

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému odměňování zaměstnanců v podmínkách MASSAG, a. s.

*Analysis of Employee Reward System in Conditions of MASSAG, a. s.
Company*

Student: Bc. Renata Dendisová
Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Renata Dendisová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza systému odměňování zaměstnanců v podmínkách MASSAG, a. s.**
Analysis of Employee Reward System in Conditions of MASSAG, a. s.
Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
3. Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci
4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postup jejich aplikace
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
KLEIBL, JIŘÍ, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVORÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-202-7.
TOMŠÍK, Pavel. *Odměňování při řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. ISBN 80-7157-846-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

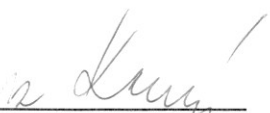
Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci na téma „Analýza systému odměňování zaměstnanců v podmínkách MASSAG, a. s.“, včetně příloh, vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v příloženém seznamu.

V, dne.....

.....
Podpis

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická část.....	7
2. 1 Řízení odměňování.....	7
2. 1. 1 Vývoj v řízení odměňování	8
2. 1. 2 Cíle řízení odměňování	10
2. 1. 3 Systémy odměňování	10
2. 2 Mzdový systém	16
2. 2. 1 Tarifní mzdová soustava	16
2. 2. 2 Mzdy.....	26
2. 3 Analytické ukazatele pro praktickou část.....	34
Produktivita práce z výnosu	34
Průměrná hrubá měsíční mzda	34
Rentabilita mezd.....	34
Produktivita práce z přidané hodnoty.....	35
Průměrné stoupání.....	35
3. Analýza systému odměňování v podmínkách podniku Massag, a. s.	36
3. 1 Charakteristika podniku	36
3. 1. 1 Organizační struktura	39
3. 2 Vybrané ukazatele a charakteristiky společnosti Massag, a. s. ve vazbě na systém odměňování zaměstnanců	41
3. 2. 1 Přehled struktury zaměstnanců ve vazbě na odměňování	41
3. 2. 2 Základ mzdového systému společnosti Massag, a. s.	46
3. 2. 3 Vývoj ukazatelů spojených s ekonomickou činností podniku	49
3. 3 Analýza současného systému odměňování pracovníků podniku Massag, a. s.....	57

3. 3. 1 Analýza mzdových sazeb jednicových pracovníků dle divizí podniku Massag, a. s.	59
3. 3. 2 Analýza odměn a příplatků v jednotlivých divizích.....	68
3. 3. 3 Shrnutí analýzy základní mzdy dělnických profesí firmy Massag, a. s.	71
3. 3. 4 Navýšení hrubých mezd	72
3. 3. 5 Katalog prací	73
3. 4 Shrnutí negativních tendencí v systému odměňování firmy Massag, a. s.....	74
4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření na zvýšení efektivity činnosti v řešené oblasti a postup jejich aplikace.....	75
4. 1 Katalog prací	75
4. 2 Návrh efektivnějších mzdových systémů.....	76
4. 3 Pobídkový systém	80
5. Závěr.....	84
Seznam použité literatury	86
Seznam zkratek	89

1. Úvod

V posledních letech stále více narůstá důležitost péče o lidské zdroje organizace. Zvláště v tuzemsku je toto přirozený proces, neboť naše přírodní zdroje jsou omezené, struktura průmyslu byla zastaralá a technické vybavení bylo ve větší míře zaostalé. Východiskem z této situace se stala možnost zahraničních investic a odkrytí důležitosti bohatství ukrývající se v lidském kapitálu. Efekt závisí na ochotě překonání stále přežívajících stereotypů a na úrovni znalostí, zkušenostech, motivaci, kreativě, iniciativě, soudružnosti a obětavosti, koordinaci a pracovních výsledcích jednotlivých členů lidského potenciálu organizace.

Jedním z efektivních nástrojů jak motivovat zaměstnance je systém odměňování. Zaměstnanec jistě bude vytvářet lepší pracovní výkony a bude více ochoten se rozvíjet, pokud bude přesvědčen, že jeho práce bude v budoucnu náležitě odměněna. Odměňování je tedy úzce spojeno s řízením pracovního výkonu.

V minulosti bylo spíše zvykem, že zaměstnanci byli mnohdy ohodnocováni a povyšováni spíše podle svého stupně a délky zaměstnávání než podle jejich schopností a výkonu. V důsledku růstu konkurenčního tlaku dnes ale musí podniky usilovat o kvalitní zaměstnance s bohatými zkušenostmi, odborným vzděláním a specializací. Aby tento boj nebyl předem prohraný, musí se společnost důkladně věnovat odměňování zaměstnanců.

Teoretická část bude věnována vyjasnění problematiky týkající se odměňování zaměstnanců. Nejprve se budeme systémem odměňování jako celku a dále pak mzdové problematice se zaměřením na odměňování a hodnocení práce.

V praktické části se zaměříme na konkrétní situaci v podniku Massag, a. s. V první části se budeme zabývat charakteristikou podniku a její strukturou. Poté bude provedena základní analýza vybraných ekonomických ukazatelů, které souvisí s odměňováním pracovníků. Součástí praktické části bude také popis současného systému odměňování a jeho analýza.

Na závěr se pokusíme zhodnotit zjištěné skutečnosti v oblasti odměňování zaměstnanců společnosti Massag, a. s., případně budou navrženy změny, které budou vést k vyšší efektivnosti mzdového systému podniku, jak po stránce spokojenosti zaměstnanců, tak i k růstu výkonnosti podniku.

Cílem diplomové práce je prostřednictvím analýzy mzdového systému navrhnout efektivnější systém odměňování pracovníků dělnických míst v prostředí podniku Massag, a. s.

2. Teoretická část

V teoretické části jsou prezentovány pojmy, které úzce souvisí s odměňováním zaměstnanců. Teoretická část bude představovat základnu pro vypracování praktické části.

Odměňování zaměstnanců je zakořeněno v koncepci lidských zdrojů. Výraz vznikl z překladu anglického termínu human resources (HR). Termín označuje vymezení podmínek, které vedou k optimálnímu využití potenciální kapacity člověka, směřující ke zvýšení pracovního výkonu nebo k vyšší kvalitě života jednotlivce. V nejširším slova smyslu jde o souhrn podmínek vzdělávacích, sociálních, kulturních atd.

Management lidských zdrojů je specifickou činností v rámci podniku, který se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců organizace jako celku. Systematika tohoto managementu poskytuje manažerům nástroje, kterými mohou efektivně působit na růst a udržení produktivity práce. Lidské zdroje jsou systémově vázány s personalistikou, a to z toho důvodu, že neustálé konkurenční tlaky okolí podniky nutily, aby se dlouhodobě a strategicky orientovaly na rozvoj zaměstnanců. Dalším podstatným důvodem byl fakt, že nahradit zaměstnance je velmi složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a klíčovou konkurenční výhodou.

2.1 Řízení odměňování

Odměňování patří k základním a nejdůležitějším personálním činnostem. Podstatným požadavkem na odměňování je, že musí být v souladu se strategickými cíli podniku. Nedodržování tohoto pravidla může vést k ohrožování stability podniku. Výsledkem efektivního systému odměňování je, že pracovníci jsou motivováni a stimulováni kvalifikovaně a kvalitně pracovat. To znamená stimulovat stávající zaměstnance podniku tak, aby motivační podněty vyvolávaly ze strany zaměstnanců žádoucí výkon jejich práce.

Řízení odměňování je postaveno na strategiích, politice a procesech potřebných k zabezpečení toho, aby lidé přispívali organizaci a byli za to peněžně i nepeněžně odměněni.

Podle Armstronga (2007) je obecným cílem odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby toto prospělo k budoucímu dosažení strategických cílů firmy. Řízení odměňování zahrnuje velké množství prvků, jmenovitě peněžní a zaměstnanecké výhody, nepeněžní a nehmotné odměňování, možnosti osobního rozvoje prostřednictvím vzdělávání, růstu pravomocí a odpovědnosti u výkonu práce.

Mzdové odměňování se musí řídit podle aktuální platné legislativy. Výchozí právo zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci je zakotveno v Listině základních práv a svobod. Pokud není odměna spravedlivá, může se pracovník domáhat nápravy v mezích zákona.

2. 1. 1 Vývoj v řízení odměňování

Současný trend v řízení odměňování probíhal díky mnoha tržním změnám. Působily na něj jak hospodářské, tak finanční zvraty. Na základě toho došlo k posunu myšlení mnoha leaderů, manažerů a personalistů, kteří společně odkryli důležitost zaměstnance. Podle Armstronga (2009) vývoj dokazuje následující tabulka Tab. 2. 1 Přehledný vývoj odměňování a systému odměňování.

Během několika desetiletí došlo v podnicích k synchronizaci a odměňování se tak u mnoha společností stalo součástí podnikové strategie. Spokojený je tedy nejen zaměstnavatel, ale i zaměstnanec. Pro soudobé zaměstnance již není podnik pouze místem, kde získat mzdu, ale také prostředím, ve kterém může prosadit své nápady, přispívat svými myšlenkami a celkově se stát součástí něčeho, co přináší společnosti (ve smyslu komunity) přidanou hodnotu.

Je nutno podotknout, že takovéto ideje nejsou zakotveny ve všech národech. Kultura německých a japonských pracovníků je příkladem pro to, jak se plně oddat podniku, mnohdy i na úkor vysokého mzdového ohodnocení. V takovém případě společnost nezvyšuje zaměstnancům plat za odpracované hodiny, ale za dovednosti, zkušenosti a firemní přínos, který pomohl k rozvoji společnosti. V české společnosti (především u dělnických míst) stále převládá krátkozraké myšlení, kde je práce považována pouze za zdroj příjmů, nikoli za prostor pro osobní realizaci a dosažení úspěchu. Otázkou k zamyšlení zůstává, zda tento

přístup nebyl zapříčiněn také zaměstnavateli, kteří ne vždy vytváří zaměstnancům takové podmínky, aby se do práce těšili a byli motivováni věnovat se na pracovištích i aktivitám nad rámec svých pracovních povinností. Z tohoto důvodu je nutné věnovat se nejenom mzdě, ale celkovému systému odměňování tak, aby stimuloval zaměstnance k pracovním výkonům a dal pracovníkovi pocit, že je důležitou a plnohodnotnou součástí organizace.

Tab. 2. 1 Přehledný vývoj v řízení odměňování a systému odměňování

Minulost	Současnost
Nerealistická očekávání	Nový realismus
Zaměření na zájmy podnikání	Provázání odměňování s podnikovou strategií, potřebami pracovníků a požadavky prostředí
Izolované iniciativy	Integrované řízení odměňování
Orientace na peněžní odměny a pobídky	Orientace na celkovou odměnu, angažovanost a oddanost organizaci
Systém odměňování: mechanistický, nepružný, nadměru složitý	Proces odměňování: organický, variabilní, relativně jednoduchý
Zvyšování mzdy/platu: individuální výkon/doba zaměstnání	Zvyšování mzdy/platu: přínos, dovednosti a znalosti
Plánování	Praktikování, provádění, jednání
Podoba: nejlepší možný způsob (nejlepší praxe)	Proces: nejlepší možný soulad s charakteristikami a potřebami organizace
Informování (možná): oznamování shoda dolů	Komunikování a zapojování lidí
Změny v podobě „velkého třesku“	Evoluční, postupné změny
Dohadování, handrkování, sliby	Kritické vyhodnocování iniciativ a jejich efektivnosti (uplatňování koncepce řízení lidského kapitálu)

Zpracováno podle: ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. str. 29

2. 1. 2 Cíle řízení odměňování

Cílem řízení odměňování je odměňovat pouze správné věci, propojovat postupy v odměňování se strategickými cíli podniku a ty současně synchronizovat s hodnotami a potřebami pracovníků. Metou je také prostřednictvím odměňování udržovat kvalifikované a klíčové zaměstnance a motivovat pracovníky k angažovanosti a oddanosti. Výsledkem synchronizace všech předešlých prvků je vytvoření kultury vysokého výkonu.

Podle Armstronga (2007) dosahujeme těchto cílů prostřednictvím vytváření a realizace strategií, politiky, procesů a postupů, které vystupují z celkové filozofie odměňování. Samotná filozofie odměňování je postavena na faktu, že řízení lidských zdrojů je o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje (tak jako u movitého kapitálu) určitá rozumná návratnost. Z toho vyplývá, že je v pořádku odměňovat zaměstnance diferenciovaně a to v závislosti na jejich přispění a přínosu, tedy podle „návratnosti investice“.

Některé cíle se ale mohou dostat do protikladu, například ocenění vynikajícího pracovního výkonu je v rozporu se snižováním mzdových nákladů. V tom případě je na firmě rozhodnutí, zda obětovat snižování mzdových nákladů na úkor spokojenosti zaměstnance z odměny za dobře placenou práci nebo podstoupit riziko, že snaha zaměstnance se bude snižovat díky úspoře nákladů.

2. 1. 3 Systémy odměňování

Personální útvar je nezávislým subsystémem v organizační struktuře společnosti. Zabývá se řešením úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedním z mnoha úkolů personálního útvaru je zpracování personální strategie, formulace personální politiky a jejich neustálá aktualizace. Z komplexního hlediska se personální útvar tedy zabývá systémem odměňování.

Systém odměňování vymezuje prvky a jejich vazby pro stanovení mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem peněžního i nepeněžního odměňování. Systém by měl být vytvořen na několika zásadách.

Podle Koubka (2007) by měl optimální systém splňovat několik podmínek:

1. **Motivace** - odměňování musí podporovat motivaci zaměstnanců chtít ve firmě pracovat, tzn. firma je schopna konkurovat jiným organizacím na trhu práce. Zásluhou efektivního mzdového systému budou zaměstnanci odvádět lepší pracovní výsledky,

2. **Efektivita** – Systém odměňování je efektivní v případě, že přispívá k plnění cílů organizace,

3. **Spravedlnost a etika** – Systém odměňování nesmí dávat zaměstnancům pocit nerovného oceňování jejich vykonané práce, musí být postaven na politice rovných příležitostí,

4. **Transparentnost a ekonomičnost** - V neposlední řadě musí být systém odměňování snadno srozumitelný pro všechny typy zaměstnanců. Ekonomický musí být ve vztahu k firemním výsledkům. Každý další zaměstnanec totiž ovlivňuje nejen náklady, ale také výnosy prostřednictvím vykonaných jednotek práce.

Podle Horváthové a Čopíkové (2007) je vhodné si při tvorbě systému odměňování položit a odpovědět na následující tři otázky:

- **Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměňování?**

Odpověď by se měla nacházet ve strategii odměňování.

- **Jaký význam má pro pracovníky nabízená odměna?**

Pracovníci požadují odměny v takové výši, aby uspokojily jejich potřeby. Pořadí je ovlivněno nutností uspokojovat lidské potřeby. V roce 1943 Abraham Harold Maslow vytvořil teorii, dle které má člověk pět základních potřeb (od nejnižších po nejvyšší) - společně pak formují jakousi pomyslnou pyramidu. Přesné pořadí potřeb je zobrazeno v obrázku Obr. 2. 1 Maslowova pyramida.

Zaměstnanci nejdříve požadují uspokojení jejich fyziologických potřeby prostřednictvím mzdy, za kterou si koupí stravu a bydlení. Očekávají, že je bude zaměstnavatel dlouhodobě zaměstnávat. Naplňuje se tím potřeba bezpečí, která snižuje strach z neisté budoucnosti. Následují sociální jistoty, dodržení životní stability v podobě budoucích odměn, spravedlnosti, seberealizace a dobrých kolegiálních vztahů na pracovišti.

Obr. 2. 1 Maslowova pyramida



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Které faktory ovlivňují odměňování v organizaci?**

Odměňování v organizaci ovlivňuje velké množství faktorů, např. vzdělání pracovníků, kvalifikace, zkušenosti, dovednosti, pracovní výkon, zisk společnosti, produktivita zaměstnanců, kvalita výrobků a objem prodeje.

Systém odměňování zahrnuje plnění všech cílů spojených s řízením odměňování. Skládá se z několika částí, a to strategie odměňování, politiky odměňování, praxe odměňování, procesů odměňování, postupů a procedur odměňování.

I. Strategie odměňování

Podle Kaňákové (2000) podniková strategie stanovuje podnikové cíle, které jsou definovány v různých podobách, jako je ziskovost, produktivita, přínos pro zákazníka, kvalita, nákladovost atd. Východiskem pro tvorbu strategie odměňování je právě podniková strategie.

Podniková strategie je provázána se strategií řízení lidských zdrojů a strategií odměňování. Odměňování musí účinkovat jako synergický souhrn různých podob odměn podporující dosahování firemních cílů. Každá organizace si musí najít svoji „nejlepší“ cestu pro úspěšné odměňování.

Obecně strategie odměňování stanovuje, co podnik z dlouhodobého hlediska plánuje v oblasti tvorby, realizace politiky a procesů odměňování. Strategie odměňování musí být akceptována nejen zaměstnanci, ale také managementem. Pokud management nepřijme

system odměňování, ať již z důvodu nevědomosti, nepochopení nebo z nesouhlasu ke změně, prakticky to znamená, že nepřevzme zodpovědnost za jeho objasnění zaměstnancům a efektivní využívání. Manažeři i zaměstnanci musí mít šanci se s odměňováním obeznámit a pochopit ho.

II. Politika odměňování

Každá politika odměňování, od které podnik očekává dlouhodobé efektivní fungování, by měla být založena na několika koncepcích řízení lidských zdrojů. Tyto koncepce zahrnují např. prvky spravedlnosti, slušnosti, rovnosti, nestrannosti, důslednosti, zásadovosti, průhlednosti, strategické provázanosti a vytváření kultury vysokého výkonu. Podle Kaňákové (2000) jsou dva cíle mzdové politiky, tzv. dvě E a to:

- **Efektivita** – zvýšení produktivity, kontrola vynaložených nákladů a zhodnocení účinnosti mzdového systému, zda přispívá k plnění cílů organizace či nikoliv,
- **Etika** – transparentní mzdový poskytuje „spravedlivou“ odměnu za přínos zaměstnanců.

Podle Kaňákové (2000) existují tři principy mzdové politiky:

1. **Princip výkonnosti** – u tohoto principu je kladen důraz na výkon a přínos pracovníka. Může to mít ale dopad na mobilitu zaměstnanců. Zaměstnanci mohou začít hledat firmu, která ohodnocuje pouze výkon a nepožaduje přínos zaměstnance, tedy nové myšlenky a nápady,
2. **Princip zásluhovosti (seniority)** – mzda zohledňuje počet odpracovaných let ve firmě. Podporuje celkovou stabilizaci zaměstnanců,
3. **Smíšený princip** – je kombinací dvou předchozích principů.

Armstrong (2002) zastává názor, že v zásadě politika odměňování slouží jako návod pro rozhodování. Je ovlivněna podmínkami vnějšího a vnitřního podnikového prostředí. Přístupy podniků k odměňování se velmi liší. Toto vychází hlavně z faktu, že podniky, zaměstnanci a prostředí, ve kterém se nachází, jsou velmi diferencované prvky. Díky tomu nelze aplikovat několik univerzálních strategií, které by efektivně fungovaly ve většině firem.

Vnitřní prostředí je ovlivněno podnikovou kulturou, konkrétně jejími sdílenými hodnotami, normami, postoji a domněnkami. Pozitivní přijímání podnikové kultury má kladný vliv na řízení změn a zlepšování pracovního výkonu, prospívá k vytváření žádoucí identity pracovníků. Napomáhá k formování chování, protože poskytuje orientaci a návod toho, co se očekává. Podniková kultura je postavena na základech utvořených z hodnot, norem, postojů a domněnek, které zásadně ovlivňují jednání lidí. Také konkrétně na typu lidí, které firma zaměstnala, závisí přístup k odměňování. Odvíjí se od kvalifikovanosti, klíčivosti zaměstnanců a jiných individuálních faktorů, které firma od pracovníka očekává.

Vnější prostředí je závislé na prvcích, jako je globalizace, aktuální trendy v populačním vývoji a v zaměstnávání lidí, narůstající konkurence, vládní intervence, kolektivní pracovní vztahy a současné trendy v sektoru, ve kterém se podnik nachází.

Aktuální trend tedy spěje k myšlence, že zaměstnanec je placen za to, aby dělal dobrou práci. Pokud je mzda nastavena správně, tak se sazba změní pouze v případě, že zaměstnanec bude přinášet organizace více nebo pokud se změní podmínky trhu.

III. Základní peněžní odměna

Podle Horváthové (2007) může mít základní peněžní odměna dvě podoby. Může existovat v podobě množství peněz, které tvoří sazba nebo tarif za určité pracovní místo nebo vykonání práce. Druhou variantou je pevný plat. Výše základní peněžní odměny se vyvíjí na bázi úrovně kvalifikace nebo typu práce. Je ovlivněna vnějšími i vnitřními faktory, jako jsou tarify na trhu práce a kolektivní vyjednávání s odbory. U dělnických míst se velmi často používá hodinová sazba, jako základní peněžní odměna, která vychází z profese zaměstnance. Často je poté k hodinové sazbě připočteno osobní ohodnocení, které je odrazem úrovně zkušeností, znalostí a dovedností zaměstnance.

K základní mzdě, která může být vyjádřena roční, měsíční, týdenní nebo hodinovou sazbou, můžeme přidat zásluhovou odměnu nebo příplatky. Zásluhová odměna je peněžní odměna, která se vztahuje k pracovnímu výkonu, přínosu, dovednostem, zkušenostem nebo délce praxe. Blíže o tématu peněžních odměn pojednává níže kapitola 2. 2. 2. Mzdové formy.

IV. Zaměstnanecké výhody

Jedná se o prvky odměn poskytované nad rámec zákonem vymezených dávek. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci tyto výhody zpravidla proto, že je u něj zaměstnán. Optimálně vytvořeným systémem zaměstnaneckých výhod se výrazně zvyšuje konkurenceschopnost firmy na trhu práce. Protože jsou prostřednictvím zaměstnaneckých výhod uspokojovány potřeby zaměstnanců, roste zaměstnanecká spokojenost a loajalita. Vyplácení zaměstnaneckých výhod by mělo být kombinací různých odměn podle požadavků zaměstnance v souladu s možnostmi podniku tak, aby pro něj mělo co největší užitnou hodnotu.

Zaměstnanecké výhody jsou nejčastěji rozdělovány do následujících skupin:

- **Sociální výhody** - penze, nemocenské dávky, úhrady důchodového nebo životního pojistného, podnikové půjčky, příspěvky na rekreaci.
- **Výhody spojené s využitím volného času** – kulturní a sportovní aktivity organizované podnikem nebo jinými institucemi, hrazené zájezdy pro zaměstnance i jejich rodiny, poukázky.
- **Výhody spojené s pozicí v podniku** – služební automobily, poukázky, příspěvky na oděv, který podléhá dress codu.
- **Výhody spojené s prací** – stravování, parkování automobilu, příspěvek na úhradu cestovného, vzdělávání, příspěvek na úhradu oděvu.

V. Příplatky

Příplatky mohou být stanoveny zákonem nebo je vyplácí zaměstnavatel na základě zvláštních okolností nebo s ohledem na zvláštní podmínky při vykonávání práce. Zaměstnavatel může uplatnit jakýkoliv mzdový systém, ale musí zaměstnancům poskytnout příplatek za práci přesčas, ve svátek, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci nebo odměnu za pracovní pohotovost. Současnou výši příplatků stanovuje § 114 - 118 Zákoníku práce.

V případě práce přesčas, ve svátek, o víkendu, v noci nebo ve ztíženém pracovním prostředí nemají nárok na poskytnutí příplatku ke mzdě, případně na poskytnutí náhradního

volna zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, na tyto příplatky ze zákona nárok nemají.

2. 2 Mzdový systém

Podle Šnapky (1974) mzdové systémy vytváří logický základ pro organizaci mezd v podniku, protože ovlivňuje svými prvky úroveň základních mezd jednotlivých pracovníků. Mzdový systém se člení na tarifní soustavu, formy a typy mezd, systém příplatků a příspěvků, odměn, prémie a dalších zvýhodnění. Nejdůležitějším prvkem je tarifní mzdová soustava.

Hlavní kroky při tvorbě mzdového systému

Tvorbu mzdového systému, založeného na hodnocení prací, lze podle Armstronga (2007) shrnout do několika bodů.

- stanovení nejpodstatnějších nároků a požadavků spojených s výkonem jednotlivých pracovních míst,
- stanovení placených faktorů práce a jejich konkrétní charakteristiky,
- předpovězení počtu mzdových (tarifních) stupňů,
- klasifikace prací do vybraného počtu tarifních stupňů,
- dohledání tržní hodnoty prací pomocí šetření,
- stanovení podmínek diferenciací mezd v rámci individuálních tarifních stupňů (zkušenost, osobní schopnosti, výkon apod.).

2. 2. 1 Tarifní mzdová soustava

Tarifní mzdová soustava slouží k diferenciaci tarifních mezd pracovníků. Pracovníci jsou v mzdovém systému zařazováni do tarifních stupnic podle mnoha hledisek, např. náročnost vykonávané práce, rizikovost práce, odpovědnost, délka praxe, která je nutná k vykonávání práce, potřebné vzdělání apod.

Tarifní mzdová soustava se člení na soustavu tarifních mezd, mzdových forem a normativních podkladů (k hodnocení a třídění pracovních činností dělnického povolání a funkcí technickohospodářských pracovníků). Je vytvářena komplexem mzdových předpisů vydaných centrálními orgány nebo i jednotlivými organizacemi. Je uspořádána tak, aby výše mzdy každého pracovníka vyjadřovala společný ekvivalent výsledků jeho práce a přínosu pro společnost. Současně je však organizována tak, aby vytvářela účinný hmotný zájem pracovníků na zvyšování kvalifikace a kariérní postup, jak po vertikální tak i po horizontální úrovni.

Systém třídění práce a pracovníků by měl v každém podniku být pečlivě zaznamenán v Katalogu. **Katalog prací** je pomůckou, jak evidovat třídění prací a pracovníků v systému odměňování. Katalog prací podporuje transparentnost a motivovanost pracovníků.

2. 2. 1. 1 Hodnocení práce

Cílem hodnocení práce je diferencovat mzdy podle požadavků, které klade práce na zaměstnance. Prostřednictvím objektivního a racionálního hodnocení práce lze vytvořit spravedlivou a obhajitelnou mzdovou firemní politiku. Při tvorbě hodnotícího systému je nutné angažovat všechny zainteresované strany, tedy zaměstnance, manažery, odbory atd. Hodnocení práce představuje proces definování a poměrování hodnot jednotlivých pracovních pozic za účelem stanovení vnitřních relací, účinných mzdových stupňů a struktur a řízení těchto prvků k zabezpečení spravedlivější mzdové struktury. V řadě podniků a ve většině veřejných institucí patří metody vycházející z hodnocení prací k hlavním nástrojům diferenciací pevných mezd.

Existuje několik systémů, které hodnotí práci zaměstnanců. Problémem je, že každý systém má spoustu odpůrců i příznivců a není teda jasné, který je ten správný. Další nepříjemností je, že po každé podnikové změně může být systém hodnocení práce najednou zastaralý.

Metody hodnocení prací

Třemi hlavními skupinami hodnocení práce jsou analytické systémy, neanalytické systémy a tržní oceňování. Analytické systémy a neanalytické systémy jsou založeny na vnitřním porovnávání, nestanovují tedy přímo mzdové nebo platové sazby. Analytické systémy můžeme blíže specifikovat jako proces určování, která práce je důležitější podle toho, v jaké míře se různé faktory nebo prvky v ní vyskytují.

Hlavními typy analytického hodnocení práce je bodovací metoda a metoda analytického faktorového porovnávání. Výhodou analytických metod je, že jsou systematické. Také podporují objektivnost, systematickост a transparentnost. Volbou těchto metod může zaměstnavatel předejít stížnostem na neobjektivní jednání, protože systém přistupuje ke všem zaměstnancům bez rozdílů. Nevýhodou je, že tvorba systému je časově a finančně velmi náročná. Společným jmenovatelem obou metod je, že slouží ke stanovení vnitřních relací podnikových mezd, ne však ke stanovení konkrétní výše mzdy. K tomu je třeba získat informaci o tržních hodnotách prací či jejich reprezentantů spadajících do jednotlivých mzdových stupňů, především těch, které jsou na pracovním trhu výrazněji zastoupeny.

U neanalytického hodnocení práce je práce hodnocena jako celek a umísťuje se do stupňů pořadí. U tržního oceňování se mzdová sazba oceňuje vnějším porovnáváním trhu práce a posuzováním sazeb pro srovnatelné druhy práce. Je tedy postavena na faktu, že „trh vládne“. Může ale nastat problém, že trh nerespektuje vnitřní stav organizace. Pokud firma preferuje nízké mzdové náklady a trh určuje mnohem vyšší mzdu, tak může dojít ke konfrontaci primárních cílů organizace. Trh může také neplánovaně oceňovat tak, že bude docházet k diskriminaci. Žena tedy může mít na stejné pracovní pozici nižší plat, protože poptávka „nehraje“ v její prospěch.

Ke stanovení relativní hodnoty prací lze použít několika hlavních metod. Podle Armstronga (2009) se metody hodnocení dělí na:

Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí)

Metoda pořadí je nejjednodušší, nejstarší a v dnešní době již velmi málo používaná. Porovnává faktory prací s faktory používající stupnice vyjádřené v penězích. U metody

faktorového porovnávání se zavádí vytváření pořadí hodnocených prací u každého z placených faktorů (požadavků práce). Při určování pořadí u každého faktoru se porovnávají pracovní místa zpravidla mezi sebou (párové porovnávání). Vytváří se tak řady pořadí pracovních míst z aspektu jednotlivých faktorů.

Je nezbytné, aby se přidělily individuálním faktorům určité váhy. Pořadí u faktorů se pak násobí váhami a výsledky se sčítají u každé práce za všechny faktory. Konečným stavem je tedy celková relativní hodnota práce, která se pak převádí do peněžního vyjádření.

Výrazným kladem metody je její snadná použitelnost, protože můžeme výsledky snadno převádět do podoby mzdových tarifů. Dalším velkým kladem je objektivnost a spolehlivost. Veškeré placené faktory je možné přizpůsobit podmínkám jednotlivých organizací, takže její použití je takřka neomezené. Dost obtížně se ale prostřednictvím metody faktorového porovnávání hodnotí práce u nových pracovních pozic.

Bodová metoda

Bodová metoda je nejpoužívanějším typem analytického hodnocení práce. Relativní hodnotu prací odvozuje z jejich bodového hodnocení. Působí objektivněji a je vhodná zejména v případech, kdy hodnocení pojímá velký počet rozdílných pozic. Hodnocení vychází z vybraných charakteristik prací, které mohou mít lišící se váhy. Jednotlivé pozice jsou ohodnoceny počtem bodů, a to podle toho, s jakými požadavky na faktory dané práce jsou spojeny. Bodová ohodnocení jsou pak rozvrhnutá do intervalů a pracím, jejichž souhrnné bodové zhodnocení se nalézají v tomtéž intervalu, je jim přiřknuta i stejná hodnota základní (tarifní) mzdy. Bodové hodnoty individuálních faktorů se vlastně sumarizují tak, aby vyjádřily celkové skóre, které znázorňuje hodnotu práce.

Výhodou je, že bodová metoda je relativně jednoduchá a srozumitelná, protože se lehce převádí do formy mzdového tarifu. Také je přiměřeně objektivní, spolehlivá a flexibilní, díky tomu umožňuje hodnotit libovolnou práci a produkovat nejrůznější varianty. Na druhou stranu je však tato metoda dost časově náročná a drahá. Při tvorbě bodové stupnice je obtížné mít pod kontrolou předsudky hodnotitele, takže občas se nedá ubránit subjektivnímu hodnocení.

Klasifikační (katalogová) metoda

Na základě odlišností v povinnostech, dovednostech, odpovědnostech, pracovních podmínkách a jiných faktorech práce se dopředu definují určité modelové třídy nebo stupně prací. Hodnota určité konkrétní práce se pak stanovuje srovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd. Dále se pak práce pak zařadí do odpovídající třídy. Počet nezbytných tříd nebo stupňů závisí na rozsahu dovedností, odpovědnosti, povinností a ostatních nároků existujících ve skupině prací, které jsou ceněny.

Prostřednictvím klasifikační metody jsou tedy pracovní místa zařazena do předem vytvořených skupin (mzdových či tarifních stupňů) označovaných zpravidla jako kvalifikační katalog. Tyto stupně se liší nároky na schopnosti, odpovědnost a další charakteristiky včetně významu práce pro organizaci. Počet skupin závisí zpravidla na rozpětí těchto nároků a pracovní místa jsou do skupin řazena na základě srovnání jejich náročnosti a požadavků s modelovými charakteristikami jednotlivých stupňů.

Výhodou této metody je jednoduchost a srozumitelnost. Klasifikační metoda je levná a snadno se realizuje. Bohužel je metoda méně precizní, protože hodnotí práci komplexně. Je citlivá na preciznost a pečlivost, jak při zpracování modelových popisů, tak při jejich porovnávání se reálnými popisy. Nezohledňuje v plné míře různé pracovní podmínky u shodných prací v různých útvarech organizace.

Metoda faktorového porovnávání

Metoda párového porovnávání je statistická metoda. Na základě párového srovnávání individuálních pracovních míst se stanoví řady pracovních míst a výsledkem je relativní hodinová práce, kterou je možné transformovat do peněžní povahy. Nejdříve je nutné k práci přiřadit placené faktory, tedy kritéria hodnocení a požadavky práce.

Rozdílem metody faktorového porovnávání a bodovací metody je, že na rozdíl od bodovací metody se v metodě faktorového porovnávání nedělí placené faktory na subfaktory a stupně. Vytváří se pořadí prací u každého z placených faktorů od nejnáročnějšího po nejjednodušší. Jednotlivé pozice mezi sebou porovnáváme tzv. párové porovnávání.

Podstatným je přiřadit jednotlivým faktorům určité váhy. Pořadí u jednotlivých faktorů se pak násobí náležejícími váhami a výsledky se sčítají u každé práce za všechny faktory. Výsledkem je celková relativní hodnota práce, která se pak přetváří do peněžního vyjádření.

Metoda je velmi snadná, spolehlivá a objektivní. Lehce se dá přizpůsobit podmínkám organizace, protože převod do podoby mzdového tarifu je velmi snadný. Stejně jako u předchozí metody se obtížně aplikuje na práce nových pracovních pozic.

2. 2. 1. 2 Tvorba tarifních stupňů

Při vytváření mzdových soustav by měli být pracovníci zařazeni do tarifních stupňů tak, aby třída práce byla v souladu s kvalifikační třídou (kvalifikační požadavky). Při tvorbě tarifních stupňů musí být zohledněna nejen přidaná hodnota práce, ale i mzdová šetření u srovnatelných organizací, státní legislativa atd. Pro zjednodušení jsou práce podobné hodnoty shromažďovány do tarifních stupňů (tříd, skupin) a každý stupeň má vymezené **mzdové rozpětí**. Tarifní stupně a rozpětí tarifů formují mzdovou strukturu. Rozpětí mzdového tarifu by mělo být takové, aby umožňovalo dostatečně diferencovat odměnu pracovníka podle jeho výkonu a zásluh.

Podle Kleibla a kol (1998) vzájemný vztah mezi mzdovými tarify lze vymežit pomocí lineární nebo geometrické progresse mezi jednotlivými tarify. **Lineární progresse** je založena na pevném absolutním přírůstku mezi tarify a **geometrická progresse** na konstantním koeficientu růstu. Při využití geometrické progresse rostou mzdové tarify směrem k vyšším tarifním stupňům stále rychleji. Tato metoda je využitelná tam, kde s rostoucí složitostí práce klesá počet pracovníků, kteří mají kvalifikační předpoklady a schopnosti k vykonávání složitějších a odpovědnějších prací.

V rámci mzdového systému dochází k účelné diferenciaci mezd jednotlivých zaměstnanců dle obtížnosti práce a nároků na pracovníky. Vnější vyjádřením diferenciaci mezd je výše mezd jednotlivých pracovníků. **Mzdovou diferenciací** se podle Synka (2006) rozumí rozdíly ve mzdách, které vyplývají z objektivních rozdílů mezi jednotlivými

pracovními činnostmi, rozdílných výsledků práce pracovníka a pracovní skupiny a jejich rozdílných přínosů k hospodářskému výsledku firmy. Míra diferenciací ve mzdách je důležitou informací o stimulační účinnosti mzdy. Klesne-li pod žádoucí a praxí ověřenou úroveň, pak mzda přestává plnit svou funkci stimulu ke zvyšování výkonu, rozšiřování kvalifikace či k ochotě převzít větší odpovědnost. Sledují se jak mzdové relace např. mezi druhy prací, povoláními, okruhy pracovníků, vnitropodnikovými útvary, stupni řízení, tak relace firemních mezd ve srovnání se mzdovými podmínkami u konkurenčních firem působících ve stejném oboru činnosti a lokalitě.

Při tvorbě tarifních stupňů by měla být dodržena podmínka absolutních a relativních přírůstků a průměrného stoupání. Hodnoty těchto ukazatelů by s každým následujícím tarifním stupněm měly vzrůstat. Nejvyšší hodnoty by měly vykazovat mzdové soustavy divizí (úseků), které mají největší podíl na zisku či tržbách.

2. 2. 1. 3 Převod hodnoty práce do mzdového tarifu

Existuje velké množství metod, prostřednictvím kterých lze převést hodnotu práce do příslušného mzdového tarifu. Personalista i zaměstnanec rozhodně ocení jednoduchou, srozumitelnou a časově nenáročnou metodu, která ušetří nejen čas, ale také firemní finance.

Podle Koubka (2004) pokud je východiskem metoda pořadí, je nejjednodušší postup takový, že srovnáváme pořadí prací zjištěné hodnocením s pořadím aktuálních mzdových tarifů za tyto práce. Nesouhlasí-li vzájemně obě pořadí, upravuje se mzdový tarif u příslušné práce tak, aby se jeho pořadí zkoordinovalo s pořadím hodnoty práce. K vymezení mzdových tarifů a jejich vzájemného vztahu lze použít vzorců založených na lineární nebo geometrické progresi mezi jednotlivými tarify.

Podle Koubka (2004) v případě využití **klasifikační metody** hodnocení práce je postup obdobný. Užívá se také výpočtů založených na lineární nebo geometrické progresi. Rozdíl je v tom, že mzdový tarif určité mzdové skupiny je zvolen za tzv. směrný tarif a je mu přisouzena hodnota 100%. K tomuto tarifu je na základě lineární či geometrické progresi stanovena relace tarifů ostatních tarifních stupňů.

Podle Koubka (2004) vychází-li se z **bodovací metody** hodnocení práce, přičítá se součin počtu dosažených bodů a peněžní hodnoty jednoho bodu k určité pevně určené částce odpovídající nulové hodnotě práce. Tato částka se obvykle dedukuje od minimálního mzdového tarifu a stanovuje při daném objemu mzdových prostředků velikost částky za jeden bod. Bodovací metoda přímo nabízí i užití regresní nebo grafické metody stanovování a úprav mzdových tarifů.

2. 2. 1. 4 Typy struktur stupňů

Struktury stupňů jsou prostředkem politiky odměňování zaměstnanců. V literatuře vystupují také pod názvem mzdové diference. Mzdová diference slouží k řízení základních odměn a v rámci odměňování pomáhá k vytvoření podnikové hierarchie. Zaměstnanci tak mají přehled, kam mohou ve své kariéře postoupit a jakou jim toto povýšení může přinést mzdu. Posláním mzdových struktur je vytvořit základ pro transparentní, spravedlivou a slušnou politiku odměňování.

Podle Armstronga (2005) řadíme mezi hlavní typy struktur:

- struktura úzkých stupňů,
- struktura širokých stupňů,
- širokopásmová struktura,
- struktura pro skupiny prací,
- struktura skupin (druhů) kariéry,
- mzdové bodové stupnice,
- bodové (individuální) sazby,
- stupně jednotlivých prací.

Struktury úzkých stupňů

Podle Armstronga (2007) tuto strukturu tvoří posloupnost stupňů nebo tříd práce, kam se zařazují práce se zhruba stejnou hodnotou. Tato struktura může mít deset i více stupňů, ve veřejném sektoru může být až osmnáctistupňová. Tyto stupně mohou být definovány hranicemi bodů dosaženými při hodnocení práce.

Problém této struktury spočívá v tom, že podporuje nekontrolovaný pohyb mezi stupni, k čemuž dochází proto, že je obtížné rozlišovat mezi po sobě jdoucími stupni, a to dokonce i pomocí hodnocení práce.

Rozpětí mzdových struktur je úzké a může se pohybovat např. v rozsahu 20-40 %. Výhodou této struktury je, že jasně ukazuje relace mezi odměnami, usnadňuje kontrolu a řízení a je snadno srozumitelná. Nevýhodou je to, že vytváří strnulé hierarchie, je náchylná k nekontrolovatelnému růstu mezd a není vhodná pro plochou organizaci. Tento typ mzdové struktury je vhodný např. ve velkých byrokratických organizacích s dobře definovanými hierarchiemi nebo v organizacích kde se vyžaduje důkladná a přísná kontrola nebo tam, kde je zapotřebí určitý, ale nepřilíš velký prostor pro zvýšení na základě výkonu.

Struktury širokých stupňů

Podle Armstronga (2007) jsou tyto struktury obvykle tvořeny šesti až osmi stupni. Rozpětí v této struktuře jsou podobná jako u struktury úzkých stupňů, ale liší se v tom, že organizace někdy zavádí mechanismus kontroly progresu ve stupni tak, aby lidé nutně nedosahovali horní hranice odměny.

Mzdová rozpětí u této struktury jsou dosti široká (např. 40-50 %). Zvýšení má souvislost s přínosem a může být kontrolováno pomocí prahů nebo zón. Výhody této struktury jsou stejné jako u struktury úzkých stupňů, ale u této struktury lze širší stupně definovat jasněji a lépe lze kontrolovat spontánní přesun do vyšších stupňů. K nevýhodám řadíme příliš velký prostor pro zvyšování mezd, kontrolní mechanismus je obtížné řídit a taky může být tato struktura velmi nákladná.

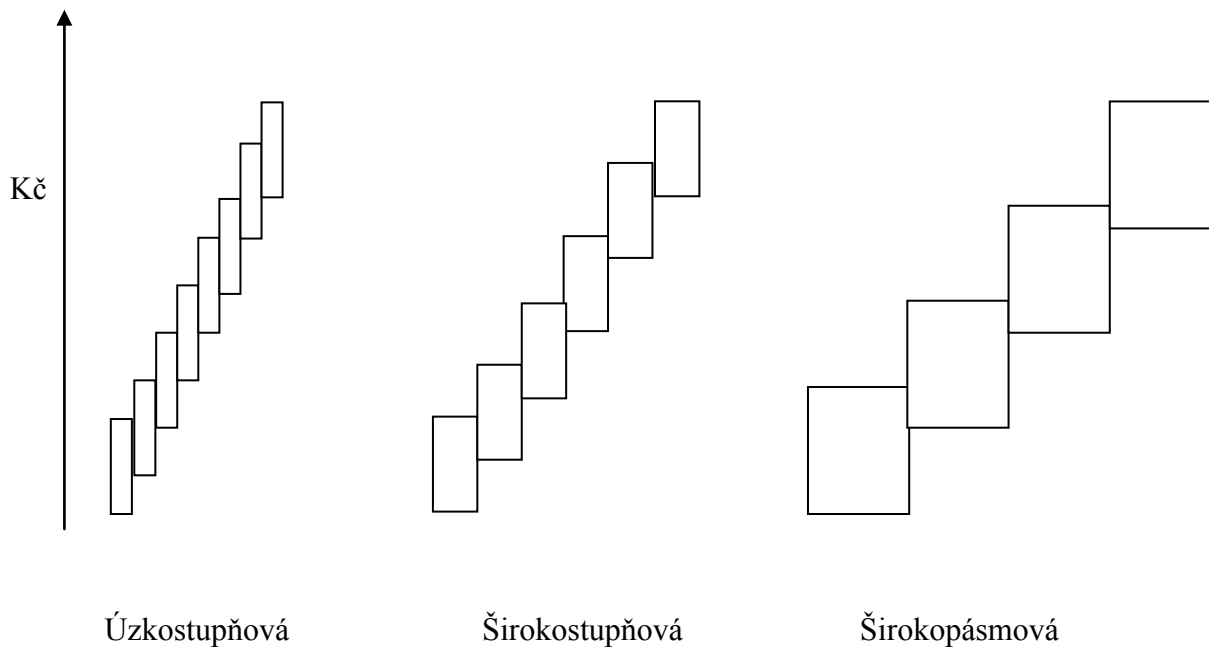
Širokopásmové struktury

Širokopásmové struktury jsou tvořeny čtyřmi nebo pěti pásmy. Rozpětí pásem se pohybuje v rozpětí 70 – 100 %. Tato pásma nebyla původně dále členěna a odměňování bylo řízeno mnohem pružněji než v konvenční struktuře stupňů. Z důvodu malého počtu pásem se často nepoužívalo analytické hodnocení práce, protože bylo považováno za zbytečné.

K výhodám této struktury patří to, že je pružnější, odměňuje laterální rozvoj a růst schopností, čímž vyhovuje novému stylu organizací. K nevýhodám bychom mohli zařadit to, že vytváří nerealistická očekávání, pokud jde o růst mezd, omezuje prostor pro povýšení, je obtížně srozumitelná a vznikají zde problémy se spravedlivým odměňováním. Tato struktura se dá použít v plochých, na procesech založených, flexibilních organizacích.

V následujícím obrázku Obr. 2. 2 Struktura úzkých stupňů, struktura širokých stupňů, širokopásmová struktura jsou zobrazeny tři typy nejpoužívanějších struktur.

Obr. 2. 2 Struktura úzkých stupňů, struktura širokých stupňů, širokopásmová struktura



Zpracováno podle: ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. str. 233

2. 2. 2 Mzdy

Hlavním motem odměňování by mělo být: „ Slušnou mzdu za poctivou práci.“

(Kaňáková 2000).

Mzdou je peněžité nebo nepeněžité plnění (naturálie), poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda za práci je vyplácena podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Rozdíl mzdy a platu je takový, že mzda je založena na úkolové nebo hodinové sazbě, kdežto plat se vyskytuje v nepodnikatelské sféře a její výše je měsíčně.

Mzda se skládá ze základní mzdy, osobního ohodnocení, prémie, příplatků a naturálních mezd.

Podle Kahleho (2008) se nepovažují za mzdu plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním zejména náhrady mzdy, odstupné, odchodné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů nebo obligací, peněžité vyrovnání a odměny za pracovní pohotovost.

Dle § 113 Zákoníku práce se mzda se sjednává v pracovní nebo v kolektivní smlouvě. Pokud není mzda projednána ani jedním způsobem, je zaměstnavatel povinen prodiskutovat tuto záležitost s příslušným odborovým orgánem a vydat zaměstnanci mzdový výměr. Mzda musí být určena před výkonem práce. Výše minimální mzdy je určena zákoníkem práce, je tedy nepřístupné, aby mzda nabízená zaměstnavatelem byla nižší než minimální.

Podle § 18 odst. 2 písm. h) obsahuje v současnosti novela zákona o zaměstnanosti i protidiskriminační opatření, které nařizuje, že výše mzdy stejné práce nesmí být rozdílná podle toho, zda je zaměstnanec žena či muž. Toto nařízení platí v pracovním poměru u jednoho zaměstnavatele, kde vykonávaná práce je stejně nebo srovnatelně složitá, odpovědná a namáhavá, koná se ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách a při zhruba stejné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

2. 2. 2. 1 Faktory ovlivňující výši mezd v organizacích

Výše mezd v organizaci je ovlivňována ekonomickými faktory a finanční situací podniku, jejím postojem k tržním sazbám a tlakům, které na ně vyvíjejí odbory. Obecně je nutné, aby vše bylo posuzováno na základě spravedlnosti. Dle Armstronga (2007) mezi konkrétní faktory mohou uvést:

- **Vnitřní hodnota** – pracovní ohodnocení závisí na tom, jak ovlivňuje práce zaměstnance celkové výsledky firmy,
- **Vnitřní relace** – porovnáváme jednotlivá pracovní místa mezi sebou. Lidé, kteří více přispívají organizaci, jsou lépe ohodnocováni,
- **Vnější relace** – mzdové sazby jsou ovlivňovány tržními sazbami v souladu s politikou firmy,
- **Hodnota jedince** – posuzuje se, jaké má jedinec zkušenosti, dovednosti, schopnosti, jaký má přínos pro organizaci a jaký má potenciál,
- **Finanční situace organizace** – výše odměny se odvíjí od aktuální finanční situace podniku. Je logické, že firma, která má v této oblasti potíže, nemůže hýřit ve výplatě mezd a platů zaměstnancům,
- **Postoj k peněžní odměně** – firma se rozhoduje, zda chce vyplácet nízké, střední či vysoké platy, jak na základě její finanční situace, tak také podle toho, jak chce být na trhu konkurenceschopná,
- **Tlaky odborů** – výše mezd a platů je také určována kolektivním vyjednáváním s odbory. Jejich přáním je, aby odměny předcházely průběhu inflace a odrážely také zlepšenou prosperitu podniku,
- **Minimální mzda** – Zákony o minimální mzdě stanovují minimální mzdové sazby. Zaměstnavatel nesmí zaměstnanci vyplácet nižší mzdu než je mzda minimální. V následující tabulce je zobrazen vývoj minimální mzdy od roku 1991. Tabulka je ukončena rokem 1997. Od tohoto období nedošlo k žádným změnám, tudíž aktuální minimální mzda je stále 8 000 Kč a mzdová sazba 48,10 Kč/hodinu.

V následující tabulce Tab. 2. 2 Vývoj minimální mzdy od roku 1991 je znázorněn trend minimální mzdy s jejím průběžným navyšováním.

Tab. 2. 2 Vývoj minimální mzdy od roku 1991

Období úpravy minimální mzdy	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
1991 únor	2 000	10,80
1992 leden	2 200	12,00
1996 leden	2 500	13,60
1998 leden	2 650	14,80
1999 leden	3 250	18,00
1999 červenec	3 600	20,00
2000 leden	4 000	22,30
2000 červenec	4 500	25,00
2001 leden	5 000	30,00
2002 leden	5 700	33,90
2003 leden	6 200	36,90
2004 leden	6 700	39,60
2005 leden	7 185	42,50
2006 leden	7 570	44,70
2006 červenec	7 955	48,10
2007 leden	8 000	48,10

Zdroj: zpracováno podle dat Českého statistického úřadu

2. 2. 2. 2 Mzdové formy

Mzdy jsou vypláceny v různých formách. Volba mzdové formy je ovlivněna předmětem podnikové výroby, strategickými cíli podniku na celopodnikové úrovni i v oblasti lidských zdrojů. Mzdové formy se mohou lišit podle toho, zda chce podnik odměňovat jednotlivce nebo podporovat týmovou spolupráci prostřednictvím skupinového odměňování. Kaňáková (2000) rozděluje jednotlivé typy mzdových forem na:

Časová mzda

Je stanovena na hodinovou, týdenní, měsíční částku, případně roční příjem. Zaměstnanec je ohodnocován za to, kolik svého času stráví v práci, ale už není zohledněna jeho výkonnost. Výšku časové mzdy ovlivňuje počet odpracovaných let, i když tento faktor

nemá žádný vliv na zkušenosti a dovednosti zaměstnance. Proto také dostatečně nemotivuje zaměstnance k větší výkonosti, ale pouze (pokud jim vyhovuje výše mzdy) k setrvání v jednom zaměstnání. I přesto je časová mzda v současnosti nejvíce využívanou formou odměny. Na druhou stranu je výhodná, protože je velmi jednoduché vést systém s časovou mzdou a lehce se dá určit výše mzdy nebo platu. Svádí však k pohledu, že všichni zaměstnanci jsou si podobní.

Výpočet časové mzdy:

Základní prostá časová mzda = odpracovaná doba x mzdový tarif

Úkolová mzda

Úkolová mzda je pobídkovým typem mzdy. Cílem je zvýšit zájem pracovníka o co nejlepší výsledky práce.

Základem pobídkové mzdy je prémie, která funguje jako zvláštní odměna za splnění určitého úkolu, např. dodržení stanovené kvality. Prémie může mít podobu např. podílů na zisku, odměn, podílů na tržbě nebo pevného platu.

Využívá se nejčastěji ve výrobě a to zejména dělnických profesí, kde je možné měřit pracovní výkon zaměstnance. Podle množství jednotek práce, které odvede, je mu vyplácena mzda/plat. Tento typ mzdy vede k motivaci zaměstnanců, protože jsou si vědomi, že s větším výkonem budou mít i větší příjem. Etablace a vedení systému úkolových mezd je informačně velmi náročné a tím může být i drahé, Produkce se může zvýšit na úkor kvality práce a bezpečnosti práce. Soutěživost mezi zaměstnanci může vést k neshodám na pracovišti. Motivuje zpravidla pouze zaměstnance, kterým imponuje pouze představa větších výdělků.

Úkolová mzda se vypočítává prostřednictvím peněžního nebo časového úkolu, což jsou výkonové normy nebo normy času. Tedy udává, jaký čas je potřebný na výrobu 1 výrobku.

Výpočet úkolové mzdy:

$$\text{Úkolová mzda} = \text{úkolová sazba} \times \text{počet odvedených výkonů (výrobky nebo služby)}$$

kde

$$\text{úkolová sazba} = \text{hodinový mzdový tarif} / \text{výkonová norma množství}$$

$$\text{úkolová sazba} = (\text{hodinový mzdový tarif}/60) \times \text{výkonová norma času}$$

Odměňování podle výkonu v organizaci funguje správně, pouze pokud je systém transparentní, pro zaměstnance srozumitelný a nastavená kritéria pro odměňování jsou objektivní. Občas se může stát, že systém je zaměřen pouze na krátké období nebo je subjektivní vůči jednomu pohlaví. V takovém případě musí dojít k okamžité nápravě. Odměňování na základě výkonu vyvolává v zaměstnancích soutěživost a individualitu na úkor týmové práce a častokrát může dojít i ke zhoršení vztahů na pracovišti.

Smluvní mzda

V podnikatelské sféře se využívá smluvní mzdy. Její výše podléhá dohodě zaměstnavatele s pracovníkem. Je součástí mzdových řádů, které vydává jako vnitřní předpis zaměstnavatel nebo její závazný rámec upravují kolektivní smlouvy. Stát předepisuje pouze základní pravidla pro odměňování v zákonu o mzdě a minimální mzdové standardy (zejména minimální mzdu a minimální mzdové tarify) v nařízeních vlády.

Měřená denní práce

Zaměstnanec bude každý den odvádět zhruba stejný výkon a za to dostane odměnu, která bude stále ve stejné výši. Je to velmi stabilní systém, protože nedochází k výkyvům výkonnosti, díky tomu je o systém také velmi jednoduchý. Nevýhodou je, že zaměstnanci po určité době navyknou stereotypu práce a jejich výkonnost je vyšší, ale změnit normu může být velmi obtížné.

Skupinová úkolová práce

Používá se v podmínkách, kdy firma klade důraz na týmovou práci, nevyžaduje tedy individuální přístup od každého zaměstnance, odměňuje tedy skupinu jako celek. Důsledkem je, že se zaměstnanec aktivně účastní procesu zvyšování efektivity a produktivity celé společnosti. Je levnější vést podnikový systém odměňování podle pracovního výkonu skupiny, než odměňovat zaměstnance individuálně. Výhody pro zaměstnance ale nemusí být vždy silně stimulující, protože nejsou schopni analyticky vyhodnotit rozdíl mezi výhodou a množstvím úsilí, které vynaložili. Nevýhodou je, že se systémy odměňování mohou snadno stát netransparentními.

2. 2. 2. 3 Složky mzdového systému

Složky mzdového systému musí být zkombinovány tak, aby zvyšovaly pracovní motivovanost zaměstnanců a nebyly v rozporu s podnikovými cíli. Struktura mzdového systému závisí nejen na pracovní pozici zaměstnance, ale také na finančním zdraví podniku. Jednotlivé složky systému odměňování jsou:

Pevná mzda

Je specifikována jako neměnná část odměny, tedy fixní odměňování. Její výše je ovlivněna definicí a ohodnocením pracovního místa, ke kterému se vztahuje. Dalším faktorem jsou dovednosti, znalosti zaměstnanců, organizační mzdové struktury, rozpětí mzdových stupňů a úroveň mzdy na trhu práce. Pevná mzda je tedy tvořena sazbou nebo tarifem.

Podle Walkera (2003) jsou složkami pevné mzdy:

- základní plat,
- odměna ze zásluh,
- příplatky z kolektivních výsledků,
- odměna odrážející pohyb inflace a funkční postup,
- odměna za určité schopnosti,
- příplatky stanovené zákonem a mzdové zvýhodnění.

Pohyblivé složky mzdy

Přidávají se k pevné složce, tedy fixní mzdě. Pohyblivé složky mzdy spadají do variabilního odměňování. Mění se na základě dosažení určitých výsledků, norem nebo cílů. Velikost pohyblivé složky se odvíjí od cíle mzdové politiky firmy, měřitelností výkonu, ekonomičností, hospodárnosti, efektivitou a možností pracovníka ovlivnit výsledek práce.

Podle Walkera (2003) mezi pohyblivé složky mzdy patří:

- individuální nebo kolektivní pobídkové programy,
- podíly na zisku,
- provize,
- odměny za zvýšení produktivity.

Zaměstnanecké výhody

Většinou nejsou vázány na výkon pracovníka. Firma je poskytuje na základě pracovního poměru. Důležité je, aby organizace průběžně sledovala, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují, aby zbytečně neinvestovala do odměn, které neuspokojí potřeby zaměstnanců.

Jedním z řešení může být volba **Cafeteria systému**, což je systém odměňování zaměstnanců pomocí poukazů, které může zaměstnanec směnit za bonus, který si přesně přeje. Mnoho zaměstnavatelů tento systém zavrhnou jen z důvodu, že si nejsou schopni odůvodnit fakt, proč nehmotně odměňovat zaměstnance místo toho, aby jim navýšili finanční odměny. Odpovědí je, že od určité hranice přestávají mít peníze motivační i odměňující povahu, za což může jeden z výchozích ekonomických zákonů – zákon klesajícího mezního užítku. V Cafeteria systému zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně mohou spotřebovat za jakýkoli zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel v něm napřed určí výčet odměn i jejich cenu. Funguje jako výborný motivátor, protože odměny se odvíjí v přímé závislosti na výkonnosti zaměstnance.

Odměny v Cafeteria systému by měly poskytovat možnost volby pro každého. Neměly by chybět věcné odměny, potřeby pro domácnost, hračky pro děti, vouchery do restaurací, výrobky a služby firmy v případě, že o ně budou mít zaměstnanci zájem. V současné době jsou velice populární tzv. zážitky.

Mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody patří:

- životní, úrazové nebo penzijní pojištění,
- služební vozy, byty, telefony,
- týden dovolené nad rámec povinné dovolené,
- poskytování slev na nákup firemních výrobků či služeb,
- příspěvky na dovolenou nebo dětskou rekreaci,
- akcie, opce apod..

Nepeněžní odměny

Mezi nepeněžní odměny patří školení a vzdělání, které rozšiřují znalosti pracovníků. Dále mohou zaměstnavatelé proplácet zaměstnancům pracovní pobyty. Pracovníci jsou také motivováni možností kariérního postupu, pochvalou a uznáním nadřízeného.

2. 3 Analytické ukazatele pro praktickou část

Produktivita práce z výnosu

Výnosy na pracovníka znamenají poměr mezi celkovými výnosy podniku (tj. celý výstup podniku) a celkovým počtem pracovníků zaměstnaných v daném podniku.

$$PPV = \frac{\text{výnosy celkem (Kč)}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Průměrná hrubá měsíční mzda

Je průměrným mzdovým nákladem na jednoho pracovníka za měsíc.

$$\text{Objem mzdových prostředků na 1 zam-ce (Kč)} = \frac{\text{celkové mzdové náklady (Kč)}}{12}$$

$$\text{Prům. hrubá měsíční mzda (Kč)} = \frac{\text{objem mzdových prostředků na 1 zaměstnance (Kč)}}{12}$$

Rentabilita mezd

Rentabilita mezd je ukazatelem, který měří mzdovou efektivnost. Vstupním prvkem je zde práce zastoupená objemem vyplacených mezd a výstupním je vytvořený zisk. Používá se zisk na úrovni před zdaněním (EBT) nebo po zdanění (EAT).

$$\text{Rentabilita mezd} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Produktivita práce z přidané hodnoty

Přidaná hodnota je rozdíl mezi dosaženými tržbami za prodej výrobků a služeb a přímými náklady. Jestliže tento údaj vztáhneme k počtu zaměstnanců, dostaneme produktivitu práce z přidané hodnoty.

$$PPph = \frac{\text{tržby za prodej výrobků a služeb} - \text{přímé náklady}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Průměrné stoupání

$$\text{Log } x = \left(\log \frac{MT1}{MT0} \right) \times 100$$

3. Analýza systému odměňování v podmínkách podniku Massag, a. s.

V následující části budu věnovat pozornost analýze podniku Massag, a. s., aby poté byly pro tuto předmětovou situaci vyvozeny z výsledků vhodnější řešení.

3. 1 Charakteristika podniku

Společnost Massag a.s. byla založena v roce 1828 vídeňským podnikatelem Mathiasem Salcherem. V roce 1856 byl firmě změněn název na Massag a pod touto obchodní značkou vystupuje společnost více než 140 let a prodává své produkty na více než 40 trzích celého světa. Mathias Salcher v Bílovci začal podnikat nejdříve s výrobou knoflíků. V tomto sortimentu neměla zpočátku firma konkurenci. S výrobou knoflíků se Salcher proslavil po celém světě, největší úspěchy však sklízel v Americe. Tento původní produkt reprezentoval po dlouhá léta primární program výroby v Bílovci a knoflíky se tak udržely až do roku 1949. Výrobní program se začal postupně rozšiřovat o výrobu oděvních doplňků, obuvnických doplňků, lyžařského vázání a různých ručních strojků a lisů na zarážení nýtů a kroužků.

Po znárodnění v roce 1945 byla společnost začleněna pod správu národního podniku Koh-i-noor Praha. Závod musel převzít i název Koh-i-noor, avšak obchodní značkou Massag se podnik prezentoval dále. V roce 1953 se výrobní program soustředil převážně na výrobu drobného kovového zboží, které dosahuje až 70% objemu. V tomto období byla také zahájena výroba psacích per, která dospěla vrcholu v roce 1960. Dále se výrobní program rozrostl o produkci botových kroužků, háčků, kování pro koženou galanterii, slévárenské podpěrky, klíčové kroužky, nacpavače dýmek, kufrové kování, trubkové nýty apod.. Spolu s rozmachem výroby automobilů Škoda v Mladé Boleslavi se v Massag, a. s. rozvíjela v druhé polovině 20. století i výroba autopříslušenství a dílů pro osobní vozy.

Další éra historie společnosti začala v roce 1990 znovuzaložením akciové společnosti Massag jakožto nástupce Koh-i-noor Bílovec. První polovina devadesátých let byla ovlivněna jednak výstavbou nové galvanovny a zároveň dílčí ztrátou pozic společnosti v oblasti dodávek

do automobilového průmyslu. Zároveň si však podnik uchoval tradiční export. Celkově však investice do modernizace a ekologizace výrobních provozů společnosti představovala výrazné ekonomické zatížení, které uvedlo hospodaření podniku do recese.

Klíčovým okamžikem se staly aktivity akcionářů společnosti, které zahájily stabilizaci a ozdravný proces vedoucí k trvale udržitelnému růstu hodnoty společnosti. Přes komplikovaný vývoj ekonomické situace si byl podnik schopen udržet pozici nejvýznamnější organizace v moravskoslezském regionu.

Současný výrobní program

Předmětem podnikání společnosti je:

- výroba drobných výrobků,
- výroba sportovních potřeb,
- výroba nástrojů,
- galvanizace kovů,
- kovoobrábění,
- zámečnictví,
- poskytování software (smluvní prodej nebo na zakázku),
- broušení a leštění kovů, mimo nožů, nůžek a nástrojů,
- ubytovací služby vyjma koncesovaných,
- provádění dražeb mimo výkon rozhodnutí,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

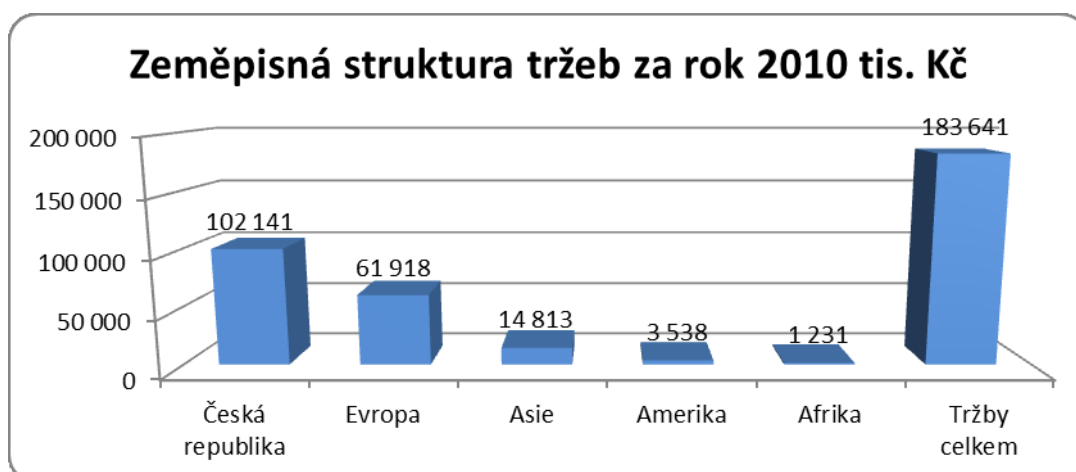
Massag, a. s. působí tradičně na trhu drobných kovových výrobků, kde došlo v posledních letech ke stabilizaci postavení na trhu. Dalším segmentem jsou komerčně nabízené povrchové úpravy, které postupem doby nabyly na významu a nacházejí se ve stádiu postupného růstu. Třetím tržním segmentem jsou logistické a manipulační prostředky a vybavení prodejen v oblasti retail (supermarkety), tento segment představuje ojedinělou příležitost růstu a nachází se ve stádiu budování postavení na trhu. Nově je pak zaveden

segment B28, jenž využívá technologických možností zbývajících segmentů, s hlavním důrazem na CNC ohýbání trubek, drátů a svařování.

Základní strategií společnosti je tedy diverzifikace oblasti podnikání s cílem postupného růstu jednotlivých segmentů tak, aby ve všech oblastech podnikání bylo postupně dosaženo vyššího podílu na trhu.

V následujícím grafu Obr. 3. 1 Zeměpisná struktura tržeb za prodej výrobků a služeb je uvedena struktura oblastí, ve kterých společnost Massag, a.s. prodávala v roce 2010 své výrobky a služby.

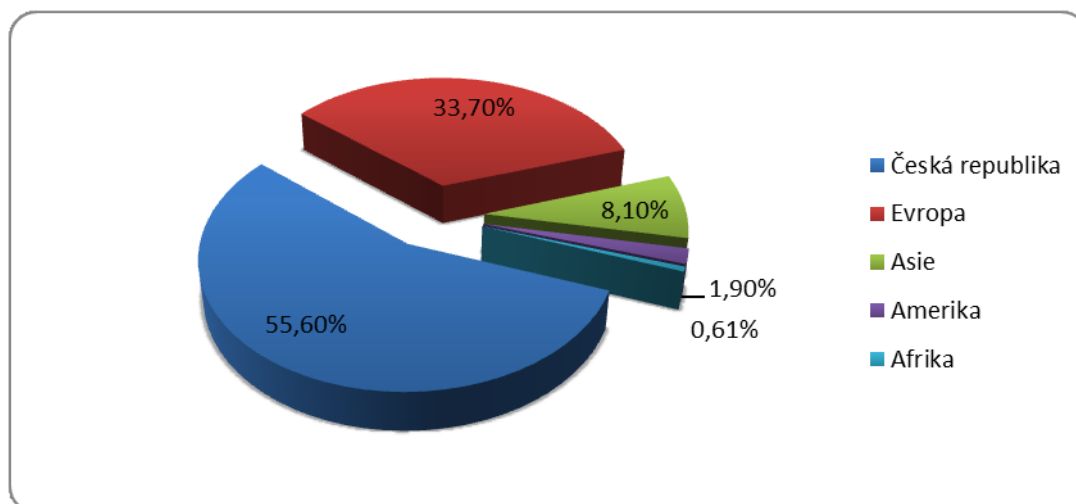
Obr. 3. 1 Zeměpisná struktura tržeb za prodej výrobků a služeb



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

V grafu Obr. 3. 2 Procentuální podíl oblastní na tržbách za prodej výrobků a služeb můžeme sledovat, že nejvyšší podíl na tržbách má prodej v České republice, a to 55,6 %. Společnost Massag, a.s. můžeme považovat za exportní, protože tržby za prodej výrobků a služeb činí 44,4 %. Nejmenší podíl na tržbách má vývoz do Afriky a Ameriky.

Obr. 3. 2 Procentuální podíl oblastí na tržbách za prodej výrobků a služeb



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

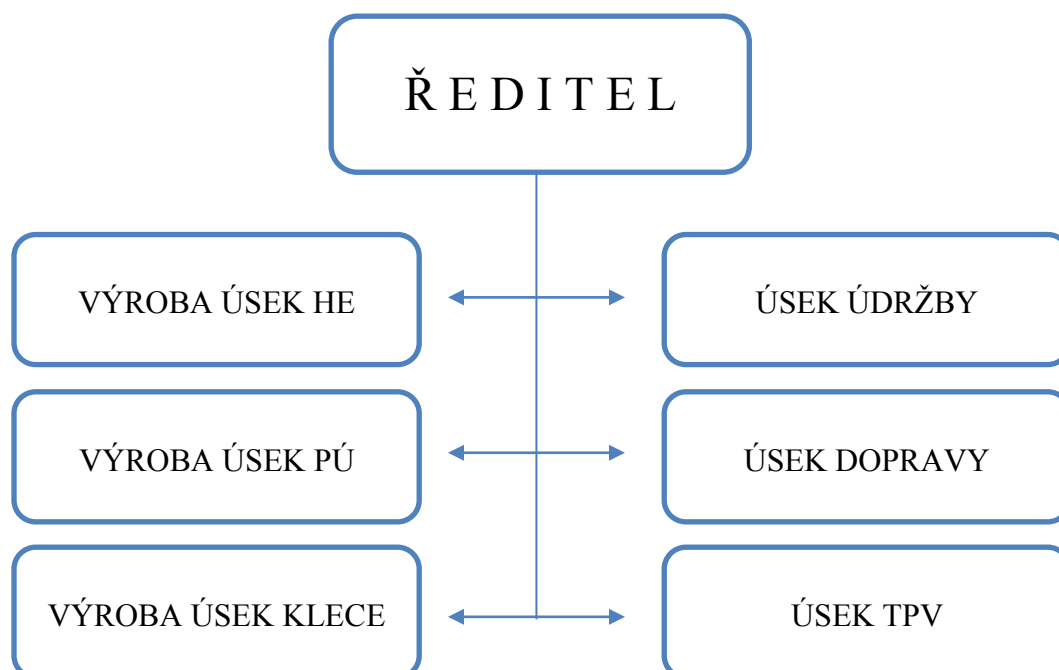
V roce 2010 patřili k TOP zákazníkům Společnosti Massag, a. s. tyto firmy:

- Massag Stamping a. s.,
- Tesco Stores SR, a. s.,
- Tesco Stores ČR, a. s.,
- Tesco – Global Áruházak Zrt. Hungary,
- MAKRO Cash & Cary ČR s.r.o.,
- Gates Hydraulics s.r.o.,
- Libor Václavík – LIBROS,
- Tesco Klpa Kitle Pazarlama, Turkey,
- Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o.,
- Multi Services Rolls.

3. 1. 1 Organizační struktura

Akciovou společnost Massag, a. s. řídí generální ředitel a je uspořádána do úseků, které jsou uvedeny v následujícím obrázku Obr. 3. 3 Organizační struktura společnosti Massag, a. s. Podrobnější organizační struktura je uvedena v Příloze č. 1.

Obr. 3.3 Organizační struktura společnosti Massag, a. s.



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Z hlediska výroby a odměňování jsou vytvořeny tři útvary – divize „Povrchové útvary“, divize „Klece“ a divize „Handling Equipment“. Každý útvar má specifické zaměření a ohodnocení v rámci mezd a příplatků zaměstnanců. V minulých letech došlo několikrát ke změně organizační struktury. Výrobní procesy úseku Povrchové úpravy spadaly pod správu divize Klasika. Byl zrušen úsek Auto, kde se vyráběly díly do automobilů.

V divizi Klece je hlavní činností zaměstnanců CNC ohýbání trubek, jeklů, profilů, ohýbání drátů, lisování, tavné svařování roboty, odporové svařování, tavné svařování manuální, rovnání a dělení drátů, dělení trubek, profilů a jeklů. Práce v této divizi je náročnější, než v divizi Klece a HE, proto náleží zaměstnanců navíc příplatek za rizikovou práci a příplatek za fyzicky mimořádně náročnou práci.

V divizi Povrchové úpravy se pracovníci v galvanovně zaměřují na vysoce kvalitní zpracování povrchových úprav, konkrétně na galvanické zinkování, cínování, měďění, mosazení, niklování, práškové lakování a vibrační omílání. Tato činnost je spojena s prací ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, v případě větší zakázky zaměstnanci

pracují přesčas, proto jsou i formami odměňování příplatky za práci přesčas, ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za odpolední směnu.

Poslední divize Handling Equipment se věnuje stále se rozšiřující výrobě logistických a ručních manipulačních prostředků. Jedná se o pojízdné klece, rollkontejnery, palety, ruční vozíky, výlohy a vitríny. Speciální příplatek na tomto úseku je příplatek za tavné manuální svařování.

Odměňování společnosti má v kompetenci personální oddělení. Řídí se aktuálním zněním kolektivní smlouvy a platnými zákony a předpisy. V rámci kolektivní smlouvy personální oddělení aktivně komunikuje s odborovým svazem a jeho členy.

3. 2 Vybrané ukazatele a charakteristiky společnosti Massag, a. s. ve vazbě na systém odměňování zaměstnanců

Další částí bude věnována analýze údajů podniku, které úzce souvisí právě s odměňováním zaměstnanců. Zaměříme se na sledování vývoje ekonomické činnosti společnosti ve vazbě na osobní náklady a tržby. Zároveň se budeme věnovat rozboru ukazatelů, které odráží výsledek odměňování. Tato analýza umožní určit, zda je odměňování ve společnosti Massag, a. s. efektivní.

3. 2. 1 Přehled struktury zaměstnanců ve vazbě na odměňování

V následujícím textu je zpracována analýza kategorií zaměstnanců z hlediska zaměstnávání na plný pracovní poměr nebo na dohodu o pracovní činnosti či o provedení práce. Sledování vývoje proběhlo v roce 2009 až 2011, což bylo období po náročné restrukturalizační změně, tedy procesu štěpení společnosti, kdy došlo v Massag, a. s. ke snížení počtu zaměstnanců.

Rozdíl mezi odměňováním plného pracovního úvazku a zaměstnáváním pracovníků na dohodu je ve výši a struktuře mzdových nákladů. Pracovníkům zaměstnaným na dohody nejsou vypláceny zvláštní odměny a příspěvky. Také nejsou u těchto zaměstnanců aplikovány

daně v závislosti na sociálním a zdravotní pojištění. Dohoda o pracovní činnosti pomáhá efektivněji využívat čas, protože není nutné, aby zaměstnanec setrval 8 hodin denně na pracovišti i v případě, že tam v danou dobu není potřeba. Hlavním důvodem proč společnost zaměstnává pracovníky na dohodu je ale fakt, že funguje na systému nárazových zakázek. Pokud uzavře podnik nový kontrakt, a je to potřebné, tak zaměstná zaměstnance na dohodu o provedení práce. Jakmile je zakázka dokončena, spolupráce se zaměstnancem končí. V následující tabulce Tab. 3. 1 Přehled vývoje počtu zaměstnanců a jejich struktura je zobrazen přehled jednotlivých skupin zaměstnanců a pracovní úvazek, v němž jsou zaměstnání.

Tab. 3. 1 Přehled vývoje počtu zaměstnanců a jejich struktura

Ukazatel	2009		2010		2011	
Jednicoví pracovníci	87	33,99%	84	29,08%	82	32,03%
Režie	118	46,09%	74	26,24%	77	30,08%
THP	50	19,53%	46	16,31%	44	17,19%
Ostatní	1	0%	0	0%	2	0%
Součet plných úvazků	256	100%	204	72,34%	205	80,08%
Dohoda o pracovní činnosti	0	0%	74	26,24%	20	7,81%
Dohoda o provedení práce	0	0%	4	1,42%	31	12,11%
Součet zkrácených úvazků	0	0%	78	27,66%	51	19,92%
Celkový součet	256	x	282	x	256	x

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Pojmem „Jednicový pracovník“ rozumíme zaměstnance, u něhož lze měřit jednotku vykonané práce společně s přímou spotřebou materiálu s přesným procesovým určením.

Tabulka je členěna dle druhu pracovního poměru, tedy na hlavní pracovní poměr a vedlejší pracovní poměr. Hlavní pracovní poměr má spíše klesající charakter na úkor vedlejších pracovních poměrů, které jsou reprezentovány dohodou o pracovní činnosti a dohodou o provedení práce. Dohody se staly v letech 2010 a 2011 ve firmě velmi oblíbenými, je tedy evidován vzrůst z 0 % na 27,66 % v roce 2010 a 19,92 % v roce 2011. Režijní pracovní místa byla z plných úvazků transformována na dohody mimo hlavní pracovní poměr, proto můžeme zaregistrovat pokles počtu plných úvazků v roce 2010 ze 100 % na 72,34 % a

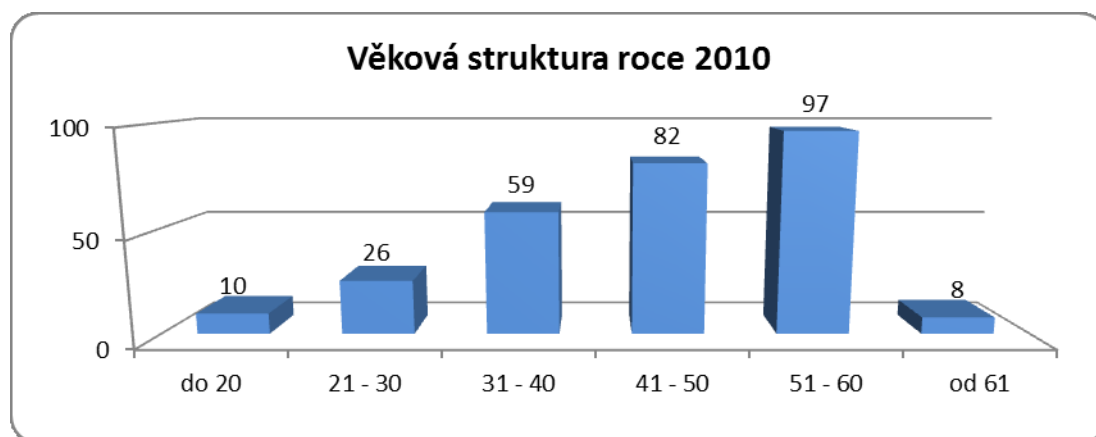
80,08 % v roce 2011. Samotná režie zaznamenala pokles ze 118 pracovních míst na 74 pracovních pozic v roce 2010 a 77 pracovních míst v roce 2011. Příčina poklesu o více než 20% je odhadována z důvodu následků finanční krize, která se týká i automobilového průmyslu.

3. 2. 1. 1 Věková struktura zaměstnanců

Sledování věkové struktury se projevuje primárně při získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Jedním z úkolů personální činnosti ve společnosti je nahradit pracovníky odcházející do důchodu novými zaměstnanci, kteří budou dle zkušeností, schopností a dovedností odpovídat profilu kompetentního pracovníka pro volnou pracovní pozici.

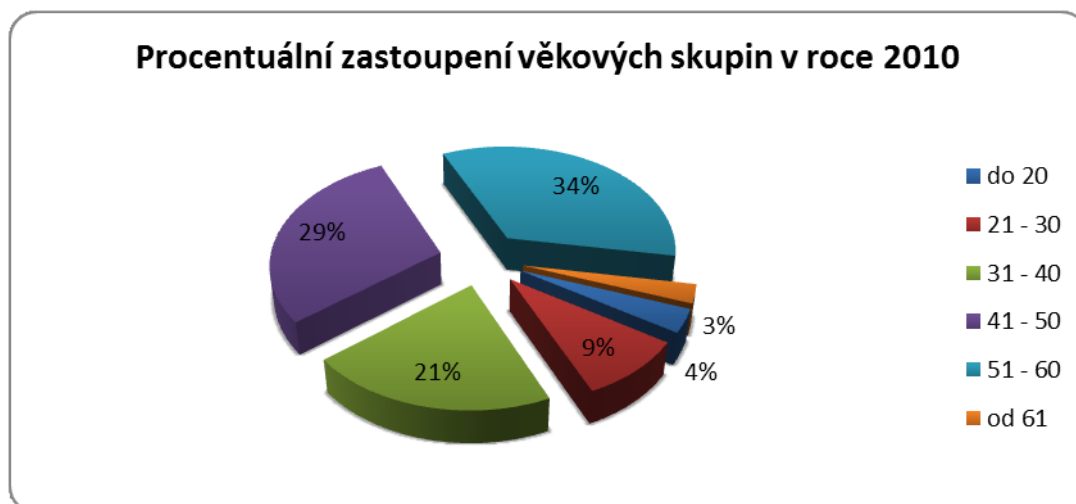
Z hlediska odměňování neexistuje však přímý vztah mezi biologickým věkem zaměstnancem a výší jeho mzdy. Tato v první řadě závisí na počtu odpracovaných hodin a místě výkonu práce. Odměny nebo přístup k firemním benefitům ve vazbě na věk pracovníka se neliší. Jedinou výjimkou jsou příspěvky na seniorskou rekreaci a dětskou rekreaci, kde logicky nemůže pracovník starší 60 let obdržet příspěvek na dětskou rekreaci a naopak zaměstnanci mladší 60 let nemohou požadovat vyplacení příspěvku na seniorskou rekreaci. V následujících obrázcích Obr. 3. 4 a Obr. 3. 6 jsou uvedeny počty zaměstnanců ve věkových intervalech do 70 let. Údaje jsou platné pro rok 2010 a 2011. V Obr. 3. 5 a Obr. 3. 7 je znázorněno procentuální zastoupení jednotlivých skupin.

Obr. 3. 4 Věková struktura zaměstnanců v roce 2010



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

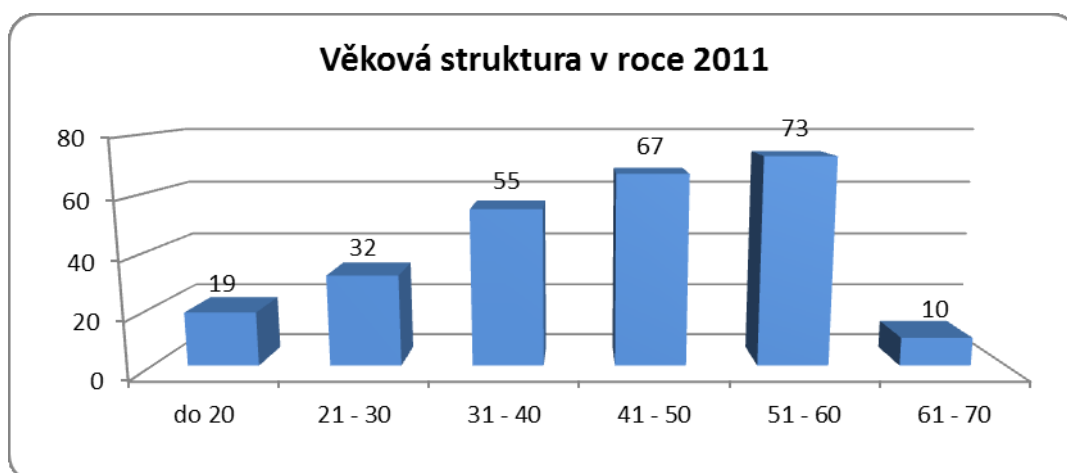
Obr. 3. 5 Procentuální zastoupení věkových skupin v roce 2010



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

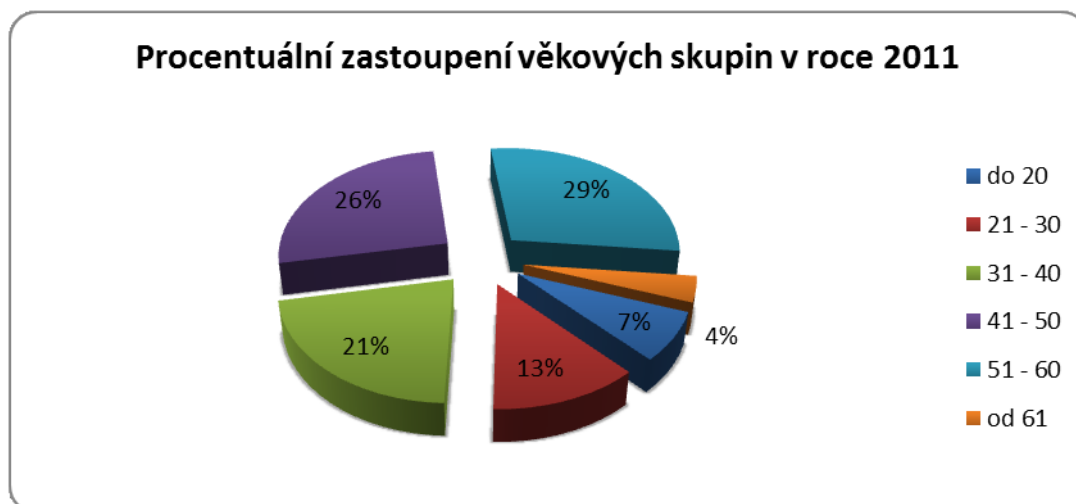
Z grafů můžeme sledovat, že společnost v roce 2010 zaměstnávala více než jednu třetinu pracovníků ve stáří 51 – 60 let, což je také skupina, která má největší procentuální zastoupení. Na druhém místě je věková skupina mezi 41 – 50 lety, ta byla zastoupena 29 %. Nejméně zaměstnává podnik pracovníky v důchodovém věku. Pouze 4 % zaměstnanců jsou ve věku do 20 let.

Obr. 3. 6 Věková struktura zaměstnanců v roce 2011



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Obr. 3. 7 Procentuální zastoupení věkových skupin v roce 2011



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Z údajů v Obr. 3. 4 a Obr. 3. 6 můžeme zjistit, že největší četnost mají zaměstnanci ve věku 51 – 60 let, což je kategorie, která se nejvíce blíží důchodovému věku. Proti předchozímu roku sice došlo k pozitivnímu vývoji, avšak tato kategorie stále zastává většinu. Zaměstnanců do 20 let je 19, proti předchozímu roku došlo k růstu o 4 %. Hrozí, že při hromadných odchodech do důchodu v následujícím desetiletí nebude dostatek zkušených a prověřených pracovníků, kteří by měli nastoupit na uvolněná místa.

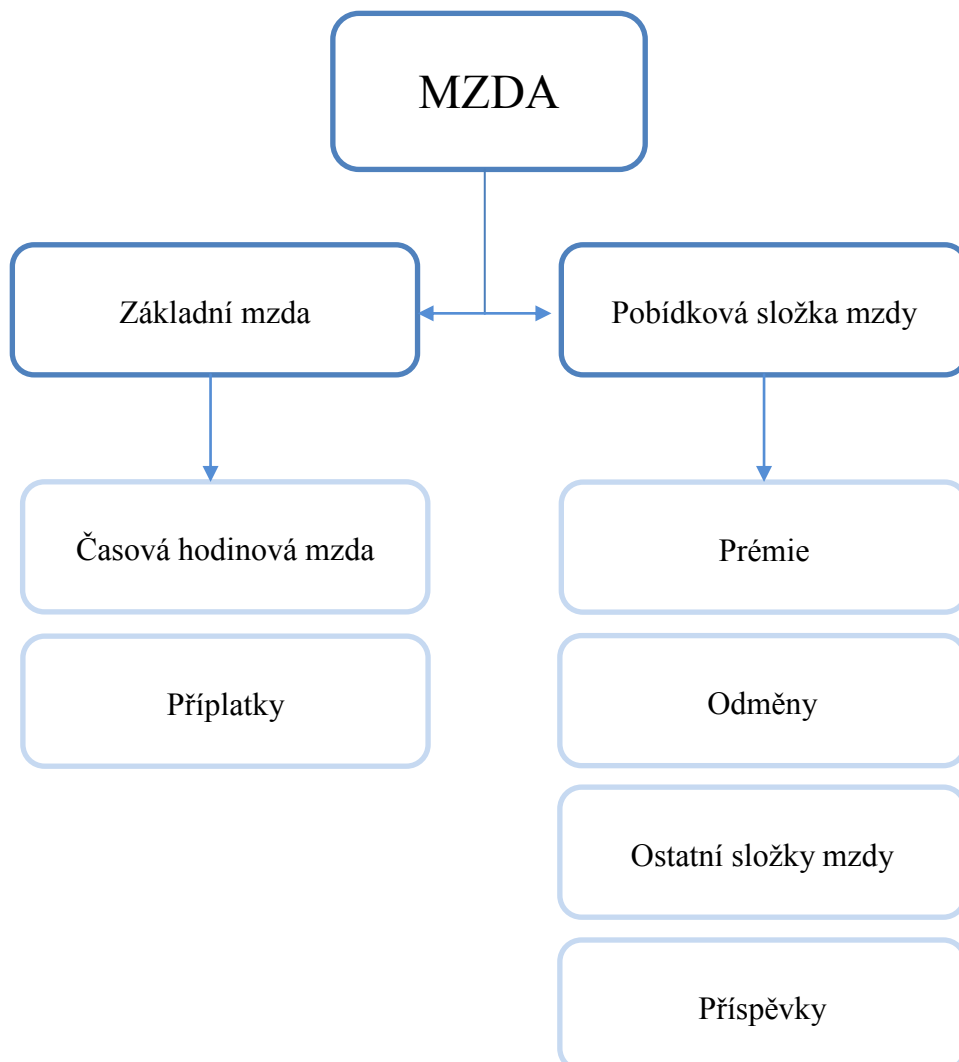
Pro personalisty by bylo přínosné zabývat se „age managementem“, což je termín užívaný právě v návaznosti na stárnoucí strukturu zaměstnanců. Jeho účelem je podporovat komplexní postoj k řešení demografických změn na pracovišti. Jsou to vlastně opatření, která bojují s věkovými bariérami a podporují rozličnost a činnosti, které pomáhají k tomu, aby každý zaměstnanec dostal možnost uplatnit svůj potenciál a nebyl znevýhodněn vůči svému věku.

Mezi hlavní zásady „age managementu“ zaměřeného na skupinu pracovníků staršího věku patří především: dobré znalosti o věkovém složení pracovníků společnosti, spravedlivé postoje ke stárnutí, spravedlivý přístup v odměňování zaměstnanců, uplatňování strategického myšlení a pochopení individuality a rozmanitosti.

3. 2. 2 Základ mzdového systému společnosti Massag, a. s.

Mzda je dle Kolektivní smlouvy peněžitě plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnancům za práci. Její výše se odvíjí ze mzdového tarifu, který je základní tarifní mzdou v příslušném tarifním stupni. Tarifní stupeň je určen dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Mzdové zvýhodnění poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ve formě příplatků za práci v mimořádných podmínkách. V následujícím obrázku Obr. 3. 8 Struktura mzdy ve společnosti Massag, a. s. jsou zachyceny jednotlivé složky mzdy.

Obr. 3. 8 Struktura mzdy ve společnosti Massag, a. s



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

I. Hodinová mzda

V odměňování zaměstnanců společnosti Massag, a. s. se využívá **časové hodinové mzdy**. Mzda všech pracovníků společnosti respektuje výši minimálních mzdových tarifů. Odměňování časovou hodinovou mzdou je tvořeno součinem základního hodinového tarifu podle předem sjednaného typu práce a celkových odpracovaných hodin. Mzda je vícesložková, jednotlivé složky se odvíjejí podle smluvního typu. Smluvní typy, které podnik pro odměňování používá, jsou:

a) Smluvní mzda typ A – v tomto typu mzdy je zahrnuto mzdové zvýhodnění za výkon práce přesčas, o svátcích, v nočních směnách a ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí. Tímto typem mzdy jsou odměňováni Technicko-hospodářští zaměstnanci.

b) Smluvní mzda typ B – ve smluvní mzdě typu B není začleněno mzdové zvýhodnění za práci přesčas, o svátcích, v nočních směnách, ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí. Tímto typem mzdy jsou odměňováni Režijní zaměstnanci.

c) Tarifní mzda – do tarifní mzdy se nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, mzdové zvýhodnění za práci v noci nebo ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí. Zaměstnavatel sjednal v Kolektivní smlouvě tarifní mzdu a paralelně stanovil pravidla pro přiznávání pobídkových složek, které bude zaměstnancům poskytovat nad rámec tarifní mzdy. Tarifní mzdou jsou odměňováni Jednicoví pracovníci.

Pojmem „Jednicový pracovník“ rozumíme zaměstnance, u něhož lze měřit jednotku vykonané práce společně s přímou spotřebou materiálu s přesným procesovým určením.

II. Odměny

Další mzdovou složkou jsou odměny. Ve společnosti je vyplácena odměna za pracovní pohotovost. Vyplácení této odměny je v souladu s § 78 odst. 1 písm. h) a § 95. Zaměstnancům společnosti jsou každoročně vypláceny **mimořádné odměny**. Jejich výplata je podmíněna pracovištěm a dodržením podmínek týkající se absence a trvání pracovního poměru.

a) Odměna 2 000 Kč - Zaměstnanci, kteří pracují v kategorii režie a jednice mají nárok na výplatu **jednorázové odměny** ve výši 2 000,- Kč hrubého, za předpokladu, že objem absence,

ve které je zahrnuta nemocenská, ošetřování člena rodiny, úraz, překážky v práci, omluvená a neomluvená absence, za první polovinu roku nepřesáhne výši 37,5 hodiny a pracovní poměr trval celé období.

b) Odměna 2 000 Kč - Zaměstnancům v kategorii režie a jednice bude vyplacena **jednorázová odměna** ve výši 2 000,- Kč hrubého, za předpokladu, že objem absence, ve které je zahrnuta nemocenská, ošetřování člena rodiny, úraz, překážky v práci, omluvená a neomluvená absence, za druhou polovinu roku není vyšší než 37,5 hodiny a pracovní poměr trval celé období.

III. Příplatky

Výplata příplatků respektuje aktuální výše stanovené zákoníkem práce. Součástí mzdových složek jsou tyto příplatky:

- za práci přesčas,
- za práci ve dni pracovního klidu,
- za práci ve svátek,
- za práci v noci,
- za rizikovou práci,
- příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí,
- příplatek za fyzicky mimořádně náročnou práci,
- příplatek za práci na odpolední směně.

IV. Prémie

Zaměstnancům úseků Klece, PÚ a HE příslušná divize vyplácí **mimořádnou prémii** při překročení plánovaného provozního hospodářského výsledku. Objem veškerých mzdových prostředků včetně ostatních mzdových nákladů vynaložených na vyplacení této prémie je 25 % - ní podíl z překročení plánovaného provozního hospodářského výsledku příslušné divize.

V. Příspěvky

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na rekreace dle typu pobytu:

a) Tuzemská podniková rekreace – příspěvek pro zaměstnance a rodinného příslušníka je poskytován do výše 50 % kalkulovaných nákladů, dopravu si účastníci hradí sami.

b) Dětská rekreace – příspěvek na letní a zimní rekreaci pořádanou odborovou organizací bude poskytován ve výši 70 % poukazu.

c) Seniorská rekreace – důchodcům je poskytován příspěvek z ostatních sociálních nákladů na rekreaci a zájezdy ve stejné výši a za stejných podmínek jako řádovým zaměstnancům.

VI. Ostatní složky mzdy

Zaměstnavatel pronajímá každoročně rekreační zařízení „Mokřinky“, kde mají zaměstnanci možnost strávit svou **dovolenou**. Pro tyto účely vlastní také unimobuňky na Horní Bečvě. Ze sociálních nákladů rovněž kupuje zaměstnancům **permanentky** do fitness center, saun, na kosmetické služby apod. Pro důchodce je jednou ročně zajištěn jednodenní **zájezd** nebo kulturní program.

3. 2. 3 Vývoj ukazatelů spojených s ekonomickou činností podniku

Zaměstnání každého dalšího zaměstnance ovlivňuje ve společnosti řada ukazatelů. V neposlední řadě se změní mzdové náklady prostřednictvím mzdy. Zaměstnanec vykonává práci, tedy zvyšuje přidanou hodnotu a tak by měl pozitivním působením ovlivňovat výnosy a následně i zisk podniku.

Vybrané výkonnostní údaje o společnosti Massag, a. s. jsou uvedeny v následující tabulce Tab. 3. 2 Přehled vývoje vybraných ukazatelů za období 2007 až 2011. Jedná se o ekonomické ukazatele spojené s hospodářským výsledkem podniku a o indikátory týkající se odměňování pracovníků.

Údaje jsou rozděleny na dvě časová období vzhledem k tomu, že v roce 2008 prošla společnost významnou změnou, a to procesem štěpení společnosti na Massag, a. s. a Massag Stamping, a. s. Údaje za tyto období nejsou srovnatelné, protože jsou vykázány z rozličných podnikových struktur, proto jsou vizuálně odděleny.

Tab. 3. 2 Přehled vývoje vybraných ukazatelů

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2007	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců	osoby	856	902	256	282	256
Tržby z provozní činnosti	tis. Kč	1 111 753	220 279	168 802	183 641	199 611
Mzdové náklady	tis. Kč	112 368	47 441	33 808	34 306	34 775
Náklady na SP a ZP	tis. Kč	39 223	16 568	10 274	11 537	11 552
Výnosy celkem	tis. Kč	1 136 619	231 967	176 821	202 659	167 490
Náklady celkem	tis. Kč	1 135 528	303 893	200 075	212 630	172 502
Přidaná hodnota	tis. Kč	222 682	34 066	51 715	73 233	54 605
HV před zdaněním	tis. Kč	1 091	- 71 926	- 23 254	- 9 971	- 5 112

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Rok 2007 nebyl pro podnik bezesporu ideálním. Na konci předešlého roku byla galvanovna zasažena požárem, proto se firma musela potýkat s obnovovacími investicemi. Společnost byla nucena čelit dvěma ekologickým haváriím a s tím spojeným růstem nákladů. Vedení podniku plánovalo realizovat v následujícím roce rozštěpení společnosti na Massag, a. s. a Massag Stamping a.s..

V roce 2008 ohrožoval převážně exportně orientovaný podnik posilující kurz CZK a proto byl celý rok ve znamení boje o zákazníky prostřednictvím cen, které se blížily výrobním nákladům. V reakci na tento průběh byla nutná investiční a restrukturalizační opatření procesu realizováním štěpení společnosti. Z toho důvodu můžeme v Tab. 3.2 sledovat významný pokles úrovně prezentovaných ukazatelů, zejména hospodářského výsledku před zdaněním.

Rok 2009 byl ve znamení bojů s finanční krizí. Snižující se poptávka po výrobcích, která vznikla z důvodu poklesu počtu firem na trzích, a snaha o významnou redukcí nákladů jak je zřejmé z tabulky Tab. 3. 2, vedla k významným konkurenčním tlakům o udržení tržní pozice podniku Massag, a. s..

Rok 2010 a 2011 byl rokem stabilizačním. Lze pozorovat zlepšení výsledku před zdaněním. Současné snahy vedení společnosti vedou k udržení hodnoty pozice a zlepšení stěžejních výsledků podniku.

V roce 2012 předpokládá vedení podniku úspěšné získání důležité zakázky ze strany významného odběratele, která by výrazným způsobem ovlivnila hospodářský výsledek. Po několika letech by tedy mohlo dojít k zisku.

3. 2. 3. 1 Analýza mzdové nákladovosti

Z hlediska odměňování je nutné sledovat vývoj osobních nákladů v souvislosti s vývojem mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a dalších sociálních nákladů. Sociální výdaje společnosti Massag, a. s. ovlivňují platby sociálního, zdravotního a úrazového pojistného, náhrady mzdy za dobu trvání dočasné pracovní neschopnosti placené zaměstnavatelem, odstupné, výdaje ze sociálního fondu pro účely příspěvků, např. příspěvky na rekreace.

V následující tabulce Tab. 3. 3 Přehled vývoje osobních nákladů můžeme sledovat vývoj celkových mzdových nákladů nebo mzdových nákladů na zaměstnance, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, celkové sociální náklady a sociální náklady na zaměstnance.

Tab. 3. 3 Přehled vývoje osobních nákladů

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2007	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců	osoby	856	902	256	282	256
Mzdové náklady	tis. Kč	112 368	47 441	33 808	34 306	34 775
Náklady na SP a ZP	tis. Kč	39 223	16 568	10 274	11 537	11 552
Sociální náklady	tis. Kč	5 018	3 913	717	168	209
Osobní náklady	tis. Kč	156 609	67 922	44 799	46 011	46 536
Mzdové náklady na zam-ce	Kč	131 271	52 595	132 062	121 652	135 840
Náklady SP a ZP na zam-ce	Kč	46	18	40	41	45
Sociální náklady na zam-ce	Kč	5 862	4 338	2 800	595	816
Osobní náklady na zam-ce	Kč	137 179	56 951	134 902	122 288	136 701

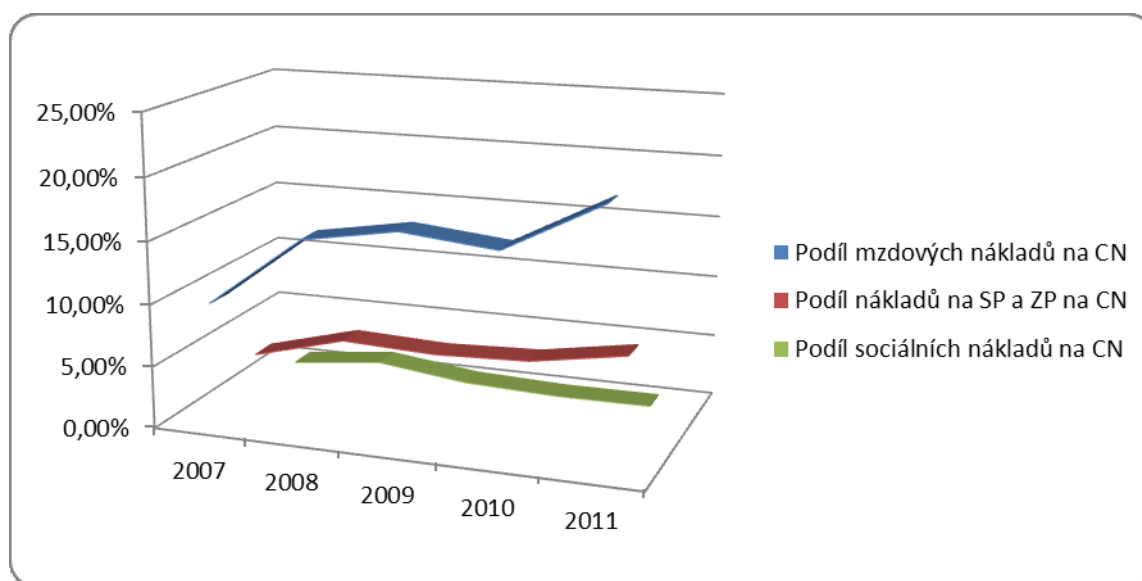
Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Celkové sociální náklady jsou relativně stabilní, výjimkou je rok 2008. V tomto roce podnik tržně ohrožoval posilující kurz CZK a ten byly nucen snažit se o udržení a získání zákazníků prostřednictvím cenové konkurence. Cena se blížila výrobním nákladům. Z toho důvodu byl vyvinut tlak na snížení mzdových nákladů na zaměstnance a to i přes růst mzdových nákladů s ohledem na růst počtu zaměstnanců podniku.

Zajímavým ukazatelem jsou sociální náklady. Je zřejmý jejich klesající trend. V roce 2010 a 2011 jej můžeme charakterizovat až úroveň výrazného poklesu. Údaje v předchozí tabulce „Tab. 3.1 Přehled vývoje počtu zaměstnanců a jejich struktura“ jsou toho důkazem. V těchto letech začala společnost zaměstnávat pracovníky na dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce, což mělo pozitivní vliv právě na sociální náklady, protože zaměstnávání těchto pracovníků nepodléhá platbám zákonného pojistného, různým druhům příspěvků apod.

V následujícím grafu Obr. 3. 9 Trend podílu složek osobních nákladů na celkových nákladech můžeme sledovat tendence podílu mzdových nákladů, sociálních nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění na celkových nákladech.

Obr. 3. 9 Trend podílu složek osobních nákladů na celkových nákladech



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Největší podíl z osobních nákladů na celkových nákladech společnosti mají mzdové náklady. Souhlasí to s politikou firmy týkající se odměňování, která stanovuje, že největším stimulačním faktorem pro zaměstnance je výše hodinové mzdy. Podíl tohoto typu nákladů se za posledních pět let zdvojnásobil. Jak je v grafu vidět, rostoucí tendence však mají hodnoty všech prezentovaných ukazatelů.

V tabulce Tab. 3. 4 Přehled vývoje podílu složek osobních nákladů na celkových nákladech můžeme sledovat procentuální zastoupení jednotlivých složek osobních nákladů.

Tab. 3. 4 Přehled vývoje podílu složek osobních nákladů na celkových nákladech

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2007	2008	2009	2010	2011
Podíl mzdových nákladů na CN	%	9,90	15,61	16,90	16,13	20,16
Podíl nákladů na SP a ZP na CN	%	3,45	5,45	5,14	5,43	6,70
Podíl sociálních nákladů na CN	%	0,44	1,29	0,36	0,08	0,12
Podíl osobních nákladů na CN	%	14	22	22	22	27

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

V letech 2008 – 2010, i když to bylo náročné období restrukturalizace, si společnost udržela zatíženost osobních nákladů na celkových nákladech v totožné výši 22 %. Všechny složky osobních nákladů mají stoupající charakter. Pouze u sociálních nákladů není trend pravidelně rostoucí, a to z již zmiňovaného zaměstnávání pracovníků na dohody o provedení práce a pracovní činnosti.

3. 2. 3. 2 Vývoj vybraných mzdových ukazatelů a produktivity práce

Změny údajů týkající se nákladů spojených se zaměstnáváním pracovníků můžeme sledovat v Tab. 3. 5 Vývoj mzdových ukazatelů v podniku za období 2007 až 2011. Produktivita práce z výnosu znamená poměr mezi celkovými výnosy podniku a celkovým počtem pracovníků. Žádoucí je rostoucí charakter.

Tab. 3. 5 Vývoj mzdových ukazatelů

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2007	2008	2009	2010	2011
Produktivita práce z výnosu	tis. Kč/prac.	1 327,8	257,2	690,7	718,6	654,3
Průměrná roční mzda	tis. Kč	131,3	52,6	132,06	121,65	135,83
Průměrná měsíční mzda	Kč	10 939	4 383	11 005	10 138	11 320
Meziroč. nárůst měs. mzdy	%		- 40	251	- 7,9	11,6

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Údaje produktivity práce mají za posledních pět let nestabilní charakter. Hodnoty produktivity práce v roce 2011 jsou více než dvojnásobně nižší nežli v roce 2007. Průměrná mzda se vyvíjí nelineárně. Obrovským propadem je rok 2008, kde průměrná měsíční mzda měla dokonce nižší hodnotu, než měla v tomto roce mít minimální mzda. Bohužel společnost neposkytla k dispozici strukturu zaměstnanců v roce 2008 dle pracovního poměru a tak mohou pouze odhadovat, že příčinou byl zřejmě počátek finanční krize, propouštění zaměstnanců na plný pracovní úvazek na úkor zaměstnávání pracovníků na dohody.

3. 2. 3. 3 Srovnání údajů s výzkumem odborového svazu ZO OS Kovo

Základní organizace odborového svazu Kovo provedla v roce 2011 šetření týkající se průměrného počtu zaměstnanců a průměrné měsíční mzdy mezi firmami, s kterými má uzavřenou kolektivní smlouvu. Součástí šetření jsou i průměrné údaje firem v Moravskoslezském kraji. Výsledky průzkumu jsou společně s údaji společnosti Massag, a. s. uvedeny v Tab. 3. 6 Srovnání údajů Massag, a. s. s výzkumem společnosti ZO OS Kovo. Srovnáním údajů OS Kovo můžeme posoudit, zda se firma Massag, a. s. vyvíjí v souladu s trendem Moravskoslezského kraje nebo ostatních firem na trhu zabývajících se kovovýrobou.

Tab. 3. 6 Srovnání údajů Massag, a. s. s výzkumem společnosti ZO OS Kovo

	Prům. počet zam-ců v osobách			Průměrná měsíční mzda Kč		
	2010	2011	%	2010	2011	%
Massag, a. s.	282	256	90,8	10 138	11 320	111,7
ZO OS Kovo celkem	415 019	400 429	96,5	23 842	25 153	105,5
Moravskoslezský kraj	61 264	61 114	99,8	23 093	24 216	104,9

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku, http://www.oskovo.cz/kovak/2011/PDF/13_11.pdf

Z tabulky vyplývá, že v roce 2011 došlo průměrně v Moravskoslezském kraji ke snížení počtu zaměstnanců o 0,2 %, zatímco u kovoobráběcích firem došlo k poklesu o 3,5 %. Ve firmě Massag, a. s. došlo rovněž k poklesu, ale o 9,2 %, což je o 5,7 % více než ve firmách ZO OS Kovo.

Ve firmách zabývajících se kovovýrobou, které uzavřely s ZO OS Kovo Kolektivní smlouvu, rostly průměrně měsíční mzdy z 23 842 Kč na 25 153 Kč, což je nárůst o 5,5 %. Ve firmě Massag, a. s. naopak mzdy rostly nadprůměrně o 11,7 %. I přes vyšší meziroční nárůst vyplácí firma poměrně podprůměrné měsíční mzdy. Na základě těchto údajů můžeme předpokládat, že firma není schopna v rámci odměňování na trhu práce konkurovat ostatním společnostem. Pokud v budoucnu bude nedostatek pracovní síly, tak by mohl nastat problém se získáváním potenciálních zaměstnanců, kteří nebudou motivováni nabídkou na úrovni podprůměrné mzdy.

3. 2. 3. 4 Produktivita práce a rentabilita mezd

Rentabilita mezd je ukazatelem, který měří mzdovou efektivnost. Vstupním prvkem je zde práce zastoupená objemem vyplacených mezd a výstupním je vytvořený zisk. Ukazatel rentability mezd vypovídá tedy o intenzitě využití pracovní síly k vytváření zisku. Vývoj objemu mezd nemusí odrážet jen vývoj spotřeby práce, ale také vývoj efektu v systému odměňování práce. O této vazbě se můžeme přesvědčit v tabulce Tab. 3. 7. Vývoj produktivity práce a rentability mezd.

Tab. 3. 7 Vývoj produktivity práce a rentability mezd

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2007	2008	2009	2010	2011
Přidaná hodnota	tis. Kč	222 682	34 066	51 715	73 233	54 605
Rentabilita mezd	%	0,97	- 151	- 68	- 29	- 14,7
Produktivita práce z PH	tis. Kč/prac.	260	38	202	260	136
Růst pp z PH	%		- 85,4	532	29	- 48

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Růst průměrných mezd je ovlivněn růstem produktivity práce z přidané hodnoty. V tabulce Tab. 3. 7 Vývoj produktivity práce a rentability mezd můžeme sledovat obdobný vývoj, rok 2008 je specifický hlubokým poklesem. Za příčinu můžeme považovat již uvedené dopady finanční krize, která se prudce projevila právě v roce 2008 a dodnes musí firma čelit jejímu vlivu. Přestože měly v posledních třech letech mzdové náklady rostoucí charakter a rostla produktivita práce z přidané hodnoty, neměl tento vývoj dostatečný účinek na to, aby firma produkovala kladný zisk.

3. 2. 3. 5 Struktura tržeb

Tabulka Tab. 3. 8 Struktura tržeb z hlediska jednotlivých divizí rozčleňuje tržby za prodej výrobků a služeb ve vazbě na úseky, kde byly tyto výrobky vyráběny nebo služby poskytovány. Z údajů vyplývá, že největší přínosnost na výši tržeb má divize Klasika a Klece (v současnosti divize Klece a Handling Equipment), dohromady vytváří 82 % celkových

tržeb. Úsek Klasika prodal za rok 2010 výrobky a služby v tuzemsku ve výši 39 858 000 Kč, což je 21,7 % z celkových tržeb.

Tab. 3. 8 Struktura tržeb z hlediska jednotlivých divizí

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v r. 2010 v tis. Kč dle jednotlivých divizí						
Oblast	Správa	Klasika	Klece	PÚ	Doprava	Celkem
Prodej výrobků tuzemsko		39 858	26 147			66 005
Prodej výrobků EU		21 005	40 914			61 919
Prodej výrobků třetí země		19 581				19 581
Práce ve mzdě			407	29 551		29 958
Ostatní tržby	1 040	424	2 586		2 128	6 178
Tržby celkem	1 040	80 868	70 054	29 551	2 129	183 642

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

V rámci odměňování zaměstnanců můžeme sledovat vazbu mezi výši tržeb a mzdových soustav jednotlivých divizí (viz Tab. 3. 9, Tab. 3. 10, Tab. 3. 11). Divize Povrchové úpravy má nejnižší tržby, její hodinový tarif v nejvyšším stupni je 65,50 Kč. Divize Klece a HE mají tržby nejvyšší a odpovídá tomu i jejich mzdové ohodnocení, které je v posledním stupni 71,20 Kč a 70,50 Kč. V souvislosti s nižšími tržbami jsou v divizi Povrchové úpravy v jednotlivých tarifních stupních nižší hodinové tarify. Další faktor spojený s tržbami, který ovlivňuje odměňování, je mimořádná prémie při překročení plánovaného provozního hospodářského výsledku.

3. 3 Analýza současného systému odměňování pracovníků podniku Massag, a. s.

Odměňování zaměstnanců je vedeno dle platného předpisu Kolektivní smlouvy společně s dodatky a přílohami platné od 1. 1. 2012, uzavřenou mezi společností MASSAG, a. s. Bílovec a Základní organizací odborového svazu KOVO MASSAG, a. s. Bílovec.

Účelem a obsahem kolektivní smlouvy je úprava a určení individuálních a kolektivních právních vztahů mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací zastupující zaměstnance společnosti v jednáních týkající se dodržování zákoníku práce a jiných pracovněprávních předpisů a právních předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, kontrolovat dodržování vnitřních předpisů a závazků vyplývajících z kolektivní smlouvy.

Posláním odborů je projednávat se zaměstnavatelem pracovněprávní a mzdovou problematiku, ochranu pracovního a životního prostředí a opatření týkající se počtu zaměstnanců. ZO OS KOVO Massag, a. s. má za úkol podávat zaměstnavateli návrhy ke zlepšení nebo opatření vůči zaměstnancům, kteří porušují pracovněprávní předpisy nebo povinnosti vyplývající z kolektivní smlouvy.

Délka čisté pracovní doby zaměstnance činní při pětidenním pracovním týdnu 37,5 hodin za týden. Každá směna zahrnuje 7,5 hodiny čisté pracovní doby a 0,5 hodiny přestávku v práci. Práci přesčas může zaměstnavatel vyžadovat pouze ve výjimečných případech a to nesmí přesahovat 8 hodin v jednotlivých týdnech a zároveň 150 hodin v kalendářním roce. Zaměstnavatel může se zaměstnancem dohodnout pracovní pohotovost v rozsahu nejvýše 400 hodin za rok.

Při zjišťování průměrného výdělku se firma řídí ustanovením zákona č. 226/2006 Sb. v platném znění. Vnitřní mzdový předpis upřesňuje podmínky pro zjišťování průměrného výdělku. Průměrný výdělek pro pracovněprávní účely se zjišťuje ze mzdy zúčtované zaměstnanci k výplatě v rozhodném období a z doby odpracované v totožném období při respektování dalších ustanovení zákona č. 226/2006 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku.

Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda, která je sjednána v „Pracovní smlouvě“, „Smlouvě o smluvní mzdě“ nebo v „Dohodě o změně pracovní smlouvy“, která je nedílnou součástí pracovní smlouvy. Celá mzdová problematika je řešena „Mzdovým předpisem“. Mzdový předpis Massag a. s., Bílovec vychází ze Zákona č. 226/2006 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a průměrném výdělku ve znění pozdějších předpisů a navazujících vládních nařízení a tvoří nedílnou součást Kolektivní smlouvy, která je závazná pro celou akciovou společnost v jejím divizním uspořádání.

Zaměstnanec je zařazen do tarifní třídy na základě druhu práce, který je sjednán v pracovní smlouvě, zejména podle typu pracovních činností, které zaměstnanec vykonává.

3. 3. 1 Analýza mzdových sazeb jednicových pracovníků dle divizí podniku Massag, a. s.

Odměňování těchto pracovníků ve společnosti Massag, a.s. je v roce 2012 v souladu se mzdovým systémem rozděleno dle divizí Povrchové úpravy, Handling Equipment a divize Klece. Hlavním rozdílem nejsou jen pracovní úkoly, ale také výše tarifních mezd v jednotlivých tarifních stupních. V těchto divizích je odměňování rozděleno podle náročnosti výkonů pracovních činností.

3. 3. 1. 1 Divize Klece a divize Handling Equipment

Jednicoví pracovníci v divizi Klece se zabývají ohýbáním, svařováním, rovnáním a manipulacemi s objemnými a komplikovanými výlisky, například pro společnost Miele. V divizi HE pracují zaměstnanci na oddělení výroby logistických a ručních manipulačních prostředků. Jedná se o rollkontejnery, palety, ruční vozíky a další. Divize se následně člení dle středisek 450-452 a středisek 470-479, přičemž se liší náročností vykonávané práce a pracovním prostředím.

Divize Klece a Handling Equipment jsou odměňovány ve stejné mzdové soustavě. Oba úseky se člení dále podle středisek, ve kterých jsou zaměstnanci vedeni. V následující tabulce Tab. 3. 9 Stupnice mzdových hodinových tarifů u středisek 450 – 452 divizí Klece a HE bez překrývání jsou zpracovány údaje pro oba úseky společně. V návaznosti na údaje v tabulce bude analyzován mzdový systém pro úsek Klece a HE.

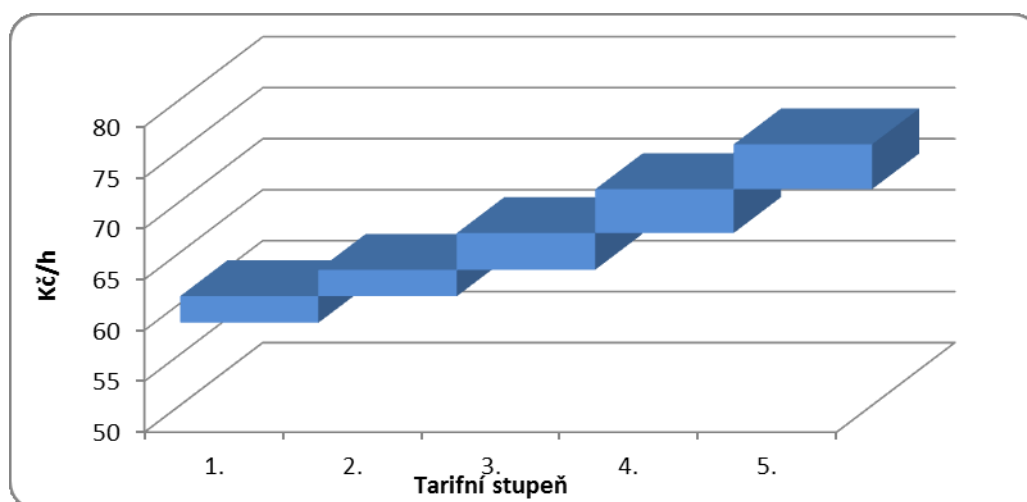
Tab. 3. 9 Stupnice mzdových hodinových tarifů u středisek 450 – 452 divizí Klece a HE bez překrývání

Tarifní stupeň	Dolní mez Mht_x (Kč)	Horní mez Mht_y (Kč)	Rozpětí tar. stupně $Mht_x - Mht_y$ (Kč)	Rozpětí (%)	Průměrná mzdová sazba (Kč)	Diferenciace (%)
1.	58,10	60,70	2,60	4,5	59,4	
2.	60,70	63,30	2,60	4,3	62,0	4,4
3.	63,30	66,90	3,60	5,7	65,1	5,0
4.	66,90	71,20	4,30	6,4	69,1	6,1
5.	71,20	75,60	4,40	6,2	73,4	6,3

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Hodinové mzdové tarify jsou rozčleněny do pěti tarifních stupňů bez překrývání. Minimální hranice hodinové mzdy je 58,10 Kč. Maximální hodnota není v mzdovém předpisu uvedena, po konzultaci s personálním útvarem byla stanovena tato hodnota na 75,60 Kč. Prostřednictvím přepočtu na průměrnou mzdovou sazbu byly zjištěny nárůsty mezi jednotlivými tarifními stupni o 4,4 %, 5 %, 6,1 % a 6,3 %, mají tedy stále rostoucí charakter. Pro lepší vizuální prezentaci je zpracován následující graf Obr. 3. 10 Tarifní rozpětí hodinových sazeb u středisek 450 – 452 bez překrývání.

Obr. 3. 10 Tarifní rozpětí hodinových sazeb u středisek 450 – 452 bez překrývání



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Z předchozího grafu jasně vyplývá, že nejužší rozpětí má 1. a 2. tarifní stupeň. Šíře jeho mzdových sazeb činí 2,60 Kč. 3. tarifní stupeň má rozpětí 3,60 Kč. Rozpětí posledních dvou tarifů je 4,30 Kč a 4,40 Kč. Rozpětí celé tarifní stupnice je 17,5 Kč.

V následující tabulce Tab. 3. 10 Stupnice mzdových hodinových tarifů u středisek 470 – 479 divizí Klece a HE je uvedena mzdová soustava společně opět pro divizi Klece a Handling Equipment. Mzdová soustava není pro tyto střediska sestavena v souladu s podmínkou, že by měl být mezi tarifními stupni pravidelný růst absolutních a relativních přírůstků. Z toho důvodu je uvedeno pouze její aktuální znění, další analýza by byla bezúčelná.

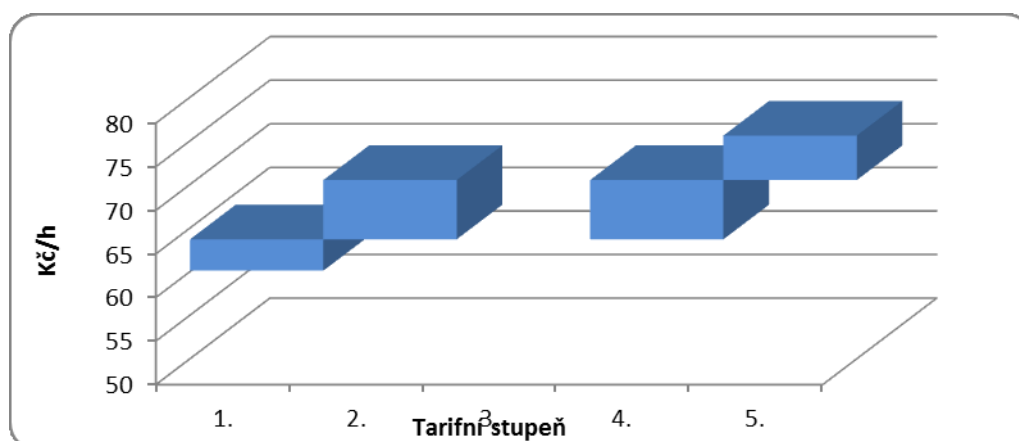
Tab. 3. 10 Stupnice mzdových hodinových tarifů u středisek 470 – 479 divizí Klece a HE

Tarifní stupeň	Minimální hodinový tarif v Kč
	Stř. 470-479
1.	60,10
2.	63,70
3.	70,50
4.	63,70
5.	70,50

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Hodinové mzdové tarify jsou u středisek 470 - 479 rozčleněny do pěti tarifních stupňů. Minimální hranice hodinové mzdy je 60,10 Kč. Pro lepší vizuální prezentaci je zpracován následující graf Obr. 3. 11 Tarifní rozpětí hodinových sazeb u středisek 470 – 479.

Obr. 3. 11 Tarifní rozpětí hodinových sazeb u středisek 470 – 479



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Z grafu můžeme vyčíst, že nejužší rozpětí má 1. tarifní stupeň. Šíře jeho mzdových sazeb činí 3,60 Kč. Nejširším tarifním stupněm je stupeň 2. a 4., má rozpětí 6,60 Kč. Rozpětí celé tarifní stupnice je 15,5 Kč.

Při tvorbě tarifních stupňů by měla existovat závislost mezi výší mzdy na daném tarifním stupni a požadovanými schopnostmi a dovednostmi nutnými k vykonávání práce na této pracovní pozici. Výši a růst hodinových časových mezd by měla ovlivňovat také náročnost a namáhavost práce. Personální útvar tyto požadavky při tvorbě mzdového systému vzal na vědomí. Další podmínku o pravidelném nárůstu mezi jednotlivými tarifními stupni však personální oddělení nesplnilo.

3. 3. 1. 2 Divize Povrchové úpravy

Jednicoví pracovníci v divizi PÚ se zabývají výrobou drátěných šroubovin. Mezi výrobky této divize patří lehké lisované zboží, obuvní kování, oděvní kování, sedlářské kování a trubkové nýty. Pracovníci divize Povrchové úpravy jsou odměňováni v pětistupňové mzdové soustavě. V následující tabulce Tab. 3. 11 Stupnice mzdových hodinových tarifů divize Povrchové úpravy bez překrývání jsou zpracovány údaje k jednotlivým tarifním stupňům. V návaznosti na údaje v tabulce budou analyzovány údaje mzdového systému pro úsek PÚ.

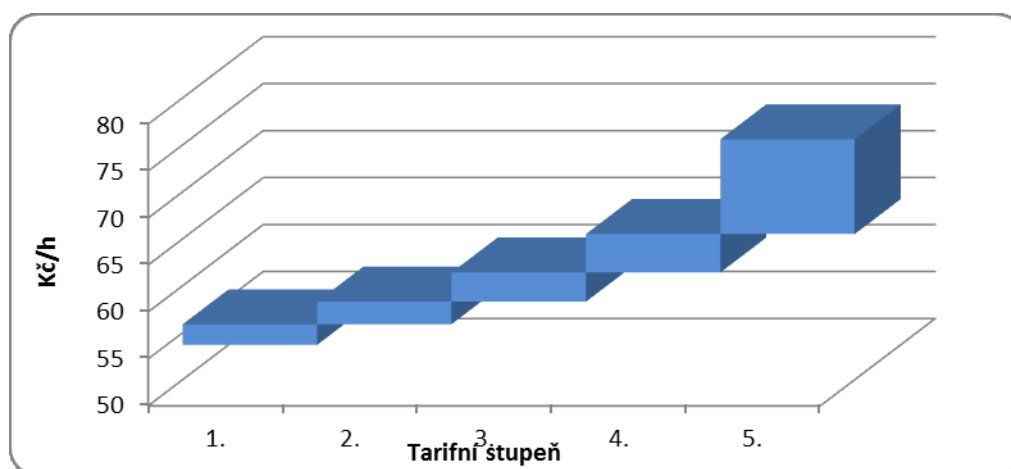
Tab. 3. 11 Stupnice mzdových hodinových tarifů divize Povrchové úpravy bez překrývání

Tarifní stupeň	Dolní mez Mht_x (Kč)	Horní mez Mht_y (Kč)	Rozpětí tar. stupně $Mht_x - Mht_y$ (Kč)	Rozpětí (%)	Průměrná mzdová sazba (Kč)	Diferenciace (%)
1.	53,7	55,9	2,2	4,1	54,8	
2.	55,9	58,3	2,4	4,3	57,1	4,2
3.	58,3	61,4	3,1	5,3	59,9	4,8
4.	61,4	65,5	4,1	6,7	63,5	6,0
5.	65,5	75,6	10,1	15,4	70,6	11,2

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Hodinové mzdové tarify jsou rozříděny do pěti tarifních stupňů bez překrývání. Minimální hranice hodinové mzdy je 53,70 Kč. Maximální hodnota není v mzdovém předpisu zavedena, proto byla na základě dohody s personálním útvarem stanovena ve výši 75,60 Kč. Prostřednictvím přepočtu na průměrnou mzdovou sazbu byly zjištěny nárůsty mezi jednotlivými tarifními stupni o 4,2 %, 4,8 %, 6, % a 11,2 %, mají tedy stále rostoucí charakter. Pro lepší vizuální prezentaci byl vytvořen následující graf Obr. 3. 12 Tarifní rozpětí hodinových sazeb u divize Povrchové úpravy bez překrývání.

Obr. 3. 12 Tarifní rozpětí hodinových sazeb u divize Povrchové úpravy bez překrývání



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Z předchozího grafu jasně vyplývá, že nejužší rozpětí má 1. tarifní stupeň. Šíře jeho mzdových sazeb je 2,20 Kč. Nejvyšší rozpětí má 5. tarifní stupeň, a to ve výši 10,1 Kč. Rozpětí celé tarifní stupnice je 21,9 Kč.

3. 3. 1. 3 Srovnání diferenciací mzdových soustav mezi úseky Klece, PÚ a HE

V následující tabulce Tab. 3. 12 Přehled absolutní a relativní diference a průměrného stoupání mezi tarifními stupni u divize Klece, HE a PU jsou zobrazeny absolutní a relativní přírůstky a průměrné stoupání mezi divizemi Klece a Handling Equipment pro středisko 450-452 a divizí Povrchové úpravy. Středisko 470-479 není uvedeno z důvodu nesprávně vypracovaného mzdového systému.

Tab. 3. 12 Přehled absolutní a relativní diference a průměrného stoupání mezi tarifními stupni u divize Klece, HE a PU

Tarifní stupeň	Středisko 450 – 452 divize Klece a HE			Divize Povrchové úpravy		
	Absolutní (Kč)	Relativní (%)	Průměrné stoupání	Absolutní (Kč)	Relativní (%)	Průměrné stoupání
1.	2,60	x	x	2,2	x	x
2.	2,60	4,3	1,9	2,4	4,3	1,7
3.	3,60	5,7	2,1	3,1	5,3	0,9
4.	4,30	6,4	0,9	4,1	6,7	0,7
5.	4,40	6,2	0,7	10,1	15,4	0,7

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Z předcházející tabulky můžeme vyčíst, že mzdový systém není založen na podmínce pravidelného růstu absolutních přírůstků. Rovněž relativní vyjádření by mělo vycházet z podmínky, že bude dodržen stejnoměrný vzrůst.

Největší podíl na tržbách má divize Klece a Handling Equipment, což je v souladu s předpokladem, že má mít nejvyšší průměrný růst úsek, který je nejvíce ziskový nebo má

největší podíl na krycím příspěvku. Výkyv od rostoucího trendu má průměrný růst mezi 3. a 4. a 5. a 4. tarifním stupněm u obou mzdových systémů.

3. 3. 1. 4 Srovnání mzdových hodinových tarifů

Mzdy nejsou pouze nástrojem odměňování zaměstnanců. Mzdy jsou také jedním z prostředků, jak se stát pro potencionální zaměstnance na trhu práce zajímavým. Mohou sloužit jako konkurenční výhoda, ale také jako parametr, který můžeme uchazeče o zaměstnání odradit. Personalista by proto měl sledovat aktuální dění na trhu práce a reagovat na změny tím, že efektivně určí výši hodinových mzdových sazeb, tak aby byla optimální pro podnik z hlediska nákladů, pro zaměstnance jako dostačující nástroj k uspokojení jejich potřeb a pro zaměstnance jako motivátor k tomu, aby zvolil podnik jako svého budoucího zaměstnavatele.

Pro srovnání byl vybrán podnik, který se rovněž jako společnost Massag, a. s. zabývá kovovýrobou. Tato společnost uzavřela kolektivní smlouvu také se Základní organizací odborového svazu KOVO. Údaje obou firem jsou čerpány z aktuální kolektivní smlouvy, která je platná od 1. 1. 2012. Jedná se o společnost, která je dlouhodobých hráčem na trhu práce v Moravskoslezském kraji. Pro firmu Massag, a. s. je konkurentem divize Klece. Firma si nepřála zveřejnit svůj název, proto v tabulce Tab. 3. 13 Srovnání mzdových hodinových sazeb s firmou XY, a.s. vystupuje pod názvem XY, a. s..

Tab. 3. 13 Srovnání mzdových hodinových sazeb s podnikem XY, a.s.

Massag, a. s.					XY, a. s.				
Tarifní stupeň	Mzdový hod. tarif v Kč	Diferenciace (Kč)	Mzdový koeficient	Průměrné stoupání (%)	Tarifní stupeň	Mzdový hod. tarif v Kč	Diferenciace (Kč)	Mzdový koeficient	Průměrné stoupání (%)
1.	58,1		1	x	1.	58,2		1	x
2.	60,7	2,6	1,045	1,9	2.	59,7	1,5	1,03	1,1
3.	63,3	2,6	1,043	2,1	3.	61,8	2,1	1,035	0,8
4.	66,9	3,6	1,057	0,9	4.	64,2	2,4	1,039	0,6
5.	71,2	4,3	1,064	0,7	5.	67,3	3,1	1,048	0,5
					6.	70,5	3,2	1,048	0,3
					7.	73,8	3,3	1,047	0,4

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

U pětistupňové tarifní stupnice společnosti Massag, a. s. a sedmistupňové tarifní stupně firmy XY, a. s. je mezistupňový nárůst relativně vyrovnaný. Dle geometrického průměru je rovnoměrný mezistupňový nárůst u první firmy 3,8 % u druhé 2,6 %. Můžeme tedy tvrdit, že schopnosti a dovednosti zaměstnance na stejné pracovní pozici jsou u obou firem ohodnoceny zhruba stejně.

Průměrné stoupání je vyšší u společnosti Massag, a. s. Nejpatrnější odlišnost mezi společnostmi v průměrném stoupání je mezi 2. a 3. tarifním stupněm. V následujících tarifních stupních jsou výsledky již srovnatelné.

U prvního tarifního stupně je hodinový tarif firmy Massag, a. s. nižší o 0,10 Kč. Situace se mění u druhého až pátého stupně, kde si pracovník vydělá více, než kdyby pracoval u firmy XY, a. s. Nejvyšší hodinou mzdu obdrží zaměstnanec, který bude u firmy XY, a. s. spadat do 7. tarifního stupně. Lze tedy s jistotou konstatovat, že společnost Massag, a. s. bude zajímavější pro dělnické profese s požadovaným vzděláním, dosaženou praxí a odbornými znalostmi.

3. 3. 1. 5 Analýza hodinových mzdových tarifů ve vazbě na překrývání jednotlivých tříd

Ve spojitosti se zkoumáním stávajícího mzdového systému je nutné vytvořit analýzu překrývání tarifních stupňů. Překrývání umožňuje individualizovat mzdy zaměstnanců a tím je motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu nebo rozdílné výkony ohodnotit. Pokud je ale přesah překrývání až příliš velký, může působit na zaměstnance i demotivačně. Pětistupňový mzdový systém byl převeden na čtyřstupňový.

Následující analýza se nebude zabývat středisky 470-479 z důvodu chybně vytvořené mzdové struktury.

Středisko 450 – 452 u divize Klece a Handling Equipment

V následující tabulce Tab. 3. 14 Stupnice mzdových hodinových tarifů u středisek 450 – 452 divizí Klece a HE s překrýváním je pro divizi Klece a HE zpracována analýza za podmínky, že jsou k jednotlivým profesím přiřazeny dva tarifní stupně.

Tab. 3. 14 Stupnice mzdových hodinových tarifů u středisek 450 – 452 divizí Klece a HE s překrýváním

Tarifní stupeň	Dolní mez Mht_x (Kč)	Horní mez Mht_y (Kč)	Rozpětí tar. stupně Mht_x- Mht_y (Kč)	Rozpětí (%)	Průměrná mzdová sazba (Kč)	Diferenciace (%)
1. (1-2)	58,10	63,30	5,2	9,0	60,7	
2. (2-3)	60,70	66,90	6,2	10,2	63,8	5,1
3. (3-4)	63,30	71,20	7,9	12,5	67,3	5,4
4. (4-5)	66,90	75,60	8,7	13,0	71,3	5,9

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Hodinové mzdové tarify jsou rozčleněny do čtyř tarifních stupňů s překrýváním. Minimální hranice hodinové mzdy činní 58,10 Kč. Maximální hodnota 4. tarifního stupně je 75,60 Kč. Diferenciace u tohoto mzdového systému je 5,1 %, 5,4 % a 5,9 %, má tedy rostoucí charakter. Opět platí, že nejnižší rozpětí je mezi 1. a 2. tarifním stupněm, avšak po této změně není rozdíl tak markantní.

Divize Povrchové úpravy

V následující tabulce Tab. 3. 15 Stupnice mzdových hodinových tarifů u divize Povrchové úpravy s překrýváním je zpracována analýza za podmínky, že jsou k jednotlivým profesím přiřazeny dva tarifní stupně.

Tab. 3. 15 Stupnice mzdových hodinových tarifů u divize Povrchové úpravy s překrýváním

Tarifní stupeň	Dolní mez Mht _x (Kč)	Horní mez Mht _y (Kč)	Rozpětí tar. stupně Mht _x · Mht _y (Kč)	Rozpětí (%)	Průměrná mzdová sazba (Kč)	Diferenciace (%)
1. (1-2)	53,7	58,3	4,6	8,6	56	
2. (2-3)	55,9	61,4	5,5	9,8	58,6	4,7
3. (3-4)	58,3	65,5	7,2	12,3	61,9	5,5
4. (4-5)	61,4	75,60	14,2	23,1	68,5	10,7

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Hodinové mzdové tarify jsou rozčleněny do čtyř tarifních stupňů s překrýváním. Minimální hranice hodinové mzdy činí 53,70 Kč. Maximální hodnota 4. tarifního stupně je 75,60 Kč. Diferenciace u tohoto mzdového systému je 4,7 %, 5,5 % a 10,7 %, má tedy stoupající charakter. Opět platí, že nejnižší rozpětí je mezi 1. a 2. tarifním stupněm.

3. 3. 2 Analýza odměn a příplatků v jednotlivých divizích

Následující část je věnována rozboru dalších složek základní mzdy a pobídkových složek mzdy. Odměna za pracovní pohotovost je u všech divizí stejná. Řídí se § 95 zákoníku práce. Konkrétní výše činí 10 % z průměrného platu zaměstnance. Příplatky, mimo zákonných příplatků, jsou v jednotlivých divizích rozdílné.

2. 3. 2. 1 Divize Klece

Příplatek za práci přesčas – za práci přesčas přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve dni pracovního klidu – pokud zaměstnanec pracuje ve dnech pracovního klidu, náleží mu příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, nejméně však

150 Kč za odpracování plného počtu normohodin v rámci pracovní směny. V případě že nejsou odpracovány stanovené normohodiny v rámci pracovní směny, dochází k poměrovému krácení.

Příplatek za práci ve svátek – za práci ve svátek připadá zaměstnanci příplatek 100 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci v noci – pokud zaměstnanec vykonává na pracovišti činnost mezi 22. až 6. hodinou, náleží mu příplatek za každou odpracovanou hodinu ve výši 10 % průměrného výdělku.

Příplatek za rizikovou práci a práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí - za tuto činnost náleží příplatek ve výši 6 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Příplatek za fyzicky mimořádně náročnou práci – tento příplatek je ve výši 8 Kč a zaměstnanci je vyplácen za každou hodinu práce. Souhrn a dělení činností je aktualizováno vedoucím.

3. 3. 2. 2 Divize Povrchové úpravy

Příplatek za práci přesčas – za práci přesčas přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci v noci - příplatek za práci v noci náleží zaměstnanci ve výši 10 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí - je ve výši 10 % minimální mzdy, nejméně však 6 Kč.

Příplatek za práci ve svátek - za práci ve svátek připadá zaměstnanci příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a neděli – za práci o víkendu náleží příplatek ve výši 25 % z průměrného výdělku.

Příplatek za odpolední směnu - příplatek ve výši 4 Kč náleží za každou odpracovanou hodinu na odpolední směně.

Příplatek při rizikové práci a práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí – příplatek je vyplácen zaměstnancům na úseku oxidování a kalení do soli ve výši 8 Kč, na úseku sušení pilin, lakování ve staré galvanovně, kalení do vody, opravy a údržbě v galvanovně a lakovně, bodovém svařování, svařováním plamenem, svařováním autogenem a jiných fyzicky mimořádně namáhavých pracích, jako je práce řidičů VZV a manipulačních dělníků ve výši 6 Kč. Při rizikové práci a práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, kde je zvýšené riziko hluku náleží příplatek 3 Kč/hod.

3. 3. 2. 3 Divize Handling Equipment

Příplatek za práci přesčas – za práci přesčas přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a neděli – zaměstnancům, kteří pracovali o víkendu, náleží příplatek ve výši 10% průměrného výdělku.

Příplatek za práci v noci – za práci v noci náleží příplatek ve výši 10% průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve svátek – za práci ve svátek připadá zaměstnanci příplatek 100 % průměrného výdělku.

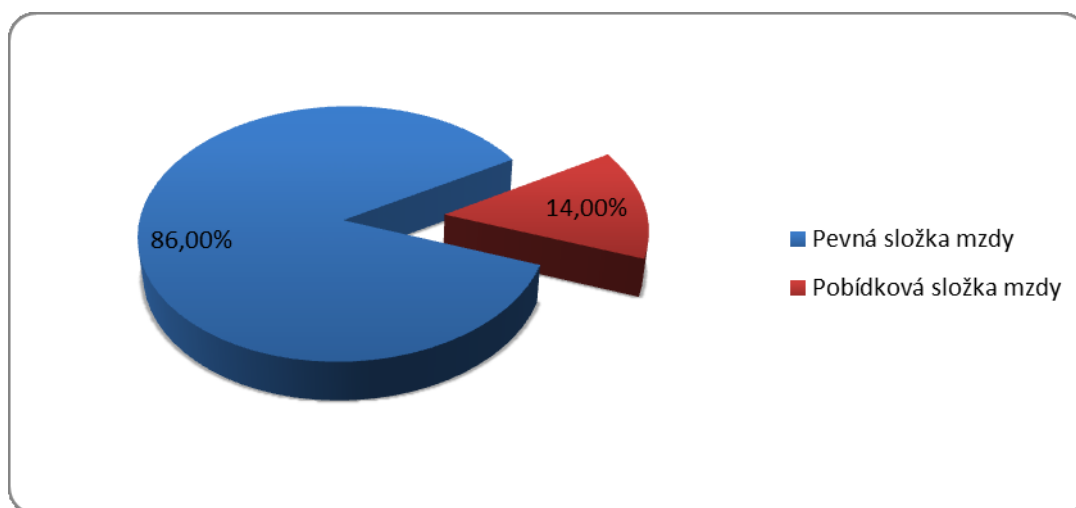
Příplatek za tavné manuální svařování – zaměstnanec, který vykonává tavné manuální svařování má nárok na příplatek ve výši 4 Kč za každou odpracovanou hodinu.

3. 3. 3 Shrnutí analýzy základní mzdy dělnických profesí firmy Massag, a. s.

Následující údaje jsou čerpány z výše uvedených dat v kapitolách 3. 3. 1 Analýza mzdových sazeb jednicových pracovníků dle jednotlivých divizí v podniku Massag, a. s. a 3. 3. 2 Analýza odměn a příplatků v jednotlivých divizích.

V podmínkách společnosti Massag, a. s. je mzda zaměstnanců standardně tvořena tarifní částí mzdy, která je zastoupena časovou hodinovou mzdou, zákonnými a jinými příplatky a pobídkovou částí. Jak se můžeme přesvědčit v grafu Obr. 3. 13 Struktura mzdy v roce 2011.

Obr. 3. 13 Struktura mzdy v roce 2011



Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Skutečností je, že mzda firmy Massag, a. s. nedosahuje průměrné mzdy v ČR. Otázkou je, zda 14 % zastoupení pobídkové složky ve mzdě dostatečně stimuluje zaměstnance k tomu, aby svou práci vykonávali produktivněji a kvalitněji. Součástí pobídkové složky jsou sice příspěvky, prémie a odměny, ale v takové struktuře, že zaměstnanec může tento prémiový systém motivovat opravdu jen omezeně. Na prémie má zaměstnanec nárok jednou ročně, odměny se vyplácejí každý půlrok. Z hlediska pravidelnosti zde sice vazba je, ale zaměstnanec jistě není stimulován díky odměně, která je mu přislíbena jednou za půl roku nebo za rok, a navíc vůbec nezávisí na tom, jak výkonně pracoval, ale zda vůbec byl v zaměstnání přítomen.

V případě prémie je vyplácení podmíněno výší plánovaného provozního hospodářského výsledku. Dělničtí pracovníci však nemohou ovlivnit plnění plánovaného provozního HV. Ovlivní jej pouze ze strany nákladové a to v souladu s tím, že nebudou produkovat zmetky. Bude dělnický pracovník v příslibu odměny, která má být vyplacena za rok, pracovat efektivněji? Myslím, že ne. Tyto odměny a prémie na dělnické pozici jistě nezvýší pracovní výkonnost, ani nesníží zmetkovitost.

Podle výše průměrných mezd (viz Tab 3. 5 Vývoj mzdových ukazatelů) ve vazbě na mzdové tarify a počet odpracovaných hodin měsíčně můžeme dojít k závěru, že podnik zařadil většinu svých dělnických pracovníků do 5. tarifního stupně. I přesto je mzda v porovnání s aktuálním celorepublikovým průměrem nízká. Společnost těží z toho, že je v dané oblasti jedinou firmou, která zaměstnává právě dělnické profese. Pokud dojde v budoucnu k situaci, že budou v jejím okolí otevřena nová pracovní místa dělnických profesí, může čelit hromadné fluktuaci zaměstnanců.

3. 3. 4 Navýšení hrubých mezd

Kolektivní smlouva se společností ZO OS KOVO Massag, Bílovec upravuje také každoroční navýšení hrubých mezd. Tato položka byla do kolektivní smlouvy zakomponována v roce 2007. Přehled procentuálních meziročních navýšení je uveden v tabulce Tab. 3. 16 Meziroční navýšení mezd.

Tab. 3. 16 Meziroční navýšení mezd

Divize	Meziroční navýšení v %
Klece	1 - 2
Povrchové úpravy	1,5
Handling Equipment	1 - 2

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

3. 3. 5 Katalog prací

Předpokladem mzdového předpisu je tvorba tzv. Katalogu prací pro každou profesi v rámci 5. stupňového tarifního modelu. Vzhledem k tomu, že Katalog prací nebyl součástí materiálu vztahující se k odměňování zaměstnanců společnosti Massag, a. s., předpokládáme, že jej nepoužívají.

Dle předchozích analýz můžeme dojít k závěru, že společnost nevyužívá svých mzdových systému účelně. Vzhledem k výši průměrné mzdy a neexistence měsíční prémie zřejmě není mylná hypotéza, že se většina pracovníků nachází v systémech odměňování v 4. a 5. tarifním stupni.

Za těchto podmínek bude účelné navrhnout nový katalog prací, který by byl vhodným základem pro efektivní systém odměňování.

3. 4 Shrnutí negativních tendencí v systému odměňování firmy Massag, a. s.

- Pobídkový systém s ohledem poměr 86 % tarifní část mzdy a 14 % podíl příplatků, prémie a odměn není pro zaměstnance dostatečně motivující k vyšším výkonům. Dalším faktorem, který ovlivňuje stimulaci zaměstnanců je časová délka realizace prémie a odměn. Systém odměňování jednicových pracovníků je postaven na ročních prémiech a půlročních odměnách.
- Průměrné mzdy v podniku se nepřibližují průměrným mzdám podniků zabývajících se rovněž kovovýrobou ani průměrným mzdám souhrnně společností v Moravskoslezském kraji. Důvodem může být fakt, že podnik krátkozrace těží ze situace, kdy je v okolí jediným větším zaměstnavatelem. Po hospodářské recesi zaviněné finanční krizí však dojde k růstu HDP, zvýšení zaměstnanosti a s tím spojeným růstem konkurenčních tlaků. Pokud si bude chtít společnost udržet zaměstnance, bude nucena zvýšit mzdy.
- Mzdové soustavy u divizí Klece, Handling Equipment a Povrchové úpravy nejsou sestaveny v souladu s podmínkou, že by měl být mezi jednotlivými tarifními stupni dodržen pravidelný růst absolutních a relativních přírůstků.
- Podnik směřuje většinu dělnických pozic zřejmě do posledních dvou tarifních stupňů. Vzhledem k tomu, že se na úrovni personálního oddělení nepodařilo zjistit, z jakého důvodu přistoupili k takovému začleňování dělnických pozic, bude tento bod řešen v návrhu na opatření.
- S předchozím bodem souvisí také využívání Katalogu prací. Pokud je ve společnosti Katalog prací vytvořen, tak není s největší pravděpodobností používán. Tímto postupem se snižuje možná objektivita a značně se komplikuje hodnocení a posuzování pracovního výkonu.
- Personální oddělení by mělo pravidelně sledovat věkovou strukturu zaměstnanců. Velká část pracovníků se blíží důchodovému věku, proto je nutné se aktivně připravovat na dobu, kdy mohou začít hromadně odcházet klíčoví zaměstnanci.

4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření na zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postup jejich aplikace

Praktická část byla zaměřena na analýzu podniku Massag, a. s. v souvislosti s odměňováním zaměstnanců. Jedná se o firmu, která má v současnosti vybudovanou poměrně stabilní tržní pozici. Je to výsledkem posledních dvou let, kdy se vedení podniku snažilo o upevnění své pozice jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu. Se současným počtem 256 zaměstnanců je na rozhraní středního a velkého podniku. Jako většina společností se i podnik Massag, a. s. musel potýkat s vlivy finanční krize. Z důvodu očekávání „lepších zítřků“ a s tím spojeným růstem zaměstnanosti je nutné stále více pečovat o své zaměstnance. Prostředkem jak získat spokojeného pracovníka je kvalitní systém odměňování. Proto bylo společnosti navrženo několik změn, které by stávající mzdový systém mohly zefektivnit.

4. 1 Katalog prací

Katalogizace prací úzce souvisí se mzdovými tarify. V případě, že podnik nemá vyjasněný tento logický rámec pro tvorbu mzdových soustav, těžko může být odměňování stimulační a efektivní. Pro dělnické pozice v divizích Klece, Handling Equipment a Povrchové úpravy bylo navrženo toto třídění prací a zaměstnanců pro jejich výkon:

1. Práce bez předepsaného vzdělání, tj. pomocné práce realizované dle přesných postupů a pokynu, s malou smyslovou zátěží nebo jednoduché, pravidelně se opakující přípravné nebo pomocné práce, zpravidla s malou hmotnou odpovědností, s běžnou smyslovou zátěží.
2. Práce s nutností aplikace středního vzdělání, tj. práce odborně provozně technické odbornosti, vyžadující zvýšenou smyslovou zátěž a zpravidla vyšší hmotnou odpovědnost zaměstnance.
3. Práce s nutností úplného středního vzdělání, tj. pracovník vykonává rutinní různorodé odborné práce se smyslovou zátěží a malou možností volby postupu.

4. Práce s nutností úplného středního vzdělání, kde pracovník vykonává složité odborné práce.
5. Práce s nutností vysokoškolského vzdělání, tj. výkon systémových prací spojených s komplexním zabezpečováním úseků, pracovník organizuje a koordinuje činnosti a odpovídá za rozsáhlé škody.

O náročnosti vykonané práce rozhoduje vedoucí dané divize. Ke zvýšení mzdy těchto pracovníků dojde pouze v případě, že splní pravidla pro postup do následujícího mzdového stupně.

4. 2 Návrh efektivnějších mzdových systémů

Dalším návrhem je změna současného mzdového systému. Mzdová struktura středisek 470 – 479 je nevyhovující, protože není postavena na podmínce, že mzdové tarify vyjadřují růst v závislosti na parametrech jako je náročnost vykonávané práce, nutné znalosti, dovednosti a zkušenosti pro výkon této práce, délka praxe a splnění dalších kvalifikačních předpokladů. Rozpětí tarifních tříd středisek 450 – 452 a divize Povrchové úpravy neroste z absolutního ani relativního hlediska pravidelně, proto byla také navržena změna.

Podle Tomšíka (20005) překrývání mezi jednotlivými třídami umožňuje individualizovat mzdy zaměstnanců a tím je motivovat k vyšším výkonům nebo rozdílné výkony ohodnotit.

V následující tabulce Tab. 4. 1 Návrh mzdového systému pro střediska 470 – 479 je navržena mzdová struktura, která je v souladu s požadavky na tvorbu mzdových struktur. Nejnižší a nejvyšší tarifní stupeň zůstal zachován dle současného mzdového systému.

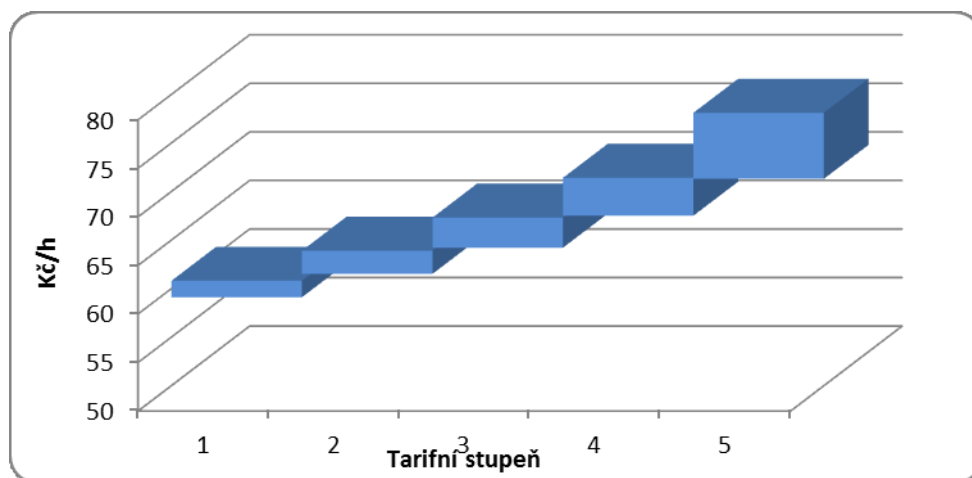
Tab. 4. 1 Návrh mzdového systému pro střediska 470 – 479 s překrýváním

Tarifní stupeň	Dolní mez Mht _x (Kč)	Horní mez Mht _y (Kč)	Rozpětí tar. stupně Mht _x -Mht _y (Kč)	Rozpětí (%)	Průměrná mzdová sazba (Kč)	Diferenciace (%)	Průměrné stoupání
1.	60,1	62,5	2,4	4,0	61,3		
2.	61,6	64,2	2,6	4,2	62,9	2,6	1,1
3.	63,5	67,5	4,0	6,3	65,5	4,1	1,3
4.	66,2	71,4	5,2	7,9	68,8	5,0	1,8
5.	69,9	75,6	5,7	8,2	72,75	5,7	2,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodinové tarify jsou rozděleny do pěti tarifních stupňů s překrýváním. Minimální hodnota odpovídá současné hodnotě 60,1 Kč, maximální hodinová sazba je ve výši 75,6 Kč. Hodnoty absolutních, relativních přírůstků a relativního stoupání jsou v souladu s podmínkami pro tvorbu efektivních struktur. Jelikož má tato divize největší podíl na tržbách za výrobky a služby, tak je její průměrné stoupání největší. V následujícím obrázku Obr. 4. 1 Návrh tarifního rozpětí hodinových sazeb u středisek 470-479 s překrýváním je vizuálně zobrazeno překrývání tarifních stupnic u divize Klece a Handling Equipment.

Obr. 4. 1 Návrh tarifního rozpětí hodinových sazeb u středisek 470-479 s překrýváním



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce Tab. 4. 2 Návrh mzdového systému pro střediska 450 - 452 s překrýváním je zpracován návrh na pozměněný mzdový systém pro divize Klece a Handling Equipment.

Tab. 4. 2 Návrh mzdového systému pro střediska 450 - 452 s překrýváním

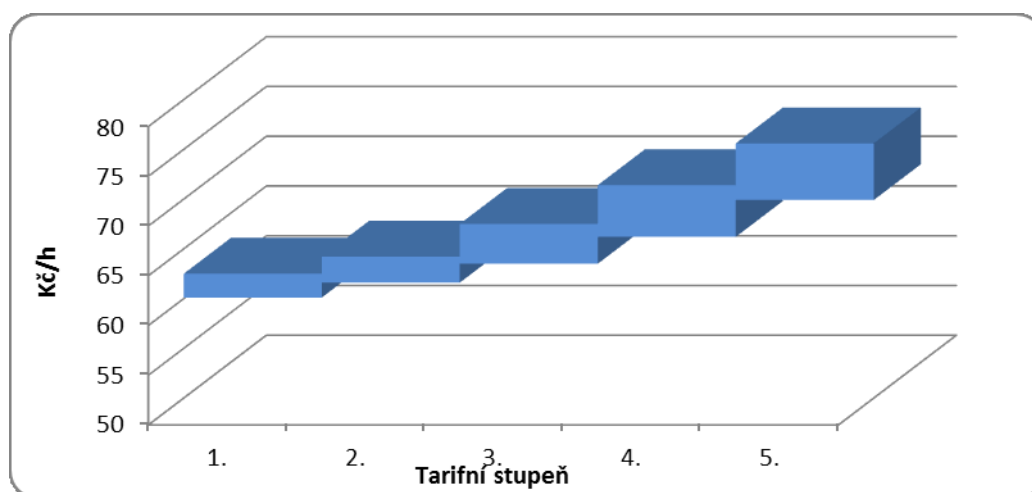
Tarifní stupeň	Dolní mez Mht _x (Kč)	Horní mez Mht _y (Kč)	Rozpětí tar. stupně Mht _x -Mht _y (Kč)	Rozpětí (%)	Průměrná mzdová sazba (Kč)	Diference (%)	Průměrné stoupání
1.	58,1	59,8	1,7	2,9	59,0		
2.	59,5	61,9	2,4	4,0	60,7	3,0	1,0
3.	61,2	64,3	3,1	5,1	62,8	3,4	1,2
4.	63,5	67,4	3,9	6,1	65,5	4,3	1,6
5.	66,3	73,1	6,8	10,6	69,7	6,5	1,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak jsem již bylo zmíněno, podnik využívá pro většinu dělnických pozic 4. a 5. tarifní stupeň. Mzdová rozpětí byla navržena tak, aby největší šíře byla v posledních dvou stupních. Minimální hodinová sazba v pětistupňovém mzdovém systému s překrýváním je 58,1 Kč, maximální hodinová sazba je 73,1. Rozpětí mzdového systému je 15 Kč.

V následujícím obrázku Obr. 4. 2 Návrh tarifního rozpětí hodinových sazeb u středisek 450 - 452 s překrýváním je vizuálně zobrazeno překrývání tarifních stupnic u divize Klece a Handling Equipment.

Obr. 4. 2 Návrh tarifního rozpětí hodinových sazeb u středisek 450-452 s překrýváním



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce Tab. 4. 3 Návrh mzdového systému pro divizi Povrchové úpravy s překrýváním je zpracován návrh na pozměněný mzdový systém pro tuto divizi. Změna spočívá v tom, že byl navržen mzdový systém s překrýváním.

Tab. 4. 3 Návrh mzdového systému pro divizi Povrchové úpravy s překrýváním

Tarifní stupeň	Dolní mez Mht_x (Kč)	Horní mez Mht_y (Kč)	Rozpětí tar. stupně $Mht_x - Mht_y$ (Kč)	Rozpětí (%)	Průměrná mzdová sazba (Kč)	Diference (%)	Průměrné stoupání
1.	53,7	55,9	2,2	4,1	54,8		
2.	54,4	57,3	2,9	5,3	55,9	1,9	0,6
3.	55,4	61,2	5,8	10,5	58,3	4,4	0,8
4.	56,9	65,5	8,6	15,1	61,2	5,0	1,2
5.	58,9	72,3	13,4	22,8	65,6	7,2	1,5

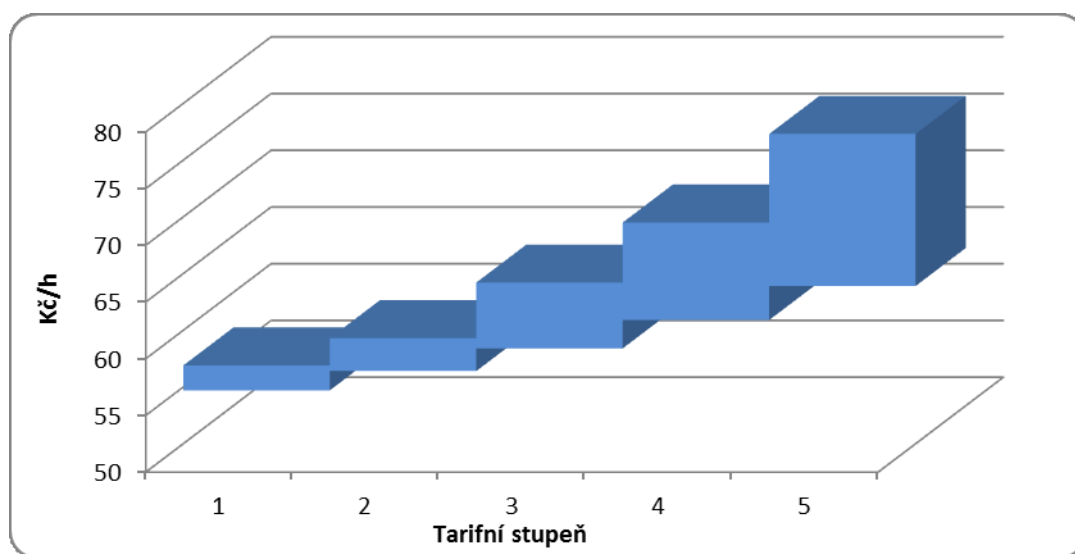
Zdroj: Vlastní zpracování

Současný mzdový systém je pětistupňový s překrýváním a má celkové rozpětí 18,6 Kč. Minimální hodinová sazba je 53,7 Kč, nejvyšší hodinová sazba je 72,3 Kč. Tato

divize má nejnižší podíl na tržbách výrobků a služeb, z toho důvodu má nejnižší průměrné stoupání.

V následujícím obrázku Obr. 4. 3 Návrh tarifního rozpětí hodinových sazeb divize Povrchové úpravy s překrýváním je vizuálně zobrazeno překrývání tarifních stupnic.

Obr. 4. 3 Návrh tarifního rozpětí hodinových sazeb divize Povrchové úpravy s překrýváním



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro společnost je z hlediska motivace zaměstnanců, transparentnosti a spravedlivosti nutné, aby využívala všechny tarifní stupně.

V souvislosti s těmito návrhy by měla být vypracována detailní analýza změny mzdových nákladů po úpravě mzdového systému. Tuto analýzu není možné zpracovat z důvodu, že nebyly zpřístupněny informace týkající se struktury pracovníků a jejich zařazení do tarifních tříd.

4. 3 Pobídkový systém

Prémie, příplatky, příspěvky a odměny představují pobídkovou složku mzdy. O prémii hovoříme tehdy, jsou-li stanovena přesná pravidla pro vyplacení určité peněžité částky na

principu splnění předem vymezených měřitelných ukazatelů práce - produktivita, kvalita, hospodárnost, dodržení termínu aj. Naopak mohou být stanovena i pravidla pro nevyplacení určité částky např. krácení mzdy v důsledku nesplnění stanovených kritérií. Základem pro každý pobídkový systém musí být transparentnost a spravedlivost nároků na prémie.

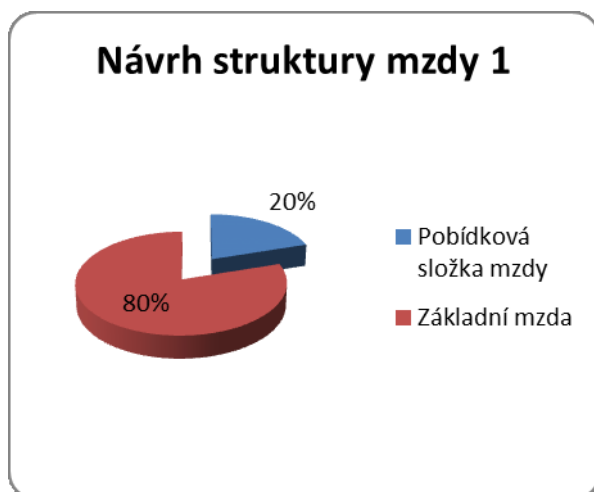
Je tedy nutné vědět, čeho chce podnik dosáhnout. V případě společnosti Massag, a. s. jejíž výroba funguje na základě zakázek, by bylo efektivní nastavit pobídkový systém, kde by výplatu prémie podmiňovala hospodárnost výroby, kvalita a dodržení termínu zakázek. S posledními dvěma pojmy úzce souvisí spokojenost zákazníka. Prémiový systém postavený na kvalitě výrobků a služeb a dodržení termínu zakázek by mohl výrazně z pozitivního hlediska ovlivnit (v současnosti velmi zmiňovaný pojem) přidanou hodnotu pro zákazníka.

V současnosti je v podniku vyplácena jednou ročně mimořádná prémie při překročení plánovaného provozního hospodářského výsledku a dvakrát ročně odměny za nepřekročení absence na pracovišti ve výši 37,5 hodin za půl roku. Jak již bylo zmiňováno, z motivačního hlediska je vhodnější obdržet měsíčně pravidelnou částku než jednou za rok vyšší obnos.

Vzhledem k heslům dnešní doby „jediná jistota je v nejistotě“ i zaměstnanci preferují nižší částku dnes, než větší finanční obnos daleké budoucnosti.

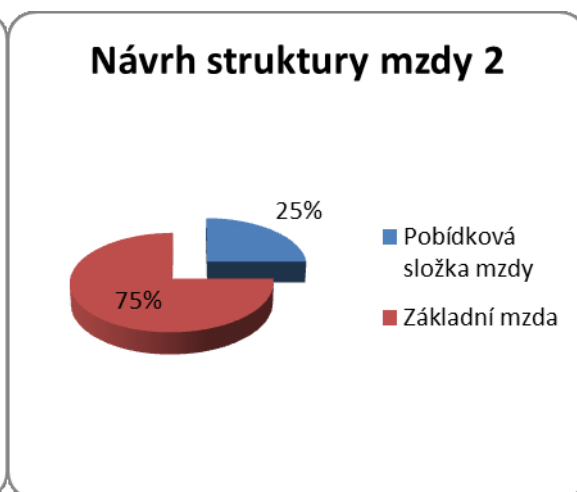
Nový prémiový systém by neměl zatěžovat mzdové náklady. Vzhledem k vývoji ukazatelů (viz 3. 2. 3) jsou pochopitelné snahy v minulých letech, které se týkaly snižování mzdových nákladů a s tím spojenou nízkou výší průměrné mzdy. Podnik ale v minulém roce dosáhl zisku a letos očekává další výrazné zlepšení výsledků, proto by změna prémiového systému mohla být pro zaměstnance velmi motivující a zvýšila by jejich loajalitu vůči společnosti. Následující grafy Obr. 4. 4 Návrh struktury mzdy 1 a Obr. 4. 5 Návrh struktury mzdy 2 představují varianty řešení struktury nového mzdového systému.

Obr. 4. 4 Návrh struktury mzdy 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 4. 5 Návrh struktury mzdy 2



Zdroj: Vlastní zpracování

Varianty počítají se zvýšením pobídkové složky mzdy z 15 % na 20 % u návrhu 1 a 25 % u návrhu 2. Podíl základní mzdy (časová hodinová mzda a příplatky) by se po úpravě snížil minimálně 10 %.

V případě, že dojde k navýšení pobídkové složky mzdy ve výši 20 %, promítne se tato změna v růstu nákladů na celkovou hodnotu 36 862 tis. Kč (změna proti původní výši činí 6 %). V případě, že by podnik chtěl z tržeb pokrýt absolutní navýšení mzdových nákladů 2086,6. Kč, musely by tyto vzrůst o 1 % na 201 698 tis. Kč.

U druhého návrhu, kde je pobídková složka mzdy navýšena na 25 % by se situace vyvíjela takto. Růst pobídkové složky by ovlivnil celkové mzdové náklady stoupáním a to na úroveň 38 600 tis. Kč (změna proti původní výši 11 %). Aby růst tržeb pokryl mzdové náklady, tak by muselo dojít k růstu tržeb o 1,9 %.

Mzdové náklady a tržby za prodej výrobků a tržeb byly použity z Výkazu zisku a ztrát za rok 2011. V souvislosti s těmito návrhy by měla být vypracována detailní analýza změny mzdových nákladů po úpravě pobídkového systému. Tuto analýzu není možné zpracovat z důvodu, že nebyly zpřístupněny informace týkající se zastoupení pracovníků v jednotlivých tarifních stupních a konkrétní hodnoty vyplacených částek za jednotlivé položky současného pobídkového systému.

Dále by měl pobídkový systém splňovat tyto požadavky:

- transparentní struktura prémiových ukazatelů,
- okruhy prémiových pracovníků,
- průběh prémie a její základna,
- časovost – kumulativní nebo za určité období,
- hospodárnost ve vztahu k nákladovosti,
- prémiová jistota.

5. Závěr

Diplomová práce se zabývala analýzou odměňováním zaměstnanců v podmínkách podniku Massag, a. s. s cílem navrhnout řešení, po kterém bude systém fungovat efektivněji a k větší spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatele. Návrh přispívá k stimulaci zaměstnanců vykonávat efektivnější a kvalifikovanější práci, která bude v konečném důsledku mít vliv i na spokojenost zákazníka.

Teoretická část byla zaměřena na pochopení problematiky odměňování zaměstnanců a poskytla tedy logický rámec pro následující praktickou část. Běžně dochází v trendech odměňování ke změnám. Z toho důvodu je nutné, aby personalisté sledovali aktuální vývoj a předešli tímto k zastarání aplikovaného systému odměňování.

Praktická část diplomové práce byla zaměřena na analýzu současného mzdového systému ve vazbě na ukazatele, které úzce souvisí s odměňováním. Při tvorbě analýzy bylo použito aktuálního znění Kolektivní smlouvy společně s dodatky, seznamy pozic zaměstnanců, Výkazy zisku a ztráty za období 2007 až 2011 a Výročních zpráv za období 2007 až 2010. Přehled těchto listin je volně dostupný ke stažení na stránkách www.justice.cz.

Zaměstnání každého dalšího zaměstnance ovlivňuje ve společnosti řada ukazatelů. V neposlední řadě má zaměstnávání vliv na mzdové náklady prostřednictvím mzdy. Zaměstnanec vykonanou prací by měl zvyšovat přidanou hodnotu společnosti a v souvislosti s tím pozitivně ovlivňovat výnosy a následně i zisk podniku. Aplikované údaje jsou v diplomové práci rozděleny na dvě časová období vzhledem k tomu, že v roce 2008 prošla společnost významnou změnou, a to procesem štěpení společnosti na Massag, a. s. a Massag Stamping, a. s. Údaje za tyto období nejsou srovnatelné, protože jsou vykázány z rozličných podnikových struktur.

Věková struktura zaměstnanců je z významné části tvořena pracovníky mezi 61 – 70 lety. Pro personalisty by bylo přínosné zabývat se „age managementem“, což je termín užívaný právě v návaznosti se stárnoucí strukturou zaměstnanců. Jeho účelem je podporovat komplexní postoj k řešení demografických změn na pracovišti. Jsou to vlastně opatření, která bojují s věkovými bariérami a podporují rozličnost a činnost, které pomáhají k tomu, aby

každý zaměstnanec dostal možnost uplatnit svůj potenciál a nebyl znevýhodněn vůči svému věku.

Odměňování zaměstnanců podniku Massag, a. s. je ovlivněno členěním společnosti na divize Klece, Handling Equipment a Povrchové úpravy. Mzdové tarify jednotlivých úseků jsou stanoveny v závislosti na náročnosti práce a pracovním prostředím. Mzdové soustavy těchto divizí však nerespektují podmínky absolutního a relativního růstu mezi jednotlivými stupni, z toho důvodu byl v kapitole 4. 1 navržen efektivnější mzdový systém a v kapitole 4. 2. pobídkový systém. Celková struktura je transparentnější, je v souladu s podmínkami pro tvorbu mzdových systémů a více stimuluje pracovníky ke kvalifikovanějšímu výkonu práce.

Dalším návrhem byla tvorba nového Katalogu prací. V současnosti firma nevyužívá k začlenění prací a pracovníků do Katalogu prací všechny stupně, ale orientuje se pouze na poslední dva. Neexistuje tedy Katalog prací, který by bylo možné účelně využívat v plném rozsahu realizovaných prací ve společnosti Massag, a.s. Varianta navrhovaných úprav katalogu splňuje logický rámec pro tvorbu transparentnějších mzdových systémů, které budou motivovat pracovníky k efektivnějším výkonům.

Za odborné rady, pomoc a věnovaný čas bych tímto chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, prof. Ing. Petru Šnapkovi, Dr. Sc.

Seznam použité literatury

Monografie

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 9788024714073.
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 8071696145.
4. BLÁHA, Jiří, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka a Jan KOVÁCS. *Průvodce řízením lidí pro malé a střední podnikání*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2003. 93 s. ISBN 80-248-0501-4.
5. BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 328 s. ISBN: 80-251-0223-7.
6. FORMÁNKOVÁ, Dana. *Případová studie úspěšného využití nástrojů řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 104 s. ISBN 978-80-245-1380-5.
7. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPIKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola Báňská. Technická univerzita, 2007. 110 s. ISBN 9788024816296.
9. JAKUBKA, Jaroslav, HLOUŠKOVÁ, Pavla a Eva HOFMANNOVÁ. *Zákoník práce*. 1. vydání. Olomouc: Anag, 2007. 1023 s. ISBN 978-80-7263-370-8.

10. KAHLE, Bohuslav. Praktická personalistika po novelách Zákoníku práce v roce 2008. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2008. 242 s. ISBN 978-80-7310-031-5.
11. KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, BLÁHA, Jiří a Jana BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
12. KLEIBL, Jiří, HUTTLOVÁ, Eva a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
13. KOUBEK, Jiří. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. KOUBEK, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*: 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
15. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
16. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 stran. ISBN 80-7179-892-4.
17. ŠNAPKA, Petr. *Hospodaření s pracovními silami v hornictví*. 1. vyd. Ostrava: Brigáda socialistické práce Edičního střediska VŠB, 1974. 214 s.
18. TOMŠÍK, Pavel. *Odměňování při řízení lidských zdrojů*. Brno. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. ISBN 80-7157-846-0.
19. WALKER, Alfred a kolektiv autorů. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Zahraniční literatura

20. ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Employee Reward Management and Practise*. 2 nd. London: Kogan Page Limited. 2005. 560 p. ISBN-13 978-0-7494-4962-9.
21. ARMSTRONG, Michael. *Employee Reward*. 3rd. ed. Trowbridge: Cromwell Press, 2002. 573 p. ISBN 0-85292-938-2.
22. KERR, Steve. *Reward Systems Does Measure Up?*. 1st ed. USA: Harvard Business Press, 2008. 136 p. ISBN 978-1-4221-1911-2.
23. WILSON, Thomas. *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*. 2nd ed. USA: McGraw-Hill Professional, 2003. 379 p. ISBN 0-07-140294-2.

Internetové zdroje

24. *Development & Piloting of Basic On-Line Training Courses*. [cit. 2012-02-13]. Dostupné na www: <<http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/27>>
25. URBAN, Jan. *Kariéra web* [on-line]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné na www: <<http://kariera.ihned.cz/c1-52197170-vyhody-a-nevyhody-odmenovani-na-zaklade-hodnoceni-praci>>

Zahraniční internetové zdroje

25. BRYSON, Trent. *Entrepreneur* [on-line]. [cit. 2012-02-15]. Dostupné na www: <<http://www.entrepreneur.com/article/79978>>

Právní předpisy

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

Seznam zkratk

Aj. – a jiné

Apod. – a podobně

A. s. – akciová společnost

Atd. – a tak dále

CZK – koruna česká

Č. – číslo

HE – Handling Equipment

HR – Human resources

Kč – koruna česká

Např. – například

Obr. – obrázek

Odst. - odstavec

Písm. – písmeno

PPph – produktivita práce z přidané hodnoty

PPv – produktivita práce z výnosu

Prac. – pracovník

Prostř. – prostředky

PÚ – Povrchové úpravy

Sb. – sbírky

SP – sociální pojištění

S. r. o. – společnost s ručeným omezeným

Stř. – středisko

Tab. – tabulka

Tis. – tisíce

Tj. – to je

Tzn. – to znamená

Zam-ce – zaměstnanec

ZO OS Kovo – Základní organizace odborového svazu Kovo

ZP – zdravotní připojištění

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1

Příloha č. 1

