

ANALÝZA A NÁVRH ŘEŠENÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PODNIKU

P. Tomšík, S. Bartošová

Došlo: 15. prosince 2003

Abstract

TOMŠÍK, P., BARTOŠOVÁ, S.: *Analysis and proposal of solution of company employees rewarding*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2004, LII, No. 3, pp. 51-58

The paper analyses the pay system in a particular enterprise in the Czech Republic and proposes a change in this system. The establishment of two scales based on pay classes per month is proposed: one scale that allows for overlaps of pay classes but does not allow for overruns into other categories, and another scale that allows for no overlaps at all.

The proposal of the modified pay system, which is brought forward in this paper, eliminates pay overruns into more distant classes. Only overlaps between adjacent tariff classes have been kept. The ranges of individual classes have been kept as well, but at a smaller magnitude. More specifically, the new ranges are from 15.7% to 26.3% or, in absolute terms, from 1 250 CZK to 3 500 CZK. The proposal enables managers to individualise pay, but eliminates possible speculations of 'over-individualisation', which could create a de-motivation effect.

Another possible solution is the creation of pay tariff scale that completely eliminates overlaps and overruns. Hence, the upper bound of one class is the lower bound of the adjacent class. Such a scale would still allow the scope for pay individualisation because the ranges of individual classes will be preserved, yet in a smaller form.

company, human resources, salary, monthly tariff scale, pay system

Je nutné počítat s tím, že Česká republika bude vystavena všem důsledkům globální konkurence, kterou můžeme již dnes pozorovat ve vztahu k nám vstupujících zahraničních firem a jejich další mezinárodní rozpínivosti. Lidské zdroje svou prací ohraničují možnosti každé organizace, neboť mají vliv na stupeň využití zdrojů věcných. Prozíraví investoři chápou, že lidské zdroje jsou tvůrčím prvkem v podniku a že o výsledku organizace nerozhoduje pouze počet zaměstnanců, ale i jejich znalosti a dovednosti, ochota ke spolupráci, komunikace, odměňování, spokojenost v zaměstnání a sociální jistoty.

Motivace lidských zdrojů je dnes v podnicích významným nástrojem k dosahování podnikových cílů.

Tento trend si uvědomuje manažerská praxe již delší dobu a teoretici ji v těchto názorech zpravidla podporují. Objevila se hypotéza, že v 21. století budou nejcennějším zdrojem v podniku zaměstnanci disponující znalostmi. Aby tyto lidské zdroje poskytly své znalosti podniku, je nezbytné se zabývat jejich efektivním odměňováním a využíváním motivace k udržení těchto zaměstnanců v podniku.

Cílem práce je zpracovat návrh řešení odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku. Protože základem pro mzdové ohodnocení zaměstnanců je podniková stupnice měsíčních mzdových tarifů, bude tato stupnice mzdových tarifů analyzována a podle zjištěných údajů se stanoví návrhy na její změnu.

MATERIÁL A METODY

Podklady pro práci jsme získali na základě dohody s lesním podnikem, jehož plný název záměrně neuvádíme, jelikož byly zpracovávány důvěrné údaje z oblasti odměňování zaměstnanců. Pro zpracování podkladů byl použit software Microsoft Windows 98, Microsoft Office 1998 – textový editor Microsoft Word a tabulkový procesor Microsoft Excel. Výchozím předpokladem pro zpracování poskytnutých dat, provedení jejich analýzy a následného návrhu řešení bylo využití teoretických poznatků některých autorů, kteří se zabývají problematikou řízení lidských zdrojů v oblasti zemědělství, konkrétně pak odměňováním pracovníků (POŠVÁŘ, TOMŠÍK, 1989; TOMŠÍK, BARTOŠOVÁ, 2003a) a vytvářením mzdových předpisů a mzdových forem (ALINČE, TOMŠÍ, 1999; KOLÁŘ, 1983; KOUCOUŘEK, TRYLČ, 1996). Tento příspěvek také navazuje na předchozí práci autorů a dále ji rozšiřuje (TOMŠÍK, BARTOŠOVÁ, 2003b). V neposlední řadě pak byly využity informační zdroje na internetu (www.czco.cz).

VÝSLEDKY A DISKUSE

Stručná charakteristika podniku

Údaje, které byly podkladem pro analýzu systému odměňování, jsou z období let 1997 až 2001. Šetření bylo provedeno v konkrétních podmínkách lesního podniku, který hospodaří na přibližně 10 000 hektarech lesní půdy a k 31. 12. 2001 zaměstnával přes 300 zaměstnanců. Z toho připadalo 22,5 % na technicko hospodářské zaměstnance (THZ) a 77,5 % na dělníky.

Zaměstnanci lesního podniku jsou odměňováni podle zákona i vnitřních mzdových předpisů. Součástí interního mzdového předpisu je Stupnice mzdových tarifů v členění na mzdové tarify měsíční a hodinové. Tyto stupnice byly předmětem analýzy a my dále uvádíme výsledky analýzy pouze stupnice měsíčních mzdových tarifů.

Analýza mzdového systému

Měsíční mzdové tarify, které jsou v současné době v podniku používány, uvádíme v následující tabulce Tab. I. Měsíčních mzdových tarifů je celkem 12 pro jednotlivé tarifní třídy (1. – 12.).

I: Stupnice měsíčních mzdových tarifů

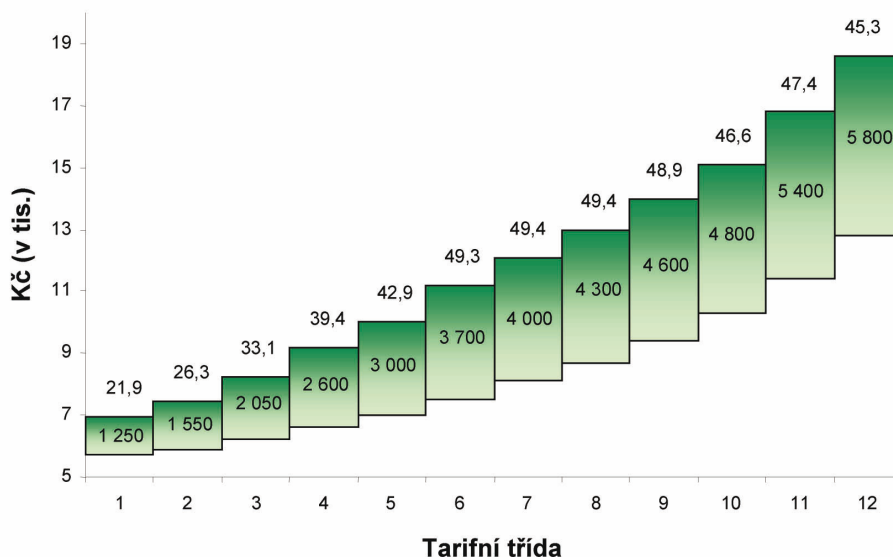
Třída	Tarif (Kč)	
	od	do
1	5 700	6 950
2	5 900	7 450
3	6 200	8 250
4	6 600	9 200
5	7 000	10 000
6	7 500	11 200
7	8 100	12 100
8	8 700	13 000
9	9 400	14 000
10	10 300	15 100
11	11 400	16 800
12	12 800	18 600

První tarifní třída začíná hodnotou 5 700 Kč, která je minimální mzdou podle zákona (k 5. 12. 2002). Mzdové měsíční tarify jednotlivých tříd jsou v určitých intervalech, v určitém rozpětí od – do uvedených v tabulce. Rozpětí dává možnost individualizovat mzdou pracovníkům, a to v jednotlivých třídách dost výrazně. Tento způsob odměňování upouští od pravi-

dla „za stejnou práci, stejnou mzdu“. Vedoucímu pracovníkovi dává možnost značného rozpětí v odměňování podřízených a tím je motivovat k dosahování cílů podniku a odměnit zaměstnance za jeho podíl na plnění požadovaných úkolů, ochotu spolupracovat a být kreativní ve prospěch podniku nebo příslušné organizační jednotky.

Pro lepší přehlednost je stupnice měsíčních mzdových tarifů převedena do grafického vyjádření. Obrazová podoba je znázorněna na Obr. 1. Graf znázorňuje v jednotlivých třídách spodní a horní hranici rozpětí tarifní třídy. Uvnitř histogramu je uvedeno číslo udá-

vající rozpětí tarifní třídy a na horní hranici sloupce je uvedeno rozpětí této třídy v procentech. Rozpětí jednotlivých měsíčních mzdových tarifů je nahodilé a není v interních předpisech definováno, proč byla stanovena jednotlivá rozpětí v uvedených hodnotách.



1: Graf stupnice mzdových tarifů

Nárůst absolutního rozpětí tarifní třídy je mezi sousedícími třídami značně nepravidelný. V relativním vyjádření (v procentech) rozpětí jednotlivých měsíčních tarifních tříd roste do maximální hodnoty v 7. a 8. tarifní třídě (49,4 %) a od 9. do 12. třídy relativní podíl rozpětí klesá. Mezitřídní růsty klesají nebo rostou rovněž nahodile a nevyrovnaně (viz Obr. 1).

Jednotlivé mzdové tarify mají vyjadřovat růst mzdy v závislosti na namáhavosti, odpovědnosti, rozdílnosti výkonu. Proto by mělo rozpětí tříd růst pravidelně a tím rovněž dospět k rovnoměrnému růstu, který je vyjádřen procenty. V souvislosti s uváděnou analýzou měsíčních mzdových tarifů jsme se zabývali i přesahem překrývání mezi jednotlivými třídami. Již jsme uvedli, že překrývání umožňuje individualizovat mzdy zaměstnanců a tím je motivovat k vyšším výkonům nebo rozdílné výkony ohodnotit. Přesto však nás

grafické vyjádření přivedlo k názoru, že přesah překrývání je až příliš velký, dává velký prostor pro manažera při zařazování zaměstnanců do tarifních tříd a na zaměstnance může působit i demotivačně.

Návrh stupnice měsíčních mzdových tarifů s překrýváním bez přesahu

V předchozí části jsme provedli analýzu měsíčních mzdových tarifů. Stupnice vykazuje, jak jsme doložili, velké rozpětí v jednotlivých třídách a toto rozpětí umožňuje velké přesahy do dalších tříd. V šesti případech až o čtyři třídy.

Navrhujeme, aby jedno možné řešení problému spočívalo v zavedení stupnice mzdových tarifů v rozpětí s překrýváním, ale bez přesahů do vzdálenějších tříd než sousedících. Návrh překrývání měsíčních mzdových tarifů je v následující tabulce Tab. II.

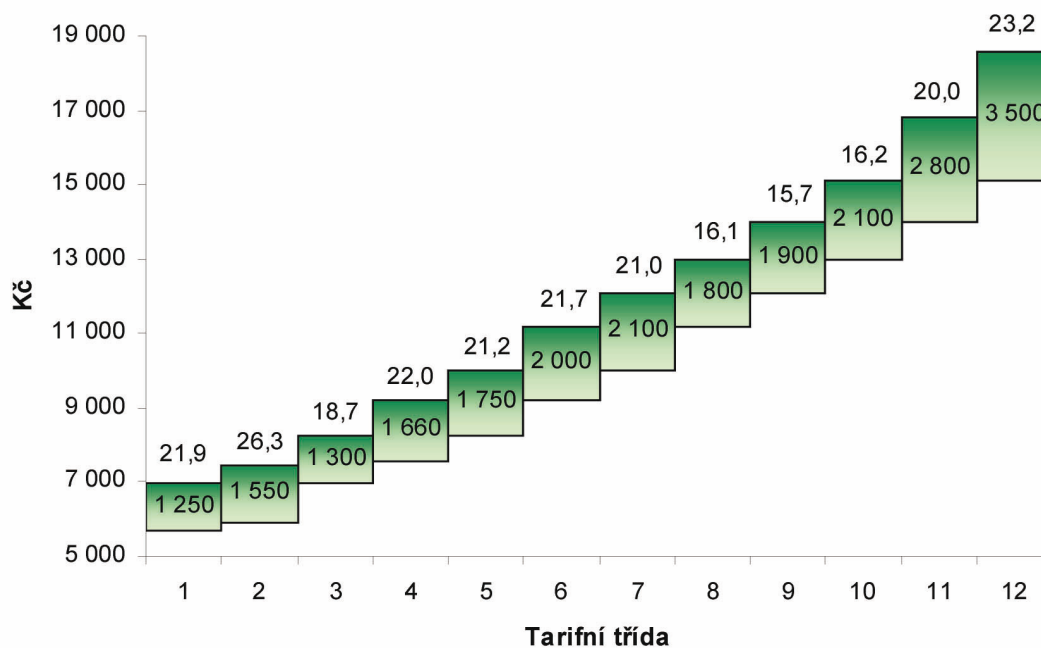
II: Návrh překrývání měsíčních mzdových tarifů

Třída	Měsíční tarif		Rozpětí (Kč)	Rozpětí (%)
	od	do		
1	5 700	6 950	1 250	21,9
2	5 900	7 450	1 550	26,3
3	6 950	8 250	1 300	18,7
4	7 540	9 200	1 660	22,0
5	8 250	10 000	1 750	21,2
6	9 200	11 200	2 000	21,7
7	10 000	12 100	2 100	21,0
8	11 200	13 000	1 800	16,1
9	12 100	14 000	1 900	15,7
10	13 000	15 100	2 100	16,2
11	14 000	16 800	2 800	20,0
12	15 100	18 600	3 500	23,2

Z návrhu vyplývá, že nemění horní hranice původních tříd 1 a 2 a třídy 12 (18 600 Kč). Změny rozpětí jsou již patrné od třídy 3. Úprava jednotlivých tarifů je provedena tak, aby bylo zachováno rozpětí třídy, ale zabránilo se přesahu do tříd vzdálenějších. Bylo ponecháno překrývání pouze tříd vzájemně sousedících. Konkrétně to znamená, že horní hranice třídy 1. je spodní hranicí třídy 3. Dochází tak k překrývání sousedních tříd, ale ne dalších. Rozpětí jednotlivých tříd dává možnost významné individualizace mzdy v příslušné třídě, které je sice menší než původní, ale i tak se pohybuje v rozpětích spodní a dolní hranice od 15,7 % do 26,3 % příslušných tříd. Návrh změny překrývání je pro lepší přehlednost a pochopení převeden do grafické podoby obrázku (viz Obr. 2), který následuje.

V obrázku jsou uvedeny jednotlivé tarifní měsíční třídy v rozpětí. Uvnitř sloupce je uvedena absolutní hodnota rozpětí třídy v Kč a nad horní hranou je procentická hodnota tohoto rozpětí. Rozpětí má hodnoty od 1 250 Kč do 3 500 Kč. Takovéto rozpětí umožní manažerům, resp. personalistům odměňovat individuálně i uvnitř tříd, což významněji umožní narušit dříve vžitou zásadu, nejenom v České republice, za stejnou práci, stejnou odměnu.

V rámci řešení návrhu odměňování v podniku si autoři uvědomují, že je nutné řešit i vyváženější způsob rozpětí tarifních tříd, které je na základě analýzy rozkolísané a nevyvážené v rozpětí 12 měsíčních mzdových tarifů ve třídách.



2: Návrh překrývání měsíčních mzdových tarifů

Návrh stupnice měsíčních mzdových tarifů bez překrývání

Dalším možným řešením je vytvoření stupnice

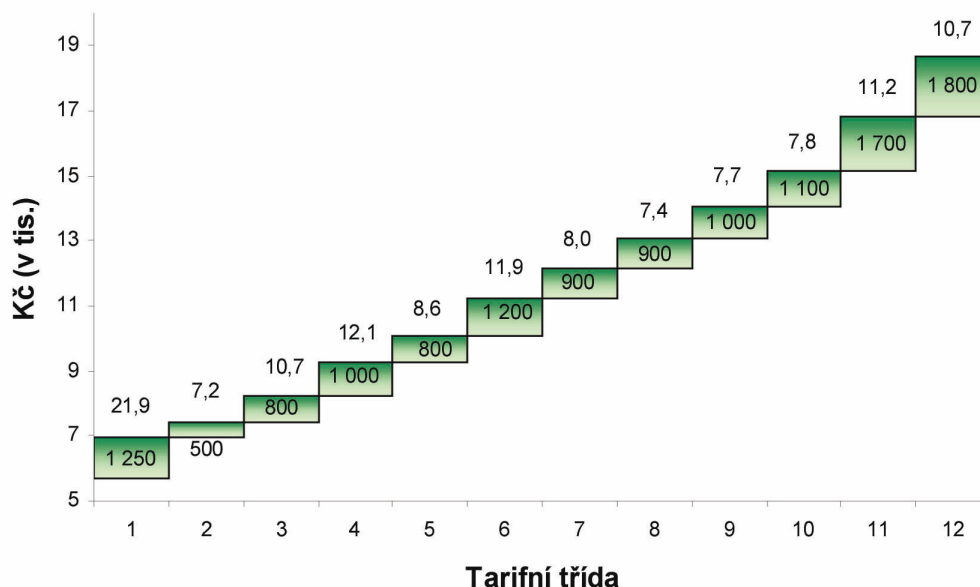
mzdových tarifů bez překrývání a také bez přesahů. Zmíněný návrh je uveden v tabulce (Tab. III) a pro lepší názornost doplněn obrázkem (Obr. 3).

III: Návrh stupnice měsíčních mzdových tarifů bez překrývání

Třída	Měsíční tarif		Rozpětí (Kč)	Rozpětí (%)
	od	do		
1	5 700	6 950	1 250	21,9
2	6 950	7 450	500	7,2
3	7 450	8 250	800	10,7
4	8 250	9 250	1 000	12,1
5	9 250	10 050	800	8,6
6	10 050	11 250	1 200	11,9
7	11 250	12 150	900	8,0
8	12 150	13 050	900	7,4
9	13 050	14 050	1 000	7,7
10	14 050	15 150	1 100	7,8
11	15 150	16 850	1 700	11,2
12	16 850	18 650	1 800	10,7

Jednotlivé třídy v tomto případě na sebe navazují tak, že horní hranice předchozí třídy je spodní hranicí třídy následující. Tím je naplněn požadavek nemít přesahy a současně zůstává prostor pro urči-

tou individualizaci mzdy, neboť i v takto určených třídách je ponecháno jejich rozpětí, tedy zůstává zachována horní hranice třídy, takže je ponechán rámec.



3: Měsíční mzdové tarify bez překrývání

Rozpětí tříd v absolutních hodnotách (Kč) jsou uvedena uvnitř histogramu a v jednom případě u spodní hranice rozpětí. Rozpětí třídy v procentech je uvedeno v grafu na horní hranici třídy. Nejnižší rozpětí má třída 2. (500 Kč, 7,2 %), největší třída 1. (1 250 Kč, 21,9 %). Toto členění jasně vymezuje třídu, umožňuje individualizaci mzdy od 500 Kč do 1 800 Kč.

Toto řešení také umožňuje individualizaci mzdy, i když v menším rozpětí než v případě prvního řešení. Bylo by však motivující pro zvyšování kvalifikace a zaměstnancům by dávalo větší jistotu při zařazení do příslušné třídy. Vyžadovalo by však přesnější vymezení pracovního místa, požadavků na náročnost, odpovědnost a kvalifikaci zaměstnance.

SOUHRN

Příspěvek se zabývá analýzou měsíčních mzdových tarifů v konkrétním lesním podniku a následným návrhem změny v systému odměňování. Řešení představuje vytvoření stupnice měsíčních mzdových tarifů pro 12 tříd s překrýváním, ale bez přesahu do dalších tříd a nastiňuje také možnost vytvoření stupnice měsíčních mzdových tarifů bez překrývání.

Návrh, který je uveden v předchozím textu, spočívá v tom, že byly odstraněny přesahy měsíčních mzdových tarifů do jiných než sousedních tarifních tříd. Bylo tak ponecháno pouze překrývání tarifních tříd sousedních. Rozpětí jednotlivých tříd bylo ponecháno, ale s menším rozpětím – rozpětí kolísá od 15,7 až do 26,3 procenta příslušné třídy, tj. v rozmezí 1 250 Kč až 3 500 Kč. Tento návrh umožňuje manažerům individualizaci mzdy, která motivuje, a neumožňuje možné spekulace v odměňování.

Další řešení, které je v příspěvku zmíněno, předpokládá vytvoření takové stupnice měsíčních mzdových

tarifů, kde se jednotlivé třídy nepřekrývají. To znamená, že horní hranice nižší třídy je spodní hranicí s ní sousedící třídy vyšší. Takto vytvořená stupnice by stále ještě dávala prostor pro individualizaci mzdy, jelikož by bylo zachováno rozpětí jednotlivých tříd, i když v menší míře.

podnik, lidské zdroje, mzda, měsíční tarifní stupnice, mzdový systém

LITERATURA

- ALINČE, T., TOMŠÍ, I.: Mzdy, předpisy a praxe. Olomouc: Anag, 1999. 220 s. ISBN 80-85646-42-0.
- KOLÁŘ, K. a kol.: Mzdové formy. Praha: Práce - Příručky práce, 1983, 346 s. 24-080-83.
- KOCOUREK, J., TRYLČ, L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. Olomouc: Anag, 1996. 642 s. ISBN 80-85646-49-8.
- POŠVÁŘ, Z., TOMŠÍK, P.: Organizace zemědělské výroby. Brno: VŠZ, 1989. 174 s. 17/42 55-909a-89.
- TOMŠÍK, P., BARTOŠOVÁ, S.: Analýza diferenciace mezd v podniku. Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně, 2003a, roč. LI, č. 6, s. 91-100. ISSN 1211-8516
- TOMŠÍK, P., BARTOŠOVÁ, S.: Proposal of a modified wage tariff scale in a forest enterprise in the Czech Republic. Agriculture Economics, 2003b, roč. 49, č. 10, s. 483-486. ISSN 0139-570X
- URL <<http://www.czco.cz>> Práce a sociální statistiky – 31 práce a mzdy (3109-2).

Adresa

Doc. Ing. Pavel Tomšík, CSc., Ing. Stanislava Bartošová, Ústav managementu, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika

