

Metody odměňování pracovníků na pracovišti

Magdaléna Lovecká

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Magdaléna LOVECKÁ**

Osobní číslo: **L09317**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Metody odměňování pracovníků na pracovišti**

Zásady pro vypracování:

1. Legislativní zásady v oblasti odměňování pracovníků
2. Analýza zásad odměňování v praxi v ŽPSV Uherský Ostroh
3. Vyhodnocení získaných poznatků v oblasti odměňování a doporučení případných změn



Rozsah bakalářské práce:
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] Armstrong, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vydání. Praha. Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

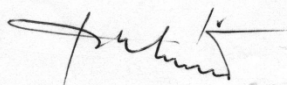
[2] Jakubka, Jaroslav. Zákoník práce 2010 s výkladem. 11. vydání. Praha. Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3366-1.

[3] Kocourek, Jiří a Trylč, Ladislav. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. vydání. Olomouc. Anag 2004. ISBN 80-7263-226-4.

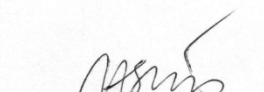
Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Pavel Mauer**
Ústav práva
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použítou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11. 5. 2012


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na systém hodnocení a odměňování pracovníků v konkrétním podniku. Obsahuje poznatky z oblasti hodnocení a odměňování. Teoretická část je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců a jejich jednotlivé formy. Samostatné kapitoly se věnují pobídkovým formám, zaměstnaneckým benefitům, kolektivní smlouvě a změnám v zákoníku práce. V praktické části jsou popisovány základní i podrobnější informace o firmě ŽPSV a.s. Dále je popisován odměňovací systém ve vybraném podniku a fluktuace zaměstnanců.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, odměňování, mzda, zaměstnanecké benefity, fluktuace

ABSTRACT

This bachelor thesis is aimed at valuation of remuneration systems for workers in particular company. The thesis contents information about valuation and remuneration. Theoretical part is focused on remuneration system of workers and its specific forms. Individual chapters are dealing with incentive forms, benefits for employees, collective contract and changes of the Labour codes. The practical part of the work pointed out the facts of basic and detailed information about company ŽPSV a.s. The system remuneration as employees' fluctuation is described in next part of my bachelor thesis.

Keywords: Human resource management, remuneration, salary, benefits for employees, fluctuation

Tímto bych chtěla poděkovat JUDr. Pavlovi Mauerovi za cenné připomínky a hlavně odborné rady při vedení bakalářské práce. Zároveň děkuji Ing. Vlastimilovi Štefánkovi řediteli ekonomicko-správního úseku společnosti ŽPSV a.s., za ochotu, čas a cenné rady při zpracování praktické části.

„Tajemství úspěchu v životě není dělat, co se nám líbí, ale nalézt zalíbení v tom, co děláme.“

Edison Thomas Alva

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ | 12 |
| 1.1 ÚKOLY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ..... | 12 |
| 1.2 ZÁKLADNÍ OTÁZKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ..... | 13 |
| 1.2.1 Základní otázky odměňování v organizaci..... | 14 |
| 2 HODNOCENÍ PRÁCE | 15 |
| 2.1 PRŮBĚH HODNOCENÍ PRÁCE..... | 15 |
| 3 MZDOVÉ FORMY, POBÍDKOVÉ FORMY A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY | 16 |
| 3.1 POBÍDKOVÉ FORMY..... | 16 |
| 3.2 MZDOVÉ FORMY..... | 17 |
| 3.2.1 Mzda..... | 17 |
| 3.2.1.1 Minimální mzda..... | 17 |
| 3.2.1.2 Mzda za práci přesčas..... | 17 |
| 3.2.1.3 Náhrada mzdy za svátek..... | 17 |
| 3.2.1.4 Mzda za práci ve ztíženém pracovním prostředí..... | 18 |
| 3.2.1.5 Časová mzda..... | 18 |
| 3.2.1.6 Úkolová mzda..... | 18 |
| 3.2.1.7 Podílová mzda..... | 18 |
| 3.2.1.8 Zaručená mzda..... | 18 |
| 3.2.1.9 Naturální mzda..... | 18 |
| 3.2.1.10 Splatnost mzdy..... | 19 |
| 3.2.1.11 Výplata mzdy..... | 19 |
| 3.2.2 Plat..... | 19 |
| 3.2.2.1 Platové tarify..... | 20 |
| 3.2.2.2 Platový výměr..... | 20 |
| 4 KOLEKTIVNÍ SMLOUVA | 21 |
| 5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY | 23 |
| 5.1 VÝHODY VOLITELNÉHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD..... | 23 |
| 5.2 NEVÝHODY VOLITELNÉHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD..... | 24 |
| 6 ZMĚNY V ZÁKONÍKU PRÁCE OD 1.1.2012 | 25 |
| 6.1 OD 1.1.2012 DOCHÁZÍ V DŮSLEDKU NOVELY ZÁKONÍKU PRÁCE K ÚPRAVĚ..... | 25 |
| 6.1.1 Vedoucí zaměstnanec a zkušební doba zaměstnance..... | 25 |
| 6.1.2 Odstoupení od pracovní smlouvy..... | 25 |
| 6.1.3 Pracovní poměr na dobu určitou..... | 25 |
| 6.1.4 Výpovědní doba..... | 25 |
| 6.1.5 Odstupné..... | 25 |
| 6.1.6 Evidence pracovní doby..... | 25 |
| 6.1.7 Čerpání dovolené..... | 26 |
| 6.1.8 Náhrada za dovolenou..... | 26 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 6.2 | ÚPRAVA SMLUV A VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ | 26 |
| 6.3 | NOVÉ POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE A PŘÍPADNÉ ZÁKAZY | 27 |
| 6.4 | NOVÁ OPRÁVNĚNÍ ZAMĚSTNAVATELE | 27 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST | 28 |
| 7 | CHARAKTERISTIKA PODNIKU | 29 |
| 7.1 | ZÁKLADNÍ INFORMACE | 29 |
| 7.2 | POPIS PODNIKU | 29 |
| 7.3 | HISTORIE | 30 |
| 7.4 | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | 31 |
| 8 | ODBOROVÁ ORGANIZACE ŽPSV A JEJÍ SPOLUPRÁCE S VEDENÍM FIRMY | 32 |
| 8.1 | KOLEKTIVNÍ SMLOUVA JAKO SMLUVNÍ VZTAH MEZI ZAMĚSTNANCI A ZAMĚSTNAVATELEM | 32 |
| 8.1.1 | Zaměstnanost | 32 |
| 8.1.2 | Pracovní doba | 33 |
| 8.1.2.1 | Týdenní fond pracovní doby | 33 |
| 8.1.2.2 | Zkrácená pracovní doba | 33 |
| 8.1.3 | Dovolená na zotavenou | 33 |
| 8.1.4 | Mzda | 33 |
| 8.1.5 | Sociální oblast | 33 |
| 8.1.5.1 | Tvorba sociálního fondu | 34 |
| 8.1.5.2 | Odměna při odchodu do důchodu | 34 |
| 8.1.6 | Jiné možnosti čerpání sociálního fondu | 35 |
| 8.1.7 | Stravování | 35 |
| 8.1.8 | Zdravotní péče | 35 |
| 8.1.9 | Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění | 35 |
| 8.1.10 | Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění | 36 |
| 8.1.11 | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci | 37 |
| 9 | ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ŽPSV | 38 |
| 9.1 | ZAŘAZOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO TARIFNÍCH STUPŇŮ | 38 |
| 9.1.1 | Zařazování do kategorie THP a POP | 38 |
| 9.1.2 | Zařazování do kategorie D | 38 |
| 9.2 | FORMY MZDY U JEDNOTLIVÝCH SKUPIN ZAMĚSTNANCŮ | 39 |
| 9.2.1 | Formy mzdy uplatňované ve společnosti | 39 |
| 9.2.2 | Složky mzdy | 39 |
| 9.2.3 | Formy mzdy uplatňované u jednotlivých zaměstnanců | 39 |
| 9.2.4 | Vývoj mzdy u pracovníka v závislosti na délce zaměstnání | 40 |
| 9.2.5 | Odměňování pracovníků ve zkušební době a pracovníků zaměstnaných na dobu určitou | 40 |
| 9.2.6 | Odměňování pracovníků, kteří do firmy nastoupí po absolvování školy | 40 |
| 9.2.7 | Dotazník | 41 |
| 10 | FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ | 45 |
| 11 | PRŮMĚRNÁ MZDA V ŽPSV | 47 |
| 12 | NÁVRHOVÁ ČÁST | 49 |
| | ZÁVĚR | 51 |

| | |
|--|-----------|
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 52 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 53 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 54 |
| SEZNAM TABULEK..... | 55 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 56 |
| PŘÍLOHA PII: PŘEHLED ZÁVODŮ SPOLEČNOSTI ŽPSV..... | 58 |

ÚVOD

Odměňování práce patří k důležitým manažerským činnostem. V pracovním životě je možné dosáhnout velkého úspěchu, pokud je odměňování vykonáváno tak, aby bylo na jedné straně užitečné a na druhé straně se stalo motivací pro co nejlepší pracovní výkon zaměstnanců.

Pro každý podnik je důležitá strategie, která je tvořena vedením podniku. Strategie firmy je jeden z nejdůležitějších faktorů pro úspěch firmy. Hlavní součástí manažerské strategie je právě odměňování zaměstnanců. Je mnoho způsobů, jak různými typy odměn uspokojit pracovníky a proto by jejich využití měl podnik dobře zvážit. Špatný systém odměňování může představovat jednu z příčin fluktuace, kdežto dobře zpracovaný systém odměn a hodnocení je pro úspěšnost firmy důležitý už z toho důvodu, že mzdy jsou zásadní položkou v nákladech.

V teoretické části se zabývám hlavně systémem odměňování, mzdou a změnami v zákoníku práce. V praktické části se věnuji popisu odměňování pracovníků ve firmě, rozebírám kolektivní smlouvu a mzdový předpis firmy, což je základní dokument pro odměňování. Pozornost věnuji i průměrné mzdě ve vybrané společnosti a fluktuaci zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků patří mezi manažerské činnosti. Jedná se o činnost se značně rozsáhlou teorií. Odměňování v řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu a plat nebo jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi za vykonanou práci. Zahrnuje také povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody. Odměny mohou zahrnovat věci, které nejsou zcela samozřejmé. Jsou to odměny jako např. přidělení vybavené kanceláře, zařazení na pracoviště, přidělení stroje i zařízení (počítače aj.). K odměnám je také zařazeno vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto odměn, které kontroluje a o nichž rozhoduje organizace (říká se jim vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu, ale souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonanou prací, s radostí, kterou mu práce přenáší. Kromě peněžních forem odměňování se používají i nepeněžní formy. Některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vyjádřit vůbec nejde. I když jsou vnitřní a vnější odměny odlišné přesto jsou navzájem úzce provázány. Když organizace udělí odměnu, často přináší zaměstnancům i vnitřní uspokojení a radost. [4]

Organizace má k dispozici širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci. Odměňování je jeden z nejeftivnějších nástrojů motivování pracovníků. [4]

Záleží nejen na tom, které z možností odměňování svých pracovníků organizace využije a jaká bude celková struktura odměny, ale také jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. [4]

1.1 Úkoly systému odměňování

Systém by měl:

- Přilákat potřebný počet uchazečů o zaměstnání.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí a dosažené výsledky.
- Napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu – v ziskových organizacích.
- Motivovat pracovníky
- Být v souladu s právními normami.

- Sloužit jako stimul pro zlepšení kvalifikace pracovníků. [4]

Více současným pohledům přizpůsobené úkoly systému odměňování uvádí Armstrong:

- Odměňovat lidi podle toho, jak si je organizace cení
- Motivovat lidi a také získat jejich oddanost
- Udržovat si kvalitní pracovníky
- Udržovat pozitivní zaměstnanecké vztahy
- Fungovat spravedlivě
- Odměňovat rovným způsobem
- Fungovat důsledně [4]

1.2 Základní otázky systému odměňování

Při odměňování proti sobě stojí pracovník se svými pracovními schopnostmi a se svým pracovním výkonem a organizace, která má rovněž své zájmy a která potřebuje pracovní schopnosti a pracovní výkon pracovníka a je ochotná za to zaplatit. Ale o odměně a její velikosti nerozhodují pouze pracovník a organizace, jejich vzájemný vztah a síla postavení. Důležitou roli hrají také vnější faktory. [4]

Je tedy třeba nastolit tři otázky:

1. Čeho chce organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování? [4]

Organizace si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce - tzn. rozvíjet takový personál, který by byl schopen realizovat cíle organizace. [4]

Pracovníci potřebují zabezpečit svoji rodinu, potřebují sociální jistotu a životní stabilitu, včetně možnosti budoucích výdělků, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala. [4]

Postavení organizace a pracovníků z hlediska odměňování v organizaci ovlivňují vnější faktory, jako jsou populační vývoj, situace na trhu práce, životní styl, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurence a další. [4]

1.2.1 Základní otázky odměňování v organizaci

- Úroveň mezd a platů – v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na úspěšnost organizace, na používanou techniku a technologii atd.
- Vnitřní struktura mezd a platů (hierarchie mzdových tarifů, platových tříd a struktura práce). Nástrojem řešení této otázky je hodnocení práce.
- Placení jednotlivců – spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy a přidělování platových tříd.
- Placení za odpracovaný čas nebo za pracovní výsledky?
- Zaměstnanecké výhody a příplatky – placená dovolená, podniková penze, rizikové příplatky apod.
- Řízení a kontrola mezd a platů – snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst.
- Výběr jednotlivých typů odměn – jednou z chyb, kterých se vedení dopouští, je to, že pro všechny pracovníky používá stejné typy a stejnou strukturu odměn. [4]

2 HODNOCENÍ PRÁCE

Hodnocení práce se používá pro potřeby vytváření mzdových struktur, ne pro hodnocení výkonů jedinců vykonávajících práci. Účelem hodnocení práce je tedy zjistit požadavky práce, stanovit její relativní hodnotu a na základě toho práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu. [4]

2.1 Průběh hodnocení práce

Hodnocení práce probíhá v těchto krocích:

- Shromáždění informací o práci a pracovním místě – tyto informace lze získat z aktuálních popisů pracovních míst. Pokud nejsou, musí se provést analýza pracovních míst.
- Výběr faktoru nebo faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci – často používané faktory jsou dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.
- Příprava a také realizace plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení významu různých prací v organizaci. [4]

3 MZDOVÉ FORMY, POBÍDKOVÉ FORMY A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon, pracovní chování a schopnosti. Některé ze mzdových forem mají nedostatečný pobídkový účinek (např. časová mzda nebo plat). [4]

3.1 Pobídkové formy

- jsou to odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě nebo platu, nebo také existují samostatně a jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu
- pokoušejí se posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tak motivovat pracovníky (kvůli předpisům o minimální mzdě obsahuje většina pobídkových systémů odměňování garantovanou částku, odvozenou od minimálního mzdového tarifu pro příslušnou práci)
- mohou být tříděny podle různých hledisek (třídí se podle toho, zda se používají na individuální nebo skupinové úrovni, zda se používají pro management a specialisty nebo pro manuální či administrativní pracovníky [4])

K tomu, aby byl pobídkový systém odměňování efektivní, musí být splněny tyto dva požadavky:

- Postupy a metody používané k hodnocení výkonu pracovníka.

Pokud mají být pobídkové formy odměňování založeny na výkonu, pak by měli pracovníci cítit, že jejich výkon a výkon ostatních jsou spravedlivě hodnoceny. Výkon je ovšem možné měřit u výrobního dělníka nebo prodejce snadněji než např. u manažera. Při měření výkonu je rozhodující míra důvěry v management. Pokud zaměstnanci nevěří managementu, tak je nemožné vytvořit zdravý systém hodnocení pracovníků. [4]

- Pobídkové formy musejí být přísně založeny na výkonu.

Může se to zdát samozřejmé, ale přesto je tento požadavek často porušován. Pracovníci musejí věřit, že existuje nějaký vztah mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají. Členové skupiny musejí zase věřit, že jejich individuální výkon má vliv na celkový výkon skupiny. [4]

Oba požadavky vyžadují potřebu komunikace mezi vedením organizace a pracovníky. Při uplatňování pobídkových forem je třeba zajistit, aby tlak na výkon pracovníka neměl negativní dopad na jeho práci (na kvalitu, aby byla dodržována technologická kázeň a aby nebylo ohroženo zdraví pracovníků). [4]

3.2 Mzdové formy

Uvedeme si alespoň základní charakteristiky mzdových forem.

3.2.1 Mzda

Za vykonanou práci má zaměstnanec nárok na mzdu nebo plat. Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. [2]

Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Za stejnou práci přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda nebo plat. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání, znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce. [2]

3.2.1.1 Minimální mzda

Nejnižší přístupná výše odměny za práci. Mzda nebo plat nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci a za práci v sobotu a v neděli. Základní sazba minimální mzdy činí nejméně 7 955 Kč za měsíc. [2]

3.2.1.2 Mzda za práci přesčas

Za práci přesčas náleží zaměstnanci mzda zvýšená minimálně o 25% průměrného výdělku v případě, že se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo zvýšení mzdy. [3]

3.2.1.3 Náhrada mzdy za svátek

Za práci ve svátek má zaměstnanec právo na zvýšení dosažené mzdy nejméně o 50% průměrného výdělku. Tím se má zaměstnanci kompenzovat zásah do jeho rodinného života.

Zaměstnanec se může rovněž se zaměstnavatelem dohodnout, že mu místo zvýšení mzdy poskytne náhradní volno. [3]

3.2.1.4 Mzda za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Ustanovení o mzdovém zvýhodnění práce ve ztíženém a zdravotně škodlivém prostředí vyjadřuje kompenzaci nepříznivých pracovních podmínek. Mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém pracovním prostředí nestanovuje ani minimální výši této kompenzace, ani její formu. Tato kompenzace by měla být uzavřena v kolektivní smlouvě. [3]

3.2.1.5 Časová mzda

Časová mzda neboli také základní mzda je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za vykonanou práci. [4]

3.2.1.6 Úkolová mzda

Úkolová mzda je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku odvedené práce. [4]

3.2.1.7 Podílová mzda

Při podílové mzdě je odměna pracovníka zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství. Je uplatňována hlavně v obchodních činnostech. [4]

3.2.1.8 Zaručená mzda

Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru. [2]

3.2.1.9 Naturální mzda

Tuto mzdu může zaměstnavatel poskytovat jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých. Zaměstnavatel musí zaměstnanci v penězích vyplatit mzdu nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy. Jako naturální mzda mohou být poskytovány výrobky, s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek. [2]

3.2.1.10 Splatnost mzdy

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mzdu za vykonanou práci. Proto je mzda splatná až po vykonání práce. Maximální lhůta pro splatnost mzdy je délka kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém byla práce vykonána. Nevylučuje se, aby pracovní smlouva nebo kolektivní smlouva obsahovala ujednání, kterým by byla splatnost mzdy vymezena buď na dobu kratší (např. týden), nebo na dobu delší (tři měsíce). [3]

Pokud zaměstnavatel nevyplatí zaměstnanci mzdu do konce kalendářního měsíce nebo v jinak dohodnuté době, ocitá se v prodlení. V tomto případě může zaměstnanec vymáhat po zaměstnavateli nejen nevyplacenou mzdu, ale i úroky z prodlení. Pokud zaměstnavatel nevyplatí mzdu do 15 dnů po uplynutí její splatnosti, má zaměstnanec právo na okamžité zrušení pracovního poměru. [3]

3.2.1.11 Výplata mzdy

Mzda se vyplácí v penězích, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodne na poskytování části mzdy naturální formou. Mzda je vyplácena v české měně. Mzda se vyplácí na pracovišti v pracovní době, pokud to není v kolektivní smlouvě dohodnuto jinak. [3]

3.2.2 Plat

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond nebo příspěvková organizace. [2]

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci plat. Kolektivní smlouva může zakládat platové nároky jednotlivých zaměstnanců pouze na základě právního předpisu. Kolektivní smlouva nemůže upravovat platové nároky zaměstnanců v menším rozsahu než platový předpis. [3]

3.2.2.1 Platové tarify

Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. [2]

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce, která je sjednaná v pracovní smlouvě. Vedoucího zaměstnance zařadí zaměstnavatel do platové třídy podle nejnáročnější práce, kterou vedoucí zaměstnanec řídí nebo sám vykonává. [2]

Do platového stupně zařadí zaměstnavatel zaměstnance podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní služby nebo civilní služby. [2]

3.2.2.2 Platový výměr

Zaměstnavatel musí vydat zaměstnanci v den nástupu do práce platový výměr, který musí být písemný. V tomto platovém výměru je zaměstnavatel povinen uvést údaje o platové třídě a platovém stupni, do nichž je zaměstnanec zařazen. Dále musí být v platovém výměru uvedena výše platového tarifu a ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složek platu. Termín a místo výplaty se musí v platovém výměru uvést v případě, že tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. [2]

4 KOLEKTIVNÍ SMLOUVA

Kolektivní smlouvu za zaměstnance může uzavřít jenom odborová organizace. Úlohou kolektivní smlouvy je prosazování zájmů a potřeb zaměstnanců. Kolektivní smlouva také přispívá ke zlepšování pracovních, zdravotních, sociálních a kulturních podmínek zaměstnanců. Uzavření dobré kolektivní smlouvy je jak v zájmu zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. [6]

- **Kolektivní smlouva je:**
 - Podniková – uzavřena mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací působící u zaměstnavatele
 - Vyššího stupně – uzavřena mezi organizací zaměstnavatelů a odborovou organizací [6]

- **Kolektivní smlouva by měla upravovat většinu pracovních a mzdových nároků:**
 - Základní mzda, pokud není stanovena v pracovní smlouvě
 - Náhrada mzdy při výkonu služby v ozbrojených silách
 - Náhrady výdajů poskytované zaměstnancům
 - Příplatek za práci přesčas
 - Příplatek za práci ve svátek
 - Mzda za práci v noci
 - Mzda za práci ve ztíženém pracovním prostředí
 - Příplatek za práci v sobotu a neděli
 - Odměny při významných životních příležitostech
 - Prémie
 - Mimořádné odměny
 - Splatnost mzdy
 - Délka dovolené
 - Odstupné

Kromě těchto uvedených možností lze v kolektivní smlouvě sjednat další výhodnější podmínky pro zlepšení pracovního prostředí a pro výkon práce. [6]

Kolektivní smlouva může být uzavřena na dobu určitou i na dobu neurčitou. Uzavírá se s výpovědní dobou v délce 6 měsíců. Musí být uzavřena písemně a podepsána účastníky, jinak je neplatná. Účastníci kolektivní smlouvy musí zaměstnance seznámit s obsahem kolektivní smlouvy nejpozději do 15 dnů od jejího uzavření. [6]

5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Tyto výhody jsou formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů nebývají vázány na výkon pracovníka. Někdy se při jejich poskytování přihlíží k postavení pracovníka v organizaci a k době zaměstnání v organizaci. [4]

- **V Evropě se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin:**
 1. Výhody sociální povahy – důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené organizací, půjčky, jesle, mateřské školy apod.
 2. Výhody, které mají vztah k práci – stravování, vzdělávání hrazené organizací aj.
 3. Výhody spojené s postavením v organizaci – podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, bezplatné bydlení atd. [4]

Pokud chce organizace, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků a jejich spokojenost, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Protože každý pracovník preferuje něco jiného, začaly organizace nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod. Pracovník má možnost výběru takových výhod, které jsou pro něj nejzajímavější. Pracovník si vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod. [4]

5.1 Výhody volitelného systému zaměstnaneckých výhod

Ve světě představují vzrůstající složku celkových odměn, jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je také úspornější. V důsledku vývoje ve společnosti se potřeba některých výhod snížila a lze na nich ušetřit. Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání pracovníků. Nabízí-li organizace výhody šité na míru, stává se přitažlivější jak pro potencionální, tak pro stávající pracovníky. Volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků. [4]

5.2 Nevýhody volitelného systému zaměstnaneckých výhod

Tento systém je administrativně náročnější. Pracovníci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální potřeby, mohou si vybrat nevhodně, a protože nelze měnit výběr průběžně, ponесou po nějakou dobu důsledky svého špatného výběru. Právě toto se může odrazit v jejich spokojenosti. [4]

6 ZMĚNY V ZÁKONÍKU PRÁCE OD 1. 1. 2012

6.1 Od 1. 1. 2012 dochází v důsledku novely zákoníku práce k úpravě

6.1.1 Vedoucí zaměstnanec a zkušební doba zaměstnance

Vedoucími zaměstnanci jsou zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatelem oprávněni stanovit podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat a řídit jejich práci a dávat jim závazné pokyny.

Zkušební doba vedoucích zaměstnanců může být max. 6 měsíců, u ostatních zaměstnanců nadále zůstává zkušební doba 3 měsíce. [5]

6.1.2 Odstoupení od pracovní smlouvy

Zaměstnavatel může písemně odstoupit od pracovní smlouvy, pokud zaměstnanec nenastoupí do práce, tj. nenastoupí do práce ve sjednaný den a nebrání mu v tom překážka v práci. [5]

6.1.3 Pracovní poměr na dobu určitou

Maximální délka pracovního poměru na dobu určitou je 3 roky s tím, že prodlužovat pracovní poměr na dobu určitou lze jen 2x. [5]

6.1.4 Výpovědní doba

Výpovědní doba, která je ze zákona 2 měsíce, může být prodloužena jen písemnou smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. [5]

6.1.5 Odstupné

Výše odstupného je vázána na počet odpracovaných let u zaměstnavatele. Do 1 roku práce – jednoměsíční odstupné, do 2 let práce – dvouměsíční odstupné, nad 2 roky práce - tříměsíční odstupné. [5]

6.1.6 Evidence pracovní doby

V evidenci pracovní doby musí zaměstnavatel vyznačit začátek a konec odpracované pracovní doby.[5]

6.1.7 Čerpání dovolené

Povinnost určit čerpání dovolené tak, aby byla vybrána v daném kalendářním roce, ve kterém právo vzniklo – jinak do konce následujícího roku. Dovolená se nepřevádí pouze tehdy, pokud tomu brání dočasná pracovní neschopnost, mateřská dovolená nebo rodičovská dovolená, pak bude zaměstnavatel povinen určit dobu čerpání dovolené po skončení těchto překážek v práci.[5]

Pokud zaměstnavatel neurčí dobu čerpání dovolené ani do 30. června následujícího roku, což je po roce, kdy zaměstnanci právo na dovolenou vzniklo, určí si zaměstnanec dobu čerpání dovolené sám. [5]

6.1.8 Náhrada za dovolenou

Zaměstnanec má právo na náhradu mzdy nebo platu za nevyčerpanou dovolenou jenom v případě skončení pracovního poměru. Poskytnout náhradu mzdy nebo platu za nevyčerpanou dovolenou nelze, pokud pracovní poměr trvá. [5]

6.2 Úprava smluv a vnitřních předpisů

Zaměstnavatelé musí v souvislosti s přijetím novely Zákoníku práce dbát na úpravu pracovních smluv a dohod o pracovní činnosti nebo dohod o provedení práce tak, aby jejich jednotlivá ustanovení byla v souladu se zákonem. [5]

- **Potřebné změny a doplnění pracovní smlouvy**
 - Zkušební doba u vedoucích zaměstnanců
 - Doba pracovního poměru na dobu určitou
 - Sjednání platu s případnou prací přesčas
 - Povinné uvedení obce u pravidelného pracoviště
 - Povinné uvedení výše mzdy za práci přesčas a práci v sobotu a v neděli [5]

- **Potřebné změny a doplnění dohody o provedení práce**
 - Rozsah 300 hodin ročně
 - Doba, na kterou se dohoda uzavírá

6.3 Nové povinnosti zaměstnavatele a případné zákazy

- Zákaz výpovědi těhotné zaměstnankyni, zaměstnankyni, která čerpá mateřskou dovolenou, nebo zaměstnanci v době, kdy čerpá rodičovskou dovolenou.
- Povinnost vypracovat písemný rozvrh týdenní pracovní doby a seznámit s ním zaměstnance.
- Zaměstnavatel musí vyznačit začátek a konec pracovní doby v evidenci pracovní doby.
- Za nevyčerpanou dovolenou za trvání pracovního poměru nelze poskytnout náhradu mzdy. [5]

6.4 Nová oprávnění zaměstnavatele

- Zaměstnavatel má oprávnění odstoupit od pracovní smlouvy, pokud zaměstnanec nenastoupí do práce.
- Může přidělit svého zaměstnance dočasně k jinému zaměstnavateli.
- Má právo dát výpověď zaměstnanci z důvodu porušení dočasné pracovní neschopnosti.
- Nižší odstupné při krátkodobém pracovním poměru. [5]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA PODNIKU



7.1 Základní informace

Obchodní firma: ŽPSV a.s.

IČ: 463 46 741

Sídlo společnosti: Třebízského 207, 687 24 Uherský Ostroh

Datum vzniku: 29. dubna 1992

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 596 310 000 Kč

7.2 Popis podniku

ŽPSV a.s. je firma, která je tradičním dodavatelem betonových výrobků pro stavebnictví, hlavně pro stavebnictví železniční, silniční a pozemní. Mezi producenty betonového zboží se pohybuje v naprosté špičce. Vyrábí zboží za více než 1 000 mil. Kč ročně.

Přestože pražce tvoří nejvýznamnější část sortimentu ŽPSV a jsou nejdůležitějším výrobkem, rozhodně nejsou výrobkem jediným. Společnost ŽPSV dodává na stavby celou řadu dalších výrobků, jako jsou:

- Díly pro železniční přechody a přejezdy
- Speciální díly železničního značkování
- Železobetonové rámy
- Betonová svodidla
- Chodníkové obrubníky
- Dálniční obrubníky
- Obrubníky nájezdové
- Balkonové a lodžiové prefabrikáty (zakázková výroba)
- Silniční panely

- Mostní nosníky (zakázková výroba)
- Opěrné zdi
- Tramvajové panely
- Kamenivo drcené hrubé pro stavební účely apod.

7.3 Historie

Firma ŽPSV je firma s padesáti čtyřletou historií. K 1. říjnu 1952 byl nově založen „Podnik pro lomy a štěrkovny“, který měl sídlo v Praze.

Základem podniku byla lomařská činnost. Podnik sídlil v Praze a jeho působnost se vztahovala na celou oblast železniční sítě ČSR. Vznikl současně s podniky Železniční stavitelství a Elektrifikace železnic. V roce 1952 byly tyto podniky sdruženy pod vytvořenou Hlavní správou.

Nový podnik měl za úkol vyrábět průmyslovým způsobem štěrk a štěrkopísek, betonové pražce a další výrobky pro potřeby železniční dopravy.

Podnik brzy po vzniku rozšířil obor své činnosti i na výrobu drobných betonových výrobků pro potřeby ČSD. Výrobní program nebyl ještě ustálený a výrobní možnosti v nedostatečně vybavených provozovnách byly omezené.

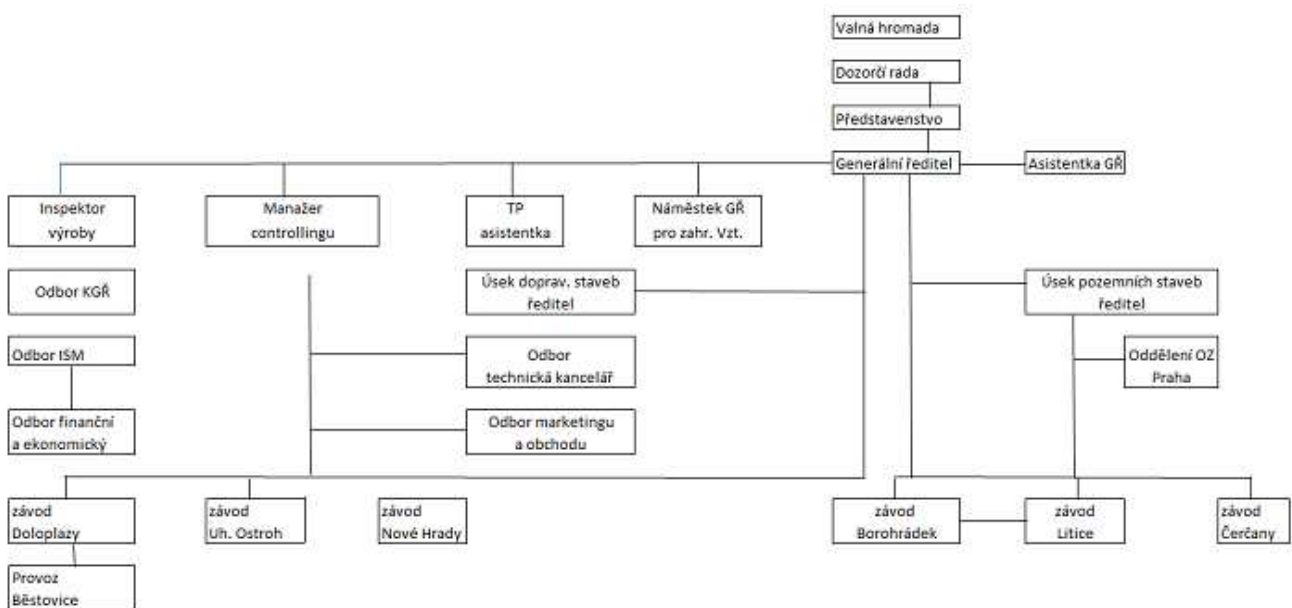
Teprve v roce 1958 se dostalo podniku konkrétního zaměření činnosti. Jeho posláním se stala průmyslová výroba kameniva – především železničních štěrků. Výroba pražců měla v dalších letech převládat.

Podnik byl rozhodnutím ze dne 4. Července 1961 s platností od 1. ledna 1962 přejmenován na Železniční průmyslovou stavební výrobu se sídlem v Praze. Sídlo podniku bylo pak na základě rozhodnutí z 1. Července 1963 přemístěno z Prahy do Uh. Ostrohu.

Po řadě různých organizačních úprav byla od 1. dubna 1976 ustanovena základní struktura podniku v rozsahu šesti závodů se společným zaměřením činnosti:

- Závod 1 Borohrádek
- Závod 2 Litice
- Závod 3 Čerčany
- Závod 4 Doloplazy
- Závod 5 Nové Hrady
- Závod 6 Uherský Ostroh
-

7.4 Organizační struktura



Obr. 1: Organizační struktura podniku

8 ODBOROVÁ ORGANIZACE ŽPSV A JEJÍ SPOLUPRÁCE S VEDENÍM FIRMY

Odborové sdružení železničářů (OSŽ) se sídlem v Praze, zastoupené Podnikovým výborem OSŽ a odborový svaz Stavba České republiky (OSS) se sídlem také v Praze, zastoupený Závodním výborem základní organizace OSS závodu Litice nad Orlicí společně jako „odborový orgán“ zastupují zaměstnance ŽPSV a.s. Mají se zaměstnavatelem uzavřenou kolektivní smlouvu, která je výsledkem kolektivního vyjednávání a upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Vzájemná práva a povinnosti smluvních stran vycházejí z potřeb a zájmů zaměstnanců. Kolektivní smlouva zvyšuje a rozšiřuje některé pracovní právní nároky zaměstnanců.

Spolupráce smluvních stran

Smluvní strany jsou zavázány plně respektovat vzájemné pravomoci a postavení, zároveň obě strany nedopustí, aby byli zaměstnanci diskriminováni, a zavazují se zabezpečit uplatnění předpisů v oblasti práv zaměstnanců.

8.1 Kolektivní smlouva jako smluvní vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem

8.1.1 Zaměstnanost

Smluvní strany se dohodly vzájemně si poskytovat včas informace, které se týkají provádění strukturálních a organizačních změn, alespoň 30 dnů před účinností rozhodnutí. Zaměstnavatel má právo realizovat organizační změny, a tím i personální změny.

Při dodržování zásad nediskriminace musí zaměstnavatel při případném snižování stavu zaměstnanců brát zřetel na zaměstnance, jejichž mzda je jediným zdrojem obživy rodiny.

Zaměstnanci, u kterého dojde k výpovědi dané zaměstnavatelem, náleží odstupné ve výši trojnásobku průměrného výdělku. V případě okamžité výpovědi dané zaměstnancem náleží zaměstnanci odstupné také ve výši trojnásobku průměrného výdělku.

8.1.2 Pracovní doba

8.1.2.1 Týdenní fond pracovní doby

Týdenní fond pracovní doby je v ŽPSV stanoven kolektivní smlouvou na 37,5 hodin. Přestávky na jídlo a oddech jsou 30 minut denně. Přestávky se nezapočítávají do pracovní doby.

8.1.2.2 Zkrácená pracovní doba

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci na jeho žádost zkrácenou pracovní dobu, a to zejména v případě, pečuje-li zaměstnanec o děti ve věku do 15 let, nebo požádá-li o ni těhotná žena.

8.1.3 Dovolená na zotavenou

Výměra dovolené činí 5 týdnů v kalendářním roce. Zaměstnavatel určuje zaměstnancům nástup dovolené po dohodě s nimi. Požádá-li zaměstnanec o dovolenou a nebrání-li jejímu poskytnutí provozní důvody, zaměstnavatel je zavázán požadovanou dovolenou poskytnout.

8.1.4 Mzda

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům ŽPSV mzdu podle mzdového předpisu ŽPSV. Zaměstnanci, který místo výplaty mzdy v hotovosti požádá o výplatu celé mzdy na svůj bankovní účet, vyplatí zaměstnavatel do jednoho měsíce příspěvek ve výši 1.000,-Kč na náklady spojené se zřízením a vedením bankovního účtu.

8.1.5 Sociální oblast

Smluvní strany se shodly, že sociální, kulturní, sportovní a zdravotní oblast uskutečňovaná v ŽPSV je nedílnou součástí život zaměstnanců. Uskutečňování těchto potřeb je realizováno ve vazbě na dosahované hospodářské výsledky v ŽPSV jako celku.

8.1.5.1 Tvorba sociálního fondu

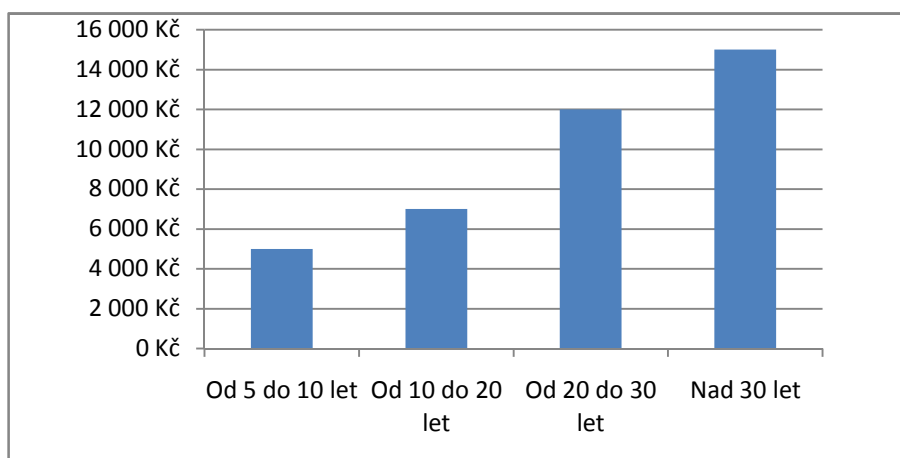
Sociální fond je tvořen po dohodě mezi zaměstnavatelem a odborovým orgánem pro zajištění sociálních výhod zaměstnanců. Zaměstnavatel se zavázal vytvořit SF nejméně ve výši 1.200,- Kč na jednoho zaměstnance.

8.1.5.2 Odměna při odchodu do důchodu

Zaměstnancům je vyplacena odměna za jejich osobní zásluhy o rozvoj společnosti při skončení pracovního poměru z důvodu nabytí nároku na starobní důchod. Při určité délce trvání pracovního poměru u zaměstnavatele bude zaměstnanci vyplacena odměna ve výši podle následující tabulky.

Tab. 1: Odměna při odchodu do důchodu

| | |
|-----------------|-------------|
| Od 5 do 10 let | 5.000,- Kč |
| Od 10 do 20 let | 7.000,- Kč |
| Od 20 do 30 let | 12.000,- Kč |
| Nad 30 let | 15.000,- Kč |



Obr. 2: Odměna při odchodu do důchodu

U vyplácení odměny při odchodu do důchodu se zaměstnanci započte skutečně odpracovaná doba včetně mateřské dovolené, péče o dítě do čtyř let věku, základní vojenské služby, pokud pracovní poměr nebyl přerušen.

8.1.6 Jiné možnosti čerpání sociálního fondu

V případě doporučení lékaře o poskytnutí lázeňské péče může příslušný odborový orgán poskytnout jednou v kalendářním roce příspěvek na tuto péči až do výše 50 % nákladů na léčbu.

8.1.7 Stravování

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům ve všech směnách stravování. Stravování poskytuje ve vlastních zařízeních nebo prostřednictvím třetího subjektu.

V rámci podpory závodního stravování poskytuje zaměstnavatel příspěvek na závodní stravování 55 % ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny. Ze sociálního fondu poskytuje příspěvek na stravování na jedno hlavní jídlo ve výši 5,- Kč.

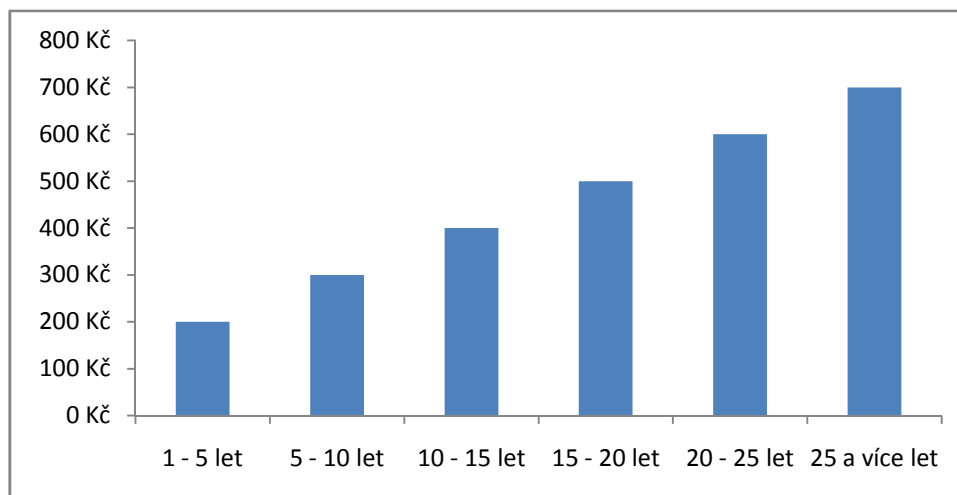
8.1.8 Zdravotní péče

Podmínkou zaměstnání v ŽPSV je vstupní prohlídka, kterou si musí zaměstnanec hradit sám. Náklady vynaložené na tuto prohlídku zaměstnavatel zaměstnanci uhradí v případě přijetí do zaměstnání. Zaměstnavatel hradí zaměstnancům cestovní náklady spojené s účastí na preventivních prohlídkách.

8.1.9 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění

Tab. 2: Příspěvek na penzijní připojištění

| Při odpracování | měsíčně |
|-----------------|----------|
| 1-5 let | 200,- Kč |
| 5-10 let | 300,- Kč |
| 10-15 let | 400,- Kč |
| 15-20 let | 500,- Kč |
| 20-25 let | 600,- Kč |
| 25 a více let | 700,- Kč |



Obr. 3: Příspěvek na penzijní připojištění

Jak z tabulky, tak z grafu logicky vyplývá, že čím větší počet let má zaměstnanec ve firmě odpracovaných, tím větší dostává příspěvek na penzijní připojištění. Z pohledu fluktuace je penzijní připojištění výbornou zaměstnaneckou výhodou. Příspěvek na rekreaci nebo na dopravu využije zaměstnanec jednorázově, penzijní připojištění představuje dlouhodobější výhodu, která je spojená se setrváním pracovníka v podniku.

8.1.10 Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci, který o to požádá, příspěvek na životní pojištění na úkor části jeho mzdy. Příspěvek poskytuje ve výši 100-300,- Kč.

Zvolená část mzdy + příspěvek zaměstnavatele = celková výše částky na ŽP

| | | | | |
|----------|---|----------|---|-----------|
| 300,- Kč | + | 100,- Kč | = | 400,-Kč |
| 400,- Kč | + | 130,- Kč | = | 530,-Kč |
| 500,- Kč | + | 170,- Kč | = | 670,-Kč |
| 600,- Kč | + | 200,- Kč | = | 800,-Kč |
| 700,- Kč | + | 230,- Kč | = | 930,-Kč |
| 800,- Kč | + | 270,- Kč | = | 1.070,-Kč |
| 900,- Kč | + | 300,- Kč | = | 1.200,-Kč |

8.1.11 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnanec i zaměstnavatel jsou povinni dodržovat zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Všichni zaměstnanci musí používat přidělené ochranné pracovní prostředky a respektovat pokyny.

9 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ŽPSV

Základním dokumentem pro odměňování pracovníků v ŽPSV je mzdový předpis ŽPSV.

9.1 Zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů

Při zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů se postupuje dle PPM. Zaměstnancům se přiřazuje mzdová třída podle druhu práce sjednané v pracovní smlouvě.

9.1.1 Zařazování do kategorie THP a POP

Zařazení jednotlivých zaměstnanců kategorie THP nebo POP do mzdové třídy je předmětem přílohy mé bakalářské práce.

a) požadavky na vzdělání

Využívá se rozsah 1. až 12. mzdové třídy:

v 1. - 2. mzdové třídě je potřebné nejméně základní vzdělání kód C

ve 3. - 5. mzdové třídě je potřebné nejméně střední odborné vzdělání kód D

v 6. - 8. mzdové třídě je potřebné nejméně úplné střední odborné vzdělání kód L

v 9. - 10. mzdové třídě je potřebné nejméně vyšší odborné nebo bakalářské
vysokoškolské vzdělání kód N

v 11. – 12. mzdové třídě je potřebné nejméně vysokoškolské vzdělání kód T

b) požadavky na praxi

U většiny zaměstnání je dostačující zácvik přímo na pracovišti. Odbornou praxí dosahující nejméně 5 let je možné nahradit nedostatek požadovaného vzdělání pro možnost zařazení do vyšší mzdové třídy.

9.1.2 Zařazování do kategorie D

a) požadavky na vzdělání

Kvalifikační požadavky jsou stanoveny vnitřními předpisy.

- V tarifním stupni 1- 2 stačí základní vzdělání
- V tarifním stupni 3-5 je doporučeno odborné vzdělání, které je ukončeno výučním listem

- V tarifním stupni 6-7 je doporučeno střední odborné vzdělání, u zaměstnanců, kteří jsou přijati nově, je toto vzdělání pro zařazení do této tarifní třídy podmínkou

b) požadavky na praxi

U většiny zaměstnání je postačující výcvik přímo na pracovišti. Odbornou praxí dosahující nejméně 3 let je možné nahradit nedostatek požadovaného vzdělání pro možnost zařazení do vyšší mzdové třídy.

9.2 Formy mzdy u jednotlivých skupin zaměstnanců

9.2.1 Formy mzdy uplatňované ve společnosti

a) časová – uplatňuje se všude tam, kde se vyžaduje vysoká kvalita práce a hospodárnost a tam, kde dochází i během pracovní směny k častému střídání různých činností

b) úkolová – uplatňuje se u kusové a sériové výroby

c) smluvní – poskytuje se tam, kde nelze dle mzdového předpisu odměnit zaměstnance z důvodu charakteru vykonávané vedoucí funkce. Jde o vedoucí pracovníky a špičkové odborníky.

9.2.2 Složky mzdy

a) mzdového tarifu – jeho výše je stanovena zařazením zaměstnance do příslušné mzdové třídy a představuje zaměstnancovu minimální mzdu.

b) osobního příplatku – osobní příplatek může být zaměstnanci v případě neuspokojivých výsledků snížen nebo odebrán

c) výkonnostní odměny – hodnotí zaměstnancův osobní výkon

9.2.3 Formy mzdy uplatňované u jednotlivých zaměstnanců

a) zaměstnanci THP a POP jsou odměňováni:

- měsíční mzdou, která obsahuje mzdový tarif, osobní příplatek a výkonnostní odměnu
- úkolovou mzdou

b) zaměstnanci kategorie D jsou odměňováni:

- měsíční mzdou, která obsahuje mzdový tarif, osobní příplatek a výkonnostní odměnu
- úkolovou mzdou

O uplatnění konkrétní formy mzdy rozhoduje vedoucí příslušného organizačního stupně po projednání s odborovým orgánem.

9.2.4 Vývoj mzdy u pracovníka v závislosti na délce zaměstnání

Každý pracovník je odměňován měsíční nebo hodinovou mzdou podle toho, do jaké mzdové třídy je podle požadovaného vzdělání zařazen. Čím déle je pracovník v ŽPSV zaměstnán, tím má větší příspěvek na penzijní připojištění a větší příspěvek při odchodu do důchodu. Další výhodou je zařazení do vyšší mzdové třídy po 5 letech praxe u pracovníků kategorie THP a POP. U pracovníků kategorie D je to po 3 letech.

9.2.5 Odměňování pracovníků ve zkušební době a pracovníků zaměstnaných na dobu určitou

U nově přijatých zaměstnanců THP se provádí první hodnocení spojené se stanovením osobního příplatku až po uplynutí zkušební doby, z čehož vyplývá, že pracovníci, kteří jsou ještě ve zkušební době, mají mzdu menší o osobní příplatek na rozdíl od zaměstnanců, kteří jsou zaměstnání na dobu určitou. Výjimku v přiznání osobního příplatku lze učinit při nástupu vysoce kvalifikovaného pracovníka s praxí.

U nově přijatých zaměstnanců kategorie D se hodnocení spojené s osobním příplatkem provede již v 1. měsíci zkušební doby, na základě dosahovaných pracovních výsledků.

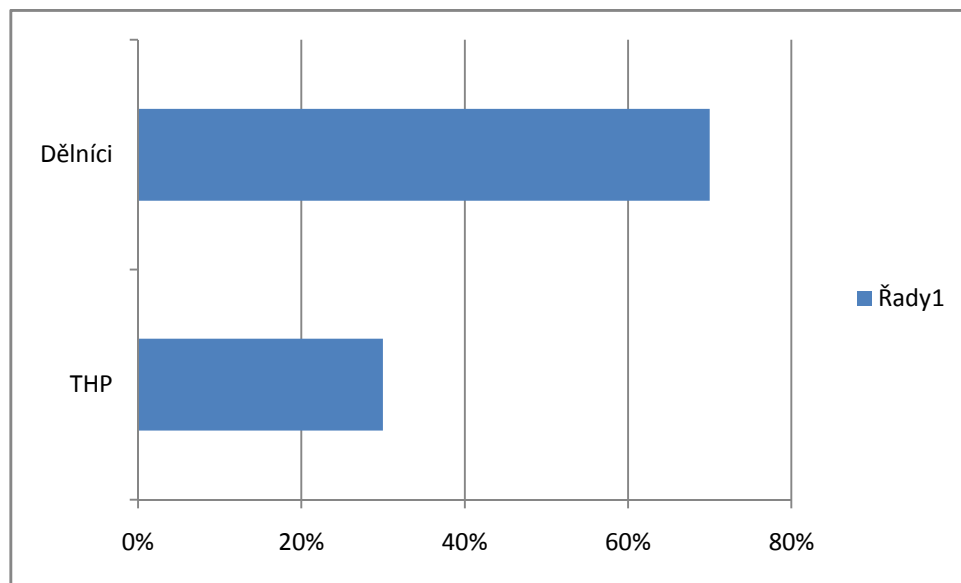
9.2.6 Odměňování pracovníků, kteří do firmy nastoupí po absolvování školy

Pokud je pracovník s praxí nebo po absolvování školy, je odměňován měsíční nebo hodinovou mzdou zase podle toho, do jaké je zařazen mzdové třídy. Do mzdové třídy je zařazen podle dosaženého vzdělání. Nevýhodou pracovníků po absolvování školy je, že nemají odbornou praxí. Je to nevýhoda z toho důvodu, že u pracovníků zařazených do kategorie THP nebo POP s odbornou praxí dosahující nejméně 5 let je možné nahradit nedostatek požadovaného vzdělání pro možnost zařazení do vyšší mzdové třídy. Pokud jsou zařazení do vyšší mzdové třídy, mají vyšší měsíční mzdu. Totéž u pracovníků zařazených do kategorie D, tam stačí odborná praxe dosahující 3 let pro možnost náhrady nedostatku požadovaného vzdělání pro zařazení do vyšší mzdové třídy.

9.2.7 Dotazník

Abych zjistila, jaký mají zaměstnanci vztah ke společnosti a jak jsou spokojeni s dosavadním odměňováním, použila jsem dotazník s pěti otázkami, který byl zaslán pouze do závodu v Uherském Ostrohu. Vyhodnocení je uvedeno v procentech, pro lepší přehlednost jsem použila grafy.

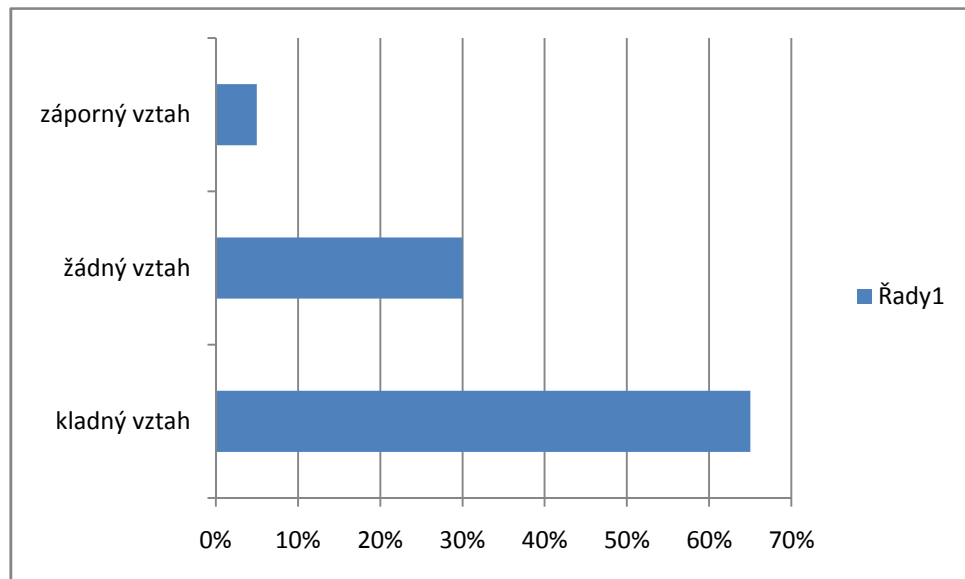
Otázka č. 1 – Rozdělení pracovníků podle funkce:



Obr. 4: Rozdělení pracovníků podle funkce

Otázka č. 2 – Vztah zaměstnanců ke společnosti:

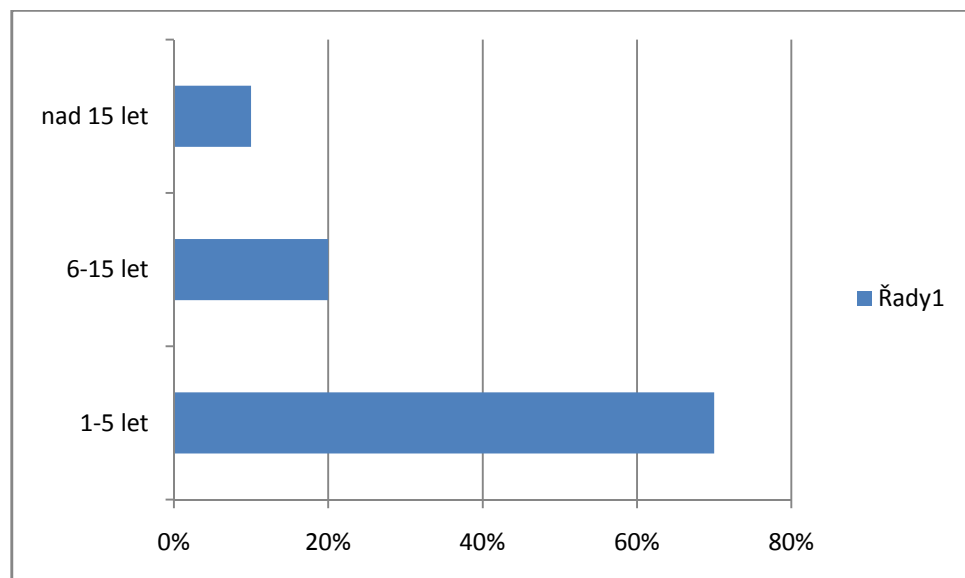
- Vztahy zaměstnanců ke společnosti jsou velmi uspokojivé, jak lze vidět v grafu.
- 65 % z dotazovaných má kladný vztah k firmě, 30 % odpovědělo, že ke společnosti žádný vztah nemá a jenom 5 % má k firmě vztah záporný.



Obr.5: Vztah zaměstnanců ke společnosti

Otázka č. 3 – počet odpracovaných let ve společnosti:

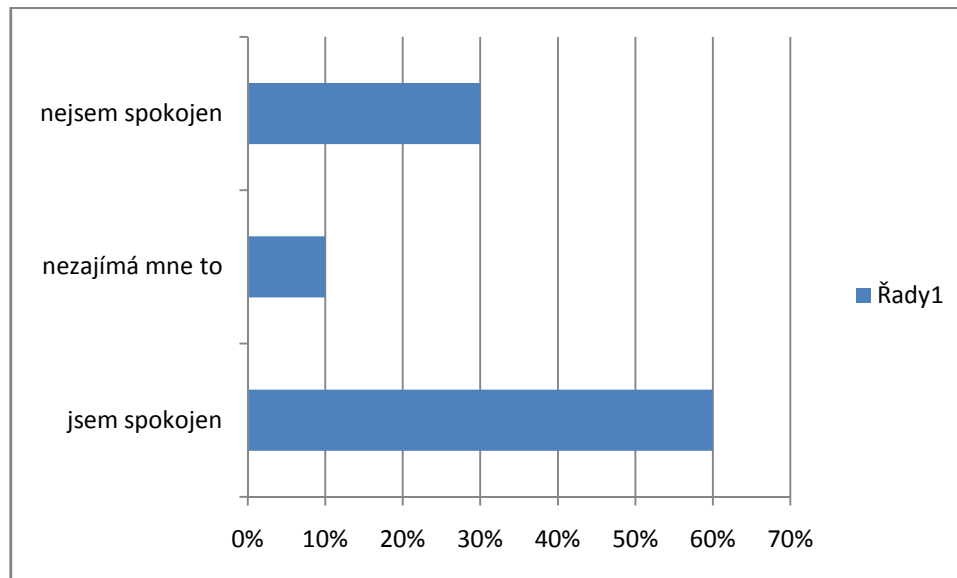
- Z grafu je zřejmé, že nejvíce je ve společnosti pracovníků, kteří jsou tam zaměstnaní 1-5 let.



Obr. 6: Počet odpracovaných let ve společnosti

Otázka č. 4 – Jste spokojeni s finančním ohodnocením:

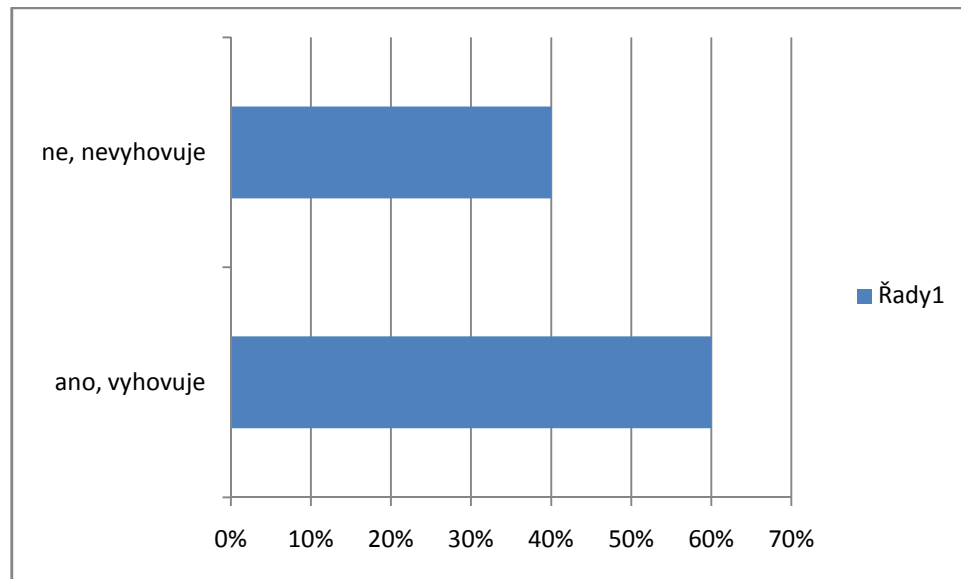
- Z grafu lze zase vyčíst, že většina dotazovaných je se svým finančním ohodnocením spokojena.



Obr. 7: Spokojenost s finančním ohodnocením

Otázka č. 5 – Vyhovuje Vám systém odměňování ve společnosti:

- 60% zaměstnanců je spokojeno s odměňováním, zbylých 40% spokojeno není
- V porovnání se mzdami v regionu jsou mzdy dostatečně vysoké. Z dotazníku je zřejmé, že zaměstnanci jsou z většiny spokojeni s odměňováním ve společnosti. Nespokojena s odměňováním je menší procentuální část. Dle mého názoru nespokojenost se současným odměňováním způsobují spíše zkreslené představy některých zaměstnanců nebo nedostatečný přehled o mzdách v regionu.



Obr. 8: Spokojenost s odměňováním

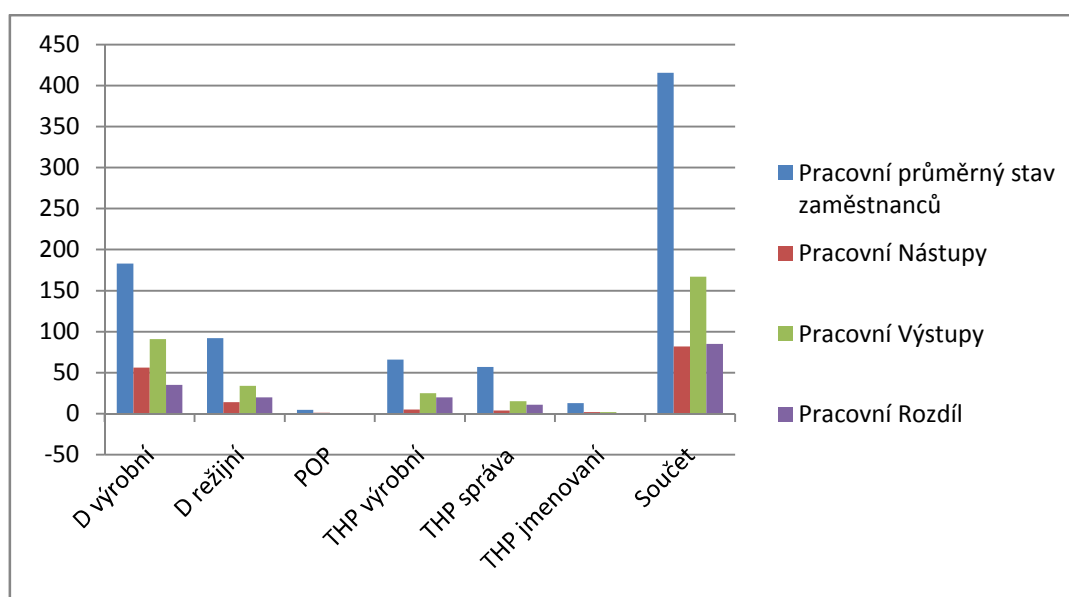
10 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ

Krise v oblasti stavebnictví a s ní související pokles zakázek ovlivňuje potřeby v oblasti personálního obsazení. Situace v ŽPSV byla řešena zejména neobnovováním pracovních poměrů uzavřených na dobu určitou, v některých případech došlo i ke skončení pracovního poměru výpovědí.

V první polovině roku byl pokles zaměstnanosti spojen s ukončením výroby v závodě Borohrádek a omezením výroby v závodě Nové Hrady. V celém sledovaném období došlo k poklesu počtu zaměstnanců o 140 osob, z tohoto počtu se poměrná část týkala zaměstnanců kategorie THP. Fluktuace ve sledovaném období a stavy zaměstnanců jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tab. 3: Fluktuace zaměstnanců

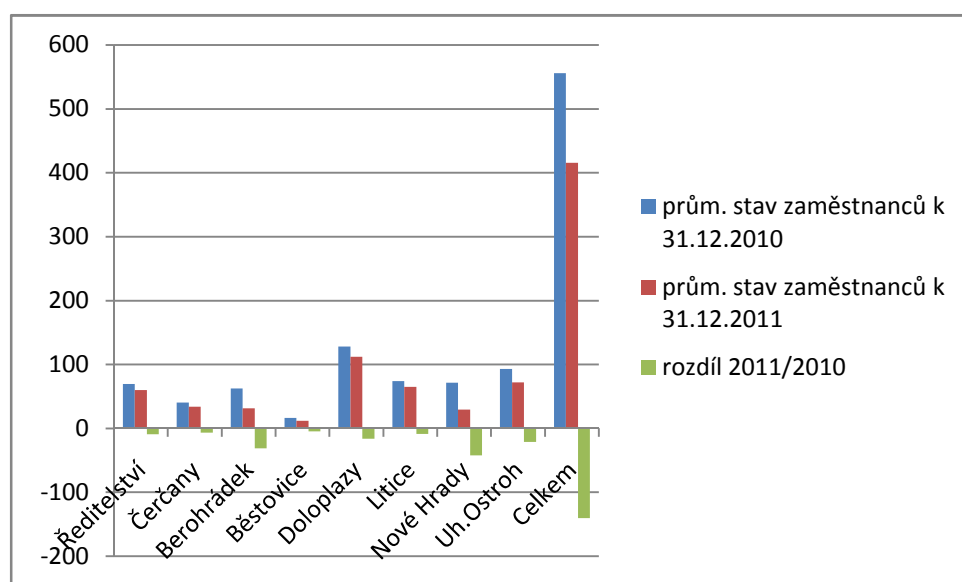
| Pracovní kategorie | průměrný stav zaměstnanců | Nástupy | Výstupy | Rozdíl |
|--------------------|---------------------------|-----------|------------|-----------|
| D výrobní | 182,9 | 56 | 91 | 35 |
| D režijní | 92,14 | 14 | 34 | 20 |
| POP | 4,75 | 1 | 0 | -1 |
| THP výrobní | 66,05 | 5 | 25 | 20 |
| THP správa | 57,04 | 4 | 15 | 11 |
| THP jmenovaní | 12,65 | 2 | 2 | 0 |
| Součet | 415,5 | 82 | 167 | 85 |



Obr. 9: Fluktuace zaměstnanců

Tab. 4: Průměrný stav zaměstnanců

| Závod | prům.stav zaměstnanců k 31.12.2010 | prům.stav zaměstnanců k 31.12.2011 | rozdíl 2011/2010 |
|---------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| Ředitelství | 69,5 | 60,15 | -9,35 |
| Čerčany | 40,42 | 33,78 | -6,64 |
| Borohrádek | 62,7 | 31,43 | -31,27 |
| Běstovice | 16,44 | 11,83 | -4,61 |
| Doloplazy | 128,27 | 111,95 | -16,32 |
| Litice | 73,87 | 65,21 | -8,66 |
| Nové Hradky | 71,52 | 29,25 | -42,27 |
| Uh.Ostroh | 92,97 | 71,9 | -21,07 |
| Celkem | 555,69 | 415,5 | -140,19 |



Obr. 10: Průměrný stav zaměstnanců

11 PRŮMĚRNÁ MZDA V ŽPSV

Dohodnutý ukazatel průměrné mzdy byl pro rok 2011 překročen (nárůst téměř o 1%). Ve srovnání se skutečností roku 2010 bylo dosaženo lepšího výsledku. Plánovaná průměrná mzda byla překročena o 3,39%, její aktuální výše činí 23.621,- Kč. Tato mzda odpovídá průměrné mzdě v národním hospodářství a překračuje dosaženou průměrnou mzdu v jednotlivých regionech a v celém sektoru stavebnictví ČR.

Proti očekávanému plánu bylo na mzdy celkově vynaloženo asi o 2 mil. Kč více. Pokles počtu zaměstnanců proti plánu činí 7 zaměstnanců.

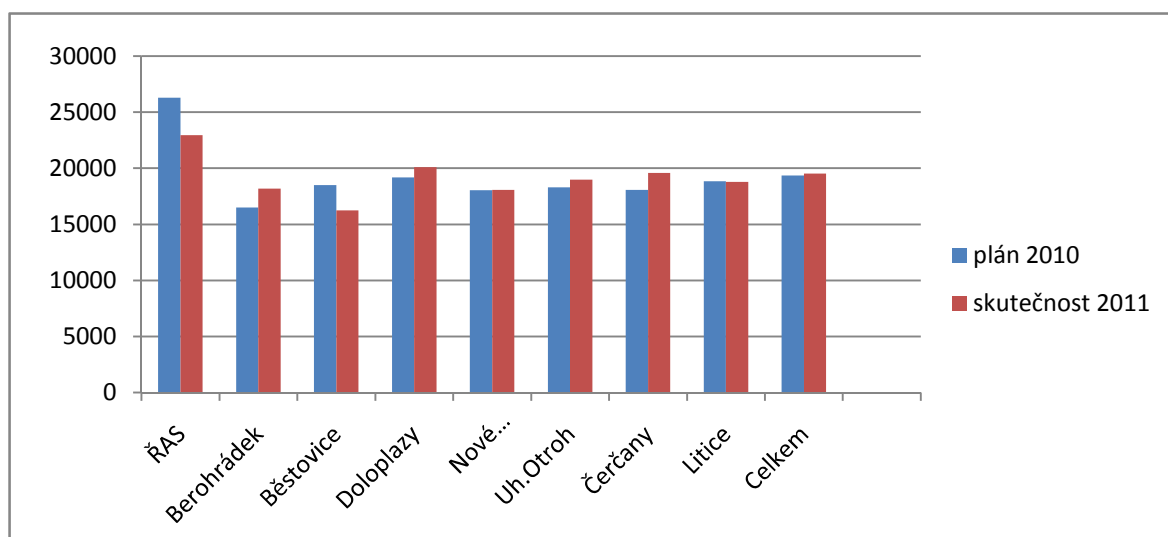
Tab. 5: Čerpání mezd

| Závod | mzdy plán | mzdy skuteč. | rozdíl Kč | zam.plán | zam.skuteč. | rozdíl |
|---------------|--------------------|------------------|----------------|------------|---------------|--------------|
| ŘAS | 26 800 000 | 28918483 | 2118483 | 61 | 60,12 | -0,88 |
| Čerčany | 8 190 000 | 8499895 | 309895 | 35 | 33,73 | -1,27 |
| Berohrádek | 10 800 000 | 10920337 | 120337 | 30 | 31,42 | 1,42 |
| Běstovice | 2 200 000 | 2291994 | 91994 | 10 | 11,83 | 1,83 |
| Doloplazy | 30 046 000 | 29958152 | -87848 | 129 | 123,76 | -5,24 |
| Litice | 15 960 000 | 15303684 | -656316 | 70 | 65,26 | -4,74 |
| Nové Hradky | 7 936 000 | 6992886 | -943114 | 27 | 29,14 | 2,14 |
| Uh.Ostroh | 15 960 000 | 17129104 | 1169104 | 70 | 71,9 | 1,9 |
| Celkem | 115 692 000 | 117722541 | 2030541 | 422 | 412,33 | -6,67 |

| prům.mzda plán | prům.mzda skuteč. | rozdíl | rozdíl % |
|----------------|-------------------|--------------|-------------|
| 36612 | 40087 | 3,475 | 9,49 |
| 19500 | 20998 | 1,498 | 7,68 |
| 30000 | 28964 | -1036 | -3,45 |
| 18333 | 16,141 | -2191 | -11,95 |
| 19409 | 20 172 | 763 | 1,04 |
| 19000 | 19542 | 542 | 2,85 |
| 24498 | 20000 | -4498 | -18,36 |
| 19000 | 19854 | 854 | 4,65 |
| 22846 | 23621 | 775 | 3,39 |

Tab. 6: Srovnání průměrné mzdy1

| Závody | plán 2010 | skutečnost 2010 | skutečnost 2011 | skuteč.2011/plán2010 % | skuteč.2011/skuteč.2010 rozdíl |
|---------------|--------------|-----------------|-----------------|------------------------|--------------------------------|
| ŘAS | 26295 | 20750 | 22 938 | -12,76 | 2188 |
| Berohrádek | 16485 | 20806 | 18182 | 10,29 | -2624 |
| Běstovice | 18500 | 16239 | 16250 | -12,16 | 11 |
| Doloplazy | 19193 | 16520 | 20082 | 4,63 | 3562 |
| Nové Hrady | 18048 | 15498 | 18059 | 0,06 | 2561 |
| Uh.Otroh | 18283 | 15720 | 18982 | 3,82 | 3262 |
| Čerčany | 18077 | 16553 | 19577 | 8,3 | 3024 |
| Litice | 18825 | 15923 | 18794 | -0,16 | 2871 |
| Celkem | 19358 | 17052 | 19530 | 0,88 | 2478 |



Obr. 11: Srovnání průměrné mzdy

12 NÁVRHOVÁ ČÁST

Aby správně fungoval systém odměňování, musí být jasně a spravedlivě stanovený systém hodnocení zaměstnanců.

Proces hodnocení by měl probíhat v intervalech, které budou předem určeny. Nejlepší by bylo čtvrtletní hodnocení. V předem určených měsících by se hodnotily vždy tři uplynulé měsíce.

Hodnocení by se mělo zaměřit na docházku a chování na pracovišti, kvalita odvedené práce, flexibilita, samostatnost a schopnost týmové práce. Mělo by se přihlídnout i na kvalifikaci zaměstnanců.

Doporučovala bych stanovit stupnici hodnocení a ke každému stupni určit výši bodů. Tato výše bodů by měla odrážet spokojenost nadřízeného se zaměstnanci. S jejich pracovními výkony a chování.

Příklad stupnice:

- Velmi uspokojivé – 150 bodů
- Uspokojivé – 100 bodů
- Průměrné – 50 bodů
- Neuspokojivé – 0 bodů

Hodnotitel by si měl dát pozor na možné chyby, kterých se může dopustit. Body, které nadřízený přiděluje, by se měly vztahovat k hodnocenému období. Hodnotitel se nesmí nechat ovlivnit úspěchy nebo chybami zaměstnance v delším časovém horizontu než 3 měsíce, což je hodnocené období.

Na systém hodnocení by měl navazovat systém odměňování. Výši dosažených bodů by měla odpovídat výše osobního ohodnocení.

Pracovníci by byli tímto způsobem hodnocení informováni o tom, jestli jejich výkon odpovídá požadavkům manažera i celého podniku.

Doporučila bych také zlepšení komunikace mezi managementem a zaměstnanci. Lepší komunikace může vést k přínosům na obou stranách.

Je mnoho případů, kdy zaměstnanci přesně neví, jak je stanovena výše jejich variabilní části mzdy. Z toho důvodu může docházet k nedorozumění a nespokojenosti. Management by měl objasnit výši odměn zaměstnancům bez požádání. Zároveň by měli být zaměstnanci seznámeni s faktory, které ovlivňují jejich hodnocení. Jenom těžko zaměstnanec změní své chování na pracovišti, když neví, že zrovna toto chování jeho nadřízenému nevyhovuje.

Podle mého názoru je systém odměňování ve společnosti ŽPSV a.s. dobře propracován, zaměstnanci jsou s ním z větší části spokojeni a proto nepotřebuje žádné zásadní změny.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo vypracování návrhu na zlepšení odměňování pracovníků ve vybrané společnosti.

V teoretické části se zabývám problematikou odměňování, zaměstnaneckým benefitů, kolektivní smlouvě a rozebírám změny v zákoníku práce.

V praktické části je důležitá část analytická, která obsahuje základní informace o společnosti ŽPSV a.s. Ve své bakalářské práci se věnuji nynějšímu systému odměňování vybrané společnosti. Jako podklady pro zpracování analýzy mně sloužilo dotazníkové šetření a samozřejmě rozhovor s odpovědnou osobou ve společnosti. Dotazníky byly určeny pro dělníky i pro pracovníky THP. Dle vyplněných dotazníků můžeme konstatovat, že pracovníci mají kladný vztah ke společnosti a jsou spokojeni se systémem odměňování.

Zpracovala jsem návrh, který má přispět k větší a dlouhodobé motivaci zaměstnanců k práci. Jak už jsem zmiňovala v návrhu, aby dobře fungoval systém odměňování, musí být jasně stanovený systém hodnocení zaměstnanců.

Základem v návrhové části je zlepšení toků informací od vedoucích pracovníků k zaměstnancům. Pravidelné hodnocení zaměstnanců a sdělení jim jejich výsledky hodnocení.

Zpracování této práce bylo pro mě velice přínosné. Prohloubila jsem si znalosti v oblasti odměňování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Armstrong, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vydání. Praha. Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] Jakubka, Jaroslav. Zákoník práce 2010 s výkladem. 11. Vydání. Praha. Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3366-1.
- [3] Kocourek, Jiří. Trylč, Ladislav. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. vydání. Olomouc. Anag, 2004. ISBN 80-7263-226-8.
- [4] Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. vydání. Praha. Cover Design 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- [5] <http://www.poradna-pracovni-pravo.cz/clanek/zakonik-prace-novela-2012.php>
- [6] <http://www.vyplata.cz/zamestnanec/kolektivnismlouvaavnitrnipredpis.php>
- [7] <http://www.zpsv.cz/>
- [8] Kolektivní smlouva ŽPSV a.s.
- [9] Mzdový předpis ŽPSV a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Zaměstnanec kategorie Technicko – hospodářský personál

D Zaměstnanec kategorie výrobní personál – dělník, dělnická kategorie

POP Zaměstnanec kategorie Pomocný obslužný personál

PPM Popis pracovních míst

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|--|
| Obrázek 1: Organizační struktura podniku | 31 |
| Obrázek 2: Odměna při odchodu do důchodu | 34 |
| Obrázek 3: Příspěvek na penzijní připojištění | 36 |
| Obrázek 4: Rozdělení pracovníků podle funkce..... | 41 |
| Obrázek 5: Vztah zaměstnanců ke společnosti | 42 |
| Obrázek 6: Počet odpracovaných let ve společnosti..... | 42 |
| Obrázek 7: Spokojenost s finančním ohodnocením | 43 |
| Obrázek 8: Spokojenost s odměňováním | 44 |
| Obrázek 9: Fluktuace zaměstnanců | 45 |
| Obrázek 10: Průměrný stav zaměstnanců | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 11: Srovnání průměrné mzdy | 48 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|--|
| Tabulka 1: Odměna při odchodu do důchodu | 34 |
| Tabulka 2: Příspěvek na životní pojištění | 35 |
| Tabulka 3: Fluktuace zaměstnanců | 45 |
| Tabulka 4: Průměrný stav zaměstnanců | 46 |
| Tabulka 5: Čerpání mezd | 47 |
| Tabulka 6: Srovnání průměrné mzdy | Chyba! Záložka není definována. |

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: Dotazník

PŘÍLOHA PII: Přehled závodů společnosti ŽPSV, a.s.

PŘÍLOHA PIII: Tabulky základních mzdových tarifů

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Hodící odpověď prosím zakroužkujte:

1.) Funkce

- a) THP
- b) Dělník

2.) Jaký máte vztah k firmě, ve které pracujete?

- a) kladný
- b) žádný nemám
- c) záporný

3.) Počet odpracovaných let ve společnosti:

- a) 1 – 5 let
- b) 6 – 15 let
- c) nad 15 let

4.) Jste spokojen/a s finančním ohodnocením za svou práci?

- a) ano, jsem
- b) nezajímá mne finanční hodnocení
- c) ne, nejsem

5.) Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování?

- a) ano, vyhovuje
- b) ne, nevyhovuje

PŘÍLOHA PII: PŘEHLED ZÁVODŮ SPOLEČNOSTI ŽPSV



Ředitelství společnosti v Uh. Ostrohu



Závod Doloplazy



Závod Litice a lom Litice



Závod Čerčany



Závod Uherský Ostroh



Závod Nové Hradky



Provoz Běstovice

PŘÍLOHA PIII: TABULKY ZÁKLADNÍCH MZDOVÝCH TARIFŮ

Kategorie THP a POP – měsíční mzda

| Mzdová třída | Požadované vzdělání | Mzdový tarif | Maximální osobní příspěvek | Maximální výkonnostní odměna | Maximální mzda celkem |
|--------------|---------------------|--------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| 1 | Z | 8700 | 1350 | 1350 | 11400 |
| 2 | Z/SO | 9250 | 2850 | 2850 | 14950 |
| 3 | SO | 10050 | 3000 | 3000 | 16050 |
| 4 | SO | 11000 | 3700 | 3700 | 18400 |
| 5 | SO/ÚSO | 12250 | 4500 | 4500 | 21250 |
| 6 | ÚSO | 13450 | 4800 | 4800 | 23050 |
| 7 | ÚSO | 15000 | 5100 | 5100 | 25200 |
| 8 | ÚSO/VO | 16550 | 5500 | 5500 | 27550 |
| 9 | VO | 18100 | 7600 | 7600 | 33300 |
| 10 | VO/VŠ | 19950 | 12700 | 12700 | 45350 |
| 11 | VŠ | 21900 | 17500 | 17500 | 56900 |
| 12 | VŠ | 23950 | 29950 | 29950 | 83850 |

Kategorie D – hodinová mzda

| Mzdová třída | Požadované vzdělání | Mzdový tarif | Maximální osobní příspěvek | Maximální výkonnostní odměna | Maximální mzda celkem |
|--------------|---------------------|--------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| 1 | Z | 53,30 | 10,00 | 10,00 | 73,30 |
| 2 | Z | 56,70 | 15,00 | 15,00 | 86,70 |
| 3 | SO | 61,60 | 20,00 | 20,00 | 101,60 |
| 4 | SO | 67,40 | 25,00 | 25,00 | 117,40 |
| 5 | SO | 75,00 | 30,00 | 30,00 | 135,00 |
| 6 | SO/ÚSO | 82,50 | 35,00 | 35,00 | 152,50 |
| 7 | ÚSO | 92,00 | 40,00 | 40,00 | 172,00 |