Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Odměňování zaměstnanců

Diplomová práce

Vedoucí práce:
prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

Bc. Pavla Pokoráková

Brno 2015

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Panelárně St. Město, a.s. za poskytnutí potřebných podkladů ke zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu práce panu prof. Ing. Pavlu Tomšíkovi, CSc. za jeho cenné rady a připomínky při jejím zpracování.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci Odměňování zaměstnanců vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 3. ledna 2015 _____

Abstract

POKORÁKOVÁ, P.: *Reward system of the employees*. Diploma thesis. Brno: MENDELU, 2015.

Topic of this diploma thesis is the reward system of the employees in the company Panelárna St. Město, Inc. First of all, an analysis of the employee structure based on data provided by the company was made, above age, length of services and achieved level of education. The next step is analysing the personal costs and description of the current wage system. In the next part a new wage system is proposed, which includes adding new complementary wage forms. Recommended is the introduction of benefits as an effective tool to motivate employees.

Keywords

Rewards, wage system, motivation.

Abstrakt

POKORÁKOVÁ, P.: *Odměňování zaměstnanců*. Diplomová práce. Brno: MENDELU, 2015.

Tématem diplomové práce je odměňování zaměstnanců ve společnosti Panelárna St. Město, a.s. Na základě poskytnutých údajů od společnosti je provedena analýza struktury zaměstnanců podle věku, délky pracovního poměru a dosaženého vzdělání. Dále jsou analyzovány osobní náklady společnosti a popsán současný systém odměňování. Navrhnut je nový systém odměňování, který obsahuje přidání nových doplňkových mzdových forem. Doporučeno je také zavedení zaměstnaneckých benefitů jako účinného nástroje k motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova

Odměňování, mzdový systém, motivace.

Obsah

1 Úvodní část 10

1.1 Úvod 10

1.2 Cíl práce 11

1.3 Materiál a metodika 11

2 Literární přehled 14

2.1 Základní pojmy 14

2.1.1 Odměna 14

2.1.2 Plat 15

2.1.3 Mzda 16

2.1.4 Minimální mzda 16

2.1.5 Zaručená mzda 16

2.1.6 Superhrubá mzda 17

2.2 Odměňování zaměstnanců 17

2.2.1 Motivace 17

2.2.2 Trendy v odměňování zaměstnanců 18

2.3 Hodnocení práce 20

2.3.1 Produktivita práce 21

2.4 Mzdový systém 21

2.5 Tvorba mzdového systému 23

2.5.1 Stanovení cílů mzdového systému 24

2.5.2 Rozbor vnitřních a vnějších podmínek ovlivňujících proces odměňování 25

2.5.3 Stanovení mzdových nákladů 25

2.5.4 Výběr hledisek odměňování 26

2.5.5 Hodnocení hledisek 28

2.5.6 Stanovení a stupňování mzdových sazeb 29

2.5.7 Výběr mzdových forem 30

2.6 Zaměstnanecké benefity 31

3 Výsledky **34**
3.1 Představení podnikatelského subjektu ... 34
3.2 Struktura zaměstnanců ... 35
3.3 Osobní náklady ... 39
3.3.1 Produktivita práce ... 44
3.4 Analýza mzdového systému ... 45
3.4.1 Odměňování dělníků ... 46
3.4.2 Odměňování TH zaměstnanců ... 48
3.5 Návrh nového mzdového systému ... 50
3.5.1 Odměňování dělníků ... 51
3.5.2 Odměňování TH zaměstnanců ... 62
4 Diskuze **67**
5 Závěr **69**
6 Literatura **72**
A Organizační a řídící schéma společnosti **79**
B Prémiový řád **80**

Seznam obrázků

Obr. 1 Míra motivovanosti podle typu pozic v ČR 18

Obr. 2 Složení mzdového systému 22

Obr. 3 Mzdový systém 24

Obr. 4 Struktura zaměstnanců dle věku 37

Obr. 5 Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru 38

Obr. 6 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání 38

Obr. 7 Struktura zaměstnanců dle oblasti činnosti 39

Obr. 8 Struktura osobních nákladů v letech 2008 – 2013 42

Obr. 9 Celkové náklady v letech 2008 – 2013 43

Obr. 10 Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy 44

Obr. 11 Vývoj ukazatele osobních nákladů k přidané hodnotě 45

Obr. 12 Graf hodinových mzdových tarifů s překrýváním 47

Obr. 13 Graf měsíčních mzdových tarifů s překrýváním 50

Obr. 14 Stupnice hodinových mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí 55

Obr. 15 Stupnice hodinových mzdových tarifů s překrýváním v rozpětí 56

Obr. 16 Stupnice měsíčních mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí 63

Obr. 17 Stupnice měsíčních mzdových tarifů s překrýváním v rozpětí 64

Obr. 18 Mzdový systém společnosti 68

Obr. 19 Organizační a řídící schéma společnosti Panelárna St. Město, a.s. 79

Seznam tabulek

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců 36

Tab. 2 Osobní náklady v letech 2008 - 2013 40

Tab. 3 Mzdové náklady v letech 2008 - 2013 41

Tab. 4 Rozpětí hodinového mzdového tarifu 46

Tab. 5 Rozpětí měsíčního mzdového tarifu IV. skupiny THZ 49

Tab. 6 Zařazení dělnických profesí do skupin prací 51

Tab. 7 Nejnižší úroveň zaručené mzdy platné od 1. 1. 2015 52

Tab. 8 Rozdělení pracovních činností podle KZAM 52

Tab. 9 Analytická metoda hodnocení dělnických profesí 54

Tab. 10 Stupnice hodinových mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí 54

Tab. 11 Stupnice hodinových mzdových tarifů s překrýváním v rozpětí 56

Tab. 12 Překrývání hodinových mzdových tarifů (Kč) 57

Tab. 13 Minimální výše příplatku za práci ve ztíženém prostředí 58

Tab. 14 Výše odměny za odpracované roky 59

Tab. 15 Výše státního příspěvku na penzijní připojištění dle výše měsíčního příspěvku účastníka (od 1. 1. 2013) 60

Tab. 16 Výše čisté měsíční mzdy a nákladů zaměstnavatele při zvýšení mzdy 61

Tab. 17 Výše čisté měsíční mzdy a nákladů zaměstnavatele při uplatnění příspěvku na penzijní připojištění 61

Tab. 18 Zařazení THZ podle KZAM a nejnižší úroveň zaručené mzdy 62

Tab. 19 Stupnice měsíčních mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí 63

Tab. 20 Stupnice měsíčních mzdových tarifů s překrýváním v rozpětí 64

Tab. 21 Překrývání měsíčních mzdových tarifů (Kč) 65

1 Úvodní část

1.1 Úvod

Jedno staré pořekadlo praví: „Bez práce nejsou koláče.“ Již od dávných dob jsou lidé odměňování za práci, avšak díky legislativnímu pokroku se procedura vyplácení odměn stává časově náročnější a složitější.

V době vysoké konkurence, kdy společnosti disponují podobnými technologiemi, rozhodují o úspěchu firem především procesy, za kterými stojí člověk. Ať již jsou to inovace, zákaznická orientace, výrobní, ale i prodejní efektivita a řada dalších.

Náklady na lidské zdroje jsou potom ve společnosti zpravidla chápány ze dvou různých úhlů pohledu. První pohled mzdy chápe především jako jednu z nákladových položek. Zdůrazňuje jejich typické vlastnosti, mezi které patří nepružnost směrem dolů (když nebude snižován počet zaměstnanců), a naopak setrvalou růstovou tendenci, která vyjadřuje nejen rostoucí výkonnost zaměstnanců, ale také vlivy inflace a konkurence na trhu práce. S lidskými zdroji jsou zpravidla spjaty další investice, jako jsou pojištění, zajištění sociálního zázemí nebo kvalifikace. Výše odměn a sociálního zabezpečení zaměstnanců tedy představuje jakýsi kompromis mezi rostoucími náklady na jedné straně a získáním kvalitních lidských zdrojů, které mohou být konkurenční výhodou, na straně druhé.

Lidské zdroje, jak bylo napsáno výše, představují nedocenitelný zdroj konkurenční výhody. Můžeme na ně pohlížet jako na tvůrčí faktor, který předurčuje míru využití ostatních výrobních faktorů. Podle Armstronga (2002) zahrnují schopnosti, zdroje, vztahy a rozhodnutí, které dovolují společnosti využít příležitostí na trhu a vyhnout se nástrahám, které by mohly ohrozit její postavení. Výkon spokojených a motivovaných zaměstnanců se vždy odrazí na výstupu společnosti jako celku. Proto je způsobům motivování lidí věnována zvýšená pozornost. Cílem společnosti je vytvářet takové prostředí a rozvíjet motivační procesy, které budou napomáhat k tomu, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali výsledků, které odpovídají představě managementu.

Společnosti, kterým se podaří zavést a udržovat účinný systém odměňování zaměstnanců, získají dlouhodobou konkurenční výhodu: maximální kontrolu personálních nákladů a motivované zaměstnance, kteří budou podávat žádoucí výkony. Systém odměňování, který chce být úspěšným, musí dohromady skloubit výkonnost a kompetentnost zaměstnanců s odpovídající strukturou odměn a dalších výhod.

Je třeba si ale uvědomit, že na lidské zdroje mimo peněžní odměny, působí také jiné faktory. Vedle vlastní práce a profesního růstu se v pracovní motivaci uplatní také faktor sebeuplatnění, uspokojení z tvůrčího charakteru práce, zodpovědnosti, vzdělávání, dobrých mezilidských vztahů na pracovišti a mnoho dalších. Společnost sama o sobě není nikdy úspěšná, jsou to lidé, kdo vytváří její úspěchy.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhu nového systému odměňování ve společnosti Panelárna St. Město, a.s. Při jeho tvorbě bude kladen důraz především na 2 faktory – vyšší zainteresovat zaměstnanců na plnění výrobního plánu a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce. Naplnění hlavního cíle práce povede přes dosažení cílů dílčích.

Mezi dílčí cíle patří vymezení pojmů, které budou využity ve výsledkové části. Bude rozvedena problematika odměňování, motivace a tvorby mzdového systému. Nezbytnou součástí tohoto dílčího cíle bude i přehled mzdových forem ve vazbě na možnost praktické aplikace v podnikatelském subjektu.

Aby bylo dosaženo hlavního cíle práce, bude i výsledková část rozdělena na několik dílčích částí. Jako první bude představení podnikatelského subjektu, seznámení s oborem podnikání společnosti. Následujícím cílem je zjištění počtu zaměstnanců a jeho vývoj. Na základě údajů o zaměstnancích bude provedena analýza struktury zaměstnanců z hlediska vzdělání, věku a délky pracovního poměru. Na základě získaných podkladů od společnosti bude provedena také analýza osobních nákladů v letech 2008 – 2013, kdy bude přihlíženo především k výši mzdových nákladů společnosti.

V rámci hlavního cíle bude analyzován dosavadní systém odměňování ve společnosti včetně popisu tarifní soustavy, využívaných mzdových forem a zaměstnaneckých výhod. Nezbytnou součástí práce je zpracování návrhu nového systému odměňování. Důraz bude kladen především na změnu v odměňování dělníků, kteří tvoří „kmen“ společnosti a bez nichž by společnost nemohla fungovat. Vypracuje se tarifní soustava, která zajistí prostor pro mzdovou diferenciaci podle skutečné výkonnosti zaměstnance, ale také spravedlnost v odměňování. Pro technicko-hospodářské zaměstnance bude rovněž vytvořen návrh na změnu v jejich odměňování. Posledním krokem je reformulace stávajících základních a doplňkových mzdových forem a zabudování nových prvků odměňování.

1.3 Materiál a metodika

Ke zpracování práce bude využita domácí i zahraniční literatura, odborné vědecké práce a periodika. Dalšími zdroji informací jsou Ministerstvo práce a sociálních věcí a Český statistický úřad. Bezesporu je důležité v práci zohlednit zákony českého práva. Údaje o společnosti budou čerpány z výkazů zisků a ztát, vnitřního mzdového předpisu společnosti, pracovního řádu, osnovy základního školení zaměstnanců.

Výsledková část se zabývá analýzou Panelárny St. Město, a.s., která byla ochotna poskytnout údaje o společnosti. Údaje vztahující se ke společnosti jsou platné k 1. 1. 2014, není-li v práci uvedeno jinak. Podklady pro analýzu stávajícího mzdového systému jsou získány za období 2008 – 2013. Návrh nového mzdového systému se vztahuje k následujícímu roku 2015 a dalším. Bližší údaje o společnosti budou uvedeny ve výsledkové části.

K hodnocení dělnických profesí se použije analytická metoda. Dle Alinče, Tomšího (2000) je analytická metoda nejspolehlivějším, nejobjektivnějším a nejkomplexnějším nástrojem hodnocení. Základem metody je soustava kritérií, která tvoří podstatu složitosti, namáhavosti a odpovědnosti. Danými kritérii jsou:

1. Odborná příprava
2. Druh a rozsah dalšího vzdělání
3. Praktické znalosti a dovednosti
4. Složitost objektu vykonávané práce a pracovního procesu
   4.1. Složitost vykonávané práce
   4.2. Úroveň složitosti pracovního procesu (činnosti)
5. Složitost pracovních vztahů
   5.1. Úroveň a intenzita odborných pracovních vztahů
   5.2. Odborná náročnost předmětu pracovních vztahů
6. Organizační a řídící náročnost
   6.1. Stupeň řízení
   6.2. Složitost řízených pracovních procesů
7. Odpovědnost za škody
8. Odpovědnost za zdraví
9. Zátěž fyzická
10. Zátěž psychická a smyslová
11. Riziko pracovního úrazu

Všechna kritéria jsou odstupňována podle míry jejich působení. Každý stupeň uvedeného stupňování (tzv. gradační stupeň) má přidělen na základě Alinče, Tomšího (2000) bodovou hodnotu. Hodnocení konkrétní pracovní činnosti se provádí tak, že se zařadí do odpovídajícího gradačního stupně v rámci každého hlediska analytické metody. Součet bodových hodnot dává pořadí této pracovní činnosti ve vztahu ke složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací ostatních. Podle potřeby se škála bodových hodnot rozdělí do stanoveného počtu pásem. Všechny práce, jejichž součet bodových hodnot připadne do stanoveného bodového pásma, budou mít stejnou tarifní třídu.

Návrh stupnice mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí bude stanoven progresivně pomocí geometrické řady dle Kleibla, Hüttlové, Dvořákové (1994). Tarifní stupnice pomocí aplikace geometrické řady se provádí tam, kde s nároky na odbornost práce roste odpovědnost, riziko a náročnost práce. Pro stanovení tarifní stupnice je nejvhodnější stanovit minimální mzdový tarif (MTmin), maximální mzdový tarif (MTmax) a počet tarifních tříd (n). Kvocient geometrické řady mezi jednotlivými tarifními třídami (q) se zjistí:

$$q = \sqrt[n-1]{\frac{MT_{max}}{MT_{min}}}$$

Zbývající mzdové třídy dopočteme dle vzorce:

$$MT_n = MT_{min} \times q^{n-1}$$

Výpočet překrývání mzdových tarifů bude proveden na základě Tomšíka (2005) tak, že:

- Mt_a horní mez – Mt_b dolní mez = Rozdíl (Mt_a – Mt_b) [Kč]
- Rozpětí Mt_b = Horní mez Mt_b – Dolní mez Mt_b [Kč]
- Překrývání = Rozdíl (Mt_a – Mt_b)/ Rozpětí Mt_b [%]
- Mt …mzdový tarif

Pro zpracování poskytnutých údajů se využije software Microsoft Office 2010 – textový editor Microsoft Word 2010 a tabulkový procesor Microsoft Excel 2010.

2 Literární přehled

Podle Sakslové (2006) představuje řízení lidských zdrojů nejnovější pojetí personální práce. Ta se začala formovat v 50. a 60. letech ve vyspělých zahraničních zemích. V souvislosti s prosazováním termínu „lidské zdroje“ došlo k posunu v chápání významu člověka ve společnosti jako nejcennějšího zdroje efektivity, který rozhoduje jak o budoucnosti, tak o konkurenceschopnosti společnosti. Prostředky do něj vložené jsou chápány jako návratná investice, nikoliv jen jako vynaložené náklady. Armstrong (2007) řízení lidských zdrojů definuje jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co společnosti mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jejích cílů.

Podle Wöheho a Kislingerové (2007) můžeme mimořádný význam personálního řízení shrnout do tří bodů:

1. Zaměstnanci jako činitel výkonu.

   V tržní konkurenci mohou být úspěšné jen takové podniky, které si zajistí konkurenční výhodu. Tu mohou dosáhnout především využitím kvalifikovaných a správně motivovaných zaměstnanců.

2. Zaměstnanci jako nákladový faktor.

   Zapojení zaměstnanců je spojeno s velmi vysokými náklady. Tyto náklady vedou většinu podniků k neustálé racionalizaci – lidskou práci nahrazují stroji. Výše nákladů a jejich především fixní charakter nutí vedení podniku k obezřetnému personálnímu plánování.

3. Zaměstnanci jako výrobní faktor charakteristického typu.

   Výnosnost faktoru práce závisí na individuálních faktorech. Osoba, která stojí za výrobním zařízením, usiluje o dosažení svých individuálních potřeb, zatímco práce strojů je závislá na vůli obsluhy. Zůstanou-li potřeby zaměstnanců neuspokojené, negativně se to odráží na výsledku práce, a tím na úspěchu podniku. Podniky, které chtějí zvýšit hodnotu pro akcionáře, musí zohledňovat také individuální zájmy jednotlivých zaměstnanců.

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Odměna

S náklady spojenými na lidské zdroje úzce souvisí jejich odměňování. Bielczyk (2005) uvádí, že odměna je to, co zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci. Řízení této klíčové oblasti napomáhá společnosti získávat a udržet si produktivní lidské zdroje. Musí přitom splňovat několik cílů:

- být dostatečně vysoká, aby přitahovala zájemce,

- zajistit interní a externí rovnováhu,
- odměňovat žádoucí chování,
- regulovat náklady,
- být v souladu se zákony,
- zajistit administrativní efektivitu.

Podle Tomšíka (2005) můžeme odměnu za práci přitom chápat v pojetí:

- nejobecnějším – v tomto pojetí se pod pojmem odměna chápe jakákoliv odměna peněžní či nepeněžní, kterou zaměstnanec dostává,
- v užším – v tomto pojetí může být historicky chápána jako výdělek členů družstva,
- v nejužším – je chápána jako doplňková mzdová forma.

2.1.2 Plat

Kahle (2008) uvádí, že plat se poskytuje přímo podle zákoníku práce a nařízení vlády a v jejich rámci podle kolektivní smlouvy nebo vnitřního platového předpisu. Zaměstnavatel je také povinen vydat zaměstnanci platový výměr, který má obsahovat výši platebního tarifu[1] podle platové třídy[2] a platového stupně[3] a ostatní pravidelně poskytované měsíční složky platu.

Plat je podle § 109 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce definován jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

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

[1] Platový tarif – výše platového tarifu závisí na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce (zařazení do platové třídy) a ne na míře praktických zkušeností, kterých nabyl zaměstnanec předchozím výkonem práce.

[2] Platová třída – zaměstnavatel zařadí zaměstnance do té platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon na zaměstnanci v rámci druhu práce vyžaduje.

[3] Platový stupeň – zaměstnanec se zařadí do platového stupně dané platové třídy v závislosti na délce dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní nebo civilní služby.

2.1.3 Mzda

Mzda je dle § 109 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce definována jako peněžité plnění a plnění nepeněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. Kahle (2008) dále uvádí, že za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, odchodné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo obligací a odměna za pracovní pohotovost.

Zákon nevymezuje jednotlivé složky mzdy (základní mzda, prémie, odměny apod.). Pouze určuje povinných 5 příplatků – za práci přesčas, ve svátek, v noci, ve ztíženém prostředí a v sobotu a v neděli. Mzdu lze buď sjednat, nebo určit.

Funkcí mzdy se zabývá řada autorů, například Hrabcová (2000), Alinče, Tomší (2001) nebo Koubek (2005). Obecně se mzdou zajišťují základní rozdělovací procesy, mzdová stimulace, nákladové a sociální funkce. Hrabcová (2000) udává, že při určitém zjednodušení se za nejvýznamnější funkce mzdy považují:

- funkce alimentační (sociální nebo též zabezpečovací),
- funkce regulační,
- funkce kompenzační,
- funkce motivační či stimulační.

2.1.4 Minimální mzda

Podle § 111 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce se minimální mzdou rozumí nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy se pro tento účel nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli.

Podle Lajtkepové (2010) odměňování minimální mzdou ve společnostech není příliš časté. Nicméně asi u 3 – 4 % společností je možné očekávat, že všichni zaměstnanci mají jako základní odměnu částku zákonné minimální mzdy. Jednoznačným závěrem je zjištění, že by jedna čtvrtina až jedna třetina společností uvítala, kdyby zákonná minimální mzda nebyla vůbec stanovena a podmínky odměňování by byly zcela v kompetenci a na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Naopak pro část společností by nebylo problémem ani vyšší zákonná minimální mzda. Nejednoznačné výsledky poukazují na to, že institut zákonné minimální mzdy je v České republice přijímán rozporuplně.

2.1.5 Zaručená mzda

Podle § 112 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce se zaručenou mzdou myslí mzda, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru. Podle nařízení vlády

č. 567/2006 Sb. se stanovují nejnižší úrovně zaručené mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin a jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací, zařazených do 8 skupin.

Tomší (2008) uvádí, že ze zákoníku práce nevyplývá povinnost zavádět toto členění prací do skupin do mzdových systémů. Vlastní systémy odměňování ve společnosti mohou obsahovat více stupňů členění prací, a to nejen podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti, ale i dle jiných hledisek souvisejících s vykonávanou prací.

2.1.6 Superhrubá mzda

Superhrubá mzda je neoficiální pojem, který je důležitý pro výpočet daně z příjmů zaměstnance. Jedná se o hrubou mzdu zvýšenou o částku odpovídající pojistnému na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, které je povinen odvádět zaměstnavatel. Teprve tato superhrubá mzda se daní 15% daní z příjmu fyzických osob.

2.2 Odměňování zaměstnanců

Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících úspěšnost podniků v dnešním vysoce konkurenčním prostředí je kvalita fungování lidského faktoru. Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování zaměstnanců, které má společnost k dispozici. Je také strategickou personální činností, jež má za úkol vytvořit přiměřený, transparentní, spravedlivý a motivující systém odměn. Cílem odměňování v podniku je podle Armstronga (2002) podpora dosahování operativních i strategických cílů tím, že pomáhá zajistit kvalifikovanou, loajální, motivovanou a schopnou pracovní sílu.

2.2.1 Motivace

Motivace je podle Armstonga (2002) odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce s velkou pravděpodobností povede k dosažení daného cíle a ceněné odměny, která uspokojí jejich individuální potřeby.

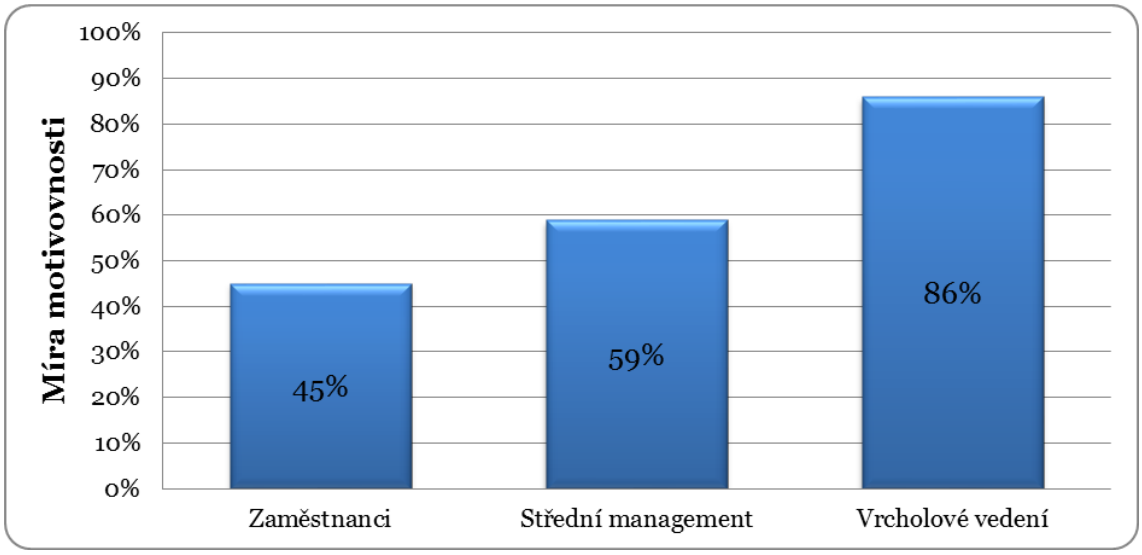
Globální průzkumy jednoznačně potvrzují pozitivní vztah mezi mírou motivovanosti zaměstnanců a finančními ukazateli. Míra motivovanosti udává, kolik procent zaměstnanců ve společnosti je motivovaných. Jde o zaměstnance, kteří o společnosti pozitivně hovoří a chtějí v ní zůstat. Index vedení potom ukazuje, nakolik management společnosti dokáže zaměstnance motivovat. Průměrná míra motivovanosti v České republice je 50 %. Na grafu na obrázku č. 2 je míra motivovanosti podle typu pozic v ČR. Z grafu je patrné, že nejvíce motivované je vrcholové vedení společností.

Žádná společnost nedokáže splnit všechny naděje a přání svých zaměstnanců, ale je dobré vědět, na čem lidem nejvíce záleží. Podle průzkumu Hay Group bylo sestaveno 6 bodů pro vytvoření „společnosti snů“.

1. Nechte lidi, ať mohou být sami sebou.
2. Uvolněte tok informací.
3. Zvyšujte odpovědnost lidí.
4. Sledujte více než jen hodnoty pro akcionáře.
5. Ukažte lidem, že každodenní práce má smysl.
6. Nastavte pravidla, kterým lidé mohou věřit.

Základní pravidla, jak zvýšit motivační účinek odměňování, shrnuje podle Urbana (2011) 9 zásad:

1. Odměna zvyšuje výkon.
2. Jednotlivci nebo skupiny.
3. Výkonová kritéria by měla být splněna všechna.
4. Diferencovaná kritéria hodnocení výkonu.
5. Úloha celopodnikových odměn.
6. Výkonové odměňování a základní mzdy.
7. Odměny vedení.
8. Odměňování nově přijatých zaměstnanců.
9. Odměňování a inflace.



Obr. 1 Míra motivovanosti podle typu pozic v ČR

Zdroj: Moderní řízení, 2014. č. 7-8, str. 7

2.2.2 Trendy v odměňování zaměstnanců

Motivace je důležitým manažerským nástrojem, který společnosti pomáhá stanovovat ambiciózní cíle a nadchnout pro ně zaměstnance tak, aby dosahovali

maximálních výsledků. O to důležitější je to v dobách, kdy podniky procházejí propadem poptávky, musejí omezovat výrobu, redukovat náklady včetně nákladů na zaměstnance. Ekonomická krize výrazně ovlivnila přístup k odměňování zaměstnanců. Podle Čempelové (2010) je nutné nabídnout jinou formu ocenění za mimořádné výsledky, když se finančních prostředků nedostává. Otázkou tedy zůstává, jak motivovat lidi, aby to přineslo kýžené výsledky a současně nijak výrazně nezvýšilo náklady společnosti. V době krize se stabilní finanční odměna může stát významným motivačním faktorem. O to více bude potom její krácení vnímáno demotivačně. V takové chvíli je důležité, aby byli zaměstnanci seznámeni se situací ve společnosti a také s tím, že jedinou cestou, jak z ní ven jsou úsporná opatření napříč celou společností. Je třeba jim také zdůraznit, že jejich loajalita v době krize bude oceněna ve chvíli, kdy se ekonomická situace společnosti zlepší. Nejdůležitější je dát zaměstnancům pocit, že jsou bráni za součást společnosti, dát jim najevo, že v ně věříte a že jim věříte.

V posledních několika letech dochází v přístupu k odměňování k určitému posunu. V mnohém to bylo způsobeno krizí z let 2008 a 2009, především skokovým zhoršením obchodních a finančních výsledků společností. Špatné výsledky vedly k diskuzím o tom, jak přizpůsobit odměňování novým prioritám a omezeným rozpočtům. Doba před krizí je podle Palata (2011) označována jako Best Practice či standardizace. Firemní systémy byly přizpůsobeny aktuálním trendům a za úspěch se považovalo, když byl systém v souladu s tím, který používali nejlepší společnosti na trhu. Již se neuvažovalo, zda peníze, které jsou investovány do mezd, opravdu vedou k vytyčeným cílům. Odměňování se částečně odcizilo svému účelu, o čemž svědčí fakt, že 42 % zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že jejich výkon má výrazný vliv na jejich mzdu. Novým trendem je potom hledání Best Fit, kdy se společnosti více soustředí na soulad mezi odměňováním a vlastními hodnotami. Více než o technickou dokonalost systému se dbá o dodržování základních principů odměňování. Revidují, nakolik vedou investice do mezd k potřebným výsledkům a nakolik podporují firemní strategii a kulturu.

Celosvětovým trendem se po roce 2008 a hospodářské krizi se podle Krutákové (2009) stalo zmrazování mezd. Průzkum v roce 2009 ukázal, že 42 % společností (43 % v Evropě) již ke zmrazení mezd sáhlo nebo to zvažuje, zvláště pro manažerské pozice. Stejná situace postihla také kvalifikované zaměstnance, 28 % (29 % v Evropě) také byl pozastaven růst mezd. V Evropě také 40 % společností zavedlo výrazné změny v systému krátkodobých programů pohyblivých složek platu. Nejčastějším důvodem pro tyto změny byla snaha o přizpůsobení programu pohyblivých složek platu změnám obchodní strategie.

Podle serveru Novinky.cz se ale více než 70 % společností v České republice chystá svým zaměstnancům v roce 2015 mzdy zvýšit, což je ve srovnání s dalšími sedmi státy střední a východní Evropy nadprůměrný výsledek. Jako nejčastější důvody pro zvyšování mezd společnosti uvádějí snahy o zvýšení produktivity zaměstnanců a zlepší finanční situace společnosti. Ochota zvyšovat mzdy souvisí především s příznivým ekonomickým vývojem. Až 96 % manažerů čeká,

že se HDP v příštím roce zvýší. Dvě třetiny předpokládají, že růst se bude pohybovat mezi 1 a 2,9 %.

2.3 Hodnocení práce

Hodnocení práce podle Murlise, Armstronga (2007) představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací ve společnosti. Účelem hodnocení práce je:

- poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury,
- pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci společnosti,
- umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních,
- stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možné zajistit, aby za práce stejné hodnoty byla vyplácena stejná odměna.

Podle Urbana (2006) patří hodnocení zaměstnanců k základním personálně řídícím nástrojů. Je to nástroj vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců lze rozdělit do několika typů:

- typy hodnocení z hlediska hodnotících nástrojů,
    - hodnocení podle dohodnutých cílů,
    - hodnocení na základě plnění norem a standardů,
    - hodnocení pomocí hodnotících stupnic a check-listů,
    - hodnocení na základě kritických případů,
    - hodnocení založené na vytváření pořadí zaměstnanců podle jejich pracovního výkonu,
    - verbální hodnocení v podobě pracovního posudku nebo reference,
    - assessment centrum,
    - personální a manažerský audit,
- typy hodnocení z hlediska hodnotících osob,
    - hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými,
    - sebehodnocení zaměstnanců,
    - hodnocení zaměstnanců navzájem,
    - hodnocení nadřízených zdola,
    - hodnocení zaměstnanců jejich mentory,
    - hodnocení zaměstnanců a manažerů ze strany jejich interních zákazníků,
    - hodnocení externích zákazníků,

- typy hodnocení z hlediska časového průběhu
    - průběžné hodnocení,
    - pravidelné hodnocení,
    - hodnocení při ukončení projektů,
    - hodnocení zaměstnanců ve zkušební době.

Podle uskutečněného průzkumu společnosti DMC management consulting, který byl uveřejněn v časopise HRM, se společnosti nejvíce zajímají a hodnotí zákaznický přístup svých zaměstnanců, méně se potom věnují přípravě a provádění hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými.

2.3.1 Produktivita práce

Produktivita práce zaměstnanců a celé společnosti je důležitá pro libovolně velkou společnost (malou, střední i velkou). Produktivitu práce lze měřit určitými ukazateli a pomocí faktorů je možné její úroveň ovlivňovat.

Faktorů, které ovlivňují produktivitu zaměstnanců, je dle Synka a kol. (2011) řada. Mezi nejvýraznější patří:

- přírodní a klimatické podmínky,
- technologie,
- kvalifikace zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců,
- organizace řízení.

Dle Tallové (2008) používáme na produktivitu práce následující pohledy:

- produktivita práce z výnosů,
- produktivita práce z výkonů,
- produktivita práce z tržeb,
- produktivita práce z obratu,
- produktivita práce z přidané hodnoty,
- osobní náklady k přidané hodnotě.

2.4 Mzdový systém

Podle Alinče, Tomší (2000) se mzdovým systémem rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdy, nebo na jejichž základě se zajišťuje ochrana zaměstnanců ve mzdové oblasti.

V zájmu respektování práva a k naplnění cílů mzdové politiky musí být mzdový systém vytvořen tak, aby byl podle Dvořákové a kol. (2012):

a) transparentní, srozumitelný a jednoduchý,

b) spravedlivý, tj. byly co nejobjektivněji určeny rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu,

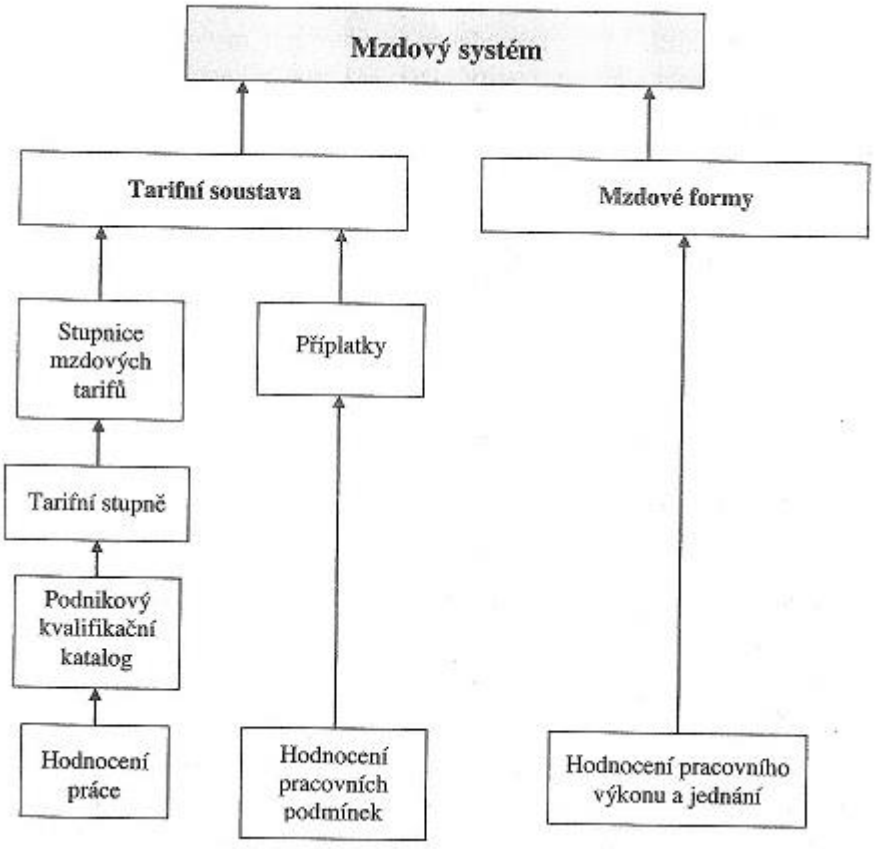
c) efektivní, tj. aby produktivita práce rostla rychleji než růst mezd a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci.

Ve společnostech může existovat několik mzdových systémů vedle sebe. Armstrong (2006) uvádí, že v některých společnostech jsou 2 systémy: jeden pro duševní zaměstnance a jiný pro manuální zaměstnance. Existují ale také organizace, které mají systémy odměňování tři. Jeden systém pro řídící a odborné zaměstnance, druhý pro nižší duševní zaměstnance a třetí pro zaměstnance manuální. Stále více se objevují systémy, které zahrnují všechny zaměstnance, většinou s výjimkou vrcholového managementu.

Z obsahového a metodického hlediska se zpravidla jak podle Bielczyka (2005), tak dle Dvořákové a kol. (2012) mzdový systém skládá ze dvou částí:

a) tarifní soustavy,

b) mzdových forem.



Obr. 2 Složení mzdového systému

Zdroj: Dvořáková a kol. (2012)

Cílem tarifní soustavy dle Dvořákové a kol. (2007) je stanovení tarifní mzdy, tj. 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 soustava dle Bielczyka (2005) zahrnuje stupnici mzdových tarifů a příplatky tarifní povahy a mzdová zvýhodnění. Dle Dvořákové a kol. (2007) zahrnuje:

a) firemní kvalifikační katalog,
b) stupnici nebo stupnice mzdových tarifů,
c) příplatky (tarifní povahy).

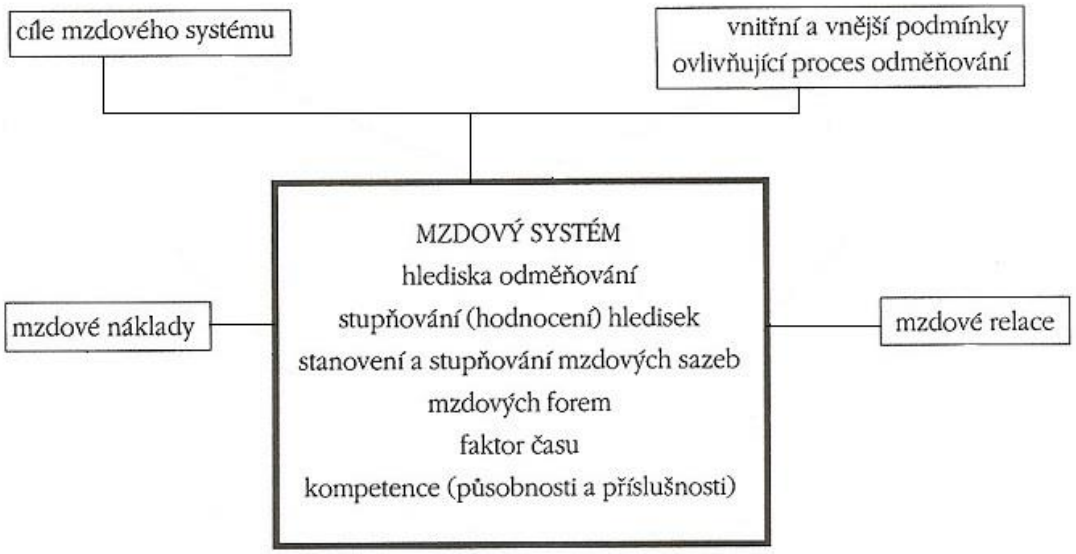
2.5 Tvorba mzdového systému

Tvorba mzdového systému je složitým procesem, který dlouhodobě ovlivní výši nákladů, motivaci zaměstnanců, pozici zaměstnavatele na trhu práce i podnikové klima. Mzdový systém je podle Tomšího (2008) především:

- nástrojem rozdělování prostředků na mzdy,
- nástrojem stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele,
- mechanismem regulace personálních výdajů (nákladů),
- prostředkem ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti.

Při tvorbě mzdového systému se doporučuje postupovat v jednotlivých krocích. Alinče, Tomší (2000) doporučují:

1. Stanovení cílů mzdového systému.
2. Rozbor vnitřních a vnějších podmínek ovlivňujících proces odměňování.
3. Stanovení mzdových nákladů.
4. Stanovení a souměření mzdových relací.
5. Výběr hledisek odměňování.
6. Hodnocení hledisek.
7. Stanovení a stupňování mzdových sazeb.
8. Výběr mzdových forem.
9. Faktor času.
10. Určení kompetencí (působnosti a příslušnosti).



Obr. 3 Mzdový systém

Zdroj: Alinče, Tomší (2000)

2.5.1 Stanovení cílů mzdového systému

Před zpracováním nového nebo při úpravách stávajícího systému odměňování je nutné ujasnit si očekávání a cíle, kterých chce společnost pomocí mzdy dosáhnout. Crozet, Martory (1998) doporučují, aby vyváženost mzdového systému stála na třech pilířích:

a) rozpočtová racionalita,
b) vnější konkurenceschopnost,
c) vnitřní vyváženost odměňování.

Na druhé straně Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) uvádějí, že mzdový systém stojí na 4 pilířích, a to:

a) strategické analýze,
b) hodnocení mzdové praxe u konkurenčních firem pomocí mzdových průzkumů,
c) propojení vnitropodnikové struktury prací s externími mzdami,
d) formulaci mzdové politiky.

Podle Armstronga (2006) by měl mzdový systém v podnicích vyjadřovat to, čeho si společnost cení a kolik je za to připravena zaplatit. Mzdový systém by měl vyjadřovat jak cíle obecné, tak specifické. Obecným cílem se rozumí podpora dosažení strategických i krátkodobých cílů společnosti tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikované, způsobilé, oddané a dobře motivované lidské zdroje. Mezi specifické cíle se řadí podpora programu organizačních změn týkajících se

kultury, procesů a struktury, dále podpora chování, která bude přispívat k dosažení cílů společnosti atd.

2.5.2 Rozbor vnitřních a vnějších podmínek ovlivňujících proces odměňování

Proces odměňování je určován mnoha vztahy, stejně tak mnoho vztahů ovlivňuje. Podmínky, které jej ovlivňují je nutno poznat, uvědomit si jejich vlivy a zohlednit je v mzdovém systému. Podle Alinče, Tomší (2000) se dělí na vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky působící na mzdový systém

- ekonomicko-obchodní situace organizace,
- sociálně psychologické podmínky,
- úroveň lidských zdrojů,
- organizační podmínky,
- technické podmínky,
- kvalifikační struktura,
- odborová organizace nebo jiné skupiny zaměstnanců.

Vnější podmínky působící na mzdový systém

- sociálně ekonomický vývoj společnosti,
- tržní prostředí,
- trh práce a mzdové poměry,
- mzdový trh, mzdový vývoj,
- úroveň mimopodnikové organizovanosti zaměstnavatelů a odborů,
- právní předpisy.

2.5.3 Stanovení mzdových nákladů

Podle Tomšího (2008) první mzdově-technickou operací nezbytnou pro další úvahy o mzdovém systému, která nastolí základní proporce mezd a ostatních ekonomických vnitropodnikových veličin, je stanovení předpokládaného úhrnného mzdového nákladu nebo výše prostředků určených na mzdy. Předpokládaná výše mzdových nákladů je nutným východiskem pro další úvahy o:

- vývoji mezd,
- struktuře mzdy,
- mzdové stimulaci.

2.5.4 Výběr hledisek odměňování

Podle Koubka (2003) patří mezi hlavní determinanty odměňování:

- relativní hodnota práce na pracovním místě pro podnik,
- relativní hodnota (vzácnost) zaměstnance (jeho schopností),
- situace na trhu práce,
- úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce,
- životní náklady v regionu a zemi,
- množství prostředků, které může podnik na odměňování vynaložit,
- používaná technika a technologie v podniku (jeho změny ovlivňují změny systému odměňování a jeho struktury),
- produktivita práce v podniku,
- existující právní normy týkající se odměňování.

Většina manažerů a majitelů se domnívá, že odměny zaměstnanců by měly být závislé na jejich pracovním výkonu, protože jen tak budou podle nich zaměstnanci vedeni k lepšímu výkonu. Pracovní výkon bývá velice často obtížně měřitelný a především v souvislosti s technologickým rozvojem narůstá počet zaměstnanců, u nichž je měření pracovního výkonu velice problematické. Tyto a další okolnosti zastavují snahu vázat odměnu pouze na pracovní výkon.

Tomu, co všechno by se ve mzdě mělo odrazit, se zabývá řada autorů a institucí. Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu:

- dělání chyb a jejich dopad,
- dovednosti,
- fyzické požadavky,
- hospodaření se zdroji,
- obtížnost práce,
- odborná příprava a zkušenosti,
- plánování a koordinace,
- pracovní podmínky,
- přesnost,
- rizikovost práce,
- řízení a kontrola lidí,
- stresovost práce,
- znalosti všeobecně.

Koubek (2003) dělí mzdotvorné faktory na vnitropodnikové mzdové faktory a vnější mzdotvorné faktory. Vnitropodnikové mzdotvorné faktory lze shrnout do následujících skupin:

1. Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.
2. Výsledky práce a pracovní chování zaměstnance, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost pro práci. Zdrojem informací je hodnocení zaměstnanců a jejich evidence.
3. Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu zaměstnance, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.

Vnější mzdotvorné faktory, které musí být brány v úvahu:

1. Situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování zaměstnanců u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu či ve státě, popřípadě životní způsob a podmínky ve společnosti. Zdrojem informací jsou tzv. mzdová šetření, tj. zkoumání toho, jak jsou stejné práce odměňovány v jiných podnicích.
2. Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovně právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami zaměstnanců.

Dle Tomšíka (2005) se hlediska dělí do 5 základních skupin:

- Vykonávaná práce: kvalifikační náročnost práce, složitost práce, odpovědnost, namáhavost práce, rizikovost.
- Pracovní podmínky a pracovní prostředí: obtížnost pracovních režimů, obtížnost vyplývající ze škodlivosti, zdravotní závadnosti nebo jiné obtížnosti pracovního prostředí, rizikovost pracovního prostředí.
- Osobní pracovní způsobilost a dlouhodobá výkonnost zaměstnance: odborná způsobilost, duševní způsobilost, smyslová a neuropsychická způsobilost, tělesná způsobilost.
- Pracovní výkonnost, kvalita prováděných prací a výsledky práce: množství výstupů, kvalita výstupů, intenzita prováděných prací, kvalita prováděných prací.
- Mimořádné okolnosti.

2.5.5 Hodnocení hledisek

Je jen velmi málo společností, které by všem svým zaměstnancům platily stejně bez ohledu na to, jakou činnost vykonávají. Většina společností se proto snaží najít metody jak porovnat hodnotu rozdílných prací pro společnost a také výkon člověka.

Hodnocení práce neurčuje spravedlivou úroveň hodnocení pro odměňování, ale spíše poskytuje vyjádření hodnoty práce vzhledem k jiným pracím. Pro společnost, která se rozhoduje, kolik má za jednotlivé práce zaplatit existují podle Foot, Hook (2002) tři fáze řešení:

1. hodnocení prací v organizaci a jejich roztřídění (klasifikace prací),
2. rozhodnutí, které práce jsou si podobné, co se týče využití hodnocení práce a dát je do jedné skupiny,
3. rozhodnutí, jaká odměna by příslušela pracím, částečně na základně tržní hodnoty.

Stupňováním hledisek se dle Tomšího (2008) rozumí jejich vnitřní členění podle jejich velikosti, míry působení, intenzity. Konkrétně se jedná o to:

- odstupňovat do potřebného množství stupňů (tříd) složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce,
- odstupňovat do potřebného množství skupin obtížnost práce (pracovních režimů, pracovního prostředí, ziskovosti), se kterými se bude porovnávat obtížnost konkrétního pracoviště,
- odstupňovat v určitém počtu pásem faktory osobních schopností a předpokladů pro výkon práce,
- stanovit pásma různé plnitelnosti výkonových ukazatelů, hledisek množství a kvality výsledků.

Stupňování složitosti, odpovědnosti a namáhavosti

Toto odstupňování má zásadní význam pro většinu mzdových systémů. Složitost procesu stupňování těchto hledisek tkví v tom, že nelze prakticky využívat přímo stanovení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Pro zařazení zaměstnance do tarifního stupně (třídy) se používá srovnání jím vykonaných prací s pracemi, jejichž zařazení do stejného tarifního stupně bylo provedeno pomocí některých metod hodnocení stanovených hledisek. Pro tento účel se podle Tomšíka (2013) používají tyto metody:

Metoda globálně srovnávací

Podstatou je stanovení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací v podniku porovnáním prací mezi sebou navzájem podle konkrétně zvolených hledisek složitosti, odpovědnosti a namáhavosti nebo s pracemi, jejichž hlediska byla stanovena podle materiálů a dokumentů mimo organizaci. Příkladem je katalog prací.

Metoda analytická
Základem metody je soustava hledisek, která tvoří podstatu složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Jsou jimi přímá kvalifikační náročnost práce, složitost, namáhavost, odpovědnost, rizikovost a další nároky práce. Hlediska jsou odstupňovaná podle míry jejich působení. Každý gradační stupeň má přidělenou bodovou hodnotu.

Tomší (2008) přidává další metodu.

Metoda dominantního faktoru
Tuto metodu lze uplatnit pouze v rámci jednoho oboru činnosti, kde většina faktorů složitosti působí rovnoměrně na všechny práce, pouze jedním nebo několika málo hledisky lze složitost prací odlišit. V sourodých pracích lze diferencovat složitost práce podle druhu stroje nebo dalších ovlivňujících faktorů.

2.5.6 Stanovení a stupňování mzdových sazeb

Míra účinnosti mzdového systému také závisí na tom, jak narůstají peněžní částky – mzdové sazby – v závislosti na plnění mzdových hledisek a ukazatelů. Jedná se o oblast velmi citlivou jak vůči jednotlivým zaměstnancům nebo skupinám zaměstnanců, tak ve vztahu k nákladovosti práce, ziskovosti apod. Špatně stanovené sazby mohou mít za následek špatnou zainteresovanost zaměstnanců i špatné ekonomické výsledky společnosti.

Předpokladem pro stanovení a stupňování mzdových sazeb je podle Alinče, Tomší (2000) znalost:

- předpokládané výše mezd a předpokládaných mzdových relací mezi zaměstnanci nebo skupinami zaměstnanců. Předpokládá se, že bude nastavena očekávaná výše mezd v návaznosti na předpokládaný obchodní a ekonomický vývoj společnosti, na výši mzdy a mzdové relace mimo společnost apod.
- předpokládaného naplňování hledisek a průměrného plnění zvolených ukazatelů pro stanovení mzdy. Předpokládá se, že mzdy budou nastaveny na určité zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů, na 100 % plnitelnosti výkonových norem, na určitý předpokládaný výskyt obtížného pracovního prostředí, na určitou míru zisku apod.

Na tuto předpokládanou, očekávanou průměrnou plnitelnost hledisek musí být stanovena základní sazba. Suma základních sazeb za všechna hlediska použitá k odměňování za všechny zaměstnance by měla odpovídat předpokládaným ekonomickým a obchodním výsledkům a proporcím uvažovaných mzdových nákladů.

2.5.7 Výběr mzdových forem

Mzdové formy nejsou určeny ani vymezeny obecně závazným mzdovým předpisem. Sjednávají se v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě, příp. se vymezí ve vnitřním mzdovém předpise. Bielczyk (2005) uvádí, že mzdové formy představují mzdové složky, které tvoří individuální mzdu konkrétního zaměstnance na konkrétním pracovním místě a které vyjadřují nejen ocenění náročnosti daného pracovního místa, ale i hodnocení pracovního výkonu a chování konkrétního zaměstnance při práci. Dělí je na základní mzdové formy (časová, úkolová, podílová a kombinovaná mzda) a dodatkové mzdové formy (prémie, odměny, osobní hodnocení, podíly na hospodářském výsledku společnosti, zaměstnanecké akcie a ostatní výplaty).

Obvyklé mzdové formy dle Kahleho (2008) jsou:

- časová mzda (popř. s prémií),
- úkolová mzda,
- smíšená mzda v kombinaci
    - s úkolovou mzdou,
    - s podílovou mzdou,
    - podílová mzda,
    - akordní mzda,
    - prémie, odměny, další platy, benefity,
    - příplatky povinné,
    - příplatky nepovinné.

Autoři Pražská, Jindra (1997) uvádějí, že se běžně používají:

- pevná časová mzda,
- mzda úkolová,
- podílová mzda (pohyblivá mzda),
- kombinovaná mzda.

Mezi nejvíce používané mzdové formy patří podle Šikýře (2012):

- základní mzdové formy
    - časová mzda (hodinová, měsíční),
    - úkolová mzda,
- doplňkové mzdové formy
    - provize,
    - prémie,
    - osobní ohodnocení,
    - podíl na výsledcích hospodaření.

Prémie jsou v praxi velmi často využívané. Dle Koubka (2003) můžeme rozlišit následující druhy:

- Periodicky se opakující prémie – jasná závislost na odvedeném výkonu. Kritéria jsou předem dána a prémie se váže na splnění určitého ukazatele, má předem danou sazbu a váže se k předem stanovenému období.
- Jednorázové prémie – náleží zaměstnancům za mimořádný výkon, za zlepšovací návrh, za chování na pracovišti, za iniciativu.
- Manažerské prémie – specifické odměny odvozované od podnikových výsledků, a to jak výsledku hospodaření, tak ukazatelů obratu. Specifikem je význam manažerů a jejich působení na efektivnost hospodaření a úspěšnost společnosti.

Výše pohyblivé složky mzdy bývá dle Stýbla (2006) podmíněna:

- cíli mzdové politiky společnosti,
- možností zaměstnance ovlivnit výsledek práce,
- měřitelností výsledků.

Podle Sochorovské a Popelkové (2009), konzultantek Hewitt Associates, co se týče poskytování variabilních odměn, existují v České republice rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi zaměstnanců. Na výkonnostní bonus má nárok více než 95 % manažerů, 80 % specialistů a administrativních pracovníků a pouze 50 % dělníků. U dělnických pozic se ovšem kromě výkonnostních odměn poskytují také i další platby, např. 13. a 14. mzdy a bonusy vyplácené na základě docházky. Obecně ale platí, že výskyt 13. a 14. mzdy, které byly dříve neodmyslitelnou součástí příjmů, na českém i slovenském trhu, rok od roku klesá. Mnoho společností tyto odměny rozpustily do základní mzdy nebo je transformovaly do bonusů. Překvapivě ale jedna třetina společností v České republice používá 13. a 14. mzdy v tradiční podobě. Server Platy.cz uvádí, že 13. plat mělo v roce 2008 26 % zaměstnanců, v roce 2011 16 % a v roce 2012 již pouze 15 % pracujících.

2.6 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jako součást vícedimenzionálního systému odměňování zaměstnanců představují formu odměny, kterou společnost poskytuje zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mzdy a především od pohyblivé složky mzdy nebývají vázány na výkon. Mezi nejčastěji nabízené zaměstnanecké výhody ve společnostech dle Holomka (2008) patří:

- stravování zaměstnanců,
- životní pojištění,
- penzijní připojištění,
- podnikové půjčky,

- sportovní aktivity,
- kulturní aktivity,
- sleva na výrobky podniku,
- vzdělávání,
- půjčování podnikového vybavení/zařízení,
- příspěvek na rekreace.

Podle Hunčíka a Krejčové (2010) se výrazné změny v nabízených benefitech nezaznamenávají. Některé společnosti se v nabídce benefitů orientují především na generaci Y. Právě pro tuto generaci je důležitá rovnováha osobního a pracovního života (work-life balance). Do benefitů jsou stále častěji zařazovány možnosti práce z domova nebo flexibilní pracovní doba. Podle Kubíčkové (2014) práce z domova představuje flexibilní formu výkonu závislé práce, kdy zaměstnanec pracuje zcela nebo zčásti ze svého bydliště. Označení homeworking se používá tam, kde zaměstnanec pracuje z domova převážnou část své pracovní doby. Pro příležitostnou práci z domova se používá termín home office. Dle statistik Eurostatu využívá v Evropské unii homeworikng necelých 4,6 % zaměstnanců, v České republice jsou to potom 3,3 %. Home office je využíván v Evropské unii 8,8 % všech zaměstnanců, v ČR jej využívá 4,7 %. Podle průzkumu agentury Forrester, který byl uveřejněn v Harvard Business Review, bude do roku 2016 pracovat z domova na 43 % (63 mil.) Američanů. V současné době je jich již 34 mil. Tento trend je dán řadou faktorů včetně touhy mít kontrolu nad svým day-to-day work life. Společnosti, které oficiálně umožňují zaměstnancům pracovat na dálku nejméně 3x v měsíci hlásí nárůst tržeb minimálně o 10 % ve srovnání se společnostmi, které tuto možnost nenabízí.

Závěry průzkumu, který pro společnost Sodexo zpracovala společnost Millward Brown naznačují, že 12 % společností své investice do motivačních programů zvýší. Z výzkumu, který byl realizován v říjnu a listopadu 2011, na vzorku 947 respondentů vyplynulo, že 79 % českých společností se v roce 2012 rozhodla ponechat náklady na benefity pro zaměstnance na stejné úrovni jako v roce 2011, 10 % respondentů náklady navýšilo a 2 % společností je dokonce zvýšilo výrazně.

Podle Tejnorové (2013), partnerky společnosti DMC management consulting s.r.o., je základním principem pro tvorbu motivačních balíčků jejich rozlišení podle potřeb zaměstnanců do více úrovní.

1. Stabilizační benefity – standardní řada benefitů, které poskytují všichni zaměstnavatelé.
2. Motivační benefity – měly by zaměstnance motivovat k větším a lepším výkonům. Může se jednat o nadstandardní lékařskou péči nebo podporu dalšího vzdělávání, která zvyšuje kvalifikace zaměstnance a dává mu možnost kariérového růstu.

3. „Status“ balíčky – platí pro ně jednotný znak – mají jasně demonstrovat určitý status zaměstnanců a jejich postavení. Může se jednat o manažerské vozy nebo o nárok na vyšší třídu v rámci služebních cest.

Stále více společností se přiklání k on-line cafeteriím. Cafeteria je systém odměňování zaměstnanců (benefitů, zaměstnaneckých výhod), u kterého je možnost pro zaměstnance vybrat si benefit či výhodu dle jeho preferencí. Většina zaměstnanců se rozhoduje podle svých zájmových nebo sociálních preferencí.

Stále oblíbenějším benefitem jsou podle serveru Mzdovapraxe.cz nákupy v lékárnách, kamenných i přes e-shop, které tvoří až 40 % celkového objemu. Na stabilních pozicích v oblíbenosti jsou zájezdy, které tvoří 20 %, vstupy do kin a na koncerty představují v průměru 15 – 20 % z celkového objemu. Nárůst oblíbenosti zaznamenávají také sportovní a wellness aktivity (15 %). V současné době je cca 70 % benefitů čerpána na kamenných prodejnách. Oblíbenost e-shopů roste a v současné době se jejich prostřednictvím čerpá 30 % objemu benefitů.

Podle Řiháka (2011) je ale nejdůležitější, aby zavedený systém nepozbýval na své funkčnosti, transparentnosti a byl efektivním, propracovaným systémem nepřímo podporující motivaci zaměstnanců a mimo jiné i jejich loajalitu, spokojenost a sounáležitost se společností. Benefity dělí na tzv. pevný blok, který by měly tvořit benefity, na jejichž čerpání dosáhne každý ze zaměstnanců, a to na základě splnění obecných podmínek vyplývajících z pracovně-právního vztahu. Mezi takové benefity patří příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na soukromé životní pojištění nebo týden dovolené nad rámec zákonných předpisů. Druhým typem je tzv. volitelný blok, který je rozdělen do benefitních podskupin, ve kterých jsou nabízeny konkrétní výhody. Volitelný blok zaměstnanci umožňuje svobodu rozhodování mezi nabízenými položkami.

Kromě motivace zaměstnanců a posílení jejich loajality vůči společnosti přinášejí zaměstnanecké benefity společnosti také finanční úspory. Zákon umožňuje ve vymezených oblastech poskytovat zaměstnanecké výhody, které nepodléhají klasickému zdanění. Na straně zaměstnance i zaměstnavatele jsou některé z nich dokonce také osvobozeny i od odvodů na sociálním a zdravotním pojištění.

3 Výsledky

Stavebnictví patří v České republice k základním odvětvím, nejen kvůli svému podílu na HDP, ale také díky podílu na zaměstnanosti. Podíl stavebnictví na celkové zaměstnanosti se dlouhodobě pohybuje okolo 9 %, za rok 2013 to bylo 8,5 %. Od roku 2008, kdy začala světová ekonomická recese, se české stavebnictví propadlo již o více než 20 %.

3.1 Představení podnikatelského subjektu

Obchodní společnost: Panelárna St. Město, a.s.

Sídlo: Tovární 2009, 686 02 Staré Město

Zápis do OR: Krajský soud v Brně

Forma společnosti: akciová společnost

Základní kapitál: 1 000 000 Kč

Společnost Panelárna St. Město, a.s.[4] byla založena v roce 1997 v Praze pod názvem Movetborg, a.s., která byla dceřinou společností Minas, a.s. Jejím záměrem je rozvíjení podnikatelské činnosti ve stavebnictví. Od jejího vzniku je rozhodující oblastí podnikání výroba a montáž železobetonových konstrukcí, provádění staveb a výroba betonových výrobků včetně zakázkové výroby designových a architektonických prvků. Ve svých aktivitách využívá zkušenosti získané působením na předmětném trhu jak v ČR, tak v zahraničí. Vychází z dlouholeté tradice výroby železobetonových konstrukcí a jejich realizací. Společnost Movetborg, a. s. byla v roce 2000 odkoupena současnými majiteli a její sídlo bylo přesunuto z Prahy do Starého Města u Uherského Hradiště. V této době byla také přejmenována na Panelárnu St. Město, a. s.

Základní kapitál společnosti činí 1 000 000 Kč znějících na majitele, který je rozdělen na 9 ks akcií o nominální hodnotě 100 000 Kč a 2 ks akcií o nominální hodnotě 50 000 Kč znějících na majitele. Akcie jsou emitovány v listinné podobě a mají charakter neveřejně obchodovatelných cenných papírů.

PSM měla ke dni 31. 12. 2013 zapsány v obchodním rejstříku následující předměty podnikání:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona.

[4] Dále jen PSM.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která je tvořena akcionáři, z nichž každý má jeden hlas za každou akcii. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. Jménem společnosti jedná samostatně každý člen představenstva. Za společnost podepisuje samostatně předseda představenstva nebo každý člen do hodnoty 500 000 Kč. Dozorčí rada tvoří kontrolní orgán společnosti a dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Organizační a řídící schéma společnosti je součástí přílohy A této práce.

Dlouholetou produkcí společnosti jsou především výrobky železobetonové prefabrikace. V rámci této činnosti dodává veškeré výrobky a služby z oboru. Vyrábí a dodává prefabrikáty včetně montáže pro nejširší oblasti stavebnictví, jako jsou průmyslové, bytové, občanské, inženýrské a dopravní stavby. Výrobní program je rozvržen do několika oblastí:

- spřažené konstrukce vertikálního a horizontálního typu,
- plošné prefabrikované prvky – stěnové dílce, silniční panely, plotové desky, protihlukové stěny, soklové panely, desky pro cyklostezky,
- tyčové dílce – sloupy, nosníky, průvlaky, ztužidla, vazníky, patky,
- schodišťové, lodžiové a balkonové dílce,
- zakázková výroba atypických prefabrikátů a designových betonových výrobků individuálního zaměření.

K doplňkovým činnostem a nabízeným službám společnosti se řadí rovněž realitní činnost a pronájem volných výrobních, skladových a kancelářských prostor v areálu společnosti. Společnost vlastní a provozuje ubytovací zařízení s kapacitou 30 lůžek, které splňuje základní požadavky z pohledu ubytovaných hostů. Provoz zařízení je celoroční bez omezení. Jako doplňující aktivitu k výrobě a dodávce prvků spřažené konstrukce, ale i mimo ni provádí železářské práce: střih, ohyb a uložení oceli a také zajišťuje prodej železářských a zámečnických výrobků a stavební oceli.

Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:20081. Je certifikována společností Bureau Veritas Czech Republic, spol. s r.o. Dále je držitelem Certifikátu systému řízení výroby a certifikáty výrobků vydanými Technickým a zkušebním ústavem stavebním Praha, s.p. Pro český trh jsou výrobky certifikovány a dozorovány TZÚS Praha – pracoviště Brno, pro slovenský trh Technickým a skúšobným ústavom stavebným, n.o. v Bratislavě.

3.2 Struktura zaměstnanců

Ekonomická krize, která zasáhla Českou republiku v roce 2008, a následná recese byly pro společnost tvrdým zásahem. Objem zakázek postupně klesá, a tomu musí být přizpůsoben také počet zaměstnanců. V současné době, tj. k 31. 8. 2014 má společnost 21 zaměstnanců, což je o více než polovinu méně než v roce 2008 (před krizí). V roce 2008 byla společnost na vrcholu, jak lze

vidět v tabulce č. 1, zaměstnávala 48 zaměstnanců, z čehož bylo 10 technicko-hospodářských zaměstnanců[5] a 38 dělníků. Pokles byl zaznamenán hned v následujícím roce 2009, kdy počet dělníků klesl o 10 a tento trend pokračuje až do současnosti. Je zřejmé, že když se vyrábí méně výrobků, není zapotřebí zaměstnávat stále stejný počet dělníků. Klesající trend se ovšem netýká technicko-hospodářských zaměstnanců. Jejich počet se téměř nemění. Do THZ patří především manažeři a administrativní zaměstnanci, jejichž stav není potřeba ani snižovat, ani zvyšovat. Výjimkou je rok 2013. K 31. 12. 2012 se rozhodli společnost opustit 2 představitelé top managementu a jedna administrativní pracovnice. Proto se počet THZ ustálil na 7 a v nejbližší budoucnosti se nepředpokládá jeho změna.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců

Osoby	Rok						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
THZ	10	9	10	10	10	7	7
dělníci	38	30	24	23	20	17	14
celkem	48	39	34	33	30	24	21

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Jelikož se jedná o stavební společnost vyrábějící především výrobky železobetonové prefabrikace, tvoří většinu zaměstnanců muži. Ženy jsou ve společnosti pouze 2, pracovní náplní první z nich je úklid a druhá pracuje jako účetní.

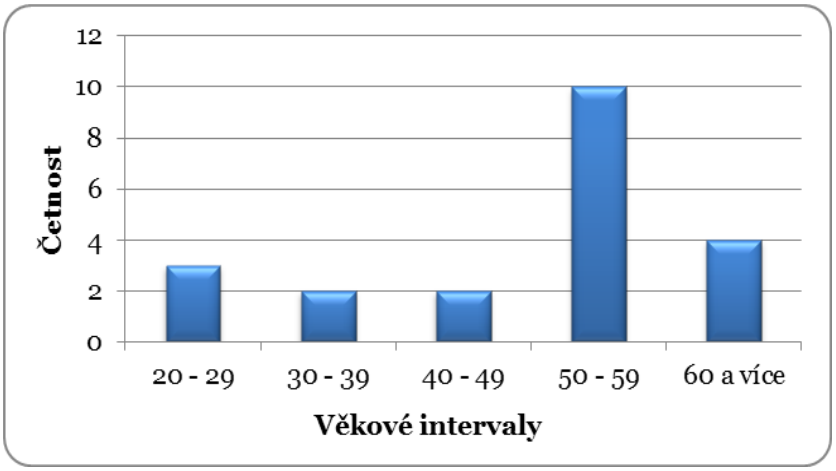
Na obrázku č. 4 jsou zaměstnanci rozděleni dle věku. Je vidět, že 48 % všech zaměstnanců je v intervalu 50 – 59 let, v absolutním vyjádření je to 10 osob. Nejstaršímu zaměstnanci je 66 let a nejmladšímu 21. Věkový medián ($\tilde{x}$) souboru zaměstnanců je 52 let. Během následujících pěti let dosáhnou důchodového věku 3 zaměstnanci. Dle Malátka (2011) musí vzít vedení společnosti v úvahu, jak se odchod určeného zaměstnance promítne do chování ostatních zaměstnanců a jak bez něj bude kolektiv plnit úkoly. K ovlivňování chování zbývajících zaměstnanců a jejich výkonnosti může vedení společnosti využít stimulace a motivace. Stimulace, jako vnější pobídka, má většinou formu hmotného, finančního ocenění stávajících zaměstnanců. Motivace je zaměřená na vnitřní pohnutky zaměstnance a v mnoho případech je účinnější než hmotný stimul.

Jelikož se jedná o jednoho svářeče a 2 betonáře, bylo by nejlepší, kdyby tito zaměstnanci vyškolili své nástupce. Společnost ovšem nepopírá, že by dané zaměstnance ráda dále zaměstnávala i po dosažení důchodového věku na základě smlouvy na dobu určitou. Jsou to lidé s neocenitelnými letitými zkušenostmi. Vzhledem k faktu, že se jedná o fyzicky náročnou práci, zůstává

[5] Dále jen THZ.

otázkou, jak dlouho ještě budou schopni danou práci vykonávat. Vedení společnosti by se mělo zamyslet nad vyškolením budoucích zaměstnanců. Na základě dlouhodobého působení na stejném místě u konkrétního zaměstnance vzniká tzv. kumulovaná zkušenost. Kdyby si to vzali na starost právě tito zkušení zaměstnanci, dosáhlo by se toho, že noví zaměstnanci budou dobře seznámeni s chodem společnosti, pracovním řádem a pracovními postupy.

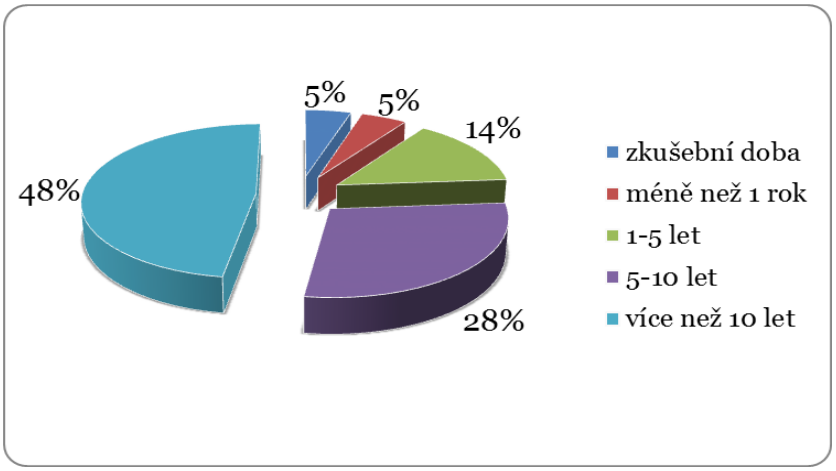
Významným faktorem u potenciálních zaměstnanců je mzda. Společnost je ochotna vyplácet vyšší mzdy vysoce kvalifikovaným zaměstnancům, avšak problémem je její nedostatek na trhu práce.



Obr. 4 Struktura zaměstnanců dle věku

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Společnost vznikla v roce 2000 a z grafu na obrázku č. 5 je zřejmé, že téměř polovina zaměstnanců je s ní spojena od jejího vzniku. Výhodou je, že tito zaměstnanci jsou výborně obeznámeni s chodem společnosti, pracovními postupy, plánem výroby a prošli s ní i krizí, jsou tedy loajální. Naopak nevýhodou, jsou to všechno lidé z intervalu 50 – 59 let a budou tedy postupně odcházet.

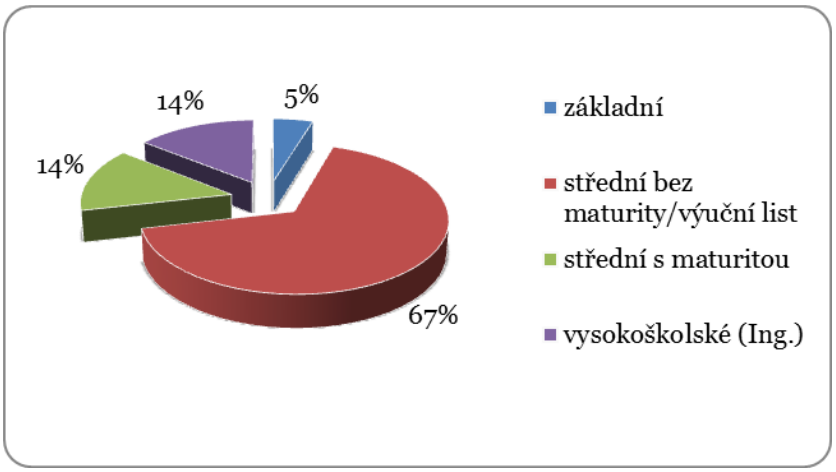


Obr. 5 Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Na celkové struktuře vzdělanosti se odráží výrobní charakter společnosti. Z grafu na obrázku č. 6 je patrné, že 67 % zaměstnanců má výuční list. Jedná se o topiče, jeřábníky nebo montéry, tedy vyučené dělníky. Požadavky na vyšší vzdělání jsou kladeny až na vedení společnosti.

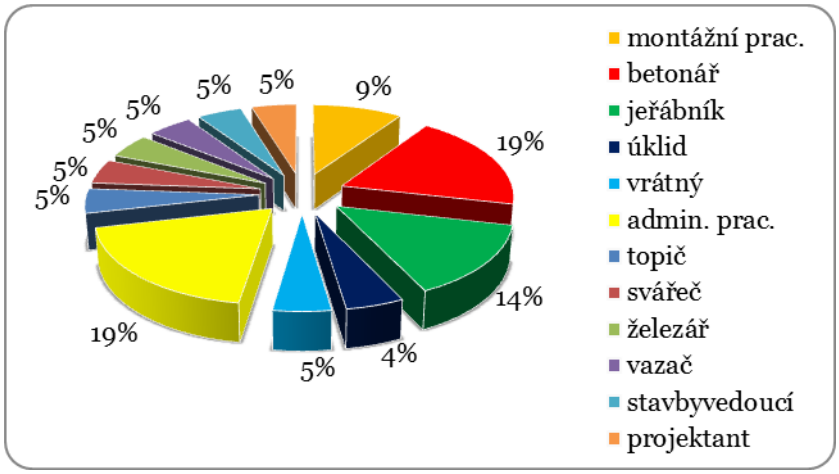
Stejně jako většina moderních společností nabízí i PSM svým zaměstnancům kurzy rozvoje ekonomických dovedností, dovedností v oblasti ekologie a nakládání s odpady. Výše uvedené programy prohlubování kvalifikace jsou financovány z interních zdrojů. Rozsah i oblast vzdělávání jsou samozřejmě závislé na tom, jakou funkci zaměstnanec ve společnosti vykonává, popř. o jaký obor činnosti by si rád své znalosti rozšířil.



Obr. 6 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Graf na obrázku č. 7 znázorňuje, do jakých činností jsou zaměstnanci zařazeni. Z grafu vyplývá, že společnost zaměstnává nejvíce betonářů. Tento fakt je pochopitelný vzhledem k jejímu poslání. Pak je zde celá řada činností, které mají zastoupení v podobě pouze jednoho zaměstnance. Některé z těchto činností vyžadují vysoce kvalifikovaný a proškolený personál. Tito lidé se účastní pravidelných školení. Aby i nadále mohli vykonávat svou funkci, musí na konci školení složit zkoušky. Mezi takto přezkušované zaměstnance patří jeřábníci, svářeč, topič a vazač. Pro management je důležité udržovat jejich odbornou způsobilost na úrovni, která je v souladu s platnou legislativou, tj. nařízením vlády č. 378/2001 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí; vyhlášky č. 48/1982 Sb., Českého úřad bezpečnosti práce, kterou se stanoví základní požadavky k zajištění bezpečnosti práce a technických zařízení. Pokud by daní zaměstnanci školením neprošli, mělo by to negativní dopad na chod společnosti a bylo by to spojeno s dodatečnými náklady.



Obr. 7 Struktura zaměstnanců dle oblasti činnosti

Zdroj: interní dokumenty společnosti

3.3 Osobní náklady

Osobní náklady jsou důležitou položkou ve výkazu zisku a ztát a stejně jako další náklady ovlivňují výsledek hospodaření. Proto je pro každou společnost důležitá jejich analýza a sledování vývoje.

Tabulka č. 2 zobrazuje osobní náklady, které byly vynaloženy PSM v letech 2008 – 2013 a porovnává je s celkovými náklady. Podle této tabulky dosahují osobní náklady podílu na celkových nákladech v intervalu od 17,07 % do 30,52 %, což vypovídá o velkém podílu lidské práce. Velká část mzdových nákladů potom připadá na dělníky ve výrobě. Z tabulky č. 3 lze vyčíst, že podíl mzdových nákladů dělníků na celkových mzdových nákladech se vždy pohybuje nad 50 %, nejvyšší je v roce 2012, kdy tento podíl činí 66,01 % z celkových

mzdových nákladů. V roce 2011 se zvedly celkové náklady, a tím připadl menší podíl osobních nákladů na celkových nákladech. Důvodem růstu celkových nákladů byl fakt, že PSM dostala v roce 2011 velkou zakázku na přestavbu školicího centra Merlin v Uherském Hradišti.

Tab. 2 Osobní náklady v letech 2008 - 2013

Ukazatel	Jednotka	Rok					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
osobní náklady	tis. Kč	15 586	10 411	9 958	10 675	9 501	6 745
mzdové náklady	tis. Kč	11 300	7 744	7 412	7 963	7 076	5 031
náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	tis. Kč	4 088	2 528	2 495	2 644	2 350	1 694
sociální náklady	tis. Kč	198	139	51	68	75	20
celkové náklady	tis. Kč	51 951	34 116	37 788	62 531	31 441	30 315
podíl os. nákl. na celkových nákladech	%	30,00	30,52	26,35	17,07	30,22	22,25
podíl mz. nákl. na celkových nákladech	%	21,75	22,70	19,61	12,73	22,51	16,60
podíl nákl. na soc. zabezp. na celkových nákladech	%	7,87	7,41	6,60	4,23	7,47	5,59
podíl soc. nákl. na celkových nákladech	%	0,38	0,41	0,13	0,11	0,24	0,07

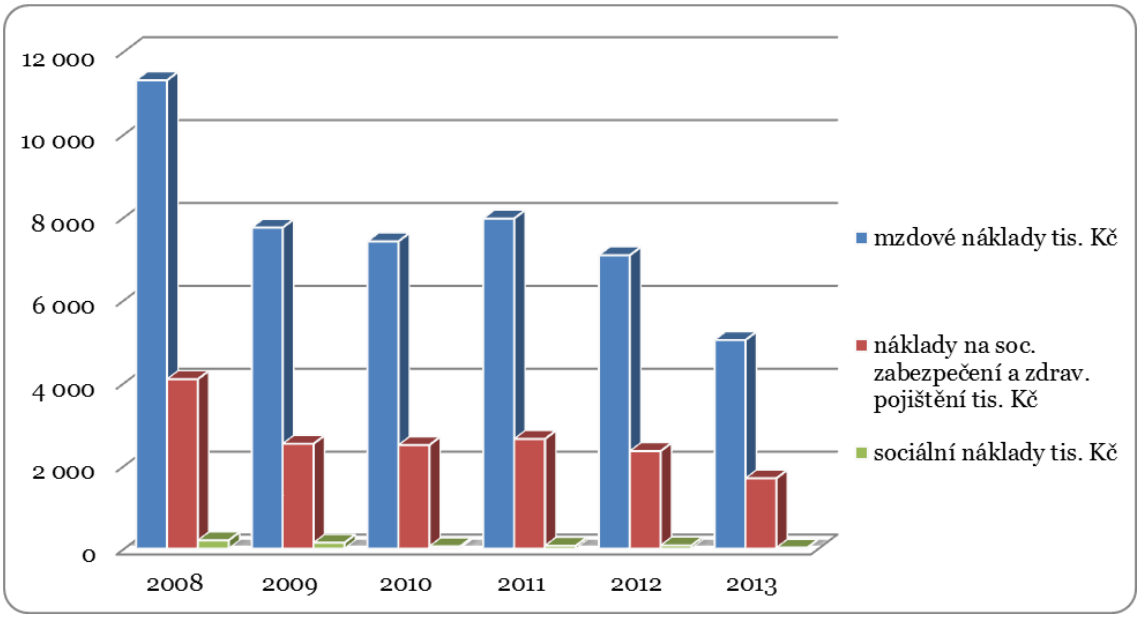
Zdroj: interní dokumenty společnosti

Tab. 3 Mzdové náklady v letech 2008 - 2013

Ukazatel	Jednotka	Rok					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
celkové mzdové náklady	tis. Kč	11 300	7 744	7 412	7 963	7 076	5 031
dělníci	tis. Kč	7 040	4 593	3 821	4 401	4 671	3 301
THZ	tis. Kč	4 260	3 151	3 591	3 562	2 405	1 730
podíl dělníků na celk. mzdových nákladech	%	62,30	59,31	51,55	55,27	66,01	65,61
podíl THZ na celk. mzdových nákladech	%	37,70	40,69	48,45	44,73	33,99	34,39

Zdroj: interní dokumenty společnosti

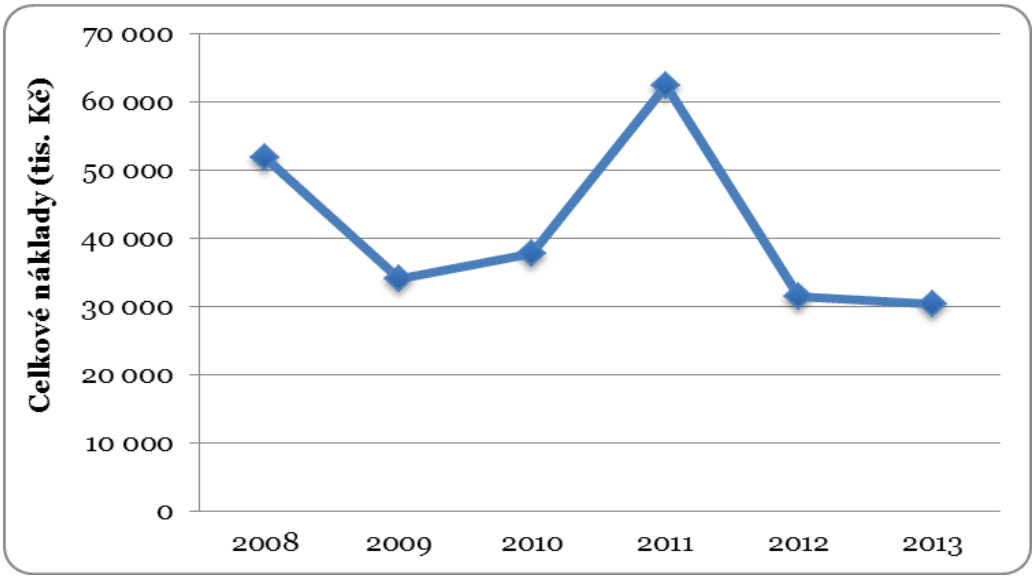
Graf na obrázku č. 8 ukazuje, že na osobních nákladech se nejvíce podílejí náklady mzdové. Do mzdových nákladů se účtují hrubé mzdy zaměstnanců, náhrady mzdy za pracovní neschopnost a školení popř. kurzy zaměstnanců. Náklady na sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem se počítají z hrubé mzdy a činí 25 %, náklady na zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem potom 9 % z hrubé mzdy zaměstnance. Příspěvek na státní politiku zaměstnanosti je stanoven na 1,2 %. Mezi sociální náklady jsou účtovány náklady na zdravotní prohlídky zaměstnanců a příspěvky na stravu dělníkům. Je vidět, že trendem je snižování podílu mzdových nákladů na osobních nákladech. Je to způsobeno především snižováním počtu zaměstnanců v jednotlivých letech.



Obr. 8 Struktura osobních nákladů v letech 2008 – 2013

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Celkové náklady jsou zachyceny na grafu na obrázku č. 9, z kterého je patrné, že vývoj celkových nákladů je kolísavý. Největší výkyv je zaznamenán v roce 2011, a to díky položce spotřeba materiálu a energií, která oproti předcházejícímu roku vzrostla o 58 %. Tento vzestup je způsoben, jak bylo napsáno výše tím, že PSM v roce 2011 dostala zakázku na přestavbu školicího střediska Marlin v Uherském Hradišti. To s sebou neslo zvýšení nákladů na pořízení materiálu.

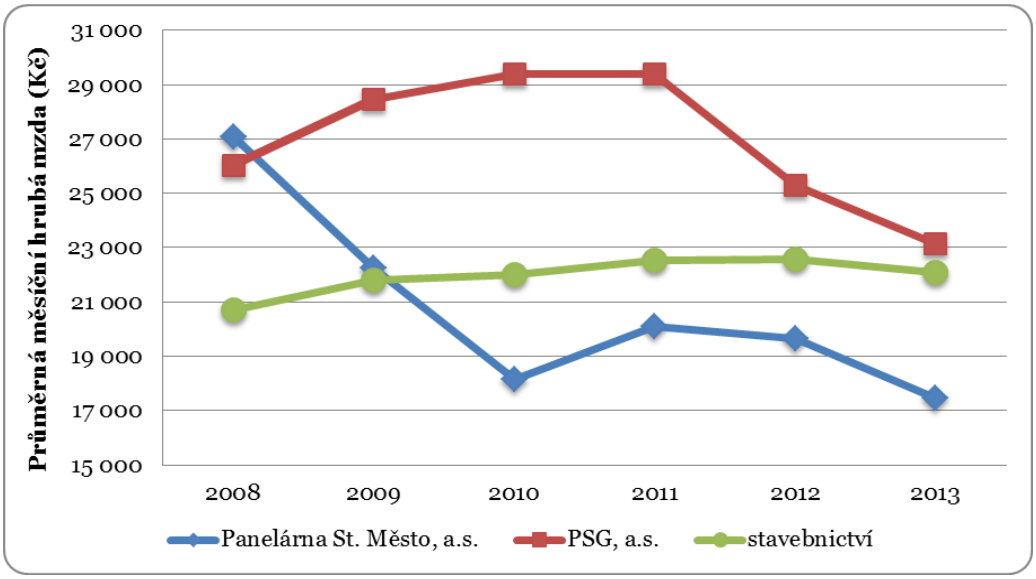


Obr. 9 Celkové náklady v letech 2008 – 2013

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Na grafu na obrázku č. 10 je zachycen vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v PSM, PSG, a.s. a v celém odvětví stavebnictví. Společnost PSG, a.s. patří mezi hlavní konkurenty PSM. Její výroba je zaměřena na železobetonové skelety včetně individuálních konstrukčních systémů. Průměrná měsíční mzda v oboru stavebnictví byla zjištěna ze stránek Českého statistického úřadu.

Z grafu lze vyčíst, že PSM v době jejího největšího rozmachu, v roce 2008, byla vysoko nad odvětvovým průměrem a převyšovala i PSG, a.s. Po vypuknutí hospodářské krize průměrná hrubá měsíční mzda pozvolna klesala až k roku 2013, kdy dosahovala svého minima, částky 17 469 Kč. Od roku 2009 je PSM pod odvětvovým průměrem a zaostává také za svým konkurentem PSG, a.s. V roce 2009 byla v PSM průměrná hrubá měsíční mzda o 28 % nižší než v PSG, a.s., v roce 2010 dokonce o 62 % nižší. Tento fakt je ale dán také tím, že PSG, a.s. má zázemí silné stavební skupiny a není tak úzce specializovaná jako PSM.



Obr. 10 Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy

Zdroj: Český statistický úřad, interní dokumenty společnosti

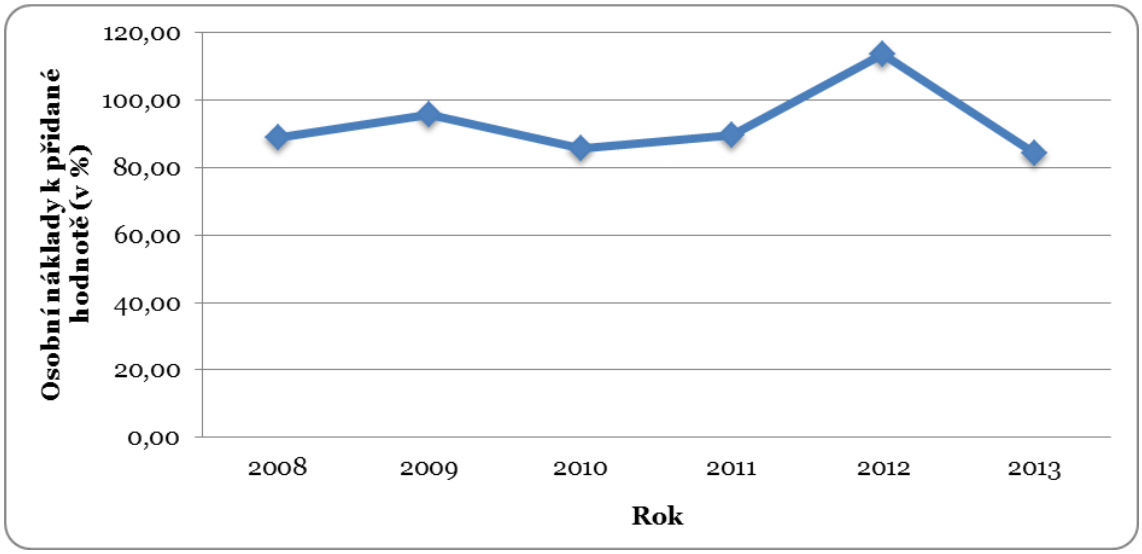
3.3.1 Produktivita práce

Produktivita práce zaměstnanců je důležitá pro každou společnost. V české literatuře se v oblasti produktivity lze setkat s ukazatelem produktivita práce z výnosu, produktivita práce z přidané hodnoty a novějším ukazatelem jsou osobní náklady k přidané hodnotě.

osobní náklady k přidané hodnotě = osobní náklady/přidaná hodnota * 100 [%]

Tento ukazatel říká, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance. Čím menší tento poměr je, tím lepší je výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. Jinak také řečeno – zjistíme tím kolik hodnoty získané díky našim strojům a přeměně vstupů na výstupy připadá na jednu korunu vyplacenou na mzdách.

Z grafu na obrázku č. 11 je vidět, že obecně se tento ukazatel pohybuje mezi 80 a 100 %, což je velmi vysoké číslo. V roce 2012 tento ukazatel dokonce překročil 100 %. Znamená to, že vše, co bylo vytvořeno v provozu, bylo vynaloženo na vyplacení mezd. Dokonce ještě muselo být přidáno z jiných výnosů. Tento fakt souvisí se špatným naceňováním zakázek. Ceny jsou úmyslně snižovány, aby se zakázka získala, a tím se snižují konečné tržby z nich, což samo vedení společnosti připouští.



Obr. 11 Vývoj ukazatele osobních nákladů k přidané hodnotě

Zdroj: interní dokumenty společnosti

3.4 Analýza mzdového systému

V této části bude analyzován současný mzdový systém společnosti. Zaměstnanci se pro účely odměňování dělí na dělníky (D) a technicko-hospodářské zaměstnance (THZ) podle charakteru skutečně vykonávané práce. Zaměstnanci mají 40 hodinovou týdenní pracovní dobu a pracují v jednosměnném pracovním provozu. Zaměstnanci jsou odměňování časovou mzdou – v případě dělníků se jedná o časovou mzdu hodinovou, u THZ o časovou mzdu měsíční.

Mzda zaměstnanců PSM je složena ze základní mzdové formy a doplňkových mzdových forem jako jsou prémie, příplatky nebo osobní ohodnocení. Formální podoba mzdového systému společnosti je upravena vnitřní směrnicí.

Mzda poskytovaná zaměstnavatelem za vykonanou práci se přiznává zaměstnancům PSM v těchto mzdových formách:

- časová mzda (měsíční, hodinová),
- odměny,
- příplatky,
  - za práci přesčas,
  - za práci ve svátek,
  - za práci ve ztíženém prostředí,
  - za práci v noci,
  - za vedení pracovní čety,
- prémie,
- osobní ohodnocení.

3.4.1 Odměňování dělníků

K maximálnímu zjednodušení a přehlednosti dělnické mzdy se používá jednosložková časová mzda. K základní časové mzdě mohou být vypláceny mzdové příplatky a odměny maximálně do výše 200 % základního hodinového mzdového tarifu.

Základem ke stanovení časové mzdy je hodnocení a třídění dělníků dle pracovních činností a výkonnosti. Kritéria jsou složitost, odpovědnost, namáhavost, kvalita a množství vykonávané práce. Výsledkem je zařazení dělníka do jedné ze 4 mzdových tříd, jejichž rozpětí hodinového mzdového tarifu je uvedeno v tabulce č. 4.

Tab. 4 Rozpětí hodinového mzdového tarifu

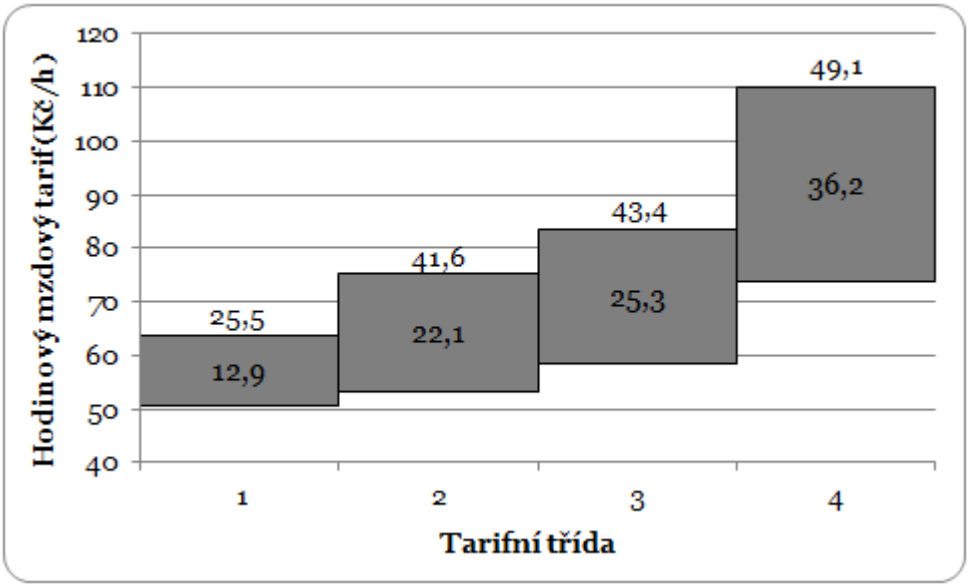
Třída	Hodinový Mt (Kč)
1	50,60 - 63,50
2	53,10 - 75,20
3	58,30 - 83,60
4	73,80 - 110

Zdroj: mzdový předpis společnosti (2013)

Hodinové mzdové tarify jsou rozděleny do 4 mzdových tříd a jednotlivé hodinové mzdové tarify jsou v daných třídách v určitém rozpětí. Spodní hranice mzdového tarifu 1. třídy odpovídá sazbě minimální mzdy podle nařízení vlády č. 210/2013 Sb. s účinností od 1. srpna 2013 (50,60 Kč). Interval rozpětí dává vedení společnosti možnost individualizace mezd podle náročnosti, odpovědnost, výkonu a kvalifikace.

V 1. tarifní třídě není zařazen žádný ze zaměstnanců. V 2. třídě je pouze uklízečka. Do 3. třídy jsou zařazeni vrátný s topičem a ve 4. tarifní třídě jsou všichni ostatní dělníci – montážní pracovníci, betonáři, jeřábníci, svářeč, železář a vazač.

Pro přehlednost jsou jednotlivé mzdové tarify převedeny do grafické podoby, která je na obrázku č. 12. Jednotlivé sloupce udávají dolní a horní mez rozpětí mzdového tarifu. Absolutní vyjádření rozpětí mzdového tarifu v Kč je uvedeno uvnitř sloupců, relativní vyjádření rozpětí v % je uvedeno nad sloupci.



Obr. 12 Graf hodinových mzdových tarifů s překrýváním

Zdroj: mzdový předpis společnosti (2013)

Nárůst rozpětí mezi dvěma sousedními tarifními třídami je nerovnoměrný:

- 2. třída – 9,20 Kč
- 3. třída – 3,20 Kč
- 4. třída – 10,90 Kč

V relativním vyjádření rozpětí od 1. do 4. třídy stoupá, tj. od 25,5 % do 49,1 %. Jednotlivé hodinové mzdové tarify mají odrážet vzrůstající význam odpovědnosti, složitosti, náročnosti a kvalifikační nároky v jednotlivých třídách. Bylo by vhodné, aby nárůst rozpětí byl postupný, a třídu od třídy vyšší. Z grafu na obrázku č. 12 také vyplývá, že dochází nejen k překrývání mzdových tarifů, ale současně také k jejich přesahu nejen do sousedních mzdových tříd. Návrh na zlepšení bude uveden v další části práce.

Sazby příplatků

V PSM jsou zaměstnancům v souladu se zákon č. 262/2006 Sb., Zákoníkem práce přiznány příplatky v následující výši:

- za práci přesčas v pracovních dnech 25 % hodinového mzdového tarifu,
- za práci přesčas v sobotu a neděli 50 % hodinového mzdového tarifu,
- za práci ve svátek příplatek ve výši 100 %,
- za práci přesčas ve svátek 100 % hodinového mzdového tarifu,
- za práci ve ztíženém prostředí 5 % hodinového mzdového tarifu.

3.4.2 Odměňování TH zaměstnanců

TH zaměstnanec se na základě sjednaného druhu práce zařadí do jedné ze 4 skupin a v nich se mu stanoví mzda v rozmezí stanoveného měsíčního mzdového tarifu.

I. skupina – manažeři

Vedoucí zaměstnanci akciové společnosti – manažeři – se dělí do 2 skupin:

- skupina A: ředitel a.s., odborní náměstci. Odborní náměstci mají svoji mzdu přepočtenu v relaci s ředitelem a.s. koeficientem 0,85 ze mzdy ředitele.
- skupina B: ostatní manažeři. Vedoucí projektů, stavbyvedoucí rozhodujících staveb, vedoucí organizačních jednotek. S manažery skupiny B uzavírá smlouvu ředitel.

Mzda manažerů ve skupině A musí být stanovena maximálně do výše 35 000 Kč. Mzda je stanovena jako dvousložková ze základní mzdy (fixní) a pohyblivé složky (osobní ohodnocení). Mzda manažerů ve skupině B musí být stanovena maximálně do výše 25 000 Kč. Stejně jako u skupiny A se skládá z fixní a pohyblivé složky.

II. skupina – stavbyvedoucí

Stavbyvedoucí organizuje a řídí provedení stavby podle projektové a rozpočtové dokumentace. Řídí a kontroluje práci mistra. Kontroluje dodržování technologické kázně, vede stavební dělníky, sestavuje podklady pro fakturaci a dle pověření jedná jménem společnosti s investorem. Odpovídá za výrobní prostředky, hospodaření s materiálem, za dodržování pracovních a mzdových předpisů a předpisů BOZP a PO, dodržování stanovených plánů, termínů, nákladů a míry zisku. Měsíční mzda se stanoví podle kvalifikace, rozsahu činností, odpovědností a skutečného výkonu práce. K měsíční mzdě může být poskytnuta pohyblivá složka mzdy – osobní ohodnocení nebo prémie. Přislíbená základní sazba této složky mzdy může činit maximálně 50 % přiznané měsíční mzdy.

- rozmezí měsíční mzdy: 12 500 – 17 500 Kč
- orientačně předpokládané vzdělání: ÚSO, VŠ
- orientační předpokládaná délka praxe: 6 let

III. skupina – mistři

Mistr řídí práci dělníků ve výrobě nebo při provádění stavby podle pokynů stavbyvedoucího nebo výrobního náměstka. Zajišťuje odměňování dělníků a dbá na dodržování předpisů BOZP a PO, stanovených termínů, dodržování technologických postupů, dodržování kvality práce a systému řízení, hospodárného nakládání se vstupy výrobního procesu, dodržování stanovených plánů, nákladů a míry zisku. Měsíční mzda se stanovuje podle kvalifikace, rozsahu činností, odpovědností a skutečného výkonu práce. K měsíční mzdě

může být poskytnuta pohyblivá složka mzdy – osobní ohodnocení nebo prémie. Přislíbená základní sazba této složky mzdy může činit maximálně 50 % přiznané měsíční mzdy.

- rozmezí měsíční mzdy: 9 000 – 17 500 Kč
- orientačně předpokládané vzdělání: ÚSO
- orientační předpokládaná délka praxe: 2 roky

IV. skupina – ostatní THZ

Jedná se o technické, ekonomické, obchodní a administrativní zaměstnance. Zaměstnanci jsou podle kvalifikace, náročnosti práce, odpovědnosti a skutečného výkonu práce zařazeni do jedné z pěti mzdových tříd daného platového rozpětí, které je uvedeno v tabulce č. 5. K měsíční mzdě může být poskytnuta pohyblivá složka mzdy – osobní ohodnocení, prémie. Ta může činit maximálně 40 % přiznané měsíční mzdy.

Tab. 5 Rozpětí měsíčního mzdového tarifu IV. skupiny THZ

Třída	Měsíční Mt (Kč)	Rozpětí (%)
1	8 500 - 10 900	28,2
2	9 100 - 14 000	53,8
3	11 600 - 16 800	44,8
4	15 400 - 22 000	42,9
5	21 400 - 26 400	23,4

Zdroj: mzdový předpis společnosti (2013)

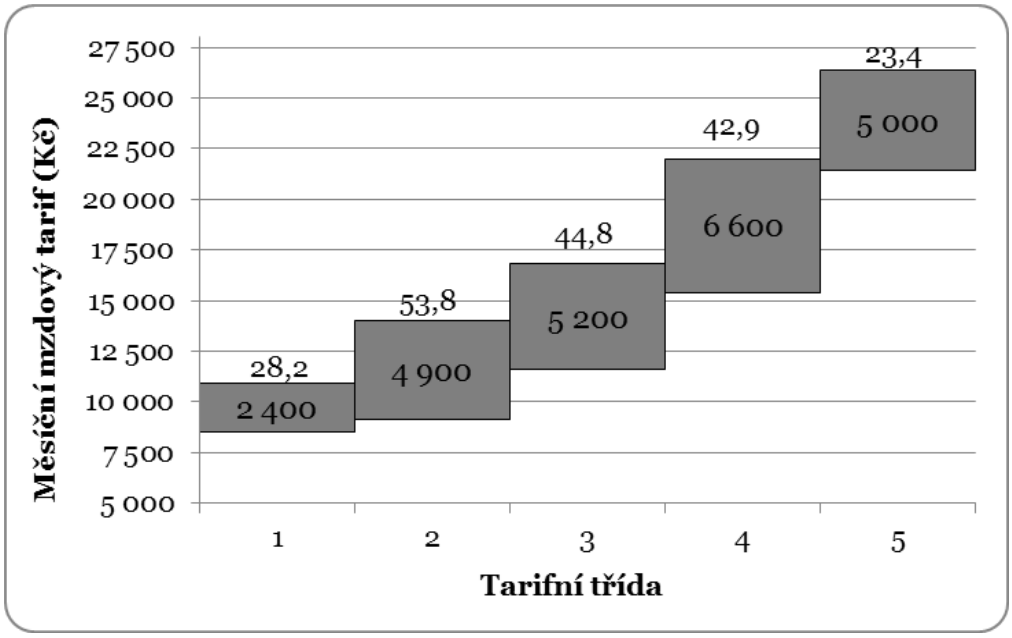
Měsíčních mzdových tarifů je pro jednotlivé tarifní třídy (1. – 5.) celkem 5. První tarifní třída začíná hodnotou minimální mzdy[6], tedy 8 500 Kč. Rozpětí opět dává možnost individualizovat mzdu jednotlivých zaměstnanců. Vedoucí pracovník má v rámci tohoto rozpětí možnost odměňovat zaměstnance a motivovat je tak k dosahování cílů podniku a odměnit jej za podíl na plnění úkolů.

Pro lepší přehlednost je stupnice měsíčních mzdových tarifů vyjádřena graficky na obrázku č. 13. Graf u tarifních tříd znázorňuje horní a dolní hranici jejího rozpětí. Uvnitř sloupců je uvedeno číslo udávající rozpětí jednotlivé tarifní třídy v Kč, nad sloupcem vyjádření rozpětí v %. Rozpětí měsíčních mzdových tarifů je stejně jako u hodinových mzdových tarifů nahodilé a není ve vnitřní směrnici uvedeno, na jakém základě se dospělo k rozhodnutí o stanovení rozpětí jednotlivých tříd. Nárůst absolutního rozpětí tarifní třídy je mezi sousedícími třídami nepravidelný a u 5. třídy dokonce klesá:

- 2. třída – 2 500 Kč

[6] Dle nařízení vlády č. 210/2013 Sb., které je platné od 1. 8. 2013 do 31. 12. 2014.

- 3. třída – 300 Kč
- 4. třída – 1 400 Kč
- 5. třída – -1 600 Kč



Obr. 13 Graf měsíčních mzdových tarifů s překrýváním

Zdroj: mzdový předpis společnosti (2013)

Jednotlivé mzdové tarify mají vyjadřovat růst mzdy v závislosti na kvalifikaci, náročnosti práce, odpovědnosti a skutečném výkonu. Proto by rozpětí tříd mělo růst pravidelně. Návrh na zlepšení bude obsažen v další části práce.

3.5 Návrh nového mzdového systému

Na základě analýzy současného mzdového systému bude navrhnut systém nový. Bude sestavena tarifní soustava, která bude lépe odpovídat potřebám společnosti a zajistí spravedlivost v odměňování. Budou také navrhnuty další možnosti v odměňování zaměstnanců, jež by zefektivnily celý mzdový systém.

Základním krokem při stanovování odměňování zaměstnanců je dle Stýbla (2006) rozhodnutí o poměru pevné a variabilní mzdy. Pro jednotlivé skupiny zaměstnanců se v praxi doporučuje uplatnit různé poměry těchto složek. Podíl pohyblivé složky mzdy podle kategorie pracovního zařazení je následující:

- vrcholová řídící funkce – 40 % (z pevného mzdového tarifu),
- střední řídící funkce – 30 %,
- funkce na nižší úrovni řízení – 15 %,

- funkce v obchodních útvarech – 30 %,
- funkce ve výrobě – 15 %,
- ostatní funkce – 15 %.

3.5.1 Odměňování dělníků

Dělníci budou nově rozděleni do 5 mzdových tříd, kde se lépe promítne význam a obtížnost jednotlivých profesí. Tarifní stupnice je vypracována na základě aplikace geometrické řady, jejíž postup je uveden v metodice. Ve výpočtu se již kalkuluje s novou minimální mzdou podle nařízení vlády č. 567/2006 Sb., které vstoupí v platnost od 1. 1. 2015.

Pro zajištění toho, aby nedošlo u některého z dělníků ve společnosti k nevyplácení zaručené mzdy, budou nejdříve jednotlivé profese v podniku zařazeny do skupin prací podle přílohy k nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Zařazení jednotlivých profesí je uvedeno v tabulce č. 6.

Tab. 6 Zařazení dělnických profesí do skupin prací

Skupina prací	Profese
1	uklízečka
2	vrátný
3	jeřábník
3	montážní pracovník
3	betonář
3	železář
3	topič
3	svářeč
3	vazač

Zdroj: nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Nejnižší úrovně zaručené mzdy pro stanovenou 40 hodinovou týdenní pracovní dobu jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací. Nejnižší úrovně zaručené mzdy platné od 1. 1. 2015 jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Tab. 7 Nejnižší úroveň zaručené mzdy platné od 1. 1. 2015

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1	55,00	9 200
2	60,70	10 200
3	67,00	11 200
4	74,00	12 400
5	81,70	13 700
6	90,20	15 100
7	99,60	16 700
8	110,00	18 400

Zdroj: nařízení vlády č. 204/2014 Sb.

Popis pracovních činností

Jednotlivé pracovní činnosti byly rozděleny podle klasifikace KZAM[7]. Toto rozdělení je uvedeno v tabulce č. 8.

Tab. 8 Rozdělení pracovních činností podle KZAM

Pracovní činnost	č. KZAM
uklízečka	91321
vrátný	91521
jeřábník	83331
montážní pracovník	71252
betonář	71231
železář	71237
topič	81621
svářeč	72121
vazač	93331

Zdroj: Český statistický úřad

V následující části jsou popsány pracovní náplně jednotlivých pracovních činností:

- uklízečka – zametání, vysávání, mytí podlah, leštění nábytku a jiných předmětů,

[7] KZAM je klasifikace zaměstnání, která byla vypracovaná na základě mezinárodního standardu ICO-88.

- vrátný – obsluha závory při vjezdu do areálu, poskytování informací, hlídání objektu z důvodu ochrany před krádežemi, požáry a dalšími nebezpečími, hlídání parkoviště,
- jeřábník – obsluha a sledování stacionárních jeřábů s pohyblivým výložníkem, kontrola jeho provozuschopnosti, obsluha a sledování zařízení pro zdvihání a spouštění materiálu, vedení běžných záznamů o provozu,
- montážní pracovník – provádění stavebních montáží, osazování prefabrikovaných dílců v konstrukcích železobetonových dílců, různých druhů panelů, nosných blokových konstrukcí, napínání a injektování konstrukčních dílců z předpjatého betonu,
- betonář – betonování stavebních konstrukcí z prostého betonu, betonování monolitických konstrukcí ze železového a předpjatého betonu, včetně tenkostěnných, zhotovování staticky náročných stavebních dílců ze železového betonu,
- železář – sestavování a ukládání výztuže do forem nebo bednění, svařování výztuže nebo výztužných dílů, zesilování konstrukcí z prostého, železového a předpjatého betonu,
- topič – obsluha vytápění, běžná údržba, čištění a mazání topného média, kontrola nastavených hodnot na regulačních přístrojích,
- svářeč – svařování kovových dílců plamenem, obsluha odporových svářecích zařízení, tvrdé pájení kovových dílců, řezání kovových dílců plamenem, spojování kovových dílů měkkým pájením,
- vazač – vázání a zajišťování břemen při vykládání či nakládání.

Hodnocení dělnických profesí

Použitou metodou pro hodnocení pracovních činností je analytická metoda, jejíž postup je uveden v metodice. Přiřazené body a celkové součty jsou zaznamenány v tabulce č. 9.

Tab. 9 Analytická metoda hodnocení dělnických profesí

Profese	Kritérium											Součet
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
montážník	40	10	0	80	15	15	20	15	45	15	45	300
betonář	40	10	15	80	15	15	20	15	30	15	30	285
železář	40	10	15	40	15	15	20	15	30	15	30	245
svářeč	40	10	5	40	15	0	20	15	30	15	30	220
vazač	40	10	0	40	10	0	20	15	15	15	30	195
jeřábník	40	10	5	40	10	0	20	15	0	0	15	155
topič	40	10	5	20	10	0	20	15	15	0	15	150
vrátný	0	10	0	20	0	0	0	0	0	0	0	30
uklízečka	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 9 jsou dělnické profese seřazeny sestupně dle náročnosti. Z tabulky č. 9 vyplývá, že nejnáročnější prací jsou montážní práce, které jsou fyzicky náročné a hrozí při nich nebezpečí úrazu. Naopak nejméně náročnou prací je práce uklízečky, která má za úkol udržovat čistotu na pracovišti.

Návrh stupnice hodinových mzdových tarifů

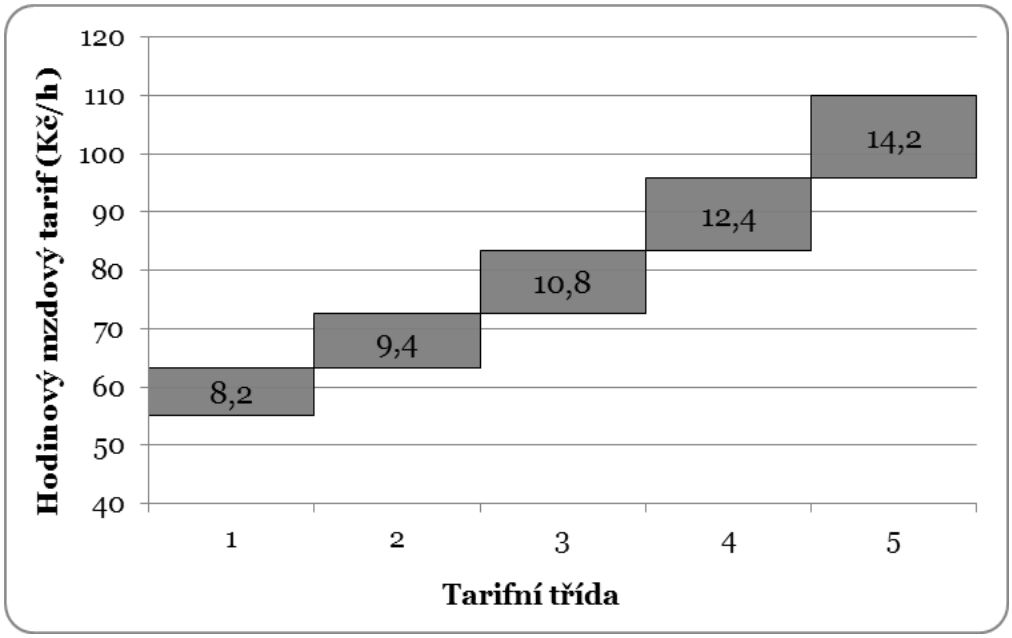
Návrh na stupnici hodinových mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí je uveden v tabulce č. 10. Základní (tarifní) mzdu v rozpětí stanoví vedoucí podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce v rámci tarifní třídy, v níž je zaměstnanec zařazen. Stupnice hodinových mzdových tarifů bez překrývání byla konstruována tak, že horní hranice předchozí třídy je současně dolní hranicí třídy následující. Vzhledem k tomu, že dolní hranice jsou dány pravidlem geometrické řady, rozpětí mzdových tarifů v absolutních hodnotách (Kč) roste. V důsledku aplikace tohoto pravidla je rozpětí třídy v procentech u všech tarifních tříd konstantní, tj. 15 %, které odpovídá kvocientu geometrické řady.

Tab. 10 Stupnice hodinových mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí

Třída	Hodinový Mt	Rozpětí (Kč)
1	55,00 – 63,20	8,2
2	63,20 – 72,60	9,4
3	72,60 – 83,60	11
4	83,40 – 95,80	12,4
5	95,80 – 110	14,2

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší názornost je stupnice převedena také do grafické podoby, jež je vidět na obrázku č. 14. Vyjádření rozpětí v absolutních hodnotách (Kč) je vždy uvedeno ve sloupci.



Obr. 14 Stupnice hodinových mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí

Zdroj: vlastní zpracování

Další alternativou sestavení stupnice mzdových tarifů je sestavení stupnice hodinových mzdových tarifů s překrýváním. Tento systém podle Novotného, Kohoutka (2001) především umožňuje i v tarifní mzdě zohlednit výrazněji individuální výkonnostní rozdíly mezi zaměstnanci. Je tím myšleno například to, když práci v nižší tarifní třídě vykonává zaměstnanec s dlouholetou praxí a zkušenostmi a práce ve vyšší tarifní třídě nový začínající zaměstnanec. Pokud je zatřídění prací považováno zaměstnavatelem za správné, a není tudíž důvod práci vykonávanou zkušenějším zaměstnancem o 1 tarifní třídu výš, je žádoucí a motivační, aby zkušený a výkonný zaměstnanec po určitou dobu měl vyšší tarifní mzdu než zaměstnanec méně zkušený.

Pro účely mzdového systému v PSM byla navrhnuta stupnice hodinových mzdových tarifů s překrýváním, ale s přesahy pouze do sousedních tříd. Její návrh je uveden v tabulce č. 11. Tyto přesahy do sousedních tarifních tříd, by měli motivovat především zaměstnance v nižší tarifní třídě, k vyšším výkonům. Spodní hranice hodinových mzdových tarifů byly stanoveny na úrovni zaručené mzdy podle nařízení vlády č. 204/2014 Sb., které vstoupí v platnost 1. 1. 2015.

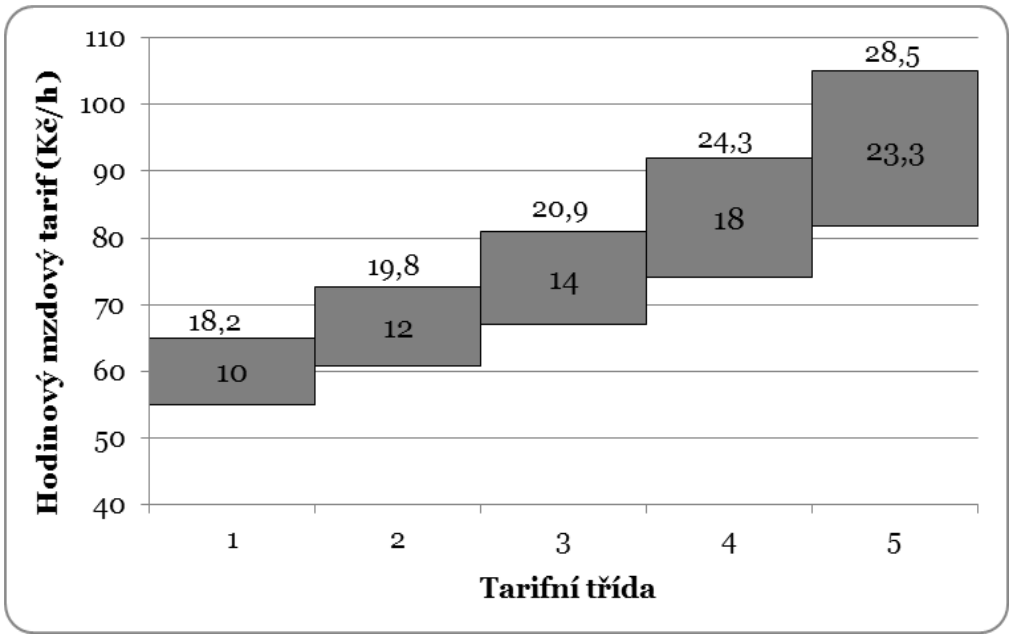
Záměrně stanovena nižší spodní hranice mzdového tarifu a současně vyšší rozpětí mzdových tarifů v absolutním vyjádření (v Kč) ve srovnání se stupnicí hodinových mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí by měla zaměstnance

motivovat k vyšším výkonům a vedoucímu dávat větší prostor k hodnocení individuálních rozdílů ve výkonnosti zaměstnanců. Rozpětí tarifní třídy vyjádřené v procentech i v absolutním vyjádření je nejvyšší u 5. tarifní třídy, a to 28,52 % resp. 23,3 Kč. Pro názornost je stupnice hodinových mzdových tarifů s překrýváním v rozpětí převedena i do grafického vyjádření na obrázku č. 15. Uvnitř sloupce je vždy v absolutním vyjádření (Kč) uvedeno rozpětí dané tarifní třídy, nad sloupcem je uvedeno rozpětí v %.

Tab. 11 Stupnice hodinových mzdových tarifů s překrýváním v rozpětí

Třída	Hodinový Mt (Kč/h)		Rozpětí (Kč)	Rozpětí (%)
	dolní mez	horní mez		
1	55	65	10	18,2
2	60,7	72,7	12	19,8
3	67	81	14	20,9
4	74	92	18	24,3
5	81,7	105	23,3	28,5

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 15 Stupnice hodinových mzdových tarifů s překrýváním v rozpětí

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 12 zachycuje překrývání sousedních tříd, které se v procentuálním vyjádření pohybuje od 35,83 % do 44,21 %. Návrh odstranil přesahy do jiných

než sousedních tříd. Překrývání dává podmínky vedení společnosti pro individualizaci mezd zaměstnancům.

Tab. 12 Překrývání hodinových mzdových tarifů (Kč)

Třída		Mt_a (horní mez)	Mt_b (dolní mez)	Rozdíl (Mt_a - Mt_b)	Rozpětí Mt_b	Překrývání (%)
a	b					
1	2	65	60,7	4,3	12	35,83
2	3	72,7	67	5,7	14	40,71
3	4	81	74	7	18	38,89
4	5	92	81,7	10,3	23,3	44,21

Zdroj: vlastní zpracování

Dodatkové mzdové formy

Podle Nelsona (2000) mnoho manažerů nechápe či nepoužívá potenciální sílu uznání a odměn. Je tomu tak dokonce přesto, že 33 % samotných manažerů tvrdí, že by raději pracovali ve společnosti, kde by se jim dostalo vyššího uznání. Přestože peníze jsou důležité, to, co má tendenci zaměstnance motivovat k výkonům, a to k nejvyšším výkonům, je inteligentní a osobní typ uznání, jaký představuje skutečné ocenění dobře odvedené práce.

V rámci dodatkových mzdových forem poskytuje PSM svým zaměstnancům výhradně osobní ohodnocení. Každý měsíc jsou dělníci hodnoceni svým nadřízeným a podle tohoto hodnocení je jim přiznána pohyblivá složka mzdy. V současné době je poměr mezi tarifní a pohyblivou složkou mzdy 70:30. Je navržena reformulace systému a větší využívání benefitů, které budou mít za úkol motivovat zaměstnance.

Příplatky

1. Práce přesčas

   Podle § 93 odst. 1 a 2 Zákoníku práce je možné práci přesčas konat jen výjimečně. Práci přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit jen z vážných provozních důvodů. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Celkový rozsah práce přesčas nesmí být v průměru více než 8 hodin týdně v období, které může činit nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Do počtu hodin nejvýše přípustné práce přesčas se nezapočítává práce přesčas, za kterou bylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno. Podle § 114 odst. 1 přísluší zaměstnanci za práci přesčas příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

2. Příplatek za práci ve svátek

   Podle § 115 ZP přísluší zaměstnanci příplatek k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

3. Práce ve ztíženém prostředí

   Podle § 6 odst. 1 nařízení vlády č. 567/2006 Sb. se ztíženým pracovním prostředím rozumí prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujícího vlivu a z opatření k jejich snížení nebo odstranění. Podle § 117 ZP příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky, která je stanovena jako minimální mzda.

Podle přílohy nařízení vlády č 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, jsou zaměstnanci PSM řazeni do třídy IIIa a IIIb podle celkového průměrného energetického výdaje.

Výše minimálních příplatků u jednotlivých tarifních tříd je uvedena v tabulce č. 13. Výše příplatku je určena podle minimálního hodinového mzdového tarifu u jednotlivých tarifních tříd daných nařízením vlády č. 204/2014 Sb. Výše příplatku může být měněna vedoucím společnosti, nesmí ovšem nikdy klesnout pod minimální hranici

Tab. 13 Minimální výše příplatku za práci ve ztíženém prostředí

Třída	Příplatek za práci ve ztíženém prostředí (Kč/h)
1	5,50
2	6,10
3	6,70
4	7,40
5	8,20

Zdroj: vlastní zpracování

4. Za práci v noci

   Prací v noci se rozumí práce, která je konaná mezi 22. a 6. hodinou. Podle § 94 ZP nesmí délka směny zaměstnance pracujícího v noci překročit 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Výše příplatku je opět minimálně ve výši 10 % průměrného výdělku. Sazby pro jednotlivé tarifní třídy budou shodné se sazbami za práci ve ztíženém pracovním prostředí uvedeném v tabulce č. 11.

5. Za vedení pracovní čety

   Za vedení pracovní čety přísluší zaměstnanci měsíční odměna ve výši 500 Kč.

Odměna za odpracované roky

Výše odměny za pracovní výročí bude poskytnuta zaměstnanci, který v PSM působí více než 5 let. Zaměstnanec má nárok na odměnu vždy, když uplyne stanovená doba. Odměna bude vyplacena vždy v měsíci následujícím. V případě, že zaměstnanec nastoupil do PSM od 1. 9. 2014, odměna mu bude přičtena

ke mzdě v říjnu 2019. Výše odměny je stanovená pevně danou částkou, jejíž výše je uvedena v tabulce č. 14.

Tab. 14 Výše odměny za odpracované roky

Počet let	Výše odměny (Kč)
5	2 500
10	3 500
15	4 500
20	5 500

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody v současné době patří jen příspěvky na stravu. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům možnost stravování v provozovně společnosti FEROMORAVIA, s.r.o. Do zaměstnaneckých výhod bude nově zařazen příspěvek na penzijní připojištění a v současné době oblíbený příspěvek na nákupy v lékárnách.

1. Penzijní připojištění se státním příspěvkem

   Pelcl (2011) řadí tento typ zaměstnaneckých výhod mezi mimořádně zvýhodněné benefity, které jsou pro zaměstnance i zaměstnavatele daňově i odvodově nejvýhodnější, jelikož jsou z daňového hlediska ZDP plně daňovým výdajem zaměstnavatele. U zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob, a proto nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

   Podle serveru Peníze.cz nabízí příspěvek na penzijní připojištění více než 20 % českých společností a využívají ho dvě třetiny jejich zaměstnanců. Počet společností, které tento benefit nabízejí, se v zásadě nemění. Jeho obliba stále roste a průměrná výše měsíčního příspěvku byla stabilně nad hranicí 600 Kč, uvedl Karel Svoboda, generální ředitel ČSOB Penzijní společnosti a prezident Asociace penzijních fondů ČR. Jeho slova potvrzuje také generální ředitel Penzijní společnosti České spořitelny Aleš Prokop, který uvedl, že výše průměrného příspěvku stále roste, přibližně o 4 % ročně. Počet zaměstnanců, kteří příspěvek využívají, také roste, ale pomaleji než počet zaměstnanců bez příspěvku.

   Tento druh zaměstnaneckých výhod je doporučován společnosti zavést do mzdového systému kvůli možnosti úspory mzdových nákladů s ohledem na daňové a odvodové úlevy a zvýhodnění a současně tak dosáhnout zvýšení mzdy zaměstnance. Příspěvky na penzijní připojištění budou analyzovány jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele.

   Z pohledu zaměstnavatele jsou příspěvky poskytované zaměstnanci na penzijní připojištění podle § 24 odst. 2 písmena j) bod 5 ZDP daňovým

výdajem a to bez limitu. Příspěvky zaměstnavatele do výše 30 000 Kč jsou osvobozeny od odvodů na sociální a zdravotní pojištění.

Z pohledu zaměstnance je poskytování státních příspěvků, jejichž výše se podle § 29 odst. 2 zákona č. 42/1994 Sb. stanoví na kalendářní měsíc podle měsíční výše příspěvku účastníka placeného na penze stanovené podle příspěvkového penzijního plánu podle tabulky č. 15

Tab. 15 Výše státního příspěvku na penzijní připojištění dle výše měsíčního příspěvku účastníka (od 1. 1. 2013)

Výše měsíčního příspěvku účastníka (Kč)	Výše státního příspěvku (Kč)
100	0
200	0
300	90
400	110
500	130
600	150
700	170
800	190
900	210
1000 a více	230

Zdroj: Finance.cz

Podle § 6 odst. 9 písmena p) ZDP je příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem osvobozen od daně z příjmů fyzických osob až do výše 30 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele. Příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob není součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

Macháček (2010) uvádí, že poskytování příspěvku na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění představuje pro zaměstnance účinnou motivaci, která je jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele výhodnější než prosté zvyšování mzdy. Na následujícím příkladu bude demonstrována úspora daně z příjmů u zaměstnance i snížení celkových osobních nákladů zaměstnavatele oproti zvýšení mzdy. Uvažovaná hrubá měsíční mzda činí 22 000 Kč a její navýšení 1 000 Kč nebo uplatnění příspěvku na penzijní připojištění ve stejné výši. V tabulce č. 16 je uvedena výše čisté měsíční mzdy zaměstnance a výše nákladů zaměstnavatele při zvýšení mzdy, v tabulce č. 17 výše čisté měsíční mzdy a nákladů zaměstnavatele při uplatnění příspěvku na penzijní připojištění.

Tab. 16 Výše čisté měsíční mzdy a nákladů zaměstnavatele při zvýšení mzdy

Daňové řešení u zaměstnance (Kč)		Náklady u zaměstnavatele (Kč)	
Hrubá mzda	23 000	Hrubá mzda	23 000
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (34 %)	7 820	Náklady na pojistné	7 820
Superhrubá mzda	30 820		
Záloha na daň z příjmu FO	4 626		
Sleva na dani na poplatníka	-2 070		
Záloha na daň po slevě	2 556		
Pojistné hrazené zaměstnancem (11 %)	2 530		
Čistá mzda	17 914	Osobní náklady celkem	30 820

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 17 Výše čisté měsíční mzdy a nákladů zaměstnavatele při uplatnění příspěvku na penzijní připojištění

Daňové řešení u zaměstnance (Kč)		Náklady u zaměstnavatele (Kč)	
Hrubá mzda	22 000	Hrubá mzda	22 000
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (34 %)	7 480	Příspěvek na penz. připojištění	1 000
Superhrubá mzda	29 480	Náklady na pojistné	7 480
Záloha na daň z příjmu FO	4 422		
Sleva na dani na poplatníka	-2 070		
Záloha na daň po slevě	2 352		
Pojistné hrazené zaměstnancem (11 %)	2 420		
Čistá mzda	17 228	Osobní náklady celkem	30 480
Příspěvek na penz. připojištění	1 000		
Celkový měsíční příjem zaměstnance	18 228		

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulek č. 16 a 17 je patrné, že zaměstnanec dosáhne úspory daně z příjmu a zaměstnavatel snížení celkových osobních nákladů při uplatnění příspěvku na penzijní připojištění oproti zvýšení hrubé měsíční mzdy. Zaměstnavatel ušetří na osobních nákladech měsíčně 340 Kč na jednoho zaměstnance. Vlastní úspora osobních nákladů zaměstnavatele musí být snížena o daň z příjmů. PSM po odpočtu daně z příjmu PO ve výši 19 % pro rok 2015 získá čistou úsporu ve výši 275 Kč na zaměstnance.

2. Poukázky Vital Pass

   Poukázky Vital Pass mají speciální zaměření na preventivní a nadstandardní zdravotní péči – zaměstnanci mohou poukázky čerpat na zdravotní péči, na nákup léků, vitaminů a zdravotních pomůcek, na očkování, na lázeňské programy, na fyzioterapii. Zaměstnavatel investicemi do zdraví zaměstnanců podpoří celkové snížení nemocnosti ve společnosti. Poukázky Vital Pass jsou osvobozeny od odvodů na zdravotní a sociální pojištění, zaměstnanec z ní neodvádí odvody ani daň z příjmů a získává tak vyšší hodnotu v porovnání se mzdou. Snížení celkových osobních nákladů zaměstnavatele i úspora daně z příjmů u zaměstnance funguje obdobně jako při použití příspěvku na penzijní připojištění.

3.5.2 Odměňování TH zaměstnanců

THZ budou nově rozděleni pouze do 2 skupin. První skupina zůstane beze změny. Budou do ní zařazeni vedoucí společnosti a ekonomický náměstek. Druhou skupinu budou tvořit ostatní THZ – vedoucí prodeje, stavbyvedoucí, projektant, účetní a mistr. První krok bude zařazení THZ podle KZAM do skupiny prací, u nichž bude zároveň určena nejnižší úroveň zaručené mzdy platné pro rok 2015. Tyto údaje jsou zpracovány v tabulce č. 18.

Tab. 18 Zařazení THZ podle KZAM a nejnižší úroveň zaručené mzdy

Skupina prací	Profese	č. KZAM	Nejnižší úroveň zaručené mzdy (Kč)
8	vedoucí společnosti	13131	18 400
7	ekonomický náměstek	12311	16 700
6	vedoucí prodeje	12334	15 100
6	stavbyvedoucí	12231	15 100
6	projektant	12238	15 100
6	mistr	31121	15 100
5	účetní	34332	13 700

Zdroj: nařízení vlády č. 567/2006 Sb., Český statistický úřad, nařízení vlády č. 204/2014 Sb.

Druhá skupina THZ bude rozdělena do pěti mzdových tříd. Následuje vypracování návrhu měsíčního mzdového tarifu bez překrývání v rozpětí, který je opět konstruován na základě geometrické řady, jejíž postup je uveden v metodice. Návrh stupnice měsíčních mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí je uveden v tabulce č. 19 současně s rozpětím tarifních tříd v absolutním vyjádření (Kč). Stupnice měsíčních mzdových tarifů bez překrývání byla konstruována tak, že horní hranice předchozí třídy je současně dolní hranicí třídy následující. Spodní hranicí 1. třídy je nejnižší úroveň zaručené mzdy pro 5. skupinu prací, do které spadá účetní. Vzhledem k tomu, že dolní hranice

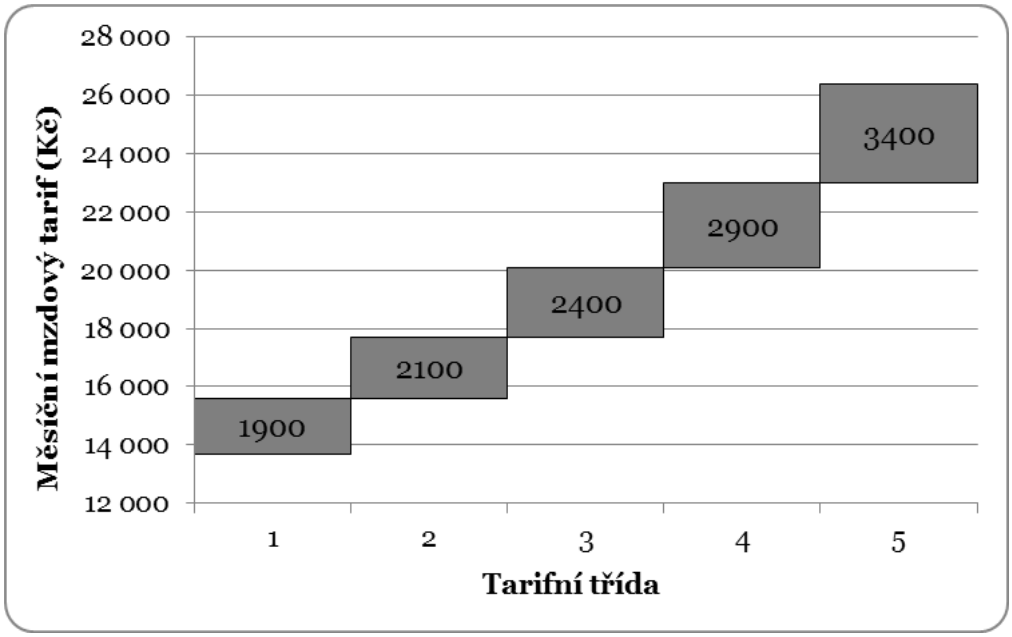
jsou dány pravidlem geometrické řady, rozpětí mzdových tarifů v absolutních hodnotách (Kč) roste. V důsledku aplikace tohoto pravidla je rozpětí jednotlivých tříd v procentech u všech tarifních tříd konstantní, tj. 14 %, které odpovídá kvocientu geometrické řady.

Tab. 19 Stupnice měsíčních mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí

Třída	Měsíční Mt	Rozpětí (Kč)
1	13 700 – 15 600	1 900
2	15 600 – 17 700	2 100
3	17 700 – 20 100	2 400
4	20 100 – 23 000	2 900
5	23 000 – 26 400	3 400

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší názornost je také stupnice měsíčních mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí převedena do grafické podoby na obrázku č. 16



Obr. 16 Stupnice měsíčních mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí

Zdroj: vlastní zpracování

Alternativou je stupnice měsíčních mzdových tarifů s překrýváním v rozpětí. Je navrhnuto řešení měsíčních mzdových tarifů s překrýváním v rozpětí, ale bez přesahů do vzdálenějších tříd než sousedních. Návrh stupnice měsíčních mzdových tarifů s překrýváním v rozpětí je uveden v tabulce č. 20.

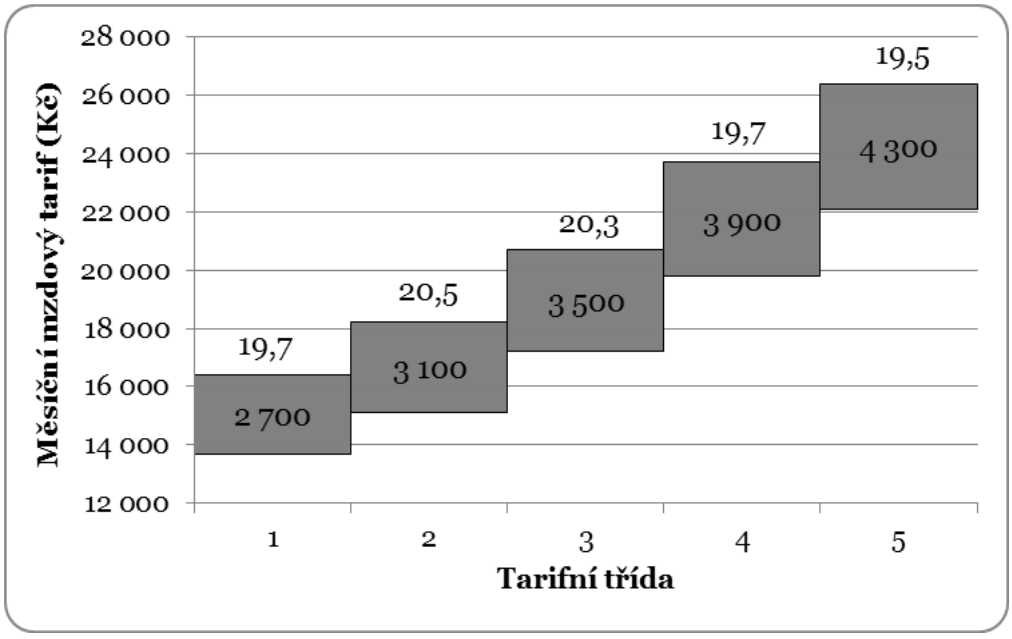
Úprava jednotlivých tarifních tříd je provedena tak, aby bylo zachováno rozpětí, ale odstraněny přesahy do tříd vzdálenějších, než je třída vedlejší. Rozpětí se pohybuje od 19,5 % do 20,5 %. Největší rozpětí je u 2. a 3. třídy, protože do nich spadá nejvíce THZ, tak aby byla v rámci jedné třídy možná individualizace mezd.

Tab. 20 Stupnice měsíčních mzdových tarifů s překrýváním v rozpětí

Třída	Měsíční Mt (Kč)		Rozpětí (Kč)	Rozpětí (%)
	dolní mez	horní mez		
1	13 700	16 400	2 700	19,7
2	15 100	18 200	3 100	20,5
3	17 200	20 700	3 500	20,3
4	19 800	23 700	3 900	19,7
5	22 100	26 400	4 300	19,5

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost a pochopení je návrh převeden do grafické podoby, která je na obrázku č. 17. Uvnitř sloupce je uvedena hodnota rozpětí v Kč. Rozpětí má hodnoty od 2 700 Kč do 4 300 Kč. Nad sloupcem je uvedeno rozpětí v %.



Obr. 17 Stupnice měsíčních mzdových tarifů s překrýváním v rozpětí

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 21 ukazuje překrývání sousedních tříd. Návrh odstranil přesahy do jiných než sousedních tříd a dává možnost vedení společnosti odměňovat individuálně i uvnitř jednotlivých tříd.

Tab. 21 Překrývání měsíčních mzdových tarifů (Kč)

Třída		Mt_a (horní mez)	Mt_b (dolní mez)	Rozdíl (Mt_a - Mt_b)	Rozpětí Mt_b	Překrývání (%)
a	b					
1	2	16 400	15 100	1 300	3 100	41,94
2	3	18 200	17 200	1 000	3 500	28,57
3	4	20 700	19 800	900	3 900	23,08
4	5	23 700	22 100	1 600	4 300	37,21

Zdroj: vlastní zpracování

U společnosti je uplatněna pro THZ, s výjimkou skupiny manažerů, kolektivní prémie. V případě, že lze číselně vyhodnotit zásluhy jednotlivých zaměstnanců na dosažení celkového výsledku práce, rozdělí se jim kolektivní odměna v poměru jejich dílčích přínosů. Nelze-li míru zásluh jednotlivých zaměstnanců přesně určit podle číselně měřitelných kritérií, rozděluje se celková kolektivní odměna adekvátně na základě jejich tarifních mezd a skutečně odpracovaného fondu pracovní doby. Do benefitů lze zařadit služební auta poskytované vedoucímu společnosti, ekonomickému náměstkovi a stavbyvedoucímu. Dále služební mobilní telefon, na který má nárok vedoucí společnosti, ekonomický náměstek, stavbyvedoucí a vedoucí prodeje.

Navrhuji opět zapojit do mzdového systému příplatek na penzijní připojištění a v případě THZ poukázky Flexi Pass. Poukázka Flexi Pass je univerzální nástroj pro podporu aktivního odpočinku zaměstnanců. Zaměstnanci si sami zvolí, jak volný čas stráví. Poukázky zahrnují partnery z těchto oblastí:

- kultura,
- sport,
- relaxace a cestování,
- zdraví a prevence,
- osobní rozvoj.

Prémiový řád

Podle Jakubka (2008) má prémiový řád navazovat na vnitřní mzdový předpis a má za úkol stanovovat pravidla pro odměňování zaměstnanců. Prémiový řád může obsahovat vymezení okruhu zaměstnanců, kterých se týká, ukazatele, kterými se výpočet prémií bude řídit, jakým způsobem se tyto ukazatele vyhodnocují a nakonec, jak se výsledná prémie počítá.

V současné době mají THZ nárok na prémie, avšak nikde není napsáno, z čeho a jak jsou prémie stanovovány. Návrh prémiového řádu je uveden v příloze B této práce.

4 Diskuze

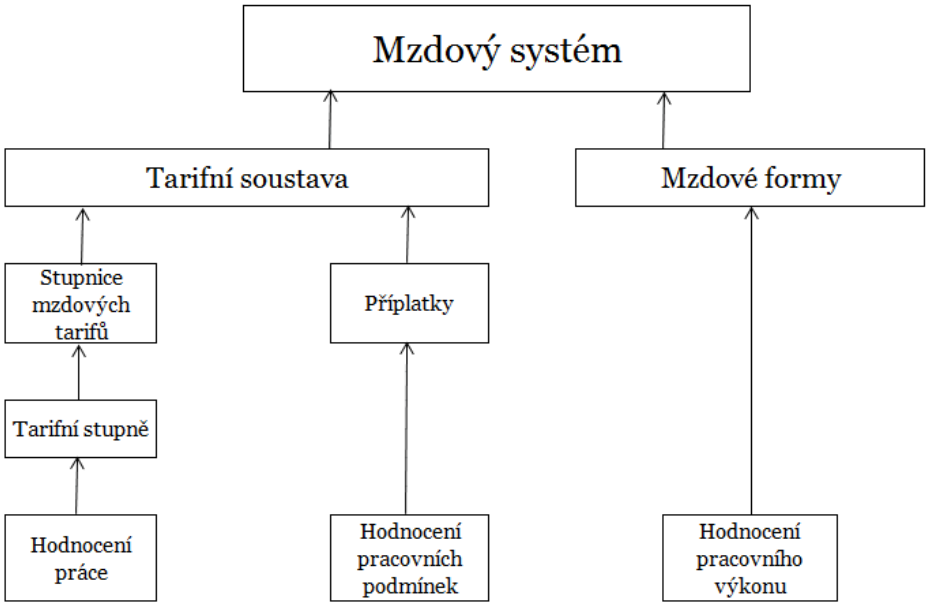
Řada autorů, Dvořáková (2012), Konečný (2007) nebo Vávrová (2004) uvádí, že systém odměňování by sám o sobě měl být jednoduchý a přehledný tak, aby byl všemi zaměstnanci pochopen. Z tohoto důvodu je navrhovaný systém zjednodušený. Pokud se jedná o odměňování TH zaměstnanců, jsou v nově navrhovaném systému zvoleny pouze 2 skupiny TZH namísto současných 4. Odstranila se nepřehlednost zařazení zaměstnanců do jednotlivých skupin. V současné době společnost zaměstnává pouze 7 THZ, proto je přehlednější je rozdělit pouze do 2 skupin. V první z nich jsou nejvyšší představitelé společnost – ředitel, ekonomický náměstek, ve druhé potom ostatní – stavbyvedoucí, mistr, vedoucí prodeje, projektant a účetní.

Dle Konečného (2007) je v rámci mzdové politiky společnosti vytvářen systém odměňování zaměstnanců, který lze chápat jako účinný nástroj stimulace zaměstnanců. Urban (2007) uvádí, že v moderním pojetí řízení lidských zdrojů odměňování nepředstavuje pouze mzdu, plat či jiné formy peněžní odměny, ale také např. povýšení, formální uznání nebo zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na vykonaném pracovním výkonu. Ačkoliv se v současné době v Panelárně St. Město, a.s. (dále jen PSM) žádné benefity neposkytují, je jejich zařazení do systému navrženo. Jedná se o příspěvek na penzijní připojištění a poukázky Flexi Pass a Vital Pass. Podle Holomka (2008) společnost vyjde mnohem levněji, bude-li si své současné zaměstnance hýčkat, než kdyby měla hledat a „vychovávat“ nové. Dle Kořínkové a Marholdové (2005) by měla být věnována větší pozornost individualizaci zaměstnaneckých výhod a možnosti volby zaměstnance ze společnosti připravené nabídky odměn. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců je dostačující zavedení alespoň 2 benefitů. V případě rozšíření společnosti a zlepšení finančních výsledků bude možné přemýšlet o jejich rozšíření.

Mzdový systém dle Dvořákové a kol. (2012) systematicky odměňuje následující faktory:

- hodnotu práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a pracovní jednání,
- cenu práce.

Obrázek č. 18 zobrazuje mzdový systém dělníků ve společnosti, který se skládá z tarifní soustavy a mzdových forem.



Obr. 18 Mzdový systém společnosti

Zdroj: vlastní zpracování na základě Dvořákové a kol. (2012)

Cílem hodnocení práce je zjistit hodnotu prací vykonávaných ve společnosti. V PSM je použita analytická metoda, která jednotlivé profese hodnotí z hlediska 11 kritérií podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Pomocí této metody jsou dělnické profese seřazeny podle obtížnosti a zařazeny do jednoho z tarifních stupňů. V PSM je 5 tarifních stupňů oceněno hodinovým mzdovým tarifem, který je stanoven s rozpětím. Tarifní stupně tvoří stupnici, která má za úkol zakotvit diferenciaci ve mzdách podle rozdílů mezi pracemi, posilovat spravedlivost a transparentnost v odměňování. U PSM byla navrhnuta stupnice hodinových mzdových tarifů jak bez překrývání v rozpětí, tak s překrýváním v rozpětí.

Mezi mimořádné podmínky je zahrnut soubor zátěžových požadavků kladených na zaměstnance pracovním prostředím a režimem pracovní doby. Znamenají zvýšené nároky na regeneraci lidských zdrojů. Společnost PSM poskytuje za práci v nestandardních pracovních podmínkách příplatky, které jsou tarifní povahy a jsou stanoveny procentem z hodinového mzdového tarifu. Nadstandardní pracovní výkon je stimulován příslibem pohyblivé mzdy. Je určena prostřednictvím mzdové formy, v případě PSM se jedná o osobní ohodnocení.

V porovnání mzdového systému, jak jej uvádí Dvořáková a kol. (2012) je třeba konstatovat, že v PSM schází kvalifikační katalog prací, který má za úkol specifikovat požadavky práce zaměstnanců a uvádět zatřídění prací do tarifních stupňů.

5 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na systém odměňování zaměstnanců Panelárny St. Město, a.s. (dále jen PSM), která se zabývá výrobou prvků železobetonové prefabrikace. Cílem práce bylo navrhnout společnosti možnosti na zlepšení systému odměňování. Prostřednictvím systému, který bude spravedlivý a motivující může společnost zvýšit produktivitu svých zaměstnanců. Stejně tak může dosáhnout toho, aby se zaměstnanci se společností více ztotožnili. Díky systému odměňování umožňujícímu individualizovat mzdy, může společnost také dosáhnout snadnějšího získávání nových zaměstnanců.

Před tím, než mohla být provedena analýza současného systému PSM, bylo nutné se seznámit s chodem společnosti. Představení společnosti a obsah jejího podnikání je uveden v podkapitole s názvem „Představení podnikatelského subjektu“. Pozornost byla věnována struktuře zaměstnanců z pohledu vzdělání, kdy bylo zjištěno, že 67 % zaměstnanců má výuční list, což odpovídá charakteru výrobní společnosti. Z hlediska délky pracovního poměru se ukázalo, že 48 % zaměstnanců je ve společnosti od jejího vzniku. Společnost v současné době zaměstnává 21 zaměstnanců, z nichž 7 je technicko-hospodářských zaměstnanců (dále jen THZ) a 14 dělníků. Bylo zjištěno, že za zkoumané období 2008 – 2013 se počet zaměstnanců snížil o 56 %. Za tímto poklesem stojí především ekonomická krize, která na obor stavebnictví dolehla v roce 2009. Co se týče věku, je rozdíl mezi nejstarším a nejmladším zaměstnancem 45 let. Téměř polovina (48 %) všech zaměstnanců spadá do věkového intervalu 50 – 59 let, což s sebou nese otázky ohledně odchodů zaměstnanců do důchodu a jejich nahrazení zaměstnanci novými.

Dále byly analyzovány osobní náklady společnosti. Bylo zjišťováno, kolik činí celkové mzdové náklady, aby bylo možné stanovit jejich podíl na celkových nákladech. Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech se pohybuje v rozmezí od 12,73 % do 22,7 %. Dále bylo ukázáno, že více než polovinu ze mzdových nákladů tvoří náklady na odměňování dělníků, jedná se o rozmezí od 51,55 % do 66,01 %. Tento fakt je pochopitelný vzhledem k zaměření společnosti, která se orientuje na výrobu.

Pro splnění hlavního cíle bylo zapotřebí provést analýzu současného systému odměňování zaměstnanců společnosti. Postupně bylo zkoumáno, z jakých složek se skládá mzda, a jaké jsou možnosti dodatkových mzdových forem, popř. benefitů. Bylo zjištěno, že práce dělníků je odměňována hodinovým mzdovým tarifem, na rozdíl od THZ, kteří jsou odměňování měsíčním mzdovým tarifem. Dělníci jsou rozděleni do 4 mzdových tříd. Každá třída obsahuje rozpětí hodinového mzdového tarifu, díky němuž je možné individualizace mezd. Nedostatkem tohoto systému jsou přesahy do více tříd. THZ jsou rozděleni do 4 skupin - manažeři, mistři, stavbyvedoucí a ostatní THZ. Ostatní THZ (4. skupina) je potom opět rozdělena do mzdových tříd. V tomto případě se jedná o 5 mzdových tříd, které mají opět dané rozpětí. Zaměstnancům také přísluší příplatky za práci přesčas, ve svátek, v noci, ve ztíženém pracovním

prostředí. Dělníci mají pohyblivou složku mzdy, která se skládá z osobního ohodnocení, které je prováděno jejich přímým nadřízeným každý měsíc. Hodnotí se výkonnost, odpovědnost a namáhavost práce. Součástí mzdy THZ jsou prémie, které zohledňují zásluhy jednotlivých zaměstnanců na dosažených celkových výsledcích společnosti. Absence prémiového řádu byla příležitostí k vypracování nového prémiového řádu. Vedoucí společnosti, ekonomický náměstek, vedoucí prodeje a stavbyvedoucí mají benefity ve formě služebního automobilu. Vedoucí společnosti, ekonomický náměstek a vedoucí prodeje mají dále hrazeny náklady na telefonní hovory.

Poslední část práce se věnovala vytvoření nového systému odměňování. Větší pozornost byla věnována spravedlivému odměňování dělníků, protože především na jejich práci závisí, zda bude společnost prosperovat. Dělníci byli klasifikováni podle klasifikace zaměstnání KZAM a rozřazeni do jednotlivých skupin prací, která jim garantuje určitou úroveň minimální zaručené mzdy. Dále byly pomocí analytické metody hodnoceny jednotlivé dělnické profese a byly podle této metody seřazeny od nejnáročnější po nejméně náročnou. Jako nejnáročnější se ukázala být práce montážního pracovníka, nejméně náročnou potom profese uklízečky. Dalším krokem bylo vypracování stupnice hodinového mzdového tarifu bez překrývání v rozpětí, stejně jako s překrýváním v rozpětí. Nově také byli dělníci rozděleni do 5 mzdových tříd, na místo současných 4. Tato skutečnost má přinést možnost spravedlivějšího odměňování v rámci příslušných tříd. Stupnice hodinového mzdového tarifů bez překrývání v rozpětí byla stanovena na základě geometrické řady. Oba návrhy odstranily současné nedostatky stávajícího systému odměňování. Na prvním místě byl odstraněn přesah do více tříd. Oba návrhy byly konstruovány s ohledem na blížící se změnu, která se týká výše minimální mzdy. V nadcházejícím roce 2015 bude zvýšena sazba minimálního hodinového mzdového tarifu ze současných 50,60 Kč/h na 55 Kč/h. Do systému byly také zasazeny odměny za odpracované roky ve společnosti. Loajalita zaměstnanců by měla být odměňována, zamezí se tak odlivu zkušených zaměstnanců, jejichž zkušenosti představují pro společnost cenné know-how. Posledním krokem byl návrh na zavedení benefitů do mzdového systému. Jednalo se o příspěvek na penzijní připojištění, který sebou oproti prostému zvýšení hrubé mzdy nese výhody jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele. Tento fakt byl demonstrován na modelovém příkladu. Dalším navrhovaným benefitem je zavedení poukázek Vital Pass, které jsou zaměřeny na speciální a nadstandartní zdravotní péči.

Na rozdíl od dělníků jsou THZ odměňováni měsíčním mzdovým tarifem. Pro jejich odměňování byly také navrhnuty změny. Na prvním místě bylo zrušení 4 skupin a zavedení pouze 2, které budou pro odměňování v PSM dostatečné vzhledem k počtu THZ. Do první třídy patří vedoucí společnosti a ekonomický náměstek, jejichž mzdy jsou sjednávány individuálně. Druhou skupiny tvoří ostatní THZ. Tato skupina je rozdělena do 5 mzdových tříd stejně jako doposud. Jen byly upraveny dolní a horní hranice jednotlivých tříd. Opět byla zohledněna skutečnost zvýšení minimálního měsíčního mzdového tarifu ze současných 8 500 Kč na budoucích 9 200 Kč. Návrhy na rozpětí měsíčních

mzdových tarifů jsou dva. Stejně jako u dělníků se jedná o návrh stupnice měsíčních mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí i s překrýváním v rozpětí. Současně s úpravou horní a dolní hranice jednotlivých mzdových tříd byl odstraněn přesah do více tříd. Opět je navrhnuto do systému odměňování začlenit příspěvek na penzijní připojištění a v případě THZ jsou navrhnuty poukázky Flexi Pass. Tyto poukázky jsou univerzální a lze je využít v oblasti kultury, sportu, rekreace, cestování i prevence zdraví. Pro THZ byl navrhnut prémiový řád, který doposud ve společnosti chybí. Na jeho základě budou THZ přiznávány roční prémie. Navrhovaný řád stojí na následujících kritériích – režijní náklady, hospodářský výsledek a kvalita, přístup, plnění termínů, iniciativa při plnění úkolů. V případě naplnění stanovených kritérií přísluší TH zaměstnancům prémie ve výši 30 % z měsíčního mzdového tarifu. V prémiovém řádu jsou také stanoveny sankce za neplnění kritérií, jedná se o krácení prémií ve výši 1,5 % z každého neplněného %. Kvalita, přístup, plnění termínů, iniciativa při plnění úkolů je hodnocena subjektivně nadřízeným zaměstnancem, a proto má také z uvedených kritérií nejmenší váhu.

6 Literatura

Knižní zdroje

ARMSTRONG, M.: *Handbook of Humen Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2006. 1 024 str. ISBN 978-07-4944-105-0.

ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BIELCZYK, A.: *Řízení lidských zdrojů*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2005. 316 s. ISBN 80-7248-304-8.

BUŠINA, F.: *Personální management ve stavebnictví. Problém člověka ve stavebnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 320 s. ISBN 978-80-7478-455-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ Z. A KOL.: *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M. - HOOK, C.: *Personalistika*. Praha 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRABCOVÁ, D.: *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 131 s. ISBN 0-210-2277-9.

JAKUBKA, J.: *Vnitřní předpisy zaměstnavatele*. Praha: ASPI, 2008. 193 s. ISBN 978-80-7357-396-6.

KAHLE, B.: *Praktická personalistika po novelách zákoníku práce v roce 2008*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2008. 242 s. ISBN 978-807310-031-5.

KLEIBL, J. - DVOŘÁKOVÁ, Z. - ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KLEIBL, J. – HÜTTLOVÁ, E. – DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KONEČNÝ, M.: *Podniková ekonomika*. Brno: CERM, s.r.o., 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3.

KOTRBA, T. – TOMŠÍK, P.: Mzdová disparita z hlediska pohlaví. In: *Managament, economics and business development in the new european conditions*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 210 – 217 s. ISBN 978-80-7204-532-7.

KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

MACHÁČEK, I.: *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN: 978-80-7400-301-1.

MARTORY, B. – CROZET, D.: *Gestion des ressources humaines. Manuel de pilotage social*. Paris 1998. 255 s. ISBN 2-09-190931-9.

MURLIS, H. – ARMSTRONG, M.: *Reward Management*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2007. 722 s. ISBN 978-0-7494-4986-5.

Mzdy 2012: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2012. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 741 s. ISBN 978-80-7357-749-0.

NELSON, B.: *1000 + 1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-765-0.

NOVOTNÝ, R. – KOHOUTEK, Z.: *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. 6. vyd. Ostrava: MIRAGO, 2001. 164 s. ISBN 80-85922-86-X.

PRAŽSKÁ, L. – JINDRA, J. A KOL.: *Obchodní podnikání. Retail management*. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

PELCL, V.: *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

SAKSLOVÁ, V. - ŠIMKOVÁ, E.: *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální politiky*. 2.vyd. Hradec Králové: Univerzita Hradce Králové, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.

SYNEK, M. A KOL.: *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIKÝŘ, M.: *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TOMŠÍ, I.: *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

TOMŠÍ, I. – ALINČE, F.: *Mzdy, předpisy a praxe 2001*. 2. vyd. Brno: ANAG, 2000. 238 s. ISBN 80-7263-055-5.

TOMŠÍK, P. A KOL.: *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a management, 2013. 411 s. ISBN 978-80-87839-01-0.

TOMŠÍK, P.: *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

WÖHE, G. - KISLINGEROVÁ, J. - MAŇASOVÁ, Z.: *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přep. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Odborná periodika

ČEMPELOVÁ, Z.: *Jak motivovat v době krize*. Moderní řízení, 2010. roč. 45, č. 7, s. 42-43. ISSN 0026-8720.

GOFFE, R. – JONES, G.: *Creating the Best Workplace on Earth*. Harvard Business Review, 2013. č. 5. ISSN 00178012. Dostupné z WWW: <https://hbr.org/2013/05/creating-the-best-workplace-on-earth>.

Hodnocení není formalita, ale nutnost. HRM: Human Resource Management, 2011. č. 4, s. 32 – 35. ISSN 1801-4690.

HOLOMEK, P.: *Vhodný mix benefitů pomáhá udržet kvalitní zaměstnance*. HRM: Human Resource Management, 2008. č. 5, s. 40 – 42. ISSN 1801-469.

HUNČÍK, B. – KREJČOVÁ, M.: *Benefity motivovat nedokážou*. Moderní řízení, 2010. roč. 45, č. 10, s. 54 – 56. ISSN 0026-8720.

LAJTKEPOVÁ, E.: *Minimální mzda v českých podnicích*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 2010. sv. 58, č. 6, s. 253-258. ISSN 1211-8516.

KOLOC, N.: *Let Employees Choose When, Where, and How to Work*. Harvard Business Review, 2014. č. 10. ISSN 00178012. Dostupné z WWW: < https://hbr.org/2014/11/let-employees-choose-when-where-and-how-to-work>.

KOŘÍNKOVÁ, J. – MARHOLDOVÁ, D.: *Některé výhody se stávají samozřejmostí*. Finanční management, 2005. s. 21 – 24. ISSN 1214-9292.

KRUTÁKOVÁ, B.: *Recese sbližuje trendy v odměňování*. HRM: Human Resource Management, 2009. č. 4, s. 10-13. ISSN 1801-4690.

MALÁTEK, V.: *Sociálně-psychologické aspekty motivace a rozvoje pracovníků*. Karviná: Acta academica karviniensia, 2011. č. 3, s. 124 – 135. ISSN 1212-415X.

Motivovanost zaměstnanců u nás a ve světě. Moderní řízení, 2014. roč. 49, č. 7-8, s. 6-8. ISSN 0026-8720.

PALATA, K.: *Trendy v odměňování: Od Best Practice k Best Fit*. HRM: Human Resource Management, 2011. č. 2, s. 12-15. ISSN 1801-4690.

Průzkum Sodexo: 12 % firem plánuje letos zvýšit investice do benefitů. HRM: Human Resource Management, 2012. č. 1-2, s. 15. ISSN 1801-4690.

ŘIHÁK, R.: *Návrh dílčí koncepce systému benefitního odměňování zaměstnanců ve výrobním podniku na principech cafeteria systému*. Karviná: Acta academica karviniensia, 2011. č. 4, s. 112 – 124. ISSN 1212-415X.

SOCHOROVSKÁ, E. – POPELKOVÁ, T.: *Trendy v odměňování: váha bonusů a benefitů roste*. HRM: Human Resource Management, 2009. č. 1-2, s. 34 – 35. ISSN 1801-4690.

TEJNOROVÁ, L.: *Motivují benefity vaše zaměstnance?* Moderní řízení, 2013. roč. 48, č. 5, s. 18 – 19. ISSN 0026-8720.

TOMŠÍK, P. – BARTOŠOVÁ, S.: *Analýza a návrh řešení odměňování zaměstnanců podniku*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2004. sv. 52, č. 3, s. 51-58. ISSN 1211-8516.

URBAN, J.: *Typy hodnocení a jejich využití*. Mzdy a personalistika v praxi: měsíčník plný informací pro mzdovou a personální praxi, 2006. roč. 8, č. 5, s. 19 – 23. ISSN 1212-7140.

URBAN, J.: *Devět zásad výkonového odměňování*. HRM: Human Resource Management, 2011. č. 2, s. 26 – 27. ISSN 1801-469.

VÁVROVÁ, V.: *Praxe strategického řízení*. Automatizace, 2004. roč. 47, č. 6, s. 373 - 374. ISSN 0005-125X.

Internetové zdroje

ANALYZUJ A PROVEĎ [online]. ©2010 [cit. 2014-11-01]. *Ukazatele produktivity práce*. Dostupné z WWW: <http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed>.

ČASOPIS STAVEBNICTVÍ | EXPODATA BRNO [online]. ©2007 [cit. 2014-10-29]. *Dopady hospodářské krize na vývoj českého stavebnictví v 1. dekádě století*. Dostupné z WWW: <http://www.casopisstavebnictvi.cz/dopady-hospodarske-krize-na-vyvoj-ceskeho-stavebnictvi-v-1-dekade-stoleti_N4960>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. ©2014 [cit. 2014-10-31]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/>.

EPRAVO.CZ [online] ©1999 - 2014 [cit. 2014-12-08]. *Přednosti a úskalí práce z domova*. Dostupné z WWW: <http://www.epravo.cz/top/clanky/prednosti-a-uskali-prace-z-domova-95830.html>.

EUROSTAT [online] ©2014 [cit. 2014-12-08]. *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsa_ehomp>.

FINANCE.CZ – DANĚ, BANKY, KALKULAČKY, SPOŘENÍ, KURZY MĚN [online] ©2014 [cit. 2014-12-06]. *Výše státního příspěvku v penzijním spoření (III. pilíři)*. Dostupné z WWW: <http://www.finance.cz/duchody-a-davky/penzijni-pripojisteni/abeceda-penzijniho-pripojisteni/statni-prispevek-penzijniho-pripojisteni/#>.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR [online]. ©2005 - 2013 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z WWW: < http://www.mfcr.cz/>.

MPSV.CZ: MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ [online]. ©2014 [cit. 2014-11-20]. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/>.

MZDOVÁ PRAXE – ODBORNÉ ČLÁNKY, DISKUZE, INFORMACE, KALKULAČKY - KOMUNITNÍ PORTÁL MZDOVÝCH EXPERTŮ A SPECIALISTŮ [online]. ©2014 [cit. 2014-11-15]. *Motivují zaměstnanecké benefity Vaše zaměstnance?* Dostupné z WWW: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d42982v54077-motivuji-zamestnanecke-benefity-vase-zamestnance/?search_query=>.

MZDOVÁ PRAXE – ODBORNÉ ČLÁNKY, DISKUZE, INFORMACE, KALKULAČKY - KOMUNITNÍ PORTÁL MZDOVÝCH EXPERTŮ A SPECIALISTŮ [online]. ©2014 [cit. 2014-11-14]. *Progresivní formy hodnocení výkonu ve vazbě na odměňování zaměstnanců*. Dostupné z WWW: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d528v504-progresivni-formy-hodnoceni-vykonu-ve-vazbe-na-odmenovani-zamestnancu/>.

NOVINKY.CZ [online]. ©2003-2014 [cit. 2014-10-31]. *Krize ve stavebnictví nekončí, spousta firem může zaniknout*. Dostupné z WWW: <http://www.novinky.cz/ekonomika/289760-krize-stavebnictvi-nekonci-spousta-firem-muze-zaniknout.html>.

NOVINKY.CZ [online]. ©2003-2014 [cit. 2014-12-01]. *Většina českých firem plánuje v příštím roce zvyšovat mzdy*. Dostupné z WWW: <http://www.novinky.cz/ekonomika/355064-vetsina-ceskych-firem-planuje-v-pristim-roce-zvysovat-mzdy.html>.

PANELÁRNA ST. MĚSTO, A.S. [online]. ©2013 [cit. 2014-10-31]. Dostupné z WWW: <http://panelarna.cz/>.

PENÍZE.CZ – PŮJČKY, KURZY MĚN, AKCIE, HYPOTÉKY, BYDLENÍ, DANĚ [online]. ©2000 - 2014 [cit. 2014-12-07]. *Zaměstnavatelé si můžou z daní odečíst vyšší příspěvky na penzijko a životní pojištění. Přidají Vám?* Dostupné z WWW: <http://www.penize.cz/penzijni-pripojisteni/248729-zamestnavatele-si-muzou-z-dani-odecist-vyssi-prispevky-na-penzijko-a-zivotni-pojisteni-pridaji-vam>.

PLATY.CZ [online]. ©2013 [cit. 2014-10-31]. *Třináctý plat dostane už jen 15 % pracujících*. Dostupné z WWW: <http://www.platy.cz/analyzy/trinacty-plat-dostalo-v-tomto-roce-16-lidi/50027>.

SODEXO: S NÁMI JE KAŽDÝ DEN LEPŠÍ – STRAVENKY, POUKÁZKY A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY [online]. ©2013 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z WWW:<https://www.mojesodexo.cz/cs/home/>.

SVĚT PERSONALISTŮ [online]. ©2008 - 2014 [cit. 2014-11-01]. *Produktivita práce a přidaná hodnota*. Dostupné z WWW: <http://www.t-i.cz/svet_personalistu/index.php?page=article&detail=19>.

Legislativa

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů

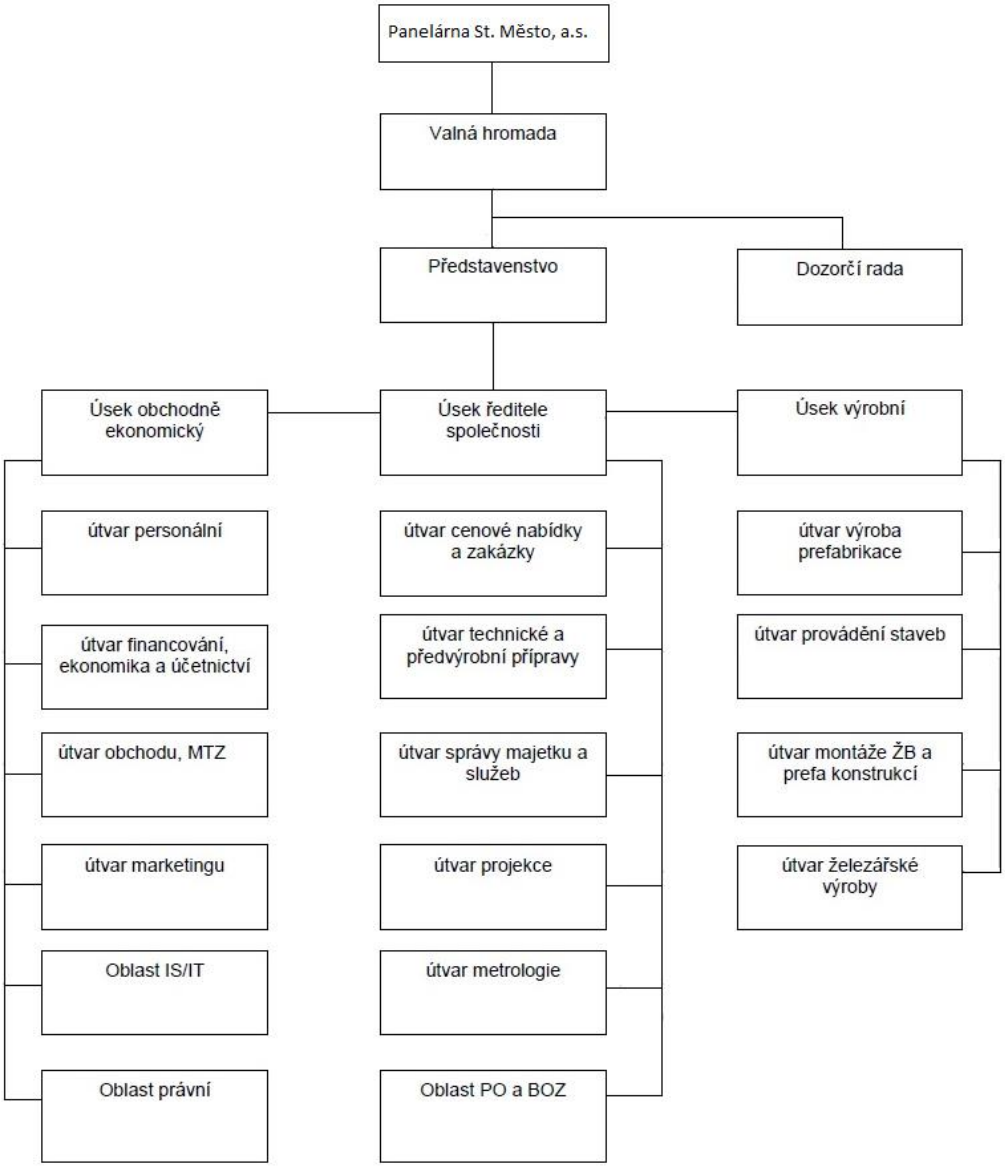
Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Nařízení vlády č. 204/2014 Sb., který se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci

Přílohy

A Organizační a řídící schéma společnosti



Obr. 19 Organizační a řídící schéma společnosti Panelárna St. Město, a.s.

Zdroj: interní dokumenty společnosti

B Prémiový řád

Prémiový řád pro rok 2015 pro odměňování zaměstnanců

Prémiový řád navazuje na mzdový předpis společnosti a stanovuje pravidla pro poskytování prémií zaměstnancům.

1. Okruh zaměstnanců

Dle tohoto prémiového řádu jsou poskytovány prémie technicko-hospodářským zaměstnancům (THZ).

2. Prémiové ukazatele

Kategorie	Kritérium	Váha	Vyhodnocení
THZ	Režijní náklady	35 %	manažerské účetnictví
	Hospodářský výsledek	50 %	výkaz zisku a ztrát
	Kvalita, přístup, plnění termínů, iniciativa při plnění úkolů	15 %	vedoucí zaměstnanec

- pro naplnění kritéria režijních nákladů je nutné dosáhnout snížení režijních nákladů o 5 % proti současnému stavu,
- pro naplnění kritéria hospodářského výsledku je nutné dosáhnout čistého zisku ve výši 3 mil. Kč,
- kritérium kvality, přístupu, plnění termínů a iniciativy při plnění úkolů je hodnoceno subjektivně vedoucím zaměstnancem.

3. Časový průběh a vyhodnocení ukazatelů

Výkonnostní prémie jsou vypláceny ročně, vždy po vyhodnocení a ověření všech ukazatelů. Hospodářský výsledek a režijní náklady:

- v případě neplnění – za každé % neplnění se sazba prémie krátí o 1,5 %,
- v případě přeplnění – za každé % přeplnění se sazba prémie zvyšuje o 1 %.

4. Prémiová sazba a základna

Prémiová sazba se vyjadřuje jako % ze základní měsíční tarifní mzdy konkrétního zaměstnance přepočtené za dobu odpracovanou v prémiovém období. Sazba je stanovena ve výši 30 %.

5. Přerozdělení prémie

Příslušný vedoucí zaměstnanec vyhotoví jmenný seznam a předá jej účetní, která jej zadá do mzdového systému. Prémie nelze převádět do dalšího období.

V pravomoci ředitele společnosti je možnost plošného snížení nebo zvýšení prémií bez ohledu na plnění prémiových ukazatelů. Důvody pro zavedení musí být objektivní a v případě úplného krácení projednány představenstvem společnosti.

Tento prémiový řád nabývá účinnosti dnem 1. ledna 2015.