

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Mzdy a mzdové systémy

Ilona Kovaříková

© 2012 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ilona Kovaříková

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Mzdy a mzdové systémy**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Analýza mzdových systémů v České republice
5. Hodnocení efektivity mzdových systémů v podnikové sféře
6. Návrh mzdového systému pro podnikovou sféru
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

AMSTRONG MICHAEL: Řízení lidských zdrojů, 10. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 800. ISBN 978-80-247-1407-3

D'AMBROSOVÁ HANA, ČORNEJOVÁ HELENA, LEŠTINSKÁ VLASTA, PELECH PETR, SCHMIED ZDENĚK, STÝBLO JIŘÍ, ŠENK ZDENĚK, TRYLČ LADISLAV, VALENTA JIŘÍ: Abeceda personalisty 2009, 3. vyd., Olomouc: ANAG, spol. s.r.o., 2009, s. 383. ISBN 978-80-7263-512-2

DVOŘÁKOVÁ ZUZANA a kol.: Management lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 485. ISBN 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ ZUZANA a kol.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 157. ISBN 80-7179-468-6

FOOT MARGARET, HOOK CAROLINE: Personalistika, Praha: Computer Press, 2002, s. 462. ISBN 80-7226-515-6

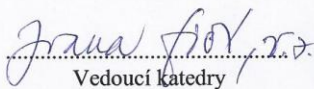
JAKUBKA JAROSLAV, HLOUŠKOVÁ PAVLA, HOFMANNOVÁ EVA, KNEBL PAVEL, SCHMIED ZDENĚK, TOMANDLOVÁ LUDMILA, TRYLČ LADISLAV: Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2009, 3. aktualizované vydání, Olomouc: ANAG, spol. s.r.o., 2009, s. 1095. ISBN 978-80-7263-496-5

ŘEZNÍČEK PETR: Meritum personalistika 2007 -2008, 1. vyd., Praha: ASPI, a.s., 2007, s. 897. ISBN 978-80-7357-239-6

STÝBLO JIŘÍ: Personální management, Praha: GRADA, 1993, s. 336. ISBN 80-85424-92-4

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


Vedoucí katedry




Děkan

V Praze dne: 15. 3. 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Mzdy a mzdové systémy" jsem vypracovala samostatně, pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12. 3. 2012

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Mzdy a mzdové systémy

The Reward and Reward Systems

Souhrn

Analýzy způsobu fungování mzdových systémů společnosti prokazují jednoznačně, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firmy je schopnost využívat mzdový systém společnosti takovým způsobem, který napomůže ke splnění cílů organizace, za předpokladu udržení souladu s posláním a strategií společnosti. Nastavení mzdového systému ve společnosti probíhá na základě vypracovaných vnitřních pravidel, zapracovaných ve vnitropodnikové dokumentaci, která se týká dané problematiky a je v souladu s platnou legislativou země v místě jejího působení. Rozsah dokumentace a podrobnost jejího zpracování je v přímé úměrnosti k velikosti firmy a k rozsahu jejího působení. Zaměstnanci jsou dle analýzy zájmových skupin jednou z majoritních zájmových skupin společnosti. Jejich vliv na plnění strategie a cílů společnosti je v prosperující firmě zcela zásadní.

Summary

The analysis of company reward system functionality are demonstrating explicitly, the ability of using the reward system by the way which will help to perform the tasks of the organization on condition of keeping the harmony with mission and strategy of the company, is one of the basic factors of achievements of the company. The setting of the reward system in the company is proceeding on the base of the internal rules which are elaborated in the company documentation coherent to the relevant questions and is accord with valid legislative in the country in the place of its effectiveness. The scope of the documentation and the details of its elaboration are in the direct proportionality to the size of the company and to the company territorial coverage. The employees are one of the majority interested group of the company on the base of the analysis. Their impact to the achievements of the strategy and the tasks of the company is absolutely essential in the prospering company.

Klíčová slova: mzdové systémy, odměňování, příplatky, prémie, tarifní mzda, smluvní mzda, odměny, strategie společnosti, cíle společnosti

Keywords: reward systems, rewarding, extra payments, bonuses, tariff rate salary, premiums, company strategy, company tasks

Obsah

1. Úvod	8
2. Cíl práce	9
3. Metodika práce.....	10
4. Literární rešerše.....	15
5. Zpracování a vyhodnocení analýz.....	49
6. Návrh řešení pro jednotlivé firmy.....	62
7. Závěr.....	65
8. Seznam použitých zdrojů	68
9. Seznam příloh.....	69

Seznam tabulek

Tabulka 1 Ekonomické teorie vysvětlující úroveň mezd a platů.....	39
Tabulka 2 Charakteristika společnosti	49
Tabulka 3 Zaměření společnosti	51
Tabulka 4 Vize společnosti	52
Tabulka 5 Strategie společnosti	52
Tabulka 6 Cíle odměňování společnosti	52
Tabulka 7 Poslání společnosti - analýza	53
Tabulka 8 Analýza a hodnocení zdrojů společnosti	56
Tabulka 9 Vývoj úrokových sazeb ČNB od roku 2003 v %	59
Tabulka 10 Vývoj kurzu koruny vůči EUR a USD	60
Tabulka 11 Vývoj nezaměstnanosti	60

Seznam schémat a grafů

Schéma 1 Komplexní chápání managementu organizace řízení	19
Schéma 2 Komplexní chápání managementu organizace řízení	20
Schéma 3 Vytváření struktury mezd a platů.....	41
Graf 1 Mzdové tarify grafické srovnání	61

1. ÚVOD

Současný vývoj nejen české ekonomiky a společnosti postavil hlavní nositele personálního managementu – vedoucí pracovníky - manažery do nového světla. Mají-li se firmy vyrovnat s nároky nového prostředí, je nutné, aby se měnily přístupy managementu k práci s lidskými zdroji, na které je pohlíženo ve stále větší míře jako na lidský kapitál firmy.

Analýzy úspěšnosti fungování firem prokazují jednoznačně, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti je schopnost zformovat a využívat lidské zdroje firmy takovým způsobem, který zabezpečí plnění cílů organizace.

V prostředí prohlubující se globalizace, kde se suroviny, zboží a finanční kapitál volně pohybují, se kvalita lidského kapitálu postupně stává rozhodujícím prvkem rozvoje.

Důležitými významy v oblasti řízení lidských zdrojů jsou motivace se správně stanoveným motivačním programem, vytváření a realizace systému odměňování, prognózování a plánování potřeby pracovních sil nutných pro plnění stanovených cílů organizace, provádění analýzy a hodnocení pracovních míst ve vazbě na potřeby organizace, vytvoření efektivních systémů zaměstnaneckých výhod, hraní role zprostředkovatele mezi organizací a odbory, zajišťování penzionování a propouštění nevhodných pracovníků. Oddělení řízení lidských zdrojů zodpovídá managementu ve zdravé firmě za návratnost i efektivnost vynaložených finančních prostředků na vzdělání a využití lidského potenciálu při plnění cílů stanovených zvolenou firemní politikou.

Mzdový systém rovná se systém odměňování, jehož účelem je stanovit mzdu za vykonanou práci v organizaci při dodržení stejné linie se strategií odměňování a cíli mzdové politiky organizace. Úspěšnost zavedeného systému odměňování v organizaci zabezpečí jeho transparentnost, jednoduchost a srozumitelnost a v nemenší míře jeho spravedlivost.

Definice mzdy, která představuje, že se jedná o peněžité plnění nebo plnění peněžité povahy poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Nutné je uvědomit si zásadu, že zaměstnanci vykonávajícímu stejnou práci nebo práci stejné hodnoty u stejného zaměstnavatele přísluší stejná mzda. Tato mzda je vždy sjednána v některém typu smlouvy např. v pracovní smlouvě, v manažerské smlouvě, v kolektivní smlouvě. Její výše, v optimálním případě má vždy vycházet ze strategie odměňování a má realizovat cíle mzdové politiky organizace.

Organizace stanoví mzdu za pomoci mzdového systému, který je zpracován ve vnitropodnikové dokumentaci. Ve vnitřním předpise jsou stanoveny zásady vyplácení mzdy v organizaci. Zpracování mezd v organizaci probíhá zpravidla na základě vypracovaných vnitřních pravidel v organizaci a v souladu s platnou legislativou. Jedná se o pracoviště výkonné, ne o pracoviště plnicí řídicí funkci v organizaci. Stále ubývá organizací, které by spojovaly personální management se mzdovým účetnictvím.

Mzda je jedním z motivačních faktorů v motivaci k práci, ale nemusí být nejsilnějším faktorem. Specifičnost funkcí mzdy nespočívá pouze v jejich formách, ale zejména v systému řízení. Je potřeba nastavit a specifikovat správně pracovní úkol a následně provést objektivní vyhodnocení výsledku. Tímto správným nastavením lze přispět ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve firmě, ale zároveň je nutné si uvědomit, že se nejedná o základní kámen hodnocení pracovní spokojenosti. Dále je nutné vzít na vědomí, že motivační účinek mzdy vždy závisí na velkém množství subjektivních i objektivních faktorů. Pracovní spokojenost zaměstnance lze zvýšit, pokud se organizaci podaří podpořit pocit zaměstnanců, že mzda je spravedlivá ve vztahu k trhu práce a ve vztahu k výši mezd zaměstnanců v organizaci.

K objektivnímu posouzení stávající situace využívání platných mzdových systémů ve třech vybraných organizacích přispívají odpovědi na níže uvedené otázky. Odpovědi zároveň umožňují zpracovat návrh zlepšení stávající situace ve firmě. Jaká je úspěšnost zavedeného mzdového systému v každé jednotlivé organizaci? Přispívá zvolený a používaný mzdový systém k plnění cílů dané organizace, lze nalézt jeho slabá místa, popřípadě je odstranit? Jak je zpracován mzdový systém do vnitropodnikové dokumentace, vyhovuje stávající stav potřebám firmy? Jak silně působí mzda v organizaci jako motivační faktor, není jediným motivačním faktorem využívaným v organizaci?

2. CÍLE PRÁCE

Charakterizovat společnosti a posoudit je-li správně ve společnostech vytvořena strategie odměňování v souladu s cíli mzdové politiky společnosti. Na základě tohoto posoudit je-li zpracován mzdový systém organizací tak, aby kopíroval veškeré záležitosti potřebné pro splnění cílů společnosti a zabezpečil správný chod činností ve zdravé firmě. Tohoto bude docíleno tak, že dojde k vyhodnocení stávajícího stavu systému odměňování

ve třech výrobních firmách X, Y, Z., dojde ke zmapování efektivity využití mzdového systému v souladu s potřebami jednotlivých firem, k porovnání podílu vlivu mzdového systému na budování prosperity každé jednotlivé firmy a zároveň bude vyhodnocen použitý systém odměňování ve firmě ve vazbě na motivaci zaměstnanců tak, aby byly z jejich strany podávány standardní pracovní výkony. Bude-li shledán stávající systém odměňování ve firmě jako nevyhovující, bude navržena jeho modifikace pro danou firmu, popřípadě bude firmě doporučeno využít nový systém odměňování, který bude mít za úkol firmu posunout k splnění jí stanovené strategie a k dosažení jejích cílů.

3. METODIKA PRÁCE

Provést charakteristiku jednotlivých společností X, Y, Z tj. priority firmy, vliv na společnost, jejich zaměření, poslání firmy, cíle firmy, vyhodnocení situace při používání stávajících mzdových systémů a to pomocí analýzy a hodnocení zdrojů společnosti, analýzy zájmových skupin.

Bude využita STEP analýza a sběr dat při vyhodnocení situace používání stávajících mzdových systémů ve firmách X, Y, Z. Analýzy i sběr dat bude využit i při posouzení možnosti nalézt nové řešení nebo navrhnout nové opatření ve stávajících – nyní používaných systémech odměňování firmami ke zvýšení úspěšnosti používání mzdového systému ve firmě a ke zvýšení jeho přínosu při plnění cílů dané organizace. Zároveň výše zvolené nástroje budou využity i při zjištění je-li zapracován mzdový systém do vnitropodnikové dokumentace v každé z vybraných organizací, zda tento stav vyhovuje potřebám firmy a jak silným motivačním faktorem je mzda ve firmě a zároveň není-li mzda jediným motivačním faktorem společnosti.

Analýza vlivu zájmových skupin zahrnuje kulturní kontext, zejména porozumění hodnotám, které společnost uznává, a vymezení vlivu organizovaných skupin. Dále jde o názory, hodnoty a mínění lidí uvnitř podniku. Zahrnuje analýzu politického kontextu tj. posouzení toho, jak různá očekávání jednotlivců nebo skupin mohou ovlivnit účel podniku. Součástí je i etický kontext vliv podniku na chování jednotlivců a na hodnoty sdílené společností. Kulturní kontext je analýza faktorů ovlivňující očekávání jednotlivců a skupin ve vztahu k podniku. Jsou to odpovědi na otázky: Jaké faktory uvnitř i vně podniku mají větší vliv na očekávání interních zájmových skupin? Do jaké míry zohledňuje působení

těchto faktorů současnou strategii podniku? Jak budou tyto faktory ovlivňovat změny doprovázející zavádění nové strategie? Působí zde externí vlivy jako hodnoty společnosti, hodnoty, které společnost uznává, které mají vývoj na základě národní kultury a ovlivňují způsob motivace pracovníků, styl řízení. Dále zde působí organizované skupiny spjaté se zaměstnáním (odborné skupiny, komory, asociace) nebo obecnější (církve, politické strany). Působí zde i interní vlivy tj. hodnoty nejnázvem identifikovatelné, často explicitně uvedené v písemně zpracovaném poslání podniku, v jeho cílech a strategii. Názory jsou specifičtější, lidé uvnitř podniku je snadno identifikují a předpoklady jsou opravdovým jádrem podnikové kultury.

Zájmové skupiny lze rozdělit na první a druhou, přičemž do první skupiny patří vlastníci, kteří ztělesňují zhodnocení kapitálu (filozofie vlastníků), dividendy, růst hodnoty akcií. Svůj vliv uplatňují na valných hromadách, prostřednictvím účasti v představenstvech a dozorčích radách. Manažeři ztělesňují zájem na dlouhodobé prosperitě, realizovat záměr a vlastnické strategie. Zaměstnanci jsou zastoupeni v odborech a ztělesňují sociální jistoty, zvyšování platů, uspokojení z práce, bezpečnost práce a ochrana zdraví. Banky (věřitelé) ztělesňují návratnost svých prostředků, uplatňují své zájmy prostřednictvím účasti v představenstvu nebo dozorčí radě. V druhé skupině je pak vláda, která ztělesňuje dodržování legislativních předpisů a závazků vůči státu (daně), místní zpráva (obce, regiony) ztělesňuje příspěvky na rozvoj regionu, zaměstnanost, životní prostředí, příspěvky na různé akce, reprezentace regionu. Zákazníci požadují kvalitní výrobky/služby za přijatelnou cenu a podmínky a nakonec dodavatelé, kteří zastupují trvalý odbyt, co nejlepší podmínky, úhradu svých pohledávek. Postupem analýzy zájmových skupin je zjistit rozsah a působnost vlivu. Posoudit nutnost akceptace vlivu (ignorance) a zajistit prostředky na změnu nebo odstraňování vlivu.

STEP analýza je jednoduchým a efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejich smyslem je formulovat odpovědi na následující 3 otázky: Který z vnějších faktorů má vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Který z nich je v blízké budoucnosti nejdůležitější? Segment vnějšího prostředí je sociálně kulturní, který zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot např. demografie, distribuce příjmů, životní styl, úroveň vzdělání; technologický, který zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how např. vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy,

vynálezy; ekonomický, který zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží a služeb, informací a energií jako trend vývoje HDP, životní cyklus podniku, inflace, úroková míra; politicko-právní, který zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy například je stabilita vlády, daňová politika, regulace zahraničního obchodu. Výhodou step analýzy je zaměření pozornosti na širší prostředí a jeho změny, které nemusí být při sledování odvětví patrné, bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánovitě „podnikatelské“ například životní styl, životní prostředí, pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví. Nevýhodou step analýzy je to, že analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze navázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů.

Scénáře jsou nástrojem pro dokreslení vnějšího prostředí. Jeho vývoje a možných změn ve vývoji. Začínají hodnocením současného stavu a definováním různých předpokladů, které mohou různým způsobem ovlivnit budoucí vývoj. Tvorba scénářů by se měla řídit následujícími pravidly. Definovat základní systém to je popsat výchozí stav, ze kterého se budou scénáře odvíjet. Definovat referenční rámec, tzn. podmínky, ve kterých budou scénáře zakotveny. Definovat cíle a problémy. Zvolit metodiku scénáře např. metoda premise, metoda systémového diagramu, metoda kritického bodu, metoda novinových titulků, metoda logických možností. Sesbírat relevantní data a informace. Specifikovat strukturální mechanismus, který generuje změnu. Napsat scénáře. Metody scénářů jsou scénář nejpravděpodobnějšího vývoje, pesimistický scénář, optimistický scénář. Výhodou scénářů jsou ty, že pomáhají „vidět za roh“ a tak se vyrovnávat s nejistotou, podporují rozvoj citlivosti manažerů na vnímání slabých signálů a učí je reagovat na ně, nutí manažery přemýšlet o možnostech budoucího vývoje nekonvenčním způsobem, pomáhají manažerům akceptovat pro aktivní přístup a vytvářet budoucnost.

Pro získání potřebných informací bylo nutné vymezit okruh respondentů. Okruh respondentů se skládá ze tří firem. Firma X je výrobní česká firma - nadnárodní, která byla zastoupena 10 respondenty z této firmy. Jedná se o akciovou společnost s počtem zaměstnanců více než 5000. Firma Y je taktéž výrobní česká firma, která byla zastoupena 10 respondenty z této firmy. Jedná se o akciovou společnost s počtem zaměstnanců více než 1 000. Firma Z je výrobní firma se zahraniční účastí, která byla zastoupena 10

respondenty z této firmy. Jedná se o společnost s ručením omezeným s počtem zaměstnanců více než 200, kde stoprocentním vlastníkem je zahraniční firma.

Takto vymezený okruh respondentů bylo nutné podrobit zvolené formě výzkumu. K tomuto účelu byli vybráni z každé firmy nejméně dva respondenti - z managementu firmy. Možnost provádět výzkum byla vykompenzována zajištěním anonymity firem i jejich zaměstnanců.

Tento výzkum byl podmíněn získáním určitého množství informací o vytypovaném souboru respondentů pomocí jednotlivých používaných technik. Proces shromažďování informací se nazývá sběr dat. Byly použity následující metody sběru dat.

Dotazování jako metoda, v které se tazatel obrací na dotazovaného a vyvolává svými otázkami odpovědi a sdělení. Tato forma může mít dva způsoby. Bezprostřední, jde-li o rozhovor, a zprostředkovanou při použití dotazníku. Dotazování mimo chování zjišťuje přímo požadované stavy zkoumaných osob, jako jsou jejich představy, postoje, záměry a plány.

Rozhovor je takovou technikou sběru dat, při které potřebné informace od zkoumaných osob získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek, kladených dotazovanému v rozhovoru vedeném tváří v tvář. Tazatel se musí chovat přátelsky, musí být taktní a mít ohledy na prestiž dotazovaného, zároveň sleduje stanovení cíl.

Rozhovor dělíme na standardizovaný a nestandardizovaný. Ve standardizovaném rozhovoru klademe otázky ve stejných formulacích a ve stejném pořadí. Naproti tomu při nestandardizovaném rozhovoru se zachovává hlavní cíl výzkumu, ale měníme kladení otázek od jednoho dotazovaného k druhému. Rozhovor máme volný, tázaný, kdy tázaný hovoří volně na dané téma. Rozhovor máme také řízený, tazatel si předem připraví otázky. Při sběru dat byly použity všechny výše uvedené typy rozhovoru. Chování tazatele se vždy řídí určitými zásadami. Tázaný nesmí vidět tazatele v roli vyzvídající osoby, nýbrž osoby zainteresované o problém. Tazatel nesmí nikdy sdělovat nebo naznačovat svůj vlastní názor, neboť tázaná osoba v případě dobrého kontaktu může odpovídat podle svých představ o tom, co je tazateli milé slyšet. Tazatel se snaží získat důvěru tázaného, nesmí podrobovat odpovědi dotazovaného kritice, projevovat s nimi souhlas nebo nesouhlas, hodnotit jejich formu, dávat najevo libost nebo nelibost. Tazatel se snaží nezůstat studeně neosobní a zcela lhostejný k chování dotazovaného.

Kontakt mezi tazatelem a dotazovaným je přátelský, otevřený, přiměřeně živý a teplý, ale nesmí překročit určité meze důvěrnosti a těsnosti.

Rozhovorem upřesňujeme informace získané jinými metodami, snažíme se získat poznatky specifického druhu, které předchozí informace buď doplňují, rozvíjejí nebo ověřují, a odhalit pohnutky jednání či poznat důvody pro postoje.¹

Pozorování patří mezi nejstarší metody psychologie. Je to plánovitě, soustavně sledování vnějších projevů člověka, podle nichž lze soudit na znaky jeho duševního života. Pro pozorování je charakteristická tendence nechat pozorovaným jevům co nejvolnější průběh. Požadavky jak na pozorovatele, tak na jeho prostředky, potom spočívají zejména ve zvyšování přesnosti a citlivosti vzhledem k pozorovaným jevům.

Požadavky na pozorování jsou ty, že pozorování musí být objektivní, cílevědomé, pozorovatel musí vědět, co bude pozorovat a jaký to má smysl, důkladné a podrobné, systematické a plánovitě, musí být připraveno a spojeno s předchozími vědomostmi o pozorovaném jevu, má být spojeno s aktivním myšlením, vyžaduje zakončení slovním zformulováním výsledků.

Ve všech organizacích podrobených výzkumu byl s respondenty proveden strukturovaný rozhovor mapující současný stav strategie odměňování a mzdového systému a jeho využití ve vybraných organizacích. Zároveň proběhl s respondenty volný, nestandardizovaný rozhovor. Po celou dobu výzkumu bylo prováděno pozorování.

Komparace – porovnání, provedeno na základě zjištěných informací, skutečností, které byly získány sběrem dat a z dostupných informací na internetu.

Vztah mzdového systému a systému odměňování ve firmách ovlivňuje jako jeden faktor, přístup zaměstnavatelů k problematice při zapojení vlivu trhu s jeho ekonomickými ukazateli. Proces poznávání a ochota přijímat nové změny může ovlivnit každého zaměstnavatele, pokud zodpovědně a upřímně vyhodnotí pro své potřeby výsledky získané z procesu poznání dané problematiky. Pokud je zaměstnavatel nakloněn případným změnám, týkajících se jeho uspořádání politiky odměňování ve firmě ve prospěch věci, může změna v přístupu k řešení dané problematiky přispět k rozvoji firmy.

Firma může ovlivnit své ekonomické výsledky, zvýšit efektivitu využívání lidského potenciálu ve firmě s vazbou na zvýšení produktivity práce i ovlivnit vztahy jednotlivých

¹ HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*, s.219

zaměstnanců na pracovišti, stejně jako svůj případný rozvoj a rozkvět ve vazbě na tržní ekonomiku.

Lidský potenciál zaměstnaný ve firmě je jejím vlastnictvím, které lze využít k všeobecnému rozvoji firmy i k jejímu uplatnění se na trhu. Správně investované prostředky do řízení lidských zdrojů pro prospěch firmy je trumf, který umožní managementu nastavit hospodářský růst firmy nebo si již takto získané postavení na trhu udržet. Jedním ze základních kamenů je stanovit strategii odměňování firmy v jedné linii s politikou odměňování ve firmě k čemuž lze využít správně nastavený mzdový systém organizace.

Každá ze zúčastněných organizací má jiný přístup ke vkládání investic do řešení strategie odměňování a mzdového systému v organizaci s následným využitím ku prospěchu firmy. Vzhledem k nutnosti zabezpečení anonymity, které firmy požadovaly a tudíž i k neochotě předat všechny interní dokumenty o této problematice, bylo v této oblasti použito techniky volného, nestandardizovaného rozhovoru a pozorování, které by rozlišilo přístupy v řešení postavení strategie odměňování a mzdového systému v organizaci.

4. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Řízení lidských zdrojů jako souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích. Řízení lidských zdrojů bere v úvahu dva cíle a to umožnit podniku dosáhnout optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků, přizpůsobuje řízení podniku potřebám a aspiracím zaměstnanců.

Problematika byla popsána a syntetizovaná do tří modelů. První model, ten soustřeďuje svoji pozornost na nástroje řízení. Řízení lidských zdrojů je v něm doménou racionálního rozhodování, které je v kompetenci generálních ředitelů a ve službách ekonomické strategie podniku. V tomto přístupu k problematice neexistuje nesoulad mezi ekonomickou a sociální působností. Druhý model uvažuje o existenci několika skupin aktérů v podniku, které mohou mít rozdílné nebo opačné strategické cíle (jedná se o akcionáře, řídicí orgány, odbory, zaměstnance). Model klade důraz na vyjednávání a na rozhodování manažerů, vyhledává kompromisy mezi cíli ekonomickými a sociálními. Třetí model vychází ze specifiky sociální oblasti, snaží se respektovat skutečnost, že mezi ekonomickými,

sociálními a lidskými cíli mohou existovat kontradikce či různá napětí. Podnik je pak v modelu integrován do globálního ekonomického systému, do společnosti. Nástroje řízení nejsou v modelu definovány jako racionální ve své podstatě, ale nýbrž ve svém vztahu k ekonomickým aktérům, kteří je používají.

Nyní může být funkce lidských zdrojů definována jako jedna z rozhodujících funkcí podnikového řízení, která je postavena na roveň jako obchodní nebo technické funkce podniku. Naproti tomu od ostatních podnikových funkcí je ale funkce „Lidských zdrojů“ determinována lidským faktorem, tj. svou závislostí na vztazích, které vytvářejí jednotlivci a skupiny v podniku, a na jejich chování. Funkce může být definována jako interaktivní proces, ve kterém jednají různí partneři.²

Současná tendence v Evropě se orientuje směrem k decentralizaci a k samostatným útvarům řízení lidských zdrojů. Úkoly řízení lidských zdrojů lze zařadit do šesti následujících kategorií.

Zpracovat ve spolupráci s managementem podniku principy a politiky řízení. Jsou založené na politických a sociálních realitách v regionu a ve společnosti. Stanovit relativní úroveň mzdy úměrnou sektoru nebo geografickému regionu? Chce podnik odměňovat lépe než jiné podniky? Dát přednost vysoké nebo nepříliš výrazové mzdové diferenciaci ve společnosti? Vztít větší část mzdy na výkon nebo na funkci a čas strávený ve firmě? Používat jen finanční nebo i nepeněžní stimuly? Dát při obsazování do vyšších funkcí přednost interním zdrojům nebo externímu náboru z vně firmy? Snažit se o stabilizaci zaměstnanců v podniku, nebo upřednostňovat rychlou rotaci a krátkodobé zaměstnání podle potřeb podniku? V případě hospodářského poklesu se musí usilovat o udržení zaměstnanců, hlavně „zlatého fondu profesí“, nebo se zaměstnanost hlavně přizpůsobí momentální hospodářské situaci?

Je nutné formulovat řadu principů i v oblasti vedení spolupracovníků, vzdělávacích programů, tréninkových programů a sociálních programů. Cílem stanovených principů je zajistit určitou koherenci firmy a nedopustit, aby každý lokálně zodpovědný vedoucí rozhodoval příliš samostatně o základních existenčních aspektech řízení lidských zdrojů ve firmě.

Vypracovat a dodržovat pravidla, předpisy a zákony. Je nutné dohlížet na dodržování pravidel, zákonných a smluvních ustanovení, která jsou stanovena okolím, a zároveň

² LIVIAN, F.X., PRAŽSKÁ, L., *Řízení lidských zdrojů v Evropě*, s. 12

zpracovat nezbytná vnitřní pravidla, bezpečnostní opatření, pravidla, která se týkají např. interního povyšování, mobility atd.

Zajistit operativní řízení personálu, např. mzdové předpisy, způsob vyplácení mzdy, průběžné vedení spisů, vypracování a změny pracovních smluv, atd.

Řídit projekty. Dynamika útvaru řízení lidských zdrojů iniciuje a realizuje změny, které často seskupují několik partnerů, např.: při zavádění nového systému hodnocení, realizaci nové kampaně boje proti pracovním úrazům, reorganizaci jednoho útvaru apod.

Informovat a také vyjednávat. Jedná se zde o rozšiřování a předávání informací nejen zaměstnancům, ale i podnikovým „reprezentantům“. V některých evropských státech je funkce informovat povinná. Vedoucí řízení lidských zdrojů často asistuje a pomáhá řediteli podniku při diskusích a vyjednávání s reprezentanty podnikových odborů, eventuálně tyto diskuse sám vede, řídí tedy je za ně plně zodpovědný.

Poskytovat rady. Útvar lidských zdrojů poskytuje rady podnikovému managementu při řešení personálních problémů, které spadají do jeho kompetence, např.: převedení osoby z jednoho oddělení do druhého, výběr zaměstnanců pro studium při zaměstnání, zlepšení sociálního klimatu v určitém oddělení, řešení konfliktu a podobně. Význam a důležitost výše uvedených šesti kategorií jsou determinovány velikostí podniku, formální i neformální mocí a strategickým postavením útvaru řízení lidských zdrojů ve společnosti a stupněm decentralizace jeho funkcí.³

Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů můžeme zaznamenat následovně: nábor a výběr, výcvik a rozvoj personálu, plánování lidských zdrojů, uzavírání smluv, zajišťování slušného zacházení, zajišťování rovných příležitostí, posuzování výkonu zaměstnanců, poradenství pro zaměstnance, zaměstnanecké výhody, odměňování a příjem zaměstnanců, zdraví a bezpečnost, pracovní kázeň jednotlivců, řešení stížností, propuštění, řešení nadbytečnosti personálu, vyjednávání, povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.⁴

Některé funkce personálního managementu lze převést na liniové manažery, tento trend narůstá, ukazuje na potřebu, aby praktikové v oblasti řízení lidských zdrojů propagovali své služby s cílem maximalizovat jejich přínos k cílům společnosti. Popsali jsme řízení lidských zdrojů jako celek složený z komplexu řady funkcí, které vyžadují široké rozpětí znalostí a zkušeností. Praktikové v oblasti řízení lidských zdrojů do jisté míry přijímají

³ LIVIAN, F.X., PRAŽSKÁ, L., *Řízení lidských zdrojů v Evropě*, s. 19

⁴ FOOT, M., HOOK, K., *Personalistika*, s.5

servisní roli při navrhování nových iniciativ, jindy působí jako autorita podporující dodržování zákona. Zejména v této servisní roli je kladen malý důraz na znalosti a zkušenosti nasbírané v určité organizaci a významné pro ni, jestliže si to klienti neuvědomují a nevědí, že to bylo požadováno. Ve vysoce strukturovaných organizacích je pak pro personál, který působí v jedné oblasti velmi obtížné vědět s hlubším porozuměním, co dělá personál v jiné oblasti. Jestliže praktikové v řízení lidských zdrojů pocítují, že hodnotně přispívají svým organizacím, pak je jejich povinností se ujistit, že všichni o nich vědí, co jim mohou nabídnout.⁵

Jako výstižný slogan se jeví, management je vedení lidí, dodejme, že přesněji by mělo být především vedení lidí. Přes tento důležitý fakt není možné odhlédnout od prostředí, v kterém manažeři působí. Nebrat v úvahu světový vývoj a tendence v řízení nelze. To jsou všechno okolnosti, určující požadavky na to, jaký má vlastně manažer být, jaké jsou jeho kvalifikační předpoklady, aby zvládl svoje úkoly, jaký je jeho styl práce, aby odpovídal potřebám firem, jež řídí, a samozřejmě také jaké pracovní metody se musejí nacházet v jeho „zbrojním arzenálu“, aby mohl vyřešit problémy, s nimiž se setkává.

Konstatování, že současný manažer má být participant, se jeví jako obecně pravdivé, ale je třeba ho dokázat a odůvodnit. První bod k tomu je charakteristika podnikatelského řízení jako prostředí scény, na které se děj odehrává.

Rysy managementu, které ho charakterizují v období globální konkurence jsou tendence průmyslu v obchodu 90 let a podle výhledu budou ještě 10-15 let – ovládnuty třemi revolučními technologiemi - informatikou a zpracováním informací, komunikačními sítěmi propojujícími informační systémy, logistikou jako praktickou metodou racionalizace přenosu informací a z nich, vyplývajících distribučních a alokačních procesů.⁶

Rozhodování spojené s podnikatelským rizikem řeší firmy v těsné spolupráci s finančními podnikatelskými institucemi (zejména pojišťovny a bankami), které přebírají značný objem těchto rizik na svá bedra apod.

Podnikatelské chování se trvale soustředí na změny a vytváření nových podnikatelských úspěchů. Možnosti se v tomto směru značně uvolnily a firmy si uvědomují vznik prostoru, který je do značné míry ovlivněn strukturou řízení, organizací a motivací pracovníků – tedy elementy personálního managementu.

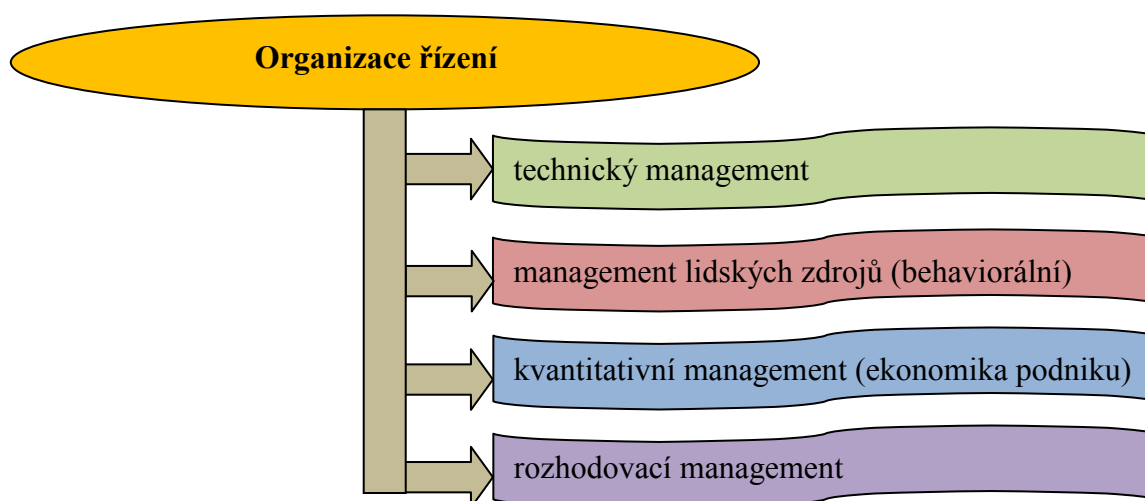
⁵ FOOT, M., HOOK, K., *Personalistika*, s.5

⁶ STÝBLO, J., *Personální management*, s. 61

V minulosti jsme znali komplikované, plánovací procesy, které probíhaly přes několik stupňů organizace. V současnosti musí být samostatné jednotky schopny vypracovávat vlastní strategie. Japonci se v tomto směru pyšní jistým světovým unikátem, nulovým stupněm organizační hierarchie řízení. Oni tvrdí, že každá jednotka se řídí sama o sobě. My, připouštíme-li a podporujeme-li tendenci zplošťování organizačních článků a posilování míry jejich samostatnosti, musíme ponechat koordinaci a sladění jednotlivých strategií v nutnou synergii na managementu a představenstvu společností. Vhodnými příklady současnosti jsou v tomto dění nové organizační struktury firem Siemens, Daimler Benz, Metallgesellschaft i jiných. Jejich řídicí struktury, s větším počtem vedoucích zaměstnanců, musejí být vybaveny odpovídajícími pravomocemi tak, aby vytvářeli příznivé podmínky pro rozhodování. Dále musejí být schopné se aklimatizovat na nové podmínky a učit se novým metodám práce. Například centralistické tendence nahradit strategickou pružností, reagující na trh.

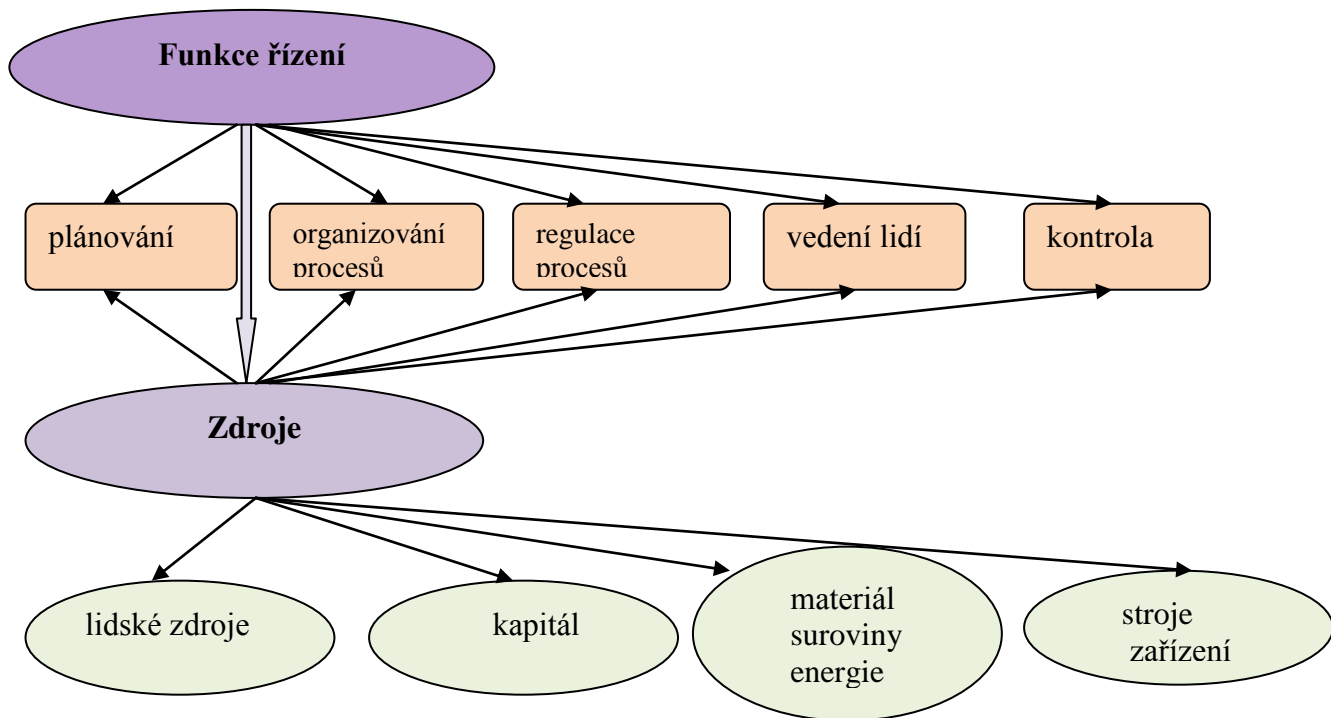
Musejí mít tedy větší podnikatelskou volnost, ale současně musejí být schopny vyhovět požadavku horizontální synergie. Bez dobře fungujícího personálního managementu toto není možné. V souvislosti s manažerskými funkcemi jako je plánování, vzpomínané vedení lidí apod. se zdůrazňuje, že jde o proces vytváření a aktivního rozvíjení podnikatelsky orientovaného chování organizace. Jedním z příkladů takového komplexního chápání managementu je následující schéma:

Schéma 1 Komplexní chápání managementu organizace řízení



Zdroj: STÝBLO, J., *Personální management*, s. 63, vlastní úprava

Schéma 2 Komplexní chápání managementu organizace řízení



Zdroj: STÝBLO, J., *Personální management*, s. 64, vlastní úprava

Odměňování zaměstnanců za výkon práce v pracovněprávních vztazích je komplexně upravuje zákoník práce. Princip odměňování za vykonanou práci je společný pro všechny formy pracovněprávních vztahů. To nejen deklaruje nepřipustnost výkonu práce v pracovněprávním vztahu bez přiměřené odměny za práci, ale též skutečnost, že mzda, plat i odměna z dohody o pracovní činnosti a odměna z dohody o provedení práce jsou plněními, která jsou podmíněna výkonem práce, a nikoliv pouhou existencí pracovněprávního vztahu. Výjimky z tohoto principu může stanovit pouze zákon (např. § 121 odst. 2 zákoníku práce). Plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci, nepodložená výkonem práce, nejsou mzdou ani platem ani odměnou z dohod (např. náhrada mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovosti).

Mzda, plat i odměna z dohody náleží zaměstnanci za vykonanou práci za podmínek stanovených v části šesté zákoníku práce. Forma odměny za vykonanou práci je závislá na formě pracovněprávního vztahu, na jehož základě zaměstnanec koná práci, a na plátcí této odměny.

Zaměstnancům, kteří pro zaměstnavatele konají práci na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce (§ 74 až 77 zákoníku práce), přísluší odměna z dohody.

Za výkon práce v pracovním poměru náleží zaměstnancům mzda nebo plat. Společným rysem obou těchto plnění je, že se zaměstnancům poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§109 odst. 4 zákoníku práce). Tato kritéria nejen charakterizují mzdu a plat jako dvě formy odměny za výkon práce v pracovním poměru, ale zároveň představují jediná kritéria, na jejichž základě může zaměstnavatel mzdu zaměstnanců diferencovat. Plat poskytují zaměstnancům zaměstnavatelé uvedení v § 109 odst. 3 zákoníku práce, mzdu poskytují za vykonanou práci zaměstnancům v pracovním poměru všichni ostatní zaměstnavatelé. Z obsahového hlediska základní rozdíl mezi mzdou a platem spočívá v tom, že mzdu poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel, jehož hlavní činnost směřuje zpravidla k dosažení zisku, a zákoník práce tím, že stanoví pouze minimální mzdová práva zaměstnanců a zakotvuje prioritu smluvního principu při utváření mezd, vytváří prostor pro výběr té formy a výše mzdy, kterou lze pokládat s ohledem na předpokládané výsledky práce zaměstnanců a na dosahovaný nebo očekávaný výsledek za optimální. Mzdu však poskytují svým zaměstnancům v pracovním poměru i některé subjekty, které nejsou zřízeny za účelem dosažení zisku. Mzda se z důvodu jednoduchosti poskytuje místo platu i občanům cizích států, i když jsou zaměstnanci některého ze zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3 zákoníku práce, je-li jejich místo výkonu práce mimo území ČR.

Naproti tomu činnost zaměstnavatelů poskytujících plat je zcela nebo převážně financována z veřejných zdrojů, a proto jsou i způsob poskytování výše platů jejich zaměstnanců upraveny zákoníkem práce a prováděcími nařízeními vlády kogentní. Prakticky všechna ustanovení části šesté, hlavy třetí zákoníku práce jsou ustanovení od kterých se nelze ve smyslu § 2 odst. 1 zákoníku práce s ohledem na ustanovení § 122 odst. 1 věta druhá odchýlit. Prostor pro kolektivní vyjednávání o platech mezi zaměstnanci a zaměstnavateli v oblasti veřejných služeb a správy je tak minimální, ujednání o platech v jiné smlouvě než v kolektivní smlouvě je vyloučeno (§ 122 odst. 1 zákoníku práce).⁷

⁷ D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. a kol., *Abeceda personalisty 2009*, s. 115

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování se jeví mnohem širším. Zahrnuje povýšení, formální uznání, pochvaly a také zaměstnanecké výhody, které jsou zpravidla nepeněžní, a které poskytuje organizace pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny zahrnují i věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení, kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.. Stále více se mezi odměny zařazuje i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, kterým se také říká vnější odměny, se stále více pozornosti uděluje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností zaměstnance, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování lze tedy používat i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny výše uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.⁸

Vnější a vnitřní typy odměn mají různou povahu, přesto jsou navzájem úzce provázány. Často udělení nějaké odměny organizací může přinést i vnitřní uspokojení a radost. Firma může dosti výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn např. prostřednictvím pečlivého a na míru pracovníkovi šitého vytváření pracovních úkolů, pověřování zaměstnance pracemi, které pro něj jsou přitažlivé svou povahou, které od něj vyžadují využívání právě těch schopností, jichž si sám váží. Významným zdrojem vnitřní odměny je autonomie práce, zejména když si zaměstnanec uvědomuje vysoký stupeň vlastní kontroly nad stanovováním svých cílů i cest, jak jich lze dosáhnout. Neméně důležitým faktorem ovlivňujícím vnitřní odměny zaměstnance jsou konkrétní vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci a korektní pracovní vztahy vůbec, spravedlivé hodnocení a peněžní

⁸ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 283

odměňování pracovníků, systém péče o pracovníky, participativní způsob řízení, vytváření příznivých pracovních podmínek atd.

Z výše uvedeného vyplývá, že organizace má k dispozici poměrně širokou škálu, možností, jak odměňovat své zaměstnance za jejich práci i za to, že jsou zaměstnanci této organizace. Odměny jsou vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. A protože odměňování jako jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí.

V této souvislosti záleží nejen na tom, jaké z možností odměňování svých zaměstnanců firma využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, ale jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých zaměstnanců. Otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci je klíčovou otázkou odměňování zaměstnanců.⁹

Každá společnost je svým způsobem unikátem, vyznačujícím se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní společnosti, povaze práce v ní, jejím potřebám a potřebám a profilu jejích zaměstnanců.

Bez ohledu na to, co bylo řečeno o moderním pojetí odměn a odměňování, se personální praxe v této oblasti u nás stále ještě orientuje převážně nebo snad i výhradně na otázky peněžního odměňování, tj. na problematiku mezd a platů, jejich konstrukce, na otázky vztahu peněžní odměny a výkonu, mzdových forem apod. Pouze málo pozornosti, zejména v praxi, se věnuje odměnám vyplývajícím z pracovního poměru tzv. zaměstnaneckým výhodám. Pozornost se výrazně soustřeďuje na vnější odměny, na jejich peněžní formu.¹⁰

Cíle mzdové politiky jsou hlavní záměry společnosti, kterých chce dosáhnout mzdou v motivaci pracovního jednání a tvorbou mzdového systému. Cíle mzdové politiky mají získat a stabilizovat zaměstnance, stimulovat je k pracovnímu výkonu a žádanému jednání,

⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 284

¹⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 285

udržet objem mzdových prostředků v efektivní relaci k produktivitě práce, prosazovat odůvodněnou diferenciaci mezd uvnitř organizace tzv. vnitřní mzdovou strukturu, zajistit stimulačně účinné mzdové relace ve srovnání s trhem práce. Realizace cílů mzdové politiky má za úkol dodržet ustanovení vyplývající ze zákonných norem a závazky sjednané v kolektivní smlouvě.¹¹

Časová mzda je základní mzdová forma. Lze ji uplatnit pro odměňování manuálních činností, administrativních, technických a vedoucích funkcí, tzn. tam, kde je obtížné měřit množství i kvalitu práce, není pravidelný pracovní výkon, není ovlivnitelné množství práce či chod zařízení a kde je žádoucí zaměřit zájem zaměstnance na jiné aspekty než vysoký výkon. U dělnických profesí ve výrobě, kde lze využít hodinový mzdový tarif, se časová mzda určí jako součin tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. U ostatních druhů prací, které lze odměňovat měsíčním tarifem, se vypočítá v přímé úměře k počtu odpracovaných dní v měsíci. Výhoda časové mzdy spočívá v tom, že její stanovení je jednoduché a administrativně nenáročné, usnadňuje zároveň plánovat mzdové náklady, pro příjemce mzdy je pak srozumitelná a poskytuje jim jistotu výdělku, nebývá překážkou při změnách v organizaci práce a nepodněcuje k nespokojenosti při rozmístění zaměstnanců. Její výhodou je, hlavně v podmínkách nízké nezaměstnanosti, že nepůsobí jako účinný stimul ke zvyšování pracovního výkonu. Tento fakt vede k používání tarifní stupnice se mzdovými tarify s rozpětím, diferencované časové mzdy, smíšené mzdě nebo ke kombinaci časové mzdy s nějakou z doplňkových mzdových forem. Diferencovaná časová mzda využívá nejméně dvě až tři mzdové sazby, které jsou diferencované podle míry plnění výkonových norem v minulém časovém období. Zaměstnanci se podle skutečného pracovního výkonu přizná jedna ze sazeb a časová mzda v běžném období se vypočítá jako součin této sazby a skutečně odpracovaných hodin. Smíšená mzda je spojením časové mzdy a úkolové mzdy (od kusu), kdy část výdělku závisí na počtu odpracovaných hodin a část na plnění výkonových norem. Mzdová praxe se používá doplnění časové mzdy osobním ohodnocením, prémie, bonusem, odměnou nebo účastí na výsledku.¹²

Klasická ekonomická teorie mzdy (J. K.), tam jsou hlavní představitelé Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823) a Robert Malthus (1766-1834). „Smith navazuje na fyziokraty a formuluje tezi, že zaměstnanost a úroveň mezd závisí na množství kapitálu, na bohatství, kterým společnost disponuje. Na množství fondu, kapitálu závisí jednak

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 9

¹² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 9

množství pracovních příležitostí (zaměstnanost), jednak úroveň reálné mzdy. Nedostatek kapitálu z tohoto hlediska vytváří limit (omezení) pro zaměstnanost i pro úroveň mezd. Výše mezd je výsledkem poměru množství kapitálu, který je použitelný pro výplatu mezd, a počtu pracovníků. Smith formuluje z tohoto hlediska také poptávku a nabídku na trhu práce, kde poptávku chápe jako schopnost kapacity kapitálu zaměstnat pracovníky a nabídku práce ztotožňuje s množstvím práce schopného obyvatelstva, které je svojí obživou odkázáno na námezni práci. V souladu s historickou realitou, v níž koncipoval své závěry, nepočítal Smith s možností nedostatku pracovních sil nebo s přebytkem kapitálu. Rychlejší růst fondů na odměňování práce (K_d) než práce schopného obyvatelstva (L_d), tj. vztah K_d/L_d , vede k rychlejšímu růstu mezd a naopak, rychlejší růst práce schopného obyvatelstva než růst fondu kapitálu způsobuje pokles mezd. Pokles mezd má však dolní hranici, jíž je existenční minimum, které bylo v této době převažující realitou. Značná část obyvatelstva dostávala mzdu, která stačila pouze k základní obživě a reprodukci rodiny. Existenční minimum považoval za kategorii proměnlivou, která podléhá vývoji. Smith také přiznával mzdovým vztahům důležitou alokační (směrovací) funkci. I přes bouřlivý vývoj ekonomické teorie, zůstává řada Smithových charakteristik trvale platnými, např. poznatky o vlivu produktivity práce na výši mzdové sazby, charakteristika procesu tzv. mzdového vzlínání (nákazy) – wage drift. Ricardo, další představitel tzv. klasické školy, navazuje na Smithe, ale rozšiřuje poznatky o mzdě ve vztahu k ostatním národohospodářským veličinám. Podle něj je za daných podmínek sociální postavení námezdních pracovníků ekonomicky neřešitelné, tzv. Ricardův skepticismus. Mzda musí být podle něj na úrovni existenčního minima (výše mzdy souvisí s množstvím potravin, s fondem kapitálu použitelného na mzdy a počtem práce schopného obyvatelstva; trojúhelník: reálná mzda – zemědělská produkce – počet obyvatel). Při působení zákona o klesající výnosnosti půdy, omezených zdrojích kapitálu a rostoucí populaci nemůže reálná mzda růst (železný zákon mzdový). Ricardův skepticismus však další vývoj nepotvrdil. Na prvky Ricardovy teorie navazují různé ekonomické směry 19. století, vedle socialistů jsou to autoři teorie mzdového fondu a anglický ekonom Malthus, který na základě statistických výzkumů v Anglii formuluje svůj populační zákon, podle něhož vlivem přírodních zákonitostí dochází k ekonomicky neřešitelnému rozporu, protože počet obyvatel roste geometrickou řadou, zatímco fond potravin (produkce) roste řadou aritmetickou.¹³

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 35

Kolektivní mzda jako mzdová forma s cílem spojit osobní a skupinový zájem, stimulovat pracovní výkon a ovlivňovat pracovní a sociální vztahy v týmu. Kolektivní mzdou se může stát úkolová mzda, provize, prémie, bonus, odměna a účast na výsledku. Kritickým bodem se jeví stanovení ukazatele, na jehož plnění se kolektivní mzda váže, i způsob rozdělování kolektivní mzdy mezi členy týmu. Rozdělování lze za prvé delegovat na vedoucího skupiny a plně ponechat na jeho hodnocení zásluh jednotlivců, nebo za druhé lze ve vnitřním předpisu upravit způsob rozdělení podle odpracovaných hodin, tarifních mezd nebo přepočítaných tarifních mezd.¹⁴

Minimální mzda říká, že mzda ani plat nesmí být nižší než minimální mzda. S minimální mzdou srovnáváme mzdu bez mzdy za práci přesčas a bez příplatků za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, za práci v noci a ve svátek. Výše minimální mzdy je vyhlášena vládním nařízením obvykle od počátku roku; v podnikatelské sféře lze zakomponovat vyšší minimální mzdu v kolektivní smlouvě. Výše minimální mzdy se určuje pro pracovní dobu 40 hodin týdně; při jiné délce stanovené pracovní doby se výše minimální mzdy poměrně upraví.¹⁵

Mzda jako peněžité plnění a (příp.) plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru, nestanoví-li zákoník práce jinak (§ 109 odst. 2. zákoníku práce). Mzda se stanoví v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě, popř. ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem (§ 113 odst. 1 zákoníku práce).

Mzda je vymezena nejen jako peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru, ale za stanovených podmínek lze uznat vedle peněžitého plnění i možnost poskytovat část mzdy zaměstnancům ve formě naturální mzdy (§ 119 zákoníku práce). Mzda náleží za práci zaměstnancům v pracovním poměru tzv. podnikatelských subjektů, které nečerpají ze státního rozpočtu, obecního rozpočtu, prostředky zdravotního pojištění nebo jiné veřejné zdroje, jako jsou státní podniky, akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným a jiné právnické osoby definované jako obchodní společnosti. Mzda se však poskytuje i zaměstnancům občanských sdružení a také zaměstnancům politických stran, církevních i soukromých škol, kde míra financování z veřejných zdrojů je zpravidla vysoká. „Formou mzdy jsou odměňování i zaměstnanci vysokých škol (a to i v případě, že jsou tyto vysoké školy plně financovány ze státního

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 36

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 49

rozpočtu), zaměstnanci církví (s výjimkou duchovních, pro něž je stanovena speciální právní úprava odměňování) a zaměstnanci soukromých zdravotnických zařízení (i tehdy, jsou-li tato zařízení ze 100 % závislá na úhradách ze zdravotního pojištění). Mzda náleží též zaměstnancům veřejných výzkumných institucí, které jsou zřízeny podle zákona č.341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích, ve znění pozdějších předpisů, a rovněž tam, kde je zaměstnavatelem fyzická osoba, nepřichází v úvahu jiná forma odměny za práci v pracovním poměru než mzda.¹⁶

Mzda za kvalifikaci (skill- based pay) jako mzdová forma, která odměňuje získání a využívání dodatečných znalostí a dovedností. Její případné zvýšení je závislé na rozsahu nebo hloubce znalostí a dovedností, které si pracovník osvojil a používá. „Cílem mzdy za kvalifikaci je stimulovat rozvoj pracovní síly, aby organizace dosáhla zlepšení výkonu. Zavedení mzdy za kvalifikaci je obvykle spojeno s rozšířením pracovních úkolů, obohacením pracovních úkolů a vytvářením autonomních pracovních skupin. Mzda za kvalifikaci se liší od mzdového systému založeného na hodnocení práce, tím že se vztahuje k pracovníkovi a nikoli k hodnotě práce, odměňuje ho za široký záběr znalostí a dovedností, čímž ho podněcuje k pracovní flexibilitě, více oborové kvalifikaci a rozvoji znalostí a dovedností. Mzda za kvalifikaci nemusí vždy odměnit, jak jsou znalosti a dovednosti využívány (to může být provedeno bonusem nebo osobním ohodnocením) zaměstnanci však musí být poskytnuty příležitosti vzdělávat se. Mzda za kvalifikaci může být v podobě příplatku k základní mzdě (tam, kde již funguje mzdový systém, který vychází z hodnocení práce) nebo části základní mzdy, např. tam, kde podnik je investicí na „zelené louce“ bez historie odměňování. V obou případech je odstupňována podle dosaženého, ověřeného a zpravidla používaného stupně znalostí a dovedností. Stanovení mzdy za kvalifikaci předpokládá dodržet několik zásad: 1. jsou definovány moduly znalostí a dovedností, za něž se platí zvláštní mzda, 2. počet a obsah těchto modulů je předem vymezen, 3. osvojení si znalostí a dovedností modulu zakládá nárok na zvláštní mzdu, jejíž výše je konkurenceschopná, 4. zvýšení mzdy za kvalifikaci je limitováno, a to do určité úrovně definovaných znalostí a dovedností, 5. je určeno pořadí, v jakém lze znalosti a dovednosti získat, 6. ke každému modulu je předepsán program vzdělávání, který může být certifikován např. externí institucí.“¹⁷

Mzdová politika, formuje záměry a opatření s cílem získat a stabilizovat zaměstnance,

¹⁶ D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. a kol., *Abeceda personalisty 2009*, s. 116

¹⁷ DVORÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 53

stimulovat je k výkonu, udržet mzdové prostředky v efektivní relaci k produktivitě práce a vytváření mzdové struktury spravedlivé uvnitř organizace a konkurenční na vnějším trhu. Mzdová politika vytyčuje hladinu mezd, jaké chce organizace dosáhnout, stanoví mzdové struktury a metody vnitropodnikové diferenciací mezd, určuje strukturu individuální mzdy a rozdíly determinované mzdovými formami, deklaruje, jak lze zapojit zaměstnance do tvorby a rozvíjení mzdového systému, a poskytne informace o mzdové politice a zásadách odměňování.¹⁸

Mzdová šetření upřesníme jako, šetření o mzdách a platech, popřípadě šetření o odměňování. V cizině mají tradici a používají se k získávání informací o mzdové politice, o výši a struktuře odměn, o mzdových tarifech a dalších skutečnostech ve vybraných organizacích v dané lokalitě či regionu nebo určitém odvětví, oboru. Mimo získání informací o ceně pracovní síly na trhu práce a zajištění vnější srovnatelnosti mezd a platů mohou mzdová šetření korigovat chybné představy pracovníků o určitých pracích a mohou mít i pozitivní dopad na motivaci pracovníků.

Mzdové formy jsou částí mzdového systému. Cílem mzdových forem je spravedlivě odměnit a stimulovat k pracovní výkonnosti a dosažení pracovních výsledků. Stanovují různé postupy používané ke stanovení variabilní složky mzdy. Mzdové formy mohou vytvořit transparentní vztah mezi mzdou a pracovním výkonem, posilovat pro výkonově orientovanou podnikovou kulturu, stimulovat k individuální a kolektivní práci, orientovat zaměstnance na priority v jejich práci, ovlivňovat získávání, stabilizaci a pracovní spokojenost a stát se zároveň nástrojem personálního marketingu. Zásady pro uplatňování mzdové formy jsou zakotveny ve vnitřním předpisu, dodatku k pracovní smlouvě či kolektivní smlouvě. Na jejich dodržování přímým způsobem závisí efektivnost mzdové formy. „Jedná se o následující, kdy zaměstnanec a pracovní skupina musí znát předem pracovní úkoly a kritéria hodnocení; přednost se dává kvantifikovatelným kritériím, jež jsou podložena normativními podklady a systémy ukazatelů, kdy zaměstnanci mohou úkoly plnit po celé období, za které jsou výsledky hodnoceny, kdy výsledky jsou zaměstnanci ovlivnitelné; je dostatečná stabilita organizace práce a pracovních postupů i určitá regulace toho, aby mzdy nerostly rychleji než produktivita práce, kdy mzdové formy jsou srozumitelné a jednoduché, kdy zainteresovaní znají, jaké mzdové formy jsou uplatněny a jaká je vazba na pracovní výkon (přímá), kdy mzda se vyplácí pokud možno bezprostředně

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 53

po splnění úkolu, kdy zásady mzdové formy jsou zveřejněny, kdy komunikuje se o mzdových formách, kdy zaměstnanci se podílejí na tvorbě a uplatnění mzdové formy. Nerespektování zásad působí negativně na postoje a jednání zaměstnanců a projevuje se snížením produktivity práce, zhoršením kvality, zvýšenou fluktuací a pracovní neschopností. Mzdové formy se rozlišují na základní (časová a úkolová mzda) a doplňkové (provize, osobní ohodnocení, prémie, odměny, bonus a účast na výsledcích).¹⁹

Mzdový systém jako systém odměňování. Účelem mzdového systému je určit mzdu za vykonanou práci v souladu se strategií odměňování a cíli mzdové politiky organizace. Stimulační účinnost mzdového systému se podmiňuje tím, je-li transparentní, srozumitelný a jednoduchý, je-li spravedlivý, tj. rozdíly ve mzdách uvnitř organizace i v relaci k vnějšímu trhu práce jsou určeny co nejobjektivněji a, mohou-li příjemci mzdy svůj výdělek ovlivnit. Mzdový systém lze složit z tarifní soustavy a mzdových forem. Mzdový systém uplatňovaný ve velké a střední organizaci, odměňuje mzdovorné faktory, jako hodnotu práce, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkon a jednání, pracovní výkonnost a dosažené pracovní výsledky a cenu práce. Výsledkem tvoří mzda, kterou součástí jsou složky stanovené pomocí specifických metod, postupů, technik. Hodnotu práce oceňuje mzdový tarif, obtížné pracovní podmínky pak příplatky, pracovní výkon a jednání jsou mzdové formy a cena práce determinuje výši zmíněných složek mzdy. Mzdový systém se tvoří a rozvíjí se podle životního cyklu organizace. Při založení společnosti či převzetí jiným subjektem, mzdy řídí finanční ředitel, mzdová diferenciacce se provádí podle spekulací o cenách práce, vnitřní mzdová struktura není založena na hodnocení práce, neexistuje tarifní stupnice ani zakotvení mzdových forem ve vnitřním předpise, není stanovena závislost mezi výší mzdy a kvalifikací, pracovním výkonem aj. Ve společnosti ve fázi zralosti se mzdová politika a odměňování vyznačuje tím, že ústředí rozhoduje o otázkách, jako jsou mzdové prostředky, mzdové struktury, postupy ke stanovení mzdy, odměňování managementu, a je zde soustředěna kontrola. Na organizační jednotky je decentralizováno operativní řízení mezd a vyšší pravomoc liniových manažerů za používání pobídkových mezd. Diferenciacce mezd pak využívá mzdové průzkumy; vnitřní relace jsou založeny na formálním hodnocení práce a tarifní stupnici, jsou uplatňování mzdové formy podle skupin zaměstnanců a zdůrazňuje se komunikace o mzdách. Stagnující společnost mívá centralizovanou mzdovou politiku, kterou formují

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 54

úzcze specializovaní odborníci, mzdové průzkumy jsou nákladné a složité, převládá spokojenost s vytvořenými mzdovými strukturami, které staví na tradičních kritériích hodnocení práce a zavedené tarifní soustavě, není využíván potenciál mzdových forem ke stimulaci k pracovnímu výkonu a dochází ke mzdovému vzlínání. Pokud organizace dospěje k regeneraci, pak lze přehodnotit zavedené metody odměňování; tvorba mzdové politiky a mzdový systém se stávají předmětem decentralizace, mzdový průzkum se zaměřuje na klíčové práce, mění se vnitřní mzdová diferenciacce, protože staví na nových kritériích hodnocení práce, např. pracovních kompetencích, a aplikuje novou variantu tarifní stupnice, např. se mzdovými tarify s širokým rozpětím, posilují se mzdové prostředky na nezaručenou mzdu podle výsledků organizační jednotky i pravomoci vedoucích zaměstnanců za jejich tvorbu a čerpání, oblíbenými jsou bonusy, resp. účast na výsledku.²⁰

Mzdový tarif je peněžní ocenění složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce za určitou časovou jednotku. Může být za hodinu, týden, měsíc i rok. Může se stát součástí tarifní stupnice, která se podle zákona o mzdě skládá z tarifních stupňů, nebo být stanoven jako individuální, např. pro každou bodovou hodnotu práce při použití bodovací hodnoty hodnocení práce. Mzdové tarify lze určit výpočtem na základě hodnot prací pomocí aritmetické či geometrické řady, směrného tarifního stupně nebo mzdové stupnice. V podnikatelském sektoru jsou předmětem kolektivního vyjednávání.²¹

Odměna, v užším smyslu se jedná o jednorázovou nebo mimořádnou odměnu, tedy doplňkovou mzdovou formu. Cílem odměny je za prvé odměnit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní výkon, např. mimořádnou odměnou z fondu vedoucího, odměna za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy, odměna za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom apod., za druhé pak kompenzovat zaměstnanci zvýšené náklady spojené např. s dovolenou a Vánoci tj. vyplatit 13. a 14. plat, za třetí ocenit délku pracovního poměru u zaměstnavatele či vyjádřit uznání k jeho práci tj. vyplatit odměnu k pracovnímu a životnímu výročí.²²

Odměna za práci jako odměna v širším smyslu. Jedná se o hmotnou odměnu v podobě mzdy za vykonanou práci a zaměstnaneckých výhod i nehmotnou odměnu, která je zaměřena na potřeby většiny lidí a znamená různou míru jejich seberealizace, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního rozvoje. Nehmotné motivy působí efektivněji, jsou-li

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 54

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 55

²² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 61

integrovány s hmotnými stimuly. Tento mix však musí být přizpůsoben cílům a podmínkám organizace i potřebám zaměstnanců, jež jsou determinovány osobností jednotlivce, jeho historií, zkušenostmi, pracovní funkcí i postavením v organizaci. Jedná se o průzkum motivační struktury.²³

Plat se poskytuje za práci vykonávanou v pracovním poměru u zaměstnavatele, kterým je stát, příspěvková organizace, státní fond nebo územní samosprávný celek. Plat se jeví jako peněžité plnění za vykonanou práci, které se poskytuje v souladu s právními předpisy. Zaměstnavatel určí plat dle platné legislativy, platným platovým výměrem, který zaměstnanci vydá nejpozději v den nástupu do práce. Základem platu je tarif odpovídající zařazení zaměstnance do platové třídy a platového stupně. Srážky z platu lze uskutečnit za stejných podmínek jako srážky ze mzdy.²⁴

Strategie odměňování definuje záměr organizace, jak mzdy a zaměstnanecké výhody stimulují k realizaci podnikové strategie a strategie lidských zdrojů. Strategie odměňování pozoruje integraci mzdy s různými formami uznání a nástroji řízení lidí. Tedy, že zaměstnavatel určuje příležitosti učit se a rozvíjet se, poskytuje nepeněžní formy uznání, snaží se vytvářet pracovní úkoly, které jsou komplexní a autonomní, nabízí flexibilní zaměstnání a režimy práce a pečuje o kvalitní pracovní podmínky. Strategie odměňování čerpá z analýzy predikce vlivu globalizace a integračních procesů, trhu práce a změn charakteristik pracovní síly, modernizace právního systému i zájmů lokálních komunit, dále uvažuje o firemní kultuře, manažerských postupech a klimatu organizace, počtu a struktuře zaměstnanců, kolektivních pracovních vztazích a mzdových předpisech. Strategie odměňování se používá k cílevědomému rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému, systému poskytování zaměstnaneckých výhod a operativního řízení mezd. K realizaci podnikových cílů se využívá tak, že vymezuje mzdové nároky podnikové strategie, formuluje mzdové řešení problému získávání a stabilizace klíčových zaměstnanců, koncipuje propojení personálních nástrojů se mzdou ke zvýšení či zlepšení pracovního výkonu a kvality práce, hledá účinnou kombinaci individuální formy mzdy s kolektivní mzdovou formou a popř. podnikovou účastí na výsledku, snaží se prosadit do odměňování a poskytování benefitů flexibilitu, hodnotí vnitřní a vnější mzdové struktury a vymezuje směry rozvíjení účinné vnitropodnikové diferenciací mezd, zabývá se způsoby informování zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování, předkládá možnosti

²³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 61

²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 77

zvyšování efektivity mzdového systému, zabývá se funkcí manažerů při odměňování a ladí proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnance.²⁵

Tarifní stupnice je součástí tarifního systému organizace. Zaměstnavatel může uplatňovat několik stupnic diferencovaných podle skupin zaměstnanců, např. pro manuální profese, administrativní a technické funkce a vedoucí zaměstnance, popř. jednu společnou pro všechny zaměstnance. Mzdová praxe využívá: 1. Tarifní stupnici s pevnými mzdovými tarify. 2. Tarifní stupnici se mzdovými tarify s rozpětím. Jde o úzké rozpětí od-do, kdy horní tarif převyšuje dolní až o 50%. Rozpětí tarifů mezi tarifními stupni se mohou překrývat, popř. se lze setkat s variantou, že jsou stanoveny dolní mzdové tarify bez uvedení horního limitu. Přímý nadřazený přiznává zaměstnanci konkrétní tarif příslušného stupně s ohledem na hodnocení pracovního výkonu a jednání zaměstnance v minulém období nebo jeho dosaženou kvalifikaci. Obě varianty umožňují vytvořit a udržovat konzistentní mzdovou strukturu organizace, kterou lze snadno zdůvodnit a jež motivuje ke zvyšování a prohlubování kvalifikace a rozvoji kariéry. Jejich nevýhodou je, že bývají výsledkem konsensu, např. sociálních partnerů, a tedy předmětem kritiky a návrhů na jejich revizi. 3. Stupnice se mzdovými tarify s širokým rozpětím (v organizaci s plochou organizační strukturou a decentralizací personálních činností na liniové manažery). V krajním případě je tvořena 3 až 4 stupni, jejichž horní tarify převyšují dolní o 200 až 300 %. Přímý nadřazený může stanovit mzdový tarif podřazeného v rámci plánovaného objemu mzdových prostředků a podle zásad mzdové politiky a mzdového systému. 4. Jednotná (integrovaná) stupnice pro všechny pracovní funkce v organizaci s výjimkou mimotarifních zaměstnanců (v organizaci prosazující jednotný status zaměstnanců bez ohledu na charakter práce a stimulující flexibilitu a více oborové využití pracovní síly).²⁶

Tarifní systém je též tarifní soustava; tvoří současně část mzdového systému organizace. „Cílem tarifního systému v podnikatelském sektoru je stanovení tarifní mzdy (zaručené složky mzdy za vykonanou práci, kterou tvoří mzdový tarif a příplatky) v závislosti na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a obtížnosti pracovních podmínek. Vysoký podíl tarifní mzdy v celkové mzdě vyjadřuje prioritu zaměstnavatele garantovat co nejvyšší výdělkovou jistotu, stimulovat k odvádění standardního pracovního výkonu, motivovat ke zvyšování kvalifikace a podněcovat zájem o povýšení. Tarifní systém může zahrnovat podnikový kvalifikační katalog, tarifní stupnici či stupnice a příplatky, mzdová

²⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 123

²⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 126

zvýhodnění. Tarifní stupnice je vytvořena z tarifních stupňů, které jsou oceněny mzdovými tarify. Její zavedení v organizaci umožňuje kontrolovat vývoj mzdových nákladů a stává se předmětem informování zaměstnanců o vývoji mezd a mzdové diferenciaci. Organizace používá určitou variantu tarifní stupnice podle toho, jak je velká, jaký má podnikatelský program, jaká je její podniková kultura, jaký má počet a strukturu zaměstnanců, mzdovou historii a zavedené postupy v odměňování. Exekutiva organizace rozhoduje na základě analýz o vnitropodnikové diferenciaci mezd a výsledků mzdových průzkumů, jaká tarifní stupnice a příplatky mohou být uplatněny. Výše a diferenciaci mzdových tarifů je ovlivněna cíli mzdové politiky, ustanoveními kolektivní smlouvy i minimálními mzdovými tarify podle zákona o mzdě, objemem mzdových prostředků a mzdovými relacemi na vnějším trhu práce. Míru diferenciaci tarifní stupnice vyjadřuje její rozpětí, tj. rozdíl mezi nejvyšším a nejnižším mzdovým tarifem, rozdíl mzdových tarifů mezi tarifními stupni a v případě tarifní stupnice s rozpětím tarifů od-do také šíře tohoto rozpětí ve stupnici.²⁷

Teorie mzdy, jejíž cíl spočívá v tom nalézt zákonitosti vývojové tendence stanovující výši mezd a příčiny a důsledky její změny v čase. Základní otázkou pro mzdovou teorii se jeví být vysvětlení výše mzdové sazby za časovou jednotku vynaložené práce, ze které je pak odvozen mzdový příjem, mzdová kvóta a mzdová struktura. Mzdové teorie tak prolínají ve dvou úrovních celou ekonomickou teorii. V mikroekonomické úrovni je těžiště zájmu ve zjištění principů, kterými ovlivňuje nabídka práce ze strany jednotlivých domácností, zaměstnanců a poptávka po práci ze strany jednotlivých podniků, zaměstnavatelů výši mezd. V makroekonomické úrovni se zkoumají faktory určující poměrnou výši mezd v národním hospodářství a podíl příjemců mezd na vytvořeném národním produktu tj. mzdová kvóta a její vliv na zaměstnanost. Otázky, jakým způsobem ovlivňují změny výše mzdy celkový hospodářský růst, stabilitu cen a zaměstnanost, bývají předmětem obecné ekonomické teorie a teorie mzdy se jimi nezabývají. Otázkami určení spravedlivé nebo optimální mzdy a jejího vlivu na pracovníky i podnik se zabývají jiné disciplíny jako podniková ekonomika a v rámci ní personalistika, teorie managementu, sociologie atd. Pro vývoj ekonomické teorie je pak možno považovat za první obsahově ucelené pojetí mzdy především z hlediska determinace mzdy a její funkce až teorie představitelů tzv. klasické ekonomické teorie. Předklasické období osvětlilo v tomto směru pouze některé dílčí postřehy o funkci mzdy a je spojeno především s pojetím merkantilistů

²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 126

a fyziokratů. Merkantilismus, myšlenkový proud zasahující však i do tehdejší ekonomické praxe, vycházel především z nutnosti kupení zlata v zemi jako předpokladu expanze zahraničního obchodu a aktivní platební bilance jako cíle hospodářské politiky země. Výše a růst mezd však podle merkantilistů snižuje konkurenční schopnost exportu. Výše mzdy má zajistit pouze životní minimum, protože to je cílem dělníků, zvýšení mezd dokonce považují za faktor vedoucí ke snížení pracovního výkonu a zájmu o práci tj. preference volného času. Pro udržení pracovního výkonu je pak potřeba udržet mzdu na existenčním minimu. Toho je možno dosáhnout jen převahou poptávky po práci, a proto je nutná stimulace populačního růstu, aby tato převaha byla zajištěna, a také snižováním cen základních potřeb, především obilí, aby se mohlo čelit tlaku na zvyšování mezd. Fyziokraté pak zdůrazňují prioritu zemědělské výroby jako jediné tvůrkyně hodnot, rozvíjejí však také dále své poznání a to v protikladu s merkantilisty, o tezi, která říká, že nízká mzda, která zaručovala dělníkovi pouze životní minimum, a nemožnost jejího vychýlení v důsledku převahy poptávky po práci, má malý účinek na zvyšování poptávky po zemědělských produktech a negativně ovlivňuje i produktivitu dělníkovy práce. Ve zvýšení mezd pak je viděn všestranný podnět k hospodářskému růstu. Další výrazný posun v rozpracování pojetí mzdy pak představuje až neoklasická ekonomická teorie.²⁸

„*Teorie mzdového fondu* je myšlenkovým směrem navazujícím na některé Smithovy a Ricardovy názory jsou tzv. teoretikové mzdového fondu J. R. McCulloch (1789-1864) a J. S. Mill (1806-1872) vycházející ze zjednodušení vztahů determinace mzdy. Vymezuje mzdový fond jako tu část disponibilního kapitálu, kterou jsou zaměstnavatelé ochotni a schopni dát na zaplacení námezdní práce a která musí mít hodnotový ekvivalent spotřebního zboží na trhu, za něž si příjemci mezd nakoupí zboží a služby. Mzda je z tohoto hlediska determinována mechanickým vztahem – výše průměrné mzdy je dána podílem mzdového fondu a počtu dělníků.“²⁹

Úkolová mzda je považována za základní mzdovou formu. Úkolová mzda je účinná při odměňování dělnických profesí ve výrobě, kdy práce jsou postaveny na značném podílu ručně vykonávaných činností. Úkolová mzda je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi mzdou a odvedeným výkonem. Pracovní výkon je měřen pomocí norem výkonových a může být vyjádřen v kusech tj. úkolová mzda od kusu nebo normohodinách tj. úkolová mzda za normohodiny. Úkolová mzda od kusu se jeví jako vhodná forma odměňování pro

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 129

²⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 128

hromadnou a sériovou výrobu; vychází z úkolové sazby za jednotku produkce a vypočítá se jako součin odvedené produkce v kusech a úkolové sazby. Úkolová mzda za normohodiny se jeví jako účelná pro malosériovou a kusovou výrobu; vychází z času práce na produkt a zjistí se jako součin mzdového tarifu a skutečně odvedeného času práce. Průběh závislosti úkolové mzdy na výkonu je rovnoměrný v poměru jedna ku jedné tj. klasická úkolová mzda nebo diferenciovaný tj. progresivně či regresivně. Zavedení používání úkolové mzdy ve společnosti předpokládá, že jsou předem stanoveny normy času, pracovní a technologický postup, že jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů, tj. potřebný materiál, suroviny, energie, nástroje aj. jsou v požadovaném množství, kvalitě a termínu na pracovišti, že je zabezpečena spolehlivá kontrola odváděného množství a kvality práce a že je zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Individuální úkolová mzda je sice jako silně pobídková, ale její použití může ovšem provázet řada negativních jevů, např. nadměrné fyzické nasazení zaměstnance, nedodržování technologického postupu, nevhodné zacházení s výrobním zařízením, nástroji aj., zhoršení kvality práce a nedodržování bezpečnostních předpisů. Úkolová mzda je provázána pravidelnými revizemi normativní základny, aby produktivita práce rostla rychleji než mzdové náklady. Obava úkolového dělníka ze zpevňování norem a kolísání mzdy ho však motivuje k zadržování výkonu.³⁰

Definice řízení odměňování definujeme tak, že řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování tj. procesů, postupů a procedur odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.³¹

Cílem řízení odměňování je odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit; odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí; odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků; vytvářet kulturu výkonu; motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost; pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky; vytvářet procesy celkového odměňování, které mají zapracovaný význam jak peněžních, tak nepeněžních odměň; vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu; propojovat postupy v odměňování s cíli

³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 134

³¹ AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s.515

podnikání i s hodnotami pracovníků; „jak zdůrazňuje Brown (2001), spojení vašich postupů v odměňování s hodnotami a potřebami pracovníků je vždy stejně důležité jako spojování s cíli podnikání a má pro realizaci cílů podnikání rozhodující význam; fungovat spravedlivě – lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu: jde o Jaquesův (1961) princip pocitu spravedlnosti; uplatňovat odměňování rovným způsobem – lidé musejí být správně odměňováni v porovnání s jinými lidmi v organizaci, relace mezi jednotlivými pracemi musejí být měřeny a posuzovány tak objektivně, jak je to jen možné, a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat; fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase; fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně – lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí.“³²

Řízení odměňování se zakládá na jasné filozofii – na přesvědčeních a principech, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je uskutečňovat. Řadí se sem i přesvědčení, že uplatnění systému odměňování se musí opírat o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti. Tato filozofie uznává, že je-li podstatou řízení lidských zdrojů investování do lidského kapitálu, z něhož se očekává a požaduje rozumná míra návratnosti, pak je správné a spravedlivé odměňovat lidi diferencovaně podle jejich přínosu tj. dle té návratnosti investic, kterou generují.

Filozofie odměňování uznává, že toto řízení musí být strategické v tom smyslu, že se zaměřuje na dlouhodobé záležitosti týkající hodnocení lidí za to, co dělají a čeho dosahují. Strategie a procesy odměňování, které je potřeba realizovat, musejí vycházet z podnikové strategie. Řízení odměňování uplatňuje přístup celkové odměny, kterým je zdůrazněn význam chápání všech stránek odměny jako logického celku, propojeného s ostatními personálními činnostmi, vytvářenými za účelem naplňování motivace, oddanosti, angažovanosti a rozvoje zaměstnanců. Vyžaduje to však propojení strategií odměňování s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů, hlavně pak s těmi, které se týkají rozvoje lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je integrální součástí přístupu k řízení lidí, kterému se říká řízení lidských zdrojů.

Filozofie řízení odměňování je vždy ovlivněna podnikovými strategiemi a strategiemi lidských zdrojů organizace, významem, jaký přisuzuje odměňování vrcholový

³² AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s.515

management, a vnitřním a vnějším prostředím organizace. Vnější prostředí obsahuje úrovně mezd a platů na trhu práce tj. tržní sazby a je užitečné znát ekonomické teorie, které osvětlují, jak se tyto úrovně určují a vytvářejí.³³

Jaké známe úkoly systému odměňování? Systém by měl přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání ve společnosti. Stabilizovat žádoucí zaměstnance. Odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti. V ziskových organizacích účinně napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost jsou racionální, přiměřené možnostem společnosti a potřebám dalších personálních činností. Být zaměstnanci akceptován. Hrát pozitivní roli v motivování zaměstnanců, vést je k tomu, aby odváděli práci podle svých nejlepších schopností. Být v jednotě s veřejnými zájmy a právními normami. Poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti zaměstnanců. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodně a účinně kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.³⁴

Postavení organizace i zaměstnanců z hlediska odměňování, a tedy i podobu odměňování v organizaci ovlivňují vnější faktory, tedy populační vývoj, situace na trhu práce úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě, profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, v místě, v regionu, ve státě apod. V tomto kontextu se pak posuzují již konkrétní základní otázky odměňování v organizaci. Úroveň mezd a platů v porovnání s ostatními společnostmi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost společnosti, na specifické rysy práce, používanou techniku a technologii atd.. Lze se při tom opřít o mzdová šetření. Vnitřní struktura mezd a platů tj. hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst. Nástrojem řešení otázky může být hodnocení práce. Placení jednotlivců, spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přidělování platových tříd, jak vysokou mzdu nebo plat dát konkrétnímu jedinci, jak jej zařazovat v rámci mzdového popřípadě platového rozpětí třídy. Řešení vychází z hodnocení pracovníků. Odměňovat za odpracovaný čas nebo za výsledky? Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů to jsou různé pobídkové formy odměňování, problémy placení za kvalifikaci či za délku zaměstnání, zvláštní

³³ AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s.516

³⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 285

zaměstnanecké výhody apod.. Zaměstnanecké výhody a příplatky jako pojištění placené zcela nebo zčásti organizací, podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky, místní příplatky apod.. Řízení a kontrola mezd a platů zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování aj.. Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování kdy je třeba zjišťovat preference pracovníků a nespolehat se na to, co si myslí manažeři; jednou z chyb, kterých se vedení organizace v této oblasti dopuští je to, že pro všechny pracovníky používá stejné typy a stejnou strukturu odměn a neuvědomuje si, že preference určitého druhu odměny pracovníkem může být ovlivněna jeho pohlavím, věkem, rodinným stavem, existencí dětí, jejich počtem a věkem, sociální situací a životními podmínkami, vzděláním, délkou praxe, délkou zaměstnání v organizaci atd..

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci, o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v organizaci a o mnohém dalším.³⁵

Formy mzdy představují ve mzdovém systému zpravidla soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Mzdové formy nejsou stanoveny žádným právním předpisem. Věcné vymezení dále uvedených forem mzdy vychází z relativně často se vyskytujících praktických způsobů vymezení podmínek pro poskytování mzdy a její výše u zaměstnavatelů) resp. jednotlivých složek mzdy) a používá „tradiční“, ovšem právně neupravenou (a tudíž nezávaznou) terminologii.³⁶

Úkolem mzdových forem je nejen mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, ale i jeho pracovního chování a schopností. Stejně tak bylo již uvedeno, že mzdových forem a jejich variant je poměrně hodně a je možné je třídít podle různých hledisek. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek např. časová mzda nebo plat a tak bývá pozornost v případech, kdy výkonové cíle mají klíčový význam jako objem produkce, produktivita práce, upnuta na tzv. pobídkové či výkonové formy nebo také formy za zásluhy.

Pobídkové formy jsou jako odměny často nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu.

³⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 287

³⁶ D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V. a kol., *Abeceda personalisty 2009*, s. 122

Tabulka 1 Ekonomické teorie vysvětlující úroveň mezd a platů.

Název teorie	Podstata teorie	Praktický význam
Zákon nabídky a poptávky	Při jinak nezměněné situaci, pokud nabídka pracovních sil převyšuje poptávku po nich, se úroveň mezd a platů snižují; jestliže poptávka po pracovních silách převyšuje nabídku, mzdy a platy rostou.	Zdůrazňuje význam faktorů trhu práce při ovlivňování tržních sazeb.
Teorie mzdové efektivnosti	Firmy budou platit více, než činí tržní sazba, protože věří, že vyšší úroveň mezd a platů přispěje ke zvýšení produktivity tím, že motivuje k vyššímu výkonu, přitahuje lepší uchazeče o zaměstnání, snižuje fluktuaci a přesvědčuje pracovníky o tom, že se s nimi slušně zachází. Tato teorie je také známá jako „ekonomie vysokých mezd“.	Organizace uplatňují teorii mzdové efektivnosti (i když ji tak nenazývají), když formulují takovou politiku odměňování, která z nich dělá bezkonkurenční nebo alespoň nadprůměrné zaměstnavatele na trhu práce.
Teorie lidského kapitálu	Pracovník ovládá určitý soubor dovedností vytvořených vzděláváním a výcvikem, které tvoří určitou „zásobu“ produktivního, výrobního kapitálu.	Pracovníci i zaměstnavatelé považují investování do lidského kapitálu za výhodné. Úroveň mezd a platů by měla nabídnout oběma stranám rozumnou míru návratnosti těchto investic.
Teorie zprostředkovatele/vykona vatele	Vlastníci firmy (zaměstnavatelé) jsou odděleni od zaměstnanců (vykonavatelů). Tak mohou vzniknout „náklady zprostředkování“, protože vykonavatelé nemusejí být tak produktivní jako vlastníci. Ke snížení těchto nákladů zprostředkování musejí vlastníci vypracovat způsoby sledování a kontroly činnosti svých vykonavatelů.	Systém pobídek motivujících a odměňujících přijatelné chování. Tento proces „sladčování, propojování pobídek“ obsahuje odměňování za měřitelné výsledky, které se považují za to, co je v nejlepším zájmu vlastníků.
Snaha vyjednávat	Pracovníci usilují o vyjednávání o vztahu mezi tím, co považují za rozumný přínos, a tím, co je zaměstnavatel připraven nabídnout, aby tento přínos získal.	Management musí posoudit, jakou úroveň a jaký typ stimulů musí nabídnout za přínos, který vyžaduje od pracovníků.

Zdroj: AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 517, vlastní úprava

Pobídkové formy se pokoušejí posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji, a tím motivovat zaměstnance. Pobídkové formy jsou tříděny podle různých hledisek, nejčastěji se však třídí dle toho, zda se používají na individuální, skupinové či celo organizační úrovni. Někdy jsou také tříděny dle toho, zda se používají pro management a specialisty nebo pro manuální či administrativní zaměstnance. Aby se stal pobídkový systém odměňování efektivním, musí být splněny dva požadavky. První se týká postupu a metod používaných k hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Druhým požadavkem je, že pobídkové formy musejí být přísně založeny na pracovním výkonu. Oba požadavky vyžadují potřebu komunikace mezi vedením organizace a pracovníky, otázku stylu vedení lidí a vytváření žádoucích mezilidských vztahů a žádoucí kultury v organizaci. Při uplatňování pobídkových forem je pak potřeba zajistit, aby tlak na výkon zaměstnance neměl negativní dopad na kvalitu jím odevzdané práce, aby byla dodržována technologická kázeň a účelné hospodaření se zdroji či aby nebylo ohroženo zdraví pracovníků.³⁷

Časová mzda a plat může být hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec obdrží za svou práci. U dělnické kategorie se jedná obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční mzdu nebo plat. Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových tj. výkonových forem, tvoří zpravidla největší část z celkové odměny jedince. Proto se na ně soustřeďuje pozornost zaměstnanců. Právě na jejich základě pak vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Časové mzdy a platy tak často přispívají k tvorbě pověsti společnosti. Jestliže je systém časových mezd a platů považován za spravedlivý a srovnatelný, je pak pohlíženo i na společnost jako na slušnou a spravedlivou, tedy jako na dobrého zaměstnavatele. Proto by se organizace měla snažit vytvořit a udržovat zdravý systém časových mezd a platů. Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné a spravedlivé odměňování zaměstnanců, závislé na jejich pracovních úkolech, pracovním místě a na jejich pracovním výkonu. Časová mzda či plat, může existovat v čisté podobě, kdy se podle platných tarifů platí skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu. Této podobě časové mzdy či platu je vytýkán nedostatečný tlak na výkon pracovníka. Proto se za účelem zvýšení tlaku na výkon zavádí používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci a přiznávaných jednotlivým pracovníkům podle

³⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 308

jejich výkonu, nebo se uplatňuje časová mzda/plat s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.³⁸

Postup při vytváření struktury časových mezd nebo platů v organizaci názorně ukazuje schéma 3.

Schéma 3 Vytváření struktury mezd/platů



Zdroj: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 310, vlastní úprava

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnických pozic. Zaměstnanec je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna, sazba za jednotku práce. Odměna za jednotku práce je obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného zaměstnance. Například jestliže za spravedlivou odměnu pro průměrného soustružníka je určena částka 600 Kč za den a jestliže by průměrný soustružník měl za den vyrobit 60 obrobků, pak odměna za jeden obrobek bude 6 Kč. V tomto případě se jedná o úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Mimo to se používá

³⁸ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 311

i úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Podle toho se pak používá i úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Dle tohoto přístupu existuje jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy či stanoveného množství. Jestliže vyrobené množství překročí stanovenou mez, výkonovou normu, používá se vyšší sazba za vyrobený kus. Také je však možné penalizovat i nedostatečné plnění výkonové normy.

Úkolová mzda zpravidla s rovnoměrným průběhem závislosti odměny na výkonu se uplatňuje i při odměňování skupiny zaměstnanců. V případě skupinové, kolektivní úkolové mzdy existuje řada variant, např. vykonává-li skupina dělníků s heterogenní kvalifikační strukturou komplex rozdílných na sebe navazujících pracovních operací směřujících k vyrobení nějakého funkčního celku, používá se tzv. akordní úkolová mzda. Pro rozdělování skupinové úkolové mzdy jsou stanovena určitá pravidla. Výhodné je, stanovují-li tato pravidla alespoň do určité míry členové skupiny, ale pravomoc k rozhodování může být také delegována na vedoucího skupiny. Druhá možnost však může vyvolávat ve skupině napětí.

Při uplatňování úkolové mzdy je potřeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly měřitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl zaměstnancem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické pracovní normy a postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost zaměstnance jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.³⁹

Podílová nebo také provizní mzda. Při podílové mzdě uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna zaměstnance zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má zaměstnanec garantovaný základní mzdu a k němu dostává provizi za prodané množství. Variantou je tzv. zálohovaná podílová, provizní mzda. Zaměstnanec dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Varianta se jeví jako vhodná zejména pro zaměstnance, jejichž prodej má výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy. Výhodou podílové mzdy je pak přímý vztah odměny k výkonu. U přímé a zálohované provize zaměstnanec ví, že když nebude podávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které zaměstnanec nemá pod kontrolou, např.

³⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 311

výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změni se hospodářské situace, počasí, či preference zákazníků, prodej ovlivní testy kvality uveřejněné v tisku atd.

Mzdy za očekávané výsledky práce patří mezi méně známé mzdové formy. Jejich alternativní název penzumové mzdy od slova penzum, tj. uložená práce, úkol, svědčí o tom, že se jedná o odměny za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon, který se zaměstnanec organizaci zaváže odvést nebo odvádět v průběhu určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti a výkonnost zaměstnanec, oprávněně očekává, že zaměstnanec úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku, která je stanovena v podobě hodinové či měsíční mzdy a zahrnuje již určitou výkonnostní složku. Zaměstnanec má jistotu příjmu během dohodnutého období a má obvykle určitou možnost v rámci dohodnutého období vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu. Po uplynutí dohodnutého období se uskuteční vyhodnocení dosažených výsledků. Tento rozbor vyhodnocování může mít vliv na stanovení mzdy za očekávané výsledky práce pro další období. Předpoklad pro uplatnění těchto forem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Tyto formy jsou výrazem nových, partnerských vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a vycházejí z koncepce řízení pracovního výkonu. Používají se u dělníků a nižších a středních vedoucích pracovníků. Typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je smluvní mzda. Řadí se sem i mzda s měřeným denním výkonem. To je, že zaměstnanec má pevnou stálou mzdu, ale jeho výkon je soustavně sledován a v případě potřeby je svým nadřízeným motivován ke zlepšení výkonu. Programová mzda znamená, že pravidelná pevná částka po dobu plnění dohodnutého programu, po splnění programu včas, v odpovídajícím množství a kvalitě je zaměstnancům vyplacena dohodnutá mzda obsahující určitý podíl pohyblivé složky, která se může redukovat při nesplnění některého z kritérií jako množství, kvalita, plnění programu nebo v případě nesplnění obou se odebírá zcela. Vyšší než očekávaný výsledek však není nikdy mzdově zvýhodněn.⁴⁰

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti jeden z relativně nových, v podstatě pobídkových způsobů odměňování, mzdových forem váže odměnu na to, zda je zaměstnanec schopen

⁴⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 312

kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Princip spočívá v tom, že se zpracuje jakási inventura žádoucích znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání např. údržbáři a ty se pak uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Pro každou podskupinu zaměstnání např. údržbář strojů, elektrikář, apod. se přiřadí základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí mzda nebo plat, sazba. Znalosti a dovednosti si pak zaměstnanec může rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni, v obou případech i přes hranice jednotlivých podskupin. Základní myšlenku odměňování za znalosti a dovednosti uplatňují organizace zcela různě. Je pochopitelné a žádoucí, že odměňují jen znalosti a dovednosti, které jsou pro ně momentálně nebo potencionálně využitelné. Jeví se, že v současné době se používají tři přístupy a to hierarchický model, model stavebních bloků, model bodových přírůstků.⁴¹

Mzdy a platy za přínos. Přínos je role, do které je jedinec obsazen při dosahování týmových nebo organizačních cílů. Je dán jednak výsledky, které jedinec dosahuje, jednak schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje. Odměňování za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky tj. výkon, output a odměňování za schopnosti input, tedy za to, co do své práce zaměstnanec vkládá, jinými slovy, je to jakási kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost.

Mzdy a platy za přínos se jeví charakteristickou mzdovou formou při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu, kdy se odměňuje nejen výkon a jeho zlepšování, na nichž se zaměstnanec dohodl se svým manažerem, ale i osvojování si schopností potřebných k dosažení dohodnutého výkonu a k jeho neustálému zlepšování. Kromě toho je tato mzdová forma považována za vhodný nástroj motivování zaměstnanců nejen k výkonu, ale i k rozvoji schopností, i za vhodný nástroj získávání a stabilizace vzdělaných a schopných zaměstnanců.

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují za výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Mnohdy se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu, ale používají se také ke zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem. Jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové nebo periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. V literatuře lze objevit značné množství těchto dodatkových mzdových forem a stejně tak

⁴¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 313

je možné objevit i množství jejich třídění.

Odměna za úsporu času bonifikuje zaměstnance za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. Vhodná je pro dělníky. Existují tři známé typy odměny. Halseyho prémiový systém, kdy zaměstnanec pobírá zaručenou hodinovou mzdu plus prémii za úsporu času, jestliže odvedl dané množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. Například jestliže hodinovou práci stihl za 40 minut, dostane za toto množství práce normální hodinovou mzdu plus určité pevné procento hodinového tarifu za uspořené 20 minut. Rowanův systém se liší od Halseyho systému v tom, že procento placené za uspořený čas není stanoveno pevně, ale je v přímé závislosti na výši procenta uspořenému času. Například pracovník, který odvede stanovené množství práce místo za hodinu za 40 minut, tedy 70% hodiny dostane prémii 30% hodinového mzdového tarifu. Bedauxův systém, je systém, kdy se odměna vyhodnocuje z normované jednotky měření nazvané B. Prémie se pak vypočte podle počtu jednotek B odvedených nad normu během daného časového období.⁴²

Prémie jako typické a široce používané pobídkové formy jsou poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Existují prémie dvojího druhu. Periodicky se opakující prémie za již uplynulé období s vytyčenou jasnou závislostí na odvedeném výkonu. Kritéria jsou dána předem a prémie se zpravidla váže na splnění určitého ukazatele, má předem danou sazbu a váže se k předem stanovenému období. Všechny tyto otázky zpravidla řeší tzv. prémiový řád organizace, který je předmětem kolektivního vyjednávání. Prémie se mohou vázat nejen na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, ale i na využívání zdrojů, splnění termínu apod. Prémie tohoto druhu jsou také označovány jako prémiové mzdy a vyskytují se jako individuální, tak i jako kolektivní. V případě, že jde o kolektivní prémii, je třeba určit pravidla jejího rozdělení na jednotlivé členy kolektivu. Kolektivní prémie jsou často zaváděny za účelem stimulování zaměstnanců k tomu, aby vyvíjeli tlak na své spolupracovníky. Jednorázová prémie jako bonus, mimořádná odměna je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu tj. věcnou, výlet, kulturní akce, pobyt o dovolené aj. Je to spíše individuální forma, ale v zahraničí se používá i jako odměna pro kolektiv.

Pokud se jedná o prémie manažerů, odvozují se od organizačního nebo skupinového

⁴² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 315

výkonu. Považují se za individuální pobídkové formy a to kvůli klíčové roli, kterou hrají manažeři v úspěšnosti organizace. V zahraničí se poměrně široce uplatňují tzv. prémie manažerů za dlouhodobý výkon. Jsou založeny na dlouhodobém dosahování určitých cílů organizace.

Osobní ohodnocení, osobní příplatek se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnanců. Jeho velikost je dána určitým procentem základní mzdy nebo platu, přičemž bývá stanoveno procentuální maximum, jehož ohodnocení může dosáhnout. Mělo by být přezkoumáváno vždy v periodickém formálním hodnocení zaměstnanců. Je to samozřejmě individuální forma.

Odměňování zlepšovacích návrhů. Odměna za zlepšovací návrh je pobídková forma, která může být odvozena buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová, v tom případě je odvozena od předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu nebo periodicky vyplácená po určitou předem stanovenou dobu, v tom případě je odvozena od skutečného efektu. Může být i nástrojem prohlubování sounáležitosti zaměstnance s organizací a může zlepšovat komunikaci mezi vedením organizace a zaměstnanci.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace je forma charakteristická pro podnikovou sféru a může mít zhruba tři varianty a to podíl na zisku, podíl na výnosu např. obratu, přidané hodnotě aj. a podíl na výkonu tj. objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů.

Nejčastěji jde o podíl na zisku, při němž se mezi zaměstnance rozděluje určité pevné procento zisku. Procento se může jednotlivými organizacemi dosti lišit. Rozdělování této části zisku je obvykle závislé na velikosti základní mzdy nebo platu nebo na postavení pracovního místa v hierarchické struktuře organizace. Procento podílu na zisku může být pro všechny zaměstnance shodné, ale může být i diferenciované podle seniority, významu pracovního místa pro organizaci či individuálního výkonu. Potencionální nevýhodou je to, že průměrný zaměstnanec si nemusí uvědomovat přímý vztah mezi individuálním výkonem a výkonem celé organizace a pobídkovost této formy pak není právě nejlepší.⁴³

Zaměstnanecké akcie jsou také považovány za určitou pobídkovou formu. Systémů je značné množství. Některé jsou určeny jen pro manažery, některé pro všechny zaměstnance.

Scanlonův systém. Jde o prémiování založené na prokazatelné úspoře nákladů práce a

⁴³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 316

má za cíl stimulovat zaměstnance k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce. Podle Scanlonova systému jsou úspory nákladů placeny všem zaměstnancům a nikoliv jen jedinci, který předložil návrh. Existuje řada modifikací Scanlonova systému.

Příplatky ke mzdám či platům mohou být jako povinné a v tom případě jsou zakotveny v právních normách nebo jako nepovinné, na nichž se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace, popřípadě je dobrovolně poskytuje svým zaměstnancům, jako jsou příplatky ze zákona, z kolektivní smlouvy a ostatní.

Mezi povinné příplatky se řadí příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod.

Mezi nepovinné příplatky je zařazen příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci.⁴⁴

Ostatní výplaty. Jde především o formy představující dodatečné zvýhodnění zaměstnance organizace. Patří sem tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí apod.

Do této skupiny patří i náborový příspěvek sloužící k přilákání zaměstnance, aby se ucházel o práci v organizaci. V některých zemích je rozšířen zejména k přilákání nedostupných specialistů a vynikajících zaměstnanců, může být předmětem vyjednávání, dosahovat značných částek a běžně se nazývá „zlaté uvítání“.

Obdobnou povahu má i odstupné, tj. částka vyplacená propuštěným zaměstnancům. V zahraničí se hojně používá i zvýhodněné odstupné, jestliže organizace chce v případě potřeby snižování počtu pracovníků stimulovat zaměstnance k dobrovolnějšímu a méně konfliktnímu odchodu.

Určitá částka nebo věcný dar se často poskytují zaměstnancům odcházejícím do důchodu. Vedoucím pracovníkům bývá nezřídka poskytována individuální – a mnohdy velmi významná – částka při odchodu z organizace tzv. zlaté rozloučení či zlatý padák, ať už jdou do důchodu či odcházejí jinam.

V zahraničí jsou známa a dosti běžně používána i tzv. zlatá pouta, což je peněžní částka placená zaměstnanci, aby zůstal v organizaci. Do této skupiny patří i odměna za úsilí

⁴⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 317

vyvinuté zaměstnancem k získání určité kvalifikace či vzdělání. V podstatě jde o uznání zvýšení hodnoty zaměstnance pro společnost. Používá se obvykle v případech, kdy nelze použít mezd či platů za znalosti a dovednosti, nebo kdy se tato mzdová forma vůbec nepoužívá.⁴⁵

Zaměstnanecké výhody, požitky jsou takové formy odměn, které firma poskytuje zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. Zaměstnanecké výhody je možné členit různým způsobem. V Evropě se zaměstnanecké výhody člení spíše do tří skupin. Výhody sociální povahy, výhody, které mají vztah k práci a výhody spojené s postavením v organizaci.

Odbory zpravidla vytvářejí při kolektivním vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často předmětem kolektivních smluv. Jestliže firma chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují. Protože existují rozdíly v preferencích zaměstnanců, firmy začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků tzv. kafetérie systém. Zaměstnanec si zpravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod tzv. menu.⁴⁶

Vztah odměňování k jiným personálním činnostem – vytváření a analýza pracovních míst/rolí, plánování zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců – řízení pracovního výkonu, rozmisťování zaměstnanců, motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, silné vazby na oblast pracovních vztahů. Péče o zaměstnance je přítomna nejen při vytváření systému mezd a platů, ale především v oblasti zaměstnaneckých výhod. Vysoká úroveň péče o zaměstnance kompenzuje do jisté míry určité nedostatky v peněžním odměňování. Nespokojenost s odměnou naopak může paralyzovat dosažení cílů, kterým měla posloužit péče o zaměstnance. Nedostatečná péče o zaměstnance se může projevit v jejich tlaku na peněžní odměňování. Nesmíme totiž zapomínat na to, že deklarování nespokojenosti s odměnou může být zástupným problémem.⁴⁷

⁴⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 318

⁴⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 321

⁴⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 323

5. ZPRACOVÁNÍ A VYHODNOCENÍ ANALÝZ

Charakteristika jednotlivých společností je provedena dle následujících ukazatelů:

Tabulka 2 Charakteristika společnosti.

CHARAKTERISTIKA FIREM			
	X	Y	Z
Právní forma	akciová společnost	akciová společnost	společnost s ručením omezeným
Sídlo	Praha	Praha	Strakonice
Působíště	ČR a Evropa	Okres Strakonice	Okres Strakonice
Základní kapitál v mil.	444698	539	17,2
Počet zaměstnanců v tis.	5,93	1,5	0,25
Předmět podnikání - hlavní	výroba a distribuce elektřiny; výroba a rozvod tepelné energie; obchod s elektřinou	obráběčství; slévárenství; kovovýroba; galvanizérství; smaltérství	obráběčství; opravy silničních vozidel; zámečnictví; nástrojařství
Vlastník	akcionáři - většinový vlastník stát ČR	akcionáři- většinový vlastník FO ČR	100% vlastník SRN

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost X vykazuje dle všech ukazatelů uvedených v charakteristice společností, že je společností největší, nejstabilnější a s perspektivou největší možnosti rozvoje. Y je společností, která zastupuje svojí velikostí a díky své historii firmu středně velkou s možností uplatnit se na trhu, ale předpokladem pro její udržení se na trhu jako konkurence schopná je nutno stálých investic do technologií i strojního zařízení. Společnost Z je firma s jasně stanoveným vlastníkem. Spíše se jedná o menší společnost, která je svým charakterem společností rodinného typu a její stabilizace na trhu souvisí

s její schopností odpoutat se od pouze rodinných zaměstnanců, ale rozvíjet se i díky zaměstnání zkušených zaměstnanců, kteří budou pro firmu přidanou hodnotou. Investice do technologií a strojního vybavení jsou záležitostí, kterou lze aplikovat v nějakém časovém horizontu s ohledem na ekonomickou situaci firmy. Všechny společnosti jsou závislé na vnějších faktorech, které je v dnešní době velice ovlivňují.

Priority společností, pomineme-li ty základní, kterými je dosažení, co možná největšího zisku při minimalizaci nákladů a efektivním využití vložených prostředků, jsou zcela odlišné. Odlišné jsou z důvodů, které je si možno odvodit již z tabulky č. 2 Charakteristika společností.

Priority společnosti X - základní prioritou společnosti je bezpečnost. Bezpečnost není vnímána jen jako prázdný pojem, který je považován za splněný, když jsou splněny požadavky dle státních norem. Kultura bezpečnosti je definována jako soubor charakteristik a osobních postojů v organizaci a myšlení lidí, který zajišťuje, že problémům bezpečnosti je věnována nejvyšší pozornost. Kultura bezpečnosti je chápána jako nedílná součást firemní kultury. Úroveň kultury bezpečnosti je veličina, kterou není možno přímo změřit, přesto má zásadní vliv na chování pracovníků, styl řízení i úroveň technologie. Proto jsou periodicky prováděny průzkumy kultury bezpečnosti, které umožní definovat slabé a silné stránky v jednotlivých oblastech bezpečnosti a na tato zjištění reagovat. Porovnání časové řady průzkumů pak umožní vyhodnotit účinnost přijatých opatření. Oblastí zájmu společnosti je také výzkum a vzdělávání.

Priority společnosti Y – hlavní a tím i základní prioritou společnosti je zachování zaměstnanosti a konkurenceschopnosti firmy nejen v regionu, ale i v působnosti celého státu popřípadě i zemí Evropy. Tato priorita společnosti je zcela pochopitelná a vyplývá z nutnosti zajistit pro firmu rentabilní a stálou výrobu. Ještě nebyla zcela nahrazena výroba pro automobilový průmysl, která v minulosti ve firmě skončila.

Priority společnosti Y – hlavní a tím i základní prioritou společnosti je zajištění splnění zakázek dle požadavků zákazníků tak, aby byl následně zabezpečen rozvoj firmy a upevnění jejího postavení na trhu.

Vliv na společnost jednotlivých firem také není stejného významu ani rozsahu. To souvisí i se zaměřením firem, jejich předmětem podnikání, působností a velikostí. Společnost X má vliv na společnost v České republice majoritního významu. V daném oboru podnikání je velice významným hráčem, ne-li monopolem. Od toho se odvíjí i vše

ostatní. Energie mají nepostradatelný význam pro chod každé společnosti, její funkčnost je na nich zcela závislá, tím je zároveň zabezpečen i jejich odběr. V dnešním světě energií, kde spíše poptávka překračuje nabídku, se tento obor jeví jako velice rentabilní. Tím firmě, dá se nadneseně říci, odpadá oproti společnostem Y a Z základní starost a to nejen kvalitně vyrobit, ale i dobře prodat. Zároveň i díky složení akcionářů by měla firma jít příkladem pro ostatní a správně hospodařit se svěřenými hodnotami, neboť v různých směrech určuje směr i ostatním firmám a silně tak ovlivňuje společnost.

Společnost Y a Z nemají pro společnost v České republice až tak zásadní význam jako pro region, kde se nachází a provozují svoji činnost. V regionu svého působení zásadně ovlivňuje firma Y společnost a působí na kvalitu a rozvoj života v okresním městě. Firma Z se začlenila do regionu později, ale i tak se podílí na kvalitě života ve městě hlavně díky vytvoření pracovních míst a podpoře volnočasových a sportovních aktivit obyvatel.

Tabulka 3 Zaměření společnosti.

ZAMĚŘENÍ SPOLEČNOSTI	
X	Výroba, distribuce, prodej elektrické energie, tepelné energie.
Y	Kovoobrábění, strojírenství – výroba strojů, výroba řetězů, výroba vysokozdvížných vozíků.
Z	Oprava zemědělských strojů. Kovovýroba součástí pro zemědělskou výrobu.

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměření společností již trochu předurčuje jejich působení na trhu a možnosti, které se jim do budoucna nabízejí. Společnost X má odbyt již z předmětu podnikání zajištěn a tím i možnost investic do svého mzdového systému. Zbylé dvě společnosti mají s udržením se na přesyceném trhu a se zabezpečením svého dalšího rozvoje více starostí. Ve strojírenství se v dnešní době nabízí boj o zákazníka jako boj o přežití. Kvalitní zaměstnanci jsou třeba zajistit, ale již na tuto investici, navíc trvalého charakteru nezbývá tolika volných finančních prostředků.

Tabulka 4 Vize společnosti.

VIZE SPOLEČNOSTI	
X	Stát se jedničkou na trhu s elektřinou ve střední a jihovýchodní Evropě.
Y	Zachovat konkurenceschopnost firmy.
Z	Zajistit dostatek zakázek pro výrobu.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 Strategie odměňování společnosti.

STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ SPOLEČNOSTI	
X	Zajišťovat motivaci a retenci jednotlivých zaměstnanců pro podporu splnění strategických cílů společnosti při efektivním řízení osobních nákladů a jejich optimální alokace jednotlivcům.
Y	Zachovat zaměstnanost a konkurenceschopnost firmy a tomuto cíli podřídít mzdový vývoj.
Z	Podmínky pro poskytování mezd jsou stanoveny tak, aby přispěly k dosažení cílů firmy a ke spravedlivému ocenění práce jejích zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Cíle odměňování společnosti.

CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ SPOLEČNOSTI	
X	Zajišťovat motivaci a retenci jednotlivých zaměstnanců pro podporu splnění strategických cílů společnosti při efektivním řízení osobních nákladů a jejich optimální alokace jednotlivcům.
Y	Základním cílem je posílení osobní odpovědnosti za výsledek společnosti (divize) u každého zaměstnance.
Z	Zajištění plnění zakázek v daném harmonogramu a předepsané kvalitě s předem stanovenými náklady

Zdroj: vlastní zpracování

Vize, strategie i cíle společností jsou stanoveny tak, že zcela odrážejí působení společností na trhu s vazbou na předmět podnikání každé společnosti a s vazbou na působení ve společnosti vůbec. Odrážejí i jejich možnosti ve sféře motivace a odměňování zaměstnanců. Každá společnost si svoji strategii i své cíle stanovila reálně, s ohledem na své možnosti.

Poslání společnosti vyplývá i ze struktury akcionářů společnosti, kdo je největším akcionářem, kdo je majitelem společnosti. Zjistíme, odpovídá-li stanovené poslání každé jednotlivé společnosti na otázku: „Kdo jsme, co děláme a kam směřujeme?“ Rozebereme si tedy poslání podniku jednotlivých společností pomocí odpovědí na následující otázky:

Tabulka 7 Poslání společnosti – analýza.

POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI			
	X	Y	Z
Zákazníci – Kdo jsou zákazníci společnosti?	Malé i velké firmy, státní instituce a domácnosti v ČR i v zahraničí ve vazbě na expanzi do zahraničí tj. do států východní a střední Evropy, kterým firma dodává elektrickou energii, teplo a nyní i plyn. Firma přešla v době celosvětové ekonomické krize z orientace na velkoodběratele (velké a střední firmy) na orientaci zaměřující se i na maloodběratele a domácnosti. Tímto se pokusila stabilizovat a minimalizovat propad v dobách ekonomické recese.	Malé i velké firmy v ČR i v zahraničí	Malé i velké firmy v ČR i v zahraničí
Výrobek nebo služba – Jaké jsou nosné výrobky/služby společnosti?	Společnost vyrábí, nakupuje, distribuuje a prodává elektrickou energii včetně podpůrných služeb. Nyní obchoduje také s plynem. Dále společnost vyrábí a prodává teplo, zpracovává vedlejší energetické produkty, poskytuje inženýrské služby a těží uhlí.	Společnost vyrábí strojírenské výrobky, turba, řetězy, vysokozdvížené vozíky, pro které zabezpečuje i záruční a pozáruční servis.	Společnost vyrábí strojírenské součástky pro zemědělské stroje a zařízení. Provádí výrobu a opravy zemědělských strojů.

POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI			
	X	Y	Z
Technologie – Je technologie středem zájmu podniku?	Technologie je středem zájmu společnosti, vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní společnost – výrobu elektrické energie. Důraz na bezpečnost, vědu výzkum poukazuje na nutnost nemalých investic do technologie společnosti stávající i nové.	Technologie je středem zájmu společnosti, vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní společnost, je nutné investovat do současné i nové technologie. Omezenost investic je vázána na finanční možnosti společnosti.	Technologie je středem zájmu společnosti, vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní společnost, je nutné investovat do současné i nové technologie. Omezenost investic je vázána na finanční možnosti společnosti.
Zájem o přežití, růst a profitabilitu	Společnost má přesně definovány ekonomické cíle, které dále jsou rozpracovány, zahrnuté i do cílů jednotlivých zaměstnanců. Společnost provádí pravidelně hodnocení zaměstnanců, jehož součástí je i plnění ekonomických ukazatelů společnosti. Společnost pravidelně vyhodnocuje ekonomické cíle.	Společnost má přesně definovány ekonomické cíle, které dále jsou rozpracovány, zahrnuté i do cílů jednotlivých zaměstnanců. Společnost provádí pravidelně hodnocení zaměstnanců, jehož součástí je i plnění ekonomických ukazatelů společnosti. Společnost pravidelně vyhodnocuje ekonomické cíle.	Společnost má stanoveny ekonomické cíle. Společnost provádí pravidelně hodnocení zaměstnanců. Společnost pravidelně vyhodnocuje ekonomické cíle.

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměření společnosti – zákazníci.

V současnosti je společnost X zaměřena nejen na velkooběratele elektrické energie a plynu, ale po období krize také na drobné spotřebitele – podnikatele i domácnosti. Na první místo řadí zákaznický přístup ke svým odběratelům i dodavatelům. Pečuje o své zákazníky zkvalitňováním poskytovaných služeb, dostupností a aktualizací informací ze všech oblastí svých podnikatelských aktivit. Jejimi zákazníky jsou právnické a fyzické osoby a domácnosti. Mezi zákazníky patří i zákazníci z dodavatelského systému. Dnes má již

vybudovány stabilizovanou základnu svých klientů, kterou společnost získala na základě podpory prodeje v době po období recese a změně legislativy, která měla za následek rozšíření konkurence v oblasti energetiky.

V současnosti je společnost Y zaměřena nejen na zákazníky z automobilového průmyslu, ale snaží se o získání nových zákazníků i z ostatních oblastí průmyslu. Hlavně strojírenského průmyslu. Její snaha spočívá v nalezení nových zákazníků, kteří by zcela zaplnili, její výrobní kapacitu uvolněnou po skončení výroby pro klíčového zákazníka z oblasti automobilového průmyslu. Investice do nových technologií pečlivě zvažuje, spolu s rentabilitou nové zakázky. Důležitým ukazatelem je nejenom rentabilita výroby, ale i její predikce v čase.

V současnosti je společnost Z zaměřena na udržení si své pozice na trhu, na rozvoj a upevnění spolupráce se stávajícími zákazníky. Zároveň se snaží zvyšovat kvalitu svých výrobků pro zákazníky, bez vlivu na zvýšení cen tak, aby ceny byly zákazníky akceptovány. Konkurenční boj na trhu s výrobní oblastí této společnosti se rozvinul také v regionu jejího působení a to v posledních 5 letech. Hlavně díky tomu, že na trh vstoupily dvě nové firmy se stejným výrobním programem a dostatečným kapitálem.

Zaměření společnosti – značka.

Společnost X je zaměřena na posílení a udržení vysokého statusu značky na trhu v České republice i za jejími hranicemi. Společnost je významným hráčem na trhu s energií v ČR i ve střední a východní Evropě. Pro zaměstnance znamená stabilitu a jistotu na trhu v ČR. Zaknihované akcie na dodávatele jsou na burze cenných papírů volně obchodovatelné. Společnost svými podnikatelskými a společenskými aktivitami stále zdokonaluje a posiluje svoji značku.

Společnost Y po roce 1989 navázala na dlouholetou tradici strojírenské firmy v regionu. Věhlas značky z let minulých, kdy se zabývala výrobou motocyklů, nyní pomáhá firmě při získávání nových zakázek. Značka a dobré jméno společnosti je to, co firmě pomohlo přežít i dobu recese z roku 2010. Vedení společnosti se snaží zachovat společnost jako rentabilní a zdravou v regionu i do budoucna

Společnost Z je společností, s nejmladší historií. Snaží se upevnit si své místo na trhu a budovat značku s vazbou na kvalitu svých výrobků tak, aby byly stále konkurence

schopné. Snaží se o začlenění se do regionu a přispívá i na jeho rozvoj. Její úspěšnou snahu nyní již podtrhuje více než 20 let působení.

Analýza a hodnocení zdrojů společnosti.

Tabulka 8 Analýza a hodnocení zdrojů společnosti.

ANALÝZA A HODNOCENÍ ZDROJŮ SPOLEČNOSTI		
X	Y	Z
Jaderné elektrárny 2	Divize Slévárna 2	Společnost s ručením omezeným 1
Uhelné elektrárny 3 1	Divize Desta 1	
Větrné elektrárny 4	Divize Turbo 1	
Sluneční elektrárny 13	Divize Auto 1	
Biomasa 3	Divize Nástrojárna 1	
Bioplyn 1	Společnost s ručením omezeným 3	

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení zdrojů společností koresponduje zcela se skutečnostmi, které již vplynuly z vize, strategie, cílů a poslání společnosti.

Analýza zájmových skupin.

Analýza zájmových skupin je založena na dvou předpokladech:

- 1) Současný stav podniku je výsledkem působení sil, které jsou vyvíjeny zájmovými skupinami, které působí protikladně.
- 2) Výsledek podnikové strategie je závislý na kolektivním působení relevantních zájmových skupin.

Výše uvedené předpoklady nás vedou k následujícímu závěru: „Hodnota podnikové strategie vždy závisí na předpokladech, které jsou přijaty ve vztahu k zájmovým skupinám společnosti, a ve vztahu ke krokům, které podniknou v průběhu realizace strategie.

Identifikace zájmových skupin - mezi hlavní zájmové skupiny společností X,Y,Z patří: vlastníci – akcionáři, podnikový management, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti.

Identifikace a testování předpokladů o zájmových skupinách:

a) Formulace předpokladů: P = podporující podnikovou strategii

O = odporující podnikové strategii

b) Ohodnocení předpokladu z hlediska jejich významu a jistoty:

význam --- 0 = nevýznamný předpoklad, jeho vliv na strategii je zanedbatelný;

9 = velmi významný předpoklad, vliv na strategii je jedním z nejpodstatnějších;

míra jistoty --- 0 = velmi nejistý předpoklad, velmi diskutabilní, nejsou důkazy, které by tento nejistý předpoklad podpořily, možná je neplatný;

9 = velmi jistý předpoklad, je naprosto evidentní;

c) Analýza čistého efektu z působení předpokladů podporujících strategii a těch, které ji omezují

Příloha č. 1 Analýza zájmových skupin.

Analýza zájmových skupin prokázala správné zařazení vlastníků – akcionářů, podnikového managementu, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů i konkurentů mezi hlavní zájmové skupiny společností. Potvrdil se tedy předpoklad, že zaměstnanci mají velký vliv na prosperitu firmy a na plnění stanovených cílů společnosti ve všech třech společnostech. Pro každou firmu jsou primární zájmovou skupinou sloužící ke splnění stanovených cílů společnosti a zabezpečení její prosperity.

STEP analýza.

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou společnosti ovlivňovat. Vnější prostředí společnosti je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální. Analytickými prostředky pro ohodnocení vlivů globálního prostředí jsou STEP analýza a scénáře. V současné době, kdy se celý svět ještě

zcela nevypořádal s globální ekonomickou krizí, která měla negativní vliv na veškeré činnosti podnikání.

Sociálně – kulturní faktory (faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot):

Demografie – Česká republika se nachází ve středu Evropy. Je to průmyslová země a mnoho zahraničních firem zde investovala do nových výrobních kapacit. V několika posledních letech došlo k nárůstu počtu obyvatel v důsledku vyšší porodnosti a migrace z cizích zemí.

Infrastruktura – na území České republiky je vybudována poměrně hustá silniční i železniční síť, což může být jeden z aspektů při lokalizaci firmy. Silnice i železnice nesplňují požadavky kvality.

Životní styl – obyvatelé tvoří konzumní společnost toužící po stále kvalitnějších službách. V důsledku krize a přijímaných ekonomických úsporných opatření dochází k nuceným úsporám u většiny obyvatelstva.

Mobilita obyvatelstva – byl zaznamenán trend migrace obyvatel z velkých měst do příměstských oblastí.

Technologické faktory (faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how) – trh s energiemi patří k odvětvím, které se vyvíjí dopředu ve srovnání například s automobilovým průmyslem pomaleji, ale je to v důsledku nutnosti velikých investic do modernizace výrobního portfolia a vědy a výzkumu, což s vývojem odvětví zcela souvisí. Trh zabývající se strojírenskou výrobou se vyvíjí rychleji a tím klade nároky na investování do nových technologií, strojů i zařízení v souladu s tím, aby společnost byla konkurenceschopná a měla možnost se v dané oblasti stále rozvíjet.

Technologické faktory (faktory související s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií):

Celková ekonomická situace – Česká republika momentálně očekává již druhou ekonomickou krizi, což začíná mít negativní vliv na budoucí vývoj HDP a ekonomiky jako celku. Očekává se pokles ekonomického růstu, popřípadě jeho úplné zastavení.

Vývoj světových ekonomik – celý svět, hlavně Evropa se nachází ve stejné situaci jako ČR.

Státní rozpočet – rapidnímu nárůstu schodku státního rozpočtu se vláda snaží zabránit přijetím řady restriktivních opatření. Omezování výdajů a škrty ve státním rozpočtu lze očekávat ve všech jeho oblastech

Úrokové sazby – v současnosti došlo ke snížení úrokových sazeb, což opět podpořilo investice do bydlení.

Tabulka 9 Vývoj úrokových sazeb ČNB od roku 2003 v %.

Vývoj úrokových sazeb ČNB od roku 2003 (v %)				
Stav k	2T repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba	PMR
7.5.2010	0,75	0,25	1,75	2
17.12.2009	1	0,25	2	2
7.8.2009	1,25	0,25	2,25	2
7.5.2009	1,5	0,5	2,5	2
6.2.2009	1,75	0,75	2,75	2
17.12.2008	2,25	1,25	3,25	2
7.11.2008	2,75	1,75	3,75	2
8.8.2008	3,5	2,5	4,5	2
8.2.2008	3,75	2,75	4,75	2
29.11.2007	3,5	2,5	4,5	2
30.8.2007	3,25	2,25	4,25	2
26.7.2007	3	2	4	2
31.5.2007	2,75	1,75	3,75	2
29.9.2006	2,5	1,5	3,5	2
28.7.2006	2,25	1,25	3,25	2
31.10.2005	2	1	3	2
29.4.2005	1,75	0,75	2,75	2
1.4.2005	2	1	3	2
28.1.2005	2,25	1,25	3,25	2
27.8.2004	2,5	1,5	3,5	2
25.6.2004	2,25	1,25	3,25	2
1.8.2003	2	1	3	2
26.6.2003	2,25	1,25	3,25	2
31.1.2003	2,5	1,5	3,5	2

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Od základních úrokových sazeb stanovovaných Českou národní bankou se odvíjí i úročení komerčních úvěrů. Zvláště citlivé jsou na každý pohyb těchto sazeb hypotéky.

Tabulka 10 Vývoj kurzu koruny vůči EUR a USD

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CZK/EUR	Prům	35,61	34,083	30,812	31,844	31,904	29,784	28,343	27,762	24,942	26,445	25,29
CZK/USD	Prům	38,59	38,038	32,736	28,227	25,701	23,947	22,609	20,308	17,035	19,057	19,11

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Kurz koruny – oproti roku 2009 došlo k poměrně výraznému poklesu kurzu koruny vůči euru a mírnému vzestupu kurzu koruny vůči dolaru.

Tabulka 11 Vývoj nezaměstnanosti

ROK		3.Q 2010	4.Q 2010	1.Q 2011	2.Q 2011	3.Q 2011
Nezaměstnanost (MPSV) ČR	%	7,1	6,9	7,2	6,7	6,6
Nezaměstnanost JK	%	4,8	5,2	6,1	5,3	5,0

Zdroj: ČSÚ, VŠPS 507-1, vlastní zpracování

Míra nezaměstnanosti – tabulka níže ukazuje, že v průběhu posledních šesti měsíců došlo k poklesu nezaměstnanosti na 6,6% v České republice a na 5,0% v jihočeském kraji.

Technologické faktory (faktory související s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád):

Stabilita vlády – v ČR nyní vládne vláda Petra Nečase. Nejsilnějšími stranami jsou ODS, ČSSD, TOP 09, Věci veřejné. Koalici utvořily tři strany ODS, TOP 09 a Věci veřejné. Snaží se prosadit úsporná opatření v mnoha oblastech.

Bariera zahraničního obchodu – v souvislosti se vstupem do EU došlo k odstranění bariér pro dovoz a vývoz zboží v rámci Evropské unie. Nátlak ze strany WTO – světové obchodní organizace – na odstraňování bariér je také jeden z důležitých aspektů rozvoje světového trhu.

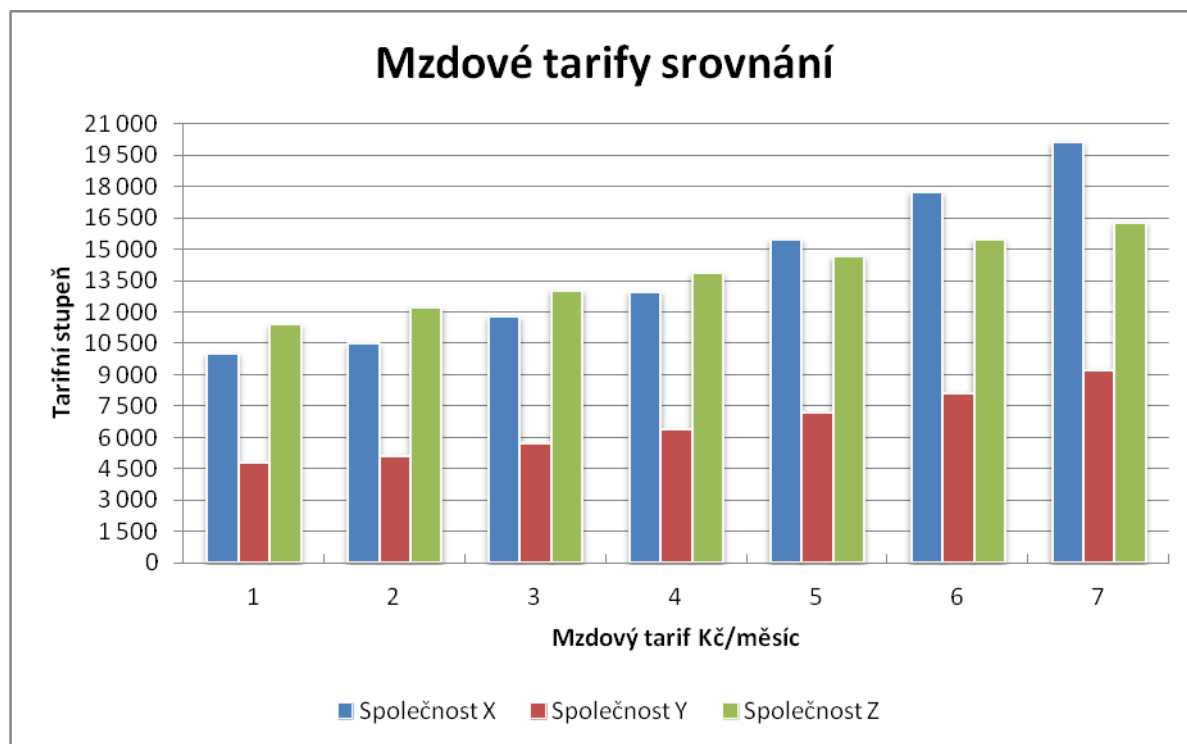
Legislativa – nekonzistentní legislativa, české právo umožňuje nejasný výklad právních norem. Neustálé, nedomyšlené novely zákonů znesnadňují podnikatelům orientaci v aktuální platnosti norem.

Prostředí, které může každá jednotlivá společnost svým chováním ovlivnit, je obvykle prostředí odvětví, ve kterém společnost působí.

Analýza – rozbor používaných mzdových systémů v jednotlivých společnostech.

Rozborem jednotlivých mzdových systémů společností X,Y,Z viz. příloha č.2. Došlo k podrobnému rozboru používaných mzdových systémů ve společnostech. Všechny společnosti používají tarifní mzdu a mzdu smluvní. Liší se počtem tarifních stupňů, jejich rozpětím, počtem a rozpětím používaných ostatních složek mzdy – příplatků, odměn, prémie viz.příloha č.2. Způsobem diferenciací používání jednotlivých složek mzdy ke spravedlivému ohodnocení práce zaměstnanců a zvýšení jejich motivace k plnění stanovených cílů společnosti. Také soubor zaměstnaneckých benefitů, který slouží jako stimul a motivace zaměstnanců k odvádění kvalitních pracovních výkonů je v každé společnosti zcela rozdílný.

Graf 1 Mzdové tarify grafické srovnání.



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti X je používána tarifní mzda měsíční pro ohodnocení zaměstnanců dělnických profesí. Ve společnosti Y je používána hodinová mzda tarifní i hodinová mzda úkolová. Zároveň je využívána i mzda, která je nazývána mzdou týmovou. Tyto druhy mzdy jsou používány pro zaměstnance dělnických profesí. Společnost Z pro dělnické profese také využívá tarifní hodinovou mzdu. Všechny společnosti, pak pro ohodnocení technickohospodářských pracovníků používají smluvní mzdu.

Soubor zaměstnaneckých benefitů je zcela jistě nejvíce propracován a využíván ve firmě X viz příloha 4. Společnost Y se snaží zařadit pro zaměstnance alespoň některé benefity jako například příspěvek na stravu, program seniority, který ochraňuje zaměstnance předdůchodového věku v pracovním procesu. Dary na vánoce, velikonoce a dovolenou. Společnost Z jako benefit pro zaměstnance zajišťuje dopravu do zaměstnání a zpět a zvažuje zavedení příspěvku na penzijní nebo životní připojištění zaměstnanců.

Všechny tři společnosti používají pro odměňování technickohospodářských zaměstnanců smluvní mzdu. Společnost X dle matice funkcí oceňovaných HAY metodou. Společnost Y a Z dle katalogu pracovních funkcí.

6. NÁVRH ŘEŠENÍ PRO JEDNOTLIVÉ FIRMY

Společnost X dle zvoleného mzdového systému a dle používání jednotlivých forem mezd se silným zastoupením zaměstnaneckých benefitů nemá problém se zajištěním odpovídající struktury zaměstnanců na trhu práce. Díky systému odměňování, postavení na trhu a předmětu podnikání se jeví pro zaměstnance jako lukrativní zaměstnavatel a může si na trhu zaměstnance vybírat tak, aby svým přínosem přispěli v co největší míře ke splnění cílů, strategie i vize společnosti.

Společnost je však svojí velikostí v řízení nepružná a strnulá s některými manýry dob minulých. Štědrost v odměňování zaměstnanců, silné odbory a sociální cítění společnosti může způsobit až neobjektivnost zaměstnanců v jejich požadavcích. Vnímání společnosti okolním prostředím není zcela kladné. Přispívá k tomu zejména medializace různých kauz ve sdělovacích prostředcích ve vazbě s nadstandardním odměňováním jejich zaměstnanců. K těmto kauzám může docházet z toho důvodu, že většinovým vlastníkem je stát. Není stanoven přímý vlastník, který by si svůj majetek ohlídal s důrazem dobrého hospodáře.

Také prostředí uvnitř firmy, není vždy pro zaměstnance hlavně po zapracování a po poznání procesů ve firmě a její firemní kultury bezproblémové. Výkon práce v této firmě se může stát pro zaměstnance tzv. zlatou klecí – styl a výkon práce nevyhovují, firemní kultura nevyhovuje, ale vše přehluší materiální přínos pro zaměstnance. Důsledkem pak může být nespokojený zaměstnanec, se vším souhlasící bez vlastního názoru a motivace.

V současné době mzdový systém odpovídá potřebám firmy, ale více však potřebám zaměstnanců. Otázkou však je odpovídá-li potřebám vlastníka - státu tedy nás všech. Je nutno provést šetření firemní kultury, spokojenosti zaměstnanců. Na základě získaných informací vyhodnotit stávající zavedený systém odměňování a následně ho případně upravit tak, aby napomohl ke zlepšení.

Společnost Y se svým mzdovým systémem, tak jak je nyní nastaven, se snaží splnit své cíle a strategii a to je zachovat zaměstnanost a konkurenceschopnost firmy. Mzdový systém využívá při přidělování různých příplatků nebo prémie veliké množství hodnotících ukazatelů. Ze zkušenosti vyplývá, že někdy méně znamená více. Tak jak je mzdový systém nastaven dnes, mohou probíhat jednotlivá hodnocení zaměstnanců při přidělování nenárokových složek mzdy – příplatků, ohodnocení a prémie ze strany nadřízených pracovníků formálně. Z důvodu pracovního vytížení nadřízených pracovníků a jejich časového presu se může takto nastavený systém odměňování minout svým účinkem. Systém chce sice pokrýt veškeré požadavky a neduhy dnešní doby, které odměňování a motivace zaměstnanců přináší. Snaží se tak urputně zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům, které mají napomoci ke splnění cílů společnosti, že opomněl skutečnost, kdy zachování zaměstnanosti na straně jedné může zapříčinit nekonkurenceschopnost společnosti na trhu na straně druhé. Mzda rozmělněná do množství malých částí se stává nepřehlednou a pro zaměstnance není zcela znatelná ztráta částí nebo celé výše jednoho z mnoha příplatků. Hodnocení společnosti ze strany zaměstnanců, jako zaměstnavatele, kde se v jednání a chování zaměstnanců v zaměstnání od dob před rokem 1989 moc nezměnilo, že se tedy jedná o slušného zaměstnavatele v regionu. Zaměstnanci jsou v zaměstnání spokojeni i za cenu nižšího příjmu. Na první pohled se hodnocení jeví pro společnost možná jako lichotivé. Vyzdvihuje sociální cítění společnosti – zachovat zaměstnanost, první část cíle společnosti. Takovéto chování společnosti lze spojit s tradicí působení společnosti v regionu. Zároveň, je však nutno zdůraznit, že pokud nedojde k narovnání tohoto stavu, může dojít k nesplnění druhé části

stanoveného cíle – zachování konkurenceschopnosti společnosti a jejího dalšího působení v regionu.

Návrh řešení je přehodnotit systém odměňování tak, aby motivoval skutečně dobré zaměstnance z trhu práce k zaměstnání se ve firmě. Tím by došlo k oživení pracovního života ve firmě a k vyššímu pracovnímu nasazení jak nových, tak i stávajících zaměstnanců. Zvýšila by se možnost zachování konkurenceschopnosti firmy na trhu a získání nových zakázek. Doporučením je využít více diferenciaci v přidělování smluvních a mimotarifních mezd zaměstnancům. Sloučit některé nenárokové složky mzdy dohromady, nastavit proces jejich přidělení tak, aby skutečně motivoval zaměstnance. Stanovit proces odměňování pro zaměstnance tak, aby kopíroval jejich přidanou hodnotu pro zaměstnavatele. Hodnocení zaměstnanců vázat na plnění stanovených cílů společnosti i stanovených cílů zaměstnanců.

Přesně cíle nadefinovat je velice důležité pro komunikaci, pochopení a porozumění mezi všemi lidmi, kterých se týkají. Proto bychom měli při stanovování jakýchkoliv dílčích cílů zaměstnancům souhrnu pravidel SMART, abychom mohli v závěru objektivně vyhodnotit splnění nebo nesplnění daného dílčího cíle.

Společnost Z využívá stanovený mzdový systém v souladu s potřebou splnit své stanovené cíle - zajištění plnění zakázek v daném harmonogramu a předepsané kvalitě s předem stanovenými náklady. Z charakteristiky společnosti vyplývá, že takto stanovené cíle zcela odpovídají dnešní situaci ve firmě. Majitel firmy zajišťuje zabezpečení členů své rodiny tím, že jsou zároveň zaměstnanci firmy. Dokumentace firmy, mzdový předpis i kolektivní smlouva firmy odpovídá rozsahu firmy a kvalifikaci stávajícího vedení firmy. V této společnosti je zcela vše závislé na její prosperitě a objemu získaných zakázek. Pokud firma nepřivítá změny, bude stále fungovat tak, jako doposud. Postačí stávající mzdový systém a kolektivní smlouvu revidovat a doladit jednotlivá ustanovení. Změnit hodnocení zaměstnanců při získávání osobního ohodnocení a výše prémie v návaznosti na plnění cílů, které jsou přiděleny zaměstnancům dle pravidel SMART:

S – specifické a konkrétní, to znamená, že by měly být přesně popsány. Pokud jsme schopni si odpovědět na otázku, co je předmětem a daným problémem, potom jsme toto kritérium specifičnosti splnili.

M – měřitelné, kvantifikovatelné, což nám umožňuje přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň plnění. Zde si můžeme například položit otázku, jak poznáme, že jsme byli úspěšní.

A – akceptovatelné pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem týkají.

R – reálné a realizovatelné, z hlediska všech potřebných zdrojů. Položme si otázku, jestli vůbec můžeme tohoto cíle dosáhnout s tím, co máme.

T – termínované, tedy stanovit požadovaný termín plnění.

V případě expanze společnosti na trhu nebo v případě změn ve strategii společnosti je nutno přehodnotit stávající systém odměňování tak, aby podpořil získání kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců, kteří zajistí stabilizaci výroby ve společnosti a pomohou posílit postavení firmy na trhu.

7. ZÁVĚR

Cílem práce bylo charakterizovat společnosti a posoudit je-li správně ve společnostech vytvořena strategie odměňování v souladu s cíli mzdové politiky společnosti. Na základě tohoto posoudit je-li zpracován mzdový systém organizací tak, aby kopíroval veškeré záležitosti potřebné pro splnění cílů společnosti a zabezpečil správný chod činností ve zdravé firmě. Došlo k vyhodnocení stávajícího stavu systému odměňování ve třech výrobních firmách X, Y, Z., došlo ke zmapování efektivity využití mzdového systému v souladu s potřebami jednotlivých firem, k porovnání podílu vlivu mzdového systému na budování prosperity každé jednotlivé firmy a zároveň byl vyhodnocen použitý systém odměňování ve firmě ve vazbě na motivaci zaměstnanců tak, aby byly z jejich strany podávány standardní pracovní výkony. Stávající systém odměňování ve firmách nebyl shledán jako zcela nevyhovující, ale ve všech třech společnostech byla navržena jeho modifikace pro danou firmu. Návrh modifikace mzdového systému má za úkol firmu posunout k splnění jí stanovené strategie a k dosažení jejích cílů.

Z provedené charakteristiky a z provedených analýz byly vyvozeny závěry, které se shodují s celkovým vývojovým trendem společností v České republice. Velký konkurenční tlak, který je kladen na výrobní sféru staví mzdový systém a odměňování zaměstnanců do popředí zájmu firem, které mají jako svůj prvořadý úkol splnit své stanovené cíle. Při celkovém zrychlení životního stylu způsobeného rychlým rozvojem moderních výrobních technologií a komunikačních technologií, při probíhající globalizaci dochází zcela logicky

k hledání cest, které umožní zaměstnavatelům udržet krok se světovým vývojem trhů. Globalizace a příchod firem se zahraniční účastí na náš trh zapříčinili ztenčení rozdílů mezi firmou českou a firmou se zahraniční účastí.

Společnost X dle zvoleného mzdového systému a dle používání jednotlivých forem mezd se silným zastoupením zaměstnaneckých benefitů nemá v současnosti problém se zajištěním odpovídající struktury zaměstnanců na trhu práce. Díky svému systému odměňování, postavení na trhu a předmětu podnikání se jeví pro zaměstnance jako lukrativní zaměstnavatel a může si na trhu práce zaměstnance vybírat tak, aby svým přínosem přispěli v co největší míře ke splnění cílů, strategie i vize společnosti. Potřebnou dokumentaci k dané problematice má řádně vypracovanou v souladu se všemi požadavky dnešní doby. Dokumentace je řádně revidovaná a tím jsou v ní neustále zapracovávány i nejaktuálnější trendy z domova i ze zahraničí.

V současné době mzdový systém odpovídá potřebám firmy, zároveň však více potřebám zaměstnanců. Otázkou je, odpovídá-li potřebám vlastníka – státu, tedy nás všech. Je nutno provést šetření firemní kultury, zjistit míru spokojenosti zaměstnanců. Na základě získaných informací vyhodnotit stávající zavedený systém odměňování a následně ho případně upravit tak, aby napomohl ke zlepšení.

Společnost Y se svým mzdovým systémem, tak jak je nyní nastaven, se snaží splnit své cíle a strategii a to je zachovat zaměstnanost a konkurenceschopnost firmy. Mzdový systém využívá při přidělování různých příplatků nebo prémie velké množství hodnotících ukazatelů. Ze zkušenosti vyplývá, že někdy méně však znamená více.

Návrh řešení je přehodnotit systém odměňování tak, aby motivoval skutečně dobré zaměstnance z trhu práce k zaměstnání se ve firmě. Tím by došlo k oživení pracovního života ve firmě a k vyššímu pracovnímu nasazení jak nových, tak i stávajících zaměstnanců. Zvýšila by se možnost zachování konkurenceschopnosti firmy na trhu a získání nových zakázek.

Společnost má potřebnou dokumentaci k dané problematice řádně vypracovanou v souladu s požadavky na zabezpečení splnění svých cílů. Dokumentace je řádně revidovaná a tím jsou v ní neustále zapracovávány i aktuální potřeby společnosti.

Společnost Z využívá stanovený mzdový systém v souladu s potřebou splnit své stanovené cíle - zajistit plnění zakázek v daném harmonogramu a předepsané kvalitě s

předem stanovenými náklady. Z charakteristiky společnosti vyplývá, že takto stanovené cíle zcela odpovídají dnešní situaci ve firmě. Také tato menší firma se zahraniční účastí má potřebnou dokumentaci k dané problematice vypracovanou v souladu s požadavky na zabezpečení splnění svých cílů a dodržení požadavků platné legislativy. Dokumentace napomáhá ke splnění cílů společnosti a zároveň poskytuje možnost zapracovat do ní, vznikne-li potřeba změny, které v budoucnosti vyplynou z potřeb společnosti

Společnosti se snaží vypracovat odpovídající mzdový systém pro své zaměstnance v nejvyšší možné kvalitě, dle požadavků vyplývajících z vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Jejich snahou je pracovat v souladu s posláním a strategií firmy a to lze jen se řádně vypracovaným mzdovým systémem, a proškolenými, zapracovanými a zaučenými zaměstnanci. Tento trend velice podporuje vedení všech třech společností.

Zahraniční společnost se shoduje v hlavních zásadách tvorby mzdového systému s českými firmami. Pouze odlišná mentalita způsobuje odlišný postup, který by měl spět ke stejnému cíli. Přístup k zaměstnancům je razantnější a je striktně dělen dle jejich profesí.

Závěrem lze konstatovat nutnost přijmout taková opatření ve všech společnostech, aby došlo ke splnění stanovených cílů. Moderní, prosperující firmy ví, že jejich rezerva a prosperita se ukrývají z velké části v jejich zaměstnancích. Spravedlivě odměňovaný a správně motivovaný zaměstnanec je velikou devizou každé společnosti.

8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. AMSTRONG MICHAEL: *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 800. ISBN 978-80-247-1407-3
2. D'AMBROSOVÁ HANA, ČORNEJOVÁ HELENA, LEŠTINSKÁ VLASTA, PELECH PETR, SCHMIED ZDENĚK, STÝBLO JIŘÍ, ŠENK ZDENĚK, TRYLČ LADISLAV, VALENTA JIŘÍ: *Abeceda personalisty 2009*, 3. vyd., Olomouc: ANAG, spol. s.r.o., 2009, s. 383. ISBN 978-80-7263-512-2
3. DVOŘÁKOVÁ ZUZANA a kol.: *Management lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 485. ISBN 978-80-7179-893-4
4. DVOŘÁKOVÁ ZUZANA a kol.: *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 157. ISBN 80-7179-468-6
5. ŘEZNÍČEK PETR: *Meritum personalistika 2007 -2008*, 1. vyd., Praha: ASPI, a.s., 2007, s. 897. ISBN 978-80-7357-239-6
6. STÝBLO JIRI: *Personální management*, Praha: GRADA, 1993, s. 336. ISBN 80-85424-92-4
7. FOOT MARGARET, HOOK CAROLINE: *Personalistika*, Praha: Computer Press, 2002, s. 462. ISBN 80-7226-515-6
8. JAKUBKA JAROSLAV, HLOUŠKOVÁ PAVLA, HOFMANNOVÁ EVA, KNEBL PAVEL, SCHMIED ZDENĚK, TOMANDLOVÁ LUDMILA, TRYLČ LADISLAV: *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2009*, 3. aktualizované vydání, Olomouc: ANAG, spol. s.r.o., 2009, s. 1095. ISBN 978-80-7263-496-5
9. LIVIAN, F.Y., PRAŽSKÁ L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HY Systém, spol. s.r.o., 1997. ISBN 80-86009-19-X
10. ŠUBRT BOŘIVOJ, LEIBLOVÁ ZDEŇKA, PŘÍHODOVÁ VĚRA, SKOUMALOVÁ ALENA, DANĚK ANTONÍN, PŘIKRYLOVÁ HELENA, ŽILINSKÁ IVA, LUKEŠOVÁ DANA, DORČÁKOVÁ JANA, MIKYSKA MARTIN: *Abeceda mzdové účetní 2009*, 19. vyd., Olomouc: ANAG, spol. s.r.o., 2009, s. 534. ISBN 978-80-7263-497-2
11. KOUBEK JOSEF: *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009, s. 399. ISBN 978-80-7261-168-3

9. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Analýza zájmových skupin ve společnostech	I
Příloha 2	Mzdový systém - srovnání společností X,Y,Z	III
Příloha 3	Stupnice mzdových tarifů společností X,Y,Z	VI
Příloha 4	BENEFITY ve společnosti X	IX

Příloha 1 Analýza zájmových skupin ve společnostech

Zájmová skupina	Požadavky	X			Y			Z		
		Předpoklady P/ O	Význam 0-9	Jistota 0-9	Předpoklady P/ O	Význam 0-9	Jistota 0-9	Předpoklady P/ O	Význam 0-9	Jistota 0-9
Akcionáři, vlastníci, podnikový management	Fungující firma, dosahující zisku	P	9	9	P	9	9	P	9	9
	Navýšení a stabilizace počtu zákazníků, odběratelů	P	9	8	P	9	9	P	9	9
	Dodržení politiky bezpečnosti firmy	P	9	9	P	9	8	P	7	7
	Snižování zátěže životního prostředí	P	9	8	P	9	7	P	8	7
	Pomoc -filantropie, charita, nadace	P	8	7	P	8	6	P	6	4
	Věda a výzkum - jeho podpora	P	9	8	P	5	3	P	3	1
	Podpora vzdělávání - zabezpeč. kvalif.pers.	P	9	8	P	8	7	P	7	5
	Stabilizace zaměstnanců	P	8	7	P	9	7	P	8	6
	Dobré jméno společnosti - značka	P	9	9	P	9	9	P	9	9
Zaměstnanci	Motivace zaměstnanců	P	8	6	P	9	9	P	9	9
	Stabilita firmy	P	8	7	P	7	6	P	7	6
	Podpora vedení a vzájemná komunikace	P	9	8	P	8	7	P	7	6
	Kvalitní postupy, metodiky a jejich dodržování	P	9	9	P	8	7	P	6	5
	Možnost profesního růstu	P	8	6	P	7	6	P	5	4
	Možnost dalšího vzdělávání	P	7	6	P	6	5	P	4	3
	Hodnocení ve vazbě na pracovní výkon	P	9	8	P	9	7	P	9	6
	Týmová práce	P	8	6	P	7	6	P	5	3
	Loajalita k firmě	P	7	5	P	7	5	P	4	3
Zákazníci	Kvalita poskytovaných služeb	P	9	8	P	6	4	P	4	2
	Cena poskytovaných energií, výrobků - snížení	O	8	7	O	9	8	O	9	8

Zájmová skupina	Požadavky	X			Y			Z		
		Předpoklady P/O	Význam 0-9	Jistota 0-9	Předpoklady P/O	Význam 0-9	Jistota 0-9	Předpoklady P/O	Význam 0-9	Jistota 0-9
	Úroveň vzájemné komunikace	P	8	7	P	9	7	P	8	7
	Elektronická komunikace	P	7	5	P	7	5	P	8	6
	Dostupnost inform. a reklamačních center spol.	O	6	5	O	7	4	O	6	2
	Vnímání společnosti veřejností	P	9	8	P	9	8	P	9	6
	Stabilita firmy	P	9	8	P	9	8	P	9	8
	Konkurenceschopnost firmy	P	8	7	P	9	7	P	9	7
Dodavatelé	Zvyšování úrovně poskytovaných služeb	P	8	4	P	7	6	P	6	4
	Zlepšení komunikačních kanálů	P	8	6	P	8	5	P	7	6
	Vzájemná akceptace	P	7	7	P	7	7	P	8	6
	Zpětná vazba 360°	P	7	7	P	8	4	P	8	4
	Narovnání cen za poskytované služby	P	9	8	P	9	8	P	9	8
	Partnerství ve vztahu dodavatel - odběratel	P	8	8	P	8	6	P	8	5
	Stabilní odběr služeb	P	5	5	P	4	3	P	4	3
	Dodržování platební morálky ze strany odběratele	P	8	6	P	9	8	P	9	7
Konkurenti	Udržení stabilního zastoupení na trhu	O	9	9	O	9	9	O	9	9
	Zabezpečení expanze na domácím trhu	O	9	8	O	7	6	O	7	6
	Expanze do zahraničí	O	8	8	O	8	6	O	8	7
	Minimalizace nákladů	O	8	7	O	8	6	O	9	8
	Získání konkurenční výhody oproti ostatním	O	9	9	O	9	9	O	9	9
	Maximalizovat zisk a minimalizovat rizika	O	8	7	O	9	7	O	9	6
	Dobré jméno společnosti	O	5	6	O	4	6	O	3	5
	Dodržení etického kodexu	P	5	1	P	3	2	P	2	1
	Kvalitní legislativa	P	3	4	P	2	4	P	3	2

Příloha 2 Mzdový systém - srovnání společností X,Y,Z,

MZDOVÝ SYTÉM - SROVNÁNÍ SPOLEČNOSTÍ X,Y,Z			
	X	Y	Z
Existence KS ve společnosti	ANO	ANO	ANO
Existence mzdového předpisu	NE	ANO	ANO
Existence jiné firemní dok. k dané problematice	ANO	NE	NE
Délka pracovní doby - týden	37,5	37,5	37,5
Nepřetržitý provoz	ANO	ANO	NE
Třisměnný provoz	ANO	ANO	ANO
Dvousměnný provoz	ANO	ANO	ANO
Jednosměnný provoz	ANO	ANO	ANO
Konto pracovní doby	NE	NE	NE
Dovolená na zotavenou ve dnech	25	25	25
Odstupné	3-10 násobek prům. výdělku dle odpracované doby	3 násobek prům. výdělku dle odpracované doby	3 násobek prům. výdělku dle odpracované doby
Výše odchodného při odchodu do důchodu	5-10 násobek prům. výdělku dle odpracované doby	2500 + 1100-12000 Kč dle odpracovaných let	3 000 Kč
Výše odměny při dosažení 50 let věku	18000-72000 Kč dle odpracované doby	2 000 Kč	5 000 Kč
Výše odměny při dosažení 60 let věku	NE	NE	5 000 Kč
Tarifní mzda - složení	mzdový tarif; osobní ohodnocení; prémie; příplatky; ostatní složky mzdy	mzdový tarif; osobní ohodnocení; prémie; příplatky; ostatní složky mzdy	
Tarifní mzda	měsíční tarif	hodinový tarif	hodinový tarif
Mimotarifní mzda	NE	ANO	
Počet tarifních stupňů a jejich rozpětí	12	dělníci 7 THP 12	8
Mimořádný příplatek k tarifu	NE	1-6,- Kč/hod	
Příplatek k tarifu	NE	1-13,- Kč/hod	30% dle hodnocení zaměstnance
Kolektivní příplatek	NE	1-2.- Kč/hod	NE
Způsob zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů	analytická metoda; sborník charakter. činností	katalog kvalifikačních funkcí	katalog kvalifikačních funkcí

MZDOVÝ SYTÉM - SROVNÁNÍ SPOLEČNOSTÍ X,Y,Z			
	X	Y	Z
Osobní ohodnocení, osobní příplatek	20% z tarifu	NE	NE
Prémie	čtvrtletně 15% z objemu tarifů	dělníci DR 29,5% dělníci DJ 30% THP 13,5 %	ANO dle plnění kritérií % z tarifu
Mzda při zastupování	ANO	ANO	NE
Rekvalifikace	20000,- Kč -při ukončení PP dle §52 a-c	NE	ANO za doby trvání PP
Práce přesčas % z prům. výdělků	30%	25%	25%
Práce přesčas v noci	NE	NE	40%
Práce přesčas v SO, NE	NE	NE	50%
Práce ve svátek	110%	100%	100%
Práce ve svátek 24.12. a 25.12. +	100%	NE	NE
Preference práce ve firmě, preferenční odměna	NE	700-1400 Kč/měsíc	400 Kč/měsíc
Příplatek za ztížené prostředí	11 - 16,80 Kč dle vykonávané činnosti	4,30-6,40 dle rizika práce	6,- Kč
Mzda za práci v noci	20,9	6,50-10,70 Kč	10%
Příplatek za práci v sobotu a v neděli	30%	25%	25%
Příplatek za práci v odpolední směně	10,70 Kč	2,70-3,20Kč	5,50 Kč
Příplatek za práci ve směnových režimech, nepřetržitém provozu	13,70 Kč	4,00 Kč	NE
Příplatek za dělené směny	NE	10,00 Kč	NE
Příplatek za práci ve výškách	9,80-16,40 Kč	4,30 Kč	NE
Příplatek za práci ve zvláštních prac.pod.	147,- Kč	NE	NE
Příplatek za práci v obtížných prac.pod.	11-17,40Kč dle sborníku prací	4,30-6,40 dle rizika práce	6-12 dle rizika práce
Odměna za hospodářský výsledek	ANO 1x rok dle plnění ukazatele EBITDA	NE	NE
Odměna z fondu vedoucího	NE	dělníci DR 3,- Kč dělníci DJ 3,- Kč THP 1400,- Kč/měs.	NE

MZDOVÝ SYTÉM - SROVNÁNÍ SPOLEČNOSTÍ X,Y,Z			
	X	Y	Z
Ostatní, mimořádné odměny	ANO	ANO	NE
Odměňování pracovníků v týmové práci	NE	ANO	NE
Hodnocení zam. s tar. mzdou	ANO	ANO	NE
Hodnocení zam. se smluvní mzdou	ANO	ANO	NE
Odměňování zam. se smluvní mzdou	ANO dle matice fcí oceňovaných HAY metodou	ANO	NE
Odměňování zam. se smluvní mzdou - ROČNÍ ODMĚNA	20% dle plnění stanovených cílů	NE	NE
Matice prac.fcí odměň smluv mzdou	ANO	NE kvalifikační katalog fcí	NE
Pololetní odměna	NE	0-4000,- Kč	NE
Odměna za pracovní pohotovost	10% nejméně 16,- Kč; v SO, NE, SV nejméně 27,- Kč	12,- Kč	15% nejméně 50,- Kč/den ; v SO, NE, SV 25% nejméně 70,- Kč/den
Příspěvek po dobu nemoci	200 Kč - 3 dny nemoci	NE	NE
Zaměstnanecké výhody	ANO	NE	NE
Podpora mobility	ANO	NE	NE
Příspěvek na stravování	ANO	ANO	NE

Příloha 3 Stupnice mzdových tarifů společností X,Y,Z

STUPNICE MZDOVÝCH TARIFŮ A OSOBNÍHO OHODNOCENÍ SPOLEČNOST X

Tarifní stupeň	Mzdový tarif	Osobní ohodnocení
	Kč/měs.	Kč/měs.
1	10 040	0 – 5 020
2	10 530	0 – 5 265
3	11 800	0 – 5 900
4	12 980	0 – 6 490
4a	14 320	0 – 7 160
5	15 500	0 – 7 750
5a	16 570	0 – 8 285
6	17 760	0 – 8 880
6a	18 970	0 – 9 485
7	20 140	0 – 10 070
7a	21 330	0 – 10 665
8	22 520	0 – 11 260
8a	23 700	0 – 11 850
9	24 920	0 – 12 460
9a	26 110	0 – 13 055
10	27 290	0 – 13 645
10a	28 350	0 – 14 175
11	29 540	0 – 14 770
11a	30 720	0 – 15 360
12	31 930	0 – 15 965
12a	33 120	0 – 16 560

STUPNICE MZDOVÝCH TARIFŮ A OSOBNÍHO OHODNOCENÍ SPOLEČNOST Y

THP	Mzdový tarif	Rozpětí
	Kč/měs.	Kč/měs.
1	4 600	1 600
2	4 900	2 400
3	5 200	2 900
4	5 850	3 700
5	6 250	4 450
6	6 900	5 250
7	7 850	6 100
8	8 550	6 950
9	9 500	8 000
10	10 450	9 050
11	11 600	10 000
12	12 750	11 300
D	Mzdový tarif	
	Kč/hod	Kč/měs.
1	29,40	4 794
2	31,50	5 136
3	35,20	5 739
4	39,50	6 440
5	44,10	7 191
6	49,90	8 136
7	56,70	9 245

STUPNICE MZDOVÝCH TARIFŮ A OSOBNÍHO OHODNOCENÍ SPOLEČNOST Z

D	Mzdový tarif	
	Kč/hod	Kč/měs.
1	70,00	11 414
2	75,00	12 229
3	80,00	13 044
4	85,00	13 859
5	90,00	14 675
6	95,00	15 490
7	100,00	16 305
8	110,00	17 936

Příloha 4 BENEFITY ve společnosti X

Plošné

Penzijní připojištění – příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % vyměřovacího základu zaměstnance za daný měsíc pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, minimálně ve výši 600 Kč/měs. a maximálně ve výši 1 300 Kč

Příspěvek na odběr elektrické energie – formou:

poskytování příspěvku na soukromé životní pojištění ve výši 666 Kč měsíčně nebo navýšení osobního účtu o 6 500 Kč za celý kalendářní rok (OÚ = 14 500 Kč / rok)

Příspěvek na rekreaci a rekondici (formou osobních účtů) - přiděl do osobního účtu zaměstnance na příslušný rok ve výši 8 000 Kč (možnost využití pro zaměstnance i rodinné příslušníky)

Zdravotní péče

úhrada vstupních, periodických a výstupních zdravotních prohlídek zaměstnanců nadstandardní zdravotní péče pro vybrané skupiny zaměstnanců (management, exponovaní zaměstnanci)

Příspěvek při narození dítěte - v souvislosti s narozením dítěte poskytnutí podílového listu otevřeného podílového fondu Bondinvest v nominální hodnotě 5 000 Kč

Stravování – vedle úhrady nákladů na stravování ve vazbě na platnou legislativu poskytování příspěvku na jedno odebrané jídlo při odpracované směně ve výši 13 Kč

Sociální výpomoci – lze poskytnout v následujících případech:

mimořádně závažné sociální případy - maximálně 75 000 Kč

úmrtní zaměstnance – ne na následky pracovního úrazu: manželu maximálně 75 000 Kč;

dítěti, které má nárok na sirotčí důchod, maximálně 100 000 Kč; rodičům zemřelého v odůvodněných případech maximálně 25 000 Kč

vzniklá škoda v důsledku mimořádných povětrnostních vlivů – maximálně 100 000 Kč

Půjčky - lze poskytnout bezúročnou půjčku:

na zabezpečení bydlení maximálně 200 000 Kč

na provedení stavebních úprav maximálně 100 000 Kč

Splatnost půjčky 5 let.

Zvýšené odstupné - při rozvázání pracovního poměru z organizačních důvodů nebo dohodou z týchž důvodů

Odměny k životním výročí a odchodné při odchodu do důchodu

Diferencované - vyplývající z pracovního místa nebo funkce

Mobilní telefon - možnost používat mobilní telefon i pro soukromé účely, o paušální částku výši 240 Kč zaměstnanci zvýšen měsíční základ pro výpočet zálohy na daň z příjmu ze závislé činnosti

Osobní automobil - vybranému okruhu zaměstnanců poskytnuto vozidlo kategorie Benefit / Benefit speciál, které lze využívat jak pro služební, tak soukromé účely

Kapitálové životní pojištění (management)

Dočasné životní pojištění (expatrioti)

Příspěvek na ošatné – vybrané pracovní pozice (sekretářka, asistent/ka)

Program podpora mobility - příspěvek na ubytování, dopravu a cesty za rodinou

Opční program

Bývalí zaměstnanci – důchodci

Stravování - vedle úhrady nákladů na stravování ve vazbě na platnou legislativu poskytování příspěvku na jedno odebrané jídlo denně ve výši 13 Kč

Příspěvek na odběr elektrické energie

Činnost klubu důchodců – 1 mil. Kč / rok