



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

# System odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Jana Krejčová  
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2018



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

Jméno a příjmení: **Bc. Jana KREJČOVÁ**  
Osobní číslo: **E16613**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Systém odměňování zaměstnanců ve vybraném 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:**

Zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout možné inovace v tomto systému, které by vedly k jeho zlepšení.

1. Systém odměňování v podniku a inovace
2. Ekonomická charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
3. Analýza lidského kapitálu ve zvoleném podniku
4. Popis a zhodnocení aplikovaného systému odměňování v podniku
5. Návrh inovací současného systému odměňování

Rozsah grafických prací:

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

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.  
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.  
D'ambrosiová, H. (2011). Abeceda personalisty. Olomouc: Anag.  
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.  
Locke, R. M., & Wellhausen, R. L. (2014). Production in the innovation economy. Cambridge, MA: MIT Press.  
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.  
Veber, J. (2016). Management inovací. Praha: Management Press.  
Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage: Wiley.


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

Datum zadání diplomové práce: **20. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. srpna 2018**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
v ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 125  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Robert Zeman, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 8. srpna 2018

## **Prohlášení**

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

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

V Českých Budějovicích dne 30. srpna 2018

Bc. Jana Krejčová



## **Poděkování**

Tímto chci poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Tomáši Volkovi, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl při jejím zpracování.

Dále chci poděkovat zaměstnancům společnosti Schwan Cosmetics CR s. r. o., kteří mi umožnili nahlédnout do firemní dokumentace a poskytli mi veškeré informace a podklady pro vypracování praktické části diplomové práce.

V neposlední řadě děkuji rodičům, celé rodině, svému příteli a nejbližším přátelům za obrovskou duševní podporu a trpělivost, kterou mi věnovali během studií.





# Obsah

1	Úvod .....	5
2	Odměňování .....	6
2.1	Základní pojmy odměňování.....	6
2.2	Právní předpisy v oblasti odměňování .....	9
2.2.1	Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.....	9
2.2.2	Narižení vlády č. 567/2006 Sb.....	9
2.2.3	Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání .....	10
2.2.4	Další právní předpisy .....	10
2.3	Způsoby stanovení odměňování.....	10
3	Systém odměňování.....	14
3.1	Mzdové formy odměňování .....	15
3.1.1	Základní mzdové formy.....	16
3.1.2	Dodatkové mzdové formy .....	17
3.2	Benefity .....	19
3.2.1	Druhy benefitů .....	20
3.2.2	Formy poskytování benefitů .....	21
4	Inovace .....	23
4.1	Druhy inovací.....	23
4.1.1	Nejčastější dělení inovací .....	23
4.1.2	Další dělení inovací .....	24
5	Cíl a metodika.....	26
5.1	Cíl.....	26
5.2	Metodika .....	26
6	Charakteristika společnosti.....	29
6.1	Schwan-STABILO Group.....	29
6.2	Schwan Cosmetics CR, s. r. o. ....	31

6.2.1	Zákazníci .....	31
6.2.2	Výrobky a služby .....	32
6.2.3	Inovace .....	32
6.2.4	Společenská odpovědnost .....	33
6.2.5	Marketing .....	33
6.2.6	Ekonomická situace.....	34
7	Analýza lidského kapitálu.....	39
7.1	Vývoj počtu zaměstnanců.....	39
7.2	Struktura zaměstnanců.....	40
7.2.1	Struktura zaměstnanců podle pohlaví .....	40
7.2.2	Struktura zaměstnanců podle vzdělání .....	41
7.2.3	Struktura zaměstnanců podle pracovních pozic .....	42
8	Systém odměňování podniku.....	46
8.1	Mzda .....	47
8.2	Příplatky a mimořádné odměny.....	49
8.3	Prémie.....	50
8.4	Benefity .....	53
9	Zhodnocení efektivity lidského kapitálu.....	60
9.1	Podíl osobních nákladů na celkových nákladech .....	60
9.2	Produktivita práce.....	61
9.2.1	Produktivita práce z tržeb.....	61
9.2.2	Produktivita práce z přidané hodnoty.....	62
9.3	Porovnání tempa růstu osobních nákladů a produktivity práce.....	63
10	Zhodnocení systému odměňování.....	65
10.1	Průměrná hrubá mzda.....	65
10.2	SWOT analýza.....	66
10.2.1	Silné stránky.....	67

10.2.2	Slabé stránky .....	67
10.2.3	Příležitosti .....	68
10.2.4	Hrozby .....	68
11	Návrhy inovací systému odměňování .....	69
11.1	Cafeteria systém .....	69
11.2	Sick days .....	71
11.3	Pochvaly a uznání .....	73
12	Závěr.....	75
I.	Summary and keywords .....	79
II.	Seznam použitých zdrojů .....	80
III.	Seznam tabulek, obrázků a grafů	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	



# 1 Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku systému odměňování zaměstnanců v podniku.

Každá společnost, nezáleží na tom, zda se jedná o obchodně či výrobně zaměřený podnik, potřebuje pro realizování své činnosti zaměstnance. To, zda bude mít kvalifikované, poctivé, pracovitě a věrné zaměstnance nebo jejich přesný opak, ovlivňuje ve velké míře i výše odměny, kterou daná společnost svým zaměstnancům nabízí. Nejedná se však pouze o finanční odměnu ve formě mzdy či platu. V dnešní době si pracovníci vybírají své zaměstnavatele také podle poskytovaných nefinančních zaměstnaneckých výhod. Kombinace finančních a nefinančních odměn je všeobecně nazývána jako systém odměňování.

V současné době, kdy je na trhu práce vyšší poptávka než nabídka, je správně nastavený systém odměňování důležitější než kdy dříve. Kvalitní zaměstnance si na vysoce konkurenčním trhu práce získá a udrží ta firma, jejíž systém odměňování bude překonávat systémy odměňování ostatních zaměstnavatelů. Proto by se měl každý podnik v dostatečné míře zabývat svým systémem odměňování a snažit se o jeho neustálé zlepšování. Analýza konkrétního systému odměňování a návrhy jeho inovací je i cílem diplomové práce aplikované ve vybraném podniku.

Východiskem diplomové práce je teoretická část, která čtenáře nejdříve seznamuje se základními pojmy odměňování, právními předpisy, které se odměňováním zabývají, a způsoby, jakým může odměňování upravit sama společnost. V další části je přiblížen systém odměňování, jeho definice a části, ze kterých se skládá. Jsou zde také uvedeny mzdové formy odměňování a vymezení zaměstnaneckých benefitů. Na konci teoretické části jsou pak vysvětleny inovace a možnosti jejich dělení.

Praktická část se zaměřuje na systém odměňování v konkrétním podniku. Nejdříve je vybraný podnik obecně charakterizován a ekonomicky popsán prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy. Následně je provedena analýza lidského kapitálu společnosti z hlediska jeho vývoje a rozdělení podle pohlaví, vzdělání a pracovních pozic. V další části je popsán současný systém odměňování, který je následně zhodnocen prostřednictvím SWOT analýzy. V rámci zhodnocení je hodnocen i lidský kapitál a jeho efektivita. Výsledkem práce jsou pak konkrétní návrhy inovací, které by měly přispět ke zlepšení současného systému odměňování.

## 2 Odměňování

Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Je kompenzací za vykonanou práci a je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejeftivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici (Kocianová, 2010).

Odměňování zaměstnanců je ovšem nutné chápat v širších parametrech, než je odměňování za práci – jde o celý systém obsahující soubor různých plnění ze strany zaměstnavatele, včetně zaměstnaneckých výhod (benefitů), pracovních podmínek a dalších prvků, jejichž prostřednictvím je zaměstnanec uspokojován ve svých hmotných a společenských potřebách (Šubrt, 2014).

### 2.1 Základní pojmy odměňování

Předtím, než se pustím do hlubší charakteristiky odměňování zaměstnanců, bych měla upřesnit základní pojmy, které se tohoto tématu týkají. Mezi nejzákladnější pojmy odměňování patří výrazy mzda a plat, které si mnoho lidí plete a často v nich nevidí žádný rozdíl.

#### ➤ Plat

Plat je peněžité plnění, respektive plnění peněžité hodnoty, které je poskytováno zaměstnancům v pracovním poměru u zaměstnavatele ve veřejném sektoru, jejichž činnost je zcela nebo převážně financována z veřejných zdrojů. Těmito zaměstnavateli jsou (Šikýř, 2016):

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona

Odměňování platem je upraveno zákoníkem práce a prováděcími právními předpisy, které stanovují závazná pravidla platového odměňování, od nichž se nelze odchýlit (Šikýř, 2016).

### ➤ **Mzda**

Mzda je také peněžité plnění, kterým jsou však odměňováni zaměstnanci v pracovním poměru u zaměstnavatele působícího v podnikatelském sektoru. Zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanovují jen obecné zásady odměňování mzdou a minimální mzdová práva zaměstnanců, jinak je odměňování zaměstnanců věcí zaměstnavatele a dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. (Šikýř, 2016).

### ➤ **Odměna z dohody**

Mzda a plat jsou peněžítá plnění, která náleží zaměstnanci za práci na základě uzavření pracovní smlouvy. Jiným typem peněžního plnění je odměna z dohody, která zaměstnanci přísluší, pokud vykoná práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Jak již bylo řečeno, zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanoví minimální mzdová práva zaměstnanců. S tím jsou spojeny další dva pojmy, které je nutné vysvětlit, a to minimální mzda a zaručená mzda.

### ➤ **Minimální mzda**

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci. Mzda, plat ani odměna z dohody tedy nesmí být nižší, než je stanovená výše minimální mzdy. Do mzdy a platu se zde nezahrnuje odměna za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli. Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci doplatek do minimální mzdy (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Výši základní sazby minimální mzdy, dalších sazeb a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením č. 567/2006 Sb., *o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.*

V České republice byla minimální mzda poprvé zavedena v roce 1991, kdy minimální hodinová sazba mzdy činila 10,80 Kč a minimální měsíční mzda byla nařízena ve výši 2000 Kč. Poslední změna minimální mzdy byla provedena vládou dne 21. srpna 2017 předpisem č. 286/2017, který stanovil minimální hodinovou sazbu mzdy na 73,20 Kč a minimální měsíční mzdu na částku 12 200 Kč. Tato změna je platná od 1. ledna 2018 a jedná se již o dvacátou změnu této mzdové veličiny od jejího zavedení.

V následující tabulce jsou zobrazeny základní sazby minimální mzdy za posledních několik let.

**Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy**

Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
srpen 2013	8 500	50,60
leden 2015	9 200	55,00
leden 2016	9 900	58,70
leden 2017	11 000	66,00
leden 2018	12 200	73,20

Zdroj: Odbor 99, 2017

### ➤ Zaručená mzda

Zaručená mzda je mzda nebo plat, na kterou vznikl zaměstnanci nárok. Nejnižší zaručená mzda se vztahuje na zaměstnance, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě a na zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat.

Nejnižší úroveň zaručené mzdy stanovuje vláda v témže nařízení jako minimální mzdu, tedy v nařízení vlády č. 567/2006 Sb.. Jednotlivé druhy práce jsou zde zařazeny do osmi skupin podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce a pro každou skupinu je stanovena právě podle tohoto kritéria jiná výše nejnižší možné úrovně zaručené mzdy. Nejjednodušší práce jsou zařazeny v 1. skupině a jsou ohodnoceny zaručenou mzdou rovnající se minimální mzdě. U navazujících skupin má zaručená mzda vzestupnou tendenci (Machač, 2014)

Nedosáhne-li mzda nebo plat příslušné nejnižší úrovně zaručené mzdy, náleží zaměstnanci doplatek. Při odměňování platem se za účelem doplatku použije měsíční sazba nejnižší úrovně zaručené mzdy a při odměňování mzdou se tato použije tehdy, je-li tak předem sjednáno, stanoveno či určeno, jinak se použije sazba hodinová (Šubrt, 2014).



Mnozí, zejména menší zaměstnavatelé, žijí v představě, že postačí zaměstnanci poskytovat minimální mzdu. Často ani nevědí, že mají povinnost zaměstnanci poskytovat mzdu ve výši alespoň nejnižší úrovně zaručené mzdy. Jde o jeden z největších omylů v oblasti pracovněprávních vztahů, s nímž se lze v praxi setkat. Jde rovněž také o hrubé porušení zákona. Pouze v případě, že je mzda zaměstnance sjednána v kolektivní smlouvě, není nutné respektovat nejnižší úroveň zaručené mzdy (Šubrt, 2014).

## **2.2 Právní předpisy v oblasti odměňování**

Problematika odměňování je v České republice upravena v široké řadě právních norem a předpisů. V této kapitole přiblížím ty nejdůležitější právní předpisy, které se věnují odměňování zaměstnanců.

### **2.2.1 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**

Zákoník práce je jedním z nejdůležitějších právních předpisů v oblasti pracovního práva. Obsahuje podrobnou úpravu pracovněprávních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, kterou by se měla řídit jak podnikatelská, tak nepodnikatelská sféra.

Zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, je již druhým zákoníkem práce v historii České republiky. Nabyl účinnosti 1. 1. 2007 a nahradil tím starý zákoník práce (zákon č. 65/1965 Sb., ve znění pozdějších předpisů), který byl vytvořen v období reálného socialismu a vycházel z předpokladu celostátně detailně plánované ekonomiky (Horváthová & Čopíková, 2007).

Hlavní rozdíl mezi bývalým a současným zákoníkem práce lze nalézt v základním principu těchto právních předpisů. Původní zákoník práce z roku 1965 vycházel ze zásady: „co není dovoleno, je zakázáno“, zatímco současný zákoník práce, účinný od roku 2007, je naopak založen na principu „co není zakázáno, je povoleno“.

### **2.2.2 Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.**

Celý název tohoto nařízení zní: *Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.* Už z názvu je tedy zřejmé, co je obsahem daného nařízení.

V úvodním ustanovení (§1) se lze dočíst, že toto nařízení stanoví:

- výši základní sazby minimální mzdy a podmínky pro její poskytování,

- nejnižší úrovně zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě a pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat,
- vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování,
- výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

### **2.2.3 Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání**

Tento zákon upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich organizacemi, za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy. Dále také stanovuje platnost a účinnost kolektivních smluv, postup při jejich uzavírání, způsoby řešení sporů a vztah kolektivních smluv a stávek (Horváthová & Čopíková, 2007).

### **2.2.4 Další právní předpisy**

Mezi další právní předpisy, které se věnují odměňování zaměstnanců lze zařadit:

- ❖ *Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů*
- ❖ *Zákon č. 236/1995 Sb., o platu a dalších náležitostech spojených s výkonem funkce představitelů státní moci a některých státních orgánů a soudců a poslanců Evropského parlamentu*
- ❖ *Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon)*
- ❖ *Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání – tento zákon se zabývá vznikem, průběhem, změnami a zánikem služebního poměru vojáků, občanskými právy vojáka, péčí o vojáky a mimo jiné i odměňováním vojáků z povolání*

## **2.3 Způsoby stanovení odměňování**

Organizace se při řešení otázky odměňování musí řídit právními předpisy, které upravují odměňování pracovníků, ale mají také dostatek volnosti pro vytvoření vlastních pravidel a postupů, díky již zmíněnému principu „co není zakázáno, je povoleno“.

Podmínky pro poskytování mezd lze upravit buď ujednáním (v kolektivní smlouvě, v pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě), nebo jednostranným opatřením zaměstnavatele (vnitřním předpisem nebo určení mzdovým výměrem). Všechny uvedené formy utváření mezd jsou z právního hlediska rovnocenné (d'Ambrosová, 2014).

### ➤ **Kolektivní smlouva**

Kolektivní smlouva je významným zvláštním dvoustranným právním úkonem, ve kterém je možné především upravit mzdová nebo platová práva a ostatní práva v pracovněprávních vztazích, jakož i práva nebo povinnosti účastníků této smlouvy. Účastníky kolektivní smlouvy jsou zaměstnavatel nebo více zaměstnavatelů, nebo jedna nebo více organizací zaměstnavatelů a jedna nebo více odborových organizací. Právo uzavřít kolektivní smlouvu za zaměstnance má pouze odborová organizace (Hruška, 2007).

V závislosti na účastnících může být kolektivní smlouva (Hruška, 2007):

- ❖ **podniková** – je-li uzavřena mezi zaměstnavatelem nebo více zaměstnavateli a odborovou organizací nebo více odborovými organizacemi působícími u zaměstnavatele;
- ❖ **vyššího stupně** – je-li uzavřena mezi organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů a odborovou organizací nebo odborovými organizacemi.

Kolektivní smlouva musí být uzavřena písemně a podepsána účastníky na téže listině, jinak je neplatná. Může být uzavřena na dobu určitou nebo na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou v délce 6 měsíců (Hruška, 2007).

### ➤ **Pracovní smlouva**

„Pracovní smlouva je dokument vznikající na základě právního jednání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kteří zakládají pracovní poměr. Je právním základem většiny nově vznikajících pracovních poměrů“ (Machač, 2014).

Aby byla pracovní smlouva platná, musí být uzavřena písemně a musí (kromě specifikace zaměstnance a zaměstnavatele) obsahovat tři údaje (Machač, 2014):

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- datum nástupu do zaměstnání.

Ujednání o mzdě není povinnou náležitostí pracovní smlouvy. Není ani účelné mzdu do pracovní smlouvy zahrnovat, neboť je běžné, že se její výše velmi často mění a bylo

by tak třeba např. každý rok uzavírat k pracovní smlouvě dodatek. Proto se často v pracovní smlouvě pouze odkáže na způsob, jakým je mzda zaměstnance řešena (Neščáková & Marelová, 2013).

### ➤ **Jiná smlouva**

Jiná smlouva je smlouva, jejíž náležitosti zákoník práce nestanoví. Tyto tzv. nepojmenované smlouvy lze uzavírat i v pracovněprávních vztazích. Navzdory jejich označení jako nepojmenované smlouvy, je-li jejich předmětem ujednání o mzdě, bývají často označovány jako smlouva o mzdě, mzdová dohoda, manažerská smlouva apod. Uzavírají-li se tyto smlouvy k úpravě mzdových poměrů (nebo jiných otázek pracovněprávního charakteru), musí být jejich obsah v souladu s pracovněprávními předpisy a nesmí odporovat ani smyslu nebo účelu zákoníku práce (d'Ambrosová, 2014).

### ➤ **Vnitřní předpis**

„Vnitřní předpis je jednostranným písemným opatřením zaměstnavatele, kterým se v souladu se zákoníkem práce a ostatními pracovněprávními předpisy stanoví mzdová ale i jiná práva zaměstnance“ (d'Ambrosová, 2014).

Zaměstnavatel s pomocí vnitřních předpisů upravuje a zpřesňuje vybrané pracovní podmínky, práva a povinnosti zaměstnanců i sebe, jakožto zaměstnavatele. Není však povinen tyto předpisy vydávat a je pouze na něm, zda si vystačí s jedním předpisem, nebo zda bude tvořit celou jejich hierarchii (Neščáková & Marelová, 2013).

Vnitřní předpis musí být vydán písemně, nesmí být v rozporu s právními předpisy ani být vydán se zpětnou účinností, jinak je zcela nebo v dotčené části neplatný. Vnitřní předpis musí být přístupný všem zaměstnancům zaměstnavatele. Zpravidla se vydává na dobu určitou, nejméně na dobu 1 roku. Pokud se vnitřní předpis týká odměňování, může být vydán i na kratší dobu (Šenk, 2012).

### ➤ **Mzdový výměr**

Mzdový výměr je jednostranným písemným opatřením, kterým zaměstnavatel zaměstnanci určuje způsob (formu) odměňování a výši mzdy. Je výrazem projevu vůle zaměstnavatele poskytovat zaměstnanci mzdu v určité formě a výši a směřuje ke vzniku práva zaměstnance takto určenou mzdu za práci obdržet (Hůrka & Eliáš, 2014).

Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci v den jeho nástupu do práce písemný mzdový výměr, jestliže příslušné údaje neobsahuje smlouva (kolektivní

nebo individuální) nebo vnitřní předpis. Mzdový výměr obsahuje údaje o způsobu odměňování a o termínu a místě výplaty mzdy. Musí určovat mzdové nároky v jejich základních parametrech, což je zejména výše základní mzdy a podmínky pro poskytnutí podmíněně nárokových složek mzdy (např. prémie či bonusů). Naopak se mzdový výměr nemusí zmiňovat o nenárokových složkách mzdy (např. o odměnách). Nemusí ani obsahovat údaj o příplatcích ke mzdě stanovených zákoníkem práce (Šubrt, 2014).

„Zakládá-li mzdový výměr právo zaměstnance na plnění v pracovním poměru v menším rozsahu, než vyplývá ze smlouvy nebo než stanoví vnitřní předpis, je v dotčené části neplatný“ (Šubrt, 2014).

### 3 Systém odměňování

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, odměňování není pouze odměňování za práci ve formě mzdy či platu, ale jde o celkový soubor různých plnění ze strany zaměstnavatele. Tento soubor obsahuje různé formy odměňování, včetně zaměstnaneckých benefitů, a je souhrnně označován jako systém odměňování.

Armstrong (2015) uvádí, že systém odměňování představuje vzájemně související procesy a postupy odměňování, které se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace i jejích pracovníků.

„Systém odměňování spočívá ve sjednocení politiky, procesů a postupů odměňování zaměstnanců v souladu s jejich přínosem, dovednostmi a kompetencemi a jejich hodnotou na pracovním trhu“ (Armstrong, 2002).

Celkový systém odměňování lze rozdělit na (Šubrt, 2014):

- ❖ **Peněžité (peněžní) formy** – jde především o mzdu či plat a jiná peněžítá plnění, kam patří zejména náhrady mzdy a odměna za pracovní pohotovost, ale i např. příspěvky na závodní stravování, příspěvky na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění, v penězích vyplácené příspěvky na dopravu do zaměstnání apod.
- ❖ **Nepeněžité (nepeněžní) formy** – ty mohou být:
  - *hmotné povahy* – naturální požitky, které lze vyjádřit finančním ekvivalentem (např. firemní automobil, prodloužení dovolené nad rámec zákonné výměry, pracovní oděv, nadstandartní zdravotní péče, příspěvky na rekreaci, kulturní a tělovýchovné aktivity apod.)
  - *nehmotné povahy* – požitky, které nelze vyjádřit v penězích (např. prestiž v zaměstnání, prestiž ve společnosti díky jménu zaměstnavatele a zastávané pracovní pozici, uspokojení z práce, úroveň firemní kultury atd.)

Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji a specifickými podmínkami, v nichž funguje. Systém odměňování by proto měl být šit na míru konkrétní organizaci, povaze práce v ní, jejím potřebám a potřebám a profilu jejích pracovníků. Významnou roli hrají i vnější faktory. Před samotnou tvorbou systému odměňování v organizaci je tedy potřeba si odpovědět na tři základní otázky (Koubek, 2009):

- 1) Čeho potřebuje organizace svým systémem odměn dosáhnout?
- 2) Jaký význam mají pro pracovníky různé možnosti odměn?
- 3) Které vnější faktory mají vliv na odměňování v organizaci?

Nejčastější potřebou většiny organizací, které vytváří svůj systém odměňování, je vytvoření konkurenční výhody pro získávání a udržení si schopných pracovníků, prostřednictvím kterých mohou firmy realizovat své strategické cíle. Správně zvolený systém odměňování totiž motivuje zaměstnance k dosahování vysoké produktivity, zlepšování kvality práce a zvyšování kreativity. Pracovníci od systému odměňování očekávají, že bude spravedlivý, poskytne jim určitou jistotu a že jeho prostřednictvím budou moci uspokojit své potřeby i potřeby své rodiny. Je pro ně důležitá možnost seberealizace a dobré vztahy na pracovišti. Vnějšími faktory, které mají na odměňování vliv, mohou být např. životní styl zaměstnanců, úroveň odměňování konkurenčních firem nebo situace na trhu práce (Koubek, 2009).

Systém odměňování by měl být přiměřený, spravedlivý a motivující. Důležitým požadavkem je, aby firemní systém odměňování byl pracovníky akceptován. Proto je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování a aby se stal společným vlastnictvím a společnou odpovědností vlastníka firmy, vedení i pracovníků dané firmy (Koubek, 2011).

### **3.1 Mzdové formy odměňování**

Mzdové formy představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Terminologie, klasifikace a aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe, není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdové formy podle vlastní strategie odměňování, musí však respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy (Šikýř, 2014).

„Účelem mzdových forem je mzdové ocenění výsledků práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Oceňuje se také výkonnost a pracovní chování. Hospodářská praxe rozlišuje základní mzdové formy a doplňkové mzdové formy“ (Martinovičová & Konečný & Vavřina, 2014).

### 3.1.1 Základní mzdové formy

#### ➤ Časová mzda

Časová mzda je základní a univerzální mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídicích procesech. Obvykle se používá v případech, kdy zaměstnanec nemůže ovlivnit množství odvedené práce, nebo v případech, kdy množství odvedené práce je obtížně měřitelné. Její uplatňování je relativně jednoduché a administrativně nenáročné (Šikýř, 2014).

„Základem pro výpočet mzdy je odpracovaný čas. Výše mzdy se stanoví jako součin mzdového tarifu příslušného zaměstnance a skutečně odpracované doby“ (Vybíhal & kol., 2017).

Časová mzda představuje pro zaměstnance záruku určité úrovně mzdy nezávislé na ekonomických výsledcích podnikatelských aktivit firmy. Zpravidla se používá v kombinaci s dalšími formami mzdy (nejčastěji jde o prémie nebo odměny), neboť její stimulační působení bývá zaměstnavateli pokládáno za omezené (d' Ambrosová, 2014).

#### ➤ Úkolová mzda

Úkolová mzda je forma mzdy, při níž je výdělek zaměstnance závislý na jeho výkonu. Její použití je vhodné na pracovištích, kde převládá zájem zaměstnavatele na množství vyrobené produkce a kde pracovníci mohou toto množství svým výkonem ovlivnit. Na daném pracovišti musí být možná spolehlivá evidence a kontrola množství a kvality práce (d' Ambrosová, 2014).

Mzda je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřeném plněním stanovené normy výkonu. Přitom se uplatňuje norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce, popřípadě norma množství, která stanoví množství produkce za jednotku času. Úkolová mzda stimuluje k nadstandardnímu výkonu, ovšem snaha zaměstnanců dosáhnout co možná nejvyšší produktivity a co možná nejvyššího výdělku často vede k nadměrnému fyzickému vypětí, nedodržování pracovního postupu, nehospodárnému využívání zdrojů, zhoršení kvality práce nebo k porušování bezpečnosti práce (Šikýř, 2014).



### ➤ **Podílová mzda**

„Podílová mzda se obvykle uplatňuje v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách“ (Koubek, 2011).

„Podílová mzda je obvykle utvářena jako procentní podíl na výkonech v peněžním vyjádření (nejčastěji jako podíl na tržbách). Základem sjednaného, stanoveného nebo určeného podílu je předpokládaná celková mzda zaměstnance a očekávaná úroveň peněžních ukazatelů“ (d' Ambrosová, 2014).

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny a výkonu. Pracovník ví, že když nebude podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou této formy mzdy je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemůže nijak ovlivnit, například se změni hospodářská situace, preference zákazníků nebo se na trhu objeví lepší konkurenční výrobek (Koubek, 2011).

### ➤ **Smišená mzda**

Smišená mzda je kombinací více mzdových forem. Nejčastěji se jedná o kombinaci časové mzdy s úkolovou nebo podílovou mzdou. Důvodem pro kombinování několika mzdových forem je spojení jejich výhod a zároveň eliminace jejich nevýhod.

## **3.1.2 Dodatkové mzdové formy**

„Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky“ (Koubek, 2009).

### ➤ **Prémie**

Prémie je doplňková forma mzdy, kterou si zaměstnavatel pružně zajišťuje zainteresovanost zaměstnanců na pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Její účinnosti spočívá v tom, že vytváří závislost mzdy na konkrétním, měřitelném a vyčíslitelném ukazateli, který zaměstnanec výkonem své práce ovlivňuje (d' Ambrosová, 2014).

V podstatě existují prémie dvojího druhu (Koubek, 2009):

- ❖ **Pravidelné prémie** – jsou to periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. Kritéria jsou dána předem a prémie se zpravidla váže na splnění určitého ukazatele, má předem danou

sazbu a váže se k předem stanovenému období. Mohou se vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu apod.

- ❖ **Jednorázové prémie (bonus)** – jsou odměnou poskytovanou za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu (věcnou, výlet, kulturní akce, pobyt o dovolené aj.). Je to spíše individuální forma, ale v zahraničí se používá i jako odměna pro kolektiv.

### ➤ **Odměny**

Odměny jsou doplňkovou formou mzdy, jejímž cílem je ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance za délku pracovního poměru u organizace, aby se posilovala jejich stabilizace. K nejběžnějším druhům odměn můžeme řadit (Dvořáková, 2007):

- odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. plat),
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí,
- odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy,
- odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom aj.

### ➤ **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je individuální doplňková forma mzdy, která se zpravidla používá ke zpružnění systému odměňování tam, kde se uplatňují pevné mzdové tarify (časová mzda). Tato forma mzdy je založena na ocenění výsledků pravidelného hodnocení pracovní výkonnosti a výsledků práce jednotlivých zaměstnanců, obvykle na základě jejich vzájemného porovnávání, přičemž za zvolená kritéria mohou sloužit např. množství a kvalita odvedené práce, spolehlivost, samostatnost, smysl pro týmovou práci apod. Časové období pro hodnocení bývá zpravidla delší, než je kalendářní měsíc – obvyklé jsou kvartální nebo pololetní intervaly (d' Ambrosová, 2014).

„Osobní ohodnocení bývá obvykle určováno procentem ze mzdového tarifu“ (Šikýř, 2016).

### ➤ **Příplatky**

„Pojem příplatek se odvozuje od skutečnosti, že se příplácí k nějaké, z hlediska výdělkového, významné a větší složce mzdy. Příplatky mají formu časové mzdy stanovené za odpracovanou dobu nejčastěji za hodinu nebo za měsíc“ (Tomší, 2008).

Příplatky ke mzdám či platům mohou být (Koubek, 2009):

- ❖ **Povinné** – jedná se o ty příplatky, které jsou zakotveny v právních normách. Patří mezi ně příplatek za práce přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod.
- ❖ **Nepovinné** – jde o příplatky, na nichž se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace, popřípadě je dobrovolně poskytuje svým pracovníkům. Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci.

### ➤ **Podíly na výsledcích organizace**

„Podíl na výsledcích hospodaření je doplňková mzdová forma, kterou zaměstnavatel oceňuje podíl jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření organizace. Smyslem je stabilizovat zaměstnance a posílit sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou prací a uskutečňovanými cíli organizace“ (Šikýř, 2016).

Je to forma charakteristická pro podnikovou sféru a může mít zhruba tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě aj.) a podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů). Nejčastěji jde o podíl na zisku, při němž se mezi pracovníky rozděluje určité pevné procento zisku. Rozdělování této části zisku je obvykle závislé na velikosti základní mzdy nebo platu nebo na postavení pracovního místa v hierarchické struktuře organizace (Koubek, 2009).

## **3.2 Benefit**

Pod pojmem benefit si lze představit různá peněžní či nepeněžní plnění, která zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy. Jde tedy o odměnu, která není vyžadována či nařízena zákonem či jiným nařízením, ale kterou zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje dobrovolně nad rámec svých povinností.

Důvodů pro poskytování zaměstnaneckých výhod je hned několik. Poskytování benefitů přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli. Dalším důvodem je také rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem

odměňování přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování těchto kvalifikovaných pracovníků (Macháček, 2010).

### 3.2.1 Druhy benefitů

Martin (2010) obecně rozděluje benefity do dvou skupin:

- ❖ **Transakční benefity** – jde o ty benefity, které jsou formálně součástí systému odměňování a mají peněžní hodnotu
- ❖ **Relační benefity** – nejsou formálně kvantifikovány, ale odrážejí pozitivní výhody získané zaměstnancem v důsledku práce v organizaci

Urban (2005) ve svém článku uvádí různé formy zaměstnaneckých benefitů, které z věcného hlediska dělí do tří skupin:

- ❖ **Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci** – jsou často poskytované na pracovišti. Patří mezi ně např.:
  - *Příspěvek na stravování* (stravenky, závodní stravování)
  - *Občerstvení na pracovišti* (voda, káva, čaj, prodejní automaty, bufety atd.)
  - *Nadstandardní pracovní volno* (delší placená dovolená, krátké pátky, studijní volno atd.)
  - *Vzdělávání a rozvoj pracovníků nad rámec potřeb organizace* (manažerské kurzy, jazykové kurzy, PC kurzy atd.)
  - *Zajištění dopravy do zaměstnání*
  - *Příspěvek na dopravu do zaměstnání*
- ❖ **Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance** – slouží i pro osobní potřebu zaměstnance a jejich poskytování se často váže nejen na pracovní potřebu, ale i na postavení zaměstnance v organizaci. Tato skupina zahrnuje nejčastěji:
  - *Notebook a další výpočetní techniku*
  - *Pracovní pomůcky* (diáře, kufříky atd.)
  - *Bezplatné služby telefonních operátorů* (mobilní telefon, placená pevná linka, internetové připojení z domova)
  - *Osobní automobil k soukromému použití, benzinové karty*
  - *Příspěvek na odívání*
  - *Bezplatné nebo zvýhodněné bydlení*

❖ **Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (včetně osobních finančních služeb)** – patří k nim zejména:

- *Zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky* (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské procedury, vitamíny, očkování, masáže, rehabilitace apod.)
- *Jesle či školky pro děti, pořádání dětských letních táborů*
- *Příspěvek na dovolenou, na sportovní, rekreační a kulturní aktivity* (vstup do sportovních klubů a center, vstupenky do divadla a na další kulturní představení apod.)
- *Finanční výpomoc* (půjčky pro řešení bytové situace, finanční pomoc při přestěhování do blízkosti zaměstnavatele)
- *Pojištění a připojištění* (životní, kapitálové životní, penzijní, úrazové, pojištění pro případ pracovní neschopnosti, pojištění odpovědnosti za škodu)
- *Zvýhodněné finanční služby* (zvýhodněné hypoteční úvěry nebo příspěvky, spotřebitelské úvěry, kreditní karty, snížené poplatky za vedení účtů)
- *Finanční, právní a osobní poradenství*
- *Platové dorovnání v případě nemoci* (tzv. sick days)
- *Dárky a dárkové šeky při speciálních příležitostech* (Vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba, promoce)
- *Prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny*

### **3.2.2 Formy poskytování benefitů**

Zaměstnavatel si může zvolit, jakým způsobem bude zaměstnanecké benefity svým zaměstnancům poskytovat. Na výběr má ze dvou možností, a to buď fixním způsobem, nebo flexibilním způsobem.

➤ **Fixní způsob poskytování benefitů**

V tomto případě zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto formy zájem (Macháček, 2010)

➤ **Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém)**

V rámci cafeteria systému zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí (Macháček, 2010).

## 4 Inovace

Současná doba je charakteristická rychlým vývojem technologií a s tím souvisejícím neustálým zvyšováním požadavků zákazníků. Pokud v takové době chce firma obstát a udržet se na trhu, měla by se co nejrychleji a co nejlépe přizpůsobovat změnám, které nastávají. Jedním z nástrojů, jak dosáhnout úspěchu, jsou inovace.

„Inovace jsou taková kvantitativní či kvalitativní zlepšení produktu, procesu nebo podnikatelského modelu, která významně přidávají hodnotu zákazníkovi, podniku, v ideálním případě oběma stranám současně“ (Košturiak & Chal‘, 2008).

Robbins, Coulter a DeCenzo (2017) definují inovace jako proces tvorby kreativních nápadů a jejich transformace do konkrétního užitečného výrobku, služby nebo způsobu práce.

Inovace je kontinuální proces ve firmě, který se dá označit také jako adaptace k tržnímu prostředí. Přináší změny, které mají celkový pozitivní dopad na rozvoj společnosti, na osobnostní rozvoj spolupracovníků, na zlepšování úrovně komunikace, na spokojenost. Jako inovace může být použit systém, který již fungoval někdy dříve, nebo může sloužit jako inspirace. Některé inovační změny nejsou plánované, objevují se spíše náhodně. Většina inovací je však plánovaných (Mikuláščík, 2010).

Z výše uvedených definic lze vyvodit závěr, že inovace představují určitou změnu k lepšímu. Toto tvrzení potvrzuje i Franková (2011), podle které „inovace představuje zvláštní druh změny – a to změny záměrné, nové a prospěšné.“

### 4.1 Druhy inovací

#### 4.1.1 Nejčastější dělení inovací

Nejčastěji se v literatuře objevuje dělení inovací do pěti druhů – produktové, procesní, marketingové, organizační a manažerské inovace.

##### ➤ **Produktové inovace**

Produktové inovace představují zavedení nových nebo významně zlepšených výrobků nebo služeb. Významné zlepšení se může projevit v technických specifikacích, komponentech, materiálech, software, uživatelské vstřícnosti nebo jiných funkčních charakteristikách. Inovace produktu, který má charakter služby, může zahrnovat významná zlepšení v tom, jak jsou tyto služby poskytovány (např. rychlost), přidání nových funkcí nebo charakteristik ke stávajícím službám nebo zavedení zcela nových

služeb. Cílem výrobních inovací bývá nejčastěji náhrada zastaralých výrobků výrobky zdokonalenými a příprava zcela nových výrobků. To přispívá k zachování a zvětšení tržního podílu a získání trhů nových (Synek, 2011).

#### ➤ **Procesní inovace**

Procesní inovace spočívá v zavedení nové nebo významně zlepšené produkce aneb dodavatelských metod. Může se jednat např. o podstatné změny v zařízení, v software v přidružených podpůrných činnostech jako je nákup, účetnictví, údržba apod. Tyto inovace mohou vést ke snížení materiálové spotřeby a mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek, snížení energetické spotřeby, zlepšení životního prostředí a snížení zmetkovosti (Synek, 2011).

#### ➤ **Marketingové inovace**

Marketingové inovace znamenají zavedení nové marketingové metody, která nebyla podnikem dříve používána a která je součástí nového marketingového konceptu nebo strategie. Může se jednat o významné změny v designu produktu, v jeho balení, v umístění produktu na trhu prostřednictvím nových prodejních kanálů, v podstatně změněné podpoře produktu nástroji komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, public relations), v nové cenové strategii apod. (Synek, 2011).

#### ➤ **Organizační inovace**

Organizační inovace mohou spočívat v zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, v organizaci pracovního místa nebo v externích vztazích. Může se jednat např. o změny v rozdělení práce uvnitř a mezi podnikovými aktivitami, o vytvoření nových typů spolupráce s dodavateli nebo o outsourcing, tj. vydělení určitých činností (např. údržba nebo informační technologie) mimo podnik (Synek, 2011).

#### ➤ **Manažerské inovace**

Manažerské inovace se vztahují ke změnám a novinkám v pracovní způsobilosti a v pracovních dovednostech manažerů, v celkovém konceptu vůdčí osobnosti, ve stylu řízení a v postupech uplatňovaných v řízení a vedení lidí (Franková, 2011).

### **4.1.2 Další dělení inovací**

Kromě již zmíněných druhů inovací se v literatuře objevuje i jiné členění inovací.



Franková (2011) ve své knize uvádí členění inovací podle originality inovací. Inovace jsou zde rozlišovány na:

- ❖ **Napodobovací inovace** – jde o uplatnění změn a novinek vymyšlených nebo prakticky vyzkoušených jinde.
- ❖ **Originální inovace** – jedná se o uskutečnění zcela nových myšlenek a nápadů.

Synek (2011) rozlišuje inovace podle toho, v jakém rozsahu jsou inovace prováděny. Z tohoto hlediska se inovace dělí na:

- ❖ **Inkrementální (evoluční) inovace** – jedná se o dílčí evoluční změny, vedoucí k postupnému zdokonalování výrobků, technologických či správních procesů. U těchto inovací není zpravidla zapotřebí značných investic, je možné využít kvalifikaci stávajících pracovníků a dosavadní dodavatelské a odbytové cesty. Riziko spojené s jejich realizací je malé, protože jsou orientovány na známý trh. Hrozí zde však nebezpečí, že podnik bude provádět pouze drobné inovace a tím se mu bude vzdalovat špičková technická úroveň.
- ❖ **Diskontinuální (revoluční, převratné) inovace** – tyto inovace mají charakter převratných revolučních změn, které jsou doprovázeny často řádovým zvýšením parametrů výrobků, popř. technologií. U převratných inovací se výrazně mění požadavky na dodavatele, na pracovní síly i na odběratele. Jsou zde vyžadovány značné investice v oblasti výzkumu a vývoje i v investiční výstavbě. Je s nimi také spojeno vysoké riziko, že se řešení úkolů ukáže jako technicky nereálné nebo že dojde k časovému zpoždění za předními světovými výrobci (Synek, 2011).

## 5 Cíl a metodika

### 5.1 Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení současného systému odměňování vybraného podniku a navržení možných inovací tohoto systému, které by vedly k jeho zlepšení.

Vybraným podnikem pro splnění stanoveného cíle je českokrumlovská společnost Schwan Cosmetics CR s. r. o, která se zabývá výrobou dřevěných kosmetických tužek.

### 5.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické části.

Teoretická část obsahuje přehled dostupných informací týkajících se odměňování, systému odměňování a inovací. Tyto informace byly získány studiem odborné tuzemské i zahraniční literatury a internetových zdrojů uvedených v seznamu použitých zdrojů na konci diplomové práce.

Praktická část je zaměřena na analýzu a zhodnocení systému odměňování ve společnosti Schwan Cosmetics CR s. r. o. V úvodu praktické části je představen holding Schwan-STABILO Group, do kterého vybraná společnost patří, a následně je charakterizována samotná společnost Schwan Cosmetics CR. Uvedené informace byly získány z webových stránek, výročních zpráv a rozhovorů se zaměstnanci. Pro větší přiblížení společnosti je následně popsána její ekonomická situace pomocí vybraných ekonomických ukazatelů finanční analýzy. Potřebná data, nutná pro výpočty ukazatelů, byla čerpána z účetních závěrek společnosti. Vybrané ukazatele a jejich vzorce jsou uvedeny níže.

#### Ukazatele rentability

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} * 100 \quad (1)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \quad (2)$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}} * 100 \quad (3)$$

#### Ukazatele aktivity

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (4)$$

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}} \quad (5)$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (6)$$

### Ukazatele likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (7)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (8)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (9)$$

### Ukazatele zadluženosti

$$\text{Finanční samostatnost} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} * 100 \quad (10)$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva}} * 100 \quad (11)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \quad (12)$$

V další kapitole praktické části diplomové práce je provedena analýza lidského kapitálu společnosti. Nejdříve je zde uveden vývoj počtu zaměstnanců společnosti a následně je lidský kapitál rozčleněn a popsán z různých hledisek, např. podle pohlaví, vzdělání či pracovního zařazení. Informace o zaměstnancích byly poskytnuty pracovníky personálního oddělení.

Třetí kapitola praktické části je věnována popisu současného systému odměňování společnosti. Jsou zde přiblíženy jednotlivé části systému odměňování, jako je vyplácená mzda, příplatky, prémie i společností nabízené zaměstnanecké benefity. Pro zpracování této kapitoly bylo zapotřebí prostudování interních dokumentů společnosti upravujících odměňování, konkrétně Kolektivní smlouva, Vnitřní mzdový předpis, Prémiový řád a Podnikový sociální program.

Po popisu systému odměňování následuje kapitola zaměřená na zhodnocení efektivity lidského kapitálu. V rámci tohoto zhodnocení je vypočten podíl osobních nákladů na celkových nákladech, následně dva typy produktivity práce a tempa růstu osobních nákladů a produktivity práce, které jsou vzájemně porovnány. Vzorce pro výpočet ukazatelů použitých v této kapitole jsou uvedeny níže.

$$\text{Podíl osobních nákladů na celkových nákladech} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Celkové náklady}} \quad (13)$$

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Osobní náklady}} \quad (14)$$

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Osobní náklady}} \quad (15)$$

$$\text{Tempo růstu osobních nákladů} = \frac{\text{Osobní náklady}_t - \text{Osobní náklady}_{t-1}}{\text{Osobní náklady}_{t-1}} * 100 \quad (16)$$

$$\text{Tempo růstu produktivity práce} = \frac{\text{Produktivita práce}_t - \text{Produktivita práce}_{t-1}}{\text{Produktivita práce}_{t-1}} * 100 \quad (17)$$

V předposlední kapitole praktické části je zhodnocen popsany systém odměňování. Nejdříve je vypočtena průměrná hrubá měsíční mzda společnosti, která je následně porovnána s průměrnou hrubou měsíční mzdou ve zpracovatelském průmyslu a celostátní průměrnou hrubou měsíční mzdou. Průměrná hrubá měsíční mzda je vypočtena podle vzorce:

$$\text{Průměrná hrubá měsíční mzda} = \left( \frac{\text{Mzdové náklady}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců}} \right) / 12 \quad (18)$$

V druhé části kapitoly je vypracována SWOT analýza systému odměňování, která byla zpracována na základě vlastního zhodnocení a rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

V poslední kapitole jsou na základě předchozího hodnocení systému odměňování uvedeny návrhy inovací, které by mohly přispět k jeho zlepšení.

## 6 Charakteristika společnosti

Praktická část diplomové práce je zaměřena na systém odměňování společnosti Schwan Cosmetics CR s. r. o., která je součástí nadnárodního holdingu Schwanhäußer Industrie Holding, známého také jako Schwan-STABILO Group.

### 6.1 Schwan-STABILO Group

Společnost Schwan-STABILO je rodinná firma, jejíž historie sahá až do roku 1865, kdy Gustav Adam Schwanhäußer kupuje zadluženou norimberskou společnost Grossberger & Kurz zaměřenou na strojní výrobu psacích tužek. Postupem času se mu daří firmu zachránit a dále rozvíjet. Firma rychle roste, začíná exportovat a uvádí na trh nové typy tužek. V roce 1927 společnost vyvíjí první kosmetickou tužku na světě a tím rozšiřuje svou nabídku o výrobu kosmetických tužek.

V současné době je firma řízena již pátou generací rodiny Schwanhäußer a soustředí se na výrobu a vývoj produktů ve třech různých odvětvích, a to:

- ❖ psací potřeby pod značkou STABILO,
- ❖ kosmetické tužky v divizi Schwan Cosmetics,
- ❖ outdoorové vybavení pod značkami Deuter, Maier Sports či ORTOVOX.

Současný název společnosti vznikl spojením zkráceniny jména majitele – Schwan – a slova STABILO, které symbolizuje vysokou odolnost tužek proti lámání. V logu společnosti je znázorněna labuť, která symbolizuje čistotu, krásu a bezchybnou vysokou kvalitu produktů společnosti. Logo společnosti Schwan-STABILO je zobrazeno na obrázku č. 1.

**Obrázek 1: Logo společnosti Schwan-STABILO**



Zdroj: [www.schwan-stabilo.com](http://www.schwan-stabilo.com)

Labuť je také součástí loga společností z divize Schwan Cosmetics, které je vidět na obrázku č. 2.

**Obrázek 2: Logo společnosti Schwan Cosmetics**



Zdroj: [www.schwancosmetics.com](http://www.schwancosmetics.com)

Divize Schwan Cosmetics, kam patří i zkoumaná společnost, je tvořena mezinárodní sítí dceřiných společností, které jsou rozesety po celém světě. Hlavní sídlo společnosti se nachází v Německu a dceřiné společnosti sídlí v České republice, USA, Mexiku, Číně, Indonésii, Jižní Africe atd. Mapu globální sítě divize Schwan Cosmetics lze vidět na obrázku č. 3.

**Obrázek 3: Globální síť divize Schwan Cosmetics**



Zdroj: Interní dokumentace společnosti Schwan Cosmetics CR

## 6.2 Schwan Cosmetics CR, s. r. o.

Společnost Schwan Cosmetics CR, s. r. o. je dceřinou společností firmy Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co., která sídlí v Německu a řídí divizi Schwan Cosmetics. Firma byla založena v Českém Krumlově roce 2001 za účelem přesunu výroby dřevěných kosmetických tužek z mateřské společnosti v Německu do Čech. V současnosti je společnost považována za největšího výrobce dřevěných kosmetických tužek na světě. Ročně se zde vyrobí více než 150 milionů kusů kosmetických tužek ve více než 7 500 barevných odstínech a 10 000 různých barevných provedeních a typech. Téměř veškerá produkce je určena na export do zemí celého světa. Více než 90 % produkce se vyrábí ve dvou výrobních závodech v Českém Krumlově a zbylých 10 % je vyráběno v pronajatých prostorech společnosti Schwan-STABILO ČR, s.r.o. Na obrázku č. 4 je vyfotografované sídlo společnosti Schwan Cosmetics CR v Českém Krumlově.

**Obrázek 4: Sídlo společnosti Schwan Cosmetics CR**



*Zdroj: Interní dokumentace společnosti Schwan Cosmetics CR*

### 6.2.1 Zákazníci

Společnost nevyrábí kosmetické tužky pod svojí privátní značkou, ale pod značkami svých zákazníků jako tzv. „private label“ výrobce. Schwan Cosmetics CR je partnerem největších světových renomovaných kosmetických firem a dalších zákazníků požadujících od svých výrobků špičkovou kvalitu. V současnosti má více než 750 zákazníků po celém světě, mezi kterými lze najít zvučná jména jako např. Lancome, Chanel, Armani, L’Oreal Paris, Avon, Oriflame, Elizabeth Arden, Bourjois Paris atd.

## 6.2.2 Výrobky a služby

Společnost Schwan Cosmetics CR je v první řadě zaměřena na výrobu dřevěných kosmetických tužek. Pro své zákazníky je schopna vyrábět všechny typy dřevěných kosmetických tužek pro různé typy aplikací. Zde vyrobené kosmetické tužky slouží jako tužky na oči, na obočí či na rty, používají se také jako korektory, oční stíny nebo jako tužky na nehty určené pro francouzskou manikúru. Podle přání zákazníka se vyrábí tužky v různých barevných provedeních, délkách i tloušťkách a je možné je opatřit různými typy chráničků, aplikátorů či ořezávek.

Kromě výroby kosmetických tužek poskytuje firma svým zákazníkům i holdingovým partnerům službu zakázkového balení produktů. V rámci této služby je možné balit tužky po jedné či po více kusech do krabiček, balit krabičky do celofánu a laserově je značit. Balení a s tím spojené operace se provádějí v samostatném závodě zvaném Balírna.

Společnost pro svého holdingového partnera Schwan-STABILO Cosmetics v Německu provádí ještě službu lakování a dekorování plastových polotovarů MT trubiček. Nalakované polotovary jsou následně posílány zpět do Německa, kde se provádí finalizace výrobku.

## 6.2.3 Inovace

Firma Schwan Cosmetics CR chápe, že k zajištění konkurenceschopnosti a udržitelnosti kvality poskytovaných služeb svým zákazníkům je potřeba držet krok s dobou a neustále vyhledávat možnosti zlepšování a provádět inovace, které společnosti napomohou udržet si přední místo na světovém žebříčku výrobců kosmetických tužek. Z těchto důvodů se ve společnosti často uskutečňuje mnoho menších i výraznějších inovačních projektů, do kterých jsou zapojeni i zaměstnanci.

Nejvýznamnějším a nejrozsáhlejším inovačním projektem současnosti je Projekt Vltava, který spočívá ve výstavbě nové výrobní haly za účelem navýšení výrobní kapacity o 50 %. V rámci projektu dojde, kromě výstavby nové budovy, také k celkové modernizaci výroby a vytvoření nového výrobního layoutu (uspořádání toku výrobku a rozmístění technologií). Po dokončení projektu se předpokládá zavedení nového způsobu plánování výrobních zakázek a nového způsobu jejich realizace. Vedlejším efektem výstavby bude spojení jednotlivých odloučených pracovišť, které dnes mají své zázemí v různých pronajatých prostorech, dále konsolidace různých skladových



lokalit do jedné, rozšíření parkoviště, šaten, odpočinkových a administrativních ploch, a zkvalitnění sociální péče a celkové vybavenosti. Realizace projektu Vltava započala v roce 2016 a její zamýšlený konec je plánován ke konci roku 2018.

Pro zvýšení aktivního zapojení zaměstnanců do inovací bylo ve společnosti zavedeno zlepšovateľské hnutí Dobrý nápad. V rámci tohoto hnutí mohou zaměstnanci přicházet s vlastním nápadem na zlepšení současného stavu nebo s úplně novým inovativním nápadem. Pokud je nápad zaměstnance uveden do praxe, dostane jednorázovou odměnu jejíž výše závisí na rozhodnutí vedení společnosti. V posledních pěti letech bylo takovýchto „dobrých nápadů“ předloženo 20 a 16 z nich bylo přijato a realizováno. Jednalo se zejména o náměty na drobné úpravy stávajících strojních technologií, které přinesly zrychlení taktu strojů, nebo o náměty směřující k nákupu levnějších obalových a provozních prostředků.

#### **6.2.4 Společenská odpovědnost**

Společnost Schwan Cosmetics CR klade vysoký důraz na firemní společenskou odpovědnost. Jako sponzor se zaměřuje na podporu školství, zdravotnictví a kulturních akcí v regionu. Pravidelně podporuje např. akce Českého červeného kříže, UNICEF a provoz Babyboxů. V oblasti vzdělávání poskytuje finanční a materiální pomoc vybraným školám a v kulturní rovině je stálým partnerem akcí města Český Krumlov, jako jsou Slavnosti pětilisté růže, Svatováclavské slavnosti nebo Advent. Firma nezapomíná ani na životní prostředí a má zpracovanou Strategii ochrany životního prostředí, kterou se důsledně řídí při všech jejích činnostech. V rámci ochrany životního prostředí si firma například stanovila závazek vysadit 1 strom za 1 milion vyprodukovaných kosmetických tužek. Tento závazek se jí v hospodářském roce 2017/2018 podařilo splnit vysazením 150 ovocných stromů v oblasti CHKO Blanský les.

#### **6.2.5 Marketing**

Jelikož je společnost jednoznačně orientovaná na „private label“ produkci, uplatňuje se cílená marketingová strategie a přímá akviziční činnost, která je organizovaná celosvětově z německého ústředí holdingu. Mimo to je výrobový segment společnosti systematicky prezentován společně s dalšími firmami v rámci holdingu na významných světových kosmetických veletrzích a obchodních fórech.

## 6.2.6 Ekonomická charakteristika

Ekonomická situace společnosti Schwan Cosmetics CR bude popsána pomocí vybraných ukazatelů z účetní závěrky společnosti a několika přepočtených ukazatelů finanční analýzy. Účetním obdobím je pro společnost hospodářský rok, který trvá od 1. července do 30. června následujícího roku.

### 6.2.6.1 Základní ekonomické ukazatele společnosti

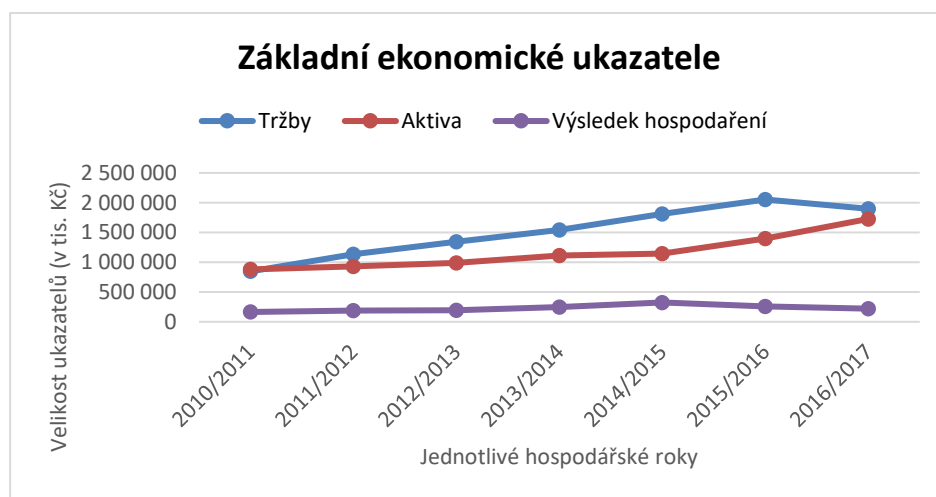
V tabulce č. 2 jsou vypsané základní ekonomické ukazatele společnosti, které jsou pro lepší přehlednost zobrazeny i v grafu č. 1.

**Tabulka 2: Základní ekonomické ukazatele společnosti**

v tis. Kč	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Tržby</b>	847 241	1 117 461	1 338 983	1 540 404	1 809 604	2 053 047	1 895 700
<b>Aktiva</b>	879 664	932 302	989 109	1 113 206	1 143 622	1 396 658	1 726 815
<b>Výsledek hospodaření</b>	164 527	189 447	195 383	245 047	324 473	258 626	221 923

*Zdroj: Účetní závěrky společnosti Schwan Cosmetics CR, vlastní zpracování*

**Graf 1: Základní ekonomické ukazatele společnosti**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výše zobrazených dat lze vyčíst, že společnosti se v minulosti, kromě posledního hospodářského roku, dařilo udržet progresivní tendenci tržeb. V roce 2016/2017 tržby, vzhledem ke snížení zakázek, poklesly. Pokles zakázek vysvětluje i snížení výsledku hospodaření v roce 2016/2017. V předchozím roce došlo k poklesu výsledku hospodaření především z důvodu zvýšení mzdových nákladů kvůli udržení stávajících zaměstnanců

a zvýšení atraktivity pro potenciální zaměstnance. Aktiva společnosti se v průběhu sledovaného období neustále zvyšují. Od roku 2014/2015 do roku 2016/2017 lze dokonce vidět nárůst aktiv o 583 193 tis. Kč, což lze vysvětlit pořízením strojního vybavení a zahájením a průběhem projektu Vltava, jehož cílem je výstavba nové budovy společnosti.

### 6.2.6.2 Ukazatele finanční analýzy

V této podkapitole bude ekonomická situace společnosti Schwan Cosmetics CR popsána a rozebrána pomocí několika vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy. V tabulce č. 3 jsou uvedeny hodnoty výchozích ukazatelů pro výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy.

**Tabulka 3: Výchozí data pro výpočet ukazatelů finanční analýzy**

v tis. Kč	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Aktiva</b>	879 664	932 302	989 109	1 113 206	1 143 622	1 396 658	1 726 815
<b>Stálá aktiva</b>	479 466	472 949	458 356	440 497	445 515	444 575	722 556
<b>Oběžná aktiva</b>	399 129	457 521	528 586	670 095	696 398	950 942	1 002 820
<b>Zásoby</b>	160 047	204 144	183 051	229 565	266 215	268 905	222 725
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	50 674	53 745	64 196	153 210	122 925	384 343	431 447
<b>Krátkodobé závazky</b>	119 942	118 630	167 327	180 149	177 902	218 746	321 258
<b>Krátkodobé bankovní úvěry</b>	0	44 771	0	0	0	0	0
<b>Vlastní kapitál</b>	741 534	750 981	806 364	851 411	895 884	1 154 510	1 376 433
<b>Cizí kapitál</b>	138 130	180 583	182 630	261 635	247 489	241 981	347 890
<b>Tržby</b>	847 241	1 117 461	1 338 983	1 540 404	1 809 604	2 053 047	1 895 700
<b>Nákladové úroky</b>	1	168	173	0	0	0	1
<b>Zisk před zdaněním</b>	164 527	189 577	196 319	303 371	404 318	321 724	247 907
<b>Zisk po zdanění</b>	164 527	189 447	195 383	245 047	324 473	258 626	221 923

Zdroj: Účetní závěrky společnosti Schwan Cosmetics CR

### ➤ Ukazatele rentability

Ukazatele rentability ukazují, jak společnost efektivně využívá své zdroje k dosahování zisku. Obecně lze říci, že hodnota rentability vybraného vstupu (zdroje) vyjadřuje kolik korun zisku vyprodukuje jedna koruna daného vstupu. Platí zde tedy pravidlo „Čím více, tím lépe“. Nejčastěji používanými ukazateli z této skupiny jsou rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Rentabilita aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy a udává, kolik korun zisku generuje jedna koruna aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu poměřuje odměnu investorů, tedy čistý zisk, s jimi vloženým kapitálem a měla by v ideálním případě vycházet lépe než úrokové míry u jiných forem investic. Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik korun zisku dokáže podnik vyprodukovat na jednu korunu tržeb. V tabulce č. 4 jsou uvedeny hodnoty vypočtených ukazatelů rentability zkoumané společnosti.

**Tabulka 4: Ukazatele rentability**

v %	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>ROA</b>	18,70	20,35	19,87	27,25	35,35	23,04	14,36
<b>ROE</b>	22,19	25,23	24,23	28,78	36,22	22,40	16,12
<b>ROS</b>	19,42	16,98	14,67	19,69	22,34	16,67	13,08

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky ukazatelů rentability lze vyčíst, že všechny typy rentabilit vycházejí kladně, což je pro podnik velice příznivý výsledek. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v hospodářském roce 2014/2015, kdy firma dosáhla nejvyššího výsledku hospodaření. Od tohoto roku hodnoty rentabilit klesají z důvodu snižujícího se zisku.

### ➤ Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují uživatele finanční analýzy o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svým majetkem nebo s jeho složkami.

V tabulce č. 5 je možné vidět vypočtené hodnoty ukazatelů aktivity společnosti, konkrétně obrat aktiv, obrat stálých aktiv a obrat zásob, jejichž hodnoty vypovídají o tom, kolikrát se daný majetek otočí v tržbách. Jinými slovy, kolik jedna koruna daného majetku vyprodukuje tržeb.

**Tabulka 5: Ukazatele aktivity**

v Kč	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Obrat aktiv</b>	0,96	1,20	1,35	1,38	1,58	1,47	1,10
<b>Obrat stálých aktiv</b>	1,77	2,36	2,92	3,50	4,06	4,62	2,62
<b>Obrat zásob</b>	5,29	5,47	7,31	6,71	6,80	7,63	8,51

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky obsahující data o ukazatelích aktivity je vidět, že nejčastěji se v tržbách projevují zásoby. To není nijak překvapující fakt, protože jsou součástí oběžných aktiv, která, jak už jejich název napovídá, jsou určena k oběhu. Pozitivním zjištěním je, že obrat zásob má rostoucí charakter a maximální hodnoty bylo dosaženo v posledním sledovaném hospodářském roce 2016/2017. Rostoucí charakter mají i hodnoty u obratu stálých aktiv, kromě posledního hospodářského roku, kdy se výrazně zvýšily stálá aktiva, ale zatím nebyla uvedena do provozu, tudíž se zatím neodrazily v tržbách a negativně tak ovlivnily daný ukazatel. Toto vysvětlení je možné aplikovat i na zdůvodnění poklesu hodnoty obratu celkových aktiv v posledním sledovaném roce.

#### ➤ Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity udávají, jak rychle je společnost schopna splatit své krátkodobé závazky. Jejich vypočtením je možné zjistit, kolikrát je firma schopna v daný okamžik uspokojit pohledávky svých věřitelů. Nejčastěji se ze skupiny ukazatelů likvidity počítají běžná, provozní a okamžitá likvidita. Tyto ukazatele byly vypočteny i v tomto případě a jsou uvedeny v tabulce č. 6.

**Tabulka 6: Ukazatele likvidity**

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Běžná likvidita</b>	3,33	2,80	3,16	3,72	3,91	4,35	3,12
<b>Pohotová likvidita</b>	1,99	1,55	2,07	2,45	2,42	3,12	2,43
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,42	0,33	0,38	0,85	0,69	1,76	1,34

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita, často také označována jako likvidita třetího stupně, zjišťuje, kolikrát je možné uspokojit krátkodobé závazky zpeněžením celkových oběžných aktiv.

U této likvidity je doporučována hodnota 1,5 – 2,5, která je v případě sledované společnosti výrazně překročena. Pohotová likvidita neboli likvidita druhého stupně, je v podstatě běžná likvidita očištěná o nejméně likvidní složku oběžných aktiv – o zásoby. Doporučovaná hodnota je uváděna v rozmezí 0,7 – 1,2, a i zde je několikanásobně přesažena. Ani v případě okamžité likvidity, jejíž hodnota udává, kolikrát je možné uhradit krátkodobé závazky okamžitě pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech a jiného krátkodobého finančního majetku, neklesly hodnoty pod doporučovanou hodnotu 0,2 – 0,5. Společnost je tedy z pohledu likvidity na velmi dobré úrovni.

### ➤ Ukazatele zadluženosti

Účelem ukazatelů zadluženosti je podat uživatelům finanční analýzy informace o tom, jak je daná společnost úvěrově zatížena a zda je bezpečné do ní investovat. V tabulce č. 7 jsou zapsány vypočtené vybrané ukazatele zadluženosti společnosti, konkrétně ukazatel finanční samostatnosti, celková zadluženost a míra zadluženosti, které napomohou zhodnotit finanční situaci společnosti Schwan Cosmetics CR.

**Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti**

v %	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Finanční samostatnost</b>	84,30	80,62	81,53	76,49	78,35	82,67	79,82
<b>Celková zadluženost</b>	15,70	19,38	18,47	23,51	21,65	17,33	20,18
<b>Míra zadluženosti</b>	18,63	24,05	22,65	30,73	27,63	20,96	25,27

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ukazatele Finanční samostatnost a Celková zadluženost se vzájemně doplňují, neboť každý z nich udává, jaká část majetku je financována z vlastních, popřípadě cizích zdrojů, a jejich součet v daném roce by tedy měl vyjít 100 %. Z tabulky č. 7 je patrné, že většina podnikového majetku je financována vlastním kapitálem a společnost je tedy finančně stabilní a samostatná. Toto tvrzení potvrzuje i vypočtená míra zadluženosti, která udává, jaká část vlastního kapitálu je potřeba na pokrytí cizích zdrojů. V posledním hospodářském roce se jednalo o 25,27 %, což je velice příznivý výsledek.

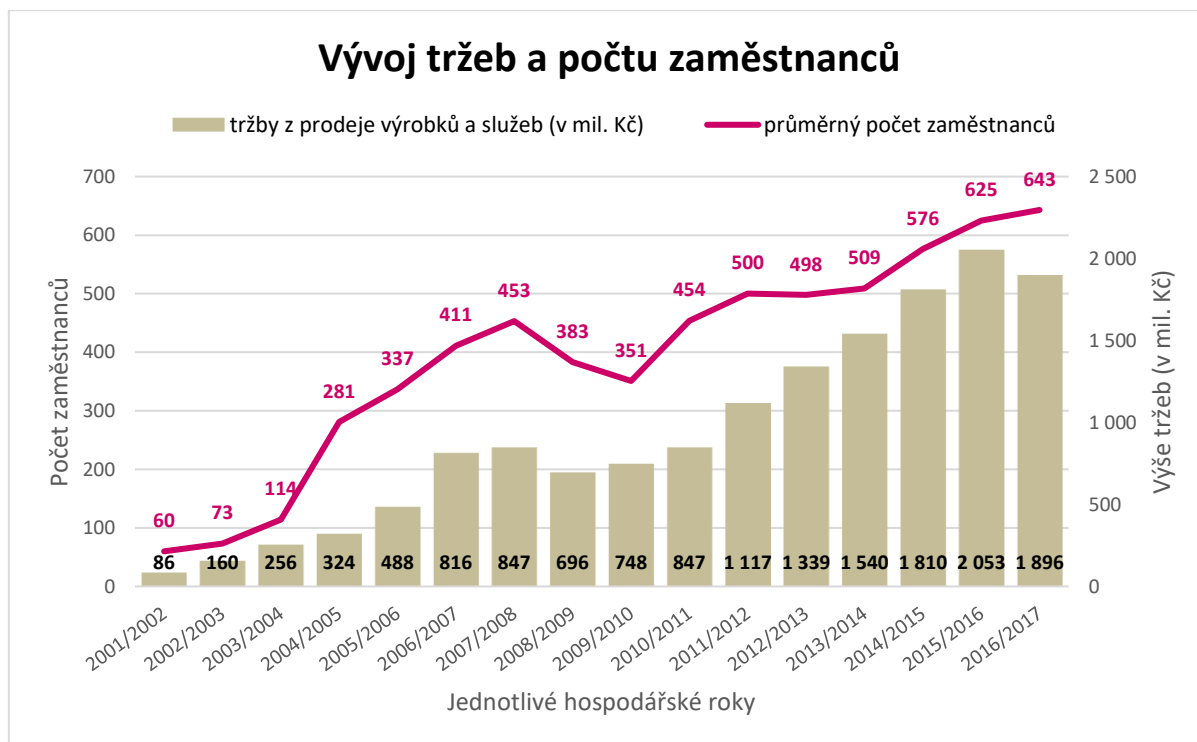
## 7 Analýza lidského kapitálu

Společnost Schwan Cosmetics CR patří mezi významné zaměstnavatele Českokrumlovská. V současnosti firma stabilně zaměstnává cca 550 zaměstnanců. V této kapitole bude lidský kapitál společnosti popsán z různých hledisek.

### 7.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců je závislý na kapacitě podniku a počtu zakázek společnosti. Počet zakázek se následně projevuje v tržbách společnosti. Na následujícím grafu č. 2 lze vidět vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v jednotlivých hospodářských letech od založení společnosti až do posledního uzavřeného hospodářského roku, tedy do období 2016/2017. Z grafu je možné vyčíst, že průměrný počet zaměstnanců i tržby společnosti mají dlouhodobý progresivní charakter. Výrazný pokles tržeb je zaznamenán v hospodářském roce 2008/2009, kdy došlo ke snížení poptávky a zakázek následkem celosvětové finanční krize. Pokles zakázek měl vliv i na počet zaměstnanců, který se během dvou hospodářských let snížil o 102 zaměstnanců. Od hospodářského roku 2009/2010 tržby společnosti opět rostou a firma přijímá více zaměstnanců.

**Graf 2: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb**



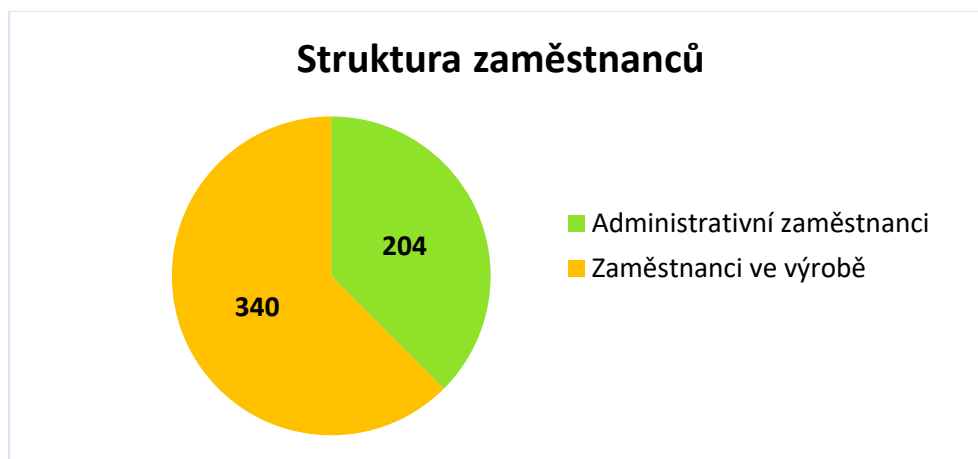
Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR, vlastní zpracování

Poslední známý stav počtu zaměstnanců je 544 zaměstnanců k 22. únoru 2018. Je zřejmé, že oproti předchozímu roku došlo k poklesu počtu zaměstnanců. Tento pokles lze vysvětlit úbytkem počtu zakázek a reorganizací organizační struktury, ke které došlo v hospodářském roce 2016/2017.

## 7.2 Struktura zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno výše, aktuální celkový počet zaměstnanců je 544. Tento počet lze dále členit dle různých hledisek. Prvním hlediskem může být rozdělení zaměstnanců podle toho, zda jde o administrativní pracovníky nebo zaměstnance ve výrobě. Toto rozdělení je zobrazeno v grafu č. 3.

**Graf 3: Struktura zaměstnanců**



*Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR, vlastní zpracování*

Celkový počet zaměstnanců na administrativních pozicích je 204 a tvoří 38 % podíl na celkovém počtu zaměstnanců. Zbýlých 63 % tvoří zaměstnanci ve výrobě, kterých je 340.

Dalšími hledisky pro popis zaměstnanců společnosti jsou členění podle pohlaví, vzdělání či pracovních pozic. Podle těchto hledisek budou zaměstnanci společnosti popsáni v následujících podkapitolách.

### 7.2.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Mezi zaměstnanci společnosti je 42 % mužů a 58 % žen. Konkrétně se jedná o 228 mužů a 316 žen. Převaha žen je dána především charakterem výroby. Práci ve výrobě lze z větší části popsat jako monotónní a dlouhodobě u ní vydrží spíše ženy, což potvrzuje graf č. 4, jenž zobrazuje počet zaměstnanců ve výrobě, kteří jsou rozdělení podle pohlaví. Ženy zde tvoří 62 % a muži jsou zastoupeni 38 %.



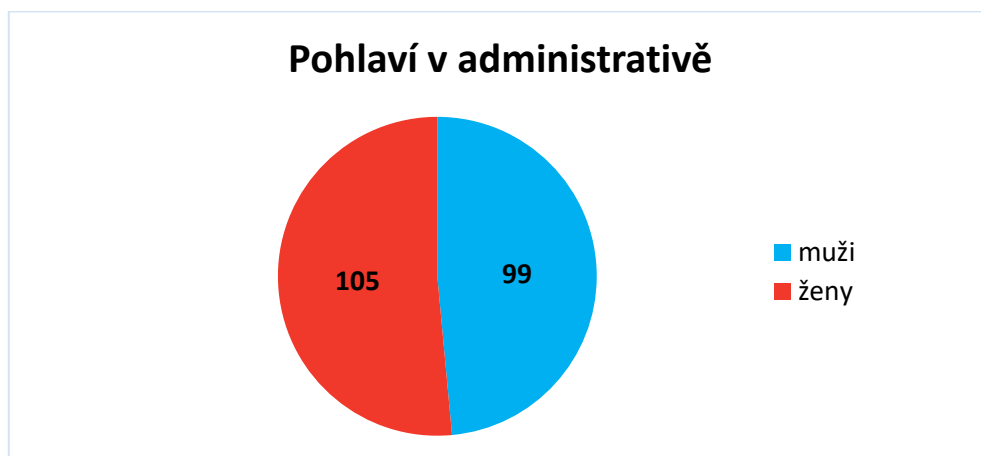
**Graf 4: Pohlaví zaměstnanců ve výrobě**



*Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR, vlastní zpracování*

V grafu č. 5 jsou pak podle pohlaví rozděleni zaměstnanci v administrativě. Lze vidět, že je zde počet žen a mužů téměř vyrovnaný. Procentuálně jsou na administrativních pozicích zastoupeny ženy 51 % a muži 49 %.

**Graf 5: Pohlaví zaměstnanců v administrativě**



*Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR, vlastní zpracování*

### **7.2.2 Struktura zaměstnanců podle vzdělání**

Dalším hlediskem, podle kterého lze analyzovat pracovníky společnosti Schwan Cosmetics CR, je stupeň jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Také v tomto případě byli zaměstnanci rozděleni podle toho, zda pracují v administrativě, nebo ve výrobě. Konkrétní rozdělení lze vidět v tabulce č. 8.

**Tabulka 8: Struktura zaměstnanců podle dosaženého stupně vzdělání**

	Administrativa	Výroba	Celkem
<b>Základní vzdělání</b>	2	57	59
<b>Výuční list</b>	24	218	242
<b>Maturita</b>	87	63	150
<b>Absolutorium</b>	9	2	11
<b>Vysokoškolský diplom</b>	82	0	82
<b>Celkem</b>	204	340	544

*Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR, vlastní zpracování*

Z tabulky č. 8 lze vyčíst, že na pracovní pozice ve výrobě jsou přijímáni lidé s nižším vzděláním než na pracovní pozice v administrativě. Nejvyšší dosažené vzdělání ve výrobě je absolutorium, tedy dokončená vyšší odborná škola, kterou však vystudovali pouze 2 zaměstnanci výroby. Nejčastěji dosaženým stupněm vzdělání zaměstnanců ve výrobě je střední škola zakončená výučním listem, který má 218 pracovníků. Mezi administrativními pracovníky najdeme zástupce všech stupňů vzdělání. Nejvíce se zde však objevují zaměstnanci, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je střední škola zakončená maturitou či vysoká škola, po jejímž absolvování získává absolvent vysokoškolský diplom. Maturitu má v administrativě 87 zaměstnanců a vysokoškolský diplom 82 zaměstnanců. Překvapivým zjištěním bylo, že mezi administrativními pracovníky se našli i 2 zaměstnanci, kteří mají pouze základní vzdělání. Pracovnice personálního oddělení po dotázání vysvětlila, že tyto zaměstnanci pracují na pozicích Operátor logistiky a Referent skladu, pro které není podmínkou vyšší stupeň vzdělání.

### **7.2.3 Struktura zaměstnanců podle pracovních pozic**

Zaměstnance společnosti Schwan Cosmetics CR lze v neposlední řadě rozdělit také podle jednotlivých pracovních pozic. I zde je ponecháno základní členění na administrativní pracovníky a zaměstnance ve výrobě, kteří jsou popsáni pomocí tabulek a grafů.

#### **➤ Zaměstnanci ve výrobě**

V tabulce č. 9 jsou rozepsáni zaměstnanci výroby do jednotlivých pracovních pozic, které zastávají, a u každé pozice je napsán počet zaměstnanců, kteří danou funkci vykonávají.

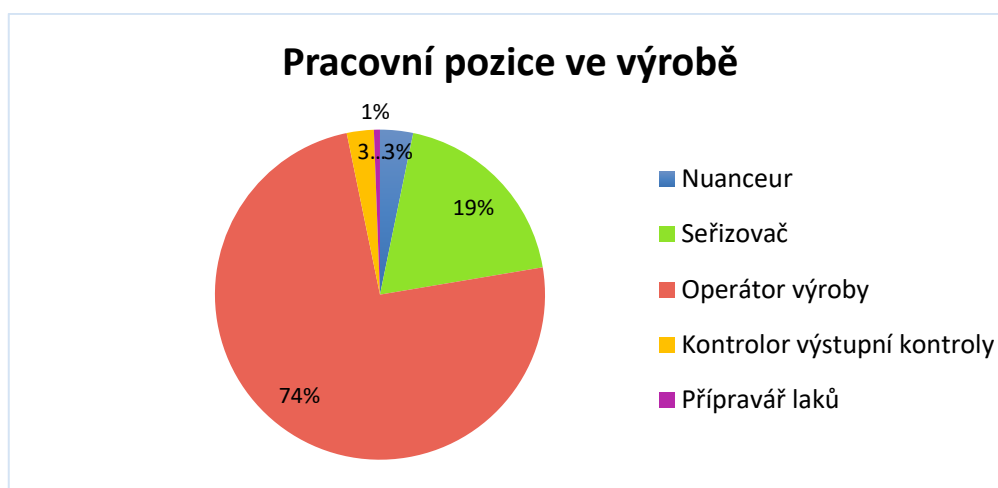
**Tabulka 9: Struktura zaměstnanců ve výrobě podle pracovních pozic**

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
Nuanceur	11
Seřizovač	65
Operátor výroby	253
Kontrolor výstupní kontroly	9
Přípravář laků	2

Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR, vlastní zpracování

V následujícím grafu č. 6 jsou pak tyto pozice zobrazeny podle procentuálního podílu, který zaujímají na celkovém počtu zaměstnanců výroby.

**Graf 6: Struktura pracovních pozic ve výrobě**



Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR, vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců ve výrobě pracuje na pracovní pozici operátor výroby. Tuto pozici zastává 253 pracovníků, kteří tvoří 74 % z celkového počtu výrobních zaměstnanců. Na pozici operátor výroby pracují zejména ženy, a to s podílem 83 %. Druhou nejpočetnější pozici tvoří zaměstnanci v pracovním postavení seřizovač v počtu 65 pracovníků s podílem 19 % na celkovém počtu zaměstnanců výroby. Na této pozici pracují naopak výhradně muži.

#### ➤ **Administrativní zaměstnanci**

Popsání administrativních zaměstnanců podle jednotlivých pracovních pozic by bylo velmi složité a nepřehledné, proto jsou tito zaměstnanci rozčleněni podle oddělení, do kterých jednotliví pracovníci spadají. Do oddělení, které bylo pro účely popsání administrativních pracovníků nazváno jako „ostatní“, jsou zařazeni pracovníci zajišťující

vedlejší práce. Mezi tyto pracovníky patří zaměstnanci z oddělení facility managementu, stavební a technické údržby, sekretariátu, nebo pracovníci zajišťující externí služby. Rozdělení administrativních zaměstnanců do jednotlivých oddělení a jejich konkrétní počet je zapsán v tabulce č. 10.

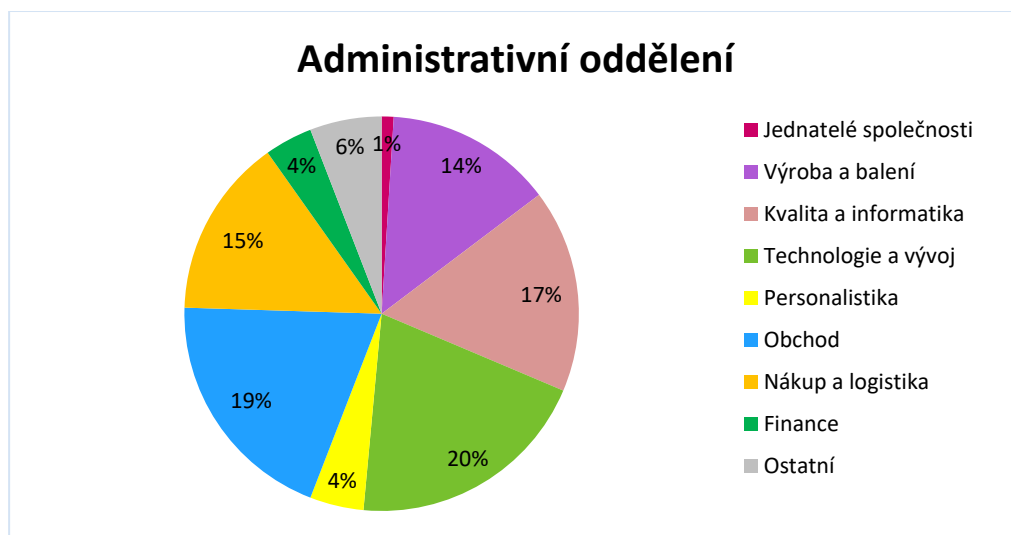
**Tabulka 10: Struktura zaměstnanců v administrativě podle oddělení**

Oddělení	Počet zaměstnanců
Jednatelé společnosti	2
Výroba a balení	28
Kvalita a informatika	34
Technologie a vývoj	41
Personalistika	9
Obchod	40
Nákup a logistika	30
Finance	8
Ostatní	12

Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR, vlastní zpracování

V grafu č. 7 je pak zobrazen podíl počtu zaměstnanců v jednotlivých odděleních na celkovém počtu administrativních pracovníků.

**Graf 7: Struktura zaměstnanců v administrativě podle oddělení**



Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR, vlastní zpracování

Z tabulky a grafu popisujících administrativní pracovníky lze vyčíst, že z hlediska počtu zaměstnanců je největším oddělením oddělení technologie a vývoje, ve kterém pracuje 41 zaměstnanců s podílem 20 % na celkovém počtu administrativních pracovníků. V daném oddělení jsou zařazeni zaměstnanci na pozicích například

technolog výroby, technolog vývoje strojů nebo laborant laboratoře barev. Druhým největším administrativním oddělením je oddělení obchodu, do kterého se kromě referentů zákaznického servisu nebo produktových manažerů řadí i pracovníci designu. V oddělení obchodu v současnosti pracuje 40 zaměstnanců s 19 % podílem na celkovém počtu administrativních pozic.

Veškeré pracovní pozice i s počtem zaměstnanců lze také vyčísl z organizační struktury společnosti Schwan Cosmetics CR, která je uvedena v příloze č. 1 a 2.

## 8 Systém odměňování podniku

Společnost Schwan Cosmetics CR považuje lidský kapitál za základní faktor úspěšného rozvoje firmy. Chápe, že skvělých výsledků je dosaženo pouze tehdy, když jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. Jedním z důležitých faktorů, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců je bezesporu správně nastavený systém odměňování. Společnost se snaží mít systém odměňování nastaven tak, aby co nejvíce odpovídal záměrům společnosti a zároveň uspokojoval potřeby zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců s používaným systémem odměňování zjišťuje společnost pravidelně každé dva roky pomocí anonymního průzkumu spokojenosti zaměstnanců, na jehož základě pak svůj systém odměňování upravuje.

Systém odměňování je ve společnosti Schwan Cosmetics CR upraven v několika dokumentech. Těmito dokumenty jsou:

- ❖ **Kolektivní smlouva** – tuto smlouvu společnost uzavřela s Odborovým svazem KOVO, jenž zastupuje zaměstnance společnosti. Ve smlouvě jsou kromě odměňování řešeny i jiné oblasti týkající se zaměstnanců, například jsou zde upraveny podmínky vzniku a skončení pracovního poměru nebo definována pracovní doba.
- ❖ **Vnitřní mzdový předpis** – tato směrnice popisuje utváření mezd zaměstnanců ve společnosti, definuje výrazy jako mzda, práce přesčas, konto pracovní doby apod. Ve směrnici jsou uvedeny konkrétní částky zaručených měsíčních mezd, mzdových tarifů a mimořádných odměn a způsob výpočtu jednotlivých příplatků.
- ❖ **Prémiový řád** – tento dokument popisuje zásady prémiování v organizaci 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.
- ❖ **Podnikový sociální program** – daný dokument popisuje většinu společností poskytovaných zaměstnaneckých výhod a podmínky jejich čerpání či účasti v programu.

## 8.1 Mzda

Mzda je ve společnosti blíže upravena ve vnitřním mzdovém předpisu, jenž se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří jsou k firmě v pracovním nebo obdobném poměru. Tento předpis definuje mzdu jako peněžité plnění nebo plnění peněžité povahy poskytované zaměstnavatelem za výkon práce. Za mzdu se nepovažuje plnění poskytované podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady atd.

Mzda a 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, u výrobních zaměstnanců podepisuje personální ředitel.

Výplata mzdy je prováděna do 15. dne následujícího měsíce. Pokud tento den připadne na den pracovního klidu, je takovým termínem poslední pracovní den před dnem pracovního klidu.

Všichni zaměstnanci společnosti Schwan Cosmetics CR jsou za vykonání dohodnutého druhu práce odměňováni základní měsíční mzdou. Výše základní měsíční mzdy je stanovena dle tarifního stupně, do něhož byl zaměstnanec zařazen (platí pro přímé zaměstnance) nebo individuálně mzdovým výměrem (platí pro nepřímé zaměstnance). Okruh zaměstnanců, kteří jsou zařazení do kategorie přímí a nepřímí, určuje Katalog pracovních pozic. Obecně lze říci, že do kategorie přímých zaměstnanců jsou zařazeny převážně dělnické pozice (operátoři a seřizovači) a do kategorie nepřímých zaměstnanců patří většina administrativních pozic.

Přímí zaměstnanci jsou pro účely stanovení mzdového tarifu rozděleny do dvou tarifních skupin a pro každou tarifní skupinu jsou stanoveny jednotlivé tarifní stupně. Zařazení jednotlivých pozic lze vidět v tabulce č. 11.

**Tabulka 11: Zařazení pozic do tarifních skupin**

Pozice	Tarifní skupina OPERÁTOR	Tarifní skupina SEŘIZOVAC
	Operátor výroby	Operátor údržby
Operátor balení	Operátor údržby infrastruktury	
Operátor logistiky	Seřizovač	
Referent skladu	Seřizovač brusič	
	Nuancer	

*Zdroj: Vnitřní mzdový předpis společnosti Schwan Cosmetics CR*

V tabulce č. 12 je zobrazena ukázka mzdových tarifů pro obě tarifní skupiny. Celkově má tarifní skupina Operátor 28 tarifních stupňů a tarifní skupina Seřizovač 20 tarifních stupňů.

**Tabulka 12: Měsíční mzdové tarify**

Tarifní stupeň	Tarifní skupina OPERÁTOR	Tarifní skupina SEŘIZOVAČ
1.	15 050 Kč	20 350 Kč
2.	15 350 Kč	20 900 Kč
3.	15 600 Kč	21 500 Kč
4.	15 900 Kč	22 050 Kč
5.	16 200 Kč	22 600 Kč
6.	16 450 Kč	23 200 Kč
7.	16 750 Kč	23 750 Kč
8.	17 050 Kč	24 300 Kč
9.	17 350 Kč	24 900 Kč
10.	17 600 Kč	25 450 Kč

*Zdroj: Vnitřní mzdový předpis společnosti Schwan Cosmetics CR*

Vnitřní mzdový předpis společnosti uvádí zaručenou měsíční mzdu, která je pro dělnické pozice stanovena ve výši 12 200 Kč, pro referenty 13 300 Kč a vedoucím zaměstnancům je zaručena mzda ve výši 19 800 Kč.

V závislosti na hospodářském výsledku uplynulého hospodářského roku jsou vedením společnosti na začátku nového hospodářského roku schváleny prostředky k navýšení mezd zaměstnanců společnosti. Toto navyšování je nenárokovatelné. Schválené prostředky jsou mezi zaměstnance přerozděleny v závislosti na rozhodnutí dvěma možnými způsoby:

- Plošné navýšení tarifních stupňů o částku, kterou navrhne vedení společnosti, případně jiný způsob přerozdělení prostředků určených k navyšování mezd, vycházející z aktuálních potřeb společnosti.
- Individuální přerozdělení prostředků určených k navyšování mezd, které bude založeno na vyhodnocení kompetencí jednotlivých zaměstnanců.



## 8.2 Příplatky a mimořádné odměny

Příplatky poskytované k základní mzdě jsou upraveny ve vnitřním mzdovém předpisu společnosti. Jednotlivé druhy příplatků a jejich výši lze vidět v následující tabulce č. 13.

**Tabulka 13: Příplatky**

Druh příplatku	Výše příplatku	Poznámka
za práci v noci	12%	z průměrného hodinového výdělku
za práci odpoledne	6 Kč / 1 hodina	
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	4 000 Kč / měsíc	po dobu platnosti jmenovacího dekretu
Člen požární hlídky	4 000 Kč / rok	po dobu platnosti jmenovacího dekretu
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	dle tarifního pásma	platí pro všechny zaměstnance pracující na HPP kromě těch, kteří mají k dispozici služební vozidlo i pro soukromé účely

*Zdroj: Vnitřní mzdový předpis společnosti Schwan Cosmetics CR*

Příspěvek zaměstnavatele na dopravu je poskytován jako bonus ke mzdě všem zaměstnancům dle adresy trvalého bydliště podle zpracované Tarifní mapy od sídla firmy s pásmy po 3 km do okruhu 30 km s příspěvkem 3 Kč na jedno pásmo. Nad hranici 30 km platí pro všechny přímé tarifní zaměstnance jednotná sazba 30 Kč. Příspěvek se počítá pro odpracované pracovní dny v daném měsíci na cestu do práce a zpět dle sazby pro platné tarifní pásmo. Mapu s rozdělením na jednotlivá tarifní pásma lze najít v příloze č. 3. Nárok na tento příspěvek nevzniká zaměstnancům, kteří využívají zaměstnavatelem organizovanou dotovanou přepravu.

Mimořádnou odměnu, a to až do výše 2 000 Kč u všech zaměstnanců, má právo udělit příslušný manažer přímo nebo na základě doporučení přímého nadřízeného z následujících důvodů:

- mimořádné pracovní výsledky
- úspěšná reprezentace firmy při sportovních a společenských akcích
- práce pro firmu nad rámec standardních pracovních povinností ve svém pracovním volnu
- úspěšná realizace celopodnikových významných projektů

Pokud se jedná o velmi významné zásluhy, má jednatel společnosti právo udělit mimořádnou odměnu vyšší než 2 000 Kč. Odměnu udělí jednatel na základě doporučení příslušného manažera, a to až do hranice stanovené mu majiteli firmy mandátní smlouvou.

Mimořádnou odměnu mohou také získat členové týmu trenérů za splnění zadaných úkolů, a to ve výši až 3 000 Kč za daný měsíc. Návrh na vyplacení mimořádné odměny vyplňuje zadavatel úkolu, schvaluje manažer výroby a jednatel společnosti.

Za mimořádnou odměnu se považuje také náborový příspěvek ve výši 3 000 Kč. Náborový příspěvek může získat nový zaměstnanec na pozici operátor výroby, skladník nebo seřizovač, nebo stávající zaměstnanec, který nového zaměstnance na tyto pozice doporučí. Nový zaměstnanec má nárok na vyplacení příspěvku po úspěšném absolvování zkušební doby. Stávající zaměstnanec, který nového zaměstnance doporučil, má nárok na vyplacení příspěvku poté, co doporučený zaměstnanec odpracuje ve společnosti minimálně 6 měsíců. Za nového zaměstnance se považuje člověk, který ve společnosti ještě nikdy nepracoval.

Mimořádnou odměnou je i odměnění zaměstnance za přispění do zlepšovatelského hnutí Dobrý nápad. V rámci tohoto hnutí mohou zaměstnanci přicházet s vlastním nápadem na zlepšení současného stavu nebo s novou inovací. Pokud je nápad uveden do praxe, může zaměstnanec dostat jednorázovou odměnu, jejíž výše závisí na rozhodnutí vedení společnosti.

## **8.3 Prémie**

Prémiové odměňování je upraveno Prémiovým řádem společnosti, který je závazný pro všechny její zaměstnance. Prémiový řád udává podmínky pro poskytování jednotlivých prémiových složek zaměstnancům zařazených na konkrétních funkčních místech a výši prémiových složek.

Prémie tvoří nenárokovatelnou složku mzdy. Jsou zaměstnancům vypláceny na základě splnění předem daných ukazatelů, se kterými jsou zaměstnanci seznámeni nejpozději před začátkem prémiového období. Za prémiové období je považován jeden kalendářní měsíc. Kontrola a vyhodnocení plnění ukazatelů se provádí písemně nebo v elektronické podobě. Provádí jej manažer příslušné oblasti nebo vedoucí pracovník jím stanovený. Zaměstnanci musí být s výsledky plnění sledovaných ukazatelů a s výší prémie seznámeni před vyplácením prémie, které se vyplácí současně se mzdou

nebo druhý měsíc následující po skončení prémiového období. V individuálních případech, kdy došlo k prokazatelnému porušení pracovních povinností zaměstnancem, lze prémie kráťt nebo odejmout. Návrh na krácení podává nadřízený manažer a schvaluje jednatel společnosti.

Prémie se ve společnosti Schwan Cosmetics CR pohybují v rozmezí 3–25 % a jsou zaměstnancům přiznávány na základě osobního nebo týmového hodnocení sledovaných ukazatelů. V Prémiovém řádu společnosti je uvedena tabulka udávající jednotlivé sledované ukazatele u konkrétních funkčních pozic a výši prémie, která je zaměstnancům při splnění těchto ukazatelů vyplácena. Příklad tabulky s uvedením jednotlivých kritérií lze vidět v tabulce č. 14.

**Tabulka 14: Kritéria pracovních pozic pro prémiové odměňování**

Pracovní pozice	Kritérium	Úspěšnost	Hodnocení	Prémie
Hlavní finanční účetní	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu C3			15%
	Podíl včas splněných úkolů a projektů	80%	Osobní	10%
Finanční účetní	Zaúčtované faktury ve splatnosti	100%	Osobní	15%
	Podíl včas splněných úkolů a projektů	80%	Osobní	10%
Designer	Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu			25%
Referent stavební údržby	Délka neplánovaných odstávek z důvodu poruchy stroje	< 45 hod	Týmové	9%
	Pozdě převzaté karty evidence údržby	≤ 1 ks	Osobní	8%
	Podíl včas splněných úkolů a projektů	80%	Osobní	8%
Skladník	Podíl nákupních příjmků se zpožděným příjmem na sklad	99%	Týmové	15%
	Výsledek inventury u 10 namátkou vybraných materiálů	100%	Týmové	10%
Operátor výroby	Výsledek interního auditu	0%	Osobní	5%
	Kvalita vykonané práce	100%	Osobní	5%
	Výkon dobrých kusů	100%	Týmové	5%
	Výsledek závodového kritéria produktivity FKV nadečtem	≥ 0 %	Týmové	5%
	Prezence	100%	Osobní	5%

*Zdroj: Prémiový řád společnosti Schwan Cosmetics CR*

Častým kritériem hodnocení je Podíl včas splněných týmových úkolů a projektů. Za úkoly jsou zde považovány činnosti požadované vnějším partnerem týmu. Mají obecně vyšší prioritu a krátkodobé termínování. Projekty jsou činnosti 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 s prioritou Normální a Nízká se obvykle netermínují a slouží jako zásoba projektů případně seznam námětů. Pro vyhodnocení včasnosti je závazný původní dohodnutý termín splnění.

Většina administrativních pozic, které jsou součástí týmu, je zcela nebo z části hodnocena podle tzv. Barometru úspěšnosti týmu., který je součástí firemního Balanced Scorecard. Tento barometr obsahuje několik kritérií, které musí tým splnit, aby jim byly vyplaceny prémie. Příklad takového barometru úspěšnosti lze vidět v tabulce č. 15.

**Tabulka 15: Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu C3**

Č.	Kritérium	Limit úspěšnosti	Bod zvratu	Mez	Hodnocení
1	Podíl výrobních zakázek bez reklamace k celkovému počtu dokončených zakázek tužek. v %	98,80%	99,20%	100%	Týmové
2	Podíl skladových dodávek dodaných v termínu a množství podle prvotního požadavku zákazníka. v %	80%	90%	100%	
3	Podíl nákladů provozní zmetkovosti, zničeného zboží včetně ležáků a veškerých reklamačních nákladů ve spotřebovaných přímých nákladech tužek. v %	8,20%	7,80%	6,60%	
4	Rozdíl celkového počtu naskladněných zakázek vztahených na celkový počet naskladněných zakázek. v %	95%	97,50%	100%	
		Týmový ukazatel nabývá hodnotu 1 v případě, že je větší než nebo roven hodnotě 95 % a hodnotu 0,5 v případě, že je menší než 95 %			

Zdroj: Prémiový řád společnosti Schwan Cosmetics CR

V barometru úspěšnosti týmu se používají tyto pojmy:

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

- ❖ Procentní příspěvek – procentní vyjádření polohy hodnoty kritéria mezi limitem úspěšnosti a mezí. Procentní příspěvek nabývá hodnot mezi 0 % a 200 % u barometru týmu C3 a u závodových barometrů, u ostatních barometrů jednotlivých týmů nabývá procentní příspěvek hodnot mezi 0 % a 120 %

Celkový týmový ukazatel barometru se vypočítá jako aritmetický průměr procentních příspěvků jednotlivých kritérií, který se vynásobí parametrem 1 nebo 0,5 odvozeným z hodnoty posledního týmového ukazatele. Podle výše celkového týmového ukazatele se následně stanovuje výše týmové prémie vyplácené členům daného 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 jím stanovený.

## 8.4 Benefits

Společnost svým zaměstnancům nabízí velké množství benefitů, které je poskytováno fixním způsobem. Tato forma poskytování spočívá v tom, že společnost stanoví určitou nabídku zaměstnaneckých výhod a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne.

Většina zaměstnaneckých výhod je popsána v dokumentu Podnikový sociální program, který je určen všem zaměstnancům společnosti Schwan Cosmetics CR. Dokument kromě popisu poskytovaného sociálního programu uvádí i podmínky pro jeho čerpání či účasti v něm. Některé benefity se v uvedeném dokumentu nevyskytují, protože se začaly poskytovat až v průběhu roku, jsou časově omezené nebo nejsou pravidelné a jejich podmínky poskytování se často mění.

### ➤ Dovolená navíc

Jedním z nejoblíbenějších a nejvyužívanějších typů benefitů je pětítýdenní dovolená. Zaměstnanci společnosti mají nárok na 1 týden dovolené nad rámec určený zákoníkem práce. Plán dovolených je na všech pracovištích sestavován příslušným vedoucím pracovníkem nebo manažerem.

## ➤ **Závodní stravování**

Společnost zajišťuje pro své zaměstnance v pracovních dnech možnost odběru dotované stravy poskytované smluvním partnerem provozující jídelnu přímo v prostorách sídla společnosti. Každý zaměstnanec společnosti má v rámci dotovaného stravování nárok na 1 dotované jídlo za 1 odpracovanou plnohodnotnou směnu trvající 7,5 hodiny. V tomto případě platí pro zaměstnance společnosti dotovaná cena. Výše finančního příspěvku zaměstnavatele činí 55 % ceny jídla. Stravné je hrazeno formou srážky z čisté mzdy.

## ➤ **Závodní autobusová doprava**

Autobusovou dopravu provozuje společnost Schwan Cosmetics CR na vybraných linkách s nejvyšší koncentrací zaměstnanců. Aktuálně je provozován podnikový autobus svázející zaměstnance z měst Větrní a Českého Krumlova na ranní, odpolední a noční směnu. V případě, že zaměstnanec tuto možnost dopravy využívá, není mu vyplácen příspěvek na dopravu. V případě, že zaměstnanec využívá možnost autobusové dopravy pouze několik dní v měsíci, je mu příspěvek krácen o tento počet dní.

## ➤ **Roční prémie – 13. plat**

Roční prémie v podobě 13. platu se zde rozumí částka, jenž má povahu odměny za loajalitu ke společnosti a je vyplácena za předpokladu splnění rozpočtem stanovených ukazatelů. Tato prémie se vyplácí ve mzdě za listopad a její výše odpovídá základnímu platu zaměstnance k 30. listopadu daného roku. Prémie se krátí poměrnou částí podle počtu odpracovaných měsíců v období od 1. prosince předchozího roku do 30. listopadu daného roku.

Na roční prémie má nárok každý zaměstnanec, pokud bude splněn hospodářský plán na daný hospodářský rok a pokud zaměstnanec splňuje tyto podmínky:

- zaměstnanec je k 30. listopadu v pracovním poměru a předpokládá se, že jeho pracovní poměr bude dále pokračovat (tj. zaměstnanec není ve výpovědní lhůtě)
- zaměstnanec je k 30. listopadu v pracovním poměru alespoň 3 měsíce
- zaměstnanec nečerpá peněžitou pomoc v mateřství ani není na rodičovské dovolené

- zaměstnanec nemá v období od 1. prosince předchozího roku do 30. listopadu daného roku více než 18 pracovních dní absence z důvodu nemoci (mimo pracovních úrazů) a ošetřování člena rodiny

Při větším počtu absencí z důvodu nemoci déle než 18 dní se roční prémie krátí procentuální poměrnou částí podle počtu odpracovaných dní.

### ➤ **Roční prémie – 14. plat**

Od roku 2017 poskytuje společnost svým zaměstnancům i druhou roční prémii. Tato roční prémie má povahu odměny za splnění výkonnostních kritérií předem určených vedením společnosti a je vyplácena formou 14. platu připočteného ke mzdě za měsíc červen. Výše této prémie odpovídá maximálně 50 % základní mzdy a je krácena poměrnou částí podle počtu odpracovaných měsíců za období od 1. července předchozího roku do 30. června daného roku.

Na roční prémii má nárok každý zaměstnanec, pokud splňuje tyto podmínky:

- zaměstnanec je k 30. červnu v pracovním poměru a předpokládá se, že jeho pracovní poměr bude dále pokračovat (tj. zaměstnanec není ve výpovědní lhůtě)
- zaměstnanec je k 30. červnu v pracovním poměru alespoň 3 měsíce
- zaměstnanec nečerpá peněžitou pomoc v mateřství ani není na rodičovské dovolené
- zaměstnanec nemá ani v jednom vyrovnávacím období konta pracovní doby záporné saldo hodin

### ➤ **Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění**

Společnost Schwan Cosmetics CR nabízí svým zaměstnancům, kteří splní požadované podmínky, příspěvek na životní pojištění nebo na penzijní připojištění. Zaměstnanec má nárok pouze na jednu variantu příspěvku. Konkrétní výše příspěvku se stanovuje dle zaměstnancem odpracovaných let ve firmě. Jednotlivé výše příspěvku jsou zobrazeny v tabulce č. 16.

**Tabulka 16: Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění**

Počet let ve společnosti	Příspěvek
1 rok	0 Kč
2 a 3 roky	300 Kč
4, 5 a 6 let	400 Kč
7, 8 a 9 let	500 Kč
10 a více let	600 Kč

Zdroj: Podnikový sociální program společnosti Schwan Cosmetics CR

Zaměstnavatel může zaměstnanci přispět i mimořádným příspěvkem ve výši od 6 000 Kč do 26 400 Kč.

Nárok na poskytování příspěvku na životní pojištění má zaměstnanec, který splní následující podmínky:

- délka pracovního poměru zaměstnance u společnosti je minimálně 1 rok
- zaměstnanec má se společností sjednanou pracovní smlouvu na dobu neurčitou
- zaměstnanec není v době uzavření pojistné smlouvy ve výpovědní lhůtě

Zaměstnanec, který splní výše uvedené podmínky a projeví zájem o sjednání životního pojištění, bude vyzván k uzavření pojistné smlouvy u pojišťovny Kooperativa a. s., které proběhne v areálu společnosti Schwan Cosmetics CR.

Zaměstnanec, který má zájem o získání příspěvku na penzijní připojištění, musí splnit tyto podmínky:

- délka pracovního poměru zaměstnance u společnosti je minimálně 1 rok
- zaměstnanec má se společností sjednanou pracovní smlouvu na dobu neurčitou
- zaměstnanec není v době uzavření pojistné smlouvy ve výpovědní lhůtě
- zaměstnanec doloží svoji smlouvu se společností zabezpečující penzijní připojištění

### ➤ Odměna k pracovnímu výročí

Jako poděkování za loajalitu ke společnosti poskytuje Schwan Cosmetics CR svým zaměstnancům příspěvek k pracovnímu výročí. Výše příspěvku je určena podle dosažené délky zaměstnání počítané od nástupu do zaměstnání a je vyplácena ke mzdě ke dni jubilea. Jednotlivé částky příspěvku jsou zaznamenány v tabulce č. 17.



**Tabulka 17: Příspěvek k pracovnímu výročí**

Počet odpracovaných let u zaměstnavatele	Částka příspěvku
5	5 000 Kč
10	7 000 Kč
15	9 000 Kč
20	10 000 Kč
25	12 000 Kč
30	15 000 Kč
35	20 000 Kč
40	30 000 Kč

*Zdroj: Podnikový sociální program společnosti Schwan Cosmetics CR*

V případě opětovného nástupu do pracovního poměru, kdy doba přerušení pracovního poměru byla kratší než 3 měsíce, je odměna vyplacena dle tabulky. Pokud přerušení pracovního poměru přesáhlo dobu 3 měsíců, výše odměny se řídí datem posledního začátku pracovního poměru.

Podmínky pro získání příspěvku k pracovnímu výročí jsou následující:

- pracovní smlouva zaměstnance se společností je sjednána na dobu neurčitou
- zaměstnanec není v době jubilea ve výpovědní lhůtě

### ➤ **Příspěvek k významným životním událostem**

Společnost si cení svých zaměstnanců a uvědomuje si, že některé události v jejich životech (svatba či narození dítěte) jsou významné. Z toho důvodu poskytuje svým zaměstnancům při těchto událostech určité peněžité dary v podobě peněžních poukázek, a to takto:

- Při příležitosti narození dítěte obdrží zaměstnanec poukázku v hodnotě 500 Kč.
- Při příležitosti svatby zaměstnance poskytne společnost zaměstnanci poukázku v hodnotě 1 000 Kč.

Podmínky pro získání poukázky při příležitosti svatby jsou následující:

- zaměstnanec není v době sňatku ve zkušební době
- zaměstnanec není v době sňatku ve výpovědní době

Další významnou životní událostí je bezesporu odchod zaměstnance do důchodu. Jako poděkování společnosti za dlouholetou spolupráci bude zaměstnanci při odchodu

do důchodu vyplacena částka 5 000 Kč při splnění podmínky, že daný zaměstnanec byl u společnosti v zaměstnaneckém poměru 5 a více let bez přerušení.

### ➤ **Dárkové balíčky**

Společnost svým zaměstnancům v průběhu roku poskytuje benefity ve formě různých dárkových balíčků. V létě dostávají zaměstnanci tzv. Školní balíček obsahující psací potřeby pro školáky značky STABILO, na podzim obdrží zaměstnanci tzv. Vitaminový balíček sestavený z vitaminů a výživových doplňků pro posílení imunity a v zimě jsou zaměstnancům rozdávány tzv. Vánoční balíčky v podobě vánočních kolekcí nebo různých pochutin. K příležitosti narozenin zaměstnance předává vedoucí pracovník zaměstnanci dárkový balíček obsahující drobný dárek od společnosti.

### ➤ **Vzdělávání**

Zaměstnanci společnosti mohou v rámci své pracovní pozice využít nabídku odborného vzdělávání, které rozšiřuje jejich odbornost potřebnou pro vykonávání dané pracovní pozice. V rámci benefičního programu je zaměstnancům také nabízena možnost jazykového vzdělávání. Nejžádanějšími jazyky u jazykových kurzů je němčina a angličtina. Podmínkou pro využití možnosti vzdělávání je, že zaměstnanec nesmí být ve zkušební době.

### ➤ **Sportovní a kulturní akce**

Společnost Schwan Cosmetics CR pro své zaměstnance pořádá během roku mnoho sportovních a kulturních akcí. Ze sportovních akcí lze jako příklady uvést přátelský zápas v hokeji mezi zaměstnanci společnosti Schwan Cosmetics CR a zaměstnanci sesterské společnosti Schwan STABILO, dále zaměstnanecký turnaj ve volejbale nebo turnaj v sálové kopané. Z kulturních akcí lze vyjmenovat např. podnikové letní a vánoční večírky nebo společností organizované návštěvy divadla.

Kromě vlastních sportovních a kulturních akcí poskytuje společnost svým zaměstnancům také roční příspěvek ve výši 1 000 Kč na sportovní a kulturní akce ve formě poukázek typu Flexi Pass. Příspěvek je pak možné uplatnit u různých poskytovatelů služeb přijímajících daný typ poukázky, např. kina, divadla, poskytovatelé wellness služeb atd.

Společnost pro své zaměstnance také zařizuje zvýhodněné ceny vstupů do různých sportovních center např. na fitness, squash či skupinová cvičení. Vstup do bazénů

v Českých Budějovicích a v Českém Krumlově je zaměstnancům společnosti dokonce umožňován zcela zdarma, stejně tak jako permanentky na zápasy HC ČEZ MOTOR ČB.

### ➤ **Výlety pro zaměstnance i rodinné příslušníky**

Společnost nezapomíná ani na rodiny zaměstnanců, a proto pro své zaměstnance v průběhu roku organizuje několik výletů, kterých se mohou zúčastnit i jejich rodinní příslušníci. Výlety jsou pořádány jak v rámci České republiky, tak i do zahraničí. Společnost takto organizuje např. cyklovýlety, pěší túry, lyžování v alpských zimních střediscích nebo výlety do aquaparků.

## 9 Zhodnocení efektivity lidského kapitálu

Před zhodnocením samotného systému odměňování společnosti Schwan Cosmetics CR bude nejdříve zhodnocena efektivita lidského kapitálu společnosti, která se systémem odměňování úzce souvisí. V této kapitole bude nejdříve provedena analýza podílu osobních nákladů na celkových nákladech společnosti. Následně budou vypočteny a zhodnoceny dva typy produktivity práce a v závěru kapitoly budou vypočteny a porovnány tempa růstu osobních nákladů a produktivity práce.

### 9.1 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech

Osobní náklady jsou v každé firmě důležitou a nezanedbatelnou položkou celkových nákladů. To, o jak velkou položku se jedná, vypovídá ukazatel Podíl osobních nákladů na celkových nákladech. V optimálním případě by měl tento ukazatel mít v čase klesající charakter a měl by se pohybovat pod hodnotou 25 %.

V tabulce č. 18 jsou uvedeny výše celkových a osobních nákladů v jednotlivých hospodářských letech, ze kterých se daný ukazatel vypočítává.

**Tabulka 18: Celkové a osobní náklady**

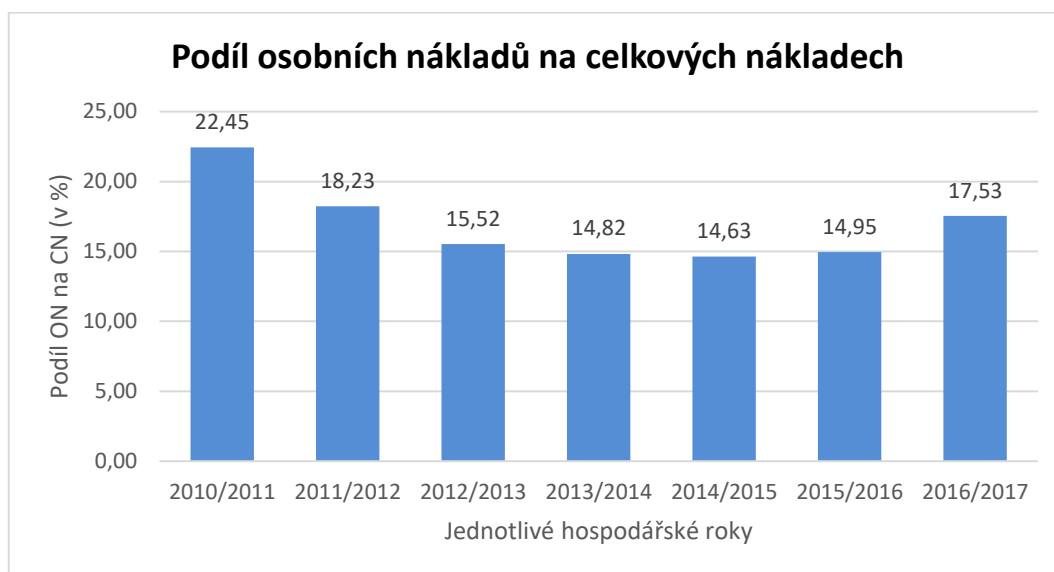
v tis. Kč	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Celkové náklady</b>	741 737	991 534	1 177 882	1 360 315	1 564 508	1 845 679	1 701 139
<b>Osobní náklady</b>	166 501	180 762	182 865	201 611	228 864	275 859	298 241

*Zdroj: Účetní závěrky společnosti Schwan Cosmetics CR*

V grafu č. 8 jsou pak zaznamenány vypočtené podíly. Vzhledem k tomu, že osobní náklady rostly až do roku 2014/2015 pomaleji než celkové náklady, pak i podíl osobních nákladů na celkových nákladech má v tomto období klesající charakter. Zlom nastává v roce 2015/2016 kdy se podíl osobních nákladů na celkových nákladech mírně zvýšil, protože meziroční tempo růstu osobních nákladů bylo o 3 % vyšší než meziroční tempo růstu celkových nákladů. V roce 2016/2017 podíl osobních nákladů na celkových nákladech vzrostl výrazněji než v předchozím roce, jelikož došlo ke snížení celkových nákladů, přičemž osobní náklady se naopak zvýšily.

Průměrný podíl osobních nákladů na celkových nákladech dosahuje hodnoty 16,88 %, což je přivětivý výsledek, který by se měla firma snažit dlouhodobě udržet.

**Graf 8: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech**



Zdroj: vlastní zpracování

## 9.2 Produktivita práce

Produktivita práce je významným ukazatelem, který odráží efektivitu výrobních faktorů a tím i výkonnost celého podniku. Každá společnost by tak tento ukazatel měla sledovat a snažit se o neustálé zvyšování jeho hodnoty. Produktivitu práce lze vypočítat různými způsoby, ale obecný vzorec lze vyjádřit jako poměr vyprodukovaných výstupů a vynaložených vstupů. V této části bude produktivita práce vypočtena nejdříve z tržeb a následně z přidané hodnoty. Vstupem budou v obou případech osobní náklady.

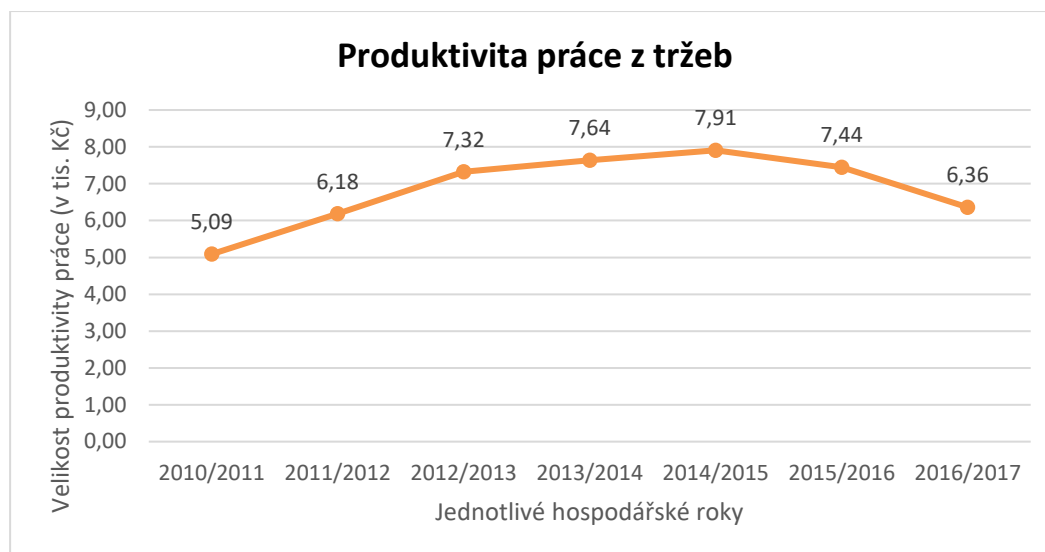
### 9.2.1 Produktivita práce z tržeb

Ukazatel produktivity práce z tržeb udává, kolik korun z tržeb připadá na jednu korunu osobních nákladů. Hodnoty tržeb i osobních nákladů, které jsou nutné k výpočtu produktivity práce z tržeb, již byly v této práci dříve uvedeny, a proto zde nebudou uváděny znovu.

V následujícím grafu č. 9 jsou zobrazeny vypočtené hodnoty produktivity práce z tržeb v jednotlivých hospodářských letech. Z grafu je patrné, že se daná produktivita práce prvních pět let vyvíjela pozitivním směrem. Tento vývoj je možné vysvětlit neustálým růstem tržeb a pomaleji se vyvíjejícími velikostmi osobních nákladů. Zlom nastává v roce 2014/2015, ve kterém je dosaženo nejvyšší produktivity práce a po němž hodnoty sledovaného ukazatele klesají. Ačkoliv i v roce 2015/2016 tržby oproti předchozímu hospodářskému roku vzrostly, osobní náklady se velmi výrazně zvýšily a způsobily tím pokles sledované produktivity práce. V roce 2016/2017 lze pokles

produktivity práce vysvětlit celkovým poklesem tržeb a pokračujícím růstem osobních nákladů.

**Graf 9: Produktivita práce z tržeb**



Zdroj: vlastní zpracování

## 9.2.2 Produktivita práce z přidané hodnoty

Dalším typem produktivity práce, který se používá k posouzení efektivity lidského kapitálu, je produktivita práce z přidané hodnoty. Přidaná hodnota se k výpočtu produktivity práce používá v poslední době čím dál častěji, protože zachycuje hodnotu skutečné produkce očištěnou o hodnotu mezispotřeby a nejlépe tak odráží výkonnost společnosti. V tabulce č. 19 jsou vypsány výše přidané hodnoty společnosti Schwan Cosmetics CR.

**Tabulka 19: Přidaná hodnota**

v tis. Kč	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Přidaná hodnota</b>	396 050	417 901	437 648	561 217	681 344	661 726	640 932

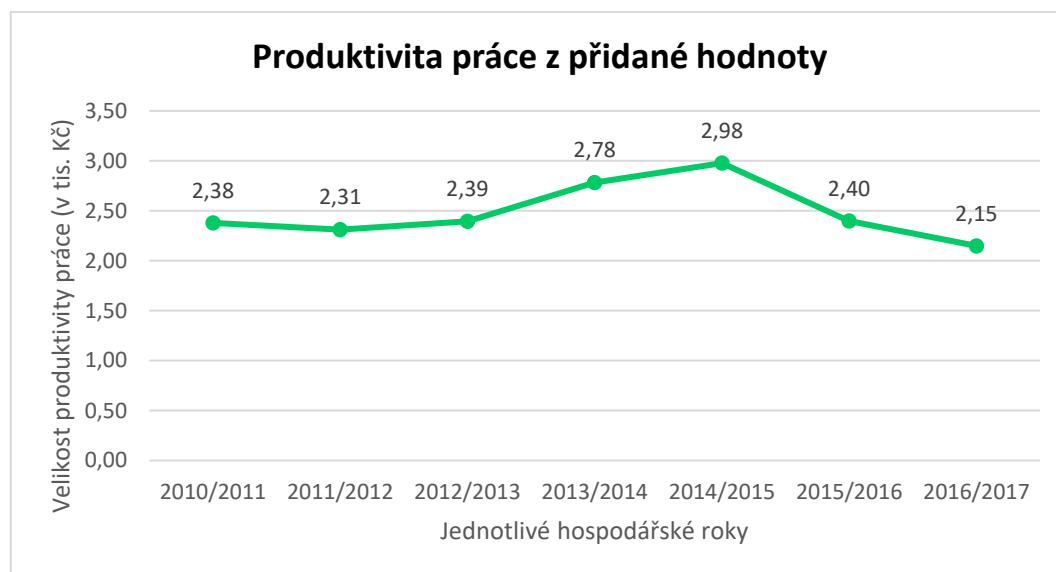
Zdroj: Účetní závěrky společnosti Schwan Cosmetics CR

Produktivita práce z přidané hodnoty vyjadřuje, kolik korun přidané hodnoty bylo vytvořeno z jedné koruny osobních nákladů. Čím vyšší je hodnota daného ukazatele, tím efektivnější byl lidský kapitál.

V grafu č. 10 jsou zobrazeny vypočtené hodnoty produktivity práce z přidané hodnoty ve zkoumané společnosti. V grafu lze vidět, že v roce 2011/2012 produktivita práce z přidané hodnoty mírně poklesla. Od tohoto roku se daná produktivita zvyšovala,

a to až do roku 2014/2015, kdy dosáhla maximální hodnoty za sledované období. V daném hospodářském roce bylo dosaženo nejvyšší hodnoty i u produktivity práce z tržeb. Stejně jako u produktivity práce z tržeb produktivita práce z přidané hodnoty v posledních dvou hospodářských letech klesá. I zde je důvodem poklesu hodnoty ukazatele zvyšující se výše osobních nákladů. K poklesu sledované produktivity práce přispěl i pokles přidané hodnoty.

**Graf 10: Produktivita práce z přidané hodnoty**



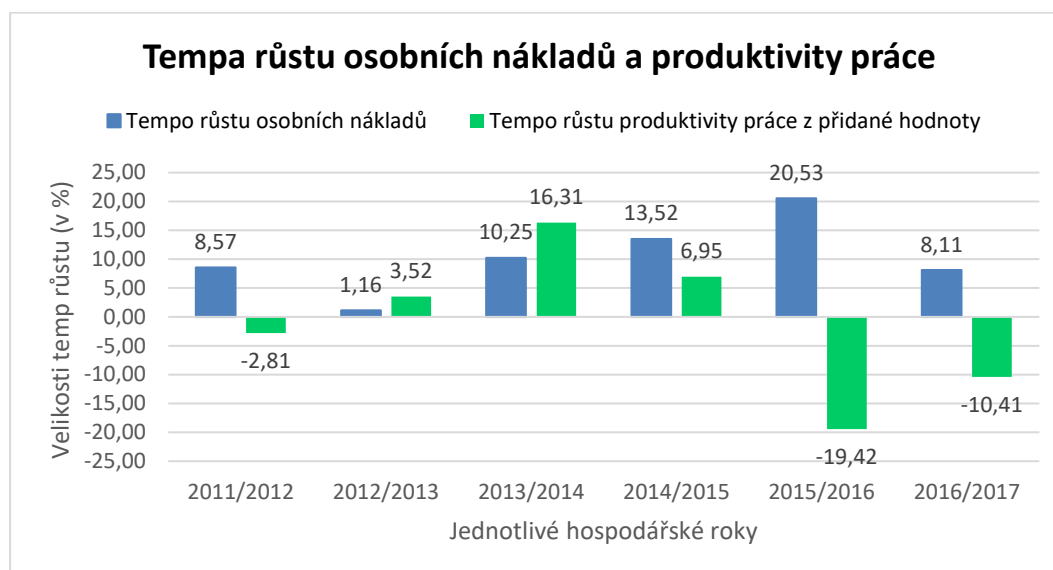
*Zdroj: vlastní zpracování*

### 9.3 Porovnání tempa růstu osobních nákladů a produktivity práce

Dalšími vypočtenými a analyzovanými ukazateli jsou tempa růstu osobních nákladů a produktivity práce. Tempa růstu vyjadřují, o kolik procent se daný ukazatel meziročně zvýšil či snížil. Porovnáním těchto temp lze zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti dostatečně efektivní vzhledem k výši nákladů, které za ně společnost vynakládá. V ideálním případě by mělo tempo růstu produktivity práce růst rychleji než tempo růstu osobních nákladů.

V následujícím grafu č. 11 jsou zobrazena tempa růstu osobních nákladů a produktivity práce. Pro účely porovnání temp růstu byla zvolena produktivita práce z přidané hodnoty.

**Graf 11: Tempa růstu osobních nákladů a produktivity práce**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je na první pohled patrné, že se tempa růstu nevyvíjela zrovna příznivě. Pozitivní vývoj je zaznamenán pouze v hospodářských letech 2012/2013 a 2013/2014, kdy tempo růstu produktivity práce převyšovalo tempo růstů osobních nákladů. V ostatních letech došlo k pravému opaku, tedy tempo růstu osobních nákladů přesahovalo tempo růstu produktivity práce. V letech 2011/2012, 2015/2016 a 2016/2017 bylo tempo růstu produktivity práce dokonce záporné, což znamená, že produktivita práce klesala, zatímco osobní náklady stále rostly. Tento neúměrný růst osobních nákladů by v budoucnu mohl zapříčinit velký tlak na efektivitu lidského kapitálu, což by vedlo k ještě většímu snižování produktivity práce. Společnost by se tedy měla zaměřit na motivaci zaměstnanců, která by nezvyšovala osobní náklady, ale měla by pozitivní účinek na produktivitu práce.



## 10 Zhodnocení systému odměňování

Zhodnocení současného systému odměňování společnosti Schwan Cosmetics CR bude rozděleno do dvou částí. V první části bude analyzován vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy společnosti a porovnán s vývojem daného ukazatele v České republice a v odvětví zpracovatelského průmyslu ČR, do kterého se vybraná společnost řadí v rámci ekonomické kvalifikace CZ-NACE. Druhá část je věnována zhodnocení systému odměňování pomocí SWOT analýzy, prostřednictvím které bude systém odměňování zhodnocen z hlediska vnitřního i vnějšího prostředí.

### 10.1 Průměrná hrubá mzda

Nejdříve je nutné vypočítat průměrnou hrubou měsíční mzdu ve společnosti. V následující tabulce č. 20 jsou vypsány hodnoty výchozích ukazatelů pro zjištění průměrné hrubé roční mzdy, která se zjistí jejich vzájemným podílem.

**Tabulka 20: Ukazatele pro výpočet průměrné hrubé mzdy**

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Mzdové náklady v tis. Kč</b>	121 500	130 428	132 095	145 418	166 016	205 327	219 391
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	454	500	498	509	576	625	643

*Zdroj: Účetní závěrky společnosti Schwan Cosmetics CR*

Vydělením průměrné hrubé roční mzdy dvanácti se vypočte průměrná hrubá měsíční mzda (dále jen průměrná mzda). Takto vypočtený ukazatel bude použit pro porovnání s hodnotami daného ukazatele zjištěného za celou ČR a za zpracovatelský průmysl ČR. Jednotlivé hodnoty průměrných mezd jsou zobrazeny v tabulce č. 21.

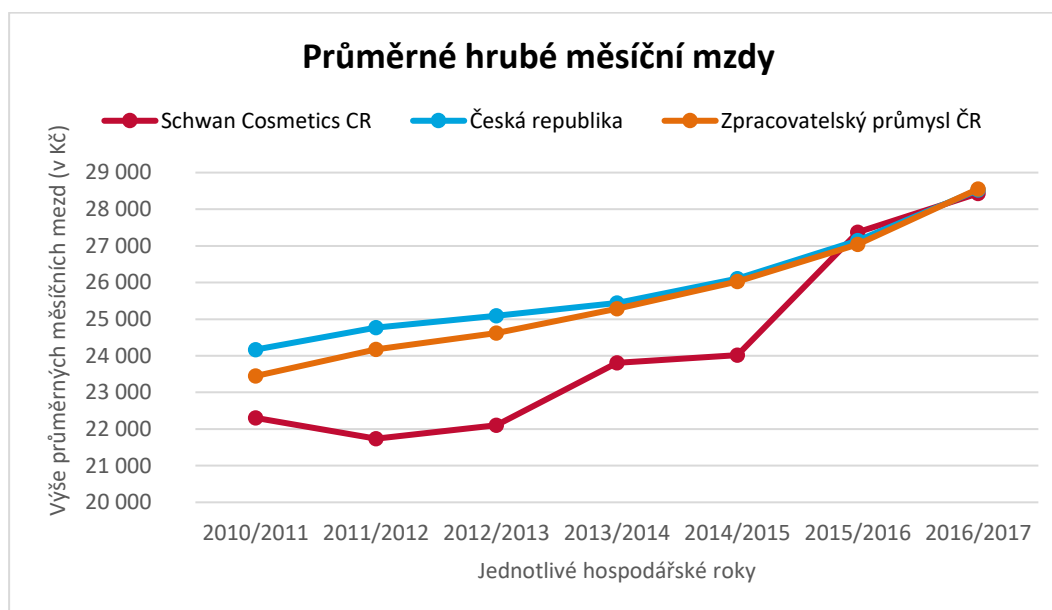
**Tabulka 21: Průměrné hrubé měsíční mzdy**

v Kč	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Schwan Cosmetics CR</b>	22 302	21 738	22 104	23 808	24 019	27 377	28 433
<b>Česká republika</b>	24 170	24 769	25 089	25 440	26 107	27 142	28 526
<b>Zpracovatelský průmysl ČR</b>	23 448	24 173	24 623	25 286	26 023	27 040	28 555

*Zdroj: Český statistický úrad (2018), vlastní výpočty a zpracování*

V grafu č. 12 je zobrazen vývoj jednotlivých průměrných hrubých měsíčních mezd.

**Graf 12: Průměrné hrubé měsíční mzdy**



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 21 a grafu č. 12 lze vyčíst, že průměrná mzda zpracovatelského průmyslu ČR po celou dobu téměř kopíruje průměrnou mzdu České republiky. Průměrná mzda firmy Schwan Cosmetics CR se kromě hospodářského roku 2011/2012 neustále zvyšovala, ale až do roku 2014/2015 se pohybovala hluboko pod oběma srovnávanými průměry. Rozdíl mezi průměrnou mzdou ČR a průměrnou mzdou Schwan Cosmetics CR se v těchto obdobích pohyboval v intervalu od 1632 Kč do 3031 Kč. V roce 2015/2016 se však podařilo obě průměrné mzdy překonat, a to průměrnou mzdu ČR o 235 Kč a průměrnou mzdu zpracovatelského průmyslu ČR o 337 Kč. Důvodem tohoto radikálního růstu průměrné mzdy ve společnosti byla vysoká fluktuace zaměstnanců a nízká míra nezaměstnanosti, která ztěžovala obsazení volných pracovních pozic. Společnost se tedy rozhodla navýšit mzdy, aby si udržela stávající zaměstnance a přilákala nové. V hospodářském roce 2016/2017 se všechny sledované průměrné mzdy téměř vyrovnaly.

## 10.2 SWOT analýza

SWOT analýza je strategický nástroj, který je používán pro stanovení současné situace podniku z hlediska vnitřních i vnějších podmínek. Pro zhodnocení vnitřního prostředí se hledají silné a slabé stránky podniku, kterými se podnik liší od konkurence. Pro analýzu vnějšího prostředí se definují příležitosti, které by společnost mohla v budoucnu využít, a hrozby, se kterými musí firma do budoucna počítat a připravit

se na ně. SWOT analýza může být použita i pro zhodnocení dílčích částí podniku, konkrétního produktu či služby, podnikatelského záměru nebo pro zhodnocení čehokoliv jiného, co vyžaduje komplexní analýzu. V této diplomové práci bude SWOT analýza použita pro zhodnocení systému odměňování společnosti Schwan Cosmetics CR.

### 10.2.1 Silné stránky

- **Široká nabídka benefitů** – společnost si je vědoma toho, že se kromě výše mezd může od ostatních zaměstnavatelů a jejich systémů odměňování lišit i poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Ve svém systému odměňování má proto velké množství benefitů, ze kterých si zaměstnanci mohou vybrat.
- **Informovanost zaměstnanců o benefitech** – kromě široké nabídky benefitů je důležitá i jejich komunikace zaměstnancům. Společnost své zaměstnance o nabízených benefitech informuje prostřednictvím emailových zpráv a informačních panelů umístěných na viditelných místech ve firmě.
- **Pravidelně vyplácené mzdy** – společnost respektuje své zaměstnance a dodržuje výplatní termíny mezd, které si s nimi dohodla ve smlouvách. To potvrdili i samotní zaměstnanci, kteří si nevzpomínají, že by svou výplatu někdy dostali pozdě nebo dokonce vůbec.
- **Nepovinné příplatky** – společnost kromě povinných příplatků, jako je např. příplatek za práci přesčas, vyplácí svým zaměstnancům i dle zákona nepovinné příplatky, např. příplatek za práci odpoledne či příspěvek na dopravu.
- **Provázanost prémiového odměňování se systémem Balanced Scorecard** – pro sledování dosahování vytyčených strategických cílů je ve společnosti používán systém Balanced Scorecard. Tento systém je ve společnosti správně propojen i se systémem odměňování pomocí prémiového řádu, který zaměstnance vybízí k naplnění požadovaných hodnot stanovených ukazatelů potřebných k dosažení strategických cílů.

### 10.2.2 Slabé stránky

- **Poskytování benefitů fixním způsobem** – fixní způsob poskytování benefitů znamená, že společnost má určitou nabídku benefitů, ze které si zaměstnanec vybírá a je jen na něm, zda nabízené benefity využije. Pokud si však zaměstnanci z nabízených benefitů nevyberou, jsou ochuzeni o část odměny poskytované právě pomocí benefitů.

- **Nedostatek uznání** – z výsledků vnitřní analýzy spokojenosti zaměstnanců, kterou společnost prováděla v roce 2017 vyšlo najevo, že zaměstnanci postrádají určité uznání po dosažení určitého úspěchu či dobře odvedené práci. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že pocit nedostatku náležitého uznání stále přetrvává.

### 10.2.3 Příležitosti

- **Cafeteria systém** – cafeteria je flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů, kdy si zaměstnanci sami podle svých potřeb vybírají ze široké škály výhod na trhu. Zaměstnancům je tak touto formou umožněna určitá volnost při výběru vlastní odměny.
- **Industry 4.0** - nová průmyslová revoluce a s ní spojený nástup moderních technologií může mít pozitivní dopad na efektivitu podniku nejen v oblasti výroby, ale také v oblasti řízení lidských zdrojů.

### 10.2.4 Hrozby

- **Nízká míra nezaměstnanosti** – nízká míra nezaměstnanosti znamená, že na trhu práce je málo nezaměstnaných, o které je z pohledu zaměstnavatelů velký zájem. Nezaměstnaní mají v tomto případě vysokou vyjednávací sílu a mohou si tak určovat jiné podmínky odměňování, než jsou stanoveny v systému odměňování.
- **Výše mzdy a zaměstnanecké výhody u ostatních zaměstnavatelů** – o zaměstnance soupeří velké množství zaměstnavatelů právě prostřednictvím odměn, které potenciálním zaměstnancům nabízejí. Ostatní zaměstnavatelé mohou nabízet lepší podmínky než společnost Schwan Cosmetics CR a ohrožovat tím její systém odměňování.
- **Kvalita nových zaměstnanců** – současná situace na trhu práce může firmu vést ke snižování požadavků na nové zaměstnance. Nižší kvalita zaměstnanců může mít za následek pokles produktivity práce z důvodu nižší výkonnosti daných zaměstnanců a delšího adaptačního období a růst nákladů spojených s jejich zaškolováním a následným vzděláváním.
- **Změna legislativy** – změna v zákoníku práce, nařízení vlády č. 567/2006 Sb. nebo v dalších právních předpisech upravujících odměňování může mít vliv na současný systém odměňování. Společnost by tyto právní předpisy měla sledovat a zajistit, aby byl systém odměňování v souladu s jejich aktuálním zněním.

# 11 Návrhy inovací v systému odměňování

Na základě zhodnocení systému odměňování společnosti Schwan Cosmetics CR bude v této kapitole navrženo několik inovací, které by mohly daný systém odměňování vylepšit.

## 11.1 Cafeteria systém

Z provedené analýzy systému odměňování a následné SWOT analýzy vyplynulo, že společnost Schwan Cosmetics CR nabízí svým zaměstnancům velké množství benefitů, které jsou však poskytovány fixním způsobem. V případě, že si zaměstnanec z nabídky benefitů nevybere, není mu ušlá odměna nijak nahrazena. Z vnitřní analýzy spokojenosti zaměstnanců, provedené společností v roce 2017, vyplynulo, že téměř 61 % zaměstnanců nabízené benefity nevyužívá. Proto je prvním návrhem inovací v systému odměňování přechod na poskytování benefitů flexibilním způsobem, tj. pomocí cafeteria systému, a to formou outsourcingu.

Důvodem doporučení outsourcingového zajištění cafeteria systému je velké množství výhod, které tato forma nabízí. Hlavní výhodou externího zajištění cafeteria systému je přenesení administrativní zátěže spojené s poskytováním zaměstnaneckých benefitů na poskytovatele, který zároveň ručí za to, že jsou benefity zajišťovány v souladu s platnou legislativou. Další výhodou je rozsáhlá síť smluvních partnerů poskytovatele, z jejichž nabídek si jistě vybere každý zaměstnanec.

Na českém trhu působí několik firem, které svým klientům nabízejí vytvoření a správu cafeteria systému přímo na míru dle jejich preferencí. Pro tuto diplomovou práci bylo vybráno šest firem, které se cafeteria zabývají. Těmito firmami jsou:

- Benefits a.s.
- Benefit Management s.r.o.
- Cafeteria Systems s.r.o.
- Edenred CZ s.r.o.
- Sodexo Pass Česká republika a.s.
- Up Česká republika s.r.o.

Jelikož se cena za cafeteria systém mění v závislosti na mnoha faktorech, např. počet zaměstnanců, výše odměny na jednoho zaměstnance či rozsah využívaných služeb, nejsou na webových stránkách poskytovatelů zveřejněny ucelené ceníky služeb.

Vybraným firmám byl proto zaslán poptávkový e-mail na konkrétní cenovou kalkulaci pro společnost Schwan Cosmetics CR. Ze šesti oslovených poskytovatelů odpověděli pouze tři. Náklady na zavedení a správu cafeteria systému jsou vyčísleny v tabulce č. 22. V kalkulaci je počítáno s posledním známým počtem zaměstnanců 544.

**Tabulka 22: Kalkulace nákladů na Cafeteria systém**

v Kč	Náklady na zavedení	Náklady na správu	Celkové náklady v 1. roce	Celkové náklady v dalších letech
<b>Benefity a.s.</b>	50,00 / zaměstnanec	15 000	42 200	15 000
<b>Cafeteria Systems s.r.o.</b>	0	0	0	0
<b>Sodexo Pass Česká republika a.s.</b>	24 200	36,30 / měsíc a zaměstnanec	261 166,40	236 966,40

*Zdroj: e-maily od poskytovatelů, vlastní zpracování*

Náklady na zavedení cafeteria systému od firmy Benefity a.s. jsou spjaty s poskytnutím plastových karet pro zaměstnance, pomocí kterých se přihlašují do aplikace. Jedna karta stojí 50 Kč. Při 544 zaměstnancích jsou pak náklady na zavedení cafeteria systému vyčísleny v hodnotě 27 200 Kč. Zástupce společnosti v e-mailu uvedl, že zaměstnavatelé za poskytované služby platí průměrně 10–50 tisíc Kč za rok v závislosti na mnoha faktorech. Po poskytnutí bližších informací pak částku upřesnil na cca 15 tisíc Kč. Celkové náklady v prvním roce jsou vypočteny jako součet nákladů na zavedení a nákladů na správu systému.

Jednatelka společnosti Cafeteria Systems s.r.o. v odpovědi na poptávkový e-mail napsala, že zavedení i správa systému cafeteria je při ročním rozpočtu, který převyšuje částku 1 milion Kč, zcela zdarma. Společnost Schwan Cosmetics CR v minulém hospodářském roce vynaložila na benefity více než 4 miliony Kč, a proto do této skupiny spadá.

Společnost Sodexo Pass Česká republika a.s. si za zavedení systému cafeteria účtuje jednorázový poplatek ve výši 24 200 Kč. Náklady na správu systému jsou stanoveny v měsíčním poplatku 36,30 Kč na jednoho aktivního uživatele. Celkové náklady na první rok byly pak vypočteny jako součet nákladů na zavedení a nákladů na správu systému, tedy:  $24\,200 + (36,30 \cdot 544 \cdot 12) = 261\,166,40$  Kč. Celkové náklady v dalších letech jsou pak vypočteny pouze z nákladů na správu systému.

Po aplikaci vybraného cafeteria systému ve společnosti, by po roce jeho fungování bylo vhodné provést šetření spokojenosti zaměstnanců s daným systémem a zhodnotit, zda jeho zavedení zvýšilo jejich spokojenost a výkonnost. Na základě výsledků takto provedené analýzy by se pak daný cafeteria systém upravil tak, aby lépe vyhovoval jak zaměstnancům, tak i vedení společnosti.

## 11.2 Sick days

Další navrhovanou inovací v systému odměňování společnosti je rozšíření nabídky firemních benefitů o tzv. Sick days.

Sick days, jinak řečeno dny zdravotního volna, jsou určitým druhem zaměstnanecké výhody, která se v posledních letech stala velmi oblíbeným a často nabízeným benefitem. Podstatou tohoto benefitu jsou volné dny, které si zaměstnanec může kdykoliv vybrat za účelem vyléčení nastupujícího onemocnění, nevolnosti či nachlazení. Tyto dny může zaměstnanec také využít v případech, kdy jsou nemocní ostatní členové rodiny, o které se musí postarat. Výhodou tohoto benefitu pro zaměstnance je, že dny Sick days jsou propláceny jako běžný pracovní den, zatímco v případě nahlášené pracovní neschopnosti jsou první tři dny nehrazené. Další výhodou je skutečnost, že v případě Sick days nemusí zaměstnanec k lékaři. Stačí pouze zaměstnavatele včas informovat, že si v daný nebo následující den vybírá svůj Sick day. Tento benefit přináší jisté výhody i zaměstnavateli. Zaměstnanci si neradi vybírají volné dny své dovolené na vyléčení nemoci a z důvodu již zmiňovaných neplacených prvních dnů pracovní neschopnosti, nemoc raději přecházejí. V takovém případě mohou nakazit i ostatní zaměstnance ve svém okolí a nezabrání tomu, aby se daná nemoc neprojevila v ještě horší formě. Pokud tedy zaměstnavatel umožní zaměstnanci, aby se vyléčil během poskytnutých dní zdravotního volna, vyhne se komplikacím spojeným s absencí dalších potenciálně nemocných zaměstnanců.

V případě společnosti Schwan Cosmetics CR, která se stará o zdraví svých zaměstnanců např. poskytováním vitaminových balíčků posilující imunitu či pořádáním sportovních dnů, by zaměstnanecká výhoda Sick days byla přínosnou a oblíbenou položkou v nabídce firemních benefitů.

Náklady spojené s poskytnutím jednoho dne Sick day pro jednoho zaměstnance, jsou vypočteny v tabulce č. 23. Průměrná hodinová mzda byla vypočtena jako podíl průměrné hrubé měsíční mzdy za hospodářský rok 2016/2017 a počtu hodin v průměrném měsíčním

časovém fondu v období 2016/2017, který činil 167,33 hodin. Průměrná hodinová mzda tedy byla vypočtena takto:  $28\,433 / 167,33 = 169,92 \approx 170$  Kč.

**Tabulka 23: Kalkulace nákladů na jeden Sick day**

Náklady	Částka (Kč)
<b>Průměrná hodinová mzda</b>	170
<b>Hrubá denní mzda za 8 hodin</b>	1 360
<b>Pojistné na zdravotní pojištění (9%)</b>	123
<b>Pojistné na sociální pojištění (25%)</b>	340
<b>Náklady na sick day</b>	<b>1 823</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V zákoníku práce ani v jiných právních předpisech není stanoveno, v jakém rozsahu může zaměstnavatel dny zdravotního volna poskytovat. Podle průzkumu ostatních zaměstnavatelů, kteří tento typ benefitu nabízí, je obvyklý rozsah 3–5 dní za rok. V následující tabulce č. 23 jsou proto vypočteny náklady benefitu za 3, 4 a 5 dní. Jsou zde uvedeny jak náklady na jednoho zaměstnance, tak celkové náklady na všechny pracovníky, kdy byl při výpočtu použit poslední známý počet zaměstnanců 544.

**Tabulka 24: Kalkulace nákladů na Sick days**

v Kč	3 dny	4 dny	5 dní
<b>Náklady na jednoho zaměstnance</b>	5 469	7 292	9 115
<b>Náklady na všechny zaměstnance</b>	2 975 136	3 966 848	4 958 560

*Zdroj: vlastní zpracování*

Sick days s sebou mohou přinášet i jistá rizika. Zaměstnanci mohou tuto výhodu brát pouze jako dny dovolené navíc a využívat ji jen pro účely prodloužení svého volna, čímž by tento benefit ztratil svůj smysl. Dalším rizikem je možnost, že si Sick day vybere více zaměstnanců najednou a tím ohrozí plynulý chod společnosti. Toto riziko je vyšší u výrobních společností, ve kterých je ke splnění výrobních plánů zapotřebí určité množství pracovníků.

Pokud by se společnost Schwan Cosmetics CR rozhodla poskytovat svým zaměstnancům tento benefit, musela by v první řadě určit podmínky jeho čerpání. V podmínkách by například bylo stanoveno, že Sick days je možné čerpat jen s povolením vedoucího pracovníka a že v jednom oddělení si ve stejný den mohou vybrat Sick day



maximálně tři zaměstnanci. Tento počet by byl upraven dle potřeb konkrétního oddělení. V rámci tohoto opatření by vedoucí zaměstnanci museli vést přehlednou tabulku, ve které by bylo evidováno, kolik zaměstnanců si v daný den vybralo Sick day a kdo na něj má ještě nárok. Tímto způsobem by bylo možné výše uvedená rizika minimalizovat.

### **11.3 Pochvaly a uznání**

Ze SWOT analýzy systému odměňování vyšlo najevo, že zaměstnanci společnosti pocítují nedostatek uznání za jimi odvedenou práci. Dalším inovačním návrhem systému odměňování je tedy zahrnutí většího množství pochval a uznání do hodnocení zaměstnanců.

Ačkoliv se může zdát, že se jedná o nepodstatnou část odměňování, opak je pravdou. Každý člověk více či méně touží po pochvale a uznání od ostatních, které ho motivuje k dalším výkonům. Zaměstnanec, který není chválen za dobře odvedenou práci, si připadá nedocenen, cítí se nepohodlně, ztrácí zájem o svou práci a jeho výkonnost se prudce snižuje. Pochvala mu naopak může zlepšit náladu a zvýšit jeho zaujetí pro práci.

Vedoucí pracovníci by se tedy, kromě kritiky, měli zaměřit také na ty činnosti, za které by mohli své podřízené pochválit. Může se jednat například o poděkování za práci, kterou zaměstnanec provedl nad rámec svých povinností, o pochvalu spojenou s nadprůměrným pracovním výkonem, nebo o vyjádření toho, že je zaměstnanec nepostradatelným členem týmu. Za nadprůměrný pracovní výkon jsou zaměstnanci sice odměňováni prostřednictvím prémie, které jsou součástí jejich měsíčních výplat, ale pokud by za daný výkon byli i osobně pochváleni jejich vedoucím pracovníkem, měli by pocit většího uznání, než jakého je dosahováno pouhým neosobním příspěvkem ke mzdě, kterého si sotva kdo všimne.

Pochvala by, na rozdíl od kritiky, měla být vyslovena veřejně před ostatními pracovníky. Je tím totiž dosaženo většího efektu, než kdyby byl zaměstnanec chválen v ústraní. Při veřejné pochvale je zaměstnanci přiznán úspěch a ostatní zaměstnanci jsou motivováni k lepším výkonům s vidinou toho, že příště mohou být chváleni oni.

S pochvalou by se také nemělo čekat na pravidelné hodnocení zaměstnanců, ale mělo by se chválit ve chvíli, kdy si to daný zaměstnanec zaslouží, aby věděl, za co konkrétně je chválen a v čem si může být jistý. Vedoucí pracovníci by si, v souvislosti s pochvalami, mohli vést přehled úspěchů, kterých jejich podřízení během roku dosáhli

a za které je pochválili. Při pravidelném ročním hodnocení by pak tento přehled mohl být použit v hodnotícím rozhovoru, kdy by se na dané úspěchy opět poukázalo a zmírnila by se tím případná kritika jiných výkonů. Vedoucí pracovníci mohou při ročním hodnocení zaměstnanců rozhodovat o tom, kdo z jejich podřízených si zaslouží zvýšení mzdy. Navrhovaný přehled úspěchů by jim tedy mohl pomoci i s tímto rozhodováním.

Velikou výhodou pochvaly a vyjádření uznání je to, že chválicího nic nestojí a pochváleného potěší a motivuje k pokračování v kvalitně prováděné práci. Tato inovace sice nezvyšuje náklady společnosti, ale je zde potřeba aktivního zapojení vedoucích pracovníků, kteří by museli zvýšit pozornost směrem k jejich podřízeným. Přínosem inovace je pak možnost výrazného zvýšení spokojenosti a efektivity zaměstnanců.

## 12 Závěr

Diplomová práce se věnovala problematice systému odměňování zaměstnanců v podniku.

Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších aktiv každé společnosti. To, zda je firma konkurenceschopná, z velké míry závisí právě na struktuře jejích zaměstnanců. Pokud ve společnosti pracují schopní, kvalifikovaní a do práce zapálení zaměstnanci, má větší šanci uspět než společnost, jejíž pracovní kolektiv je tvořen spíše laxními pracovníky, kteří svou práci vykonávají s nechutí. Správně nastavený systém odměňování může podniku ve velké míře zajistit, že bude spadat právě do té úspěšné skupiny.

Pro pochopení problematiky spojené se systémem odměňování byly v literární rešerši nejdříve vysvětleny základní pojmy spojené s odměňováním a uvedeny právní předpisy České republiky, které se odměňováním zabývají. Následně byly uvedeny způsoby úpravy odměňování, které mohou být využity v jednotlivých organizacích. Samotný systém odměňování a jeho části byly přiblíženy v další kapitole. Jelikož výsledkem práce mělo být navržení inovací v systému odměňování, byl v literární rešerši vysvětlen i pojem inovace a uvedeny druhy inovací.

Praktická část diplomové práce byla zaměřena na analýzu a zhodnocení systému odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku. Zvoleným podnikem byla společnost s ručením omezeným Schwan Cosmetics CR, která sídlí v Českém Krumlově a zabývá se výrobou dřevěných kosmetických tužek. V úvodu praktické části byl tedy tento podnik obecně charakterizován a následně ekonomicky popsán prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy.

Analýzou lidského kapitálu, provedené v sedmé kapitole, bylo zjištěno, že v současné době ve společnosti pracuje 544 zaměstnanců, a to konkrétně 204 zaměstnanců na administrativních pozicích a 340 pracovníků ve výrobě. Ve společnosti pracují převážně ženy, což je dáno především charakterem výroby. Nejčastěji dosažené vzdělání zaměstnanců ve výrobě je středoškolské vzdělání zakončené výučním listem a v administrativě převažují zaměstnanci s maturitou nebo vysokoškolským vzděláním. Téměř polovina zaměstnanců působí na pracovní pozici Operátor výroby.

Současný systém odměňování společnosti Schwan Cosmetics CR byl popsán v osmé kapitole na základě prozkoumání vnitropodnikových dokumentů, které proběhlo v únoru 2018. Z dokumentů bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti jsou odměňováni základní

měsíční mzdou, která je určována dle tarifního stupně, do kterého zaměstnanec spadá, nebo na základě individuálního mzdového výměru. Zaručená měsíční mzda je pro dělnické pozice stanovena ve výši 12 200 Kč, pro referenty 13 300 Kč a pro vedoucí pracovníky v částce 19 800 Kč. Základní měsíční mzda je pak doplněna prémie, příplatky a mimořádnými odměnami. Prémie se ve společnosti pohybují v rozmezí 3–25 % a jsou zaměstnancům přiznávány na základě osobního nebo týmového hodnocení sledovaných ukazatelů. Všem zaměstnancům je zároveň nabízeno velké množství zaměstnaneckých benefitů, z nichž jsou mezi zaměstnanci nejoblíbenější 13. a 14. plat, týden dovolené navíc, závodní stravování a příspěvek na dopravu. Dalšími zaměstnaneckými výhodami jsou závodní autobusová doprava, příspěvek na životní a penzijní připojištění, odměna k pracovnímu výročí, příspěvek k významným životním událostem, dárkové balíčky, odborné a jazykové vzdělávání a možnost vstupu na různé sportovní a kulturní akce.

Před zhodnocením systému odměňování bylo nejdříve provedeno několik propočtů zjišťujících efektivitu lidského kapitálu. Prvním vypočteným ukazatelem byl podíl osobních nákladů na celkových nákladech, jehož hodnota v hospodářském roce 2016/2017 dosahovala výše 17,53 %. Dalšími sledovanými ukazateli byly dva typy produktivity práce. Nejdříve byla vypočtena produktivita práce z tržeb a poté produktivita práce z přidané hodnoty. U obou produktivit byly jako vstup brány osobní náklady. V obou případech měly produktivity práce až do roku 2014/2015 progresivní charakter. V dalších letech obě produktivity práce klesají převážně z důvodu vysokého nárůstu osobních nákladů. Poslední částí kapitoly je výpočet a porovnání temp růstu osobních nákladů a produktivity práce. Z porovnání vyšlo najevo, že se tempa růstu nevyvíjela příznivě. Ve většině sledovaných let tempo růstu osobních nákladů převyšovalo tempo růstu produktivity práce, což značí neúměrný růst osobních nákladů vzhledem k produktivitě práce. V budoucnu by takto neúměrný růst mohl zapříčinit nadměrný tlak společnosti na efektivitu lidského kapitálu. Místo neustálého zvyšování osobních nákladů by se tedy mělo přijít na jiné způsoby, jak zaměstnance motivovat a zvyšovat jejich efektivitu.

V rámci zhodnocení systému odměňování byla vypočtena průměrná hrubá měsíční mzda společnosti Schwan Cosmetics CR, která byla následně porovnána s průměrnou hrubou měsíční mzdou v České republice a v odvětví zpracovatelského průmyslu ČR, do kterého se společnost v rámci ekonomické kvalifikace CZ-NACE řadí. Porovnání

daných ukazatelů odhalilo, že průměrná měsíční mzda společnosti se až do roku 2014/2015 pohybovala pod úrovněmi obou srovnávaných průměrných mezd. Zlom nastal v roce 2015/2016, kdy společnost zvýšila mzdy svých zaměstnanců a překonala tak průměrné mzdy České republiky i zpracovatelského průmyslu. Po analýze průměrných hrubých mezd byl systém odměňování zaměstnanců zhodnocen pomocí SWOT analýzy. V rámci SWOT analýzy bylo nalezeno pět silných stránek, dvě slabé stránky, dvě příležitosti a čtyři hrozby. Mezi silné stránky patří široká nabídka benefitů, informovanost zaměstnanců o benefitech, pravidelně vyplácené mzdy, nepovinné příplatky a provázanost prémiového odměňování se systémem Balanced Scorecard. Slabými stránkami jsou v systému odměňování poskytování benefitů fixním způsobem a nedostatek uznání. Nalezenými příležitostmi je cafeteria systém a Industry 4.0 a mezi hrozbami jsou nízká míra nezaměstnanosti, nabízené mzdy a benefity u ostatních zaměstnavatelů, kvalita nových zaměstnanců a možná změna legislativy.

Po provedené analýze a zhodnocení systému odměňování společnosti lze říci, že Schwan Cosmetics CR má velmi propracovaný systém odměňování, který je však možné dále zdokonalovat. Proto byly v poslední kapitole praktické části uvedeny návrhy inovací, které by mohly daný systém vylepšit.

Prvním návrhem je přechod z fixního způsobu poskytování benefitů na flexibilní způsob, tzv. Cafeteria systém, který by byl zajištěn externí společností. Důvodem pro zajištění cafeteria systému formou outsourcingu je rozsáhlá síť smluvních partnerů poskytovatele, která zajistí velké množství nabídek, z nichž si zaměstnanci mohou vybrat. Další výhodou je přenesení administrativní zátěže spojené se správou cafeteria a zajištěním benefitů na poskytovatele. V návrhu je uvedeno šest společností, které se problematikou poskytování cafeteria systému zabývají. Následně je uvedena kalkulace nákladů na zavedení a správu cafeteria systému od společností, které odpověděli na poptávkový email. Z porovnávaných kalkulací vychází nejlépe společnost Cafeteria Systems s.r.o., která nabízí zavedení a správu systému zcela zdarma.

Dodatek: V srpnu 2018 začala společnost Schwan Cosmetics CR svým zaměstnancům poskytovat benefity prostřednictvím cafeteria systému zajišťovaného společností Sodexo Pass Česká republika a.s. Po roce jeho fungování by bylo vhodné provést analýzu efektivity zavedení cafeteria systému a hodnocení spokojenosti zaměstnanců s daným systémem. Na základě výsledků by se pak daný cafeteria systém měl upravit k větší spokojenosti zaměstnanců i vedení společnosti.

Dalším inovačním návrhem je rozšíření benefitů o dny zdravotního volna, tzv. Sick days, které může zaměstnanec čerpat za účelem vyléčení nastupujícího onemocnění. Výhodou pro zaměstnavatele je v tomto případě zabránění nakažení ostatních zaměstnanců a vyhnutí se tak personálním komplikacím spojeným s jejich absencí. Tento benefit by ve společnosti doplnil skupinu benefitů, která se stará o zdraví zaměstnanců společnosti. V návrhu jsou vyčísleny náklady na jeden Sick day pro jednoho zaměstnance v částce 1 823 Kč. Dále je uvedena kalkulace nákladů pro případ, kdy by společnost nabízela daný benefit v rozmezí 3, 4 a 5 dnů. Kalkulace uvádí jak náklady na jednoho zaměstnance, tak celkové náklady na všechny pracovníky. V rámci návrhu je také doporučeno vedení přehledné evidence čerpání Sick days, podle které by měli vedoucí pracovníci přehled, kdo má na daný benefit ještě nárok.

Posledním návrhem je zahrnutí většího množství pochval a uznání do hodnocení zaměstnanců. Tento návrh byl uveden z důvodu pocitu nedostatku uznání za odvedenou práci, který pociťují zaměstnanci. Pochvala a uznání jsou nefinanční formou odměňování, která má i přes nulové náklady, velký vliv na motivaci zaměstnanců a mohla by tak zvýšit jejich efektivitu. Součástí návrhu je i doporučení vedoucím pracovníkům, aby si vedli přehled úspěchů svých podřízených, který by jim mohl usnadnit pravidelné roční hodnocení a rozhodování o rozdělení peněžitých odměn.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení současného systému odměňování vybraného podniku a navržení možných inovací tohoto systému, které by vedly k jeho zlepšení. Daného cíle bylo dosaženo analýzou a zhodnocením systému odměňování ve společnosti Schwan Cosmetics CR. Pro daný systém byly navrženy tři inovace, které by mohly přispět k jeho zlepšení a k vyšší motivaci zaměstnanců společnosti. Předložené inovace systému odměňování jsou realizovatelné pouze za předpokladu adekvátní reakce v produktivitě práce zaměstnanců.

# I. Summary and keywords

This diploma thesis deals with the system of remuneration of employees in the company.

The aim of the diploma thesis is to evaluate the current system of remuneration of the selected company and to propose possible innovations that could lead to its improvement.

The theoretical part first introduces the basic concepts of remuneration and the legislation that deals with remuneration. The second part describes the system of remuneration, payroll forms of remuneration and employee benefits. The last part of literary research characterizes innovations and their division.

The practical part is focused on the system of remuneration in the concrete company. First are the general and economic characteristics of the selected business stated. Subsequently the human capital of the company is analysed from the point of view its development and separation by gender, education and level job. The next section describes the current system of remuneration. Then is the system evaluated using SWOT analysis. There is also evaluation of the human capital and its effectiveness.

The result of the work are concrete proposals of innovation which should contribute to improving the current system of remuneration.

**Key words:** remuneration, system of remuneration, wage, employee benefits, innovation

## II. Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M., (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13th ed.). Praha: Grada

Armstrong, M., (2002). *Employee Reward* (3th ed.). London: Institute of Personnel and Development

d'Ambrosová, H., (2014). *Abeceda personalisty 2014* (5th ed.). Olomouc: ANAG

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

Franková, E., (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada

Horváthová, P., & Čopíková, A., (2007). *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava

Hruška, V., (2007). *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. Praha: Grada

Hůrka, P., & Eliáš, K., (2014). *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1. 1. 2014* (3th ed.). Olomouc: ANAG

Kocianová, R., (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada

Košuriak, J., & Chal, J., (2008). *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press

Koubek, J., (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4th ed.). Praha: Grada

Koubek, J., (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4th ed.). Praha: Management Press

Machač, M., (2014). *Vyznejte se v pracovním právu: nezbytná příručka každého zaměstnance*. Brno: BizBooks

Macháček, I., (2010). *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck

Martin, J., (2010). *Key concepts in human resource management*. London: SAGE

Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J., (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada

Mikuláščík, M., (2010). *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada



Neščáková, L., & Marelová, L., (2013). *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. Boston: Pearson

Synek, M., (2011). *Manažerská ekonomika* (5th ed.). Praha: Grada

Šenk, Z., (2012). *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci: prakticky a přehledně podle normy OHSAS* (2th ed.). Olomouc: ANAG

Šikýř, M., (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada

Šikýř, M., (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2th ed.). Praha: Grada

Šubrt, B., (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG

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

Vybíhal, V., & kol. (2017) *Mzdové účetnictví 2017: praktický průvodce*. Praha: Grada

#### **Internetové zdroje:**

Český statistický úřad (2018). Mzdy, náklady práce – časové řady: Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví – sekce CZ-NACE. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)

Odbor 99, (2017). Přehled o vývoji částek minimální mzdy. In *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

Urban, J., (2005). Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. *Mzdy & personalistika v praxi, 2005* (10). Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

#### **Legislativa:**

Narizení vlády č. 567/2006 Sb., ve znění pozdějších novelizací

Zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších novelizací

#### **Interní zdroje podniku:**

Účetní závěrky společnosti 2010/2011 – 2016/2017

Vnitřní předpisy – Vnitřní mzdový předpis, Prémiový řád, Podnikový sociální program

Šetření pracovní spokojenosti firmy Schwan Cosmetics CR 2017

### III. Seznam tabulek, obrázků a grafů

#### Seznam tabulek:

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy .....	8
Tabulka 2: Základní ekonomické ukazatele společnosti.....	34
Tabulka 3: Výchozí data pro výpočet ukazatelů finanční analýzy.....	35
Tabulka 4: Ukazatele rentability .....	36
Tabulka 5: Ukazatele aktivity .....	37
Tabulka 6: Ukazatele likvidity .....	37
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti.....	38
Tabulka 8: Struktura zaměstnanců podle dosaženého stupně vzdělání.....	42
Tabulka 9: Struktura zaměstnanců ve výrobě podle pracovních pozic .....	43
Tabulka 10: Struktura zaměstnanců v administrativě podle oddělení.....	44
Tabulka 11: Zařazení pozic do tarifních skupin.....	47
Tabulka 12: Měsíční mzdové tarify .....	48
Tabulka 13: Příplatky .....	49
Tabulka 14: Kritéria pracovních pozic pro prémiové odměňování.....	51
Tabulka 15: Hodnocení podle Barometru úspěšnosti týmu C3.....	52
Tabulka 16: Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění .....	56
Tabulka 17: Příspěvek k pracovnímu výročí.....	57
Tabulka 18: Celkové a osobní náklady .....	60
Tabulka 19: Přidaná hodnota.....	62
Tabulka 20: Ukazatele pro výpočet průměrné hrubé mzdy .....	65
Tabulka 21: Průměrné hrubé měsíční mzdy.....	65
Tabulka 22: Kalkulace nákladů na Cafeteria systém .....	70
Tabulka 23: Kalkulace nákladů na jeden Sick day .....	72
Tabulka 24: Kalkulace nákladů na Sick days.....	72

#### Seznam obrázků:

Obrázek 1: Logo společnosti Schwan-STABILO .....	29
Obrázek 2: Logo společností Schwan Cosmetics .....	30
Obrázek 3: Globální síť divize Schwan Cosmetics.....	30
Obrázek 4: Sídlo společnosti Schwan Cosmetics CR .....	31

## Seznam grafů:

Graf 1: Základní ekonomické ukazatele společnosti .....	34
Graf 2: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb .....	39
Graf 3: Struktura zaměstnanců .....	40
Graf 4: Pohlaví zaměstnanců ve výrobě .....	41
Graf 5: Pohlaví zaměstnanců v administrativě .....	41
Graf 6: Struktura pracovních pozic ve výrobě .....	43
Graf 7: Struktura zaměstnanců v administrativě podle oddělení .....	44
Graf 8: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech .....	61
Graf 9: Produktivita práce z tržeb .....	62
Graf 10: Produktivita práce z přidané hodnoty .....	63
Graf 11: Tempa růstu osobních nákladů a produktivity práce .....	64
Graf 12: Průměrné hrubé měsíční mzdy .....	66

## **IV. Seznam příloh**

Příloha 1: Organizační struktura – 1. část

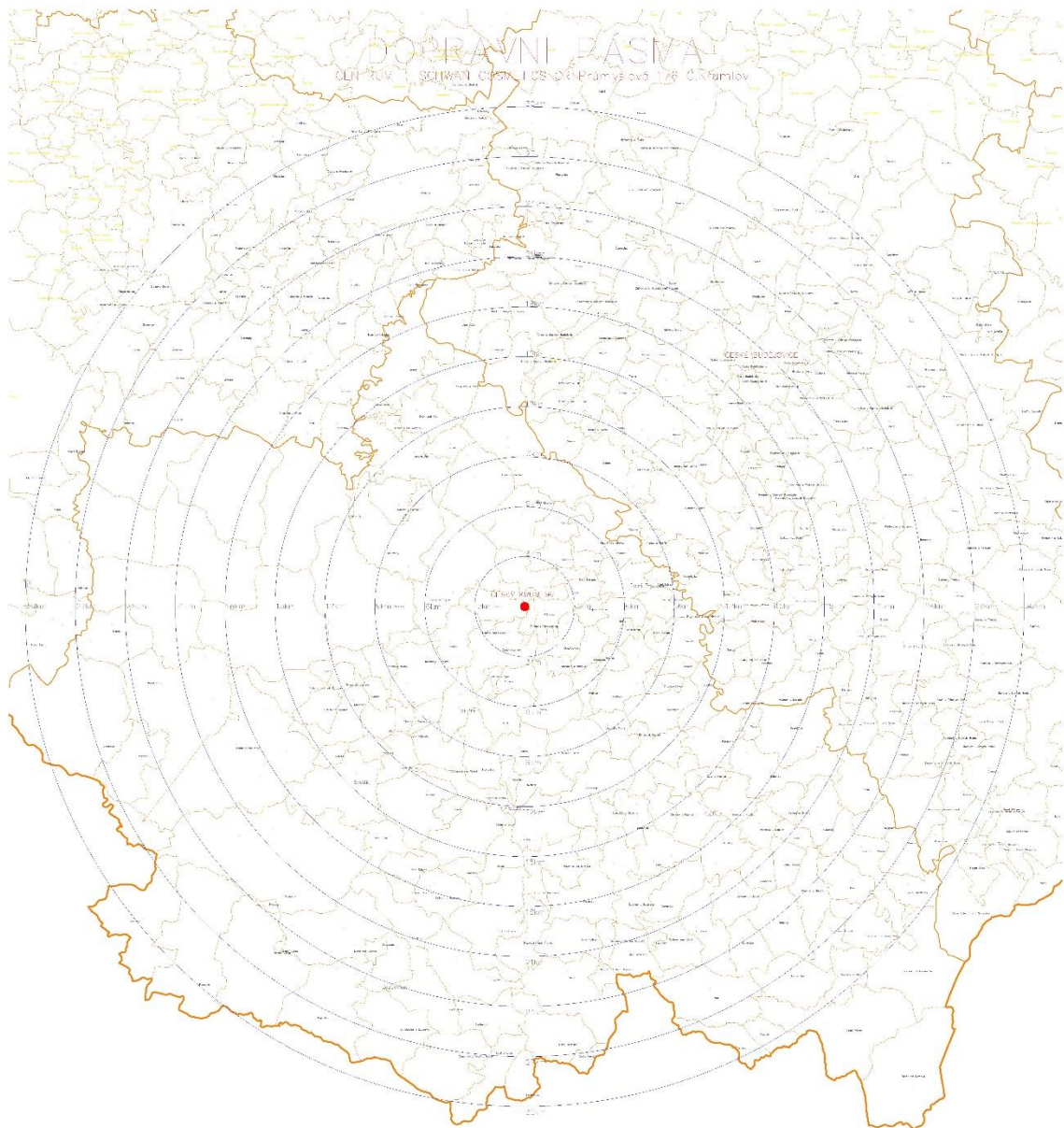
Příloha 2: Organizační struktura – 2. část

Příloha 3: Mapa tarifních pásem příspěvků na dopravu





**Příloha 3: Mapa tarifních pásem příspěvků na dopravu**



*Zdroj: Interní zdroje společnosti Schwan Cosmetics CR*