



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 ekonomie

Bakalářská práce

Měření výkonnosti lidského kapitálu ve stavebním podniku

Vypracovala: Irena Buriánková
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph. D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Irena BURIÁNKOVÁ
Osobní číslo: E13192
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Název tématu: Měření výkonnosti lidského kapitálu ve stavebním podniku
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky

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

Cílem práce je provést rozbor výkonnosti lidského kapitálu ve zvoleném stavebním podniku

Osnova práce:

1. Lidský kapitál.
2. Měření výkonnosti lidského kapitálu v podnicích.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Rozbor výkonnosti lidského kapitálu ve zvoleném stavebním podniku.
5. Návrhy na zlepšení výkonnosti lidského kapitálu.

Rozsah grafických prací:

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

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Burda, M., & Wyplosz, CH. (2005). Macroeconomics: a European text. Oxford: Oxford University Press.

Coelli, T. (2005). An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis. NY: Springer.

Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.

Koubek, J. (2004). Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press.

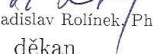
Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**


Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 16. března 2015

PROHLÁŠENÍ

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské 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, 15. 4. 2016

.....
Irena Buriánková

PODĚKOVÁNÍ

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

Dále bych ještě ráda poděkovala společnosti STAVOPLAST KL, s.r.o. za poskytnuté informace a především panu Ladislavu Boříkovi za cenné rady a ochotu při zodpovídání mých dotazů.

Obsah

Úvod	5
Teoretická část	7
1. Intelektuální kapitál	7
1.1. Společenský kapitál	8
1.2. Organizační kapitál.....	8
1.3. Lidský kapitál.....	8
2. Lidský kapitál v širším pojetí.....	9
2.1. Pojem lidský kapitál	9
2.2. Historie lidského kapitálu	10
2.3. Lidský kapitál v nové ekonomice.....	11
2.4. Investice do lidského kapitálu	12
2.4.1. Rodina jako investice	12
2.4.2. Školní vzdělávání.....	13
2.4.3. Výcvik v zaměstnání	14
2.4.4. Investice do zdraví a informací.....	14
2.5. Složení lidského kapitálu	15
2.6. Hodnota lidského kapitálu	16
2.7. Měření lidského kapitálu	16
3. Měření výkonnosti lidského kapitálu.....	18
3.1. Hodnocení pracovního výkonu	18
3.1.1. Systémy hodnocení lidského kapitálu	19
3.1.2. Kritéria hodnocení lidského kapitálu	19
3.1.3. Hodnocení práce pomocí počítačů.....	20
3.2. Produktivita práce.....	21

4.	Odměňování pracovníků	22
4.1.	Fixní a variabilní složka mzdy	22
4.1.1.	Základní mzda – fixní složka	23
4.1.2.	Prémie – variabilní složka	24
4.2.	Zaměstnanecké výhody	25
4.3.	Celková odměna	26
5.	Náklady	27
5.1.	Podnikové náklady	27
	Metodická část	28
1.	Cíl práce	28
2.	Metodika	28
	Praktická část	30
1.	Informace o firmě Stavoplast KL	30
1.1.	Původní projekty a práce	32
1.2.	Ekonomické informace o podniku	33
1.3.	Vzdělávací centrum	35
1.4.	Stavoplast KL a zákazníci	36
1.5.	Ochrana životního prostředí	36
1.6.	Organizační struktura	36
2.	Lidský kapitál Stavoplast KL	38
2.1.	Vývoj průměrného přepočteného stavu zaměstnanců Stavoplast KL	38
2.2.	Struktura zaměstnanců podle pohlaví	39
2.3.	Struktura zaměstnanců dle věku	41
2.4.	Struktura zaměstnanců dle vzdělání	41
3.	Odměňování zaměstnanců	43
3.1.	Kritéria hodnocení	43

3.2. Dělnické profese.....	43
3.2.1. Fixní složka.....	43
3.2.2. Variabilní složka	44
3.2.3. Benefity.	44
3.3. Administrativní pracovníci	44
3.3.1. Fixní složka.....	44
3.3.2. Variabilní složka	44
3.3.3. Benefity	44
4. Analýza osobních nákladů	45
4.1. Struktura osobních nákladů.....	45
4.2. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech podniku	46
4.3. Vývoj osobních nákladů	46
5. Měření výkonnosti lidského kapitálu.....	48
5.1. Produktivita práce stanovená z tržeb	48
5.2. Produktivita práce stanovená z přidané hodnoty.....	52
5.3. Průměrná mzda.....	56
5.3.1. Porovnání průměrné mzdy a produktivity práce.....	58
6. Konkurenční srovnání	59
7. Návrhy na zlepšení	62
7.1. Získávání mladších zaměstnanců	62
7.2. Flexi Pass	62
7.3. Náhrada na údržbu pracovních oděvů a čisticí prostředky	63
7.4. Model excellence EFQM	63
Závěr.....	65
I. Summary	68
II. Seznam použité literatury	69

1. Knižní zdroje:	69
2. Internetové zdroje:	71
III. Seznam obrázků, grafů, tabulek a rovnic	
IV. Seznam zkratk	
V. Seznam příloh	
VI. Přílohy	

Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolila téma, Měření výkonnosti lidského kapitálu ve stavebním podniku. Toto téma jsem si vybrala, protože mě vždy zajímalo, v jaké míře mohou zaměstnanci působit na prosperitu podniků a jak se vlastně celá produktivita práce měří.

V dnešní době působí na trhu nespočet firem, jejichž prioritou je dosahování maximální tržní ceny podniku a zároveň se snaží o to, být stejně tak dobří, ne-li lepší, než jsou jejich konkurenti. Pro oba tyto požadavky je tedy velice důležité, aby firma disponovala kvalitními, loajálními, vzdělanými a zkušenými zaměstnanci, a aby neustále usilovala o rozvoj jejich potenciálu. Jinými slovy řečeno, firma by se měla zaměřit na odměňování a školení svých zaměstnanců, což výrazně ovlivňuje jejich výkonnost. Je potřeba si uvědomit, že právě zaměstnanci jsou základním klíčem k úspěchu a představují jakýsi hnací motor každého podniku. Lidský kapitál můžeme brát jako aktivum, do kterého když investujeme (obětujeme náklady), tak by nám měl zpravidla přinést výnos do budoucna. Jedná se tedy o dlouhodobý proces.

Podle Garyho S. Beckera, držitele Nobelovy ceny za ekonomii v roce 1992, patří 21. století právě lidskému kapitálu. V jeho studiích a výzkumech je jasně stanoveno, že investice do lidského kapitálu má význam, ovšem aplikace do praxe není zrovna jednoduchá.

Lze tedy říci, že lidský kapitál patří k tomu nejcennějšímu, co podnik vlastní. Kvalifikování, vzdělání, zkušenosti a schopnosti jedinci jsou pro podnik velkým přínosem, a proto je nesmírně důležitá jejich kontrola a hodnocení z hlediska výkonnosti. Na základě těchto kritérií může podnik monitorovat, motivovat, odměňovat a následně rozvíjet své zaměstnance a vést je k lepším výsledkům a tím i lepším výsledkům podniku samotného.

Nastavení správného odměňování zaměstnanců je také velmi důležité. Pokud firma nedostatečně ocení své zaměstnance, může se stát, že zaměstnanec firmu opustí nebo se sníží jeho výkonnost, což je pro podnik nežádoucí. Na druhou stranu, je-li odměna pro zaměstnance uspokojivá, lze předpokládat, že budou i nadále odvádět kvalitní výkony, což bude mít vliv i na produktivitu firmy.

Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit výkonnost lidského kapitálu.

V teoretické části budou objasněny pojmy jako například: lidský kapitál, měření výkonnosti lidského kapitálu, hodnocení zaměstnanců, produktivita práce, odměňování zaměstnanců a podnikové náklady.

V praktické části bude na základě zjištěných dat nejprve popsán vybraný podnik a proveden rozbor struktury zaměstnanců. Poté bude uveden způsob odměňování zaměstnanců, dále pak rozbor podílu osobních nákladů na celkových nákladech a porovnání průměrné mzdy v podniku s průměrnou mzdou v odvětví. Hlavním bodem praktické části bude ovšem analýza produktivity práce, která bude porovnáována dvojím způsobem, a to nejprve k tržbám a poté k přidané hodnotě. Uvedeno bude i srovnání se stejně velkými konkurenčními firmami, které působí ve stejném kraji jako vybraný podnik. V závěru práce budou na základě zjištěných dat navržena zlepšení pro zvolený stavební podnik, která by mohla vést ke zvýšení produktivity práce.

Teoretická část

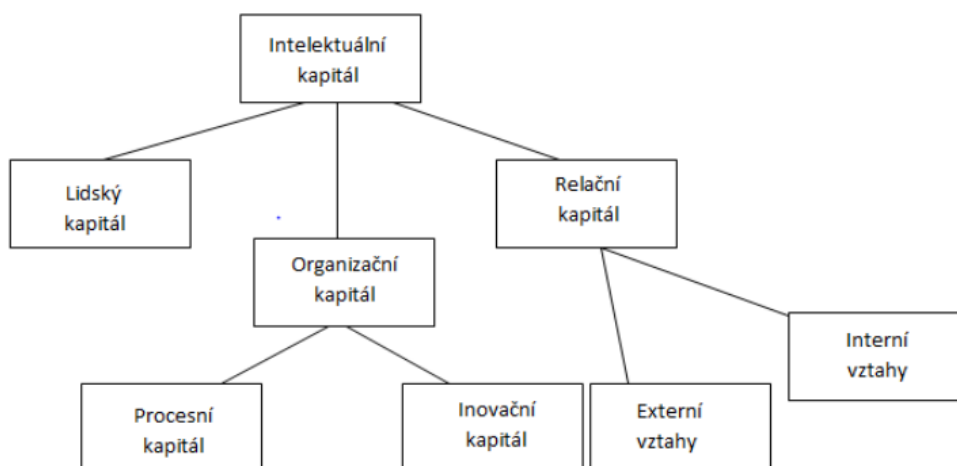
1. Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál řadíme mezi nehmotná aktiva. Tato aktiva jsou těžce měřitelná, ovšem značnou měrou přispívají k prosperitě podniku (Bláha et al., 2013).

„Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace. Intelektuální kapitál má tři složky:

- 1. Lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace.*
- 2. Společenský kapitál – zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace.*
- 3. Organizační kapitál (či také strukturální kapitál) – institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech apod.“ (Koubek, 2007, p. 27).*

Obrázek 1: Možné dělení intelektuálního kapitálu



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, (2011).

Na *Obrázku 1.* vidíme rozdělení intelektuálního kapitálu. Ten se skládá ze tří složek, lidského kapitálu, organizačního kapitálu a relačního, někdy také označovaného jako

společenského kapitálu. Organizační kapitál se ještě dále dělí na procesní a inovační kapitál. Společenský kapitál zahrnuje interní a externí vztahy v sociální síti jedince.

1.1. Společenský kapitál

Společenský kapitál je jedna ze složek intelektuálního kapitálu. Hlavní myšlenkou teorie je, že každý jedinec má kolem sebe určitý okruh lidí, kteří tvoří sociální síť, jejíž součástí je rodina, přátelé, kolegové apod. Tato síť pak ovlivňuje činy, chování a rozhodování jednotlivce. Každý člověk tedy potřebuje ve svém prostředí lidi, kteří ho budou podporovat, uznávat, chválit a věřit v něj, protože právě díky tomu může naplno využívat lidský kapitál. Lze tedy tvrdit, že společnost má pro člověka důležitý význam a hraje v jeho životě zásadní roli (Kameníček, 2003).

Bláha et al. (2013, p. 28) zmiňuje, že společenský kapitál...*„je vytvářený, udržovaný a rozvíjený sociálními interakcemi, které jsou založeny na:*

- vzájemně akceptovaných pravidlech sociálních vztahů,
- důvěře v taková pravidla a instituce, které je zajišťují,
- důvěře v ostatní aktéry sociální skupiny, sítě či společnosti.“

Dvořáková et al. (2007) chápe společenský kapitál jako vnější spolupráci a pochopení mezi zákazníky, dodavateli a partnery, kteří jsou součástí výzkumu a vývoje.

1.2. Organizační kapitál

Organizační kapitál zahrnuje znalosti, kompetence, výkony, dovednosti a zkušenosti zaměstnanců. Ty ovšem zůstávají ve vlastnictví podniku ukryté v manuálech, databázích, systémech, dokumentech apod. (Bláha et al., 2013).

1.3. Lidský kapitál

Tento pojem zahrnuje veškeré schopnosti, zkušenosti, dovednosti, týmovou spolupráci, vzdělávání a flexibilitu zaměstnanců, kteří si odnášejí to, co se v podniku naučili, když ho opouštějí (Dvořáková et al., 2007).

2. Lidský kapitál v širším pojetí

2.1. Pojem lidský kapitál

Lidský kapitál je jednou ze složek celkového intelektuálního kapitálu jedince a jeho definic je mnoho. Tento termín je starý jen několik málo desetiletí a jeho synonymem je zdroj. Mnoho teoretiků chápalo pojem lidský kapitál odlišným způsobem a to se právě odráží i v rozdílných a nejednotných definicích.

S první definicí lidského kapitálu přišel Schulz v roce 1961. Tuto definici ovšem v roce 1981 rozšířil a tvrdil, že bychom měli investovat a rozšiřovat lidské schopnosti, ať už vrozené, či získané, zejména pak ty, které považujeme za cenné. A právě ty budou jádrem lidského kapitálu. V 60. letech často docházelo k zaměňování termínu lidského kapitálu s termíny, jako jsou pracovní zdroje či pracovní síla.

Dnes je všeobecně přijímána Beckerova (1963) definice, která zní: „Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.“ O její rozšíření a doplnění se pokusil i Pierre Bourdieu (1977). Ten bral lidský kapitál jako „*jakoukoli kapacitu schopnou produkovat zisk a reprodukovat sama sebe ve stejné či rozšířené podobě, schopnou nejen akumulace, ale i směny, konverze a rozšířené produkce.*“

Za zmínku stojí i vyjádření Scarbougha a Eliase (2002), kteří vysvětlují lidský kapitál jako vazbu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem podniku. Lidský kapitál může být definován i takto: „*Lidský kapitál je zásoba znalostí a dovedností ztělesněná v pracovní síle, jež je výsledkem vzdělání a práce a pracovní sílu zhodnocuje*“ (Bakoš, Binek & Póč, 2006, p. 15).

Lze tedy tvrdit, že lidský kapitál je schopností člověka vytvářet něco nové. Je zároveň neoddělitelný, neskladovatelný a nedá se koupit ani prodat. Řadíme ho mezi obnovitelné výrobní zdroje (Vojtovič, 2011).

„*Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu*“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, p. 34).

Bereme ho jako znalosti a dovednosti, které jsou výsledkem předešlého vzdělání a praxe a zároveň se dá považovat za jediné pravé aktivum podniku. Nedá se jednorázově pořídit jako například počítač nebo auto, ale jedná se o dlouhodobou investici. Můžeme

tvrdit, že každý jedinec pracuje na vylepšení svého lidského kapitálu celý život, ať už vědomě, například vzděláváním se, tak i nevědomě např. při sportování. Hlavní roli v celém procesu hraje čas (Becker, 1993).

Na druhou stranu Koubek (2007) zmiňuje, že se na lidský kapitál dá nahlížet z více úhlů pohledu. Ten totiž může být ovlivněn genetickou stránkou člověka, diskriminací, jeho sociálním původem, životním stylem, zdravím apod.

Veselý (2006, p. 9) bere lidský kapitál jako „*vědění vtělené v lidech. Lze jej rozdělit na znalosti (tj. poznatky a informace, které jedinec má a které je schopen nějakým způsobem vyjádřit a komunikovat) a poznávací i výkonové dovednosti, které jsou aktuálními schopnostmi konkrétního člověka, a jako takové bezprostředně nepřenositelné.*“ Naproti tomu OECD definuje lidský kapitál takto: „*znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti, jež zjednodušují tvorbu osobních, společenských a ekonomických hodnot a blahobytu*“ (Holý, 2007).

Produktivita lidského kapitálu je patrná, a to zejména proto, že přináší vyšší hodnotu, je proměnlivá a zároveň fixní vzhledem k tomu, že při výrobě nedochází k jeho spotřebování. Jeho kvalita je podléhající času, místu a účelu (Palán, 2008).

2.2. Historie lidského kapitálu

Již od počátku ekonomie jako vědy jsme se mohli dočíst v publikacích předních ekonomů o důležitosti lidského kapitálu a vzdělávání. První zmínka o důležitosti vzdělání a rozvoji člověka sahá až k merkantilistům, konkrétně k Williamu Pettymu (Filipová, 2008).

„Pojem lidského kapitálu se stal předmětem zájmu již v době Adama Smithe (1776). Nejprve Smith a později nap. K. Marx (1978) nebo A. C. Pigou (1928, s. 29) začali do svých ekonomických teorií promítat fakt, že mezi výrobní faktory patří také znalosti a zručnosti vlastněné určitou osobou. Konkrétní vymezení pojmu „lidský kapitál“ se často přisuzuje autorům tzv. chicagské ekonomické školy – laureátovi Nobelovy ceny Garrymu S. Beckerovi (Mazouch & Fischer, 2011, p. 1).

Podle Solowa vede lidský kapitál k většímu ekonomickému růstu, kterého dosáhneme pomocí fyzického kapitálu, práce a již zmíněným vlivem lidského kapitálu (Filipová, 2008).

O důležitosti lidského kapitálu se však začalo více hovořit až od druhé poloviny 20. století.

Během 50. let se předpokládalo, že síla pracovníků je stanovena a již nedochází k jejímu rozvoji. Od té doby proběhlo mnoho průzkumů na téma lidský kapitál a investice do lidského kapitálu. Základem byly lidské zdroje a investice do vzdělávání. Následně se porovnávalo to, jaké přínosy měla investice, kterou jsme vynaložili do vzdělávání. Díky těmto výzkumům se zjistilo, jak je lidský kapitál důležitý pro ekonomiku a podniky a že čím vzdělanější člověk je, tím má větší šanci na vyšší příjmy (Becker, 1997).

Od 60. let se začalo nahlížet na vzdělávání nejen jako na společenskou věc, ale hlavně jako na investici do budoucna. V této době vznikla teorie lidského kapitálu, která říká, že existuje přímý vztah mezi vzděláním a výkonností (Palán, 2008).

Od 70. let již byly udělovány vědcům zabývajícím se lidským kapitálem Nobelovy ceny. Tuto cenu získali Simon Kuznets (1971), Milton Friedman (1976), Theodore W. Schultz (1979), Robert M. Solow (1987) a Gary S. Becker (1992) (hrforum.cz, 11. 11. 2013).

V 90. letech 20. století dochází k rozšíření termínu lidský kapitál. Společnost si začíná uvědomovat, že lidský kapitál je mnohem důležitější, než si mysleli, a dochází tedy k větším investicím do vzdělání jak v rámci rodiny, tak i v oblasti občanské (Becker, 1993).

V současnosti patří lidský kapitál mezi nejdůležitější zdroje a je považován za hlavní podnikové aktivum. Je proto důležité dbát na neustálý rozvoj svých zaměstnanců, protože díky tomu dochází k inovacím výrobků a služeb poskytovaných zákazníkům.

2.3. Lidský kapitál v nové ekonomice

Nová ekonomika se vyznačuje tím, že klade důraz na lidské zdroje, které vlastní člověk. Zajímá se celkově o jeho bohatství v podobě intelektuálního kapitálu. Jedná se tedy o posun od průmyslové ekonomiky ke znalostní a zároveň dochází k tomu, že se hlavní pozornost již nevěnuje výrobcům, ale věnuje se přáním, potřebám a požadavkům zákazníků. Ti v dnešní době vyhledávají nové a kvalitnější výrobky, za které si sice připlatí, ale ví o nich, že jsou bezpečné. Z tohoto důvodu musí firmy neustále inovovat své produkty a inovace jsou tím, čím disponuje právě člověk. Proto také podniky investují do rozvoje intelektuálního kapitálu svých zaměstnanců, ať už se jedná o vědu a výzkum

nebo vzdělávání. Součástí toho jsou i investice do prostředků, které slouží k šíření informací a komunikace mezi zaměstnanci. Vzdělávání zaměstnanců podporuje jejich kreativitu a myšlení. Díky tomu jsou pak schopni vynalézt nové produkty s lepšími funkcemi, které budou uvedeny na trh (Vojtovič, 2011).

Schopnosti, znalosti a dovednosti jedince tvoří inovace, které jsou neoddělitelné od člověka, a nedají se tudíž nijak přenášet ani dědit. Člověk se s nimi rodí a získává je v průběhu života v rámci vzdělávání (Vojtovič, 2011).

V nové ekonomice se člověk považuje za vstupní výrobní faktor a hlavní výrobní zdroj, a to zejména proto, že disponuje informacemi, znalostmi, schopnostmi a kreativním myšlením. Lze tedy říct, že byl finanční kapitál nahrazen tím lidským, a to z toho důvodu, že v nové ekonomice je potřeba méně finančního kapitálu, než tomu bylo u průmyslové výroby. Lidský kapitál totiž snižuje potřebu vstupů jako například práce, surovin atd. Můžeme ho také označit za komplementární s technologiemi, což znamená, že se technologie a lidský kapitál vzájemně doplňují (Vojtovič, 2011).

2.4. Investice do lidského kapitálu

Investice do lidského kapitálu hraje významnou roli v současné ekonomice. Je důležité, aby firmy věnovaly patřičné zdroje do rozvoje zaměstnanců, protože pokud odvádí svou práci kvalitně a jsou za ni náležitě odměněni, má to stejný efekt, jako kdyby podnik nakoupil různé stroje a technické vybavení.

Adam Smith také uvedl, že investování do lidského kapitálu má velký význam nejen pro jednotlivce, ale jedná se také o značný zdroj bohatství národů (Kameníček, 2003).

Investice rozeznáváme dvojího typu. Jedná se o investici jednorázovou jako například absolvování semináře, školení či kurzu. Druhým typem je dlouhodobá investice, do které řadíme studium, výcvik nebo pracovní stáž. Ať už se jedná o jakoukoli investici, je důležité, aby měla nějaký přínos pro daného člověka, a to z pohledu fyzického nebo abstraktního. Pro více vzdělané jedince se rozumí fyzickým přínosem zvýšení mzdy a abstraktní přínos chápeme jako zlepšení svého postavení na trhu (Becker, 1993).

2.4.1. Rodina jako investice

„V souvislosti s investicemi do lidského kapitálu byl analyzován i vliv rodinného zázemí a finančních omezení na úroveň vzdělání. Z rozboru empirických dat vyplynulo, že exis-

tuje výrazná souvislost mezi sociálně–ekonomickým postavením rodičů a kvalitou a úrovní vzdělání jejich dětí“ (Vlček, 2009, p. 217).

Podle Beckera (1993) hraje rodina klíčovou roli v rozvoji schopností jedince již od malička. Způsob a styl výchovy dětí se odráží v jejich pozdějších schopnostech a dovednostech osvojit si probíranou látku ve škole. Děti, které jsou lépe vychovávány a vedeny, se dokážou naučit látku snadněji než děti, které rodiče zanedbávají. Právě zanedbané děti mnohdy nedokončí ani střední školu a později mají problém sehnat práci. Proto je důležité investovat do vzdělání dětí.

Je jasné, že rodiny s vyššími příjmy mohou poskytnout svému dítěti kvalitnější vzdělání na lepších školách než rodiny s příjmy nižšími. Také obecně platí vztah, že děti, které pocházejí z chudších rodin, studují kratší dobu než děti bohatší. Je to dáno tím, že rodina nemá dostatek prostředků na financování dlouhodobého studia. Z toho důvodu si děti ihned po ukončení školy začínají hledat práci (Becker, 1994).

Výchova dítěte je jedním z nejdůležitějších úkolů rodičů. Dítě, které vyrůstá v harmonickém rodinném prostředí, vnímá okolí zajímavěji a hravěji. Je pro něj důležité rozvíjet své dovednosti již od malička například čtením pohádek, zpíváním písniček či ukolébavek, hraním her, malováním, sportováním aj. a právě na všechny tyto aspekty má hlavní vliv rodina (Kameníček, 2003).

2.4.2. Školní vzdělávání

Kameníček (2003) uvádí, že se jedná o nejrozšířenější formu investování do lidského kapitálu. Škola je instituce, která je specializovaná na vzdělávání jedinců. Existují školy specializované (např. odborná učiliště), ale i ty nabízející široké spektrum dovedností (gymnázia). Některé školy vyžadují po studentech praktické dovednosti (například řidiči, dřevorubci atd.) a jiné školy vyžadují teoretickou přípravu, která je potřeba předtím, než budeme žádat o práci. Jedním takovým příkladem mohou být právníci, kteří se nejprve musí naučit velké množství zákonů, paragrafů a předpisů a až poté mohou vykonávat to, co si zvolili. Existují i druhy povolání, která vyžadují ve školách praktickou i teoretickou část. Jsou jimi například lékaři. Ti musejí ze začátku nastudovat teorii a až poté přistupují k praxi, kde si osvojí praktické znalosti a dovednosti.

Becker se zaměřuje na porovnání firmy se školou. „Školy můžeme definovat jako instituce specializující se na produkci vzdělání na rozdíl od firem, které poskytují jedinci vzdělání jako vedlejší produkt“ (Becker, 1994, p. 51). Dále zmiňuje, že pokud jedinec

úspěšně dokončí základní, střední a vysokoškolské studium, má vysokou šanci si najít finančně zajímavé zaměstnání. Není ale podmínkou, že by hned ze začátku dostal tu nejvyšší mzdu. I v práci je totiž zapotřebí se neustále vzdělávat a osvojovat si nové poznatky a zkušenosti, metody a taktiky.

2.4.3. Výcvik v zaměstnání

Mezi další důležité investice do lidského kapitálu řadíme výcvik na pracovišti. V novém zaměstnání musí jedinec podstoupit školení týkající se jeho pracovní pozice a náplně práce. Po opakovaném absolvování pracovních cest, stáží, přednášek a kurzů rozvíjí své znalosti, dovednosti a tím zkušenější následkem toho všeho je. Tyto aktivity vyžadují určité náklady, které pokud firma nehradí, je si ochoten zaměstnanec zaplatit sám. To ale pouze za předpokladu, že je přesvědčen, že se mu na základě toho zvýší mzda nebo společenské postavení (Kameníček, 2003).

2.4.4. Investice do zdraví a informací

V dnešní době a společnosti je velmi důležité vědět, jak se dostat k potřebným informacím, to znamená, kde je vlastně hledat. Například Becker (1994, p. 53) uvádí, že *„informace o cenách umožňují jedinci koupit co nejlevněji. Informace o mzdách nabízených různými firmami zase nabízejí možnost pracovat pro společnost, která platí nejvíce. V obou případech jsou informace o ekonomickém systému faktorem, který ovlivňuje znalosti a dovednosti – lidský kapitál.“* Becker tedy na celou věc nahlíží tak, že vidí investice do informací jako způsob vyhledávání ideálního zaměstnání. Také se zabývá otázkou, zda by tuto investici měl hradit jedinec, nebo podnik. Nakonec dochází k závěru, že podniky odsouvají placení nákladů na informace na potenciální zaměstnance z důvodu obav ze zobecnění investic, což by mělo za následek ztráty firmy.

Investice do zdraví je také velmi důležitá, protože je podstatné, aby byl jedinec v duševní i fyzické pohodě. Pokud tomu tak je, může v práci i doma vydávat nadprůměrné výkony a tím si osvojit nové znalosti a dovednosti, což povede k růstu lidského kapitálu.

I Becker (1994, p. 54) vidí investici do zdraví jako zásadní a důležitou věc. *„Jedním ze způsobů, jak investovat do lidského kapitálu, je zlepšovat emoční a fyzické zdraví.“*

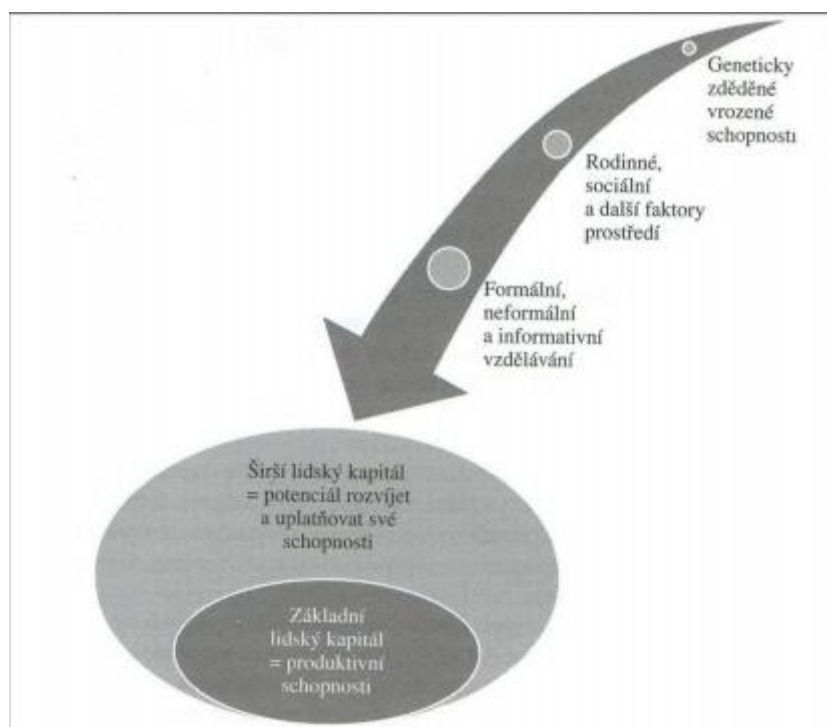
Způsobů, jak si udržet pevné zdraví, je spousta. Zmíníme například pestrou, vyváženou a zdravou stravu, sportování, hlavolamy, společenské hry aj.

Burda & Wyplosz (2009) uvádí, že lidský kapitál není jen věcí vzdělávání. Jde rovněž o to, aby byl člověk zdravý, bez chorob a chronických onemocnění, aby měl přístup k adekvátní lékařské péči. Lidé, kteří jsou nemocní, nejsou schopni produktivní práce.

2.5. Složení lidského kapitálu

Lidský kapitál se dělí na dvě části: základní, která obsahuje přínosné schopnosti a vlastnosti, a širší, jež umožňuje používat část základní (Mazouch & Fischer, 2011).

Obrázek 2: Složení a faktory působící na lidský kapitál



Zdroj: Fischer & Mazouch, (2011).

Na *Obrázku 2* si můžeme všimnout třech základních faktorů působících na lidský kapitál. Největší vliv na schopnosti a vlastnosti mají počáteční faktory, které jsou geneticky vrozené. Na základě těchto faktorů dochází k dalšímu rozvoji prostřednictvím vzdělání a sociálního prostředí. Získané znalosti a dovednosti mají vliv na základní a širší část kapitálu.

Další způsob dělení lidského kapitálu je dle Beckera. Ten rozděluje lidský kapitál na obecný a specifický. Obecnou formu lidského kapitálu (znalosti a schopnosti) lze využít ve všech podnicích a odvětvích, ovšem specifickou formu nikoli. Ta může být

využita pouze omezeným počtem zaměstnavatelů nebo dokonce pouze jedním. Investice do tohoto druhu kapitálu má za následek zvýšení produkce jen u těchto zaměstnavatelů. Pokud se zaměstnavatel rozhodne investovat do specifické formy kapitálu, musí se rozhodnout, jakou ze dvou linií vybere. Tou první je investice do rozvoje odborných znalostí, lépe řečeno kvalifikace, a tou druhou je investice do měkkých znalostí, což je například rozvoj komunikačních schopností, řešení konfliktů a vyjednávání, otevřenost, sebereflexe apod. (Bláha et al., 2013).

2.6. Hodnota lidského kapitálu

Hodnota lidského kapitálu se vzhledem k věku a podmínkám života člověka mění. Od mládí ke zralosti roste a naopak ve stáří klesá. Nové poznatky, události a situace se projevují ve zkušenostech a právě ty zvyšují hodnotu kapitálu. Dalším aspektem, který vede ke zvyšování hodnoty, je vzdělávání a rozvíjení jedince. Vojtovič (2011) připouští, že je možné lidský kapitál ve formě poznatků a znalostí předávat na mladší jedince nebo nové zaměstnance. Dochází tak k jeho dědění a předávání z generace na generaci. K pojmu hodnota lidského kapitálu se váže i termín amortizace. Znamená to, že člověk ztrácí do určité míry svoji hodnotu, a to v důsledku zranění, nemoci, stáří nebo tehdy, když zaostává za novými technologiemi a trendy. Je proto podstatné, aby se člověk vzdělával a pracoval v takovém prostředí, kde se bude cítit dobře jak fyzicky, tak psychicky, kde bude mít kolem sebe dobrý kolektiv a bude na něj působit co nejméně škodlivých faktorů, jakými mohou být stres, hluk, špinavé prostředí atd.

2.7. Měření lidského kapitálu

„Při analýze lidského kapitálu se vychází z předpokladu, že člověk rozhoduje o svém vzdělání, pracovní přípravě, lékařské péči a o dalších doplňcích k vědomostem a zdraví na základě porovnání nákladů a výnosů“ (Vlček et al., 2009, p. 215).

Každá společnost by měla vynaložit určité úsilí k nalezení té správné metody měření lidského kapitálu. Problém je v tom, že ne každý je schopen vytvořit rámec, ve kterém by byly zahrnuty důvěryhodné informace o fluktuaci zaměstnanců, jejich úrazovosti nebo výkonnosti, výdajích na vzdělání apod. Je také důležité začlenit *„hledisko vysokého výkonu“*, ve kterém je zakomponována oblast lidských zdrojů (první systém), do firemní strategie (druhý, širší systém). Firma by měla korigovat vztah mezi těmito dvěma systémy a výkonem podniku (Armstrong, 2007).

Změřit lidský kapitál není zrovna lehký úkol. Lidský kapitál, který člověk vlastní, má podobu kvalitativních vlastností, ovšem pro lepší měření a představu by bylo vhodné zachytit kvantitativní ukazatele. Mezi lépe měřitelné části lidského kapitálu řadíme znalosti. Ty můžeme změřit například pomocí znalostních testů. Výsledky z těchto testů ale neposkytnou celkový pohled v rámci měření. Jedná se pouze o jednu z více složek lidského kapitálu, a tudíž pokud člověk dosáhne v testu dobrého hodnocení, nemusí nutně znamenat, že je výkonný. Musí umět uplatnit své schopnosti a dovednosti (Mazouch & Fischer, 2011).

Důležitým faktorem u měření kapitálu je čas. Čas hraje hlavní roli zejména proto, že postupem času člověk získává více a více znalostí, zkušeností a schopností, které následně používá a tím zvyšuje svou výkonnost (Mazouch & Fischer, 2011).

Další možností, jak měřit lidský kapitál, je skrze nejvyšší dosažené vzdělání člověka. I zde se ovšem vyskytuje problém. Jak určit, který stupeň vzdělání má vyšší hodnocení a validitu, když například zedník, který dostane certifikát a osvědčení, může dosáhnout stejné výkonnosti, než-li větší než manažer, který vystudoval vysokou školu s červeným diplomem (Mazouch & Fischer, 2011)?

Vojtovič (2011) uvádí čtyři metody měření lidského kapitálu:

- nejvyšší dosažené vzdělání
- znalostní testování
- tržní hodnota lidského kapitálu zaměstnanců
- náklady spojené s tvorbou lidského kapitálu

Armstrong (2007, p. 54) popisuje měření lidského kapitálu jako něco, „*co se týká hledání vazeb, korelací a v ideálních případech příčinných souvislostí mezi různými soubory údajů o lidských zdrojích, a to za použití statistických metod*“.

Armstrong (2007) klade důraz při měření lidského kapitálu na údaje o zaměstnancích, o jejich rozvoji, výkonu, na údaje spojené s jejich názory a postoji či na to, jak spolehliví schopní a talentovaní jsou.

Veber (2003) zdůrazňuje, že i přesto, že je lidský kapitál těžko identifikovatelný a měřitelný, měl by být předmětem zájmu a studií v každém podniku.

3. Měření výkonnosti lidského kapitálu

Každý podnik si je vědom toho, že je potřeba využívat své zdroje co nejefektivněji. Snaží se tedy přimět zaměstnance, aby odváděli co možná největší výkon. K zlepšení výkonnosti používají hodnocení a odměňování, to znamená, že čím výkonněji zaměstnanec pracuje, tím vyšší odměnu dostane. Ta určitým způsobem pracovníka motivuje. Bohužel v mnoha firmách je nastaven systém odměňování a hodnocení špatně. To má za následek pokles výkonnosti pracovníků, což vede k menší ziskovosti firem. Je proto důležité dbát na správně sestavený hodnoticí systém a hodnoticí kritéria, která jsou důležitá k měření výkonnosti lidského kapitálu. Důležité je i propojení personálních systémů. Pokud vše funguje tak, jak má, firma je schopna získat zpětnou vazbu o výkonech svých zaměstnanců, o jejich potřebách, spokojenosti, komunikativnosti atd. (Pilařová, 2008).

Existuje celá řada činitelů, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců. Příkladem mohou být podmínky technické, ekonomické, organizační, společenské, osobní a situační (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003).

Pracovní úkoly zadané zaměstnancům jsou opřeny o výkony průměrného pracovníka. Ovšem firmy dávají značně najevo všem jedincům, že očekávají stejně dobrý výkon, jaký dostávají od těch nejlepších zaměstnanců. To je mnohdy problém, protože je potřeba zohlednit několik lidských faktorů: věk, pohlaví, zdravotní stav aj. (Koubek, 2007).

Wagnerová (2008) definuje rozdíl mezi výkonem a výkonností následovně. Pracovní výkon odvádí pracovník ve stanoveném čase a za stanovených podmínek. Na druhou stranu výkonnost je dlouhodobé provádění pracovního výkonu jedince.

3.1. Hodnocení pracovního výkonu

Jedná se o pravidelné zhodnocení výsledků, kterých dosáhne zaměstnanec na základě stanovených cílů podniku. Nadřazený během celého roku posuzuje výkonnost svých podřízených a dává jim zpětnou vazbu. Při hodnocení se hodnotitel nesmí nechat ovlivnit emocemi a zaujatostí. Hlavním významem hodnocení je motivace zaměstnanců (Wagnerová, 2008).

K porozumění nestandardního výkonu pracovníků slouží problémová analýza. Pokud manažer odhalí problém, díky této metodě ho může zmírnit nebo ho dokonce elimino-

vat. Zjednodušeně lze říci, že pomocí problémové analýzy řešíme problémy výkonnosti zaměstnanců (Ambrosova et al, 2009).

3.1.1. Systémy hodnocení lidského kapitálu

Rozeznáváme dva typy hodnocení. Jedním je systematické hodnocení, které probíhá pravidelně nebo dle předem stanovených okolností a postupů a má tři základní podoby (hodnocení kompetencí, hodnocení výkonů a mimořádné hodnocení). Druhým typem je nystematické hodnocení, které se provádí nahodile. Nemá jasně definovaný postup ani kritéria hodnocení (Pilařová, 2008).

Systém hodnocení by měl být „jasný, porovnatelný, dosažitelný a akceptovatelný“ (Koubek, 2009, p. 210).

Blíže si popíšeme systematické hodnocení dle Pilařové (2008)

- Hodnocení kompetencí

Touto metodou hodnotíme vlastnosti, dovednosti, schopnosti a znalosti zaměstnanců v delším časovém rozmezí, obvykle jedenkrát za rok. Podporuje rozvoj zaměstnance a pevnou výši platu zaměstnance. Odměňuje pracovníka za to, jak náročnou práci odvádí, a neodměňuje ho za to, jak dlouho v podniku pracuje.

- Hodnocení výkonu

Liší se od hodnocení kompetencí tím, že se provádí jedenkrát měsíčně a hodnotí se zde množství a kvalita vykonané práce. Hodnotí se tedy stanovené cíle nebo úkoly, které má pracovník provést nebo kterých má dosáhnout. Ovlivňuje pohyblivou složku platu, jinak řečeno benefity.

- Mimořádné hodnocení

Neprovádí se v krátkých ani dlouhých intervalech, ale probíhá nahodile, dle vzniklé situace. Řadíme ho pod systematické hodnocení a v praxi se používá mnohem častěji.

3.1.2. Kritéria hodnocení lidského kapitálu

Jedná se o ukazatel výkonnosti, díky němuž můžeme hodnotit prospěšnost zaměstnance pro podnik. Je důležité správně nastavit kritéria hodnocení. Pokud budou nastavena špatně, mohou ohrozit ekonomický stav organizací. Vhodná kritéria volíme v návaznosti na strategický plán firmy. Hodnotící kritéria můžeme nastavit pro určitou skupinu pracovníků nebo se nastaví shodná pro všechny zaměstnance. U metody hod-

nocení výkonu určujeme podíl na pohyblivé složce platu, ovšem u hodnocení kompetencí stanovujeme podíl k pevné složce (Pilařová, 2008).

Dvořáková (2007, p. 270) tvrdí: „*Používání kritérií, která neodpovídají charakteristikám požadavků pracovní činnosti, snižuje autoritu systému hodnocení a znevažuje výsledky. Je proto nelogické vycházet ze zásady stejné struktury kritérií pro všechny pracovníky, i když některá základní kritéria (hlavně základní charakteristiky pracovního výkonu a jednání) mohou být uplatněna u většiny pracovních činností.*“

Matoušek, Růžička (1966) používají tento výčet kritérií hodnocení:

- výkon člověka (množství práce),
- kvalita práce (jakost),
- samostatnost,
- iniciativnost,
- pracovní spolehlivost a ukázněnost,
- vytrvalost,
- přizpůsobivost,
- poměr k práci a pracovní ochota,
- dodržování pracovní doby,
- smysl pro spolupráci,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- organizování vlastní činnosti,
- poměr k závodu.

3.1.3. Hodnocení práce pomocí počítačů

Armstrong (2007) píše o dvou systémech, které pomáhají s hodnocením pracovního výkonu.

- Systémy založené na analýze práce / pracovních míst. Údaje jsou vnášeny do počítače přímo nebo se do počítače přenášejí z papíru. Program rozezná předem určená pravidla související s algoritmem. Ten oboduje konkrétní výkony a poté podá i celkový součet bodů.
- Interaktivní systémy. V této metodě pracovník, u něhož se měří výkon, sedí u počítače, kde musí odpovídat na propojující otázky. Na základě odpovědí systém přiřadí body a na konci provede jejich součet a stanoví pořadí.

3.2. Produktivita práce

Coelli (2005) uvádí, že práce a kapitál jsou hlavními vstupy, které jsou značně významné. Ovšem i přes jejich významnost je jim věnováno málo pozornosti. Množství práce se měří pomocí jednoduchých souhrnných proměnných. Nejvíce užívanými metodami jsou: počet zaměstnaných lidí, počet hodin na vstup práce, počet pracovníků na plný úvazek a celkové mzdy a placení účtů.

*„Produktivita práce měří využití pracovní síly. Je-li analyzován trend jejího vývoje, pomáhá předpovědět budoucí poptávku po práci. Ukazatel produktivity práce obecně zjišťujeme jako **podíl výstupu ke vstupu, tj. k práci vynaložené na tento výstup**. Práce může být vyjádřena ve fyzických jednotkách (odpracované hodiny, počet pracovníků) nebo hodnotově v penězích (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001, p. 125).*

Vaněček (2000) zmiňuje, že pomocí produktivity můžeme vyjádřit využívání zdrojů. Díky produktivitě lze porovnávat různé firmy a zhodnotit tak, v jaké situaci se zrovna nacházejí.

Synek (2011) říká, že produktivita práce se dá měřit pomocí různých ukazatelů. Mezi nejčastější patří přidaná hodnota a pracovníci či odpracovaný počet hodin. Přidaná hodnota se vypočte jako odečtení nákladů za veškeré nakupované suroviny, materiály a služby od výnosů za produkci (tržeb).

Mezi faktory, které ovlivňují produktivitu práce, se řadí motivace a kvalifikace pracovníků, technologie, organizace řízení či klimatické nebo přírodní podmínky (analyzuja-proved.cz, 2010).

T-i.cz (27. 11. 2008) uvádí následující pohledy, kterými se dá na produktivitu práce nahlížet:

- produktivita práce z výnosů
- produktivita práce z výkonů
- produktivita práce z tržeb
- produktivita práce z obratu
- produktivita práce z přidané hodnoty

4. Odměňování pracovníků

Pracovníci jsou v rámci podniku za své pracovní výkony odměněni stanovenou mzdou a různými benefity. Záleží na zaměstnavateli, jakou formu odměňování zvolí nebo zda použije kombinaci mzdy a zaměstnaneckých výhod (Dvořáková, 2007).

Je také velmi důležité zvolit vhodné a spravedlivé odměňování v podniku. Měly by být také dodrženy zákony a lidská práva v průběhu odměňování (Koubek, 2011).

Odměňování by mělo plnit dvojí úlohu. Zprv by mělo motivovat pracovníky k lepším výkonům a zadruhé by mělo být v souladu s jejich odvedenou prací. To v nich vyvolá jakýsi pocit uznání. Nejprve tedy přichází na řadu pobídka k práci a po jejím provedení přijde zasloužená odměna (Koubek, 2004).

Dvořáková (2007) poukazuje na to, že by pracovníci měli být odměňováni a hodnoceni na základě pracovního výkonu. Podnik hodnotí a odměňuje jedince nebo i skupiny pracovníků z hlediska odvedené práce.

Armstrong (2007, p. 515) doplňuje, že by zaměstnavatelé měli „*odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.*“

Armstrong také dále uvádí, že pracovník může být odměněn podle schopností, výkonu, přínosu, dovedností nebo podle délky zaměstnání. Odměňování pracovníků se považuje za ten nejvíce motivující faktor k výkonu práce. Odměňování může tvořit až 70 % celkových nákladů podniku. Zaměstnavatel může své pracovníky odměnit hmotně i nehmotně. Mezi hmotné formy patří plat, mzda, příplatky nebo prémie. Nehmotnou složku pak tvoří pochvaly, větší zodpovědnost, samostatnost při práci, vzdělání apod. Souhrn hmotných a nehmotných forem odměňování vytváří pojem celková odměna.

Dle Koubka (2009, p. 283) se jedná o „*nejstarší a nejzávažnější personální činnost, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků.*“

4.1. Fixní a variabilní složka mzdy

Mzdu můžeme dělit na dvě hlavní složky, kterými jsou složky fixní a variabilní. Složku fixní neboli pevnou musí zaměstnavatel vyplácet zaměstnanci vždy za odvedenou práci, ovšem variabilní, jinými slovy pohyblivou složku si zaměstnavatel stanovuje sám a nemusí ji ani předem upravovat. V praxi se pohyblivá složka vyplácí za objem odvedené

práce nebo za splnění určitých cílů. Do pohyblivé složky mzdy řadíme prémie, provize, bonusy nebo odměny (novinky.cz, 2015).

Mezi dodatkové formy mezd můžeme zařadit například prémie, které bývají poskytovány k úkolové nebo časové mzdě. Patří sem i odměny za úsporu času, což znamená, že pokud pracovník odvede práci za kratší dobu, dostane tuto odměnu (Koubek, 2009).

4.1.1. Základní mzda – fixní složka

Za vykonanou práci náleží pracovníkovi mzda nebo plat. Mzda se platí pracovníkům v soukromé sféře a plat dostávají státní zaměstnanci. Mzdová práva a povinnosti jsou upraveny v zákoníku práce.

Mzda se bere jako peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty vyplácené zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedený výkon. Mzda bývá určená a sjednaná v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel je povinen vyplácet mzdu takovou, aby její výše nebyla nižší, než je minimální mzda stanovená nařízením vlády (Horalíková, 2004).

Koubek (2011, p. 182) tvrdí, že mzda: *„odměňuje nejen výkon a jeho zlepšování, na nichž se pracovník dohodl se svým manažerem, ale i osvojování si schopností potřebných k dosažení dohodnutého výkonu a k jeho neustálému zlepšování.“*

Rozeznáváme také pojem příplatek ke mzdě, který dostane pracovník v podniku za práci přesčas, náhradní volno, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci o víkendu (Ambrosová et al., 2009).

- Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ocenit pracovníka za vykonanou práci. Nejsou definovány žádným právním předpisem, ovšem bývají sjednány v pracovní či kolektivní smlouvě (Horalíková, 2004).

Nejčastější mzdové formy jsou:

- Časová mzda – je poskytována za stanovenou jednotku času, například hodina, týden, měsíc nebo rok. U dělníků je touto jednotkou hodina, u administrativních pracovníků, vedoucích a technických odborníků je touto jednotkou měsíc. Váže se na odpracovanou dobu, nikoli na pracovní výkon (Horalíková, 2004).
Časová mzda je tedy mzda poskytnutá za odpracované hodiny (Tomší, 2008).

- Úkolová mzda – Výdělek pracovníka je závislý na jeho odvedeném úkolu nebo výkonu, který je stanovený určitými normami. Používá se tehdy, když zaměstnavatel nahlíží na množství vyrobené produkce, a uplatňuje se převážně u dělnických profesí. Platí zde nařízení, že zaměstnavatel nesmí použít zvýšení mzdy k motivování většího výkonu, pokud by to vedlo k ohrožení bezpečnosti zdraví pracovníka (Koubek, 2009).
- Podílová (provizní) mzda – Mzda pracovníka je z části nebo zcela závislá na objemu prodaných statků a služeb a je používána v obchodních činnostech a službách. Pracovník má garantovaný základní plat, k němuž poté dostane provizi za prodané množství. Jako příklad lze uvést obchodní zástupce a prodejce. Čím více prodají, tím větší provizi dostanou (Koubek, 2009).

4.1.2. Prémie – variabilní složka

Jedná se o pohyblivou složku mzdy, která je vyplácena na základě splnění předem daných měřitelných ukazatelů práce, jedná se tedy například o produktivitu, kvalitu práce, hospodárnost, dodržování termínů apod. (financninoviny.cz, 2010).

Prémie se odvíjí od hospodářského výsledku firmy a slouží jako motivátory k dosahování lepších výsledků. Pro motivaci je důležitá výše prémie a poměr mezi ní a fixní mzdou. Hlavní je najít vyvážený poměr mezi oběma složkami mzdy, protože pokud je fixní mzda vyšší a prémie tvoří jen malou část, není to velmi motivující. Obvykle se používá poměr 70:30, kdy 70 % tvoří základní mzda a zbylých 30 % tvoří prémie. Některé firmy používají poměr i 50:50, což je v dnešní době poměrně odvážné (ipodnikatel.cz, 2011).

Prémie můžeme dělit na dva druhy. První je prémie periodicky se opakující za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu, což znamená, že zaměstnavatel již předem stanoví ukazatele, kterých musí zaměstnanec během určitého období dosáhnout. Rozlišujeme u tohoto druhu prémie individuální a kolektivní. Druhým typem je prémie jednorázová. Jedná se o bonus, který je vyplácen za mimořádný výkon, za plnění kvalitních pracovních úkonů, za chování apod. Bonus rozdělujeme na peněžní a nepeněžní. Do nepeněžního můžeme zařadit například různé kulturní akce, výlety, pobyt o dovolené atd. (Koubek, 2009).

4.2. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány pracovníkům podniku pouze za to, že pro firmu pracují. Na rozdíl od mezd nebývají vázány na odvedený výkon. Při poskytování benefitů se přihlíží například k vykonávané funkci v podniku, k délce zaměstnání, důležitosti pro podnik aj. (Koubek, 2009).

V současné době si lze jen stěží představit, že by firmy neposkytovaly svým zaměstnancům benefity. Upevňují totiž vztah mezi zaměstnancem a firmou (Dvořáková et al., 2007).

Armstrong (2007, p. 595) rozděluje hlavní typy zaměstnaneckých výhod do následujících kategorií:

- Penzijní systémy: jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- Osobní jistoty: jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- Finanční výpomoc: půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- Osobní potřeby: oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty: stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
- Jiné výhody: které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnost) a kreditní karty.
- Nehmotné výhody: charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

Dále pak Armstrong (2009) rozděluje zaměstnanecké výhody na zdanitelné a nezdanitelné. Mezi zdanitelné výhody patří podnikové automobily, bezplatně poskytované pohonné hmoty, odpočet na ujetou vzdálenost, levné nebo bezúročné půjčky, bydlení/

ubytování, soukromá zdravotní/léčebná péče, dary a poukázky, užívání jmění, ceny a pobídkové odměny a mobilní telefony. Do nezdanitelných výhod pak řadí: strava poskytovaná pracovníkům, členské příspěvky, poukázky na oběd a stravenky, vánoční večírky a jiné společenské podniky, malé dárky a zábavné akce, výdaje na přemístění/stěhování, odměny za dlouholeté zaměstnání, systém zlepšovacích návrhů, vzdělání a výcvik, poradenská služba, podnikové jesle, odstupné a parkoviště.

4.3. Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny typy odměn: přímých, nepřímých, vnitřních a vnějších. Skládá se z dvou hlavních kritérií, kterými jsou transakční odměny (mezi které patří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody) a relační (vztahové) odměny, do nichž řadíme nehmotné druhy odměn, jako například vzdělávání a rozvoj, zkušenosti, zážitky z práce (Armstrong, 2007).

Celková odměna jsou tedy všechny nástroje, které může zaměstnavatel použít k získávání, udržení a motivování svých zaměstnanců. Celková odměna je pak dále přiblížena v následující *Tabulce 1*.

Tabulka 1: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní/ Vnitřní odměny	
	Zkušenosti/ zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong (2009).

5. Náklady

Existuje dvojí pojetí nákladů. První je určené externím uživatelům a jedná se o náklady ve finančním účetnictví a druhé pojetí využívají manažeři ve firmách a jde o náklady ve vnitropodnikovém účetnictví, někdy nazývané jako manažerské účetnictví. Náklady jsou definovány jako peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů, které jsou vyvolány tvorbou výkonů v podniku. Náklady vždy souvisí s výnosy, které náleží příslušnému období, a mezi náklady a výnosy je zajištěna věcná a časová shoda. Náklady jsou zároveň syntetickým ukazatelem činnosti podniku (Synek, Dvořáček, Dvořák, Kislingerová & Tomek, 2011).

5.1. Podnikové náklady

Způsobem, kterým se nejčastěji klasifikují náklady v podniku, je druhové třídění. Druhové třídění odpovídá pojetí finančního účetnictví a jedná se o základní třídění, které vychází z výkazu zisků a ztrát. Dělení je následující:

- provozní náklady (náklady vynaložené na prodané zboží; výkonová spotřeba - spotřeba materiálu, energie, služby; osobní náklady - mzdové náklady, odměny členům orgánů společnosti a družstva, náklady na sociální zabezpečení, sociální náklady; daně a poplatky mající povahu provozních nákladů - daň z nemovitostí, silniční daň apod.; odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku; zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu; tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů; ostatní provozní náklady),
- finanční (finanční náklady; daň z příjmů za běžnou činnost),
- mimořádné (mimořádné náklady; daň z příjmů z mimořádné činnosti) (Martinovičová, Konečný & Vavřina, 2014, p. 53).

Metodická část

1. Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je provést měření výkonnosti lidského kapitálu ve zvoleném stavebním podniku Stavoplast KL, spol. s r. o. na základě teoretických a praktických poznatků.

Dalším krokem je, na základě zjištěných dat, navrhnout případné změny, které by vedly ke zvýšení a zlepšení produktivity práce v podniku.

2. Metodika

Veškeré poznatky, které byly potřeba pro sepsání teoretické části, byly čerpány převážně z českých i zahraničních odborných publikací Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a Studijní a vědecké knihovny města Plzeň. Dalším zdrojem informací pak byly internetové stránky.

Potřebná data o podniku byla získána na základě konzultací s majitelem stavebního podniku. Údaje o přehledu tržeb, průměrném počtu zaměstnanců, přidané hodnotě a osobních nákladech byly získány z interních zdrojů podniku, a to především z výkazu zisků a ztrát od roku 2007 do roku 2014. Všechna zjištěná data jsou zpracována do textu, grafů a tabulek pomocí programů Microsoft Word a Microsoft Excel.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části je uveden teoretický přehled, který je následně aplikován ve druhé, praktické části. V literárním přehledu je ucelený přehled o lidském kapitálu, měření výkonnosti lidského kapitálu, produktivitě práce, hodnocení a odměňování zaměstnanců či pracovních nákladech.

V úvodu praktické části je obecně popsán stavební podnik Stavoplast KL. Součástí je i finanční přehled dané společnosti. Poté je zde vypracována struktura a vývoj zaměstnanců stavebního podniku, dále analýza osobních nákladů a odměňování. Největší pozornost je věnována měření výkonnosti lidského kapitálu. Ten je měřen za pomoci produktivity práce, která bude vypočtena na základě níže uvedených vzorečků. Na straně výstupů jsou použity dvě veličiny, a to tržby a přidaná hodnota, které jsou postupně porovnávány dvěma vstupy; těmito vstupy jsou osobní náklady a průměrný přepočtený počet zaměstnanců. Výpočty byly prováděny za období 2007–2014. V praktické části je uvedeno i srovnání se stejně velkými konkurenčními podniky v Jihočeském kraji, ve kterém působí i vybraný podnik.

$$\text{Produktivita práce A} = \frac{\text{Celkové roční tržby} - \text{tržby z prodeje dlouhodobého majetku}}{\text{průměrný roční přepracovaný počet zaměstnanců}} \quad (1)$$

$$\text{Produktivita práce B} = \frac{\text{Celkové roční tržby} - \text{tržby z prodeje dlouhodobého majetku}}{\text{Celkové roční osobní náklady}} \quad (2)$$

$$\text{Produktivita práce C} = \frac{\text{Celková roční přidaná hodnota}}{\text{Průměrný roční přepracovaný počet zaměstnanců}} \quad (3)$$

$$\text{Produktivita práce D} = \frac{\text{Celková roční přidaná hodnota}}{\text{Celkové roční osobní náklady}} \quad (4)$$

Další důležitou veličinou, která je v práci zahrnuta, je průměrná mzda ve zvoleném podniku. Ta je vypočítána jako poměr měsíčních hrubých mzdových nákladů a průměrného počtu zaměstnanců. Průměrná mzda ve vybraném podniku je porovnávána s průměrnou měsíční mzdou v odvětví a dále je porovnáváno tempo růstu průměrné mzdy s tempem růstu produktivity práce stanovené poměrem tržeb a přidané hodnoty k osobním nákladům.

$$\text{Průměrná mzda} = \frac{\frac{\text{Mzdové náklady}}{12}}{\text{Roční přepracovaný počet zaměstnanců}} \quad (5)$$

Pro vyjádření tempa růstu daných veličin v jednotlivých kapitolách byl použit tento vzorec:

$$\text{Tempo růstu} = \frac{\text{Běžné období}}{\text{Základní období}} \quad (6)$$

Praktická část

Podklady k praktické části byly čerpány z interních zdrojů firmy Stavoplast KL spol. s r. o.

1. Informace o firmě STAVOPLAST KL

Předtím, než budou v této práci popsány základní informace o podniku, bude na začátek uveden důvod vzniku firmy Stavoplast KL spol. s r. o., dále jen Stavoplast KL, a to přímo z pohledu jednoho z dotázaných majitelů, pana Ladislava Boříka.

„Po vystudování střední školy v oboru TZB jsem pracoval ve stavebnictví na různých pozicích (topenář–instalatér, mistr, zástupce ředitele). Práce mě zajímala pro svou různorodost a trvalý technický a technologický vývoj. V životě už jsou takové náhody a mě potkal rok 1989, kdy jsem díky všeobecnému nadšení ve společnosti a zkušenostech v oboru chtěl být samostatný. A tak jsem v roce 1990 z úspor na nové osobní auto nakoupil nářadí, montérky, ze staré rodinné Škody 110 udělal i montážní vozidlo a založil živnost. Nejdříve sám, potom s jídlem rostla chuť, až se z toho vyklubal Stavoplast.“

Stavební firma Stavoplast KL byla založena 4. 10. 1991 a její sídlo se nachází v malé obci Stachy na Prachaticku. Majiteli a zároveň zakladateli jsou Ladislav Bořík a Ing. Kamil Žižka. Každý z majitelů vložil do základního kapitálu po 4 milionech, a vlastní tedy firmu v poměru 50:50. Podnik má i dceřiné společnosti, kterými jsou Stavoplast KL Real spol. s r. o. a Hegemon KL spol. s r. o., Stavoplast KL Trading spol. s r.o. a Development Nový Svět a. s.

Stavoplast KL se řadí mezi nejvýznamnější stavebně-montážní firmy v prachatickém regionu. Je držitelem certifikátu normy ISO 9001:2009 (viz. Příloha č. 3) a normy ISO 14001:2005 (viz. Příloha č. 4) a zároveň je také výhradním zástupcem firmy MENZI MUCK (prodává zemní stroje) pro Českou republiku.

Obrázek 3: Stavoplast KL, hlavní sídlo (Stachy)



Zdroj: Interní zdroj společnosti Stavoplast KL

Stavoplast KL poskytuje zejména tyto výrobky a služby:

- *Plynoinstalační práce*
Montáž -> plynové rozvody a kotelny
- *Nákladní doprava - lehká, střední*
autodoprava
- *Zámečnické práce, kovovýroba*
kovovýroba
- *Topení - materiál, spotřebiče - prodej, montáž*
Montáž -> ústřední vytápění
prodej a montáž -> plynové kotle VIESSMANN
- *Tesařské práce, dřevostavby*
montáž a dodávka -> dřevostavby a dřevěné konstrukce
- *Zemní práce*
- *Stavební firmy - kompletní činnost*
Provádí -> stavební práce na klíč, rekonstrukce budov
- *Stavební stroje - prodej, servis*
Servis -> zemní stroje MENZI MUCK

➤ *Prodej stavebního materiálu*

Prodejna Stachy, sklad -Hrabice a Sušice (zivefirmy.cz, nedatováno)

1.1. Původní projekty a práce

Zpočátku se firma zaměřovala na opravu a rekonstrukci starších budov. S přibývajícím zkušenostmi a léty se začala pouštět do daleko složitějších a náročnějších úkolů. Pilotním projektem byla výstavba deseti řadových kanadských domků v obci Zdíkov na Prachaticku.

Obrázek 4: Pilotní projekt, výstavba kanadských domků ve Zdíkově



Zdroj: Interní zdroj společnosti Stavoplast KL

Dalšími úspěšnými projekty, do kterých se firma pustila, byla výstavba sídlišť Zahradní čtvrť Vojtěška v Sušici nebo další výstavby v Plzni či v Praze-Jinonicích. Podnik se může pyšnit i rekonstrukcí budovy Nestlé v Praze nebo areálu Protherm, který se nachází rovněž v Praze (Chrášťany). Vybuodoval také kotelny a rozvody tepla v obci Hartmanice nebo objekty integrovaného záchranného systému ve Vimperku a Prachaticích.

1.2. Ekonomické informace o podniku

Společnost Stavoplast KL je stavební firmou, která působí na českém trhu již téměř 25 let. Účetní a zdaňovací období (hospodářský rok) této firmy začíná k 1. 4. aktuálního roku a končí k 31. 3. roku následujícího.

Základní kapitál se od založení firmy nezměnil a je stále ve výši 8 mil. Kč, přičemž každý ze dvou zakladatelů a majitelů vložil po 4 milionech Kč.

Tabulka 2: Ekonomické informace Stavoplast KL, vybrané ukazatele

Ukazatel v tisících Kč	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat	262 298	228 275	199 072	150 634	156 288	161 363	120 628
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	122 965	137 922	108 500	88 156	107 238	98 714	78 604
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	9 665	8 590	15 639	6 481	14 309	17 355	8 420
Zisk před zdaněním	6 635	7 896	1 891	2 350	583	113	151
Stálá aktiva	77 459	79 852	98 504	52 550	49 049	46 736	28 800
Oběžná aktiva	135 052	112 930	91 109	105 991	100 912	86 539	89 684
Vlastní kapitál	73 273	80 919	103 186	63 493	63 970	63 975	42 471
Cizí zdroje	147 868	120 616	93 225	96 743	86 241	69 364	76 114

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

Z výše uvedené Tabulky č. 2 je zřejmé, že se zisk firmy rok od roku snižuje, nejmenší zisk vykazovala firma v roce 2013 a to ve výši 113 tis. Kč. Co se týká tržeb z prodeje vlastních výrobků, podnik utržil v roce 2014 nejnižší částku za celé sledované období.

I u dalších ukazatelů je viditelný rapidní pokles hodnot, například u stálých aktiv nebo vlastního kapitálu mezi lety 2010-2011 nebo 2013-2014. Tyto změny zapříčinila skutečnost, že v roce 2011 došlo k přeměně společnosti Stavoplast KL, kdy se od ní odštěpila nová obchodní společnost Stavoplast KL Real, která je dceřinou společností Stavoplast KL. V tuto dobu přešla část jmění na nástupnickou firmu Stavoplast KL Real, a z tohoto důvodu došlo k poklesu některých ukazatelů. To samé se stalo i v roce

2014, kde ovšem nevznikla nová dceřiná společnost, ale došlo pouze k přesunu části jmění ze Stavoplast KL do dceřiné společnosti Stavoplast KL Real, při přeměně společnosti Stavoplast KL provedené jako rozdělení společnosti formou odštěpení sloučením se společností Stavoplast KL Real.

Při obou těchto událostech byla sestavena nová zahajovací rozvaha platná k 1.4 daných let. V následující Tabulce č. 3 bude uveden rozdíl v ukazatelích před změnou a po změně v letech 2011 a 2014, ve kterých k přeměně došlo.

Tabulka 3: Změna ukazatelů před přeměnou a po přeměně

Ukazatel v tisících Kč	Stav k 31. 3. 2011 – před přeměnou	Stav k 1. 4. 2011 – po přeměně	Stav k 31. 3. 2014 – před přeměnou	Stav k 1. 4. 2014 – po přeměně
Stálá aktiva	98 504	51 715	46 736	19 947
Oběžná aktiva	91 109	91 109	86 539	86 539
Vlastní kapitál	103 186	61 229	63 975	42 484
Cizí zdroje	93 225	88 393	69 364	64 066

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

Z výše uvedené Tabulky č. 3 je patrné, že přeměny měly vliv na snížení všech ukazatelů kromě oběžných aktiv, která zůstala neměnná.

1.3. Vzdělávací centrum

Majitelé si postupem času začali uvědomovat, že rozvoj zaměstnanců je pro firmu velmi důležitý, hlavně z hlediska dosahování lepších výkonů, a tak se rozhodli začít s výstavbou vlastního školicího střediska. S budováním vzdělávacího centra se začalo v roce 2008 a jeho výstavba byla spolufinancována fondem Evropské unie.

Ve vzdělávacím centru dochází ke školení zejména interních zaměstnanců podniku, ovšem je zde možné i školit zaměstnance jiných organizací. Ve vzdělávacím centru se nachází konferenční sál až pro 120 osob, dále přednáškový sál, počítačová učebna, tři učebny jazyků a také občerstvovací místnost. Všechny prostory jsou také uzpůsobeny k podávání tzv. coffee breaku.

Obrázek 5: Výstavba vzdělávacího centra



Zdroj: Interní zdroj společnosti Stavoplast KL

Obrázek 6: Dokončená stavba vzdělávacího centra



Zdroj: Interní zdroj společnosti Stavoplast KL

1.4. Stavoplast KL a zákazníci

Firma se snaží poskytnout svým zákazníkům co nejkvalitnější a zároveň cenově přijatelné služby. Poskytuje jim také možnost stavby na klíč. To znamená, že si zákazník sám navrhne a určí, jak jeho vysněný domek bude vypadat, nebo si může zákazník vybrat z katalogu, ve kterém jsou již některé domy navrhnuty.

Z pohledu propagace firma využívá billboardy nebo plakáty, které má vyvěšené v okolních obcích, reklamní předměty s logem firmy pro zákazníky či obchodní partnery. Podnik disponuje také webovými stránkami, které jsou již zastaralé, a neobsahují tedy aktuální informace. Lze v nich najít například historii firmy a to, čím se firma vlastně zabývá a jaké služby poskytuje. Podnik disponuje také vlastním logem.

Obrázek 7: Logo společnosti Stavoplast KL



Zdroj: Interní zdroj společnosti Stavoplast KL

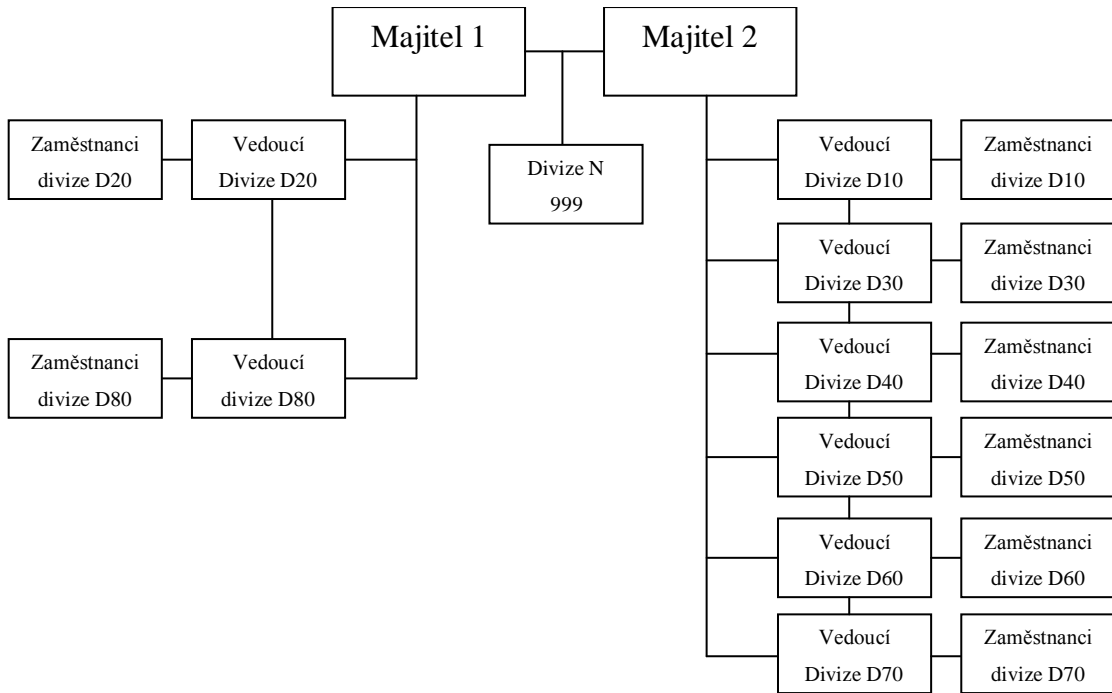
1.5. Ochrana životního prostředí

Od roku 2014 je firma součástí Operačního programu Životního prostředí. Díky tomuto programu je podnik zapojen do ochrany životního prostředí, a to hlavně tím, že sváží a zpracovává bioodpad z okolních obcí a tím se podílí na snížení ekologické zátěže a rizika. Tento program je zároveň dotován z fondu Evropské unie.

1.6. Organizační struktura

Společnost Stavoplast KL má nastavenou organizační strukturu tak, aby docházelo k co nejefektivnějšímu způsobu řízení podniku a vedení lidí, zároveň se snaží o co nejrychlejší výměnu dat mezi jednotlivými zaměstnanci. Vzhledem ke skutečnosti, že v podniku pracuje 74 zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni do 9 divizí, se nelze divit, že je řízení decentralizované. To znamená, že každá divize má svého vedoucího, který podléhá vrcholovému vedení společnosti. Tím není nikdo jiný než majitelé firmy.

Obrázek 8: Organizační struktura společnosti Stavoplast KL



Zdroj: Interní zdroj společnosti Stavoplast KL

Vysvětlivky: Divize D10 -> stavební úsek

Divize D20 -> vodoinstalační a plyno-instalační práce

Divize D30 -> doprava

Divize D40 -> kovovýroba

Divize D50 -> prodej a servis Menzi Muck

Divize D60 -> sklad firmy

Divize D70 -> dřevovýroba

Divize D80 -> prodejna

Divize N999 -> vedení společnosti a administrativa

2. Lidský kapitál Stavoplast KL

Společnost Stavoplast KL k 31. 12. 2015 zaměstnávala 74 osob. Je to jistě velký pokrok od založení firmy, kdy v jejích počátcích pracovalo ve firmě pouze 12 zaměstnanců. V následující podkapitole (2.1. Vývoj přepočteného stavu zaměstnanců Stavoplast KL) bude popsán vývoj zaměstnanců firmy od roku 2008 do roku 2015. Další podkapitoly pak budou věnovány struktuře zaměstnanců z pohledu pohlaví, věku a vzdělání, a to konkrétně za rok 2015.

2.1. Vývoj průměrného přepočteného stavu zaměstnanců Stavoplast KL

V této části bude uveden postupný vývoj zaměstnanců společnosti Stavoplast KL. Sledovaným obdobím bude rozmezí let 2008-2015. Bližší informace o vývoji budou podány v Tabulce č. 4 a Grafu č. 1.

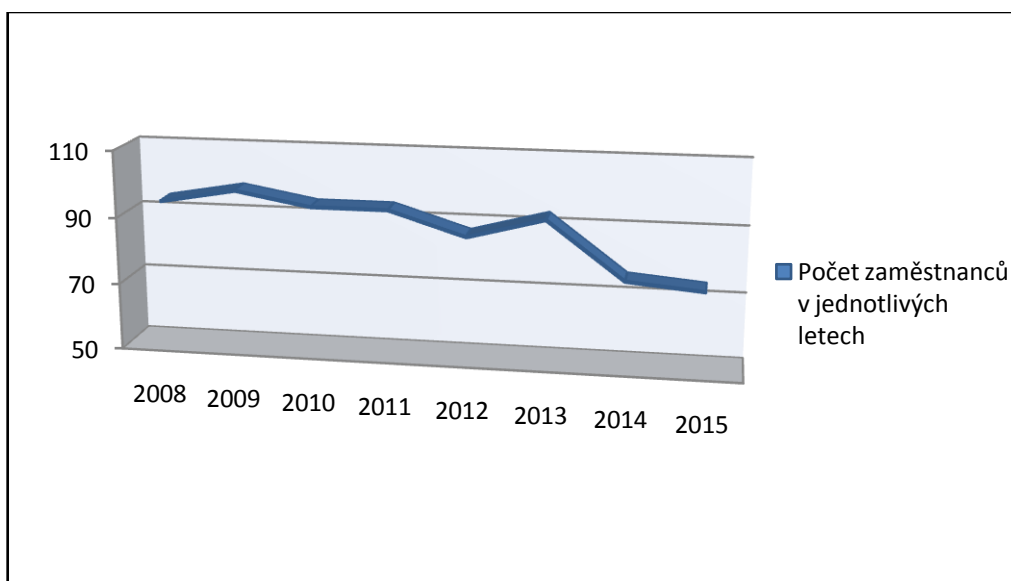
Tabulka 4: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2008-2015

Hospodářský rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ukazatel								
Počet zaměstnanců	94	98	94	94	87	93	76	74

Zdroj: Interní zdroj společnosti STAVOPLAST KL

Nejaktuálnější stav zaměstnanců k 31. 12. 2015, jak již bylo výše uvedeno, je 74 osob. Tento rok je zároveň z pohledu čísel nejhorším, protože v podniku pracovalo nejméně lidí za posledních 8 let. Z Tabulky č. 4 lze vyvodit, že od roku 2008 nedochází ke snižování počtu zaměstnanců v tak vysoké míře. Sledován může být i největší úbytek zaměstnanců, a to zejména mezi lety 2013-2014, kdy došlo ke snížení pracovníků až o 18%. V letech 2010 a 2011 zůstal počet zaměstnanců neměnný, tedy 94.

Graf 1: Vývoj průměrného přepočteného stavu zaměstnanců

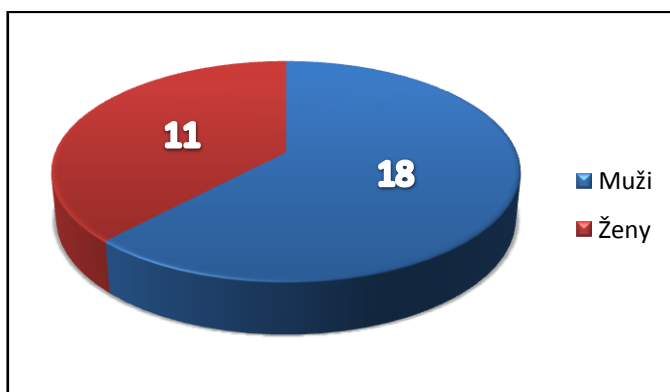


Zdroj: Vlastní zpracování

2.2. Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Ve společnosti Stavoplast KL jsou pozice rozdělené na administrativní a dělnické. Jelikož se jedná o stavební podnik, nelze se divit, že na dělnických pozicích pracují z drtivé většiny muži. Ženy v tomto podniku pracují převážně na administrativních pozicích. Data jsou aktuální k roku 2015, kdy byl celkový počet zaměstnanců 74.

Graf 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví u administrativních prací, 2015

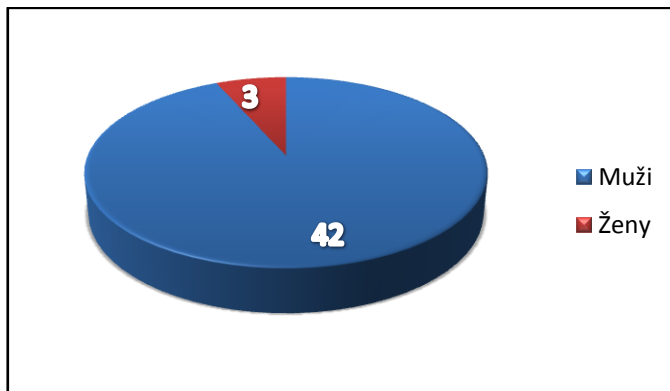


Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

Na Grafu č. 2. jsou zobrazeny administrativní pozice. Z celkového počtu 29 administrativních zaměstnanců tvoří 62 % muži a 38 % ženy. Ženy vykonávají pozice jako napří-

klad asistentky majitelů podniku, sekretářky, účetní, fakturantky či vedoucí divizí. Naproti tomu muži zastávají vedoucí pozice jednotlivých divizí, stavbyvedoucích nebo zařizují a hledají firmě nové zakázky, hovoříme tedy o jednatelích podniku.

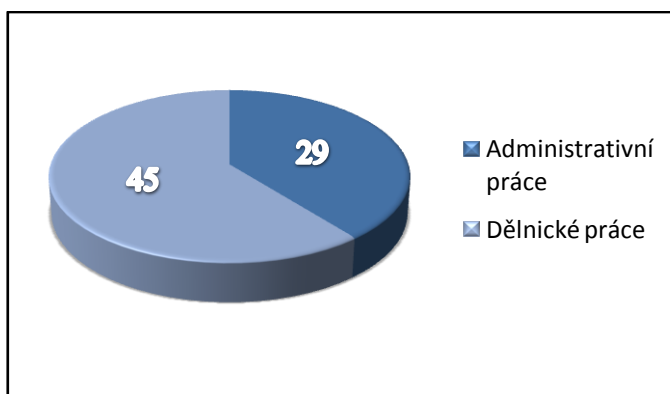
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle pohlaví u dělnických prací, 2015



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

Graf č. 3 vyjadřuje míru zastoupení mužů a žen u dělnických pozic. Je zřejmé, že muži zaujímají převážnou většinu a to konkrétně 93 %. Muži vykonávají v rámci dělnických pozic různé profese jako například zedníky, obráběče kovů, svářeče aj., na které je potřeba dostatek fyzické síly při manipulaci s těžkým materiálem, kterou by ženy dělat nemohly. Ženy jsou zastoupeny zbylými 7 %. Sem podnik řadí pouze uklízečky, protože jiné profese se v něm z pohledu žen v rámci dělnických pozic neprovádějí.

Graf 4: Podíl dělnické a administrativní práce na celkovém počtu zaměstnanců, 2015



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

Výše uvedený Graf č. 4 ukazuje, že podíl administrativních pracovníků na celkovém podílu zaměstnanců je 39 % a u pracovníků na dělnických pozicích je to 61 %. Tato čísla jsou vcelku logická, protože pokud se jedná o stavební firmu takového rozměru, bylo by neefektivní a nežádoucí, kdyby převažoval počet administrativních pracovníků.

2.3. Struktura zaměstnanců dle věku

Pro analýzu struktury zaměstnanců dle věku se bude vycházet z aktuálních dat roku 2015, proveden bude výpočet průměrného věku u administrativních a dělnických pracovníků rozdělených na muže a ženy.

Tabulka 5: Struktura zaměstnanců podle věku rozdělená na administrativní a dělnické pozice

Pohlaví	Průměrný věk - administrativní pozice	Průměrný věk - dělnická pozice
Ženy	40,11	44,33
Muži	48,23	43,45

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

Z Tabulky č. 5 jasně vyplývá, že průměrný věk u mužů i žen, ať už z pohledu administrativy, či dělnické pozice, přesahuje 40 let. Průměrný věk všech zaměstnanců se pohybuje okolo 44 let. Je to dáno hlavně tím, že si firma zakládá na loajalitě zaměstnanců a většina z nich působí ve firmě již od jejího vzniku. V podniku tedy pracují zkušení, vzdělaní zaměstnanci, kteří mají léta praxe a ví, co je pro podnik dobré a jak odvést svou práci co nejkvalitněji a nejefektivněji. Díky pravidelnému školení jsou schopni ovládat nejmodernější technologie a systémy.

2.4. Struktura zaměstnanců dle vzdělání

I v tomto případě bude rozdělena struktura zaměstnanců podle nejvýše dosaženého vzdělání na administrativní a dělnické pozice. Data, se kterými bylo pracováno, jsou aktuální opět pro rok 2015, kdy byl celkový počet zaměstnanců 74, z toho na administrativních pozicích působilo 29 zaměstnanců (18 mužů a 11 žen) a na dělnických 45 (42 mužů a 3 ženy).

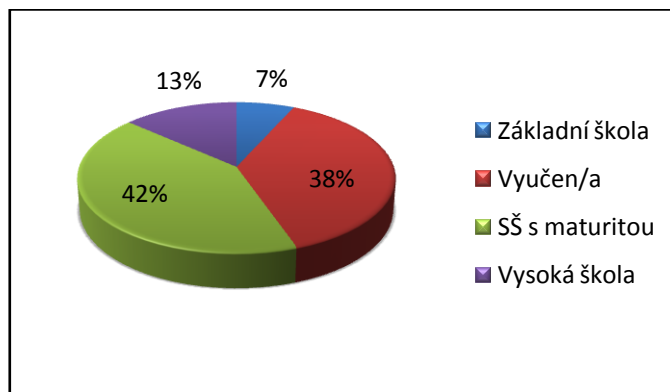
Následující Tabulka č. 6 vypovídá o tom, že u dělnických pozic převažují zaměstnanci s výučním listem a maturitou, a to zejména ze strojírenských oborů. Důležitá je na tyto pozice manuální zručnost. Na druhou stranu u administrativních zaměstnanců je kladen důraz na vyšší vzdělání, a to zejména středoškolské s maturitou či vysokoškolské.

Tabulka 6: Struktura zaměstnanců dle stupně vzdělání, 2015

Dosažený stupeň vzdělání	Administrativní pozice		Dělnické pozice		Celkem
	Ženy	Muži	Ženy	Muži	
Základní škola	0	0	3	2	5
Vyučen/a	0	0	0	28	28
SŠ s maturitou	8	11	0	12	31
Vysoká škola	3	7	0	0	10

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

Graf č. 5 udává, jaký podíl mají jednotlivé stupně vzdělání na celkové struktuře zaměstnanců podniku. Největší podíl mají zaměstnanci se střední školou s maturitou (42 %) a hned po nich následují zaměstnanci s vyučným listem (38 %). Nejmenší podíl v podniku mají zaměstnanci se základním (7 %) a vysokoškolským vzděláním (13 %). To je zapříčiněno hlavně tím, že v podniku převažuje počet dělníků nad administrativními pracovníky.

Graf 5: Podíl dosažených stupňů vzdělání na celkovém počtu zaměstnanců, 2015

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Odměňování zaměstnanců

Společnost Stavoplast KL dělí své zaměstnance na dělníky a administrativní pracovníky. Každá tato skupina má jasně definovaná pravidla, formy a způsoby odměňování. Ty jsou uvedeny v pracovní smlouvě či kolektivní smlouvě, které obsahují všechny platové a jiné zákonné náležitosti. Výplata mzdy je prováděna každý 20. den v měsíci. Zaměstnanci musí zároveň každý 10. den v měsíci odevzdat vyplněný docházkový list s odpracovanými hodinami. Výjimku tvoří zaměstnanci divizí D40, D60 a N999, jejichž docházka je sledována pomocí čipů. Zaměstnanci si mohou zvolit, zda chtějí, aby jim byla výplata zaslána bezhotovostně na jejich bankovní účet nebo jestli budou chtít výplatu v hotovosti. Možné je i vyplácení záloh, pokud o ně zaměstnanec zažádá. Výše zálohy ovšem nesmí překročit limit základní měsíční mzdy daného zaměstnance.

3.1. Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení a tím následné vyplácení prémie a mezd jsou stanoveny tak, že pokud zaměstnanec odvede svou práci na 100 % a včas, náleží mu smluvená základní mzda. V případě, že bude plnit plán nad 100 %, obdrží prémie do výše 5 % ze základní mzdy. Zaměstnanci, který svou práci odvede bez závad a reklamací či zkrátí termín plnění zakázky, náleží až 10 % prémie, která je vypočtená ze základní mzdy. Dalšími kritérii jsou pak také odborné znalosti, praxe, schopnosti a dlouhodobá výkonnost.

3.2. Dělnické profese

3.2.1. Fixní složka

Základní měsíční mzda je v podniku smluvní nebo zaručená. Zaručená mzda je stanovena tarifní soustavou. Každý zaměstnanec je dále zařazen do tarifního stupně (skupiny prací) v tarifní soustavě podle dohodnutého typu práce. Zaměstnanci tak náleží tarifní mzda, jejíž minimální hranice je stanovena vládou ČR a také kolektivní smlouvou vyššího stupně. Výše mzdového tarifu závisí od tarifního stupně, do kterého zaměstnanec spadá. V případě, že dělníci pracují ve ztížených podmínkách, se výše zaručené mzdy navyšuje alespoň o 10 %. Výše smluvní mzdy je stanovena mzdovým výměrem, který je součástí pracovní smlouvy. Na základě zjištěných údajů se mzda u dělníků pohybuje v rozmezí od 60 Kč/hod. do 120 Kč/hod, kde hlavně záleží na kvalifikaci dělníka, jeho samostatnosti a odpovědnosti při výkonu práce a zároveň délce jeho působení v podniku. Dělníkům tedy náleží základní hodinová mzda.

3.2.2. Variabilní složka

O výši prémie a odměn rozhodují vedoucí jednotlivých divizí společnosti. Tato výše musí být ovšem schválena vedením podniku. Dělníci mohou dostat hodinovou prémii, která je stanovena do výše až 10 % základní mzdy, a v případě kvalitně odvedené práce jim přísluší ještě měsíční odměna, a to ve výši až 25 % ze základní mzdy.

3.2.3. Benefity

Dělníci mají nárok na pracovní ochranný oděv, obuv a pomůcky, které fasují v pravidelných intervalech nebo tehdy, dojde-li k poškození těchto k práci nezbytně nutných prostředků. Společnost dělníkům navíc poskytuje příspěvek na závodní stravování v místě podniku. Je jim také k dispozici pětítýdenní dovolená, což znamená, že mají o 1 týden dovolené navíc, než je stanoveno v zákoně. Většina dělníků má k dispozici služební vozidlo, které je vybavené potřebným nářadím a materiálem k výkonu práce.

3.3. Administrativní pracovníci

3.3.1. Fixní složka

I administrativní zaměstnanci mají ve společnosti stanovenou zaručenou nebo smluvní mzdu. U zaručené mzdy jsou nastaveny stejné podmínky, jako tomu je u dělníků. Opět jsou i tady jednotliví zaměstnanci rozdělení do tarifních stupňů, podle nichž dostávají mzdu, která jim ze zákona náleží. Výše smluvní mzdy je stanovena mzdovým výměrem, který je součástí pracovní smlouvy.

3.3.2. Variabilní složka

Administrativní pracovníci mají nárok na základní měsíční mzdu. Pokud svou práci odvádějí nad požadavky a plány vedení společnosti, mohou dostat navíc odměnu 50 % z jejich základní měsíční mzdy nebo také ještě prémie ve výši až 10 % stanovené ze mzdy. O výši odměn a prémie rozhodují vedoucí jednotlivých divizí a i v tomto případě tuto částku musí schválit vedení podniku.

3.3.3. Benefity

Stejně jako dělníci, tak i administrativní zaměstnanci mají slevu na závodní stravování a využít mohou i pětítýdenní dovolenou. Jednotliví vedoucí divizí a stavbyvedoucí mají pak dále ještě k dispozici služební mobilní telefony a služební vozidla.

4. Analýza osobních nákladů

Osobní náklady, jejichž součástí jsou mzdy, sociální náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění nebo odměny členům orgánu společnosti a družstva tvoří v podniku nemalé procento z celkových nákladů, a proto v této kapitole bude provedena analýza podílu osobních nákladů na celkových nákladech. Dále se bude tato práce zabývat strukturou a vývojem osobních nákladů mezi lety 2007-2014. Vypočteno bude i meziroční tempo růstu osobních nákladů.

4.1. Struktura osobních nákladů

Podle průzkumů ČSÚ tvoří přímé náklady (mzdy a platy) největší podíl pracovních nákladů a to až z více, než 70%. Zbylé nepřímé náklady jsou pak tvořeny zhruba z 26 % náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatními nepovinnými náklady. Strukturu osobních nákladů ve společnosti Stavoplast KL přibližuje Tabulka č. 7, kde lze vysledovat podíl jednotlivých nákladů, ze kterých se osobní náklady skládají, a to od roku 2007 do roku 2014. Největší podíl na osobních nákladech mají mzdové náklady, které dosahují výše v průměru 73,49 %. Následují náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (25,05 %). Nejmenší podíl zaujímají sociální náklady, které se podílí na osobních nákladech ve výši v průměru 1,46 %. Tato data jen potvrzují průzkum ČSÚ a tvrzení, že největší podíl na osobních nákladech mají právě mzdy. Je patrné, že mzdové náklady ve firmě Stavoplast KL jsou zároveň v roce 2014 nejnižší, a to v důsledku snížení počtu zaměstnanců. Porovnáním období let 2007–2014 je zjevné, že došlo ke snížení mzdových nákladů až o 68,92 %.

Tabulka 7: Struktura osobních nákladů ve společnosti Stavoplast KL

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mzdové náklady v tis. Kč	27 669	25 728	24 658	24 179	25 160	22 367	20 865	19 071
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění v tis. Kč	9 655	8 874	8 613	8 117	8 522	7 564	7 013	6 401
Sociální náklady v tis. Kč	288	278	1 979	319	307	277	234	229
ON celkem	37 612	34 880	35 250	32 615	33 979	30 208	28 112	25 701

Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

4.2. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech podniku

V této kapitole bude proveden výpočet podílu osobních nákladů na celkových nákladech společnosti Stavoplast KL a za období 2007-2014.

Následující Tabulka č. 8 ukazuje, že podíl osobních nákladů od roku 2007 postupně rostl, a to až do roku 2011, kdy začal klesat. Tento trend se udržel dva roky, tedy do roku 2013. V roce 2014 opět nastal zvrát a podíl osobních nákladů se zvýšil. Přestože došlo od roku 2007 až do roku 2014 ke snížení počtu zaměstnanců, a to až o 21 %, podíl osobních nákladů za stejné období vzrostl, a to o 69,96 %. Celkové náklady se v roce 2014 snížily o 140 % oproti roku 2007.

Tabulka 8: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech společnosti

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové náklady v tis. Kč	299 632	255 663	219 718	197 181	150 284	155 705	161 250	120 478
Osobní náklady v tis. Kč	37 612	34 880	35 250	32 615	33 979	30 208	28 112	25 701
Podíl v %	12,55	13,64	16,04	16,54	22,61	19,4	17,43	21,33

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

4.3. Vývoj osobních nákladů

V této kapitole bude uveden postupný vývoj osobních nákladů společnosti, opět v rozmezí let 2007-2014.

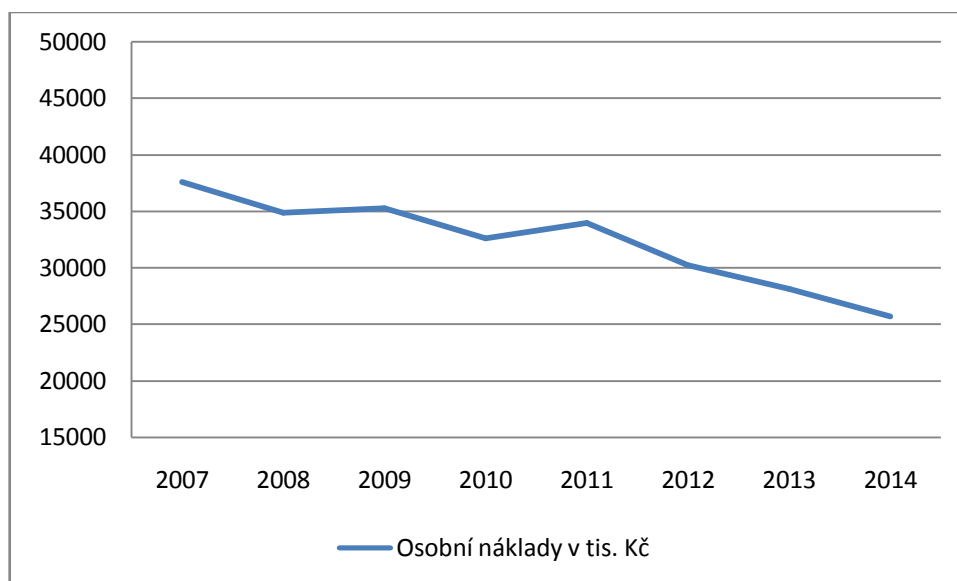
Z následující Tabulky č. 9 je patrné, že se osobní náklady od roku 2007 do roku 2014 snížily, a to o 68,33 %. Nejvyšší částku osobních nákladů podnik vynaložil v roce 2007 a naopak nejnižší v roce 2014.

Tabulka 9: Osobní náklady

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ON v tis. Kč	37 612	34 880	35 250	32 615	33 979	30 208	28 112	25 701

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

Graf 6: Vývoj osobních nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 6 také vyplývá, že od roku 2011 dochází k neustálému snižování osobních nákladů. Mezi roky 2008–2011 docházelo ke kolísání hodnot osobních nákladů.

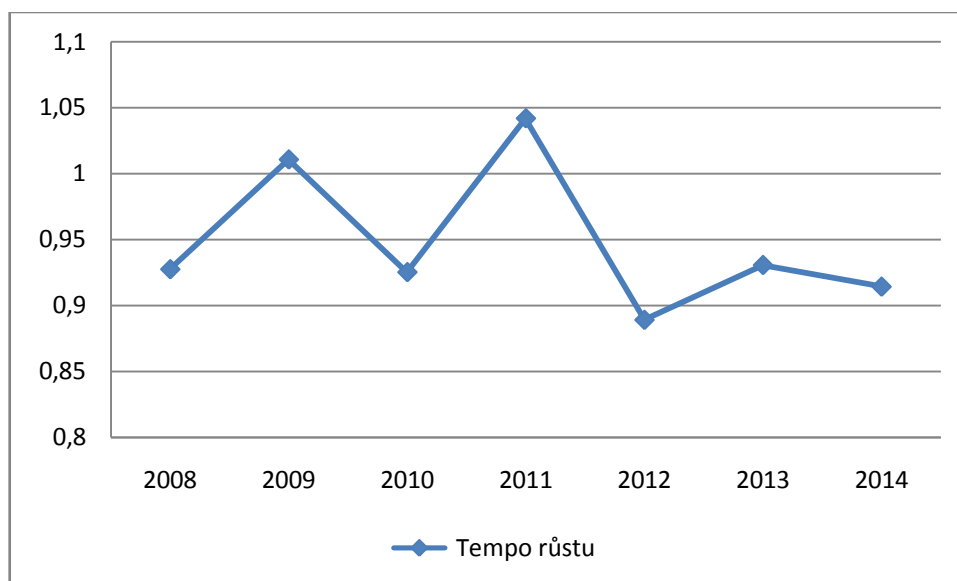
Tabulka 10: Tempo růstu osobních nákladů

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tempo růstu	0,9274	1,0106	0,9252	1,0418	0,8890	0,9306	0,9142

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tabulce č. 10 je zobrazeno meziroční tempo růstu osobních nákladů v jednotlivých letech. Meziroční tempo růstu bylo vypočteno porovnáním základního roku s předcházejícím. Vývoj tempa růstu osobních nákladů lze sledovat i v Grafu č. 7, kde je patrné, že v období mezi let 2009 a 2011 měly osobní náklady nejvyšší rostoucí trend. Největší propad zaznamenaly osobní náklady v roce 2012, kdy klesly o 11,1 %.

Graf 7: Tempo růstu osobních nákladů ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Měření výkonnosti lidského kapitálu

Výkonnost lidského kapitálu v podniku bude měřena za pomoci produktivity práce. Ukazatele, které byly zvoleny vzhledem k vybranému stavebnímu podniku, jsou tržby a přidaná hodnota. Oba tyto ukazatele budou porovnávány dvojím způsobem, a to k průměrnému přepočtenému stavu zaměstnanců a osobním nákladům. Uvedeno bude také meziroční tempo růstu pro všechny čtyři metody výpočtu.

5.1. Produktivita práce stanovená z tržeb

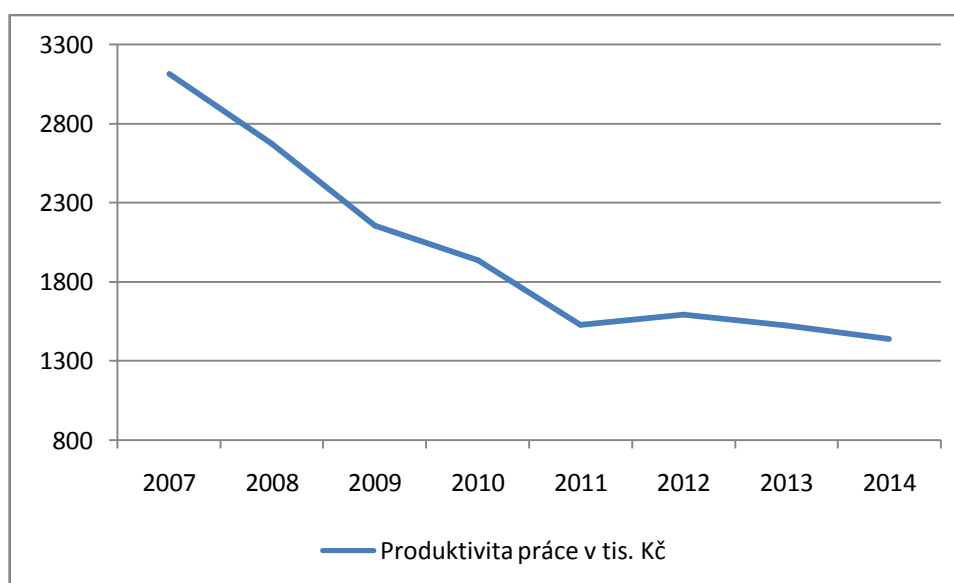
První způsob, kterým se bude produktivita práce měřit, je poměr tržeb celkem v tisících Kč a průměrného přepočteného stavu zaměstnanců. Výsledky jsou uvedeny v Tabulce č. 11 a Grafu č. 8. Údaje byly čerpány z účetních výkazů Výkaz zisku a ztráty a Účetní závěrky podniku Stavoplast KL.

Tabulka 11: Produktivita práce vyjádřená průměrným přepočteným počtem zaměstnanců

Hospodářský rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ukazatel								
Tržby v tis. Kč	295 842	251 306	211 004	181 895	143 730	138 492	141 672	109 367
Počet zaměstnanců	95	94	98	94	94	87	93	76
Produktivita práce v tis. Kč	3 114	2 673	2 153	1 935	1 529	1 592	1 523	1 439

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

Graf 8: Vývoj produktivity práce vyjádřená průměrným přepočteným počtem zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Vypočtená produktivita práce v Tabulce č. 11 udává, kolik korun tržeb v tisících Kč připadá na jednoho zaměstnance za jeden rok, a to za sledované období od roku 2007 až do roku 2014. Z Grafu č. 8 je patrné, že od roku 2007 dochází k průběžnému snižování počtu zaměstnanců a zároveň i tržeb, což má za následek i snižování produktivity práce, a to až do roku 2011. V roce 2012 měla produktivita práce rostoucí trend i vzhledem k tomu, že se snižoval počet zaměstnanců a tržby. Nejnižší hodnoty z pohledu produktivity práce, počtu zaměstnanců a tržeb vykazuje firma v roce 2014. Tento rok je tedy řazen k nejslabšímu roku společnosti Stavoplast KL.

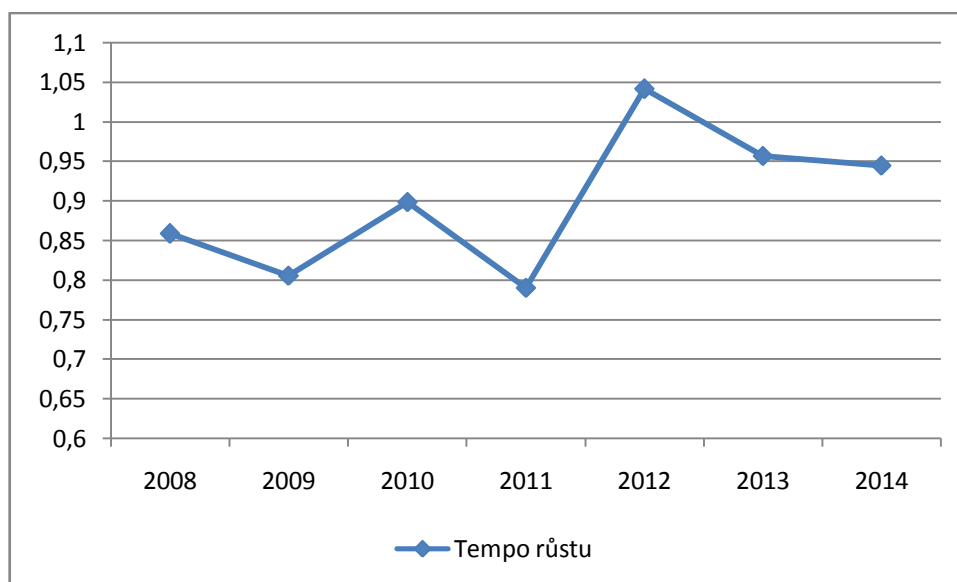
V následující Tabulce č. 12 je uvedeno meziroční tempo růstu produktivity práce v jednotlivých letech. Toto tempo bylo vypočteno porovnáním základního období s předcházejícím. Lépe viditelný vývoj těchto hodnot je pak vyjádřen v Grafu č. 9, kde je patrné, že rostoucí trend si udržovaly roky 2010 a 2012. V průběhu roku 2012 zároveň došlo k největšímu meziročnímu růstu podniku, a to o 4%. V roce 2013 pak došlo opět k poklesu o 4,33 %.

Tabulka 12: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené průměrným přepočteným počtem zaměstnanců

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tempo růstu	0,8584	0,8055	0,8987	0,7902	1,0412	0,9567	0,9448

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené průměrným přepočteným počtem zaměstnanců



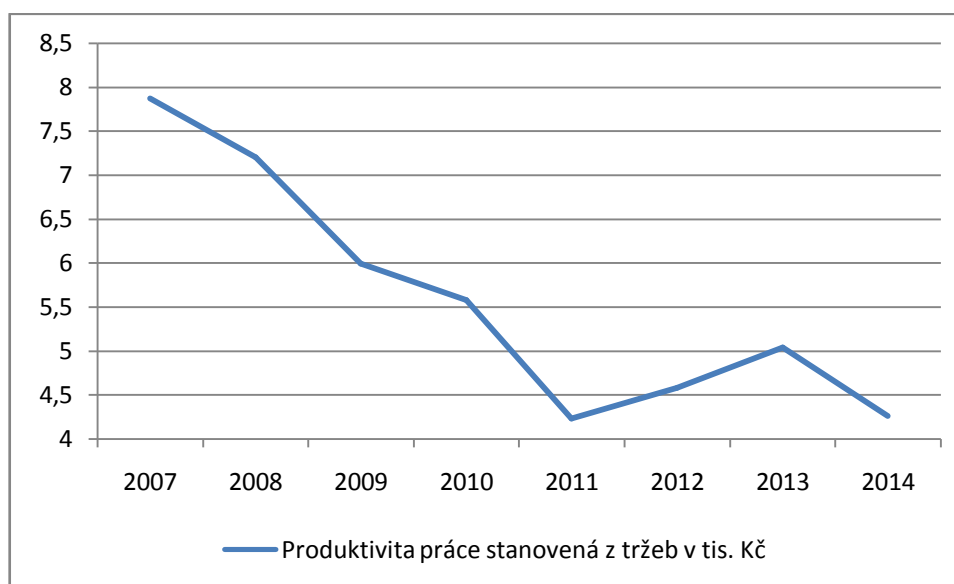
Zdroj: Vlastní zpracování

Druhý způsob, jakým lze vypočítat produktivitu práce, je opět pomocí tržeb. Druhou veličinou, která bude pro výpočet potřeba, již ovšem nebude průměrný počet zaměstnanců, ale budou to osobní náklady, jejichž vývoj se ve firmě Stavoplast KL během několika let neustále měnil. Díky tomuto výpočtu lze určit, kolik korun tržeb přinese podniku 1 koruna osobních nákladů. Vypočtenou produktivitu práce, tržby a osobní náklady lze vidět v Tabulce č. 13 a v Grafu č. 10.

Tabulka 13: Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby v tis. Kč	295 842	251 306	211 004	181 895	143 730	138 492	141 672	109 367
Osobní náklady v tis. Kč	37 612	34 880	35 250	32 615	33 979	30 208	28 112	25 701
Produktivita práce v tis. Kč	7,87	7,20	5,99	5,58	4,23	4,58	5,04	4,26

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

Graf 10: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování

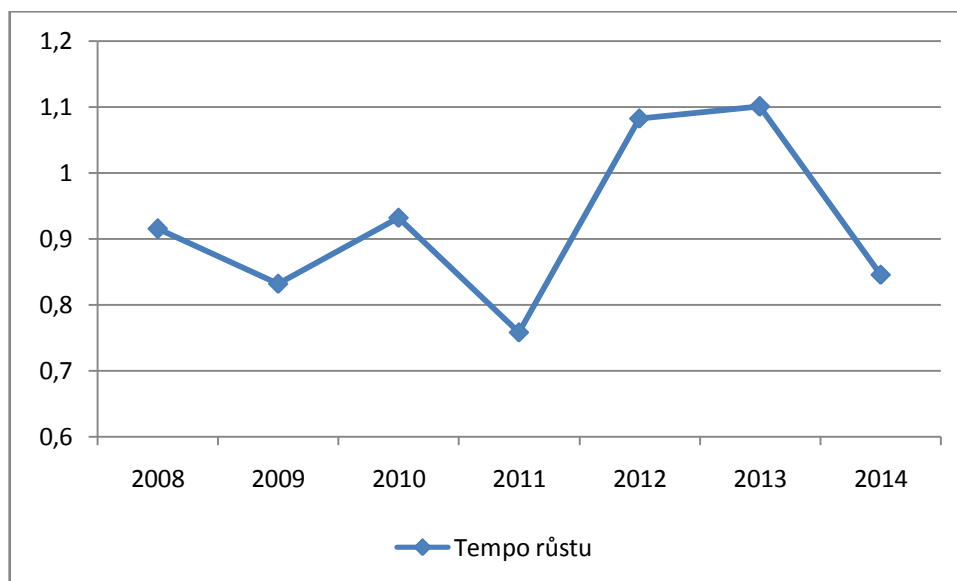
Pokud dojde k porovnání Grafu č. 8, ve kterém byla zobrazena produktivita práce stanovená poměrem tržeb a průměrného počtu zaměstnanců, s Grafem č. 10, kde je vyčíslená produktivita práce poměrem tržeb a osobních nákladů, lze říci, že v obou případech docházelo od roku 2007 k poklesu produktivity, s tím rozdílem, že v Grafu č. 8 došlo k růstu produktivity pouze v roce 2012 a v Grafu č. 10 proběhl nárůst ve dvou letech, a to konkrétně v roce 2012 a 2013. V roce 2014 produktivita v obou případech opět klesla. Je také zřejmý fakt, že u Grafu č. 8 dosahovala produktivita práce své nejnižší hodnoty v roce 2014 a u Grafu č. 10 tomu bylo již v roce 2011.

Stejně jako u předchozí metody výpočtu, tak i u této bude uvedeno i meziroční tempo růstu produktivity práce, vyčíslené z osobních nákladů, které je vidět v následující Tabulce č. 14 a Grafu č. 11.

Tabulka 14: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tempo růstu	0,9149	0,8319	0,9316	0,7581	1,0827	1,1004	0,8452

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud i nyní dojde k porovnání, a to konkrétně meziročního tempa růstu produktivity práce z Grafu č. 9 a Grafu č. 11, je patrné, že grafy jsou téměř totožné. Rozdíl je pouze v roce 2013, kde v Grafu č. 9 došlo k poklesu tempa růstu produktivity práce. U obou grafů došlo k největšímu meziročnímu nárůstu v roce 2012. Zároveň jsou také shodné nejnižší hodnoty meziročního tempa růstu (2011).

5.2. Produktivita práce stanovená z přidané hodnoty

Produktivita práce se dá stanovit nejen z tržeb, jako tomu bylo u předchozích dvou početních metod, ale lze ji stanovit i z přidané hodnoty. Ta bude porovnána opět dvojím způsobem, a to konkrétně k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců a k osobním nákladům.

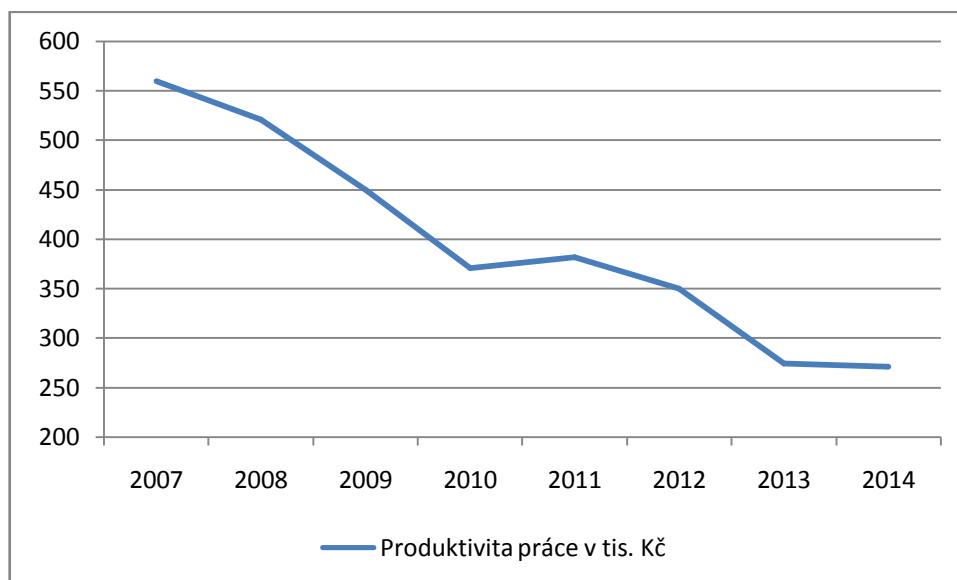
V následující Tabulce č. 15 a Grafu č. 12 bude vyjádřena produktivita práce vypočtená poměrem přidané hodnoty s průměrným přepočteným stavem zaměstnanců. Ta říká, jak velkou přidanou hodnotu vyjádřenou v penězích vyrobil jeden zaměstnanec podniku za konkrétní období, obvykle za jeden rok.

Tabulka 15: Produktivita práce vyjádřená průměrným přepočteným počtem zaměstnanců

Hospodářský rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ukazatel								
Přidaná hodnota v tis. Kč	53 236	48 954	44 089	34 888	35 932	30 409	25 433	20 591
Počet zaměstnanců	95	94	98	94	94	87	93	76
Produktivita práce v tis. Kč	560	521	450	371	382	350	274	271

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

Graf 12: Vývoj produktivity práce vyjádřený průměrným přepočteným stavem zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného Grafu č. 12 je zjevné, že produktivita práce od roku 2007 měla klesající ráz, a to až do roku 2011, kde došlo k růstu produktivity práce oproti roku 2010, a to o 2,96 %. Během dalších sledovaných let docházelo opět k poklesu produktivity práce. V roce 2014 dosahovala produktivita práce nejnižších hodnot.

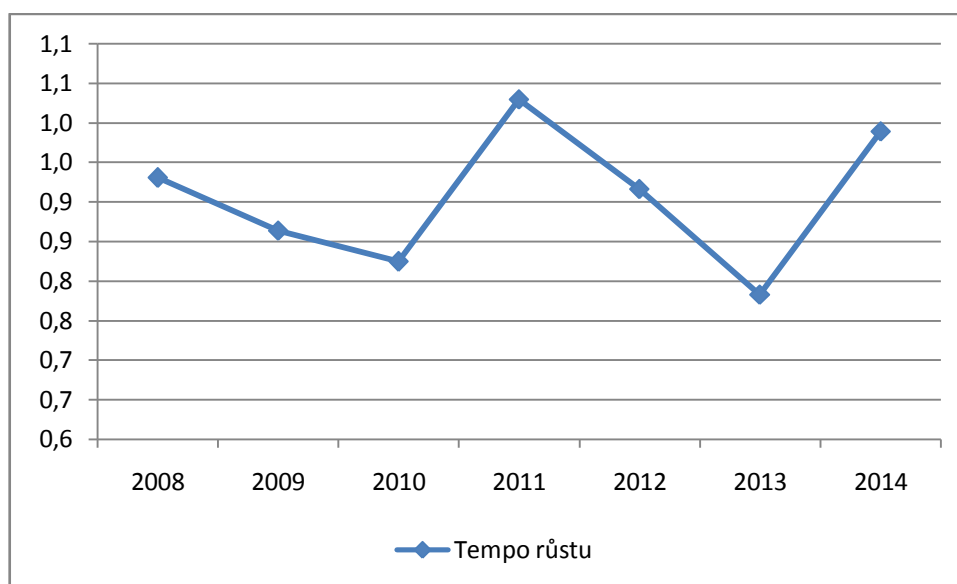
V následující Tabulce č. 16 bude uvedeno meziroční tempo růstu produktivity práce, které bylo počítáno porovnáním základního roku s rokem předešlým. Data pro výpočet meziročního tempa růstu jsou reálná, a to z období let 2007-2014.

Tabulka 16: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené průměrným přepočteným počtem zaměstnanců

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tempo růstu	0,9304	0,8637	0,8244	1,0296	0,9162	0,7829	0,9891

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí průměrného přepočteného stavu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

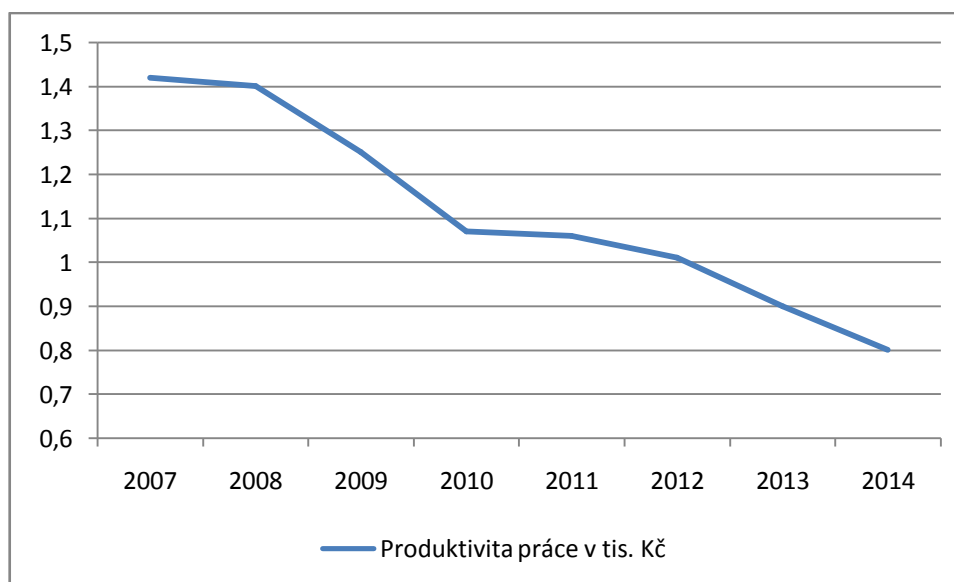
Z Grafu č. 13 vyplývá, že k největšímu meziročnímu nárůstu došlo v průběhu let 2011 a 2014. Během dalších let si meziroční tempo růstu produktivity práce udržovalo klesající trend. Tempo růstu produktivity práce vykazovalo nejnižších hodnot v roce 2013, ve kterém došlo k poklesu téměř o 22 % oproti roku 2012.

Jak bylo již výše uvedeno, produktivita práce se dá spočítat také jako poměr přidané hodnoty a osobních nákladů. Ta vyjadřuje, kolik korun přidané hodnoty přinese 1 Kč osobních nákladů. Výsledky této početní metody jsou uvedeny níže v Tabulce č. 17, kde bude produktivita práce spočtena opět od roku 2007 do roku 2014.

Tabulka 17: Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Přidaná hodnota v tis. Kč	53 236	48 954	44 089	34 888	35 932	30 409	25 433	20 591
Osobní náklady v tis. Kč	37 612	34 880	35 250	32 615	33 979	30 208	28 112	25 701
Produktivita práce v tis. Kč	1,42	1,40	1,25	1,07	1,06	1,01	0,90	0,80

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL

Graf 14: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného Grafu č. 14 lze pozorovat klesající trend produktivity práce. Tento trend si držela již od roku 2007 až do roku 2014, kdy zároveň vykazovala nejnižší hodnoty. Z porovnání Grafu č. 14, ve kterém je stanovena produktivita práce pomocí přidané hodnoty a osobních nákladů, s Grafem č. 12, kde je zobrazen vývoj produktivity práce vyjádřený pomocí přidané hodnoty a průměrného počtu zaměstnanců, je patrné, že v Grafu č. 14 dochází k neustálému snižování produktivity práce, bez nějakého nárůstu, ovšem v Grafu č. 12 je zjevný nárůst produktivity práce v roce 2011. Pokud nebudou brány v potaz tyto dva roky, lze říci, že oba grafy mají klesající trend produktivity práce po celou dobu pozorování.

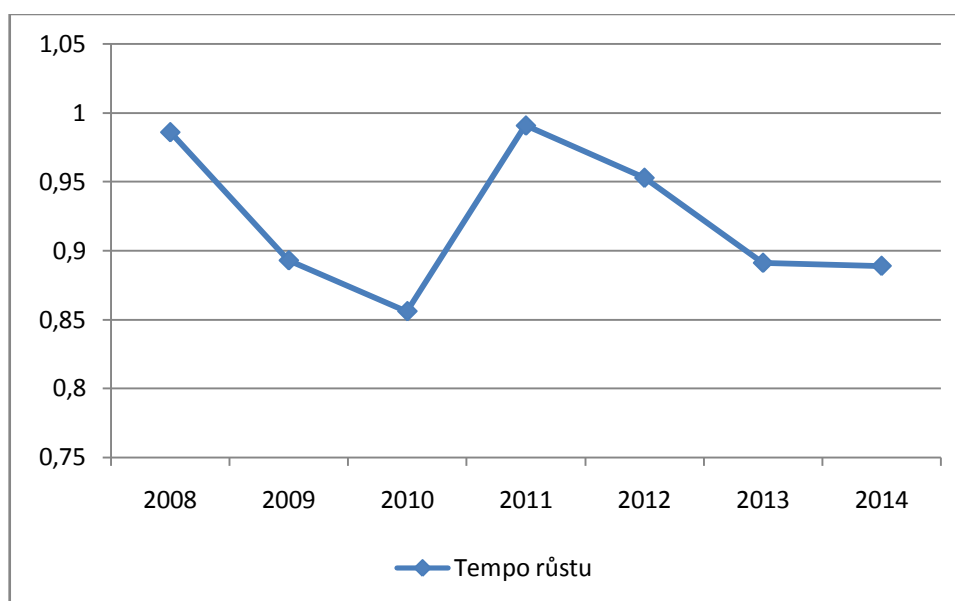
I u této metody bude proveden výpočet meziročního tempa růstu produktivity práce v rozmezí let 2007-2014, které se počítá porovnáním základního roku s rokem předcházejícím. Výsledky budou uvedeny v následující Tabulce č. 18.

Tabulka 18: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tempo růstu	0,9859	0,8929	0,8560	0,9907	0,9528	0,8911	0,8889

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu č. 15 vyplývá, že k nárůstu produktivity práce došlo pouze v roce 2011, naproti tomu v Grafu č. 13, v němž je vyjádřené meziroční tempo růstu produktivity práce stanovené z přidané hodnoty a průměrného počtu zaměstnanců, došlo k nárůstu produktivity práce v období let 2011 a 2014. V Grafu č. 15 dosahuje tempo růstu nejnižších hodnot v roce 2010, ovšem v Grafu č. 13 jsou nejnižší hodnoty v roce 2013.

5.3. Průměrná mzda

V této podkapitole bude zaměřena pozornost na průměrnou mzdu ve společnosti Stavoplast KL. Následně bude uveden její postupný vývoj v Grafu č. 16 od roku 2007 až do roku 2014 a spolu s ní zde bude znázorněna i průměrná mzda v odvětví, tedy ve stavebnictví. Data o průměrné mzdě v odvětví byla čerpána z internetových strán

nek Českého statistického úřadu a budou uvedena v kapitole Přílohy (Příloha č. 1 a Příloha č. 2).

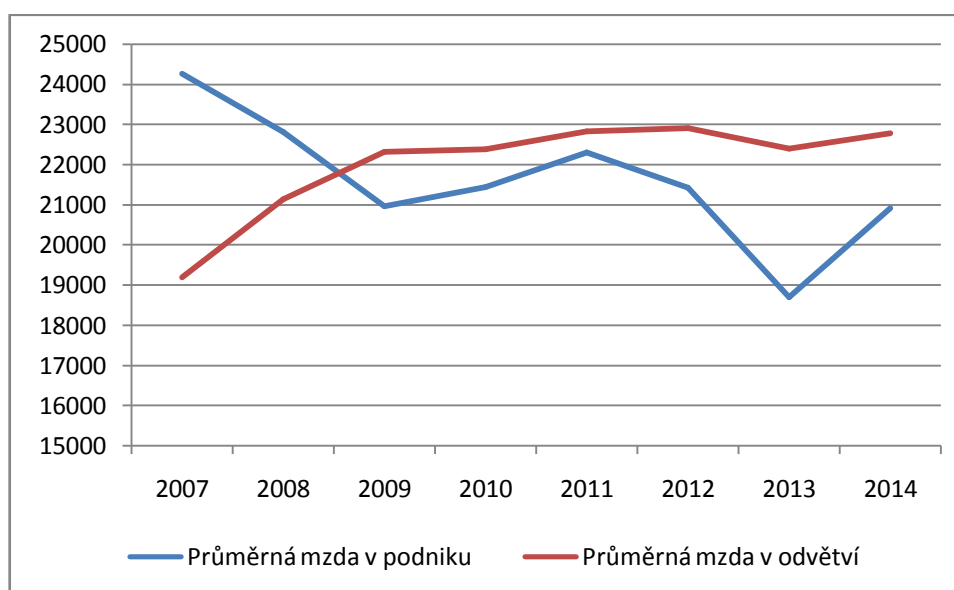
Výše roční a měsíční průměrné mzdy na jednoho zaměstnance jsou vyčísleny v Tabulce č. 19. V této tabulce je zároveň uvedena i průměrná měsíční mzda v odvětví. Dojde-li poté k porovnání těchto mezd, je zjevné, že rozdíl mezi mzdou v podniku a mzdou v odvětví není až tak markantní, až na výjimky v letech 2007 a 2013. Porovnání průměrné mzdy v podniku s průměrnou mzdou v odvětví je následně lépe vidět z Grafu č. 16, kde je patrné, že mzda v podniku se pohybovala nad úrovní průměrné mzdy v odvětví pouze v roce 2007. V roce 2013 pak byla z historického pohledu průměrná mzda v podniku nejnižší za sledované období, kdy klesla pod hranici 19 000 Kč.

Tabulka 19: Průměrná mzda v podniku a v odvětví

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ukazatel								
Celkové mzdové náklady v tis. Kč	27 669	25 728	24 658	24 179	25 160	22 367	20 865	19 071
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	95	94	98	94	94	87	93	76
Průměrná roční mzda na jednoho zaměstnance	291 253	273 702	251 612	257 223	267 660	257 092	224 355	250 934
Průměrná měsíční mzda na jednoho zaměstnance	24 271	22 809	20 968	21 435	22 305	21 424	18 696	20 911
Průměrná měsíční mzda ve stavebnictví	19 193	21 143	22 318	22 379	22 828	22 902	22 395	22 775

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti Stavoplast KL a czso.cz (2016)

Graf 16: Grafické porovnání průměrné mzdy v podniku s průměrnou mzdou v odvětví



Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.1. Porovnání průměrné mzdy a produktivity práce

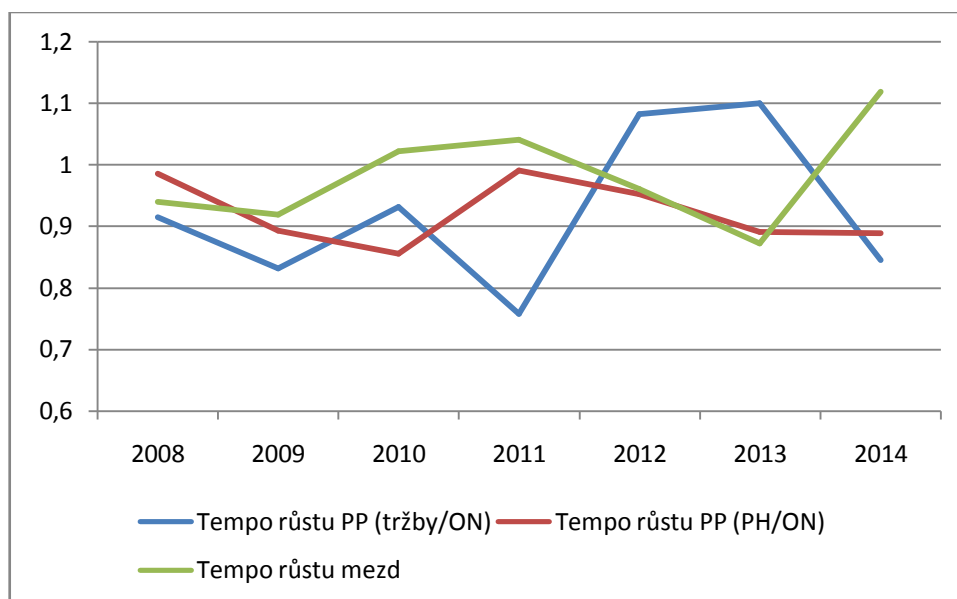
V Tabulce č. 20 je zobrazeno tempo růstu produktivity práce, která je vyjádřena nejprve pomocí tržeb a osobních nákladů a poté ještě pomocí přidané hodnoty a osobních nákladů a dále je zde ještě uvedeno tempo růstu mezd v podniku.

Tabulka 20: Srovnání tempa růstu průměrné mzdy a produktivity práce

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tempo růstu PP (tržby/ON)	0,9149	0,8319	0,9316	0,7581	1,0827	1,1004	0,8452
Tempo růstu PP (PH/ON)	0,9859	0,8929	0,8560	0,9907	0,9528	0,8911	0,8889
Tempo růstu mezd	0,9398	0,9193	1,0223	1,0406	0,9605	0,8727	1,1185

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Srovnání tempa růstu průměrné mzdy a produktivity práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Mělo by platit, že tempo růstu mezd by se mělo pohybovat pod úrovní tempa růstu produktivity práce. Z Grafu č. 17 je patrné, že tempo růstu mezd si tuto úroveň zachovalo vůči tempu růstu produktivity práce vyjádřené pomocí tržeb a osobních nákladů pouze v letech 2012 a 2013. V dalších letech vykazovalo tempo růstu mezd negativní odchylku, kdy převyšovalo produktivitu práce (Tržby/ON). Největší rozdíl je pak v roce 2011, kdy je tempo růstu mezd větší o 28,25 % a v roce 2014 o 27,33 %. Oproti tempu růstu produktivity práce vypočtené pomocí přidané hodnoty a osobních nákladů má tempo růstu mezd největší rozdíly v roce 2010, kdy je větší o 16,63 % a v roce 2014 o 22,96 %. V dalších letech se udržuje meziroční tempo růstu mezd pod úrovní nebo zhruba na stejné úrovni jako tempo růstu produktivity práce (PH/ON).

6. Konkurenční srovnání

V této kapitole bude provedeno srovnání společnosti Stavoplast KL s konkurenčními podniky v rámci Jihočeského kraje pro rok 2014. Aby bylo srovnání vypovídající, vybrány byly pouze ty společnosti, které mají obdobný průměrný přepočtený počet zaměstnanců, jako Stavoplast KL. Počet zaměstnanců všech uvedených firem se pohybuje okolo 75.

V následující Tabulce č. 21 bude uveden podíl osobních nákladů a služeb na celkových nákladech a produktivita práce stanovená pomocí tržeb a osobních nákladů u všech konkurenčních firem. Součástí budou i data ze společnosti Stavoplast KL.

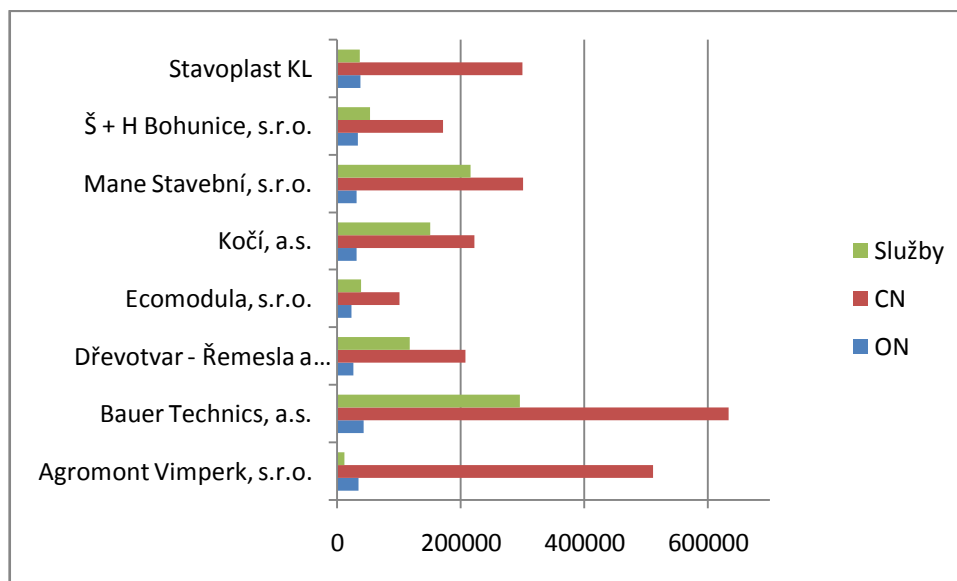
Tabulka 21: Konkurenční srovnání, rok 2014

Název podniku	Podíl (ON/CN) v %	Podíl (Služeb/CN) v %	Produktivita práce (tržby/ON)
Agromont Vimperk, s.r.o.	6,78	2,25	14,68
Bauer Technics, a.s.	6,70	46,69	15,32
Dřevotvar- Řemesla a Stavby, s.r.o.	12,74	56,42	7,50
Ecomodula, s.r.o.	22,95	38,49	4,18
Kočí, a.s.	14,12	67,54	6,04
Mane Stavební, s.r.o.	10,46	71,75	9,41
Š + H Bohunice, s.r.o.	19,36	30,82	5,45
STAVOPLAST KL, s.r.o.	21,33	12,00	4,26

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společností

Z Tabulky č. 21 je patrné, že podniky, které měly vyšší podíl osobních nákladů na celkových nákladech, vykazují v roce 2014 nízkou produktivitu práce - na rozdíl od firem, které mají tento podíl menší, ale dosahují větší produktivity práce. Zároveň je také zřejmé, že podniky, které měly nízký podíl osobních nákladů na celkových nákladech, měly daleko větší podíl služeb na celkových nákladech oproti podnikům, které měly podíl osobních nákladů větší. Vysoký podíl služeb na celkových nákladech je zapříčiněn tím, že si tyto podniky najímají na provedení stavebních prací jiné firmy, čímž zároveň snižují podíl osobních nákladů na celkových nákladech. Výjimku tvoří společnost Agromont Vimperk, s.r.o., která vykazuje nízký podíl osobních nákladů i služeb, a i přesto dosahuje vysoké produktivity práce. Lépe je vidět podíl osobních nákladů a služeb na celkových nákladech u jednotlivých společností na Grafu č. 18.

Graf 18: Podíl osobních nákladů a služeb na celkových nákladech ve vybraných společnostech v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování

7. Návrhy na zlepšení

Na základě výsledků analýzy produktivity práce, která se neustále snižuje, a analýzy průměrné mzdy budou v této kapitole navržena doporučení, která by zvyšovala produktivitu práce u jednotlivých zaměstnanců ve společnosti Stavoplast KL. Z analýzy průměrné mzdy je patrné, že průměrná mzda v podniku je nižší než průměrná mzda jiných společností působících ve stejném odvětví. Z tohoto důvodu by se měla firma na tuto složku do budoucna zaměřit a o zvýšení výkonnosti lidského kapitálu by měla usilovat například pomocí zaměstnaneckých výhod. K doporučením, která jsou navržena, patří získávání mladších zaměstnanců, poskytování Flexi Passů, náhrada na údržbu pracovních oděvů, čisticí prostředky pro dělníky či zavedení Modelu excelence EFQM.

7.1. Získávání mladších zaměstnanců

Z neustále se snižující produktivity práce a na základě výsledků analýzy průměrného věku zaměstnanců v podniku, který se pohybuje okolo 44 let, je firmě doporučeno zaměřit se na získávání mladších zaměstnanců, a to především dělníků, kteří by se mohli naučit spoustu znalostí a dovedností od stávajících dělníků ještě předtím, než odejdou do důchodu. Při výkonu práce dělníka je potřeba hodně fyzické síly, která podle vědců a lékařů s narůstajícím věkem klesá. Nehledě na fakt, že většina z nich vykonává neustále stejný druh práce, což může vést také k demotivaci a následnému snížení produktivity práce. Podnik by mohl začít spolupracovat se středními školami nebo učilišti zaměřenými na průmysl a stavebnictví. Mohlo by se jednat například o Střední školu a Základní školu Vimperk, Nerudova 267, která se nachází v regionu, v němž podnik působí. Tato škola nabízí maturitní i učební obory v oblasti elektro, strojírenství či stavebnictví. Studenti by v průběhu školní docházky nebo o prázdninách absolvovali placené praxe ve STAVOPLAST KL a v případě spokojenosti a zájmu obou stran by mohl podnik zaměstnat studenty ihned po úspěšném ukončení studia.

7.2. Flexi Pass

Vykonávání tak náročné práce, jako je stavba domů či vodoinstalace, má za následek každodenní úbytek fyzických sil. Proto je firmě navrženo poskytovat zaměstnancům na dělnických pozicích Flexi Passy od společnosti Sodexo Pass, a.s., Česká republika. Tyto poukázky firma dělníkům nikdy neposkytovala, nicméně díky nim by mohli zaměstnanci vyvážit svůj pracovní a osobní život, regenerovat ztracené síly, což by mohlo vést i ke snížení absence (nemocnosti) dělníků, která je v současné době vyšší

než v předchozích letech. Zároveň by tím i firma kompenzovala nízké mzdy, které se pohybují pod úrovní průměrné mzdy v odvětví.

Tyto poukázky se dají využít na různé potřeby po celé České republice: například v oblasti kultury, sportu, cestování, relaxace či zdraví a prevence osobního rozvoje. Poukázky jsou zároveň daňově zvýhodněné, což znamená, že zaměstnavatel nemá tak vysoké daňové náklady na zaměstnance, jako by měl při poskytnutí finanční odměny. Společnost Sodexo, a.s. uvádí, že pro zaměstnavatele je varianta poskytování Flexi Passů výhodnější oproti finanční odměně až o třetinu.

Flexi Passy by firma poskytovala svým zaměstnancům na konci každého kalendářního roku. Minimální výše této odměny by byla stanovena na 3000 Kč a maximální na 5000 Kč a zároveň by toto rozpětí bylo zaneseno i v kolektivní smlouvě. Částka těchto poukázek je stanovena na základě údajů z jiných společností, které Flexi Passy svým zaměstnancům poskytují.

7.3. Náhrada na údržbu pracovních oděvů a čisticí prostředky

Podnik by mohl zavést jako jednu z dalších zaměstnaneckých výhod měsíční poskytování náhrady na údržbu pracovních oděvů a s tím i spojené čisticí prostředky. Zaměstnavatel by poskytoval tuto náhradu výhradně zaměstnancům na dělnických pozicích, kteří pracují z velké části v prašném a špinavém prostředí. Výše příspěvku by se tedy odvíjela od druhu vykonávané práce, ovšem její minimální hranice by byla stanovena na 80 Kč/měsíc. Tato výše se odvíjí od částek, které poskytují ostatní stavební podniky po celé České republice. Podmínkou pro získání náhrady na údržbu oděvů by byl minimální počet dnů, například 10, které by musel zaměstnanec měsíčně odpracovat. Poskytování právě tohoto benefitu je pro zaměstnavatele výhodné, a to hlavně díky tomu, že se jedná o daňově uznatelný náklad.

7.4. Model excellence EFQM

Na základě výsledků analýzy produktivity práce a tržeb, které se neustále snižují, je vedení navrženo zavést do podniku Model excellence EFQM. Tento model mu pomůže odhalit slabá místa a poskytne příležitost k jejich odstranění. Dojde také ke zlepšení, která se projeví v ekonomických výsledcích podniku a také ve vztazích k zaměstnancům, zákazníkům a ostatním společnostem. Firmy díky němu dosahují vynikající úrovně výkonnosti a trvale ji udržují. Model excellence EFQM mohou používat firmy z jakéhokoli odvětví, nehledě na svou velikost, strukturu či vyzrálost.

Studie, kterou provedla Univerzita v Leicesteru v Anglii, říká, že firmě, která používá Model excellence EFQM, stouplou v pětiletém období tržby až o 77 % oproti podnikům, které tento model nevyužívají.

Při zavádění modelu EFQM firma vypracuje sebehodnotící zprávu, ve které odpovídá na předem stanovené otázky. Po vyhodnocení zprávy týmem odborných hodnotitelů podnik získá informace o chybách a slabinách a zároveň ví, jak je na tom v porovnání s konkurencí.

Vzhledem ke skutečnosti, že podnik Stavoplast KL nemá dosud žádnou zkušenost s tímto modelem, je mu navrženo začít se zjednodušeným programem Start Plus, který je vhodný pro firmy, jež jsou držiteli certifikátu ISO 9001 (viz. Příloha č. 3). Program umožňuje vyzkoušet funkčnost a principy modelu EFQM s nižšími náklady. V případě, že se model podniku osvědčí, může přejít na hlavní model EFQM. Oba zmíněné programy jsou součástí Národní ceny kvality ČR a každý rok dochází k hodnocení a ocenění nejlepších firem, které modely Excellence a Start Plus používají.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést měření výkonnosti lidského kapitálu ve vybraném stavebním podniku. Dále bylo nutné na základě zjištěných dat odhalit nedostatky a navrhnout kroky, které by vedly k jejich odstranění a následnému zvýšení výkonnosti lidského kapitálu.

Podklady pro teoretickou část byly čerpány z odborné literatury, která se zabývala lidským kapitálem a jeho výkonností, dále pak produktivitou práce, hodnocením a odměňováním zaměstnanců a podnikovými náklady.

Informace a data potřebná pro sepsání praktické části byla získána na základě rozhovoru s majitelem podniku a také z účetních výkazů a interních zdrojů, na základě kterých byla vypočtena výkonnost lidského kapitálu ve vybraném stavebním podniku.

Měření výkonnosti lidského kapitálu bylo prováděno pomocí produktivity práce, která byla stanovena z tržeb a přidané hodnoty. Obě tyto veličiny byly porovnávány dvojím způsobem, a to s průměrným přepočteným počtem zaměstnanců a osobními náklady. Nejprve došlo ke zhodnocení produktivity práce stanovené poměrem tržeb a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců a s osobních nákladů. V obou případech vyšla úplně jiná čísla, která byla i rozdílným způsobem okomentována. Výsledné produktivity práce byly proto zaneseny do grafů, kde byl lépe zřetelný vývoj těchto hodnot, a díky nim se pak daly obě metody porovnat. Jak v prvním, tak i ve druhém případě vykazovala produktivita práce klesající trend, a to od roku 2007 až do roku 2014. Výjimkou byl rok 2012 u produktivity práce stanovené poměrem tržeb a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců. V tomto roce měla produktivita práce rostoucí trend, a to o 4 % oproti roku 2011. U produktivity práce vypočtené porovnáním tržeb a osobních nákladů došlo k nárůstu v roce 2012 o 8,27 % oproti roku 2011 a v roce 2013 o 10 % v porovnání s rokem 2012. Srovnatelný byl rok, ve kterém byla produktivita práce nejvyšší, a tím byl počáteční rok 2007.

Dále byly zhodnoceny produktivity práce stanovené poměrem přidané hodnoty k průměrnému přepočtenému počtu zaměstnanců a k osobním nákladům. I v tomto případě docházelo ke snižování produktivity práce od samého počátku. Výjimkou byl pouze rok 2011 u produktivity práce vypočtené z přidané hodnoty a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců, kde došlo k nepatrnému zvýšení o téměř 3 %. U metody počítané pomocí veličin přidané hodnoty a osobních nákladů k žádnému nárůstu během let

nedošlo. Od roku 2007 měla produktivita práce klesající trend, a to až do roku 2014, kdy došlo ke snížení produktivity práce o téměř 44 % oproti roku 2007. U obou způsobů měření výkonnosti zaměstnanců se však shodují roky, kdy produktivita práce vykazovala nejnižších a nejvyšších hodnot. Nejvyšší produktivita práce připadla na rok 2007 a naopak ta nejnižší na rok 2014.

V praktické části bylo dále zjištěno, že tempo růstu průměrné mzdy převyšovalo tempo růstu produktivity práce stanovené podílem tržeb a osobních nákladů a podílem přidané hodnoty a osobních nákladů v roce 2014 v průměru o 25 %, což není pro firmu žádoucí a měla by se na tento problém zaměřit. Provedeno bylo i porovnání průměrné mzdy v podniku s průměrnou mzdou v odvětví. Průměrná mzda v podniku se pohybovala pod úrovní průměrné mzdy v odvětví, a to od roku 2009. Uvedeno bylo i odměňování zaměstnanců ve zvoleném podniku, které bylo rozděleno na administrativní pracovníky a dělníky.

Součástí praktické části bylo i srovnání vybrané společnosti se stejně velkými konkurenčními podniky působícími v Jihočeském kraji. Výsledkem bylo, že podniky, které měly malý podíl osobních nákladů, dosahovaly větší produktivity práce než podniky, které měly tento podíl větší. Ovšem podniky s vyšší produktivitou práce měly na rozdíl od podniků s nižší produktivitou větší podíl služeb na celkových nákladech. To je zapříčiněno tím, že si na provedení stavebních prací najímají jiné firmy, čímž také snižují podíl osobních nákladů na celkových nákladech.

Na základě zjištěných údajů byly sepsány návrhy na zlepšení. Prvním doporučením bylo zaměřit se na získávání mladších dělníků, a to zejména proto, že průměrný věk dělníků v podniku se pohybuje okolo 44 let, a dochází proto ke snižování produktivity práce. Díky spolupráci se středními školami a učilišti v regionu, ve kterém firma působí, by podnik mohl získat mladé a nové dělníky, kteří by se učili od stávajících dělníků, než ti dosáhnou důchodového věku. Jako další návrh na zlepšení bylo firmě doporučeno poskytovat na konci každého roku Flexi Passy dělníkům, kterým by tak kompenzovala úbytek fyzických sil a nižších platů, které se pohybují pod úrovní průměrné mzdy v odvětví. Poukázky by mohli dělníci použít v oblasti kultury, sportu, cestování, relaxace či zdraví a prevence osobního rozvoje. Hodnota těchto poukázek by se pohybovala v rozmezí 3000-5000 Kč. Dělníci musí vykonávat svou práci ve špinavém a prašném prostředí, což by podnik mohl kompenzovat měsíčním poskytováním náhrady na údržbu pracovních oděvů a s tím i spojených čisticích prostředků. Minimální poskytovaná část-

ka by byla stanovena na 80 Kč/měsíc, přičemž by zaměstnanec musel odpracovat minimálně 10 dní v měsíci, aby měl na tuto kompenzaci nárok. Posledním návrhem na zlepšení bylo, aby vedení zavedlo do podniku Model excellence EFQM. Tento model firmě pomůže odhalit její slabá místa a navrhnout jejich odstranění. Zároveň na základě provedené studie by měl tento model podniku zvýšit tržby v období 5 let až o několik procent.

Podmínkou pro zavedení navržených doporučení je, že jejich aplikování nepovede pouze k růstu nákladů, ale mělo by vést i k adekvátní reakci v růstu produktivity práce.

I. Summary

The main objective of this work is to measure the performance of human capital in the chosen building company. Another goal is to bring suggestions for improvement that will lead to increasing to the efficiency of human capital.

The thesis consists of two parts. The theoretical part provides information from the Czech and foreign literature and there are explained concepts such as human capital, human capital measurement, productivity, remuneration and evaluation of employees or company costs.

Knowledge of theoretical part is then applied to the practical part. Basic information about the company is included in the practical part of the paper like structure and development of employees, analysis of personnel costs, average wages and remuneration. Comparison with competing businesses is also mentioned. But the most attention is paid to the performance of human capital, which is measured by labour productivity. Two indicators were selected for the calculation of labour productivity - sales and added value. Both indicators are compared in two ways; the first is average number of employees and the second personnel costs. Calculations were performed by internal resource of the company for the period 2007-2014.

Key words: Human capital, Labour productivity, enterprises, performance

II. Seznam použité literatury

1. Knižní zdroje:

- 1) Ambrosová, H., Čornejková, H., Leštinská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J. ... Valenta, J. (2009). *Abeceda personalisty (3rd ed.)*. Olomouc: Anag
- 2) Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy (10th ed.)*. Praha: Grada Publishing
- 3) Bakoš, E., Binek, J., & Póč, D. (2006). *Lidské zdroje*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk
- 4) Becker, G. S. (1993). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.)*. Chicago and London: The University of Chicago Press
- 5) Becker, G. (1963). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press
- 6) Becker, G. S. (1997). *Teorie preferencí*. Praha: Grada Publishing
- 7) Becker, G.S., (1994). *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. The University of Chicago Press
- 8) Burda, M., & Wyplosz, Ch. (2009). *Macroeconomics: A European text (5th ed.)*. Oxford: Oxford University Press
- 9) Coelli, T., Rao, P., O' Donnell, Ch., & Battese, G. (2005). *An introduction to Efficiency and Productivity Analysis (2nd ed.)*. New York: Springer
- 10) Černek, M., Čopíková, A., Horváthová, P., Janečková, V., Maková, K. & Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika
- 11) Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
- 12) Filipová, L., (2008). *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky
- 13) Horalíková, M. (2004). *Personální řízení (4. vydání)*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta
- 14) Kameníček, J. (2003). *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. Praha: Univerzita Karlova
- 15) Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
- 16) Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press

- 17) Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4th ed.). Praha: Management Press
- 18) Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
- 19) Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4th ed.). Praha: Grada Publishing
- 20) Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing
- 21) Matoušek, O., & Růžička, J. (1966). *Psychologie práce – základní otázky*. Praha: Nakladatelství politické literatury
- 22) Mazouch, P., & Fischer, J. (2011). *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck
- 23) Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing
- 24) Schulz, T. W. (1981): *Investing in People. The economics of population quality*. Berkeley: University of California Press
- 25) Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., & Tomek, G. (2011). *Manažerská ekonomika* (5th ed.). Praha: Grada Publishing
- 26) Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum
- 27) Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI
- 28) Vaněček, D. (2000). *Organizace výroby a práce*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta
- 29) Veber, J. (2003). *Základy managementu pro střední školy*. Praha: Fortuna
- 30) Vlček, J., (2009). *Ekonomie a ekonomika* (4th ed.). Praha: Wolters Kluwer ČR
- 31) Vodák, J., & Kucharčíková A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing
- 32) Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- 33) Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing

2. Internetové zdroje:

- 1) Analyzujaproved.cz (2010). *Ukazatele produktivity práce*. Dostupné na: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed
- 2) *CIPD.co.uk - Annual Survey Report. (2009). Recruitment, Retention and Turnover.* Dostupné na: https://www.cipd.co.uk/binaries/recruitment_retention_turnover_annual_survey_2009.pdf
- 3) Czso.cz (2015). *Mzdy, náklady práce – časové řady*. Dostupné na: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- 4) Czso.cz (2016). *Časové řady základních ukazatelů statistiky práce – únor 2016*. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-unor-2016>
- 5) Červenková, A. (2013). *Propojení investic do lidského kapitálu a strategie firmy? V Česku problém*. Dostupné na: <http://www.hrforum.cz/propojeni-investic-do-lidskeho-kapitalu-a-strategie-firmy-v-cesku-problem/>
- 6) *Financninoviny.cz (2010). Odměny a prémie – jaký je mezi nimi rozdíl?*. Dostupné na: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/odmeny-a-premie-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/420741>
- 7) Holý, R. (2008). *Lidský kapitál. Důležité je vědět!*. Dostupné na: http://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zpravy_udalosti_aktuality/oecd_lidsky_kapital_dulezite_je_vedet.html
- 8) *Ipodnikatel.cz (2011). Pohyblivá složka platu – nástroj pro motivaci zaměstnanců*. Dostupné na: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu.html>
- 9) *Novinky.cz (2015). Poradna: Bonusy, odměny, prémie – kdy na ně vzniká nárok?*. Dostupné na: <http://www.novinky.cz/kariera/361662-poradna-bonusy-odmeny-premie-kdy-na-ne-vznika-narok.html>
- 10) Palán, Z. (2008). *Akumulace lidského kapitálu*. Dostupné na: http://old.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/akumulace.pdf
- 11) *T-i.cz (2008). Produktivita práce a přidaná hodnota*. Dostupné na: http://www.t-i.cz/svet_personalistu/index.php?page=article&detail=19

- 12) Veselý, A. (2006). *Teorie mnohačetných forem kapitálů*. Dostupné na:
http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf
- 13) Zivefirmy.cz (2016). *STAVOPLAST KL spol. s r. o.* Dostupné na:
http://www.zivefirmy.cz/stavoplast-kl_f259813

III. Seznam obrázků, grafů, tabulek a rovnic

Obrázek 1: Možné dělení intelektuálního kapitálu	7
Obrázek 2: Složení a faktory působící na lidský kapitál	15
Obrázek 3: Stavoplast KL, hlavní sídlo (Stachy)	31
Obrázek 4: Pilotní projekt, výstavba kanadských domků ve Zdíkově	32
Obrázek 5: Výstavba vzdělávacího centra	35
Obrázek 6: Dokončená stavba vzdělávacího centra	35
Obrázek 7: Logo společnosti Stavoplast KL	36
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti Stavoplast KL	37
Graf 1: Vývoj průměrného přepočteného stavu zaměstnanců	39
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví u administrativních prací, 2015	39
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle pohlaví u dělnických prací, 2015	40
Graf 4: Podíl dělnické a administrativní práce na celkovém počtu zaměstnanců, 2015	40
Graf 5: Podíl dosažených stupňů vzdělání na celkovém počtu zaměstnanců, 2015	42
Graf 6: Vývoj osobních nákladů	47
Graf 7: Tempo růstu osobních nákladů ve společnosti	48
Graf 8: Vývoj produktivity práce vyjádřené průměrným přepočteným počtem zaměstnanců	49
Graf 9: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené průměrným přepočteným počtem zaměstnanců	50
Graf 10: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů	51
Graf 11: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů	52
Graf 12: Vývoj produktivity práce vyjádřený průměrným přepočteným stavem zaměstnanců	53
Graf 13: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí průměrného přepočteného stavu zaměstnanců	54
Graf 14: Vývoj produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů	55
Graf 15: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů	56
Graf 16: Grafické porovnání průměrné mzdy v podniku s průměrnou mzdou v odvětví	58

Graf 17: Srovnání tempa růstu průměrné mzdy a produktivity práce	59
Graf 18: Podíl osobních nákladů a služeb na celkových nákladech ve vybraných společnostech v tis. Kč	61
Tabulka 1: Složky celkové odměny	26
Tabulka 2: Ekonomické informace Stavoplast KL, vybrané ukazatele	33
Tabulka 3: Změna ukazatelů před přeměnou a po přeměně	34
Tabulka 4: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2008-2015	38
Tabulka 5: Struktura zaměstnanců podle věku rozdělená na administrativní a dělnické pozice.....	41
Tabulka 6: Struktura zaměstnanců dle stupně vzdělání, 2015.....	42
Tabulka 7: Struktura osobních nákladů ve společnosti Stavoplast KL	45
Tabulka 8: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech společnosti	46
Tabulka 9: Osobní náklady	46
Tabulka 10: Tempo růstu osobních nákladů.....	47
Tabulka 11: Produktivita práce vyjádřená průměrným přepočteným počtem zaměstnanců.....	49
Tabulka 12: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené průměrným přepočteným počtem zaměstnanců.....	50
Tabulka 13: Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů	51
Tabulka 14: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů	52
Tabulka 15: Produktivita práce vyjádřená průměrným přepočteným počtem zaměstnanců.....	53
Tabulka 16: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené průměrným přepočteným počtem zaměstnanců.....	54
Tabulka 17: Produktivita práce vyjádřená pomocí osobních nákladů	55
Tabulka 18: Tempo růstu produktivity práce vyjádřené pomocí osobních nákladů	56
Tabulka 19: Průměrná mzda v podniku a v odvětví.....	57
Tabulka 20: Srovnání tempa růstu průměrné mzdy a produktivity práce	58
Tabulka 21: Konkurenční srovnání, rok 2014	60

Rovnice 1: Produktivita práce (tržby/ přepočtený stav zaměstnanců)	29
Rovnice 2: Produktivita práce (tržby/ON).....	29
Rovnice 3: Produktivita práce (přidaná hodnota/ přepočtený stav zaměstnanců)	29
Rovnice 4: produktivita práce (přidaná hodnota/ON).....	29
Rovnice 5: Průměrná mzda.....	29
Rovnice 6: Tempo růstu	29

IV. Seznam zkratk

aj.	a jiný, a jiní, a jinak
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CN	Celkové náklady
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ON	Osobní náklady
PH	Přidaná hodnota
PP	Produktivita práce
tis.	tisíc
TZB	Technické zařízení budov
tzv.	takzvaný
viz.	odkaz

V. Seznam příloh

Příloha 1: Průměrná mzda ve stavebnictví, 2005-2013

Příloha 2: Průměrná mzda ve stavebnictví, 2014

Příloha 3: Certifikát normy ISO 9001:2009

Příloha 4: Certifikát normy ISO 14001:2005

VI. Přílohy

Příloha č. 1: Průměrná mzda ve stavebnictví, 2005-2013

		Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sektoru CZ-NACE) - z ročního zjišťování										
		Average monthly gross wages of employees in the national economy by CZ-NACE section - annual survey										
		v Kč, na přeobdobné počty										
		CZK (future equivalent)										
CELKEM	Ekonomická činnost podle CZ-NACE ¹⁾	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ²⁾	CZ-NACE section ¹⁾
CELKEM		18 283	19 447	20 927	22 653	23 425	23 903	24 486	25 100	25 051	25 702	TOTAL
A	Zemědělství, lesnictví a rybníkářství	13 950	14 802	16 189	17 909	17 766	18 092	18 622	19 436	20 358	21 342	A
B-E	Průmysl CELKEM	17 814	19 010	20 432	22 167	22 740	23 649	24 412	25 216	25 435	26 121	B-E
B	Těžba a dobývání	22 419	23 996	25 715	29 300	28 430	30 348	31 570	32 498	31 506	31 341	B
C	Zpracovatelský průmysl	17 359	18 536	19 981	21 631	22 104	22 998	23 798	24 572	24 892	25 651	C
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	26 744	29 351	31 501	35 116	38 632	39 705	40 187	42 487	41 353	41 275	D
E	Zaostrování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanitací	17 362	18 571	19 913	21 299	22 084	23 031	23 250	23 731	23 610	24 155	E
F	Stavebnictví	16 660	17 790	19 193	21 143	22 318	22 379	22 828	22 902	22 395	22 920	F
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	16 972	17 966	19 649	21 455	21 526	22 076	22 946	23 304	23 142	23 741	G
H	Doprava a skladování	18 190	19 146	20 582	22 601	22 994	23 005	23 026	23 348	23 368	23 902	H
I	Ubytování, stravování a pohostinství	10 475	11 407	11 842	12 498	12 366	13 258	13 353	13 313	13 709	14 005	I
J	Informační a komunikační činnosti	33 902	36 223	38 817	41 870	43 487	43 513	45 751	46 871	46 245	47 855	J
K	Peněžnictví a pojišťovnictví	36 258	38 697	41 509	44 629	45 851	45 638	47 378	50 425	45 844	47 943	K
L	Činnosti v oblasti nemovitostí	17 217	18 016	20 205	19 828	20 569	21 089	22 101	21 145	20 517	20 746	L
M	Profese, vědecké a technické činnosti	23 727	24 742	26 799	30 364	31 881	31 928	32 441	32 857	32 181	32 718	M
N	Administrativní a podpurné činnosti	12 547	13 313	14 126	15 679	15 957	16 225	16 564	17 049	17 009	17 110	N
O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	22 246	23 292	25 042	26 357	26 818	27 077	26 259	26 839	26 972	27 844	O
P	Vzdělávání	18 752	20 008	21 225	22 233	23 508	23 349	23 505	24 579	24 691	25 059	P
Q	Zdravotní a sociální péče	17 560	19 024	20 126	21 177	22 921	23 557	24 829	25 251	25 086	25 690	Q
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	16 084	16 904	17 922	18 746	19 771	19 916	19 756	20 555	20 698	21 168	R
S	Ostatní činnosti	14 654	15 598	17 044	17 053	18 615	18 418	19 319	19 592	19 830	20 375	S

¹⁾ Údaje jsou uvedeny metodou převážující činnosti zpracovatele jednotky podle klasifikace CZ-NACE - mezinárodní klasifikace NACE Rev. 2

²⁾ Přeobdobné údaje

¹⁾ The figures given are processed using the method of dominating activity of the reporting unit by the classification of CZ-NACE (equivalent to the NACE, Rev. 2)

²⁾ Preliminary data

Příloha č. 2: Průměrná mzda ve stavebnictví, 2014

Ukazatel Indicator	2014 ²⁾															
	Q1				Q2				Q3				Q4			
	Q1-Q3	Q1-Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1-Q2	Q1-Q3	Q1-Q4	Q1-Q3	Q1-Q4	Q1-Q3	Q1-Q4			
Česká republika celkem Czech Republic, total	24 534	25 035	24 754	25 411	25 127	27 107	25 085	25 099	25 607							
V tom:																
A Zemědělství, lesnictví a rybníkářství Agriculture, forestry and fishing	19 630	20 545	18 931	20 284	21 505	24 039	19 622	20 265	21 211							
B+C+D+E Průmysl celkem B+C+D+E Industry, total	24 813	25 336	25 166	26 112	25 336	27 608	25 642	25 539	26 062							
B Těžba a dobývání Mining and quarrying	29 596	31 442	29 916	31 159	29 644	35 269	30 542	30 242	31 495							
C Zpracovatelský průmysl Manufacturing	24 336	24 796	24 645	25 706	24 972	27 012	25 179	25 109	25 591							
D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu Electricity, gas, steam and air conditioning supply	39 907	40 764	43 288	39 706	38 492	43 656	41 514	40 515	41 294							
E Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	22 812	23 622	22 525	23 843	22 983	26 612	23 191	23 121	23 998							
F Stavebnictví Construction	21 884	22 388	21 326	22 529	23 021	24 147	21 943	22 311	22 775							

v Kč, na přepočtené počty / CZK, per full-time equivalent employee

Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví - sekce CZ-NACE ¹⁾
Average gross monthly wage by activity of CZ-NACE ¹⁾

Příloha č. 3: Certifikát normy ISO 9001:2009


Výzkumný ústav pozemních staveb - Certifikační společnost, s.r.o.
Autorská cesta 227, Nosthořská cesta 1518, Certifikační orgán pro výrobu, kvalitu a EPD, Železniční lázeň
Certifikační orgán pro systémy managementu č. 3009 akreditovaný ČIA

CERTIFIKÁT


STAVOPLAST KL spol. s r.o.

**Organizace zavedla a udržuje systém managementu kvality
splňující požadavky
ČSN EN ISO 9001:2009**

**Adresa
příjemce:** Stachy 266, okres Praha-čáslav, PSČ 384 73; IČ: 40740056

**Číslo
certifikátu:** 3009/071-12/SMJ

**Právní
subjekt:** Výstavba pozemních a inženýrských staveb, prodej a servis zemních stavebních strojů,
pronájem stavebních a demoličních strojů a zařízení s obsluhou a pronájem stavebních
strojů a zařízení.

**Vymezení
lokalit:** Sídlo a provozovny společnosti, lokality realizovaných staveb a poskytovaných služeb.

Platnost certifikátu stanovena do 15.3.2015 a je vázána na plnění podmínek a vymezení lokality stanovených
a Zásobním protokolů certifikace č. P-3009/071-12/SMJ ze dne 15.3.2012.

V Praze dne: 15.3.2012

  
Ing. Lada Píchařová
vedoucí certifikačního orgánu pro SMJ



0001-0000-01 Průběh 16, 102/21, Praha 15, 15000101 © 2009/09/01


Výzkumný ústav pozemních staveb - Certifikační společnost, s.r.o.
Autorizovaná osoba 227 Notifikovaná osoba 1515 Certifikační orgán pro výrobu, kvalifikaci a EPD Žalutní laboratoř
Certifikační orgán pro systémy managementu č. 3009 akreditovaný ČIA

CERTIFIKÁT

 **STAVOPLAST KL**

STAVOPLAST KL spol. s r.o.

Organizace zavedla a udržuje systém environmentálního
managementu splňující požadavky
ČSN EN ISO 14001:2005

Adresa držitele: Stachy 286, okres Prácheň, PSČ 384 73; IČ: 40740056

Číslo certifikátu: 3009/262-11/EMS

Působnost certifikátu: Výstavba pozemních a inženýrských staveb; prodej a servis zeměních stavebních strojů; pronájem stavebních a demoličních strojů a zařízení s obsluhou a pronájem stavebních strojů a zařízení.

Vymezení lokality: Sídlo a provozovny společnosti, lokality realizovaných staveb a poskytovaných služeb.

Platnost certifikátu stanovena do 8.11.2014 a je vázána na přání podnikatel a vymezení lokality stanovených v Závěrečném protokolu certifikace č. P-3009/262-11/EMS ze dne 8.11.2011.

V Praze dne: 8.11.2011

  
Ing. Lada Pluhařová
vedoucí certifikačního orgánu pro EMS



Prácheň 15, 382 21 Prácheň, Středočeský územní úřad IČ 2452081