

Projekt změny systému odměňování ve výrobní firmě

Bc. Radmila Halová

Diplomová práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radmila Halová**
Osobní číslo: **M14124**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt změny systému odměňování ve výrobní firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a na jejich základě zpracujte rešerši týkající se problematiky odměňování.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu a proveďte analýzu současného stavu odměňování.
- Na základě analýzy zhodnoťte současný stav odměňování technicko-hospodářských pracovníků.
- Vytvořte projekt zavedení nového systému odměňování technicko-hospodářských pracovníků a zhodnoťte finanční důsledky na mzdový rozpočet.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. ISBN 8025102237.

ČESKO. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1. 1. 2012. 6. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, 2012, 1239 s. ISBN 978-80-7263-713-3.

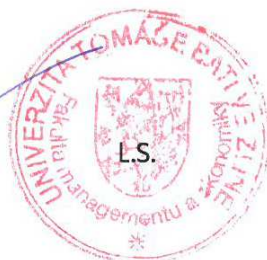
LATHAM, Gary P. Work motivation: history, theory, research, and practice. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, c2012, 424 s. ISBN 978-1-4129-9093-6.

PINK, Daniel H. Drive: the surprising truth about what motivates us. Edinburgh: Canongate, 2010, 242 s. ISBN 978-1-84767-768-6.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eva Kolářová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Miloš Král, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 4. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce „Projekt změny systému odměňování ve výrobní firmě“ je analýza současného odměňování ve vybrané výrobní firmě a zpracování projektu na změnu tohoto systému odměňování. V rámci projektu bylo použito analýzy současného stavu odměňování pomocí rozboru jednotlivých složek odměňování ve firmě a navržena změna systému odměňování. V poslední části byla provedena riziková analýza zaváděné změny formou Swot analýzy. Přínosem této práce je nastavení odměňování navázané na strategii společnosti, externí konkurenceschopnost a efektivní využití mzdových prostředků.

Klíčová slova:

Benefity, mzda, mzdový systém, motivace, odměňování

ABSTRACT

The object of this thesis „The Project of changes in wage payment plant in the production company“ is the analysis of the current state of compensation in the selected company and processed project of changes in this system. Project analysed each part of compensation in the company and designed changes in the compensation system. In the last part of this thesis is the setup of compensation in relation to company strategy, external competitiveness and effective utilization of wage funds.

Keywords:

Benefit, Wages, Wage payment plant, Motivation, Compensation

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní Mgr. Evě Kolářové, Ph.D. za její připomínky a rady při vedení diplomové práce. Dále velký dík patří firmě, kde jsem mohla pracovat na projektu změny odměňování, za poskytnutí interních materiálů a odborné pomoci.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE – KRÁTKODOBÉ A DLOUHODOBÉ INCENTIVY.....	12
1.1 MOTIVACE.....	12
1.1.1 Herzbergova teorie dvou faktorů.....	14
1.2 MOTIVACE – VNITŘNÍ SPRAVEDLNOST.....	15
1.3 MOTIVACE ZA VÝKON	15
1.4 NASTAVENÍ A HODNOCENÍ CÍLŮ.....	17
1.4.1 SMART	18
1.5 CELKOVÁ MZDA	19
1.5.1 Definice mzdy	19
1.5.2 Celková mzda.....	20
1.5.3 Hmotná stimulace.....	21
1.5.4 Nehmotná motivace.....	21
1.5.5 Jak si udržet zaměstnance?.....	22
1.6 VARIABILNÍ ODMĚŇOVÁNÍ	22
2 MODERNÍ TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
2.1 MATICE SLOŽITOSTI POZIC.....	24
2.1.1 Analytická metoda hodnocení	24
2.2 MZDOVÁ POLITIKA, STRATEGIE VE SPOLEČNOSTECH	25
2.2.1 SWOT analýza	26
2.3 MODERNÍ TRENDY, MZDOVÉ PRŮZKUMY	27
2.3.1 Valorizace vs. růst trhu.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 SOUČASNÝ STAV ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ.....	30
3.1 CELKOVÁ MZDA	30
3.1.1 Jednotlivé složky mzdy výrobních a nevýrobních dělníků	31
3.1.2 Transparentnost nastavené mzdy.....	34
3.2 VARIABILNÍ MZDA	35
3.2.1 Prémie	35
3.2.2 Strategie variabilní složky	41
3.2.3 Strategie variabilní složky THP	42
3.2.4 Benefity – srovnání s trhem.....	46
3.2.5 Práce manažerů s variabilní mzdou.....	48
3.2.6 Frekvence výplaty variabilní složky.....	49
3.3 PŘEDSTAVENÍ SYSTÉMU MOTIVACE	50
3.3.1 Procesní schéma hodnocení TH zaměstnanců	50
3.3.2 Hodnocení a nastavení cílů	51

4	PROJEKT ZMĚNY ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU VE VÝROBNÍ FIRMĚ.....	56
4.1	STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ.....	58
4.1.1	Job Families	59
4.1.2	Postupné kroky zavádění nového systému odměňování	60
4.2	MZDOVÁ ANALÝZA	60
4.2.1	Mzda dle pozic	66
4.3	HODNOCENÍ POZIC.....	70
4.4	MATICE – REVIZE, VAZBA NA ORGANIZAČNÍ STRUKTURU	71
4.5	NASTAVENÍ MZDOVÝCH TŘÍD, KALKULACE NA MZDOVÝ ROZPOČET	72
4.5.1	Rozdělení nových TH pracovníků do skupin	74
5	RIZIKOVÁ ANALÝZA ZAVÁDĚNÉ ZMĚNY	76
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila „Projekt změny systému odměňování ve výrobní firmě“, který je zaměřen jak na celkovou změnu systému odměňování, tak především na změnu systému odměňování TH pracovníků. Mzda, odměňování, to jsou nejčastěji diskutované témata mezi zaměstnanci i zaměstnavateli. I pro mne je toto téma výzvou zamyslet se nad způsobem odměňování a zavést do firmy něco nového.

Do práce chodíme především proto, že za tuto práci obdržíme mzdu, kterou použijeme na živobytí a část spoříme, abychom pak mohli investovat nebo použít na volnočasové aktivity. Pokud si najdeme takovou práci, která nás baví, jsme v ní dobří, umíme ji, taková práce nám přináší radost, energii, užitek. Pracovat, nepracovat, výše mzdové sazby, těmito slovy se dostáváme do mikroekonomie. Aby jednotlivec při dané mzdové sazbě maximalizoval svůj užitek, měl by pracovat tolik hodin, aby se mezní míra substituce volného času spotřebou rovnala mzdové sazbě. Vliv změny mzdové sazby vysvětluje v mikroekonomii substituční a důchodový efekt, jež nelze přesně na jednotlivce uplatnit, neboť záleží na mnoha konkrétních okolnostech formujících jeho preference.

Cílem práce je nastavit nový systém odměňování ve firmě, který bude spravedlivý a průhledný. Tento systém úzce navázat na strategii společnosti a umožnit tak efektivní plnění nastavených strategických cílů a dlouhodobý udržitelný rozvoj. Při analýze je třeba zhodnotit poznatky z odborné literatury, popsat současnou situaci ve firmě a nastavit systém odměňování.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. První a druhá kapitola se týká teoretické části, jež vystihuje základní pojmy týkající se mzdy, motivace a moderních trendů v odměňování. Praktická část se rozděluje na kapitolu popisu současné situace odměňování ve firmě, jež rozebírá složení celkové mzdy, popis variabilní složky mzdy a představení systému motivace. Další kapitola již definuje projekt změny systému odměňování, ve kterém se popisují postupné kroky při zavádění systému odměňování. Poslední kapitolou je riziková analýza této prováděné změny.

Při zpracování projektu je usilováno o optimální řešení, které bude zajímavé jak pro zaměstnance, tak ekonomicky únosné pro zaměstnavatele.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce se zabývá odměňováním ve výrobní firmě. Firma již několik let usiluje o změnu v odměňování, neboť se potýká s problémy při náboru nových zaměstnanců. Tyto problémy vyplývají z horších mzdových podmínek v porovnání s konkurenčními firmami, obzvlášť u nedostupných pracovních pozic. Dalším nedostatkem je i netransparentnost a struktura mzdových složek v odměňování.

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování projektu na změnu systému odměňování ve výrobní firmě, který bude spravedlivý a průhledný. Výsledky diplomové práce budou využity v konkrétní akciové společnosti, která poskytla podklady pro její zpracování, a budou v souladu se strategií této společnosti.

Ke splnění hlavního cíle diplomové práce je třeba, aby došlo k naplnění jednotlivých dílčích cílů. Dílčím cílem práce je provést analýzu současné situace odměňování ve firmě a analyzovat procesy vedoucí k postupné změně v odměňování.

V teoretické části práce bude provedena rešerše z literárních odborných pramenů týkající se problematiky odměňování zaměřené na mzdu, motivaci a nové trendy v odměňování. Za pomoci abstrakce budou z odborných pramenů zpracovány základní charakteristiky týkající se dané problematiky. Metodou konkretizace se získané podstatné data a informace použijí na konkrétní firmu.

V praktické části budou využity metody teoretické, mezi které patří především metoda analýzy. Bude provedena analýza současného stavu systému odměňování ve firmě z podnikových materiálů zaměřená na složení celkové mzdy, popis variabilní složky mzdy a představení systému motivace. Další použitou metodou v diplomové práci bude syntéza, která spojováním poznatků získaných analytickým přístupem povede k postupným krokům při zavádění systému odměňování.

V projektové části dojde ke sběru a analýze úředních a veřejných dokumentů, ze kterých budou využity údaje o hrubých mzdách a pracovních pozicích. Následně bude využívána i metoda srovnání a metoda analýzy pracovních míst, která bude základem pro nastavení základní mzdy dle pracovních pozic. Pro rizikovou analýzu zaváděné změny bude použita SWOT analýza, která má poukázat na přínosy a případné hrozby zaváděné změny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE – KRÁTKODOBÉ A DLOUHODOBÉ INCENTIVY

1.1 Motivace

Motivy a postoje jsou pohnutky k jednání osobnosti. V této skupině je zahrnut celek vědomých a nevědomých faktorů, které psychicky ovlivňují člověka tak, že své chování a činy uskutečňuje na jejich základě. Motivace může být vzbuzena vnitřními podněty – impulsy nebo vnějšími podněty – incentivy, které vycházejí z vnějšího prostředí.

Zdrojem lidské motivace jsou potřeby, zájmy, ideály, hodnoty, zvyk, cíl, volní vlastnosti.

Motivace. Co si pod tímto pojmem představit? Jedním ze základních psychických procesů je právě motivace. Je to vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivace je vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucí k aktivitě organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Motivace úzce souvisí s výkonností člověka, může být aktivována pomocí různých stimulů. Motivace dále zahrnuje jednak vnější pobídky a cíle, jednak vnitřní motivy (Čáp, 2001 s. 84).

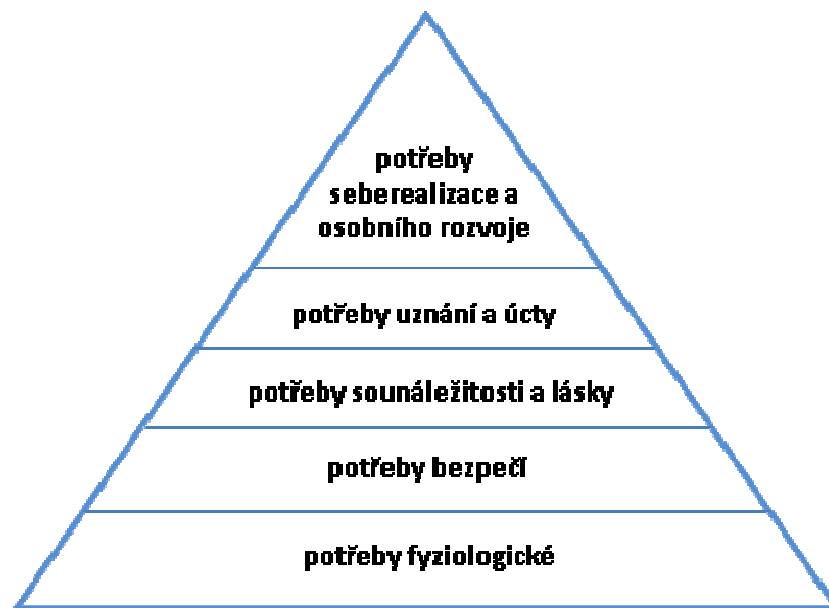
Pojem motivace je odvozen od latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat se. Motivace je proces působení, kdy subjekt s vyššími manažerskými schopnostmi působí na spolupracovníky s úmyslem dosáhnout stanovený cíl. Dostáváme se tak k pracovní motivaci, kdy manažer musí znát motivační profil zaměstnanců, aby tak pomocí motivů a stimulů dosáhl požadovanou výkonnost člověka. Profil zaměstnance, to je vlastně jeho schopnost, osobní vlastnost a pracovní postoj.

Autorem nejznámější teorie motivace je Abraham Maslow. K nejvýznamnějším příspěvkům v psychologii patří hierarchie lidských potřeb, kterou obvykle zobrazoval jako pyramidu, lidské potřeby seřadil hierarchicky podle důležitosti od těch nejnaléhavějších až po nejméně naléhavé. Snažil se objasnit, proč jsou lidé taženi určitými potřebami v určitou dobu. Nejzákladnější potřeby (fyziologická, bezpečí, sounáležitost a úcta) Maslow označuje jako potřeby nedostatkové (potřeby deficience), pátou kategorii (seberealizace) pak jako potřeby růstové. Obecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, jíž označuje lidskou snahu naplnit své schopnosti a záměry.

1. Fyziologické potřeby (potřeba potravy, tepla, bydlení, vyměšování)

2. Potřeba bezpečí, jistoty (projevuje se především vyhýbáním se všemu neznámému, neobvyklému či hrozivému, stabilita a jistota zaměstnání)
3. Potřeba lásky, sounáležitosti (vedou k touze někam a k někomu patřit, být přijímán a milován, kontakt, dobré pracovní vztahy)
4. Potřeba uznání, úcty (být vážený, mít úspěch v očích jiných lidí a na tomto základě být sám sebou kladně hodnocen)
5. Potřeba seberealizace (naplnit své možnosti růstu a rozvoje, realizovat svůj talent a schopnosti).

Abraham Maslow vycházel ze svého přesvědčení, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby. K naplnění většiny potřeb dochází právě v pracovním procesu. Paradoxem je, že mnozí lidé o seberealizaci nestojí, jsou motivováni jen nižšími fyziologickými potřebami, klidem a pohodlím. (Hagemannová, 1995)



Obrázek 1: Maslowova pyramida

Motivace – krátkodobé a dlouhodobé incentivy. Základní otázkou je, jakým způsobem odměňovat – krátkodobými přístupy, a nebo dlouhodobými. Jako nejvhodnější se ukazuje kombinace přístupů, kde krátkodobý výkon je promítán do motivačních složek, kdežto

dlouhodobý výkon je podporován formou roční revize. Extra výsledek nebo výkon, který jsem nemohl předvídat, doplňuji odměnou. Dále je možné mluvit o benefitech.

Motivace vyžaduje kontrolu posunu vpřed kromě zpětné vazby. Poté co lidé dosáhnou jejich cílů, ty s vysokou vlastní účinností, nastavují si často ještě větší cíle. Následné nastavení vysokého cíle vytváří spíše snižování motivace a vůbec jeho zvládnutí.(vlastní překlad)¹

1.1.1 Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzbergova teorie dvou faktorů je jedna z teorií motivace, a od Maslowovy teorie se podstatně liší. Frederick Herzberg pojmenoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace.

1. Motivátory (satisfactory), které pomohou nabudit spokojenost (např. úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost), vztahují se k obsahu práce, v žádném případě nepřináší neuspokojení.
2. Hygienické faktory, mezi které patří takové, které vyvolávají i pracovní nespokojenost (například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, atd.).

Herzbergovy dvoufaktorové teorie se používá při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. Snahou manažerů by mělo být naplňování hygienických faktorů a doplnit je o motivační faktory, které poženou výkonnost pracovníků vpřed.

¹ Motivation requires feed-forward control in addition to feedback. After people attain their goal, those with high self-efficacy often set an even higher goal. The subsequent setting of a high goal creates rather than reduces motivation discrepancies to be mastered. (Latham, 2012, s.68)

1.2 Motivace – vnitřní spravedlnost

Teorie spravedlnosti nebo také Teorie spravedlivé odměny, neboli Adamsova teorie spravedlnosti, patří mezi teorie zabývající se motivací lidí, která je založená na pocitu spravedlnosti a to

- Dle srovnatelných měřítek, jež je odměna k odvedenému výkonu adekvátní, tudíž spravedlivá,
- Je adekvátní také vůči ostatním kolegům v práci, tudíž spravedlivá.

Tato teorie vede k rozdělování odměn za práci a týká se jak finančních, tak i nefinančních odměn, např. různé benefity.

Motivace – vnitřní spravedlnost, pod tímto pojmem si představíme spravedlivé odměňování za práci. Herkner říká, že „žádný účastník interakce nemá nezdůvodněnou výhodu nebo nevýhodu (ve srovnání s jiným nebo na úkor jiného)“ (Herkner, 2001, cit. Dle Deibl, 2005, s. 35).

Hlavním představitelem teorie spravedlnosti je J. S. Adams, podle něhož má spravedlnost dvě formy:

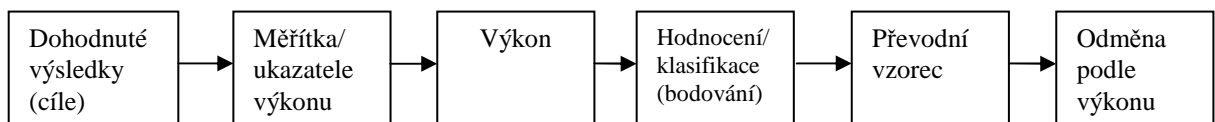
- Distributivní spravedlnost týkající se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni vzhledem ke svému přínosu organizaci a v porovnání s ostatními.
- Procedurální spravedlnost jako vnímání spravedlnosti postupů, které jsou používány při hodnocení, povyšování atd. (Armstrong, 2007)

1.3 Motivace za výkon

Důležitým motivačním rysem projevujícím se v postojích pracovníka je jeho individuálně proměnlivá potřeba osobního úspěchu a potřeba výkonu. K pracovním postojům patří především iniciativa, vytrvalost, sociální chování zaměstnance. Důležitou vlastností pracovních postojů, především těch, které souvisejí s motivací, je skutečnost, že je lze vytvářet či trénovat, např. učení se novým věcem. Pod vlivem individuálních rozdílů, ale i určitých situačních charakteristik pracoviště (pracovních podmínek, povahy práce, vztahů na pracovišti, způsobu hodnocení a odměňování apod.) se utvářejí i určité širší pracovní postoje: pracovní spokojenost, vztah k organizaci a zájem o práci.

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení“ (Koubek, 2002, s. 190).

Základními systémy odměny podle výkonu jsou podle Armstronga odměny vztahující se k dosažení dohodnutých výsledků definované jako úkoly nebo cíle.



Obrázek 2: Odměna podle výkonu (Armstrong)

Základním systémem odměny za výkon jsou

- Zvýšení zahrnutá do mzdy – existuje možnost odměny do mzdy v rámci mzdového rozpětí přiřazené k mzdovým stupňům.
- Peněžní bonusy (variabilní složka) – za výkon je možné odměňovat peněžními bonusy, které nejsou součástí základní mzdy, a jednotlivec může mít na takový bonus nárok, pokud dosáhne vrcholu svého mzdového rozpětí, nebo když je hodnocen jako někdo, kdo dosahuje žádoucí úrovně schopností.
- Zvyšování peněžní odměny – hranice zvyšování odměny v rámci rozpětí mzdových stupňů jsou obvykle určovány hodnocením, klasifikací (bodováním) pracovního výkonu. Při rozhodování o velikosti zvýšení se často používá nějaký vzorec v podobě mzdové matice. Ta znázorňuje procentní zvýšení mzdy na základě různého bodového hodnocení výkonu a podle mzdy zaměstnance v mzdovém rozpětí. Mzdová progresse se ve stupňovité struktuře plánuje tak, aby se v rámci stupně snižovala. V souladu s politikou odměňování může mít organizace nastavené stupně odměňování na úrovni mediánu nebo nad ní podle tržní hodnoty schopného pracovníka.

Tabulka 1: Mzdová matice při odměňování podle výkonu (Armstrong, 2009, s. 292)

Hodnocení výkonu	Procentní zvýšení mzdy v závislosti na hodnocení výkonu a na postavení v mzdovém rozpětí			
	Postavení v mzdovém rozpětí			
	80-90 %	91-100 %	101-110 %	111-120 %
Vynikající	12 %	10 %	8 %	6 %
Velmi efektivní	10 %	8 %	6 %	4 %
Efektivní	6 %	4 %	3 %	0
Rozvojový	4 %	3 %	0	0
Nedostatečný	0	0	0	0

Branham (2004) rozděluje zaměstnance z hlediska výkonnosti do 4 skupin:

- Špičkově výkonní zaměstnanci (většinou horních 10 %).
- Vysoce výkonní zaměstnanci (20 – 30 %).
- Pracovníci se stabilní výkonností (40 – 50 %).
- Zaměstnanci s nízkou výkonností (15 – 20 %).

1.4 Nastavení a hodnocení cílů

Při řízení pracovníků je důležité porozumění individuálním rozdílům v pracovním chování, tj. charakteristikám jednotlivých zaměstnanců, které se vzájemně odlišují a mají vliv na pracovní výsledky. Je to v podstatě profil zaměstnance (schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní postoj).

Hodnocení práce má pro odměňování velký význam. Poskytuje základnu pro spravedlivou odměnu, neboli zásadu, za stejnou práci stejná odměna.

Hodnocení představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování pracovních míst do těchto struk-

tur, pro řízení relací mezi odměnami a pro zajišťování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty. (Armstrong, 2009)

1.4.1 SMART

Pro stanovení cílů se používají různé metody, nejpoužívanější je stanovení cílů pomocí metody SMART (zkratka anglických termínů pro různé oblasti definice cíle). SMART je nástroj napomáhající definovat cíle, uplatňuje se především v rámci strategického řízení a řízení projektů, ale je možné ho použít i pro všechny ostatní oblasti, jako jsou např. osobní cíle, cíle firmy, procesů. Jedná se o způsob hodnocení kvality projektových cílů nebo cílů osobního rozvoje, také se využívá při řízení výkonnosti, kdy cíle jsou parametry pro hodnoceného zaměstnance.

Neexistuje jednoznačný výklad zkratk písmen SMART, někdo používá i SMARTER. Nejběžněji používanými slovy jsou:

- S – Specific – specifický, významný
- M – Measurable – měřitelný
- A – Achievable – dosažitelný
- R – Realistic – realistický, relevantní
- T – Time-bound – časově ohraničený

SMARTER přidává ještě Evaluated (vyhodnocený) a Reviewed (zhodnocený).

S – specifický, konkrétní. Každý cíl musí být jasně specifikován, například snížení zmetkovitosti o 4 % za půl roku.

M – měřitelný. S každým cílem souvisí měřitelnost, konkrétní hodnota musí být opakovaně měřitelná a to vždy podle stejné metodiky. Například počet vyrobených zmetků ku vyrobeným všem kusům výrobků (polotovarů).

A – dosažitelný, odsouhlasený. Cíl musí někdo stanovit a pak je někdo, kdo jej potřebnými kroky dosahuje. Musí být uvedena konkrétní osoba, skupina zaměstnanců a musí o tomto cíli být správně informovaná. Cíl musí ideálně akceptovat obě strany.

R – realistický. Cíl musí být splnitelný, například nemůžeme říct, že snížíme zmetkovitost o 10 %, když je to nereálné. Dále se musí počítat s tím, že bude k tomuto kroku potřeba i možná další investice, aby se mohla zmetkovitost snížit.

T – časově ohraničený, musíme si nastavit i menší časové úseky pro postupné splnění cíle.

1.5 Celková mzda

1.5.1 Definice mzdy

Co je to vlastně mzda? Mzdou můžeme rozumět odměnu za práci v pracovním poměru (u dohod se jedná o odměny), vyplácenou ve výplatním termínu měsíčně zpětně. Jedná se o peněžité a nepeněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci. Na rozdíl od platu je vyplácena v soukromém sektoru, zatímco plat náleží jen zaměstnancům zákonem určených institucí. Může se skládat z těchto složek: základní mzda, odměny, příplatky, doplatky, náhrady mzdy a různé výkonnostní složky mzdy.

Šubrt et al (2014, s. 94) uvádí, že „mzda i plat jsou poskytovány zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“

Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, uváděl toto znění: „Mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“ (Tomandlová et al, 2001, s. 472) Co se za mzdu nepovažuje, jsou různá další plnění, jako např. odměna za pracovní pohotovost, odstupné, cestovní náhrady.

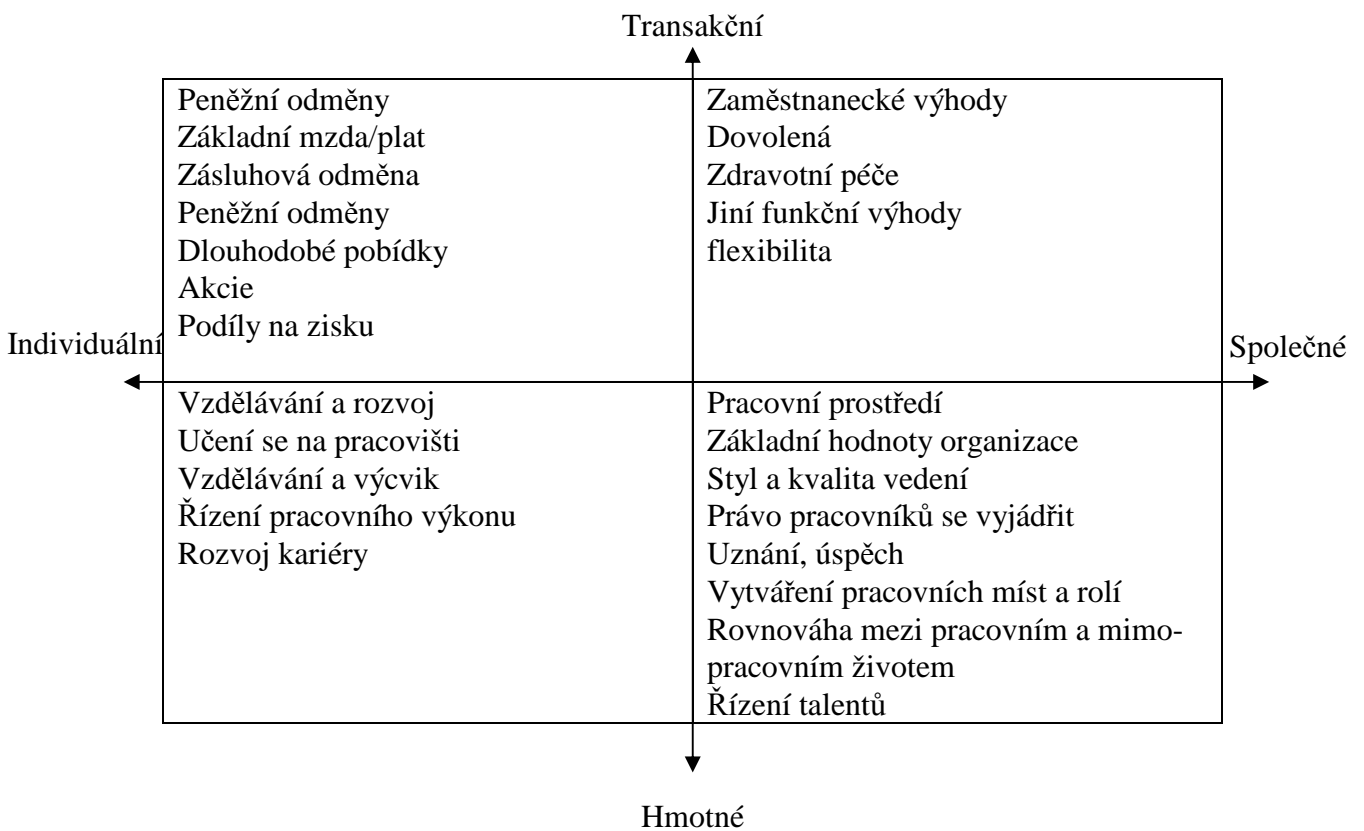
Od roku 2006 není zákon o mzdě v platnosti, ale řídíme se Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. Ten v § 109 odst. 2 uvádí: „Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“ (Andraščíková, 2012, s. 214).

V pracovním procesu se vyskytují různé formy práce (manuální a intelektuální) a různé způsoby odměňování. U manuální práce jsou způsoby odměňování dané výkonem (úkolovou mzdou), časovou mzdou (hodinová mzda výrobního dělníka). Nevýrobní dělník je většinou odměňován hodinovou mzdou, THP zaměstnanci měsíční mzdou.

Pro každou kategorii zaměstnanců platí jiná stimulace, neboli podněty či pobídky, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu anebo ji omezit. Mezi nejčastější podněty simulující pracovní výkon patří např. technická vybavenost na pracovišti, úroveň pracovního prostředí, pracovní doba a její režim, hygienické a zdravotní podmínky práce, organizace práce, mzda, způsoby hodnocení a odměňování pracovníků, možnosti postupu apod.

1.5.2 Celková mzda

Celková mzda obsahuje všechny typy odměn, a to nepřímé i přímé, vnitřní i vnější. Propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn – transakční odměny (hmotné, hmatatelné odměny, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod), vztahové odměny (nehmotné odměny týkající se vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce).



Obrázek 3: Model celkové odměny, zdroj Armstrong, 2007

Výhodami celkové odměny jsou:

- Větší vliv – různé typy odměn mají větší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – koncepce celkové odměny vede k ovlivňování pracovníků v pozitivním směru.
- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – vztahové odměny mohou pracovníky silněji připoutat k organizaci (zvýšit jejich angažovanost).

Úspěch ve válce o talenty – vztahové odměny napomáhají nastavit pozitivní psychologickou smlouvu, která pomáhá firmám k lepšímu postavení na trhu při získávání pracovníků. (Armstrong, 2009)

1.5.3 Hmotná stimulace

Hmotná stimulace je silným motivem, tzv. hnacím strojem, především pro pracovníky s nižší až střední životní úrovní. S růstem jejich životní úrovně se může měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Po určité době a od určité výše mzdy účinek peněz a jiných hmotných požitků přestává působit jako stimulující faktor (kulminační bod). Výše tohoto bodu je u každého jedince odlišná. Mezi nejčastější stimuly hmotné motivace můžeme zařadit: základní mzda a osobní ohodnocení, pravidelné zvyšování mzdy, prémie, poskytování osobního volna, dovolená nad rámec zákoníku práce, poskytování bezúročných půjček, příspěvky na penzijní nebo životní pojištění, služební automobil využívaný i pro soukromé účely, náborový příspěvek, příspěvek při odchodu do důchodu nebo při životním jubileu, příspěvek na stravu apod. Ze své zkušenosti mohu říct, že mnoho zaměstnanců tyto „benefity“ za motivaci nepovažují, berou je jako samozřejmost. Motivaci vidí v dobře zaplacené práci, v mnoha případech bych i řekla, že chybí lidem dík, uznání a pochvala, které jsou součástí nehmotné motivace.

1.5.4 Nehmotná motivace

Nehmotná motivace je rozmanitější, úzce souvisí s osobním životem a prožíváním, má dlouhodobější efekt. Vyznává takové hodnoty jako je humanita, dobro a krása. Zaměstnanci mají své sny, ideály a cíle, kterých chtějí dosáhnout. Proto v nehmotné motivaci manažer by nemělo chybět poděkování, pochvala, projev důvěry, bezkonfliktní a efektivní komu-

nikace. V praxi se dále často setkáváme s možnostmi zvyšování kvalifikace, dobré pracovní podmínky, dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura, péče o nově přijaté zaměstnance, delegování úkolů a odpovědnosti, klouzavá pracovní doba, firemní rekreační a relaxační zařízení apod.

Na vzdělávání a rozvoj se v nynějších firmách klade velký důraz. Zaměstnavatelé se tak často snaží ze svých zaměstnanců vychovat kvalifikované zaměstnance, napomoci tak jejich kariéernímu růstu.

1.5.5 Jak si udržet zaměstnance?

Odměňování a motivace spolu úzce souvisí, ale jak si kromě odměňování udržet zaměstnance? Branham (2004) ve své knize uvádí návody, které mají k udržení zaměstnanců přispět. Postupy k udržení rozděluje do 4 oblastí, neboli fází, životního cyklu zaměstnanců:

- Být společností, pro kterou lidé chtějí pracovat – to znamená, mít vybudovanou firemní kulturu, která prezentuje, podporuje a odměňuje závazky, přitahuje potenciální zaměstnance, mít věhlas vyhledávaného zaměstnavatele.
- Vybrat ty pravé lidi – při náboru se musí přesně definovat, jaké schopnosti budou od uchazečů požadovány, prověřovat, posuzovat a efektivně provádět pohovory s uchazeči a přijmout ty, kteří budou pro organizaci přínosem.
- Dát lidem pocit dobrého startu – začlenit zaměstnance tak, aby se cítili vítáni a dostatečně motivováni.
- Vést a odměňovat za dodržování závazků – vedoucí musí vést své zaměstnance tak, aby dosahovali přiměřených výkonů, rozpoznat a ohodnotit jejich výsledky práce a pomoci jim v profesním růstu.

1.6 Variabilní odměňování

Část mzdy, která nemá povahu fixní (pevné) mzdy, se nazývá variabilní (pohyblivá) mzda, která je závislá na hodnocení výsledku práce. Při stanovení odměňování zaměstnance je rozhodnutí o poměru pevné a variabilní mzdy.

Výše pohyblivé složky mzdy bývá podmíněna:

- Cíli mzdové politiky podniku – je-li preferováno cílové chování zaměřené k výkonu, pak se uvažuje s vyšším variabilním podílem mzdy.
- Možností zaměstnance ovlivnit výsledek práce – zde je nutné rozlišit, které výsledky práce mohou být zaměstnancem ovlivnitelné.
- Měřitelností výsledku – výsledek musí být měřitelný, aby mohl být součástí odměňování.

Součástí variabilní složky mzdy jsou nejčastěji:

- Výkonnostní odměny, tj. odměny za dosažený výkon.
- Osobní ohodnocení, tj. odměny za hodnocení pracovního chování a kvality osoby zaměstnance.
- Bonusy, tj. jednorázové odměny např. za výkon.
- Věrnostní (stabilizační) odměny.

Tyto variabilní složky mzdy bývají většinou stanoveny v kolektivní smlouvě nebo v jiném předpisu, mívají stimulační účinek, vazbu na výkon zaměstnance. (Mzdová praxe, 2006)

Variabilní odměňování se se týká té peněžité složky celkové mzdy zaměstnance, která je přidávána k fixní složce a mění se v souvislosti s dosažením určitých cílů nebo výsledků. Smyslem variabilního odměňování je svázat odměňování s podnikovými cíli a pracovní výkon s podnikovou strategií.

Jinou formu odměňování, tzv. prémie, zavedli v Severní Karolině ve stavební firmě Kimmley-Horn. Zavedli takový systém odměňování, kdy se odměňují spolupracovníci mezi sebou. Když zaměstnanec firmy udělá něco výjimečného, může ho jeho spolupracovník odměnit premií až 50 USD. Tento druh odměňování přináší jiný, hlubší smysl a to díky tomu, že prémie jsou předávány přímo spolupracovníky a ne nadřízenými, což ve firmě shledávají jako motivující. (Pink, 2010)

2 MODERNÍ TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ

Moderní trendy v odměňování neznamení pouze mzdu nebo plat, které firma poskytuje zaměstnanci za vykonanou práci. Moderní odměňování je mnohem širší.

Mezi moderní trendy odměňování můžeme zahrnout strategické odměňování, které vychází z dlouhodobého vytváření a realizace strategií odměňování a základních zásad, ze kterých vycházejí.

Podle Armstronga a Browna strategické řízení odměňování „Poskytuje odpovědi na základní otázky: za prvé, kde chceme, aby byla naše praxe odměňování během několika let, a za druhé, jak se tam chceme dostat? Zabývá se tedy konečnými stavy (výsledky) i prostředky. Jako konečný stav popisuje vizi toho, jak bude vypadat proces odměňování za několik let. Pokud jde o prostředky k dosažení tohoto cíle, pak ukazuje, jak se očekává, že se tato vize bude uskutečňovat.“ (Armstrong, 2009, s. 56)

„Řízení strategického odměňování je založeno na souboru přesvědčení a základních zásad, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je uvádět v život“ (Armstrong, 2009, s. 57). Principy odměňování by měly zahrnovat přesvědčení o spravedlivosti, rovnosti a průhlednosti.

Moderní trendy v odměňování je nebýt v odměňování uzavřený, srovnávat se s trhem, mít posílenou základní složku mzdy. Pokud je stabilní podnik, je dobré mít vyšší základní složku mzdy, variabilní složku mít doplňkovou, na splnění různých ukazatelů. Pokud má podnik vyšší základní složku mzdy, lépe získává špičkové zaměstnance.

2.1 Matice složitosti pozic

Matice „velikosti“ pozic ve firmě stanovuje složitost jednotlivých pozic z hlediska jejich odbornosti, zodpovědnosti, začlenění do organizační struktury (úrovně řízení), finanční zodpovědnosti apod. Matice srovnává pozice mezi jednotlivými útvary a řadí je horizontálně do jednotlivých úrovní – tzv. gradů. Ve stejném gradu může být např. Mistr, Technolog, Vedoucí malého oddělení apod.

2.1.1 Analytická metoda hodnocení

Výsledkem měření složitosti každé práce je tzv. hodnota práce, která je vyjádřena např. číslem v pořadí, tarifním stupněm, případně počtem bodů. Tyto hodnoty jsou převáděny

do peněžního ocenění – mzdového tarifu. Hodnocení práce zahrnuje i určení, měření množství a kvality práce. Bývá proto rozšířeno o mzdové formy.

Hodnocení práce se provádí ve dvou krocích, kdy obsahem prvního kroku je popis práce a ve druhém kroku jsou požadavky práce číselně ohodnoceny.

Analytické metody hodnocení se snaží zavést určitý způsob měření náročnosti každého požadavku práce. Požadavky práce, např. odpovědnost, složitost, jsou tímto způsobem kvalifikovány pomocí zpracovaných pořadí nebo stupňů a v závislosti na jejich významu jsou pak stanoveny dílčí hodnoty práce dle jednotlivých požadavků.

Analytickou metodou hodnocení práce je její rozřídění a porovnání složitosti a náročnosti jednotlivých pracovních pozic. Správné ohodnocení vykonávaných pracovních činností a jejich porovnání s ostatními je nedílnou součástí systému odměňování každé firmy.

Přínosem analytického hodnocení je

- Stanovení požadavků na výkon pracovního místa.
- Určení hodnoty práce jednotlivých pozic.
- Jednotný nástroj pro stanovování a porovnávání mzdových tarifů ve firmě.
- Posílení interní spravedlnosti mzdového systému.
- Redukce stížností na tarify. (Trexima, 2016)

Analytickými metodami jsou např. bodovací metoda, metoda faktorového porovnání, metody poradců řízení. Mnoho firem, zabývajících se odměňováním, nabízí vlastní autorizované metody. Jedná se především o analytické metody založené na některé z forem bodovací metody.

2.2 Mzdová politika, strategie ve společnostech

Podniková strategie, aby dosáhla svého cíle, by měla skloubit poslání podniku a způsob odměňování s potřebami a očekáváním zaměstnanců. Na strategii odměňování má vliv druh podnikání firmy, jež určuje typ zaměstnanců a charakter práce.

„Strategie odměňování vyjadřuje účel a směr a je rámcem pro vytváření politiky, způsobů a procesu odměňování. Je založena na pochopení potřeb organizace a jejích pracovníků a toho, jak mohou být co nejlépe uspokojovány.“

„Strategie odměňování je založena na filozofii odměňování, která vyjadřuje, co by mělo být podle nejlepšího přesvědčení organizace základem pro oceňování a odměňování lidí.“ (Armstrong, 2007, s. 529)

Efektivní systém odměňování má umožnit realizaci cílů podniku, mezi něž patří

- Získání a udržení kvalitních zaměstnanců.
- Motivace k efektivnějším pracovním výsledkům.
- Stanovení objemu mezd v optimálním rozsahu.
- Zajištění informovanosti zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování. (Horváthová, Čopíková, 2007)

2.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí níž je možné identifikovat silné a slabé stránky, příležitost a hrozby spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem apod.

Díky této analýze je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, tj. nalézt nové možnosti růstu, nalézt problémy a tak těmto problémům předcházet. SWOT analýza je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

Metoda spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace. Tyto informace hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Název písmen SWOT vychází z anglických názvů jednotlivých faktorů:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby.

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym. (ManagementMania, © 2011–2013)

2.3 Moderní trendy, mzdové průzkumy

Vytvoření dokonalého strategického systému odměňování není jednoduchou záležitostí. Je potřeba rozdělit systém na jednotlivé složky a těmi se zabývat individuálně:

- Vytvoření vnitřní mzdové struktury – k tomuto je zapotřebí analýza a ohodnocení pracovních pozic, po získání podkladů můžeme vytvořit hierarchickou strukturu mzdových tříd.
- Nastavení reálných mezd na mzdovou strukturu – zde nám poslouží údaje z trhu práce a vnitřní politika společnosti. Společnost by měla vědět, kde se chce na trhu pohybovat, kolik chce svým zaměstnancům platit.
- Placení individuálního zaměstnance – jako podklad slouží hodnocení zaměstnance a rozpětí v rámci mzdové třídy. Některé firmy využívají v rámci jedné třídy menší mzdové rozpětí, jiné určují širší rozpětí.
- Vyplácení odměn, bonusů či podílu na zisku – jako podklad by mělo posloužit opět hodnocení zaměstnance, některé bonusy jsou navázány přímo na určitý projekt či uzavřený obchod apod.
- Zaměstnanecké výhody, tzv. benefity – zde poslouží analýza motivace a potřeb zaměstnanců a to informacemi z trhu (nabídka benefitů u konkurenčních společností).

Informace o trhu si můžeme obstarat sami, což není nejjednodušší, nebo si zajistit průzkum odměňování od některé z renomovaných společností působících na našem trhu. (Integrity-Consulting, 2016)

2.3.1 Valorizace vs. růst trhu

Výše ročního objemu prostředků osobních nákladů pro valorizaci mezd ve firmě odráží jednak ekonomické výsledky firmy a jednak situaci na trhu práce – zejména výši mezd ve stejném sektoru a na srovnatelných pozicích. Samotná změna mzdy u jednotlivce by měla být odrazem hodnocení zaměstnance – jeho výkonnosti a chování.

Formou valorizace firma navyšuje mzdové prostředky všem zaměstnancům podle určitých pravidel, většinou procentním navýšením. Tato valorizace většinou koresponduje s určitou úrovní inflace. Pokud ve firmě působí odborová organizace, zajistí zaměstnancům pravděpodobnost růstu mezd.

Je otázkou, zda toto navýšení je pro firmu i zaměstnance zajímavé. Pokud chce být firma konkurenceschopná a držet si určité postavení na trhu, měla by každoročně provádět průzkumy trhu a navyšování mezd provádět srovnáním s podobně zaměřenými firmami na trhu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 SOUČASNÝ STAV ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ

Základní mzda v jednotlivých profesních skupinách je sestavena dle katalogu zaměstnání a tarifními třídami dle Kolektivní smlouvy. Mzdou se rozumí peněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzdové podmínky zaměstnance se řídí zákoníkem práce.

Pro kategorii THP se používá měsíční mzda, která je stanovena v manažerské smlouvě, v pracovní smlouvě nebo v dohodě o změně pracovní smlouvy a sjednaných pracovních podmínkách.

Výrobní dělníci jsou dále rozlišeni na úkolové a časové, časový dělník je odměňován časovou tarifní mzdou, kdežto úkolový dělník má zaručenou tarifní mzdu, ale svou šikovností si může vydělat více, než činí jeho tarifní sazba. Zaměstnavatel může v odůvodněných případech u zaměstnanců výrobních i nevýrobních dělníků dohodnout základní tarifní mzdu nad rámec těchto mzdových tarifů.

Mzda zaměstnance se skládá ze základní (tarifní) mzdy, příplatků, doplatků, prémie, odměn apod. Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost.

3.1 Celková mzda

Celková mzda se skládá ze základní mzdy (měsíční, časová, úkolová), k základní mzdě můžeme připočítat osobní ohodnocení, které je vypláceno na základě odpracovaných hodin, na některém provozu býval vyplácen i výkonnostní tarif, který byl navýšením základních mezd zrušen.

Další nejčastěji vyplácenou složkou jsou prémie a tarifní příplatek, jejichž vyplácení je závislé na splnění příslušných ukazatelů.

Různé mimořádné odměny jsou nenárokované složky mzdy, které nelze dopředu naplánovat, jsou vypláceny z ředitelských fondů, projektových fondů. Lze jen dopředu naplánovat příslušný fond, ale nelze určit, jaké pozici ve firmě bude tato odměna přiřazena.

Další složkou jsou různé příplatky, které vycházejí ze zákoníku práce a dále jsou rozvinuty v kolektivní smlouvě.

Celkovou mzdu firmy můžeme vyjádřit následujícím schématem.

Příplatky a ostatní odměny (Příplatky + Mzda za přesčas)	Real Total Cash (RTC)	
Reálně vyplacené variabilní složky mzdy + mimořádné odměny + cílové (projektové) odměny + bonus PAS	Actual Total Cash (ATC)	
Variabilní složky mzdy (Prémie, Tarifní příplatek)	Target Total Cash (TTC)	
Základní mzda + Výkonnostní tarif, Osobní ohodnocení		

Obrázek 4: Schéma celkové mzdy

3.1.1 Jednotlivé složky mzdy výrobních a nevýrobních dělníků

Základní mzda se vyplácí za každý odpracovaný měsíc. V závislosti na kategorii dělnické pozice může být vyplácena mzda za odpracované hodiny, mzda za odvedené normohodiny nebo sjednaná měsíční mzda dle splnění fondu pracovní doby.

Základní formy mzdy jsou ve sledované firmě sjednány následovně:

➤ Časová mzda

- a) u zaměstnanců odměňovaných hodinovou základní tarifní mzdou - je součinem mzdového tarifu sjednané třídy a odpracované doby,
- b) u zaměstnanců odměňovaných měsíční základní tarifní mzdou - je součinem základní tarifní mzdy a poměru odpracované a plánované pracovní doby.

➤ Úkolová mzda

- a) individuální úkolová mzda je součinem základní tarifní mzdy vykonávané práce a počtu normohodin jednotlivého zaměstnance,

- b) kolektivní úkolová mzda je součinem základní tarifní mzdy vykonávané práce a počtu normohodin příslušného kolektivu.

Základní tarifní mzda je setříděna do tarifních tříd. Zařazení zaměstnanců do jednotlivých tarifních tříd probíhá dle jednotlivých funkčních míst a složitosti jednotlivých míst.

Tabulka tarifních tříd je rozlišena pro výrobní a nevýrobní dělníky, dále dle rozvrhu pracovní doby, tj. úvazek 40 hod/týden a 37,5 hod/týden. Pro nevýrobní dělníky je v jednotlivých třídách stanoveno rozpětí.

Dále je stanoveno, že zaměstnavatel může v ojedinělých případech dohodnout základní tarifní mzdu mimo rámec mzdových tarifů, tzv. mimotarifní mzdu.

Tabulka 2: Základní tarifní mzda pro nevýrobní dělníky

tarifní třída	pracovní režim	
	40 hod / týden	37,5 hod / týden
	tarif - rozpětí v Kč/hod	tarif – rozpětí v Kč/hod
1	61,90 - 64,00	66,20 - 67,60
2	64,10 - 66,10	67,70 - 69,40
3	66,20 - 68,50	69,50 - 73,80
4	68,60 - 74,20	73,90 - 80,30
5	74,30 - 80,90	80,40 - 87,80
6	81,00 - 89,00	87,90 - 96,40
7	89,10 - 99,80	96,50 - 104,2

Tabulka 3: Základní tarifní mzda pro výrobní dělníky

tarifní třída	pracovní režim	
	40 hod / týden	37,5 hod / týden
	tarif v Kč/hod	tarif v Kč/hod
1	64,90	69,30
2	66,20	76,50
3	72,80	84,50
4	79,30	92,70
5	88,10	102,30
6	95,90	111,40
7	104,90	121,40

Součástí celkové mzdy jsou také zákonné i nad rámec stanovené zákoníkem práce příplatky, jako příklad můžeme uvést:

- Mzda za práci přesčas – za práci přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 31 % průměrného výdělku, tj. o 6 % více, než kolik uvádí zákoník práce,
- Příplatek za práci v odpolední směně – poskytuje se příplatek ve výši 7,50 Kč/hod, příplatek se neposkytuje za práci přesčas. Zákoník práce příplatek za práci v odpolední směně neukládá,
- Příplatek za práci v noci – zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, minimálně však ve výši 11 Kč/hod,
- Příplatek o sobotách a nedělích – za dobu práce v sobotu a neděli se poskytuje příplatek ve výši:
 - 30 % průměrného výdělku u nepřetržitých pracovních režimů, tj. 20 % nad rámec zákoníku práce;
 - 35 % průměrného výdělku u ostatních pracovních režimů, tj. 25 % nad rámec zákoníku práce. (*Finanční a sociální program, 2015*)

K základní mzdě můžeme zařadit i tzv. osobní ohodnocení výrobních a nevýrobních dělníků, které je vypláceno v závislosti podle počtu odpracovaných hodin.

U dělnických pozic s tarifní mzdou jde o částku, kde platí:

Výše osobního ohodnocení*odpracované hodiny v daném měsíci (včetně přesčasů).

U dělnických profesí s tarifní měsíční mzdou je stanoveno měsíční osobní ohodnocení, které je závislé opět na počtu odpracovaných hodin.

Osobní ohodnocení je vždy přiděleno na dané pololetí a poté přehodnoceno. Výše příznaného osobního ohodnocení je závislé na výsledném hodnocení zaměstnance v kvalifikační matici. Kvalifikační matici z tohoto pohledu můžeme považovat jako jeden z nástrojů motivace.

Kvalifikační matice je hodnotící nástroj obsahující hlavní činnosti pracovníků, podpůrné činnosti a osobní přístup. V každé kategorii může být libovolný počet hodnocených položek, kterým je přidělená váha důležitosti.

Pro zachování jednotného systému je doporučeno, aby hodnocení v kvalifikačních maticích bylo formou 4stupňové škály (0 – 3 body) a součet vah všech hodnocených položek byl 100.

Kvalifikační matice je zpravidla nastavena vedoucím pracovníkem a odsouhlasena vedoucím provozu či odboru. S každým zaměstnancem, který je zařazen do kvalifikační matice, proběhne hodnotící rozhovor s přímým nadřízeným. Takto vyhodnocená kvalifikační matice je platná vždy celé pololetí a po ukončení tohoto období se přehodnotí, zda došlo u zaměstnanců ke zlepšení či zhoršení v hodnocených položkách. Pro první pololetí je osobní ohodnocení platné od 1. 1. do 30. 6. a pro druhé pololetí od 1. 7. do 31. 12.

3.1.2 Transparentnost nastavené mzdy

Za současného stavu pozic a odměňování ve firmě není zcela přesně definováno, na jaké benefity má určitá pozice nárok. Doposud se tyto benefity řešily individuálně. Individuální přístup se týkal i nastavení základní mzdy, % prémie. I když firma má definované benefity na každý rok, vždy se našly výjimky, které tyto pravidla narušily. Co se týká prémie, jsou nastavené spíše podle středisek, než podle pozic.

3.2 Variabilní mzda

Variabilní mzdou můžeme považovat různé odměny, které mohou být poskytnuty zaměstnanci za práce jednorázové nebo mimořádné, plněné nad rámec stanovených úkolů nadřazeným zaměstnancem, které příznivě ovlivnily hospodaření útvaru nebo firmy. Cílové a mimořádné odměny využívá vedení společnosti ke splnění předem stanovených cílů či termínovaných úkolů. Cílová odměna se vyplácí po dokončení projektu.

Nejdůležitější složkou variabilní mzdy jsou prémie.

3.2.1 Prémie

Pro výrobní a nevýrobní dělníky jednotlivých hospodářských středisek je stanovena kolektivní měsíční prémie. Výpočet prémie se ještě provádí dvěma způsoby, během 1. čtvrtletí 2016 by se způsob výpočtu měl již sjednotit. Starší způsob výpočtu prémie se prováděl po uplynutí rozhodného období (1 měsíc), kdy se k výpočtu využila vyplacená základní mzda z předchozího měsíce a násobila se procentem stanovené prémie. Tato hodnota prémie byla daná prémiovým řádem a mohla být krácena za nesplněný ukazatel hospodářského výsledku firmy. Při nesplnění hospodářského výsledku se vypočtená prémie krátila o 10 %. Možnost přeplnění prémiového ukazatele byla vyloučena.

V prémiovém řádu bylo stanoveno, že vedoucí pracovník má možnost přerozdělení 5 % prémie, proto si zaměstnanec nemohl nárokovat celé stanovené procento prémie dané prémiovým řádem. Další 1 % z prémie úkolových dělníků získával vedoucí provozu do fondu odměn, které pak přerozděloval zaměstnancům za příkladné plnění pracovních úkolů, za mimořádné výkony zaměstnance.

Příklad výpočtu prémie:

Dílna má stanovené prémiovým řádem 17 % prémie, 1 % je vyvedeno do fondu odměn, vedoucí pracovník si stanovil, že si přerozdělení ponechá 2 % prémie.

Výpočet proběhne tak, že se u jednotlivých zaměstnanců vynásobí základní vyplacená mzda se 14ti % prémie a v kolonce „mínus, plus“ přerozdělí zaměstnancům 2 % prémie. Kolonka k výplatě se celkem musí rovnat nárokované prémii, která se rovná součinu celkové základní mzdy a 16ti % prémie.

Některý vedoucí pracovník si výpočet prémie jednotlivým zaměstnancům ponechává ve výši 16 % a kolonkou „plus, mínus“ koriguje přidáním a odebráním části prémie. Prémiovým řádem je dále řečeno, že pokud zaměstnanec neobdrží polovinu vypočtené prémie, musí mu tuto skutečnost vedoucí oznámit písemně s uvedením důvodu.

V témže měsíci nemusí být rozdělena celá rezerva prémie, může se její přerozdělení posunout do následujícího měsíce v témže kalendářním roce.

Pokud by došlo ke krácení prémie za nesplněný ukazatel HV, nároková prémie a tudíž prémie k výplatě by činila 12 534 Kč ($13\,927 * 0,9 = 12\,534$).

Tabulka 4: Výpočet dělnické prémie 1

Jméno	Sazba	Hodin	Základ	Prémie 14 %	Mínus Plus	K výplatě
	88,10	153,5	19 364	2 711	441	3 152
	104,90	151,0	21 145	2 960	300	3 260
	88,10	62,5	5 712	800		800
	72,80	160,0	18 413	2 578	400	2 978
	95,90	160,0	22 408	3 137	600	3 737
Celkem	449,80	687,0	87 042	12 186	1 741	13 927
Prémie: 16 %						
Nároková prémie 13 927						
Rezerva 0						
K výplatě 13 927						

Tabulka 5: Výpočet dělnické prémie 2

Jméno	Sazba	Hodin	Základ	Prémie 16 %	Mínus Plus	K výplatě
	88,10	153,5	19 364	3 098	100	3 198
	104,90	151,0	21 145	3 383		3 383
	88,10	62,5	5 712	914	-200	714
	72,80	160,0	18 413	2 946		2 946
	95,90	160,0	22 408	3 585	100	3 685
Celkem	449,80	687,0	87 042	13 927	0	13 927
Prémie: 16 %						
Nároková prémie 13 927						
Rezerva 0						
K výplatě 13 927						

Nový způsob výpočtu prémie s sebou přináší mnoho změn. Mezi nejdůležitější patří:

- Prémie je vyplácena již v měsíci, se kterým přímo souvisí.
- Prémie umožňuje možnost přeplnění ukazatele.
- Prémie není závislá pouze na hospodářském výsledku, ale jsou zde nové ukazatele, podle kterých je prémie vypočtena.
- Zaměstnanci jsou na jednotlivých hospodářských střediscích rozdělení do týmů a tyto týmy plní úkoly, na základě kterých mají hodnoceny prémiové ukazatele.

Na ukazatelích týmové prémie je vázáno 12 % a je možné je přeplnit až na 130 %. Prémie za ukazatele se tedy vyplácí v rozmezí 0 % - 15,60 %. Další 2 % jsou fondem přímého nadřízeného (mistra či vedoucího oddělení) a fond vedoucího odboru či provozu.

V prémiech není stanoven již jen jeden ukazatel HV, na základě kterého se při nesplnění prémie krátily, aniž by ho mohli dělníci ovlivnit. Je zde nově stanoveno více ukazatelů, které se vyhodnocují zvlášť a jejich celkový součet je výsledné procento prémie. Mezi ukazatele dělnických prémie patří: plnění denního plánu výroby, plnění doby čekání na operace, zmetkovitost, plnění reworků.

Výpočet nové (týmové) prémie viz příloha č. 1.

Tabulka 7: Výpočet prémie THP 2

Prémie THP		Mzda Kč				celková plánovaná výše prémie %	PHV	Hodnocení zaměstnance	Datová správnost	čtvrtletní prémie dle průměrného výměru Kč	prémie za Q Kč
jméno	funkce	leden	únor	březen	celkem						
	Vedoucí odboru	27 614	22 275	38 659	88 548	50%	20%	15%	15%	30%	26 564
	Finanční referent	20 472	26 833	26 433	73 738	32%	8%	10%	14%	24%	17 697
	Finanční účetní	19 740	20 680	20 680	61 100	22%	7%	5%	10%	15%	9 165
	Finanční účetní	19 549	20 352	20 480	60 381	22%	7%	5%	10%	15%	9 057
	Finanční účetní	14 923	17 000	17 000	48 923	22%	7%	5%	10%	15%	7 338
	Finanční referent	24 929	25 000	25 000	74 929	25%	0%	20%	5%	25%	18 732
	CELKEM	127 227	132 140	148 252	407 619						88 554

Tabulka 8: Výpočet prémie THP 3

Prémie THP		Mzda Kč				Čtvrtletní premiové ukazatele							
jméno	funkce	leden	únor	březen	celkem	prémie celkem %	PHV %	Hodnocení zaměstnance	KP3 celek	KP3 produktové řady	Finanční ukazatel	čtvrtletní prémie dle průměrného výměru Kč	prémie za Q Kč
	Senior Product Manager	30 545	32 000	30 545	93 090	52%	15%	10%	0%	22%	5%	37%	34 082
	Product manager	20 045	21 000	21 000	62 045	35%	10%	10%	8%	0%	7%	25%	15 463
	Product manager	23 253	24 360	24 360	71 973	22%	10%	5%	0%	2%	5%	12%	8 996
	Specialista	17 273	19 000	19 000	55 273	15%		15%	0%			15%	8 291
	Vedoucí oddělení	23 253	31 474	28 000	82 727	35%	10%	11%	7%		7%	25%	20 625
	Specialista	8 000	11 000	22 000	41 000	35%	10%	11%	7%		7%	25%	10 222
	CELKEM	292 381	318 714	334 649	945 744								234 756

Variabilní složky u nižších THP pozic jsou nejednotné v rámci jedné mzdové třídy, úseku a pozice, variabilní složky závisely na nákladovém středisku, kde se zaměstnanec nacházel.

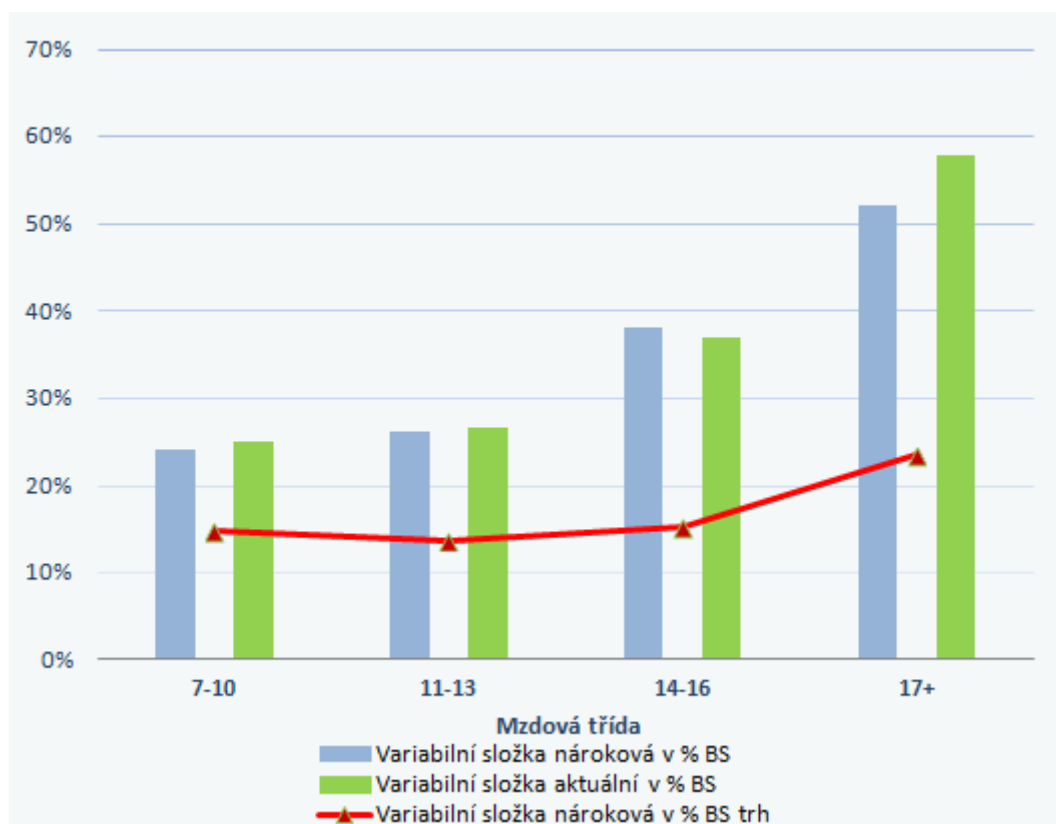
- U vyšších mzdových tříd jsou prémie v rámci jedné pozice srovnatelné.
- Výjimky nad definovanou politiku představují cca 1,2 mil Kč ročně.

U dělnických pozic je situace obdobná

- Nekonzistence je zřejmá zejména mezi stejnými pozicemi v různých úsecích.
- Výjimky nad definovanou politiku představují cca 4,9 mil Kč ročně.

Taková situace může být vnímána zaměstnanci jako nerovný přístup. Mnohokrát zazněly z řad dělnických zaměstnanců připomínky, že na jejich středisku mají malé prémie a jinde mají více. Procenta prémie byla stanovena povahou práce na daném středisku. Nový způsob výpočtu stanovuje stejné procento prémie skrz celou firmu, tím se vychází vstříc požadavku rovného odměňování.

Následující graf znázorňuje porovnání variabilní složky mzdy s trhem. I když procento variabilní složky mzdy kopíruje trend trhu, je příliš vysoké. Ve vyšších mzdových třídách je více než dvojnásobné.

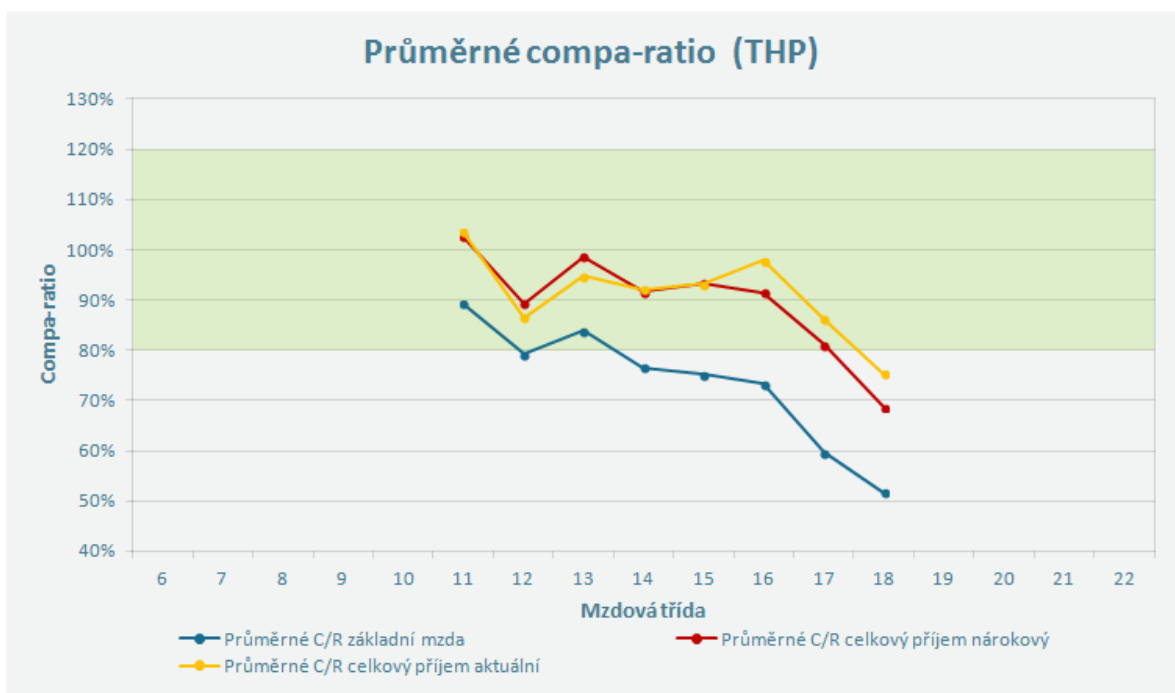


Obrázek 5: Graf podílu variabilní složky

Pokud se vyjádříme ke struktuře celkového příjmu, můžeme říct, že

- Základní mzda se zvyšující se mzdovou třídou je nízká v porovnání s praxí na trhu, hrozí tak riziko nízké konkurenceschopnosti.
- Variabilní složka – příliš vysoký target incentive u většiny pozic; doporučuji sjednotit výši variabilní složky, zejména u průřezových a THP pozic.
- Dále tuto variabilní složku nastavit tak, aby měla motivační charakter – výplatnost podle činností pozice; definování KPI, nastavení cílů a jejich kalibrace.
- U příplatků zvážit redistribuci navýšené sazby jednotlivých příplatků do mzdových složek vázaných na výkon.

Následující tabulka znázorňuje podíl základní mzdy, celkové mzdy a nárokové mzdy na středu budoucího mzdového pásma. U vyšších pozic jsou nynější mzdy hodně pod trhem.



Obrázek 6: Průměrné Compa-ratio THP

3.2.2 Strategie variabilní složky

Aby mohlo dojít k aplikaci nového systému odměňování, a to především základní mzdou, musí bezpodmínečně dojít i k přehodnocení a změně odměňování variabilní složky mzdy.

Vzhledem k tomu, že firma chce být velkým konkurentem srovnatelných zaměstnavatelů na trhu, chce při náboru nových zaměstnanců nabídnout vyšší základní mzdu, která je pro každého zaměstnance nároková, měsíčně vyplácená a je prvním impulsem pro vstup do firmy. Aby se zachoval objem mzdových prostředků, musí se zákonitě snížit vyplácená variabilní složka mzdy.

U výrobních a nevýrobních dělníků dojde ke zvýšení základní tarifní mzdy, dále tzv. osobního ohodnocení dle ročního hodnocení zaměstnanců vedoucím zaměstnancem. Dochází ke snížení procenta vyplácené prémie. Tento způsob změny odměňování musí být doprovázen celkovým zvýšením mzdy, jinak by mohl u kategorie dělníků vyvolat nespokojenost. Toto navýšení by mělo korespondovat s dohodnutým procentním navýšením uvedeném v kolektivní smlouvě.

Rozborem struktury mzdy bylo zjištěno, že zejména u THP zaměstnanců je vysoký podíl variabilní složky mzdy a nízký podíl základní mzdy. Jak již bylo výše uvedeno, činí tento podíl mzdy problém při náboru zaměstnanců. Firma nemůže získat kvalitní zaměstnance, a pokud již odborníky získá, musí navyšovat podíl základní mzdy. Tento způsob náboru má za následek nerovnocenného odměňování na stejné pozice zaměstnanců. Pokud nový zaměstnanec má vyšší mzdu než stávající, je to pro stávající zaměstnance příliš demotivující.

Z tohoto důvodu je tento projekt především zaměřen na změnu odměňování TH pracovníků. Projekt má za úkol provést radikální změnu odměňování, která je zaměřena na snížení vyplácené variabilní složky mzdy, zvýšení vyplácené základní složky a zařazení TH pozic do gradů (tříd), aby bylo odměňování zaměstnanců transparentnější, rovnocenné.

3.2.3 Strategie variabilní složky THP

Variabilní složka, za kterou můžeme považovat prémie, je i nadále definována jako % ze základní mzdy. Tato variabilní část mzdy se vyplácí zpětně za výsledek v daném období na základě hodnocení dle předem stanovených kritérií.

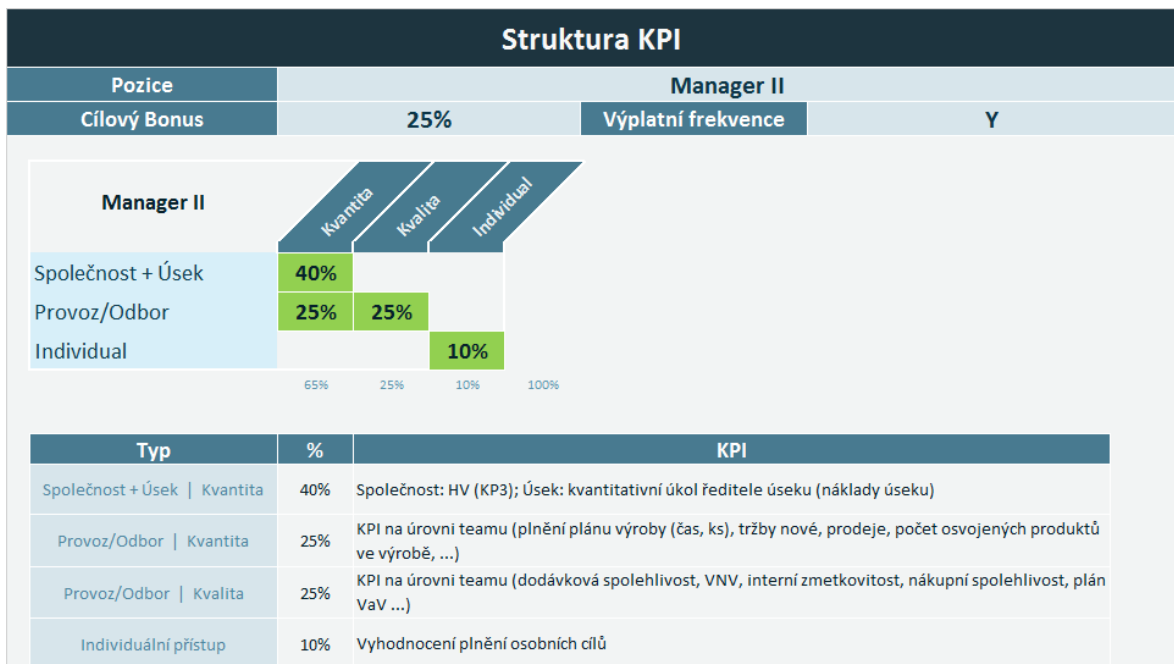
Variabilní složka mzdy je definována odlišně pro 6 skupin THP pozic (2 manažerské, Sales, Výzkum a vývoj, výrobní, administrativní). Výše variabilní složky je stanovena jednotně pro jednotlivé skupiny pracovních pozic.

Variabilní složku můžeme rozdělit 3 kategorie:

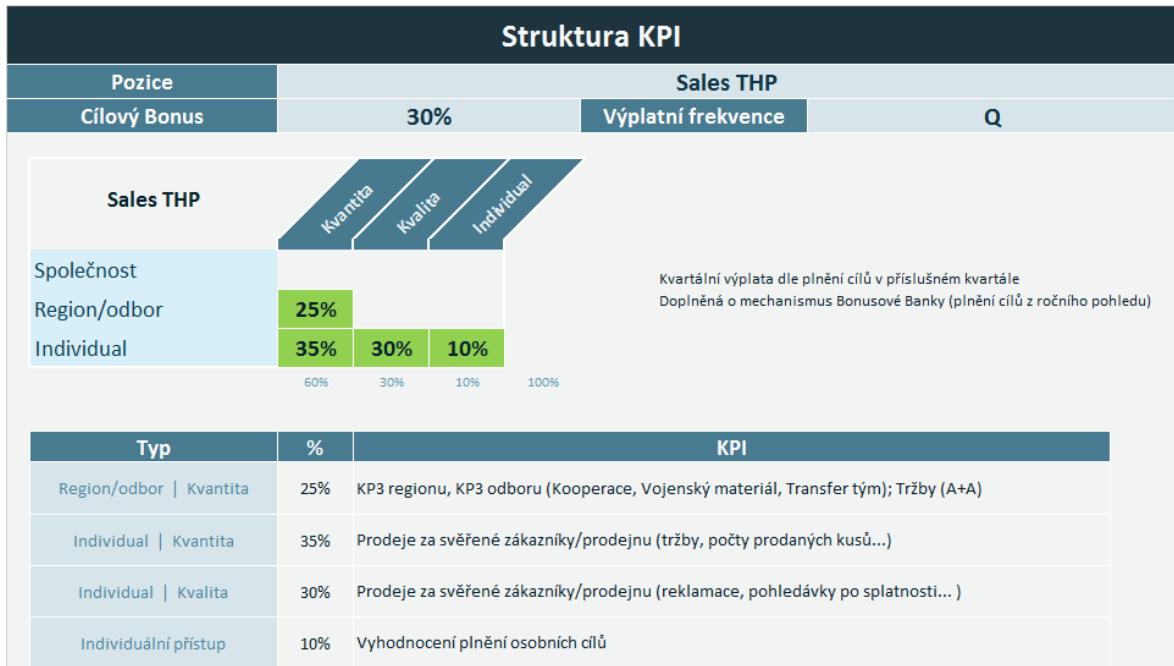
- Firemní cíle – vychází ze strategie podniku, jsou to cíle, které jsou pro všechny stejné.
- Týmové cíle – je těžké nalézt týmové cíle napříč celou firmou, většinou jsou přizpůsobeny jednotlivým týmům ve firmě.
- Individuální cíle – tam kde nelze nastavit týmové cíle, využívá se individuálních cílů, které jsou pro zaměstnance součástí jeho motivace.

Frekvence výplaty variabilní složky mzdy je stanovena v návaznosti na skupinu zaměstnanců. Pro nastavení KPI se využívá mix individuálních, týmových a firemních cílů – dle typu pozice.

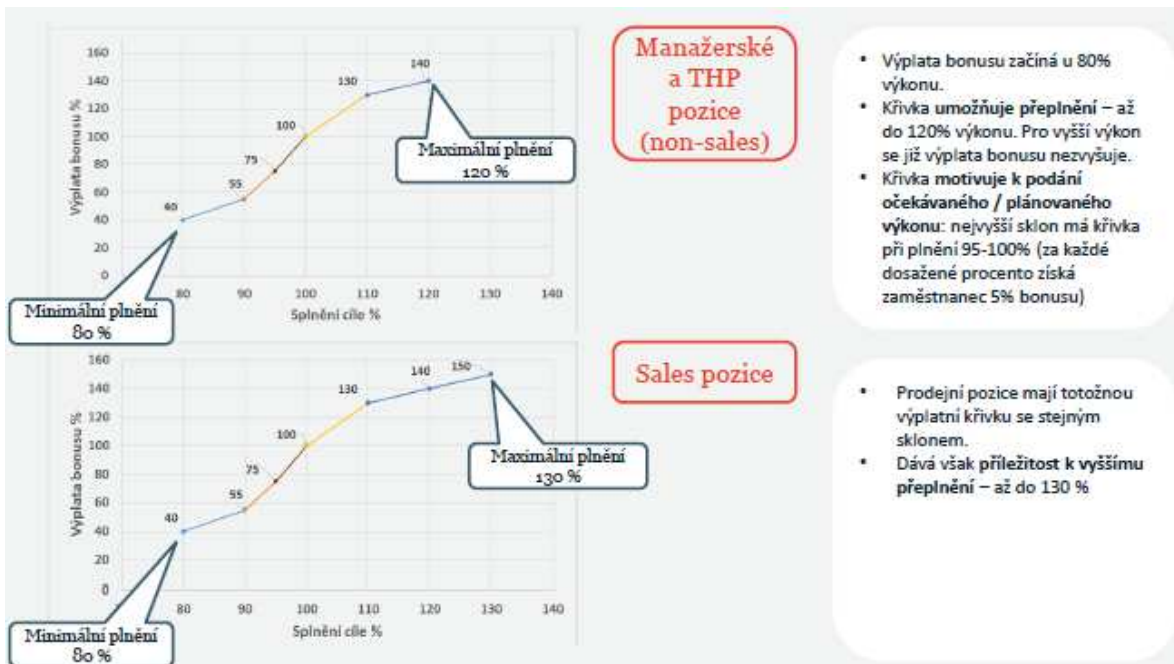
Variabilní složka pro 6 skupin THP pozic může mít následující složení, viz následující obrázky.



Obrázek 7: Struktura KPI pro střední management



Obrázek 8: Struktura KPI pro Sales



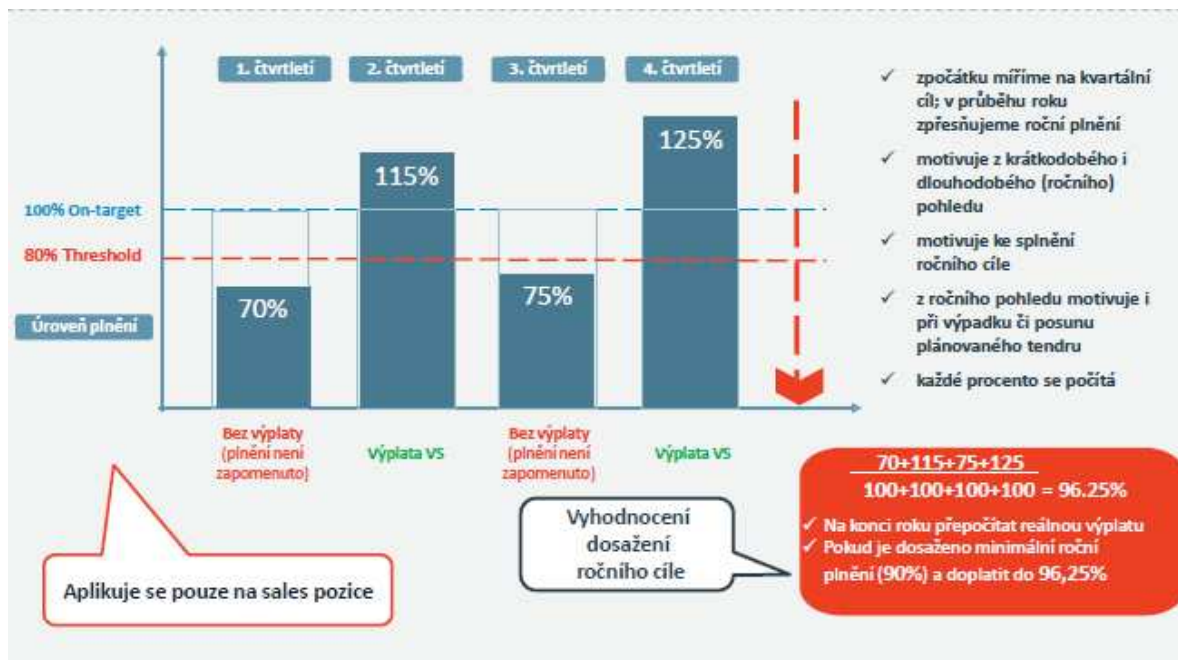
Obrázek 9: Výplatní křivka variabilní složky mzdy

Převratnou novinkou v odměňování variabilní složkou pro Sales 2 bude tzv. **bonusová banka**. Bonusová banka je nástroj podporující dlouhodobou motivaci a výkon v obchodních týmech s cílem dosáhnout ročního plánovaného výsledku v prodeji.

Cílem tohoto nástroje je dosáhnout vyšší motivace u prodejních pozic, kdy obchodník nesmí v rámci celého roku polevit ve svém výkonu, i když krátkodobý úsek (kvartál) nebude splněn. Tento nástroj stimuluje zaměstnance k prodeji každého dalšího procenta, což může v celkovém součtu za celý tým obchodníků přinést lepší celkový prodejní výsledek za celý rok.

Principy bonusové banky:

- Zaměstnanci jsou hodnoceni čtvrtletně dle typu schématu, hodnocené období je vyplaceno dle reálného dosaženého výsledku, který je stanoven příslušnými KPI, avšak jejich dosažené výsledky jsou započítávány i pro roční zhodnocení.
- Pokud zaměstnanec dosáhne na roční bázi splnění ročního cíle, jsou mu variabilní složky doplacený do výše celkového plnění, i když čtvrtletně nemusely být vyplaceny v plné výši.
- % maximálního plnění bude uplatňováno v jednotlivých čtvrtletích na úrovni 130 %, maximální roční plnění pro bonusovou banku je 110 %.



Obrázek 10: Bonusová banka

3.2.4 Benefity – srovnání s trhem

Firma nabízí svým zaměstnancům široké portfolio s netypickou nabídkou. Většina poskytovaných benefitů je v souladu s trhem nebo nad ním (z hlediska výskytu na trhu nebo příspěvku firmy).

Silná orientace na sociálně zaměřené benefity, ale

- Portfolio neobsahuje běžněji poskytované benefity s vysokou přidanou hodnotou (zdravotní péče).
- Většina benefitů je dostupná pouze „výběrově“, jediný plošně dostupný benefit v sociální oblasti je penzijní připojištění, v ostatních oblastech zejména stravování a osobní volno.
- Nižší konkurenceschopnost u volnočasových aktivit.
- Omezená, žádná flexibilita.

Benefity ve firmě můžeme rozdělit do 3 kategorií:

- Sociální benefity – odměna při odchodu do důchodu, další odměny při ukončení pracovního poměru, příspěvek pro studující děti, příspěvek při narození dítěte, sociální výpomoc pozůstalému, příspěvek na obstarání pohřbu, penzijní připojištění, odstupné.
- Ostatní výhody – životní výročí, příspěvek na závodní stravování, firemní automobily, mobilní telefony, nákup výrobku společnosti za nižší cenu, T-Mobile program, firemní akce, vzdělávání, příspěvek na ubytování, notebook, volnočasové aktivity.
- Pracovní podmínky – neplacené volno navíc, osobní volno, placené pracovní volno navíc, flexibilní pracovní doba, home office.

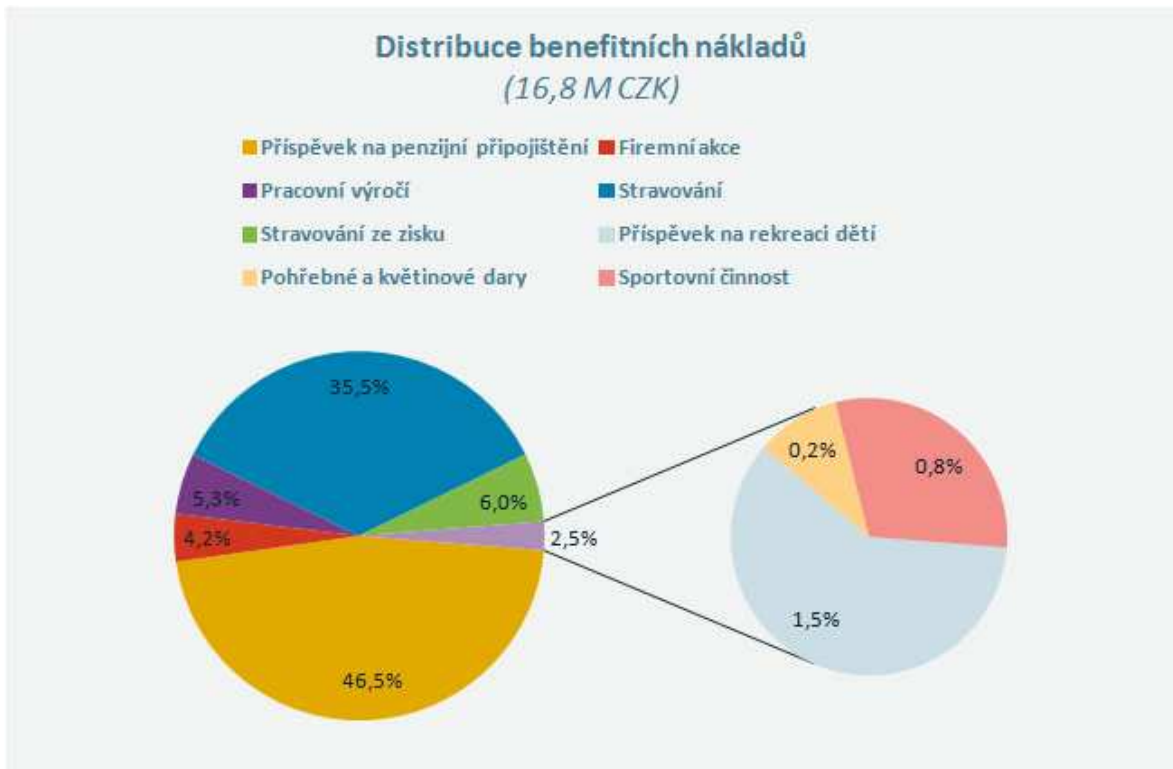
Při srovnání těchto benefitů s trhem, dospějeme k závěru, že firma se pohybuje v těchto benefitech spíše nad trhem, viz tabulka.

Tabulka 9: Benefity – srovnání s trhem

Sociální benefity		Ostatní výhody		Pracovní podmínky	
Odchod do důchodu	Lehce nad trhem	Životní výročí	Lehce nad trhem	Neplacené pracovní volno navíc	Lehce nad trhem
Další odměny při ukončení PP		Stravování		Placené pracovní volno navíc	Srovnatelné s trhem
Příspěvek pro studující děti		Firemní automobily	Flexibilní pracovní doba	Home office	
Příspěvek při narození dítěte		Mobilní telefony			
Sociální výpomoc pozůstalému		Výrobky společnosti			
Příspěvek na obstarání pohřbu		T-Mobile program			
Penzijní připojištění	Srovnatelné s trhem	Firemní akce	Srovnatelné s trhem		
Odstupné		Vzdělávání			
		Příspěvek na ubytování			
		Notebook			
		Volnočasové aktivity			

Roční náklady na benefity se pohybují zhruba 16 830 000 Kč, kdy jsou tyto benefity vkládány do daňově nejvýhodnějších benefitů, což je penzijní připojištění a příspěvek na závodní stravování. Příspěvek na penzijní připojištění shledávám jako nejlepší variantu benefitů, obzvláště při dnešní situaci z pohledu výpočtu důchodu.

Přes 80 % prostředků je investováno do daňově nejvýhodnějších benefitů, 0,9 mil Kč (5 %) bylo vyplaceno k pracovním výročím (výplata ve mzdě).



Obrázek 11: Podíly benefitů ve firmě

3.2.5 Práce manažerů s variabilní mzdou

Jak již bylo výše zmíněno u variabilní složky mzdy, manažer (vedoucí zaměstnanec) má možnost ovlivňovat vyplácení této variabilní složky. Týká se to především u prémie dělníků rozdělení fondu mistra, u vedoucích provozů se jedná o rozdělení fondu vedoucího. Rozdělení fondu mistra je uvedeno přímo v kolonce prémie, kdežto u fondu vedoucího se jedná o vypsání šeku, který zaměstnanec předkládá v podnikové pokladně a dostává peněžní hotovost (v podstatě zálohu na vyplacení odměny). Tento šek má tak trochu psychologický charakter, zaměstnanec se domnívá, že obdržel více, než když má odměnu přímo ve výplatě. To však není pravda – i tato odměna vyplacená v hotovosti je ve mzdě zaměstnance vždy dodaněna.

Fond vedoucího měli přidělen i vedoucí THP zaměstnanců. THP dostávali odměny za mimořádné úkoly nebo práce navíc. Další složkou jsou prémie, kde je ukazatel hodnocení zaměstnance. Tento ukazatel nelze přeplnit, pouze vyplatit v plné výši nebo krátit za neuspokojivé výsledky.

3.2.6 Frekvence výplaty variabilní složky

Výrobní a nevýrobní dělníci mají jednotnou výši týmové (nové) prémie a to 14 %. Těchto 14 % je rozděleno na část vázanou na splnění ukazatelů, které tvoří 12 % a 2 % tvoří fond vedoucího. Nevýrobní dělníci na podnikových prodejnách mají prémii ve výši 30 % a jejich splnění je závislé na tržbách prodejen.

Týmová prémie je vyplácena v příslušném mzdovém období za ukazatele sledovaného měsíce. Výjimku tvoří pouze nevýrobní dělníci na podnikových prodejnách, kteří mají prémie za ukazatele hodnocené měsíčně a vypláceny ve mzdovém období následujícím po ukončení vyhodnocení sledovaného měsíce.

Frekvence vyplácení premií THP je závislá od druhu ukazatele. Prémie jsou vyhodnocovány čtvrtletně, což znamená, že převážná část ukazatelů je i čtvrtletně vyplácena. Prémiový ukazatel PHV je vyhodnocován a vyplácen 1x ročně, neboť je závislý na skutečné hodnotě provozního hospodářského výsledku firmy za kalendářní rok. Při průběžném vyhodnocování provozního hospodářského výsledku a tím pádem známé předpokládané jeho hodnotě je možné vyplatit zálohu na tento prémiový ukazatel.

Co se týče strategie variabilní složky, i nadále bude frekvence výplaty pro některé pozice čtvrtletní a nově pro některé pozice pouze roční.

Tabulka 10: Tabulka frekvence výplaty premií THP

Skupina pozic	Cílové %	Frekvence výplaty	Typ
Manager II (vyšší manažerská pozice)	25	Rok	Bonus
Manager (ostatní manažerské pozice)	20	Kvartál	Bonus
Sales THP	30	Kvartál	Prodejní bonus
VaV THP (pozice s výrazným vlivem na výzkum a vývoj nových produktů)	15	Kvartál	Bonus
Výroba THP (odborné pozice THP ve výrobě či přímo podporující core business)	15	Kvartál	Bonus
Admin THP (podpůrné pozice)	10	Rok	PHV

3.3 Představení systému motivace

3.3.1 Procesní schéma hodnocení TH zaměstnanců

Schéma hodnocení THP začíná v oddělení rozvoje a vzdělávání, odkud je odeslán informační email o zahájení hodnocení THP zaměstnanců za daný rok. Otevírá hodnocení v informačním systému, určí přesně dané termíny pro každou fázi hodnocení THP zaměstnanců.

Vedoucí zaměstnanci zahájí proces hodnocení v systému a vyžádají si sebehodnocení svých přímých podřízených.

Zaměstnanec provede sebehodnocení v systému dle stanovených kritérií (vyhodnocení cílů, vyhodnocení kompetencí) v určitém termínu. Pokud v něm zaměstnanec neprovede sebehodnocení, přijdou mu emaily s upozorněním.

Přímý nadřízený vyhodnotí cíle a kompetence zaměstnance ve škále „nad standardem, ve standardu, pod standardem“ a zařadí zaměstnance do matice dle výsledku z hodnocení.

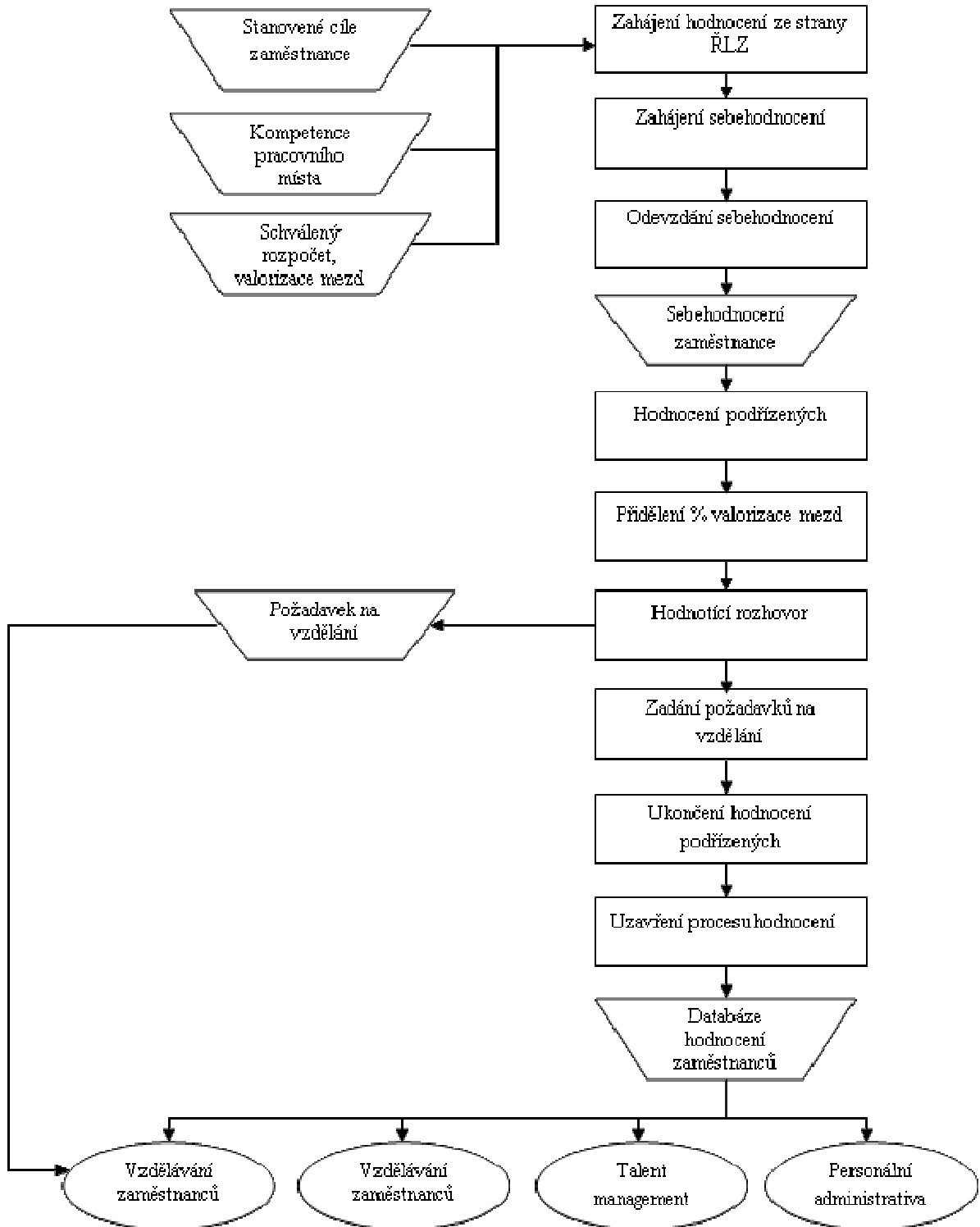
Vedoucí zaměstnanec přidělí % valorizace mezd mezi své podřízené podle výsledků hodnocení. Specialista personálního controllingu navrhne rozpětí valorizace pro jednotlivé skupiny zaměstnanců dle matice.

Vedoucí zaměstnanec svolá s podřízeným schůzku – hodnotící rozhovor, zaměstnanec po jeho ukončení potvrdí jeho uskutečnění v systému, kde má možnost se k hodnocení vyjádřit.

Vedoucí zaměstnanec zadá do systému požadavky na vzdělávání na další období. V systému jsou předdefinovány oblasti vzdělávání.

Vedoucí zaměstnanec ukončí hodnocení svých podřízených v systému.

ŘLZ po ukončení hodnocení všech podřízených vedoucími pracovníky uzavře systém na hodnocení zaměstnanců na daný kalendářní rok.



Obrázek 12: Procesní schéma hodnocení zaměstnanců THP

3.3.2 Hodnocení a nastavení cílů

Dřívější systém hodnocení zaměstnanců probíhal v papírové podobě, kdy byly pro všechny zaměstnance stanoveny stejné kompetence, někdy byly nastaveny individuální cíle. Hodno-

cení probíhalo 1x ročně, většinou koncem listopadu a začátkem prosince. Většinou byl výsledkem hodnocení závěr, zda byl cíl nebo úkoly splněny, příp. nesplněny. Od hodnocení se nevyvíjela žádná změna mzdy, případně odměny. Hodnocení nebylo považováno za žádný motivační nástroj, spíš jenom další administrativa.

Nově se zavádí e-hodnocení zaměstnanců, které bude využito pro novou motivaci, pro nový systém odměňování ve firmě a to pro kategorii THP.

Nový systém e-hodnocení přinese

- Sebehodnocení kompetencí a cílů
- Hodnocení kompetencí a cílů manažerem
- Hodnotící rozhovor, který se skládá z osobního rozvojového plánu a stanovení nových výkonnostních cílů
- Celkový výsledek hodnocení
- Proces hodnocení a návaznosti na něj (motivace).

Tento systém přinese velkou revoluci v hodnocení zaměstnanců. Ve firmě nikdo nebyl zvyklý na hodnotící pohovory a sebehodnocení. Domnívám se, že u mnohých zaměstnanců se setkáme s nedůvěrou a neochotou toto hodnocení podstupovat.

Co by mělo sebehodnocení zaměstnance obsahovat? Vlastní pohled zaměstnance na vykonanou práci, jež má být podkladem pro dialog s nadřízeným zaměstnancem při závěrečném hodnotícím rozhovoru. Tyto rozhovory mají zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a zaměstnancem, sebehodnocení dává příležitost pro osobní a profesní rozvoj, je zde zabudovaná finanční motivace.

V dalším kroku hodnocení dojde k hodnocení manažera kompetencí zaměstnance. Kompetencemi se rozumí

- Chování potřebné k dosažení žádoucích úrovní výkonu
- Souhrn znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažený výsledku (cíle)
- Pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.

Kompetenční modely jsou popsány v popisu pracovních míst TH pracovníků.

Měkké kompetence	Požadovaná úroveň kompetence 1-3
Spolupráce (průřezová kompetence) Spolupracuje a zapojuje se do činností skupiny ochotně a sehrává v ní pozitivní roli, směřuje své aktivity ke skupinovému cíli, sdílí a nabízí informace a respektuje druhé a výsledky jejich úsilí ■	1
Pro zákaznický přístup (průřezová kompetence) Je empatický, předvídá potřeby a očekávání vnějšího i vnitřního zákazníka (kolegy), jedná a komunikuje profesionálně, usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků, dokáže účinně vyjednávat, zvládá konfliktní situace a přijímá osobní zodpovědnost ■	2
Vykonnost (průřezová kompetence)	1

Obrázek 13: Ukázka popisu pracovních míst THP, kompetence

Úrovně kompetencí se stanovují následující, dle pozic:

- Efektivní komunikace a řešení konfliktů
- Kreativita
- Přijímání změn
- Samostatnost
- Řešení problému
- Plánování a organizace práce
- Aktivní přístup a orientace v informacích
- Zvládání emoční zátěže
- Vedení týmu
- Přesvědčivé jednání a vystupování.

Kompetence jsou nastaveny ve 3 úrovních, např. spolupráci můžeme v jednotlivých úrovních definovat takto:

- Úroveň 1 - Spolupracuje a zapojuje se do činností skupiny ochotně a sehrává v ní pozitivní roli, směřuje své aktivity ke skupinovému cíli, sdílí a nabízí informace a respektuje druhé a výsledky jejich úsilí.
- Úroveň 2 - Aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny, významně přispívá k dosahování skupinových cílů, je zodpovědný za výsledky skupinové činnosti a sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace.
- Úroveň 3 - Zaujímá ve skupině roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu, je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech.

Při hodnocení cílů se vychází z nastavených cílů v předchozím období, stanovení cílů probíhá podle metodiky SMART.

Cíl musí být jasně definovaný, pochopitelný a se kterým se zaměstnanec dobře ztotožní, většinou začíná slovem. Musí mít odsouhlasený dopad, např. návratnost investic, spokojenost zákazníků. Daný cíl je důležitý a přínosný pro společnost, je náročný, ale splnitelný, jasně definovaný časový rámec plnění. Je zajímavý, motivující a vzbuzující uznání vedoucího.

Nastavujeme 3 – 4 cíle, alespoň 1 cíl je rozvojový a přidáváme váhu jednotlivým cílům.

Škála hodnocení cílů (výkonů) a kompetencí (chování) je ve třech úrovních:

- Nad standardem
- Ve standardu
- Pod standardem.

↑	Nad standardem	5	8	9
	Ve standardu	4	6	7
	Pod standardem	1	2	3
	Cíle/kompetence	Pod standardem	Ve standardu	Nad standardem

→	
<p>Specifikace skupin pro rozvoj a další profesní růst:</p> <p>7, 8 a 9 talent management</p> <p>6 setrvání</p> <p>5 a 4 rozvoj kompetencí</p> <p>3 a 2 rozvoj odborných dovedností</p> <p>1 okamžité řešení situace</p>	

Obrázek 14: Celkový výsledek hodnocení

Při hodnotícím rozhovoru by mělo dojít ke zhodnocení cílů a kompetencí za předchozí období, stanovení vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnance, definice nových cílů pro následující období a poskytnutí konstruktivní zpětné vazby.

Zpětná vazba nám nabízí jiný úhel pohledu, ukazuje nám nové cesty, podporuje nás v rozvoji a motivuje nás ke změně.

4 PROJEKT ZMĚNY ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU VE VÝROBNÍ FIRMĚ

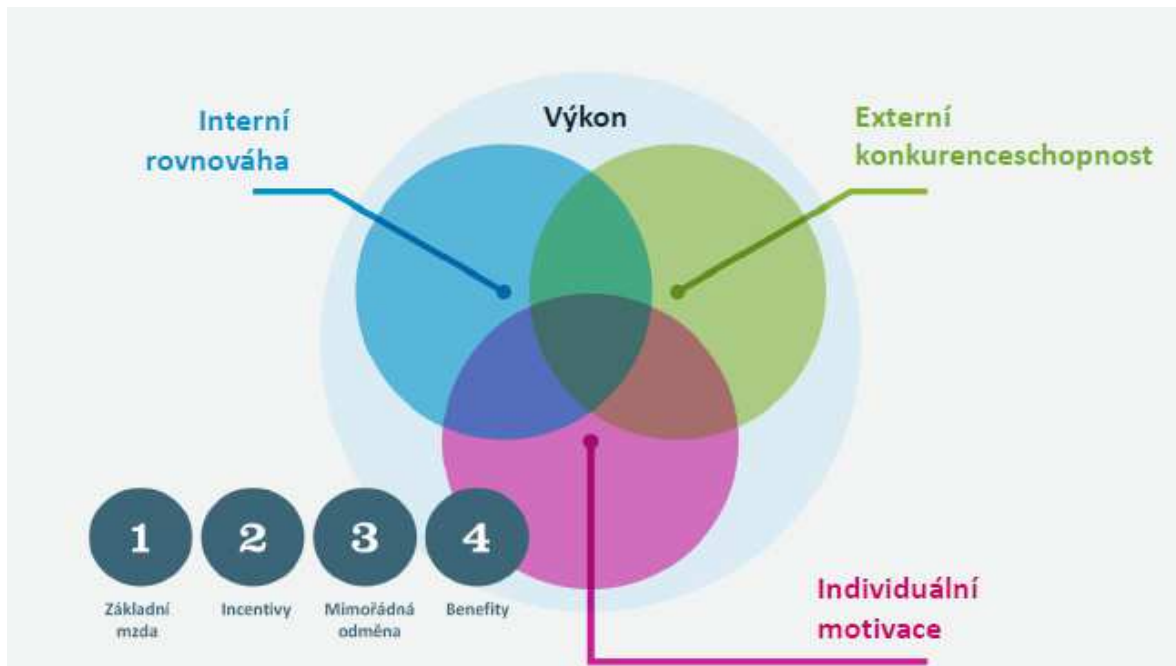
Návrh odměňovacího systému ve firmě je úzce navázán na strategii společnosti a umožňuje tak efektivní plnění nastavených strategických cílů a dlouhodobou udržitelnost.

Cílem nastavení odměňovacího systému je udržet v rovnováze

- Interní rovnováhu mezi pracovními pozicemi,
- Externí konkurenceschopnost se srovnatelnými společnostmi,
- Řízení individuální motivace každého zaměstnance.

Systém podporuje strategický záměr optimálně a efektivně využít mzdové prostředky. Systém odměňování je postaven na těchto principech:

- Odměňujeme za výkon, dodaný výsledek – ať už v krátkém (bonus, prodejní bonus, prémie) nebo v dlouhodobém pohledu (základní mzda).
- Systém garantuje zachování interní rovnováhy.
- Mzdová politika je postavena na srovnání s trhem a v souladu s firemní strategií.
- Centrálně řízené odměňování
 - Centrální systém pro hodnocení pracovních pozic
 - Centrální rozpočet pro roční úpravu mezd
 - Schvalovací pravomoc pro úkony v odměňovacím systému je soustředěna v odboru Řízení lidských zdrojů
 - Centrální kalibrace mimořádných odměn.



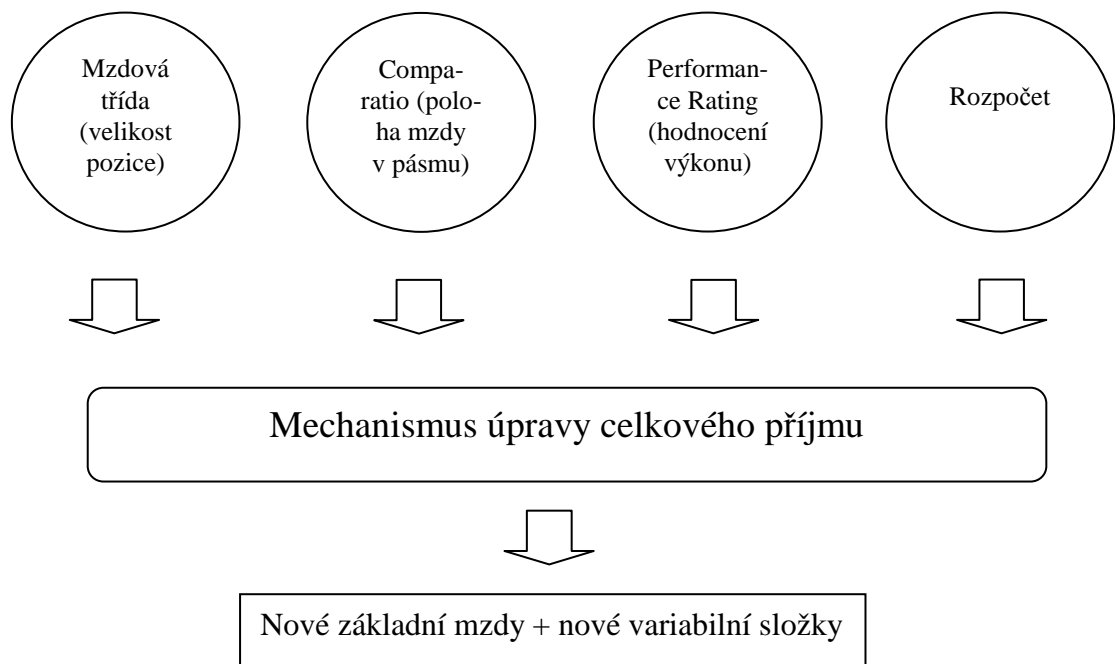
Obrázek 15: Základní principy a komponenty v odměňování

Při přechodu na nový systém odměňování dojde k přerozdělení mzdových složek, většinou snížení variabilní složky a zvýšení základní mzdy a zařazení do jednotlivých tříd (gradů) dle pozic a popisu pracovních míst. Nedílnou součástí tohoto procesu je především komunikace se zaměstnanci, kdy musí manažeři zaměstnancům tento posun mezd vysvětlit. Základními principy pro úpravu celkového příjmu, se kterou musí být zaměstnanci seznámeni, je to, že

- Základní mzda se nebude nikomu snižovat (to zajistí rozpětí gradu na základě hodnocení zaměstnance).
- Všechny pozice ve stejné skupině budou mít stejné procento a frekvenci výplatnosti variabilní složky (prémie).
- Pokud u některých pozic by mělo dojít k navýšení celkové mzdy o více než 15 % (některé pozice jsou s porovnáním s trhem podhodnocené), bude nárůst mzdy rozložen do více kroků.
- Malé nárůsty (např. méně než 500 Kč) budou řešeny individuálně (tato situace nastane, pokud má nyní některý zaměstnanec základní mzdu již na úrovni gradu, nebo základní mzda je sice nižší, ale je potřeba dle nové motivace snížit procento prémie).

- Další individuální nastavování příjmů a různých pravidel může obsahovat maximálně 5 % výjimek, který ale musí schválit generální ředitel.

Nastavení celkových mezd bude shora ohraničen rozpočtem, aby nedocházelo k nekonečným úpravám individuálních mezd.



Obrázek 16: Mechanismus úpravy celkového příjmu

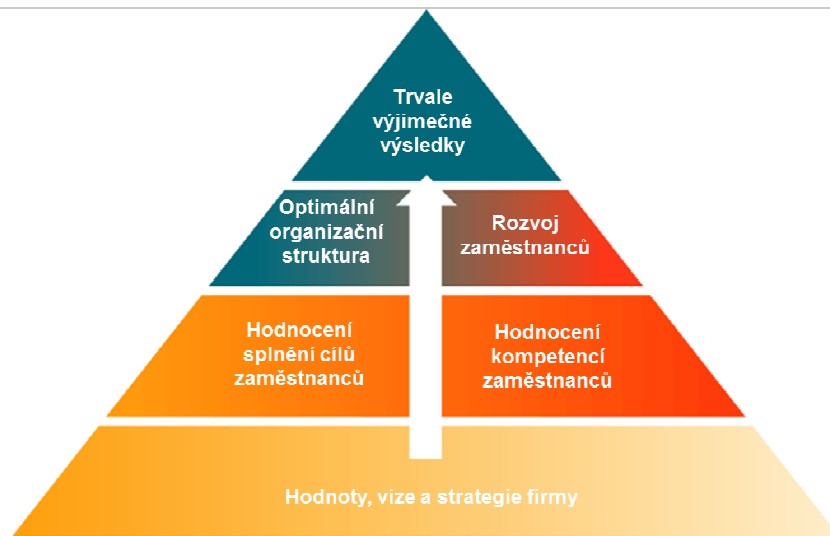
4.1 Strategické rozhodnutí

Strategické rozhodnutí firmy je základním, výchozím bodem při zavádění systému odměňování.

Firma si musí stanovit, co je jejím hlavním posláním, jakým směrem v odměňování se dát. Ekonomický růst trhu má být hlavním vodítkem pro vedení společnosti, jak má být postaven systém odměňování. Analyzovaná firma je obchodně výrobní společnost a ve své strategii v odměňování se chce dát směrem 10 % pod českým trhem.

Pokud tedy máme určenu strategii, můžeme přejít k zatřídění pozic THP do matic, tedy do příslušných gradů (tříd). Tyto třídy ukazují strukturu základních mezd. Pro stanovení variabilní složky mzdy, zatřídíme zaměstnance z matic do 6 skupin, kde sladíme variabilní složky mzdy v jednotné výši pro tyto skupiny.

Dlouhodobý úspěch firmy



Sladěné systémy a motivovaní zaměstnanci přinášejí výjimečné výsledky

Obrázek 17: Pyramida dlouhodobého úspěchu firmy

4.1.1 Job Families

Pracovní podnikové modely jsou praktický způsob identifikace role v organizaci a platformou pro řešení mnoha problémů. Trávíte příliš mnoho času vyhodnocováním jednotlivých pracovních míst? Pracovní podnikové modely vám dají rámec pro kategorizaci prací, které jsou užitečné v mnoha personálních procesech. (vlastní překlad)²

Zařazením do tzv. „Job Families“, neboli společné oblasti, můžeme stanovit, které oblasti podnikání jsou pro firmu klíčové a které podpůrné. V popisované firmě bylo za core business označena oblast obchodu a výroby. Ze strategie společnosti vyplývá, že se jedná

² Job family models are a practical way of identifying the roles in an organization and a platform for addressing many issues. Do you spend too much time evaluating individual jobs? Job family models give you a framework for categorizing work that's useful in many HR processes. (Hey Group, 2016)

o výrobně obchodní společnost a proto je stanovení tzv. core oblasti spojeno s obchodem a výrobou. Další podrobné rozčlenění najdeme v kapitole 4.3 Hodnocení pozic.

4.1.2 Postupné kroky zavádění nového systému odměňování

Projekt zavádění systému odměňování probíhá v několika krocích, musí být řádně připravený, promyšlený, projednaný jak s vedoucími zaměstnanci, pak i se samotnými zaměstnanci, kterých se změna týká.

V první fázi je potřeba popsat aktuální stav celkového hrubého příjmu, zjistit, z jakých složek se jednotlivá mzda zaměstnance skládá, tj. aktuální základní mzda, % variabilní složky mzdy, výpočet aktuálního C/R (podíl základní mzdy a středu mzdového pásma - Midpointu). Je potřeba definovat tyto mzdy k pracovním pozicím.

V druhé fázi definovat cílové Compa-ratio, tj. definování nároku na změnu individuální mzdy – vřazení hodnocení výkonu do systému, výpočet cílového C/R.

Třetí fáze obsahuje nastavení nové struktury celkového hrubého příjmu, tj. přiřazení nové struktury celkového příjmu každé pozici (zaměstnanci). Výpočet nové základní mzdy při nastaveném % variabilní složky mzdy a cílovém C/R, porovnání se mzdovou politikou. Dále se musí znovu propočíst nové C/R, aby nedošlo k porušení podmínky nesnížení základní mzdy. Opět se musí propočítat % změny základní mzdy a celkového příjmu.

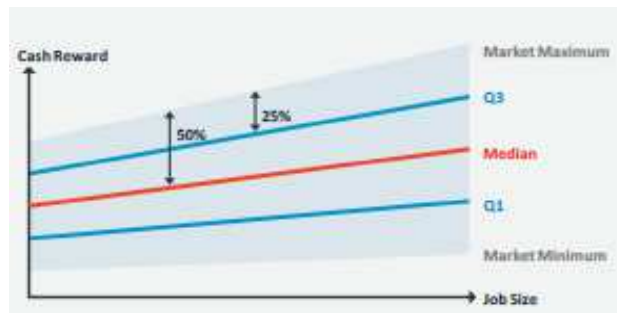
V poslední 4. fázi dojde ke krokování nárůstů základní mzdy v těch případech, kdy má dojít k celkovému nárůstu mzdy o více jak 15 %. Toto navýšení proběhne ve dvou krocích (individuální plán navyšování 6-12 měsíců). Maximální nárůst v 1. kroku je 30 % a ve 2. kroku 5 %.

4.2 Mzdová analýza

Systém odměňování je definován mzdovou politikou se mzdovými pásmy (rozpětím) $\pm 20 \%$.

Referenční úroveň ve mzdové politice je klíčová hodnota, ovlivňující externí konkurenceschopnost. Navržená referenční úroveň pro firmu je postavena na Mediánu -10 % českého trhu. Mzdová struktura zohledňuje situaci odměňování v roce 2015 a předpokládá se,

že v roce 2017 dojde k přiblížení mzdové struktury externímu trhu, zejména u vyšších mzdových tříd.



Obrázek 18: Referenční úroveň trhu

Pro každou mzdovou třídu je definován Midpoint (střed pásma) a rozpětí $\pm 20\%$. Je zohledněna odměňovací praxe v roce 2015, lokalita a zároveň je zachována dostatečná míra konkurenceschopnosti. Pro každou skupinu pozic je definována samostatná mzdová struktura pro základní mzdu.

Tabulka 11: Ukázka mzdové roční struktury

Mzdová třída	MIN (80 %)	Midpoint	MAX (120 %)
7	144 000	180 000	216 000
8	153 600	192 000	230 400
9	169 600	212 000	254 400
10	188 800	236 000	283 200
11	210 400	263 000	315 600
12	240 000	300 000	360 000
13	284 000	355 000	426 000
14	336 000	420 000	504 000
15	412 000	515 000	618 000
16	512 000	640 000	768 000

Struktura celkového příjmu popisuje potřeby jednotlivých typů pozic a zároveň se přibližuje externímu trhu s cílem zvýšit externí konkurenceschopnost. Dlouhodobý strategický záměr je sjednocení a zjednodušení struktury celkového příjmu pro všechny typy pracovních pozic. Benefity tvoří nedílnou součást komponenty individuální motivace zaměstnance.

THP	VD, ND	Terminologie
Benefity		Benefity
Příplatky a ostatní odměny (Příplatky + Mzda za přesčas)		Real Total Cash (RTC)
Reálně vyplacené variabilní složky mzdy + Mimořádné odměny + Bonus PAS	Reálně vyplacené prémie + Mimořádné odměny + Tarifní příplatek	Actual Total Cash (ATC)
Variabilní složky mzdy (Bonus, Pro- dejní bonus)	Variabilní složky mzdy (Prémie)	Target Total Cash (TTC)
Základní mzda	Základní mzda + Výkonnostní tarif, Osobní ohodnocení	

Obrázek 19: Schéma struktury celkové mzdy po zavedení nového systému odměňování

Součástí analýzy odměňování je zjištění průměrů mezd v ČR, taktéž i ve zlínském kraji a porovnání s průměrnou mzdou ve firmě. Následující tabulky znázorňují průměrné mzdy ve zlínském kraji, dále mzdy v ČR dle sekcí ekonomických činností CZ-NACE.

Průměrná mzda ve sledované firmě je vyšší než činí průměrná mzda ve zlínském kraji. Tímto získává dobrou pozici na trhu jako zaměstnavatel, je konkurence schopný.

RSCP - mzdová sféra	rok 2014	MZS-M0
Základní informace o hrubé měsíční mzdě		
		Zlínský kraj
Medián hrubé měsíční mzdy		20 974 Kč/měs
Index mediánu hrubé měsíční mzdy vůči roku 2013		103,6 %
Diferenciace		
1. decil - 10 % hrubých měsíčních mezd menších než		12 041 Kč/měs
1. kvartil - 25 % hrubých měsíčních mezd menších než		15 709 Kč/měs
Medián - 50 % hrubých měsíčních mezd menších než		20 974 Kč/měs
3. kvartil - 25 % hrubých měsíčních mezd větších než		27 286 Kč/měs
9. decil - 10 % hrubých měsíčních mezd větších než		36 675 Kč/měs
 Průměr hrubé měsíční mzdy		 23 789 Kč/měs
Podíl zaměstnanců s podprůměrnou hrubou měsíční mzdou		62,8 %
Vybrané složky hrubé měsíční mzdy		
Odměny		17,6 %
Příplatky		3,4 %
Náhrady		10,5 %

Obrázek 20: Informace o hrubé mzdě ve Zlínském kraji

Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/zli>

Pokud mzdy ve firmě porovnáme s průměrnou mzdou v CZ-Nace, můžeme říci, že se pohybuje na úrovni trhu. Zpracovatelský průmysl, kde je firma zařazená, dokonce za 3. čtvrtletí vykazuje nižší průměrnou měsíční mzdou, než jakého příjmu dosáhla za rok 2015 analyzovaná firma.

Dalším porovnáním jsou výdělky některých evropských států, které jsou zjištěny ze stránek OECD. Výdělky byly uvedeny v různých měnách, v našem příkladu jsou to Kč a Eura.

Tabulka 12: Mzdy podle секcí ekonomických činností CZ-NACE

ISPV - ČR celkem		3. čtvrtletí 2015			ČR - M6q		
Mzdy podle секcí ekonomických činností CZ-NACE							
sekcce CZ-NACE		počet * za- měst.	hrubá měsíční mzda				
			medián	meziroč- ní změna	průměr	meziroč- ní změna	odmě- ny
		tis. osob	Kč/měs	%	Kč/měs	%	%
A	Zemědělství, lesnictví a rybářství	96,4	21 796	101,9	22 790	101,9	2,8
B	Těžba a dobývání	28,0	28 768	100,8	31 615	101,7	3,5
C	Zpracovatelský průmysl	1 044,6	23 884	104,1	27 263	104,0	3,7
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla	28,2	34 505	101,0	38 833	99,2	4,1
E	Zásobování vodou, činnosti související s odpady	49,7	22 396	101,0	24 585	102,7	4,7
F	Stavebnictví	200,4	22 427	105,4	25 178	104,6	5,5
G	Obchod, opravy motorových vozidel	475,1	20 008	104,2	25 078	103,5	4,1
H	Doprava a skladování	237,4	23 505	105,5	25 599	103,9	3,4
I	Ubytování, stravování a pohostinství	101,7	12 872	107,9	15 589	106,6	2,5
J	Informační a komunikační činnosti	96,6	38 866	103,3	49 326	104,0	5,1
K	Peněžnictví a pojišťovnictví	69,1	35 196	101,3	47 073	102,3	7,0
L	Činnosti v oblasti nemovitostí	45,6	20 775	104,8	23 518	104,8	5,1
M	Profesní, vědecké a technické činnosti	152,5	27 203	103,1	33 002	102,7	5,9
N	Administrativní a podpůrné činnosti	161,1	15 581	106,7	18 923	106,7	3,2
O	Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	285,0	26 574	103,8	28 915	104,3	4,4
P	Vzdělávání	259,1	25 204	102,5	25 940	101,7	4,1
Q	Zdravotní a sociální péče	267,6	23 868	105,3	27 868	105,7	4,6
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	49,4	20 164	103,7	22 042	104,7	4,1
S	Ostatní činnosti	41,6	17 352	100,1	21 107	101,7	6,0
CELKEM ČR		3 689,3	23 285	104,1	27 123	103,8	4,2

Zdroj: <http://www.mpsv.cz/cs/1933>

Tabulka 13: Průměrná mzda ve sledované firmě

Roky	2013	2014	2015
Průměrná hrubá mzda	26 447 Kč	26 271 Kč	29 165 Kč

Průměrná mzda v některých státech evropské unie v letech 2012 až 2014 je uvedena jako roční. Pro lepší porovnání jsou v další tabulce tyto mzdy pronásobeny kurzem 27 Kč za Euro a vyjádřeny průměrem za 1 měsíc (viz tabulka 15).

Tabulka 14: Průměrné roční mzdy v EU v roce 2012 až 2014

Stát/rok	2012	2013	2014
Rakousko	38 273 Euro	39 054 Euro	39 988 Euro
Belgie	41 536 Euro	42 390 Euro	42 727 Euro
ČR	11 231 Euro	11 148 Euro	11 472 Euro
Estonsko	11 477 Euro	12 199 Euro	13 331 Euro
Finsko	39 100 Euro	39 877 Euro	40 560 Euro
Francie	35 151 Euro	35 630 Euro	36 066 Euro
Německo	34 879 Euro	35 671 Euro	36 514 Euro
Řecko	19 898 Euro	18 556 Euro	18 411 Euro
Irsko	49 082 Euro	49 732 Euro	51 158 Euro
Slovensko	11 475 Euro	11 716 Euro	12 220 Euro
Španělsko	28 966 Euro	26 967 Euro	26 884 Euro

Zdroj: OECD.Stat, vlatní zpracování

Tabulka 15: Průměrné měsíční mzdy v EU v roce 2014 v Kč

Stát	2014	Stát	2014
Rakousko	79 976 Kč	Francie	81 149 Kč
Belgie	96 136 Kč	Německo	82 156 Kč
ČR	25 812 Kč	Řecko	41 425 Kč
Estonsko	29 995 Kč	Irsko	115 106 Kč
Finsko	91 260 Kč	Slovensko	27 495 Kč
		Španělsko	60 489 Kč

4.2.1 Mzda dle pozic

Dalším porovnáním u mezd, které je klíčovým ukazatelem, je porovnání mzdy dle profesí (pozic). Tato porovnání většinou provádí externí firmy zaměřené na odměňování a benefity. Já jsem pro tento účel použila data přístupná na stránkách ISPV.

Následující tabulka zobrazuje průměrné mzdy dle profesí v sousedním Německu (za rok 2012), která je vyobrazena nerovností mezi mzdou u mužů a u žen. Pokud si mzdu přepočteme na koruny (kurz 27 Kč/EUR), dostaneme přepočtené mzdy mužů na některé pozice:

- IT pracovník 107 649 Kč
- Odborný administrativní pracovník 85 131 Kč
- Strojní technik 104 382 Kč
- Právník 124 902 Kč

Tabulka 16: Průměrné mzdy podle profesí v Německu

Povolání	muži	ženy
právník	4 626 €	4 206 €
obchodník	4 606 €	3 949 €
pojišťovací poradce	4 122 €	2 975 €
IT pracovník	3 987 €	4 052 €
Informatik	3 966 €	4 153 €
strojní technik	3 866 €	3 246 €
bankovní úředník	3 824 €	3 158 €
chemik	3 469 €	2 851 €
odborný administrativní pracovník	3 153 €	2 585 €
zubní technik	2 710 €	1 882 €
nižší technik	2 515 €	2 450 €
zdravotní bratr/sestra	2 505 €	2 332 €
pomocný administrativní pracovník	2 407 €	2 105 €
kuchař	1 983 €	1 578 €

Zdroj: <http://finexpert.e15.cz/mzdy-v-nemecku>

Pokud děláme rozbor příjmu některých pozic ve firmě, zjistíme, že se zde objevuje velmi nerovnoměrné odměňování. Stejně pozice mají rozmanitou úroveň základní mzdy a v některých případech i rozdílnou procentní částku variabilní části mzdy (prémie). Nový systém odměňování sice nepřinese radikální zařazení pozic do tříd a tím pádem stejné základní mzdy, ale přinese zařazení to tříd a rozmezí ve třídě C/R a především stejnou variabilní složku procenta prémie.

Tabulka 17: Nerovnoměrné odměňování THP

Funkce	Základní mzda	celková plánovaná výše prémie %	Tarifní příplatek	Celková mzda
Administrativně technická pra	15 523	22%	4%	19 559
Administrativně technická pra	18 514	20%	4%	22 957
Administrativně technická pra	16 000	27%	4%	20 960
Dílenský plánovač	15 800	22%	4%	19 908
Dílenský plánovač	20 500	36%	4%	28 700
Konstruktér	20 810	31%	4%	28 094
Provozní technik	15 989	22%	4%	20 146
Technolog	25 830	30%	4%	34 612
Technolog	27 940	26%	4%	36 322
Technolog	20 000	30%	4%	26 800
Salesman	25 380	75%	4%	45 430
Salesman	22 660	75%	4%	40 561
Senior Salesman	38 000	100%	4%	77 520
Senior Salesman	32 000	100%	4%	65 280
Mistr	25 000	36%	4%	35 000
Mistr	23 000	36%	4%	32 200
Mistr	27 750	36%	4%	38 850
Mistr	30 500	36%	4%	42 700

V tabulce jen minimální výčet pozic a jejich hodnocení v původním systému odměňování. Horizontální a vertikálním roztříděním pozic docílíme stejné mzdové třídy a výše plánované prémie u všech pozic, takže pokud provedu rozbor např. administrativně technické pracovníce, vyskytuje se nyní jejich mzda v rozmezí 14 570 Kč až 21 850 Kč, výše prémie je od 20 % až 40 %, což je poměrně veliký rozdíl.

Pokud si řekneme, že administrativně technická pracovníce je zařazena jako podpora business (Support), bude zařazena ve třídě 11 a výše prémie bude stanovena na 10 %. Tyto podpůrné pozice budou mít ukazatel prémie hospodářský výsledek vyplácený jedenkrát ročně.

Těmito úpravy zařazení nekončí. Je potřeba stanovit MidPoint (střed) mzdy pro tuto třídu a hodnocením přiřadit procenta odchylky od tohoto středu. Minimální úroveň mzdy je stanovena 20 % pod středem třídy (gradu) a maximální úroveň je opět stanovena na 20 % nad středem třídy. V našem příkladu je rozpětí stanoveno (uvedeno v Kč):

17 533 21 917 26 300

Potom rozbor mzdy a výpočet nové mzdy vypadá následovně:

Nejdříve si uděláme rozbor základní a variabilní složky mzdy, tj. zjistíme základní mzdu a připočítáme plánovanou variabilní složku mzdy. I když variabilní složka mzdy ukazuje určité procento, není vyplacená částka této variabilní mzdy vždy v plné výši, a to z důvodu nesplnění příslušného ukazatele připadající na tuto variabilní složku. V dalším kroku je vypočten podíl současné celkové mzdy na střed rozpětí (C/R), aby se zjistilo, jak jednotlivý zaměstnanec odpovídá dané tarifní třídě.

Na základě hodnocení zaměstnanců dochází k přidělení bodů hodnocení a dle tabulky je stanoveno nové C/R. Dle hodnocení dochází k novému výpočtu celkové mzdy a to podle C/R. Vzhledem k tomu, že podle nové motivace bude u pozice administrativně technické pracovníce 10 % prémie, z celkové nové mzdy se vypočítá nová měsíční základní mzda nižší právě o těchto 10 %.

Při těchto výpočtech na základě hodnocení zaměstnance může dojít k tomu, že hodnocení je tak nízké a nebo původní základní mzda byla již tak vysoká, že by nedošlo k zvýšení základní mzdy, proto dochází k úpravám hodnocení nebo úpravě C/R, aby bylo dodrženo pravidlo nesnížení základní mzdy.

Proto další sloupce znázorňují změnu základní mzdy a změnu celkové mzdy. Změna celkové mzdy se v některých případech může objevit i jako záporná, která se musí zaměstnanci správně vysvětlit. V těchto případech je vhodné vyčíslit i skutečně vyplacenou variabilní složku mzdy, aby se propočítala skutečná původní celková mzda a porovnála s novou celkovou mzdou.

Tabulka 18: Rozbor současné a nové celkové mzdy a jejich složek

Současná měsíční základní mzda	Současná cílová variabilní složka (% zákl. mzdy)	Současný měsíční cílový celkový příjem	Současné C/R cílového celkového příjmu	Celkové hodnocení	Nové C/R cílového celkového příjmu dle hodnocení	Nová měsíční zákl. mzda	Nová cílová variabilní složka (% zákl. mzdy)	Nový měsíční cílový celkový příjem	Nárůst měsíční základní mzdy	Nárůst celkové měsíční mzdy
17 460	30%	22 698	104%	30	92%	18 340	10%	20 174	880	-2 524
21 010	22%	25 632	117%	63	105%	21 010	10%	23 111	0	-2 521
16 000	27%	20 320	93%	53	101%	20 170	10%	22 187	4 170	1 867
14 570	26%	18 358	84%	37	95%	18 950	10%	20 845	4 380	2 487
16 640	27%	21 133	96%	43	97%	19 370	10%	21 307	2 730	174
21 850	20%	26 220	120%	74	110%	21 850	10%	24 035	0	-2 185
21 000	30%	27 300	125%	63	105%	21 000	10%	23 100	0	-4 200
21 530	40%	30 142	138%	70	108%	21 530	10%	23 683	0	-6 459
15 890	30%	20 657	94%	45	98%	19 530	10%	21 483	3 640	826
14 860	20%	17 832	81%	48	99%	19 770	10%	21 747	4 910	3 915
21 200	30%	27 560	126%	66	106%	21 200	10%	23 320	0	-4 240
15 420	27%	19 583	89%	58	103%	20 570	10%	22 627	5 150	3 044
17 430	22%	21 265	97%	48	99%	19 770	10%	21 747	2 340	482
18 000	32%	23 760	108%	50	100%	19 930	10%	21 923	1 930	-1 837
20 000	26%	25 200	115%	50	100%	20 000	10%	22 000	0	-3 200
16 340	22%	19 935	91%	50	100%	19 930	10%	21 923	3 590	1 988
17 500	30%	22 750	104%	40	96%	19 130	10%	21 043	1 630	-1 707

Tabulka 19: Průměrné hrubé mzdy vybraných pozic firmy

Profese/mzda	2014	2015
Technologové	31 878 Kč	33 117 Kč
Mzdová účetní	27 120 Kč	25 513 Kč
Mistr	38 420 Kč	37 476 Kč
Právník	54 309 Kč	44 710 Kč
Konstruktér	34 592 Kč	32 172 Kč
Administrativa	22 995 Kč	23 640 Kč

Tabulka 20: Hrubé měsíční mzdy podle profesí dle číselníku artega (vlastní zpracování)

Profese/mzda	Hrubá měsíční mzda (medián)	Hrubá měsíční mzda (průměr)
Technologové	30 961 Kč	45 983 Kč
Mzdová účetní	28 309 Kč	30 018 Kč
Mistr	32 757 Kč	35 246 Kč
Právník	49 900 Kč	61 640 Kč
Konstruktér	38 788 Kč	42 074 Kč
Administrativa	18 519 Kč	20 852 Kč

Zdroj: http://ciselnik.artega.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php

4.3 Hodnocení pozic

Hodnocení pozic = princip interní rovnováhy. Každá schválená pracovní pozice je ohodnocena analytickou metodou a je vložena do Matice pozic, je jí přiřazena tzv. Job Family a skupina pro variabilní odměňování.

Matice pozic obsahuje všechny pracovní pozice ve společnosti, vzájemně porovnává „velikost“ pozic a kalibruje se minimálně 1x ročně.

Matice pozic je základní dokument společnosti k zajištění interní rovnováhy v odměňování zaměstnanců.

Začlenění pozice je závislé na začlenění v core, tedy zda se pozice nachází přímo v hlavní činnosti podnikání firmy, tedy přímo ovlivňuje pozici v matici, nebo se jedná o administrativní činnosti.

Základní skupiny Job Families ve firmě

- CORE BUSINESS – hlavní předmět podnikání „soustředění výrobního programu na relativně úzkou oblast, ve které může podnik dosáhnout konkurenčních výhod“, zde jsou zahrnuty pozice Konstruktor, Mistr, Technolog, Salesman, Produkt Manager, Průmyslový inženýr.
- CORE SUPPORT – přímá podpora klíčového business výrobního programu, zde jsou zařazeny pozice, které napomáhají podporou při hlavním předmětu podnikání, zde jsou zahrnuty např. pozice Skladníka, Referenta nákupní logistiky, Laboranta, Technický referent, Specialista QMS, Vedoucí oddělení dopravy.
- SUPPORT – podpora, zde jsou zařazeny pozice, které nesouvisí s hlavním předmětem podnikání, můžeme říct, že tyto pozice (funkce) by firma mohla nakupovat. Řadíme sem např. Administrativně technické pracovnice, Pracovníka podatelny, Servisního technika IT, Účetní, Finanční referent apod.

4.4 Matice – revize, vazba na organizační strukturu

Matice jsou zpracovány na základě OS, popisu pracovních míst, na základě pravomocí, velikosti svěřené odpovědnosti a dalších předpisů ve společnosti. Je rozčleněna jak horizontálně tak i vertikálně.

Vertikální rozdělení znamená rozdělení podle funkční skupiny, někdy i podle jednotlivých úseků, a to tak, zda se podílí na hlavní činnosti firmy, či jsou to činnosti jen podpůrné. Rozdělení je tedy do 3 skupin, a to Core business, Core support a Support.

Mezi administrativní skupinu můžeme zařadit např. celý úsek personální a bezpečnostní, finanční úsek, Sales je obchodní úsek, Výzkum a vývoj je technický úsek, výrobní úsek je výrobní skupina a do manažerské zařadíme úsek generálního ředitele.

Horizontálním zatříděním řadíme jednotlivé pozice do odpovídajících tříd (gradů), ale při tom bereme v úvahu vertikální zatřídění. Ve vyšší třídě bude vedoucí výrobního provozu

v porovnání s vedoucím oddělení např. účetnictví, referent ve výrobě bude jinak zařazen jak referent nákupu. Výroba, obchod, vývoj, to jsou hlavní činnosti firmy. Kdežto účetnictví, personalistika, IT, to jsou jen podpůrné činnosti, které se dají i nakupovat, nejsou to hlavní činnosti firmy.

Tabulka 21: Zařazení jednotlivých pozic do gradů

Třída	Výrobní úsek	Obchodní úsek	Technický úsek
12	Asistentka Dílenský plánovač	Referent logistiky Asistentka Odborný technický pracovník	Asistentka
13	Odborný technický pracovník Technolog Programátor CNC Normovač	Vedoucí prodejny Technický referent	Odborný technický pracovník
15	Vedoucí technické kanceláře Specialista údržby Průmyslový inženýr	Vedoucí odb. Servis Obchodní manažer Product manažer	Vedoucí odd. konstrukce Specialista výzkumu a vývoje

Třída	Finanční úsek	Personální a bezpečnostní úsek	Úsek nákupu
12	Asistentka Finanční účetní	Asistentka Odborný technický pracovník	Asistentka Technický referent
13	Finanční referent Servisní technik	Technický referent Personalista Mzdová účetní	Referent nákupní logistiky
15	Vedoucí odd. fin. účtárny, IT Finanční referent Specialista programátor	Vedoucí odd. Personální administrativa	Projektový nákupce Strategický nákupce

4.5 Nastavení mzdových tříd, kalkulace na mzdový rozpočet

Zavádění nového systému hodnocení je závislé na plánovaných osobních nákladech, které nesmí být překročeno. Nový systém přinese jednoduché plánování dalších osobních nákladů, protože každá pozice bude přiřazena do určité třídy a k ní bude přiřazena variabilní složka.

Základní mzda se při nástupu zaměstnance bude pohybovat na minimu daného mzdového rozpětí, tzn. 80-90 % Compara-tia příslušné mzdové třídy.

Základní mzda může být navýšena na základě splnění plánu profesního růstu (PPR). PPR je definován vedoucím odborů a schválen odborným ředitelem a personálním a správním ředitelem. Navýšení je v PPR definováno maximálně ve dvou krocích. Podmínkou navýšení je splnění definovaných cílů s hodnocením výkonu „optimální“ nebo „vysoký“. Maximální nárůst je +10 % při posunu o 1 mzdovou třídu.

Roční revize mezd bude probíhat výhradně na základě distribuční matice, která bude zohledňovat hodnocení dlouhodobého výkonu zaměstnance a rozpětí (Compa-ratio) individuální mzdy. Matice se může měnit každý rok na základě odsouhlaseného rozpočtu a dalších parametrů.

Při mimořádných úpravách může dojít k povýšení o 1 - 2 mzdové třídy. Nová mzda je definována na úrovni 80 – 90 % Midpointu nové pozice. Výjimečně je možný posun o 3 a více mzdových tříd, kdy je samostatné navýšení mzdy rozděleno do 2 a více kroků. Minimální doba mezi jednotlivými kroky je 3 – 12 měsíců v závislosti na komplexnosti dané pracovní pozice. Maximální nárůst v jednom kroku nesmí být vyšší než 30 %. Výjimečně může být navýšení vázáno na splnění cílů v nastaveném PPR.

Při zavádění nového systému odměňování nedochází pouze k navýšení základní mzdy, ale taky k jejímu snížení a to především z důvodu přehodnocení velikosti pracovní pozice nebo při přechodu na pozici v nižší mzdové třídě. Mzda tak bude snížena na úroveň Compa-ratia 120 % v nové mzdové třídě.

Stanovení variabilní složky mzdy (% prémie) vychází z matice pozic a Job Families. Prémie jsou stanoveny od 10 % do 30 % dle zařazení ve skupině. Skupiny se stanoví následovně:

- Manager II (vyšší manažerská pozice) 25 % - zde zařadíme zaměstnance zařazených od gradu 16 a výše, což se týká vedoucích odborů, provozů, ředitelů divizí.
- Manager (ostatní manažerské pozice) 20 % - zde budou zařazeny pozice v gradu 14 – 15, týká se vedoucích oddělení, mistrů.
- Sales THP 30 % - jsou to pozice v úseku obchodního ředitele mimo administrativních pozic, jsou to pozice Salesman, vedoucí obchodních úseků.

- VaV THP 15 % - jsou to pozice s výrazným vlivem na výzkum a vývoj nových produktů, taktéž stávajících inovujících produktů. Jedná se o pozice Specialistů výzkumu a vývoje.
- Výroba THP 15 % - do skupiny výroby zařadíme odborné pozice ve výrobě či přímo podporující core business, dle organizační struktury se jedná o úseky výrobního ředitele, ředitele řízení kvality, oddělení průmyslového inženýrství. Jedná se o pozice dílenský plánovač, inspektor kvality, technolog, specialista, normovač, specialista údržby a další.
- Admin THP 10 % - do skupiny admin zařadíme podpůrné pozice (support), jsou to pozice v úseku personálního a správního ředitele, finančního ředitele, QMS, projektové středisko, většinou se jedná o pozice asistentek, personalistů, účetních apod.

4.5.1 Rozdělení nových TH pracovníků do skupin

Při nástupu nových zaměstnanců se rozdělení do mzdových tříd uvádí v plánu profesního růstu (PPR), se kterým je nový zaměstnanec před podpisem pracovní smlouvy seznámen. Uvádí se zde nejen základní mzda, ale také variabilní složka (prémie) a případné bonusy (ubytovací příspěvek, mobilní telefon, a další).

Vzhledem k novému zatřídění do gradů nebude již problém pro nového zaměstnance stanovit na základě funkce (profese) třídu se základní mzdou a variabilní složku mzdy ze stanovených šesti skupin. Pomocí nového systému bude možné i lépe kalkulovat nákladovost zaměstnance.



Plán profesního růstu

Jméno, příjmení, titul		Oz.v.		Fotografie		NS	Průmysl nadřazený			
				Kontaktní číslo		2110				
Číslo etapy	Stanovené úkoly	Termín		Očekávaný celkový průměrný hrubý měsíční příjem	Izanti měsíčně	Možná výše příjmu	Průměrné ukazatele			Poznámka
		od	do				Celkem	Hodnocení zaměstnanec	Finanční ukazatel	
1.		1.10.2015	31.12.2015	- Kč		- Kč	0%	0%	0%	Standardní kancelářské vybavení, Příspěvek na ubytování 2 800 Kč do 31.10.2015
2.		1.1.2016	31.3.2016	- Kč		- Kč	10%	*bude upřesněno	*bude upřesněno	Standardní kancelářské vybavení, Příspěvek na ubytování 2 800 Kč do 31.10.2015
díl:		1.4.2016		- Kč		- Kč	10%	*bude upřesněno	*bude upřesněno	Standardní kancelářské vybavení, Příspěvek na ubytování 2 800 Kč do 31.10.2015
Benefity:	5 dní pracovního volna navíc na vyžádání osobních záležitostí + pracovní volna nad rámec zákoníku práce při zvláštních příležitostech; možnost obdržení odměn z fondu ředitele dle výkonu práce; pravidelné navýšování mzdy dle kolektivního vyjednávání a přihlédnutím na míru inflace; možnost práce v režimu pružné pracovní doby - dle schválení přímého nadřízeného; příspěvek na penzijní připojištění při přechodu pracovního poměru na dobu neurčitou; příspěvek pro studující děti zaměstnanců ve výši až 1 500 Kč na jedno dítě, jazykové vzdělávání v pracovní době									
Podpis:	jméno a příjmení:		NS:		spisová - nejspisová		Odměna:			
	osobní číslo:									
Vypracoval(x):	<input checked="" type="checkbox"/>	Schválí:	Odborný ředitel	Vyrobil(x):	<input checked="" type="checkbox"/>					
Funkce:	Vedoucí odboru		Podpis	Datum:					
Datum:	22.9.2015		Personální a bezpečnostní ředitel		Podpis					
			Podpis							

Obrázek 21: Plán profesního růstu

5 RIZIKOVÁ ANALÝZA ZAVÁDĚNÉ ZMĚNY

Pro stanovení rizikových faktorů, které mohou provázet a zasáhnout do systému zavádění změny v odměňování jsem vybrala S – W – O – T analýzu.

Tabulka 22: SWOT analýza zaváděné změny v odměňování

SWOT Analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	Úplná analýza a rozbor mzdových dat	Špatná interní komunikace změny
	Transparentnost systému	Změna napříč všemi úrovněmi pozic
	Benchmark pozic napříč úseky ve společnosti	Více změn ve mzdovém systému najednou
	Jednotný systém hodnocení všech pozic TH pracovníků	U některých pozic ohrožení cashflow zaměstnance
	Stanovení jasných pravidel pro kariérní růst či nový nástup	
	Silný nástroj pro tvorbu rozpočtů	
	Stanovení hranice plnění a neplnění ukazatelů dle stejné metodiky v celé společnosti	
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	Moderní přístup k roční úpravě mezd	Úpadek trhu
	Srovnání s vybraným trhem	Otevřenost politiky odměňování vně společnosti
	Sledování vývoje trhu ne vývoje inflace	Konzervativní přístup zaměstnanců v regionu ke změnám
	Benchmark mezi různými odvětvími na trhu	
	Predikce růstu mezd u konkrétních pozic na trhu	
Přiblížení se velkým mezinárodním společností v systému odměňování		

Silné stránky zavádění nového systému odměňování:

- Pro vstupní rozbor je nezbytný přesný rozbor všech mzdových druhů, které byly zaměstnanci za předešlé období vypláceny. Tento rozbor zahrnuje vyplacené základní mzdy, dovolené, příplatky, mimořádné odměny, prémie, odměny za projekty,

naturální požitky a benefity vyjádřené ve finančních jednotkách. Tento rozbor dále rozlišuje i úvazek zaměstnance. Po této analýze je možné definovat reálné složky rozpočtu, které se podílejí na celkových osobních nákladech společnosti a vybrat ty mzdové složky, které zůstanou zachovány jako doposud, a které budou modifikovány na základní mzdy.

- Systém dává transparentní pohled na všechny pozice ve společnosti a je snáze pochopitelný pro nové zaměstnance. Má transparentní pravidla, která jsou pro celou společnost totožná.
- Pokud zařadíme všechny pozice napříč společnostmi do jedné matice, můžeme stanovit, které oblasti podnikání jsou pro společnost klíčové a které podpůrné. Takto srovnané a vyjasněné zařazení do tzv. „job families“ neboli společné oblasti, jednoznačně poskytují pro vedení společnosti zpětnou vazbu, kde je nutné investovat mzdové prostředky přednostně a kde se držet konzervativního přístupu.
- Všechny pozice jsou hodnoceny stejně. Základ pro hodnocení je popis pracovního místa, hodnocení nadřízeného za dlouhodobý výkon a projevy chování (kompetence) a použit stejný mzdový průzkum pro všechny pozice. Hodnocení nadřízených zaměstnanců je navíc kalibrován, aby bylo vždy možné porovnat přístup jednotlivých vedoucích k hodnocení.
- Matice pozic také bude sloužit jako jedna z variant plánu karierního růstu. Zaměstnanec si může zvolit jak laterální tak horizontální karierní růst a ihned vidí, jaké se nabízejí pozice a kudy se má v profesním růstu vydat. Pro nové zaměstnance dává jasnou zprávu, kde se ve firemní hierarchii nacházejí.
- Nedílnou součástí práce se mzdovými náklady je i dodržování plánu nákladů. Pomocí nového systému je možné přesněji kalkulovat nákladovost zaměstnance, který se pohybuje pouze v určitém mzdovém pásmu. Zejména je kladen důraz na nástupy nebo posuny ve firemní hierarchii v průběhu roku.
- Celý systém pracuje s plánovou celkovou mzdou. To znamená, že můžeme plánovat i rozmezí, ve kterém budou vypláceny prémie za odvedený výkon. V celé společnosti se sjednocuje možné přeplnění cílů na maximálně 130 % a neplnění je možné nejmíň do 80 %. Od tohoto bodu již je výsledek hodnocen jako nesplnění a nevzni-

ká nárok na prémii. Tento přístup usnadňuje pochopení vyplácení premií a kalibruje plánování požadovaných kritérií ukazatelů.

Slabé stánky zavádění nového systému odměňování:

- Zcela zásadní vliv na úspěch při zavádění změny má komunikace této změny zaměstnancům. Z tohoto důvodu je nutné zvolit komunikační strategie od vedení společnosti až k individuálním zaměstnancům. Vždy je nutné vizualizovat důvody změny. Proč systém měníme. Jaký bude mít změna dopad na všechny TH pracovníky. Kolika pracovníků se týká změna základní mzdy. Kolika pracovníků se týká růst a pokles celkové mzdy. Tato skupina je na komunikaci nejsložitější. A je třeba provést školení vedoucích pracovníků jak komunikovat změnu a jak komunikovat pokles celkové mzdy. Pro jednotnou komunikaci je nutné používat jednotné informace. Proto se všech individuálních komunikací budou účastnit i HR Business partneři.
- Změna se netýká jen některých pozic, ale všech. Jak vedoucích pracovníků tak specialistů i administrativních pracovníků. Důkladně se tedy bude komunikovat rozdíl starý versus nový systém odměňování a jeho dopady.
- Změny se netýkají jen změn základních mezd, ale i změn výše variabilní složky, přiznaných statusových benefitů či změny názvů pozic. Kompletně nastavený nový systém je třeba tedy kontrolovat dle schválené organizační struktury a dle strategie společnosti.
- Změny v termínech výplat variabilní složky mzdy může negativně ohrozit některé pozice. Jde zejména o nastavení dlouhodobých plateb u zaměstnanců, aby nedošlo k narušení rozpočtu domácností. Se zaměstnanci je tak projednáváno, i zda vyplácení prémiové složky místo kvartální báze na roční bázi neohrozí platební schopnost zaměstnance, popřípadě jaké budou nutné kroky k akceptování změny.

Příležitosti zavádění nového systému odměňování:

- Zásadní změna se odehrává v pohledu na roční úpravu mezd. V České republice je pro tento počín zažitý pojem valorizace. Nový systém však reflektuje vývoj trhu ne-

jen jako celku, ale i jednotlivých klíčových pozic. Proto je možné pracovat velmi konstruktivně i s omezeným rozpočtem a více se zaměřit na klíčové oblasti podnikání nebo na špatně zaplacené pozice vůči trhu, které mohou ohrozit konkurenceschopnost společnosti na trhu. Nový odměňovací systém také klade zásadní důraz na hodnocení dosažených cílů a kompetencí v průběhu roku. Kalkulace nárůstů je pak více progresivní ze spodní strany pásma. To znamená, že pokud je zaměstnanec pod středem pásma a má dobré výsledky, pak v kratším časovém úseku dosáhne na střed pásma. Tento přístup je zejména důležitý pro nové zaměstnance.

- Srovnávání se s okolním trhem práce a jak jsou pozice na něm placeny, pomáhá v personální a náborové činnosti ve společnosti. Tyto informace jsou mimo jiné důležité i pro obhajobu plánů osobních nákladů pro další období.
- Ekonomický růst trhu má být hlavním vodítkem pro vedení společnosti, jak má být postaven systém odměňování.
- V době, kdy je dlouhodobě inflace v ČR cílena k hranici 1 % a ekonomika v určitých odvětvích může růst o 5 i více procent, je nutné sledovat jiné ukazatele pro strategické rozhodování o růstu mezd zaměstnanců. V opačném případě může firma ztratit konkurenční výhodu na trhu a začít ztrácet s některými jinými společnostmi.
- Každá společnost má zpravidla jak část, která tvoří hlavní zdroj příjmů, tak i část podporující hlavní činnosti nebo část administrativní. Porovnání různých pozic na trhu i v různých oborech podnikání poskytuje přesnější obrázek pro vedení společnosti o dění na trhu práce. V případě regionalisty může odhalit úzká místa náboru nebo naopak prostor k získání kvalitních uchazečů o zaměstnání v přijatelné mzdové hladině.
- Na rozbor trhu navazuje i schopnost společnosti při takto ucelených datech začít predikovat zda v daném regionu či odvětví může dojít k růstu či poklesu mezd na jednotlivých pozicích a tím také řídit svou odměňovací politiku.
- Všechny tyto podrobné analýzy, rozborů a práce s daty pomůže společnosti naplňovat její cíl v personální oblasti a začít se přibližovat světovým společnostem ve stejném nebo podobném odvětví. Tento odměňovací systém postavený na srovnání interní rovnováhy s externím děním na trhu podporuje dlouhodobou stabilitu společnosti.

Hrozby zavádění nového systému odměňování:

- Úpadek trhu je závislý na spoustě faktorů, které je třeba sledovat a průběžně vyhodnocovat možné dopady na hlavní činnosti podnikání společnosti. Nový systém odměňování ale zároveň poskytuje ucelenou zprávu, zda se tak děje pouze v určitém segmentu nebo zda se jedná o problém celého trhu. Pokud tedy nový systém sleduje trend trhu, zastává i ochranou funkci v případě poklesu trhu, kdy nebude tlak na navyšování osobních nákladů.
- Transparentní přístup k odměňování společnosti může být použit i jako informace pro okolní společnosti a firmy, které mohou získávat důležité data pro nábor zaměstnanců.
- Tato zásadní změna v dlouho zavedené společnosti může „narazit“ i na negativní postoj ke změnám. Jedná se o problém nejen generační ale i regionální. V moderní době začíná přibývat progresivních přístupů firem k zavádění nových systémů ve svých závodech. Snahou je dotahovat se na nejlepší světové nebo regionální společnosti. Změna v systému odměňování je velmi choulostivá a je třeba po zavedení nového systému neustále kontrolovat přijímání změny a pokračovat v komunikaci směrem k zaměstnancům, aby byla tato změna kladně přijata.

ZÁVĚR

Projekt změny systému odměňování ve výrobní firmě je provázán se systémem hodnocení a především motivace. Lidé budou více motivováni, pokud bude jejich práce uspokojovat jejich sociální a ekonomické potřeby. Teorie potřeb je základem koncepce celkové odměny, která dává velký význam nepeněžním odměnám jako motivátorů. Celý projekt je zaměřen právě na peněžní odměny, ale v motivaci na uznání či pochvalu jako nepeněžní motivátory nesmíme zapomínat, neboť uspokojují jednu z nejdůležitějších potřeb.

Politika celkové odměny využívá v systému odměňování jak vnitřních (rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, příležitost rozvíjet se), tak vnějších odměn (uznání, pochvala), peněžních a nepeněžních odměn.

Diplomová práce je sestavena z teoretické části a části praktické. Praktická část je sestavena ze 3 částí, a to analýzou současného stavu odměňování ve firmě, další část je soustředěna na postupné kroky zavádění nového systému odměňování a 3. část je zaměřena na rizikovou analýzu zaváděné změny formou Swot analýzy. Vzhledem k tomu, že finanční náklady na odměňování jsou předem dány a projekt není zaměřen na úsporu mzdových prostředků, není v projektu provedena nákladová analýza. Projekt je zaměřen na strukturu odměňování celkové mzdy, tedy na podíl základní a variabilní složky.

Nový systém odměňování je zaměřen na odměnu za výkon, a to jak v krátkém pohledu, kam zahrnujeme především prémie, tak v dlouhém pohledu, čímž je myšlena základní mzda. Mzdová politika je postavena na srovnání s trhem a v souladu s firemní strategií. Cílem a přínosem práce je udržet interní rovnováhu mezi pracovními pozicemi (zařazení do gradů, nastavení variabilní složky), udržet externí konkurenceschopnost se srovnatelnými společnostmi (pravidelně nakupovat tržní informace o průměrných výdělcích podle funkcí) a motivovat každého zaměstnance.

Přechod na nový systém odměňování nelze provést ze dne na den. Je to dlouhodobý proces, jež předchází celková analýza odměňování, struktura jednotlivých složek mzdy. Poté může dojít k nadefinování pracovních pozic a jejich zařazení do gradů, stanovit si mzdové rozpětí těchto gradů. Pokud máme jednotlivé pozice nadefinované a zařazené, dojde k definování nároku na změnu individuální mzdy. Tato mzda se musí korigovat, aby nedošlo ke snížení základní mzdy.

Než dojde k nastavení tohoto systému, musí se veškeré změny mzdy komunikovat s jednotlivými zaměstnanci. Tato zásadní změna v dlouho zavedené společnosti může „narazit“ i na negativní postoj ke změnám. Změna v systému odměňování je velmi choulostivá a je třeba po zavedení nového systému neustále kontrolovat přijímání změny a pokračovat v komunikaci směrem k zaměstnancům, aby byla tato změna kladně přijata.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária et al., 2012. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1. 1. 2012.* 6. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 1239 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-713-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů.* 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, vii, 327 s. ISBN 8025102237.
- ČÁP, Jan, 2001. *Psychologie pro učitele.* Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 80-7178-463-X.
- Finanční a sociální program 2015,* 2015. Uherský Brod: XY.
- DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení.* 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 127 s. ISBN: 80-902105-8-9.
- HAGEMANNOVÁ, Gisela, 1995. *Motivace.* 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2007. *Systémy odměňování v organizacích.* 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 110 s. ISBN: 978-80248-1629-6.
- LATHAM, Gary P., c2012. *Work motivation: history, theory, research, and practice.* 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, , xxix, 424 s. ISBN 978-1-4129-9093-6.
- PINK, Daniel H., 2010. *Drive: the surprising truth about what motivates us.* Edinburgh: Canongate, xii, 242 s. ISBN 978-1-84767-768-6.
- ŠUBRT, Bořivoj et al., 2013. *Abeceda mzdové účetní 2014.* 24. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 576 s. ISBN 978-80-7263-851-2.
- TOMANDLOVÁ, Ludmila, 2001. *Zákoník práce a související právní předpisy s komentářem 2001.* Olomouc: ANAG, 724 s. ISBN 80-726-3044-X.

Elektronické zdroje

- INTEGRITY CONSULTING, 2016. *Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců*, [on line]. [cit 2016-03-23]. Dostupné z: http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php.
- HEY GROUP, 2016. *Job family modeling*, [on line]. [cit 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.haygroup.com/en/our-consulting/evaluate-your-jobs/job-families/>.
- KORN, Ferry, © 2016. *Job family modeling. Hay Group*. [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.haygroup.com/en/our-consulting/evaluate-your-jobs/job-families/>.
- Management Mania, © 2011–2013. *SWOT analýza - ManagementMania.com*, [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016. *Příjmy a životní úroveň*, [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/1933>.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016. *Regionální statistika ceny práce - Zlínský kraj*, [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/zli>.
- Mzdová praxe © 2016 *Wolters Kluwer ČR, a. s.*, [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d528v504-progresivni-formy-hodnoceni-vykonu-ve-vazbe-na-odmenovani-z/?search_query=.
- OECD.Stadt, 2016. *Average annual wages*, [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AV_AN_WAGE.
- Trexima, 2016. *Trexima – služby v oblasti lidských zdrojů, Analytické hodnocení prací*, [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/mzdova-oblast/ahp>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KPI	Key Performance Indicators – Klíčové ukazatele výkonnosti.
OS	Organizační směrnice.
PPR	Plán profesního růstu.
SMART	Zkratka anglických názvů pro různé oblasti definice cíle.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
TH	Technicko-hospodářský.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida	13
Obrázek 2: Odměna podle výkonu (Armstrong).....	16
Obrázek 3: Model celkové odměny, zdroj Armstrong, 2007.....	20
Obrázek 4: Schéma celkové mzdy	31
Obrázek 5: Graf podílu variabilní složky.....	40
Obrázek 6: Průměrné Compa-ratio THP.....	41
Obrázek 7: Struktura KPI pro střední management	43
Obrázek 8: Struktura KPI pro Sales.....	44
Obrázek 9: Výplatní křivka variabilní složky mzdy	44
Obrázek 10: Bonusová banka	45
Obrázek 11: Podíly benefitů ve firmě.....	48
Obrázek 12: Procesní schéma hodnocení zaměstnanců THP	51
Obrázek 13: Ukázka popisu pracovních míst THP, kompetence	53
Obrázek 14: Celkový výsledek hodnocení.....	54
Obrázek 15: Základní principy a komponenty v odměňování	57
Obrázek 16: Mechanismus úpravy celkového příjmu.....	58
Obrázek 17: Pyramida dlouhodobého úspěchu firmy.....	59
Obrázek 18: Referenční úroveň trhu.....	61
Obrázek 19: Schéma struktury celkové mzdy po zavedení nového systému odměňování	62
Obrázek 20: Informace o hrubé mzdě ve Zlínském kraji.....	63
Obrázek 21: Plán profesního růstu.....	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Mzdová matice při odměňování podle výkonu (Armstrong, 2009, s. 292)	17
Tabulka 2: Základní tarifní mzda pro nevýrobní dělníky	32
Tabulka 3: Základní tarifní mzda pro výrobní dělníky	33
Tabulka 4: Výpočet dělnické prémie 1	36
Tabulka 5: Výpočet dělnické prémie 2	37
Tabulka 6: Výpočet prémie THP 1	38
Tabulka 7: Výpočet prémie THP 2	39
Tabulka 8: Výpočet prémie THP 3	39
Tabulka 9: Benefity – srovnání s trhem	47
Tabulka 10: Tabulka frekvence výplaty prémie THP	49
Tabulka 11: Ukázka mzdové roční struktury	61
Tabulka 12: Mzdy podle sekcí ekonomických činnosti CZ-NACE	64
Tabulka 13: Průměrná mzda ve sledované firmě	65
Tabulka 14: Průměrné roční mzdy v EU v roce 2012 až 2014	65
Tabulka 15: Průměrné měsíční mzdy v EU v roce 2014 v Kč	65
Tabulka 16: Průměrné mzdy podle profesí v Německu	66
Tabulka 17: Nerovnoměrné odměňování THP	67
Tabulka 18: Rozbor současné a nové celkové mzdy a jejich složek	69
Tabulka 19: Průměrné hrubé mzdy vybraných pozic firmy	70
Tabulka 20: Hrubé měsíční mzdy podle profesí dle číselníku artega (vlastní zpracování)	70
Tabulka 21: Zařazení jednotlivých pozic do gradů	72
Tabulka 22: SWOT analýza zaváděné změny v odměňování	76

SEZNAM PŘÍLOH

I Výpočet prémie dělnických profesí

PŘÍLOHA P I: VÝPOČET PRÉMIE DĚLNICKÝCH PROFESÍ

Předpokládané plnění na 100 %																			
Jméno pracovníka	Základní mzda	Dodavatelská spolehlivost dílen	4%			4%			4%			Prémie celkem	výsledek auditu standardů	Audit dodržování standardů	CELKEM prémie	Prémie	Krácení mistra	Fond mistra	Prémie k vyplacení
			prémie v % za DS	Plnění Denní plán	prémie v % za plnění	Plnění Doba čekání	prémie v % za plnění	Plnění reworků	Prémie v % za reworky	Plnění zmetků	Prémie v % za zmetky								
	15 505 Kč	97,3%	4,39%	86,5%		0,46	4,12%				4,62%	13,13%	94,3%	100,00%	13,13%	2 036 Kč		300	2 336 Kč
	14 312 Kč	97,3%	4,39%	86,5%		0,46	4,12%				4,62%	13,13%	94,3%	100,00%	13,13%	1 879 Kč		282	2 161 Kč
	29 817 Kč															3 915 Kč		582	4 497 Kč