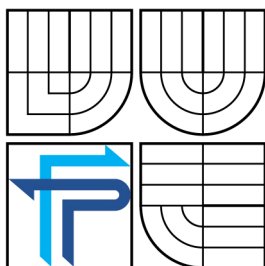


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ

THE PROJECT OF IMPROVEMENT COMBINANTION COMPENSATION IN THE FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LADISLAV MATUŠKA, Ba (HONs)

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

DOC. ING. LUDĚK MIKULEC, CSC.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Matuška Ladislav

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení systému odměňování ve firmě

v anglickém jazyce:

The Project of Improvement Combinantion Compensation in the Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska
Analýza současného stavu
Návrhy na řešení
Předpoklady a harmonogram realizace
Závěr
Seznam literatury
Seznam příloh

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- ADAI, John. 2004. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha : ALfa Publishing, 2004, 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1.
- BRANHAM, Leigh. 2004. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 327 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0223-7.
- KOUBEK, Josef. 2001. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2002. Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 151 s. Manažer. ISBN 80-247-0403-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 03.05.2009

Anotace:

Tato diplomová práce se zabývá analýzou problémů současného systému odměňování ve firmě. Na základě zjištěných skutečností obsahuje návrh na zlepšení systému odměňování. Obsahem jsou obecné formy odměňování a jejich vazba na legislativní podmínky. Návrh na zlepšení systému odměňování je zaměřen na zvyšování výkonu a pracovní způsobilosti zaměstnanců. Velký důraz je kladen na jednoduchost řešení s cílem praktického využití pro každodenní praxi.

Annotation:

This Master's thesis deals with the analysis problem of improvement combination compensation in the Firm. On the basis of findings, improvement compensation position, which should had help establish firm. The general form is of remuneration and their link to the legislative conditions. Proposal to improve the remuneration system for improvement is focused on improving performance and working staff. Great emphasis is placed on simplicity of solutions to practical applications for daily practice.

Klíčová slova:

system odměňování práce
plat
lidské zdroje
Rentabilita
Efektivní komunikace
Systém CRM
Konkurenční výhoda
Zaměstnanec
Zaměstnavatel
pracovní smlouva
výkonnost
produktivita
performance
hodnocení

Key words:

combination compensation
pay
human resources
Profitability
Effective communication
Customer relationship management programme
Competitive advantage
employee
employer
employment contract
efficiency
productivity
výkon
evaluation

Bibliografická citace mé práce:

MATUŠKA, L. *Návrh na zlepšení systému odměňování ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 115 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne: 18. května 2009

.....

.

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Ludřkovi Mikulcovi, CSc., za cenné rady, připomínky a profesionální vedení při zpracování mé diplomové práce.

Dále děkuji paní PhDr. Aleně Lubasové, Ph.D. za oponenturu zpracování mé diplomové práce a za čas věnovaný mým konzultacím, při kterých mi poskytla hodnotné informace a zároveň panu JUDr. Zdeňkovi Vaněčkovi za cenné informace z ekonomické oblasti.

OBSAH

Úvod	10
1 Definice problému a cíle diplomové práce	14
2 Teoretická východiska	15
2.1 Podmínky odměňování v ČR.....	15
2.1.1 Vývoj oblasti odměňování	15
2.1.2 Pracovně právní vztah a systém odměňování	17
2.1.3 Mzda, plat a odměny z dohod dle zákoníku práce.....	17
2.1.4 Základní mzdové formy	20
2.1.5 Základní složky mzdy	22
2.2 Odměňování – nejen mzda nebo plat.....	23
2.2.1 Doplnkové formy odměňování	24
2.2.2 Nepeněžní formy.....	25
2.3 Systémy odměňování.....	26
2.3.1 Základní přístup a otázky v systémech odměňování.....	26
2.3.2 Běžně užívané systémy odměňování	29
2.3.3 Odměňování zaměstnance – garantované právními ustanoveními	30
2.4 Ekonomický rámec mzdy	32
2.4.1 Minimální mzda	32
2.4.2 Zaručená mzda.....	33
2.4.3 Průměrná hrubá měsíční mzda	34
2.4.4 Zaměstnanecké výhody.....	34
3 Analýza současného stavu odměňování	36
3.1 Současné poměry na trhu mezd v ČR	36
3.1.1 Aktuální vývoj mezd v ČR dle Českého statistického úřadu	37
3.1.2 Vývoj mezd dle regionů a odvětví ekonomické činnosti ČR	38
3.1.3 Údaje o průměrných mzdách dle vybraných druhů profesí:	41
3.2 Mzda ve stávajícím systému odměňování v agentuře	47
3.2.1 Základní mzdová forma v agentuře ADVERTE.....	47
3.2.2 Základní složky mzdy v agentuře.....	51
3.2.3 Osobní ohodnocení – pohyblivá složka mzdy.....	54

3.2.4	Doplňkové pobídkové složky mzdy:.....	59
3.2.5	Mzdové kompenzace (příplatky) – vycházíme ze zákoníku práce.....	61
3.3	Dodatkové výhody – benefity.....	63
3.4	SWOT ANALÝZA.....	65
4	Návrh řešení mzdového systému	67
4.1	Cíle nového systému odměňování.....	68
4.2	Volba ukazatelů = spravedlivé hodnocení	68
4.2.1	Standardy – je s čím srovnávat	69
4.2.2	Stereotypy – brzda správného odměňování.....	70
4.3	Základní strategie systému odměňování.....	71
4.3.1	Nové přístupy v systému odměňování	72
4.3.2	Hodnocení – zaměřeno na výkon	74
4.4	Odborná způsobilost.....	77
4.4.1	Adaptační proces – hodnotíme schopnosti.....	77
4.4.2	Úroveň odborné způsobilosti	78
4.4.3	Hodnocení odborné způsobilosti.....	81
4.5	Osobní ohodnocení.....	84
4.6	Pobídková složka mzdy.....	87
4.7	Benefit program – zavádíme pravidla hry.....	88
5	Předpoklady a harmonogram realizace.....	94
	Závěr.....	96
	Seznam použitých zdrojů	100
	Seznamy.....	102
	Přílohy.....	104

Úvod

Společnost ADVERTE je plně privátní marketingovou agenturou založenou v roce 1992 jediným vlastníkem se základním kapitálem 700 tis. Kč. Na trhu se na základě dlouhodobé podnikatelské orientace podpořené technickým vybavením a kvalitní profesní strukturou zaměstnanců profiluje jako agentura poskytující klientům komplexní služby (full servis) v oblasti reklamy a propagace.

Na počátku podnikání stála malá reklamní agentura o dvou lidech, současného majitele a jeho asistentky. Postupem času se vyvíjela společně s narůstajícím počtem zaměstnanců a rozšířením poskytovaných služeb do dnešní podoby. Od rutinní tvorby reklamních předmětů, přes grafické zpracování propagačních materiálů až po komplexní řešení rozsáhlých kampaní se agentura propracovala k současnému stavu 45 zaměstnanců a disponuje profesionální úrovní technického zázemí. Firma je dlouhodobě stabilní, má potřebný finanční, technický i lidský potenciál, komplexností a kvalitou poskytovaných služeb převážně na trhu ČR získala dobrou pověst a stabilní klientelu.

K posílení své konkurenceschopnosti na trhu a zlepšení vnitřních řídicích procesů má společnost vytvořený systém řízení, včetně pravidel mzdových a personálních záležitostí navazující na systém organizační struktury (viz. Příloha č. 1: - **Organizační struktura**).

Prioritou agentury je pragmatický přístup při řešení úkolů a optimalizace nákladů při realizaci komunikačních aktivit v rámci kampaní svých klientů. Těm poskytuje služby v plném rozsahu tzv. fullservis, který zabezpečuje svými čtyřmi odděleními „in house“. Ty navzájem spolupracují pod řízením výkonného ředitele a jejich spolupráce je provázána a sledována v interním informačním systému.

Práci všech oddělení koordinuje a podporuje obchodní tým v čele s obchodním ředitelem, ke spokojenosti klientů agentury. Obchodníci (account manažeři) mají za úkol systematicky a dlouhodobě pečovat o klienta a jejich hlavním úkolem je zajistit bezproblémový, efektivní a především úspěšný průběh spolupráce. Jejich činnost kontroluje právě obchodní ředitel, který stanovuje podmínky spolupráce s jednotlivými

klienty, kterým je rovněž k dispozici. Jeho supervize nad prací account manažerů zajišťuje nejvyšší kvalitu a přínos pro klienty.

Stěžejní částí agentury je kreativní oddělení. Jeho prvořadým cílem práce pro klienta, je najít takové řešení komunikační strategie, které vždy vychází ze znalostí trhu, sociologických a psychologických poznatků výsledků průzkumů, faktů a argumentů. Cílem je dosáhnout účinnosti, zaujmout klienta netradičním přístupem, tak aby byla prohlubována báze dlouhodobé spolupráce.

Odtud nastavené komplexní řešení komunikační strategie, je realizováno prostřednictvím útvaru DTP, které připravuje technická data pro výrobu všech atributů kampaní prostřednictvím produkčního oddělení.

Velkou výhodou agentury je právě vlastní grafické studio, které komplexně zajišťuje veškeré grafické a DTP služby. Pro kvalitní výstup produkce jsou grafické práce zpracovávány na profesionálních pracovních stanicích počítačových systémů Apple Macintosh. Reklamní agentura bez grafického studia, je jako auto bez kol. Motor může běžet na plný výkon, ale bez kol se nikam nepohneme.

Díky kvalitní produkci garantuje agentura realizaci náročných řešení na klíč – výstavy produktů, výstavbu expozic, všechny druhy tiskovin a 3D reklamních předmětů dle potřeb a požadavků klienta. Opíráme se o znalosti trhů a technologií, sjednáváme nejkratší možné dodací lhůty a nízké ceny díky široké síti subdodavatelů.

V neposlední řadě je nutné zmínit aktivity PR oddělení, jejichž práce je součástí, každé významnější komunikační kampaně. Toto oddělení disponuje dlouholetými zkušenostmi s komunikací pro významné nadnárodní společnosti, na které navazují dlouhodobé osobní vztahy s novináři, vazby na média a významné mediální instituce. Tyto zkušenosti umožňují nabízet kvalitní služby v oblasti Public Relations, prostřednictvím kterých jsou vytvářeny dlouhodobé požadované obrazy o našich klientech v očích veřejnosti. O všech těchto informacích je prováděn monitoring ekonomických titulů i denního tisku a připravují se pak další plány a nákupy potřebné struktury medií za výhodných podmínek pro klienta. Jako každá dynamicky se

rozvíjející společnost má své vnitřní a vnější problémy, tak i agentura je bezpochyby pod jejich vlivem. Přibližme si tedy jejich podstatu:

Vnitřní problémy agentury se dají uspořádat do několika oblastí. V každé z nich je možno eliminovat či odstranit slabší místa v agentuře a ozdravit resp. posílit tak jejich vnitřní potenciál.

V oblasti **systemu řízení** se agentura snaží vyprofilovat profesionální manažerské řízení, a snaží se aby postupně management rozvíjel své znalosti a správně se pak se svými rolemi a jejich náročností ztotožnil. V této oblasti má stále co zdokonalovat, neboť management prolíná projektové řízení s manažerským, proto je stále prostor pro efektivnější práci s lidskými zdroji.

V oblasti **využitelnosti svého know-how**, má agentura významný potenciál růstu v podobě zkušeností již z realizovaných úspěšných projektů, ale stále ji chybí jejich intenzivnější zapojení do svého strategického rozvoje v oblasti new – bussines, kde nyní usiluje o zlepšení aktivit spojených s cílem rozšířením spektra nových klientů. Vztahu k rozvoji agentury a spokojenosti vrůstajícího počtu zaměstnanců si agentura uvědomuje problematičnost stávajícího **pracovní prostředí**, které již přestává vyhovovat současnému stavu pronajatých prostor a započala práce na výstavbě nového sídla společnosti. V oblasti **personálního řízení** chybí agentuře aktivní přístup k rozvoji svého personálu, jeho stabilizaci a udržení fluktuace na žádoucí úrovni. V této oblasti se agentura hodlá zaměřit na stěžejní součást personálního řízení, přičemž nový návrh účinného systému odměňování by mohl být dobrým krokem k žádoucí stabilizaci personálního obsazení.

Pokud současná zvýšená míra fluktuace nebude stabilizována jeví se možnost ohrožení strategického vývoje agentury a **narušení vztahů s klienty** vlivem ztráty klíčových zaměstnanců – nositelů know-how a to právě v důsledku nedůsledné práce s lidskými zdroji. Na klíčových zaměstnancích stojí jak kreativita agentury, tak obchodní vztahy s klienty, ale i dlouhodobé zkušenosti s dodavateli nakupovaných služeb. Riziko ohrožení vlivem narušení těchto vztahů klíčových zaměstnanců v agentuře určitě je. V případě stagnace osobních kontaktů s významnými klienty, nebo vlivem **agrese konkurenčních firem** by mohlo dojít ke ztrátám důležitých obchodních

aktivit. Agentura si je těchto rizik vědoma a hodlá jim věnovat značnou pozornost a přijímat opatření k jejich eliminaci.

Problémy s neukázněnými klienty ve smyslu **platební morálky**, by mohli narušit stabilitu likvidity a cenové konkurenceschopnosti. Stejně tak, se proto agentura zaměřuje na vylepšení měsíčního controllingu, kterým sleduje hospodaření agentury a spolu s řízeným vývojem mzdových a ostatních režijních nákladů se snaží předcházet jakémukoli narušení likvidity.

1 DEFINICE PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

V současné turbulentní době je stále více společností konfrontováno se sílícím tlakem v boji s konkurencí o místo na trhu. Klíčovým prvkem jsou právě zaměstnanci a jejich **odhodlání**. Bez účasti schopných zaměstnanců, jsou nové technologie, automatizovaný provoz, případně moderní informační systémy téměř k ničemu.

Jsou to právě lidé, kteří odlišují jednotlivé firmy, jejich přístup k zákazníkovi, kvalitu provedení odvedené práce a proto je třeba věnovat velkou pozornost právě zaměstnancům.

Nový systém odměňování by měl také **podpořit efektivní využití znalostí a schopností každého zaměstnance** s konečným důsledkem růstu výkonnosti celé agentury.

Cílem diplomové práce je navrhnout nový systém odměňování v agentuře, tak aby byly podpořeny strategické záměry agentury. Tyto jsou zaměřeny především na zvyšování udržitelného ekonomického růstu s čímž neodmyslitelně souvisí produktivita práce jednotlivců (zaměstnanců). Jak zaměstnance účinně motivovat k lepšímu výkonu, je stěžejní otázkou této diplomové práce. Nový návrh systému odměňování, by měl přinést především zvýšení motivace s přínosem vyšší produktivity, ale i kvality odvedené práce. Snahou je vytvořit návrh smysluplného řešení, které nebude považováno pouze jako „byrokratické cvičení“, podporující rozdělení něčeho co nikdo ani nezaregistruje, tedy něco jako „odměny za zásluhy“, jak tomu v mnoha případech bývá. Takovou formu odměn ve výsledném efektu totiž nikdo nebere vážně. Toto se v reálném životě firem občas stává, že i dobře připravený materiál se nakonec míjí účinkem a svou složitostí nebo praktickou nevyužitelností spíše nabíhá k pochybnostem o spravedlivém odměňování a je naopak příčinou odchodu kvalitních zaměstnanců, vlivem zanedbatelného přínosu nebo téměř žádnou spojitostí mezi jejich výkonem a odměnou. Zjednodušeně řečeno, ve své podstatě stačí vědět co je důležité a umět za to spravedlivě zaplatit.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Podmínky odměňování v ČR

V úvodu teoretické části je důležité si krátce přiblížit počátky a vývoj pracovních vztahů a zároveň pak objasnit stávající stav podmínek odměňování v rámci ČR. Závěr teoretické části bude věnován vývoji dnešních trendů a principů odměňování s přiblížením základních systémů motivace ve firmách a využitelnosti účinných jednak peněžních, ale i nepeněžních nástrojů motivace zaměstnanců.

2.1.1 Vývoj oblasti odměňování

Rozvoj pracovních vztahů můžeme sledovat již od samého počátku lidstva. Potřeba tyto vztahy nějakým způsobem nastavit a dát jim řád psaných pravidel neustále nabývala na významu. Postupem času se tak odměna za práci podřizovala v první řadě právnímu rámci a to hlavně z toho důvodu, aby se zabránilo všemožným nedůstojným praktikám zneužití pracovní síly. Vývoj zákonodárství v této oblasti je spíše spojován s rozvojem kapitalismu, ale lze se s ním však setkat podstatně dříve. Např. ve Starověkém Římě – institut práva římského **locatio conductio operarum** a ve středověku v podobě horního práva, čeledních řádů a cechovních předpisů.

Prvním významným dokumentem na území ČR byl **IUS REGALE MONTANORUM – Horní zákoník Václava II**, který obsahoval první právní aspekty výkonu práce. Upravoval podmínky pro těžbu a zpracování stříbra v Kutné Hoře. Obsahoval na svoji dobu významná a pokroková pravidla k zajištění bezpečnosti práce v dolech a předpisy o výplatě mezd a délce pracovní doby. V 16. století zavádí úkolovou mzdu.

Ve městech pak jsou registrovány smlouvy čelední. Ze 13.-14. stol. Se dochovaly smlouvy tovaryšské a uřednické vycházející z cechovních řádů. V druhé polovině 17. století byly upravovány pracovní vztahy na panstvích, které vycházely z tehdy tzv. robotních patentů. Po zrušení nevolnictví v roce 1781 dochází k přílivu obyvatel z venkova do měst a s ním spojeného kapitalistického způsobu života. Tehdy **všeobecný rakouský občanský zákoník z r. 1811** upravoval námezdní smlouvy, které

zahrnovaly, jak smlouvu služební, tak už i smlouvu o dílo. Za vlády Josefa II. vycházely další právní úpravy tzv. továrního zákonodárství, což byl základ vzniku dnešního moderního pracovního práva.

Po období první světové války se pak pracovně právní předpisy opírají o již zmíněný Obecný zákoník občanský z r. 1811 obsahující dispozitivní ustanovení ponechávající volnost smluvním stranám. Z tohoto důvodu byl dělník nucen přijmout všechny podmínky zaměstnavatele.

V oblasti odměny za práci je vyvíjen tlak na nutnost regulace v oblasti mezd. Pro zaměstnance je mzda mnohdy jediným příjmem z něhož uspokojuje své potřeby, proto usiluje o dosažení co nejvyšší mzdy, zájmem zaměstnavatele je naopak snížit náklady na výsledek práce, mezi něž mzda patří. Proto započaly jednotlivé státy s právní regulací výše mzdy z hlediska její minimální úrovně jako ochrany zaměstnanců. **Za socialismu** byla práce prakticky jediným zdrojem získání prostředků pro obživu. Rozpory mezi zájmy pracovníků na zvyšování mezd a mezi zájmy podniků na snižování vlastních nákladů byly řešeny tuhou **centralistickou soustavou řízení**. Státní orgány řídily mzdové nároky zaměstnanců prostřednictvím obecně závazných předpisů obsahujících podrobné tarifní systémy, soustavy příplatků i mzdových forem. Podniky měly prostor při utváření mzdy pouze při volbě mzdových forem a při určování konkrétní výše některých složek mzdy. Z tohoto důvodu dochází k deformacím stanovených mzdových systémů, neboť centrálně stanovené tarify zastarávaly a podniky ke zvyšování úrovně mezd využívaly těch složek mezd, jejichž aplikace jim byla svěřena. Jednotlivé složky mzdy a mzdový systém jako celek přestal tak plnit svou funkci.

Po roce 1989 je charakteristickým rysem **zásadní změna** v zaměstnávání občanů fyzickými osobami v rámci soukromého podnikání. Důsledek nového tržního ekonomického systému vyvolal potřebu nového pojetí mzdy jako ceny práce, vyžadující takovou právní regulaci, která umožní tržní chování všech zúčastněných. První změny pak přinesl zákon č. 105/1990 Sb. O soukromém podnikání občanů a současně dalších třech zákonů, které vedle Zákoníku práce ovlivnily charakter pracovně-právních vztahů a systémů odměňování. Jednalo se o zákon o zaměstnanosti, dále o zákon vztahů mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli, a nakonec zákon o kolektivním

vyjednávání , který právě zaznamenal potřebnou liberalizaci mezd, přičemž mu předcházelo zrušení přibližně 400 podzákonných norem, které odpovídaly systému administrativně centrálního řízení mezd.

Po **mzdové reformě roce 1992** dochází k přijetí základních zákonů č. 1/1192 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku a zákona č. 143/1192 Sb. o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, který upravuje odměňování v nepodnikatelské sféře. Přijetí těchto zákonů výrazně ovlivnilo postavení Zákoníku Práce, a jeho části upravující základní otázky související právě se **mzdovými nároky zaměstnanců**.

2.1.2 Pracovní právní vztah a systém odměňování

Pracovněprávní vztahy jsou jednak individuální (vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci), jednak kolektivní (vztahy mezi zástupci zaměstnanců , kteří reprezentují kolektiv zaměstnanců, a zaměstnavateli, popř. mezi jejich sdruženími). Novou zákonnou úpravou pracovněprávních vztahů je úprava v **zákoně č. 262/2006 Sb.**, zákoník práce, který nabyl účinnosti dnem **1. ledna 2007**. V § 13 jsou potom charakterizovány základní principy pracovněprávních vztahů, které jsou určující pro aplikaci pracovněprávních předpisů. Jedná se o principy pracovněprávních vztahů, které mají normativní obsah a při používání pracovněprávních předpisů k nim musí být přihlíženo. Dále nebudu rozebírat neboť není předmětem této práce.

Systém odměňování v každé firmě nutně navazuje právě na uzavřený pracovní vztah zaměstnance a zaměstnavatele, který upravuje výše uvedený zákoník práce.

2.1.3 Mzda, plat a odměny z dohod dle zákoníku práce

Zmíněný zákoník práce upravuje tuto problematiku v § 109 až 112, kde jsou stanoveny společné jednotné principy odměňování pro všechny skupiny zaměstnanců, kterými jsou ochrana proti mzdám (platům) nepřiměřeně nízkým, proti diskriminaci v odměňování a charakteristika jednotlivých plnění za práci podle jejich určení pro zaměstnance v tzv. **podnikatelské sféře (mzdy)** a pro zaměstnance v tzv. **nepodnikatelské sféře**, tj. zaměstnance ve veřejných službách a správě (**platy**) a pro

zaměstnance všech zaměstnavatelů, kteří vykonávají práce na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

➤ Plat

je definován jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnancům zaměstnavatelů, kteří na odměňování těchto zaměstnanců využívají zcela nebo převážně veřejné zdroje (prostředky ze státního rozpočtu, z ostatních veřejných rozpočtů nebo z veřejného zdravotního pojištění). Úprava platových poměrů tohoto okruhu zaměstnanců má přísně regulační charakter. Zaměstnavateli se umožňuje poskytovat zaměstnancům plat v přesně vymezeném rozsahu, tzn. podle zákona, resp. vydaných nařízení vlády. Plat není možné určit jiným způsobem, v jiném složení a jiné výši, než umožňují právní předpisy. Určení platu jiným způsobem (např. individuálním sjednáním v pracovní nebo v jiné smlouvě) není dovoleno, stejně jako poskytnutí složky platu, kterou právní předpisy neupravují.

➤ Mzda

je peněžité plnění a plnění nepeněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Odměna za práci konanou zaměstnancem u zaměstnavatele, který je podnikatelským subjektem. Její výše závisí na množství výkonů, nebo na odpracovaném čase. Mzda je na rozdíl od platu založena smluvním principu, nesmí být však nižší než minimální mzda. Zákon o mzdě respektuje ústavní zásadu, že povinnosti je možné ukládat jen na základě zákona → je dovoleno vše, co není zakázáno. Z tohoto důvodu upravuje zákonem zejména minimální výši mzdy a minimální příplatky ke mzdě. Zaměstnavateli ponechává dispoziční prostor pro dohodu se zaměstnancem – pracovní smlouva, nebo odborovými organizacemi – kolektivní smlouva, nebo je stanovil ve vnitřním mzdovém předpise, kterými mohou být dohodnuty pro zaměstnance výhodnější podmínky než v právních předpisech.

Mzda a plat se poskytují podle

- složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce,
- obtížnosti pracovních podmínek,
- pracovní výkonnosti
- a dosahovaných pracovních výsledků.

➤ Odměna z dohody

je peněžité plnění poskytované pouze za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Zákoník práce uvádí, že odměna za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Zaměstnanec může požadovat za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty stejnou odměnu pouze v rámci svého zaměstnavatele. Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné **složitosti, odpovědnosti a namáhavosti**, která se koná ve stejných nebo **srovnatelných pracovních podmínkách**, při stejné nebo srovnatelné **pracovní výkonnosti a výsledcích práce**.

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle

- vzdělání
- praktických znalostí a dovedností
- složitosti předmětu práce a pracovní činnosti
- organizační a řídicí náročnosti
- míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost
- fyzické, smyslové a duševní zátěže
- a působení negativních vlivů práce.

Pracovní podmínky se posuzují podle

- obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby (např. do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas)

- škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí
- rizikivosti pracovního prostředí.
- Pracovní výkonnost se posuzuje podle
- intenzity a kvality prováděných prací
- pracovních schopností
- pracovní způsobilosti.

Výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.

2.1.4 Základní mzdové formy

Pojem mzdová forma vyjadřuje návaznost výše mzdy na pracovní výkon zaměstnance.

a) Časová mzda

jde o nejjednodušší způsob odměňování, který vychází z toho, že zaměstnanci jsou placeni podle toho, kolik času v práci tráví.

U dělnických profesí se časová mzda vykazuje v hodinách, tj. mzda za hodinu odvedené práce a u technicko hospodářských profesí hovoříme o měsíční časové mzdě.

Časová mzda či plat může existovat v čisté podobě, kdy se vychází ze mzdových tarifů a platí se skutečně odpracovaná pracovní doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu. Tato podoba většinou potlačuje tlak na výkon pracovníka a proto se zavádí používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci, přiznávaných zaměstnancům dle jeho výkonu, nebo se uplatňuje mzda s příplatkem za hodnocení výsledků práce. (7), str.290).

b) Úkolová mzda

je založena na přístupu, že je zaměstnanec placen za to, jaký je výsledek jeho práce. Je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy mzdy. Tento systém odměňování je užíván především ve výrobním prostředí, kde lze snadno určit výstupy práce zaměstnance, nebo jeho přínos pro vyrobený produkt.

c) Skupinová úkolová mzda

je založená na stejných principech jako individuální úkolová mzda, je užívány tehdy, kdy individuální přístup je pro organizaci nevýhodný a je třeba spíše posílit týmovou práci, či podpořit zaměstnance k celkovému výsledku. Velikost skupin se může pohybovat od malých týmů, nebo pracovních skupin až po organizaci jako celek, jejich přínos pro organizaci však může být v některých případech těžké ohodnotit.

d) Podílová (provizní) mzda

tato forma mzdy je uplatňována především v obchodních činnostech či některých službách. U obchodníků je pak mzda alespoň z části závislá na prodaném množství. Obvykle jsou využívány dvě podoby, a to přímo podílová mzda, nebo garantovaný základní plat a k němu provize za prodané množství. Variantou je ještě zálohová podílová (provizní) mzda, kde zaměstnanec dostává měsční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Výhodou podílové mzdy je přímá souvislost odměny s výkonem. Nevýhodou se jeví pravděpodobnost výskytu faktorů, které pracovník nemá možnost ovlivnit (např. výrobek s kterým obchoduje je na trhu nahrazen, novým konkurenčním výrobkem).

e) Mzdy za očekávané výsledky práce

jedná se o méně známou mzdovou formu. Alternativním názvem pro tuto formu odměny je **penzumové mzdy** (od slova penzum tj. uložená práce, úkol). Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník zavázal odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídající kvalitě a množství. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocení dosažených výsledků. Tyto formy mzdy vycházejí z koncepce řízení pracovního výkonu. Příkladem může být tzv. programová mzda, kde se jedná o pravidelnou pevnou částku po dobu plnění určitého programu, po splnění programu včas, v odpovídajícím množství a kvalitě je pracovníkovi vyplacena dohodnutá mzda obsahující podíl pohyblivé složky, která se může redukovat při nesplnění některého z kritérií (množství, kvalita).

f) Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

jedná se o relativně nový způsob odměňování. Váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. V současné době se používají tři přístupy:

Hierarchický model – uspořádává znalosti a dovednosti hierarchicky, tak že složitější znalosti a dovednosti tvoří nástavbu nad předchozími. Mzda se pak zvyšuje zvládnutím každého dalšího stupně.

Model stavebních bloků – předpokládá, že znalosti a dovednosti nejsou na sobě závislé a lze si je osvojit v libovolném pořadí.

Model bodových přírůstků – je podobný předchozímu modelu. Používá se tehdy, existuje li mnoho dovedností či znalostí, které si mohou pracovníci osvojit, ale hodnota těchto znalostí či dovedností není stejná.

Ta to forma má výhodu v tom, že podporuje zvyšování flexibility pracovníků a jejich připravenost na změny, čímž zvyšuje flexibilitu organizace.

g) Naturální forma mzdy

dle § 119 zákoníku práce jde o poskytování výrobků, výkonů, prací a služeb. V souladu s ustanovením zákoníku lze naturální mzdu poskytovat zaměstnanci pouze s jeho souhlasem a s podmínkou, že alespoň část mzdy odpovídající minimální mzdě musí být vždy poskytnuta v penězích.

2.1.5 Základní složky mzdy

Mzda je strukturovaná do několika položek, které závisí na aplikovaném mzdovém systému.

a) Základní mzda

zaručená (fixní, pevná) složka mzdy, kterou zaměstnanec obdrží nezávisle na jakýchkoliv dalších výsledcích. Základní mzdu lze tedy pojmut jako ohodnocení jeho pracovní síly.

b) Tarifní mzda

je součástí mzdového systému zaměstnavatele a zpravidla odráží druh vykonávané práce a délku praxe. Popis stanovení tarifní mzdy je zobrazen v katalogu prací nebo funkcí, který vytváří zaměstnavatel nebo přebírá z příslušného právního předpisu.

c) Smluvní mzda

jde o dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy mzda se stává součástí pracovní smlouvy.

d) Pohyblivá

nenároková (variabilní, pobídková) složka mzdy je druhá část mzdy zaměstnance, jejíž výplata je podmíněna splněním stanovených požadavků nebo kritérií zaměstnavatele.

e) Nárokové složky mzdy

vyplývající ze zákoníku práce §114 až §121, které zahrnují povinné příplatky, u kterých je zákonem stanovena jejich minimální výše. Zaměstnavateli vyplývá povinnost tuto minimální výši mzdového zvýhodnění nepodkročit, vnitřními předpisy nebo smluvním ujednáním může stanovit pouze **vyšší částku než je zákonné minimum**. Jedná se o ustanovení zákoníku práce:

- Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas (§ 114)
- Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek (§ 115)
- Mzda za noční práci (§ 116)
- Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 117)
- Mzda za práci v sobotu a v neděli (§ 118)
- Mzda při uplatnění konta pracovní doby (§ 120 a 121)

2.2 Odměňování – nejen mzda nebo plat

Tak jako napovídá název kapitoly, obvykle není v současném pojetí odměňování zahrnuta pouze mzda nebo plat, ale i další formy odměn a to jak peněžních tak i nepeněžních. Odměny mohou zahrnovat ne zcela samozřejmé věci, jako je třeba

možnost vzdělávání poskytované zaměstnavatelem, nebo určitým způsobem vybavenou kancelář případně pracoviště, přidělení přenosného počítače, mobilního telefonu, příspěvek na stravné, doprava do zaměstnání a další více či méně hmatatelné odměny o nichž rozhoduje firma. Důležitou část odměňování tvoří i odměny s nehmotnou povahou, které zvyšují pocit sounáležitosti, užitečnosti a úspěšnosti zaměstnanců, mezi ně patří neformální uznání okolí, postavení, dosahování pracovních cílů příp. kariéry, které souvisejí především s osobností člověka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. V praxi je důležité spravedlivě stanovit takové formy odměn, které budou vázány na výsledky práce a ovlivněny kritérii určující jejich úroveň. Dosažená úroveň výsledků práce by měla vstupovat právě do dalších doplňkových forem odměňování.

2.2.1 Doplňkové formy odměňování

Tvoří nedílnou součást odměňování zaměstnance za práci. Mohou být jak součástí aplikovaného mzdového systému, tak na tomto systému nezávislé.

Doplňkové formy odměňování jsou důležité pro trvalou motivaci zaměstnance a proto jsou zaměstnavatelem neustále obměňovány, jak v samotném obsahu, tak zejména v podmínkách a způsobech jejich vyplácení. Rozlišujeme peněžní a nepeněžní formy.

➤ Peněžní formy

a) Prémie

jde o pohyblivou, nárokovou složku mzdy, kterou zaměstnanec při splnění předem stanovených úkolů musí dostat. Za jaký úkol a v jaké výši budou prémie obdrženy stanovuje např. forma prémiových řádů, ve kterých je stanovena výše prémie např. % ze základní mzdy.

b) Odměny –vázané na splněné konkrétní podmínky zaměstnavatele.

Nejčastěji se využívají odměny ve formě:

- **Výkonnostní odměny** – poskytují se zaměstnancům podle předem stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti, na které je odměna vázána, které hodnotí nadřízený vedoucí zaměstnanec v pravidelných intervalech.

- **Stabilizační a věrnostní odměny** – jsou poskytovány zaměstnancům za určitou dobu výkonu práce v podniku – zpravidla za určitý počet odpracovaných let.
- **Mimořádné odměny** – jsou poskytovány dle rozhodnutí vedení firmy za dosažení konkrétních mimořádných pracovních výsledků.
- **Podíl na zisku** – forma mzdy, která motivuje zaměstnance na dosažených ekonomických parametrech firmy. Zaměřuje pozornost spíše na skupinu než jednotlivce, zaměstnanci dostávají mimořádné odměny, jejichž výše je závislá na ročním zisku organizace. Záměrem tohoto systému odměňování je vyvolat zvýšený zájem o společnost a její prosperitu.

c) Osobní ohodnocení

forma mzdy, kterou se odlišují individuální výkony zaměstnanců. Motivuje zaměstnance k dlouhodobější pracovní výkonnosti a dosahování konkrétních pracovních výsledků. Hodnocení je založeno buď na srovnávání zaměstnanců podle jejich pracovních výkonů a výsledků, případně podle jiných kritérií, které jsou ve společnosti stanoveny /množství, kvalita práce, spolehlivost, samostatnost/

d) Výplata 13., případně 14. mzdy

je využívána v některých organizacích jako součást motivace zaměstnanců a bývá spojena buď s kalendářním obdobím (příspěvek na dovolenou či vánoce), nebo s dosažením konkrétních ekonomických výsledků firmy v příslušném obchodním roce.(9)

2.2.2 Nepeněžní formy

Organizace neustále rozšiřují spektrum nepeněžních forem odměňování, které na jedné straně výrazně přispívají k motivaci zaměstnanců a na straně druhé mohou i výrazně snížit daňové zatížení zaměstnavatele. Zvláštní kategorií nepeněžní formy odměňování je tzv. sociální odměna, která posiluje status zaměstnance

a) Uznání

jde o důležitý způsob sociální odměny , který lze projevit již v běžném hovoru, nebo též formálním způsobem /předání diplomu při různých oslavách.

b) Dárky nebo kupony (poukazy) na zboží

Jedná se poukázky v podobě spotřebního zboží, které představuje flexibilní pobídkovou formou , umožňující zaměstnanci samostatně provést volbu odměny.

c) Systém cafeterie

je nejvyspělejším systémem nepeněžních forem, ve kterém je na každého zaměstnance organizace vyčleněn limit prostředků, který čerpá na zajištění a úhradu sociálních výhod, vybraných a nabízených organizací, dle vlastního výběru. Zavedení cafeterie systému silně posiluje konkurenceschopnost firmy.

d) Benefit cocktail

v současné době považován za vrchol motivace zaměstnanců v oblasti doplňkových forem odměňování. Využívají ho zejména firmy, které mají vysokou ekonomickou stabilitu. V rámci benefit cocktailu je zaměstnanci nabídnuta možnost výběru odměny z peněžní a nepeněžní formy. Je zcela ponecháno na zaměstnancích, kterou z forem v daném období preferují.(10),str.68)

2.3 Systémy odměňování

2.3.1 Základní přístup a otázky v systémech odměňování

➤ Jaké jsou úkoly systému odměňování? Systém by měl: (7), str. 267)

- (1) přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci
- (2) Stabilizovat žádoucí zaměstnance

- (3) Odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- (4) Napomoci k dosažení konkurence schopného postavení na trhu
- (5) Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
- (6) Být zaměstnanci akceptován
- (7) Hrát pozitivní roli v motivování zaměstnanců, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností
- (8) Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami
- (9) Poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti
- (10) Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců
- (11) Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na příjmy

➤ Faktory ovlivňující tvorbu mzdy – co se odměňuje?

a) Vnitřní faktory:

- (1) Souvisí s úkoly a požadavky na **pracovní místo**, s jeho hierarchií funkce v organizační struktuře společnosti. Zdrojem informací je pak popis a specifikace pracovního místa a **hodnocení práce** na pracovním místě.
- (2) Výsledky práce a **pracovního výkonu**. Posuzuje se chování pracovníka při plnění pracovních úkolů a jeho úroveň výkonu. Zdrojem informací je **hodnocení pracovníka**.
- (3) Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci, které mohou ovlivnit pracovní úsilí zaměstnance.

Pro účely posuzování jednotlivých vnitřních faktorů vytvořil Mezinárodní úřad práce jednotný seznam, těch faktorů, které je vhodné při odměňování brát v úvahu.

Seznam faktorů dle mezinárodního úřadu práce:

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| → Analýza a úsudek | → Duševní zátěž |
| → Bystrost | → Fyzické požadavky |
| → Děláné chyby a jejich důsledky | → Hospodaření se zdroji |
| → Dovednosti | → Iniciativa |
| → Duševní úsilí | → Komplexnost v přístupu |

- Kontakt s lidmi a diplomacie
- Obratnost
- Obtížnost práce
- Odborná příprava a zkušenosti
- Odpovědnost za peníze, materiál, informace, zařízení, evidenci a zpracování hlášení
- Odpovědný přístup k práci
- Plánování a koordinace
- Plnění úkolů
- Pracovní podmínky
- Přesnost
- Rizikovitost práce
- Rozhodování
- Řešení problémů
- Řízení a kontrola lidí
- Sociální dovednosti
- Soudnost (rozhádnost)
- Stresující povaha práce
- Tvořivost
- Úsilí
- Vzdělání
- Znalost práce
- Znalosti všeobecně

Další faktory dle Goodridge (5), str.304) uspořádané tak, aby zdůvodnily otázku proč jsou někteří lidé placeni lépe než jiní.

Tabulka č. 1: Faktory ovlivňující výši mzdy

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování /organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využití zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

b) Vnější faktory

- (1) Situace na trhu práce, jako je přebytek, nebo nedostatek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace. Úroveň odměňování pracovníků u konkurence jak v odvětví, v regionu případně státě. Zde je třeba vycházet ze mzdových šetření.
- (2) Platné zákony a předpisy v odměňování – viz kapitola 3.4.

2.3.2 Běžně užívané systémy odměňování.

Systémem odměňování se rozumí způsob, který byl stanoven zaměstnavatelem a zaměstnanec je tímto systémem odměňován.

a) Mzdový systém

je tvořen souborem prostředků, pravidel, metod a forem, které odlišují mzdovou úroveň a míru závislosti na charakteru či množství vykonané práce. Ta je na jedné straně charakterizována svojí náročností, potřebnou kvalifikací, stupněm odpovědnosti a mírou výkonnosti jednotlivých zaměstnanců a na straně druhé konkrétními výsledky této činnosti důležitých pro zaměstnavatele.(7)

b) Systém Švarc

Systém odměňování, který nahrazuje faktický zaměstnanecký vztah, preferovaný zejména u řemeslných profesí. Tento systém odměňování nahrazuje pracovní smlouvy smlouvami s registrovanými podnikateli (OSVČ) a nahrazuje pracovní právní vztah zaměstnavatele a zaměstnance vztahem obchodním, tedy vztahem odběratele a dodavatele.

Zlidovělý a hojně užívaný pojem „švarc systém“ se v minulosti vžil mezi odbornou i laickou veřejností jako označení pro situaci, kdy zaměstnavatel předstírá, že se svým zaměstnancem má obchodní (dodavatelsko – odběratelský) vztah dvou podnikatelů (dvou osob samostatně výdělečně činných), a zastírá tak skutečný stav vztahu závislé práce. Uvedený systém v praxi začal uplatňovat jako jeden z prvních na počátku devadesátých let

minulého století podnikatel Švarc z Benešova (ve středních Čechách) a podle jeho příjmení získal i své označení. Uplatnění švarc systému vede k úspoře zejména na pojistných odvodech, které jsou tak protiprávně zkracovány, jde tedy o ilegální počínání, které se právní úprava postupně snažila resp. snaží různými opatřeními postihnout.

Dnes již **zrušený § 13 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti**, z jehož znění trošku nešťastně vyplývalo, že švarcsystému se dopouští každá firma, která si na výkon své hlavní činnosti najme živnostníka bez zaměstnanců. Přes další novely tohoto zákona dnes již nahradil **aktuální zákoník práce** (zákon č. 262/2006 Sb.) a ustanovení § 2 odst. 4 ve spojení s ust. § 3 a ust. § 2 odst. 5. kde je definována „**závislá práce**“, která dle tohoto zákona může být vykonávána výlučně v pracovněprávním vztahu.

2.3.3 Odměňování zaměstnance – garantované právními ustanoveními

Variabilita systémů odměňování různých podnikatelských subjektů využívá i různé právní formy, kterými je zaměstnanci způsob odměňování ze strany zaměstnavatele garantován.

Pravidla (nepsaná) – uplatňuje zaměstnavatel zejména při uzavírání pracovní smlouvy a při jejích dalších změnách. Jejich aplikaci lze doporučit a akceptovat pouze v malých organizacích, kde zná zaměstnavatel své zaměstnance většinou osobně.

a) Pracovní smlouva

mzda stanovená přímo v pracovní smlouvě má nejvyšší právní závaznost, neboť se vždy jedná o dvoustranný akt. Stanovení mzdy v pracovní smlouvě je pro zaměstnavatele zcela neflexibilní, neboť jakékoliv změny může činit pouze se souhlasem zaměstnance. Obdobnou formou stanovení mzdy je dvoustranný mzdový výměr jako nedílná součást pracovní smlouvy.

b) Mzdový výměr

jednostranný právní akt, kterým zaměstnavatel garantuje zaměstnanci výši odměňování. Změna výše nevyžaduje souhlas zaměstnance. Právní závaznost mzdového výměru je vysoká. Forma a obsah výměrů nejsou právně upraveny.

c) Kolektivní smlouva

mzda garantovaná zaměstnanci ve formě mzdové části kolektivní smlouvy zaručuje vysokou právní jistotu, neboť se jedná o písemný dokument, ve kterém musí být minimálně obsaženy prvky, sjednané vyšší kolektivní smlouvou.

Uzavírají se pro větší počet zaměstnavatelů mezi příslušným odborovým svazem a organizacemi zaměstnavatelů .

Uzavření kolektivní smlouvy je hlavním cílem kolektivního vyjednávání jako rozhodovacího procesu, který probíhá mezi zaměstnavatelem a odbory o podmínkách práce v pracovním poměru. Sjednává a průběžně uplatňuje soubor pravidel , která upravují podstatné i procedurální podmínky zaměstnaneckého vztahu mezi odborovými orgány a zaměstnavatelem. Jedná se dvoustranný pracovní – právní úkon uzavřený mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem, kterým se nahrazují smlouvy individuální.

Obsah kolektivních smluv tvoří mzdové a jiné pracovní podmínky , které nejsou upraveny obecně závaznými právními předpisy, z tohoto důvodu se stávají vedle ostatních pracovních právních předpisů důležitým pramenem práva, mohou upravovat pro zaměstnance příznivější pracovní právní nároky a podmínky než stanoví právní předpis.

Regulace postupu při uzavírání kolektivních smluv je stanovena v nezbytném rozsahu, ponechává se dispoziční prostor pro dohodu obou stran.

Závaznou se stává okamžikem jejího uzavření a účinnou počínaje prvním dnem období, na který byla uzavřena. Účinnost kolektivní smlouvy končí posledním dnem tohoto období.

Zaměstnanci je mzda vyplývající z kolektivní smlouvy sdělována jednostranným úkonem např. formou oznámení o stanovené výši mzdy.(3),str.399-404).

d) Mzdový předpis vydaný zaměstnavatelem

U zaměstnavatele, kde nepůsobí odborová organizace je možno systém odměňování popsat vnitřním předpisem společnosti (viz. § ZPR, ZM). V tomto předpise jsou stanoveny veškeré zásady odměňování zaměstnanců. Předpis má právně závazný charakter a jinou stranou než zaměstnavatelem není determinován. Jedná se ze strany zaměstnavatele o jednostranný právní akt.

V některých případech vydává vnitřní předpis (např. mzdový předpis) i zaměstnavatel, u kterého odborová organizace působí. V tomto případě dochází k rozdělenému popisu systému odměňování a to tak, že v kolektivní smlouvě jsou sjednány pouze základní parametry mzdového systému, např. tarify, kriteria hodnocení apod. Mzdový předpis pak podrobně řeší provádění odměňování a má charakter prováděcího předpisu.

2.4 Ekonomický rámec mzdy

Každá organizace musí při své tvorbě mzdových systémů brát v úvahu i vnější faktory ovlivňující tvorbu mezd, jedním z nich je i právní rámec ekonomického základu mezd.

2.4.1 Minimální mzda

Je zakotvena v ust. § 111 zákoníku práce, její výše je upravena nařízením vlády č. Podle nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí s účinností od 1. ledna 2007 činí základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin 8 000 Kč za měsíc nebo

48,10 Kč za hodinu. Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy stanoví vláda nařízením zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku.

Přísluší zaměstnanci bez ohledu na jeho výkon a kvalitu odvedené práce a bez ohledu na druh vykonávané práce. Týká se zaměstnanců odměňovaných dle počtu odpracovaných hodin v daném měsíci.

2.4.2 Zaručená mzda

Další z institutů, který zajišťuje ochranu mzdy dle § 112 zákoníku práce ukládá zaměstnavateli, aby v případě, kdy není uzavřena kolektivní smlouva, nebo není mzda v této smlouvě sjednána, vyplácel zaměstnanci mzdu, která nesmí být nižší než nejnižší úroveň zaručené mzdy. Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo, buď podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového nebo platového výměru.

Vláda stanoví nařízením nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě a pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat. Podle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. je nejnižší úroveň zaručené mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin odstupňována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací do 8 skupin. od 8 000 Kč do 16 100 Kč za měsíc a od 48,10 do 96,20 Kč za hodinu, tak jak uvádí § 3 odst. 1 nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Nejnižší úrovně zaručené mzdy jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací, zařazených do 8 skupin, takto:

Nejnižší úroveň zaručené mzdy dle § 3 odst. 1 nařízení vlády č. 567/2006 Sb uvádím v následující tabulce:

Tabulka č. 2: Nejnižší úroveň 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

2.4.3 Průměrná hrubá měsíční mzda

Se stanovuje z vybraného okruhu respondentů a je vyhodnocována Českým statistickým úřadem(17), cit. webové stránky) pro příslušné čtvrtletí roku. Jedná se o pouze informativní ukazatel, který plně nevyjadřuje objektivní stav, neboť ho ovlivňuje řada proměnných.

→ Průměrná mzda v ČR dosahovala ve 2. čtvrtletí roku 2008 hodnoty 23 182 Kč.

2.4.4 Zaměstnanecké výhody

Dle mzdových statistik posledních let, je zřejmé, že průměrná mzda každoročně o nějakou tu stokorunu vzroste. Ovšem roste také počet firem, které zaměstnancům nabízí nejrůznější zaměstnanecké výhody. Důvody rostoucí popularity těchto výhod „benefitů“ jsou zřejmé. S jejich pomocí lze **zvýšit ohodnocení zaměstnanců**, ovšem oproti prostému zvýšení mzdy lze při stejném efektu **výrazně ušetřit na mzdových nákladech**. A to především díky daňovým úsporám a úsporám na sociálním a zdravotním pojištění na straně zaměstnavatele i zaměstnance.

Od roku 2007, kdy vešla v platnost novela zákoníků práce se a v návaznosti na něj došlo k rozsáhlým změnám v zákonu č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, i ke změnám ve vyměřovacích základech sociálního a zdravotního pojištění zaměstnanců. Základní změny proběhly již v roce 2007, ale počínaje 1. 1. 2008 došlo k nové daňové

úpravě některých benefitů, čímž došlo i ke změně vyměřovacích základů na povinné pojištění.

Jednotlivé výhody je třeba posuzovat s ohledem na daňové zatížení. Vzhledem k tomu, že se jedná o oblast poskytování požitků zaměstnanců, je mnohdy nutné řešit kromě ekonomické a daňové výhodnosti také lidský faktor. To je však individuální a citlivá oblast, kterou nelze exaktně analyzovat. Každé plnění zaměstnavatele směrem k zaměstnanci je nutné posoudit především z těchto tří hledisek: základ daně zaměstnavatele, základ daně zaměstnance a vyměřovací základ na sociální a zdravotní pojištění. (viz. **Příloha č. 2: Zaměstnanecké výhody**)

Nejčastěji poskytované benefity, dle *průzkumu společnosti Ogilvy Public Relations - Czech Top 100*,

- | | |
|--|--|
| 1. Příspěvek na stravování
(stravenky, jídlo v práci) | 8. Nepeněžitě dary |
| 2. Penzijní připojištění;
školení a kurzy | 9. Manažerské programy; nákup
firemních výrobků se slevou |
| 3. Sport, kultura, rekreace a
volný čas | 10. Přechodné ubytování |
| 4. Služební vozidlo | 11. Sleva při nákupu vyřazených
aut, mobilů |
| 5. Zvýhodněné půjčky | 12. Příspěvek na hromadnou
dopravu |
| 6. Pracovní volno | 13. Možnost nákupu akcií firmy |
| 7. Životní pojištění | |

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ODMĚŇOVÁNÍ

Při tvorbě návrhu nového systému odměňování bude výslednou podobu významně ovlivňovat analýza současných podmínek jak v rámci agentury, tak i v mimo její rámec, tedy vnitřního a vnějšího okolí, které bezprostředně ovlivňuje proces odměňování. Úkolem této kapitoly je stanovit do jaké míry je současný systém odměňování ovlivňován kladně a do jaké míry naopak záporně.

Mzdové náklady agentury jsou velmi významnou nákladovou položkou. Při stavbě ekonomického plánu pro rok 2009 budou hrát zásadní roli, neboť z celkového příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku (PU) představují 50%. Ekonomická a obchodní situace organizace je závislá od vývoje ekonomiky nejen ČR, ale i celosvětově. Ta v současné době zaznamenává razantní zpomalení vlivem krize v USA působící prostřednictvím finančních trhů na mnoho firem, a to nejen nadnárodního charakteru, ale i lokální působnosti. Je proto důležité zahrnout do analýzy i všeobecný vývoj mzdy na trhu práce v různých odvětvích, které přímo či nepřímo ovlivňují výši průměrné mzdy v našem regionu.

Vlivy bezprostředně ovlivňující v současný stav procesu odměňování uvnitř agentury, jsou stanoveny vnitřním předpisem mzdových záležitostí, který stanovuje základní rámec pravidel uvnitř agentury při odměňování nově příchozích zaměstnanců, ale i motivaci sávajících. I analýza této oblasti je předmětem pokračování kapitoly. Závěr budu věnovat posouzení předností, ale i a nedostatků současného mzdového systému odměňování v agentuře.

3.1 Současné poměry na trhu mezd v ČR

Mezi ukazatele, mající bezprostřední vliv na výši mzdy patří obecné výdělkové poměry na mzdovém trhu v podobě průměrných mezd a jejich vývoje v členění např. dle odvětví, regionů, forem vlastnictví a pod.

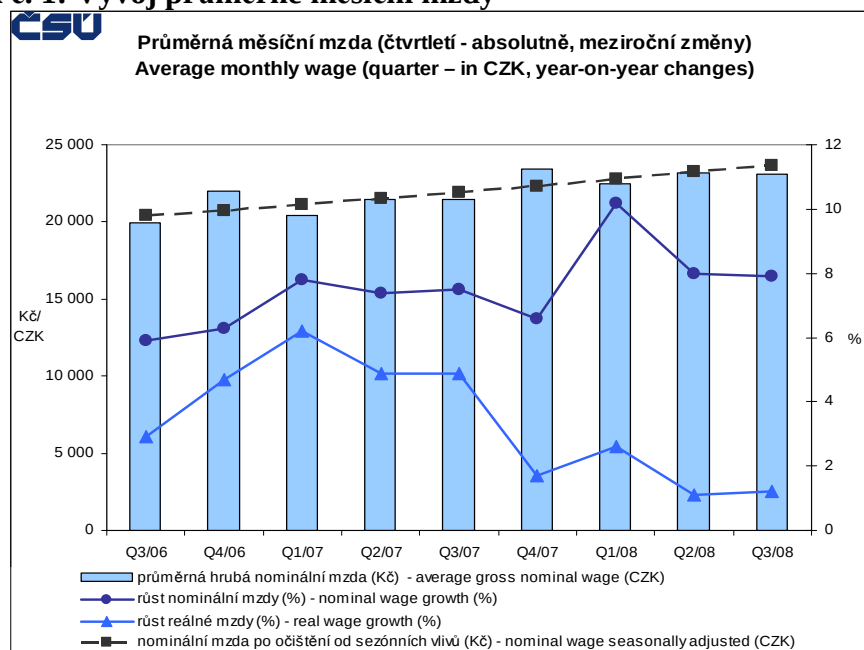
Údaje zjišťované statistickým úřadem, nebo ministerstvem práce a sociálních věcí na celorepublikové úrovni lze, právě velmi dobře využít při tvorbě nového návrhu mzdového systému, především při **základní orientaci výše mzdy** u jednotlivých profesí s ohledem na pozici společnosti v daném regionu.

Pravidelné monitorování výdělkové úrovně a pracovní doby zaměstnanců v České republice formou statistického šetření metodicky vychází a je obsahově harmonizováno strukturálním šetřením EU „Structure of Earnings Survey“, z nařízení komise (ES) č. 1916/2000. Šetření je pod názvem „Čtvrtletní šetření o průměrném výdělku“ zařazeno do programu statistických zjišťování, vyhlášených Českým statistickým úřadem (ČSÚ) ve sbírce zákonů pro příslušný kalendářní rok a je povinné dle přílohy vyhlášky č. 297/2007 Sb.

3.1.1 Aktuální vývoj mezd v ČR dle Českého statistického úřadu

Z údajů publikovaných oddělením informačních služeb ČSÚ vyplývá, že za 1. až 3. čtvrtletí 2008 dosáhla **průměrná hrubá měsíční nominální mzda** výše **22 942 Kč**, v meziročním srovnání činil přírůstek 1 833 Kč (8,7 %). Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 6,9 %, reálná mzda vzrostla o 1,7 %. **V podnikatelské sféře** se zvýšila průměrná mzda o 2 147 Kč (10,1 %) na **23 456 Kč**, reálná mzda vzrostla o 3,0 %. **V nepodnikatelské sféře** se průměrná mzda zvýšila o 682 Kč (3,3 %) na **21 077 Kč**, reálná mzda poklesla o 3,4 %. Pro lepší představu přikládám i zveřejněný Graf.

Obrázek č. 1: Vývoj průměrné měsíční mzdy



3.1.2 Vývoj mezd dle regionů a odvětví ekonomické činnosti ČR

Dalším důležitým ukazatelem

Šetření provádí pracoviště státní statistické služby Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). Sledovanými ukazateli výdělkové úrovně jsou hodinový výdělek a hrubá měsíční mzda (plat). Průběh a vývoj šetření MPSV řídí komise, složená ze zástupců MPSV, ČSÚ, Ministerstva financí, České národní banky, CERGE-EI, VŠE v Praze, Českomoravské konfederace odborových svazů, Svazu průmyslu a dopravy ČR. Zpracovatelem ISPV je společnost TREXIMA, spol. s r.o.

Na základě těchto informací uvádím nejhrubější rozdíly ve výdělcích mezi kraji ČR (viz. **Příloha č. 3: Průměrné výdělky v jednotlivých krajích ČR**)

Z výše uvedených údajů za 1.pololetí 2008 je zřejmé, že výdělkové rozdíly v ČR jsou již jen z hlediska krajů cekem podstatné a odlišují se od průměrného výdělku v ČR celkem diametrálně. Na průměrné nebo vyšší celorepublikové úrovni jsou z celkového počtu 14 regionů pouze 2 kraje. A to Praha a Středočeský kraj. **V Praze je průměrná mzda o 25% vyšší** než je celorepublikový průměr a ve středočeském kraji v podstatě shodný s celorepublikovým průměrem.

Úroveň výdělků v regionu **Jihomoravského kraje je za první pololetí 2008** na úrovni **91% celostátního průměru**. Oproti průměrnému výdělku v Praze je Kraj Jihomoravský dokonce na 72,7%. Jinými slovy na obdobné pozici v Praze, kde průměrný výdělek je 28 tis.Kč, je výdělek v Brně na úrovni 20 tis. Kč, tedy o 1/3 nižší.

Regionální úroveň mezd ovlivňuje nejen míra nezaměstnanosti, ale i vliv daného odvětví ve kterém především velké firmy toho či kterého regionu působí. Český statistický úřad podle § 19 odst. 2 zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů, již od 1. ledna 2004 vydává s účinností úplnou Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (dále jen „klasifikace OKEČ“) a umožňuje tak lepší orientaci dle daného odvětví. Naše agentura spadá dle druhu své reklamní činnosti provozující na základě živnostenských oprávnění do následující klasifikace.

→ K ČINNOSTI V OBLASTI NEMOVITOSTÍ A PRONÁJMU; PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

70 - Činnosti v oblasti nemovitostí

71 - Pronájem strojů a přístrojů bez obsluhy, pronájem výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

72 - Činnosti v oblasti výpočetní techniky

73 - Výzkum a vývoj

74 - Ostatní podnikatelské činnosti

o 74.4 Reklamní činnosti

o **74.40 Reklamní činnosti**

Tato třída zahrnuje:

- plánování, koncepce a realizace reklamních kampaní
- komplexní zajištění reklamy
- poradenství v oblasti reklamy
- návrh, tvorba a umístění reklamy:
 - * na budovách, autech, autobusech, tramvajích atd.
 - * ve výstavních síních, v interiérech budov, v dopravních prostředcích atd.
 - * na billboardech, panelech, stojanech, rámech atd.
- prezentace v médiích, tzn. prodej času a prostoru reklamní agenturou v různých médiích institucím usilujících o reklamu
- vzdušnou reklamu
- distribuci nebo dodávky reklamních materiálů a vzorků
- zajištění místa pro inzerci a reklamu

Dle údajů českého statistického úřadu je v podnikatelské sféře za období 1-3 čtvrtletí roku 2008 průměrná měsíční hrubá mzda v ČR na úrovni 23 659,-Kč, přičemž v odvětví mezi které patří i reklamní činnost je průměrný měsíční výdělek 27 940,- Kč (tedy o 18% vyšší), viz. **Příloha č. 4: Průměrné hrubé mzdy ČR dle odvětví.**

Avšak součástí oblasti odvětví „K - Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti“ spadá 5 již zmíněný podoblastí, vedených pod číselným OKEČ 70,71,72,73,74: __ 70 - Činnosti v oblasti nemovitostí; 71 - Pronájem strojů a přístrojů

bez obsluhy, pronájem výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost; 72 - Činnosti v oblasti výpočetní techniky; 73 - Výzkum a vývoj; **74 - Ostatní podnikatelské činnosti.**

Z výsledků analýzy je možno získat data i pro tuto užší oblast. Agentura ADVERTE provozuje především Reklamní činnost s označením 74.40, která patří do oblasti **ostatní podnikatelské činnosti**, z výsledků šetření ČSU je v této oblasti průměrná mzda 23.291,-Kč a v činnosti kulturní činnosti OKEČ 92 je průměrná mzda 20 963,- Kč. Viz následující tabulka vybraných odvětví s podskupinami jednotlivých činností.

Tabulka č. 3: Mzdy dle vybraných odvětví OKEČ

		Zaměstnanci a průměrné mzdy (přepočtené počty)							
OKEČ - Agentura ADVERTE		Průměrný evidenční počet zaměstnanců				Průměrná měsíční mzda v Kč			
		skutečnost		rozdíl sl. 1 - sl. 2	index st. obd. m.r.=100	skutečnost		rozdíl sl.5 - sl.6	index st. obd. m.r.=100
		ve sledov. období	ve stejném obd. m.r.			ve sledov. období	ve stejném obd. m.r.		
č.	a	1	2	3	4	5	6	7	8
70	Činnosti v oblasti nemovitostí	26 197	22 748	3 448	115,2	27 036	21 989	5 047	123,0
71	Pronájem strojů a přístř. bez obsluhy, výrobků osob.potřeby	3 070	2 603	467	117,9	31 709	30 748	960	103,1
72	Činnosti v oblasti výpočetní techniky	36 066	32 389	3 677	111,4	50 641	46 604	4 037	108,7
73	Výzkum a vývoj	15 557	15 425	132	100,9	27 474	25 638	1 835	107,2
74	Ostatní podnikatelské činnosti	171 971	164 953	7 017	104,3	23 291	20 738	2 554	112,3
	K ČINNOSTI V OBLASTI NEMOVITOSTÍ A PRONÁJMU; PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	252 859	238 118	14 741	106,2	27 940	24 803	3 137	112,6
90	Odstraň. odpad. vod a odpadů, čišt.města, apod	27 101	26 775	326	101,2	19 758	18 306	1 452	107,9
91	Činnosti odborových, profesních apod. org.	24 332	24 145	187	100,8	19 025	17 911	1 114	106,2
92	Rekreační, kulturní a sportovní činnosti	50 406	50 433	-27	99,9	20 963	19 919	1 044	105,2
93	Ostatní činnosti	5 475	5 586	-110	98,0	14 260	13 245	1 015	107,7
	O OSTATNÍ VEŘEJNÉ, SOCIÁLNÍ A OSOBNÍ SLUŽBY	107 315	106 939	376	100,4	19 878	18 713	1 164	106,2
	CELKEM ČR	3 247 328	3 217 037	30 290	100,9	23 659	21 772	1 887	108,7

Všeobecně byl vykázán meziroční pokles nebo stagnace průměrné nominální mzdy a u 46,5 % organizací (v roce 2007 jich bylo pouze 29,7 %).

Největší (průměrná) růstová dynamika mezd byla vykázána u středních a velkých podnikatelských subjektů, nejméně se zvýšily mzdy zaměstnanců v nepodnikatelské sféře. V této souvislosti se opět mírně prohloubilo zaostávání mezd zaměstnanců malých firem (právnícké a fyzické osoby s méně jak 20 zaměstnanci) působících v podnikatelském sektoru za celospolečenským výdělkovým průměrem.

V souvislosti s vyšší úrovní inflace zaznamenáváme zpomalení růstu průměrné reálné mzdy, která se zvýšila o zmíněných 1,7 %, což představuje **nejnižší růst reálné mzdy od roku 1998**. Ve srovnání s rokem 2007 byl průměrný nárůst reálné hodnoty mezd nižší o 3,6 procentního bodu . Navíc meziroční nárůst (objemu) mzdových nákladů byl v roce 2008 u podnikatelských subjektů vyšší než přírůstek (objemu) účetní přidané hodnoty (o 9,1 procentního bodu). Z toho vyplývá, že na úrovni firem růst mezd mohl v některých případech vytvářet nepřiměřené tlaky **omezující prostor pro tvorbu zisku a potřebné investice**.

V odvětvovém rozpětí došlo k vysokým disproporcím. Maximální úroveň přírůstku je aktuálně v „letecké a kosmické dopravě“ a minimální již tradičně „výroba oděvů, zpracování a barvení kožešin“, přičemž přírůstek průměrné mzdy proti roku 2007 byl v prvně jmenovaném odvětví o 17,7 procentního bodu vyšší než v odvětví na konci mzdového žebříčku.

Ve všech sledovaných odvětvích byla průměrná nominální mzda vyšší než minulý rok. K meziročnímu poklesu průměrné reálné hodnoty mzdy došlo celkem ve 12 z 54 odvětví, nejvíce ve „finančním zprostředkování kromě pojišťovnictví a penzijního financování“ (o 5,7 %). Z významnějších odvětví s větším počtem zaměstnanců pak ve „vzdělávání“ a ve „veřejné správě a obraně“ (o 4,1 %, resp. 3,9 %). Meziodvětvová mzdová diferenciaci se proti minulému roku výrazně zvýšila.

Oproti roku 2007 také vzrostla difference extrémních mzdových hladin i na úrovni krajů. Nejvýznamnější (průměrný) relativní vzestup mezd vykázaly kraje Pardubický (+10,2 %) a Vysočina (+9,6 %). Nejméně (o 7,4 %) se zvýšila průměrná nominální mzda v Jihočeském a Karlovarském kraji.

3.1.3 Údaje o průměrných mzdách dle vybraných druhů profesí:

Objektivizaci přístupu při tvorbě nového mzdového předpisu může ovlivnit i další druh statických údajů, zaměřených na konkrétní výdělkové úrovni podle vlastní kvalifikace či věkové kategorie zaměstnanců, ale i dle dané profese určené druhem konkrétní práce, případně pozice ve firemní hierarchii, nebo i složitosti prací případně jednotlivých složek mzdy.

Je nutno však podotknout, že veškeré tyto statistické přehledy poskytují pouze agregované průměrné veličiny, které jsou dobrým ukazatelem hlavně **v hrubé orientaci o výdělcích na trhu práce.**

Již v roce 1994 zavedl Český statistický úřad "Opatřením ČSÚ" (částka 20/1994 Sb.) klasifikaci zaměstnání - **KZAM**, která byla vypracovaná na podkladě **mezinárodního standardu ISCO-88**. Což je OSN klasifikace, kterou až na nepatrné výjimky převzala EU a vydala pod názvem ISCO-88 (COM). KZAM plně respektuje principy tohoto standardu.

Ještě před vlastním pohledu na zjištěné údaje, vysvětlení některých ukazatelů:

- **Medián** - Medián je hodnota uprostřed vzestupně uspořádané řady hodnot sledovaného znaku, polovina hodnot je nižší než medián a polovina je vyšší než medián.
- **9. decil** - Devátý decil je hodnota, nad kterou leží 10% nejvyšších hodnot sledovaného znaku
- **1. decil** - První decil je hodnota, pod kterou leží 10% nejnižších hodnot sledovaného znaku

Zveřejněné údaje Regionální statistiky ceny práce za II. Čtvrtletí 2008 podnikatelské sféry uvádějí tyto výsledky.

→ Medián hrubé měsíční mzdy	20 447,- Kč/měs	
→ Vybrané složky hrubé měsíční mzdy		
- prémie a odměny ...	15,7	%
- příplatky za přesčas ...	0,6	%
- příplatky ostatní ...	3,6	%
- náhrady ...	9,5	%
- odměny za pohotovost ...	0,1	%

Jak uvádí **statistika celorepublikového šetření** byl Medián (prostřední hodnota) průměrné měsíční mzdy v podnikatelské sféře oproti minulému roku nižší. Mzda se nejčastěji vyskytuje v pásmu 16 – 20 tis. Kč, kterou pobírá celkem 21,5 % zaměstnanců (o rok dříve jich bylo 21,7 %). Mzda převyšující 30 000 Kč pak byla naopak vyplacena 14,3 % zaměstnanců, a to zásluhou odvětví „finančního zprostředkování“, kde jej obdrželo téměř 44 %, a ve „výrobě koksů, rafinérském zpracování ropy“ přes 37 %, ale i ve „výrobě a rozvodu elektřiny, plynu a vody“ cca 34 % zaměstnanců.

Další údaje statistických šetření uvádím dle průměrného výdělku osob s diferenciací podle dosaženého vzdělání a to v Jihomoravském kraji v období 3 čtvrtletí 2008.

Tabulka č. 4: Mzdy dle vzdělání

Hodinový výdělek podle vzdělání							
kraj: Jihomoravský							
Vzdělání	Struktura zam-ců	Medián	Diferenciace		Průměr	Přepočet na	měsíc
			1. decil	9. decil			
	%	Kč/hod	Kč/hod	Kč/hod	Kč/hod		
Základní a nedok.	A-C	8,1	80,13	55,27	128,31	89,04	13 141
Střední bez maturity	D,E,H,J	43,3	98,73	60,98	153,98	106,13	16 192
Střední s maturitou	K-M	30,7	124,01	75,39	215,75	140,93	20 338
Vyšší odborné	N,R	2,0	128,2	76,84	272,93	156,97	21 025
Vysokoškolské	T,V	14,5	191	106,81	399,33	239,95	31 324

KZAM, je vydán i jako abecední seznam zaměstnání, který je uveden v V. části vydané KZAM publikace a obsahuje cca 8 000 položek. Klasifikace zaměstnání je rozpracována do 9 základních kategorií:

- 1 Zákonodárci, vedoucí a řídící pracovníci
- 2 Vědečtí a odborní duševní pracovníci
- 3 Techničtí (zdravotničtí, pedagogičtí) pracovníci
- 4 Nižší administrativní pracovníci
- 5 Provozní prac. ve službách a obchodu
- 6 Dělníci v zemědělství, lesnictví a rybářství
- 7 Řemeslníci, výrobci a zpracovatelé
- 8 Obsluha strojů a zařízení
- 9 Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci

Průměrná mzda v jednotlivých kategoriích je dle výsledků šetření následující

Tabulka č. 5: Mzdy dle tříd zaměstnání KZAM-R

Hrubá měsíční mzda a její složky, diferenciacce, placená doba

podle hlavních tříd zaměstnání KZAM-R

kraj:

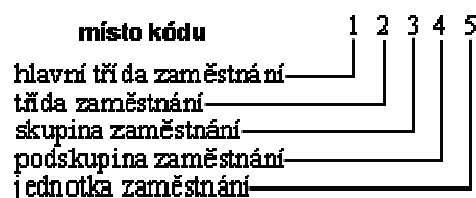
Jihomoravský

Hlavní třída zaměstnání KZAM - R	Struktura zaměstnanců	Medián
	%	Kč/měs
1 Zákonodárci, vedoucí a řídící pracovníci	7,1	36 405
2 Vědečtí a odborní duševní pracovníci	10,9	31 750
3 Techničtí, zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci	19,3	25 521
4 Nižší administrativní pracovníci	7,8	17 957
5 Provozní pracovníci ve službách a obchodu	7,6	13 844
6 Dělníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	1,1	14 110
7 Řemeslníci, výrobci a zpracovatelé	20,4	19 642
8 Obsluha strojů a zařízení	18,9	18 681
9 Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	6,8	12 312
C E L K E M - podnikatelská sféra	100	20 447

Pro zajímavost uvádím jak jsou tyto skupiny dále členěny. Z tohoto členění je pak možné vybrat podobné konkrétní pozice obsazené i v Agentuře a udělat si tak hrubou představu o výši průměrných platů jednotlivých profesí podobných kvalifikaci některých pozic v agentuře.

KZAM-R je definován do pěti úrovní seskupení tvořené takto:

- 10 hlavními třídami
- 28 třídami
- 119 skupinami
- 499 podskupinami
- 3221 jednotkami.



Jednotky se sestávají z řady detailních zaměstnání, např. fyzik mechanik patří do jednotky 211 12, do podskupiny 211 1, která je zahrnuta do skupiny 211 a ta je součástí třídy 21 a hlavní třídy 2.

Pro ilustraci uvádím jak je charakterizována jedna z hlavních skupin administrativního charakteru:

– Hlavní třída 4 - Nižší administrativní pracovníci (úředníci)

Nižší administrativní pracovníci (úředníci) zaznamenávají, organizují, ukládají, zpracovávají a vyhledávají informace související s příslušnou prací; plní celou řadu úřednických úkolů, zvláště ve spojení s peněžními operacemi na přepážkách, zařizováním cest, informacemi a zařizováním schůzek. Většina zaměstnání v této třídě vyžaduje dovednosti odpovídající střednímu případně úplnému střednímu vzdělání. Náplň práce nižších administrativních pracovníků (úředníků) obvykle zahrnuje stenografování; psaní na stroji; práci s programy pro zpracování textu a jinými kancelářskými stroji. Ukládají data do počítače; zaznamenávají a zpracovávají číselné údaje; vedou záznamy o zásobách, výrobě a přepravě; plní úřednické povinnosti v knihovnách; vedou záznamy; vyřizují poštu; připravují a kontrolují materiál připravený pro tisk; provádějí peněžní operace na přepážkách; zařizují cesty; předávají požadované informace klientům a dojednávají schůzky; obsluhují telefonní ústředny.

Na příkladu odborníků v IT sektoru si ukažme přístup statistického rozdělení zaměstnanců v této oblasti.

→ **Počítačová odborníci (ICT experti)** se podle definice Eurostatu a OECD (úzká definice) dělí na dvě hlavní skupiny, přičemž základem pro toto členění je klasifikace ISCO 88 (v ČR odpovídající KZAM-R):

KZAM-R 312 techničtí pracovníci v oblasti výpočetní techniky
3121 Poradenství v ICT
3122 Operátoři a obsluha výpočetní techniky
3123 Operátoři průmyslových strojů, NC strojů
3129 Ostatní technici v ICT

Jejich popis činnosti již nebudu uvádět, ale i ty jsou zhruba popsány podobně jak jsem již uváděl v předchozím textu.

Konkrétní profese obdobné některým v agentuře ADVERTE, jsem vybral ze seznamu šetření statistického úřadu (viz. **Příloha č. 5: Vybrané profese průměrná mzda dle KZAM**). Výběr podobných profesí v agentuře dle klasifikace KZAM a jejich prům. výše mzdy v období 3Q 08. (24)

Závěr

Průměrná nominální mzda meziročně vzrostla a činila 22 942 Kč , avšak V porovnání se stejným obdobím předchozího roku **vrostla reálná mzda jen o 1,7 % a to díky vyššímu růstu cen.** V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila o 2 147 Kč (10,1 %) na 23 456 Kč, reálná mzda vzrostla o 3,0 %. V nepodnikatelské sféře byl růst mezd podstatně nižší, průměrná mzda se zvýšila o 682 Kč (3,3 %) na 21 077 Kč, reálná mzda poklesla o 3,4 %.

V roce 2008 zaznamenáme zpomalení růstu průměrné reálné mzdy, která se zvýšila o 1,7 %, což je **nejnižší růst mezd od roku 1998**. Důležitým ukazatelem je i objem meziročního nárůstu mzdových nákladů, který byl v roce 2008 u podnikatelských subjektů vyšší než objem přírůstu účetní přidané hodnoty o 9,1 %. Toto zvýšení zapříčiňuje zvýšený tlak na **omezující prostor pro tvorbu zisku a potřebné investice podniků**.

Oproti roku 2007 také vzrostla difference extrémních mzdových hladin mezi jednotlivými odvětvími, např. finanční instituce a oděvní průmysl, ale i na úrovni krajů jako je Praha a Karlovarský kraj. Kraj jihomoravský, žádný významný pokles, či vzestup nezaznamenal, ale spíše je v rozmezí celorepublikového průměru. Podstatnou informací je i **poměr výše mzdy v Praze a Jihomoravském kraji, kde rozdíl je 30%**. V mnoha příkladech je právě srovnávání mezd u pražských konkurenčních agentur zdrojem tlaku ze strany zaměstnanců uvnitř agentury.

Ze statistiky dle klasifikace KZAM vyplývá i obvyklý poměr průměrných měsíčních složek mezd, kdy prémie, tedy podstatná **pohyblivá složka představuje téměř 16%** z celkové hrubé měsíční mzdy.

3.2 Mzda ve stávajícím systému odměňování v agentuře

Záměrem agentury je odměňovat zaměstnance v návaznosti na pracovní výkon, čemuž má odpovídat výše mzdy. Jakou základní formu mzdy agentura uplatňuje v současném systému odměňování a jaké konkrétní složky mzdy a případné další doplňkové formy odměňování používá, je předmětem této kapitoly. Zároveň půjde o to zhodnotit, zda k vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnance skutečně podněcuje a jestli opravdu plní svůj motivační účel. Předmětem analýzy není skutková náplň práce, tedy toho co zaměstnanci dělají, jak a jestli by nemohly dělat lépe a zda obsah náplně práce, by nebylo vhodné upravit.

Cílem je spíše analyzovat zda proces stanovení odměn za danou práci s odpovídajícím stupněm pracovní pozice je dostačující, či nikoliv. Tedy, zda opravdu působí motivačně, podněcuje zaměstnance k vyšším výkonům a max. využití jejich potenciálu. Cílem kapitoly je zhodnotit pozitiva a negativa současného systému odměňování.

3.2.1 Základní mzdová forma v agentuře ADVERTE

Agentura uplatňuje formu mzdy „za znalosti a dovednosti“ (viz. kap. 4.1.4 f). Otázkou však zůstává zda tomu tak ve skutečnosti je. Odměna má být vázána na schopnost zaměstnanců kvalifikovaně a efektivně vykonávat svěřené úkoly a odpovídat za ně.

Nároky a požadavky na plnění úkolů včetně zodpovědnosti za ně, vychází z popisu pracovního místa sjednané v příloze pracovní smlouvy, při nástupu zaměstnance do pracovního poměru. Každá funkce je začleněna do organizačního schéma v liniové struktuře funkčního typu. Zřetelně zachycuje vazby mezi zaměstnanci a vyjasňuje nadřízenosti a podřízenosti. V organizačním řízení jsou jednotlivé pracovní pozice seskupeny do útvarů (oddělení) podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit dané pozice. Stěžejními útvary agentury jsou:

- **Obchodní oddělení**, které řídí a odpovídá za ně obchodní ředitel
- **Kreativní oddělení** má na starosti kreativní ředitel

- Přípravu produkce a vlastní realizaci reklamy, tedy **realizační oddělení** řídí ředitel realizace
- **Ekonomické a personální oddělení** je řízeno ekonomickým ředitelem.

Na jednotlivé pozice v těchto útvarech jsou kladeny nároky, jednak na znalosti pracovníků, ale i na plnění specifikovaných pracovních úkolů. Popis pracovních povinností a podmínek na daném pracovní pozici jsou výsledkem práce řídících pracovníků, jejichž povinností je tyto požadavky na pracovní místa definovat a spolupodílet se na jejich popisu. Konečné znění pracovní náplně odsouhlasí jednatel agentury. Práce na popisu pracovního místa a požadavků na danou funkci, je jedním z významných úkolů managementu agentury.

Výsledkem popisu pracovní náplně, je výčet povinností a požadavků na danou pozici zaznamenaný v písemné podobě a je nedílnou přílohou pracovní smlouvy. Pracovní náplň má za úkol vyjasnit zejména, za co zaměstnanec zodpovídá, co řídí, ale i s kým spolupracuje a jaký je jeho vlastní výkon práce.

Po sestavení pracovní náplně agentura rozděluje jednotlivé pracovní pozice do skupin, tak aby zohledňovaly míru odpovědnosti, ale i požadavků na pracovní místo s ohledem na rozdíly mezi nimi, tak aby bylo možné spravedlivě ohodnotit každé pracovní místo. Musí vypovídat o charakteru příslušné činnosti a zároveň míry odpovědnosti a pravomocí.

Pro spravedlivé zařazení jednotlivých pracovních pozic do určitých skupin zpracovala agentura do svého mzdového systému metodu začlenění do tarifních skupin, pomocí dvou rovin informací. Jedna vychází z popisu pracovních pozic týkající se pracovních úkolů a podmínek a druhá týkající se přímo pracovníka a jeho odpovědnosti a za svěřené úkoly. Pomocí těchto dvou okruhů informací pak vymezuje pomocí mzdového systému pravidla pro stanovení kódů funkcí, které se pak vážou na příslušnou úroveň mzdy. Způsob přiřazení kódu funkce k jednotlivým pracovním pozicím vychází z **druhu činnosti**, které si agentura označila písmeny A až D a o příslušnou **míru zodpovědnosti**, jinak řečeno stupeň vykonávané práce označení číslem. Nyní již jednotlivým charakteristikám:

Druhy činnosti:

▪ A – Řídící-rozhodovací

Práce, při které se řídí, nebo rozhoduje o skupině činností, vyžadující uplatnění řídicích a manažerských přístupů, včetně kontroly podřízených, nebo při které je v plném rozsahu delegována na zaměstnance rozhodovací kompetence za skupinu činností.

Do této skupiny spadá v podstatě management agentury, jehož hlavním úkolem je právě řízení lidských zdrojů a jak uplatnění manažerských přístupů, tak i kontrola podřízených.

▪ B - Tvořivá

Práce, zaměřující se na hledání nebo vytváření nových postupů při řešení úkolů, vytvářející nebo rozvíjející duševní vlastnictví a hodnoty společnosti.

Tvořivá práce je v největším měřítku zastoupena na kreativním oddělení a jednotlivé pozice na tomto útvaru charakterizuje vytváření nových postupů při řešení úkolů. Dá se říci, že kreativní oddělení je mozkiem agentury, který skutečně vymýšlí a tvoří.

▪ C-opakovaná

Zorganizovaná práce se stanovenými postupy řešení pro opakující se skupiny činností, které jsou řešeny známými postupy, jenž je nutné dle potřeby dotvářet a modifikovat

Charakter opakovaných činností, které jsou řešeny postupy, jež jsou neustále dotvářeny je dennodenní náplní account managerů, bez kterých by tlukot agentury nebyl slyšet. Stále dokola a přece pořád jinak. Na tento charakter práce pak navazují i další oddělení dokončující vše co account manager započal A sice oddělení předrealizační přípravy DTP a vlastní produkční oddělení.

▪ D – Rutinní

Práce podle obecně známých nebo stanovených podrobných instrukcí a postupů, činnost se neustále opakuje, variantní řešení se hledá pouze ojediněle.

Tato oblast zahrnuje charakterizuje práci především administrativního charakteru jako je mzdová účetní, fakturantka apod.

- **E - Jednoduchá** -Nejjednodušší činnost s převahou prací pomocných nebo obslužných.

Do této skupiny spadá v podstatě jen pracovníce úklidu.

Dalším z faktorů ovlivňující funkční zařazení na jednotlivých pozicích vycházející z organizační struktury je jak už bylo zmíněno, **Stupeň vykonávané práce** vyjadřující míru odpovědnosti pracovního místa v agentuře:

1- Odpovídá/řídí – zaměstnanec **samostatně a v plném rozsahu odpovídá** za danou oblast činnosti nebo skupinu činností podle vytýčených základních pravidel/instrukcí

2 – Zabezpečuje/organizuje – zaměstnanec samostatně řeší či organizuje jednotlivé skupiny nebo oblasti činností. Pracovní postupy jsou zadány v hrubých rysech, konečná **odpovědnost za realizaci činnosti je na nadřízeném.**

3- Vykonává/provádí – Samostatně vykonává zadané dílčí úkoly ve skupině činností nebo vykonává jednu činnost se stanoveným postupem.

Ve smyslu těchto charakteristik jsou pak jednoduchým způsobem vytvořeny kódy pracovních míst a jejich provázáním na tarifní systém mezd, srozumitelně rozděleny do jednotlivých tarifních tříd. Vzniknou tak, jednotlivé skupiny pracovních pozic odpovídají určitému zařazení do tarifní třídy. Agentura zvolila pro své potřeby 9 tarifních tříd.

Způsob přidělení kódů funkcí s vazbou na tarifní třídu, zvolenou v rozmezí tarifního stupně 4 až 12:

Tabulka č. 6: Kódy pracovních míst s tarifním stupněm

Druh činnosti Stupeň vykonávané práce	A. Řídící- Rozhodovací	B. Tvořivá	C. Opakovaná	D. Rutinní	E. Jednoduchá
1 - Odpovídá	12	11	10	8	
2- Zabezpečuje	11	10	9	7	5
3 – Vykonává	9	8	7	6	4

S pracovní náplní zaměstnance jednoznačně souvisí odpovídající úroveň mzdy. Případná změna tarifní třídy ovlivňující výši mzdy daného pracovního místa a vykonávané funkce musí být vždy nutně spojena se změnou pracovní náplně dané funkce. Za správnou specifikaci požadavků na pracovní místo jsou odpovědní jednotliví řídící pracovníci a při jejich tvorbě musí dbát na to, aby byla účelně stanovena a obsazena lidmi odpovídající úrovně pro danou pozici. Vlastní znění pracovní náplně vždy schvaluje jednatel.

Dle mého názoru je rozdělení pracovních pozic ve struktuře organizačního uspořádání v agentuře správně nastaveno a spíše se dále zaměřím na další aspekty ovlivňující především motivaci zaměstnanců k vyšším výkonům. Vycházejme tedy z toho, že současné nastavení daných pozic a pracovních náplní zaměstnanců jsou správně definovány a správně reflektují rozdíly mezi pracovními místy a jejich zařazení do příslušného tarifního stupně je správné. Problémy však nastávají po určité době, kterou nový zaměstnanec v agentuře absolvoval. Zůstává totiž ve svém tarifu, neboť jeho práce např. operátora na DTP se příliš neodklouje ve smyslu druhu činnosti a stupně vykonávané práce. Co se však mění jsou jeho znalosti, schopnosti, šíře působnosti ve svém oboru, dodržování termínů a podobně. Toto však pouze tarifním rozdělením nelze spravedlivě odměnit.

3.2.2 Základní složky mzdy v agentuře

Základní složkou mezd je v agentuře tarifní mzda, specifikovaná výše uvedeným zařazením k příslušné tarifní mzdě. Celkovou mzdu zaměstnanců pak dotváří pohyblivá složka k základní tarifní mzdě. U managementu agentury je použita mzda smluvní, která individuálně specifikuje požadavky na jednotlivé členy managementu.

K jednotlivým složkám mzdy tedy patří:

1. **Tarifní mzda**, která je vyjádřena mzdovým tarifem v příslušném tarifním stupni
2. **Smluvní mzda**, což je mzda sjednána v pracovní smlouvě, kde se výše mzdy neřídí platnými mzdovými tarify
3. **K tarifní formě mzdy** patří další motivační složka mzdy ve formě **osobního ohodnocení** (OSOHO).

a) Tarifní mzdy v agentuře

Jak již bylo zmíněno **tarifní mzda** navazuje na funkční rozdělení jednotlivých pozic a je odvislá od míry zodpovědnosti a charakteru vykonávané práce. Písemné vyjádření pracovního zařazení zaměstnance příslušné funkci, je zaznamenáno v náplni práce dané pozice. Výše hodnoty jednotlivých tarifních tříd jsou specifikovány platným mzdovým výměrem, navazujícím na příslušné funkční zařazení.

b) Členění mzdy do tarifních tříd

Agentura vytvořila 9 tarifních tříd a to 4. až 12, které jsou navázány na organizačně funkční schéma. Jednotlivé tarifní třídy pak charakterizující míru odpovědnosti a pravomocí zaměstnanců na dané pozici. Tarifní třídy jsou koncipovány tak, aby vycházely z obecně platných závazných zákonných předpisů.

➤ Základní tarif a další korekce

Obecně je výše **základního tarifu** stanovena podle jednotlivých tarifních tříd a odpovídá funkčnímu zařazení zaměstnanců, tak jak bylo popsáno v předchozí kapitole, přičemž reflektuje zmíněné požadavky na charakter zastávané pozice včetně požadovaného vzdělání a praktických zkušeností v příslušné činnosti. V agentuře je základním požadavkem na každou pracovní pozici praxe na obdobné pozici 3 roky.

Základní tarif je pilířem hrubé mzdy a je garantovanou nárokovou složkou mzdy. Pro vyšší míru spravedlnosti, především při náboru nových zaměstnanců jsou

mzdovým předpisem stanoveny podmínky úpravy mzdového tarifu s ohledem na **vzdělání** a požadovanou **praxi** následujícím způsobem:

➤ vzdělání

- 4. - 6. tř. vyučení nebo nižší odborná škola bez maturity
- 7. –10. tř. střední škola s maturitou
- 11. – 12.tř. vysokoškolské

Při neplnění vzdělání je pak základní tarif **snížen o 10 %**.

➤ praxe v **příslušné funkci nebo funkci obdobné jsou požadovány 3 roky**:

c) Při jejich neplnění se základní tarif snižuje následovně :

- o 10 %při praxi 0-1 rok
- o 5 %při praxi 1- 2 roky
- o 2 %při praxi 2 – 3 roky

Po dosažení tříleté praxe v dané funkci se přiznává plných 10 % ze základního tarifu.

Závěr:

Zařazení zaměstnanců do tarifních tříd je pro přijímání nových pracovníků do zaměstnaneckého poměru dostačující. Mzdovým předpisem vymezená organizační pravidla jsou, dá se říci účinná ve smyslu korekce nepřiměřeného tlaku v představách některých příchozích pracovníků a předchází tak případným pozdějším problémům v mezilidských vztazích na jednotlivých pracovištích z titulu nepřiměřeně postavené „startovní čáry“. Tento dobře funkční systém **na vstupu**, bych označil jako silnou stránku současného mzdového systému. Již na samém počátku pracovního poměru jsou v agentuře jednotlivě obsazované funkce novými příchozími pracovníky ohodnoceny dle **základních požadavků** na danou pozici a zařazení do příslušné tarifní třídy je pak stvrzeno příslušným mzdovým výměrem zaměstnance (viz. **Příloha č. 6: Mzdový výměr**), který ve spojitosti s jasně vymezenou pracovní náplní (viz. **Příloha č. 7: Pracovní náplň**) uvádím příklad pracovní náplně operátora DTP) tvoří základ pro dobrý start v agentuře.

Tímto způsobem jsou dostatečně definovány **základní povinnosti** a odpovědnost příslušného zaměstnance za pracovní úkoly vymezené v pracovní náplni dané pozice včetně základní výše mzdy, která mu v této souvislosti přísluší. Nedílnou součástí mzdového předpisu vymezující celkový objem příslušné hrubé mzdy je i výše osobního hodnocení, které tvoří pohyblivou složku celkové hrubé mzdy zaměstnance a má mít podstatný vliv na další rozvoj zaměstnance v agentuře, jeho aktivitu, motivaci k vyšším výkonům a pod. Tato problematická část současného systému odměňování je předmětem další kapitoly.

3.2.3 Osobní ohodnocení – pohyblivá složka mzdy

Osobní hodnocení má sloužit k vyšší motivaci zaměstnanců zvyšovat své úsilí s cílem lepších výsledků. Startovní pozice každého nového zaměstnance je ve své podstatě všem zaměstnancům jasná a tak jak bylo popsáno v kap. 5.2.1 a 5.2.2 přispívá ke vnímání spravedlivosti v systému odměňování při stanovení základní složky mzdy.

Základní mzdový tarif je závislý na složitosti pracovní funkce a při jeho sestavení se pohlíží na míru odpovědnosti a náročnosti zastávané funkce. Pohyblivá složka mzdy má za úkol ovlivnit celkovou výši mzdy v souvislosti s individuálním přínosem pracovníka k celkovému výsledku vykonávané práce. Podkladem pro správnou identifikaci tohoto přínosu, je hodnocení výsledků jednotlivců a posouzení jejich kvalit prostřednictvím nadřízených.

Pravidla provádění vlastního hodnocení zaměstnanců v agentuře jsou dána současným mzdovým systémem. Zdrojem informací ke stanovení výše této pohyblivé složky mzdy je zmíněné **hodnocení zaměstnance**. Co se dle současných pravidel hodnotí?

Hodnotí se individuální způsobilost, aktivita a pracovní výsledky, a to prostřednictvím přímého nadřízeného.

Stanovení výkonu zaměstnance je založeno na posouzení tří stěžejních oblastí:

- odborná způsobilost,

- pracovního výkon
- výsledky práce zaměstnance

Děje se tak prostřednictvím **bodového hodnocení**. Na každou z těchto oblastí, připadá maximální počet 20-ti bodů. Jednotlivé tarifní třídy mají stanovenou příslušnou cenu jednoho bodu a vynásobeno počtem přidělených bodů, tak vzniká výše pohyblivé složky mzdy.

Maximální ohodnocení pak je 60 bodů a představuje až 40% z celkové výše hrubé mzdy. Zda je hodnocení prováděno účelně a spravedlivě závisí především na kvalitě hodnotícího.

Jakým způsobem a co nadřazený hodnotí v jednotlivých oblastech:

a) Odborná způsobilost - posuzuje plnění dalších požadavků pro výkon činnosti zaměstnance (mimo vzdělání a praxe, které jsou zohledněny v základním tarifu) a zahrnuje:

- o profesionální přístup k vykonávané činnosti
- o rozvíjení a aplikace nových metod a přístupů k plnění úkolů
- o potřebnou úroveň jazykových znalostí
- o požadovanou úroveň práce s výpočetní technikou a informačním systémem
- o rozvíjení odborných znalostí v příslušném oboru
- o schopnost zvládat úkoly i z dalších příbuzných oblastí činností (flexibilita)

Vzhledem k obecnosti těchto požadavků, je v podstatě každý zaměstnanec přesvědčen, že na každém z těchto kritérií pracuje a jeho nadřazený „to přece musí vidět“. S každým hodnocením, tak dochází k velkému zklamání, když není zaměstnanec lépe hodnocen oproti předchozímu období. Vznikají otázky typu: Copak pracuji neprofesionálně, nezlepšuji se v aplikaci nových metod a do angličtiny také přece chodím, s informačním systémem pracuji každý den a stále lépe, v oblasti odborných znalostí jsem byl na dvou školeních: „nechápu tedy, proč to nikdo nevidí a nepřidal mi další body“. Nechci toto nijak zlehčovat, ale ve své podstatě tomu tak bohužel je.

U zaměstnanců vzniká dojem nespravedlivosti a zbytečné byrokracie s hodnocením, které stejně nemohou ovlivnit. Vyvrátit jejich mínění je možné pouze za předpokladu, že nadřízený disponuje celou řadou argumentů a logicky je schopen vysvětlit důvody svého hodnocení. To vytváří velké požadavky na všechny řídící pracovníky a schopnosti nezaměňovat subjektivní pocity s objektivním posouzením svých podřízených. V této oblasti doporučuji upřesnit jednotlivá kritéria a lépe definovat pojem odborná způsobilost, tak aby ji bylo možné přesně oddělit od základních požadavků na danou pozici, jejichž hodnota je vyjádřena tarifní mzdou.

b) Pracovní výkon – hodnotí úroveň podávaného pracovního výkonu zaměstnance zejména v oblasti množství a kvality práce, proaktivity, samostatnosti a spolehlivosti.

V této oblasti je možno hodnotit konkrétní úkoly, jejich množství, kvalitu a míru samostatnosti při jejich plnění, ale problémy nastávají u posouzení efektivnosti plnění úkolů, někdo potřebuje delší čas na stejnou práci jako druhý, málo kdy je opravdu objektivně posouzeno zda neefektivně delší čas byl bezpodmínečně nutný, nebo je to tím, že se s danou problematikou někdo ještě trochu více potýká atd. Zde opět velmi záleží na kvalitě hodnotitele a jeho kontrolní činnosti při řízení svých podřízených a spravedlivého zdůvodnění hodnocení v této oblasti.

c) Výsledky práce – jedná se konkrétní zhodnocení efektivity práce zaměstnance s důrazem na plnění úkolů a stanovených cílů v čase.

V této oblasti hodnocení je dle mého názoru konkrétní výsledek zaměnitelný s předchozím hodnocením. Plnění úkolů a stanovených cílů je možno spíše vnímat jako pracovní výkon. Je tak velmi pravděpodobné, že se hodnocení stává pak silně subjektivní a je otázkou správného přístupu hodnotitele a jeho dovednostech při hodnocení a argumentaci svých tvrzení.

Technicky je hodnocení prováděno tak, že přímý nadřízený zaznamenává daný počet bodů v každé kategorii do formuláře „**Záznamový list hodnocení zaměstnance**“ (viz. **Příloha č. 9: Záznamový list**), který toto hodnocení předkládá ke

schválení výkonnému řediteli. Po vyjádření výkonného ředitele je zaměstnanec seznámen s výsledky hodnocení a záznamový list je předán na personální útvar – mzdovou účetnu, která promítne výsledky hodnocení do mzdy zaměstnance a vystaví nový mzdový výměr (viz. **Příloha č. 6: Mzdový výměr**), nebo oznámení o změně výše mzdy (viz. **Příloha č. 8: Změna mzdy**). U zaměstnanců ve zkušební době lze dle mzdového předpisu přiznat max. 9 základních bodů. Hodnocení bývá zpravidla prováděno nejdříve po skončení 3 měsíční zkušební doby. O přiznání hodnocení zaměstnanci před skončením zkušební doby rozhoduje jednatel společnosti na návrh příslušného vedoucího daného oddělení.

Jak jsem již zmínil je celková výše osobního ohodnocení dána cenou bodu. Tu stanovuje vedení společnosti v souvislosti se základním tarifem a rozpočtovou úrovní mzdových nákladů příslušného roku. U každého tarifního stupně je stanovena pevná maximálně dosažitelná hodnota osobního ohodnocení. Jako příklad uvádím tarifní třídu 7.

Tabulka č. 7: Mzda tarifní třídy č. 7 v agentuře

Kód funkce	Třída	ZT při plnění vzdělání a praxe	Max. osobní ohodnocení (60 bodů)	MT
C 3,D 2	7	12 800	7 700	20 500

Celkově je účinnost této složky mzdy určené ke zvýšení vlastní motivace zaměstnance k lepší výkonnosti velmi rozporuplná a určitě je nutné navrhnout účinnější řešení, nebo se zaměřit na zlepšení znalostí hodnotitelů, tedy proškolení managementu v oblasti hodnocení. Pro účinnou motivaci zaměstnanců musí být nezaměnitelně vyjasněno **co hodnotit**.

Odborné předpoklady mohou u zaměstnance ovlivňovat i jeho **vlastnosti**, které již nemá žádný z nadřízených možnost ovlivnit, neboť charakter člověka je daný neměnný a proto je nutno, aby je nadřízený rozpoznal, akceptovat, ale **zásadně nehodnotil**.

Je nutné umět se zaměřit opravdu na **schopnosti**, které lze trvale rozvíjet a je vhodné je hodnotit a tím dále ovlivňovat. Hodnotitel musí být schopen zaznamenat zda

zaměstnanec zná, tedy má **znalosti**, nebo umí, tedy má **dovednosti** a nebo ví protože už zažil, tedy má **zkušenosti**. Takto je pravděpodobnější, že zaměstnance bude skutečně motivován, aby vše co zná, umí a ví dále zdokonaloval. Celkově pak za agenturu zaměstnanci vystupují ve svých pozicích při jakémkoliv jednání jak uvnitř agentury, tak i klienty a vůbec okolím. Je nutno ocenit, pokud umí dobře sdílet agenturní cíle, jsou při své práci ochotní, loajální, spolehliví a podobně. Toto jsou všechno faktory působící na kvalitu zaměstnanců a je nutno je správným způsobem podporovat.

Závěr

V případě osobního hodnocení je nutno konstatovat oproti pravidlům základní tarifní mzdy, že neplní svou základní funkci a považují tedy za slabou stránku. Výše osobního ohodnocení je spíše vnímána jako příležitost ke zvýšení mzdy. Kriteria hodnocení jsou příliš obecného charakteru. To vnáší do hodnocení velkou část subjektivních postojů hodnotícího a po seznámení s provedeným hodnocením podřízených je jakýkoliv posun v odměně směrem dolů vnímán jako neobjektivní a nespravedlivý. Nyní jsou výsledky hodnocení velmi podobné a vedou stále ke stabilnímu nebo zvyšujícímu se objemu mzdových nákladů. Navíc s každým novým hodnocením vzniká plno otázek typu: „proč je nadřízený nespokojený a nepřidá mi na mzdě, vždyť se snažím jak můžu a on si na mne zasedl.“ Snaha o objektivní posouzení je vnímána spíše jako nespravedlivá a mívá se svým účinkem.

Dá se říci, že pro většinu zaměstnanců, je v současné době hodnota osobního hodnocení jediný možný způsob jak si přijít k „lepší mzdě“. Pro lepší funkční práci s tímto hodnocením je důležité zlepšit systém hodnocení a pokusit se definovat správně kriteria a svázat s měřitelnými výsledky. Vyjasnění kritérií ve vazbě na měřitelných výsledcích pak pomohou uklidnit rozporuplnou hladinu nespravedlivosti při odměňování a pozitivně ovlivnit individuální motivaci na dosažení daných výsledků, neboť ty jsou podstatné při hodnocení individuálního výkonu a s ním spojeného objektivního způsobu odměňování.

3.2.4 Doplňkové pobídkové složky mzdy:

Pro vyšší motivaci některých klíčových zaměstnanců má agentura stanoveny další možnosti mzdy v podobě pobídkové složky. Jedná se o:

- o **Preferenční koeficient** (osobní příplatek). U zaměstnanců , podávající mimořádný pracovní výkon, špičkových odborníků. Jde v podstatě o nástroj umožňující v současném systému odměňování motivovat zkušené špičkové odborníky z oboru při přestupu od konkurence.
- o **Výkonnostní odměna** je motivační složkou mzdy a oceňuje podílu managementu a klíčových zaměstnanců na dosažených hospodářských výsledcích společnosti. Její výše je stanovovaná individuálně pro různé skupiny a to v závislosti na plnění a překročení stanovených ekonomických cílů jako je např. objem tržeb, provozní výsledek hospodaření a zisk jednotlivých zakázek.
- o **Cílové odměny** - jsou zavedeny pro zvýšení motivace všech ostatních zaměstnanců na plnění cílových programů, projektů nebo úkolů zajišťujících plánované hospodářské výsledky agentury za obchodní/kalendářní rok pak agentura vymezuje další složku tzv. **cílových odměn (CO)**. Cílové odměny jsou poskytnuty při splnění základních ekonomických cílů společnosti na 100 % a výše. Při plnění plánu HV pod 100% pak rozhoduje vedení agentury o případném pozastavení, nebo korekci těchto odměn. O výplatě odměn je rozhodnuto až na základě auditovaných výsledků řádné účetní závěrky společnosti příslušného kalendářního roku.

➤ Výkonnostní odměny – motivace obchodního oddělení:

Pro vyhodnocení jednotlivých obchodníků je využíván měsíční controlling, který využívá nákladového účetnictví s využitím odpovědnostního řízení nákladů

a výnosů pomocí účtování vnitřních převodů mezi odděleními (středisky) v účtové třídě 8. a 9.

Umožňuje tak:

- Zabezpečit hospodárné chování obchodních středisek resp. jednotlivých accountmanagerů podílovým zatížením interních služeb (činností) zajišťovaných obslužnými útvary v agentuře.
- podpořit vnitřní motivaci, útvary a středisek na účelném čerpání a řízení nákladů podle rozpočtu, odhalování rezerv v celkových nákladech a tím zvyšování konkurenceschopnosti agentury.

Agentura rozlišuje pro evidenci režijních nákladů tyto střediska:

a) nákladová střediska

- **správní režie** (náklady vedení)
- **obchodní režie** (náklady střediska obchodního ředitele)
- **kreativní** (výtvarná) režie kreativního oddělení
- **produkční** (nákupní) režie
- **realizační režie** (náklady DTP grafického studia)

Jejich náklady jsou srovnávány s pevným rozpočtem nákladů, a přepočítávají se dle objemu aktivit jednotlivých středisek prostřednictvím odvedených hodin na jednotlivých obchodovaných zakázkách.

b) Zisková střediska

- Jedná se o jednotlivé **obchodníky**, kteří odpovídají, jak za náklady tak i za výnosy realizované na jednotlivých zakázkách.

Obchodní střediska jsou podílově měsíčně zatěžována dle kalkulačního vzorce stanoveném ekonomickým oddělení agentury vycházející z rozpočtu příslušného roku. Náklady (5 tř.) obslužných / režijních středisek jsou převáděny jako interní výnosy

v účtové osnově třídy 9 podílově dle zmíněného kalkulačního vzorce k tíži profitních středisek obchodního úseku.

Pomocí interní směrnice byla stanovena rámcová metodika stanovující základní pravidla věcného postupu, kalkulace cen a účtování o interních převodech výkonů a režii pro potřeby zaměstnanců odpovědných za jednotlivé druhy služeb a režii na zakázkách. Jednotlivé interní sazby a režie jsou stanoveny ekonomickým oddělením a vychází z rozpočtu ext.nákladů a výnosů příslušného roku jednotlivých středisek (útvárů) agentury .

Obchodní ředitel může na základě zásadních změn v sortimentní struktuře obchodního plánu (zásadní redukce poptávky nebo ztráta klienta a s tím související přesun zakázkové náplně mezi středisky obchodníků) iniciovat změnu v rozpisu obchodního plánu mezi jednotlivými obchodníky. Na základě této změny obchodního plánu je pak současně prováděna úprava interních nákladů změnou plánu dotčených středisek obchodníků v souladu s pravidly vnitřní směrnice.

Hodnocení ekonomických výsledků jednotlivých obchodníků se nyní jeví jako účinný nástroj motivace, avšak k jeho objektivnímu stanovení by bylo vhodné lépe analyzovat skutečné zatížení daných zakázek jednotlivými režijními středisky v souvislosti s odpracovaným počtem hodin na zakázkách. Toto však podmiňuje odpovědný přístup zaměstnanců při zadávání a odvádění prací na jednotlivých úkolech. Což není v agentuře v současné době považováno za stěžejní záležitost. Kalkulační vzorec umožňující zatížení jednotlivých obchodních středisek spíše vychází z nastaveného rozpočtu tržeb obchodních aktivit a výsledů daného roku a je sice funkční, ale mnoha případech méně objektivní.

3.2.5 Mzdové kompenzace (příplatky) – vycházíme ze zákoníku práce

Pro kompenzaci zvláštních pracovních podmínek, specifických činností a vlivů jsou ve smyslu zákoníku práce stanoveny tyto mzdové kompenzační příplatky:

a) Příplatky za práci přesčas

Za dobu práce přesčas (ve smyslu ust. § 114, odst.1. ZP) přísluší zaměstnanci zákonný příplatek ve výši **25 %** průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodl na poskytnutí náhradního volna místo příplatku. Práci přesčas zaměstnanců se zkrácenou pracovní dobou se rozumí práce nad stanovenou týdenní pracovní dobu

b) Příplatek za práci ve svátek

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci ve smyslu § 115. odst.2. ZP dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Čerpání náhradního volna je možné do 3 kalendářních měsíců po práci ve svátek. Zaměstnavatel se může místo udělení náhradního volna se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku ve výši průměrného výdělku. 6.2.2. Za svátky pro účely tohoto Mzdového předpisu se rozumí státní svátky a ostatní dny považované za svátky podle zákona č. 245/2000 Sb.

c) Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci ve smyslu ust. § 118, odst.1. ZP dosažená mzda a příplatek ve výši **10 %** průměrného výdělku.

d) Ostatní speciální příplatky

- o Osobní příplatek nositelům živnosti. Zaměstnancům, kteří jsou na základě své odborné způsobilosti nositelé speciálních živnostenských oprávnění společnosti je vyplácen měsíční příplatek ve výši 1.400,-Kč
- o Příplatek za udržování a servis služebního automobilu. Zaměstnanci, který vykonává nad rámec své pracovní činnosti udržování a servis služebního automobilu přísluší měsíční příplatek ve výši 650,-Kč.

3.3 Dodatkové výhody – benefits

V agentuře je poměrně rozvinutá forma odměňování, avšak nezakotvená v žádné písemné podobě. Plošné výhody většiny zaměstnanců, ale i výhody užšího výběru služebního postavení, jsou vesměs spjaty s ekonomickými výsledky firmy. Po roce působení v agentuře jsou zaměstnancům, kteří mají uzavřeno, nebo si uzavřou důchodové připojištění v dohodnuté výši poskytnutý příspěvek od zaměstnavatele. Skupina klíčových zaměstnanců, jako jsou Account manageri je vybavena osobním automobilem, který může využít jak ke služebním, tak i soukromým účelům.

V jednotlivých odděleních organizačního uspořádání jsou na některých pozicích zaměstnancům přiděleny služební mobilní telefony využívané jak k firemním záležitostem tak i v rozumné míře k soukromým účelům.

Zaměstnavatel umožňuje všem zaměstnancům ve svém sídle bezplatné využití nápojových automatů pro přípravu kávy, čaje a vody.

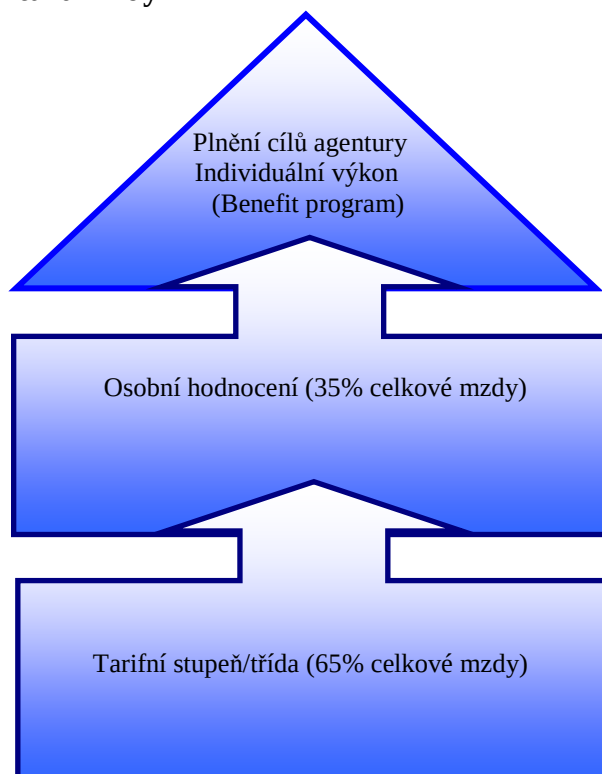
Všem zaměstnancům jsou během dne formou 55% příspěvku poskytnuty na stravu a jídlo z hodnoty 60,-Kč stravenky.

Závěr

Základním prvkem systému odměňování v agentuře ADVERTE je tarifní mzda rozčleněná do tarifních tříd zohledňující náročnost požadavků zastávané funkce a míru odpovědnosti dané pozice. Na tarifní mzdu pak navazuje pohyblivá složka mzdy – osobní ohodnocení a závěrem pak při plnění ekonomických ukazatelů společnosti individuální složka mzdy, stanovená dle ekonomických ukazatelů. Užívané benefits nejsou nyní v agentuře vnímány jako součást mzdy, zaměstnanci je považují spíše za samozřejmost.

Základní složky mzdy v agentuře ADVERTE:

Obrázek č. 2: Struktura mzdy



Systém odměňování je, nastaven s přístupem zamezení rizika negativních faktorů na počátku pracovního poměru a dobře tak přispívá ke správnému startu všech nastupujících zaměstnanců. Negativní faktory, jako je termínovaný pracovní poměr, nezaručená výše základní mzdy a podobně jsou dobře eliminovány současným mzdovým systémem. Výše základní mzdy je vnitřním předpisem držena na vyšší úrovni, než je průměrná mzda v ČR a to ve vazbě na pobídkovou část mzdy.

Avšak náročné až vyhraněné pracovní prostředí, které v tomto oboru podnikání existuje přispívá ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců a to i s ohledem na vyšší míru pobídkové formy mzdy.

Pobídková forma mzdy je vázána na ekonomické výsledky jednotlivých obchodních zástupců, kteří jsou zainteresováni na výsledku hospodaření jednotlivých realizujících zakázek. Tento podíl je vyhodnocován a vyplácen čtvrtletně. Dá se říci, že systém je funkční a respektuje tržní cenu klíčových zaměstnanců, kteří jsou takto motivováni, ovšem k zajištění své ekonomické prosperity je maximálně vytěžuje.

Problematickým článkem v celém systému odměňování je práce s pohyblivou složkou mzdy. Průběh hodnocení je nyní považován za neobjektivní při stanovování výše osobního ohodnocení, které má být určeno pro řízení lidských zdrojů a plnit úlohu pohyblivé složky mzdy působící oběma směry, tedy jak ke zvýšení tak snížení mzdy, právě v souvislosti s výkonem zaměstnance. Nyní je položka osobního ohodnocení vnímána spíše jako očekávaná součást mzdy s růstovou tendencí, tento způsob zvýšení mzdy je zaměstnanci vždy při hodnocení očekáván. Důvodem je slabé vymezení daných hodnotících kritérií. Je velmi obecné a má dosti široký záběr. Jeho správné provedení může nastat pouze ve spojení s velmi dobrými znalostmi managementu v oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto znalosti jsou na nízké úrovni, což vede k těžkopádnosti hodnocení a předem je tak předurčené k nefunkčnosti. Osobní ohodnocení jako pohyblivá složka mzdy je tak vnímána jako pomyslný balík přiznaných premií spojený s dlouhodobým působením zaměstnance na dané pozici.

Druhou problematickou částí je stanovení pobídkové části mzdy u zaměstnanců přímo nesvázaných s obchodním plánem, avšak velmi důležitých pro odvedení kvalitní práce klientům a tím i jeho naplnění. Jedná se o skupinu všech zaměstnanců spolupracujících s obchodním oddělením. V této skupině jsou motivační doplňkové složky mzdy odvislé od celkových výsledků agentury a poměrně malým způsobem kopírují individuální přístup jednotlivých pracovníků určující růst výkonnosti a zajištění výsledků odvedené práce v čase. Dá se říci, že tento druh cílových odměn představuje prakticky 13.tou mzdu, která neplní účel zvyšování výkonu v závislosti na dosaženém výkonu jednotlivce.

3.4 SWOT ANALÝZA

Na základě provedené analýzy jsem sestavil pomocí SWOT metody jednotlivé slabé a silné stránky současného mzdového systému, které charakterizují současný systém odměňování v agentuře ADVERTE:

Tabulka č. 8: SWOT ANALÝZA

Silné stránky (strenghts) S → Mzda nad průměrem v ČR → Funkční systém zařazení pracovníků na vstupu → Možnosti pobídkové složky mzdy → Stabílní Casch Flow – mzdy bez časových výkyvů → U klíčových zaměstnanců motivace na podílech z výsledku hospodaření → Dobře vypracovaná organizační struktura a dodržování její hierarchie → Sledování ekonomických výsledků obchodních středisek	W (Weaknesses) Slabé stránky → Pohyblivá složka mzdy neplní svůj účel a je brána jako její automatická součást. → Nedostatečně stanovené kritéria hodnocení, jsou vnímána jako neobjektivní → Hodnocení a zpětná vazba ve výkonnosti zaměstnanců je nedostačující → Nepracuje se s plánem rozvoje odborné způsobilosti zaměstnanců → Management agentury a jeho znalosti v hodnocení zaměstnanců, jsou na nízké úrovni. → Poskytování benefitů nemá vnitřní pravidla a není vnímáno jako součást mzdy. → Vyšší míra fluktuace
Příležitosti (Opportunities) O → Možnost konkurenční výhody cíleným řízením lidských zdrojů → Možnosti spolupráce s mezinárodně působícími společnostmi a začlenění tohoto portfolia klientů do nových obchodních příležitostí = vyšší nároky na zaměstnance → Využití zvyšující se nezaměstnanost na trhu práce pro zdravou konkurenci kvalifikovaných zaměstnanců. → Zaměřit své aktivity v době krize na marketingové propagace s rychlou zpětnou vazbou pro klienta, např. Dialog - marketing = zvyšovat odbornou způsobilost → New business v oblasti marketingu založeném. na CRM přístupu.	T(Threats) Hrozby → Ztráta kvalitních zaměstnanců – s klíčovým know-how a to bez důsledné práce s lidskými zdroji → Přestup zaměstnanců ke konkurenci, která má propracovanější a lákavější motivační mzdový systém → Sílící hrozba zvyšujícího se počtu reklamních agentur → Ztráta likvidity a cenové konkurenceschopnosti neřízeným vývojem převažujících mzdových nákladů → Pokles zakázek vlivem úsporných opatření našich klientů v rámci krizového období

4 NÁVRH ŘEŠENÍ MZDOVÉHO SYSTÉMU

Tak jak jsem již několikrát zmínil, je návrh řešení zaměřený především na zlepšení práce s pohyblivou složkou mzdy. Toto hodnocení nyní neplní svůj účel a je spíše považováno za automatickou součást mzdy, která nemá vůbec žádný vliv na objektivní posouzení přínosu jednotlivých zaměstnanců, ale spíše dorovnává jakýsi pomyslný „standard“ na určité úrovni funkčního zařazení a délce působnosti v agentuře. Cílem této kapitoly je přinést návrhy opatření tak, aby se zlepšil způsob stanovení výše odměn k tarifnímu stupni a přispěl k větší motivaci zaměstnanců k vyšším výkonům. Odstranit formální provádění hodnocení, které se spíše vykonává z důvodů, požadavků jednatele agentury na jejich provedení. Cílem je najít smysluplný postup hodnocení výkonnosti a pracovního chování zaměstnanců s vazbou na výši pohyblivé složky mzdy.

První část této kapitoly vychází z výsledků analýzy a předchozích teoretických poznatků. Je zaměřena vyplývající závěry a předkládá výchozí stanoviska, jako důležité aspekty pro vlastní sestavení nového mzdového předpisu. S využitím předchozích údajů jednotlivých kapitol bude navržen nový systém způsobu hodnocení.

Současně s novým systémem hodnocení výkonu a pracovního chování zaměstnanců se na závěr zaměřím i na manažerské dovednosti jednotlivých hodnotitelů a jejich přípravu na správné provádění hodnocení práce. Právě s objektivním vnímání osobního hodnocení a případných dalších pohyblivých složek mzdy je podstatnou součástí stability zaměstnanců a zvyšování ziskovosti při udržitelnosti ekonomické stability agentury. Poslední část budu věnovat benefit programu, který není nyní nijak korigován a jeho čerpání je považováno za velmi samozřejmé. Pro objasnění skutečné výše mzdy bude vhodné zavést systém zaměstnaneckých výhod s podmínkami splnění jistých kritérií, tak aby bylo zajištěno všeobecné povědomí ve firmě o výši příspěvků zaměstnavatele na zaměstnanecké výhody, kde každý tento obnos bude vnímat jako součást mzdy a ne jako samozřejmost.

4.1 Cíle nového systému odměňování

Jako jeden z hlavních bodů v přístupu k novému návrhu systému odměňování považuji stanovení cílů, které bude umět nový návrh podpořit.

- Mzdový systém musí přispívat ke zvyšování produktivity práce a současně podporovat rozvoj jednotlivých zaměstnanců
- Agentura musí umět definovat cíle, které po jednotlivých pracovních pozicích žádá a odměny, které za to poskytne.
- Mzda a její další složky musí být chápány a využívány jako řídicí nástroj povzbuzující motivaci a ne jako způsob udržení nebo zlepšení individuální spokojenosti.
- Mzdový systém musí být schopen podpořit **spravedlnost**.

Spravedlnost musí být vnímána ve dvou rovinách:

- **vnitřní**, která se týká spravedlivé diferenciací v odměňování jednotlivých pracovních pozic a jednotlivých pracovníků s jejich individuálním pracovním výkonem uvnitř agentury.
 - **vnější**, která se vztahuje k odpovídající úrovni mezd srovnatelnou s konkurencí v daném regionu.
- Upřesnění kritérií a zlepšení odbornosti a znalosti managementu v oblasti hodnocení, musí vést k zlepšení účinné motivace zaměstnanců v souvislosti s individuálním výkonem jedince a současně k vyšším výsledkům agentury.
 - Mzdový systém musí být dostatečně pružný a flexibilní, aby umožňoval ohodnotit výkyvy v pracovním výkonu zaměstnanců (pozitivní i negativní)

4.2 Volba ukazatelů = spravedlivé hodnocení

Návrh nového systému odměňování musí být více v souladu se strategickými cíli agentury. Jedním z cílů je zvyšování výkonnosti a udržení ekonomického rozvoje. Z pohledu činností agentury, tak jak byla v předchozích kapitolách popsána vyplývá, že nový návrh systému odměňování musí být více zaměřen na jednotlivce, tak aby motivoval k jednotlivým výkonům a lépe reflektoval příčiny zvyšování výkonnosti.

Návrh nového systému odměňování se musí více zaměřovat především na tyto ukazatele:

- a) **Finanční přínos:** tržby, rentabilita, přidaná hodnota, náklady, a případně další ukazatele účetní evidence.
- b) **Výstupy:** odvedená práce, vytěžení kapacit, počet nových klientů, uzavřené zakázky.
- c) **Účinnost:** plnění normativů (standardů), kvalita, množství špatně odvedené práce, úroveň zlepšování agenturních služeb, změny chování ke klientům, včasnost dokončení zakázek (projektů).
- d) **Zpětná vazba:** názory klientů, vnitřních příjemců práce (jednotlivých oddělení)
- e) **Časové :** rychlost reakce nebo odpovědi, dodržování stanovených časů, množství restů, potřebný čas k přijetí práce, dodací lhůty, apod.

Při řízení výkonu je nutné zohlednit možnosti vertikální účinnosti motivace prostřednictvím stanovených cílů jednotlivým střediskům a případně i přímo jednotlivcům na základě cílů celé agentury. Výsledky agentury jsou však mnohdy ovlivněny vnějšími událostmi a nesouvisí zas až tak nutně s přičiněním jednotlivců, ale spíše s vývojem situace na trhu, což v dnešním období celosvětové krize je opravdu velký problém.

Pro udržení a zvyšování motivace zaměstnanců je žádoucí se více zaměřit na horizontální linii řízení výkonu jednotlivců. U horizontální linie řízení výkonu, je pak velmi důležité zvládnutí správného **hodnocení zaměstnanců** na základě objektivních ukazatelů a přesnějších kritérií, které budou reflektovat individuality a jejich příspěvek k celkové týmové výkonnosti agentury, měřené převážně v číselných ukazatelích finančního přínosu.

4.2.1 Standardy – je s čím srovnávat

Pro snazší měření výkonu je vhodné stanovit poměrové ukazatele, které budeme vnímat jako normu standardního výkonu a jednotlivé odchylky, pak jednoduše zohlednit při hodnocení jednotlivých výkonů. Navrhují standardizovat alespoň určitou skupinu některých procesů při realizaci komunikačních kampaní, tak aby byla vytvořena vhodná

měřítka výkonu práce, resp. stanovily se podmínky, za kterých je práce na dané pozici vykonávána efektivně a bylo možné ji lépe měřit.

Se zaměstnancem, případně oddělením, by bylo i možné např. uzavřít dohodu o pracovním výkonu nebo přímo smlouvu o pracovním výkonu. Problémem standardizace je však právě reklamní prostředí agentury a rozmanitost činností, které velmi těžko umožňují kvantitativní vyjádření, které je pro stanovení standardů žádoucí. U některých pracovních pozic bude stanovení standardů velmi obtížné. Bez pochyb, však zůstává fakt, že poměřením skutečně odvedené práce ke standardu, lze velmi snadno stanovit, zda byl požadovaný výkon dosažen, či nikoliv a to i v případě, že nakonec nebylo možné daný výstup zpeněžit a to z jiných důvodů než špatně odvedenou prací jednotlivce. Tyto důvody pak mohou být předmětem kritérií dalšího hodnocení, například obchodníka, který je odměňován především z finančního přínosu, ale do jaké míry takto neúspěšných aktivit uvnitř agentury realizoval je současné době podružnou záležitostí.. Tam kde výsledek odpovídá standardu lze hodnotit objektivněji oběma směry. Odměny pak budou více skutečně spojovány s výsledky a nikoliv s úsilím.

Vzhledem k náročnosti zavedení standardizace práce, se možnostmi přípravy na její implementaci budu zabývat později.

4.2.2 Stereotypy – brzda správného odměňování

Problémy současného systému odměňování přináší i zažité stereotypy. Pro jejich odstranění bude nutné zviditelnit tuto skutečnost řídicím pracovníkům a poukázat na tyto nedostatky v hodnocení podřízených a připravit takové nástroje hodnocení tak, aby napomohly k odstranění těchto stereotypů. Pro mnohé bude zcela jistě velmi obtížné, zažité stereotypy změnit a odstranit. Je to jeden z cílů nového návrhu a bude vyžadovat užší spolupráci s jednotlivými řídicími pracovníky.

Jeden ze zažitých přístupů chybného hodnocení zaměstnanců v agentuře je existence dalo by se říci tzv. „zásluhového“ odměňování, které lze charakterizovat jako:

➤ Odměňování:

- podle věku – za učení se životem
- seniorství – za dobu působení v agentuře

- budoucích schopností – budoucí úspěch, který nemusí být vždy zaručen
- dovedností – užitečnost, nezaměňovat úsilí a výsledky
- zvláštnost skupiny – privilegia některých skupin (slabost pro určitá oddělení)

Jedním z úkolů této práce je tyto prvky eliminovat a zaměřit se na objektivní posuzování výkonu s ohledem na skutečný přínos, tedy odměňování:

- **výkonové** – za výsledky, (nutno začlenit jak vertikálně tak horizontálně)
- **dle přínosu** – kombinace (výsledky)+(úspěšnost)

4.3 Základní strategie systému odměňování

Systém odměňování je a bude vždy ovlivňován jak z vnějšího okolí, tak i ze vnitř agentury různými faktory. Základní strategické přístupy v odměňování je možno z hlediska agentury definovat takto:

➤ Přístupy na základě vnějších faktorů:

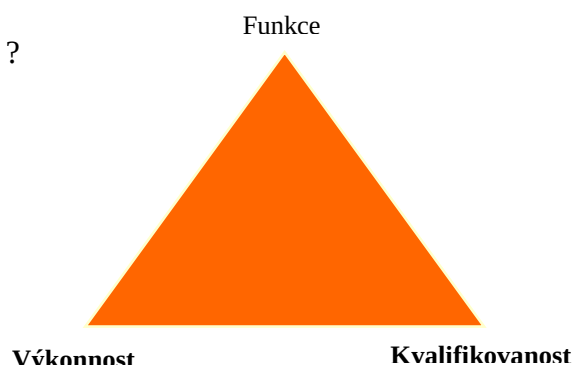
- Minimální mzda a minimální mzdové tarify držet na vyšší úrovni než konkurenční agentury regionu
- Zachovat rovnost mezd a platů pro ženy a muže
- Stupeň ekonomického vývoje agentury je rozhodující při stanovování objemu mzdových nákladů a možností benefičních programů.
- Míra nezaměstnanosti – sledováním můžeme vytvářet uvnitř agentury konkurenční prostředí
- Sledováním ceny práce na trhu pracovních sil můžeme ovlivňovat stanovování tarifních mezd tak aby reflektovaly současný stav na trhu mezd.

➤ Vnitřní faktory

- Finanční situace agentury je nejzákladnějším článkem pro stavbu struktury mezd
- Míra závislosti na lidských zdrojích nebo technologiích bude ovlivňovat hodnotu pracovního místa

- Filozofie odměňování musí být nutně založena na výborných znalostech a dovednostech ovlivňující jak výkon jednotlivců, tak i celé agentury.

➤ ZA CO PLATÍME ?



4.3.1 Nové přístupy v systému odměňování

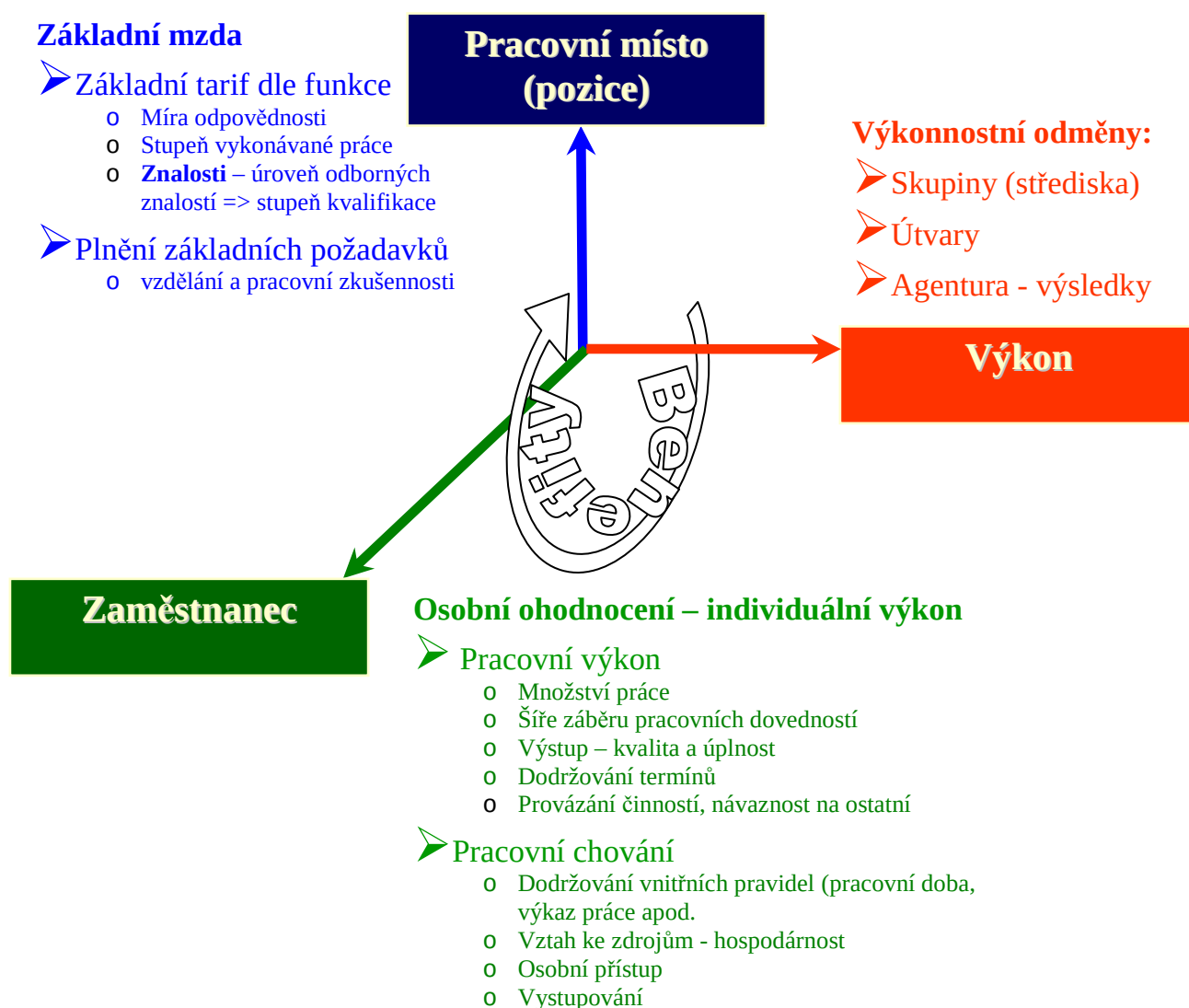
Systém odměňování je v agentuře nyní považován z části za neobjektivní a to zejména v oblasti osobního ohodnocení, tak jak jsem uváděl v předchozím textu. Nový návrh by měl působit nejen v této oblasti, ale jako ucelený soubor procesů podporující spravedlivé odměňování závislé na růstu výkonnosti. Ten je dosahován prostřednictvím optimálního využití pracovní síly. Nový návrh by měl více podporovat budování firemní kultury, a to v kontextu vnímání agentury jako firmy, která si Váží přínosů zaměstnanců, kteří bezprostředně ovlivňují výsledky celku a zároveň oceňuje růst a rozvoj těchto zaměstnanců.

Zrychlený způsob podnikání vyžaduje, motivovat zaměstnance k udržování dovedností na aktuální úrovni vývoje společnosti. Identifikaci a vyjádření rozsahu dovedností a znalostí jednotlivců se pokusím systémově zpracovat tak, aby reflektovali úroveň odborné způsobilosti a měli větší vliv na celkovou výši mzdy než doposud. Osobní ohodnocení bude více svázáno s konkrétními kritérii a eliminuje tak obecně definované kriteria hodnocení, s úmyslem lepšího reflektování skutečného stavu pracovního chování a výkonu zaměstnance. Pobídkové složky mzdy budou více propojeny s finančními a ekonomickými výsledky skupin a celku agentury.

Pro lepší znázornění uvádím tento přehled nového přístupu k odměňování v agentuře ADVERTE:

Obrázek č. 3: Nový přístup odměňování

Znázornění nového přístupu k odměňování zaměstnance v agentuře ADVERTE, spol. s r.o.



4.3.2 Hodnocení – zaměřeno na výkon

Hodnocení práce ve smyslu výkonnosti je schůzka mezi nadřízeným pracovníkem a zaměstnancem k projednání dosažených výsledků, dokumentování pokroku a příprava na další období a plány. Toto hodnocení vychází z dosažených výsledků pracovníka. Pro posílení potřeby společného úsilí agentury je potřeba určité spolupráce s jednotlivými odděleními na pracovišti. Proto je důležité k individuální složce ještě začlenit složku skupinovou a posílit tak význam pohledu zaměstnance z jednostranně vlastních dosažených výsledků k tomu, jak sám přispívá k cílům pracovní skupiny.

Hodnocení, tak nabývá svůj účel a to především proto, že:

- Začne existovat povinnost plnit očekávání
- Cíle agentury se provazují se skupinovými cíly
- Vzniká potřeba, aby byly dobře identifikovány oblasti dovedností, které je nutné dále rozvíjet
- Jsou vytvářeny témata, které vybízejí je projednávat ve smyslu potřeb zvyšování výkonnosti
- Jednotlivcům vzniká vyšší důležitost při posuzování přínosu k celkovému výkonu skupiny nebo agentury
- Poskytuje motivaci pro zlepšování

Bez motivace jednotlivců je výkon jen s těžší dosažitelný. Přesto, že motivace není stěžejní otázkou této práce, považuji za účelné se u tohoto pojmu nyní krátce zastavit.

➤ Motivace k pracovnímu výkonu

V celém obsahu této práce není pojem „motivace“ nijak zásadní otázkou, ale vzhledem k rozdílným skupinám v agentuře bude jistě rozdíl v motivaci členů managementu a v motivaci obchodníků, případně realizátorů na jednotlivých

odděleních. Před vlastním návrhem zlepšení fungování mzdového systému v agentuře, je důležité si ujasnit, co všechno ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců v pracovním procesu. K tomu, aby byl podáván co nejlepší výkon, je nutné zaměstnance jak už jsem předeslal správně motivovat. Samotnému pojmu „pracovní výkon“ a „řízení pracovního výkonu“ jsem se ještě výrazněji nevěnoval a proto ještě před tím než přistoupím ke konkrétnímu řešení, se chci u těchto pojmů na chvíli zastavit. Stěžejní oblasti a směr způsobu odměňování bude velmi závislý na správném posouzení důvodů ovlivňující motivaci zaměstnanců k práci.

➤ **Pracovní výkon**

V postatě vymezuje míru plnění zadaných úkolů, které tvoří náplň práce daného pracovníka. Nezahrnuje pouze množství a kvalitu práce, ale i další okolnosti jako je přístup k práci, chování v práci, interpersonální vztahy na pracovišti, docházku, fluktuaci, apod.

Jak uvádí Koubek (7), je pracovní výkon výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (úkolů). Úsilí označuje Koubek za odraz motivace a týká se množství energie, kterou pracovník vynaloží na splnění daného úkolu.

Úsilí, které zaměstnanec při splnění svých úkolů vynaloží je tedy založeno právě na motivaci a ovlivňuje je množství energie, kterou zaměstnanec vynaloží na plnění úkolů. Důležité je, že pracovní výkon nemusí být pokaždé přímo úměrný vynaloženému úsilí – mezi hlavní příčiny neúměrnosti patří špatné pochopení úkolů, nebo chybějící potřebné podmínky či schopnosti zaměstnance.

Zda každý zaměstnanec disponuje určitými schopnostmi (osobnostními charakteristikami) a dovednostmi, aby byl vhodný pro vykonávání své práce je důležitou otázkou, neboť nesprávnou volbou nového zaměstnance je ihned na začátku pracovní kariéry započato s nerovným postavením ve smyslu jednotlivých pracovních pozic. Již před nástupem do zaměstnání je potřeba rozpoznat nedostatky ve znalostech a dovednostech a pokud se tak nepodaří, měl by pak tyto nedostatky odhalit vhodný adaptační proces. A to minimálně během zkušební pracovní doby.

Znalosti i dovednosti ve velké míře ovlivňují pracovní výkon. Protože agentura nemá zavedený žádný systém adaptačního procesu, neexistuje tak v oblasti znalostí a dovedností, relevantní zpětná vazba. Dochází pak k tomu, že zaměstnanci žijí s pocitem profesionálního přístupu a přitom se málo kdy zavčas dozví v čem jsou jejich slabiny.

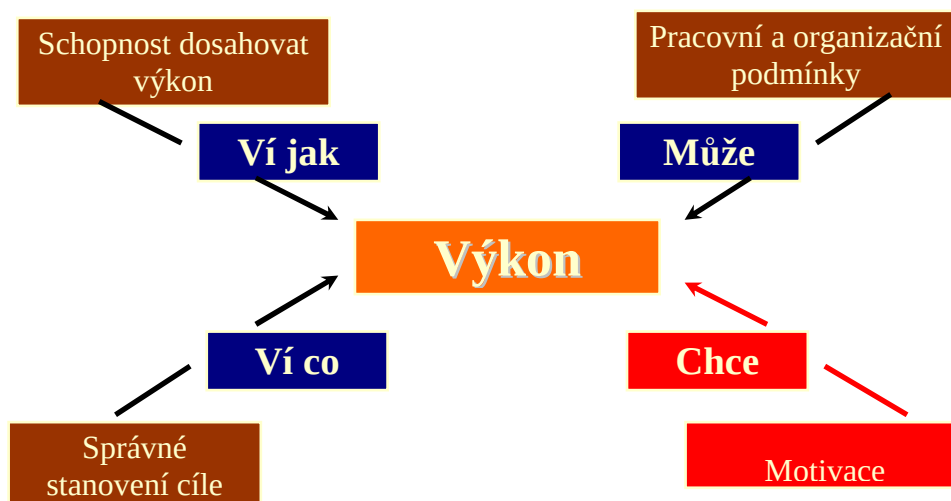
Při vlastním hodnocení nadřízeným jsou pak konfrontováni s relativně subjektivním názorem hodnotitele a odcházejí zklamáni z pocitu neadekvátnosti vynaloženého úsilí při plnění svých povinností. Je tomu, ale opravdu tak? V mnoha případech nesystémový přístup zpětné vazby, zapříčiňuje oboustrannou nespokojenost a to v důsledku různých očekávání.

Sjednocení očekávání je možno realizovat buď existencí definice jednotlivých pozic, nebo spíše rolí, definovaných s ohledem na hlavní odbornou způsobilost podstatnou pro provádění této role resp. provádění příslušných pracovních úkolů. Vzhledem k tomu, že takto nejsou jednotlivé pozice zatím definovány, je celé hodnocení považováno spíše za neobjektivní a působí demotivačně.

Uvedu příklad na pracovníkovi v roli nadřízeného. Jestliže nebude nadřízený konfrontován prostřednictvím zpětné vazby, například se svým způsobem zadávání úkolů, pak se úsilí jeho podřízených bude pravděpodobně zpomalovat a to z vědomím, že s tím nejsou schopni nic udělat a protože agentura nemá, žádný systém zpětné vazby ve vztahu k odborným znalostem a dovednostem, mohou dospět až do stádia rozhodování o smysluplnosti svého působení v agentuře a případně rozvázání pracovního poměru.

Toto souvisí také s vlastním vnímáním role zaměstnance a jeho postojů ke své úloze v agentuře, kam vlastně směřuje a jak vnímá potřebu se dále orientovat ve svém úsilí při práci. Jak už jsem uvedl, výkon zaměstnance, velmi ovlivňuje jeho motivace pracovního jednání. Ani dva stejně vybavení zaměstnanci schopnostmi, dovednostmi a pracovními podmínkami nemusí mít stejný výkon. Jak se říká pokud někdo nechce, je to horší jako když nemůže. Výkon se tedy bude lišit nejvíce podle **míry motivace** každého jednotlivce k pracovnímu jednání.

Obrázek č. 4: Výkon pracovníka



4.4 Odborná způsobilost

4.4.1 Adaptační proces – hodnotíme schopnosti

Z předchozí kapitoly jasně vyplývá, že potřeba tzv. adaptačního procesu při nástupu nového zaměstnance a systému prověřování potřebných dovedností na daných pozicích nabývá v agentuře na důležitosti a také velmi souvisí s neustálými problémy jak s rozvojem a udržením talentovaných zaměstnanců, tak s jejich motivací k výkonu a odbornému růstu. Správně identifikovat a udržovat dovednosti zaměstnanců na aktuální úrovni je důležitý předpoklad pro zachování konkurence schopnosti agentury a jejího pozitivního ekonomického vývoje.

Pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců, nyní popisují za co daný pracovník odpovídá, co vykonává a zabezpečuje, což s sebou nese automaticky požadavky na schopnosti příslušné funkce zaměstnance, které již ale ve vztahu k této funkci nejsou v agentuře nespecifikovány. Popis činnosti tak po určité době působení zaměstnance na dané pozici ztrácí na významu a důležitější se nutně stává úroveň odborné způsobilosti, která není specifikována a tedy ani cíleně prověřována. Nyní se vychází z úrovně vzdělání a praxe, což je dobré pro start nového zaměstnance v agentuře, ale obojí bohužel nic nevypovídá o kvalitě odborné způsobilosti. Ve stávajícím mzdovém

systemu je snaha o zhodnocení odborné způsobilosti prostřednictvím osobního ohodnocení, které je v současnosti velmi obecné. Protože odborná způsobilost patří k základním požadavkům na danou funkci je důležité tuto oblast podchytit a zlepšit. Návrh na zlepšení hodnocení v oblasti základního tarifu bude spočívat, právě v zaměření se na odbornou způsobilost.

4.4.2 Úroveň odborné způsobilosti

Identifikace a vyjádření širokého rozsahu dovedností a znalostí, které jsou pro danou pozici nezbytné, by se mohlo na první pohled zdát zbytečně složité. Tato kapitola pojednává o tom, že tomu tak nemusí být. Je nutné si uvědomit, že pokud se jednotlivé role zaměstnanců pevně vymezí a definují spolu s dovednostmi a znalostmi, výrazně tím stabilizujeme **význam každé role** v každé zastávané funkci. Jestliže se podaří tyto role pevně definovat, tak jak to jednotlivé pozice potřebují pro provádění příslušných pracovních úkolů, vzniká tak prostor pro posouzení na jaké úrovni dotýčný zaměstnanec ve své odborné způsobilosti je. Jednotlivé úrovně pak jasně vypovídají o kvalitě zaměstnance na dané pozici a tomu odpovídající úrovni platu. Identifikace odborné způsobilosti přináší tyto výhody:

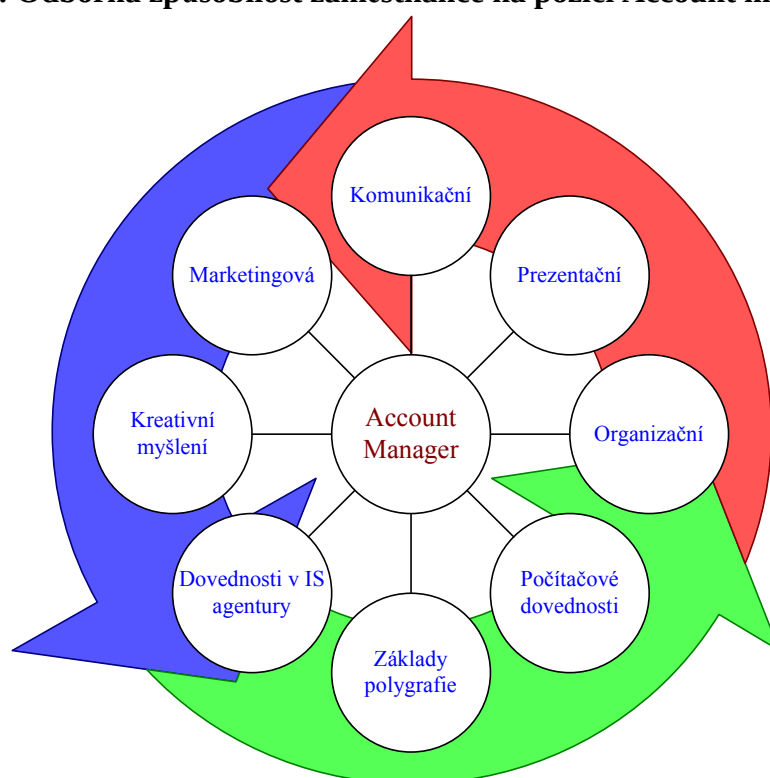
- Budou definovány **hlavní dovednosti** pro provedení dané práce
- Jednotlivým pracovníkům a pracovní skupině umožní určit základní **prvky hodnocení** stávající úrovně dovedností
- Bude předpřipravený prostor pro **plán rozvoje osobních dovedností** zaměstnanců
- Budou vytvořeny podmínky pro nastavení nebo zlepšení plánu **rozvoje pracovních skupin (oddělení)**
- **Vyjasní se souhrn dovedností** požadovaných při přijetí nového zaměstnance jednotlivých pracovních skupin (oddělení).

Při sestavování nástrojů pro hodnocení odborné způsobilosti, jsem vycházel z principů managementu výkonnosti dle Jamese Rolla (13). Použil jsem určité prvky tohoto hodnocení a uprůsobil pro vlastní prostředí agentury, tak aby jednoduchým způsobem

umožnily řešit problematiku hodnocení úrovně odborné způsobilosti. Celý systém hodnocení jsem postavil na příkladu jedné z klíčových pozic agentury - Account managera.

Cílem je znázornit možný způsob hodnocení odborné způsobilosti této pozice na základě popisu jednotlivých oblastí dovedností a znalostí potřebných pro výkon této pozice. Jednotlivé oblasti jsem rozdělil do těchto osmi segmentů. Podobným způsobem, by pak řídicí pracovníci spolu se svými zaměstnanci definovali jednotlivé pozice svých pracovních skupin. Zde uvádím

Obrázek č. 5: Odborná způsobilost zaměstnance na pozici Account manager



Pro správné rozlišení úrovně odborné způsobilosti jednotlivců je nutné jednotlivé segmenty dovedností rozčlenit do tří základních úrovní jejich složitosti.

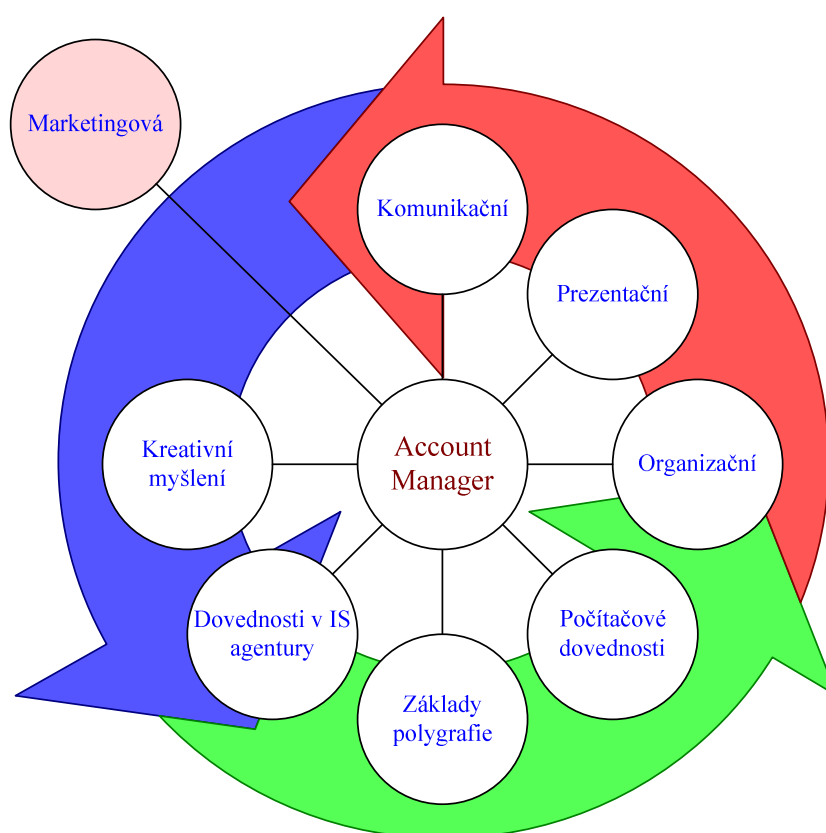
1. Základní dovednosti – Ve své podstatě jde o znalosti nutné k efektivní výkonnosti, které zaměstnanec získá, buď během adaptačního procesu, nebo podle složitosti dovedností dané pozice za delší, ale pevně stanovený časový úsek.

2. Střední dovednosti – Na této úrovni je zapotřebí vyšší složitější formy odborných znalostí a dovedností, případně lze stanovit, že musí být podloženo zkouškou, certifikátem, nebo jiným způsobem ověření.

3. Pokročilé dovednosti – Jsou podmíněny složitější a ucelenou formou odborných schopností a obvykle je zvládá pouze několik členů daného oddělení.

Každý segment odborné způsobilosti pak nese právě tyto tři úrovně složitosti dovedností. Pro názornost uvádím například segment **marketingová způsobilost**.

Obrázek č. 6: Segmenty odborné způsobilosti



Definice základních, středních a pokročilých dovedností spolu s odhadem procenta jejich znalosti z celkového počtu členů dané pracovní skupiny (oddělení), bude jedním z důležitých úkolů řídicích pracovníků. Ne ve všech segmentech bude stejná část zastoupení např. pokročilé úrovně dovedností. U segmentu marketingové způsobilosti bude procento zaměstnanců s pokročilou úrovní znalostí a dovedností, bezpochyby jiné, než procento pokročilých schopností segmentu práce s počítačem.

Příklad základní, střední a pokročilé úrovně odborné způsobilosti v segmentu Marketingových schopností Account manažera:

Tabulka č. 9: Jednotlivé úrovně odborné způsobilosti v segmentu Marketingových schopností

Základní	✓ Běžné znalosti marketingu a rozvoje podnikání ✓ Znalosti nástrojů marketingu (informační zpravodaje, webové stránky, videa, možnosti billboardových ploch apod.)	Nutné, aby znalo celé obchodní oddělení (100%)
Střední	✓ Umí vést tématické jednání s klientem ✓ Zná a zvládá identifikaci nových trhů klienta ✓ Umí zorganizovat průzkum trhu ✓ Zná a orientuje se v trendech daného odvětví a produktu klienta	Mělo by znát alespoň 50% obchodního oddělení
Pokročilé	✓ Umí stanovit základní body strategické komunikace vzhledem k dané pozici klienta na trhu ✓ Umí integrovat marketingový plán s podnikatelským, vyšší úroveň marketingových a strategických znalostí ✓ Umí navazovat nové obchodní vztahy, a dovede uzavřít dlouhodobé partnerství s klienty.	Zná zhruba 30% členů obchodního oddělení

Úkolem obchodního oddělení v čele s obchodním ředitelem je identifikovat všech osm segmentů dané pozice Account manažera do jednotlivých úrovní tak, aby je bylo možné jednoduchým způsobem nakonec vyhodnotit. U nových zaměstnanců na této pozici, by pak bylo základním požadavkem zvládnout v rámci adaptačního období základní úroveň dovedností v daných segmentech. U ostatních zaměstnanců pak bude v určitých stanovených intervalech, např. 1xročně, prověřována úroveň aktuálních dovedností a znalostí v jednotlivých segmentech. Celkové hodnocení odborné způsobilosti pak bude stanoveno na základě výsledků v každém segmentu. V každém ze segmentů se může zaměstnanec nacházet v různé úrovni odborné způsobilosti a to jak základní, tak střední nebo pokročilé. Způsob jak určit celkovou úroveň jeho odborné způsobilosti jsem zpracoval v následující kapitole.

4.4.3 Hodnocení odborné způsobilosti

Pro zhodnocení dané úrovně v daném segmentu odborné způsobilosti bude sloužit následující tabulka. Jednotlivé dovednosti jsem ohodnotil počtem bodů, a to

záměrně nerovnoměrně různým počtem tak, aby odráželi danou důležitost ve svém segmentu dané schopnosti sehrávají. Jednotlivé úrovně jsou pak vyjádřeny rozmezím bodů, kterých zaměstnanec dosahuje. **Pro jednoduchost posuzují pouze dvě hlediska.**

1. Zaměstnanec **má odbornou způsobilost** v dané oblasti => jsou mu přiznány body
2. Zaměstnanec **musí dovednosti v dané oblasti zdokonalit** => body nejsou přiznány

Výsledný počet bodů pak určí, ve které ze tří úrovní své odborné způsobilosti se zaměstnanec v daném segmentu nachází. Tato úroveň pak bude použita v celkovém hodnocení odborné způsobilosti.

Tabulka č. 10: Hodnocení odborné způsobilosti v daném segmentu

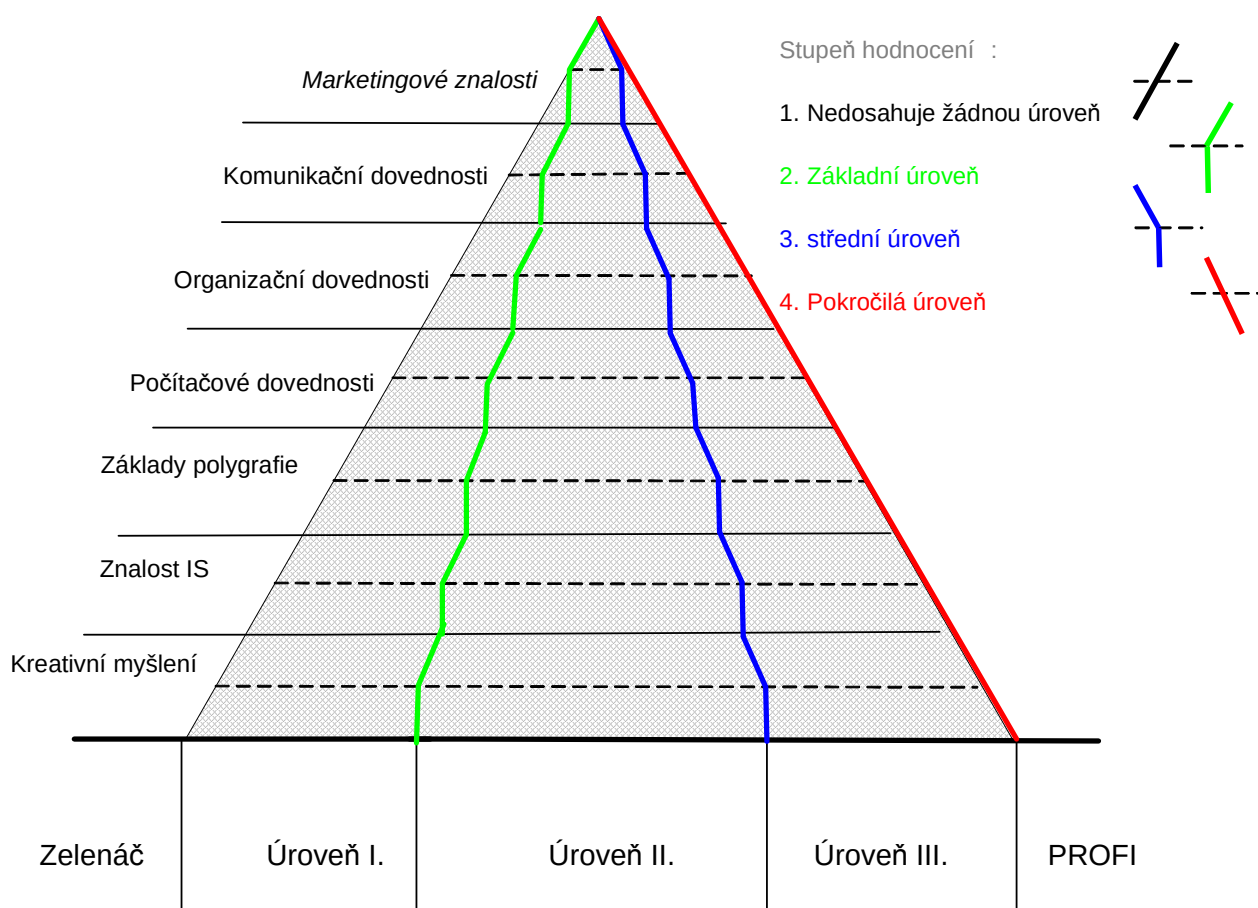
Hodnocení odborné způsobilosti zaměstnance				
30	Profi	Jméno zaměstnance:	Středisko:	
29	Pokročilá úroveň III.	Pozice/funkce: Account Manager	Tarifní třída:	
28		Segment odborné způsobilosti		
27		MARKETING	Stav odborné způsobilosti	
26		Popis dovedností a znalostí podle jednotlivých úrovní	Má odbornou způsobilost v této oblasti	Musí dovednosti v této oblasti zdokonalit
25				Body
24	Střední úroveň II.	Základní úroveň	✓ Běžné znalosti marketingu a rozvoje podnikání	✓
23			✓ Znalosti nástrojů marketingu (informační zpravodaje, webové stránky, videa, možnosti billboardových ploch apod.)	✓
22				2
21				2
20				2
19	Základní úroveň I.	Střední úroveň	✓ Umí vést tématické jednání s klientem	✓
18			✓ Zná a zvládá identifikaci nových trhů klienta	✓
17			✓ Umí zorganizovat průzkum trhu	✓
16			✓ Zná a orientuje se v trendech daného odvětví	✓
15				4
14	Pokročilá úroveň I.	Pokročilá úroveň	✓ Umí stanovit základní body strategické komunikace vzhledem k dané pozici na trhu	✓
13			✓ Umí integrovat marketingový plán klienta s podnikatelským	✓
12			✓ Umí navazovat nové obchodní vztahy, a dovede uzavřít dlouhodobé partnerství s klienty.	✓
11				5
10				5
9		Hodnota úrovně odborné způsobilosti	12	30

Na základě hodnocení všech segmentů bude stanovena celková úroveň odborné způsobilosti zaměstnance. Navrhují, aby tyto tři úrovně **odborné způsobilosti nově ovlivnily výši základní tarifní mzdy** a to ve třech tarifních stupních dané tarifní třídy. Základní odborná způsobilost, tedy Úroveň 1 bude odpovídat současné výši základní tarifní mzdy, dosažením střední úrovně OZp, tedy číslo dvě by již mělo vliv na zvýšení základního mzdového tarifu o např. 10% a dosažení pokročilé úrovně, tedy číslo 3 o

20%. Pokud by se vyskytl jedinec s hodnocením maximálním a bude splňovat ve všech segmentech své odborné způsobilosti podmínky pokročilé úrovně, pak bude ohodnocen současnou formou pobídkové mzdy tzv. preferenčním koeficientem. A naopak nedosahuje-li někdo ani základní úrovně, musí být začleněn do adaptačního procesu a po tuto dobu jeho základní tarifní mzda bude snížena. Způsob hodnocení jsem pro svou jednoduchost zvolil dle učebních materiálů PhDr. Aleny Lubasové (10) a materiálů poradenské společnosti Konsens, spol. s r.o. v Brně. Na základě těchto informací navrhuji začlenit do celkového hodnocení odborné způsobilosti zaměstnanců tento jednoduchý nástroj hodnocení, a to v podobě grafického znázornění pyramidy, které svým způsobem použití vyhovuje vnitřnímu prostředí reklamní agentury.

Jako kritéria, jsou vybrány všechny segmenty odborné způsobilosti a výsledek jejich úrovně pak odpovídá grafickému symbolu linie hodnocení takto:

Obrázek č. 7: Hodnocení celkové úrovně odborné způsobilosti zaměstnance



Způsob hodnocení je velmi jednoduchý, začíná se na vrcholu pyramidy a zakreslí se stanovená lomená čára, vyjadřující stupeň hodnocení 1-4 pro všechna

kritéria. Lomená čára kopíruje rovnoběžnost stran trojúhelníku s kolmicí, nebo je pouze rovnoběžná s daným směrem trojúhelníku. Jednotlivé stupně hodnocení každém segmentu OZp jsem pro názornost barevně rozlišil a zakreslil do pyramidy. Způsob konkrétního výstupu při hodnocení daného zaměstnance uvádím v příloze (**Příloha č. 10: Příklad hodnotícího listu odborné způsobilosti**)

4.5 Osobní ohodnocení

Po zařazení nového způsobu stanovení tarifní mzdy, následuje další složka - celkové mzdy zaměstnance, která musí mít vypovídající schopnost o způsobu pracovního chování a výkonnosti pracovníka. Cílem tohoto hodnocení je umět rozlišit jednotlivé zaměstnance z hlediska jejich přispění k pružnosti, efektivitě celkového zpracovávání a získávání zakázek při celkové spokojenosti klienta.

Spokojenost klientů ovlivňuje v dlouhodobém horizontu výši cen agenturních služeb, kterým musí odpovídat jak kvalita odvedené práce, tak včasné odevzdání vlastní realizace.

Doposud jsem hodnotili vklad pracovníka, jeho znalosti dovednosti, vzdělání a podobně. U osobního ohodnocení budou důležitým ukazatelem charakteristické faktory ovlivňující přímo pracovní proces, jako je např. spolehlivost, způsob rozhodování a řešení problémů, iniciativa a rychlost práce, flexibilita, vliv na výsledky a nebo množství odvedené práce. To vše jsou faktory ovlivňující individuální výkon zaměstnance v daném segmentu jeho působení a jeho vliv na konečnou podobu výstupů agentury. Svým přístupem ovlivňuje i návaznosti další práce ostatních zaměstnanců. Dalším faktorem osobních předpokladů je pracovní chování, jako je např. dodržováním vnitřních pravidel, způsob chování při hospodárném zacházení se zdroji agentury apod.

Jednotlivé faktory lze dobře identifikovat, ale jejich měřitelnost velmi těžce kvantifikovatelná a většinou neumožňuje přesné vyjádření míry působení hlediska, za které přísluší daná výše odměny. Obecně jsou velmi těžko kvantifikovatelná taková hlediska jako je flexibilita, iniciativa apod. Současný stav kritérií OSOHO v sobě zahrnuje jak hodnocení odborné způsobilosti, tak i výkonnost a výsledky práce a působí velmi obecně. Nový návrh tyto tři oblasti od sebe odděluje, tak aby hodnocení odborné

způsobilosti bylo součástí odměny v základním tarifu mzdy, protože je vkladem zaměstnance na danou pozici. Výkonnost společně s pracovním chováním, bude pak zaměřeno na procesy v agentuře a jejich zvládání v čase a kvalitě. Posledním článkem hodnocení musí být výsledky práce spojené s ukazateli konkrétních výstupů a to hlavně ekonomických. Tyto ukazatele jsou prostřednictvím vnitropodnikového účetnictví zaměřeny na dosaženou úroveň zisku.

Tabulka č. 11: Kritéria osobního hodnocení

<i>Hodnotící kritérium</i> Výkonnost	<i>Normy- normativy- standardy</i> <i>(co bude sledováno)</i>	<i>Rámcový ukazatel</i> <i>(kvantifikace požadavků)</i>
Množství práce	⇒ Počet odvedených činností vyplývajících z pracovní náplně zaměstnance	• Stanoveno u každé pracovní skupiny (oddělení) zvlášť • Množství práce je sledováno ve firemním systému pomocí vykázané práce na zakázkách a množstvím zpracovaných úkolů v procesu realizace zakázky.
Rozsah práce	⇒ Multifunkčnost ⇒ Proaktivita	• Zvládání činností z více oblastí, • Zastupitelnost jiných pozic • Počet obchodních příležitostí • Vyhledávání pracovních příležitostí uvnitř agentury (nečekání na pokyn)
Kvalita práce	⇒ Dodržování pracovních postupů ⇒ Bezchybnost výstupů z prováděných činností	• Počet připomínek nebo reklamací
Úplnost /komplexnost plněných úkolů	⇒ Samostatnost přemýšlení a řešení problémů ⇒ Vlastní sebekontrola výstupů	• Počet vlastních nápadů • Míra potřebné kontroly výstupů práce nadřazeným
Dodržování termínů	⇒ Plnění lhůt činností nebo dlouhodobých úkolů ⇒ Reakce na operativní úkoly	• Četnost nedodržení termínů • dtto
Provázanost činností	⇒ Nebrzdění výkonu navazujících činností na základě průchodu zakázky agenturou	• Včasnost provedení činnosti/odevzdání práce pro navazující činnosti
Práce s informacemi	⇒ Zadávání požadovaných údajů do IS v čase ⇒ Schopnost naslouchání ostatním ⇒ Přesnost vyjadřování	• Počet nalezených/označených nedostatků • Počet komunikačních rozporů z nedorozumění

<i>Hodnotící kritérium</i> PRACOVNÍ CHOVÁNÍ	<i>Normy- normativy- standardy</i>	<i>Ukazatel</i>
Dodržování pravidel agentury	⇒ Respektování vnitřních předpisů agentury ⇒ Plnění pokynů nadřízeného ⇒ Pořádek na pracovišti	- Počet upozornění na odchylky - Míra spolehlivosti a zodpovědnosti - Počet upozornění na odchylky
Pracovní spolehlivost	⇒ Využívání pracovní doby ⇒ Odhalování pracovních rezerv ⇒ Zvládání zátěžových situací	- Vykazování docházky, zjevná pracovní aktivita, bezdůvodné neopouštění pracoviště - Iniciativa, ochota k novým podnětům, počet návrhů na zavedení změn - Počet chyb ze stresu
Osobní přístup	⇒ Slušnost vystupování ⇒ Péče o zdroje (majetek agentury) ⇒ Vlastní seberozvoj	- Loajalita, nepomlouvání, respekt k nadřízeným, péče o zevnějšek - Hospodárnost v nakládání s majetkem, zacházení s důvěrnými informacemi, schopnost spolupráce s ostatními - Aktivita, ochota k přijímání nových poznatků

Takto stanovené kritéria a ukazatele, budou pak budou hodnoceny prostřednictvím Hodnotící pyramidy založené na stejném principu jako v předchozí kapitole s vyšší škálou hodnotících stupňů. Výsledná dosažená úroveň vlastní výše osobního hodnocení bude zpracována na základě pohyblivé složky, tak aby se hodnota (cena) dosažené úrovně osobního ohodnocení odvíjela od dosažených výsledků agentury a to jak směrem nahoru (při překročení plánovaných cílů) tak směrem dolů (při nedosažení plánovaných cílů). Pro stanovení hodnoty dosažené úrovně osobního ohodnocení musí být zpracována samostatná pravidla. Hodnota bodu pak bude závislá na vývoji ekonomických výsledků a její výše bude fixována na období čtvrt roku, což je pravidelně hodnocené období výsledků agentury. Příklad 5.stupňů úrovní OSOHO:

Tabulka č. 12: Stupně osobního ohodnocení

Stupnice OSOHO			úroveň I.		úroveň II.		úroveň III.		úroveň IV.		úroveň V.	
kód funkce	Tarifní třída	Tarifní stupeň	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
C3,D2	7	I., II., III.	770	1540	2310	3080	3850	4620	5390	6160	6930	7700

Příklad osobního ohodnocení zaměstnance prostřednictvím zmíněné Hodnotící pyramidy (**viz. Příloha č. 11: List osobního hodnocení zaměstnance**) Cílem je dosažení větší diferenciací v odměňování jednotlivců podle skutečného výkonu a chování.

4.6 Pobídková složka mzdy

Tato složka mzdy pobídkového charakteru související s peněžním podílem na dosaženém výsledku peněžně vyjádřených výkonů (objemu tržeb a zisku) je funkční ve vztahu ke klíčovým zaměstnancům, tedy obchodního oddělení a managementu. Prostřednictvím nákladového účetnictví jsou stanoveny vnitro podnikové ceny jednotlivých pracovních skupin rozdělených do středisek. Ceny vychází z plných střediskových nákladů, které jsou rozprostřeny mezi zákonný fond pracovní doby snížený o stanovenou sumu časových ztrát určených pro administrativní operativu daného střediska. Z těchto údajů jsou pak stanoveny nákladové hodinové sazby jednotlivých obslužných středisek.

Při správném vykázání práce na zakázkách jsou pak jednotlivé zakázky zatěžovány. Za tyto ceny jsou pak dle participace útvaru na jednotlivých zakázkách připisovány interní náklady zakázek. Správní náklady agentury nejsou kalkulovány v hodinových sazbách a jsou do kalkulačního vzorce určující zatížení jednotlivých obchodních středisek zaneseny v závislosti na podílu objemu tržeb daného obchodního střediska.

Návrh na zlepšení této složky mzdy v systému odměňování ve vazbě na dosažené výsledky spočívá v podílu na zisku dané pracovní skupiny (oddělení) dle údajů z vnitropodnikového účetnictví. Návrh ke zlepšení v této oblasti souvisí s úrovní odborné způsobilosti jednotlivých zaměstnanců v oblasti využívání vnitřního informačního systému agentury. Důsledné zadávání dat a správná práce všech zaměstnanců bude mít velký vliv na zpřesnění údajů zakázkových výsledcích a to ve vztahu k jednotlivým oddělením. Po zvýšení úrovně znalostí práce v informačním systému, lze přikročit k individuálnějšímu přístupu odměňování ve vazbě na ziskovosti zakázek. Nyní je vhodné pokračovat ve skupinovém podílu na celkovém výsledku

hospodaření agentury a věnovat se především propracovanějšímu způsobu hodnocení úrovně odborných znalostí a dovedností včetně osobního hodnocení výkonnosti a pracovního chování.

4.7 Benefit program – zavádíme pravidla hry

Zaměstnanecké výhody, nejsou v současné době systémově podchyceny. Tím je agentura v situaci, že mnoho zaměstnanců tyto výhody bere jako samozřejmé a jejich výši si v podstatě ani neuvědomuje. V novém systému odměňování je důležité na tyto výhody upozornit a jejich čerpání dát určitá pravidla tak, aby nemohlo být jejich čerpání zneužito v důsledku nestanovených pravidel.

➤ Oblasti zaměstnaneckých výhod

V nového systému zaměstnaneckých výhod, jsou jednotlivé výhody přesně vyspecifikovány. Cílem je vyjasnění jak budou vybírány a poskytovány tak, aby napomohly k vyšší spokojenosti a podpořili i odhodlání k vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnanců a byly nejen motivací, ale zároveň i zvýšením reálné hodnoty příjmů zaměstnanců s minimální daňovou zátěží. Zaměstnanecké výhody jsem, z hlediska jejich zaměření, rozdělil do tří oblastí:

A Finanční služby

Jedná se o finanční příspěvky a půjčky zaměstnavatele

B Sociální mix

Výhody poskytované všem zaměstnancům nebo skupinám zaměstnanců, usnadňující soulad soukromého a pracovního života a kvalitnější formy odpočinku

C Profesní zázemí

Zajištění technického vybavení a vybavení pro snazší plnění pracovních úkolů pro specifikované skupiny zaměstnanců

Jednotlivé zaměstnanecké výhody byly zpracovány, tak aby reflektovaly současný stav a zároveň přispěly v současné turbulentní době krize ke stabilizaci zaměstnanců. Pro jednotlivé oblasti byli vyspecifikovány tyto položky tzv. benefit programu.

A FINANČNÍ SLUŽBY

- 1 Příspěvek na stravování
- 2 Zaměstnanecké půjčky
- 3 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění
- 4 Příspěvek zaměstnavatele na soukromé životní pojištění

B SOCIÁLNÍ MIX

- 1 Pracovní volno poskytované na překlenutí nemoci
- 2 Dovolená
- 3 Pružné rozvržení pracovní doby
- 4 Kávový automat
- 5 Pitný režim

C PROFESNÍ ZÁZEMÍ

- 1 Mobilní telefony
- 2 Služební automobily

➤ FINANČNÍ SLUŽBY

a) Příspěvek na stravování

Tento příspěvek zaměstnavatele, poskytuje zaměstnanci příspěvek na nákup jedné stravenky v hodnotě 60,-- Kč na jedno jídlo denně. Výše příspěvku je náklad agentury a činí 33,-- Kč, přičemž zaměstnanec hradí srážkou ze mzdy doplatek do hodnoty stravenky ve výši 27,-- Kč.

b) Zaměstnanecké půjčky

U některých zaměstnanců byly již některé půjčky poskytnuty a pro zabránění spekulacím o tom, že pouze někdo má tuto možnost, je vhodné nastavit určitá pravidla a to tak, aby odpovídali současným legislativním podmínkám, zejména výhodnosti úročení, pokud se jedná o prostředky na bytové účely. Zaměstnanecké půjčky, tak mohou být zaměstnanci poskytnuty v objemu vyčleněných prostředků:

- na modernizaci bytového zařízení nebo vybavení bytu do výše 50 000,-- Kč;
- na koupi, rekonstrukci nebo modernizaci bytu do výše 100 000,-- Kč.

Půjčku nelze poskytnout na nákup spotřební elektroniky včetně PC a na koupi, modernizaci či vybavení objektů, které nejsou určeny k trvalému bydlení žadatele o půjčku. Půjčka bude agentura poskytovat na dobu dvou let s úrokem 1 % p. a.

Žádost o poskytnutí zaměstnanecké půjčky předloží zaměstnanec prostřednictvím svého nadřízeného, který projedná s ekonomickým ředitelem. Ten rozhodne o poskytnutí půjčky. Při rozhodování o poskytnutí půjčky zaměstnanci se bude zvlášť přihlížet dosavadním pracovním výsledkům a hodnocení a délce odpracované doby v agentuře. Další vhodnou podmínkou bude např. podmínka, že zaměstnanecká půjčka může být poskytnuta zaměstnanci, který má po uplynutí třech let pracovního poměru v agentuře uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou, s denním pracovním úvazkem minimálně 6 hodin. Navíc je nutno disponovat ručitelem, který garantuje splacení půjčky a musí být zaměstnancem agentury, má po uplynutí zkušební doby uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou, nemá zaměstnaneckou půjčku a neručí

jinému zaměstnanci. Zaměstnanec pak bude povinen předložit zaměstnavateli fotokopie účetních dokladů dokazujících čerpání této půjčky na účel uvedený ve smlouvě o zaměstnanecké půjčce.

Roční limit prostředků na zaměstnanecké půjčky bude stanoven podle počtu zaměstnanců v pracovním poměru k 1. lednu kalendářního roku jednatelem.

c) Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění

Zaměstnancům ADVERTE, kteří mají uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění s Penzijním fondem (dále jen PF) je poskytnut měsíční příspěvek zaměstnavatele ve výši shodném s příspěvkem zaměstnance, maximálně však 1000 Kč. Příspěvek zaměstnanci náleží při splnění následujících podmínek:

- zaměstnanec má uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou nebo na dobu určitou nejméně však na dobu jednoho roku,
- zaměstnanec má denní pracovní úvazek minimálně 6 hodin.
- zaměstnanec splnil podmínku uplynutí sjednané zkušební doby,
- zaměstnanec není na rodičovské dovolené,
- zaměstnanec měsíčně přispívá částku svou adekvátní částku v Kč formou srážky ze mzdy,
- zaměstnanec předložil na mzdové účtárně uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění s PF,
- zaměstnanec předložil ekonomickému řediteli dohodu o srážce ze mzdy.

Příspěvek náleží zaměstnanci, který splňuje všechny uvedené body současně a od nejbližší výplaty mezd ke které doložil výše uvedené náležitosti. Příspěvek nelze přiznat zpětně.

d) Příspěvek zaměstnavatele na soukromé životní pojištění

Zaměstnancům, kteří mají uzavřeno životní pojištění, poskytne zaměstnavatel příspěvek ve výši pojistného, které hradí zaměstnanec. Maximální výše příspěvku zaměstnavatele je 1 000 Kč. Příspěvek se poskytuje maximálně na dvě smlouvy. Příspěvek zaměstnanci náleží při splnění následujících podmínek:

- zaměstnanec má v ADVERTE uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou;
- zaměstnanec má denní pracovní úvazek min. 6 hodin.
- pracovní poměr zaměstnance ke dni uzavření soukromého životního pojištění musí trvat nepřetržitě po dobu alespoň jednoho roku;
- platba zaměstnance probíhá formou srážky z jeho mzdy;
- zaměstnanec není na rodičovské dovolené.

Příspěvek náleží zaměstnanci, který splňuje všechny výše uvedené body současně a za podmínky, že předloží všechny níže uvedené doklady:

- kopii smlouvy životního pojištění uzavřeného s pojišťovnou.
- dohodu o srážkách ze mzdy

Příspěvek náleží zaměstnanci od nejbližší výplaty mezd, ke které doložil výše uvedené náležitosti, ne však dříve, než mu vzniká povinnost platit pojistné dle pojistné smlouvy. Příspěvek nelze přiznat zpětně.

➤ SOCIÁLNÍ MIX

e) Pracovní volno poskytované na překlenutí nemoci

Agentura umožňuje 1 x v roce čerpat pracovní volno na překlenutí nemoci, které představuje, až 3 dny volna na překlenutí krátkodobé nemoci s povinností doložit neschopenku. Mohou jej čerpat zaměstnanci, kteří mají v agentuře odpracováno nejméně šest měsíců, přičemž jejich denní pracovní úvazek činí minimálně 6 hodin. Čerpání je možné po dohodě s nadřízeným a lze přiznávat pouze, je-li vyčerpána dovolená za předchozí kalendářní rok.

Za dobu čerpání pracovního volna na překlenutí nemoci náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

f) Dovolená

Každému zaměstnanci pracujícím pro agenturu více než 5 let se prodlužuje nárok na dovolenou o jeden týden nad rámec stanovený příslušným ustanovením zákoníku práce.

g) Pružné rozvržení pracovní doby

Pracovní doba v agentuře je stanovena od 8:30 hodin do 17:00 hodin v rozsahu 40 hodin týdně pro jednotlivá pracoviště, přičemž zahrnuje přestávku v práci na jídlo a oddech v rozsahu 30 minut za směnu, která se nezapočítává do pracovní doby.

O jiném rozvržení pracovní doby nebo stanovení rozvržení týdenní pracovní doby rozhoduje ve své působnosti vedoucí zaměstnanec.

h) Kávový automat

Zaměstnavatel zajišťuje na pracovišti automat s nápoji, káva, čaj. Ceny jsou smluvně ošetřeny s dodavatelem služby tak, aby byly v rozpětí cen v regionu a zaměstnancům je agentura poskytuje v rámci benefit programu

i) Pitný režim

Instalaci přístrojů-aqua (watercoolers) a zásobníků pitné vody zajišťuje agentura pro své zaměstnance zdarma.

PROFESNÍ ZÁZEMÍ

a) Mobilní telefony

Pro pořízení, předávání, aktivaci a deaktivaci mobilních telefonů určeným zaměstnancům bude sepsána samostatná směrnice. Cílem je se zaměstnancem, kterému je mobilní telefon přidělen, uzavřít dohodu o užívání mobilního telefonu a dohoda o srážkách ze mzdy. A to z důvodu stanovení limitů, kde obsahem dohody o srážkách ze mzdy bude úhrada vykázaných nákladů za přidělený mobilní telefon nad stanovený limit.

b) Služební automobily s možností využití pro soukromé účely za úplatu

Nutno sepsat zvláštní směrnici o správě a provozu motorových vozidel a stanovit pravidla pro pořízení, správu a provoz motorových vozidel při výkonu práce pro zaměstnavatele pro vybrané kategorie zaměstnanců. Pro soukromé účely pak deklarovat, že lze použít motorová vozidla pouze za úplatu na základě žádosti.

5 PŘEDPOKLADY A HARMONOGRAM REALIZACE

Zavedení mzdového systému vyžaduje postupovat podle zvoleného plánu tak, aby byl vnímán všemi zaměstnanci i managementem jako smysluplný a s vysokou mírou spravedlivosti odměňování.

V první fázi je třeba seznámit management s návrhem na zlepšení systému odměňování, vysvětlit jeho přednosti a reagovat na připomínky z jejich strany. Přesné informace o novém návrhu odměňování a celkového projektu zavedení povede k zabránění nežádoucímu vzniku „pověstí“. Projektová skupina zavedení nového systému odměňování bude právě management zastupující řídicí část každého oddělení.

Druhá fáze bude zaměřena na tvorbu modelů odborné způsobilosti, tak aby umožnil hodnotit stávající a požadovanou úroveň dovedností každého zaměstnance ve vztahu ke každému segmentu daného modelu své pracovní skupiny (oddělení). Pro každý segment modelu bude vytvořen formulář pro hodnocení odborné způsobilosti tak jak je uveden v příkladu account managera v kapitole 4.4.3 na straně 79 této diplomové práce. Každý segment modulu odborné způsobilosti bude mít svůj formulář pro hodnocení. Na sestavení formulářů se podílí celá pracovní skupina (oddělení) pod vedením svého řídicího pracovníka, tak aby se dosáhlo konsenzu v otázce stávající a požadované úrovně odborné způsobilosti.

V třetí fázi budou odsouhlasena případně dopřesněna kritéria osobního hodnocení pracovníků. S novým způsobem hodnocení pomocí grafického vyjádření hodnotící pyramidy bude provedeno praktické cvičení na příkladu jednoho ze zaměstnanců.

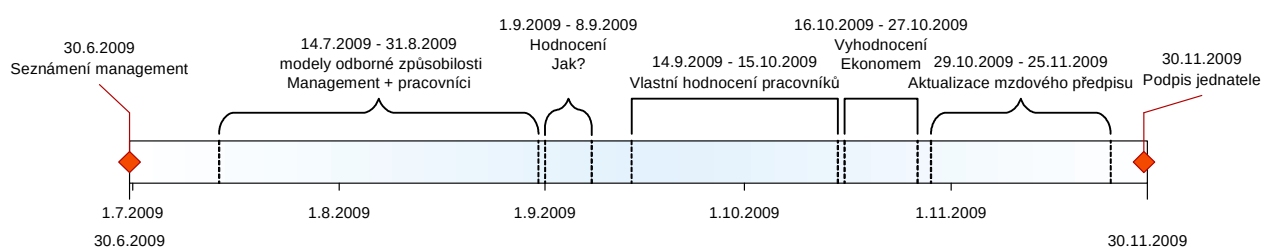
Ve čtvrté fázi bude uskutečněno hodnocení všech pracovníků prostřednictvím svých nadřízených tzv. na nečisto. Ekonomické oddělení, pak vyhodnotí dopady tohoto hodnocení do celkových změn objemu mezd. Po odsouhlasení jednatelem agentury zpracuje dodatek současného mzdového předpisu na základě přijatých změn a předloží k podpisu finální znění. Zároveň dokončí dokument nových pravidel zaměstnaneckých výhod ve smyslu navrhovaného znění uvedené v kapitole 4.7.1 na straně 85, této diplomové práce.

V závěrečné **5. fázi** budou s novým předpisem mzdových záležitostí seznámeni všichni zaměstnanci, tak aby nové znění nabylo účinnosti k 1.1.2010.

➤ Časová osa

Rekapitulace harmonogramu zavedení změn v systému odměňování.

Obrázek č. 8: Harmonogram realizace



Závěr

Závěrem této diplomové práce je možné hodnotit, zda se podařilo vytyčené cíle splnit a zda je možné být s výsledkem spokojen. Pro snadnější rekapitulaci podstatných závěrů návrhu na zlepšení systému odměňování v agentuře ADVERTE jsem sestrojil schéma na kterém lze velmi jednoduše celou podstatu dílčích návrhů na zlepšení demonstrovat. Uvádím v konečné části tohoto závěru.

Nejdříve lehce rekapituluji to co bylo podstatné k formulaci závěrů této diplomové práce. Úvodní část byla věnována popisu agentury, která hned v samém počátku hovoří o novém systému odměňování, který má **podpořit efektivní využití znalostí a schopností každého zaměstnance** a s konečným důsledkem mít vliv na růst výkonnosti celé agentury. Respektovat tak strategické záměry agentury, mezi které patří zvyšování výkonnosti a ekonomického růstu, s čímž správná forma odměňování zaměstnanců neodmyslitelně souvisí.

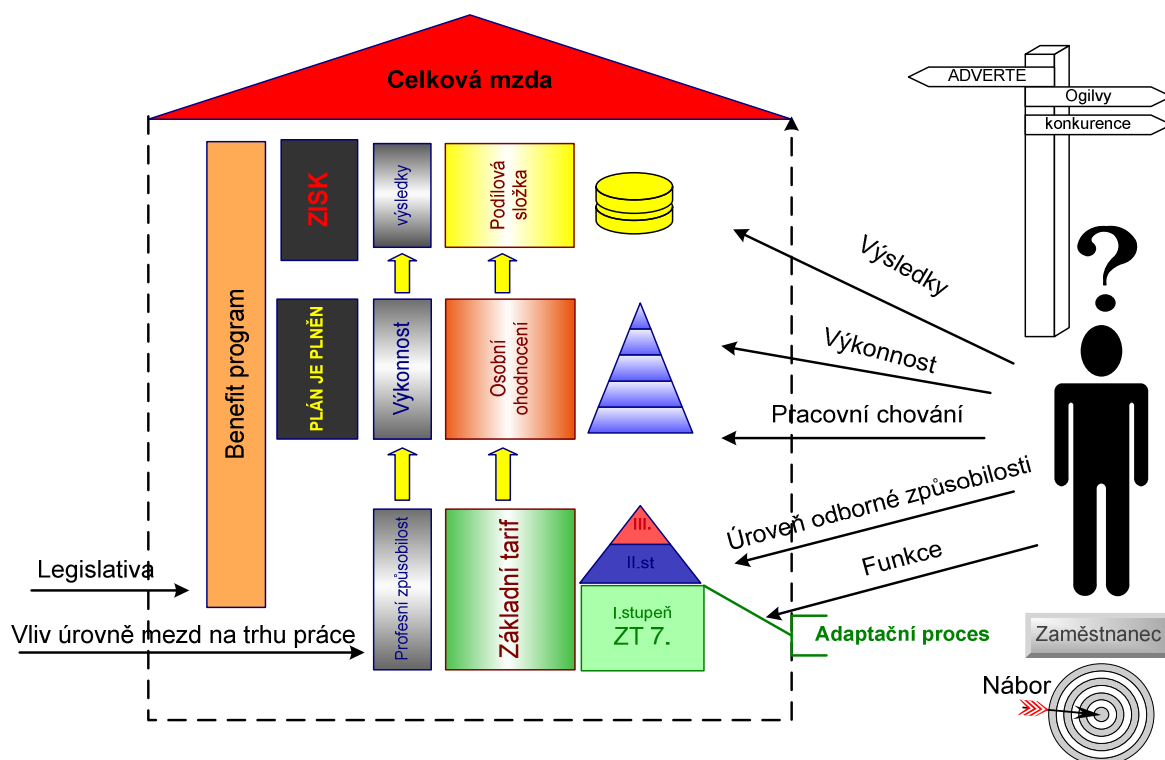
V úvodu teoretické části bylo navázáno na vývoj zaměstnavatelsko zaměstnaneckých vztahů, které již od středověku a tehdejších čeledních stavů, přes **všeobecný rakouský občanský zákoník** a všem dobře známé centralistické řízení socialistického režimu propracoval až do dnešní podoby zákoníku práce. Na ten jsou pak navázány další legislativní pravidla, tak jak pojednává kapitola o pracovně právních vztazích. Od zákonných podmínek mezd a platů je již krůček k různým formám mezd v dnešní době a měřítku obvykle používaných, až po současné trendy v oblasti odměňování, které se nejvíce zaměřují na výkonnost, výsledky a kombinují v sobě celou škálu forem odměňování. Podmět pro zařazení jiných forem odměňování než peněžních vybízí i stále se upravující daňové zákony, které do určitých oblastí zaměstnaneckých výhod zahrnují poskytování takových benefitů, které nepodléhají klasickému zdanění a stávají se jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele atraktivní pobídkou.

Tímto je zakončena teoretická část, na kterou navazuje analýza současného stavu. Analýzou poměru současných úrovní mezd na trhu práce, lze jednoznačně říci, že agentura ADVERTE leží někde v lepším průměru a svým systémem 9. tarifních tříd celkem zapadá z hlediska výše mzdy mezi konkurence schopnou společnost. S tím

souvisí i závěr analytické části, který po širokém zhodnocení aktuálního stavu mzdového systému agentury pojednává nejen o slabinách, ale i silných stránkách systému. Pro optimální vyhodnocení analýzy byla zvolena SWOT metoda vyjadřující největší obavy ze ztráty klíčových zaměstnanců a to jak v důsledku ztráty motivace v současných možnostech a spravedlivosti odměňování, tak i pocitu nemožnosti profesního růstu. Na druhé straně jsou definovány určité **příležitosti** při stabilním udržování odborné úrovně zaměstnanců, například ve spolupráci s nadnárodními společnostmi. **Silné stránky** agentury spočívají v dostatečné ekonomické stabilitě, vyjasněných funkčních pozicích v přehledně zapracovaném organizačním schéma, které je bez výjimek dodržováno, včetně vyjasněného způsobu rozřazení do stávajících tarifních skupin, které dá se říci plní svůj účel zejména na začátku pracovního poměru. Na základě silných stránek pak díky příležitostem lze **eliminovat slabé stránky**, které spočívají především v nedostatečné práci s lidskými zdroji, včetně neexistujícího plánu rozvoje odborné způsobilosti ve vazbě na hodnotu a význam daných rolích v příslušných pozicích zaměstnaneckého poměru. Toto souvisí i s vyšší mírou fluktuace, která k podpoře využití příležitostí na trhu rozhodně nepřispívá.

Proto se závěrečná část návrhu na zlepšení systému odměňování zaměřuje na **identifikaci významu zastávaných funkcí** a specifikaci požadavků na úroveň odborných znalostí a dovedností s nimi spojenými. Na příkladu pozice Account managera je pak demonstrován nový způsob hodnocení jeho práce a to jak s dopadem do vyšší úrovně tarifní mzdy, kde jsou navrženy pro každou tarifní třídu nově ještě dva, resp. tři stupně. Tak i do oblasti zlepšení práce hodnocení osobnosti zaměstnance jako takové, s velkým důrazem na výkonnost. Mimo jiné nám tento model přístupu otevírá i prostor pro smysluplné plánování odborné úrovně všech zaměstnanců a tím i celé agentury. Věřím, že celkový výsledek této práce bude v praxi uchopitelný a jeho realizace přispěje k růstu agentury ADVERTE a možná i jiným podnikatelským subjektům.

Obrázek č. 9: Schéma odměny zaměstnance v agentuře ADVERTE

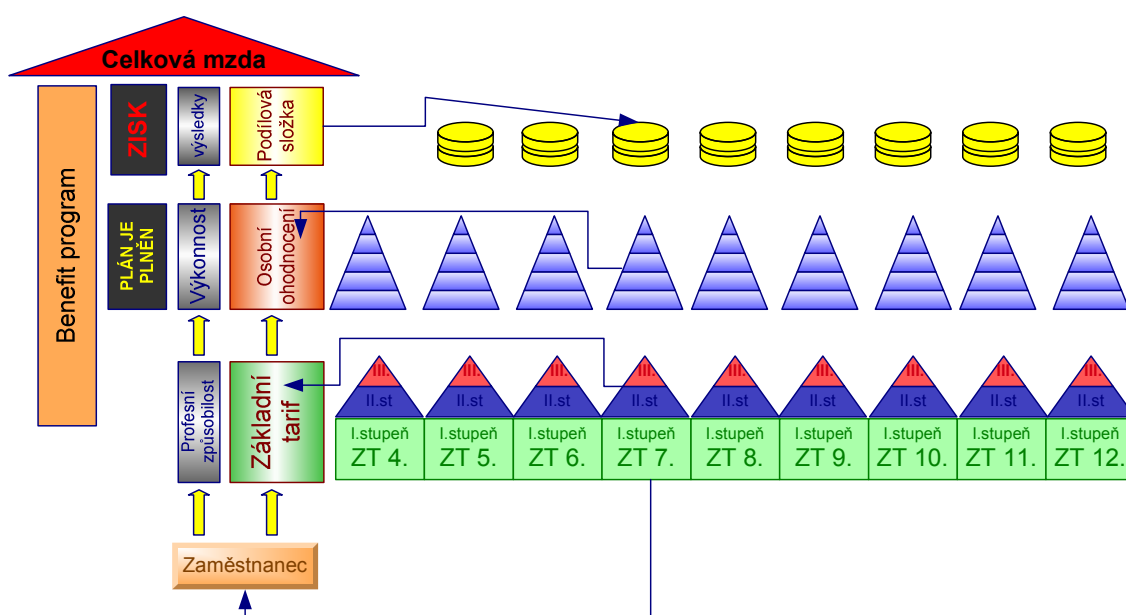


Závěrem lze na příkladě tohoto schématu shrnout hlavní body návrhu na zlepšení odměňování. Středem pozornosti je, kdo jiný než zaměstnanec a to ať již stávající nebo nově příchozí. Mnozí stávající jistě čas od času koketují s myšlenkou, jak by na tom byly u konkurence, zda tam nebude větší prostor k růstu. A naopak nově přijatí jsou mnohdy na rozpacích bez rychlé zpětné vazby. Pro obě tyto skupiny problémů se nachází řešení v tom, že zavedením adaptačního procesu a následným testováním stavu odborné způsobilosti všech zaměstnanců, lze jednak lépe rozlišit jednotlivé úrovně profesionality, neboli odborné způsobilosti a zaplatit za vyšší úroveň jinou částku než za úroveň nižší, čímž všeobecně poroste motivace pro zvyšování odborné úrovně jednotlivců a tím i celku.

Pro zjednodušení celého systému hodnocení byla zvolen grafický systém hodnotící pyramidy, z které jednoznačně vyplývá jaké oblasti je nutné zlepšit. Pro podporu vyšší výkonnosti pak byli přepracovány nové kritéria pracovního výkonu a chování a začleněna do stejného způsobu hodnocení formou pyramidy. Z následujícího

schématu je zřejmé jak, každý zaměstnanec svou působnost v agentuře může zhodnotit a jaký je prostor k rozvoji. Jakmile identifikuje funkci ve které by rád v agentuře působil, má možnost v rozmezí své tarifní skupiny dosáhnout na tři další složky své mzdy. A to zvyšováním úrovně odborné způsobilosti, výkonnosti a v závislosti na konečném výsledku hospodaření buď skupiny nebo agentury.

Obrázek č. 10: Schéma mzdové příležitosti každého zaměstnance v agentuře



Seznam použitých zdrojů

Literatura

- (1). ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- (2). ARMSTRONG, Michael. 1. vyd. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- (3). BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*. 3. dopl. a přeprac. vyd..Praha: C.H. Beck, 2007. 406 s. ISBN: 978-80-7179-672-5
- (4). BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- (5). GOODRIGE, M.: *Paymant By Time*. Bowey , A.M.-Lupton, T.(eds.): Manufacturing Salary And Wage Systéme. Aldershot, Gower 1989
- (6). HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. 1. vyd. Praha: Slovart, 2001. 72 s. ISBN 80-7209-328-2.
- (7). KOCOUREK, Jiří; TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG, 2001. 615 s. ISBN: 80-7263-039-3
- (8). KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- (9). KOUBEK, Josef. *Základy moderní personalistiky*. 2 vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN80-85943-51-4.
- (10). LUBASOVA, Alena. *Personální analýza, plánování a strategie*. 2001
- (11). PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X.
- (12). PLAMÍNEK, Jiří. 2007. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- (13). ROLLO J. *Management výkonnost*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2007. 187 s. ISBN 978-80-02-01935-0.

- (14). SALZBRUNN, Rudolf; POBOŘIL, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 174 s. ISBN 80-86764-32-X.
- (15). WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- (16). STEJSKALOVÁ, A. 2007. Co je dobré pro všechny, nemusí být dobré pro každého. *Human Resources Management*. 2007, roč. III., č. 3, s. 46-49. ISSN 1801-4690.

Internetové zdroje

- (17). Český statistický úřad, Praha
<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz120108.doc>>
[27.12.2008]
- (18). Portál Ministerstva práce a sociálních věcí
<http://www.mpsv.cz/files/clanky/5937/analyza_text.pdf> [28.10.2008]
- (19). PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.,
<<http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/issues/2006/TrendyvodmenovaniJb.html>> [28.10.2008]
- (20). BWI Compensation Management s. r. o. <<http://www.bwi.cz/cz/services-components.htm>> [27.12.2008]
- (21). Seznam.cz portál finance
<<http://www.sfinance.cz/zpravy/finance/135566-v-odmenovani-a-zvysovani-mezd-jsou-rozdily/>> [27.12.2008]
- (22). Portál Ministerstva práce a sociálních věcí
<<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim>> [28.10.2008]
- (23). BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h7.aspx> [12.01.2009]
- (24). Portál Ministerstva práce a sociálních věcí
<<http://www.mpsv.cz/cs/1928>> [28.01.2009]

Seznamy

Seznam zkratek

AKA – Asociace komunikačních agentur

ARA – Asociace reklamních agentur

ČSU – Český statistický úřad

DTP – DeskTop Publishing - vyjadřuje publikování na stole potažmo publikování pomocí počítače. Jedná se o práce přípravy tiskových dat.

ES – evropské společenství

ICT – Information and Communication Technologies – Informační a komunikační technologie

IS – Informační systém

IT – Information Technology – Informační technologie

ISPV – informační systém o průměrném výdělku

KZAM - zkratka klasifikace, kterou zavedl Český statistický úřad "Opatřením ČSÚ" (částka 20/1994 Sb.), která byla vypracovaná na podkladě mezinárodního standardu ISCO-88.

KZAM – R – je klasifikace zaměstnání rozšířená

OKEČ – odvětvová klasifikace ekonomických činností

OSOHO – osobní ohodnocení

OZp – odborná způsobilost

PR – **P**ublic **R**elations – Styk s veřejností (rovněž práce s veřejností)

SWOT – souhrn vnitřních silných (**S**trengths) a slabých (**W**eaknesses) stránek a příležitostí (**O**pportunities) a ohrožení (**T**hreats) identifikované ve vnějším prostředí podniku.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Faktory ovlivňující výši mzdy	28
Tabulka č. 2: Nejnižší úroveň mzdy	34
Tabulka č. 3: Mzdy dle vybraných odvětví OKEČ	40
Tabulka č. 4: Mzdy dle vzdělání.....	43
Tabulka č. 5: Mzdy dle tříd zaměstnání KZAM-R.....	44
Tabulka č. 6: Kódy pracovních míst s tarifním stupněm.....	51
Tabulka č. 7: Mzda tarifní třídy č. 7 v agentuře	57
Tabulka č. 8: SWOT ANALÝZA.....	66

Tabulka č. 9: Jednotlivé úrovně odborné způsobilosti v segmentu Marketingových schopností.....	81
Tabulka č. 10: Hodnocení odborné způsobilosti v daném segmentu	82
Tabulka č. 11: Kritéria osobního hodnocení.....	85
Tabulka č. 12: Stupně osobního ohodnocení.....	86

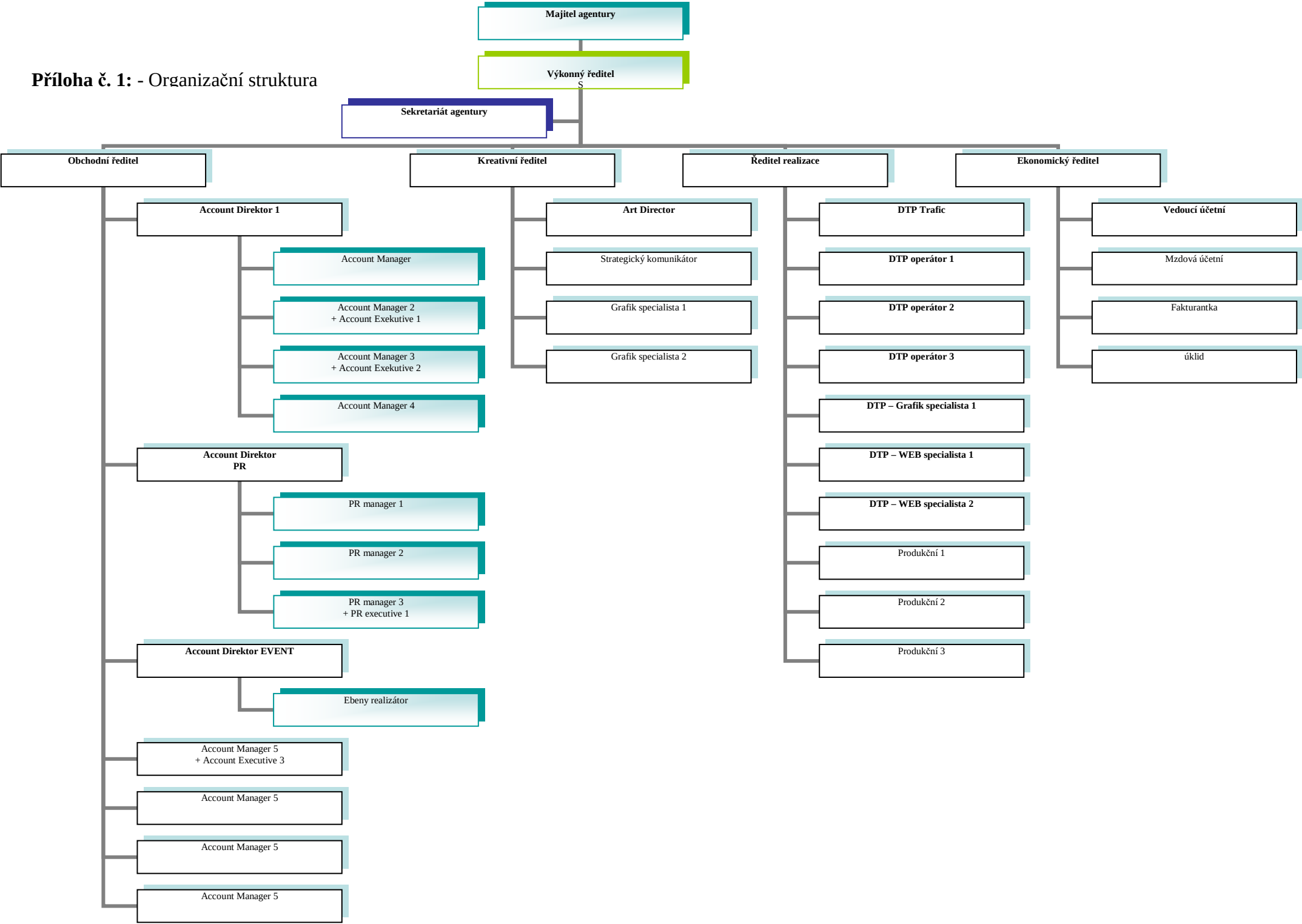
Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vývoj průměrné měsíční mzdy	37
Obrázek č. 2: Struktura mzdy	64
Obrázek č. 3: Nový přístup odměňování	73
Obrázek č. 4: Výkon pracovníka	77
Obrázek č. 5: Odborná způsobilost zaměstnance na pozici Account manager	79
Obrázek č. 6: Segmenty odborné způsobilosti.....	80
Obrázek č. 7: Hodnocení celkové úrovně odborné způsobilosti zaměstnance	83
Obrázek č. 8: Harmonogram realizace	95
Obrázek č. 9: Schéma odměny zaměstnance v agentuře ADVERTE.....	98
Obrázek č. 10: Schéma mzdové příležitosti každého zaměstnance v agentuře	99

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura	104
Příloha č. 2: Zaměstnanecké výhody	105
Příloha č. 3: Průměrné výdělky v jednotlivých krajích ČR	107
Příloha č. 4: Průměrné hrubé mzdy ČR dle odvětví	108
Příloha č. 5: Vybrané profese průměrná mzda dle KZAM.....	109
Příloha č. 6: Mzdový výměr	110
Příloha č. 7: Pracovní náplň	111
Příloha č. 8: Změna mzdy	112
Příloha č. 9: Záznamový list	113
Příloha č. 10: Příklad hodnotícího listu odborné způsobilosti	114
Příloha č. 11: List osobního hodnocení zaměstnance	115

Příloha č. 1: - Organizační struktura



Benefity - zákoník práce, daně a pojištění od 1. 1. 2008

P.č.	Poskytované plnění	Podmínky	od 1. 1. 2008		
			DUN zam-tel	ZDP zam-nce	Pojistné
1	Dovolená nad základní výměru	(§ 213/1 ZP) pokud je poskytnutí plnění ošetřeno ve vnitřním předpise zaměstnavatele	ANO	ANO	ANO
2	Závodní stravování (§163/3 ZP) ...optim. výše stravenky 90Kč/den, příspěvek nelze uplatnit pokud vznikne nárok na stravné v průběhu směny §24/2/j4	nepeněžní přísp. max. 55% z ceny jídla, max. 70% stravného (69Kč) = 48,30 ..nárok po 3h práce	ANO / 527 24/2/j/4	NE 6/9/b	NE
		nepeněžní přísp. nad limity např. cena stravenky ve výši 150,- Kč plně hrazená zaměstnavatelem	NE / 528 25/1/j		
		peněžní příspěvek např. proplacení účtu z restaurace	ANO	ANO	ANO
3	Cestovní náhrady optimální krácení 1%	do limitů § 163 do max. výše § 176 ZP	ANO / 512 24/2/zh	NE 6/7/a	NE
		nad limit (§ 176 ZP)... plnění ošetřeno ve vnitřním předpise zaměstnavatele	ANO / 512	ANO	ANO
4	Služební vozidlo pro soukromé použití	bezplatně (§ 6/6)... 1% VC vč. DPH (i PHM?)	ANO 24/1	ANO	ANO
		za úplatu nižší (§ 6/3) dle vnitř. předpisu (příjem je rozdíl ceny obvyklé a nižší)			
		za úplatu obvyklou (zjištěnou § 6/3)	ANO (zrušeno 24/2/zg)	NE	NE
5	Jízdenka na hromadnou dopravu	§ 6/9/e zůstává osvobozeno v r. 2008	ANO	NE	NE
6	Náhrady za opotřebení vlast. náradí při výkonu práce	Drobný HM - kalkulace skut. nákladů	ANO 24/2x	NE	NE
		Hmotný maj. - max. rovnoměrné odpisy v dalších letech - viz podmínky § 6 odst. 8 ZDP	ANO 24/2x	NE	NE
		Hmotný maj. - nad limit odpisů,	ANO	ANO	ANO
7	Peněžítý příspěvek na dovolenou	.. obdobně jakýkoliv příspěvek v peněžité formě (ošetřeno ve vnitřním předpise zaměstnavatele)	ANO / 527 24/2/j5	ANO	ANO
8	Poskytnutí rekreace	nepeněžítý příspěvek do 20.000 Kč (zájezd na fakturu, nebo poukázky)	NE / 528 (25/1/h/3)	NE (6/9/d)	NE
		nepeněžítý příspěvek nad 20.000 Kč	ANO / 527	ANO	ANO
9	Rekreace ve vlastním středisku zaměstnavatele	nepeněžní do 20.000 Kč	NE	NE	NE
		nepeněžní nad 20.000 Kč	ANO	ANO	ANO
		peněžní úhrada za pobyt - zvýhodněné ceny (zam. platí méně, než jsou kalkulace nebo skut. náklady (odpisy, rezie atd.)	ANO 24/1 + 24/2/j5 do limitu 25/1/k	NE do 20.000Kč	NE
				ANO nad 20.000Kč	ANO
		peněžní úhrada za pobyt za obvyklé ceny	ANO	NE	NE

10	Přechodné ubytování zaměstnanců (nejedná se o ubyt. při prac. cestě)	nepeněžní plnění max. do výše 3.500 Kč měsíčně mimo dům nebo byt - tzn.v hotelu nebo penzionu + v plné výši u domů a bytů	ANO / 527 zrušen 24/2/zu, tzn.bez omezení dle 24/2/j/5	NE (6/9/i) do 3.500Kč	
		nepeněžní plnění nad 3.500 Kč měsíčně mimo dům nebo byt - tzn.v hotelu nebo penzionu	ANO / 527	ANO nad 3.500Kč	
		peněžní plnění	ANO	ANO	ANO
11	Možnost sport. nebo kulturního vyžití	nepeněžního plnění	NE / 528 (25/1h)	NE	NE
		peněžní plnění	ANO / 527 24/2/j/5	ANO	ANO
12	Kursy, školení Od 1.1.2008 se osvobození v § 6/9a nevztahuje na školné na VŠ, zvyšování kvalifikace.	nepeněžní plnění (např. řidičský kurz)	ANO / 527 24/2/ j3, 24/2p	NE 6/9a	NE
		nepeněžní plnění nesouvisející s přemětem podnikatelské činnosti zaměstnavatele	NE / 528	ANO	ANO
		peněžité plnění	ANO	NE (6/9a)	NE
13	Hodnota poskytovaného pracovního oblečení	nepeněžní plnění s výjimkou příspěvků na udržování pracovního oblečení	ANO / 527 24/2/j1,5	NE	NE
14	Závodní preventivní péče	lékařské prohlídky a vyšetření nehrazené zdravotními pojišťovnami, nepeněžní plnění pro zaměstnance. Od 1.1.2008 peněžní i nepeněžní!	ANO 24/2j2	NE	NE
15	Možnost použití zdravotnické zařízení	nepeněžní plnění související s činností zaměstnavatele	ANO / 527	NE	NE
		nepeněžní plnění nesouvisející s činností zaměstnavatele	NE / 528	NE	NE
16	Nadstandardní zdravotní péče	peněžitý příspěvek související s činností zaměstnavatele	ANO / 527	NE	NE
		peněžitý příspěvek nesouvisející s činností zaměstnavatele	NE / 528	ANO	ANO
17	Bezpečnost a ochrana při práci	§ 104 ZP + § 24/2/j/1 - příklady: Nivea SUN o.f. 20, vitamíny a Wobenzym atd.	ANO	NE	NE
18	Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem	do limitu - dříve do výše 5% VZ Od 1.1.2008 nový společný limit 24.000Kč celkem na ŽP + PP	ANO	NE (6/9/p) do 24.000Kč	
		nad limit		ANO	ANO
19	Příspěvek na soukromé životní pojištění	dříve do limitu 12.000 Kč Od 1.1.2008 nový společný limit 24.000Kč celkem na ŽP + PP	ANO	NE (6/9/p) do 24.000Kč	
		nad limit		ANO	ANO
20	Nealko nápoje na pracovišti (NV178/2001 - ochr. náp.)	nepeněžní do nákl. nebo pen. za cenu obvyklou	ANO / 527	ANO	ANO
		nepeněžní ze SF, zisku ...	NE 25/1/zn	NE 6/9/c	NE
		ochranné nápoje - nepeněžní	ANO 24/2/j/1	NE	NE
21	Hodnota nepeněžních darů dle Vyhl. Č. 114/2002 Sb.	poskytnuto z FKSP, ze zisku - do 2.000 Kč	NE	NE (6/9g)	NE
		poskytnuto z FKSP, ze zisku - nad 2.000 Kč		ANO (6/1d)	ANO

Příloha č. 3: Průměrné výdělky v jednotlivých krajích ČR

Průměrná nominální mzda v 1. pololetí 2008
podle krajů (na fyzické osoby)

Data ČSÚ

Kraje (pořadí dle výdělku)	Průměrná mzda		Index reálné mzdy v %	Míra nezaměstnanosti k 30. 6. 2008 v %	Pořadí krajů dle nezaměstnanosti
	Kč	meziroční index v %			
Praha	28 616	109,5	102,2	2,0	14
Středočeský kraj	22 730	108,6	101,4	3,6	12
Plzeňský kraj	20 940	109,2	102,0	3,7	11
Moravskoslezský kraj	20 933	108,6	101,4	8,0	2
Jihomoravský kraj	20 805	109,2	102,0	5,7	4
Liberecký kraj	20 561	109,3	102,1	5,6	6
Ústecký kraj	20 214	107,5	100,4	9,3	1
Vysočina	19 897	109,6	102,3	4,6	8
Zlínský kraj	19 830	109,4	102,1	5,0	7
Jihočeský kraj	19 627	107,4	100,3	3,5	13
Královéhradecký kraj	19 556	109,3	102,1	3,8	10
Pardubický kraj	19 490	110,2	102,9	4,5	9
Olomoucký kraj	19 128	107,6	100,5	5,6	5
Karlovarský kraj	18 679	107,4	100,3	6,3	3
Celkem ČR	22 840	109,1	101,9	5,0	

Příloha č. 4: Průměrné hrubé mzdy ČR dle odvětví

**PRŮMĚRNÉ HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDY V ČESKÉ REPUBLICE
V JEDNOTLIVÝCH ODVĚTVÍCH**

1. až 3. čtvrtletí 2008

(předběžné údaje)

Ukazatel	Průměrná měsíční mzda na fyzické osoby			Průměrná měsíční mzda v Kč na plně zaměstnané
	v Kč	přírůstek proti 1. až 3. čtvrtletí 2007		
		v Kč	v %	
Sekce OKEČ				
A Zemědělství, myslivost, lesnictví	17 391	1 808	11,6	17 852
B Rybolov a chov ryb	17 402	1 756	11,2	17 447
C+D+E Průmysl a stavebnictví	22 310	1 947	9,6	22 530
C Těžba nerostných surovin	27 959	3 548	14,5	28 005
D Zpracovatelský průmysl	21 781	1 860	9,3	21 996
E Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	29 739	3 280	12,4	30 233
F Stavebnictví	23 682	2 501	11,8	23 888
G Obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	23 558	2 225	10,4	24 507
H Ubytování a stravování	16 006	771	5,1	16 835
I Doprava, skladování a spoje	25 184	2 410	10,6	25 532
J Finanční zprostředkování	44 650	2 594	6,2	46 469
K Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti	26 369	3 075	13,2	27 940
L Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	24 732	768	3,2	25 156
M Vzdělávání	19 173	538	2,9	21 048
N Zdravotní a sociální péče; veterinární činnosti	20 415	895	4,6	21 471
O Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	18 561	1 160	6,7	19 878
Česká republika celkem	22 942	1 833	8,7	23 659
v tom:				
podnikatelská sféra	23 456	2 147	10,1	24 017
nepodnikatelská sféra	21 077	682	3,3	22 315

Příloha č. 5: Vybrané profese průměrná mzda dle KZAM

Výběr podobných profesí dle klasifikace KZAM a jejich prům. výše mzdy v období 3Q 08

č. KZAM	podskupina zaměstnání	číslo	jednotka zaměstnání	HM
2411	Odborní pracovníci na úseku účetnictví, financí, daní, apod., hlavní účetní			
		24112	vedoucí účetní	33 036 Kč
2419	Ostatní odborní pracovníci v oblasti podnikání			
		24193	odborný pracovník reklamy	36 497 Kč
2451	Spisovatelé, autoři, kritikové, novináři, redaktori			
		24514	kritik umění odborný	27 714 Kč
3122	Operátoři a obsluha výpočetní techniky			
		31221	operátor osobních počítačů	27 845 Kč
			operátor výpočetní techniky	27 845 Kč
3132	Obsluha zařízení pro záznam zvuku,obrazu,operátoři kamery			
		31327	operátor filmového studia	26 979 Kč
3429	Ostatní obchodní agenti a makléři jinde neuvedení			
		34291	produkční	22 576 Kč
			produkční výstav	22 576 Kč
		34292	pracovník tuzemské umělecké agentáže	22 576 Kč
		34295	agent reklamních obchodních služeb	22 576 Kč
3433	Pracovníci v oblasti účetnictví,fakturace,rozpočetnictví, kalkulace			
		34331	účetní, všeobecný, mzdový	22 609 Kč
3471	Aranžéři, průmysloví a komerční návrháři, bytoví architekti			
		34715	návrhář reklamní	19 183 Kč
4112	Kancelářští a manipulační pracovníci a obsluha zařízení na zpracování textu			
		41124	operátor reprografických zařízení kancelářský	17 664 Kč
4113	Pracovníci přípravy dat výpočetní techniky			
		41139	kancelářský pracovník operátor počítače	16 337 Kč
4115	Sekretářky, sekretáři			
		41151	kancelářský pracovník sekretář (sekretářka)	19 153 Kč
4121	Nížší účetní			
		41213	nižší účetní finanční, fakturant	19 473 Kč

Příloha č. 6: Mzdový výměr

ADVERTE, spol. s r.o.

Zastoupena jednatelem Jiřím Novákem

MZDOVÝ VÝMĚR

Zaměstnanec pan (paní) osobní číslo.....

Dle uzavřené pracovní smlouvy vykonáváte funkci / profesi

S platností od je v souladu se mzdovým předpisem společnosti tato funkce /
činnost zařazena dotarifní třídy.

1. Za výkon této funkce / činnosti Vám přísluší základní tarifní mzda ve výši / měsíc.
2. Za dosahované pracovní výsledky Vám bylo přiznáno osobní ohodnocení - zvýšení základní tarifní mzdy o / měsíc.
3. Přiznané osobní ohodnocení v bodu 2. je v souladu se mzdovým předpisem společnosti podmíněno výsledky Vašeho hodnocení, se kterými jste byl (-a) seznámen(-a).
V případě neplnění pracovních úkolů nebo porušení povinností vyplývajících z právních předpisů a vnitřních směrnic vztahujících se k Vámi vykonávané práci, může být v souladu se mzdovým předpisem společnosti přiznané osobní ohodnocení kráceno nebo zcela odejmuto.
4. V souladu se mzdovým předpisem společnosti Vám byl zaměstnavatelem přiznán preferenční koeficient (osobní příplatek) Tímto koeficientem se Vám navyšuje celková přiznaná mzda v bodu 1. a 2. tohoto mzdového výměru.*
5. Při neplnění pracovních úkolů nebo porušení povinností vyplývajících z právních předpisů a vnitřních směrnic vztahujících se k Vámi vykonávané práci, bude postupováno v souladu se zákoníkem práce a mzdovým předpisem společnosti.
6. Poskytování dalších složek mzdy se řídí příslušnými ustanoveními mzdového předpisu společnosti.
7. Tímto mzdovým výměrem pozbývají platnost všechna dříve vydaná ustanovení o mzdě.
8. Tento mzdový výměr je sepsán ve dvou stejnopisech , z nichž jeden převzala společnost a druhý zaměstnanec.

V Brně dne

.....
ADVERTE, spol. s r.o.

POZN. *) NENÍ-LI PŘIZNÁN PREFERENČNÍ KOEFICIENT, BOD 4. SE V TEXTU NEUVÁDÍ .

Příloha č. 7: Pracovní náplň

Pracovní náplň zaměstnance

Titul, jméno a příjmení:		Osobní číslo:	
Název funkce:	operátor DTP	Kód funkce :	C2 Třída: 9
Funkce podřízena :	řediteli produkce		
Funkce zastupována:	určeným operátorem DTP		

Zaměstnanec je plně podřízen vedoucímu grafického studia, respektuje jeho pokyny, instrukce a podřizuje se jeho metodickému vedení.

V rámci svého funkčního zařazení a pracovní náplně zaměstnanec:

1. VYKONÁVÁ/PROVÁDÍ:

- 1.1. Grafické práce a DTP práce na svěřených zakázkách, které přebírá od nadřízeného (nikoliv od jednotlivých AM) dle schválených interních pracovních postupů a podle instrukcí nadřízeného.
- 1.2. Práce na zakázkách s maximálním nasazením dle harmonogramu/časové dotace schválené nadřízeným.
- 1.3. Sebekontrolu realizované práce na zakázkách s cílem zajistit co nejvyšší kvalitu.
- 1.4. Archivaci realizovaných zakázek dle interních pravidel agentury.
- 1.5. Servis a udržování HW a SW dle instrukcí nadřízeného.
- 1.6. Zpracování Pracovního výkazu dle skutečně odvedené práce, eviduje realizované úkony ihned po ukončení práce. Pracovní výkaz předává nadřízenému ke schválení v intervalech jím stanovených.

2. SPOLUPRACUJE

- 2.1. S AM dle přidělení a pokynů nadřízeného.
- 2.2. Na vybraných úkolech/zakázkách s útvarem kreatiny se souhlasem nadřízeného.
- 2.3. Při výkonu funkce spolupracuje s ostatními zaměstnanci, je otevřený k výměně informací a předávání zkušeností v zájmu dalšího rozvoje agentury

V Brně dne

Zpracoval:

Schválil:
.....

Převzal:

Příloha č. 8: Změna mzdy

ADVERTE, spol. s r.o.
Zastoupená Jiřím Novákem, jednatelem společnosti

OZNÁMENÍ O ZMĚNĚ VÝŠE MZDY

Zaměstnanec pan (paní) osobní číslo.....

Dle uzavřené pracovní smlouvy vykonáváte funkci / profesi

..... v tarifní třídě

Za výkon této funkce / profese Vám přísluší základní tarifní mzda
ve výši/měsíc.

Na základě provedeného hodnocení Vám za dosahované pracovní výsledky
s platností

od bylo přiznáno osobní ohodnocení
ve výši/měsíc.

Ostatní ujednání mzdového výměru zůstávají beze změny.

V Brně dne :

.....
ADVERTE, spol. s r.o.

Příloha č. 9: Záznamový list

Záznamový list zaměstnance

Jméno a příjmení:	Osobní číslo:
Funkce / kód :	Útvar/středisko:

		Základní	Vývoj zaměstnance																	Maximální	Proveden é změny						
				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
Počet bodů																											
Odborná způsobilost																											
Pracovní výkon																											
Výsledky Práce																											
Celkem bodů																											
<u>Datum:</u>																											
Podpis hodnoceného								Podpis hodnotitele								Podpis nadřízeného											
Provedení změny k datu:																											
Podpis hodnoceného								Podpis hodnotitele								Podpis nadřízeného											
Provedení změny k datu:																											
Podpis hodnoceného								Podpis hodnotitele								Podpis nadřízeného											

Podpis hodnocených kritérií :

Odborná způsobilost

Posuzuje plnění dalších požadavků pro výkon činnosti zaměstnance (mimo vzdělání a praxe).

Zahrnuje zejména :

- profesionální přístup k vykonávané činnosti
- rozvíjení a aplikace nových metod a přístupů k plnění úkolů
- potřebnou úroveň jazykových znalostí
- požadovanou úroveň práce s výpočetní technikou a informačním systémem
- rozvíjení odborných znalostí v příslušném oboru
- schopnost zvládat úkoly i z dalších příbuzných oblastí činnosti

Pracovní výkon

Hodnotí úroveň podávaného pracovního výkonu zaměstnance zejména v oblasti množství a kvality práce, proaktivity, samostatnosti a spolehlivosti

Výsledky práce

Konkrétní zhodnocení efektivity práce zaměstnance s důrazem na plnění úkolů a stanovených cílů

HODOCENÍ ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI

Datum 3.1.2009

Jméno: Petr Novák

Pracovní zařazení: Account Manager

Platnost hodnocení (období) : 2009

Návod :

Začíná se na vrcholu pyramidy a zakreslí se lomená čára, vyjadřující stupeň hodnocení 1-4 pro všechna kritéria

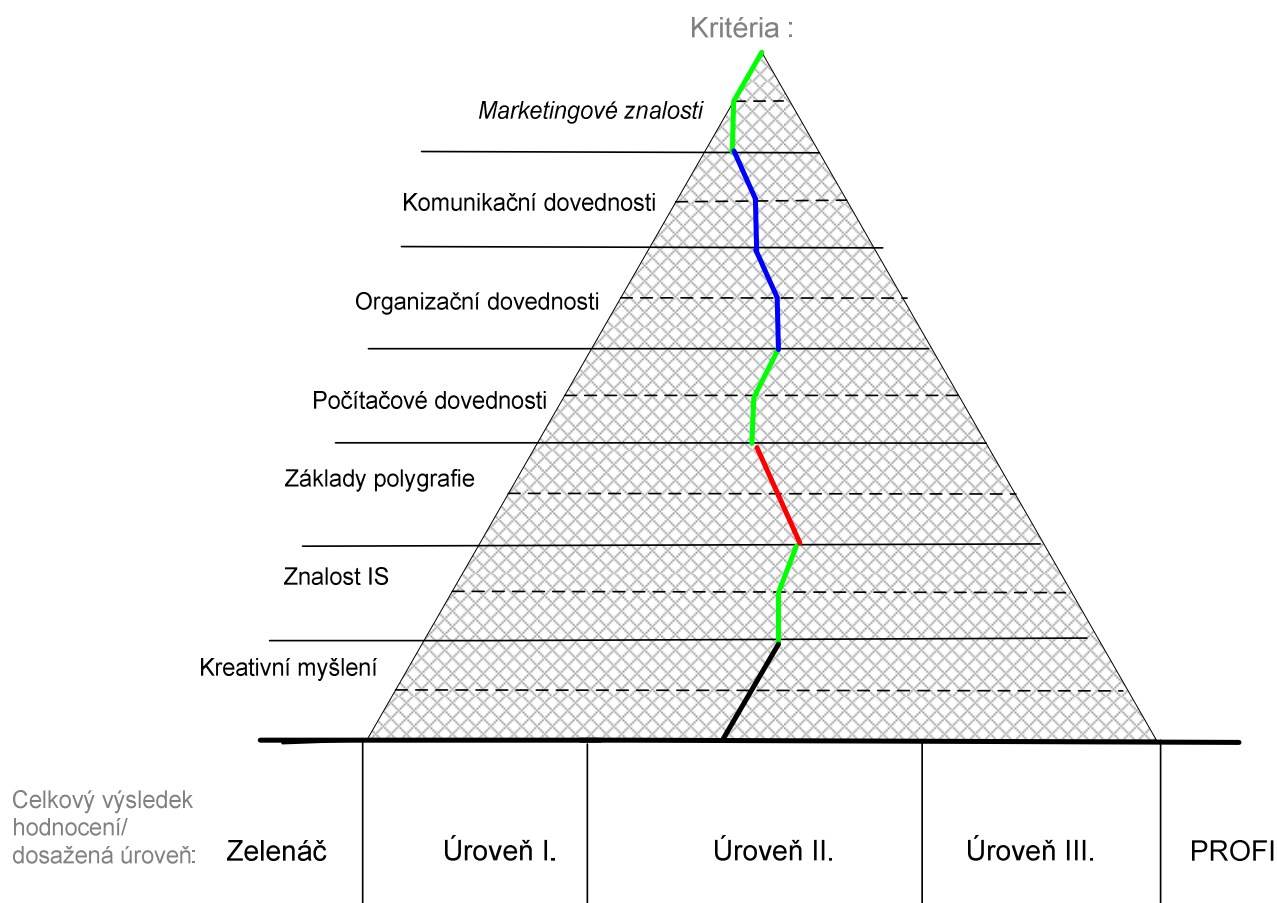
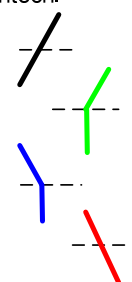
Stupeň hodnocení dle dosažené úrovně odborné způsobilosti v jednotlivých segmentech:

1. Nedosahuje základní úrovně

2. Základní úroveň

3. střední úroveň

4. Pokročilá úroveň



Hodnocení provedl :

Schválil :

Hodnocení převzal:

Datum:

Příloha č. 11: List osobního hodnocení zaměstnance

OSOBNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Datum 3.1.2009

Jméno: Petr Novák

Pracovní zařazení: Account Manager

Platnost hodnocení (období) : 01-06/2009

Návod :

Začíná se na vrcholu pyramidy a zakreslí se lomená čára, vyjadřující stupeň hodnocení 1-5 pro všechna kritéria

Stupeň hodnocení :

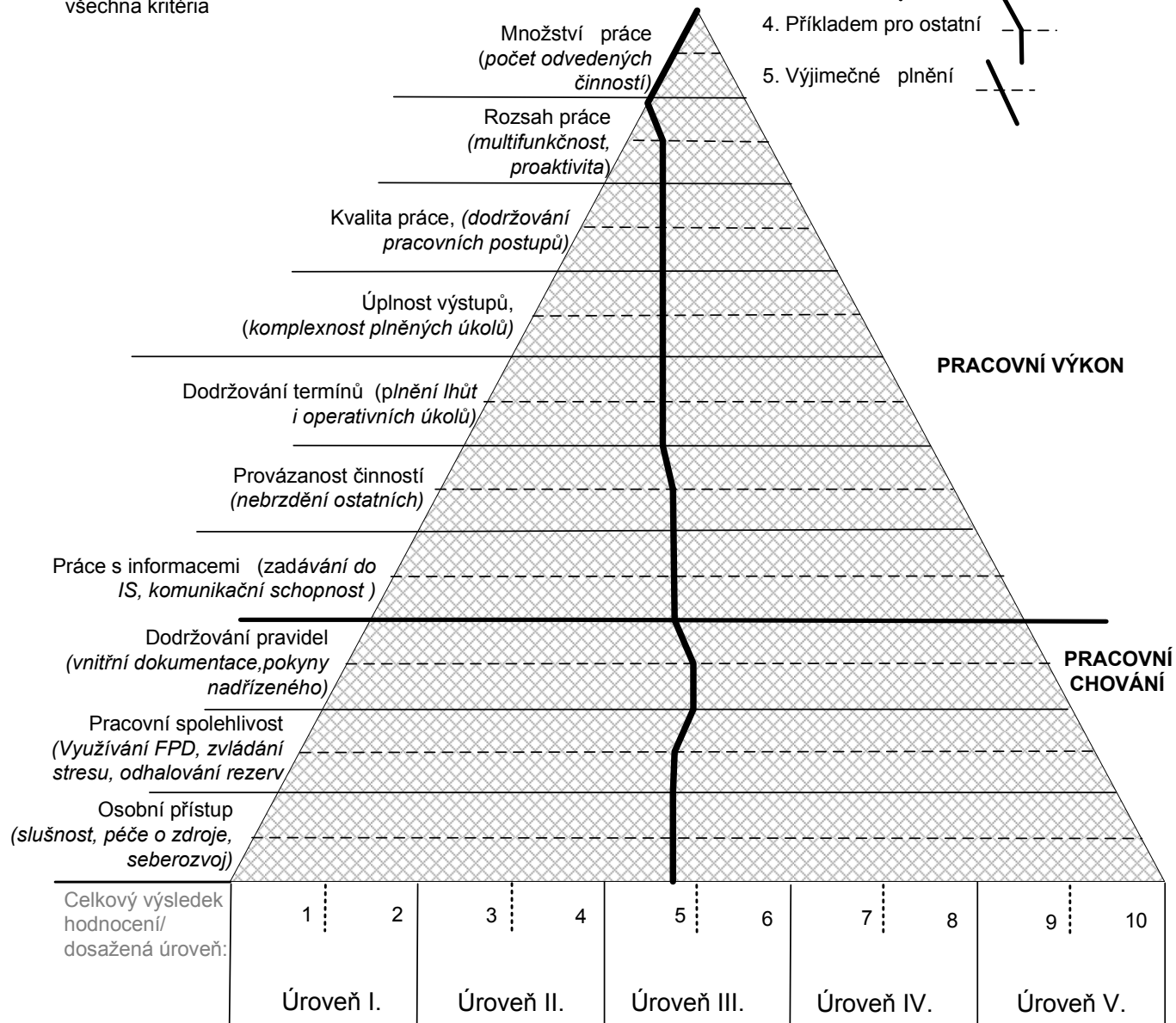
1. Základní úroveň

2. Zlepšující tendence

3. Splňuje

4. Příkladem pro ostatní

5. Výjimečné plnění



Hodnocení provedl :

Schválil :

Hodnocení převzal:

Datum: