



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 aplikované ekonomie a ekonomiky

Bakalářská práce

System odměňování a produktivita lidských zdrojů v podniku

Vypracovala: Aneta Heřtová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aneta HEŘTOVÁ**
Osobní číslo: **E18036**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Téma práce: **Systém odměňování a produktivita lidských zdrojů v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Zhodnotit využívaný systém odměňování a produktivitu lidských zdrojů ve zvoleném podniku. Na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu.

Osnova:

Lidské zdroje a systém odměňování v podniku
Produktivita a její měření
Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
Popis aplikovaného systému odměňování v podniku
Zhodnocení produktivity lidských zdrojů v podniku
Navržení doporučení pro zlepšení výkonnosti lidského kapitálu v podniku

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

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P., Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management Oxford: Oxford University Press.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Novotná, M., Volek, T. (2008). Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech. České Budějovice: JU v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
Šubrt, B. (2018). Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další. Olomouc: ANAG.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.
Urban, J. (2017). Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada.

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

Datum zadání bakalářské práce: **21. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parnová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


Ing. Jiří Alina, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. března 2020

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne 13. 4. 2021

.....
Aneta Heřtová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za jeho ochotu, trpělivost, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. za jejich čas a poskytnuté informace. V neposlední řadě pak své rodině a blízkým za podporu.

OBSAH

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	5
2.1	Odměňování zaměstnanců	5
2.1.1	Principy a účel odměňování.....	5
2.1.2	Základní pojmy	5
2.1.3	Sjednání mzdy a platu	6
2.1.4	Mzdový systém	7
2.1.5	Funkce mzdy	7
2.1.6	Formy odměňování	9
2.1.7	Složky odměňování.....	14
2.1.8	Celková odměna	15
2.1.9	Zaměstnanecké výhody.....	15
2.1.10	Změny v oblasti odměňování pro rok 2021	17
2.2	Motivace zaměstnanců	18
2.2.1	Motivační faktory	19
2.3	Produktivita lidských zdrojů	20
2.3.1	Druhy produktivity	21
2.3.2	Produktivita z pohledu podniku	23
2.4	Řízení lidských zdrojů.....	24
2.4.1	Základní pojmy	25
2.4.2	Cíl a význam řízení lidských zdrojů	25
2.4.3	Modely řízení lidských zdrojů	25
2.4.4	Strategické řízení lidských zdrojů.....	26
3	Cíl a metodika práce	28
3.1	Cíl.....	28
3.2	Metodický postup.....	28
4	Praktická část	31
4.1	Charakteristika společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o.....	31
4.2	Organizační struktura	33
4.3	Oblast personalistiky	33
4.3.1	Pracovní doba zaměstnanců.....	33
4.3.2	Počet zaměstnanců a věková struktura	35
4.4	Mzdový systém podniku	37
4.5	Měření produktivity práce podnikem.....	42

4.6	Zhodnocení lidského kapitálu v podniku	43
4.6.1	Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	43
4.6.2	Vývoj průměrné měsíční mzdy v podniku.....	44
4.6.3	Analýza produktivity práce v podniku.....	47
4.7	Porovnání produktivity práce s českou společností Koh-i-noor Hardtmuth....	53
4.7.1	Charakteristika společnosti	53
4.7.2	Analýza produktivity práce.....	54
4.8	Porovnání produktivity práce se zahraniční společností Faber-Castell	60
4.8.1	Charakteristika společnosti	60
4.8.2	Analýza produktivity práce.....	61
5	Zhodnocení a návrhy na zlepšení.....	64
6	Závěr	66
7	Summary.....	68
8	Přehled použité literatury.....	69
9	Seznam obrázků, grafů, tabulek a schémat.....	73

1 ÚVOD

Odměňování je problematika, kterou se musí zabývat každý podnik. Na jeho základě se odvíjí i postavení podniku v konkurenčním prostředí a správně nastavený mzdový systém zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce.

Mzdový systém by měl být přijatelný jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnance, kterého by měl kromě ocenění jeho pracovního výkonu i motivovat. To bývá zajištěno především za pomoci variabilní složky mzdy či platu, která tvoří dodatek k základní mzdě zaměstnance a bývá vyplácena na základě určitých kritérií, jako je například výkon zaměstnance, podíl tržeb, množství získaných klientů či zisk podniku.

Základním principem odměňování je jeho spravedlnost. Zároveň by mělo být pro zaměstnance přehledné a snadno pochopitelné, aby věděli, dle jakých oblastí jsou odměňováni a uvědomovali si možnosti, s jakými mohou dosáhnout vyššího pracovního ocenění. V takovém případě dochází i k vyšší motivaci a zároveň k vyšší produktivitě práce.

Produktivita práce je jedním ze základních ukazatelů způsobů měření efektivity lidských zdrojů podniku. Měří se za pomoci určitých ukazatelů, u kterých se porovnávají vstupy a výstupy. Za vstupy lze dosadit například počet zaměstnanců, osobní náklady, celkové náklady a další, za výstupy naopak například tržby za výrobky a služby, tržby za prodej zboží, přidanou hodnotu nebo třeba zisk po zdanění. Zhodnotit je možné i vývoj průměrné mzdy v čase či podíl mzdových nákladů na celkových nákladech. V neposlední řadě je pak podstatným ukazatelem tempo růstu osobních nákladů, které by nemělo převýšit tempo růstu produktivity.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit využívaný systém odměňování a produktivitu lidských zdrojů ve zvoleném podniku Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a následně navrhnout kroky ke zlepšení současného stavu. Tento podnik sídlí v Českém Krumlově a předmětem jeho činnosti je výroba dřevěných kosmetických tužek, které distribuuje do 130 zemí světa a je tak i jejich největším výrobcem na světě.

Produktivita práce této společnosti je dále porovnávána s dalšími dvěma společnostmi, kterými je česká společnost Koh-i-noor Hardtmuth, a.s., sídlící v Českých Budějovicích a vyrábějící tužky, pastelky a další papírenské a zčásti i kosmetické výrobky. Druhá porovnávaná společnost je zahraniční, a to producent papírenských a kosmetických

výrobků Faber-Castell, a.s., jenž má své sídlo v Německu a je zároveň pravděpodobně nejsilnějším konkurentem společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Závěrem této práce je navržení doporučení na zlepšení produktivity lidského kapitálu ve zvoleném podniku.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Odměňování zaměstnanců

2.1.1 Principy a účel odměňování

Odměňování je významnou personální oblastí jak pro organizaci, tak pro jejího zaměstnance. Je praktikováno ve formě mzdy, platu nebo jiné peněžní a nepeněžní odměny, jedná se o náhradu za vykonanou práci. Tyto odměny mají vliv na množství a kvalitu práce (Kociánová, 2010).

Účelem odměňování je spravedlivé ocenění pracovního výkonu zaměstnanců se snahou, motivovat je k vykonávání dohodnuté práce. Pro zaměstnance odměňování představuje ekonomické zajištění a uspokojení vlastních potřeb (Šikýř, 2016). Dle Dvořákové (2007) by měl zaměstnavatel provádět pravidelně průzkumy o mzdách a na zjištěné skutečnosti hledat vhodná řešení. Jedná se o způsob, jak reagovat na mzdové nároky zaměstnanců a zvyšovat tak jejich spokojenost. Za princip spravedlivého odměňování se považuje stejná mzda za stejnou práci.

Snahou společnosti je získat a udržet si v podniku schopné pracovníky, kteří budou motivováni k pracovnímu výkonu. Odměňování by mělo být především založeno na jednoduchém principu, aby bylo administrativně nenáročné a pro zaměstnance snadno pochopitelné. Zároveň nesmí být v rozporu s rozpočtovými schopnostmi společnosti (Urban, 2017).

2.1.2 Základní pojmy

Mzda

Zákoník práce (§ 109 odst. 2 ZP) charakterizuje mzdu jako peněžité vyjádření hodnoty, jenž je poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.

Plat

Plat Zákoník práce vymezuje jako peněžité plnění za práci poskytovanou zaměstnavatelem, jímž je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy pocházejí z rozpočtu zřizovatele, nebo školská organizace zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, obcí nebo krajem (§109 odst. 3 ZP).

Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší možná výše mzdy, kterou může zaměstnavatel udělit za pracovní výkon zaměstnanci v základním pracovněprávním vztahu. Výši minimální mzdy stanovuje vláda nařízením (§ 111 odst. 1, 2 ZP).

Jedná se o ochranu před nespravedlivě nízkým oceněním pracovního výkonu zaměstnance zaměstnavatelem (d' Ambrosová & kol., 2014).

Zaručená mzda

Zaručená mzda je mzda, na kterou má zaměstnanec právo podle zákona, smlouvy, kolektivního vyjednávání, mzdového nebo platového výměru apod. Výše zaručené mzdy nesmí být nižší než minimální mzda. Další nejnižší úrovně zaručené mzdy jsou stanoveny dle náročnosti a složitosti vykonávané práce (§ 112 odst. 1, 2 ZP).

2.1.3 Sjednání mzdy a platu

Sjednání mzdy

Mzda musí být sjednána v písemné podobě před výkonem práce, za jakou je zaměstnanci poskytována, a to v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě či jiné individuální smlouvě, popřípadě je stanovena vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Je-li stanovena mzdovým výměrem, musí ho zaměstnanec obdržet v den nástupu do zaměstnání (Šubrt, 2014). Mzdový výměr je jednostranný písemný právní akt, který obsahuje informace o formě mzdy a její výši. Zaměstnanec má díky ní právo na mzdu za vykonanou práci, zaměstnavatel naopak povinnost mzdu vyplatit v dohodnuté výši (d' Ambrosová & kol., 2014).

Sjednání platu

V den nástupu zaměstnance do práce má zaměstnavatel povinnost předat zaměstnanci písemný platový výměr. Zde vidí zaměstnanec informace o platové třídě a stupni, výši tarifu a dalších složkách jeho platu.

Plat je tvořen platovým tarifem, který je stanoven pro platovou třídu, do níž patří nejsložitější práce, kterou musí zaměstnanec dle pracovní smlouvy vykonávat, ale také je stanoven pro platový stupeň, který je daný podle délky praxe. Platových tříd existuje 16 a pro zařazení zaměstnance do některé z těchto tříd zaměstnanci pomáhá katalog prací. Rozhodný pro zařazení je stupeň vzdělání a práce kterou zaměstnanec vykonává (Šubrt, 2014).

2.1.4 Mzdový systém

Koubek (2007) uvádí, že systém odměňování je záležitostí, která mnohdy ústí ke sporům na pracovišti, proto by správný personalista neměl tuto oblast podceňovat. Mzdový systém tedy musí být správně nastaven, aby byl efektivní a zároveň přijatelný pro obě strany. Z toho důvodu se doporučuje, aby se sami zaměstnanci podíleli na jeho tvorbě. Musí dále splňovat několik dalších funkcí, kterými je kupříkladu odměňování pracovníků podle významu a náročnosti vykonávané práce, ale i za jejich snahu, zkušenost, věrnost, dosažené výsledky a schopnosti. Mzdový systém by měl také sloužit jako podnět pro zlepšování dovedností zaměstnanců a v neposlední řadě musí odpovídat právním normám.

Mzdový systém musí být vytvořen tak, aby byl především spravedlivý, jednoduchý a srozumitelný pro zaměstnance, ale mělo by být zohledněno pravidlo, aby se produktivita práce zvyšovala rychleji než mzdy. Při jeho tvorbě by měl manažer zohlednit, jaký hlavní faktor diferenciací mezd považuje za primární. Může se jednat o pracovní výkon, zkušenosti zaměstnance či jeho dovednosti. Dále by měl určit, jaké pravomoci přenechá vedoucím zaměstnancům a jaký podíl variabilní složky mzdy z celkové odměny považuje za neefektivnější (Dvořáková & kol., 2007). Mzdový systém také zajišťuje rozdělování peněžních prostředků na mzdy, jako prostředek ke stimulaci plnění cílů firmy, pro usměrňování personálních výdajů či pro ochranu pracovníků (Tomší, 2008).

Beer & kol. (1984) říkají, že odměny, finanční i jiné, ukazují zaměstnancům, jaký typ organizace se její vedení snaží vytvořit a udržovat a jaké chování a postoje od svých zaměstnanců požaduje. Při tvorbě mzdového systému by se měl manažer zaměřit na to, zda podnik využije peníze ke stimulaci chování zaměstnanců, nebo k uznání efektivního výkonu.

2.1.5 Funkce mzdy

Šubrt (2014) popisuje několik funkcí mezd:

Funkce stimulační (motivační)

Jedná se o funkci, která vyjadřuje že mzda koresponduje s následným pracovním výkonem zaměstnance a plněním cílů podniku. Z tohoto důvodu je potřeba stanovit vhodný mzdový systém a strukturu mezd, pomocí nichž bude výkon zaměstnance náležitě oceněn.

Poměrně častou chybou zaměstnavatelů je, že nesdělují zaměstnancům údaje o mzdách, například jak byla mezi ně rozdělena variabilní část mzdy za výkon. Tyto informace zaměstnavatelé často považují za citlivé.

Funkce regulační (alokační)

Projevuje se jen na trhu práce, kde výše mezd způsobuje konkurenci na trhu práce a zájemci o pracovní místo jsou alokováni k jednotlivým zaměstnavatelům. Ačkoliv existuje zásada, že za stejnou práci přísluší stejná odměna, v rámci krajů a regionů České republiky se lze často setkat s velkými rozdíly mezi výší mezd. Nikdy se ale nesmí výše mzdy za stejnou práci lišit v rámci jedné společnosti, i přesto, že se jedná o jiný region.

Funkce alimentární (sociální)

Základním důvodem vstupu člověka do zaměstnání je jeho potřeba uživit sebe a své blízké.

Funkce diferenciací

„Mzda a plat se pohybují podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků“ (§ 109 odst. 4 ZP).

Diferenciaci mezd je možné chápat jako rozdíly mezi mzdami, které přísluší zaměstnancům na různých pracovních pozicích, vykonávající rozdílné pracovní činnosti a s určitým přínosem k hospodářskému výsledku organizace. Míra diferenciacie mezd by neměla klesnout pod určitou praxí ověřenou úroveň, jelikož poté přestává mzda plnit svou funkci a zaměstnanec již nemotivuje ke zvyšování pracovního výkonu, kvalifikace nebo touze být povýšen.

Zaměstnavatel by si měl v první řadě určit, jaký z faktorů použije jako primární pro diferenciaci mezd. Může se jednat o pracovní výkon, zkušenosti, nebo pracovní způsobilosti (Dvořáková & kol., 2007).

Funkce kompenzační

Zaměstnavatel kompenzuje zaměstnanci ve mzdě nevýhody, které při výkonu práce nastávají. Může jimi být například práce ve svátek, v sobotu a neděli, práce přesčas, v noci, nebo ve ztíženém pracovním prostředí.

2.1.6 Formy odměňování

Výběr správné formy odměňování pracovníka je jeden z nejdůležitějších kroků při odměňování. Zaměstnavatel se tedy musí zamyslet, zda chce konkrétního zaměstnance odměňovat dle odpracované doby, výkonu, provize či za další zásluhy.

Koubek (2007) uvádí základní mzdové formy, kterými jsou:

- Časová neboli základní mzda a plat
- Úkolová mzda
- Podílová mzda
- Mzda za očekávané výsledky práce
- Mzda či plat za dovednosti a znalosti
- Mzda či plat za přínos

Časová mzda

Šubrt (2014) člení časovou mzdu na:

- **Měsíční**, která má pevně danou výši bez ohledu na skutečně odpracovanou dobu
- **Hodinovou**, při které je zaměstnanec odměňován danou hodinovou sazbou násobící se počtem odpracovaných hodin

Časová mzda se používá především u pracovních pozic, u kterých se dá obtížně měřit množství a kvalita vykonané práce nebo kde zaměstnanec nemůže ovlivnit své pracovní tempo. Tato forma mzdy je nejpoužívanější mezi podniky, jelikož je administrativně i finančně nenáročná a snadno pochopitelná. Její nevýhodou je však nedostatečná motivace zaměstnance k pracovnímu výkonu. Pro zvýšení jejich výkonu se často využívají dva či více tarifů za stejnou práci a bývá doplňována dodatkovými pobídkovými formami mezd. Nejčastěji časovou mzdu nalezneme u administrativních pracovníků a manažerů, ve službách či tam, kde spektrum práce zaměstnance je velmi široké (Koubek, 2007).

Pobídkové formy mezd jsou přímo závislé na výkonu zaměstnance a lze je dělit na individuální, skupinové či celoorganizační, případně podle toho, zda jsou určeny například pro manuální či administrativní pracovníky nebo pro specialisty či management (Kociánová, 2010).

Úkolová mzda

Podle Armstronga (2009) se jedná o nejstarší a nejjednodušší mzdovou formu, která je určena především pro dílenské pracovníky (děláky). Mzda závisí na množství provedených výkonů.

Podnik měří množství výstupů za konkrétní časové období či potřebný čas na vykonání jednoho úkolu, tomuto se říká normování. Jednou z forem normování je časová studie. Pomocí stopek je dělníkům měřen čas potřebný na dokončení jednotlivých fází úkolu. Tyto časy jsou zaznamenávány u každého dělníka, avšak musí být brán zřetel na možnosti každého z nich, jelikož každý pracuje s jiným nasazením a pílí. Pracovník zabývající se časovou studií poté dle naměřených dat vypočítá čas na výkon jednoho úkolu přepočítaný na průměrného dělníka. Výstupem této studie je normovaný čas na úkol, známý jako „normominity“.

Použijí-li se pro odměňování normy, vyjádří, kolik práce za určité období vykonal skutečně zaměstnanec oproti předepsaným výkonovým normám. Podle toho se mu stanoví výše výdělku. Existují dvě formy výkonových norem, a to norma času a norma množství. Norma času udává, za jaký čas má pracovník provést určitou práci, naopak norma množství říká, kolik výrobků či operací má pracovník vykonat za určitý čas (Rázga & Hronský, 1959).

Výhodou úkolové mzdy je především vysoká motivace pracovníků k vyššímu výkonu. S tím souvisí i snížení nákladů na jednotku výroby, jelikož za stejný čas je hotovo více úkolů. Nevýhodou je, že měření výkonu může být komplikovanější a je i časově náročnější, může vyvolávat konflikty mezi dělníky (Koubek, 2007).

Podílová mzda

Podle Šubrt (2014) představuje podílová mzda pro zaměstnance odměnu, která je určena podílem z tržeb nebo jiných uskutečněných obchodních případů. Tato forma mzdy je tedy ideální pro ty zaměstnance, jejichž náplní práce je prodej zboží či služeb.

Koubek (2007) popisuje tři typy podílových mezd:

- a) **Přímá podílová mzda**, plně závisící na prodaném množství a poskytnutých službách
- b) **Podílová mzda s garantovaným základem**, kde se k základu mzdy připočte provize dle zásluhy
- c) **Zálohovaná podílová mzda**, v jejímž rámci zaměstnanec získá zálohu, od které se poté strhne jeho provize

Výhodou podílové mzdy je jasně viditelný vztah mezi odměnou a výkonem. Bohužel se u této formy mzdy vyskytuje také řada nevýhod, kterými může být nespravedlnost v odměňování pracovníků z důvodu vlivů, které nemůže sám ovlivnit. Může jimi být

snížení poptávky po jeho prodáváném výrobku z důvodu snížení jeho ceny u konkurence, hospodářská krize, recenze zákazníků apod.

Mzda či plat za očekávané výsledky práce

Koubek (2007) říká, že je tato forma odměňování založena na principu přidělené konkrétní práce zaměstnanci, kterou má v určité době provést či provádět, za kterou je mu průběžně přidělována mzda či plat. Podnik tedy věří v pracovníkovy schopnosti a důvěřuje, že práci vykoná v rozsahu, jaký od něj očekává.

Tato metoda využívá princip „just-in-time“, tedy vyrábění jen tolik produktů, kolik je skutečně potřeba, nevyrábět do zásoby, a tedy minimalizovat náklady na skladování, a především nemít finance vázané ve výrobcích. Často se využívá u dělnických profesí, specialistů a nižších a středních vedoucích pracovníků.

Existují tři podoby mezd za očekávané výsledky práce, kterými jsou smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda.

1. Smluvní mzda

Zaměstnavatel je zavázán vyplácet zaměstnanci smluvně dohodnutou mzdu nebo plat. Po určité době se vyhodnotí jeho práce, u které se posuzuje, nakolik byla provedena správně. Existuje zde určitá tolerance, kdy zaměstnavatel respektuje malé procento nesplnění práce. V případě, že zaměstnanec překročí horní hranici, pobírá po následující období vyšší smluvní mzdu. Pokud naopak nedosáhne spodní hranice, má pracovník dodatečný čas na dotažení své práce. V případě nesplnění ho čeká nižší smluvní mzda. Mezi výhody smluvní mzdy lze zařadit přímou účast zaměstnance při tvorbě cílového úkolu, nebo také jasně viditelný vztah výkon – odměna. Nevýhodou je obtížné normování práce.

2. Mzda s měřeným denním výkonem

Zaměstnancova mzda je závislá od jeho výkonu, který je denně měřen. Přímý nadřízený posuzuje jeho výkon a může ho přimět k vyššímu výkonu pomocí domluvy či zajištění výcviku na zvýšení výkonu. Pokud se zaměstnanec nezlepší, je přeřazen nebo je jinak znevýhodněn. Výhodou je, že se problémy s výkonem zaměstnance řeší okamžitě a jedná se tak většinou o krátkodobou záležitost.

3. Programová mzda

Skupina zaměstnanců vykonává po určitou dobu program a za tuto dobu je odměňována pevnou částkou mzdy. Po jeho ukončení je jim vyplacena mzda s podílem pohyblivé složky mzdy.

Mzda či plat za dovednosti a znalosti

Zaměstnavatel určí konkrétní dovednosti a znalosti které bude posuzovat při hodnocení pracovníka a dle kterých mu bude vyplácena mzda nebo plat. Pracovník může tyto znalosti a dovednosti prohlubovat a každá další dovednost bude poté zvlášť odměňována.

Mezi výhody tohoto způsobu odměňování patří snadné přerazování pracovníků na jiné pozice díky široké škále dovedností a s tím i spojené nízké náklady, jelikož není třeba zaměstnávat specializované pracovníky. Nevýhodou je, že zaměstnanci mohou snadno rozšiřovat své znalosti pouze po povrchu, nikoliv do hloubky. Dále nebyl doposud zjištěn pozitivní vliv na růst produktivity práce (Koubek, 2007).

Mzda či plat za přínos

Koubek (2007) říká, že mzda či plat za přínos je dána dle zaměstnancových schopností a výsledků jeho práce. Výhodou je silná motivace pracovníka ke zvyšování svých schopností a výkonu.

Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy odměňují zaměstnance za jeho zásluhy a lze je použít k jeho motivaci. Je možno je členit na jednorázové, nebo pravidelně se opakující. Vypláceny mohou být zaměstnavatelem jak jednotlivcům, pracovním skupinám nebo celé společnosti (Koubek, 2007). Odměňování jednotlivcům neboli individuální odměňování je vhodné pro zaměstnance pracující sami na svém úkolu, přičemž výsledky své práce mohou svým úsilím ovlivnit. Oproti tomu skupinové odměňování volí zaměstnavatel v případě, že chce podpořit spolupráci mezi pracovníky a kdy výkon jednotlivých pracovníků je obtížné posoudit (Urban, 2017).

Mezi dodatkové mzdové formy podle Koubka (2007) patří:

1. Prémie

Jedná se o dodatek k časové či úkolové mzdě, který může být dvojího druhu. Pravidelně se opakující prémie je prémie, která závisí na odvedeném pracovním výkonu zaměstnance a způsob jejího stanovení je předem daný. Oproti tomu

jednorázová prémie je zaměstnanci vyplácena v závislosti na splnění konkrétního úkolu, dle výkonu, chování apod. Lze sem zařadit bonusy a mimořádné odměny.

2. Odměny za úsporu času

Zaměstnanec je finančně zvýhodněn za vykonání své práce v čase kratším, než jaký mu nařizuje norma. Například při vykonání práce za méně, než jednu hodinu je odměňován hodinovou mzdou spolu s pevným či pohyblivým procentem jeho hodinového tarifu za uspořený čas.

3. Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení neboli osobní příplatek je udělován zaměstnanci k ocenění jeho pracovních výsledků a náročnosti vykonávané práce. Bývá stanoveno procentem ze základní mzdy či platu.

4. Podíl na výsledcích hospodaření společnosti

Používá se ke zvýšení zájmu pracovníka o příznivý vývoj společnosti, ve které pracuje. Je tedy odměňován podílem ze zisku společnosti, přičemž každý z pracovníků může dostat jinou částku v závislosti na době, po jakou v podniku pracuje, jeho pracovní pozici či výkonu.

5. Odměna za zlepšovací návrh

Je vyplácena zaměstnancům především v malých podnicích nebo v zahraničí. Zaměstnanci jsou vybízeni k navrhování zlepšovacích návrhů pro firmu. Poté mohou být odměněni jednorázově, tedy dle očekávaného efektu návrhu, či periodicky. V tomto případě je odměna určena dle již skutečného efektu, jenž návrh přinesl.

6. Scanlonův systém

Obdobný systém jako odměna za zlepšovací návrh přináší Scanlonův systém využívaný zejména u zahraničních společností. Zaměstnanci mají přijít s návrhem na zlepšení produktivity práce, kde je poté porovnávána současná produktivita s předpokládanou normou a v závislosti na výsledku je pracovníkům rozdělena finanční odměna.

7. Příplatky ke mzdám či platům

Příplatky ke mzdám či platům mohou být zákonem povinné, které popisuje Šubrt (2014):

- **Příplatek za práci přesčas (§ 114 ZP)**
Zaměstnanci přísluší za odpracované hodiny přesčas mzda a příplatek minimálně ve výši 25 % průměrného výdělku, nebo náhradní volno, pokud se na tom dohodl se svým zaměstnavatelem.
- **Příplatek za práci ve svátek (§ 115 ZP)**
Kompenzací za práci ve svátek je pro zaměstnance prioritně náhradní volno, a to ve výši průměrného výdělku. Je však možná dohoda zaměstnavatele se zaměstnancem na poskytnutí příplatku v minimální výši 100 % průměrného výdělku místo náhradního volna.
- **Příplatek za práci v noci (§ 116 ZP)**
K základní mzdě připadá zaměstnanci za práci v noci příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Za noční dobu se považuje doba od 22.00 do 6.00 hodin.
- **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 117)**
Za práci ve ztíženém pracovním prostředí je zaměstnanec dle zákona odměňován příplatkem ve výši nejméně 10 % základní sazby minimální mzdy.
- **Příplatek za práci v sobotu a v neděli (§ 118)**
Ke mzdě zaměstnanci náleží příplatek v minimální výši 10 % průměrného hodinového výdělku.

Dalšími příplatky jsou dobrovolné, které si podnik určí. Jedná se o třináctý plat, příspěvek na dovolenou, vánoční příspěvek, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, odměna za zvýšení kvalifikace, náborový příspěvek, nebo odměna u příležitosti odchodu do důchodu (Koubek, 2007).

2.1.7 Složky odměňování

Znamé jsou dvě složky odměňování, kterými jsou:

Fixní složka

Jedná se o základní část odměny zaměstnance, která se nemění. Nepatří tedy do ní variabilní část mzdy/platu, tedy prémie, bonusy, pobídkové odměny, příplatky a další.

Mezi složky fixní mzdy či platu lze zařadit především základní mzdu/plat, příplatky plynoucí z vyjednávání s pracovníkem, odměna odrážející inflaci, senioritu, vyrovnávací příspěvek při převedení na jinou pracovní pozici apod. (Walker, 2001).

Variabilní složka

Variabilní složka mzdy či platu přísluší zaměstnancům podle jejich výkonu a dosažených výsledků jejich práce. Mění se tedy v závislosti na různých okolnostech a je přidávána k fixní složce mzdy či platu.

Mezi variabilní část odměňování patří bonusy, pobídkové odměny, provize, odměny za výkon a za zásluhy, podíly na zisku a další finanční ohodnocení (Walker, 2001). Vyplácení variabilní složky mzdy a platu je závislé na periodě hodnocení pracovníků. V případě nižších pracovních pozic se frekvence hodnocení a vyplácení zvyšuje (měsíční vyplácení), naopak v případě manažerských pozic je frekvence vyplácení kvartální či roční (Pilařová, 2008).

2.1.8 Celková odměna

Dle Armstronga (2015) je potřeba v rámci systému odměňování propojit peněžní a nepeněžní odměny do jednoho celku, tento celek nazývá celkovou odměnou. Za peněžní odměny lze chápat mzdu, plat, bonusy, zaměstnanecké výhody, podíly na zisku nebo například akcie. Nepeněžní odměny představují nepeněžní ocenění za odvedenou práci a dosažené úspěchy, příznivé pracovní prostředí či potřebnou rovnováhu mezi prací a osobním životem.

2.1.9 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním“ (Šikýř, 2016).

Armstrong (2009) ve své knize píše, že zaměstnanecké výhody se zaměstnancům poskytují k základní peněžní odměně a jsou velmi podstatnou, ale také nákladnou částí systému odměňování. Mohou mít zásluhovou povahu, mezi které se řadí penzijní pojištění nebo nemocenské dávky, případně mohou být bezprostřední, v takovém případě se jedná o služební automobil, půjčka a jiné. Hlavním důvodem, proč společnosti nabízejí zaměstnancům nepřehledné množství výhod je snaha udržet si zaměstnance v podniku, zvyšovat u nich věrnost k organizaci a jejich spokojenost.

Podle Urbana (2017) je cílem výhod i přispění k rozvoji a odpočinku pracovníků. Zaměstnanecké výhody jsou tvořeny naturáliemi, kterými jsou předměty a služby, ale také finanční příspěvky.

Zaměstnanecké výhody jsou poskytované zaměstnancům většinou bez přímé vazby na výkon, jsou přidělovány čistě z důvodu, že jsou zaměstnanci dané společnosti. Mohou být rozděleny dle jejich postavení v organizaci či délky pracovního poměru (Kociánová, 2010).

Koubek (2011) dělí zaměstnanecké výhody u menších podniků do čtyř kategorií:

1. **Výhody sociální** – důchodové připojištění, životní pojištění, půjčky a jiné
2. **Výhody pro volný čas** – příspěvky na kulturní a sportovní akce, zájezdy, rekreace
3. **Výhody mající vztah k práci** – stravné, zvýhodněný prodej produktů firmy, příspěvky na dojíždění do zaměstnání, pracovní oděv apod.
4. **Výhody spojené s postavením ve firmě** – firemní automobil, mobilní telefon a další

V zahraničí však i v malých podnicích poskytují další výhody, kterými jsou například placené volno v den narozenin zaměstnance, svatební dar, dárek k narozeninám, půjčování firemního vybavení, firemní posilovna, dodatečná dovolená a řada dalších.

Macháček (2010) ve své knize popisuje dvě formy poskytování benefitů:

- **Fixní způsob**

Zaměstnavatel stanoví základní benefity pro zaměstnance, které uvede v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu, které platí pro veškeré pracovníky v podniku. Zda zaměstnanec tyto benefity uplatní záleží na něm. Nevýhodou je, že zaměstnavatel nedává prostor zaměstnancům, aby si výhody vybrali dle svého. Často se tak stane, že o ně nemají zájem.

- **Flexibilní způsob (cafeteria systém)**

Zaměstnanci si mohou vybírat z balíčku benefitů, u kterého mají roční limit bodů, které mohou vyčerpat. Výhodou cafeteria je, že si může každý zaměstnanec vybrat výhody podle svého uvážení.

Další možností jsou benefity formou outsourcingu. Zaměstnavatel přenechá poskytování zaměstnaneckých benefitů specializované společnosti, která spravuje výběr benefitů i rozpočet. Zaměstnanec využívá širokou nabídku výhod. Existují také předplacené platební karty, s kterými může zaměstnanec platit nejrůznější kulturní i sportovní vyžití (d'Ambrosová & kol., 2014).

Zaměstnanecké výhody z daňového hlediska

Velkou problematikou v oblasti zaměstnaneckých výhod je jejich daňová uznatelnost a osvobození od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti.

Z tohoto hlediska mohou nastat následující situace:

Tabulka 1: Daňová problematika zaměstnaneckých výhod

	Daňově uznatelný náklad	Daňově neuznatelný náklad
Osvobozeno od daně	Stravenky Penzijní připojištění Životní pojištění	Příspěvky na kulturní akce Příspěvky na sportovní akce Půjčky
Neosvobozeno od daně	Benzínové karty Slevy na zboží	X

Zdroj: Urban (2017), vlastní zpracování

2.1.10 Změny v oblasti odměňování pro rok 2021

Zrušení superhrubé mzdy

Od roku 2021 je schváleno zrušení superhrubé mzdy. Daň z příjmu tedy bude 15 % z hrubé mzdy, namísto ze mzdy superhrubé. Vzhledem k tomu, že superhrubá mzda se doposud počítala ze součtu hrubé mzdy spolu se zdravotním a sociálním pojištěním, znamená tato změna nižší příjem do státního rozpočtu. Zaměstnanec, mající průměrný plat 34 000 Kč, odvede do státní kasy přibližně o 1 700 Kč méně než v minulých letech. Znamená to pro něj tedy zvýšení čisté mzdy. V případě, že má zaměstnanec příjem vyšší než čtyřnásobek průměrné mzdy, sazba bude 23 % (Toman, 2020). Spolu s tím byla zrušena solidární daň, která zvyšovala u nadprůměrně vydělávajících zaměstnanců sazbu daně o 7 %, tedy z 15 % na 22 %. S touto upravenou sazbou daně se počítalo u příjmů přesahujících stanovený limit (Bureš, 2021).

Stravenkový paušál

Vedle zrušení superhrubé mzdy je pro tento rok zavedena i další novinka. Vedle klasických stravenek a zvýhodněného stravování ve firemních jídelnách přibude i tzv. stravenkový paušál. Zaměstnanec díky tomu může získat peníze na stravu přímo v penězích na účet, minimalizuje se tak množství nevyužitých stravenek či pro zaměstnance odpadá starost, která restaurace stravenky přijímá či nikoli.

Pro zaměstnavatele je stravenkový paušál stejně jako klasická stravenka daňově uznatelným nákladem, a to do výše 55 %. Zbylých 45 % z hodnoty stravného se zaměstnanci už nestrhává z čisté mzdy, ale zůstává mu ve výplatě (“Peníze, nebo stravenky?”, 2020).

U stravenkového paušálu je stanoven horní limit, do kterého je stravné daňově uznatelné. Tato horní hranice je ve výši 70 % limitu stravného, stanoveného při pracovních cestách, které trvají 5 až 12 hodin (Votavová, 2021).

Sleva na poplatníka

Základní sleva na dani činila doposud 2 070 Kč/ měsíc, ročně tedy 24 840 Kč. Od roku 2021 stoupne o 3 000 Kč ročně, o stejnou částku pak i v roce následujícím (Toman, 2020).

Daňový bonus

Pro rodiče s dětmi je zásadní změnou zrušení stropu u daňového bonusu. Do konce roku 2020 platilo, že při záporné daňové povinnosti je plátcí vyplácena částka jen do určité výše. Od roku 2021 je tento strop zrušen (Toman, 2020).

2.2 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je důležitý úkol každého vedoucího v podniku. Pracovníci, kteří jsou motivovaní pracují efektivněji, nevyžadují velký dohled a dělají méně chyb (Urban, 2017). K nejlepšímu výkonu vede přiměřená motivace, jelikož nedostatečná motivace snižuje výkonnost pracovníka, ale naopak přílišná motivace může omezovat jeho jednání (Kociánová, 2010). Pokud je zaměstnanec v práci snaživý, a dostane se mu uznání od vedoucího či zaměstnavatele, je šťastný, motivovaný a pracovní úspěchy se pravděpodobně budou dostavovat i nadále. Pokud ovšem uznání od zaměstnavatele nepřichází, zaměstnanci jsou nespokojení a frustrovaní. Zaměstnavatel by měl projevit o zaměstnance zájem poskytnout jim určitou zpětnou vazbu (d' Ambrosová, 2014).

Dle Charváta (2006) existují dva typy motivace, a to vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází z nás samých a ovlivňuje člověka v tom, co dělá. Vnější motivace je to, co dělají druzí lidé, aby nás motivovali.

Motivace je složena ze tří částí, kterými je směr, úsilí a vytrvalost. Směr říká, co je předmětem motivace, úsilí vyjadřuje, s jakou snahou se pracovník pokouší dosáhnout předmětu a vytrvalost udává, jak dlouho se o to pokouší (Bláha & kol, 2016).

2.2.1 Motivační faktory

Motivační faktory ovlivňují motivaci kladně i záporně a existuje jich hned několik. Urban (2017) rozeznává několik dělení faktorů, mezi nimiž je:

Maslowovo třídění

Vychází z modelu hierarchických potřeb, který vymyslel americký psycholog Abraham Maslow. Představuje žebříček lidských potřeb, které jsou uspokojovány postupně, tedy hierarchicky. Do pyramidy potřeb Maslow zahrnul:

- Potřeby fyziologické
- Potřeby jistoty a bezpečí
- Potřeby sociální
- Potřeby uznání
- Potřeby seberealizace

Z uvedených potřeb je potřeba fyziologická tou nejzákladnější potřebou, která musí být uspokojena jako první, jejíž uspokojení je podmínkou přežití. Od ní se stupňovitě odvíjí další potřeby. S každou uspokojenou potřebou přechází člověk na další, vyšší potřebu, jelikož již uspokojená potřeba ho přestává motivovat. Nejvyšší potřebou v pyramidě je potřeba seberealizace, která nemůže být plně uspokojena nikdy.

Faktory vnitřní a vnější

Tyto faktory chápou motivaci jako proces. Mezi vnitřní faktory je možné zařadit samostatnost, která uspokojuje lidskou potřebu řídit svou činnost a v případě pracovní náplně to může znamenat delegování některých úkolů na zaměstnance s včasným poskytnutím zpětné vazby. Dalším faktorem je rozvíjení svých schopností, jenž vychází z potřeby neustálého zdokonalování se. Nejsilnějším faktorem jsou viditelné výsledky práce, jenž pracovníka dokáží uspokojit a zvýšit jim sebevědomí. Posledním faktorem je vykonávání práce, která má hlubší společenský smysl.

Za vnější faktory lze považovat to, co za vykonanou práci zaměstnanec získá, tedy finanční odměnu, povýšení, zvýšení mzdy či uznání.

Faktory hmotné a nehmotné

Mezi nehmotné faktory se řadí pochvala a uznání, potřeba samostatnosti či rozvoj dovedností. Hmotným faktorem jsou poté především peníze.

Motivace, spokojenost a nespokojenost

Podle amerického psychologa Fredericka Herzberga existují motivační faktory, zvyšující zároveň motivaci i spokojenost, avšak také faktory, jenž sice nezvyšují pracovní motivaci, avšak minimalizují nespokojenost.

Tato teorie bývá nazývána jako dvoufaktorová, jelikož F. Herzberg rozděluje faktory na tzv. motivátory a „hygienické faktory“. Motivátory zvyšují pracovní nasazení zaměstnance a patří mezi ně například finanční odměna, kariérní růst, různorodá práce, pochvala, respekt nebo možnost rozvíjení dovedností a znalostí. Naproti tomu absence hygienických faktorů může vést k demotivaci pracovníků. Mezi tyto faktory lze zařadit základní plat, benefity, vztahy mezi pracovníky, pracovní prostředí a jiné.

Důležitým poznatkem této teorie je, že nespokojené pracovníky je již obtížné motivovat a i přesto, že se jejich nespokojenost minimalizuje, nemusí se tím nutně docílit jejich vyšší motivace.

Vnoučková (2013) poukazuje na to, že spokojený pracovník odmítá pracovní nabídky konkurenčního podniku dokonce vyšší než 20 – 25 % jeho mzdy či platu. Pokud je však pracovník naopak nespokojený, dokáže přijmout pracovní nabídku ve společnosti, kde mu nabídnou zvýšení mezi 2 a 5 %.

Dvořáková & kol. (2007) uvádí ve své knize ještě jedno členění motivačních faktorů, a to:

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie bývá často používána k vedení pracovníků, avšak zasahuje i do oblasti motivace. Teorie X vychází z předpokladu, že pracovníci by měli být řízeni autoritativně. Oproti tomu teorie Y je založena na demokracii, vlastní iniciativě a podporuje kreativitu.

2.3 Produktivita lidských zdrojů

Hučka & kol. (2011) představuje produktivitu jako hlavního ukazatele míry efektivity využití vstupů vytvořenými výstupy.

$$Produktivita = \frac{\text{Množství výstupu}}{\text{Množství vstupu}} \quad (1)$$

Společnosti chtějí při hodnocení efektivnosti využívání lidských zdrojů, tedy při porovnávání vstupů a výstupů, prosperovat, z tohoto důvodu se snaží zefektivnit využívání těchto vstupů (Vodák & Kucharčíková, 2011). Přírozeným měřítkem výkonu

je poměr produktivity, tedy poměr mezi vstupy a výstupy. Vyšší hodnoty tohoto poměru souvisejí s lepším výkonem, avšak výkon samotný je relativní pojem. Výkon podniku lze porovnávat mezi jednotlivými roky, avšak zároveň lze porovnávat výkon jednoho podniku s výkonem jiného podniku v tomtéž roce. (Coelli & kol., 2005)

Produktivitu zásadně ovlivňuje několik faktorů, které působí jak zevnitř, tak zvnějšku podniku. Můžou být rozděleny na fyzikální, kterými jsou například technologie, metody zpracování, logistika či doprava. Mezi psychologické faktory lze zařadit chování zaměstnanců, kvalitu vzdělání, inovace či motivaci. Faktorů, působících na produktivitu, však existuje mnohem více, mezi mnoha využívání kapitálu, úroveň schopností pracovní síly, organizace práce, kvalita strojního zařízení, systém odměňování či celé národní hospodářství (Hučka & kol., 2011). Faktory, které popisuje dále Novotná & Volek (2008) jsou politika, makroekonomický stav ekonomiky, představující hospodářský cyklus, úrokové míry, investice či mezinárodní obchod. Další faktory pak zmiňují mezinárodní konkurenci, druh odvětví a způsob rozhodování vedení společnosti.

2.3.1 Druhy produktivity

Novotná & Volek (2008) dělí produktivitu na tři kategorie:

Produktivita práce

Produktivita práce je jedna z metod měření, ukazující výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance (Kislingerová & Hnilica, 2008). Dle Novotné & Volka (2008) se jedná o nejčastější způsob měření produktivity, ukazující efektivitu práce využívané při výrobě a představuje hrubou přidanou hodnotu či hrubý výstup na pracovníka nebo na odpracovanou hodinu. Faktory ovlivňující produktivitu práce v podniku jsou mobilita zaměstnanců a jejich ochota pracovat, z mezinárodního hlediska pak ovlivňuje produktivitu práce lidský kapitál, množství a kvalita fyzického kapitálu, půdy a přírodních zdrojů, schopnosti manažerů a podnikatelů, míra vybavenosti podniku technologiemi či společenské a právní prostředí.

V čitateli zlomku, tedy ve výstupech, se často počítá s přidanou hodnotou, resp. čistou produkcí, nikoli s výnosy, tržbami či obratem.

a) Produktivita práce založená na produkci

Výpočtem tohoto ukazatele lze zjistit, jak efektivně využívá podnik práci k dosažení produkce. Podnik mezi sebou poměruje produkci a spotřebu práce, přičemž za produkci

dosazuje tržby (výnosy), za spotřebu práce počet přepočtených zaměstnanců nebo odpracované hodiny. Vzorec pro tento typ produktivity vypadá následovně:

$$\frac{\text{produkce}}{\text{spotřeba práce}} \quad (2)$$

Produktivitu ovlivňuje vliv dalších faktorů, jako jsou technologické a organizační změny, ekonomická vzácnost či využití výrobní kapacity a další.

Tento ukazatel produktivity je výhodný z hlediska snadného výpočtu a čitelnosti. Jeho nevýhodou je nezohlednění ostatních faktorů ovlivňující produkci, jako jsou technologické změny. Za další nevýhodu považují, že podnik nebere v potaz využívání outsourcingu, tedy přenechání vedlejších činností externímu podniku. Ve výsledku se produktivita práce zvyšuje, avšak ve skutečnosti produktivita klesá z důvodu nahrazení vlastních pracovníků externími.

b) Produktivita práce z přidané hodnoty

Novotná & Volek (2008) ve své knize uvádějí, že produktivita práce z přidané hodnoty nám ukazuje, nakolik podnik využívá práci k produkci přidané hodnoty. Lze ji vypočítat jako:

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{spotřeba práce}} \quad (3)$$

Přidanou hodnotu je možno počítat jako rozdíl mezi hodnotou produkce a mezispotřebou. Za hodnotu produkce se považují tržby, za mezispotřebu pak náklady za pořízený materiál či služby. Přidanou hodnotu představuje suma mezd, sociálních dávek a operačního přebytku, který zahrnuje odpisy, zisk (před úroky, daněmi apod.) či ztrátu (Synek & kol., 2012). Do jmenovatele zlomku, tedy za spotřebu práce, se dosazuje počet přepočtených zaměstnanců či odpracované hodiny. Výhodu lze spatřit v snadném výpočtu a čitelnosti, nevýhodu v nezahrnutí vlivu ostatních faktorů, které ovlivňují produkci (Novotná & Volek, 2008).

Produktivita kapitálu

Produktivita kapitálu je ukazatel, měřící efektivitu kapitálu, využívaného k produkci přidané hodnoty. Výpočet této produktivity lze spatřit níže:

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{množství kapitálu}} \quad (4)$$

Produktivita kapitálu zohledňuje vliv práce, technologických změn, ekonomickou vzácnost, změny ve využití kapacity aj. Kapitál plně souvisí s produktivitou, jelikož množství spotřebovaného kapitálu se odráží v nákladech i službách, které kapitál nabízí. Tento ukazatel je podstatný pro určení míry návratnosti kapitálu a pomocí něj se zároveň měří, nakolik investice ovlivnily produkci. Zvýšení kapitálových statků v podniku vede k většímu množství poskytovaných služeb kapitálem a tím i ke zvýšení ekonomického růstu. Produktivita začne naopak klesat v momentě, kdy roste vybavenost kapitálem, avšak velikost ekonomického růstu zůstává neměnná.

Výhodou produktivity kapitálu je jeho snadná čitelnost, nevýhodou nezohlednění vlivu dalších faktorů (Novotná & Volek, 2008).

Multifaktorová produktivita a TFP

Dle Novotné & Volka (2008), produktivita, jenž zahrnuje všechny výrobní faktory, se nazývá produktivita výrobních faktorů neboli TFP (Total Factor Productivity). TFP hodnotí agregované tempo růstu výstupu a přínos pokroku v oblasti technologií. Měří tedy důsledek technologických změn v produktivitě a představuje motor růstu ekonomiky.

Multifaktorová produktivita uvádí, jak efektivně nakombinovat vstupy k tvorbě hrubého výstupu. Tento ukazatel dokáže podniku ukázat změny v efektivitě a ve využití výrobní kapacity či chyby v měření.

2.3.2 Produktivita z pohledu podniku

Produktivita je pro podnik zásadní z hlediska konkurenceschopnosti, a to v tom, že s růstem konkurenceschopnosti roste. Vysoká produktivita vede ke snížení nákladů i cen výrobků, zvýšení tržeb, zisku, a tedy i rentability podniku.

Podnik pro výpočet produktivity často využívá jen produktivitu práce a zohledňuje jen jeden z výrobních činitelů. Může být počítána jako:

- Výnosy na pracovníka
- Přidaná hodnota na pracovníka
- Výnosy na 1 Kč osobních nákladů
- Přidaná hodnota na 1 Kč osobních nákladů

Za podstatnou záležitost v oblasti produktivity lze považovat fakt, že produktivita by měla v podniku růst rychleji než průměrné mzdy. Pokud by tomu tak nebylo, rostly by mzdové náklady a klesala rentabilita (Novotná & Volek, 2008).

2.4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje ucelený a promyšlený systém, zaměřující se na efektivní využívání lidského kapitálu v podniku s ohledem na morální hodnoty. Zabývá se tedy zaměstnáváním lidí, uspokojováním jejich potřeb a jejich rozvojem (Armstrong & Taylor, 2015).

Dnes je řízení lidských zdrojů mnohem důležitější než kdy dříve, jelikož lidská inteligence a znalosti jsou klíčovým předpokladem k dobře fungující ekonomice, ale i lidé v dnešní době mohou snadno měnit zaměstnání. Stává se tak povětšinou z důvodu nedostatečného ocenění jejich pracovního výkonu (Dransfield, 2000). Lidé jsou proto v podniku často považovány za nejcennější, ale i nejdražší zdroj, jenž má zásadní vliv na prosperitu a konkurenceschopnost organizace. Úkolem každého podniku je výběr kvalitních a loajálních zaměstnanců a jejich zařazení na příslušnou pracovní pozici dle profesních a kvalifikačních předpokladů (Dědina & Cejthamr, 2005).

Řídit lidské zdroje představuje v první řadě investici do lidí a přistupování k nim jako k hlavnímu výrobnímu kapitálu, zajišťující podniku konkurenční výhodu, vzdělávat je a rozvíjet. Tato činnost řízení přísluší převážně vrcholovému managementu (Vojtovič, 2011).

Dransfield (2000) uvádí činnosti, které provádí manažer zabývající se lidskými zdroji v podniku. Je jimi například nábor a výběr zaměstnanců a tvorba jejich pracovních smluv, zajištění spravedlivého zacházení se zaměstnanci, podpora vzdělání a rozvoje, hodnocení pracovního výkonu, tvorba systému odměňování, dohled na bezpečnost a ochranu zdraví, poskytování poradenských služeb zaměstnancům, ale i jejich propouštění. D' Ambrosová & kol. (2014) říká, že správný manažer by se měl orientovat na co nejlepší výsledky a produkty, měl by být empatický, mít temperament a tvůrčí myšlení, dále pak komunikační dovednosti a dobrou odolnost proti psychické zátěži. Zároveň by měl být pokrokový a umět se samostatně rozhodovat. Banfield & Kay (2008) vidí zásadní problém v tom, že navzdory zájmu lidí o pochopení toho, co obnáší řízení lidských zdrojů, a stále rostoucímu množství informací a znalostí, které jsou člověku k dispozici, mnoho dnešních manažerů považuje přesto tuto problematiku za velice obtížnou a frustrující.

2.4.1 Základní pojmy

Vodák & Kucharčíková (2011) charakterizují základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů:

- **lidské zdroje** – lidé v pracovním procesu, nositelé lidského kapitálu a potenciálu
- **lidský kapitál** - soubor vrozených a získaných dovedností, zkušeností a návyků lidí
- **lidský potenciál** – rozvoj podniku za pomoci lidské činnosti

2.4.2 Cíl a význam řízení lidských zdrojů

Armstrong (2016) popisuje následující cíle:

- Podporovat organizaci při dosahování jejích cílů rozvojem a zaváděním strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány do obchodní strategie
- Přispět k rozvoji kultury zaměřené na vysoký výkon
- Zajistit talentované, kvalifikované a angažované lidi potřebné pro podnik
- Vytvořit pozitivní vztah mezi vedením a zaměstnanci a vybudovat vzájemnou důvěru
- Podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí

Zabezpečení kvalitativní a kvantitativní stránky pracovníků je dalším z cílů odměňování. Kvantitativní stránkou může být počet, věková a profesní struktura či kvalifikace pracovníků, kvalitativní stránkou pak výkonnost, tvořivost a motivace pracovníků a identifikace s cíli firmy (Truneček, 2004).

Řízení lidských zdrojů pomáhá při školení lidí, při rozvíjení správných přístupů k práci, při podpoře týmového ducha mezi zaměstnanci a vybudování loajality prostřednictvím vhodných systémů odměňování. Z hlediska národního významu pomáhají lidé v organizaci se správnými dovednostmi, znalostmi, postoji a odpovídajícími hodnotami společnosti a celému národu růst, což vede k lepší životní úrovni (Rao, 2006).

2.4.3 Modely řízení lidských zdrojů

Armstrong & Taylor (2015) popisují základní modely řízení lidských zdrojů, které vysvětlují jejich fungování:

Model shody

Podle modelu shody by měl být sladěn systém řízení lidských zdrojů spolu se strategií celé organizace.

Harvardský model

Tento model představuje řízení lidských zdrojů jako všechny manažerské činnosti a rozhodnutí, které ovlivňují vztahy mezi podnikem a zaměstnancem (Dvořáková & kol., 2007).

Kontextový model

Kontextový model bere v úvahu i vliv ostatních faktorů, jako jsou sociální, institucionální, politické a jiné.

5-P model

Model 5-P definuje fungování řízení lidských zdrojů pomocí následujících pěti prvků:

- Pojetí lidských zdrojů
- Politika lidských zdrojů
- Programy lidských zdrojů
- Praxe lidských zdrojů
- Procesy lidských zdrojů

2.4.4 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů představuje přístup k řešení dlouhodobých problematik v oblasti struktury, kultury, efektivnosti, výkonnosti podniku a zároveň přizpůsobením se změnám a budoucím potřebám. Tyto problematiky se dotýkají lidí, které tvoří součást strategického úsilí podniku. Strategické řízení je zároveň proces, který se zabývá nástroji a cíli. Cíl je vize, do jaké podoby se podnik vyvine za několik let. Nástroj představuje způsob, jak tuto vizi uskutečnit. Toto řízení tedy pracuje s výhledem do budoucnosti (Vodák & Kucharčíková, 2011). Jinou definici strategického řízení lidských zdrojů přináší Armstrong & Taylor (2015), kdy říkají, že se jedná o specifický přístup k tvorbě a realizaci strategií lidských zdrojů které jsou v souladu se strategiemi organizace a podporují dosahování jejích cílů.

Manažeři, kteří uvažují strategicky, budou mít široký a dlouhodobý pohled na to, kam směřují. Budou si však také vědomi, že jsou odpovědní jednak za plánování způsobu alokace zdrojů k provádění strategie, ale i za výsledky dosažených touto strategií (Armstrong, 2016).

Strategické řízení je závislé na správně zvolené strategii, díky které je možno dosáhnout stanovených cílů. Strategie jako taková má podle Armstronga & Taylora (2015) 3 charakteristiky. První z nich je výhled dopředu, tedy vymezení dlouhodobých cílů a kroků

k jejich dosažení. Druhou charakteristikou je vědomí, že cílů nemůže podnik dosáhnout bez toho, aniž by efektivně využívala potřebné zdroje, tou třetí z charakteristik je vytvoření rovnováhy mezi jednotlivými strategiemi a jejich vzájemná propojenost.

Strategické řízení lidských zdrojů je pro podnik významné zejména z důvodu promyšleného přístupu při vytváření personálních systémů a strategií lidských zdrojů, dále je díky němu využíváno plánování a vede k pochopení lidí jako strategického nástroje podniku k dosažení konkurenční výhody (Vodák & Kucharčíková, 2011).

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl

Cílem práce je zhodnotit využívaný systém odměňování a produktivitu lidských zdrojů ve zvoleném podniku. Na základě zjištěných údajů navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu.

3.2 Metodický postup

Teoretická část vysvětluje základní témata z oblasti odměňování a produktivity lidských zdrojů, jako je mzdový systém, formy a složky odměňování, celková odměna, zaměstnanecké výhody, motivace zaměstnanců, produktivita práce a její druhy či řízení lidských zdrojů. Zpracována je na základě studia odborné literatury, zákoníku práce a v menší míře pak i internetových zdrojů, a to především pro představení změn v odměňování pro rok 2021.

V rámci praktické části je nejprve charakterizován podnikatelský subjekt, kterým je společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o., popsán předmět její činnosti, aktivity v oblasti životního prostředí, charitativní a sponzorské činnosti a její hlavní úspěchy. Informace pochází především z webových stránek společnosti. Dále je představen využívaný systém odměňování v podniku a způsob, jakým měří produktivitu práce. Informace jsou získány z poskytnutých dokumentů od personálního ředitele a finančního manažera společnosti Schwan Cosmetics CR, a.s. a na základě provedených cílených rozhovorů s nimi. Pro vlastní analýzu produktivity práce ve zvoleném podniku a její následné porovnání se společnostmi Koh-i-noor Hardtmuth, a.s. jsou využity veřejně dostupné Výroční zprávy z portálu Justice.cz. Pro porovnání produktivity práce se zahraničním podnikem Faber-Castell, a.s. jsou data čerpána z databáze Amadeus. Dalším využívaným zdrojem pro práci je Český statistický úřad. Společnosti Schwan Cosmetics CR a Faber Castell využívají hospodářský rok, pro jednodušší orientaci a porovnávání podniků v čase je zvolen zjednodušený zápis. Rok 2014 tedy znamená hospodářský rok 2013/2014, rok 2015 představuje hospodářský rok 2014/2015 apod. Pro výpočty za účelem zhodnocení produktivity lidských zdrojů jsou využity následující vzorce:

Tím prvním je vzorec na výpočet podílu osobních nákladů na nákladech celkových:

$$\frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Celkové náklady}} \quad (5)$$

Pro zjištění vývoje průměrné měsíční mzdy na jednoho zaměstnance v podniku lze využít vzorce:

$$\frac{\text{Mzdové náklady}}{\text{Přepočtený počet zaměstnanců}} * \frac{1}{12} \quad (6)$$

Pro výpočet produktivity práce se počítá s následujícími několika vzorci. Tím prvním vzorcem představujícím produktivitu práce z přidané hodnoty na jednotku osobních nákladů je:

$$\frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Osobní náklady}} \quad (7)$$

Druhý ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty, avšak tentokrát vztažený na jednoho zaměstnance se vypočítá za pomoci podílu následujících dvou hodnot:

$$\frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Přepočtený počet zaměstnanců}} \quad (8)$$

Dalším druhem produktivity je produktivita práce z tržeb za výrobky na jednotku osobních nákladů, vyjadřující, kolik těchto tržeb přinese podniku 1 Kč vynaložených osobních nákladů. Vzorec pro její výpočet je:

$$\frac{\text{Tržby za prodej výrobků a služeb}}{\text{Osobní náklady}} \quad (9)$$

Posledním podílovým ukazatelem je produktivita práce založená na poměru tržeb za prodej výrobků a služeb a přepočteného počtu zaměstnanců, vypočítá se:

$$\frac{\text{Tržby za prodej výrobků a služeb}}{\text{Přepočtený počet zaměstnanců}} \quad (10)$$

Porovnání meziročního tempa růstu produktivity práce z přidané hodnoty (PP) a osobních nákladů (ON) je pro podnik podstatné, jelikož tempo růstu produktivity práce by mělo růst rychleji než tempo růstu osobních nákladů. Využity jsou následující dva vzorce:

$$\frac{PP(t) - PP(t-1)}{PP(t-1)} * 100 \quad (11)$$

$$\frac{ON(t) - ON(t-1)}{ON(t-1)} * 100 \quad (12)$$

Posledním vzorcem využitým v práci je vzorec pro výpočet meziročního tempa růstu tržeb za výrobky a služby (TVS):

$$\frac{TVS(t) - TVS(t-1)}{TVS(t-1)} * 100 \quad (13)$$

Na závěr je v bakalářské práci zhodnocen využívaný systém odměňování ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a vytvořeny návrhy na zlepšení produktivity lidského kapitálu v podniku.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Základní údaje

Společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je dceřinou společností mezinárodního výrobce dekorativní kosmetiky Schwan Cosmetics International GmbH, sídlící v německém Heroldsbergu. Historie této společnosti sahá až do roku 1927, kdy jako první na světě vynalezla kosmetickou tužku. Nyní působí na čtyřech kontinentech ve 130 zemích světa a má více jak 3 000 zaměstnanců. V Českém Krumlově, a to konkrétně v Domoradicích, byla založena v roce 2001.

V současné době vyrábí výhradně na zakázku, jako tzv. „private - label“ výrobce a produkce je téměř ze 100 % určena na export do zemí celého světa. Společnost vyrábí převážně dřevěné kosmetické tužky na oční linky a konturovací linky na rty.

V jihočeském závodě je každým rokem vyrobeno přes 100 milionů kosmetických tužek, v tomto oboru je společnost světovou jedničkou. Vyrobené tužky na sobě mají každá jiné logo, a tedy i jinou značku. Jako novinku společnost vynalezla pudrové oční stíny v dřevěné tužce, ve stadiu vývoje je však také dekorativní kosmetika, která ženám vydrží i při nošení roušky v době koronaviru. (V Českém Krumlově sídlí největší výrobce dřevěných kosmetických tužek na světě. Do špičkové výroby hledá nové kolegy, 2021)

Hlavní úspěchy společnosti

Společnost vyhrává na krajských soutěžích nespočet ocenění. V letech 2018, 2019 i 2020 společnost obsadila krásné 3. místo v soutěži Zaměstnavatel roku v kategorii pro firmy do 5 000 zaměstnanců. V roce 2018 se navíc umístila na 2. místě v soutěži Best Business Award pro udržitelnost podnikání v regionu Dunaj-Vltava (Schwan Cosmetics CR, s.r.o.: Představení společnosti, 2021).

Společnost si v roce 2019 nechala postavit novou výrobní halu a zároveň zmodernizovat interiéry, kde se při jejich návrhu pracovalo s konceptem kreativních kanceláří. Důraz byl kladen nejen na design ale i na kvalitu pracovního prostředí. Dominantou interiéru administrativní budovy je strom s více než 2000 světélkujícími listy, který lze vidět na přiloženém obrázku (Kreativní kanceláře Schwan Cosmetics CR, Český Krumlov, 2020).

Obrázek 1: Interiér administrativní budovy



Zdroj: Interiér roku (2020): Kreativní kanceláře

Charitativní a sponzorská činnost

Společnost se významně angažuje v charitativní a sponzorské činnosti. Sponzorská činnost se zaměřuje na podporu zdravotnictví, školství a kulturních akcí v regionu. Pravidelně tak společnost podporuje vydávání osvětových publikací Českého Červeného kříže, nadaci Naše dítě, Nemocnici Český Krumlov, Azylový dům pro matky s dětmi, provoz Babyboxů a řadu dalších. V oblasti vzdělávání společnost spolupracuje se SUŠP sv. Anežky České či s Jihočeskou univerzitou, finanční nebo materiální pomoc zajišťuje českokrumlovským základním školám a SOŠ Velešín.

V kulturní sféře je podnik hlavním partnerem akcí pořádaných městem, jako jsou například Slavnosti pětilisté růže, Svatováclavské slavnosti, Advent a Vánoce v Českém Krumlově. Současně dlouhodobě podporuje kulturní akce na zámku.

Ochrana životního prostředí

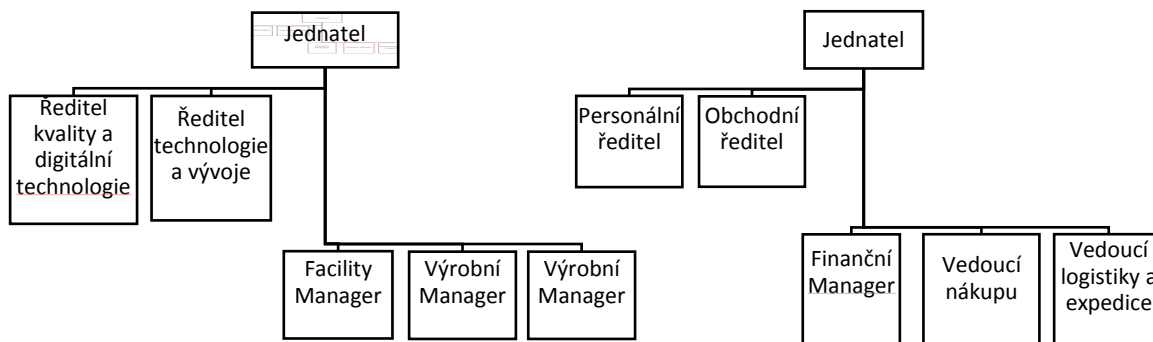
Schwan Cosmetics CR, s.r.o. kromě charitativní a sponzorské činnosti pomáhá také v oblasti ochrany životního prostředí. Zaměstnanci každoročně vysadí stovky stromů ve spolupráci s CHKO Blanský les a Lesy města Český Krumlov. Největší dopady na životní prostředí jsou přisuzovány vzniku odpadů, z tohoto důvodu podnik usiluje o snížení množství vyprodukovaného odpadu a regulaci využití odpadů pro další zpracování. Dále

podnik pro svou činnost využívá výhradně energii z obnovitelných zdrojů, nebo také dřevo z lesů s trvale udržitelným lesním hospodařením, což dokládají certifikáty PEFC a FSC.

4.2 Organizační struktura

Společnost Schwan Cosmetics CR má organizační strukturu, která je zachycena ve zjednodušené podobě na schématu níže:

Schéma 1: Organizační struktura



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

4.3 Oblast personalistiky

4.3.1 Pracovní doba zaměstnanců

V podniku jsou zavedeny následující varianty pracovní doby:

1. Pevná pracovní doba v jednosměnném provozu

Pracovní doba ve standardním pětidenním pracovním týdnu je zkrácená a činí 37,5 hodiny týdně, přestávka na jídlo a oddech je půl hodiny denně. Začátek a konec pracovní doby s ohledem na provozní potřeby oddělení stanovuje zaměstnancům na jednotlivých odděleních vedoucí zaměstnanec, přičemž se za pracovní dobu považuje doba strávená výkonem práce v místě pracoviště zaměstnance, nikoliv jeho příchod do zaměstnání.

2. Pružná pracovní doba v jednosměnném provozu

Pružná pracovní doba sestává se základní pracovní doby, která trvá od 9:00 do 13:00, kdy má zaměstnanec povinnost být přítomen na pracovišti (pokud není pověřen jinými úkoly mimo své pracoviště), a volitelné pracovní doby v rozsahu stanoveném vedoucím zaměstnancem před začátkem a po konci základní pracovní doby. Vedoucí zaměstnanec rovněž písemně stanoví pracovní dobu pro účely

pracovních cest a překážek v práci, kdy se pružné rozvržení neuplatní. Tento typ pracovní doby nelze zavést v odděleních, kde by se tím narušil pracovní režim.

3. Pracovní doba ve dvousměnných a třisměnných provozech

Ve dvousměnných a třisměnných provozech je délka směny 7,5 hodiny denně, na přestávku na jídlo a oddych připadá 0,5 hodiny. V provozech s náročnějším systémem přípravy na pracoviště, čímž je myšleno například složité převlékání, může jednatel společnosti rozhodnout o poskytování delší přestávky na jídlo a oddych o 15 minut, tj. celkem 45 minut.

4. Nerovnoměrně rozvržená pracovní doba

Nerovnoměrným rozvržením pracovní doby je rozvržení, při kterém zaměstnavatel nerozvrhuje rovnoměrně na jednotlivé týdny stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu, s tím, že průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu, popřípadě kratší pracovní dobu, za vyrovnávací období.

Zaměstnavatel má povinnost vypracovat písemný rozvrh týdenní pracovní doby a seznámit s ním nebo s jeho změnou zaměstnance nejpozději 2 týdny před začátkem období, na které je pracovní doba rozvržena, pokud se s ním nedohodne jinak (§ 84 ZP).

Rozvrh pracovní doby:

Pro dvousměnný provoz:

Ranní směna: 05:45–13:45 h

Odpolední směna: 13:45–21:45 h

Pro třisměnný provoz:

Ranní směna: 05:45–13:45 h

Odpolední směna: 13:45–21:45 h

Noční směna: 21:45–05:45 h

U dvousměnného provozu mohou být směny v posunutém režimu, avšak není možné, aby pracovní doba překročila rozmezí od 5:45–21:45 h, u jednosměnného 5:45–13:45 h.

Pro ostatní zaměstnance platí pružná pracovní doba:

Základní pracovní doba: 09:00–13:00 h

Volitelná pracovní doba: 06:00–18:00 h

Využitelnost variant pracovní doby dle zařazení zaměstnanců:

Směnné provozy jsou využívány primárně výrobními zaměstnanci a režijními výrobními zaměstnanci, pokud to výrobní kapacity umožní, pak se jedná o třisměnný provoz. Výjimkou můžou být například referenti skladu či laboranti, kteří pracují na jednu, popřípadě na dvě směny. U technickohospodářských pracovníků je využívána pružná pracovní doba.

4.3.2 Počet zaměstnanců a věková struktura

Dle evidenčního stavu k 31. 12. 2020 je v podniku evidováno celkem 486 zaměstnanců, z toho největší část připadá na dělníky, a to 318. V následující tabulce lze vidět počet zaměstnanců rozdělených do jednotlivých úseků a středisek:

Tabulka 2: Evidenční počet zaměstnanců

ÚSEK	NÁZEV STŘEDISKA	POČET ZAMĚSTNANCŮ
FINANČNÍ ÚSEK	Controlling	3
	Finanční účtárna	3
GLOBÁLNÍ NÁKUP	Globální nákup	1
OBCHODNÍ ÚSEK	Design	10
	Intercompany a služby	7
	Obchodní úsek	1
	Zákaznické projekty a servis	19
ODD. FACILITY MANAGEMENTU	Odd. facility managementu	4
PERSONÁLNÍ ÚSEK	Mzdová účtárna	2
	Personální oddělení	2
	Personální úsek	2
ÚSEK KVALITY A DIG. TECHN.	Digitální technologie	6
	Mikrobiologie	3
	Provozní laboratoř	8
	Kvalita	6
	System	8
	Úsek kvality a dig. techn.	1

	Výstupní kontrola	12
ÚSEK NÁKUPU A LOGISTIKY	Logistika a expedice	23
	Nákup	8
ÚSEK TECHNOLOGIE A VÝVOJE	Laboratoř barev	7
	Strojní údržba	16
	Technika	8
	Úsek technologie a vývoje	1
	Vývoj	3
VEDENÍ SPOLEČNOSTI	Sekretariát	2
	Vedení společnosti	2
DĚLNÍCI	Dělníci	318
CELKEM		486

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

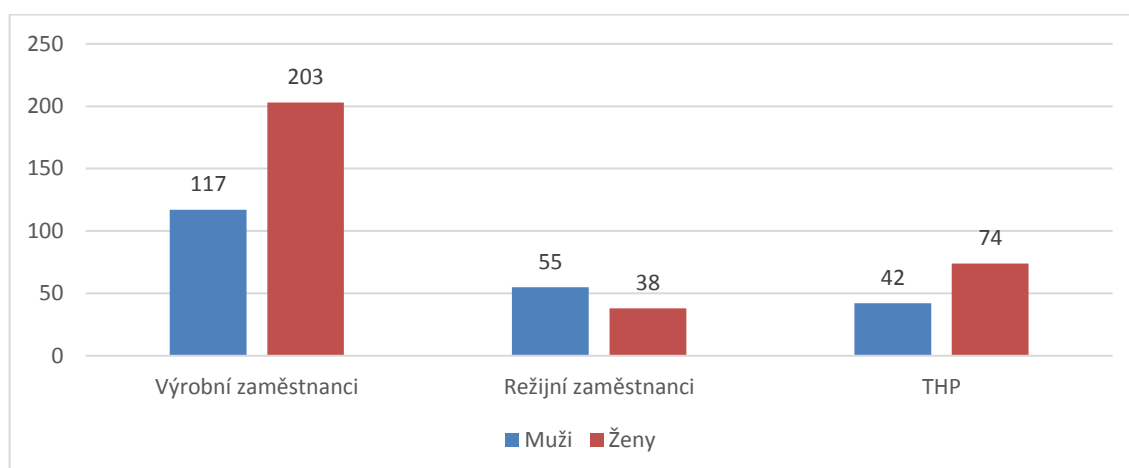
Tabulka 3: Věková a genderová struktura zaměstnanců

	Počet mužů	Počet žen	Průměrný věk mužů	Průměrný věk žen
Výrobní zaměstnanci	117	203	40,55	43,31
Režijní zaměstnanci	55	38	42,85	37,13
THP	42	74	41,50	37,22
CELKEM/PRŮMĚR	214	315	41,43	39,22

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Z předchozí tabulky lze vidět, že v podniku pracuje o 101 více žen než mužů. Nejvíce zaměstnanců pracuje v oblasti výroby, dále je nutno zohlednit pohlaví. Mezi režijními zaměstnanci je zaměstnáno více mužů, naopak u technickohospodářských pracovníků je větší podíl žen. Celkový počet pracovníků dle této tabulky je 529. Jedná se o celkový počet zaměstnanců jak v evidenčním, tak v tzv. mimo-evidenčním stavu. Zahrnuje tedy i zaměstnance na mateřské dovolené či dlouhodobě nemocné. Celkový průměrný věk mužů je 41,43 let, u žen je hodnota o něco nižší, a to 39,22 let.

Graf 1: Genderová struktura zaměstnanců



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

4.4 Mzdový systém podniku

Fixní složka

Fixní složka mzdy je tvořena základní mzdou, která je u všech zaměstnanců měsíční. Výjimku tvoří výrobní dělníci na pozici operátor a seřizovač, kteří mají tarifní mzdu s tarify dle kolektivní smlouvy.

Variabilní složka mzdy

Variabilní složka mzdy doplňuje fixní složku a navyšuje tak konečnou částku k výplatě zaměstnanci. Jedná se o pohyblivou částku, která je zaměstnanci přiznávána na základě plnění norem a povinností pracovníka. Prémiová složka mzdy u výrobních zaměstnanců je ve výši 10 % ze základní mzdy, z toho 7 % se odvíjí na základě výkonu zaměstnance, zbylá 3 % jsou vázána na docházku zaměstnanců. V tabulce níže lze spatřit kritéria pro stanovení výše prémiové složky u výrobních zaměstnanců:

Tabulka 4: Vazba prémie na výkon

Výkon dobrých kusů na zaměstnance	Výše prémiové složky
Méně než 95 %	0 %
95 % - 100 %	5 %
100 % a více	7 %

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Příplatky

Zaměstnanci mohou v rámci výpočtu hrubé mzdy náležet i určité příplatky, mezi které patří:

Tabulka 5: Příplatky

Druh příplatku	Výše příplatku	Poznámka
Za práci v noci	20 %	Z průměrného hod. výdělku
Za práci odpoledne	Výše dle KS	
Za práci v sobotu a neděli	15 %	Z průměrného hod. výdělku
Za práci ve svátek	100 %	Z průměrného hod. výdělku
Za práci přesčas	30 %	Z průměrného hod. výdělku
Za pracovní pohotovost	10 %	Z průměrného hod. výdělku
Mluvčí týmu	Odměna dle KS	Po dobu platnosti jmenovacího dekretu
Člen požární hlídky	Odměna dle KS	Po dobu platnosti jmenovacího dekretu

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

- **Mzdové zvýhodnění práce v odpolední směně**

Tento příplatek se vyplácí pouze zaměstnancům ve vícesměnném provozu za práci v odpolední směně. Mzdové zvýhodnění práce v odpolední směně je těmto zaměstnancům poskytováno za každou odpracovanou část pracovní doby v pracovních dnech v době od 14.00–22.00 hodin.

- **Odměna za vykonávání funkce člena požární hlídky**

Za vykonávání funkce preventivní požární hlídky náleží zaměstnancům odměna. Podmínkou pro její vyplacení je provádění kontrol pracovišť a zápisů do knihy preventivních požárních hlídek minimálně 1x za měsíc a aktivní přístup v celém období. Návrh na udělení mimořádné odměny zpracovává po ukončení hospodářského roku ke dni 30. 6. technik BOZP a PO, který předkládá přímému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci velitele nebo členů požárních hlídek. Konečné schválení provádí jednatel společnosti na základě návrhů nadřízených vedoucích zaměstnanců.

Vyplácení odměny probíhá v měsíci červenci za uplynulý hospodářský rok. Při odchodu zaměstnance z funkce preventivní požární hlídky, při změně funkčního místa, pracovní pozice, nebo při ukončení pracovního poměru v průběhu hospodářského roku, je výše odměny krácena o 1/12 za každý neodpracovaný měsíc. V případě dlouhodobé nemoci nebo absence v průběhu hospodářského

roku je vyplacena poměrná část odměny. Při zrušení jmenovacího dekretu rozhodnutím jednatele (pro pasivní přístup, porušení povinností nebo platných firemních nebo legislativních předpisů) před koncem hospodářského roku není odměna vyplacena.

Struktura motivace

Následující tabulka pojednává o odměnách ve společnosti a jejich dosažitelnosti na jednotlivých pozicích. Písmena „T“, „P“ a „V“ v záhlaví tabulky představují jednotlivé kategorie zaměstnanců, a to technickohospodářské pracovníky (T), režijní zaměstnance (P) a výrobní zaměstnance (V). Managementu nepřisluší odměny, jako jsou měsíční prémie, mimořádné odměny, 13. a 14. plat a dále pak ostatní odměny, mezi které podnik řadí například odměnu k výročí, narození dítěte, odchodu do důchodu apod. Ostatní pracovníci na rozdíl od managementu naopak nemají čtvrtletní odměny či roční odměny.

Tabulka 6: Struktura motivace

Odměny	Management	T	P	V
Základní mzda	X	X	X	X
Měsíční prémie		X	X	X
Čtvrtletní odměny	X			
Mimořádné odměny		X	X	X
Roční odměny	X			
13. plat		X	X	X
14. plat		X	X	X
Příplatky ke mzdám	X	X	X	X
Mzdová vyrovnání	X	X	X	X
Náhrady mzdy	X	X	X	X
Ostatní odměny		X	X	X
ŽP či PP	X	X	X	X
Cafeterie	X	X	X	X

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

- **Prémie**

Prémiová složka mzdy, jak již bylo uvedeno výše, je stanovena ve výši 10 % ze základní mzdy, která je závislá na jednotlivých hodnotících kritériích. Hodnotící kritéria pro poskytování prémie daného týmu, pracovního místa, stanovuje vždy nadřízený zaměstnanec a schvaluje vždy ředitel daného úseku. S prémiovými

ukazateli musí být zaměstnanci seznámeni vždy předem, nejpozději před začátkem prémiového období. Kontrola a vyhodnocení plnění ukazatelů musí být provedeno písemně nebo v elektronické podobě, jež provádí manažer příslušné oblasti nebo vedoucí pracovník jím pověřený. S výsledky plnění daných ukazatelů a s výší prémie musí být všichni zaměstnanci seznámeni před samotným vyplácením prémie. Vedoucí zaměstnanec je povinen poskytnout přehled s výší prémie mzdové účtárně a to do 1. pracovního dne v měsíci. S výsledky plnění daných ukazatelů následně seznámí své podřízené.

- **Mimořádné odměny**

Zaměstnancům, kteří v daném období podali mimořádný výkon a významným způsobem přispěli ke splnění úkolů může být přiznána mimořádná odměna. Odměna může být vyplacena kterémukoliv zaměstnanci společnosti bez ohledu na příslušnost k jednotlivým organizačním složkám společnosti.

Zaměstnanecké benefity

- **Roční odměna - 13. mzda**

Třináctá mzda náleží všem zaměstnancům bez zaměstnanců TOP Managementu společnosti, Středního managementu a Koučů. Roční odměnou se rozumí částka, jež má povahu odměny za loajalitu ke společnosti a je vyplácena formou 13. mzdy. Její výše je 50 % základní mzdy.

- **Roční odměna - 14. mzda**

Nárok na roční odměnu náleží všem zaměstnancům bez zaměstnanců TOP Managementu společnosti, Středního managementu, Koučů a Dílenského managementu. Roční odměna je částka mající povahu odměny za splnění výkonnostních kritérií předem určených vedením společnosti a projednaných s odborovou organizací a je vyplácena formou čtrnácté mzdy. Výše je 100 %.

- **Týden dovolené navíc**

Dovolená za kalendářní rok se všem zaměstnancům prodlužuje o 1 týden nad výměru stanovenou v zákoníku práce, každému zaměstnanci tedy náleží 5 týdnů dovolené za kalendářní rok.

- **Závodní stravování**

Zaměstnavatel zajišťuje zaměstnancům v pracovních dnech možnost odběru dotované stravy. Každý zaměstnanec má nárok na 1 dotované jídlo za 1

odpracovanou plnohodnotnou směnu 7,5 hodiny. V tomto případě platí pro zaměstnance společnosti dotovaná cena.

- **Příspěvek na dopravu do zaměstnání**

Příspěvek zaměstnavatele na dopravu je poskytován zaměstnavatelem jako bonus ke mzdě všem zaměstnancům dle adresy trvalého bydliště podle zpracované Tarifní mapy (umístěné na personálním oddělení) od sídla společnosti v Průmyslové ulici č. 176 v Českém Krumlově s pásmy po 3 km do okruhu 30 km, s příspěvkem 3 Kč na jedno tarifní pásmo. Nad hranici 30 km platí pro všechny přímé tarifní zaměstnance jednotná sazba 30 Kč. Příspěvek se počítá pro odpracované pracovní dny v daném měsíci na cestu do práce a zpět dle sazby pro platné tarifní pásmo.

- **Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění**

Zaměstnavatel nabízí zaměstnancům, kteří splní podmínky, příspěvek na životní a penzijní připojištění v závislosti na odpracovaných letech ve společnosti. Podmínkou pro získání příspěvku na pojistné je délka pracovního poměru minimálně 1 rok, zaměstnanec musí mít smlouvu na dobu neurčitou a nesmí být v době uzavření pojistné smlouvy ve výpovědní době.

- **Cafeteria – MojeBenefits**

Společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. poskytuje v rámci podnikového sociálního programu zaměstnancům roční příspěvek na sportovní a kulturní akce v rámci programu Cafeteria. Příspěvek je přidělován vždy na období jednoho hospodářského roku, s platností od 1.7. Příspěvek je čerpán prostřednictvím Flexi Pass Card, kterou obdrží každý zaměstnanec podniku a částku ročního příspěvku může využít na:

- Provozování sportovních aktivit
- Wellness procedury
- Vstupenky do divadel
- Nákup vitamínů, potravinových doplňků, prostředků na odvykání kouření
- Další nespecifikované aktivity pro zlepšení fyzického a psychického zdravotního stavu
- Nabídku služeb či zboží od smluvních partnerů poskytovatele této Flexi Pass Card

- **Odměna k pracovnímu výročí**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek k pracovnímu výročí, při dosažení určité délky zaměstnání u zaměstnavatele od doby nástupu do zaměstnání. Podmínkami k dosažení této odměny je, aby pracovní smlouva zaměstnance byla na dobu neurčitou a zaměstnanec nesmí být v době jubilea ve výpovědní době.

- **Odměna k odchodu do důchodu**

Jako poděkování společnosti za dlouholetou spolupráci náleží zaměstnanci jednorázová odměna za první odchod do starobního důchodu, a to ve výši 5 000 Kč. Podmínkou nároku je nepřerušené trvání pracovního poměru, který bezprostřední předcházet odchodu do starobního důchodu, v délce alespoň 5 let.

4.5 Měření produktivity práce podnikem

Ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se stejně jako v mnoha dalších podnicích měří produktivita práce. Jedná se o důležitou činnost, která se konkrétně v této společnosti provádí v rámci controllingu, a je podstatná pro zjištění efektivity lidského kapitálu podniku, na jehož základě se odvíjí i samotné odměňování zaměstnanců. Na produktivitu práce je vázána variabilní složka mzdy, dále pak i výplata 14. platu. Nejpoužívanějšími ukazateli produktivity práce jsou:

Výkon dobrých kusů na operátora

Tento ukazatel vyjadřuje množství dobrých kusů tužek na jednoho operátora, kterým je člověk vyrábějící tužky. Vyhodnocován bývá na denní, měsíční a roční bázi a lze ho vypočítat následovně:

$$\frac{\text{Vstupní množství} - \text{Množství zmetků}}{\text{Počet člověkodnů}} \quad (14)$$

Za vstupní množství se do vzorce dosazuje počet všech vyrobených tužek, od kterého se odečte množství zmetků, jenž je bráno jako množství nepovedených tužek. Ve jmenovateli zlomku se nachází počet člověkodnů, který představuje čas jedné osoby odpovídající jednomu pracovnímu dni. V případě společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je to vzhledem ke zkrácené pracovní době 7,5 hodin.

Mez úspěchu je stanovena na základě historických hodnot a pro každý výrobní úsek je jiná. Vyhodnocení probíhá jednoduchým porovnáním vypočtené absolutní hodnoty

s danou mezí úspěchu. V případě, že je vypočtená hodnota stejná nebo větší, než je mez úspěchu, je to pro podnik příznivý jev.

Časová efektivita

Časová efektivita poměřuje plánovanou spotřebu lidské práce, tedy dobu, jakou by měl zaměstnanec strávit na pracovišti k vykonání určité činnosti se skutečnou spotřebou času. Vyjadřuje se zejména relativně jako podíl odchylky a plánu. Vypočítává se pomocí vzorce:

$$\frac{\text{Skutečná spotřeba času} - \text{Plánovaná spotřeba času}}{\text{Plánovaná spotřeba času}} \quad (15)$$

Mez úspěchů je standardně stanovena na úrovni 0 %, kdy se plánovaná spotřeba času rovná skutečné spotřebě času. Společnost tedy vyžaduje zápornou hodnotu, která znamená, že zaměstnanec vykonal činnost rychleji, než byl plánovaný čas. Plán hodin vychází z předem daného technologického postupu výrobní zakázky, zatímco skutečně odpracované hodiny jsou zjistitelné z docházkového systému. Vyhodnocení probíhá na úrovni výrobních úseků a za celý podnik.

Pro měření výkonnosti podniku je využívána také metoda Balanced Scorecard (BSC), kterou zároveň i neustále zlepšují.

4.6 Zhodnocení lidského kapitálu v podniku

Následující kapitola je věnována zhodnocení lidského kapitálu ve zvoleném podniku Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Jedním ze způsobů měření výkonnosti lidských zdrojů je jejich produktivita práce. Ta se počítá na základě nejrůznějších ukazatelů, které jsou založeny na poměru výstupů a vstupů. Vhodné je u podniku změřit tempo růstu produktivity práce spolu s tempem růstu osobních nákladů. Obecně platí, že mzdy by neměly růst rychleji než produktivita práce. Nejprve je v této práci změřena výše podílu osobních nákladů na nákladech celkových a vývoj průměrné měsíční mzdy.

4.6.1 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech

Ukazatelem, vypovídajícím o tom, jakou část celkových nákladů tvoří položka osobní náklady, je právě podíl těchto dvou položek. Celkové i osobní náklady jsou čerpány z výročních zpráv společnosti. Celkové náklady jsou součtem výkonové spotřeby, osobních nákladů, úprav hodnot z provozní oblasti, ostatních provozních nákladů, nákladových úroků a ostatních finančních nákladů, zjištěných z výkazu zisku a ztráty. V tabulce lze vidět data od roku 2014 do roku 2020. Osobní náklady jsou tvořeny mzdami

a platy, odměnami orgánům společnosti, dále pak sociálním a zdravotním pojištěním a ostatními osobními náklady.

V tabulce je zobrazen vývoj osobních a celkových nákladů, částky jsou uvedeny v tis. Kč. Poslední řádek obsahuje podíl těchto dvou hodnot, který v čase kolísá. Nejmenší podíl měly osobní náklady na celkových nákladech v roce 2015, avšak i hodnoty v předešlém a následujícím roce se pohybovaly velmi blízko této hodnotě. Nejvyšší podíly byly naopak zaznamenány v letech 2018 a 2019. V těchto letech panoval celosvětový propad trhu kosmetických produktů a s ním spojený propad tržeb. Díky tomu musela společnost přejít na úsporná opatření a snížit všechny náklady s výjimkou nákladů na zaměstnance, jejich vzdělávání, rozvoj a benefity, z důvodu snahy o jejich udržení. Proto se drží osobní náklady narozdíl od celkových nákladů přibližně na stejné úrovni a přináší tak vyšší podíl. Celkové náklady vystoupaly nejvýše v roce 2016, kdy se musela společnost vypořádat s nepříznivým vývojem kurzu USD vůči Kč a došlo tak k překročení plánovaných nákladů.

Tabulka 7: Vývoj podílu osobních na celkových nákladech

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Osobní N (tis. Kč)	201 611	228 864	275 859	298 241	263 924	269 184	249 007
Celkové N (tis. Kč)	1 301 991	1 484 663	1 782 581	1 640 084	1 217 933	1 201 958	1 185 749
Podíl	15,48 %	15,42 %	15,48 %	18,18 %	21,67 %	22,40 %	21,00 %

Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

4.6.2 Vývoj průměrné měsíční mzdy v podniku

Podle výročních zpráv společnosti je na základě celkových nákladů v tis. Kč a přepočteného počtu zaměstnanců vypočítána průměrná roční a měsíční mzda na jednoho zaměstnance. Mzdové náklady, stejně tak jako průměrný počet zaměstnanců se od roku 2014 neustále zvyšovaly až do roku 2017. V následujícím roce nastal mírný pokles mzdových nákladů díky výraznému snížení počtu zaměstnanců v podniku. Porovná-li se však celkové mzdové náklady na počet zaměstnanců na začátku sledovaného období, je možné spatřit zásadní rozdíl v porovnání s koncem sledovaného období, kde navzdory menšímu počtu zaměstnanců jsou roční mzdové náklady téměř o 37 milionů vyšší. Tomu nasvědčuje i vývoj průměrné měsíční mzdy na jednoho zaměstnance. Průměrná měsíční mzda na jednoho zaměstnance má v čase rostoucí trend, který lze spatřit na základě hodnot v tabulce číslo 8, nebo na křivce v grafu pod ní.

Tabulka 8: Vývoj průměrné měsíční mzdy v podniku

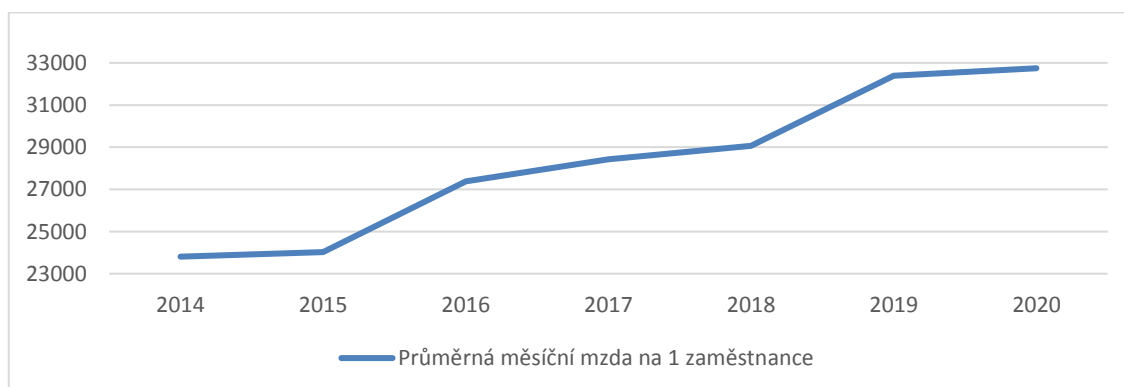
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mzdové náklady celkem (tis. Kč)	145 418	166 016	205 327	219 391	194 596	197 870	182 324
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	509	576	625	643	558	509	464
Průměrná roční mzda na 1 zaměstnance	285 694	288 222	328 523	341 199	348 738	388 743	392 940
Průměrná měsíční mzda na 1 zaměstnance	23 808	24 019	27 377	28 433	29 062	32 395	32 745

Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Mzdové náklady byly nejvyšší v roce 2017, a to díky podepsané nové kolektivní smlouvě s odborovou organizací OS KOVO, ve které bylo pro tento rok dohodnuto navýšení mzdových prostředků o 7 %. V tomto roce byl tedy zaveden příspěvek na dopravu, příplatek za odpolední směnu ve výši 6 Kč/hod., navýšení příplatku za noční směnu z 10 % na 12 %. Z benefitů bylo pak zavedeno penzijní připojištění, odměna k odchodu do důchodu, 14. plat v 50% výši základní mzdy, dále byla zvýšena odměna za pracovní výročí.

Ačkoliv byly tedy mzdové náklady nejvyšší v roce 2017, vzhledem k tomu, že se v roce 2020 výrazněji snížil počet zaměstnanců, je průměrná měsíční mzda nejvyšší právě v tomto roce.

Graf 2: Průměrná měsíční mzda



Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Nyní je porovnávána průměrná měsíční mzda v podniku Schwan Cosmetics CR, s.r.o. s průměrnou měsíční mzdou v Jihočeském kraji a celé České republice, které jsou evidovány Českým statistickým úřadem. Vzhledem k hospodářskému roku společnosti, který je od 1.7. do 30.6. jsou data průměrných mezd Jižních Čech a celé republiky průměrovány mezi jednotlivými dvěma roky pro větší přesnost. Dle následující tabulky lze vidět, že průměrná mzda v podniku je jen nepatrně nižší, než je republikový průměr. Nejmenší rozdíl o pouhých 268 Kč byl v roce 2017, v roce 2016 mzda v podniku dokonce předčila republikový průměr téměř o 200 Kč. V porovnání s Jihočeským krajem si společnost Schwan Cosmetics vede velmi dobře. Ve všech sledovaných letech mají její zaměstnanci průměrnou mzdu vyšší než ostatní zaměstnanci v kraji, mnohdy dokonce o více než 2 000 Kč měsíčně.

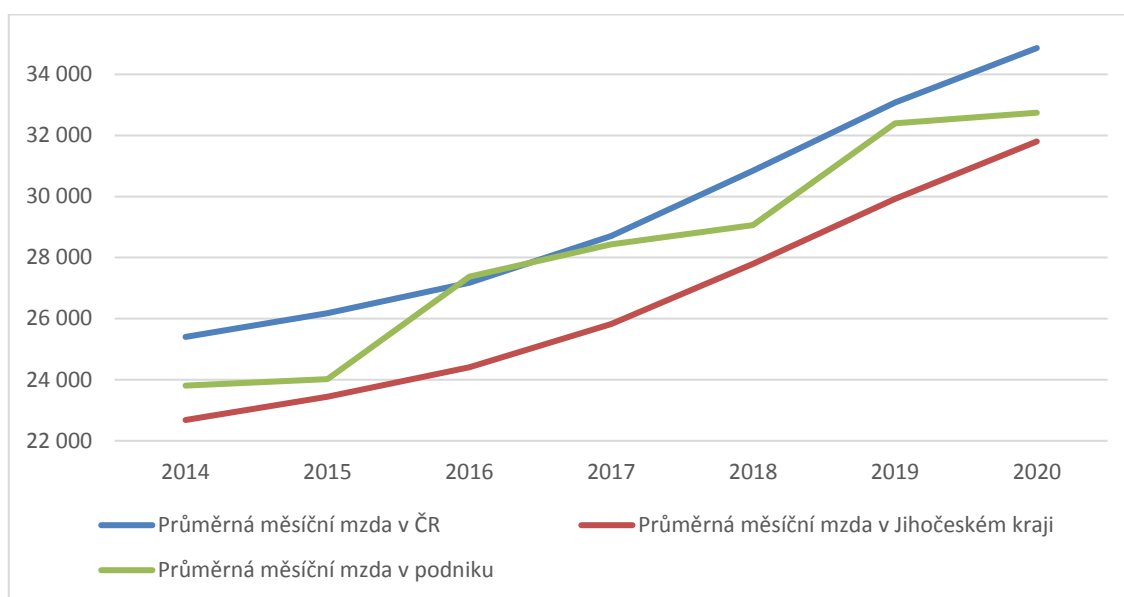
Tabulka 9: Porovnání průměrné měsíční mzdy v podniku, Jihočeském kraji a celé ČR

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrná měsíční mzda v ČR	25 402	26 180	27 178	28 701	30 845	33 081	34 861
Průměrná měsíční mzda Jihočeský kraj	22 681	23 439	24 403	25 826	27 798	29 925	31 802
Průměrná měsíční mzda v podniku	23 808	24 019	27 377	28 433	29 062	32 395	32 745
Rozdíl s ČR	- 1 594	- 2 161	+ 199	- 268	- 1 783	- 686	-2 116
Rozdíl s Jihoč. krajem	+ 1 127	+ 580	+ 2 974	+ 2 607	+ 1 264	+ 2 470	+ 943

Zdroj: Český statistický úřad, Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Průměrné měsíční mzdy v podniku a České republice jsou pro lepší přehlednost zobrazeny i graficky:

Graf 3: Porovnání průměrné měsíční mzdy v podniku, jihočeském kraji a v ČR



Zdroj: Český statistický úřad, Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

4.6.3 Analýza produktivity práce v podniku

Zhodnocení produktivity práce v podniku je důležitou součástí analýzy výkonnosti podniku. Měří se za pomoci vstupů a výstupů, přičemž se podnik snaží o dosažení co nejvyšších výstupů a co nejnižších vstupů. Za výstup je zvolena přidaná hodnota a tržby za výrobky a služby, za vstup osobní náklady a počet zaměstnanců. Všechny tyto hodnoty s výjimkou počtu zaměstnanců jsou uváděny v tisících Kč. Obecně platí, že čím vyšší hodnota produktivity práce, tím příznivější situace pro podnik, jelikož vyšší produktivita práce s sebou přináší i vyšší rentabilitu a konkurenceschopnost.

Produktivita práce z přidané hodnoty na jednotku osobních nákladů

Jedním z ukazatelů produktivity práce je přidaná hodnota na 1 Kč osobních nákladů. Přidanou hodnotu lze vypočítat jako součet obchodní marže, tedy rozdílu mezi tržbami z prodeje zboží a náklady na prodané zboží, a výkonů, po odečtení výkonové spotřeby. Produktivita práce se zjistí jako podíl mezi výstupy a vstupy, tedy mezi přidanou hodnotou a osobními náklady.

Tabulka č. 10 ukazuje vývoj produktivity práce za posledních 7 let, po které se produktivita práce vyjma let 2015 a 2020 neustále snižovala, a to z hodnoty 2,78 až na 1,06. Zapříčiněno je to poklesem přidané hodnoty a zároveň nárůstem osobních nákladů, což lze spatřit i na jejich tempu růstu.

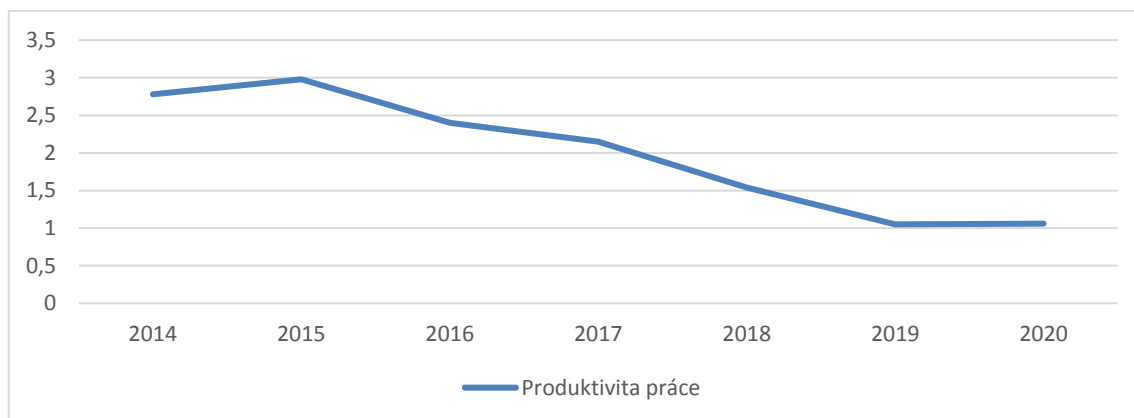
Tabulka 10: PP z přidané hodnoty na jednotku osobních nákladů

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Přidaná hodnota (tis. Kč)	561 217	681 344	661 726	640 932	407 618	282 981	263 515
Tempo růstu (%)		+ 21,40	- 2,88	- 3,14	- 36,40	- 30,58	- 6,88
Osobní N (tis. Kč)	201 611	228 864	275 859	298 241	263 924	269 184	249 007
Tempo růstu (%)		+ 13,52	+ 20,53	+ 8,11	- 11,51	+ 1,02	- 7,50
Podíl	2,78	2,98	2,40	2,15	1,54	1,05	1,06

Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

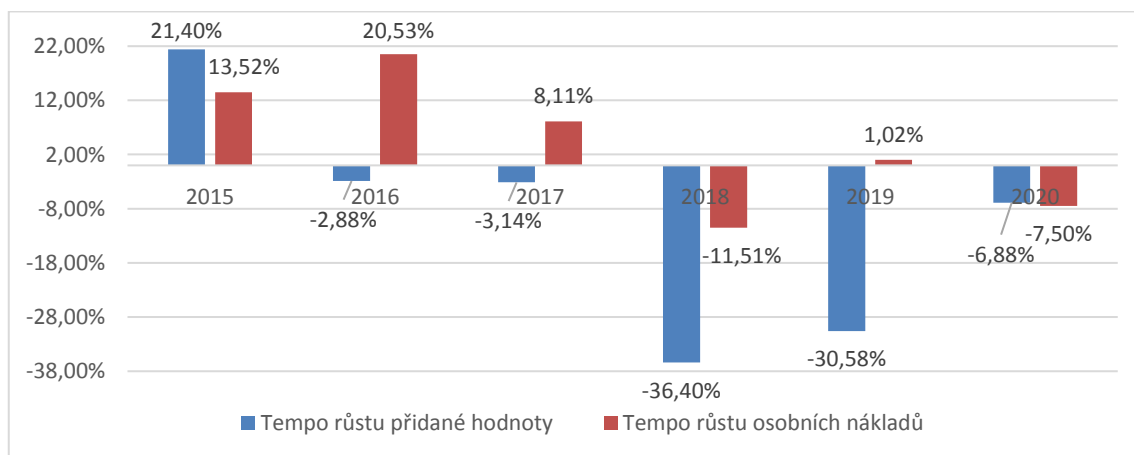
Pro ilustraci jsou k dispozici dva grafy. Na prvním z nich lze na křivce vidět klesající trend produktivity práce, druhý z nich zobrazuje tempo růstu přidané hodnoty a osobních nákladů, které mají odlišný vývoj z důvodu situace na trhu práce České republiky.

Graf 4: Vývoj PP z přidané hodnoty k osobním nákladům



Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Graf 5: Tempo růstu přidané hodnoty a osobních nákladů



Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Produktivita práce z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance

Dalším ukazatelem produktivity práce je podíl přidané hodnoty na počet zaměstnanců, kde je použit jejich přepočtený počet. Jedná se o přepočet evidenčního stavu, kde se zohledňuje u zaměstnanců délka jejich pracovního úvazku.

Z tabulky lze vyčíst, že se produktivita práce opět vyjma let 2015 a 2020 snižuje, a to téměř o polovinu při porovnání prvního a posledního roku měření. Důvodem je prudký pokles přidané hodnoty, která klesla mezi těmito roky bezmála o 300 milionů Kč. Nejvyšší hodnoty produktivity práce byly naměřeny v letech 2014 až 2016, ve kterých podnik dosahoval s výjimkou prvního z uvedených roků vysokých tržeb za výrobky a služby, a tedy i vyšší přidanou hodnotu. Rok 2014 byl ovlivněn nižším počtem pracovníků.

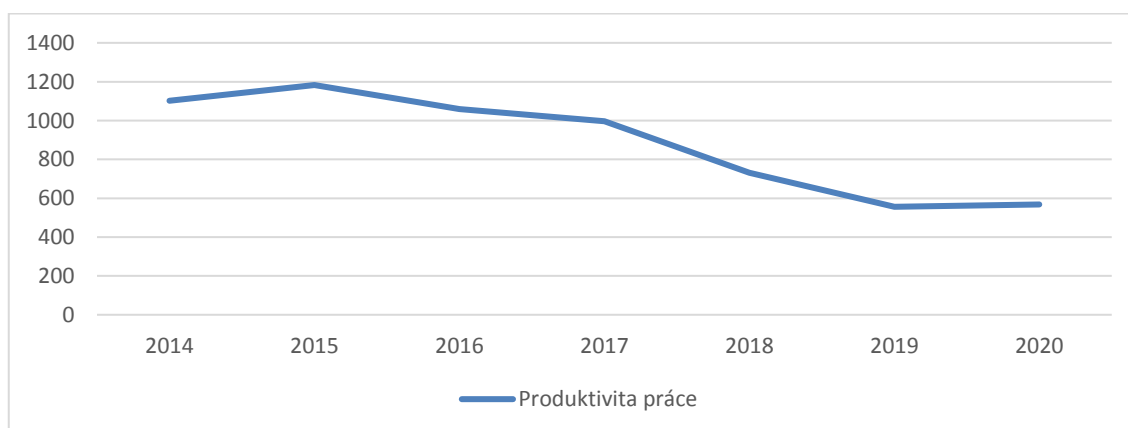
Tabulka 11: PP z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Přidaná hodnota (tis. Kč)	561 217	681 344	661 726	640 932	407 618	282 981	263 515
Počet zaměstnanců	509	576	625	643	558	509	464
Podíl	1102,59	1182,89	1058,76	996,78	730,50	555,95	567,92

Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

V porovnání s produktivitou práce z přidané hodnoty na jednotku osobních nákladů zde však nedochází k tak prudkému poklesu, jak dokládá následující graf.

Graf 6: Vývoj PP z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance



Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby na jednotku osobních nákladů

Následující kapitola je věnována produktivitě práce z tržeb za výrobky a služby, vztažené na jednotku osobních nákladů. Ukazatel vypovídá o tom, jaká přidaná hodnota připadá na 1 Kč osobních nákladů podniku.

Podíl tržeb za výrobky a služby a osobních nákladů v čase, nepočítáme-li rok 2015, klesá, jak je možné vidět i na grafu pod tabulkou číslo 12. Nejvyšší produktivita práce je zaznamenána opět ve druhém roce měření, kdy podnik vykazuje poměrně vysoké tržby za výrobky a služby spolu s nižšími osobními náklady. Od roku 2017 dochází k nepřetržitému poklesu tržeb, způsobeným snížením počtu výrobních zakázek.

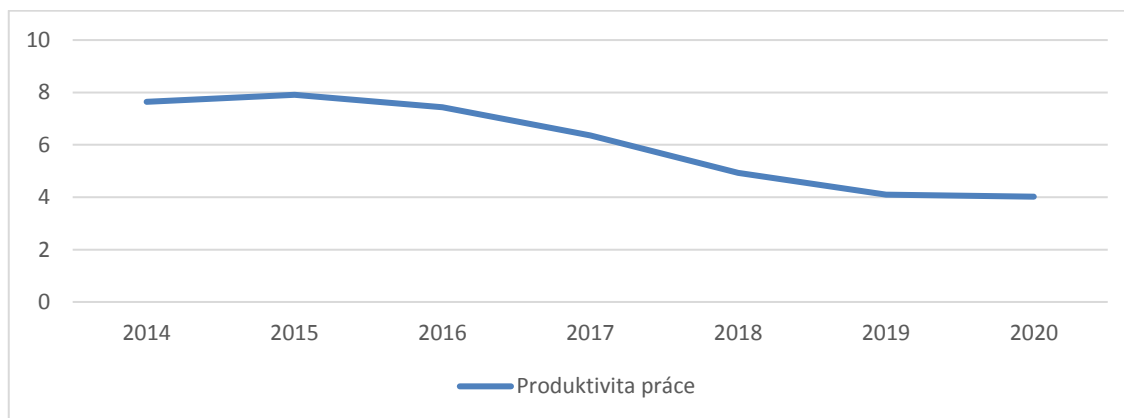
Tabulka 12: PP z tržeb za výrobky a služby na jednotku osobních nákladů

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za výrobky a služby (tis. Kč)	1 540 257	1 809 604	2 053 047	1 895 700	1 300 621	1 104 031	1 000 429
Tempo růstu (%)		+ 17,49	+13,45	- 7,66	-31,39	- 15,12	- 9,38
Osobní N (tis. Kč)	201 611	228 864	275 859	298 241	263 924	269 184	249 007
Tempo růstu (%)		+ 13,52	+ 20,53	+ 8,11	- 11,51	+ 1,02	- 7,50
Podíl	7,64	7,91	7,44	6,36	4,93	4,10	4,02

Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Pozvolný pokles produktivity práce je patrný i na základě grafu. V posledním sledovaném období se data ustálila a křivka tak má mírně konstantní trend, který by bylo dobré v dalších letech udržet, nebo ještě lépe, docílit rostoucího trendu.

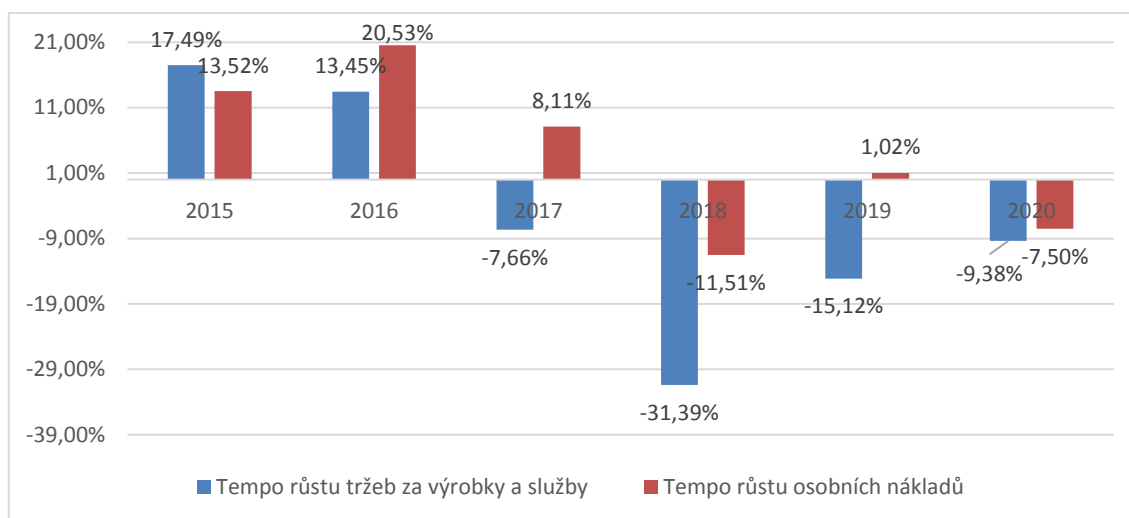
Graf 7: Vývoj PP z tržeb za výrobky a služby na jednotku osobních nákladů



Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Odlišný vývoj tempa růstu tržeb za výrobky a služby a tempa růstu osobních nákladů lze vidět i na grafu níže:

Graf 8: Tempo růstu tržeb za výrobky a služby a osobních nákladů



Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby na jednoho zaměstnance

Ukazatel této produktivity práce vypovídá o tom, jak velká část tržeb za výrobky a služby byla dosažena za pomoci jednoho zaměstnance v podniku. Společnost tedy opět usiluje o co nejvyšší hodnotu, která byla u tohoto ukazatele produktivity práce dosažena v roce 2016. Jeden zaměstnanec přinesl společnosti 3,28 mil. Kč tržeb. Takto vysoká produktivita práce byla způsobena vysokými tržbami za výrobky a služby, které stouply z důvodu navýšení výroby a přesáhly tak v tomto roce hranici 2 mld. Kč. Spolu s tržbami stoupá i přepočtený počet zaměstnanců, jejichž nárůst byl zastaven rokem 2017. Od následujícího roku se díky snížení zakázek společnost dostala do situace, kdy měla více zaměstnanců, než kolik jich byla schopna využít na aktuální výrobní kapacitu. Proto pozastavila jejich nábor.

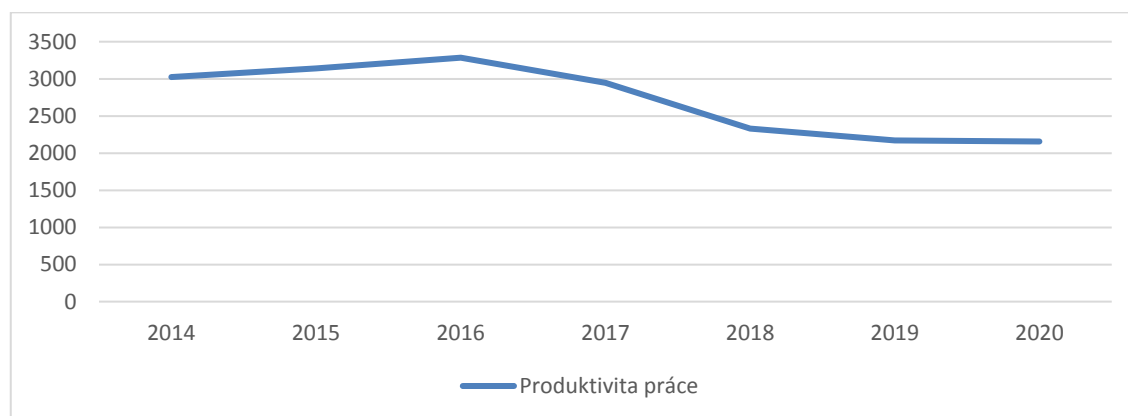
Tabulka 13: PP z tržeb za výrobky na jednoho zaměstnance

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za výrobky a služby (tis. Kč)	1 540 257	1 809 604	2 053 047	1 895 700	1 300 621	1 104 031	1 000 429
Počet zaměstnanců	509	576	625	643	558	509	464
Podíl	3026,05	3141,67	3284,88	2948,21	2330,86	2169,02	2156,10

Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Křivku vývoje produktivity práce lze spatřit v grafu č. 9. Produktivita práce z tržeb za výroby a služby na jednoho zaměstnance rostla do roku 2016, od tohoto roku klesala. V posledním sledovaném roce křivka vykazovala konstantní trend, jelikož hodnoty podílu mezi posledními dvěma roky se liší jen minimálně.

Graf 9: Vývoj PP z tržeb za výroby a služby na jednoho zaměstnance



Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Vývoj tempa růstu produktivity práce a osobních nákladů

Důležitým ukazatelem je porovnání tempa růstu osobních nákladů v podniku s produktivitou práce. Pro podnik je podstatné, aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy. Pro porovnání je zvolena produktivita práce z přidané hodnoty na jednotku osobních nákladů.

Do následující tabulky jsou přeneseny data produktivity práce a osobních nákladů z předešlé analýzy a následně je vypočítáno jejich meziroční tempo růstu. V tabulce je uvedeno v procentních bodech.

Tabulka 14: Tempo růstu PP a osobních nákladů

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Produktivita práce	2,78	2,98	2,40	2,15	1,54	1,05	1,06
Tempo růstu (%)		+ 7,19	- 19,46	- 10,42	- 28,37	- 31,82	+ 0,95
Osobní N (tis. Kč)	201 611	228 864	275 859	298 241	263 924	269 184	249 007
Tempo růstu (%)		+ 13,52	+ 20,53	+ 8,11	- 11,51	+ 1,02	- 7,5

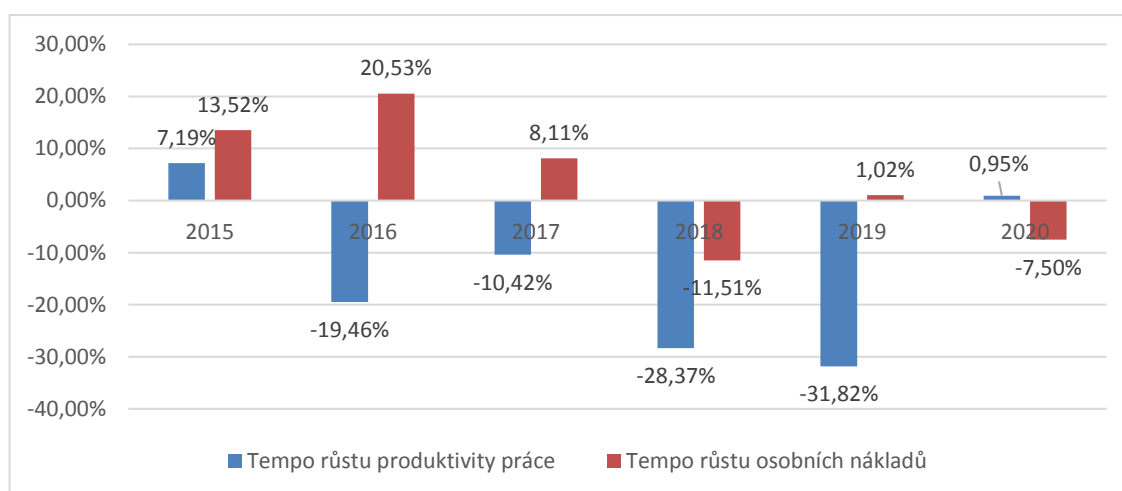
Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Tabulka obsahuje hodnoty meziročního tempa růstu produktivity práce a osobních nákladů. Pro podnik se nejedná o příliš příznivou situaci, jelikož tempo růstu produktivity

práce roste ve všech letech kromě posledního pomaleji než osobní náklady. Ve většině případech dokonce vykazuje tempo růstu produktivity práce záporné hodnoty. Znamená to, že ačkoliv podnik zvyšuje zaměstnancům mzdy, zaměstnanci přesto nepracují efektivněji a zvyšování mezd tak nemá správný účinek, jelikož zaměstnanci dostatečně nemotivuje k práci. Růst osobních nákladů byl způsoben především tlakem na udržení kvalitních zaměstnanců.

Tempo růstu produktivity práce a osobních nákladů zachycuje následující sloupcový graf:

Graf 10: Tempo růstu PP a osobních nákladů



Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

4.7 Porovnání produktivity práce s českou společností Koh-i-noor Hardtmuth

Následující dvě kapitoly budou věnovány porovnání produktivity práce společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. s dalšími společnostmi ve stejném oboru podnikání. V prvním případě se bude jednat o českou společnost Koh-i-noor Hardtmuth, a.s.

4.7.1 Charakteristika společnosti

Základní údaje

Koh-i-noor Hardtmuth, a.s. je česká společnost sídlící v Českých Budějovicích. Další závody má v Městci Králové, Broumově a Milevsku. Dceřiné společnosti lze nalézt i v zahraničí, a to na Slovensku, v Německu, Itálii, Polsku, Rumunsku a Bulharsku. Hlavním předmětem činnosti je výroba psacích a výtvarných potřeb, které společnost distribuuje do 90 zemí světa. (Česká firma, české výrobky, 2021)

Historie společnosti

Společnost byla založena již v roce 1790 dvorním knížecím architektem Josephem Hardtmuthem ve Vídni. Do Českých Budějovic byla výroba přesunuta synem Josepha v roce 1848. O čtyřicet let později byla zahájena výroba známé žluté grafitové tužky Koh-i-noor, jejíž prodej byl natolik úspěšný, že podle názvu této tužky pojmenovali celou společnost. V roce 1900 byla tužka oceněna v Paříži na soutěži Grand Prix a stala se nejznámější tužkou světa. (Historie Koh-i-noor Hardtmuth, 2021)

4.7.2 Analýza produktivity práce

Pro společnost Koh-i-noor Hardtmuth, a.s. byla nejprve spočítána stejně jako u společnosti Schwan Cosmetics CR průměrná hrubá měsíční mzda na jednoho zaměstnance a její vývoj v čase, dále pak podíl osobních nákladů na celkových nákladech. Následovat bude výpočet produktivity práce z přidané hodnoty na jednotku osobních nákladů a na jednoho zaměstnance a produktivita práce z tržeb za výrobky a služby na osobní náklady a přepočtený počet zaměstnanců. Jednotlivé ukazatele budou porovnány se společnostmi Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Vývoj průměrné měsíční mzdy v podniku

V následující tabulce lze spatřit průměrné hrubé roční a měsíční mzdy na jednoho zaměstnance. Neopomenuto není ani porovnání výše průměrné mzdy v podniku vůči průměrné mzdě v České republice v tomto období. Z tabulky a grafu je patrné, že mzdy v podniku Koh-i-noor Hardtmuth jsou hluboko pod republikovým průměrem. Průměrné mzdy na jednoho zaměstnance v čase rostou, to lze považovat za kladnou skutečnost. Při výpočtu je počítáno s přepočteným počtem zaměstnanců.

Tabulka 15: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Koh-i-noor Hardtmuth, a.s.

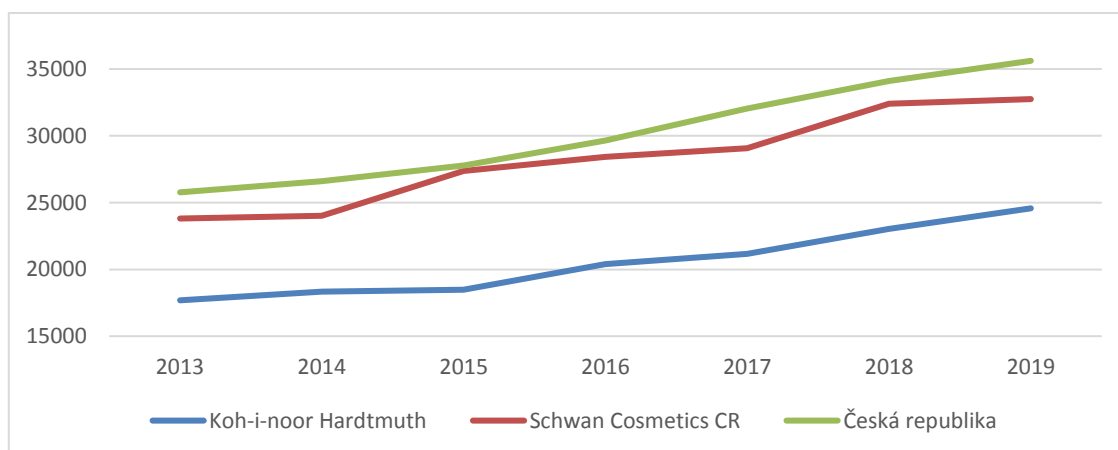
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mzdové náklady celkem (tis. Kč)	131 162	136 158	140 304	158 802	162 570	162 541	163 051
Počet zaměstnanců	618	619	633	649	640	588	553
Průměrná roční mzda na 1 zaměstnance	212 236	219 964	221 649	244 687	254 016	276 430	294 848

Průměrná měsíční mzda na 1 zaměstnanec – KOH-I-NOOR	17 686	18 330	18 471	20 391	21 168	23 036	24 571
Průměrná měsíční mzda na 1 zaměstnanec – SCHWAN COS.	23 808	24 019	27 377	28 433	29 062	32 395	32 745
Průměrná měsíční mzda v ČR	25 768	26 591	27 764	29 638	32 051	34 111	35 611

Zdroj: Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Velký rozdíl mezi výší průměrných mezd v podniku Koh-i-noor Hardtmuth, a.s. a Schwan Cosmetics CR, s.r.o., stejně tak jako s výší průměrných mezd v České republice více přibližuje následující graf. Průměrné mzdy Koh-i-nooru jsou přibližně o 6–9 tisíc nižší než u společnosti Schwan Cosmetics.

Graf 11: Porovnání vývoje průměrné mzdy Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth



Zdroj: Výroční zprávy podniků, Český statistický úřad, vlastní zpracování

Podíl osobních nákladů na celkových nákladech

Dalším ukazatelem pro zjištění produktivity lidského kapitálu v podniku je zjištění procentního podílu nákladů vynaložených na zaměstnance a celkových nákladů. V tabulce lze vidět data osobních nákladů a celkových nákladů v tis. Kč společnosti Koh-i-noor Hardtmuth, a.s. a vypočtený podíl těchto nákladů. Pro porovnání je přiložen i podíl společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Tabulka 16: Podíl osobních na celkových nákladech Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Osobní N (tis. Kč)	178 720	185 664	191 072	214 535	220 874	220 872	221 702
Celkové N (tis. Kč)	771 626	717 784	733 362	816 217	833 088	702 248	698 049
Podíl KOH-I- NOOR	23,16 %	25,87 %	26,05 %	26,28 %	26,51 %	31,45 %	31,76 %
Podíl SCHWAN	15,48 %	15,42 %	15,48 %	18,18 %	21,67 %	22,40 %	21,00 %

Zdroj: Výroční zprávy podniků, vlastní zpracování

Podíl osobních na celkových nákladech u Koh-i-nooru v čase stoupá, nejvyšší zaznamenaná hodnota je tedy v roce 2019. Podíl je u této společnosti přibližně o 10 % větší než u společnosti Schwan Cosmetics CR.

Produktivita práce z přidané hodnoty na jednotku osobních nákladů

Následující kapitoly jsou věnovány porovnání produktivity práce.

Tabulka 17: PP z přidané hodnoty na osobní náklady Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Přidaná hodnota (tis. Kč)	311 681	389 327	378 606	469 570	343 057	335 293	315 580
Osobní N (tis. Kč)	178 720	185 664	191 072	214 535	220 874	220 872	221 702
Podíl KOH- I-NOOR	1,74	2,10	1,98	2,19	1,55	1,52	1,42
Podíl SCHWAN	2,78	2,98	2,40	2,15	1,54	1,05	1,06

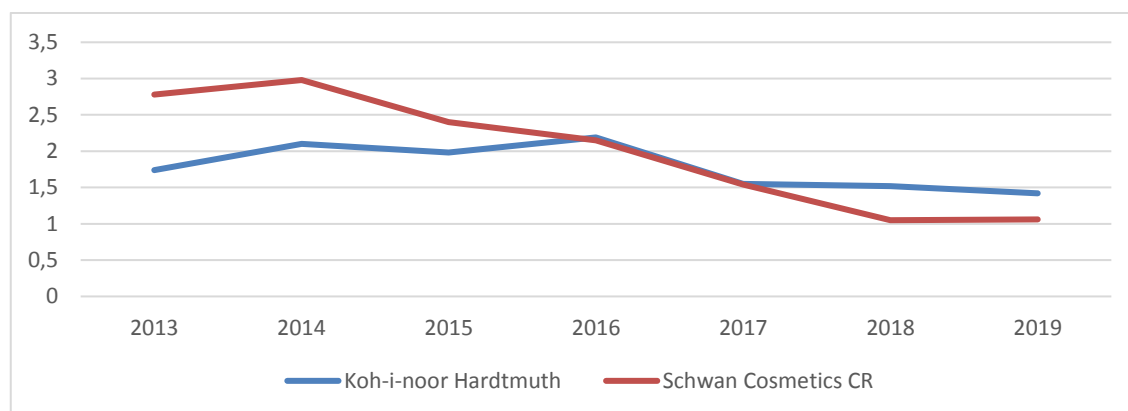
Zdroj: Výroční zprávy podniků, vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje produktivitu práce z přidané hodnoty vztaženou na jednotku osobních nákladů.

Nejvyšší produktivita práce z přidané hodnoty vztažená na jednotku osobních nákladů je u společnosti Koh-i-noor Hardtmuth, a.s. zjištěna v roce 2016. Důvodem je vysoká přidaná hodnota způsobená vyšší obchodní marží, především pak vyššími tržbami za prodej zboží. Produktivita práce mezi lety 2013 až 2016 kolísá, od tohoto roku pak začíná klesat. Podle křivek níže vloženého grafu lze vidět, že mezi lety 2016 a 2017

produktivita práce klesala v obou společnostech stejně strmě. U společnosti Schwan Cosmetics se propad produktivity práce ustálil o rok později, než v podniku Koh-i-noor.

Graf 12: Porovnání PP z přidané hodnoty na osobní náklady Schwan Cosmetics a Koh-i-noor



Zdroj: Výroční zprávy podniků, vlastní zpracování

Produktivita práce z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance

Dalším porovnávaným ukazatelem je produktivita práce z přidané hodnoty, tentokrát ovšem vztaženou na jednoho zaměstnance.

Tabulka 18: PP z přidané hodnoty na zaměstnance Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth

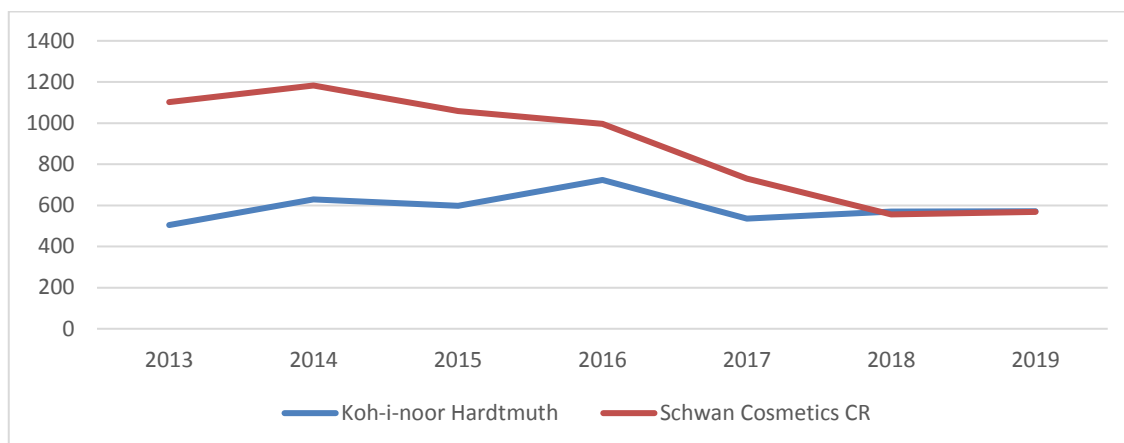
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Přidaná hodnota (tis. Kč)	311 681	389 327	378 606	469 570	343 057	335 293	315 580
Počet zaměstnanců	618	619	633	649	640	588	553
Podíl KOH-I-NOOR	504,34	628,90	598,11	723,53	536,03	570,23	570,67
Podíl SCHWAN	1102,59	1182,89	1058,76	996,78	730,50	555,95	567,92

Zdroj: Výroční zprávy podniků, vlastní zpracování

Stejně jako u předchozího ukazatele, i zde je produktivita práce nejvyšší v roce 2016 právě díky vysoké přidané hodnotě. K takto vysokému číslu došlo i navzdory nejvyššímu přepočtenému počtu zaměstnanců.

Produktivitu práce v obou společnostech lze lépe spatřit v grafu na následující straně.

Graf 13: Porovnání PP z přidané hodnoty na zaměstnance Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth



Zdroj: Výroční zprávy podniků, vlastní zpracování

Společnost Schwan Cosmetics měla zpočátku viditelně vyšší produktivitu práce oproti společnosti Koh-i-noor Hardtmuth. V roce 2018 však došlo k opačnému jevu, kdy klesla až pod úroveň produktivity práce společnosti Koh-i-noor. V roce 2019 byly produktivity práce obou společností téměř na stejné úrovni.

Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby na jednotku osobních nákladů

Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby vztahovaná na náklady na zaměstnance je dalším porovnávaným ukazatelem.

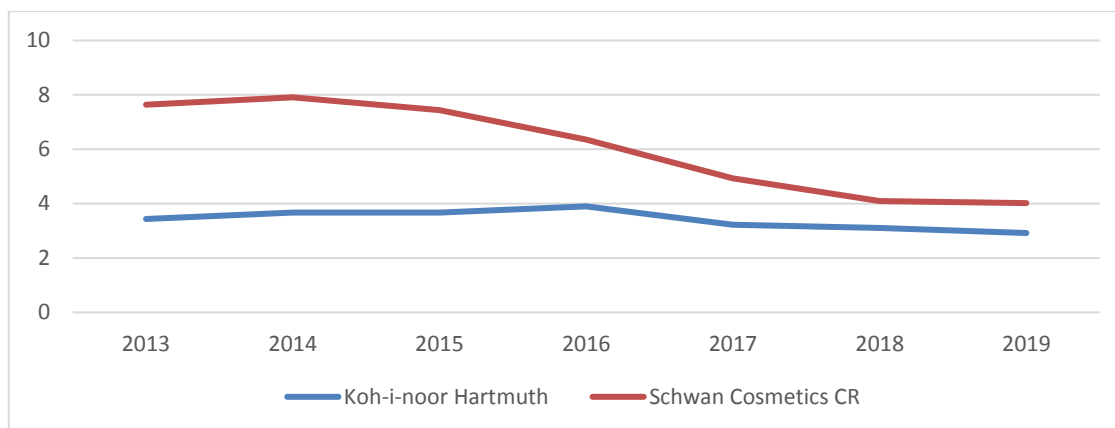
Tabulka 19: PP z tržeb za výrobky a služby na osobní náklady Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za výrobky a služby (tis. Kč)	614 719	682 066	701 288	835 877	710 466	686 317	647 592
Osobní N (tis. Kč)	178 720	185 664	191 072	214 535	220 874	220 872	221 702
Podíl KOH-I-NOOR	3,44	3,67	3,67	3,90	3,22	3,11	2,92
Podíl SCHWAN	7,64	7,91	7,44	6,36	4,93	4,10	4,02

Zdroj: Výroční zprávy podniků, vlastní zpracování

Dle předchozí tabulky a zároveň z grafu na další straně lze vidět, že zatímco u společnosti Schwan Cosmetics CR stoupala produktivita práce jen do roku 2014 a poté začala klesat, u podniku Koh-i-noor Hardtmuth rostla déle, a to až do roku 2016. Způsobeno je to relativně nízkými náklady na zaměstnance. Produktivita práce v roce 2016, která byla ze všech let nejvyšší byla ovlivněna vysokými tržbami za výrobky a služby.

Graf 14: Porovnání PP z tržeb za výrobky a služby na osobní náklady Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth



Zdroj: Výroční zprávy podniků, vlastní zpracování

Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby na jednoho zaměstnance

Posledním porovnávaným ukazatelem s touto společností je produktivita práce z tržeb za výrobky a služby na jednoho zaměstnance.

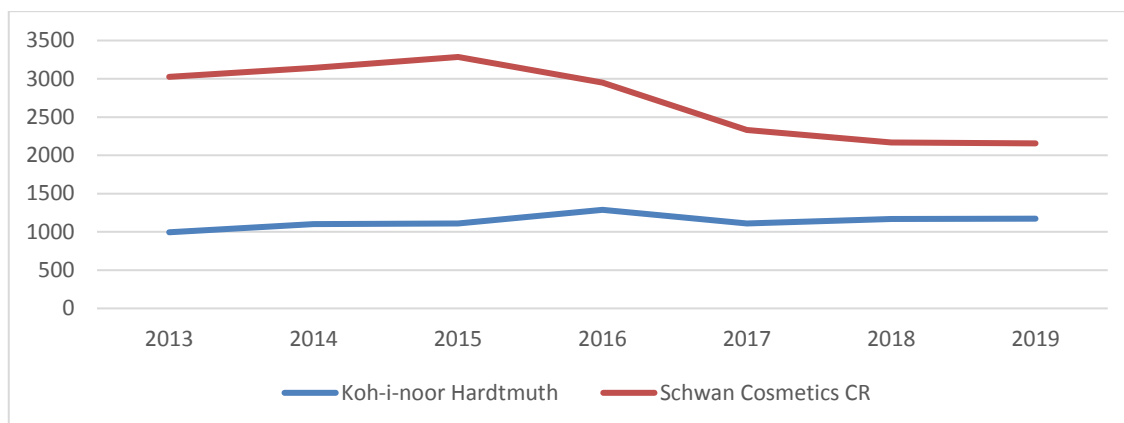
Tabulka 20: PP z tržeb za výrobky a služby na zaměstnance Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za výrobky a služby (tis. Kč)	614 719	682 066	701 288	835 877	710 466	686 317	647 592
Počet zaměstnanců	618	619	633	649	640	588	553
Podíl KOH-I-NOOR	994,69	1101,88	1107,88	1287,95	1110,10	1167,21	1171,05
Podíl SCHWAN	3026,05	3141,67	3284,88	2948,21	2330,86	2169,02	2156,10

Zdroj: Výroční zprávy podniků, vlastní zpracování

Ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. přispěl v sedmi měřených letech jeden zaměstnanec podniku průměrně 2,72 mil. Kč tržeb ročně. Je to o 1,59 mil. Kč více, než ve společnosti Koh-i-noor Hardtmuth, a.s. Dle tabulky i grafu lze spatřit, že produktivita práce se u společnosti Koh-i-noor drží přibližně stále na stejné úrovni, nepatrně vyšší produktivita byla zaznamenána v roce 2016.

Graf 15: Porovnání PP z tržeb za výrobky a služby na zaměstnance Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth



Zdroj: Výroční zprávy podniků, vlastní zpracování

4.8 Porovnání produktivity práce se zahraniční společností Faber-Castell

Tato kapitola se věnuje porovnání produktivity práce společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. s její pravděpodobně největší konkurenční společností, kterou je Faber-Castell, a.s., sídlící v sousedním Německu.

4.8.1 Charakteristika společnosti

Základní údaje

Společnost Faber-Castell sídlí v bavorském městě Stein poblíž Norimberku stejně jako mateřská společnost podniku Schwan Cosmetics a založena byla již v roce 1761. Hlavním předmětem činnosti je výroba dřevěných tužek a pastelek na psaní a kreslení, ale také výroba dekorativní kosmetiky. Ročně vyprodukuje ve třech výrobních závodech po celém světě okolo 2,3 miliardy dřevěných tužek a pastelek, což z ní činí největšího producenta tužek na světě.

Z hlediska dekorativní kosmetiky společnost dělí své produkty do čtyř segmentů, kterými je obličej, oči, rty a nehty. Zaměřuje se na docílení efektivního líčení za pomoci nepřeborného množství produktů a jejich barev s efekty od lesklých a perleťových až po matné (Product Portfolio: Market driven Philosophy, 2021).

Trvale udržitelné lesní hospodářství a obnovitelné zdroje

Dřevo využívané pro výrobu tužek pochází z trvale udržitelného lesního hospodářství. Společnost Faber-Castell již téměř 40 let provozuje vlastní stromové plantáže v Brazílii. Zde jsou pěstovány borovice, které jsou pro toto podnebí ideální, jelikož odolávají i velmi

suchému podnebí, rostou poměrně rychle a dají se snadno ostřit, což je pro výrobu tužek potřebné. Lesy mají certifikát FSC a jsou útočištěm pro více než 660 druhů zvířat.

Podnik usiluje nejen o trvale udržitelné lesní hospodářství, ale také o získávání tepelné a elektrické energie z obnovitelných zdrojů. Továrny z těchto zdrojů využívají přes 82 % energie, a dokonce i samotné sídlo společnosti ve Steinu využívá zelenou elektřinu díky vodní turbíně už po desetiletí (Vom Baum zum Blestift, 2021).

4.8.2 Analýza produktivity práce

Data pro analýzu jednotlivých druhů produktivit práce jsou čerpána ze zahraniční databáze Amadeus, kde vzhledem k cizí měně a hospodářskému roku společnosti Faber-Castell došlo k přepočtu na českou měnu za pomoci kurzu platného ke konci třetího měsíce daného roku. Hodnoty nejsou jen za německou společnost, avšak i za veškeré výrobní závody po celém světě, které má společnost celkem v 10 zemích.

Produktivita práce z přidané hodnoty na jednotku osobních nákladů

V případě této zahraniční společnosti je pro porovnání produktivity práce zvolena z hlediska výstupů pouze přidaná hodnota. Prvním hodnoceným ukazatelem je produktivita práce z přidané hodnoty na jednotku osobních nákladů. Data jsou v tis. Kč a Eurech.

Tabulka 21: PP z přidané hodnoty na osobní náklady Schwan Cosmetics a Faber-Castell

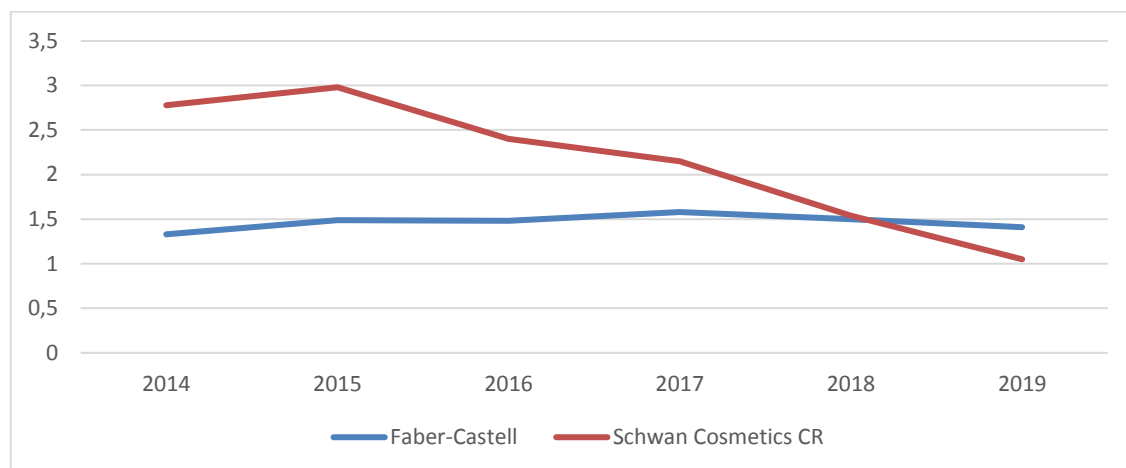
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Přidaná hodnota (tis. EUR)	229 336	282 381	293 956	333 748	280 047	267 773
Osobní N (tis. EUR)	172 314	189 732	198 861	210 825	186 845	190 145
Kurz	27,440	27,530	27,055	27,030	25,430	25,800
Přidaná hodnota (tis. CZK)	6 292 980	7 773 949	7 952 980	9 021 208	7 121 595	6 908 543
Osobní N (tis. CZK)	4 728 296	5 223 322	5 380 184	5 698 560	4 751 468	4 905 741
Podíl FABER	1,33	1,49	1,48	1,58	1,50	1,41
Podíl SCHWAN	2,78	2,98	2,40	2,15	1,54	1,05

Zdroj: Amadeus, Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

V grafu umístěném na další straně dochází k jevu, kdy navzdory vysoké produktivitě práce v prvních 4 sledovaných letech ve společnosti Schwan Cosmetics CR, se křivky v roce 2018 protínají a v roce 2019 je dokonce produktivita práce společnosti Faber-

Castell vyšší. Její produktivita práce je po celých sedm let konstantní. Způsobeno je to přibližně stejným poměrem přidané hodnoty ku osobním nákladům v každém měřeném roce. Produktivita práce společnosti Schwan Cosmetics od roku 2016 strmě klesá z důvodu propadu výrobních zakázek a s ním spojeným poklesem přidané hodnoty. Zároveň dochází k výraznějšímu zvyšování osobních nákladů v těchto letech.

Graf 16: Porovnání PP z přidané hodnoty na osobní náklady Schwan Cosmetics a Faber-Castell



Zdroj: Amadeus, Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Produktivita práce z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance

Posledním poměřovaným ukazatelem v této bakalářské práci je produktivita práce z přidané hodnoty vyjádřená na jednoho zaměstnance podniku. Přidaná hodnota je v tis. Euroch a Kč.

Tabulka 22: PP z přidané hodnoty na zaměstnance Schwan Cosmetics a Faber-Castell

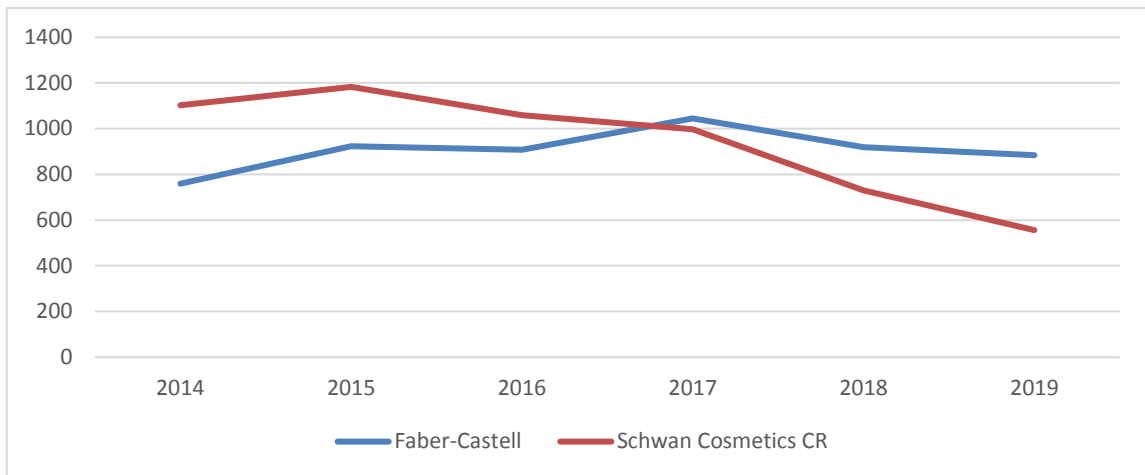
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Přidaná hodnota (tis. EUR)	229 336	282 381	293 956	333 748	280 047	267 773
Kurz	27,440	27,530	27,055	27,030	25,430	25,800
Přidaná hodnota (tis. CZK)	6 292 980	7 773 949	7 952 980	9 021 208	7 121 595	6 908 543
Počet zaměstnanců	8 287	8 417	8 766	8 634	7 751	7 814
Podíl FABER	759,38	923,60	907,25	1044,85	918,80	884,12
Podíl SCHWAN	1 103	1 183	1058,76	996,78	730,50	555,95

Zdroj: Amadeus, Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

Na základě přiloženého grafu pod tabulkou lze vidět, že produktivita práce českokrumlovské společnosti je srovnatelná se společností Faber-Castell. Do roku 2016

produktivita práce společnosti Schwan Cosmetics převyšovala produktivitu práce Faber-Castell, v posledních třech měřených letech se to obrací.

Graf 17: Porovnání PP z přidané hodnoty na zaměstnance Schwan Cosmetics a Faber-Castell



Zdroj: Amadeus, Výroční zprávy podniku, vlastní zpracování

5 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

System odměňování ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je velmi dobře promyšlený a na vysoké úrovni. Dokládají to i četná ocenění, mezi něž patří pravidelné obsazování 3. místa v soutěži Zaměstnavatel roku jihočeského kraje, dále pak 2. místo v prestižní britské soutěži Best Business Award za udržitelnost v podnikání. Při zmiňování úspěchů společnosti nesmí zůstat neopomenuta ani výstavba nové výrobní haly a zmodernizování interiérů, díky nimž vyhrála soutěž Regionální kancelář roku 2019. Příjemné pracovní prostředí zvyšuje u zaměstnance chuť pracovat a tím i jeho výkonnost. Společnost se zároveň dostane v pomyslném žebříčku o příčku výše a je atraktivnější na trhu práce.

Průměrná mzda na jednoho zaměstnance se ve společnosti neustále zvyšuje a je tak dokonce mnohem vyšší, než je průměr jihočeského kraje, což jen dokládá finanční stabilitu společnosti, a především její zaměření na zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Toho je docíleno i za pomoci nejrůznějších zaměstnaneckých výhod, mezi kterými nesmí chybět příspěvek na penzijní a životní pojištění, dotované stravné, příspěvek na dopravu, 13. a 14. plat, týden dovolené navíc a odměny za pracovní výročí či příspěvek za odchod do důchodu. Správným krokem je tzv. cafeterie, o jejímž zavedení se v roce 2018 dohodlo vedení společnosti spolu se zástupci odborové organizace OS KOVO. Pro zaměstnance je důležité, mít možnost navolit si benefity podle svého uvážení. Před zavedením cafeterie měli zaměstnanci v rámci benefitů možnost navštěvovat zdarma bazén v Českých Budějovicích a Českém Krumlově, dostávali permanentky na hokejové zápasy ČEZ Motor České Budějovice a podobně. Kamenem úrazu byly odlišné záliby zaměstnanců a mnohé benefity tak zůstaly nevyužity, ačkoliv na ně společnost vynaložila nemalé peněžní prostředky. Společnost si rovněž zaslouží pochvalu za rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců, kteří se zdokonalují v oblasti odborné i jazykové. Podnik využívá relativně nízký podíl variabilní složky mzdy. Může to mít za cíl dlouhodobou stabilizaci počtu zaměstnanců a tím i nízkou fluktuaci, avšak zároveň takto nízký podíl nemusí zaměstnance dostatečně motivovat k práci. Možným řešením by mohlo být namísto zvýšení samotné variabilní složky její propojení spolu s cafeterií, kdy by měl zaměstnanec výši příspěvku do cafeterie odstupňovanou v závislosti na jeho pracovním výkonu. Tím se zajistí většího motivačního účinku, a i vyšší produktivity práce. Nejedná se přitom o příliš velký zásah do odměňování, čímž si bude podnik stále zaměstnance udržovat. Dalším návrhem na zlepšení je zavedení tzv. bonusu sacrifice. Zaměstnanec se

může rozhodnout, že si nechá převést své benefitní body z cafeterie přímo do mzdy v podobě peněz. Ačkoliv je pro zaměstnance nejvýhodnější přenechat si body právě v cafeterii, jelikož po převedení do mzdy se musí částka zdanit, někteří zaměstnanci by možná uvítali i alternativu.

V oblasti produktivity práce dochází bohužel v posledních letech u společnosti k jejímu poklesu. Způsobeno je to především snížením výrobních zakázek a tím i tržeb, s čímž se společnost za poslední 4 roky potýká. Zásadním důvodem pro pokles produktivity práce je však i vypuknutí pandemie koronaviru na jaře roku 2020, která ovlivnila ekonomiku na globální úrovni. Na základě porovnání meziročního tempa růstu produktivity práce a meziročního tempa růstu osobních nákladů v bakalářské práci lze říci, že mzdy rostou rychleji než produktivita práce, s čímž může souviset právě již zmiňovaná nižší motivovanost zaměstnanců v souvislosti s nízkou variabilní složkou mzdy. Ačkoliv mají zaměstnanci nepřehledné množství benefitů, je možné, že je považují za samozřejmost.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě získaných a zjištěných informací zhodnotit systém odměňování a produktivitu lidských zdrojů ve vybraném podniku. Součástí práce je i navržení doporučení pro zlepšení výkonnosti lidského kapitálu v podniku.

Pro praktickou část byla zvolena společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. sídlící v Českém Krumlově, jejímž předmětem činnosti je výroba kosmetických tužek a dalších kosmetických produktů. Společnost má pověst jednoho z nejlepších zaměstnavatelů jihočeského kraje, o čemž svědčí i mnoho získaných ocenění. Společnost usiluje o to, mít na pracovišti spokojené a motivované zaměstnance, čemuž napomáhá příjemné pracovní prostředí, pravidelné vzdělávání zaměstnanců, a především propracovaný mzdový systém. Zaměstnanci dostávají v průměru vyšší mzdu než ostatní zaměstnanci v kraji, a to dokonce i o více než 2 000 Kč měsíčně. Základní mzda je měsíční s výjimkou výrobních dělníků na pozici operátor a seřizovač, kteří mají tarifní mzdu. Pohyblivá složka mzdy je ve výši 10 % a odvíjí se na základě výkonu a docházky. Atraktivitu podniku na trhu práce zvyšuje i množství poskytovaných zaměstnaneckých výhod, mezi nimiž nechybí příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, 13. a 14. plat, příspěvek na dopravu do zaměstnání, závodní stravování, týden dovolené navíc a také v současnosti oblíbená cafeterie, v jejímž rámci si zaměstnanec může sám vybrat benefity dle svého uvážení. Důsledkem výborně propracovaného systému odměňování je i nízká fluktuace zaměstnanců.

Produktivita práce je významným ukazatelem pro vyhodnocení výkonnosti lidského kapitálu podniku. Podnik Schwan Cosmetics si ji sám měří za pomoci ukazatelů, kdy lze mezi ty nejpoužívanější zařadit výkon dobrých kusů na operátora a časovou efektivitu. U obou ukazatelů je stanovena mez úspěchu na jejímž základě je zaměstnanec prémiován. Pro výpočet produktivity práce v této bakalářské práci jsou využity vzorce zahrnující přidanou hodnotu, tržby z prodeje výrobků a služeb, osobní náklady a přepočtený počet zaměstnanců. Produktivitu práce negativně ovlivnil celosvětový propad trhu kosmetických výrobků v posledních 3 letech, jenž snížil množství výrobních zakázek, a následně i tržby. Navzdory tomu si podnik chce i přes krátkodobé problémy udržet kvalitní zaměstnance s dlouhodobým efektem na budoucnost podniku. V oblasti zaměření se podnik na produktivitu práce dívá z dlouhodobého hlediska.

Porovnáno bylo i meziroční tempo růstu produktivity práce a mzdových nákladů. Pro podnik se nejedná o příliš příznivou situaci, jelikož mzdy rostly ve všech sledovaných

letech s výjimkou posledního roku rychleji než produktivita práce. Může to signalizovat, že zvyšování mezd není pro zaměstnance natolik motivující, aby byli výkonnější. Z tohoto důvodu je jako doporučení pro podnik navrženo propojení variabilní složky mzdy spolu s cafeterií, kdy by výše jejího příspěvku závisela na výkonu zaměstnance. Zaměstnanci budou mít větší motivaci se zlepšovat a být výkonnější, aby dosáhli vyššího finančního ohodnocení.

V rámci bakalářské práce byla porovnána produktivita práce společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. spolu s dalšími dvěma společnostmi. Jednou z nich je tuzemská společnost Koh-i-noor Hardtmuth, a.s., druhou společností je německá společnost Faber-Castell, a.s., která je zároveň nejspíše největším konkurentem českokrumlovské společnosti. Produktivita práce společnosti Schwan Cosmetics byla na počátku pozorování podstatně vyšší v porovnání s produktivitou společnosti Koh-i-noor Hardtmuth. V posledních letech však její produktivita práce kvůli slabší celosvětové poptávce klesá a začíná se mírně přibližovat k produktivitě Koh-i-nooru. V případě produktivity práce, kde je za výstup dosazovaná přidaná hodnota ji dokonce produktivita práce Koh-i-nooru lehce převýšila.

Společnost Faber-Castell je porovnávána se společností Schwan Cosmetics pouze z hlediska produktivity práce z přidané hodnoty. Produktivita podniku Faber-Castell je konstantní, po většinu let byla její produktivita práce nižší, to se ke konci sledovaného období obrací. Na základě analýzy lze říci, že efektivita podniku Schwan Cosmetics je vysoká, dosahuje úrovně západoevropských podniků a v rámci mezinárodní konkurenceschopnosti je na tom velice dobře.

Výstupem práce je zhodnocení využívaného systému odměňování v podniku a návržení změn pro zlepšení výkonnosti lidského kapitálu. Jak již bylo řečeno, doporučeným krokem ke zlepšení bylo využití cafeterie s variabilní složkou. Dalším návrhem bylo zavedení tzv. bonusu sacrifice, který představuje možnost zaměstnance zvolit si, zda si benefitní body nechá v cafeterii, tak jako dosud, nebo si je převede do své mzdy v podobě peněz, kde se mu však i následně zdaní. Tyto změny by měly vést ke zefektivnění současného systému odměňování a zvýšení produktivity lidských zdrojů v podniku.

7 SUMMARY

The bachelor's thesis deals with the remuneration system and productivity of human resources in a company. Remuneration of employees is an issue that must be constantly addressed by every company. A properly set payroll system can contribute to employee satisfaction, increase their motivation to work and reduce fluctuation.

The main aim of thesis is to evaluate the system of remuneration used in the selected company Schwan Cosmetics CR, s.r.o., which produces cosmetic pencils and is based in Český Krumlov. At the beginning there is the characteristics of the company. Further, the study focuses on the remuneration system, especially the way in which the wage of employees is determined and what benefits they use. Next part is devoted to the productivity of human resources and methods of its measurement in the company. The necessary information was obtained from publicly available reports, but also from the website and the company's internal resources. According to the data and the calculated results, possible changes to increase human capital are proposed.

Key words: remuneration, employee benefits, labour productivity, human capital, efficiency

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to human resource management*. New York: Oxford University Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, R. P., Mills, Q. D., & Walton, E. R. (1984). *Managing human assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: The Free Press.
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Coelli, J. T., Rao, D. P., O'Donnell, J. C., & Battese, E. G. (2005). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*. New York: Springer.
- d'Ambrosová, H., Helena, Č., Leštinská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., . . . Valenta, J. (2014). *Abeceda personalisty*. Jihlava: ANAG.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Dransfield, R. (2000). *Human Resource Management*. Oxford: Heinemann Educational Publishers.
- Dvořáková, Z. & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
- Hučka, M., Kislingerová, E., & Holý, M. & kol. (2011). *Vývojové tendence velkých podniků: Podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.

- Kociánová R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck.
- Novotná, M., & Volek, T. (2008). *Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Peníze, nebo stravenky? (2020). *5plus2*, 8-9.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Rao, V. S. P. (2006). *Human Resource Management: Text and Cases*. New Delhi: Excel Books.
- Rázga, V., & Hronský, M. (1959). *Odměňování práce ve výrobě*. Praha: Orbis.
- Synek, M. & kol. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG.
- Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, a.s.
- Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vnoučková, L. (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Walker, J. A. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Zákony:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění.

Elektronické zdroje:

Votavová, K. (2021). *Stravenkový paušál 2021*. Načteno z Daneprolidi.cz: <https://www.daneprolidi.cz/clanek-z-titulky/stravenkovy-pausal-2021-top.htm>

Toman, P. (2020). *Daňové úlevy za 130 miliard ovlivní téměř každého. Podívejte se, co nejdůležitějšího balíček přináší*. Načteno z Komora daňových poradců České republiky: <https://www.kdpcr.cz/pronbspmedia/danove-ulevy-za-130-miliard-ovlivni-temer-kazdeho-podivejte-se-co-nejdulezitejsiho-balicek-prinasi>

Bureš, M. (2021). *Jak se zrušení superhrubé mzdy projeví ve vaší čisté mzdě?*. Načteno z Finance.cz.: <https://www.finance.cz/533638-zruseni-superhrube-mzdy/>

Kreativní kanceláře Schwan Cosmetics CR, Český Krumlov. (2020). Načteno z INTERIÉR ROKU: <https://www.interierroku.cz/cs/kreativni-kancelare-schwan-cosmetics-cr-cesky-krumlov/>

Schwan Cosmetics CR, s.r.o.: Představení společnosti (2021). Načteno z Impuls pro kariéru a praxi: <https://www.impulsprokarieru.cz/firma/schwan-cosmetics-cr-s-r-o>

V Českém Krumlově sídlí největší výrobce dřevěných kosmetických tužek na světě. Do špičkové výroby hledá nové kolegy. (2021). Načteno z Budějcká drbna: https://budejcka.drba.cz/zpravy/spolecnost/30297-v-ceskem-krumlove-sidli-nejvetsi-vyrobce-drevenych-kosmetickyh-tuzek-na-svete-do-spickove-vyroby-hleda-nove-kolegy.html?fbclid=IwAR1F7qAhFQrRh-6o2IXgGKXn32Oj4GkPdelWHpSeqrJM1OjqnR_38jozALA

Česká firma, české výrobky. (2021). Načteno z KOH-I-NOOR HARDTMUTH: <https://www.koh-i-noor.cz/cs/o-nas>

Historie Koh-i-noor Hardtmuth. (2021). Načteno z KOH-I-NOOR HARDTMUTH: <https://www.koh-i-noor.cz/cs/historie>

Product Portfolio: Market driven Philosophy. (2021). Načteno z FABER-CASTELL Cosmetics: <https://www.fc-cosmetics.com/Product-Portfolio>

Vom Baum zum Bleistift. (2021). Načteno z FABER-CASTELL: <https://www.faber-castell.de/corporate/magazin/forestry-management-prata>

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A SCHÉMAT

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Daňová problematika zaměstnaneckých výhod	17
Tabulka 2: Evidenční počet zaměstnanců	35
Tabulka 3: Věková a genderová struktura zaměstnanců	36
Tabulka 4: Vazba prémie na výkon	37
Tabulka 5: Příplatky.....	38
Tabulka 6: Struktura motivace.....	39
Tabulka 7: Vývoj podílu osobních na celkových nákladech	44
Tabulka 8: Vývoj průměrné měsíční mzdy v podniku	45
Tabulka 9: Porovnání průměrné měsíční mzdy v podniku, Jihočeském kraji a celé ČR	46
Tabulka 10: PP z přidané hodnoty na jednotku osobních nákladů	48
Tabulka 11: PP z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance.....	49
Tabulka 12: PP z tržeb za výrobky a služby na jednotku osobních nákladů	50
Tabulka 13: PP z tržeb za výrobky na jednoho zaměstnance	51
Tabulka 14: Tempo růstu PP a osobních nákladů.....	52
Tabulka 15: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Koh-i-noor Hardtmuth, a.s.....	54
Tabulka 16: Podíl osobních na celkových nákladech Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth	56
Tabulka 17: PP z přidané hodnoty na osobní náklady Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth	56
Tabulka 18: PP z přidané hodnoty na zaměstnance Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth	57
Tabulka 19: PP z tržeb za výrobky a služby na osobní náklady Schwan Cosmetics a Koh- i-noor Hardtmuth	58
Tabulka 20: PP z tržeb za výrobky a služby na zaměstnance Schwan Cosmetics a Koh-i- noor Hardtmuth	59
Tabulka 21: PP z přidané hodnoty na osobní náklady Schwan Cosmetics a Faber-Castell	61
Tabulka 22: PP z přidané hodnoty na zaměstnance Schwan Cosmetics a Faber-Castell	62

Seznam grafů:

Graf 1: Genderová struktura zaměstnanců.....	37
Graf 2: Průměrná měsíční mzda	45
Graf 3: Porovnání průměrné měsíční mzdy v podniku, jihočeském kraji a v ČR	47
Graf 4: Vývoj PP z přidané hodnoty k osobním nákladům	48
Graf 5: Tempo růstu přidané hodnoty a osobních nákladů.....	48
Graf 6: Vývoj PP z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance.....	49
Graf 7: Vývoj PP z tržeb za výrobky a služby na jednotku osobních nákladů.....	50
Graf 8: Tempo růstu tržeb za výrobky a služby a osobních nákladů.....	51
Graf 9: Vývoj PP z tržeb za výrobky a služby na jednoho zaměstnance.....	52
Graf 10: Tempo růstu PP a osobních nákladů	53
Graf 11: Porovnání vývoje průměrné mzdy Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth	55

Graf 12: Porovnání PP z přidané hodnoty na osobní náklady Schwan Cosmetics a Koh-i-noor	57
Graf 13: Porovnání PP z přidané hodnoty na zaměstnance Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth.....	58
Graf 14: Porovnání PP z tržeb za výrobky a služby na osobní náklady Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth	59
Graf 15: Porovnání PP z tržeb za výrobky a služby na zaměstnance Schwan Cosmetics a Koh-i-noor Hardtmuth	60
Graf 16: Porovnání PP z přidané hodnoty na osobní náklady Schwan Cosmetics a Faber-Castell	62
Graf 17: Porovnání PP z přidané hodnoty na zaměstnance Schwan Cosmetics a Faber-Castell	63

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Interiér administrativní budovy.....	32
---	----

Seznam schémat:

Schéma 1: Organizační struktura.....	33
--------------------------------------	----