

Optimalizace mzdové směrnice pro společnost Podravka – Lagris a.s.

Jana Opáleníková

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana OPÁLENÍKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Optimalizace mzdové směrnice pro společnost
PODRAVKA - LAGRIS a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte literaturu týkající se dané problematiky.
2. Provedte analýzu současného stavu odměňování.
3. Vypracujte analýzu mzdového systému ve firmě.
4. Podejte návrhy na zdokonalení mzdového systému.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] GALVAS, M. Pracovní právo, Masarykova univerzita v Brně, ISBN 80-210-3558-7.

[2] BĚLINA, M. a kolektiv. Pracovní právo, Praha, C. H. BECK, 2001, ISBN 80-7179-853-3.

[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, Praha, Management press, 2006, ISBN 80-7263-218-3.

[4] ŠUBRT, B. a kolektiv. Abeceda mzdové účetní, Ostrava, ANAG, spol. s r. o., 2004, ISBN 80-7263-218-3.

[5] Hay Acquisition Company I, Inc. www.haypaynet.com online. 2000 cit. 2002-07-02. Dostupný z WWW: www.haypaynet.com.

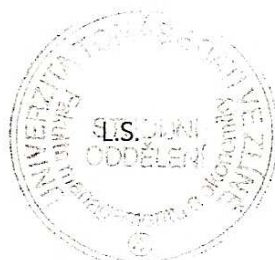
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Lenka Maňáková**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **5. října 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. prosince 2007**

Ve Zlíně dne 2. listopadu 2007


Ing. Alena Dofková
v zast. děkan




Ing. Šárka Vránová
v zast. ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout novou strukturu mezd provozní části společnosti Podravka – Lagris a.s. a sjednotit pravidla odměňování pro jednotlivé úseky. Zvláště pak jsem se zaměřila na pohyblivé a prémiové složky mzdy. Prvním krokem k podání návrhu bylo studium politiky, cílů a faktorů působících na systém odměňování a následně celková analýza mezd všech zaměstnanců výrobního, technického a logistického úseku. Návrhy zde uvedené budou v budoucnu projednány s jednotlivými řediteli úseků, finální návrh bude předán ke schválení generálnímu řediteli firmy. Na jeho pokyn personální ředitel vypracuje prémiovou směrnici, která bude začleněna do ISO systému společnosti.

Klíčová slova:

odměňování, cíle odměňování, základní otázky odměňování, základní pojmy odměňování, politika odměňování, mzda, plat, odměna, prémie, úkolová mzda, základní mzda, týmová prémie, individuální prémie, osobní hodnocení, režijní mzda, příplatky, kvalifikační bonus, pohyblivé složky mzdy.

ABSTRACT

The purpose of my graduation work was to suggest a new structure of wages for operational department of the Podravka – Lagris Inc. and to unify the rules of remuneration for each operational segment. Especially, I was focused on variable and bonus wage components. The first step of presentment the proposal was the research of policy, goals and factors influencing the remuneration system and then the whole wage analysis the employees of manufactural, technical and logistical division. In future, shown suggestions will be discussed with managers of each segment and the final suggest will be passed on to director general to adoption. Under the direction of director general the HR manager will draw up a bonuses regulation, which will be integrated into company's ISO system.

Keywords:

remuneration, goals of remuneration, essential questions of remuneration, essential definitions of remunerations, remuneration policy, wage, salary, premium, task wage, basic wage, team bonus, individual bonus, personal evaluation, indirect labour, extra pays, qualification bonus, variable wage components

Tímto bych chtěla vřele poděkovat společnosti Podravka – Lagris a.s. za poskytnutí možnosti stát se jejím dočasným členem, a zvláště pak personální ředitelce Mgr. Lence Maňákové za milý přístup a pomoc při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ODMĚŇOVÁNÍ	11
1.1 POJETÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	11
1.2 CÍLE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	12
1.3 ZÁKLADNÍ OTÁZKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	13
1.4 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI ODMĚŇOVÁNÍ	15
1.4.1 Rozdíl mezi mzdou, platem a odměnou, definice mzdy	15
1.4.2 Plat, definice platu	15
1.4.3 Mzda, definice mzdy	16
1.4.4 Funkce mzdy	16
1.4.5 Ochrana mzdy	17
1.4.6 Způsob sjednávání a určování mzdy	18
1.5 MZDOVÉ FORMY	19
1.5.1 Časová mzda	19
1.5.2 Úkolová mzda	19
1.5.3 Smíšená mzda v kombinaci	19
1.5.4 Podílová mzda	19
1.5.5 Akordní mzda	20
1.6 DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY	20
1.6.1 Odměna za úsporu času	20
1.6.2 Prémie	20
1.6.3 Odměny	21
1.6.4 Osobní ohodnocení (osobní příplatek)	21
1.6.5 Odměňování zlepšovacích návrhů	21
1.6.6 Podíly na výsledcích hospodaření organizace	21
1.6.7 Zaměstnanecké akcie	22
1.6.8 Povinné a nepovinné příplatky	22
1.6.9 Ostatní výplaty	22
1.6.10 Lokální příplatky	22
1.7 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	23
1.7.1 Výhody sociální povahy	23
1.7.2 Výhody mající vztah k práci	23
1.7.3 Výhody spojené s postavením v organizaci	23
II ANALYTICKÁ ČÁST	25
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PODRAVKA	26
2.1 ÚVOD SPOLEČNOSTI PODRAVKA	26
2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI PODRAVKA	26
2.3 PODRAVKA DNES	28
2.3.1 Mezinárodní společnost	28
2.3.2 Silné značkové výrobky	28

2.3.3	Zaměstnanci, největší hodnota	29
2.3.4	Belupo	29
2.3.5	Podravka na českém trhu	29
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A.S.	31
3.1	ÚVOD SPOLEČNOSTI PODRAVKA - LAGRIS A.S.....	31
3.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI PODRAVKA - LAGRIS A.S.	31
3.3	PODRAVKA – LAGRIS A.S. DNES	32
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A. S.....	34
4.1	POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI	34
4.2	HLAVNÍ CÍLE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	34
4.3	HLAVNÍ VNITŘNÍ MZDOVÉ FAKTORY VE SPOLEČNOSTI	35
4.4	HLAVNÍ VNĚJŠÍ FAKTORY, KTERÉ OVLIVŇUJÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	36
4.4.1	Situace na trhu práce	36
4.4.2	Platné zákony, předpisy v oblasti odměňování.....	36
4.4.3	Česká ekonomika	36
4.4.4	Hrubý domácí produkt	36
4.4.5	Nezaměstnanost.....	37
4.4.6	Inflace.....	37
4.4.7	Produktivita práce	38
4.4.8	Zahraniční investice	38
5	ANALÝZA MZDOVÉHO SYSTÉMU PROVOZNÍ ČÁSTI PODRAVKA – LAGRIS A.S.	39
5.1.	ANALÝZA MEZD ÚSEKU VÝROBY	40
5.1.1	Úkolová mzda	40
5.1.2	Týmová prémie (HACCP)	41
5.1.3	Individuální prémie (osobní ohodnocení).....	42
5.1.4	Příplatky	42
5.1.5	Bonusy.....	42
5.1.6	Kvalifikační bonus (třída)	43
5.1.7	Režijní mzda.....	44
5.2	ANALÝZA MEZD TECHNICKÉHO ÚSEKU.....	46
5.2.1	Obsluha linky pro čištění a třídění surovin	46
5.2.2	Řidiči VZV	46
5.2.3	Pracovníci vykládky.....	47
5.2.4	Pracovníci údržby.....	48
5.2.5	Pracovníci skladů sil	49
5.2.6	Pracovníci skladu surovin	50
5.2.7	Pracovníci správy areálu	51
5.3	ANALÝZA MEZD ÚSEKU LOGISTIKY	51
5.3.1	Vedoucí skladového hospodářství.....	51
5.3.2	Vedoucí kontroly a fakturace expedice.....	52
5.3.3	Administrativní pracovnice skladu expedice	52
5.3.4	Fakturantka expedice	53

5.3.5	Expedient.....	53
5.3.6	Vedoucí skladu zboží	53
ZÁVĚR A NÁVRH ŘEŠENÍ		54
RESUMÉ		59
SUMMARY		60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		61
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK		62
SEZNAM OBRÁZKŮ		64

ÚVOD

Potravinářská firma Podravka – Lagris a.s. patří mezi nadnárodní společnosti se silnými značkami a s významným postavením na trhu. Výrobní závod v Dolní Lhotě u Luhačovic mi poskytnul pro moji bakalářskou práci dostatečný prostor zjistit, jaké metody odměňování používá, nahlédnout do mzdového systému společnosti a navrhnout jeho úpravu, ale jelikož výše mezd patří k důvěrným informacím společnosti, v práci je neuvádím vůbec nebo pouze s orientačními čísli. Výrobní závod se stále potýká s tradičními záležitostmi jako je nábor kvalitních zaměstnanců, řízení výkonu, stabilizace a motivace zaměstnanců. Společnost proto chce pro své současné i potenciální zaměstnance mít vytvořen dostatečně přehledný a motivující mzdový systém. Ve své práci se tedy zaměřím na pohyblivé a prémiové složky mzdy, jelikož dosavadní systém je poměrně složitý a nepřehledný a v závěrečné kapitole provedu analýzu mzdového systému provozní části a navrhnou jeho úpravu, neboť na pracovním trhu je neustále velký boj o zkušené a kvalifikované zaměstnance a výhodou každé firmy je tyto zaměstnance vlastnit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ODMĚŇOVÁNÍ

1.1 Pojetí odměňování zaměstnanců

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů není pouze mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, jež poskytuje organizace zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší, zahrnuje **povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody** poskytované organizací zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pro společnost pracuje. Odměny mohou obsahovat věci či okolnosti, které nejsou samozřejmé, např. přiřazení moderně vybavené kanceláře, zařízení na určité pracovním místě, přidělení určitého stroje. Stále je mezi odměny zařazováno i vzdělávací kurzy poskytované organizací. Kromě těchto hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Tyto odměny nemají hmotnou povahu a souvisí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, z dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu odpovídají osobnosti pracovníka, jeho potřebám, zájmům, postojům, hodnotám. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit finančním obnosem, ale některé v penězích vyjádřit nelze.

Organizace má k dispozici širokou škálu možností, jak odměňovat své zaměstnance za jejich vykonanou práci i za to, že jsou zaměstnanci právě této organizace.

Odměny mohou být vázány např. na :

- odvedenou práci
- výkon zaměstnance
- povahu vykonávané práce a její význam
- schopnosti či vzácnost zaměstnance na trhu práce

- podnětné pracovní úkoly
- veřejné uznání

1.2 Cíle systému odměňování

Každá organizace je vždy unikátní celek, vyznačuje se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje, proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejich zaměstnanců.

Hlavní cíle systému odměňování jsou:

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat současné zaměstnance.
3. Odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální.
6. Měl by být akceptován zaměstnanci .
7. Hrát pozitivní roli v motivování zaměstnanců.
8. Měl by je vést k tomu, aby zaměstnanci pracovali podle svých nejlepších schopností.
9. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
10. Poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
11. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců.

12. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány.

1.3 Základní otázky systému odměňování

Na počátku úvah o systému odměňování je potřeba nastolit tři otázky:

1. Čeho potřebuje **organizace** dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro **zaměstnance** mají různé možnosti odměn (šíře odměn, typy odměn)?
3. Které **vnější faktory** ovlivňují odměňování v organizaci?

Organizace si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získání pracovníků, udržet si zaměstnance, dosáhnout konkurenční produktivity, žádoucí produkce, potřebné úrovně flexibility a kreativity, což znamená formovat a rozvíjet takový personál, který by byl schopen realizovat cíle společnosti.

Zaměstnanci potřebují zabezpečit saturaci svých potřeb i potřeb své rodiny, potřebují zřetelnou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala.

Postavení organizace i zaměstnanců z hlediska odměňování, a tedy i podobu odměňování v organizaci, ovlivňují **vnější faktory** jako demografické vlivy, situace na trhu práce, profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, výše odměňování u konkurenčních organizací, v odvětví, v místě, v regionu, ve státě.

V tomto kontextu se pak **zvažují konkrétní otázky odměňování** v organizaci:

1. *Úroveň mezd* (v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, na specifické rysy práce, používanou techniku a technologii atd.). Lze se přitom opřít o mzdové průzkumy.
2. *Vnitřní struktura mezd* (hierarchie mzdových tarifů platových tříd, struktura práce a pracovních míst).
3. *Placení jednotlivců*. Řešení se opírá o hodnocení zaměstnanců.
4. *Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?*
5. *Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů* (různé pobídkové formy odměňování, problémy placení za kvalifikaci či za délku zaměstnání, zvláštní zaměstnanecké výhody apod.).
6. *Zaměstnanecké výhody a příplatky* (pojištění placené zcela nebo zčásti organizací, podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky, místní příplatky apod.).
7. *Řízení a kontrola mezd* (zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování aj.)
8. *Výběr jednotlivých typů odměň a formování struktury systému odměňování* (jednou z chyb, kterých se vedení organizace v této oblasti dopouští, je to, že pro všechny zaměstnance používá stejné typy a stejnou strukturu odměň a neuvědomuje si, že preference určitého druhu odměny pracovníkem může být ovlivněna jeho pohlavím, věkem, rodinným stavem, existencí dětí (jejich počtem a věkem), sociální situací, životními podmínkami, vzděláním, délkou praxe, délkou zaměstnání v organizaci atd.)

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivitě odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci, o úspěšnosti získávání a stabilizaci zaměstnanců v organizaci a o mnohém dalším.

1.4 Základní pojmy v oblasti odměňování

Mzdou se rozumí odměna, která vyjadřuje protihodnotu vykonané práce jedné osoby (vykonavatele) pro druhou osobu (zadavatele). Tento vztah mezi vykonavatelem a zadavatelem práce má jeden charakteristický rys, a tím je jeho určitá stálost. Zadavatel totiž přiděluje vykonavatelovi většinou práci stejného nebo podobného druhu, v dohodnuté době a mzdu mu za ni poskytuje opakovaně v dohodnutém termínu. Tento vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se nazývá pracovní poměr a jedním z jeho nejvýznamnějších znaků je jeho úplatnost.

Pracovní poměr mezi účastníky vzniká uzavřením pracovní smlouvy nebo také volbou či jmenováním, a účastníci v něm mají vzájemná práva a povinnosti – zaměstnanec má povinnost pro zaměstnavatele pravidelně vykonávat práci a zaměstnavatel má povinnost mu za vykonanou práci platit mzdu. Samotná existence pracovního poměru však podle naší právní úpravy právo na mzdu nezakládá. Toto právo zaměstnanci vzniká až poté, kdy na základě pracovního poměru práci vykoná. Mzda je tedy v tomto pojetí chápána jako odpovídající odměna za vykonanou práci. Z tohoto tedy vyplývá, že například po dobu dovolené na zotavenou nepřísluší zaměstnanci mzda, ale náhrada mzdy.

1.4.1 Rozdíl mezi mzdou, platem a odměnou, definice mzdy

Podle čl. 28 Listiny základních práv a svobod mají zaměstnanci právo na spravedlivou odměnu za práci, podrobnou úpravu odměňování práce dále v zákoně č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce. Z toho vyplývá, že platná právní úprava rozlišuje mezi pojmy mzda a plat a toto rozlišení spočívá v rozdílnosti subjektů, které je vyplácejí.

1.4.2 Plat, definice platu

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) stát
- b) územní samosprávný celek
- c) státní fond

- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů
- e) školská právnická osoba zřízená ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky. [7]

1.4.3 Mzda, definice mzdy

Mzda je plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem podnikatelské sféře zaměstnanci za práci, není-li v zákoníku práce dále stanoveno jinak. Základní rozdíl mezi mzdou a platem spočívá v tom, že mzdu vyplácí zaměstnanci zaměstnavatel, který je podnikatelským subjektem – tedy, jehož hlavní činnost směřuje k dosažení zisku. Tím, že zákon stanoví pouze minimální mzdové nároky zaměstnanců a zakotvuje smluvní princip, nechává zaměstnavateli možnost volby určovat sám formu i výši mzdy, kterou pokládá za nejvhodnější s ohledem na dosahovaný či očekávaný zisk. Naproti tomu činnost zaměstnavatelů, kteří poskytují plat, je financována převážně z veřejných rozpočtů, a proto je i způsob poskytování a výše platu jejich zaměstnanců kogentně upravena zákonem a prováděcími nařízeními vlády. Z tohoto důvodu mají zaměstnanci i zaměstnavatelé pouze minimální možnosti vyjednávání o platech a to pouze v kolektivních smlouvách, individuální vyjednávání o platu zákon nepřipouští vůbec.

1.4.4 Funkce mzdy

V teorii a praxi se rozlišuje několik funkcí mzdy podle různých hledisek i záměrů, či zaměření vzdělání jednotlivých autorů definice funkce mzdy.

Při určitém zjednodušení lze rozlišovat tyto funkce mzdy:

- stimulační (motivační)
- regulační
- kompenzační

- alimentální (sociální)

Stimulační a motivační funkce mzdy působí na chování subjektů pracovního poměru, neboť její význam spočívá ve spojení určité formy mzdy s pracovním výkonem zaměstnance.

Regulační funkce mzdy se projevuje především vně pracovněprávních vztahů, a to tím, že v tomto významu představuje tržní hodnotu práce u určitého zaměstnavatele nebo v určitém regionu. Mzda ovlivňuje – reguluje v tomto pojetí jednak výši mzdy u podnikatelských subjektů v závislosti na výši mzdy u konkurence a v regionu vůbec, jednak usměrňuje zájem občanů o určitá povolání v závislosti na možnostech výdělků, mzda tak reguluje nepřímo i zájem lidí o určité vzdělání. Mzda rovněž **kompensuje** občanovi to, že část svého života tráví výkonem práce. Zároveň jednotlivé složky mzdy kompenzují svojí výší určitým způsobem různá pracovní prostředí či podmínky při práci.

Z hlediska **alimentální a sociální funkce** představuje mzda výrazný činitel ovlivňující životní úroveň zaměstnance a jeho rodiny a z celospolečenského hlediska sociální klima celé společnosti v územním regionu či státním útvaru. [1]

1.4.5 Ochrana mzdy

Především z důvodu alimentální funkce mzdy je jí poskytována speciální právní ochrana. Ochrana mzdy v českém pracovním právu vychází z mezinárodní ochrany, tedy především z Úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 95, *O ochraně mzdy*, přijaté v roce 1949, Tato Úmluva o ochraně obsahuje např. tato ustanovení:

- mzda je splatná v zákonné měně, zakazují se vlastní směnky, šeky či kupony zaměstnavatele
- bezhotovostní výplaty mzdy, tedy bankovním nebo poštovním šekem nebo poštovní poukázkou je možná v případech, kdy je tento způsob běžný nebo nutný vzhledem k zvláštním okolnostem, vždy je přípustná se souhlasem dotyčného zaměstnance
- mzda se musí vyplácet přímo určitému zaměstnanci

- zaměstnavatelům je zakázáno omezovat jakýmkoliv způsobem zaměstnance ve volném nakládáním se mzdou
- v případě úpadku nebo soudní likvidace musí být zaměstnanci vzhledem k dlužným mzdám považováni za přednostní věřitele
- zaměstnanci musí být vhodným a srozumitelným způsobem informováni o mzdových podmínkách, a to dříve než nastoupí do zaměstnání, a o změnách mzdových podmínek dříve než nastanou. [2]

1.4.6 Způsob sjednávání a určování mzdy

V zásadě rozeznáváme dva způsoby sjednávání mzdy:

- a) v pracovní nebo jiné smlouvě
- b) v kolektivní smlouvě

U tohoto způsobu sjednávání mzdy se jedná o dvoustranný právní úkon, na jehož základě se stanoví výše mzdy v podnikatelské sféře na základě souhlasu obou smluvních stran.

Dále rozeznáváme dva způsoby určování mzdy:

- c) ve vnitřním mzdovém předpise,
- d) písemným rozhodnutím zaměstnavatele (např. mzdovým výměrem či dekretem)

V obou případech se jedná o jednostranný právní úkon, na základě kterého se stanoví výše mzdy v podnikatelské sféře na základě jednostranného rozhodnutí zaměstnavatele.

1.5 Mzdové formy

Mzdovou formou rozumíme stanovení mechanismu, propojení stanovených mzdových podmínek (výše mzdy) s pracovním výkonem zaměstnance. V zásadě rozeznáváme tyto základní mzdové formy:

1.5.1 Časová mzda

Časová mzda je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za svou práci.

1.5.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Zaměstnanec je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jednotlivce je tedy tvořena násobkem počtu odvedených

jednotek práce a sazby za jednotku práce. Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly jasně stanoveny, kontrolovány technologické a pracovní postupy, zásady hospodaření se zdroji, a aby nebylo ohroženo zdraví i bezpečnost zaměstnance jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.

1.5.3 Smíšená mzda v kombinaci

- s úkolovou mzdou
- s podílovou mzdou

1.5.4 Podílová mzda

Podílová mzda se uplatňuje v obchodních činnostech či v některých službách, odměna zaměstnanci je zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má zaměstnanec garantovanou základní mzdu a k ní dostává provizi za prodané množství.

1.5.5 Akordní mzda

Akordní úkolová mzda se používá, pokud skupina dělníků vykonává s nestejnou kvalifikační strukturou souhrn rozdílných na sebe navazujících pracovních operací směřujících k vyrobení funkčního celku.

1.6 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Mnohdy se používají k zvýšení nedostatečné pobídkové časové mzdy. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie, jiné pro dělníky.

Uvádím nejobvyklejší z nich:

1.6.1 Odměna za úsporu času

Tato forma bonifikuje zaměstnance za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma.

1.6.2 Prémie

V podnikatelské sféře při výběru základní mzdové formy žádný obecně závazný mzdový předpis zaměstnavatele neomezuje ani mu tedy neukládá, kterou mzdovou formu musí použít. Pokud se týká prémie, zaměstnavatelé v podnikatelské sféře mohou své zaměstnance prémiovat bez omezení. **Prémiování** předpokládá vydání vnitřního mzdového předpisu – prémiového řádu, ve kterém stanoví předem podmínky prémiování, zejména tedy okruh prémiovaných zaměstnanců, prémiové ukazatele a výši prémie, která těmto zaměstnancům bude příslušet při splnění těchto ukazatelů. Pokud zaměstnanci splní tyto podmínky, je na výplatu prémie zákonný nárok.

Pokud jde o **prémie manažerů**, odvozují se od celood organizačního nebo skupinového výkonu. Navzdory tomu jsou považovány za individuální pobídkové formy kvůli klíčové roli, kterou hrají manažeři v úspěšnosti organizace. V zahraničí se poměrně široce uplatňují tzv. prémie manažerů za dlouhodobý výkon. Jsou založeny na dlouhodobém

dosahování určitých cílů organizace. Tyto prémie odměňují vrcholové vedení podle určitých kritérií zohledňujících výkon organizace během určitého období, obvykle zahrnujícího 3-5 let.

1.6.3 Odměny

Na rozdíl od prémie konkrétní pravidla pro získání nároku na **odměnu** vypisována zpravidla předem nejsou (s výjimkou cílových odměn, které mají stejnou povahu jako cílové prémie) a odměny se vyplácejí až po vykonání určité práce na základě individuálního zhodnocení, tudíž zpravidla na ně nebývá právní nárok. I v této oblasti se vyskytují vnitřní mzdové předpisy a bližší podmínky pro jejich poskytování.

1.6.4 Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnanců. Jeho velikost je dána určitým procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno procentní maximum, jehož ohodnocení může dosáhnout.

1.6.5 Odměňování zlepšovacích návrhů

Odměna za zlepšovací návrh je pobídková forma, jež může být odvozena buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová (v tom případě je odvozena od předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu) nebo periodicky vyplácená po určitou předem stanovenou dobu (v tom případě je odvozena od skutečného efektu). Může být i nástrojem prohlubování sounáležitosti zaměstnance s organizací a může zlepšovat komunikaci mezi vedením organizace a zaměstnanci.

1.6.6 Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Je to forma charakteristická pro podnikovou sféru a může mít zhruba tři varianty: **podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu.**

1.6.7 Zaměstnanecké akcie

Zaměstnanecké akcie bývají rovněž považovány za určitou pobídkovou formu. Systémů je značné množství, některé jsou určeny jen pro manažery, některé pro všechny zaměstnance. Organizace obvykle nabízí zaměstnancům po určitou dobu koupi akcie za určitou dobu, a to v závislosti na době zaměstnání v organizaci, mzdě a zisku organizace.

1.6.8 Povinné a nepovinné příplatky

Příplatky povinné upravuje v podnikatelské sféře zákoník práce a jsou čtyři:

- za práci přesčas
- za práci ve svátek
- za práci v noci
- za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Dále je možno zavést i jiné další příplatky na základě kolektivní smlouvy či vnitřního mzdového předpisu. Mezi těmito nepovinnými příplatky se často vyskytují příplatky za vedení týmu, za odpolední směny nebo různé kvalitativní příplatky. [3]

1.6.9 Ostatní výplaty

Jde především o formy představující dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Patří sem tzv. **13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí** apod. Do této skupiny patří i **náborový příspěvek** sloužící k přilákání zaměstnance, aby se ucházel o práci v organizaci.

1.6.10 Lokální příplatky

Lokální příplatky se poskytují v oblastech se zhoršeným životním prostředím, popř. v souvislosti s nadprůměrnými životními náklady (velkoměstské příplatky). V zahraničí jsou známá a dosti běžně používána i tzv. **zlatá pouta**, což je peněžní částka placená zaměstnanci aby zůstal v organizaci. Do této skupiny patří i odměna za úsilí

vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace či vzdělání. V podstatě jde o uznání zvýšení hodnoty pracovníka pro organizaci. Používá se obvykle v případech, kdy nelze použít mezd za znalosti a dovednosti nebo kdy se tato mzdová forma vůbec nepoužívá. [6]

1.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a výše uvedených forem odměňování nebývají obvykle vázány na výkon zaměstnance. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení zaměstnance v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin:

1.7.1 Výhody sociální povahy

- životní pojištění
- půjčky
- jesle a mateřské školky
- penzijní pojištění

1.7.2 Výhody mající vztah k práci

- stravování
- výhodnější prodej produktů organizace zaměstnancům
- vzdělávání hrazené organizací

1.7.3 Výhody spojené s postavením v organizaci

- podnikové automobily pro vedoucí zaměstnance
- telefon a hrazení nákladů na volání

- nárok na oděv

- bezplatné bydlení

Organizace by neměla zapomínat na dobrou informovanost o existenci zaměstnaneckých výhod. Dále, jestliže chce organizace, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost, stabilitu a také na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které výhody preferují. [6]

II. ANALYTICKÁ ČÁST

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PODRAVKA

2.1 Úvod společnosti Podravka

Potraviny, nápoje a farmaka jsou základními činnostmi Podravky. V potravinářském průmyslu se Podravka řadí mezi přední společnosti v jihovýchodní, střední a východní Evropě.

Od jiných společností se liší schopností rozumět potřebám spotřebitelů, názvy značek, vysokou kvalitou výrobků a pracovních procesů.

Jedním z rysů Podravky je i významná přítomnost na mezinárodních trzích. V jihovýchodní Evropě chce být přední a největší potravinářskou společností, ve střední a východní Evropě leaderem ve vybraných kategoriích výrobků a na ostatních trzích leaderem v etno segmentu s obecnou přítomností na trhu.

Srdce je symbolem společnosti. Odjakživa symbolizuje její péči o spotřebitele a všechny, kdo mají o společnost zájem

Společnost podniká podle zásad udržitelného rozvoje. Zachování životního prostředí je obecným předpokladem rozvoje společnosti. Při svém rozvoji dbá také o rozvoj životního prostředí, v němž působí a s ním i související rozvoj v regionu, v němž podniká.

Vizí Podravky je být mezi společnostmi se sídlem v regionu jihovýchodní, střední a východní Evropy přední potravinářskou společností znalostmi, vztahy se spotřebiteli i příjmy a farmaceutickou firmou, která dosáhne více rozpoznatelným partnerským přístupem.

Misí Podravky je vytváření vysoce kvalitních značkových výrobků, které si získají důvěru zákazníků a spotřebitelů.

2.2 Historie společnosti Podravka

Historie Podravky začíná v roce 1934, kdy bratři Wolfové začali v Koprivnici se zpracováním a prodejem ovoce. V té době nemohli ani tušit, že z jejich rodinné živnosti vznikne jedna z předních potravinářských společností se sídlem ve střední, východní a jihovýchodní Evropě.

Pod dnešním názvem společnost zahájila činnost v roce 1947 kdy se provoz bratří Wolfů stal národním podnikem.

V roce 1957 byly vyrobeny první dehydrované polévky. Od té doby jsou Podravka polévky nedílnou součástí jejího výrobního sortimentu, ale také jménem, které symbolizuje kvalitu. Za rok po vyrobení prvních Podravka polévek v roce 1958 vyvinul tým odborníků Podravky v čele s profesorkou Zlatou Bartl Vegetu - přísadu do jídel - nejvýznamnější značku Podravky, která se dnes prodává ve více než 40 zemích světa.

V roce 1967 byl zahájen vývoz Vegety na maďarský a ruský trh, a výrobky Podravky se tak poprvé objevily na zahraničních trzích.

V roce 1972 Podravka zahajuje svou druhou základní činnost - farmaceutickou výrobou a zakládá firmu Belupo. V roce 1981 byla v rámci průmyslové zóny Danica v Koprivnici vystavěna továrna léčiv a kosmetiky Belupo.

V roce 1993 byla Podravka zaregistrována jako akciová společnost a v roce 1998 byly akcie Podravky zařazeny do I. kótace Záhřebské burzy.

Rok 1997 byl rokem velkých investic. Byla vystavěna továrna Vegety v Koprivnici, polévek a výrobků v prášku v Polsku, továrna Belupa v Koprivnici a byla zahájena implementace informačního systému SAP, který propojil všechny pracovní procesy ve společnosti.

V roce 2002 Podravka zrealizovala své první dvě zahraniční akvizice Ital - Ice v Chorvatsku a Lagris v České a Slovenské republice. Ve stejném roce bylo vytvořeno strategické spojení s Nestlé o prodeji a distribuci výrobků obou společností na trzích jihovýchodní Evropy.

V roce 2003 byla v Koprivnici otevřena nová továrna na výrobu Vegety a v roce 2004 nová továrna Belupo na výrobu polotuhých léčiv v hodnotě 10 milionů euro.

2.3 Podravka dnes

Podravka je svou činností v potravinářství a nápojích přední potravinářskou společností v Chorvatsku a jednou z předních společností ve střední, východní a jihovýchodní Evropě, zatímco Belupo je po velikosti druhou farmaceutickou společností v Chorvatsku. Tržby z prodeje Skupiny Podravka v roce 2003 činily 3,2 miliard korun.

Podravka za úspěšné podnikání získala řadu uznání a cen. Mezi jinými uznávaný britský časopis Finance Central Europe vyhlásil Podravku za nejúspěšnější potravinářskou společnost v jihovýchodní Evropě.

2.3.1 Mezinárodní společnost

Podravka má vlastní firmy a zastoupení v 17 zemích a výrobní kapacity, kromě Chorvatska, v dalších čtyřech zemích (Slovinsko, Polsko, Česká a Slovenská republika). Silná distribuční síť Podravky se prostírá od Jaderského až po Baltické moře, čímž se Podravka přiblížila svým zákazníkům na mezinárodních trzích. Stejně tak má Podravka, vedle výroby a prodeje v území regionu, strategické svazy i na jednotlivých trzích a prostřednictvím vlastní rozvité distribuční sítě distribuuje výrobky svých partnerů (Nestlé, Heinz, Kraš, Adria, Unilever) a tím dodatečně rozšiřuje sortiment, který svým zákazníkům nabízí.

2.3.2 Silné značkové výrobky

Podravka v průběhu let své existence vytvořila četné obchodní značky, které spotřebitelé znají podle špičkové kvality. Nejznámější jsou Podravka, jako zastřešující značka a Vegeta (tj. Podravka přísada), univerzální přísada do jídel, která se prodává ve více než 40 zemích světa.

Kromě zmíněných má Podravka i další známé značky výrobků jako jsou:

- Podravka polévky – polévky se čtyřicetiletou tradicí
- Lino – nejznámější značka dětské výživy v regionu jihovýchodní Evropy
- Dolcela – sladké práškové výrobky

- Kviki – snack program
- Studena – čistá pramenitá voda
- Studenac – přírodní minerální voda
- Fant (Fix) – přísada do jídel
- Lagris – rýže a výrobky na bázi luštěnin a mnohé další.

2.3.3 Zaměstnanci, největší hodnota

Zaměstnanci jsou největší hodnotou společnosti. V Podravce je dnes zaměstnáno kolem sedmi tisíc lidí. Klíčovou roli hrají zaměstnanci, kteří díky svým znalostem a dovednostem činí společnost rozpoznatelnou mezi konkurencí a úspěšnější na trhu.

Každým rokem Podravka zvyšuje investice do vzdělávání zaměstnanců a rozvíjením partnerských vztahů s předními vzdělávacími institucemi doma i v zahraničí se snaží udržet si vedoucí roli při tvorbě vzdělávacích programů pro své zaměstnance.

2.3.4 Belupo

Základní činností Belupa je výroba a prodej farmaceutických přípravků a kosmetických výrobků a organizováno je jako akciová společnost (d.d.) se sídlem v Koprivnici, ve stoprocentním vlastnictví Podravky.

Organizačně i způsobem práce se společnost přizpůsobuje současným způsobům podnikání na domácích i zahraničních trzích.

Nyní si Belupo buduje pozici jednoho z předních výrobců léčiv ve střední a jihovýchodní Evropě.

2.3.5 Podravka na českém trhu

Podravka International ČR byla založena v roce 1995 jako zastoupení Podravky d.d., potravinářské společnosti se sídlem v Koprivnici (Chorvatsko). Koncem roku 2002 Podravka d.d. uskutečnila akvizici společnosti Lagris, která je významným potravinářským výrobcem v České republice.

Na českém trhu je Podravka přítomna v následujících kategoriích výrobků:

- Přísady do jídel – univerzální a speciální (Podravka přísada do jídel, bujóny, fixy a další)
- Rýže, luštěniny, výrobky na bázi brambor, sušené plody aj.
- Podravka jídla (polévky v sáčku, instantní polévky Fini Mini, polohotová jídla Talianetta)
- Zelenina a chuťové přílohy a hotové omáčky (Ajvar, Relish, Pindžur, Papriky v hořčici, Salsa aj.).

Výrobky Podravky jsou kromě v maloobchodu dostupné i v gastronomickém distribučním kanálu prostřednictvím vlastní distribuční sítě, která pokrývá celé území České republiky.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A.S.

3.1 Úvod společnosti Podravka - Lagris a.s.

Společnost Podravka - Lagris se zabývá výrobou, zpracováním, balením distribucí a vývozem potravinářských výrobků a řadí se mezi největší domácí výrobce na českém trhu. Na trhu nabízí široký sortiment rýže a luštěnin, koření, soli, sušených plodů a výrobků na bázi brambor. V roce 2004 byl sortiment rozšířen o hotové přílohy pro gastronomický distribuční kanál luštěniny s velmi krátkou dobou přípravy.

Na českém trhu mají dnes Podravka International a Lagris více než 300 zaměstnanců, vlastní distribuční síť v maloprodeji i gastronomickém kanálu a silnou pozici na trhu v segmentu univerzálních přísad do jídel (tržní leader), rýže (druzí na trhu) a luštěnin (tržní leader).

Podravka - Lagris je významným obchodním partnerem ve výrobě soukromých značek v kategoriích rýže, luštěnin a sušených plodů i mimo hranice českého trhu.

Sortiment Podravky - Lagris tvoří téměř 400 různých výrobků.

3.2 Historie společnosti Podravka - Lagris a.s.

Lagris byl založen v Dolní Lhotě u Luhačovic 39, ve Zlínském kraji v roce 1991 jako rodinná firma zabývající se obchodem s agroploidy. Zakladateli jmenovitě byli Ing. Josef Adolt, Mgr. Ivana Adoltová, Zdeněk Adolt a Radek Adolt. Nejprve se jednalo o ovoce a zeleninu dodávané na český trh. Poté se sortiment rozšířil o rýži a luštěniny, které sehrály v další orientaci firmy zásadní roli.

Od roku 1993 začíná Lagris dodávat balené výrobky do maloobchodní sítě a postupně rozšiřovat svůj sortiment. Prezentuje se novinkami, do té doby pro českého spotřebitele neznámými - rýží basmati, indiánskou a jasmínovou. Postupně získává stabilní postavení na trhu a stává se tak jedním z největších zpracovatelů potravin v České republice.

Vyústěním rozvíjející se obchodní činnosti firmy a expanze na slovenský trh bylo založení dceřiné společnosti LAGRIS SLOVAKIA, s.r.o. v roce 1996, která si rovněž získala dobrou pozici na slovenském trhu s potravinami.

Mezníkem ve vývoji firmy byl rok 1998, kdy se firma transformovala na akciovou společnost Lagris se 100% českým kapitálem. V tomto roce Lagris zavedl systém HACCP a během roku 2000 implementoval systém řízení jakosti dle norem řady ISO 9 000 a získal mezinárodní certifikát ISO 9001, který potvrzuje vysokou úroveň řízení všech procesů, které probíhají ve společnosti.

V roce 1999 vstupuje Lagris razantně na cateringový trh a začíná se také výrazněji prosazovat na zahraničních trzích.

V říjnu 2002 došlo ke změně majoritního vlastníka společnosti, jímž se stala mezinárodní společnost Podravka, d.d.

V roce 2002 se Lagris stává součástí skupiny Podravka. Na základě rozhodnutí vlastníka společnosti Podravka, d.d. bylo 12.5.2005 zápisem do obchodního rejstříku změněno jméno obchodní společnosti na Podravka - Lagris a.s. a tím se také zakončilo začleňování pod mateřskou společnost Podravka Koprivnica. [2]

3.3 Podravka – Lagris a.s. dnes

Předmětem podnikání společnosti je:

- skladování a balení zemědělských produktů
- zpracování zemědělských produktů
- koupě zboží za účelem jeho prodeje a prodej
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
- ekonomické a organizační poradenství
- reklamní činnost
- činnost realitní kanceláře
- ubytovací činnost
- výroba krmiv a krmných směsí
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy

- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly do 3,5 t a nad 3,5 t celkové hmotnosti

Společnost je držitelem certifikátů ISO 9001 a IFS, dodržuje standardy HACCP, garantuje kvalitu podle zákona č. 110/1997 Sb. a na vyžádání poskytuje specifikace komodit nebo certifikát kvality.

Akciová společnost Podravka – Lagris označuje své výrobky logy, registrovanými jako **ochranné známky**:



Obr.1. Ochranná známka 1



Obr.2. Ochranná známka 2

Sortiment společnosti je následující:

- rýže
- exotické rýže
- luštěniny
- bramborový program
- suché plody
- koření
- čaje
- popcorn [11]

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI PODRAVKA – LAGRIS A. S.

4.1 Politika odměňování ve společnosti

- Rozhodujícím měřítkem pro nastavení firemní mzdové politiky je pro společnost medián vybraného trhu, a to pro všechny kategorie zaměstnanců.
- Dalšími ukazateli, které ovlivňují politiku odměňování ve společnosti jsou rozdíly v odměňování regionu, které hrají důležitou roli zejména u manuálních zaměstnanců.
- Výchozím trhem pro nastavení mezd manuálních zaměstnanců v organizaci je regionální trh.
- Technicko - hospodářští pracovníci jsou odměňová dle systému Hay.
- Měřítko srovnání pro skupiny vrcholového vedení, vedení a specialistů se orientuje podle celkového trhu České republiky.
- Společnost má definovanou mzdovou politiku dle kategorií zaměstnanců.
- Při úpravách mezd vrcholovému vedení a vedení klade společnost důraz zejména na výkonnost jednotlivce.
- Dodatkové mzdové formy vázané na výkon zaměstnance společnost využívá zejména u manuálních zaměstnanců.

4.2 Hlavní cíle systému odměňování

1. V současné době je hlavním cílem přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání.
2. Dalším úkolem je stabilizovat stávající zaměstnance.
3. Cílem systému odměňování je motivovat stávající zaměstnance, odměňovat jejich úsilí a dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti.

4. Systém odměňování musí být zaměstnanci akceptován.
5. Systém odměňování musí být v souladu s právními normami.
6. Náklady práce musí být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy společnosti.

4.3 Hlavní vnitřní mzdové faktory ve společnosti

1. Faktory související s úkoly a požadavky **pracovního místa** a s jeho postavením v hierarchii funkcí organizace. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.
2. Výsledky práce a pracovního chování zaměstnance, úroveň plnění zadaných úkolů, tedy **úroveň výkonu**. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků. U manuálních zaměstnanců je to hodnocení měsíční, u administrativních zaměstnanců a managementu je hodnocení roční.
3. **Pracovní podmínky**. Na konkrétním pracovním místě, které mohou mít negativní vliv na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu zaměstnance, mohou zvyšovat únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí. Tyto faktory jsou zejména ve výrobním úseku.
4. **Objem prostředků**, které může organizace na odměňování vynaložit.
5. **Objem nábory nových zaměstnanců**. Pro organizaci je vždy dražší nový zaměstnanec než stávající, neboť většinou musí novému zaměstnanci nabídnout lepší podmínky než měl v dosavadním zaměstnání a tím následně rostou mzdy nejen uvnitř organizace, ale i na celém trhu.

4.4 Hlavní vnější faktory, které ovlivňují odměňování

4.4.1 Situace na trhu práce

Především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování zaměstnanců v organizacích konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu či ve státě.

4.4.2 Platné zákony, předpisy v oblasti odměňování

Jde například o minimální mzdu, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou, přesčasy apod.

4.4.3 Česká ekonomika

Negativní rysy dané především značnou finanční nerovnováhou, vysokou nezaměstnaností a také pomalým rozvojem vědeckotechnického pokroku v ČR se pomalu a obtížně překonávají. Přesto však tendence ekonomického vývoje od r. 2000 charakterizuje plynulý nárůst hrubého domácího produktu. Pokračuje strukturální přestavba směrem k narůstající expanzi výroby osobních automobilů a elektrotechnického průmyslu, a také expanzi výroby plastů. Dynamické zvýšení výkonnosti, stabilita i při politických otřesech, mírný inflační vzestup, poprvé od r. 1989 aktivní saldo bilance zahraničního obchodu, posílení kurzu

koruny i vůči EMU způsobuje celkový vzestup životní úrovně.

4.4.4 Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt ve stálých cenách vzrostl ve 2. čtvrtletí roku 2007 meziročně o 6 % při více než desetiprocentním zvýšení v běžných cenách a téměř čtyřprocentním růstu úhrnné cenové hladiny. Na nárůstu celkové poptávky se stejnou měrou podílely výdaje domácností na konečnou spotřebu a tvorba hrubého kapitálu, zatímco přínos zahraničního obchodu byl nepatrný.

4.4.5 Nezaměstnanost

Míra registrované nezaměstnanosti MPSV dosáhla ve 2. čtvrtletí hodnoty 6,6 %, tj. o 1,5 procentního bodu méně než před rokem. Regionální míra nezaměstnanosti se pohybovala od 2,5 % v Praze a 2,8 % v Jihočeském kraji do 8,2 % v Moravskoslezském a 10,1 % v Ústeckém kraji. Snížení míry nezaměstnanosti se projevilo ve všech krajích republiky s výjimkou Vysočiny, nejvíce v oblastech s přetrvávající vysokou nebo nadprůměrnou mírou nezaměstnanosti, tj. v Moravskoslezském a Ústeckém kraji a dále v Jihomoravském kraji. Nízkou míru nezaměstnanosti mají trvale vysokoškoláci (1,2 %) a osoby s úplným středním vzděláním s maturitou (3,2 %). Vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává ve skupině osob se základním vzděláním (20,1 %) a nadprůměrná je i v početné skupině osob se středním vzděláním bez maturity včetně vyučených (6,0 %).

4.4.6 Inflace

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců byla v září stejně jako v srpnu 2,0 %. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v září 2007 o 2,8 %, tj. o 0,4 procentního bodu více než v srpnu 2007. Zrychlení cenového růstu nastalo v oddíle bydlení, kde se zvýšilo čisté nájemné o 9,8 %. Ceny tabákových výrobků vzrostly o 27,4 % (z 26,6 % v srpnu). Další zrychlení meziročního růstu se projevilo i v oddíle potravin a nealkoholické nápoje. V oddíle odívání a obuv zrychlil růst cen obuvi na 2,7 % (ze 2,0 % v srpnu). Významný vliv na cenový vývoj mělo zmírnění poklesu cen v oddíle rekreace a kultura, kde ceny dovolených přes jejich výrazný meziměsíční pokles (který však byl menší než v loňském září) byly meziročně vyšší o 0,2 %. Podobně v oddíle doprava došlo ke zmírnění meziročního poklesu pohonných hmot na 1,8 % ze 3,5 % v srpnu. Na snižování cenové hladiny působil hlavně pokles cen v oddíle pošty a telekomunikace, kde ceny telefonických a telefaxových služeb byly nižší o 2,0 %. Nižší než loni byly také ceny vepřového masa o 4,5 %, zeleniny vč. brambor o 5,2 %, cukru o 4,0 %. Ceny zboží úhrnem vzrostly o 2,7 % a ceny služeb o 2,9 %.

4.4.7 Produktivita práce

Základní ekonomický vztah mezi růstem produktivity práce a růstem reálných mezd po roce 2000 nebyl vyvážený. Při růstu reálných mezd o téměř čtvrtinu za pět let, rostla souhrnná produktivita práce jen o 18%. Důvodem byl mimořádně rychlý růst nominálních mezd mezi roky 2000 až 2003 při pomalém nárůstu inflace. Teprve v roce 2004 a 2005 byl přírůstek souhrnné produktivity práce vyšší než růst reálných mezd. Za poslední dva roky se zvýšily reálné mzdy o 7,2 %, zatímco společenská produktivita práce o 10,4 %. Pokračoval pozitivní vliv vyššího růstu souhrnné produktivity práce než reálných mezd. V běžných cenách byl růst souhrnné produktivity vyšší než růst průměrných mezd, což znamenalo hranici vyváženosti. Konkurenceschopnost daná levnou pracovní silou se snížila o 5 %.

4.4.8 Zahraniční investice

Rok 2005 přinesl pro Českou republiku další rekord v přílivu přímých zahraničních investic. Podle předběžných údajů České národní banky do ČR přiteklo zhruba 263 miliard korun ve formě přímých investic a reinvestic. Výsledky roku 2005 byly ale ovlivněny prodejem Českého Telecomu španělské firmě Telefónica za téměř 83 mld. Kč. V roce 2004 činil příliv zahraničních investic jen 115 miliard. Rekordní příliv zaznamenala Česká republika v roce 2002, a to 278 mld. Kč. [3]

5 ANALÝZA MZDOVÉHO SYSTÉMU PROVOZNÍ ČÁSTI PODRAVKA – LAGRIS A.S.

Do provozní části společnosti se řadí tyto tři úseky:

Výrobní úsek

Výrobní úsek je odpovědný za úpravu a zpracování surovin a balení finálních výrobků na základě objednávek zákazníků v požadované kvalitě, čase a množství. Plánuje přímé výrobní náklady společnosti, řídí je a provádí kroky pro jejich snižování. Aktivně připravuje nová technická řešení za účelem zvýšení kvality výrobků, snižování výrobních nákladů a inovací v balení. Podílí se na vývoji nových výrobků; zlepšování a inovacích stávajících výrobků.

Technický úsek

Technický úsek zajišťuje technickou podporu všech procesů souvisejících s cíly společnosti – tzn. zajišťuje inovaci a údržbu balicí a manipulační techniky, technologických linek a linek na opracování a čištění suroviny. Zodpovídá za správu budov a zařízení, inženýrských sítí, sdělovací a výpočetní techniky. Zajišťuje nákup pracovních pomůcek a dalšího materiálu dle požadavků ostatních úseků. Zajišťuje ostrahu areálu, úklid budov a nádvoří včetně likvidace odpadu, závodní stravování. Sjednává odběr potřebných energií, odpovídá za technický stav rozvodných zařízení. Dohlíží na dodržování bezpečnosti práce a provozu zařízení, předpisů protipožární ochrany a ekologii. Je zodpovědný za příjem, skladování a úpravu suroviny.

Úsek logistiky

Úsek logistiky zodpovídá za vyřízení objednávek odběratelů, zajišťuje dodávky zboží, je odpovědný za skladování výrobků a zboží a jejich fakturaci. Zodpovídá za dopravu zboží, kterou zajišťuje svými zaměstnanci i prostřednictvím smluvních dopravců. Vyřizuje reklamace odběratelů.

5.1 Analýza mezd úseku výroby

Pracovní pozice zaměstnanců výrobního úseku jsou následující:

- Manipulant
- Manipulantka
- Seřizovač
- Obsluha míchacího zařízení
- Obsluha pražicí linky

Mzda těchto zaměstnanců se skládá z následujících složek:

5.1.1 Úkolová mzda

Je základní složkou mzdy a je vypočítána jako vyrobené množství v kusech (nebo kg) vynásobené příslušnou sazbou za kus (nebo kg). Dále také úkolová mzda závisí na pracovní pozici zaměstnance a druhu a množství výrobku, jež se zpracovává. Sazba přidělená určitým výrobkům je specifikována v Podkladech pro balení, jehož autorem je vedoucí provozu výroby.

Tab.1 Podklady pro balení - ukázka

Druh výrobku	Pracovní pozice	Sazba v Kč/ks
Fazole bílá velká	Manipulant	0, 1083
Fazole bílá velká	Manipulantka	0, 0931
Fazole bílá velká	Seřizovač	0, 1153

Zdroj: [9]

Obsluha míchací a pražicí linky je odměňována na základě vyrobeného počtu v kg vynásobeného příslušnou sazbou za kg. Sazba je stejná jako u manipulanta.

Dokladem výroby jsou směnové výkazy, které musí být odevzdány manažeru výroby, ihned po ukončení balení jednoho sortimentu, ten je zkontroluje a odevzdá vedoucí výrobní administrativy, která je navede do elektronického systému za účelem evidence vyhotovených výrobků a podkladům pro mzdy zaměstnanců.

5.1.2 Týmová prémie (HACCP)

Pohyblivá složka za kvalitu (HACCP) je závislá na auditech pracovníků laboratoře, kteří tyto audity provádějí na základě kontrolních listů. Toto hodnocení má vliv na odměňování všech pracovníků výroby včetně manažera výroby.

Výsledné hodnocení auditu se rovná aritmetickému průměru výsledků auditů za uplynulý měsíc pro haly D, E, F, G.

Maximální výše týmové prémie dosahuje:

- 30 % úkolové mzdy u seřizovačů, míchačů a manipulantů
- 20 % úkolové mzdy u manipulantek

V případě, že hodnocení auditu bude 0, pak budou napsáni zaměstnanci, kteří způsobili toto hodnocení (bude uvedeno na kontrolním listu i na intranetu, dostupném pro všechny zaměstnance společnosti). Audit bude pokračovat dále a pro ostatní pracovníky (mimo těch, kteří způsobili hodnocení 0) bude pro výpočet mzdy platný výsledek pokračujícího auditu.

Ti pracovníci, kteří způsobili hodnocení 0 ztrácejí nárok na pohyblivou složku v daném kalendářním měsíci z důvodu hrubého porušení pracovních povinností.

Plán HACCP zpracovává, aktualizuje a sestavuje manažer jakosti na základě požadavků zákona o potravinách číslo 110/97 Sb., ve znění pozdějších předpisů a platných prováděcích vyhlášek (zejména vyhlášky ministerstva zemědělství O způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby).

Za praktickou realizaci a udržování systému jsou zodpovědní jednotliví členové vedení společnosti; kteří mají v rámci svých svěřených kompetencí pravomoc důsledně vyžadovat na všech vedoucích pracovnících, aby v rámci svých kompetencí realizovali a dodržovali všechna opatření stanovená touto směrnicí.

Vnitřní audit se provádí dle vrcholové směrnice interních prověrek systému jakosti (QS 13). Četnost vnitřních auditů je stanovena v rámcovém plánu interních auditů na daný rok.

Výsledky auditů jsou uveřejňovány na intranetu společnosti. [3]

5.1.3 Individuální prémie (osobní ohodnocení)

Individuální prémie je stanovena na základě plnění individuálních úkolů, a plnění pracovních povinností.

V maximální výši dosahuje 30 % úkolové mzdy u všech pozic a je přidělována manažerem výroby.

Kriteria hodnocení:

- iniciativa pracovníka
- přístup k práci
- způsob plnění individuálních úkolů, jež zadává manažer výroby

5.1.4 Příplatky

Jsou složky mzdy, které pracovníkovi vyplývají ze zákonů a platných norem.

Patří sem:

- přesčasy – tvoří 25 % z průměrné mzdy
- práce v noci – příplatek 10 % z průměrné mzdy
- práce v sobotu a neděli – příplatek 10 % z průměrné mzdy
- příplatky za riziko a podobně – 4, 80 Kč/hod.
- svátky – 100% příplatek

V případě nevyčerpání přesčasových hodin během tří následujících měsíců jsou zaměstnanci vyplaceny příplatky za přesčas ve výši 25 % průměrné mzdy.

5.1.5 Bonusy

Jsou vypláceny nad rámec výše zmíněných složek mzdy. Udělovány za vzorové plnění úkolů, zlepšování, za aktivní podílení se na snižování ztrát a dosahování vyhlášených cílů. Návrhy jsou odevzdávány manažeru výroby a schvalovány vedoucím provozu výroby

5.1.6 Kvalifikační bonus (třída)

Pozice seřizovačů jsou rozděleny do kvalifikačních tříd podle znalostí a dovedností v obsluze strojů. Základním kritériem je počet a typ strojů, které jsou schopni obsluhovat.

Kvalifikační požadavky v jednotlivých třídách:

a) Teoretické znalosti bezpečnosti práce a údržby

b) Praktická znalost obsluhy výrobního zařízení

III. třída - znalost obsluhy dvou strojů z kmenové budovy (hala D)

II. třída - minimálně jeden stroj ze skupiny A + tři další stroje

I. třída - další dva stroje ze skupiny A

Rozdělení strojů do skupin:

Skupina A – E1, E2, D1, G10, F10

Skupina B – E3, E4, E6, D7/8, D11, D12, D4, F2, F5, G2

c) Zlepšování

Kvalifikační třídy jsou ohodnoceny následujícím způsobem:

I. třída - bonus ve výši 20 % úkolové mzdy

II. třída - bonus ve výši 10 % úkolové mzdy

III. třída - bonus ve výši 5 % úkolové mzdy

Bonus za přeřazení z nižší třídy do vyšší v průběhu zkušební doby je 3 000 Kč.

Seřizovač, který během měsíce zaškolí pracovníka ve zkušební době obsluze výrobní linky získává bonus 1 500 Kč (u strojů A) a 1 000 Kč (u strojů B). O tento bonus si zažádá sám seřizovač u svého nadřízeného.

Rozdělení do kvalifikačních tříd určuje vedoucí provozu výroby.

Aktuální informace o dosažené třídě a osvojených znalostech lze nalézt v kvalifikační matici na intranetu výroby na stránkách Výrobní controlling a informačních tabulích ve výrobních halách. [9]

5.1.7 Režijní mzda

Pokud zaměstnanci nemůže být přidělena práce spojená s výkonem, je mu přidělena náhradní práce a vyplácena mzda režijní ve výši určené pro pracovní pozici.

Režijní mzdy jsou pro každou pracovní pozici ve dvou výších:

1. Vyšší částka – vychází z plánované měsíční mzdy dané pozice a zaměstnancům je vyplácena v případě práce pro jiná střediska, kde nejsou hodnoceni za vyrobené množství.

2. Nižší částka – je vyplácena na prostoje, které souvisí s prací ve výkonu a má být svým způsobem motivační, aby tyto prostoje byly co nejkratší. Její výše vychází z historie.

Při zaškolování nebo průběhu zkušební doby je výše režijních hodin stejná.

Přesné výše režijní mzdy zde neuvádím, protože tyto informace jsou společností Podravka – Lagris a.s. považovány za důvěrné.

V přesčasových hodinách může být zaměstnanci uděleno náhradní volno.

Režijní hodiny jsou zapisovány do směnových výkazů a odevzdávány manažeru výroby, který je také uznává.

Velikost režijních mezd určuje vedoucí provozu výroby a informace o nich lze nalézt na intranetu společnosti.

Po součtu všech složek mzdy získáme hrubou mzdu zaměstnance. Pro lepší představu uvádím **fiktivní příklad**:

Pracovník pracuje na pozici seřizovač a za měsíc si vydělal 10 000 Kč v úkolové mzdě. Hodnocení auditů výroby je za měsíc 97 %. Pracovník si plní své úkoly a vychází vstříc v plnění úkolů svému nadřízenému, tzn. má nárok na plnou výši individuální prémie (30 %). Pracovník je kvalifikován v druhé seřizovačské třídě (10 %) a za podání návrhu na zlepšení mu je navržena odměna ve výši 300 Kč.

Tab.2. Zjednodušený příklad výpočtu mzdy

Skladba mzdy	Peněžité ohodnocení
Úkolová mzda	10 000 Kč
Týmová prémie	2 910 Kč
Individuální prémie	3 000 Kč
Kvalifikační bonus	1 000 Kč
Příplatky	dle zákonných nároků
Speciální bonus	300 Kč
Hrubá mzda	17 210 Kč
Odvody zaměstnance zhruba 25 %	- 4 302 Kč
Čistá mzda	12 908 Kč

Zdroj: vlastní

5.2 Analýza mezd technického úseku

Pod technický úsek spadají zaměstnanci s tímto pracovním zařazením, jejichž struktura mezd má následující charakter:

5.2.1 Obsluha linky pro čištění a třídění surovin

Skladba mzdy:

1. Úkolová mzda

Koeficient pro výpočet úkolové mzdy: 0,03

Předpokládaná měsíční produkce linky: 600 000 kg

Úkolovou mzdu dle skutečně vyčištěného množství suroviny získáme vynásobením uvedených proměnných.

2. Pohyblivá složka

- celá pohyblivá složka je závislá na nulových zákaznických reklamacích z vad, které byly způsobeny v procesu čištění a třídění luštěnin nebo je bylo možné v průběhu tohoto procesu odhalit a odstranit obsluhou linky
- hodnocení HACCP
- 100% dosažení shodných stavů přijaté a vydané suroviny, manka jsou nepřípustná

3. Osobní hodnocení

- hodnocení vlastní iniciativy, budování pozitivní atmosféry na pracovišti a způsob jednání s lidmi
- hodnotí nadřízený pracovník

4. Režijní práce a technická údržba

5.2.2 Řidiči VZV

Skladba mzdy:

1. Základní mzda

2. Pohyblivá složka dle přijaté suroviny do hal C, F, G :

- Koeficient pro příjem suroviny: 0,0051
- Měsíční příjem suroviny do hal C, F, G, H

Předpokládaný počet pracovníků skladů: 3

Tuto složku získáme vynásobením koeficientu pro příjem suroviny měsíčním příjmem suroviny do hal a následným vydělením předpokládaným počtem pracovníků.

3. HACCP

4. Osobní hodnocení

5.2.3 Pracovníci vykládky

Skladba mzdy:

1. Úkolová mzda

Úkolová mzda, je počítána podle vykonávané pracovní činnosti vynásobené množstvím vyskladněných či naskladněných tun surovin oceněných určitou sazbou.

a) odměňování pracovníků při vykládce surovin v pytlích:

Tab.3. *Proměnné s fiktivními hodnotami pro výpočet mzdy*

Pracovní činnost	Kč/ tuna
Vykládka pytlů na palety:	
Z kamionu	12,00
Z kontejneru	12,00
Vykládka do příjmového koše – řezání pytlů:	
Z kamionu	15,00
Z kontejneru	19,00
Vykládka do příjmového koše – páření pytlů:	
Z kamionu	19,00
Z kontejneru	25,00
Vykládka do vaků:	
Z kamionu	24,00
Z kontejneru	24,00

Zdroj: [8]

b) odměňování při plnění vaků a pytlů:Tab.4. *Proměnné s fiktivními hodnotami pro výpočet mzdy*

Pracovní činnost	Kč/ tuna
Plnění vaků (v expedici)	16,00
Plnění vaků (ve skladě)	12,00
Plnění pytlů z vaků	42,00

Zdroj: [8]

V případě nutnosti vykonává zaměstnanec také režijní práce, popřípadě úklid ve skladě. Obě tyto činnosti jsou ohodnoceny stejnou hodinovou sazbou.

2. Prémie, která je závislá na:

- hodnocení HACCP nad 90 %
- vlastní iniciativě

5.2.4 Pracovníci údržby

Pracovníci údržby se v podstatě dělí na ty, jejichž skladba mzdy je tvořena základní mzdou a osobním ohodnocením a na ty, jejichž mzdu tvoří základní mzda a prémie.

a) pracovní pozice, jejichž mzdu tvoří základní mzda a osobní ohodnocení jsou tyto:

- hlavní elektromechanik
- elektromechanik
- hlavní mechanik
- pracovník správy areálu

Výjimku tvoří pouze hlavní mechanik, na jehož mzdu se váže prémie za poruchovost zařízení a příplatek za pohotovost.

b) pracovní pozice, jejichž mzdu tvoří základní mzda a osobní ohodnocení jsou tyto:

- údržbář
- malíř - natěrač

Podmínky k přiznání osobního ohodnocení:

- 100% plnění bodů pracovní náplně, v případě drobných nedostatků bude osobní ohodnocení kráceno, v případě závažných nedostatků nemůže být přiznáno
- bude odpracován celkový počet hodin v měsíci, v případě absence může být osobní ohodnocení kráceno

5.2.5 Pracovníci skladů sil

a) Vedoucí silař

Skladba mzdy:

1. Základní mzda

2. Úkolová mzda

Koeficient pro výpočet úkolové mzdy:

- naskladněná surovina (N): 0, 0123 Kč/kg
- vyskladněná surovina (V): 0, 0245 Kč/kg
- množství suroviny (P)

Předpokládané měsíční naskladněné množství: $P \cdot N / 4$

Předpokládané měsíční vyskladněné množství: $P \cdot V / 4$

Předpokládaný počet pracovníků skladů sil: 4

3. HACCP

4. Osobní ohodnocení

b) Silaři

Skladba mzdy:

1. Úkolová mzda

Koeficient pro výpočet úkolové mzdy je stejný jako u vedoucího silaře, tedy:

- naskladněná surovina (N): 0, 0123 Kč/kg
- vyskladněná surovina (V): 0, 0245 Kč/kg

- množství suroviny (P)

Předpokládané měsíční naskladněné množství $P \cdot N / 4$

Předpokládané měsíční vyskladněné množství $P \cdot V / 4$

Předpokládaný počet pracovníků skladů sil 4

2. HACCP

3. Osobní ohodnocení

5.2.6 Pracovníci skladu surovin

a) Vedoucí skladu surovin

Skladba mzdy:

1. Základní mzda

2. Pohyblivá složka mzdy

- koeficient za přijatou surovinu (Q): 0,0024 Kč/kg
- množství přijaté suroviny za měsíc (P)

Částku získáme vzájemným vynásobením.

3. HACCP

4. Osobní ohodnocení

b) Skladník suroviny

Skladba mzdy:

1. Základní mzda

2. Pohyblivá složka mzdy:

- koeficient za přijatou surovinu (Q): 0,0026 Kč/kg
- množství přijaté suroviny za měsíc (P)

Částku získáme vzájemným vynásobením.

3. HACCP

4. Osobní ohodnocení, které je závislé na:

- motivování zaměstnanců na dělnických profesích
- příkladné plnění úkolů z porad
- budování pozitivní atmosféry na pracovišti a způsob jednání s lidmi

5.2.7 Pracovníci správy areálu

Zde patří zaměstnanci s tímto pracovním zařazením:

- vedoucí vrátný
- vrátní
- uklízečky
- prodavačky

Struktura mezd všech těchto zaměstnanců se skládá ze dvou složek, a to ze základní mzdy a prémie. Pouze vrátný, jenž vypomáhá s odpadovým hospodářstvím, dostává navíc měsíční specifický příplatek.

5.3 Analýza mezd úseku logistiky

Do úseku logistiky se řadí tito zaměstnanci, přičemž jednotícím prvkem u každé pracovní pozice je stejná maximální výše premiové složky i její kriteria:

5.3.1 Vedoucí skladového hospodářství

Skladba mzdy :

1. Základní mzda

2. Premiová složka – pohyblivá složka mzdy

30 % základní mzdy = 100% premie

- 100% premie – mimořádné a nadstandardní plnění úkolů
- 50% premie – průměrné plnění úkolů
- 0% premie – nedostatečné a pozdní plnění úkolů

Tuto složku mzdy navrhuje přímý nadřízený pracovníka, schvaluje ředitel logistiky.

Mzda zahrnuje i odměnu za případnou práci přesčas.

5.3.2 Vedoucí kontroly a fakturace expedice

Skladba mzdy :

1. Mzda úkolová

Koeficient pro výpočet úkolové mzdy:

- výdej a příjem výrobků na sklady logistiky v kg
- stanovený koeficient 0,07 Kč/kg
- stanovené % z celkové částky určené pro úsek logistiky – 8 %

Úkolovou mzdu získáme vynásobením uvedených proměnných.

2. HACCP – pohyblivá složka mzdy

$$20 \% \text{ úkolové mzdy} = 100\% \text{ HACCP}$$

Výši této složky určuje úsek kvality na základě týdenních hodnocení.

3. Prémiová složka – pohyblivá složka mzdy

5.3.3 Administrativní pracovnice skladu expedice

Skladba mzdy:

1. Mzda úkolová

Koeficient pro výpočet úkolové mzdy:

- výdej a příjem výrobků na sklady logistiky v kg
- stanovený koeficient 0,07 Kč/kg
- stanovené % z celkové částky určené pro úsek logistiky – 7 %

Úkolovou mzdu získáme vynásobením uvedených proměnných.

2. Složka HACCP – pohyblivá složka mzdy

$$20 \% \text{ úkolové mzdy} = 100\% \text{ HACCP}$$

Výši této složky určuje úsek kvality na základě týdenních hodnocení.

3. Prémiová složka – pohyblivá složka mzdy

5.3.4 Fakturantka expedice

Skladba mzdy :

1. Mzda základní

2. Prémiová složka – pohyblivá složka mzdy

5.3.5 Expedient

Skladba mzdy:

1. Mzda základní

2. Prémiová složka – pohyblivá složka mzdy

5.3.6 Vedoucí skladu zboží

Skladba mzdy :

1. Mzda úkolová

- výdej a příjem výrobků na sklady logistiky v kg
- stanovený koeficient 0,07 Kč/kg
- stanovené % z celkové částky určené pro úsek logistiky – 7 %

Úkolovou mzdu získáme vynásobením uvedených proměnných.

2. HACCP – pohyblivá složka mzdy

. 20 % úkolové mzdy = 100% HACCP

Výši této složky určuje úsek kvality na základě týdenních hodnocení.

3. Prémiová složka – pohyblivá složka mzdy

4. Bonus za inventurní rozdíly

Výše vyplaceného bonusu:

- 100% bonus při inventurním rozdílu (měsíčním) na všech skladech logistiky pro výrobky a zboží do 20 000 Kč.
- 50% bonus při inventurním rozdílu (měsíčním) na všech skladech logistiky pro výrobky a zboží do 30 000 Kč. [8]

ZÁVĚR A NÁVRH ŘEŠENÍ

Cílem mého návrhu bylo sjednotit pravidla odměňování pro jednotlivé provozní úseky. Dosavadní systém je poměrně náročný na zpracování a nepřehledný.

Váha jednotlivých kritérií se ruší v různých úsecích, a to i pro jinak srovnatelné pozice. Každý z úseků má vlastní prémiový systém.

Navrhuji také zdůraznění nutnosti dodržování pravidel bezpečnosti práce a požární ochrany.

U všech vedoucích zaměstnanců provozní části navrhuji možnost vyplacení mimořádných prémie na konci kalendářního roku. Tato prémie by vycházela z počtu pracovních úrazů a jejich závažnosti a celkový stavem BOZP. Tento návrh by byl vypracován na základě posouzení nezávislým zaměstnancem z oboru BOZP, který v Podravce-Lagris, a.s. působí.

Ve výrobním úseku navrhuji sjednotit váhu kritéria HACCP pro manipulanty i manipulantky. Navrhuji zrušení kritéria individuální prémie (osobní ohodnocení), protože jeho definice nevyhází z objektivně měřitelných kritérií. Složku, která popisuje příplatky ke mzdě doporučuji z prémiového řádu vypustit, protože se jedná o příplatky zákonné, definované v zákoníku práce.

Ocenění si zaslouží složka kvalifikační bonus, který vede ke snaze o zvyšování kvalifikace jednotlivých seřizovačů. Pouze navrhuji, aby o rozdělení do kvalifikačních tříd rozhodovala komise, která bude zahrnovat manažery výroby a ředitele technologie.

Celkově by mzda provozní části vypadala následovně:

Tab.5. Návrh skladby mzdy - provozní část

Úkolová mzda (včetně příplatků)	50 %
HACCP	20 %
Přítomnost v práci	10 %
Kvalifikační bonus	20 %

Zdroj: vlastní

Nový prémiový řád by se týkal těchto profesí:

- Seřizovač
- Obsluha míchacího zařízení
- Manipulant/manipulantka
- Obsluha pražící linky

V technickém úseku navrhuji odstranění kritéria osobní hodnocení z již výše zmíněných důvodů a jeho nahrazení kritériem, které se dá objektivně měřit.

Rozbor návrhu pro jednotlivé pozice:

Obsluha linky pro čištění a třídění surovin

Tab.6. Návrh skladby mzdy - obsluha linky pro čištění a třídění surovin

Úkolová mzda (včetně příplatků)	50 %
HACCP	20 %
Výsledky inventury	20 %
Počet zákaznických reklamací z důvodu čištění suroviny	10 %

Zdroj:vlastní

Řidiči VZV

Tab.7. Návrh skladby mzdy - řidiči VZV

Základní mzda	50 %
HACCP	20 %
Přítomnost v práci	10 %
Poškozené zboží	20 %

Zdroj: vlastní

Zaměstnanci vykládky

Tab.8. *Návrh skladby mzdy – zaměstnanci vykládky*

Úkolová mzda	50 %
HACCP	20 %
Přítomnost v práci	20 %
Úklid	10 %

Zdroj: vlastní

Vzhledem k časté absenci u těchto zaměstnanců je úmyslně zvýšena váha u tohoto kritéria.

Zaměstnanci skladu surovin

U těchto zaměstnanců chybí jakákoliv váha na správnou inventuru, navrhuji do prémiové složky tuto položku zavést.

Tab. 9. *Návrh skladby mzdy – zaměstnanci skladu surovin*

Základní mzda	50 %
HACCP	20 %
Výsledky inventury	20 %
Přítomnost v práci	10 %

Zdroj: vlastní

Zaměstnanci údržby

U těchto zaměstnanců bych zavedla kvalifikační příplatek, tak aby i u nich byla motivována snaha o zvyšování kvalifikace. U každého by navíc byla určena hlavní zodpovědnost za jednotlivá zařízení a preventivní údržbu. Zavedla bych také složku HACCP, tak jak je tomu u ostatních provozních funkcí.

Navrhuji následující strukturu:

Tab. 10. *Návrh skladby mzdy – zaměstnanci údržby*

Základní mzda	50 %
HACCP	20 %
Kvalifikační příplatek	10 %
Poruchovost zařízení	20 %

Zdroj: vlastní

Zaměstnanci sil

Opět navrhuji zavedení stejných kritérií jako u ostatních provozních zaměstnanců:

Tab. 11. *Návrh skladby mzdy – zaměstnanci sil*

Úkolová mzda	50 %
HACCP	20 %
Kvalifikační příplatek	20 %
Přítomnost v práci	10 %

Zdroj: vlastní

V případě **servisních zaměstnanců** – vrátnice, bufet, úklid navrhuji využití outsourcingového systému.

Do doby než budou vybrány společnosti, které tyto podpůrné činnosti zajistí, navrhuji následující systém:

Tab. 12. - *Návrh skladby mzdy – servisní zaměstnanci*

Základní mzda	90 %
Přítomnost v práci	10 %

Zdroj: vlastní

Logistika

U THP zaměstnanců a manažerů navrhuji zavedení měsíční mzdy a ročního bonusu závislého na úrovni splnění ekonomických cílů společnosti a na splnění individuálních cílů stanovených ředitelem úseku.

Expediční sklad

U skladníků navrhuji zavedení podobné struktury mzdy jako u VZV v technickém úseku, ale s velkým důrazem na kvalitu kompletace zakázky.

Tab.13. *Návrh skladby mzdy – expediční sklad*

Základní mzda	50 %
HACCP	20 %
Přítomnost v práci	10 %
Nechybovost v zakázce	20 %

Zdroj: vlastní

RESUMÉ

Účelem mé práce bylo prozkoumat současný stav odměňování společnosti Podravka – Lagris a.s., provést analýzu mezd zaměstnanců provozní části a navrhnout úpravu mzdové směrnice. Vycházela jsem ze studia teoretických informací týkajících se odměňování zaměstnanců a navázala na praktickou část. Provedla jsem rozbor politiky odměňování společnosti, zjistila hlavní cíle systému odměňování a určila vnitřní a vnější faktory ovlivňující odměňování. Dále pak jsem vypracovala podrobnou analýzu mezd zaměstnanců provozní části, kde jsem vycházela z informací poskytnutých jednotlivými řediteli úseků a s personální ředitelkou se zaměřila především na pohyblivé složky mzdy a prémie. Poté jsem podala návrh k úpravě mzdové směrnice, na základě kterého bude vytvořen nový prémiový řád, jež bude schválen na poradě vedení společnosti. Tato směrnice bude začleněna do ISO systému společnosti.

SUMMARY

The purpose of my work was to make a research the present situation of remuneration in Podravka – Lagris Inc. and to make wage analysis of operational department's employees and to suggest modification of wage regulation. I began with study of teoretical information concerned remuneration of employees and then I followed up to practical part. I made an analysis of company's remuneration policy , I found out the main objectives of remuneration system and I defined internal and external factors influencing remuneration. Then I made a detailed wage analysis of operational division's employees. Starting points at that part were the information given by each manager of operational department and I and HR manager were mainly focused on variable components of wage and bonuses. After that I make a suggestion of modification the wage regulation. At the base of my proposal will be created a new bonuses guideline, which will be approved at company's management conference. This guideline will be integrated into company's ISO system.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLINA, M. a kolektiv. *Pracovní právo*, Praha, C.H.BECK, 2001, ISBN 80-7179-853-3
- [2] Company profile. In Podravka d.d.. *Company profile*. 2005. autoriz. vyd. Koprivnica: Podravka d.d., Sektor za korporativne komunikacije, 2005.
- [3] Český statistický úřad. *Www.czso.cz* [online]. 2007, 29.10.2007 [cit. 2007-10-20]. Dostupný z WWW: <www.czso.cz>.
- [4] GALVAS, M. *Pracovní právo*, Masarykova univerzita v Brně, 2004, ISBN 80-210-3558-7
- [5] Hay Acquisition Company I, Inc.. *Www.haypaynet.com* [online]. 2000 [cit. 2002-07-02]. Dostupný z WWW: <www.haypaynet.com>.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Management press, 2006, ISBN 80-7261-033-3
- [7] Parlament ČR. *Zákony České republiky : Zákoník práce* [online]. 2007 [cit. 2007-10-27]. Dostupný z WWW: <www.zakonycr.cz>.
- [8] Podravka - Lagris, a.s.. *Dohody o mzdě*. Dolní Lhota : [s.n.], 2007. 15.
- [9] Podravka - Lagris a.s.. *Intranet společnosti Podravka - Lagris a.s.* [online]. upravené. Dolní Lhota : Podravka - Lagris a.s., 1991- [cit. 2007-10-23]. Dostupný z WWW: <[intranet](#)>.
- [10] ŠUBRT, B. a kolektiv. *Abeceda mzdové účetní*, Ostrava, ANAG, spol.s.r.o., 2004, ISBN 80-7263-218-3
- [11] VODIČKOVÁ, Ladislava. *Organizační řád Podravka - Lagris, a.s.*. Dolní Lhota: [s.n.], 2007.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
Mgr.	magistra
ISO	International Organization for Standardization
popř.	popřípadě
atd.	a tak dále
čl.	článek
sb.	sbírka
THP	Technicko – hospodářští pracovníci
tzv.	takzvaně
SAP	Systémy, aplikace a produkty pro zpracování dat
d.d.	akciová společnost Chorvatsky
aj.	a jiné
Ing.	inženýr
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
HAACP	týmová prémie
IFS	Installable File Systém – Instalovaný systém souborů
Tab.	tabulka
t	tuna
apod.	a podobně
ČR	Česká republika
r.	rok
EMU	Evropská měnová unie
tj.	tj.
MPSV	Ministerstvo práce a sociální věcí

Kč	Koruna česká
mld.	miliarda
tzn.	to znamená
kg	kilogram
QS	quality system – systém jakosti
hod.	hodina
VZV	vysokozdvížený vozík
N	naskladněná surovina
V	vyskladněná surovina
P	množství suroviny
Q	koeficient za přijatou surovinu
BOZP	Bezpečnost ochrany zdraví a práce
autoriz.	autorizované
vyd.	vydání
cit.	citované
HR	Human resources – lidské zdroje

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1. Ochranná známka 1	33
Obr.2. Ochranná známka 2	33

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Podklady pro balení - ukázka	40
Tab. 2. Zjednodušený příklad výpočtu mzdy	45
Tab. 3. Proměnné s fiktivními hodnotami pro výpočet mzdy	47
Tab. 4. Proměnné s fiktivními hodnotami pro výpočet mzdy	48
Tab. 6. Návrh skladby mzdy - obsluha linky pro čištění a třídění surovin	55
Tab. 7. Návrh skladby mzdy - řidiči VZV	55
Tab. 8. Návrh skladby mzdy - zaměstnanci vykládky	56
Tab. 9. Návrh skladby mzdy - zaměstnanci skladu surovin	56
Tab. 10. Návrh skladby mzdy - zaměstnanci údržby	57
Tab. 11. Návrh skladby mzdy - zaměstnanci sil	57
Tab. 12. Návrh skladby mzdy - servisní zaměstnanci	58
Tab. 13. Návrh skladby mzdy - expediční sklad	58