

Projekt změn ve mzdovém systému firmy XY

Bc.Miličková Michaela

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela MILIČKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt změn ve mzdovém systému podniku XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte základní teoretické poznatky z oblasti odměňování zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte mzdový systém podniku XY.
- Vytvořte projekt změn ve mzdovém systému podniku XY.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
[3] MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. Moderní personální management. Jinočany: H and H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
[4] MILKOVICH, T. Georgie, BOUDREAU, W. John. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
[5] WERTHER, B. William. DAVIS, Keith. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992. 511 s. ISBN 80-85605-04-X.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské 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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 30. 4. 2010

.....


1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce, bylo ustálení mzdových nákladů firmy XY a vlivem pravidel, které mzdový systém tvoří, i podpora pozitivního sociálního prostředí společnosti.

Tento projekt byl zpracován na základě studia literatury, jejímž obsahem je personální problematika, a dále pomocí analýzy původního mzdového systému. Následně byl vypracován projekt změn ve mzdovém systému společnosti, který povede ke splnění cíle.

Samotný projekt byl zpracován na základě rozhodovacího procesu, který popisoval jednotlivé kroky projektové cesty k dosažení stanoveného cíle, kterého bylo dosaženo změnami v oblasti základních mezd i systému odměňování. Projektová cesta je znázorněna pomocí časového harmonogramu a nedílnou součástí je i zpracování rizikové a nákladové analýzy.

Funkčnost projektu byla zhodnocena na základě objektivních ukazatelů, jakož jsou produktivita práce a přehled výše mzdových nákladů za společnost v určitém časovém období.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, Systém odměňování, Politika odměňování

ABSTRACT

The aim of this thesis is to settle wage costs in the company XY and according to the rules of the wage system, to promote a positive social environment in the company.

The project was developed by using a literature study of human resource issues and also by analyzing the company's original wage system. Based on the knowledge gained, changes in the wage system were developed to meet the objectives of this thesis.

The project itself was developed on the basis of a decision-making process, which described the various steps of project paths leading to the objective. The objective has been achieved by making changes in the basic wages and wage system. The project path is illustrated by the flowchart including risk and costs analyses. The functionality of the project was assessed on the basis of objective indicators such as labor productivity and total wage costs in a specific period of time.

Key words: human resource management, payroll system, payroll policy

Tímto můžu poděkovat vrcholovému managementu společnosti a všem, kteří se podíleli na spolupráci s vytvořením projektu.

Dále bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Janě Matoškové PhD., za vstřícný přístup, cenné rady a odborné vedení během psaní diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Nestojíme o práci za každou – nejnižší cenu, stojíme si však za svou prací.“

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
2 MOTIVACE A STIMULACE	13
3 POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ	14
3.1 SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ	15
3.2 HODNOCENÍ PRÁCE	19
3.3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	22
3.4 MZDOVÉ FORMY	24
3.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 SEZNÁMENÍ S ORGANIZACÍ	36
5.1 INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH A JEJICH STRUKTUŘE	37
5.2 ODPOVĚDNOST ZA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI	40
6 ANALYTICKÁ ČÁST	42
6.1 MZDA A JEJÍ ZÁKLADNÍ FORMY VYUŽÍVANÉ VE SPOLEČNOSTI	42
6.2 ZÁKLADNÍ FORMY MZDY	43
6.3 ZÁKLADNÍ STANOVENÍ HRUBÉ MZDY	45
6.4 DODATKOVÉ FORMY MZDY	47
6.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	49
6.6 VNĚJŠÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ	50
6.7 SWOT ANALÝZA MZDOVÉHO SYSTEMU	52
7 PROJEKTOVÁ ČÁST	55
7.1 VSTUPY A OMEZENÍ PROJEKTU	56
7.2 KLÍČOVÉ AKTIVITY A JEJICH ROZBOR	58
8 NÁVRH PROJEKTU ZMĚN VE MZDOVÉM SYSTEMU	61
8.1 SUBJEKT ROZHODOVÁNÍ	61
8.2 OBJEKT ROZHODOVÁNÍ	61
8.3 VARIANTA A DŮSLEDEK ROZHODOVÁNÍ	62
9 MATICE ODPOVĚDNOSTI	79
10 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	81
11 RIZIKA A PŘEDPOKLADY PODMIŇUJÍCÍ DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ A CÍLŮ PROJEKTU	83
12 OVĚŘENÍ PROJEKTU	91
12.1 USTÁLENÍ MZDOVÝCH NÁKLADŮ	91
12.2 PRODUKTIVITA PRÁCE	92

13 ZÁVĚR.....	93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	96
SEZNAM TABULEK.....	97
SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Mnoho podniků období současné ekonomické krize neustojí a zmizí z tohoto podnikatelského prostředí. Ty nejsilnější, které zůstanou aktivní, budou muset jistě podstoupit pár změn, nejen v organizaci lidského faktoru ve společnosti, ale i ohledně finanční stránky firmy, do které jistě patří i oblast mzdového systému podniku. Mzdový systém může být modifikován různými úpravami, jakož jsou snížení základních mezd, omezení dodatkových forem mezd nebo ustálení mzdových nákladů na základě pravidel stanovených společností.

Cílem práce je ustálení mzdových nákladů firmy XY, a tím i zajištění snazšího plánování osobních nákladů. Vedlejší cíl, jenž vyplyne z cíle hlavního, je podpora pozitivního sociálního prostředí firmy XY.

Základem práce budou teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a systému odměňování. Následovat bude analýza stávajícího mzdového systému podniku. Ten z pohledu nového generálního ředitele, se kterým bude celý projekt v základech spjat, není vyhovující jak z hlediska financí firmy, tak z hlediska zaměstnanců a sociálního prostředí podniku.

Po části analytické bude následovat část projektová, jenž bude obsahovat návrh změn ve mzdovém systému podniku. Tento projekt bude doplněn o časový harmonogram a rizikovou analýzu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Firmy, které chtějí být úspěšné a dosahovat výborných výsledků i v obklopení konkurence, musí neustále pracovat na aktivitách, jako jsou získávání, efektivní uplatňování a rozvoj lidských zdrojů, nebo-li řízení lidských zdrojů (ŘZL). ŘZL tedy můžeme rozumět, podle autorů jako je Bláha [3] nebo Kaňáková [3], jako strategické a průběžné činnosti, které vedou k získávání, udržení zaměstnanců a zároveň k tvorbě podmínek pro to, aby byl vykonáván co nejvyšší výkon a byly plněny provozní a podnikové cíle. Charakteristiky ŘZL jsou dle literatur různé např. Armstrong [1] uvádí pojetí Sissona, jako „Řízení lidských zdrojů není jednolitě homogenní zaměstnání – zahrnuje rozmanité role a činnosti, které se mění od organizace k organizaci a od úrovně řízení k úrovni řízení v jedné a téže organizaci.“ Str.67 [1], [1, 3]

Celá koncepce řízení lidských zdrojů znamená posun od dřívějšího pojetí personální práce, personálních činností či personální administrativy směrem ke komplexnímu chápání lidského potenciálu a lidských zdrojů v nejširších systémových, strategických a sociokulturních souvislostech. Z koncepčního hlediska je tedy převeden systém řízení lidských zdrojů na integrovaný systém a strategický přístup managementu k personální optimalizaci organizace. Personální optimalizace je pojem, jenž vyjadřuje dostatečné aktivizace (vedení, motivování, instruování) personálu ve společnosti, díky které dosáhne firma provozních, strategických a rozvojových cílů.

Smyslem celé koncepce je dosažení toho, aby lidský faktor aktivoval organizační dění ve společnosti a podporoval rozvoj firmy spolutvůrčivstvím produktivního podnikatelského klimatu ve firmě. Lidský faktor již tedy není považován jen za nákladovou položku výsledovky, je něco víc, něco do čeho se oplatí investovat. Jeví se jako nevyčíslitelná návratnost investice v podnikatelském světě. Investicí do lidského faktoru se rozumí vhodný výběr pracovníků, jenž jsou ceněni v podobě mezd a odměn, jenž jsou součástí dobře nastaveného mzdového systému. [14, 15, 21]

Do oblasti řízení lidských zdrojů, díky své práci a zaměření, spadají i oblasti jako jsou:

- **Produktivita práce**

Produktivita práce (PP) jedná o poměru mezi vstupy a výstupy organizace. Mezi faktory vstupu patří např. lidé, kapitál, materiál, energie. Výstupy jsou naopak veškeré služby a statky, jenž, díky využitým vstupům, byly produkovány. [1]

Výpočet produktivity práce: [1]

$$VH / MN = PP$$

$$\text{Výkony} / MN = PP$$

Pro zvýšení produktivity práce je nutné najít způsob, jak co nejefektivněji snížit počet vstupů do procesu např. prostřednictvím zvyšování produktivity, můžou být sníženy náklady na výrobní proces a tím zvýšen zisk. Výsledkem zvyšování produktivity práce, je tedy vyšší kvalita pracovního prostředí a pracovního života zaměstnanců a to vede opět ke zvyšování produktivity práce. Jiná možnost, která ovlivní produktivitu práce, je vyrovnaní mezi zvýšením mzdových nákladů se snížením nákladů na nekvalitní práci. V momentě, kdy dojde ke zvýšení výkonnosti pod stimulem zvýšení mezd dochází i ke zvýšení produktivity. [1]

- **Efektivnost práce**

Pojem efektní, je vysvětlován jako produkce řádného zboží či služeb, které společnost považuje za vhodné. Efektivní znamená využívání minimální části svých zdrojů, jenž jsou potřebné k produkci zboží či služeb. Z oblasti výrobního podniku to znamená, že pokud v pracovní době dokážeme uspořádat práci na jednotlivých strojích s maximálním využitím lidského zdroje, dojde k maximalizaci výsledku, tedy výkonu práce, právě díky ušetřenému času a maximálnímu využití kapacity strojů. [1]

- **Přidaná hodnota**

Ekonomický ukazatel měřící finanční výkonnost podniku. Představuje rozdíl mezi dosaženým čistým provozním ziskem a celkovými náklady na kapitál.

Pokud bude oblast řízení lidských zdrojů dobře fungovat, zvýší se nám díky klesajícím nákladům přidaná hodnota, za podmínky růstu obrátu i zisku. [1]

- **Fluktuace zaměstnanců**

Pro podniky je důležité udržet si stabilně dobře zaškolený, odpovědný a kvalitní personál, neboli dosažení nízké fluktuace zaměstnanců.

Firmy by měli mít dostatečný motivační systém, měli by aktuálně informovat o změnách, možnostech či výkonech. Základem úspěchu ke snížení fluktuace je tedy souhrnně komunikace s pracovníky.

K preventivnímu opatření proti fluktuaci dále patří aktivity, jako jsou: spravedlivé zacházení se zaměstnanci a prožívání úspěchů spolu se zaměstnanci a v neposlední řadě je to mzdová motivace. Toto finanční ohodnocení zaměstnanců je důležité a vlivné v každé době, nicméně je v současné době důležité i zviditelnění a ocenění v rámci společenské prestiže. [24]

2 MOTIVACE A STIMULACE

Výše se zmiňuji o pojmu motivace, která má široké působení, jak v oblasti řízení lidských zdrojů, tak i ve mzdovém systému. Pojem motivace je tedy úzce spojen s dosažením vysoké úrovně výkonu lidského faktoru v dané společnosti, kdy pojmáme mzdu jako motivační faktor pro zaměstnance, který ve spojení s jinými stimuly jako jsou odměny, vedení lidí a jiné, vedou k vytvoření celých motivačních procesů či programů.

„Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.“([1] **str.219**)

Stimul může být chápán jako vnější pobídka či podnět, jenž ovlivní způsob jednání člověka. Stimul dále může být dělen na dvě skupiny a to s perspektivou úspěchu a neúspěchu tedy stimulace kladným nebo záporným hodnocením.

Obecná definice poukazuje na to, že kladná stimulace uspokojuje současné potřeby stimulovaného s jeho životními hodnotami. [2, 3]

Mzdový systém a jeho nastavení je tedy důležité nejen pro podnik, ale i pro pracovníky, kteří čekají na jeho výsledek. Pozitivní náhled pracovníků vede ke zvýšení motivace, jenž se odráží ve výkonnosti práce. [1]

Při změnách ve mzdovém systému, nelze tudíž opomenout prvky motivace zaměstnanců, bez nichž by výsledek projektu nebyl maximálně efektivní.

3 POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ

Aby byl mzdový systém reálný a funkční, musí být dodrženy hodnoty mzdové politiky, jenž tvoří tzv. nadsystém odměňování

Politika odměňování se zabývá návodem, který obsahuje rozhodování a jednání v odměňování. Cílem této politiky je oslovit nejen jedince, ale i pracovní skupiny či celou společnost. Cíle vychází z firemní strategie, která je propojená s personální politikou. V oblasti politiky odměňování můžeme cíle shrnout do dvou E. První E je efektivita, jenž znázorňuje zvýšení produktivity práce, tedy všeobecně snížení nebo ustálení vstupů na růst výstupů. Druhé E znázorňuje etika, která obsahuje záležitosti slušného přístupu a chování společnosti k pracovníkům počínaje mzdou, přes mzdovou konkurenci k legislativě a úmluvám, po shrnutí je možno pojednávat o tzv. férovém jednání. [1, 14]

Politika odměňování obsahuje jak hmotnou, tak i nehmotnou formu odměňování. Zásady této politiky respektují:

- maximálně možnou spravedlivost (žádná diskriminace, výhody),
- jednoduchost a srozumitelnost,
- maximální informovanost pracovníků, možnost volného projevu k nedostatkům ze strany zaměstnanců,
- zákony, úmluvy a předpisy,
- nepsaná pravidla, jenž zvyšují image podniku, jeho pověst.

Politika odměňování jako taková, tedy přispívá ke zvýšení motivace pracovníků, k vyšší výkonnosti pracovníků, k vyšší loajalitě pracovníků vůči firmě a zároveň k vyšší spoluodpovědnosti.

Politiku odměňování můžeme rozdělit na hodnocení řadových zaměstnanců a managementu. V literatuře [12] je uveden příklad, který uvádí, že některé firmy při tvorbě mzdového systému vycházejí z pravidla, které zní že, bezprostřední nadřízení mají mzdu zpravidla o 10 – 25% vyšší, než nejvyšší průměrná mzda dělníka. [12]

3.1 Systém odměňování

Moderní řízení lidských zdrojů je chápáno jako přístup k odměňování, který obsahuje vyvážený a motivující soubor forem odměňování, které dělíme na:

Peněžní formy odměňování – mzda, prémie, osobní ohodnocení, mimořádné odměny, různé příplatky.

Nepeněžní formy odměňování – odměny vyjádřené v penězích, odměny, které nelze vyjádřit v penězích.

Odměny vyjádřené v penězích mohou být zaměstnanecké výhody v podobě statků nebo služeb, jenž přinášejí pracovníkovi užitek nebo se může jednat o investice do pracovníka vzdělávání.

Odměny, které nelze vyjádřit v penězích jsou formální uznání, pochvala, povýšení, jedná se tedy o stimuly, které zvyšují spokojenost a pocit potřebnosti ve společnosti.[10]

Významnou součástí systému odměňování je tedy mzda, neboli peněžita či naturální odměna za vykonanou práci. Je poskytována zaměstnavatelem a předávána přímo do pomyslných rukou zaměstnance. Každá pracovní činnost může být a většinou je jinak ohodnocena, což je způsobeno např. různou formou mzdy (úkolová, časová) nebo různým pracovním postavením (vedoucí pracovník, asistent, výrobní pracovník). Se mzdou je možné dostat i různé náhrady mzdy, cestovní náhrady, odstupné či výnosy z kapitálových investic, tyto všechny položky však nejsou součástí mzdy, jen mohou být vyplaceny právě s ní. Mzdu upravuje zákon o mzdě, jenž upravuje poskytování mzdy a odměny za pracovní pohotovost, pracovněprávní účely a další. Stanovuje a vysvětluje, kdo je to dle zákona zaměstnanec a vysvětluje pracovní vztah. Částka mzdových nákladů je součtem hrubých mezd a doplatků. [1, 10]

Systém odměňování je dán strategií společnosti a udává všechny její strategické prvky. Myšlenkou systému odměňování je bezpochyby systém motivující a naplňující spravedlivé odměny za vykonanou práci.

Systém odměňování může být postaven na principu výkonnosti, kde je kladen důraz na přínos a výkon pracovníka. Jiná varianta je na principu zásluhovosti, jako že s léty strávených ve firmě roste i mzda. Tato varianta je vhodná pro udržení stabilních zaměstnanců,

ale podnik nepotřebuje jen stabilní zaměstnance, ale i ty jenž jsou jistým způsobem specialisti v oboru a zároveň efektivní pracovníci a to tento systém nepodporuje. Výhodné je využít tzv. princip smíšený, jenž využívá oba předchozí typy principů mzdové společnosti. Mezi úkoly systému odměňování patří:

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti či dovednosti.
- Racionalita v oblasti nákladů a časové náročnosti.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Slouží jako stimul pro zlepšení kvalifikace a schopností pracovníků. [10]

Systém odměňování musí zajišťovat stabilitu, rozdíly v odměnách za práci dle výkonu a jejich požadavcích. Stejná práce by měla být stejně odměňována bez ohledu na to, kdo danou pozici vykonává např. muž či žena, přítel či sok. Důležitými oblastmi v úspěšném systému odměňování je dobrá informovanost zaměstnanců o mzdových systémech, možnostech finančního růstu, zaměstnaneckých výhodách a maximálním možným hodnocení práce a pracovníka s důsledkem např. pozičního růstu.

Dále při odměňování pracovníků musíme brát v úvahu i vnější mzdovotvorné faktory, což je situace na trhu práce a platné zákony a předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování. [20,10,9]

Účinná strategie odměňování dle Armstronga [1], je založena na podnikových hodnotách a přesvědčeních, jenž vychází z firemní strategie a je vedena potřebami organizace, dále je propojena s personálními činnostmi. Soulad mezi interním a externím prostředím organizace zajišťuje odměňování za pracovní výsledky a chování. [1]

Systém odměňování zahrnuje odměny a jejich tvorbu, využití se zpětnou vazbou, ale součástí tohoto systému jsou z mého pohledu i mzdy a jejich mzdovotvorné faktory a formy.

3.1.1 Mzdotvorné faktory

Mzdotvorné faktory jsou ty, jenž mají podíl na odměně. Můžeme je členit na dvě hlavní skupiny a to vnitřní a vnější mzdotvorné faktory.

1) Vnitřní mzdotvorné faktory

- jedná se o faktory, které souvisí s úkoly a požadavky pracovního místa a s jeho postavením v hierarchii funkcí organizace, viz kapitola 3.2,
- další faktor je pracovní výkon, tedy výsledky práce a pracovního chování, viz kapitola 3.3,
- nedílnou součástí jsou pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít vliv na zdraví či bezpečnost pracovníka.

2) Vnější mzdotvorné faktory

- vnější faktory tvoří situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů v určité kvalifikaci, ale i úroveň a forma mezd v daném odvětví, regionu či státě,
- funkční podmínkou jsou platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování. [17, 16]

3.1.2 Základní body sestavení systému odměňování

Při tvorbě systému odměňování se musí vždy myslet na to, jaký tento systém bude, dále že tento systém není nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. Klíčovým problémem je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování.

Při vytváření mzdového systému odměňování je nutné si zodpovědět několik otázek:

- I. Jaké množství prostředků můžeme vynaložit na odměňování zaměstnanců, aby to neohrozilo přiměřený zisk a životaschopnost podniku?
- II. Jaké předpisy přitom musíme respektovat? Nesmíme tedy zapomenout na existenci zákona o mzdě, a že i pro malý podnik bez odborové organizace jsou závazné výsledky kolektivního vyjednávání vyšší úrovně.

- III. Jaká je současná situace na trhu práce? Je na trhu práce dostatek takových typů pracovníků, které podnik potřebuje? Jsou povolání, která podnik potřebuje atraktivní pro mládež? Mají mladí zájem studovat nebo učit se tyto obory?
- IV. Jaká úroveň mezd nebo platů je na úrovni současné ekonomické situace?
- V. Jaké další peněžní a nepeněžní odměny nabízíme? [20]

Mezi nejdůležitější typy otázek patří např.:

Co potřebuje podnik svým systémem odměňování dosáhnout?

Nejčastější důvody jsou:

- konkurenční výhoda pro získávání pracovníků
- udržení si pracovníků, know – how
- dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně.

Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?

Nejčastější odpovědi jsou:

- zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny
- určitou sociální jistotu, životní stabilitu, možnost seberealizace
- dobré vztahy na pracovišti, uspokojivá práce.

Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Nejčastější faktory jsou:

- populační vývoj,
- situace na trhu práce,
- životní styl,
- míra inflace, úroveň zdanění,
- ekonomická a sociální politika vlády. [20]

S myšlenkou lepšího systému v oblasti odměn přišel Armstrong[1], kdy zapsal do literatury nový termín, jakož to „nové odměňování“. Smyslem této novinky je lepší propracovanost mzdové politiky s podnikatelskými cíly, hodnotami a kulturou organizace. Tento nový systém je více orientován na lidi, v rámci odměňování, to znamená plnění podnikatelských cílů, udržení zákazníka, jeho spokojenost a v neposlední řadě kvalita poskytovaných služeb

a výrobků. Cílem je tedy vytvoření prostředí uspokojeného zaměstnavatele a spokojeného zaměstnance. [10,20,1]

3.2 Hodnocení práce

System odměňování pracuje na základě hodnocení práce, jenž zajišťuje, aby se např. složitost a podmínky práce odrazily v diferenciaci odměn pracovníků.

Hodnocení práce můžeme shrnout do základních třech kroků, které jsou:

- 1) Shromáždění informací o práci pomocí popisů pracovního místa nebo přímo jeho analýzou.
- 2) Výběr faktorů, které budou použity pro vyjádření hodnoty práce, mohou to být dovednosti, odpovědnost nebo pracovní podmínky.
- 3) Vytvoření a realizace plánu, kdy bude pomocí faktorů hodnocena daná práce. [8]

Tento plán je většinou kombinace nebo nějaká varianta z metod hodnocení práce jako jsou sumární a analytické metody.

Sumární metody jsou nekvantitativní metody jako metoda pořadí či klasifikační metoda neboli metoda mzdových skupin.

Níže jsou uvedeny jednotlivé metody hodnocení práce se zaměřením na metodu bodovací, jejíž prvky budou využity v projektové části práce.

Metoda pořadí – je považována za jednu z nejméně užívaných metod hodnocení práce. Podstata této metody je ve seřazení práce od nejjednodušších po nejobtížnější.

K jejím výhodám patří jednoduchost a srozumitelnost, finančně, časově a organizačně nenáročná metoda.

Její nevýhody jsou, že je efektivnější při hodnocení malého souboru prací, není moc přesná, snadno zpochybnitelná subjektivními názory, nepoukazuje na vzájemnou relaci a rozdílly mezi pracovními činnostmi, neposkytuje přesné meze pro převod hodnoty práce na mzdový tarif. [8]

Klasifikační metoda – jinak nazývána jako metoda katalogová či mzdových skupin, a funguje na základě srovnávání pracovního místa s jistým popisem, který je předem stanoven a

jejichž soubor nám dává tzv. katalog, toto srovnání reality s ideou, je vyhodnoceno a poté zařazeno do odpovídající třídy.

Klasifikační metoda má výhody v jednoduchosti, srozumitelnosti, ve finanční náročnosti, tedy jedná se o levnou metodu. Dále je velmi snadná realizace, při dodržení pravidel a dobrého zařazení do skupiny je tato metoda velmi přijatelná jako hodnotící faktor práce.

Nevýhody této metody jsou založeny na pečlivosti a přesnosti, neumožňuje brát v úvahu pracovní podmínky při stejných pracích, hodnotí práci jako celek. [7,8]

Analytické metody jsou kvantitativní, odbornější a ty jsou: metoda bodovací, jež využívá bodovacích stupňů, faktorů a subfaktorů, které jsou hodnoceny a metoda faktorového porovnávání.

Bodovací metoda – je oblíbenou metodou hodnocení práce. Při této metodě je použito bodovaných stupňů, které představují míru odpovědnosti, další součástí je kvantitativní bodová stupnice, která je různá pro různé typy práce jako je výrobní činnosti či administrativní. [7,8]

Metoda podstupuje následující kroky:

1) Rozdělení jednotlivých prací do stupnic, dle míry odpovědnosti, tato míra odpovědnosti je chápána čtyřmi stupni, které jsou:

První stupeň – řadíme zde pracovní pozice, kde jsou pracovníci odpovědní jen za svou práci

Druhý stupeň – pracovníci, jež jsou oprávněni v malé míře kontrolovat práci jiných pracovníků

Třetí stupeň – pracovníci, jež kontrolují a řídí celý útvar či jednotlivce, dále jsou to ti, kteří koordinují a organizují práci s jinými vedoucími

Čtvrtý stupeň – přebírá odpovědnost za koordinaci skupin a útvarů

2) Výběr klíčové práce, jež poslouží jako bod, od něhož se bude hodnocení odvíjet, to znamená, že není hodnocena každá práce ve firmě, ale jednotlivé oblasti práce jsou rozděleny do skupin a tyto mají svého reprezentanta, jež je hodnocen.

3) Výběr tzv. placených faktorů, které představují kritéria hodnocení a požadavky, jsou to tedy významné práce, za něž je organizace ochotna zaplatit. Může se jednat např. o doved-

nosti, úsilí či odpovědnost, tyto kritéria jsou různá při různých oborech či odvětvích pracovních činností.

4) Výběr tzv. subfaktorů, což jsou bližší popisy placených faktorů, např. dovednosti mají jako subfaktory znalost práce, zkušenosti, iniciativu – jsou to tedy činnosti, jenž spadají do rámcového faktoru dovedností.

5) Přidělení váhy, která odráží relativní důležitost, je v této metodě odrazem maximálního počtu bodů, tedy čím více maximálně možných bodů, tím vyšší důležitost a váha faktoru.

6) Stanovení bodové hodnoty pro klíčové práce, které probíhá na základě třech kroků:

- prověření popisu práce na pracovních místech,
- stanovení charakteristik stupňů,
- přidělení bodů dle stupnice a jejich součtem získat počet bodů pro práci na daném pracovním místě.

Toto hodnocení, dle výše uvedených bodů, by mělo být přímým měřítkem mzdovému hodnocení. Pokud je tato úměra dodržena, je metoda dostatečně jasná a průhledná.

K výhodám metody patří jednoduchost a srozumitelnost, snadná převoditelnost na mzdový tarif, je objektivní, spolehlivá, obhajitelná a vysvětlitelná, časově samotné hodnocení není náročné

Naopak nevýhody jsou velká náročnost na přípravu a nebezpečí při hodnocení z pohledů předsudků hodnotitele. [7,8]

Metoda faktorového porovnávání - jinak nazývána jako metoda řad pořadí, tato metoda je podobná metodě bodovací, ale nedělí placené faktory na subfaktory a stupně. Na druhou stranu zavádí pořadí hodnocených prací, které určuje na základě porovnávání vzájemného tedy párového porovnávání. Toto pořadí může být propojeno i s placeným faktorem, který se bude jevit jako stěžejní např. dovednosti, pořadí prací bude postaveno na základě stupně dovednosti.

Metoda je snadno použitelná, snadno převoditelná na mzdový faktor, objektivní a spolehlivá, ale obtížně hodnotí nové pracovní činnosti. [7, 8]

3.3 Hodnocení pracovníků

Pro oblast projektu musím brát v úvahu nejen ohodnocení pracovního výkonu, ale i samotného pracovníka, což je nevyhnutelné např. při profesním růstu, v oblasti výběru pracovníků, jimž bude umožněno vzdělávání či změně pracovního místa při stejné profesi na zmodernizovaný pracovní stroj.

Hodnocení pracovníků je tedy jednou z nejdůležitějších personálních činností, bez které nelze efektivně vykonávat jiné personální činnosti. K těmto činnostem patří např. odměňování pracovníků, jejich rozmisťování, vzdělávání, ale také vytváření pracovních míst či plánování personálních potřeb. Celá operace hodnocení pracovníků se skládá ze třech milníků, které jsou:

Zjištění jak je daná práce vykonávána, jak pracovník přijímá a plní zadané úkoly a jaké je jeho pracovní a sociální chování.

Po ohodnocení faktorů výše dochází ke sdělování výsledků pomocí tzv. hodnotícího pohovoru.

Společné hledání možných cest ke zlepšení.

Při hodnocení pracovního výkonu je důležité si položit základní otázky, jakož to jsou:

- Proč hodnotit – jaký je cíl hodnocení.
- Jaké výkony práce hodnotit.
- Jak měřit pracovní výkon.
- Kdo by měl výkony hodnotit, jsem kompetentní osoba.
- Kdy by měli být pracovní výkony hodnoceny. [7]

Hodnocené faktory pracovního výkonu výkonných zaměstnanců jsou:

- Měřitelná kritéria – množství práce, kvalita práce, zmetkovitost.
- Pracovní chování – ochota, hospodárnost, řádná docházka, vedení záznamů.
- Sociální chování – ochota ke spolupráci, vztahy na pracovišti, chování k ostatním.
- Dovednosti, znalosti a vlastnosti – vzdělání, samostatnost, vytrvalost, čestnost, schopnost vést, schopnost organizovat. [7]

Hodnocené faktory pracovního výkonu režijních pracovníků jsou:

- Měřitelná kritéria – množství reklamací, spokojenost zákazníků.
- Pracovní chování – podávání návrhů, dodržování pravidel, pracovní úsilí.
- Sociální chování – vztah k zákazníkům, styl vedení, jednání s lidmi.

Dovednosti, znalosti a vlastnosti – dovednosti, jazykové schopnosti, loajalita, tvořivost, samostatnost, spolehlivost, cílevědomost. [7]

Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje zjišťování a posuzování pracovního výkonu a úsilí o nápravu, pokud je třeba.

Pro průběžné hodnocení pracovníků při možném využití tzv. karty zaměstnance, kde jsou průběžně hodnoceny pracovní vlastnosti, schopnosti či odpovědnosti pracovníků. Tuto formu hodnocení využívají hlavně vedoucí pracovníci, kteří tuto zodpovědnost nesmí, nejen z důvodů udržení autority, ale i kvůli vypovídací schopnosti, delegovat na jinou osobu. [4, 8, 7]

V rámci projektu je možné k hodnocení pracovníků využít hodnotícího formuláře pro roční odměny. V oblasti zvýšení motivace se můžeme zaměřit na hodnotící kartu zaměstnance, kterou je možno použít pro měsíční výkonné hodnocení, jenž by taky plnilo body a až c.[1]

Formulář a jeho realizace v podobě pohovoru je tvořen ve dvou částech, první část obsahuje sebehodnocení, druhá část hodnocení podřízeného nadřízeným.

Hodnotící formulář, jenž bude v DP využitý, pro roční hodnocení pracovníků, by měl obsahovat následující body.

V části sebehodnotící je struktura dotazování následující:

Silné a slabé stránky pracovníka, jeho úspěchy a nezdary.

Možnosti dosažení profesionálních cílů, varianty řešení.

Návrhy na změny ve firmě z pohledu pracovníka.

Návrh na změny pro zvýšení efektivity práce pracovníka.

Vytyčení důvodů loajality pracovníka ve firmě.

Část druhá tedy hodnocení pracovníka nadřazeným:

Využití např. sendvičového hodnocení, což je hodnocení pozitivní, jako je pochvala za úkony, ale v zápětí uvědomění na rezervy ze strany pracovníka.

Perspektiva do budoucího pohledu firmy s daným pracovníkem.

Návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů.

Při hodnocení zaměstnanců je důležitým faktorem zpětná vazba, která musí fungovat tak, aby ji zaměstnanec pochopil. Pokud bude správně pochopena zpětná vazba, dojde k přizpůsobení zaměstnanců k tomuto pozitivnímu prostředí, což se odrazí v pracovním výkonu. To znamená, pokud budou používány dotazníky, musí být zajištěny viditelné výsledky jejich činnosti, jako mohou být: finanční odměny, pochvaly, profesionální růst a jiné.

V oblasti hodnocení pracovníků budou využity v rámci projektu formuláře, jenž jsou vodítkem pohovoru, dvojího typu. První typ, byl již zmíněn, a pojednává o hodnotícím formuláři podřízeného pracovníka. Typ číslo dva je tzv. manažer formulář, jenž hodnotí pracovníky vedoucí, manažery a všechny nadřazené pracovníky.

Při hodnocení je nutné se vyvarovat vlivům jako jsou zaujatost, nepřátelské vztahy, shovívavost, stejného hodnocení zlatou střední cestou a všem jiným ovlivnitelným charakteristikám. [8]

Z hodnocení musí být zaměstnanci jasné, co dělá špatně, kde má přidat a jakým směrem se udává případně jaké má možnosti nejen v kariérním růstu, ale i v jiných vyhlídkách např. nefinanční motivace.

3.4 Mzdové formy

Mezi základní mzdové formy patří časová mzda, úkolová mzda, provizní mzda, mzda za očekávané výsledky, mzda na základě znalostí a dovedností.

Odměňování pracovníků je závislé na různých faktorech, jako jsou např. výkonnost, kvalifikace nebo celková hodnota práce. Výsledky práce ocení právě mzdové formy, jenž můžeme členit mezi základní a dodatkové mzdové formy. [1]

3.4.1 Základní mzdové formy

1) Časová mzda - jedná se o hodinovou, týdenní či měsíční mzdu za vykonanou práci. Časová mzda je založena na pracovním výkonu jedince a na tomto základě vzniká závislost na platovém rozpětí. Tato forma mezd patří mezi nejčastěji používané mzdové formy. Tento mzdový systém se řadí mezi nejvíce, pracovníky uznávané, hodnocení práce, jelikož je považován za spravedlivý. Hlavní úkol systému časových mezd je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, které se odvíjí od pracovních úkolů a pracovního výkonu. [11, 8]

Časová mzda může existovat jako:

Čistá časová mzda je dána platovým tarifem a není závislá na výkonu práce.

Časová mzda, kde se využívá dvou a více platových tarifů a tím vytváření tlaku na výkon pracovníka.

Časová mzda s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování, kdy dochází k tvorbě tlaku na pracovní výkon.

Výhody časové mzdy jsou jednoduchost a organizační nenáročnost metody, která usnadňuje předvídání nákladů práce. Je srozumitelná pro pracovníky, kterým zároveň přináší jistotu výše mzdy.

Mezi nevýhody patří nedostatečný tlak na zvyšování efektivity práce a produktivity.

Tato metoda je využívána hlavně tam, kde je obtížné měřit pracovní výkon, nebo tam kde je nutná přesnost a kvalita práce. Často, ale většina organizací přechází na měsíční plat s cílem odstranění sociálních bariér a zlepšení vztahů. [8, 9]

2) Úkolová mzda - lze ji nazvat jako mzda pobídková, jelikož pracovník je odměňován v úkolu, což znamená, že na základě odpracované jednotky je tvořena většinová část mzdy.

Existuje i pojem kolektivní úkolová mzda, jenž vyjadřuje ohodnocení skupiny pracovníků pracujících na stejném úkolu, a mají stejnou kvalifikační úroveň. Tato forma úkolové mzdy se nazývá operační úkolová mzda.

Pokud dojde k situaci, kdy víc dělníků pracuje na výchozím celku souhrnem různých činností, používáme termín akordní úkolová mzda. [8]

Pro využití úkolové mzdy musí být splněny podmínky, které jsou:

- a) kvalita a množství odvedené práce musí být zjistitelné a kontrolovatelné
- b) pracovník musí ovlivňovat pracovní výkon dle svých možností a chťiče
- c) musí být zajištěno pracovní prostředí tak, aby pracovník mohl využívat plně svou pracovní dobu
- d) technologické a pracovní postupy musí být zajištěny a přesně definovány
- e) typově stejní pracovníci musejí mít stejné podmínky, a úsilí o zvýšení pracovního výkonu nesmí ohrožovat zdraví a bezpečnost pracovníků

Tato forma mzdového systému může být ve variantách, jako jsou:

- Přímá úkolová mzda je odvozena od pracovního výkonu v závislosti na mzdě. Tato forma mzdy může být použita jako:

- a) Mzda s úkolovými sazbami - používaná u hromadné a velkosériové výroby, u níž je pracovní výkon vyjádřen počtem jednotek zpracovaných za časovou jednotku.
- b) Mzda za normohodiny - používaná hlavně v kusové a malosériové výrobě, kde je pracovní výkon určen množstvím času, něhož je potřeba na vykonání úkolu -zamínuto díky parametrům výroby.

- Nepřímá úkolová mzda je stanovena jako úkolový výdělek výrobního zaměstnance.

- a) Pravá, základní mzda obsluhujícího dělníka je plně závislá na plnění výkonových norem obsluhovaného dělníka.
- b) Nepravá, obsluhující dělník je odměňován časovou mzdou, která je zvýšená o tolik procent, o kolik procent překročí obsluhovaný dělník svou výkonovou normu.

- Podle míry proporcionality změn úkolové mzdy na změnách výkonu lze identifikovat úkolovou mzdu:

- a) S rovnoměrným průběhem, výdělek je založen na procentech mzdového tarifu, tzn. na kolik procent jsou plněny výkonové normy, tolik procent dostane pracovník se mzdového tarifu.
- b) S diferencovaným průběhem, určitému procentu plnění výkonových norem odpovídá nižší nebo vyšší procento mzdového tarifu.

- Podle technickoorganizačních a sociálních podmínek, lze úkolovou mzdu členit na:

- a) Individuální, používanou tam, kde převažuje zájem na množství výkonu a kde je výkon jednotlivce spolehlivě měřitelný.
- b) Kolektivní, používanou tam, kde technika, technologie a organizace výroby a práce neumožňuje přesně stanovit a sledovat individuální výkon, tato metoda se člení dále na variantu „operační“, kdy úkolová sazba je stanovena pro jednu pracovní operaci vykonávanou

skupinou dělníků nebo „komplexní“, kde se vztahuje úkolová na provedení daných pracovních operací, přičemž tento pracovní proces, za účasti skupiny dělníků různých profesí a různé kvalifikace, probíhá souběžně nebo postupně na jednom nebo několika pracovištích, což je možná varianta řešení pro náš problém.[1, 5, 6]

K výhodám patří vazba mezi výsledky a úsilím, což tvoří silný pobídkový efekt, podpora růstu produktivity, méně kontroly a dohledu nad pracovníky, nejvíce tlaková je kolektivní úkolová mzda, kde se vyvíjí tlak v pracovní skupině, jenž je malá a členové jsou pod vzájemnou kontrolou.

Nevýhody jsou vyšší náklady na zavedení a provoz, konfliktní chování na základě spjatosti norem a pracovníků, pracovníci nemusí přijímat nové technologie z důvodů norem a učení, neochota pracovníků pomáhat kolegům, v kolektivních úkolových mzdách mohou spolupracovníci, díky neshodám, vyvolat konflikt s výsledkem poklesu produktivity práce.[8]

3) Provizní mzda - své uplatnění nachází hlavně v oblasti obchodních činností a určitých službách. Provizní nebo podílová mzda má tři podoby a to jsou:

- přímá podílová mzda je odměna pracovníka a je závislá na prodaném množství,
- provize za prodané množství a garantovaný základní plat je jiná možnost provizní mzdy,
- zálohová podílová mzda, kdy pracovník dostává měsíční zálohy, jenž jsou poté odečteny od provize.

Výhody: vztah mezi odměnou a výkonem

Nevýhody: může dojít k situaci, kdy pro zvýšení provize dochází k neetickému chování subjektu např. k zákazníkovi.[8, 11]

4) Mzda za očekávané výsledky má tři podoby, které jsou nazývány penzumové mzdy. Jedná se o mzdové formy, které jsou méně známé a jde o odměny za dohodnutý soubor prací a za dohodnutý výkon v určitém časovém úseku v jistém množství a kvalitě.

a) Smluvní mzda - jedná se o mzdu za dohodnutý výkon či práci, jenž se pracovník zaváže uskutečnit v určitém časovém rozpětí za dohodnutý plat.

b) Mzda s měřeným denním výkonem.

c) Programová mzda, kde pracovníci dostanou pravidelnou pevnou částku na dobu dohodnutého pracovního plnění. [11, 8]

Předpokladem pro tyto mzdové formy jsou hlavně přesně stanovené výkony a možnost jejich kontroly, plánování, přesné technologické a pracovní postupy, stanovení postupů a kritérií pro hodnocení a vytvoření pracovního prostředí pro bezproblémový výkon práce.

5) Mzda na základě znalostí a dovedností - tato mzda váže odměnu na kvalifikovanost a efektivitu vykonávání úkolů. Princip je založen na utvoření skupin, podle dovedností a znalostí, a jednotlivým jsou přiděleny mzdové rozpětí. V této oblasti jsou zohledněny tři přístupy:

a) Hierarchický model – složitější znalosti a dovednosti zastřešují ty předchozí, to znamená že, pracovníci jsou hodnoceni na prvním stupni žebříčku a mzda se jím zvyšuje za zvládnutí každého dalšího stupně.

b) Model stavebních bloků – předpokládá, že znalosti a dovednosti nejsou na sobě plně závislé a můžeme si je osvojit v různém pořadí.

c) Model bodových přírůstků – to znamená, že je velké množství dovedností a znalostí, jenž mohou pracovníci získat, ale tyto dovednosti a znalosti jsou rozděleny podle náročnosti a jednotlivých pracovních oborů, v přímé závislosti na jejich hodnocení.

Mzda na základě znalostí a dovedností je flexibilní z hlediska organizace i pracovníků, podporuje vzájemnou zastupitelnost a tím i následnictví ve funkcích, je vhodná pro přijímání změn, působí pozitivně na podvědomí pracovníků, působí pozitivně na sociální prostředí. Zároveň je ale způsob odměňování nákladnější a možnost využívání některých znalostí je omezena, což způsobuje jejich ztrátu. [11, 8, 7]

3.4..2 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy představují hodnocení jako je odměna za úsporu času, prémie za výkon, osobní příplatek, odměna za zlepšení pracovního postupu, podíly na výsledcích organizace.

Prémie

Prémie jsou vyjádřeny jako pobídkový stimul, jenž je přidáván ke mzdě. Periodicky se opakující prémie za uplynulé období – jsou uznávány na základě odvedeného výkonu. Je-

jich výše je předem stanovena na předem vymezené časové období, většinou mzdové, tudíž měsíc.

Jednorázová prémie – většinou vyplacena na základě mimořádného výkonu, tento bonus může mít peněžní i nepeněžní formu např. výlet, dovolená, kulturní akce.

Prémie manažerů a vedoucích pracovníků charakterizují odměny, jenž jsou odvozeny většinou od výkonu celé organizace či útvaru. Jsou jimi odměňováni vrcholoví manažeři, na základě určitých kritérií, které zohledňují většinou již zmíněný výkon společnosti. [16]

Odměny

Odměny jsou spojovány např. s úsporou času při normované práci. Pokud je pracovník výkonnější, než stanovuje norma, může být dále motivován speciálními odměnami za úsporu času a vysoký výkon.

Jiné typy odměn jsou například odměny na jubilea, narození dítěte, vykonání státní zkoušky nebo svatba. [16, 17, 20]

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je hodnocení, na něž dosáhne pracovník při dlouhodobé výkonnosti, či při náročnosti práce. Toto ohodnocení je dáno určitým procentem ze základního platu. Pracovník by měl být informován o maximální hranici tohoto procentuálního ohodnocení. [17, 20]

Podíly na výsledcích hospodaření

V této oblasti se můžeme podílet na zisku, výnosu (přidané hodnotě) či výkonu, tedy objemu výroby. [17, 20]

Zaměstnanecké akcie jsou:

Akcie, které jsou nabízeny pracovníkům v závislosti na době zaměstnání, platu a zisku organizace. Akcie jsou volně obchodovatelné, ale mohou být i neobchodovatelné. Tento systém může být přínosný jak zaměstnancům (zdroj příjmu, výhodnější zdanění než příjem), tak i organizaci v podobě daňových výhod. [16, 17]

Příplatky mohou být:

Povinné, ale i nepovinné na základě dohody organizace a odborů.

Povinné příplatky – za práci přes čas, za práci ve svátek či o víkendech, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, zastupování apod..

Nepovinné příplatky – na dopravu, na oděv, na ubytování, za znalost jazyků a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v dané organizaci. [16, 17, 20]

3.4.3 Mzdový tarif a tarifní stupeň

Mzdový tarif představuje cenu práce za časovou jednotku, což je hodina či měsíc. Výše mzdového tarifu závisí na složitosti a odpovědnosti vynaložené práce, která je vyjádřena pomocí tzv. tarifových stupňů.

Tarifní stupeň	Základní kvalifikační předpoklady	Doplňkové kvalifikační předpoklady	Mzdový tarif hodinový
	Stupeň vzdělání	Odborná praxe (v letech)	
1	Dokončeno základní vzdělání	Bez praxe – 1	48.-
2	Vvučen v oboru, SŠ	Bez praxe – 1	50.-
3	Dokončeno základní vzdělání	2 – 5	52.-
4	Vvučen v oboru	2 – 5	54.-
5	Středoškolské vzdělání	2 – 5	56.-
6	Mistři a vedoucí pracovníci	1 – 5	58.-
7	Mistři a vedoucí pracovníci	5 a více (max. hranice)	60.-

Obr. č. 1 Příklad mzdových tarifů a stupňů [vlastní zpracování]

3.4.4 Minimální a zaručená mzda

Minimální mzda je nejnižší možná mzda, kterou je zaměstnavatel povinen poskytovat zaměstnanci za práci. Minimální mzda byla zavedena především jako nástroj sociální ochrany před nepřiměřeně nízkým oceněním práce zaměstnance, ale zároveň by měla motivovat občany, aby se jim víc vyplatilo pracovat, než pobírat podporu v nezaměstnanosti nebo sociální dávky. S novým zákoníkem práce byl v roce 2007 zaveden pojem zaručená mzda, který na rozdíl od minimální mzdy stanoví nejnižší cenu práce s ohledem na složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce. Jedná se o mzdu nebo plat, na kterou zaměst-

nanci za týdenní pracovní dobu 40 hodin vzniklo právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu či mzdového nebo platového výměru. Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování pracovníkům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, stanovuje vláda svým nařízením. To má zpravidla účinnost od počátku kalendářního roku a při jeho stanovení se přihlíží k vývoji mezd a spotřebitelských cen. [29]

Tab. č. 1 Vývoj minimální mzdy

1.1.1993 – 31.12.1995 2 200 Kč	1.1.2003 – 31.12.2003 6 200 Kč
1.1.1996 – 31.12.1997 2 500 Kč	1.1.2004 – 31.12.2004 6 700 Kč
1.1.1998 – 31.12.1998 2 650 Kč	1.1.2005 – 31.12.2005 7 185 Kč
1.1.1999 – 30.6.1999 3 250 Kč	1.1.2006 – 30.6.2006 7 570 Kč
1.7.1999 – 31.12.1999 3 600 Kč	1.7.2006 – 31.12.2006 7 955 Kč
1.1.2000 – 30.6.2000 4 000 Kč	1.1.2007 – 31.12.2007 8 000 Kč
1.7.2000 – 31.12.2000 4 500 Kč	1.1.2008 – 31.12.2008 8 000 Kč
1.1.2001 – 31.12.2001 5 000 Kč	1.1.2009 = 8 000 Kč
1.1.2002 – 31.12.2002 5 700 Kč	

[25]

Tab. č. 2 Nejnižší úrovně zaručené mzdy

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč	
	za hodinu	v Kč za měsíc
1.	48,10	8 000
2.	53,10	8 900
3.	58,60	9 800
4.	64,70	10 800
5.	71,50	12 000
6.	78,90	13 200
7.	87,10	14 600
8.	96,20	16 100

[32]

1. skupina prací zahrnuje práce v 1. a 2. platové třídě,
2. skupina prací zahrnuje práce ve 3. a 4. platové třídě,
3. skupina prací zahrnuje práce v 5. a 6. platové třídě,
4. skupina prací zahrnuje práce v 7. a 8. platové třídě,
5. skupina prací zahrnuje práce v 9. a 10. platové třídě,

6. skupina prací zahrnuje práce v 11. a 12. platové třídě,
7. skupina prací zahrnuje práce ve 13. a 14. platové třídě,
8. skupina prací zahrnuje práce v 15. a 16. platové třídě. [32]

3.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou odměny, jenž jsou poskytovány v různých finančních hodnotách. Součástí zaměstnaneckých výhod jsou i složky nefinanční, jakož je například dovolená na zotavenou.

Cílem zaměstnaneckých výhod je udržení si vysoce kvalifikovaných pracovníků, uspokojení jejich potřeb, posílení důvěry ve společnost. Tyto výhody nejsou spjaty s motivací pracovníků, jelikož jejich vliv nepůsobí na přímý výkon pracovníka, ale mají význam spíše postojový vůči dané společnosti. [1, 6]

- Zaměstnanecké výhody můžeme členit do třech skupin níže uvedené:

1. Výhody sociální povahy

Mezi tyto patří důchody, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, mateřské školky a jiné

2. Výhody mající vztah k práci

Jako jsou stravování, slevy na firemní produkty, vzdělávání v rámci organizace.

3. Výhody dle postavení v organizaci

Zahrnují prestižní automobily, úhrady soukromých hovorů, nároky na oděv či bezplatné bydlení. To vše pro vedoucí pracovníky organizace. [6]

Mezi hlavní zaměstnanecké výhody můžeme řadit příspěvek na kvalifikační odborný rozvoj zaměstnance, což je např. příspěvek na jazykové kurzy, na vzdělávání v oboru či zvyšování kvalifikace. Kladné postoje vůči společnosti zvyšuje i pružná pracovní doba, v pozicích, kde je to možné (jedná se většinou o režijní pracovníky). Zaměstnanecké výhody jsou představovány i jako týden dovolené nad rámec daný zákonem, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Většinou všem známé a velmi kladně ohodnocené jsou příspěvky na stravování a jeho zajištění. Ne ve všech organizacích se dává finanční odmě-

na při jubileích, jako jsou tzv. kulaté narozeniny, vysoký počet let práce ve firmě, svatby či narození dítěte. [1, 6]

3.5..1 Kafeteria systém

Kafeteria systém je nástrojem, díky kterému lze snadně a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. Jedná se o systém, jenž ponechá na jednotlivém pracovníkovi, aby si vybral dle svého uvážení jaké složky odměny za práci, mu mají být firmou poskytovány.

Přímý důsledek využívání kafeteria systému je zvyšování loajality a spokojenosti zaměstnanců a s působností na úspěšnost tvorby firemní kultury. Benefity jsou také nástrojem ke zvyšování pracovní motivace a potenciálu zaměstnanců, dále podporují dlouhodobé zlepšování, vyrovnání mezi pracovním a soukromým životem pracovníka. Někteří zaměstnavatelé chápou benefity jako nástroj ke snižování fluktuace a nákladů, což je oprávněné vzhledem k důsledkům tohoto systému. Vhodná nabídka zaměstnaneckých odměn může významně dodat zaměstnavateli na atraktivitě a podpořit jeho konkurenceschopnost na trhu práce. Důležitý je i pozitivní vliv této moderní a působné formy odměňování zaměstnanců na tvorbu firemní image.

Z finančního hlediska je pro firmu významná oblast kafeteria systému v tom, že díky nepeněžní formě plnění můžeme chápat vhodně provedenou investici do zaměstnaneckých benefitů jako velkou výhodu proti zvyšování mezd. Hlavním důvodem, této výhodnosti, je možnost daňového uplatnění benefitů na straně firmy, anebo jeho charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. Mnohé benefity jsou tedy levnější alternativou navyšování platu zaměstnanců. Další výhodou je pozitivní působení na zisk společnosti související s pozitivními vlivy tohoto typu odměňování na zaměstnance. [29]

4 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Politika odměňování se zabývá problematikou, která obsahuje rozhodování a jednání v odměňování. Cílem této politiky je oslovit nejen jedince, ale i pracovní skupiny či celou společnost.

Hlavním úkolem systému odměňování je přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci. Dále stabilita pracovníků, racionalita v oblasti nákladů, soulad s právními normami a veřejným zájmem. Cíl systému odměňování je odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti či dovednosti. Pro plnění cíle průhledného odměňování je hodnocena práce a pracovníci jako osobnosti.

Hodnocení práce obnáší shromáždění informací o práci pomocí popisů pracovního místa nebo přímo jeho analýzou. Mezi faktory, které budou použity pro vyjádření hodnoty práce, mohou být dovednosti, odpovědnost nebo pracovní podmínky. Hodnocení pracovníků je založeno na základních třech milnících, které jsou: zjištění jak je daná práce vykonávána, jak pracovník přijímá a plní zadané úkoly a jaké je jeho pracovní a sociální chování. Po ohodnocení faktorů výše dochází ke sdělování výsledků pomocí tzv. hodnotícího pohovoru.

Součástí systému odměňování mimo mzdové formy, které členíme na základní a dodatkové mzdové formy, jsou i zaměstnanecké výhody a s nimi spojen kafeteria systém, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců.

V teoretické části jsou zpracovány poznatky, které se odrážejí v dalších částech diplomové práce. V analytické části budu zkoumat oblast stávajícího mzdového systému, která poukazuje nejen na nedostatky, ale i silné stránky tohoto systému. V projektové části bude navržen nový mzdový systém, který bude podložen nejen teoretickými poznatky, ale i vlastními znalostmi či znalostmi a zkušenostmi celého projektového týmu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SEZNÁMENÍ S ORGANIZACÍ

V lednu roku 1997 byla podepsána smlouva o joint venture mezi zástupci firem A a B, na jejímž základě byla založena společnost XY zaměřující se na strojírenské práce. V říjnu roku 2000 nastala významná změna. Společnost A odkoupila od svého společníka jeho podíl a stala se tak stoprocentním vlastníkem firmy XY. Další významnou změnou se stala fúze nizozemských holdingových firem A a nové společnosti C. Vznikl nový holding ZZ, který ve svém oboru patří k největším v Nizozemí. Tato změna se dotkla také firmy XY, kdy v rámci restrukturalizace došlo v holdingu ZZ ke změně vlastníka a rovněž ke změně názvu. Od 1. prosince 2006 nese firma název XY, s.r.o. a jeho stoprocentním vlastníkem je společnost ZZ.

Společnost XY je součástí holandské skupiny ZZ, zaměstnává přes 100 zaměstnanců, kteří dokážou splnit požadavky zákazníků v následujících oblastech: obrábění kovových materiálů, zpracování plechových dílů, povrchové ochrany a montáže sestav. Firma sídlí ve Zlínském kraji. Důvodem této alokace je tradičně silné zastoupení strojírenské výroby ve zdejší regionu, což umožňuje zaměstnávat nejlepší odborníky ve svém oboru. V posledních letech se firma značně rozšířila a jejích služeb využívá stále větší množství zákazníků. Zhruba 90% své produkce exportuje, zejména do Holandska, Belgie, Německa, Norska a dalších zemí. Je subdodavatelem pro významné výrobce transportních systémů, balících strojů, elektrotechniky, reprografie, komunikačních zařízení a zdravotnické techniky. V České republice má k dispozici širokou škálu moderních strojů a zařízení pro všechny hlavní technologie v oboru strojírenství a montáže. Používá 3D měřicí přístroje pro zakázky vyžadující dokonalou přesnost. Cílem skupiny ZZ, do níž firma XY spadá, je realizace a optimalizace mechatronických systémů pro mezinárodně působící OEM (Originální výrobce zařízení). Optimalizace dodavatelského řetězce a společné podnikání s výrobními společnostmi v zemích s nižšími náklady umožňují skupině ZZ rychlé přizpůsobování se vývoji trhu. Tato skupina úzce spolupracuje s vysokými školami a vývojovými centry při rozšiřování vlastního know-how a technologií s cílem udržovat vysokou úroveň schopností reagovat na nové požadavky trhu.

5.1 Informace o zaměstnancích a jejich struktuře

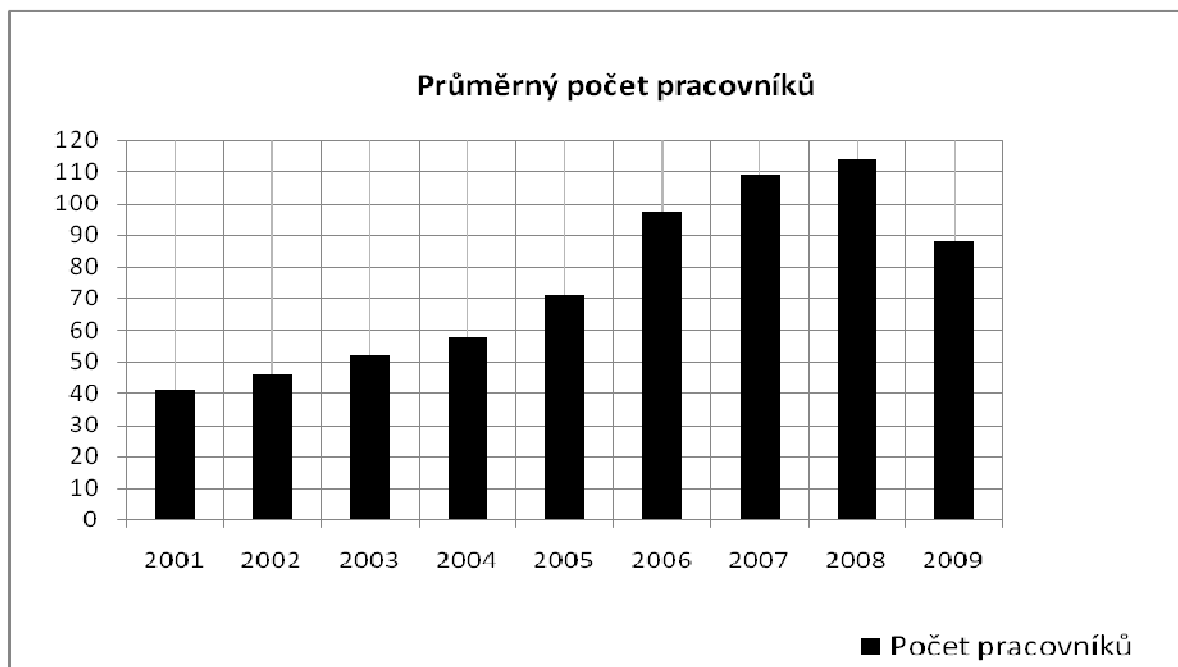
Od roku 2001 ve společnosti dochází k růstu počtu zaměstnanců (viz tabulka č.3), který byl největší mezi roky 2006 a 2007, kdy došlo k nárůstu o 12 zaměstnanců v průměrném ročním měřítku.

Během prvního pololetí roku 2008 pokračoval trend nárůstu počtu zaměstnanců, který však v polovině druhé již není tak dynamický. Růst v první polovině roku byl podpořen především rozvojem novooborové aktivity, tedy činností, která byla zahájena na konci roku 2007. Rozvoj firmy byl zbrzděn poklesem hospodářství, který se začal projevovat ke konci roku 2008 stagnací až mírným poklesem počtu zaměstnanců, jenž pokračoval i v roce 2009.

Tab. č. 2 Průměrný počet pracovníků firmy XY

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pracovníci	41	46	52	58	71	97	109	114	88

[31]



Graf č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]

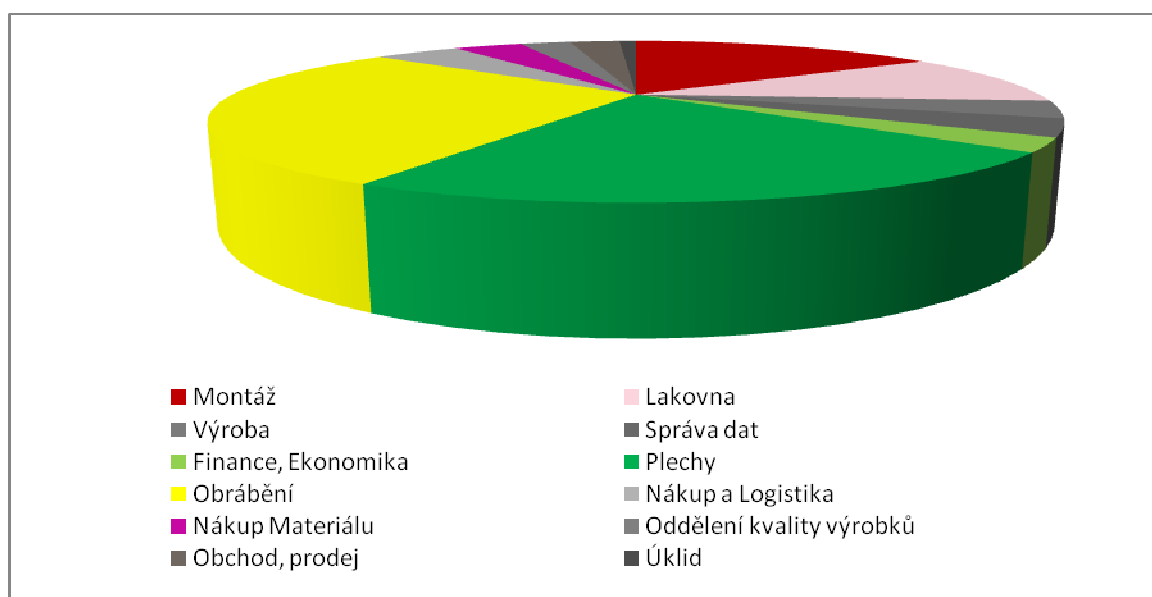
Tab. č. 3 Ukazatelé personálních nákladů firmy XY

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrné mzdové náklady na pracovníka	Mzdové náklady roční
2006	97	24 782	297384
2007	109	28 127	337524
2008	114	31 202	374424
2009	88	28 122	337464

[31]

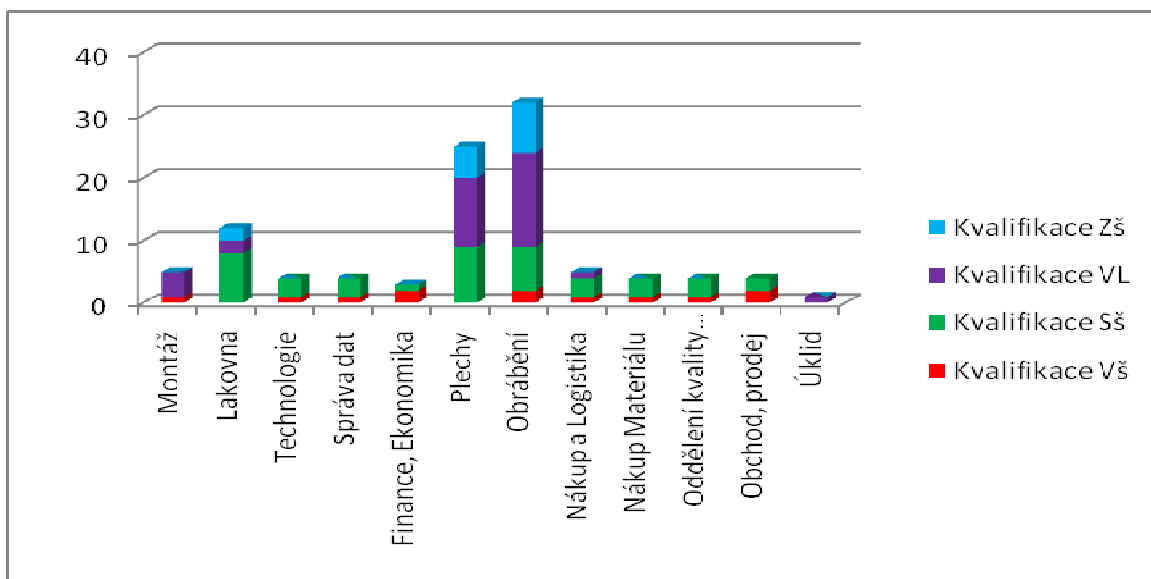
Průměrná mzda v České republice v oboru strojírenství za rok 2009 je 24 458,- Kč. Tyto údaje vycházejí z analýzy společnosti Mercedes viz příloha PVII. [25]

Z informací uvedených v tabulce č. 2 vyplývá, že průměrná mzda ve firmě XY je 28 058,- Kč.



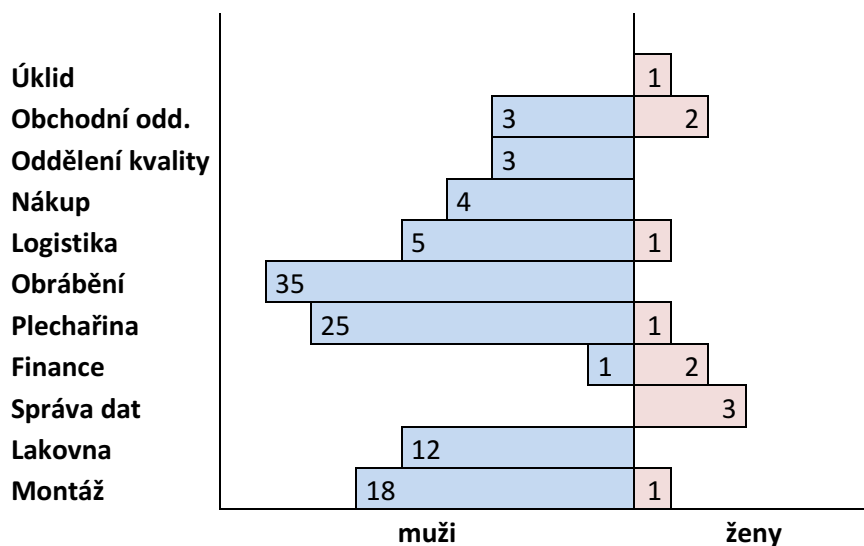
Graf č. 2 Počet pracovníků podle středisek [vlastní zpracování]

Nejvyšší podíl, podle obsazenosti středisek, zaměstnanci zaujímají pracovníci plechařské výroby, druhou nejobsáhlejší oblastí je středisko obrábění a na třetím místě to je středisko montáže. Čtvrté středisko lakovna spolu se třemi předchozími tvoří prioritní oblasti životaschopnosti a konkurenční výhody společnosti. Ostatní střediska tvoří převážně režijní pracovníci z oblasti obchodu, technologie, managementu a kontrolních oddělení společnosti.



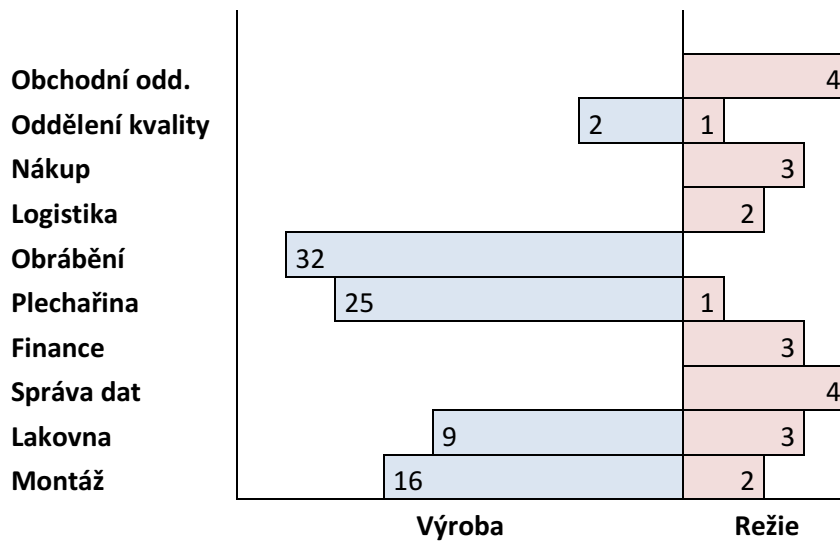
Graf č. 3 Členění pracovníků podle vzdělání [vlastní zpracování]

Na základě grafu č. 3 je evidentní nejčastější výskyt pracovníků se SŠ vzděláním, poté pracovníci s VL a v managementu a obchodní oblasti převládá vzdělání VŠ. Nejméně je ve firmě XY pracovníků se vzděláním základním.



Graf č. 4 Členění pracovníků podle pohlaví [vlastní zpracování]

Z pohledu zastoupení mužů a žen v organizaci, což představuje graf č. 4, mají většinou převahu muži. Ženy pracují většinou v rámci režijních prací, jako je zastoupení obchodu či specializace na mzdovou problematiku.



Graf č. 5 Členění pracovníků podle mzdového hodnocení [vlastní zpracování]

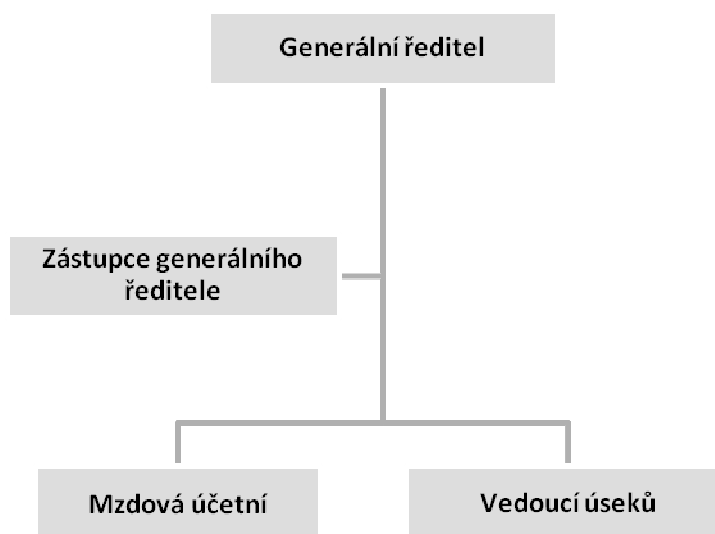
Graf č. 5 poukazuje na pracovníky, jenž jsou ohodnoceni v rámci režijní mzdy a pracovníky ve výrobě. Převaha výrobních pracovníků je dle zaměření společnosti pořádku, stejně tak jako velikost skupiny pracovníků, kteří jsou ohodnoceni režijní mzdou.

Bližší informace o pracovnících firmy jsou uvedeny v přílohách PII/1, PII/2, PII/3, PII/4.

5.2 Odpovědnost za personální činnosti v organizaci

Společnost nemá personální oddělení a tuto problematiku řeší pomocí jednotlivých oddělení. To znamená, že pokud se jedná o člověka, jenž má zájem o specifikovanou práci např. jako obráběč, bude otázku personalistiky řešit vedoucí obráběcího oddělení. Pokud dojde k situaci, že člověk nemá specifickou kvalifikaci či specializaci, řeší to mzdová účetní, vyplněním dotazníku se základními údaji o uchazeči a zařazením do evidence, pokud právě po dané profesi nemá společnost poptávku. O cílové operaci, přijetí nového zaměstnance, jedná závěrem vedoucí oddělení s ředitelem společnosti, jenž musí toto rozhodnutí, po zhlédnutí ekonomické situace podniku, firemních a specializačních potřeb či jiných kritérií, schválit. Lze tvrdit, že hlavní administrativní pracovník v této oblasti je mzdová účetní, jenž se zabývá všeobecnou správou v personální oblasti. Z pohledu rozhodování má pravomoc generální ředitel společnosti. V této oblasti i přes nepřítomnost samostatného personálního oddělení nevyužívá společnost outsourcingu, tedy žádných externích společností pro pomoc při vyhledávání pracovníků.

Osoby působící v oblasti personalistiky, např. výběrem nových pracovníků, může znázornit graficky:



Graf č. 6 Organizační schéma personálního řízení [vlastní zpracování]

6 ANALYTICKÁ ČÁST

Analýza mzdového systému umožní nejen seznámení se mzdovým systémem, ale zároveň i poukáže na nestabilitu mzdových nákladů. Tato položka nestability a neprůhlednosti byla základním důvodem, vedle světového problému krize, pro vytvoření projektu změn ve mzdovém systému společnosti, jenž zpracuji v další části práce.

6.1 Mzda a její základní formy využívané ve společnosti

O mzdových formách ve společnosti rozhoduje zaměstnavatel, všeobecné mzdové podmínky zaměstnanců se řídí zákoníkem práce.

Výše mzdy je zpravidla sjednána v pracovní smlouvě. Mzda může být měsíční, hodinová nebo úkolová, podle uvážení či možností společnosti a jejího zaměření v oblasti produkce či poskytování služeb. [20]

Tab. č. 4 Mzdové náklady

Rok	Mzdové náklady v tis. Kč	Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění v tis. Kč	Sociální náklady v tis. Kč	Počet zaměstnanců
2006	34394.-	8182.-	1430.-	97
2007	39144.-	9671.-	1346.-	109
2008	44168.-	10882.-	2084.-	114
2009	32369.-	7700.-	1474.-	88

[31]

Ve společnosti dochází dlouhodobě a každoročně ke zvýšení počtu zaměstnanců, tímto vlivem dochází k růstu mzdových nákladů v pravidelné posloupnosti. Výše mzdových nákladů za jednotlivé období včetně ročního růstu zaměstnanců ukazuje tabulka č. 5.

- Částka mzdových nákladu je součtem hrubých mezd a doplatku.
- Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění je částka, která byla odvedena z hrubé mzdy zaměstnance za daný rok za zaměstnance i za zaměstnavatele.
- Sociální náklady jsou součtem výplaty příspěvku na stravování, vzdělávání a sociální výpomoc.

Tab. č. 5 Průměrné mzdové náklady v tis. Kč

Rok	Mzdové náklady v tis. Kč	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady zam./rok v tis. Kč (průměr)	Mzdové náklady zam./měs. v tis. Kč (průměr)
2006	34394.-	97	354.57	29.55
2007	39144.-	109	359.12	29.92
2008	44168.-	114	387.43	32.28
2009	32369.-	88	388.44	32.36

[31]

Tab. č. 6 Meziroční nárůst mzdy v %

Rok	Mzdové náklady zam./rok v tis. Kč(průměr)	Míra inflace, meziroční nárůst inflace (●)	Meziroční nárůst mzdy v %
2006	354.57	2.5	-
2007	359.12	2.8	1.3
2008	387.43	6.3	7.3
2009	388.44	1	0.3

[25]

Dle tabulek č. 5 až 7 je tedy patrná průměrná výše mzdy na zaměstnance v porovnání meziročního růstu míry inflace v %. Je zřejmé, že nárůst mezd byl dle inflačního měřítka nejlepší v roce 2008, kdy nárůst mezd byl ještě o jedno procento vyšší než nárůst inflace, v roce 2007 tomu bylo naopak, nárůst mezd nepokrýval nárůst inflace s rozdílem vyšším než jedno procento. V roce 2009 nárůst mezd opět není optimální vzhledem i inflaci.

6.2 Základní formy mzdy, jejich určení

Firma odměňuje své zaměstnance převážně časovou mzdou, přičemž se zaměřuje na výkon zaměstnance.

Časová mzda

a) U zaměstnanců odměňovaných hodinovou základní tarifní mzdou je časová mzda vypočtena jako součin mzdového tarifu a odpracované doby. Používá se k odměňování dělnických kategorií zaměstnanců. Hodinová mzda se počítá jen za odpracované hodiny.

Tab. č. 7 Tarifní tabulka výše mezd

Tarif	Hodinová mzda / Kč	
1	50 – 53	
2	53 – 59	
3	58 – 69	
4	61 – 71	
5	70 – 81	
6	76 – 89	
7	86 – 94	
Průměrná hodinová	74,-Kč	
Tarifní stupeň	Základní kvalifikační předpo-	Doplňkové kvalifikační předpo-
	Stupeň vzdělání	Odborná praxe (v letech)
1	Dokončeno základní vzdělání	Bez praxe - 1
2	Vyučen v oboru, SŠ	Bez praxe – 1
3	Dokončeno základní vzdělání	2 - 5
4	Vyučen v oboru	2 – 5
5	Středoškolské vzdělání	2 – 5
6	Mistři a vedoucí pracovníci	1 – 5
7	Mistři a vedoucí pracovníci	5 a více (max. hranice)

[31]

b) U zaměstnanců odměňovaných měsíční základní tarifní mzdou se časová mzda vypočte jako součin základní mzdy a poměru odpracované a plánované pracovní doby. Používá se k odměňování nedělnických kategorií zaměstnanců. [17]

Měsíční mzda je stanovena jako pevná částka za odpracovaný měsíc, bez ohledu na počet pracovních dní a hodin v měsíci. Krátí se za dny neodpracované v daném měsíci z důvodu nepřítomnosti (nemoc, dovolená apod.). Státní svátky se neproplácejí, jelikož jsou v měsíční mzdě již zahrnuty.

Úkolová mzda

Firma úkolovou mzdou neodměňuje své zaměstnance, ale většinou brigádníky najaté na určitou činnost za jistou částku. Úkolová mzda se počítá dle skutečných výkonů, obvykle

ve výrobní sféře. Podkladem bývají normy (úkoly), které určují časovou náročnost výkonu, kategorii profesní náročnosti (třídy dělnické profese) a z toho vyplývající cena za výkon. Mzda je pak určena jako součin ceny za výkon a množství výkonů. Také se proplácují státní svátky.

Úkolová mzda se člení na dvě skupiny:

- a) individuální úkolovou mzdu, která je součinem základní tarifní mzdy vykonávané práce a počtu normohodin jednotlivého zaměstnance,
- b) kolektivní úkolovou mzdu, která je součinem základní mzdy a počtu normohodin příslušného kolektivu. [17]

6.3 Základní stanovení hrubé mzdy

Hrubá mzda režijních zaměstnanců je tvořena jistým základem viz tabulka č. 7, ke kterému se přičítá pohyblivá složka, s níž je zaměstnanec seznámen. Pohyblivá složka je tvořena z prémie, jenž jim bude každý měsíc přidělena na základě hodnocení vedoucího pracovníka. Pokud se jedná o pracovníka, jenž je na pozici vedoucího, jeho pohyblivou složku mzdy mu spravuje jeho nadřízený, což bývá většinou samotný ředitel společnosti, který hodnotí vedoucí pracovníky na základě splnění či nesplnění zadaných úkolů či cílů v daných měsících. Pohyblivá složka prémie u režijních pracovníků může dosáhnout až 43 % ze základu mzdy, u výrobních až 27% ze základu mzdy.

Rozpětí základní mzdy pro režijní pracovníky znamená částku, jenž tvoří pevná část, kterou určil ředitel společnosti a připsal k této částce prémie (dle uvážení vedoucího) ze základu mzdy, které tvoří až 43% ze základní částky mzdy.

Částka základu mzdy nemá dané pravidla, dle kterých je určována. Jejich přidělování je velmi nejasné a rozhodovací oprávnění má jen ředitel společnosti. Prémie se vztahují k pracovnímu výkonu, pracovnímu a sociálnímu chování, ale jejich přidělování nemá žádnou pevnou strukturu, záleží jen na přímém vedoucím, jenž v dané problematice dle svého uvážení rozhoduje. V praxi tato situace probíhá tak, že pokud finanční situace, o níž jsou vedoucí úseků informováni, společnosti dovoluje, rozdělí prémie v plné možné výši.

Tab. č. 8 Základní mzdy režijních pracovníků

Režie	Název místa	Základní mzda	Max.hrubá mzda
R	Asistentka logistiky	9 000+ 43 % prémie ze základu	12 870,-
R	Asistentka ředitele	10 000+ 43 % prémie ze základu	14 300,-
R	Mzdová účetní	12 000+ 43 % prémie ze základu	17 160,-
R	Referent nákupu	17 000+ 43 % prémie ze základu	24 310,-
R	Referent odbytu	17 000+ 43 % prémie ze základu	24 310,-
R	Účetní hlavní	17 000+ 43 % prémie ze základu	24 310,-
R	Programátor CNC strojů	18 000+ 43 % prémie ze základu	25 740,-
R	Technolog	18 000+ 43 % prémie ze základu	25 740,-
R	Vedoucí kooperací	19 000+ 43 % prémie ze základu	27 170,-
R	Vedoucí nákupu	19 000+ 43 % prémie ze základu	27 170,-
R	Vedoucí oddělení kontroly kvality	19 000+ 43 % prémie ze základu	27 170,-
R	Projektový manažer	20 000+ 43 % prémie ze základu	28 600,-
R	Technolog - programátor	20 000+ 43 % prémie ze základu	28 600,-
R	Vedoucí kooperace	21 000+ 43 % prémie ze základu	30 030,-
R	Vedoucí logistiky	26 000+ 43 % prémie ze základu	37 180,-
R	Ekonomický ředitel	30 000 + 43 % prémie ze základu	42 900,-
R	Výrobní ředitel	40 000+ 43 % prémie ze základu	57 200,-
R	Jednatel	45 000+ 43 % prémie ze základu	64 350,-
R	Generální ředitel	50 000+ 43 % prémie ze základu	71 500,-

[31]

Hrubá mzda u výrobních zaměstnanců je tvořena hodinovou časovou či úkolovou mzdou, dle smlouvy o pracovní činnosti, kde je tato doložka uvedena. K této sumě, jenž je objasněna výše v oblasti základních forem mezd, jsou přiděleny prémie, které dosahují 27% ze základu mzdy. Základní mzda je tedy počet odpracovaných hodin násobený tarifní třídou, do níž spadá. Pravidla při rozdělování prémie jsou shodné jak u pracovníků režijních, tedy neprůhledné, nepřehledné a nesrozumitelné.

Výrobní pracovníci:

Tab. č. 9 Základní mzdy výrobních pracovníků

Režie	Název místa	Základní mzda	Max.hrubá
V	Kontrolor kvality	(11 100+27% prémie ze základu)	14 097,-
V	Mechanik - svářeč		14 097,-
V	Mistr		14 097,-
V	Mistr - technolog lakovny		14 097,-
V	Montážní pracovnice		14 097,-
V	Obráběč kovů		14 097,-
V	Obsluha - laser		14 097,-
V	Obsluha lakovací linky		14 097,-
V	Lakýrník		14 097,-
V	Obsluha ohraňovacího lisu		14 097,-
		PRŮMĚR	
V	Skladník		14 097,-
V	Svářeč		14 097,-
V	Uklizečka		14 097,-
V	Zámečnick		14 097,-
V	Zámečnick - montér		14 097,-
V	Zámečnick - obsluha ohraňova-		14 097,-
V	Zámečnick - svářeč		14 097,-
			PRŮMĚR

[31]

6.4 Dodatkové formy mzdy

Prémie jsou udávány v částce za předem stanovené úkony. V analyzované společnosti jsou prémie odvozené od pracovní výkonnosti v oblasti výroby a celkového pohybu produktivity práce u vedoucích a režijních pracovníků z oblasti, která je vázaná na výrobu, tedy vedoucí výroby, kontroloři, technologové atd. V oblasti obchodní jsou prémie odvozeny od splnění plánu vývozu a spokojenosti odběratelů. Výše prémie stanovuje ředitel společnosti.

Jedná se o prémie mimořádné, které může obdržet pracovník nad výši základních prémie, jenž jsou 27% a 43% ze základu mzdy dle tabulky č. 8 a 9. Tyto mimořádné prémie jsou tedy vypláceny jen v mimořádných situacích, jako jsou v oblasti výroby například mimořádný pracovní výkon (přesčasy po dohodě se zaměstnavatelem v rámci splnění pracovní-

ho úkolu s vyšším požadavkem na vytížení pracovníka) s vázaností na spokojenost cílového zákazníka nebo odhalení chyb v technologické dokumentaci. U pracovníků režijních s vázaností na výrobu jako jsou technologové, se jedná např. o tzv. zlepšování v oblasti výroby či ulehčení vlastní práce, u vedoucích nebo mistrů na směně se jedná hlavně o vázanost na maximální výsledky v oblasti obratovosti, na niž jsou vázáni i pracovníci z oblasti obchodní, ale dále i dosažení minimálního procenta zmetkovitosti na svěřené výrobní oblasti. Minimální procento stanovuje vedení společnosti po konzultaci s kontrolním oddělením a specialisty, jenž jsou schopni ohodnotit složitost práce.

V oblasti výroby tvoří prémie 1-3% ze základu mzdy, u režijních pracovníků s vázaností na výrobu je prémiování shodné tedy 1-3% ze základu mzdy a u pracovníků z obchodní oblasti jsou prémie stanovené na 3 až 5 tisíc dle spokojenosti vedení a splnění podmínek, jenž jsou stanoveny částkami obratovosti a spokojenosti zákazníků.

Odměny jsou ve společnosti uznávány formou finanční částky darované k určitým situacím, jako jsou úspěšné splnění důležitých zkoušek, narození dítěte a jubilea. Finanční částka je stanovena vedením společnosti a mění se tzv. s hodnotou koruny nebo s dobou. V roce 2009 byla částka za zkoušky od 2 do 5 tisíc dle důležitosti zkoušky, při narození dítěte 3 tisíce Kč a při jubileu 5 tisíc Kč. Blahopřání s předáním daru je v kompetenci vedení společnosti.

Příplatky se ve společnosti řídí platnou legislativou, která obsahuje příplatky za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, práci přes čas či svátek, ale i osobní příplatky.

Osobní ohodnocení je součástí mzdy např. osobní příplatek, který slouží k výborných pracovních výsledků nebo efektivní výkonnosti a kvality práce zaměstnance. Výše osobního příplatku je určena zaměstnavatelem v podobě měsíční částky v rámci maximálního limitu stanoveného nařízeními vlády.

Příplatek za noční práci je částka, která připadá zaměstnanci za každou hodinu práce od desíti večer do šesti hodin ráno. Příplatek činí 20 % průměrného hodinového výdělku.

Na základě informací ze zákoníku práce, kde je stanoven minimální příplatek za práci v noci 10% průměrného výdělku, má firma XY v těchto příplatcích zahrnut motivační faktor.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli náleží zaměstnancům za každou hodinu práce. Jeho výše činí 25 % průměrného hodinového výdělku zaměstnance. Ve srovnání se zákoníkem práce je toto ohodnocení 15% nad minimálně stanovenou hranici, tedy zákoník práce udává příplatek nejméně ve výši 10% průměrného výdělku.

Příplatek za práci přesčas je složka platu, kterou dostane zaměstnanec za práci přesčas, pokud tomu tak není již při tvorbě pracovní smlouvy a mzdového výměru, kde již může být tato možnost přesčasové práce zohledněna a tzv. započítána. V daném případě má pracovník nárok jen na příplatek za práci přesčas v noci či ve svátek. Pokud není ve smlouvě uvedeno jinak, tak pracovník má nárok na příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, což je v souladu s uzákoněnými hodnotami.

Příplatek za práci ve svátek udává částku, která je vyplácena zaměstnanci za pracovní činnosti v době svátku, tato činnost je závislá na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a za tuto práci má zaměstnanec nárok na náhradní volno nebo náhradu mzdy ve výši 100% průměrného hodinového výdělku, jenž určuje zákoník práce.

6.5 Zaměstnanecké výhody

Ve společnosti není využívána nefinanční motivace v podobě kafeteria systému, mezi zaměstnanecké výhody společnosti patří pevně stanovené výhody, které jsou:

Auta – jedná se o firemní auta, které jsou využívány pro dopravu režijních pracovníků z oblasti managementu společnosti. Jiné firemní vozy spadají do kompetence výroby, slouží tedy pro potřeby rozvozu materiálu a zakázek jak blízkých odběratelům tak i kooperantům. Po dohodě je možnost zapůjčení tohoto firemního vozu zaměstnancům společnosti pro osobní účely za poplatek pohonných hmot.

Telefony – pro firemní účely je možnost celopodnikově využívat firemní mobilní síť, co se týká jednotlivců, jenž obdrží individuální mobil pro celodenní práci a komunikaci se zákazníky, dodavateli či odběrateli mají jen režijní pracovníci, kteří jsou vybraní, a je uznána potřeba této výhody. Jedná se o pracovníka v oblasti kooperace tedy kooperant, dále všichni obchodní manažeři a vrcholový management. Pracovníci mají stanovený limit nákladů na hovory měsíčně, jenž je 500,- Kč. Pokud tyto náklady překročí, musí se tomu zodpovídat, v případě neuznání důvodů nějakého závažného případu musí pracovník rozdíl uhradit.

Jazykové kurzy – představují výhody pro pracovníky společnosti, kteří využívají cizí jazyk pro výkon své práce, popřípadě pro asistenty, jenž v případě nutnosti řeší situace jako zástupci. Jazykové kurzy jsou poskytovány v anglickém jazyku, jelikož je to jazyk, jenž je uznán jako hlavní komunikační jazyk společnosti. Kurzy bývají rozčleněny pro začátečníky a pokročilé a jsou opakovány dle potřeby a vybírány na základě úspěšnosti osvojených znalostí.

Notebooky – ve firmě jsou využívány notebooky k práci opět ve sférách vrcholového managementu a obchodního oddělení, jenž jsou v rámci možností povinni pracovat v době nepřítomnosti na firmě z domu formou home-office, mimo pracovní neschopnost a dovolenou. Další výhodou je tedy připojení na tzv. vzdálenou plochu, kdy může pracovník využívat nejen e-mailů posílaných na firemní adresy, ale taky připojení do informačního systému společnosti, od něhož se odvíjí veškeré další operace.

Sociální oblast – v sociální oblasti společnost přispívá pracovníkům na penzijní a životní pojištění.

6.6 Vnější faktory ovlivňující systém odměňování

Mezi nejvýznamnější vnější faktory, jenž ovlivňují systém odměňování patří situace na trhu práce a inflace.

Na trhu práce je situace měřena ukazatelem hrubého domácího produktu (HDP). Česká ekonomika přibrzdila na konci roku 2008, kdy růst hrubého domácího produktu zpomalil na sedm desetin procenta. Rok 2008, podle informací z Českého statistického úřadu, tak byl nejslabší v posledních šesti letech.[25] Podle analytiků nelze očekávat obrat k lepšímu a to nejen vlivem světové ekonomické krize. Negativní situace na trhu práce v roce 2009 se projeví i ve spotřebě domácností, která poroste ještě pomaleji než v roce 2008. Trh práce je tedy charakterizován neuvěřitelně rychlým propouštěním, poklesem či stagnací mezd a obavami z dalšího vývoje, který dle analytiků není pozitivní. [25,26]

Míra inflace působí na růst cenové hladiny v čase, je propojena se systémem odměňování v oblasti vypovídací schopnosti hodnoty peněz. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují úroveň cen vybraného koše reprezentativních výrobků a služeb ve dvou srovnávaných

obdobích, přičemž váha, která je jednotlivým cenovým reprezentantům ve spotřebním koši přisouzena, odpovídá podílu daného druhu spotřeby, který zastupují, na celkové spotřebě domácností.

Tab. č. 10 Míra inflace 1994 – 2009

94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09
10	9,1	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0

[25]

Je evidentní nárůst inflace v roce 2008, nárůst inflace má kromě jiných faktorů za následek vyšší poptávku po práci, jelikož cenová hladina roste za dostupné finanční obnosy již nepořídí člověk tolik zboží jako dříve, tudíž další důsledek je požadování vyšší mzdy dle růstu míry inflace. V roce 2009 je meziroční inflační růst pouze procentní a důvodem je světová ekonomická krize.

Nezaměstnanost – nezaměstnanost v kraji, kde společnost sídlí v průběhu roku 2009 rostla až na prosincovou výši 9,6%. Vzhledem k tomu, že nezaměstnanost byla způsobena vlivem ekonomické situace, je evidentní, že nezaměstnanost není dobrovolná, a i vlivem krachu společností nejen na tuzemském trhu je spousta specialistů i absolventů právě v námi vyhledávaném oboru strojírenství dostupných. Viz. Tab. č. 11.

Tab. č. 11 Míra nezaměstnanosti v roce 2009 (dle kraje, kde firma sídlí)

Období	Uchazeči	Volná místa	Míra nezam.
12/2009	9764	253	9,6%
11/2009	9253	295	9,0%
10/2009	9219	406	9,0%
09/2009	9346	421	9,1%
08/2009	9134	428	8,9%
07/2009	8893	538	8,6%
06/2009	8263	515	8,0%
05/2009	8001	472	7,8%
04/2009	7777	435	7,5%
03/2009	7446	508	7,2%
02/2009	6892	527	6,6%
01/2009	6294	524	6,0%

[25]

Tabulka č. 12 udává přehled vývoje nezaměstnanosti v kraji za jednotlivá období a přehled o počtu absolventů zaměstnaných a čekajících na zaměstnání v oboru strojírenství. V tomto případě opět není nouze o nové mladistvé pracovní síly, ze statistik z roku 2009 II. pololetí

je 50 absolventů, z nichž do půl roku je 38 bez zaměstnání v oboru strojírenství viz. tab. č. 12.

Tab. č. 12 Nezaměstnanost absolventů v oboru strojírenství

Kód a název skupiny oborů	V evidenci ÚP				Vyřazení během období		
	Na konci sledovacího období	Dosažitelní	V evidenci déle než 6 měsíců	Dosud nepracující	Umístění do zaměstnání	Odborná praxe absol.	Umístění jinak
23 - Strojírenství a strojírenská výroba	50	49	5	38	8	0	5
16 - Ekologie a ochrana živ. prostředí	0	0	0	0	0	0	0
18 - Informatické obory	0	0	0	0	0	0	0

[25]

6.7 SWOT analýza mzdového systému

SWOT analýza, která vypovídá o interní situaci podniku v podobě silných a slabých stránek stejně tak jako o externích vlivech příležitostí a hrozeb. Po analýze faktorů ze SWOT analýzy, se může zhodnotit situace v podniku se zaměřením na nedostatky, které je možné díky projektu změn ve mzdovém systému firmy XY ovlivnit.

Silné stránky

- *vazba odměn a prémie na výkon*

Výkonné odměňování je nepochybně silnou stránkou mzdového systému pokud je jeho využívání vhodně nastaveno a ošetřeno proti možnému zneužívání ze strany zaměstnanců. Silnou stránkou je motivační síla výkonného odměňování na pracovníky, což potvrdili pracovníci společnosti při osobním dotazování.

- *dva příplatky nad rámec zákona viz kapitola 6.4*

Slabé stránky

- narušené vnitřní sociální prostředí společnosti

Vlivy, které působí negativně na sociální prostředí společnosti vyplývají, dle pracovníků firmy XY, v největší míře právě z původního mzdového systému. Podle názorů pracovníků není ošetřen proti osobní zaujatosti a není dostatečně průhledný a z pohledů zaměstnanců spravedlivý.

- neadekvátní hodnocení zaměstnanců (jako je osobní zaujatost, přesčas)

Na základě pozorování vedoucích pracovníků, je hlavním problémem v této oblasti, že výrobní pracovníci dokázali zneužívat přesčasů k práci, jenž skutečně neodvedli v době přesčasu s různými záminkami problematiky při výrobním procesu, ke kterým ve skutečnosti nedocházelo, protekce v oblasti zaměstnaneckých výhod, prémie či odměn

- nepodložené základní mzdy u režijních zaměstnanců, velké rozdíly při stejných specializacích, žádné pravidla určování základních mezd

Systém je tedy neprůhledný.

- nenastavený systém zvyšování mezd

Po dotazování managementu firmy XY, jsem dospěla k závěru, že neexistuje žádná vazba mzdového systému a motivace v oblasti mzdového růstu. Není tedy nastaven systém mzdového růstu.

- nenastavený systém ročního odměňování

Pro pracovníky představuje možnost ročního odměňování vysokou motivaci, jenž může vést ke zvýšení pracovního výkonu a celkové produktivity práce.

Příležitosti***- rostoucí počet nezaměstnaných specialistů v oboru******- zlepšení image společnosti díky specialistům v oboru***

Management společnosti přikládá vysokou důležitost příležitosti v možnosti výběru zaměstnanců, pro zlepšení výkonnosti a image firmy XY.

Hrozby

- špatná ekonomická situace ovlivněna světovou ekonomickou krizí

Představuje hrozbu v oblasti finančního zajištění společnosti, což potvrzuje ekonomické oddělení i vedení společnosti.

- růst inflace

Hrozba v podobě růstu inflace působí na mzdový systém spíše z pohledu psychologického, kdy v době nárůstu inflace dochází ke zhodnocení mezd. V době, kdy inflace stagnuje nebo je klesající, ke zhodnocení nedojde a celková hladina mezd nebude narůstat s vlivem ekonomické situace země. Na zaměstnance může tato situace působit negativně, i když z ekonomického hlediska bude vypovídací schopnost výše mezd stejná jako v době před ekonomickou krizí za vysoké míry inflace s vysokým zhodnocením mezd.

- sílící konkurence

Dle vedení společnosti musí firma vynakládat více finančních zdrojů na konkurenční boj a na zvyšování kvality práce.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Hlavní cíl projektu je ustálení mzdových nákladů. Základní otázkou je, proč dochází po deseti letech ke změně. Na tuto otázku je klíčová odpověď v organizačním řízení, konkrétně výměně generálního ředitele společnosti. Novému vedení společnosti se původní mzdový systém nezdá dostatečně průhledný, srozumitelný a motivační proto je udán hlavní cíl projektu jako ustálení mzdových nákladů, dle pravidel, které učiní systém srozumitelným, průhledným a zároveň musí být dostatečně motivačním.

Vedlejším cílem je získání klidného a přátelského sociálního prostředí vlivem odstranění protekce či nadržování známým. Tím se uklidní toto prostředí a odrazem bude klidná, kvalitní práce s nízkou mírou fluktuace s pozitivním důsledkem na konkurenční výhodu z pohledu udržení si know-how, dosažení žádoucí kvality a technické úrovně. Výsledkem je stabilizace mzdových nákladů společnosti.

Kritérium úspěchu je v dosažení mzdových nákladů, jejichž částka je v roce 2010 2.700.000,- Kč/měsíc. Tato částka je stanovena ekonomickým ředitelem společnosti a uvedena ve finančním plánu na rok 2010.

Jako **objektivně ověřitelné ukazatele** lze využít např. produktivitu práce. Produktivita je závislá na hodnotách vstupů a výstupů, jejichž podílem je výsledek produktivity práce za společnost. Pokud se změnou mzdového systému budou pracovníci spokojeni, bude pro ně tato změna finanční motivací, což se odrazí ve výkonu práce. Dále v této oblasti uvádím ustálení mzdových nákladů v jednotlivých měsících. Jedná se o interní informace, jejichž přehled poukazuje na vývoj mzdových nákladů za společnost i pracovníka v jistém časovém horizontu

Jako poslední objektivní ukazatel lze uvést snížení fluktuace zaměstnanců, jenž je propojena s motivačním programem společnosti a zároveň se mzdovým systémem. Pokud budou pracovníci se mzdovým ohodnocením spokojeni, bude se jejich loajalita ke společnosti prohlubovat, což je efektivní nejen pro ně z pohledu praxe, ale hlavně pro společnost z pohledu know-how, specializace a image firmy.

7.1 Vstupy a omezení projektu

Mezi potřebné vstupy patří:

Informační systém + Mzdový program - mzdový systém je v podniku již několik let a je to vhodný nástroj k implementaci nového mzdového systému. V celopodnikovém informačním systému, se promítají mzdové náklady. Můžeme zde filtrovat jednotlivé potřeby, jako jsou mzdové náklady na střediska, celou firmu, jednotlivce. S tímto IS pracuje nejvíce hlavní ekonom, pro podrobnější a zákonem stanovené operace, týkající se mzdového účetnictví a celé agendy, je zde jiný účetní systém, jenž lze editovat do úrovně námi potřebné, má kontrolovací funkce, které umožňují nepřetržitou kontrolu při realizaci projektu do praxe. Informační systém a mzdový program jsou vzájemně propojené, což je velmi efektivní v oblasti zjišťování produktivity práce, nákladového zatížení a jiných potřebných ukazatelů.

Specializovaní zaměstnanci – jedná se o odborníky v oboru mzdového účetnictví, bez těchto lidí, by podnik nebyl schopen reálně fungovat ani před změnou mzdového systému. Těchto specialistů si podnik velmi váží a není důvod pro změnu v této oblasti, nedochází teda k žádným novým vstupům ani v této oblasti. Tým, který je zapojen do samotné realizace projektu má specialisty nejen z oboru účetnictví, ale i z oblasti ekonomiky, financí, marketingu a legislativy. Jedná se o generálního ředitele, jeho zástupce zároveň působícího jako obchodní ředitel, ekonomického ředitele, projektového manažera a asistenta projektu.

Omezení:

Časový harmonogram projektu (viz kapitola 9):

Realizace projektu je stanovena na 1. listopad 2009, kdy je uvažována situace, že do tohoto data bude projekt, již reálně otestován provozem firmy. Toto ustanovení schválila na základě žádosti dceřiné společnosti, společnost mateřská. Z těchto důvodů jsem byla nucena pracovat na projektu již od července roku 2009.

Rozpočet projektu:

Mzdové náklady na projekt – tato částka je stanovena předpokládanou výší mzdových nákladů na projektový tým, jehož členové jsou předpokládáni. Cílová částka mzdových nákladů na projekt je odhadována ekonomickým ředitelem na 400.000,-Kč.

Pro orientační přehled můžeme využít jednotlivé milníky časového procesu (kapitola 9) tvorby projektu a následné vytyčení mzdových nákladů.

Celková vymezená doba práce na projektu (viz kapitola 7.1), je 82 pracovních dnů. Jelikož projektový tým nepracuje jen na projektu, ale i na ostatních důležitých operacích spojených s jejich pracovní pozicí, je skutečná doba práce na projektu samém v průměru 45% z denní pracovní doby, což je 8 pracovních hodin a to je 3,6 hodin z pracovního dne. Celková skutečná doba práce na projektu je tedy 45 % ze 82 dní = **36,9** pracovních z maximálně vymezených pracovních dní. Tabulka mzdových nákladů na projekt je okomentována pro lepší pochopení v oblasti pod tabulkou č. 13.

Tab. č. 13 Mzdové náklady na projekt [vlastní zpracování]

$$71.500/23 = 3.109$$

$$\times 22 = \mathbf{68.391,-}$$

50 000 + 43%
prémie ze základu
mzdy = 71 500,-
Viz analytická část.

$$71.500/22 = 3250$$

$$\times 18 = \mathbf{58.500,-}$$

45% je skuteč-
ný čas práce na
projektu z
pracovního
dne

Pracovník na projektu	Mzda, dle analýzy původního mzdového systému	Náklady, dle původního mzdového systému
Generální ředitel	71 500,-	= (68.391,- + 71.500 + 71.500 + 58.500,-) = 269.891,- x 45% = 121.451,-
Ekonomický ředitel	42 900,-	= (41.035,- + 42.900 + 42.900 + 35.100,-) = 161.935,- x 45% = 72.870,-
Zástupce generálního ředitele	64 350,-	= (61.552,- + 64.350 + 64.350 + 52.650,-) = 242.902,- x 45% = 109.306,- Kč
Projektový manažer	28 600,-	= (27.357,- + 28.600 + 28.600 + 23.400,-) = 107.957,- x 45% = 48.580,-
Asistent projektu	14 300,-	= (13.678,- + 14.300 + 14.300 + 11.700,-) = 53.978,- x 45% = 24.290,-
Náklady celkem		<u>376.498,- Kč</u>

Pro pochopení částka nákladů pro generálního ředitele tvoří 68.391,- což jsou mzdové náklady na 15 pracovních dnů za měsíc červenec, dále 71.500,- jsou měsíční mzdové náklady za srpen a stejná částka je za měsíc září, což je představuje částka 71.500,-. Za měsíc říjen jsou mzdové náklady vyjádřeny zkráceně na 18 pracovních dnů, což je 58.500,-.

Cestovné – několikrát v průběhu práce je zmíněna spolupráce s mateřskou společností. Tato spolupráce může vzbuzovat dojem spojení s náklady na cestovné. Jedná se o mateřskou společnost ze zahraničí, odkud pochází i generální ředitel společnosti, proto jsou jeho

cesty do mateřské společnosti pravidelné. Náklady na cesty do vlasti jsou nedílnou součástí jeho pracovní pozice a nejsou žádným způsobem, ani v této době, nadbytečně využívány pro práci na projektu. Většina záležitostí je schválena na základě elektronicky poslaných a potvrzených dokumentů, jiné osobní podpisy, na základě běžné a pravidelně se opakující pracovní cesty do mateřské společnosti.

Informační kampaň není zahrnuta v nákladech na projekt, jelikož je realizována formou celofiremní porady, v době mezi ranní a odpolední směnou. Tento typ celofiremní porady probíhá ve společnosti v průběhu roku běžně, tudíž ji nepřiznávám k mimořádným nákladům na projekt.

Závěr - jak již bylo nastíněno, tento projekt a jeho zpracování nepřináší žádné mimořádné mzdové náklady na realizaci. Jediné co projekt vyžaduje, je vhodný time management, pro zvládnutí vyššího pracovního výkonu v rámci stanovené pracovní doby.

Mimo mzdové náklady lze vyčíslit náklady na tisk nových mzdových výměřů.

V době realizace projektu, což je listopad 2009 se jedná o 85 pracovníků, tedy 85 mzdových výměřů, které jsou tisknuty na inkoustové tiskárně. Cena náplně černého inkoustu je rovna 350,- Kč na tisíc výtisků. Cena tisku včetně amortizace na jeden jednostranný tisk, v černé barvě, je 0,50 haléřů a cena jednoho papíru je 0,20 haléřů. Tedy cena tisku, jednoho mzdového výměřů, který je tištěn oboustranně na jeden list je $(0,50 \times 2) + 0,20 = 1,20$ Kč. Náklady na tisk mzdových výměřů: $1,20 \times 85 = 102,-$ Kč

Náklady na projekt celkem: 378.498,-Kč+102,- Kč = 378.600,- Kč

Jelikož na projektu mzdového systému, pracují lidé, kteří jsou placeni v režii, nedochází k žádným novým mzdovým nákladům. Znamená to, že skutečná cílová částka mzdových nákladů na projekt je **378.600,- Kč** podle tab. č. 2 jsou vyčíslené náklady pracovníků, jako v běžném provozu firmy ve 45% využití denní pracovní doby na potřeby projektové činnosti.

7.2 Klíčové aktivity a jejich rozbor

Klíčové aktivity projektu představují jednotlivé kroky, bez nichž by projekt nebyl dokončen, ani realizován. Nejdůležitější a opěrné body představují časové milníky projektu.

- Zadání úkolu - V červenci roku 2009, bude probíhat zasedání projektového týmu, který má za úkol řešit problém mzdového systému. Generální ředitel společnosti, přichází

s návrhem na nový mzdový systém, jenž prochází schválením členy týmu. Členové týmu dostávají tři pracovní dny na tvorbu jistých návrhů do projektu.

Autorka diplomového projektu navrhuje následující:

- a) Pevná mzdová struktura s možností pohybu ve stanovených mzdových hranicích v cílové podobě mzdové tabulky č. 14.
 - b) Doplnující hodnotící tabulka pracovníků, jejíž cílem je průhledné, jednoduché a srozumitelné řazení pracovníků režijních do skupin, v cílové podobě tabulky č.15.
 - c) Zohlednění inflace v ročním pohybu mezd na zaměstnance.
 - d) Hodnocení pracovníků s cílem motivační podpory v jednotlivých měsících, cílová tabulka č. 23.
 - e) Roční hodnotící formulář s cílem ročního ohodnocení pracovníků, na základě stanovených kritérií.
 - f) Sestavení krizového plánu.
- Jednání o změnách a podobě projektu, rozdělení úkolů - Zasedání projektového týmu po třech pracovních dnech, členové přináší své návrhy, doporučení, podmínky, cíle projektu. Projednávají se různé varianty a jejich důsledky. Je vytyčen hlavní cíl projektu, jeho podoba. Rozdělují se úkoly a odpovědnosti např. autorce projektu je udělena funkce projektového manažera. Na zpracování úkolů mají pět pracovních dnů, s průběžnými poradami, dle potřeb členů.
 - Schválení projektu mateřskou společností - Po pěti dnech zasedání týmu, dává projektu tvář, jednotlivé vypracované úkoly se spojují a výsledná podoba se zasílá k mateřské společnosti na schválení.
 - Příprava a projednání projektu, jeho finální podoby - Schválení probíhá do osmi pracovních dnů, mateřská společnost schvaluje tvář nového mzdového systému, poukazuje na drobné nedostatky a následné úpravy. Tyto jsou uvedeny do požadované podoby a finální projektová podoba se zasílá k opětovnému, nyní konečnému stvrzení mateřskou společností.

- Schválení finální podoby projektu mateřskou společností - Na cílové schválení je potřeba opět osm pracovních dnů. V této době přichází potvrzená cílová podoba projektu změn ve mzdovém systému dceřiné firmy.
- Příprava hodnotících formulářů do projektu - V rámci projektu má projektový tým osm pracovních dní na vytvoření hodnotících formulářů, jejichž pomocí bude docházet k ročnímu finančnímu hodnocení zaměstnanců, a na jehož základě se můžou zaměstnanci posunout ve skupině mzdové tabulky, na další pracovní rok.
- Schválení hodnotících formulářů mateřskou společností – Poslední operace ve spolupráci s mateřskou společností v rámci projektu. Tato operace má vyčleněno osm pracovních dnů, na splnění tedy schválení dotazníků. Poté co jsou tyto formuláře schváleny, následuje již operace se zaměstnanci firmy a jejich informovanost.
- Seznámení se změnou zaměstnance – Jak je již nastíněno výše, jedná se o operaci, kdy bude svolána celofiremní porada, kde budou pracovníci hromadně seznámeni se změnami, a informováni o dalším průběhu. Na tuto poradu je vymezena doba jednoho pracovního dne. Informace jsou předávány jen formou porady, písemná podoba bude udána až v podobě nového mzdového výměru.
- Osobní jednání se zaměstnanci – Generální ředitel společnosti společně s ekonomickým ředitelem bude jednat individuálně s pracovníky firmy a řešit zařazení do mzdových skupin. Jedná se o komunikačně a specializačně náročné pohovory, na které je vymezeno 10 pracovních dnů.
- Příprava nových mzdových výměrů – Operace, která je podmíněna bodem výše, tedy zařazením do mzdové skupiny. Asistentka projektu má na starosti administrativu a přípravu těchto dokumentů v pěti pracovních dnech ve spolupráci s ředitelem společnosti, který tyto informace předává.
- Podepisování nových mzdových výměrů – Operace pod vedením asistentky projektu v době třech pracovních dní.
- Realizace projektu, zkušební doba – Jedná se o patnáct dní, které jsou vymezeny na zkoušku a odstranění případných chyb a nedostatků projektu.

8 NÁVRH PROJEKTU ZMĚN VE MZDOVÉM SYSTÉMU

Pro dosažení stanovených cílů projektu, musím projekt velmi dobře rozpracovat, počítat se vzájemnou a týmovou prací. Pro pochopení celého projektu a jeho reálné funkčnosti, lze využít strukturovaného rozhodovacího procesu.

8.1 Subjekt rozhodování

Rozhodovatel, jedná se o jednotlivce či skupinu, jenž rozhodují o objektu.

V oblasti zpracování mzdového systému, v dané společnosti, rozhoduje několik subjektů.

Mezi hlavní patří úsek ekonomický, jenž stanovuje hranice mzdových výdajů, jistým způsobem analyzuje výši mzdových nákladů jako je jejich nárůst, vliv inflace a další externí ekonomické vlivy. Dalším subjektem rozhodování je část vrcholového managementu. Jedná se o samotného generálního ředitele společnosti a jeho zástupce. Tato oblast vedení sleduje legislativní obraz dané problematiky, schvaluje finanční hranice. Jiné subjekty jsou vlivní manažeři vrcholového managementu z mateřské firmy, jenž dané změny v této oblasti mzdového systému musí schválit. Posledním článkem, jenž rozhoduje v řešeném problému, je projektový manažer.

8.2 Objekt rozhodování

Jedná se o oblast, které se rozhodování týká.

Objekt rozhodování je v tomto případě oblast mzdového systému v dané společnosti. Blíže tedy budou rozebrány změny ve mzdovém systému odměňování. Úpravy se budou týkat základní mzdové částky, to znamená snížením či zvýšením dosavadní mzdy a jejího základu.

Kromě měsíčních mezd, budou řešeny roční hodnotící pohovory, které se budou odrážet nejen na výši mezd v celém dalším pracovním roku. Tyto pohovory, vedené na základě formuláře, jsou dále základem roční odměny, jejichž výši určí vedení společnosti individuálně na základě kritérií, které jsou dané ve formuláři k pohovoru, doporučení vedoucího zaměstnance a finančním rozpočtem na odměny v mateřské společnosti, která tyto odměny hradí. Nicméně je dané, že odměna se může dostat až na 50.000,- Kč. Dalším objektem rozhodování je oblast výkonného odměňování, kdy se bude rozhodovat, zda bude toto odměňování zahrnuto v novém mzdovém systému či nikoli.

8.3 Varianta a důsledek rozhodování

Možný způsob řešení daného problému.

V důsledku externích ekonomických faktorů spojených s vnitřními vlivy společnosti je změna ve mzdovém systému nutná. Varianty pro řešení tohoto problému, se řeší na základě rozhodnutí generálního ředitele společnosti společně s vlivnými úseky, jako je ekonomický úsek či vrcholový management mateřské společnosti. Mezi varianty řešení spadají možnosti, jako jsou:

- 1) Regulovaný systém mezd na základě odpracovaných hodin.
- 2) Mzdový systém dle úkolových norem.
- 3) Mzdový systém dle časové měsíční mzdy se zavedením změn v původním mzdovém systému.

8.3.1 Regulovaný systém mezd na základě odpracovaných hodin

Systém mezd na základě odpracovaných hodin pojednává o mzdě, kdy za určitou jednotku času, ve firmě XY je to hodina, je vyplácen mzdový tarif, který se vztahuje na skutečně odpracovanou dobu, jenž je nezávislá na výkonu práce viz kapitola 3.4.1

Důsledky regulovaného systému mezd na základě odpracovaných hodin jsou rizika v oblasti odpracovaných hodin, práci přesčas. Riziko v počtu odpracovaných hodin, vidí vedoucí pracovníci v odpracované práci v poměru s prostoji, jenž umí nemotivovaní pracovníci velmi dobře skrývat. Další riziko nese objem odpracovaných hodin nad rámec pracovní doby. Bohužel je potřeba v jistých situacích pracovat déle, tudíž v rámci hodnocení přesčasů, které jsou opět ne vždy výsledkem etického jednání zaměstnanců, jenž zatím není regulováno ze strany vedení – zákazem přesčasů.

Hodinovou časovou mzdu nepovažuje vedení společnosti za motivující hodnocení, jenž odhalí pracovníky skutečně oddané své práci, kteří by při přijetí tohoto řešení, do mzdového systému, zakrývaly a pracovali na úkor pracovníků méně aktivních. Společnost věří, že nalezením optimálního mzdového systému budou motivováni k práci i pracovníci, jenž by se při tomto řešení, jak již bylo nastíněno, skrývali.

Využití hodinové časové mzdy v rámci společnosti, se zamítá vlivem negativního očekávání od tohoto systému, nejen díky dohadům, ale i díky, z analýzy plynoucích, dřívějších zkušeností, při užití tohoto mzdového systému.

8.3.2 Mzdový systém podle úkolových norem

Mzdový systém podle úkolových norem je používán při odměňování pracovníků v úkolu, kde převažuje množství prokazatelné práce. Pro jeho zavedení je potřeba stanovit předem technologický postup (pracovní postupy a normy spotřeby práce) dále zajistit technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů, tzn. zajištění surovin, materiálu, polotovarů, nástrojů a výrobní dokumentace v požadované kvalitě, množství a době. Důležitá oblast je kontrola množství a kvality práce a zajištění bezpečnosti práce a zdraví zaměstnanců při zvýšeném pracovním výkonu.

V případě řešeného projektu, kdy společnost funguje na základě jednotlivých oddělení, je možnost využít úkolových mezd, pouze v případě některých oddělení, to znamená, že využitím tohoto systému není možné pracovat jako s celkem a musely by být využity varianty kombinující i jiné systémy odměňování, což je negativní důsledek této varianty.

Varianta se také zamítá v jakémkoliv znění (přímá, nepřímá, podle míry proporcionality, podle technickoorganizačních a sociálních podmínek hmotné pobídky), z důvodů nemožnosti využití jednotné varianty na společnost jako celek, což znamená na jednotlivé oddělení, dle cíle práce jako např. lakování, obrábění, zpracování plechů či expedice a montáž.

8.3.3 Mzdový systém, dle časové měsíční mzdy, se zavedením změn v původním mzdovém systému

Mzdový systém se zavedením změn, neboli nový mzdový systém, je měsíční časová mzda, jenž má stanovenou strukturu, která obsahuje pevná pravidla a kritéria pro přidělení měsíční mzdové částky a jiné odměny.

Základní kroky při tvorbě nového mzdového systému jsou:

- 1) Vymezení mzdové tabulky se mzdovými skupinami.
- 2) Určení pravidel pro řazení režijních pracovníků do mzdových skupin.
- 3) Určení pravidel pro řazení výrobních pracovníků do mzdových skupin.
- 4) Vymezení funkčnosti nového mzdového systému neboli důsledky nového mzdového systému.

Tab. č. 14 Mzdové limity – ročně
fixní mzdy

Skupina	Minimum	Maximum
A	10 000.-	12 500.-
B	12 000.-	15 000.-
C	13 500.-	18 000.-
D	17 000.-	22 000.-
E	21 500.-	26 500.-
F	26 000.-	31 000.-
G	29 500.-	34 500.-
H	33 000.-	38 000.-
I	37 000.-	43 000.-
J	42 000.-	48 000.-
K	46 500.-	53 500.-
L	51 500.-	57 500.-
M	55 000.-	61 000.-
O	60 000.-	80 000.-
P	80 000.-	100 000.-
O	>100 000.-	

[31]

Tato mzdová tabulka znázorňuje jednotlivé skupiny, do nichž jsou zařazeni pracovníci na základě své pracovní pozice. Tato tabulka není striktní a to znamená, že ne všichni asistenti budou zařazeni do skupiny B. Při zařazení do skupin jsou zohledňovány různé faktory, jako jsou např. u výrobních dělníků - míra odpovědnosti, doba působnosti v podniku či doba praxe v oboru. Pro tyto případy je tedy tabulka velmi flexibilní, základní částku mezd v tomto systému jsou určeny hlavním ekonomem společnosti společně s vedením podniku. Pro tyto minimální mzdy jsou orientačními body dosavadní mzdy režijních zaměstnanců viz příklad č. 1.

Příklad č. 1

R	Asistentka logistik	9 000+ 43 % prémie ze základu	12 870,-	B
R	Asistentka ředitele	10 000+ 43 % prémie ze základu	13 300,-	C
R	Mzdová účetní	12 000+ 43 % prémie ze základu	17 160,-	D

A	10 000,-	12 500,-
B	12 000,-	15 000,-
C	13 500,-	18 000,-
D	17 000,-	22 000,-

To je tedy první část mzdového systému do dvaceti tisíc (viz příklad č.1).

Mzda zaměstnanců dle nového mzdového systému je nad zákonem stanovenou minimální mzdou, viz kapitola 3.4.4. i nad zákonem stanovenou zaručenou mzdou viz srovnání níže.

Tab. č. 2 z kapitoly 3.4.4

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč	
	za hodinu	v Kč za měsíc
1.	48,10	8 000
2.	53,10	8 900
3.	58,60	9 800
4.	64,70	10 800
5.	71,50	12 000
6.	78,90	13 200
7.	87,10	14 600
8.	96,20	16 100

Tab. č. 22 z kapitoly 8.3.3

Tarifní stupeň	Skupina
1	B) 12000 - 15000,-
2	B) 12000 - 15000,-
3	C) 13500 - 18000,-
4	C) 13500 - 18000,-
5	C) 13500 - 18000,-
6	D) 17000 - 22000,-
7	E) 21500 - 26500,-

Pokud jsou srovnány hodnoty minima mezd výrobních pracovníků, dle nového mzdového systému s měsíční minimální zaručenou mzdou, je nový mzdový systém společnosti XY nastaven nad rámec těchto zaručených mezd.

U režijních pracovníků jsou minima mzdových skupin dle tabulky č. 15, kapitola 8.3.3, nastaveny opět nad zákonem stanovený rámec minimálních zaručených mezd.

Částka maxima je určena vedením společnosti a hlavním ekonomem, cílové částky jsou určeny tak, aby v součtu nepřekročily stanovenou hranici maximálních mzdových nákladů ve výši 2 700 000,- Kč.

V tabulce mzdových limitů najdeme i skupiny, do nichž není zařazen žádný pracovník. Tyto skupiny jako je např. A, jsou zde z několika důvodů. Skupina A, je uváděna pro případ zaměstnání pracovníka na částečný úvazek, jiné skupiny existují z důvodů změny skupiny pracovníka z důvodů např. profesionálního růstu.

Řazení zaměstnanců do mzdových skupin a jejich funkce

Zařazení zaměstnanců do mzdových skupin je ošetřeno individuálním pohovorem s vedením společnosti, které zaměstnanci přidělí skupinu a dává prostor k vyjádření se k tomuto zařazení. Pokud je to možné a zaměstnanec je na základě posouzení od vedoucího, ohodnocen pozitivně, může se dostat o skupinu výše nebo se pohybuje v rámci skupiny. Zařazení do skupin je na základě individuálního pohovoru, míry odpovědnosti zaměst-

nance, odpracované doby ve společnosti a jiných faktorů podle toho, zda je pracovník výrobní či režijní.

Tato možnost řazení do skupin je možná, ale není ošetřena proti protekci a osobní zaujatosti, proto je možnost využití jiné varianty popsány níže.

Jiná varianta, preferovaná autorkou práce, je řazení režijních pracovníků do mzdové tabulky pomocí hodnotící metody, na základě stanovených kritérií. Tato metoda zaručuje vyšší objektivnost, průhlednost a pochopitelnost mzdového systému.

Hodnocení se skládá ze dvou etap, první se hodnotí práce viz tabulka č. 16 a ve druhé etapě dochází k hodnocení pracovníků jako osobností viz tabulka č. 17.

Hodnotící tabulky jsou vypracovány ve dvojím provedení. První je pro zaměstnance, kteří ve firmě pracují, a tedy přechází na nový mzdový systém. To druhé provedení je do budoucna pro nově příchozí pracovníky v oblasti režie. Rozdílem v těchto tabulkách jsou hodnotící kritéria, tedy i celková stupnice viz tabulka č. 16 a tabulka č. 17., rozdílné hodnotící kritéria jsou důvodem dvojího vypracování hodnotících tabulek s cílem jednoduchosti, srozumitelnosti a spravedlnosti pro zaměstnance. Samotné zařazení do mzdových skupin bude probíhat dle tabulky č. 18 na základě získaného počtu bodů. Zařazení dle získaného počtu bodů bude probíhat jen jednou pro první určení skupiny, pohyby ve skupině či mezi skupinami budou prováděny na základě ročního hodnotícího formuláře.

A) Řazení pracovníků v režii do mzdových skupin

STÁVAJÍCÍ PRACOVNÍCI FIRMY XY, REŽIJNÍ

I. ETAPA – Hodnocení práce

Tab. č. 15 Hodnocení práce režijních pracovníků – již zaměstnaných ve firmě XY [vlastní zpracování]

Kritéria	Body
Složitost práce	3
Pracovní zátěž – fyzická	2
Pracovní zátěž – psychická	3
Ztížené pracovní prostředí	2
Zodpovědnost za výsledek	2
Celkem bodů	12

Bližší určení jednotlivých kritérií je: Složitost práce ... dle náročnosti práce, složitost práce posuzuje přímý vedoucí.

1. Stupeň

Jednoduchá

1 bod

2. Stupeň Potřeba zkušeností 2 body

3. Stupeň Potřeba speciálního školení 3 body

Pracovní zátěž fyzická ... vyjádření fyzické náročnosti práce.

1. Stupeň Nízká 1 bod

2. Stupeň Vysoká 2 body

Pracovní zátěž psychická ... vyjádření psychické náročnosti práce.

1. Stupeň Nízká 1 bod

2. Stupeň Je vyvíjen přiměřený psych.tlak 2 body

3. Stupeň Stresující situace 3 body

Ztížené pracovní prostředí ... okolními vlivy jako jsou výpary, prach, teplota a jiné.

1. Stupeň Velmi nízká 0 bodů

2. Stupeň Mírně ztížené 1 bod

3. Stupeň Ztížené 2 body

Zodpovědnost za výsledek ... udává zda je pracovní zodpovědný přímo za výsledek práce, nebo zda je jen vykonavatelem jedné pracovní operace za niž si zodpovídá.

1. Stupeň Zodpovědnost za pracovní operaci 1 bod

2. Stupeň Zodpovědnost za výsledek práce 2 body

II. ETAPA – Hodnocení pracovníků

Tab. č. 16 Hodnocení režijních pracovníků – již zaměstnaných ve firmě XY [vlastní zpracování]

Kritéria	Body
Samostatnost	3
Iniciativa	3
Jazyková zdatnost	4
Odborná příprava	4
Schopnost vedení	3
Úroveň komunikace	3
Stupeň odpovědnosti za provedenou práci	4
Spolehlivost	3
Loajalita	6
Počet let praxe	6
Aktivní návrhy na zlepšení	4
Celkem bodů	43

Bližší určení jednotlivých kritérií je:

Samostatnost ... kritérium, jenž určuje individuálně samostatný výkon práce.

1. Stupeň	Nesamostatný	0 bodů
2. Stupeň	Zaučující se	1 bod
3. Stupeň	Nejistý	2 body
4. Stupeň	Samostatný	3 body

Iniciativa ... určuje iniciativu v přístupu pracovníka k práci a zadaným úkolům.

1. Stupeň	Velmi nízká	0 bodů
2. Stupeň	Nízká	1 bod
3. Stupeň	Viditelná	2 body
4. Stupeň	Vysoká	3 body

Jazyková zdatnost ... odvozená od počtu zvládnutých jazyků, firma požaduje angličtinu, němčinu, holandštinu, ruštinu, kdy za každou aktivní znalost získává pracovník bod.

1. Stupeň	Bez znalosti	0 bodů
2. Stupeň	Angličtina	1 bod
3. Stupeň	Němčina	1 bod
4. Stupeň	Holandština	1 bod
5. Stupeň	Ruština	1 bod

Odborná příprava ... představuje stupeň vzdělání

1. Stupeň	Základní vzdělání	0 bodů
2. Stupeň	Vyučen v oboru	1 bodů
3. Stupeň	Sš	2 bod
4. Stupeň	Vyšší škola, Vš	3 body
5. Stupeň	Speciální školení, kurzy - diplomy, certifikáty	4 body

Schopnost vedení a organizace ... vyjadřuje celkový postoj vedených k vedoucímu, zda je pozitivní, s dosaženými výsledky odrážející se ve výsledcích práce jak kvalitně tak výkonně, což je evidováno pomocí IS společnosti.

1. Stupeň	S rezervami	0 bodů
2. Stupeň	Uspokojující	1 bod
3. Stupeň	Dobrá	2 body
4. Stupeň	Velmi dobrá	3 body

Úroveň komunikace ... je stupeň komunikačních dovedností, vystupování, tónu a celkového komunikačního projevu jeho vhodnosti a výstižnosti, s pozitivními výsledky.

1. Stupeň	Velmi nízká	0 bodů
2. Stupeň	Uspokojující	1 bod
3. Stupeň	Dobrá úroveň	2 body
4. Stupeň	Výborná úroveň	3 body

Stupeň odpovědnosti ... viz popis stupňů 1 až 4.

1. Stupeň	Odpovědnost pouze za svou práci	1 bod
2. Stupeň	Malá kontrolní činnosti, oprávnění kontrolovat některé práce jiných pracovníků	2 body
3. Stupeň	Řídí a kontroluje více pracovníků či celý útvar	3 body
4. Stupeň	Je zodpovědný za koordinaci skupin nebo útvarů	4 body

[10]str. 277

Spolehlivost ... vyjadřuje jak moc je daný pracovník spolehlivý v plnění zadaných úkolů a povinností.

1. Stupeň	Nespolehlivý	0 bodů
2. Stupeň	Nízká spolehlivost	1 bod
3. Stupeň	Téměř vždy spolehlivý	2 body
4. Stupeň	Spolehlivý	3 body

Loajalita ... je věrnost pracovníka vůči firmě XY v letech, v případě že pracovník je ve společnosti zaměstnán více jak 5 let, připadá mu ohodnocení maximálním počtem bodů, což je 6 bodů.

1. Stupeň	0 let	0 bodů
2. Stupeň	1 rok	1 bod
3. Stupeň	2 roky	2 body
4. Stupeň	3 roky	3 body
5. Stupeň	4 roky	4 body
6. Stupeň	5 let	5 bodů
7. Stupeň	více než 5 let	6 bodů

Praxe ... udává počet let práce v oboru, pokud je praxe delší než 5 let získává pracovník maximální ohodnocení 6 bodů.

1. Stupeň	0 let	0 bodů
2. Stupeň	1 rok	1 bod

3. Stupeň	2 roky	2 body
4. Stupeň	3 roky	3 body
5. Stupeň	4 roky	4 body
6. Stupeň	5 let	5 bodů
7. Stupeň	více než 5 let	6 bodů

Aktivní návrhy na zlepšení ... jedná se o návrhy jenž vylepšují či inovují pracovní postupy, nebo je nějakým způsobem urychlují či ulehčují.

1. Stupeň	Podání 1 návrhu	1 bod
2. Stupeň	Podání 2 návrhů	2 body
3. Stupeň	Podání 3 návrhů	3 body
4. Stupeň	Podání 4 a více návrhů	4 body

Zařazení do mzdové skupiny, podle počtu získaných bodů za hodnocení pracovníka a hodnocení práce.

Tab. č. 17 Mzdové skupiny dle počtu bodů získané z hodnocení tabulek č. 16 a 17

Skupina	Body	Minimum	Maximum
A	1 – 3	10 000,-	12 500,-
B	4 – 6	12 000,-	15 000,-
C	7 – 9	13 500,-	18 000,-
D	10 – 12	17 000,-	22 000,-
E	13 – 15	21 500,-	26 500,-
F	16 – 18	26 000,-	31 000,-
G	19 – 21	29 500,-	34 500,-
H	22 – 24	33 000,-	38 000,-
I	25 – 28	37 000,-	43 000,-
J	29 – 32	42 000,-	48 000,-
K	33 – 36	46 500,-	53 500,-
L	37 – 39	51 500,-	57 500,-
M	40 – 43	55 000,-	61 000,-
O	44 – 47	60 000,-	80 000,-
P	48 – 51	80 000,-	100 000,-
Q	52 -55	>100 000,-	

[31]

POTENCIONÁLNÍ PRACOVNÍCI FIRMY XY, REŽIJNÍ

I. Etapa

Tab. č. 18 Hodnocení režijních pracovníků firmy XY – potencionálních [vlastní zpracování]

Kritéria	Body
Jazyková zdatnost	4
Odborná příprava	4
Úroveň komunikace	3
Stupeň odpovědnosti za provedenou práci	4
Loajalita v minulém zaměstnání	6
Počet let praxe	6
Celkem bodů	27

Jazyková zdatnost ... odvozená od počtu zvládnutých jazyků, firma požaduje angličtinu, němčinu, holandštinu, ruštinu, kdy za každou aktivní znalost získává pracovník bod.

1. Stupeň	Bez znalosti	0 bodů
2. Stupeň	Angličtina	1 bod
3. Stupeň	Němčina	1 bod
4. Stupeň	Holandština	1 bod
5. Stupeň	Ruština	1 bod

Odborná příprava ... představuje stupeň vzdělání.

1. Stupeň	Základní vzdělání	0 bodů
2. Stupeň	Vyučen v oboru	1 bodů
3. Stupeň	Středoškolské vzdělání	2 body
4. Stupeň	Vyšší škola, VŠ	3 body
5. Stupeň	Speciální školení, kurzy - diplomy, certifikáty	4 body

Úroveň komunikace ... je stupeň komunikačních dovedností, vystupování, tónu a celkového komunikačního projevu jeho vhodnosti a výstižnosti, s pozitivními výsledky.

1. Stupeň	Nevyhovující	0 bodů
2. Stupeň	Uspokojující	1 bod
3. Stupeň	Dobrá úroveň	2 body
4. Stupeň	Výborná úroveň	3 bodz

Stupeň odpovědnosti ... viz popis stupňů 1 až 4.

1. Stupeň	Odpovědnost pouze za svou práci	1 bod
2. Stupeň	Malá kontrolní činnosti, oprávnění kontrolovat některé práce jiných pracovníků	2 body
3. Stupeň	Řídí a kontroluje více pracovníků či celý útvar	3 body
4. Stupeň	Je zodpovědný za koordinaci skupin nebo útvarů	4 body

Loajalita ... je věrnost pracovníka vůči bývalému zaměstnavateli, v případě že pracovník byl ve společnosti zaměstnán více jak 5 let, připadá mu ohodnocení maximálním počtem bodů, což je 6 bodů, jelikož zvyšuje důvěru vůči potenciálnímu pracovníkovi. Informace budou podloženy zápočtovým listem pracovníka.

1. Stupeň	0 let	0 bodů
2. Stupeň	1 rok	1 bod
3. Stupeň	2 roky	2 body
4. Stupeň	3 roky	3 body
5. Stupeň	4 roky	4 body
6. Stupeň	5 let	5 bodů
7. Stupeň	více než 5 let	6 bodů

Praxe ... udává počet let práce v oboru, pokud je praxe delší než 5 let získává pracovník maximální ohodnocení 6 bodů.

1. Stupeň	0 let	0 bodů
2. Stupeň	1 rok	1 bod
3. Stupeň	2 roky	2 body
4. Stupeň	3 roky	3 body
5. Stupeň	4 roky	4 body
6. Stupeň	5 let	5 bodů
7. Stupeň	více než 5 let	6 bodů

Hodnocení pracovníků má různé kritéria na základě toho, zda je pracovník nový či již zaměstnaný.

II. Etapa

U hodnocení práce jsou kritéria pracovní pozice stejné jak pro stávající, tak potencionální nové pracovníky.

Příklad zařazení zaměstnanců firmy XY do mzdových skupin (viz tabulka č. 15) podle tabulek č. 16, 17, 18.

Tab. č. 19 Zařazení zaměstnanců do jednotlivých skupin – režie [vlastní zpracování]

Režie	Název pracovního místa	Počet bodů dle tabulky č. 16 + 17	Zařazení do skupiny viz tabulka č. 18
R	asistentka logistiky	11	B
R	asistentka ředitele	14	C
R	mzdová účetní	20	D
R	referent nákupu	22	E
R	referent odbytu	22	E
R	účetní hlavní	25	E
R	programátor CNC strojů	23	E
R	technolog	23	E
R	vedoucí kooperací	26	F
R	vedoucí nákupu	28	F
R	vedoucí kontroly kvality	26	F
R	projektový manažer	33	G
R	technolog - programátor	32	G
R	vedoucí kooperace	34	H
R	vedoucí logistiky	38	I
R	ekonomický ředitel	43	J
R	výrobní ředitel	57	M
R	jednatel	62	O
R	generální ředitel	68	P

B) Řazení pracovníků výroby do mzdových skupin

U výrobních dělníků jsou k úvaze kritéria dle tabulky č. 22. V tomto případě musím tedy brát ohled na faktory, jako jsou: vzdělání, doba praxe, počet odpracovaných let ve společnosti a míra odpovědnosti.

V roce 2008 měla společnost 114 zaměstnanců a z toho 82 výrobních pracovníků.

Tab. č. 20 Struktura zaměstnanců podle oddělení

Oddělení A:	18, z toho 2 režijní	Oddělení E:	3, z toho 3 režijní
Oddělení B:	12, z toho 3 režijní	Oddělení I:	25, z toho 4 režijní
Oddělení C:	4, z toho 3 režijní	Oddělení M:	32, z toho 6 režijní
Oddělení D:	4, z toho 3 režijní	Oddělení N + Q + S	16, z toho 8 režijní

Bližší informace k členění zaměstnanců přikládám v příloze PII.

[31]

Tab. č. 21 Členění do skupin podle tarifních tříd – výrobní skupina

Tarifní stupeň	Základní kvalifikační předpoklady	Doplňkové kvalifikační předpoklady	Skupina
	Stupeň vzdělání	Odborná praxe (v letech)	
1	Dokončeno základní vzdělání	Bez praxe - 1	B
2	Vyučen v oboru, SŠ	Bez praxe - 1	B
3	Dokončeno základní vzdělání	2 - 5	C
4	Vyučen v oboru	2 - 5	C
5	Středoškolské vzdělání	2 - 5	C
6	Mistři a vedoucí pracovníci	1 - 5	D
7	Mistři a vedoucí pracovníci	5 a více (max. hranice)	E

[31]

Další faktory, které mají vliv na zařazení do skupiny u výrobních pracovníků je počet odpracovaných let vyšší jak pět let, což znamená pro pracovníka postup o skupinu výše.

Příklad:

Počet odpracovaných let ve společnosti	Vliv na změnu skupiny
0-4	Bez vlivu
5 a více	Postup o skupinu výše

Další faktor je míra odpovědnosti, která v případě vysoké míry signalizuje opět postup o skupinu výše.

Míra odpovědnosti	Skupina
Základní	Bez vlivu
Vysoká	Postup o skupinu výše

Míra odpovědnosti je členěna na základní, kdy pracovník nese odpovědnost za vykonanou práci, dle pracovní smlouvy a zákoníku práce a vysokou, kde pracovníci, většinou mistři či jiní pracovníci seznámení s odpovědností, nesou odpovědnost za vykonanou práci, nesou riziko náhrady škody vzniklé z nedbalosti práce.

Příklad řazení pracovníků firmy XY do mzdových skupin podle tabulky č. 22.

Pokud dojde k situaci kdy pracovník má vysokou míru odpovědnosti a je zaměstnán více jako 5 let je možný postup jen o jednu skupinu nikoliv o dvě viz tabulka č. 20.

Tab. č. 22 Zařazení zaměstnanců do mzdových skupin – výrobní

Výroba	Název pracovního místa	Tarifní stupeň	Mzdová skupina-dle tarifu	Zaměstnán více jak 5 let	Vysoká míra odpovědnosti	Mzdová skupina cílová
V	Kontrolor kvality	6	D	Ano	Ano	E
V	Mechanik - svářeč	2	B	Ano	Ne	B
V	Mistr	7	E	NE	Ano	E
V	Mistr - technolog lakovny	6	D	Ne	Ano	D
V	Montážní pracovnice	4	C	Ano	Ano	D
V	Obráběč kovů	4	C	Ano	Ne	C
V	Obsluha - laser	2	B	Ne	Ne	B
V	Obsluha lakovací linky	2	B	Ne	Ne	B
V	Lakýrník	4	C	Ne	Ano	C
V	Obsluha ohraňovacího lisu	5	C	Ano	Ne	C
V	Skladník	5	C	Ano	Ne	C
V	Svářeč	5	C	Ne	Ne	C
V	Uklízečka	1	B	Ne	Ne	B
V	Zámečnick	4	C	Ne	Ne	C
V	Zámečnick - montér	6	D	Ano	Ne	D
V	Zámečnick - obsluha	5	C	Ne	Ne	C
V	Zámečnick - svářeč	5	C	Ne	Ne	C

Důsledky mzdového systému, podle časové měsíční mzdy, se zavedením změn v původním mzdovém systému nových pravidel mohou být následující.

A) Stálost výše mzdy

Mzdy budou fixní v závislosti na okolních vlivech jako je nemoc, pracovní úraz a jiné okolnosti upravené zákoníkem práce, jež můžou nastolený mzdový systém, tedy výši mezd, regulovat poměrovou částí. V jiném případě bude výše mzdy ve fixní výši, což nese pro zaměstnance jisté nejen motivační výhody, stejně tak jako pro zaměstnavatele. Mezi tyto výhody patří například jistota měsíční mzdy, což je velmi důležité v oblasti osobního života a finančního hospodaření např. při využívání nákupu na splátky, využití úvěru či hypotéky, zjištění jisté životní úrovně na ročně stanovenou dobu, jelikož takto upravená mzda, pokud nedojde ke společností neregulovatelným situacím, jako je např. světová ekonomická krize, bude fixní po dobu právě jednoho roku.

Původní mzdový systém nebyl v tomto ohledu fixní z důvodů, jako jsou např. v době přílivu nových pracovníků neprůhledný systém přidělování základní mzdy, zvýšení mzdových nákladů vlivem neregulované práce přesčas, zvýšení nákladů vlivem osobního hodnocení pracovníků formou neprůhledných odměn.

B) Zhodnocení mzdy vlivem inflace

Zhodnocení mzdy vlivem inflace uvádí tabulka č. 6. Zhodnocení znamená, že cílová částka mzdy, tedy ta maximální hodnota, bude každoročně navýšena o meziroční míru inflace.

Příklad z roku 2009:

Míra inflace - 1 %

Cílová částka - 18 000,- Kč

Inflační zhodnocení- 180,- Kč (18 000,- x 1%)

To znamená, že další rok tedy rok 2010 by zaměstnanec pobíral mzdu ne 18 000,- Kč, ale 18 180,- Kč, což je 18 000,- plus inflační zhodnocení maximální částky mzdy, což je v našem případě 180,- Kč. K inflačnímu zhodnocení dochází po uveřejnění míry inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen Českým statistickým úřadem. [25]

C) Roční finanční ohodnocení práce a pracovníka

Pro roční ohodnocení pracovníků jsou k dispozici formuláře, které jsou vodítkem pro hodnotící pohovor. Formuláře jsou dvojího druhu, jedny hodnotí podřízené pracovníky a ty druhé vedoucí a nadřízené pracovníky. Výsledkem hodnotících formulářů je výše mzdy na celý další pracovní rok, dále zaměstnanec může získat roční jednorázové odměny, jejíž

výšku stanovuje individuálně generální ředitel společnosti, v souvislosti se spoluprací mateřské firmy, jenž tyto výdaje na ohodnocení pracovníků hradí ze svého rozpočtu.

D) Jistota v možnostech finančního růstu, jenž je ohraničená

Každá skupinka je hodnocena od – do. I tato vlastnost má svůj význam, který je motivující pro zaměstnance.

Pokud je zaměstnanec zařazen do skupiny C, tato skupina je hodnocena:

C	13 500,-	18 000,-
---	----------	----------

To znamená, že zaměstnanci je navrhuta například základní částka mzdy 13 500,-, tuto mzdu bude pobírat **fixně po celý rok**, nemá teda nárok na průběžné zvyšování mzdy. K tomuto zvýšení může dojít na konci roku, kdy proběhne individuální hodnocení na základě dotazníku, který je uveden níže, na jehož základě bude určena odměna, či pohyb ve skupině, jak bylo zmíněno v oblasti E. Ze strany firemního rozpočtu je rozhodujícím faktorem právě maximální částka, které může pracovník dosáhnout a tím tvoří část finančního plánu pro mzdové náklady.

Důležité funkce skupiny

Důležitým faktorem je to, že pokud nedojde k **profesnímu růstu**, zůstane pracovník stále v jedné skupině, kde se může pohybovat nahoru a dolů fixně po dobu jednoho roku.

E) Ustálenost mzdových nákladů ze strany zaměstnavatele

Po realizaci mzdového systému, podle daných pravidel, dojde k situaci, kdy zaměstnavatel bude mít přehled, podle přehledu zaměstnanců firmy XY, jaké budou jeho měsíční náklady na mzdy, pokud budeme počítat s minimální fluktuací zaměstnanců. Dosáhneme tedy stanoveného cíle ustálení mzdových nákladů společnosti nejen v měsíční, ale i roční podobě viz tabulka č. 27.

Závěrem pár slov k oblasti motivace pracovníků. Motivací je pro pracovníky roční ohodnocení, kdy částka, na kterou se může pracovník vypracovat, je až 50.000 Kč, jenž je odvozeno od výsledů hodnocení pomocí hodnotícího formuláře v příloze PIV a PV. Výši i finanční rezervy na toto hodnocení spravuje mateřská společnost. Individuální výše odměny bude vyplácena v prosincové mzdě, tudíž v dobu, kdy tuto odměnu každý pracovník ocení. Další motivující faktor je úroveň osobního života pracovníků, kteří vlivem stále vyšší mzdy mohou využívat nákupů na splátky s jistotou možnosti splácení. Pracovníci si dále můžou polepšit, vlivem profesionálního růstu, postupem do vyšší mzdové skupiny či pohybem ve skupině. Tento růst je opět ovlivněn výkonem, profesionálistou a kvalitou práce,

kdy se můžou stát např. mistrem či vedoucím pracovního týmu. Tyto možnosti jsou dalším motivačním faktorem nového mzdového systému.

Další motivační složkou projektu je původně zavrhaná oblast výkonného odměňování, které je schváleno až po objasnění dopadu na personál, jenž vyzdvihla riziková analýza. Výkonné čili měsíční odměny byly schváleny až po podání pevné struktury systému přidělování těchto odměn v podobě prémie viz. tabulka č.27 .

Cíl práce v podobě ustálení mzdových nákladů bude dodržen díky využívání rezervního fondu, který slouží právě pro výkonné odměňování. Výše rezervního fondu a maximální mzdové náklady jsou uvedeny v tabulce č.28.

9 MATICE ODPOVĚDNOSTI

Matice odpovědnosti poukazuje na činnosti v projektu a jejich plnění.

Tab. č. 23 Matice odpovědnosti [vlastní zpracování]

	Generální ředitel	Zástupce gen. ředitele	Ekonomický ředitel	Projektový manažer	Asistent projektu
Přidělování úkolů	S	S		K, R	
Přidělování odpovědnosti	S	S		K, R	
Motivační oblast v projektu	K, S	K	Ko	K, R	
Legislativa		R, K, Ko			
Příprava smluv pro zaměst.	S	K			R
Příprava formulářů	K, S, Ko	K	K	K, R	R
Tvorba krizového plánu		S	K	K, R	
Rozpočet na projekt	K, S		K, R	K, R	
Finanční limity projektu	K, S		S		
Systémové operace				K, R	
Dokumentace, pomocné práce				Ko, R	K, R
Podpisy smluv se zaměstnanci	R	R	R	K, R, Ko	
Kompetence v rozhodování	R	R	R	R	

Použité zkratky: S... schvaluje, R...realizuje, K...konzultuje, Ko...kontroluje

Generální ředitel – osoba zodpovědná za všechny operace v projektu, prakticky za celý projekt. Rozhoduje a zadává jednotlivé úkoly, jedná s mateřskou společností a je jako jediný zodpovědný za schválení projektu mateřskou společností. Bere si za úkol motivační stránku projektu pro zaměstnance.

Zástupce generálního ředitele – má na starosti spíše obchodní záležitosti, v našem projektu je to kompetentní osoba za oblast legislativy a potřebných smluv. Zajišťuje a obstarává případný krizový plán, odpovídá na dotazy ze zákoníku práce.

Ekonomický ředitel – je hlavní osoba v oblasti financí nejen rozpočtu v projektu, ale i v celé společnosti., jak již bylo nastíněno, určuje limity, jako jsou minimální základy mezd a maximální mzdové limity, dále celkový finanční limit na mzdový systém.

Projektový manažer – autorka práce, dává projektu pomyslnou tvář, dotváří a dojednává detaily systémového rázu. Jeho hlavní odpovědností je funkčnost projektu v praxi po strán-

ce IS, což znamená, že celý projekt dokonale zná a chápe souvislosti tak, aby s ním mohl pracovat po IS stránce. Dále se ujímá odpovědnosti a řešení, podle matice odpovědnosti.

Asistent projektu – nerozhoduje, je pověřován jistými pracemi jako jsou zajištění, zjištění, zdokumentování.

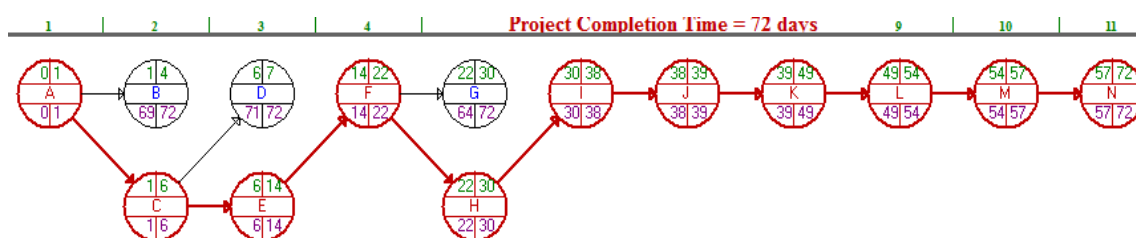
10 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU

Časový harmonogram obsahuje jednotlivé činnosti s časovým horizontem, který byl jednotlivým činnostem přiřazen. Dále je zde znázorněna propojenost závislostí jednotlivých činností, všechny tyto faktory jsou zpracovány díky programu WinQSB, který nám vytvoří graf s kritickou neboli nejdelší možnou cestou mezi vstupem a výstupem a zároveň nejkratší dobu zpracování projektu.

Tab. č. 24 Časový harmonogram [vlastní zpracování]

Činnost	Název činnosti	Časový horizont (dny)	Předcházející činnosti
A	Sestavení projektového týmu	1	-
B	Nastínění situace projektu	3	A
C	Jednání o změnách a podobě projektu	5	A
D	Rozdělení úkolů mezi členy projektového týmu	1	C
E	Schválení nastíněného projektu mateřskou společností	8	C
F	Příprava a projednání projektu, jeho finální podoby	8	E
G	Schválení finální podoby projektu mateřskou společností	8	F
H	Příprava hodnotících formulářů do projektu	8	F
I	Schválení hodnotících formulářů mateřskou společností	8	H
J	Seznámení se změnou zaměstnance (kolektivně)	1	I
K	Jednání se zaměstnanci o skupinách	10	J
L	Příprava nového mzdového výměru	5	K
M	Podpisování nového mzdového výměru	3	L
N	Realizace projektu, zkušební doba	15	M

Dle tabulky č. 25, jsou evidentní činnosti, kterými musel projekt projít pro jeho cílenou podobu a zařazení do reality. Výsledkem jednotlivých činností, je rozdělení úkolů a pověření odpovědnosti. Jednotlivé činnosti jsou na sobě závislé dle posledního sloupce. Na základě této vzájemnosti a časových možností, je pomocí programu WINQSB vytvořena kritická cesta projektu.



Obr. č. 2 Časový harmonogram – WinQSB

Z uvedeného obrázku č. 2 lze vyčíst, že kritická cesta je 1, a celková doba trvání projektu lze zkrátit na 72 dní. Dále lze vyčíst, že všechny činnosti se na kritické cestě nachází, což je nejdelší možná cesta s nekratší dobou trvání realizace projektu. Tyto činnosti jsou: $A \rightarrow C \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow L \rightarrow M \rightarrow N$. Činnosti B, D a G neleží na kritické cestě, jejich realizace je možná v čase činností C, E a H.

Doba trvání projektu je **72 dní, což z hlediska skutečné doby práce na projektu je 45% a to je 32,4 pracovního dne**, to tedy je nejkratší možná doba realizace projektu. Je dána délkou kritické cesty v celém projektu, tzn. součtem dob trvání všech činností ležících na této kritické cestě.

Bližší informace o časové analýze pomocí programu WinQSB jsou v příloze P IV.

Pro nákladovou analýzu je využita délka projektu pro vyčíslení mzdových nákladů práce projektového týmu. Tato doba je vytyčena na 82 dní, jelikož činnosti jen jsou v souvislosti časovou analýzou vynechány z kritické cesty, jenž určuje počet dní práce na projektu, nejsou v této analýze propojeny s prací jednotlivých pracovníků, kteří nemůžou současně pracovat na více operacích. Výsledek časové analýzy je tedy reálný v případě rozšíření projektového týmu, kdy v závislosti na vyšším pracovním výkonu, lze doba projektu zkrátit o 10 dní viz obrázek č. 2.

Časový harmonogram obsahuje jednotlivé činnosti v jistém časovém horizontu, který byl jednotlivým činnostem přiřazen. Dále je zde znázorněna propojenost závislostí jednotlivých činností, všechny tyto faktory jsou zpracovány díky programu WinQSB, který nám vytvoří graf s kritickou neboli nejdelší možnou cestou mezi vstupem a výstupem a zároveň nejkratší dobu zpracování projektu.

11 RIZIKA A PŘEDPOKLADY PODMIŇUJÍCÍ DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ A CÍLŮ PROJEKTU

Na projekt působí nejen externí vlivy společnosti, ale i interní, jenž jsou spjata se zavedením projektu jako mzdového systému firmy XY.

Rizika spojená s externími vlivy společnosti jsou:

- a) Světová Ekonomická krize, jako riziko nedostatku finančních zdrojů
- b) Krach společnosti

a) Riziko jenž hrozí v podobě nedostatku finančních zdrojů spočívá ve světové ekonomické krizi, která začala v létě 2008 kvůli investicím velkých bank do cenných papírů navázaných na takzvané subprime hypotéky v USA (hypotéky pro méně bonitní klienty). Jejich cena pak šla prudce dolů. Velké světové banky od té doby kvůli tomu odepsaly 323 miliard dolarů. Světová ekonomika se začala výrazně zpomalovat a americké hospodářství se podle některých odhadů dokonce dostalo do recese.

V roce 2009 má dopadnout, podle analytiků, na českou ekonomiku plnou silou světová finanční krize, která se odrazí ve zpomalení růstu ekonomiky a mezd, zvýšení nezaměstnanosti, ale i zpomalení růstu cen. Domácnosti budou postihnuty především zvýšením cen elektřiny, tepla a nájmu. Otazníkem zůstanou stavy finančních trhů, vývoj kurzu koruny či cen akcií. Tuzemské podniky očekávají pokračování světové finanční krize, která kvůli nižší poptávce na exportních trzích na ně dopadne naplno v prvním pololetí 2009. Výhledy na rok 2010 jsou dle analytiků optimističtější z pohledu ústupu či stagnace ekonomické krize, předpokládají že dna bude dosaženo v roce 2009 ale rok 2010 ponese následky v podobě bankrotů.

- Omezení rizika

Celý projekt změn ve mzdovém systému se realizuje v obklopení světové ekonomické krize. Tato krize nese jisté riziko v tomto systému, proto je sestaven krizový plán, s nímž se všichni zaměstnanci seznámí stejně tak, jak s novou mzdou.

Krizový plán

První krok krizového plánu je krok A):

- zúžení pracovní doby na 4 až 3,5 pracovního dne, mzda se dostává na 60%
- přesčasy nejsou možné, pokud nejsou nezbytně nutné
- kdo má, vybírá dovolenou

- návštěvy lékaře a jiné realizujeme v den volna či v rámci dovolené, nebudou-li přesčasy, nebude náhradní volno

Nedojde-li ke zlepšení situace, dojde k první reorganizaci a propouštění zaměstnanců.

V následujícím období bude přistoupeno na pokračování v plánu krokem B):

- platí fáze A)

- dojde k propuštění až 10 zaměstnanců, 50 % režijních a 50% výrobních pracovníků (dle okolností, ekonom vypočte úsporu, jenž musí společnost dosáhnout a na tomto základě se bude určovat, na kterých místech dojde k zúžení pracovních pozic),

- opětovné krácení mzdy: režie 5%, vedení 10%, výroba 0%.

Pokud nedojde ke změně situace na trhu, přejde společnost na krok C):

- platí fáze B)

- propuštění až 5 lidí (dle okolností, ekonom vypočte úsporu, jenž musí společnost dosáhnout a na tomto základě se bude určovat, na kterých místech dojde k zúžení pracovních pozic),

- rušení firemních akcí.

Postupující ekonomická krize bez náznaků změn k lepšímu vede k dalšímu postupu D):

- platí fáze C)

- propouštění dalších zaměstnanců na minimální počet 85 pracovníků,

- využití krizových balíčků jen poskytuje stát – například projekt “ VZDĚLÁVEJTE SE „, jedná se o projekty proplácené státem, zvyšují hodnotu zaměstnanců společnosti.

b) Krach společnosti

Jako další rizikový bod uvádím krach společnosti, za kterým může být schovaná světová ekonomická krize nebo prohra konkurenčního boje. V současné době je na místě číslo 1 právě světová ekonomická krize, proto musíme tomuto problému čelit právě krizovým plánem v oblasti interních finančních zdrojů a na druhé straně musí společnost aktivně a kvalitně produkovat. Vedení společnosti musí zajistit stále nové a nové zákazníky a zajímat se o oblasti výroby, kde krize nezaútočí tak rapidně jako v jiných oblastech. Mezi tyto méně ohrožené oblasti můžeme zmínit např. zdravotnictví. Pro naši společnost to znamená udržovat výborné kontakty s těmito společnostmi, pro které již vyrábíme a oslovovat nové jakými může být i vojenský průmysl. Nastává tedy etapa získávání a udržování zákazníků, kteří nás svým způsobem ochrání před krachem.

Rizika spojená se zavedením projektu do společnosti jsou:

Jedná se o rizika s působením na projekt a jeho zavedení, neboli rizika interní.

1. Nesplnění cílů a účelu projektu
2. Nedostatek financí
3. Nevhodná doba na zavedení změn do společnosti
4. Nepřijetí ze strany zaměstnanců

Tab. č. 25 Riziková analýza [vlastní zpracování]

Riziko	Stupeň dopadu			Pravděpodobnost vzniku			Závěr	Úroveň rizika
	Nízký 0,1	Střední 0,4	Vysoký 0,7	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75		
1			x	x			0.175	nízké
2		x				X	0.3	střední
3		x			X		0.2	střední
4			x			X	0.525	vysoké

Intervaly rizikové analýzy:

- nízké riziko: hodnota od 0,0 do 0,2
- střední riziko: hodnota od 0,21 do 0,35
- vysoké riziko: hodnota od 0,36 a více

Na základě rizikové analýzy jsou definovány tři rizikové skupiny. Pro každou z nich je třeba přijmout příslušná omezení, která eliminují riziko.

Nízké riziko

- Nesplnění cílů a účelu projektu – nese dle tabulky č. 26 riziko nízké.

Cíl projektu, jenž je ustálení mzdových nákladů a podcíli, jako jsou motivace pracovníků, odstranění protekce, nadržování a vzájemné závisti a tím zlepšení prostředí firmy. Pro minimalizaci i nízkého rizika nesplnění cíle, je při každé změně či doplňku, vždy položena otázka zda toto rozhodnutí vede ke splnění těchto cílů projektu, a zda od cíle neustupuje.

Tímto neustálým opakováním vytyčených cílů, se snažíme dosáhnout jednání, které je v souladu s cestou ke splnění cíle.

Střední riziko

- Nedostatek financí na realizaci projektu – tato oblast je částečně ošetřena krizovým plánem pro dobu útoku ekonomické krize na společnost. K tomuto riziku může dojít i jinými vlivy jako je např. konkurence, ale vždy má společnost jisté zadní vrátka jisté **rezervy**, které budou využity právě v této situaci, další možnost získání financí vidí společnost v nouzi **prodejem** nevytížených aktiv společnosti, či využití **leasingu** a jiných možných finančních operací.

- Nevhodná doba na zavedení změn do společnosti – tato oblast zahrnuje obavy zaměstnanců o sebe, jelikož projekt změn byl ve společnosti nastolen pár měsíců po nastoupení nového generálního ředitele, i když je zde pozitivní faktor a to ten, že osoba, jenž jako nová zastává tuto funkci, je ve společnosti velmi známá, ale nikdo netuší, jaké jsou schopnosti této osobnosti v oblasti vedení takového počtu lidí a v oblasti projektových změn takového rázu. Eliminace tohoto rizika je potlačena vlivem krize, která nejen naši společnost obklopuje v počáteční fázi, lidé totiž ví, že nastává doba, kdy už si nemůžou vybírat oni, ale vybírají si firmy. Tedy hlavním eliminačním faktorem zde je **strach z pracovní budoucnosti**.

Vysoké riziko

- Nepřijetí ze strany zaměstnanců – toto riziko se eliminuje **motivačním významem**, ale i když je opakován motivační faktor a tj. „VŽDY VÍM, CO MÁM JISTÉ“, neméně důležité je roční zhodnocení mírou inflace, roční odměny, které se nepohybují v nízkých a nemotivačních částkách, jsou zaměstnanci na základě dotazníkového průzkumu spíše demotivováni, a tudíž tato oblast nese vysoké riziko vzniku. Pro uklidnění situace v sociálním prostředí společnosti navrhuji modifikaci v oblasti motivační působnosti.

Tato modifikace spočívá v průběžném hodnocení výkonných pracovníků, pomocí tzv. karty zaměstnance. K hodnocení bude docházet průběžně každý měsíc ze strany přímého nadřízeného, který je kompetentní v hodnocení práce pracovníka. Na základě výsledků hodnocení bude pracovník dostávat měsíční odměny v podobě finanční částky a to max. 3000,- Kč měsíčně. U THP a vedoucích navrhuji odměny čtvrtletní, které budou závislé na zvýšení či snížení produktivity práce. Pro splnění hlavního cíle projektu, což je ustálení mzdových nákladů, navrhuji stanovit rezervní fond s pevnou rozpočtovou částkou na tyto odměny, stejně tak jako jejich vyplácení viz. tabulka č. 24, přehled maximálních mzdových ná-

kladů. Manažerské odměny zůstávají beze změny, jejich hodnocení bude probíhat dle projektu jednou ročně na základě hodnotícího formuláře v příloze PV.

Tab. č. 26-a Karta zaměstnance [vlastní zpracování]

Body	0	1	2	3
Plnění úkolů	Dostačující	Uspokojivé	Dobré	Vynikající
Produktivita	Dostačující	Uspokojivá	Dobrá	Vynikající
Přístup k práci	Dostačující	Uspokojivý	Dobry	Vynikající
Kvalita práce	Dostačující	Uspokojivá	Dobrá	Vynikající
Pracovní morálka	Dostačující	Uspokojivá	Dobrá	Vynikající
Sociální chování	Dostačující	Uspokojivé	Dobré	Vynikající
Znalost práce	Dostačující	Uspokojivá	Dobrá	Vynikající
Docházka	Dostačující	Uspokojivá	Dobrá	Vynikající
Ochota se vzdělávat	Dostačující	Uspokojivá	Dobrá	Vynikající
Organizační schopnosti	Dostačující	Uspokojivá	Dobrá	Vynikající
Celkem bodů	-			

Tab. č. 27-b Hodnotící škála k tabulce 27-a [vlastní zpracování]

Body	Finanční odměna v Kč
0 - 9	0,-
10 - 18	500,-
19 - 22	1 000,-
23 - 25	1 500,-
26 - 27	2 000,-
28 - 29	2 500,-
30	3 000,-

Bližší popis kritérií tabulky č. 27:

Plnění úkolů ... posuzuje plnění úkolů pracovníka dle 4 stupňů.

1. Stupeň	Dostačující	0 bodů
2. Stupeň	Uspokojivé	1 bod
3. Stupeň	Dobré	2 body
4. Stupeň	Vynikající	3 body

Produktivita ... jedná se o produktivitu pracovníka, na které závisí produktivita celé společnosti.

1. Stupeň	Dostačující	0 bodů
2. Stupeň	Uspokojivá	1 bod

3. Stupeň	Dobrá	2 body
4. Stupeň	Vynikající	3 body

Přístup k práci ... důležitá složka hodnocení pracovníka, přístup k práci se odráží v pracovních výsledcích.

1. Stupeň	Dostačující	0 bodů
2. Stupeň	Uspokojivý	1 bod
3. Stupeň	Dobrý	2 body
4. Stupeň	Vynikající	3 body

Kvalita práce ... stupeň provedení práce z hlediska kvality.

1. Stupeň	Dostačující	0 bodů
2. Stupeň	Uspokojivá	1 bod
3. Stupeň	Dobrá	2 body
4. Stupeň	Vynikající	3 body

Pracovní morálka ... pracovní chování zaměstnance, jeho postoje k práci, plní pracovních povinností, včasné příchody do práce, vstřícnost a ochota pracovat viz kapitola 3.3.

1. Stupeň	Dostačující	0 bodů
2. Stupeň	Uspokojivá	1 bod
3. Stupeň	Dobrá	2 body
4. Stupeň	Vynikající	3 body

Sociální chování ... ochota ke spolupráci, vztahy na pracovišti, chování k ostatním viz kapitola 3.3.

1. Stupeň	Dostačující	0 bodů
2. Stupeň	Uspokojivé	1 bod
3. Stupeň	Dobré	2 body
4. Stupeň	Vynikající	3 body

Znalost práce ... hodnocení obsahuje znalost práce - jakož samotné vykonávané činnosti, ale i činností předcházející či následující. Důsledkem je vědět co se stane když ..., a jak všechny činnosti na sobě závisí tím pádem lehčí řešení problémů i samotným pracovníkem.

1. Stupeň	Dostačující	0 bodů
2. Stupeň	Uspokojivé	1 bod

3. Stupeň	Dobré	2 body
-----------	-------	--------

4. Stupeň	Vynikající	3 body
-----------	------------	--------

Docházka ... hodnotí se pravidelná docházka, četnost pracovních neschopností, návštěv lékaře a jiných skutečností, které docházkou omezují.

1. Stupeň	Dostačující	0 bodů
-----------	-------------	--------

2. Stupeň	Uspokojivá	1 bod
-----------	------------	-------

3. Stupeň	Dobrá	2 body
-----------	-------	--------

4. Stupeň	Vynikající	3 body
-----------	------------	--------

Ochota se vzdělávat ... při nabídce ze strany zaměstnavatele se hodnotí přístup zaměstnan-
ce k možnosti vzdělávání, hrazenou zaměstnavatelem.

1. Stupeň	Dostačující	0 bodů
-----------	-------------	--------

2. Stupeň	Uspokojivá	1 bod
-----------	------------	-------

3. Stupeň	Dobrá	2 body
-----------	-------	--------

4. Stupeň	Vynikající	3 body
-----------	------------	--------

Organizační schopnosti ... posuzují se schopnosti organizace vlastní práce v souladu
s okolními činnostmi, případně návrhy na zlepšení organizace celého úseku.

1. Stupeň	Dostačující	0 bodů
-----------	-------------	--------

2. Stupeň	Uspokojivá	1 bod
-----------	------------	-------

3. Stupeň	Dobrá	2 body
-----------	-------	--------

4. Stupeň	Vynikající	3 body
-----------	------------	--------

U pracovníků z režie jako jsou THP a vedoucí pracovníci je odměna čtvrtletní 5 250,- Kč, částka je vypočtena jako průměr z odměn u výrobních pracovníků, což je 1 750,- Kč měsíčně.

Faktor, na kterém je tato odměna závislá, je produktivita práce firmy XY. Pokud dojde k její navýšení dostanou tyto pracovníci čtvrtletní. Pokud bude produktivita práce stagnovat či klesat, jsou pracovníci bez odměny.

Pro potřeby rozpočtu jsou nutné informace o počtu pracovníků do 1.1.2009:

Výkonní pracovníci – 82

THP – 18

Vedoucí - 9

Pro splnění cíle projektu představuji pevný maximální rozpočet na výplatu mezd a finančních odměn z rezervního fondu na 114 zaměstnanců. Finance v rezervním fondu nemusí

být každý měsíc plně vyplaceny, nadbytečná částka se na konci zúčtovacího období projeví ve zvýšení finančních aktiv společnosti, v oblasti odměn v podobě prémie nebudou tyto finance použity, naopak mohou být využity na nákup potřebného vybavení.

Tab. č. 28 Mzdové náklady - roční rozpočet [vlastní zpracování]

Měsíc	Max. náklady na mzdy	Rezervní fond výroba	Rezervní fond THP, vedoucí
Leden	2 700 000,-	255 000,-	81 000,-
Únor	2 700 000,-	255 000,-	
Březen	2 700 000,-	255 000,-	
Duben	2 700 000,-	255 000,-	
Květen	2 700 000,-	255 000,-	81 000,-
Červen	2 700 000,-	255 000,-	
Červenec	2 700 000,-	255 000,-	
Srpen	2 700 000,-	255 000,-	
Září	2 700 000,-	255 000,-	81 000,-
Říjen	2 700 000,-	255 000,-	
Listopad	2 700 000,-	255 000,-	
Prosinec	2 700 000,-	255 000,-	

3000,- (max. odměna) x
82(poč. výkonných dělníků)
= 255 000,- Kč

3 000,- (max. odměna čtvrtletní) x 27
(počet THP 18 + vedoucí 9)
= 81 000,-

12 OVĚŘENÍ PROJEKTU

V oblasti ověření objektivnosti projektu můžu využít objektivně měřitelné ukazatele, které jsou např.:

12.1 Ustálení mzdových nákladů

V tabulce č. 28 uvádím mzdové náklady za původního mzdového systému, tabulka č. 29 uvádí mzdové náklady v roce 2009 za doby nového mzdového systému, tyto hodnoty mě objektivně ujišťují o ustálení mzdového systému. Drobné výkyvy mají původ v nemocenských a dovolených pracovníků, přesto je vypovídací hodnota prokazatelná cíli. Nicméně je tato tabulka vypočítána dle nového mzdového systému, tedy jak by mzdové náklady vypadali za normálního provozu firmy v daném období.

V době, kdy je zaveden nový mzdový systém, již ale společnost, podle krizového plánu, pracuje na 3,5 pracovního dne flexibilně dle potřeby, což znamená, že výkon bude zvýšen na odděleních, kde budou zakázky např. technologie, obchodní oddělení, obrábění. Tabulka č. 30 znázorňuje tedy skutečnou výši mzdových nákladů ovlivněnou právě faktory, jako jsou: nemocenská, dovolená a práce na 3,5 pracovního dne flexibilně.

Tab. č. 29 Mzdové náklady – Původní mzdový systém

2008	Sociální náklady	Zdravotní náklady	Hrubá mzda	Celkem	Mzdové náklady na zaměstnance	Počet zaměstnanců
7/2008	591 000	205 000	2 277 000	3 073 000	28453	108
8/2008	589 000	204 000	2 284 000	3 077 000	28229	109
9/2008	650 000	225 000	2 534 000	3 409 000	29903	114
10/2008	636 000	220 000	2 460 000	3 316 000	29087	114

Tab. č. 30 Mzdové náklady- Nový mzdový systém na100% výkon

2009	Sociální náklady	Zdravotní náklady	Hrubá mzda	Celkem	Mzdové náklady na zaměstnance	Počet zaměstnanců
7/2009	439 000	166 000	2 039 000	2 644 000	31105	85
8/2009	415 000	157 000	2 044 000	2 646 980	31141	85
9/2009	436 000	165 000	2 028 000	2 629 000	30929	85
10/2009	408 000	155 000	2 030 000	2 628 850	30928	85

Tab. č. 31 Mzdové náklady – Nový mzdový systém na 60% výkon

2009	Sociální-náklady	Zdravotní náklady	Hrubá mzda	Celkem	MN/zaměstnanec	Počet zaměstnanců
7/2009	263400	99600	1223400	1586400	18663,53	85
8/2009	249000	94200	1226400	1569600	18465,88	85
9/2009	261600	99000	1216800	1577400	18557,65	85
10/2009	244800	93000	1218000	1555800	18303,53	85

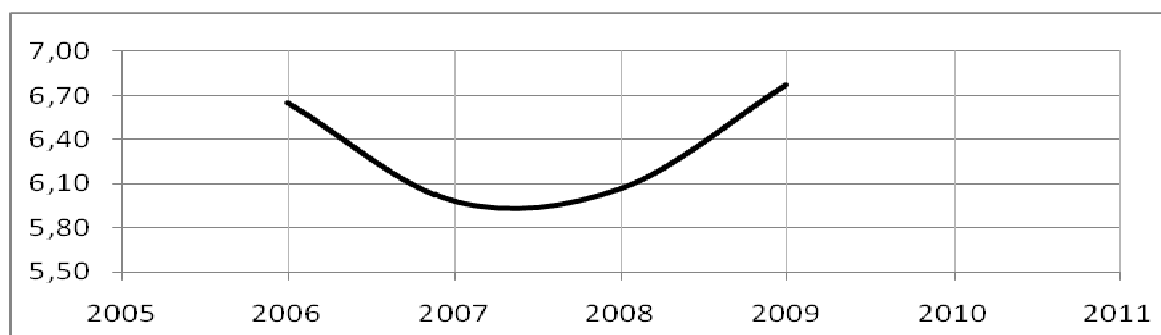
[31]

12.2 Produktivita práce

Zde v grafu č. 8 pozoruji tvar křivky produktivity práce. V daném grafu jsou využity poměry průměrných výstupů za daný rok (výkony) ku průměrným ročním vstupům (mzdové náklady). Nemůžeme vlivem výše vysvětlených faktorů srovnávat hodnoty produktivity, ale rozhodující je vývoj křivky, tedy nárůst či pokles. Dle grafu je vývoj křivky produktivity práce v mírném nárůstu, který si vysvětluji jako ukazatele podníceného vyšší motivací, kterou způsobil z velké části nový mzdový systém, jenž stanovil vyšší ročně fixní mzdy a zároveň vyprodukoval přirozené faktory, které podporují pozitivní sociální prostředí v podniku. I toto sociální prostředí má vliv na zvýšení produktivity práce. Hodnoty v tabulce č. 23 v roce 2010 jsou průměrné hodnoty za první kvartál roku.

Tab. č. 32 Hodnoty pro výpočet produktivity práce firmy XY

Mzdové náklady		Výkony		Produktivita	
2007	24 782	2007	164 880	2007	6,7
2008	28 127	2008	168 202	2008	6,0
2009	31 202	2009	189 415	2009	6,1
2010	28 122	2010	190 553	2010	6,8



Graf č. 7 Produktivita práce [31]

13 ZÁVĚR

Cílem práce bylo ustálení mzdových nákladů firmy a podpora pozitivního sociálního prostředí. Cíle byly splněny na základě projednání mých návrhů a jejich realizací stejně, tak jako projednání a realizace návrhů jiných členů projektového týmu. Objektivnost cílů je možno měřit ukazateli, jakož je mimo dobu krize produktivita práce a v současné době např. pomocí mzdového informačního systému, jenž nám poskytne souhrn dat, z nichž jednoznačně plyne ustálení mzdových nákladů s ustálením reorganizačních změn, jako bylo, v podobě krizového plánu, propouštění zaměstnanců.

V současné době, kdy je projekt již několik měsíců ve společnosti realizován, je toto tvrzení opravdu objektivní, jelikož v daném znění ve společnosti spolehlivě a jednoduše funguje. Od listopadu roku 2009 je nový mzdový systém používán podle projektu s výjimkou finanční motivace, která je platná od 1.1.2010. Pracovníci byli informováni a již v roce 2009 dochází k průběžnému orientačnímu hodnocení, pomocí karet zaměstnanců. Tento motivační faktor a jeho příslibení od roku 2010 je pro zaměstnance motivující natolik, že produktivita práce vzrůstá, jak je vidět na grafu č. 8, stále narůstá.

Z pohledu řízení lidských zdrojů, doporučuji firmě neustále se svými pracovníky udržovat aktivní komunikaci, řešit jejich námítky, připomínky a nenechávat je v nejistotě, neboť tyto faktory jsou podle mého názoru faktory zkázy, nejen výkonu pracovníků, ale bezpochyby v činnosti celého podniku, jehož hnacím zdrojem jsou právě lidé.

Všeobecně je vhodná doba proto, aby si nejen lidé uvědomili, že firmy mají zájem opravdu o zodpovědně specialisty v oboru, ale aby si také firmy uvědomily, díky kterým faktorům jsou schopné přetrvat na podnikatelském trhu a to nejen z pohledu existencionálního.

Z oblasti mzdové politiky doporučují zůstat u mzdového systému, který známe z projektu, co nejdéle. Projektovou práci jsem zpracovala za účasti ekonomických a jiných podnikových specialistů, a jednotlivé položky jsou opravdu nastoleny tak, aby daný projekt byl schopen spravedlivě fungovat i v době světové ekonomické krize, stejně tak, jako po ní. Z pohledu loajálního pracovníka je dlouhodobé fungování jednoho systému jistě známka schopnosti a zpětně loajality ze strany podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLINA, Miroslav a kolektiv. *Pracovní právo*. Praha: C. H. Beck, 2001. 474s. ISBN 80-7179-521-6.
- [3] BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a. s., 2005. 271s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462s. ISBN 80-7226-515-6.
- [5] HORNÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128s. ISBN 80-247-1458-2.
- [6] JANOUŠKOVÁ, Jana, KOLIBOVÁ, Helena. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada, a. s., 2005. 113s. ISBN 80-247-1364-0.
- [7] KASPER A MAYRHOFER. *Personální management: Řízení organizace*. Praha: Linde, 2005. 592s. ISBN 80-86131-57-2.
- [8] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400s. ISBN 80-86131-25-4.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, a. s., 1996. 189s. ISBN 80-7169-206-9.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [12] MILKOVICH, T. Georgie, BOUDREAU, W. John. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada a.s., 1993. 936s. ISBN 80-85623-29-3
- [13] SANG, H. Kim. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management Press, 1999. 162s. ISBN 80-85943-96-4.
- [14] STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika*. Praha: 1998. 144s. ISBN 80-7169-616-1.
- [15] STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: Vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. Praha: ASPI, a. s., 2005. 116s. ISBN 80-7357-094-7.
- [16] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993. 336s. ISBN 80-85424-92-4.
- [17] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management

- Pres, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [18] ŠUBRT, Bořivoj, LEIBLOVÁ, Zdeňka, a spol.. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: Anag, 2007. 518s. ISBN 978-80-7263-373-9.
- [19] WALKER J., Alfred. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, a. s., 2003. 251s. ISBN 80-247-0449-8.
- [20] WERTHER, William B., DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1992. 511s. ISBN 80-85605-04-X.
- [21] ULRICH, Dave. *Human resource champions*. United States of America: Harvard Business school, 1997. 281s. ISBN 0-87584-719-6.
- [23] SVT BRNO, s.r.o. [online]. 2009 [cit.2010-09-02]. Dostupné na <<http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/postupprivypoctuvyplaty.php/>>.
- [24] Mzdové systémy [online]. 2009 [cit.2009-11-19]. Dostupné na <<http://home.zf.jcu.cz/public/departmentsken/html%20mzds/mzds6.html>>.
- [25] Český statistický úřad [online]. 2009 [cit.2009-11-22]. Dostupné na [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/32001DBF96/\\$File/w-310609q201.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/32001DBF96/$File/w-310609q201.pdf)>.
- [26] Moravskoslezský KURÝR [online]. 2009 [cit.2010-03-02]. Dostupné na <<http://kuryrnet.webnode.cz/news/mmf-svetova-ekonomicka-krize-neskonci-driv-nez-v-roce-2009/>>.
- [28] JUSTICE [online]. 2010 [cit.2010-13-01]. Dostupné na <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.
- [29] *Economia* [online]. 2009 [cit.2009-11-20]. Dostupné na <http://managerweb.ihned.cz/c4-10131520-37146070-T00000_d1-hodnoceni-slouzi-zivotu-nepatri-do-supliku> ISSN 1213-7693.
- [30] 21 Finanční krize 2009 [online]. 2009 [cit.2009-11-20]. Dostupné na <<http://financni-krize.webnode.cz>>.
- [31] Interní zdroje z databáze firmy XY. 2009 [cit.2009-10-20].
- [32] MPSV[online]. 2010 [cit.2010-01-14]. Dostupné na <<http://www.mpsv.cz>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
LZ	Lidské zdroje
OEM	Original Equipment Manufacturer – originální výrobce zařízení
IS	Informační systém
MN	Mzdové náklady
RP	Režijní pracovníci
Zš	Základní škola - vzdělání
VL	Vyučnický list - vzdělání
Sš	Střední škola - vzdělání
Vš	Vysoká škola – vzdělání
PP	Produktivita práce
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. č. 1 Vývoj minimální mzdy</i>	31
<i>Tab. č. 4 Průměrný počet pracovníků firmy XY</i>	37
<i>Tab. č. 2 Ukazatelé personálních nákladů firmy XY</i>	38
<i>Tab. č. 5 Mzdové náklady</i>	42
<i>Tab. č. 6 Průměrné mzdové náklady v tis. Kč</i>	43
<i>Tab. č. 7 Meziroční nárůst mzdy v %</i>	43
<i>Tab. č. 8 Tarifní tabulka výše mezd</i>	44
<i>Tab. č. 9 Základní mzdy režijních pracovníků</i>	46
<i>Tab. č. 10 Základní mzdy výrobních pracovníků</i>	47
<i>Tab. č. 11 Míra inflace 1994 - 2009</i>	51
<i>Tab. č. 12 Míra nezaměstnanosti v roce 2009 (dle kraje, kde firma sídlí)</i>	51
<i>Tab. č. 13 Nezaměstnanost absolventů v oboru strojírenství</i>	52
<i>Tab. č. 14 Mzdové náklady na projekt [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Tab. č. 15 Mzdové limity – ročně</i>	64
<i>Tab. č. 16 Hodnocení práce režijních pracovníků – již zaměstnaných ve firmě XY</i>	66
<i>Tab. č. 17 Hodnocení režijních pracovníků – již zaměstnaných ve firmě XY</i>	67
<i>Tab. č. 18 Mzdové skupiny dle počtu bodů získané z hodnocení tabulek č. 16 a 17</i>	70
<i>Tab. č. 19 Hodnocení režijních pracovníků firmy XY – potencionálních</i>	71
<i>Tab. č. 20 Zařazení zaměstnanců do jednotlivých skupin – režie</i>	73
<i>Tab. č. 21 Struktura zaměstnanců podle oddělení</i>	74
<i>Tab. č. 22 Členění do skupin podle tarifních tříd – výrobní skupina</i>	74
<i>Tab. č. 23 Zařazení zaměstnanců do mzdových skupin – výrobní</i>	75
<i>Tab. č. 24 Matice odpovědnosti</i>	79
<i>Tab. č. 25 Časový harmonogram</i>	81
<i>Tab. č. 26 Riziková analýza</i>	85
<i>Tab. č. 27-a Karta zaměstnance</i>	87
<i>Tab. č. 28-b Hodnotící škála k tabulce 27-a</i>	87
<i>Tab. č. 29 Mzdové náklady - roční rozpočet</i>	90
<i>Tab. č. 30 Mzdové náklady – Původní mzdový systém</i>	91
<i>Tab. č. 31 Mzdové náklady- Nový mzdový systém na 100% výkon</i>	91
<i>Tab. č. 32 Mzdové náklady – Nový mzdový systém na 60% výkon</i>	92
<i>Tab. č. 33 Hodnoty pro výpočet produktivity práce firmy XY</i>	92

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců.....</i>	<i>37</i>
<i>Graf č. 2 Počet pracovníků podle středisek.....</i>	<i>38</i>
<i>Graf č. 3 Členění pracovníků podle vzdělání.....</i>	<i>39</i>
<i>Graf č. 4 Členění pracovníků podle pohlaví.....</i>	<i>39</i>
<i>Graf č. 5 Členění pracovníků podle mzdového hodnocení.....</i>	<i>40</i>
<i>Graf č. 6 Organizační schéma personálního řízení.....</i>	<i>41</i>
<i>Graf č. 8 Produktivita práce.....</i>	<i>92</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. č. 1 Příklad mzdových tarifů a stupňů.....</i>	<i>30</i>
<i>Obr. č. 2 Časový harmonogram – WinQSB.....</i>	<i>82</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Grafické znázornění hodnotících stupnic
- P II Struktura zaměstnanců dle středisek za rok 2008
- P III Výpočet mzdy
- P IV Dotazník pro podřízené zaměstnance
- P V Dotazník pro vedoucí pracovníky + management
- P VI Časová analýza pomocí WinQSB
- PVII Přehled platů ve strojírenství v roce 2009, ČR
- PVIII Hodnocení pracovníků – kritéria, přidělování bodů (u již zaměstnaných pracovníků)
- PIX Hodnocení pracovníků – kritéria, přidělování bodů (pro nové potenciální pracovníky)

PŘÍLOHA P I: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ HODNOTÍCÍCH STUPNIC

a) **Číselná stupnice**, Hodnotící kritérium: kvalita práce

Hodnotící stupnice: 1-5

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

NÍZKÁ VYSOKÁ

b) **Grafická hodnotící stupnice**, Hodnotící kritérium: kvalita práce

		x			
--	--	---	--	--	--

NÍZKÁ VYSOKÁ

c) **Slovní stupnice**, Hodnotící kritérium: přesnost práce

Výborná	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná	Nedostačující
---------	-------------	----------	-------------	--------	---------------

Příloha P II: Struktura zaměstnanců dle středisek za rok 2008

PII/1		
Název PM	Název org. Střediska	Střediska
Montér	Výrobní jednotka Montáž	A -
Montér	Výrobní jednotka Montáž	A -
Montér	Výrobní jednotka Montáž	A -
Montér	Výrobní jednotka Montáž	A -
Montér	Výrobní jednotka Montáž	A -
Montér	Výrobní jednotka Montáž	A -
Montér	Výrobní jednotka Montáž	A -
Montér	Výrobní jednotka Montáž	A -
Montér	Výrobní jednotka Montáž	A -
Technolog montáže	Výrobní jednotka Montáž	A -
vedoucí výrobní jednotky montáž	Výrobní jednotka Montáž	A -
Zámečnick	Výrobní jednotka Montáž	A -
Zámečnick	Výrobní jednotka Montáž	A -
Zámečnick	Výrobní jednotka Montáž	A -
Zámečnick	Výrobní jednotka Montáž	A -
Zámečnick	Výrobní jednotka Montáž	A -
Zámečnick	Výrobní jednotka Montáž	A -
Zámečnick	Výrobní jednotka Montáž	A -
Zámečnick	Výrobní jednotka Montáž	A -
	Počet z A -	18
Lakýrník	Výrobní jednotka Lakovna	B -
Lakýrník	Výrobní jednotka Lakovna	B -
Lakýrník	Výrobní jednotka Lakovna	B -
Lakýrník	Výrobní jednotka Lakovna	B -
obsluha lakovací linky	Výrobní jednotka Lakovna	B -
obsluha lakovací linky	Výrobní jednotka Lakovna	B -
obsluha lakovací linky	Výrobní jednotka Lakovna	B -
obsluha lakovací linky	Výrobní jednotka Lakovna	B -
obsluha lakovací linky	Výrobní jednotka Lakovna	B -
technolog kalkulant	Výrobní jednotka Lakovna	B -
technolog programátor	Výrobní jednotka Lakovna	B -
Vedoucí výrobní jednotky lakovna	Výrobní jednotka Lakovna	B -
	Počet z B -	12

PII/2		
Plánovač	Výroba	C -
projektový manažer	Výroba	C -
vedoucí výroby	Výroba	C -
zástupce vedoucího výroby	Výroba	C -
	Počet z C -	4
asistentka logistikv	Oddělení Správa dat	D -
asistentka logistikv	Oddělení Správa dat	D -
asistentka prodeje	Oddělení Správa dat	D -
Prodejce	Oddělení Správa dat	D -
	Počet z D -	4
Hlavní ekonom	Oddělení Finance Ekonomika	E -
Hlavní účetní	Oddělení Finance Ekonomika	E -
Mzdová účetní	Oddělení Finance Ekonomika	E -
	Počet z E -	3
mechanik - zámečník	Výrobní jednotka Plechy	I -
mechanik - zámečník	Výrobní jednotka Plechy	I -
mechanik - zámečník	Výrobní jednotka Plechy	I -
obsluha laseru	Výrobní jednotka Plechy	I -
obsluha laseru	Výrobní jednotka Plechy	I -
obsluha laseru	Výrobní jednotka Plechy	I -
obsluha ohraňovacího lisu	Výrobní jednotka Plechy	I -
obsluha ohraňovacího lisu	Výrobní jednotka Plechy	I -
obsluha ohraňovacího lisu	Výrobní jednotka Plechy	I -
obsluha ohraňovacího lisu	Výrobní jednotka Plechy	I -
Svářeč	Výrobní jednotka Plechy	I -
Svářeč	Výrobní jednotka Plechy	I -
Svářeč	Výrobní jednotka Plechy	I -
Svářeč	Výrobní jednotka Plechy	I -
Svářeč	Výrobní jednotka Plechy	I -
Svářeč	Výrobní jednotka Plechy	I -
Svářeč	Výrobní jednotka Plechy	I -
technolog	Výrobní jednotka Plechy	I -
technolog	Výrobní jednotka Plechy	I -
technolog	Výrobní jednotka Plechy	I -
vedoucí výrobní jednotky Plechy	Výrobní jednotka Plechy	I -

PII/3		
Zámečnick	Výrobní jednotka Plechy	I -
Zámečnick	Výrobní jednotka Plechy	I -
Zámečnick	Výrobní jednotka Plechy	I -
Zámečnick	Výrobní jednotka Plechy	I -
	Počet z I -	25
Obráběč CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
obráběč kovů	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Obsluha CNC	Výrobní jednotka Obrábění	M -
správce náradí	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Technolog	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Technolog	Výrobní jednotka Obrábění	M -
Technolog	Výrobní jednotka Obrábění	M -

PII/4		
technolog	Výrobní jednotka Obrábění	M -
vedoucí výrobní jednotky Obrábění	Výrobní jednotka Obrábění	M -
	Počet z M -	32
Kooperant	Nákup a Logistika	N-
ředitel nákupu a logistiky	Nákup a Logistika	N-
Skladník	Nákup a Logistika	N-
vedoucí nákupu a kooperace	Nákup a Logistika	N-
Zámečnick	Nákup a Logistika	N-
	Počet z N-	5
Nákupce	Oddělení nákupu a Logistiky	N -
Skladník	Oddělení Nákup Materiálu	N -
Skladník	Oddělení Nákup Materiálu	N -
Skladník	Oddělení Nákup Materiálu	N -
	Počet z N -	4
kontrolor kvality	Oddělení kvality výrobků	Q -
kontrolor kvality	Oddělení kvality výrobků	O -
vedoucí oddělení kontroly kvality	Oddělení kvality výrobků	Q -
	Počet z O	3
Obchodní ředitel	Oddělení obchod prodej	S -
referent odbytu	Oddělení obchod prodej	S -
vedoucí prodejce	Oddělení obchod prodej	S -
	Počet z S -	3
Uklizečka		T
	Počet z T	1
	Celkový počet	114
		[31]

Příloha P III: Výpočet mzdy

Hrubá mzda

+ pojistné placené zaměstnavatelem (9 % zdravotní a 26 % (2009 - 25%) sociální)

= superhrubá mzda, která se zaokrouhlí na celé stovky nahoru

- 15 % daň ze superhrubé mzdy

- sleva na dani

= daň po slevě

Hrubá mzda - sociální pojištění 8 % (2009 - 6,5 %) - zdravotní pojištění 4,5% - daň po slevě = Čistá mzda

Hrubá mzda = základní mzda + osobní ohodnocení, příplatky, prémie a odměny + náhrada mzdy

Čistá mzda = hrubá mzda - zákonné srážky (záloha na daň z příjmu, zdravotní a sociální pojištění)

Částka k výplatě = čistá mzda - ostatní srážky (např. výživné, spoření) + nemocenské dávky

[23]

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO PODŘÍZENÉ ZAMĚSTNANCE

Osobní č.:	Hodnotitel:
Jméno:	Hodnotitel 2:
Datum nar.:	Platová skupina:
Funkce:	Aktuální plat/měsíční

**Hodnocení od nejhoršího po nejlepší
1- min., 5 – max.**

1. Vymezení silných a slabých stránek pracovníka.

1. Cíle a dohody stanovené v předchozím roce pracovníkem – úspěchy a nezdary:

1).....Splněno/nesplněno

2. Kritéria	1	2	3	4	5	Poznámky:
Pocit odpovědnosti				X		
Odpovědnost za kvalitu			X			
Efektivní využití času				X		
Orientace na zákazníka				X		
Samostatnost				X		
Iniciativa		X				
Flexibilita/nasazení		X				
Spolupráce					X	
Další kritéria pro vedoucí pracovníky: (jen při hodnocení vedoucích)						
Vedení						
Plánování a organizace						
Schopnost rozhodovat						
Komunikace						
Celkové hodnocení				3,5		
Návrh odměny	0 %	0 %	1,75 %	2,5 %	4 %	Procenta zvýšení mzdy
				4000	10.000	
				8000	15.000	

V případě, např. že vedoucí úseku hodnotí vedoucí ho směny

Dosavadní mzda bude navýšena o 2,5%

Jedná se o průměr hodnocení

3. Cíle a dohody pro příští rok:

1).....Splněno/nesplněno

2).....Splněno/nesplněno

5. Připomínky zaměstnance

Bonus pro zaměstnance, kteří dosáhli nejvyšší bod. mzdové stupnic. Nejvyšší bonus stanoví ředitelství mateřské společnosti po dohodě s vedením dceřinné společnosti.

Podpis zaměstnance:	Podpis přímého nadřízeného:	Podpis vedoucího úseku :
---------------------	-----------------------------	--------------------------

Pro lepší důvěryhodnost dotazníku a zároveň boj proti individuální zaujatosti.

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY + MANAGEMENT

Manažerský dotazník

Pro skupinu managementu a vedoucích pracovníků, spadající pod přímé vedení společnosti.

Jméno pracovníka:	
Oddělení:	
Funkce:	
Jméno vedoucího:	
Datum pohovoru:	
Datum dalšího pohovoru:	

DOHODY VYPLÝVAJÍCÍ S MINULÉHO POHOVORU

Popište laskavě dohody, které byly učiněny v rámci předešlého pohovoru a nebyly splněny. Uveďte prosím důvody.....

PROJEDNÁVANÉ OBLASTI

Níže uvedená část musí být vyplněna v průběhu přípravy pohovoru. Požádejte laskavě Vašeho zaměstnance, aby před začátkem vlastního pohovoru zvolil maximálně tři „strukturální“ oblasti, které chce s Vámi projednat. Vedoucí pracovník musí rovněž zvolit maximálně tři oblasti, o kterých chce jednat. V rámci této přípravné fáze musí mít obě strany jasno, co připravované oblasti projednávání zahrnují.

Projednávaná témata ze strany zaměstnance:	Projednávaná témata ze strany vedoucího pracovníka:

Požadavky zaměstnanců týkající se jejich profesní kariéry

Ve stávající funkci od: _____

Změna funkce (směrování): _____

Rok změny funkce: _____

Přehled značně rozvinutých kompetencí zaměstnance:.....

Přehled málo rozvinutých kompetencí zaměstnance:.....

Reakce přímého nadřízeného pracovníka na požadavky zaměstnance:.....

Požadavky týkající se vzdělání:.....

Požadavky zaměstnance na vzdělání ve vztahu k současně vykonávané či případné budoucí funkci:

Reakce přímých nadřízených pokud jde o požadavky zaměstnanců na vzdělávání:.....

Přání / připomínky týkající se pracovních podmínek.....

Reakce přímého nadřízeného na přání / připomínky týkající se pracovních podmínek

POPIS ZREALIZOVANÝCH DOHOD

Obsah dohody:	Zpracováno:	Kdo:

Jen jeden hodnotící, jelikož se jedná o vedení společnosti, pod které management a vedoucí pracovníci spadají.

PODPIS

Souhlas zaměstnance:	Souhlas vedoucího:
Datum:	Datum:

PŘÍLOHA P VI: ČASOVÁ ANALÝZA POMOCÍ WINQSB

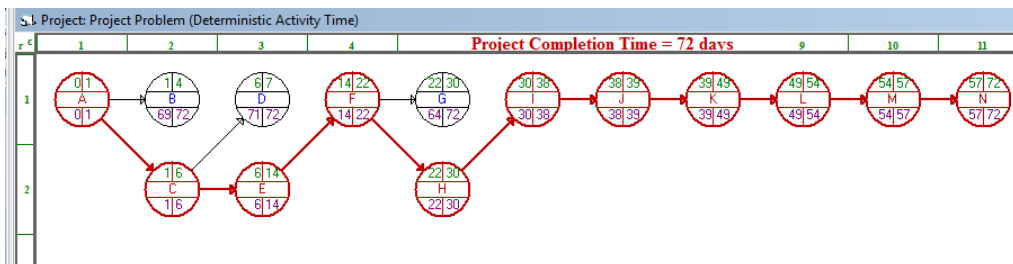
Krok č.1 Zadání dat – doby na úkol, návaznost úkolů

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	3
3	C	A	5
4	D	C	1
5	E	C	8
6	F	E	8
7	G	F	8
8	H	F	8
9	I	H	8
10	J	I	1
11	K	J	10
12	L	K	5
13	M	L	3
14	N	M	15

Krok č.2 Zpracování programem do tabulky z níž vyčteme počet kritických cest a její nejkratší možnou dobu na realizaci úkolu.

04-11-2010 21:09:28	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
	1	Yes	1	0	1	0	1	0
	2	no	3	1	4	69	72	68
	3	Yes	5	1	6	1	6	0
	4	no	1	6	7	71	72	65
	5	Yes	8	6	14	6	14	0
	6	Yes	8	14	22	14	22	0
	7	no	8	22	30	64	72	42
	8	Yes	8	22	30	22	30	0
	9	Yes	8	30	38	30	38	0
	10	Yes	1	38	39	38	39	0
	11	Yes	10	39	49	39	49	0
	12	Yes	5	49	54	49	54	0
	13	Yes	3	54	57	54	57	0
	14	Yes	15	57	72	57	72	0
	Project	Completion Time	=	72	days			
	Number of	Critical Path(s)	=	1				

Krok č.3 Vygenerování kritické cesty pomocí grafu



PŘÍLOHA P VII: PŘEHLED PLATŮ VE STROJÍRENSTVÍ 2009, ČR

Pozice	Průzkum platů (Kč)	Plat nabízený zaměstnavateli* (Kč)	Plat očekávaný uchazeči* (Kč)
Brusič	19 030	-	15 240 - 24 470
Frézař, soustružník	20 000	12 640 - 20 280	15 910 - 25 610
Konstruktor	24 710	18 170 - 31 080	19 350 - 31 230
Kovoobráběč	20 330	11 700 - 19 190	15 730 - 24 690
Lakýrník	18 150	11 530 - 16 650	14 550 - 23 480
Montážník/montér	19 180	10 810 - 13 520	15 900 - 24 730
Operátor strojů a zařízení	19 840	12 890 - 20 750	15 790 - 24 650
Plánovač výroby	25 460	17 130 - 34 340	20 160 - 32 090
Procesní inženýr	27 250	22 910 - 54 260	23 150 - 36 650
Programátor CNC	24 560	-	17 350 - 29 400
Projektant	29 010	19 090 - 33 440	19 360 - 33 090
Projektový manažer	37 430	30 840 - 47 940	28 500 - 51 760
Seřizovač CNC strojů	22 280	-	17 820 - 27 610
Servisní inženýr	34 470	-	22 360 - 42 010
Strojní inženýr	28 300	19 770 - 30 750	23 760 - 37 760
Strojní zámečnick	19 410	13 430 - 22 470	16 600 - 25 220
Strojník	19 250	11 860 - 16 760	15 790 - 25 700
Svářeč	20 110	13 190 - 21 670	16 980 - 26 570
Technik	22 710	15 780 - 24 450	19 140 - 30 330
Technik údržby	23 370	-	19 610 - 29 300
Technolog	23 510	17 000 - 28 120	20 350 - 32 500
Vedoucí provozu	29 950	17 370 - 27 350	23 580 - 37 790
Vedoucí výroby	34 230	17 670 - 23 500	24 650 - 41 940

[25]

PŘÍLOHA P VIII: HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ – KRITÉRIA , PŘIDĚLOVÁNÍ BODŮ (U JIŽ ZAMĚSTNANÝCH PRACOVNÍKŮ)

Body	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
Samostatnost	Nesamostatný	Zaučující se	Nejistý	Samostatný								3
Iniciativa		Nizká	Střední	Vysoká								3
Jazyková zdatnost	Bez	Angličtina	Němčina	Ruština	Holandština	Za každý jazyk 1 bod -					4	
Odborná příprava		Sš (v oboru)	Vyšší (v oboru)	Vš (v oboru)	Speciální školení							4
Schopnost vedení	Špatné vedení	Dostačující	Dobré	Výborné								3
Stupeň organizace a řízení		Nizký	Střední	Vysoký								3
Úroveň komunikace	Nedostačující	Dostačující	Dobrá	Výborná								3
Odpovědnost		*	*	*	*							4
Spolehlivost	Není	Někdy	Téměř vždy	Vždy								3
Loajalita	0 let	1 rok	2 roky	3 roky	4 roky	5 let					více než 5 let	10
Praxe	0 let	1 rok	2 roky	3 roky	4 roky	5 let					více než 5 let	10
Složitost práce		Malá	Střední	Vysoká								3
Pracovní zátěž (prac. stres)		Malá	Střední	Vysoká								3
Organizace a řízení		Nizká	Vyšší	Vysoká	Dle pracovní pozice a uvážení vedoucího					3		
Kuřák	Ano	Ne										1
Aktivní návrhy na zlepšení		podání návrhu	Realizace návrhu								Účinnost návrhu	10
Celkem												70

[vlastní zpracování]

**PŘÍLOHA PIX: HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ – KRITÉRIA ,
PŘIDĚLOVÁNÍ BODŮ (PRO NOVÉ POTENCIÁLNÍ PRACOVNÍKY)**

Body	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
Jazyková zdatnost	Bez	Angličtina	Němčina	Ruština	Holandština	Za každý jazyk 1 bod -						4
Odborná příprava		Sš (v oboru)	Vyšší (v oboru)	Vš (v oboru)								3
Úroveň komunikace	Nedostačující	Dostačující	Dobrá	Výborná								3
Odpovědnost		*	*	*	*							4
Loajalita (v minulém zaměstnání)	0 let	1 rok	2 roky	3 roky	4 roky	5 let					více než 5 let	10
Praxe v oboru	0 let	1 rok	2 roky	3 roky	4 roky	5 let					více než 5 let	10
Složitost práce		Malá	Střední	Vysoká								3
Pracovní zátěž (prac. stres)		Malá	Střední	Vysoká								3
Stupeň řízení		Nizký	Vyšší	Vysoký	Dle pracovní pozice a uvážení vedoucího						3	
Stupeň organizace práce	Bez	Nizký	Vyšší	Vysoký	Jiných pracovníků						3	
Kuřák	Ano	Ne										1
Riziko pracovního úrazu	Žádné	Nizké	Střední	Vysoké								3
Celkem												50

[vlastní zpracování]