Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Systém odměňování ve společnosti Holcim (Česko) a.s.

Lucie Havránková

Bakalářská práce
2012

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2011/2012**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Lucie Havránková**
Osobní číslo:	**E09453**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management podniku - Manažerská etika**
Název tématu:	**Systém odměňování ve společnosti Holcim (Česko) a.s.**
Zadávající katedra:	**Ústav matematiky**

Zásady pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je analýza systému odměňování ve společnosti Holcim (Česko) a.s.
Bakalářká práce bude obsahovat:
- základní pojmy související s tématem teorie podniku a.s.,
- teorii systému odměňování,
- historii a popis společnosti,
- analýzu systému odměňování ve společnosti Holcim,
- analýzu vývoje mezd v období 10 let.

Rozsah grafických prací: –

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2(váz.).

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3(váz.).

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Personální řízení. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.

LANDA, Martin; POLÁK, Michal. Ekonomické řízení podniku. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9(brož.).

SYNEK, Miloslav. Manažeská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1(váz.).

WALKER, J. Alfred. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8(brož.).

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Pavla Jindrová, Ph.D.**
Ústav matematiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**

L.S.

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. srpna 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012 Lucie Havránková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Pavle Jindrové, PhD. za její odbornou pomoc, cenné rady a věnovaný čas.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Holcim (Česko) a.s. za poskytnutí veškerých potřebných materiálů a informací pro vyhotovení bakalářské práce.

Poděkování patří také mé rodině, za podporu, kterou mi věnovali celé tři roky mého studia.

ANOTACE

Tato práce se zabývá systémem odměňování ve společnosti Holcim (Česko) a.s.

Teoretická část je věnována teorii podniku, řízením lidských zdrojů a pojmům v oboru odměňování.

Praktická část je zaměřena na představení společnosti Holcim (Česko) a.s., její historii, odměňování a na analýzu vývoje mezd v období posledních 10 let.

KLÍČOVÁ SLOVA

Společnost Holcim (Česko) a.s., příplatky, odměňování a analýza.

TITLE

Remuneration System in Holcim (Czech) a.s.

ANNOTATION

This work deals with the remuneration system at Holcim (Czech Republic) OJSC.

The theoretical part is devoted to the theory of business and human resource management concepts in the field of remuneration.

The practical part is focused on the introduction of company Holcim (Czech Republic), its history, remuneration and analysis of wages in a 10 year period.

KEYWORDS

Society Holcim (Czech) OJSC, surcharge, remuneration and analysis.

OBSAH

ÚVOD 10

1. TEORIE PODNIKU 12

1.1. FUNKCE PODNIKU 13
1.2. CHARAKTERISTIKY PODNIKŮ 13
1.2.1. Dělení podniků 14

2. PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ 16

2.1. STRUKTURA NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH PRÁVNÍCH FOREM PODNIKÁNÍ 16
2.2. OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI 16
2.2.1. Osobní společnosti 17
2.2.2. Kapitálové společnosti 17
2.2.3. Smíšené společnosti 17

3. AKCIOVÁ SPOLEČNOST 18

3.1. ZÁKLADNÍ ZNAKY SPOLEČNOSTI 18
3.2. ZALOŽENÍ A VZNIK AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI 18
3.3. ORGÁNY SPOLEČNOSTI 19

4. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 20

4.1. DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 20
4.2. POJETÍ A VÝZNAM LIDSKÝCH ZDROJŮ 20
4.3. SOUVISLOST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ S PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍM 20
4.4. ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 21
4.5. MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 21
4.6. CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 22
4.7. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI 22

5. TEORIE ODMĚŇOVÁNÍ 23

5.1. ODMĚNA A PRACOVNÍ VÝKON 23
5.2. POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ 23
5.3. MZDOVÝ SYSTÉM 24
5.4. MZDOVÉ FORMY 25
5.4.1. Základní formy mezd 25
5.4.2. Doplňkové formy mezd 26
5.5. MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ 27
5.5.1. Maslowova teorie motivace 27
5.6. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY 27

6. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO) A.S. 29

6.1. PROFIL SPOLEČNOSTI 29
6.2. STRATEGICKÁ PARTNERSTVÍ A SPOLUPRÁCE 29
6.3. INFORMACE O ORGANIZAČNÍCH SLOŽKÁCH PODNIKU 30
6.4. HISTORIE SPOLEČNOSTI 31

7. ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO) A.S. 32

7.1. VNITŘNÍ ROVNOVÁHA 32
7.2. VNITŘNÍ MZDOVÁ ROZPĚTÍ 32
7.3. PROCES STANOVENÍ MEZD A ROZPOČTU MEZD 32
7.3.1. Základ pro stanovení výšky mzdy 32
7.3.2. Při stanovení mzdy se kromě jiného přihlíží 33
7.3.3. Stanovení a přehodnocení mzdy 33
7.4. SLOŽKY MZDY 33
7.4.1. Základní mzda 33
7.4.2. Výkonnostní odměna 34
7.4.3. Mzdové příplatky 34
7.4.4. Mimořádné odměny 36

7.5. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY 36
7.5.1. Fixní zaměstnanecké výhody 37
7.5.2. Flexibilní zaměstnanecké výhody 38
7.6. SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ ZAMĚSTNANCŮ 39
7.6.1. Odměny za zhodnocení pracovních zásluh 39
7.7. ROZPOČET SOCIÁLNÍCH NÁKLADŮ ZAMĚSTNAVATELE NA ROK 2012 40

8. ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A VÝVOJE MEZD VE SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO) A.S. 41

8.1. VÝŠE MINIMÁLNÍCH MĚSÍČNÍCH TARIFŮ ZA OBDOBÍ 10 LET 41
8.2. PRŮMĚRNÉ MZDY V ČR V OBDOBÍ 2003 AŽ 2011 43
8.3. MZDOVÝ TARIF 14 VE SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO) A.S. V OBDOBÍ 2003 AŽ 2011 44
8.4. POROVNÁNÍ PRŮMĚRNÉ MZDY V ČR SE MZDOVÝM TARIFEM 14 SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO) A.S. 45
8.5. POROVNÁNÍ PŘÍPLATKŮ V OBDOBÍ 2008 AŽ 2012 49
8.6. ANALÝZA FINANČNÍCH PŘÍSPĚVKŮ V OBDOBÍ 2005 AŽ 2012 VE SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO) A.S. 53

ZÁVĚR 54

POUŽITÁ LITERATURA 56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Mzdové stupně s příslušnými tarify společnosti Holcim (Česko) a.s. 34
Tabulka 2: Odchod do důchodu..... 40
Tabulka 3: Celkový rozpočet..... 40
Tabulka 4: Mzdové tarify 41
Tabulka 5: Meziroční nárůst mzdových tarifů ve společnosti Holcim (Česko) a.s. 42
Tabulka 6: Průměrné mzdy v ČR 43
Tabulka 7: Meziroční nárůst průměrných mezd v ČR 44
Tabulka 8: Mzdový tarif 14 ve společnosti Holcim (Česko) a.s. 44
Tabulka 9: Výpočet parametrů *a*, *b* pro vývoj průměrné mzdy v ČR 46
Tabulka 10: Výpočet parametrů *a*, *b* pro mzdový tarif 14 společnosti Holcim (Česko) a.s. 47
Tabulka 11: Příplatek ve třech skupinách..... 49
Tabulka 12: Meziroční nárůst rizikových příplatků ve společnosti Holcim (Česko) a.s. 50
Tabulka 13: Příplatek za směnnost v Kč za hodinu..... 50
Tabulka 14: Meziroční nárůst příplatků za směnnost ve společnosti Holcim (Česko) a.s. 51
Tabulka 15: Odměna za pracovní pohotovost 51
Tabulka 16: Meziroční nárůst odměn za prac. pohot. ve společnosti Holcim (Česko) a.s. 52
Tabulka 17: Finanční příspěvky 53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů 21
Obrázek 2: Mzdový systém založený na hodnocení práce..... 25
Obrázek 3: Mapa 24 provozoven společnosti Holcim (Česko) a.s. 29
Obrázek 4: Organizační struktura..... 30
Obrázek 5: Mzdové tarify..... 42
Obrázek 6: Průměrné mzdy 43
Obrázek 7: Mzdový tarif 14..... 45
Obrázek 8: Porovnání prům. mzdy v ČR se mzdovým tarifem 14 spol. Holcim (Česko) a.s. . 46
Obrázek 9: Rizikové příplatky..... 49
Obrázek 10: Příplatek za směnnost 50
Obrázek 11: Odměna za pracovní pohotovost..... 52
Obrázek 12: Finanční příspěvky..... 53

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
a.s.	Akciová společnost
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
Sb.	Sbírka zákonů
Ltd.	Společnost s ručením omezeným
KOO	Koordinační odborový orgán

ÚVOD

Systém odměňování je považován za jednu z personálních činností. Pro podnik je velmi důležitý z toho důvodu, že zaměstnanci musí být za vykonanou práci náležitě odměněni.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém odměňování a vývoj mezd společnosti Holcim (Česko) a.s.

První kapitola bakalářské práce je zaměřena na teorii podniku. Jsou zde uvedeny funkce podniku, jeho charakteristika a další dělení podniku.

Druhá kapitola obsahuje právní formy podnikání. Je zde uvedena struktura nejdůležitějších právních forem podnikání, členění obchodních společností a jejich dělení.

Třetí kapitola uvádí teorii týkající se akciové společnosti. Tyto informace jsou zde uvedeny, neboť podnik Holcim (Česko) a.s. je akciovou společností. V úvodu této kapitoly jsou popsány základní znaky společnosti, dále historie jejího založení a vzniku. Jsou zde popsány také orgány akciové společnosti.

Čtvrtá kapitola je věnována řízení lidských zdrojů a to nejprve její definici, pojetí a významu. Dále je uvedena souvislost řízení lidských zdrojů s personálním řízením. A v neposlední řadě jsou zde popsány úkoly, modely a cíle řízení lidských zdrojů společně s personálními činnostmi.

Pátá kapitola se zaměřuje na teorii odměňování. V této kapitole je vysvětlena souvislost mezi odměnou a pracovním výkonem. Dále je zde popsána politika odměňování, mzdový systém a mzdové formy. Do této kapitoly byla zařazena motivace zaměstnanců a zaměstnanecké výhody.

V praktické části, začínající šestou kapitolou, je na úvod popsán profil společnosti Holcim (Česko) a.s., její strategická partnerství a spolupráce. V této části jsou uvedeny informace o organizačních složkách podniku a historii společnosti.

V sedmé kapitole je uveden systém odměňování ve společnosti Holcim (Česko) a.s. Zde je popsána vnitřní rovnováha, vnitřní mzdová rozpětí, proces stanovení mezd a rozpočet mezd, složky mzdy, do které patří základní mzda, výkonnostní odměna, mzdové příplatky a mimořádné odměny, dále jsou tu popsány zaměstnanecké výhody a sociální zabezpečení zaměstnanců.

V osmé kapitole je provedena analýza výše minimálních měsíčních tarifů za období posledních 10 let, dále porovnaní průměrných mezd v ČR a mzdového tarifu 14 ve společnosti Holcim (Česko) a.s. za období 2003 až 2011. K porovnání je použit test rovnoběžnosti dvou regresních přímek.

Na závěr je provedena analýza porovnání příplatků v období 2008 až 2012 a analýza finančních příspěvků v období 2005 až 2012 ve společnosti Holcim (Česko) a.s.

1. TEORIE PODNIKU

První část bakalářské práce je zaměřena na základní pojmy související s podnikem. Právní úprava podnikání je u nás zaznamenána v obchodním zákoníku (zákon č. 531/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů).

Podle obchodního zákoníku [12] se **podnikání** definuje jako *„soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku“*. Tyto uvedené znaky by měly být naplněny současně.

Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění. Průkazem tohoto oprávnění je živnostenský list nebo koncesní listina. Podle živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů) se za živnost považuje jakákoliv podnikatelská činnost, pokud není zakázaná zákonem nebo není vyloučena ze živnostenského zákona.

Podnik je definován v obchodním zákoníku jako *„soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání“*. [12]

K podniku řadíme:

- věci,
- práva,
- jiné majetkové hodnoty náležící podnikateli. [14]

Cílem podniku je vyrábět výrobky či poskytovat služby, o které někdo stojí a jejichž prodej či poskytování přináší zisk. [5]

1.1. Funkce podniku

Každý podnik si lze představit jako určitý systém se vstupy a výstupy. Základní funkcí podniku je přeměnit vstupy na výstupy (např. u výrobního podniku můžeme přeměnit suroviny, energii a práci za pomocí strojů na výrobky, u banky volné peníze v kapitál).

Výrobní podniky zahrnují podle Synka [14] následující **podnikové funkce:**

- prodejní: úkolem je realizovat na trhu výrobky, resp. služby,
- zásobovací: zajišťují pořízení surovin, materiálu, dlouhodobého hm. majetku,
- výrobní: zahrnují všechny podnikové funkce,
- personální: zahrnují řadu činností, jako je nábor pracovníků a jejich výběr, zvyšování kvalifikace, vytváření optimálních pracovních podmínek atd.,
- investiční: úkolem je zajistit potřebný dlouhodobý majetek a nedlouhodobý hmotný majetek,
- finanční: úkolem je obstarání finančních prostředků,
- vědecko-technické: zaměřené na aplikovaný výzkum, vývoj a realizaci technologií,
- správní: zahrnuje činnosti administrativní, kam patří např. plánování, statistika, účetnictví aj.

1.2. Charakteristiky podniků

Podnik je popsán následujícími znaky:

- lokalitou,
- výrobním programem,
- použitou výrobní základnou,
- počtem zaměstnanců a jejich kvalifikací,
- dodavateli,
- odběrateli,
- organizační strukturou, jejímž znázorněním je organizační schéma,
- finančními ukazateli. [5]

1.2.1. Dělení podniků

Podniky lze dělit podle různých hledisek, např. takto:

a) podle zaměření:

- výrobní (zemědělské, stavební, chemické, kožedělné),
- obchodní (maloobchodní, velkoobchodní),
- finanční (banky, spořitelny, pojišťovny),
- podniky služeb (autoopravny, kadeřnictví),
- podniky dopravní,
- jiné. [5]

b) podle velikosti

Kritériem třídění je obecně počet zaměstnanců, velikost obratu, velikost kapitálu, zisku nebo kombinace těchto kritérií. [14]

V ČR se rozlišují:

- **malý a střední podnikatel:** zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nepřesahují 980 milionů korun nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1,45 miliard korun, a je nezávislý,

- **malý podnikatel:** zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nepřesahující 180 milionů korun nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 milionů korun, a je též nezávislý,

- **drobný podnikatel:** zaměstnává méně než 10 zaměstnanců, velikostí aktiv a obratem splňuje kritéria pro malého podnikatele.

c) podle právní formy podnikání se rozlišují:

- obchodní společnosti vymezené v obchodním zákoníku, kam patří veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost,

- družstva,

- státní podniky,

- živnosti,

- ostatní.

d) podle formy vlastnictví

- soukromé (např. Synthesia Semtín, Hacar Hradec Králové),

- státní (např. Lesy České republiky, Česká pošta, Čepro),

- družstevní (např. Hlubna Brno).

Dělení podniku podle EU je následující:

- mikrofirma (do 10 zaměstnanců, majetek nebo obrat do 2 milionů eur),
- malá firma (do 50 zaměstnanců, majetek nebo obrat do 10 milionů eur),
- střední firma (do 250 zaměstnanců, obrat do 50 milionů eur, majetek do 43 milionů eur). [5]

2. PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na charakteristiku obchodních společností. Na její dělení a zároveň popis jednotlivých společností.

2.1. Struktura nejdůležitějších právních forem podnikání

Základními formami jsou:

1. samostatný podnikatel (fyzická osoba = živnostník),
2. obchodní společnosti:
   - osobní: veřejná obchodní společnost,
     : komanditní společnost,
   - kapitálové: společnost s ručením omezeným,
     : akciová společnost,
3. družstva,
4. státní podniky,
5. evropské hospodářské zájmové sdružení,
6. evropská společnost,
7. evropská družstevní společnost,
8. ostatní. [15]

2.2. Obchodní společnosti

„Obchodní společnosti jsou zákonem označeny jako právnické osoby založené za účelem podnikání“. Jak říká české právo, tak lze vytvářet jen ty obchodní společnosti, které jsou výslovně uvedeny v obchodním zákoníku. Do obchodních společností patří veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Obchodní společnosti jsou považovány za jednu ze základních organizačně právních forem provozování podnikatelské činnosti. Dále je třeba zmínit, že ty osoby, které se podílejí na podnikání formou obchodních společností, se označují za společníky.

Podle způsobu účasti společníků na podnikání obchodní společnosti, míry rizika a oddělenosti majetku rozlišujeme:

- osobní společnosti,
- kapitálové společnosti,
- smíšené společnosti. [6]

2.2.1. Osobní společnosti

Pro osobní společnosti je typickou charakteristikou to, že jsou vytvořeny a vlastněny dvěma nebo více osobami. Ty se společně dělí nejen o své zisky, ale samozřejmě jsou odpovědné za všechny své ztráty.

Osobní společnosti jsou závislé i na vzájemném vztahu partnerů.

U nás jsou do osobních společností zařazeny dvě formy společností – veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.

2.2.2. Kapitálové společnosti

Tyto společnosti se vyznačují zejména kapitálovou účastí svých společníků, nikoli osobní účastí na podnikání nebo řízení. Společníci musí ručit za své závazky, ale jen do výše svého vkladu. Mezi kapitálové společnosti jsou řazeny pouze dvě společnosti, a to společnost s ručením omezeným a akciová společnost. [14]

2.2.3. Smíšené společnosti

Smíšené společnosti vykazují znaky jak společností osobních, tak i kapitálových. Pro tyto společnosti je typické, že část společníků se účastní osobně na podnikání společnosti a ručí za závazky společnosti neomezeně celým svým majetkem, a druhá část přináší kapitálový vklad, nese podnikatelské riziko jen vloženým vkladem do společnosti a nemůže se osobně účastnit na podnikatelské činnosti.

Typickou smíšenou společností je komanditní společnost. [6]

3. AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Třetí kapitola je zaměřena na základní znaky akciové společnosti, její založení a vznik, orgány a kapitál.

3.1. Základní znaky společnosti

Akciová společnost je typickým příkladem kapitálové společnosti, která je definována v obchodním zákoníku.

Obchodní zákoník definuje akciovou společnost jako společnost, *„jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě“*. [12]

Akciová společnost je právnickou osobou, která se zapisuje do obchodního rejstříku.

„Obchodní zákoník určuje, že akciová společnost musí mít základní jmění ve výši nejméně 1 000 000,- Kč“. [6]

Základní jmění se určuje při založení společnosti v zakladatelské smlouvě nebo zakladatelské listině. Tuto výši lze měnit jen postupy, které upravuje zákon (§202-216b ObchZ).

Zákonem určená výše je nejméně 1 000 000,- Kč. [6]

Společníky akciové společnosti jsou akcionáři, kteří přispívají na vytvoření základního kapitálu společnosti svými vklady. Jako protihodnotu získávají určitá práva, která jsou vtělena do cenných papírů označovaných jako akcie.

První akciové společnosti vznikaly od 17. století, nejvíce ve Velké Británii. V našich zemích vznikají první akciové společnosti až o sto let později. [16]

3.2. Založení a vznik akciové společnosti

Obchodní zákoník definuje, že *„společnost může být založena jedním zakladatelem, je-li zakladatel právnickou osobou, jinak dvěma nebo více zakladateli“.* [12]

Pokud zakládá společnost jeden zakladatel, sepisuje se zakladatelská listina. Dva nebo více zakladatelů uzavírají zakladatelskou smlouvu. Zákon rozlišuje dva základní typy založení akciové společnosti. Prvním typem je založení společnosti s veřejnou nabídkou akcií, tzn., že minimální výše základního kapitálu činí 20 000 000,- Kč, druhým typem je založení společnosti bez veřejné nabídky akcií (minimální výše základního kapitálu činí 2 000 000,- Kč).

Každá akciová společnost zakládaná podle právního řádu musí mít stanovy. Jde o dokument, který navazuje na smlouvu, resp. listinu, jíž byla společnost zakládaná.

Vznikem akciové společnosti je zápis do obchodního rejstříku. Návrh, který podává představenstvo, musí podepsat všichni jeho členové. [17]

3.3. Orgány společnosti

Mezi povinně zřizované orgány akciové společnosti řadíme valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu.

Valná hromada je považována nejen za nejvyšší orgán společnosti, ale také za orgán kolektivní. [6]

Koná se nejméně jednou za rok a svolává ji zpravidla představenstvo. [17]

Valné hromady se může zúčastnit každý akcionář osobně nebo v zastoupení zástupce s písemnou plnou mocí. [6]

Představenstvo je statutárním orgánem. Dále je orgánem, který řídí činnost společnosti a rozhoduje o všech záležitostech společnosti.

Funkční období nesmí podle zákona přesáhnout dobu pět let. Stanovy společnosti určují počet členů představenstva. [17]

Podle obchodního zákoníku musí mít *„nejméně tři členy, to neplatí, jde-li o společnost s jediným akcionářem“*. V čele stojí předseda volený členy představenstva. Podle zákona se členem může stát pouze *„fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně způsobilá k právním úkonům, která je bezúhonná ve smyslu zákona o živnostenském podnikání a u níž nenastala skutečnost, jež je překážkou provozování živnosti podle zákona o živnostenském podnikání“*. [12]

Dozorčí rada je orgán, který dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Členové akciových společností, kteří mají 50 a méně zaměstnanců v hlavním pracovním poměru, musí být voleni valnou hromadou. Společnost, která má více jak 50 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru, volí valná hromada dvě třetiny členů dozorčí rady a jednu třetinu volí zaměstnanci společnosti, pokud stanovy neurčí, že zaměstnanci volí více členů dozorčí rady, než je jedna třetina. [6]

Dozorčí rada musí mít nejméně tři členy a počet jejich členů musí být dělitelný třemi. [17]

Funkční období určují stanovy, avšak nesmí překročit dobu delší než 5 let. [6]

4. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Také čtvrtá kapitola s názvem řízení lidských zdrojů je důležitá pro podnik a společnost. Je spojena s personalistikou, jako důležitým faktorem marketingu, a proto je zde uvedena struktura personálních činností.

4.1. Definice řízení lidských zdrojů

Podle odborné literatury [2] je řízení lidských zdrojů definováno *„jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“*.

4.2. Pojetí a význam lidských zdrojů

Podnik může fungovat jen za podmínek, podaří-li se mu propojit, shromáždit, uvést do pohybu a využívat následující zdroje:

- materiální,
- finanční,
- lidské.

Řízení lidských zdrojů tvoří konkrétní část podnikového řízení, která se zaměřuje především na člověka v pracovním procesu. Jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení je právě řízení lidských zdrojů. [9]

4.3. Souvislost řízení lidských zdrojů s personálním řízením

V praxi i v odborné literatuře v souvislosti s personalistikou se lze setkat s řadou pojmů, jako jsou personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy jsou považovány za synonyma, ale z teoretického hlediska tomu tak není. Na jedné straně se rozlišuje personalistika s personálním řízením a na straně druhé řízení lidských zdrojů jako nejmodernější pojetí personální práce.

Řízení lidských zdrojů se k nám dostalo v průběhu 50. a 60. let, kdy se ve vyspělých zahraničních zemích začala formovat koncepce personální práce. V nejnovějším pojetí v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. [9]

4.4. Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byl podnik výkonný, a aby se jeho výkon neustále zlepšoval.

Hlavní úkoly si nyní charakterizujeme. Toto řízení se musí zaměřit na:

- usilování o zařazení správného člověka na správné místo,
- optimální využívání pracovních sil,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku,
- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.

První tři úkoly sledují zájmy samotného podniku, oproti tomu ten čtvrtý respektuje oprávněné zájmy jedince. [9]

4.5. Modely řízení lidských zdrojů

Představitelé Michigenské školy zastávají názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Dále vyjadřují názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích.

Jsou to:

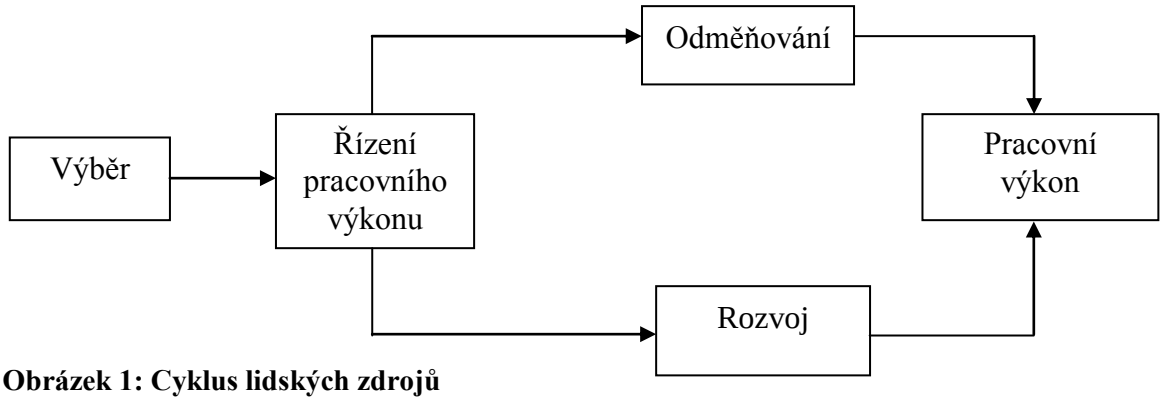
a) výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,

b) hodnocení – řízení pracovního výkonu,

c) odměňování,

d) rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků. [2]

Následující procesy jsou uvedeny na obrázku 1.



Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů

Zdroj: [2]

4.6. Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Podle Ulricha a Lake (1990), *„systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“*. [2]

4.7. Personální činnosti

Výkonovou část práce personálního útvaru představují personální činnosti. Personální útvar se těmito činnostmi zabývá nejen do detailů, zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje pracovníky podílející se na personálním řízení, ale také vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku.

V odborné literatuře nebo v praxi je možné setkat se s různým počtem a pojetím personálních činností. Koubek [9] uvádí personální činnosti v následujícím pořadí:

1. analýza pracovních míst, tj. pořizování popisu pracovních míst,
2. personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v podniku,
3. získávání a výběr pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných místech,
4. hodnocení pracovníků, tj. příprava různých formulářů, organizace pohovorů a testů,
5. rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování a další nástroje, jako je motivace,
7. podnikové vzdělávání pracovníků,
8. pracovní vztahy, především mezi vedením podniku a zaměstnanci,
9. péče o pracovníky, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
10. personální informační systém, tj. analýza dat týkající se pracovníků práce a mezd,
11. průzkum trhu práce,
12. zdravotní péče o pracovníky,
13. činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

5. TEORIE ODMĚŇOVÁNÍ

Pátá část je zaměřena na systém odměňování. Jak už z názvu bakalářské práce vyplývá, je to jedna z hlavních kapitol celé bakalářské práce.

Odměňování neznamená pouze mzdu nebo plat, ale zahrnuje i povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. [9]

5.1. Odměna a pracovní výkon

Podle § 134 zákona č. 262/2006 Sb. může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu za úspěšné splnění mimořádného pracovního úkolu. [16]

Podle Koubka [9] *„panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu“*. Pokud lidé budou nějakým způsobem motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, zaměstnavatel by měl poskytnout, při lepším výkonu práce, náležitou odměnu.

Některé odměny poskytované zaměstnavatelem nejsou vůbec vázány na pracovní výkon, ale na příslušnost k podniku, jako jsou třináctý plat, placená dovolená a podnikové sociální zabezpečení.

Mezi odměny také patří povýšení, které je považováno za závislé na pracovním výkonu, jenomže zaměstnavatel nemá tolik příležitostí k povýšení pracovníka, proto se často povyšuje na základě počtu odpracovaných let v jedné firmě.

Pracovní výkon však bývá často obtížně měřitelný a i u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu.

Při odměňování pracovníků je zvykem přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe a době zaměstnání v podniku. [9]

5.2. Politika odměňování

Tato politika poskytuje určitá vodítka pro rozhodování a činnost. Ukazuje jak se organizace a její management budou chovat za daných okolností, když se budou zabývat záležitostmi odměňování.

Politika se zabývá bezmála úrovní odměn, konkurenceschopností a vnitřní spravedlností, používáním hodnocení práce, přístupem k celkové odměně, rolí liniových manažerů a transparentností. [1]

5.3. Mzdový systém

Podnik může k odměňování zaměstnanců vytvářet svůj mzdový systém.

Mzdový systém lze chápat jako soubor prostředků, pravidel, metod a forem závislosti mezd a odstupňování mzdových úrovní podle kritérií charakteru práce. [5]

Z čeho se může mzdový systém skládat, ukazuje obrázek 2.

Následující pojmy v této podkapitole jsou převzaty ze Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. [16]

Mzda je podle zákoníku práce *„peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“*.

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

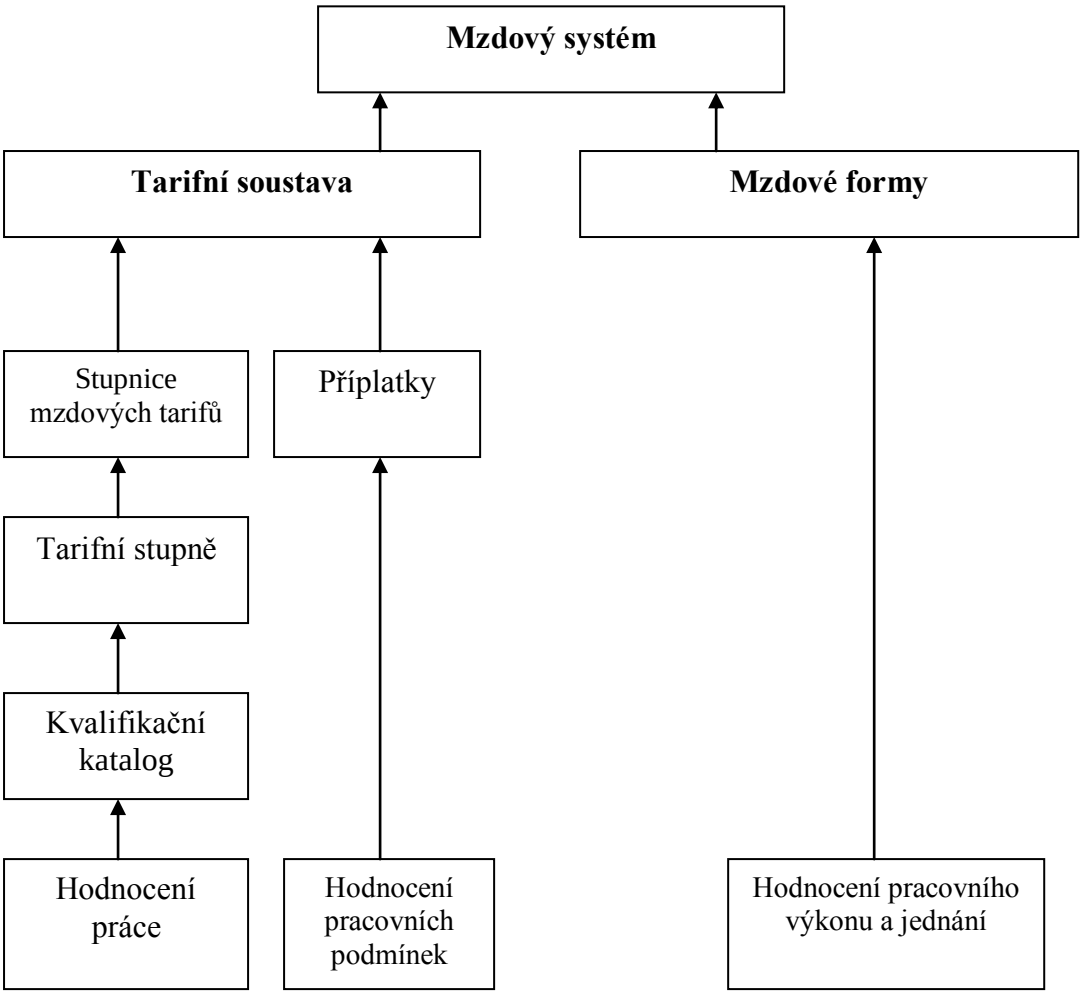
Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

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

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovní prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy stanoví vláda nařízením.

Základní sazba minimální mzdy činí nejméně 8 000Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu. Další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy.



Obrázek 2: Mzdový systém založený na hodnocení práce

Zdroj: [7]

5.4. Mzdové formy

Jejich úkolem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, pracovní jednání a hospodaření s finančními a věcnými prostředky. [7]

Obecně se rozlišují dvě formy mezd, a to základní a doplňková.

5.4.1. Základní formy mezd

Časová mzda je nejpoužívanější základní mzdová forma. Může být hodinová, týdenní nebo měsíční.

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ základní formy mezd. Mzda se dá chápat tak, že za provedení určité práce má zaměstnanec stanovenou peněžní částku. Vhodná pro odměňování dělníků.

Podílová mzda je odměna závislá na prodaném množství. Určuje se jako procentuální podíl z určitého výkonu.

Smíšená mzda představuje vícesložkový případ základní formy mezd. Tou první je časová mzda, druhou je určité procento z tržby, ale spíše s tržby nad určitou stanovenou hranicí.

Provizní mzda je obdoba podílové mzdy. Uplatňuje se často u realizace obchodů. Je tvořena procentem z realizované kupní ceny.

Smluvní mzda není vázána na tarifní systém, není vázána ani na pracovní dobu, ani na pracovní výkon.

Manažerská mzda se týká nejvyšších představitelů podniku. Není známa jiným pracovníkům podniku. [5], [9]

5.4.2. Doplňkové formy mezd

Prémie se poskytují pracovníkům za výsledky práce stanovené předem, v příslibu daném pomocí prémiových ukazatelů, které mohou pracovníci ovlivnit. Prémie jsou vymezeny pravidly stanovenými v prémiovém řádu. Rozlišují se tyto druhy prémií:

- výkonnostní,
- za věcné úspory,
- za splnění termínů,
- za dosažení stanoveného cíle.

Odměny jsou v nárocích menší než prémie, rozlišujeme tyto druhy:

- výkonnostní,
- věrnostní,
- stabilizační,
- mimořádné.

Další doplňkové formy mezd mohou být osobní ohodnocení, podíly na HV (zisku) a další mzda (plat). [5]

5.5. Motivace zaměstnanců

Bedrnová [3] ve své literatuře charakterizuje motivaci jako *„skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým způsobem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“*.

Hlavním zdrojem motivace bývají potřeby, které mají pro vnímaného člověka subjektivní význam. Dalšími zdroji motivace jsou návyky, zájmy, hodnoty a ideály. [3]

5.5.1. **Maslowova teorie motivace**

Poprvé byla uveřejněna v roce 1954. Je typická v uspořádání potřeb do pyramidy. Pět těchto potřeb je motivem pro práci člověka. Potřeby jsou hierarchicky uspořádány a jsou následující:

- fyziologické potřeby,
- potřeby jistoty a bezpečí,
- sociální potřeby,
- potřeby uznání,
- potřeby seberealizace. [4]

5.6. Zaměstnanecké výhody

Tak zvanými zaměstnaneckými výhodami, taktéž často zvanými benefity může zaměstnavatel motivovat své zaměstnance k vyšší výkonnosti. [4]

Jsou to také formy odměn, které společnost zaměstnancům poskytuje za to, že jsou jejími zaměstnanci. [9]

Za cíle poskytování zaměstnaneckých výhod můžeme považovat:

- získání a udržení kvalitní pracovní síly,
- posilování loajality zaměstnanců,
- motivace pro zaměstnance,
- poskytování daňově zvýhodněných způsobů odměny,
- uspokojování potřeb některých zaměstnanců. [4]

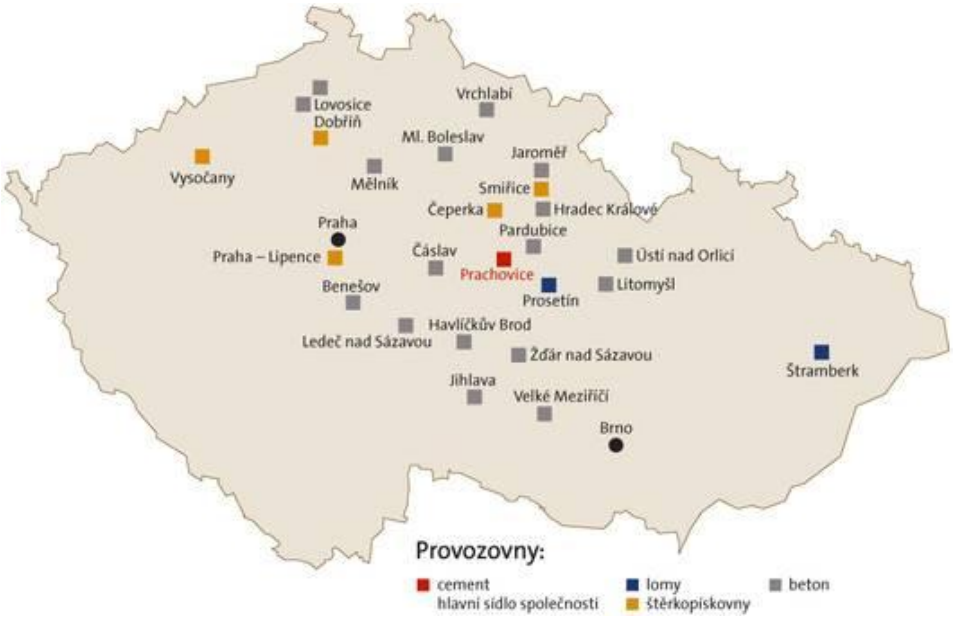
Benefity se nepřijímají v peněžitém plnění, snižují náklady, respektive přinášejí služby, za které se neplatí. Benefitů je celá řada, proto jsou zde uvedeny jen některé z nich:

- příspěvek na stravování (přímo, stravenky),
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na životní pojištění,
- příspěvek na rekreaci,
- služební automobil,
- mobilní telefon,
- bodové konto na různé benefity,
- společenské akce na konci roku s poskytnutím dárků. [5]

6. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO) A.S.

6.1. Profil společnosti

Holcim (Česko) a.s. je předním výrobcem a dodavatelem cementu, betonu a kameniva (drcené kamenivo, písek a štěrk) v České republice. Firma je 100% dceřinou společností Holcim Ltd. se sídlem ve švýcarském Curychu. Společnost Holcim najdete ve více než 70 zemích po celém světě. V České republice Holcim dodává svůj sortiment s ročním obratem kolem 2 - 2,5 miliard Kč. V současnosti Holcim Česko zaměstnává okolo 380 pracovníků ve 24 provozovnách. Na mapě ČR [viz. obrázek 3] jsou zobrazeny všechny provozovny společnosti Holcim (Česko) a.s.



Obrázek 3: Mapa 24 provozoven společnosti Holcim (Česko) a.s.

Zdroj: [8]

6.2. Strategická partnerství a spolupráce

Holcim Ltd. je spoluzakladatelem Světové podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD) v oblasti cementu. Podporuje Celosvětovou dohodu Spojených národů (Global Compact of the United Nations) a rozvinula strategickou spolupráci se státními a nestátními organizacemi zaměřenými na udržitelný rozvoj.

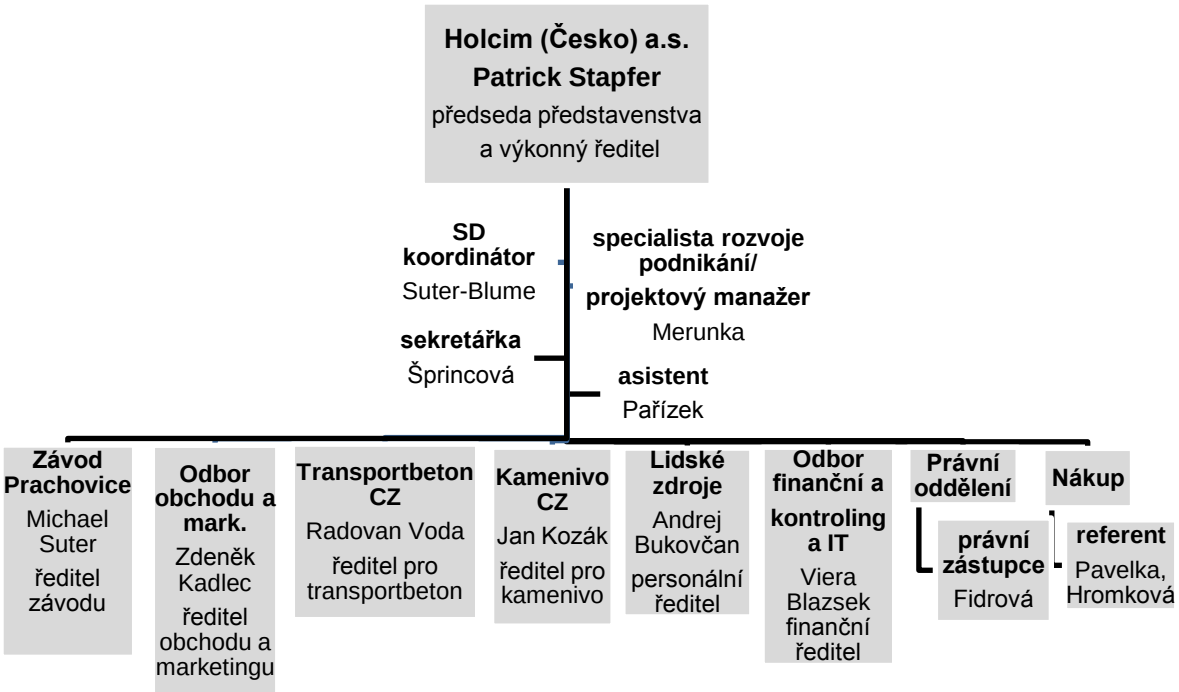
Závazky vznikající z těchto partnerství Holcim Ltd. aplikuje v celé skupině Holcim včetně Holcim Česko. Holcim Česko spolupracuje s obcemi v okolí svých provozoven, místními zájmovými skupinami v oblasti udržitelného rozvoje, ekologických vlivů a ekonomické prosperity. Příkladem je regionální soutěž „Cena Holcim“, kde společnost ročně podpoří kolem 15 - 20 projektů.

Vnější uznání

Úsilí o udržitelný rozvoj skupiny Holcim si vysloužilo uznání na místní i celosvětové úrovni. Skupina Holcim je už po sedm let zařazena na index udržitelnosti Dow Jones. Poctou v České republice je, že jak Stavba roku, tak výherce Grand Prix Architektů 2009 obsahují materiály vyrobené právě společností Holcim (Česko) a.s.

6.3. Informace o organizačních složkách podniku

Na obrázku 4 je uvedena organizační struktura společnosti Holcim (Česko) a.s. se jmény zodpovědných pracovníků.



Obrázek 4: Organizační struktura

Zdroj: interní dokumenty

6.4. Historie společnosti

Okolo roku 1870 byla v Prachovicích a okolních obcích otevřena řada malých dolů a vápenek. V dalších letech docházelo k výstavbě nových pecí od cylindrové, vytápěné uhlím a dřevem přes kruhové pece, které měly denní výkon cca 20 tun, po pece šachtové. V roce 1913 zahájila Česká obchodní společnost stavbu vápenky. Následně během několika let došlo k jejímu odkoupení koncernovým podnikem Královdvorské cementárny se sídlem v Praze. Plánovanou výstavbu cementárny v Prachovicích přerušila válka. V roce 1945 došlo ke znárodnění Královdvorské cementárny. Založením národního podniku Prachovická cementárna a vápenka v roce 1950 započala výstavba cementárny. Posléze byl zahájen provoz tří rotačních pecí na mokrý způsob výroby. Cementárna byla začleněna do koncernu výrobně hospodářské jednotky CEVA se sídlem v Praze. V letech 1977-1980 probíhala výstavba nového závodu se suchým způsobem výroby a rozsáhlým stupněm automatizace. Vznik koncernového podniku Cementárny a vápenky Prachovice došlo k uzavření provozu ve starém závodě. V roce 1991 vznikla státní akciová společnost. Vstupem švýcarské společnosti „HOLDERBANK“ Financiére Glarus AG započaly významné změny ve výrobním procesu, v oblasti environmentální a personální politiky. V následujících letech podnik vystupuje pod ochrannou známkou CEVA Prachovice, která zahrnuje i dceřiné společnosti zaměřující se na těžbu kamene, písku, výrobu vápna, transportbetonu a alternativních paliv z odpadů.

Ke změně názvu Cementárny a vápenky Prachovice na Holcim (Česko) a.s. dochází v roce 2001 a zároveň vznikají dceřiné společnosti Holcim beton se sídlem v Pardubicích a Holcim kamenivo v Dobříni. Nadále pokračují investice zaměřené na úspory energií, využití alternativních paliv a zlepšení ochrany životního prostředí. Počátkem roku 2006 byly elektrofiltry v cementárně Prachovice plně nahrazené nejmodernějšími tkaninovými filtry. Montáží nových filtrů završil Holcim dlouholeté investiční úsilí o dosažení nejlepších světových technik v oblasti odprášení. V roce 2010 Holcim Česko získává po osmi letech větší dávku nezávislosti a buduje nový management. [8]

7. ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO) A.S.

Základním principem, na kterém je založen systém odměňování se nazývá vnitřní spravedlnost, která je zabezpečována prostřednictvím vnitřní rovnováhy pracovních pozic (tarifní systém) a používáním vnitřních mzdových rozpětí. Při zpracování kapitoly 7.1. - 7.4. byl použit interní zdroj společnosti Holcim (Česko) a.s. „Můj průvodce systémem odměňování“. V kapitole 7.5. – 7.7. byla použita Kolektivní smlouva za rok 2012.

7.1. Vnitřní rovnováha

Vnitřní rovnováha pracovních pozic (mzdové kategorie) je základem tarifního systému společnosti. Tarifní systém je členěn na dvě základní skupiny; tarifní ve mzdovém stupni 8 až 15 a smluvní ve mzdovém stupni 16 a výše. Každá pracovní pozice je hodnocena na základě následujících kritérií:

a) účel práce (požadovaná úroveň kompetencí a zodpovědnosti),

b) vědomosti a zručnosti (požadovaná kvalifikace a odborná způsobilost),

c) svoboda řešení úkolů (jejich náročnost a stupeň samostatnosti při jejich řešení).

7.2. Vnitřní mzdová rozpětí

Pro jednotlivé mzdové kategorie jsou základem pro stanovení individuální mzdy zaměstnance, přičemž rozpětí mezd zaměstnanců je -20% až +20% od střední hodnoty příslušného mzdového stupně společnosti.

7.3. Proces stanovení mezd a rozpočtu mezd

7.3.1. **Základ pro stanovení výšky mzdy**

Základem pro stanovení výšky mzdy je:

a) zařazení pracovní pozice do mzdové kategorie podle katalogu pracovních pozic,

b) hodnocení výkonu zaměstnance jeho přímým nadřízeným,

c) minimální mzdový tarif dohodnutý v kolektivní smlouvě pro každou mzdovou kategorii.

7.3.2. Při stanovení mzdy se kromě jiného přihlíží

Při stanovení mzdy se kromě jiného přihlíží k výsledkům z průzkumu odměňování (data na pracovním trhu), dosažené úrovni kompetencí a kvalifikačních předpokladů a rozpočtu mzdových prostředků.

7.3.3. Stanovení a přehodnocení mzdy

Mzda se stanovuje a přehodnocuje v těchto případech:

a) při nástupu zaměstnance do pracovního poměru,

b) po zkušební době, pokud přehodnocení a změna mzdy byly předem dohodnuty,

c) v případě plošného přehodnocení mezd společnosti,

d) v případě změny pracovní pozice a v případě podstatných změn funkčních povinností a kompetencí,

e) plošné přehodnocení je prováděno jednou za rok, k 1. dubnu po uzavření kolektivní smlouvy na příslušný rok a je schvalováno vedením společnosti.

7.4. Složky mzdy

Mzda zaměstnance se skládá z:

- základní mzdy,
- výkonnostních odměn (pouze pro mzdový stupeň 16 a výše),
- mzdových příplatků,
- mimořádných odměn.

7.4.1. Základní mzda

Základem pro stanovení výšky základní mzdy je zařazení zaměstnance podle pracovní pozice v katalogu pracovních pozic do příslušného mzdového stupně. Dalším kritériem je hodnocení výkonu zaměstnance jeho přímým nadřízeným. Základní mzda může být také stanovena na smluvním základě.

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci základní mzdu nejméně ve výšce minimálního tarifu příslušného mzdového stupně, ve kterém je zaměstnanec podle pracovní smlouvy zařazen. V následující tabulce 1 jsou uvedeny mzdové stupně za rok 2012.

Tabulka 1: Mzdové stupně s příslušnými tarify společnosti Holcim (Česko) a.s.

Mzdový stupeň	Minimální měsíční
8	12 017
9	13 501
10	15 401
11	16 896
12	18 750
13	21 528
14	24 686
15	30 416

Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

7.4.2. Výkonnostní odměna

Výkonnostní odměna je definována pro mzdový stupeň 16 a výše a vyhodnocována na základě cílů stanovených v Dialogu. Tato odměna je vyplácena po vyhodnocení cílů za roční období.

7.4.3. Mzdové příplatky

Jednotlivé mzdové příplatky vycházejí jednak ze zákonných předpisů České republiky a dále z podnikové kolektivní smlouvy (nad rámec zákona). Na základě dohody mezi vedením společnosti a odborovou organizací jsou stanoveny konkrétní sazby jednotlivých příplatků. Ve většině případů jsou tyto sazby vyšší než minimální zákonné sazby.

7.4.3.1. Příplatek za práci ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách

Zaměstnancům, kteří pracují za výrazně ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínek, poskytne akciová společnost příplatek. Příplatek je odstupňován do tří skupin a je proplácen podle skutečně odpracované doby ve ztíženém pracovním prostředí.

Jeho minimální výše činí za hodinu práce:

- v I. skupině ..... 6,00 Kč,
- ve II. skupině ..... 10,20 Kč,
- ve III. skupině – práce na výměníku ..... 24,40 Kč.

7.4.3.2. Příplatek za směnnost

Zaměstnancům, kteří pracují ve dvousměnném a nepřetržitém pracovním režimu, poskytuje akciová společnost paušální příplatek za směnnost. Příplatek za směnnost je paušální a je složen z příplatků za odpolední, noční, sobotní a nedělní směny. Dále jsou specifickým způsobem řešeny mimořádné případy při jednorázovém převedení zaměstnance, v případě odstávky a opravy výrobního zařízení apod.

Jeho minimální výše činí za hodinu práce:

- ve dvousm. prac. režimu.....(37,5 hod./týden) 7,10 Kč,
- ve dvousm. nepř. prac. režimu .....(37,5 hod./týden) 14,00 Kč,
- v nepřetr. prac. režimu.....(37,5 hod./týden) 16,90 Kč.

7.4.3.3. Příplatek za práci přesčas

Za práci přesčas nařízenou zaměstnavatelem nebo konanou s jeho souhlasem, přísluší zaměstnanci mzda zvýšená o 37% průměrného výdělku (příplatek za přesčas), pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna.

7.4.3.4. Příplatek za práci v odpolední směně

Příplatek za práci v odpolední směně se poskytuje za práci v čase od 14:00 hod. do 22:00 hod., s tím, že práce v této směně trvá min. 2 hodiny. Výše tohoto příplatku činí minimálně 8,00 Kč/hod. Tento příplatek se neposkytuje, pokud je poskytován dle odstavce 7.4.3.2. Dále se tento příplatek neposkytuje v době od 14:00 hod. do konce řádné pracovní doby v jednosměnném pracovním režimu.

7.4.3.5. Příplatek za práci v noci

Příplatek za práci v noci činí 10% průměrného výdělku (pokud není poskytován dle odst. 7.4.3.2).

7.4.3.6. Příplatek za práci v sobotu a neděli

Příplatek za práci v sobotu a v neděli činí 25% průměrného výdělku (pokud není poskytován dle odst. 7.4.3.2).

7.4.3.7. Příplatek za vedení čety

Výše příplatku je stanovena v minimální výši 4,50 Kč za hodinu práce při vedení čety. Týká se pracovní čety o počtu alespoň čtyř zaměstnanců v případech, kdy práce není řízena a organizována mistrem.

7.4.3.8. Mzda za práci ve svátek

Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 100% průměrného výdělku.

7.4.3.9. Odměna za pracovní pohotovost

Nařídí-li zaměstnavatel zaměstnanci, po předchozím souhlasu zaměstnance dohodnutém v dvoustranné roční dohodě, aby byl mimo pracovní dobu připraven doma nebo na jiném předem určeném místě (ne na pracovišti), že bude povolán na pracoviště, poskytne mu odměnu. Její minimální výše je 21,20 Kč za hodinu pohotovosti a jde-li o den pracovního klidu 34,00 Kč za hodinu pohotovosti.

7.4.4. Mimořádné odměny

Mimořádné odměny mohou být zaměstnancům vyplaceny na základě rozhodnutí zaměstnavatele za nadstandardní výkon, za mimořádnou (nárazovou) práci, za řešení a realizaci projektů apod. Metodické pokyny jsou součástí zmíněného prováděcího předpisu.

7.5. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatel bude při poskytování zaměstnaneckých výhod vycházet z následujících oblastí:

- fixní a flexibilní zaměstnanecké výhody,
- sociální zabezpečení zaměstnanců,
- péče o zdraví a pracovní podmínky zaměstnanců.

7.5.1. **Fixní zaměstnanecké výhody**

Skládají se z:

- příspěvku na penzijní připojištění,
- stravování,
- příspěvku při dočasné pracovní neschopnosti: z důvodu nemoci zaměstnance,
- podnikových výrobků.

Fixní zaměstnanecké výhody jsou určeny všem zaměstnancům ve stejném rozsahu.

7.5.1.1. Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům finanční příspěvek ve výši 700,- Kč za měsíc na úhradu penzijního připojištění. V případě, že si bude zaměstnanec sám připlácet 300,- Kč a více, poskytne zaměstnavatel finanční příspěvek ve výši 1 000,- Kč za měsíc. Každý zaměstnanec má možnost vlastní volby příslušného penzijního fondu. Zaměstnavatel bude poskytovat servis (tzn. zpracování smluv a jejich dodatků ve mzdové účtárně) pouze těm zaměstnancům, kteří jsou přihlášeni u Penzijního fondu KB. U ostatních fondů si musí tyto náležitosti zařídit zaměstnanci sami. Nárok na penzijní připojištění vzniká zaměstnanci po skončení zkušební doby.

7.5.1.2. Stravování

Zaměstnavatel umožní, v rámci svých možností, zaměstnancům na všech směnách stravování za úhradu. Zaměstnancům, kteří mají podle pracovní smlouvy místo výkonu práce v Prachovicích, zajistí zaměstnavatel na ranních směnách v pondělí až pátek výdej teplé stravy (obědy) v závodní jídelně, na ostatních směnách zabezpečí stravování mraženou stravou.

Ze sociálních nákladů bude přispíváno zaměstnancům organizace na jedno jídlo za odpracovanou směnu. Při délce směny nad 12 hodin (včetně neplacené přestávky na jídlo a oddech) je nárok na další jídlo. Zaměstnancům na směnách, ve kterých je podáváno teplé jídlo, nebude poskytována mražená strava. Výše příspěvku na stravování bude dohodnuta s KOO.

Pro provozní zaměstnance ve výrobě cementu, betonu a kameniva zabezpečí zaměstnavatel, v rámci svých možností, vhodné svačinové kouty, vybavené na ohřev stravy a mytí nádobí. Dále pro tyto zaměstnance zajistí vhodné nápoje (sodová voda, příp. čaj).

7.5.1.3. Příspěvek při dočasné pracovní neschopnosti – z důvodu nemoci zaměstnance

Finanční příspěvek při dočasné pracovní neschopnosti z důvodu nemoci zaměstnance – v případě nemoci obdrží zaměstnanec od 22. kalendářního dne nemoci až do konce nemoci (maximálně po dobu 1 roku nemoci) finanční příspěvek. Výše finančního příspěvku se počítá jako rozdíl mezi výší dávek nemocenského pojištění a 75% čistého příjmu zaměstnance za každý pracovní den nemoci. Minimální výše příspěvku musí činit (přepočítaně za celý kalendářní měsíc) 2 000,- Kč. Při výpočtu finančního příspěvku bude používán průměrný výdělek z předcházejícího čtvrtletí v souladu s platnou legislativou.

7.5.1.4. Podnikové výrobky

Společnost umožní 1x ročně setkání pracovních kolektivů v úrovni mistr-směna případně vedoucí oddělení-oddělení s finančním příspěvkem na občerstvení ve výši 250,- Kč na zaměstnance. Podmínkou poskytnutí příspěvku je, že setkání bude organizováno se souhlasem vedoucího odboru mimo rámec pracovní doby. Další podmínkou je předložení jmenného seznamu na oddělení Personální administrativy, s uvedením termínu setkání a přiloženou fakturou (paragonem). Společnost doporučuje pořádat tato setkání v období od 1. listopadu do 31. ledna.

Na základě písemné žádosti zaměstnance, který současně předloží platné stavební povolení nebo stavební oznámení, poskytne zaměstnavatel slevu na cement, beton, kamenivo, nebo štěrkopísek a to ve výši 30%. Tato sleva se poskytne na maximálně odběr výrobků do výše 30 000,- Kč ročně. Poskytnutá sleva se započítává do příjmu zaměstnance a podléhá zdanění.

7.5.2. Flexibilní zaměstnanecké výhody

Nárok na flexibilní zaměstnanecké výhody vzniká zaměstnanci až po skončení zkušební doby. Flexibilní zaměstnanecké výhody jsou výhody, které si může zaměstnanec sám vybrat dle svého zájmu z nabízených výhod níže uvedených v celkové maximální částce 2 400,- Kč v kalendářním roce.

Flexibilní zaměstnanecké výhody jsou:

- kapitálové životní pojištění,
- kulturní, společenské nebo sportovní akce,
- příspěvek na léčebný pobyt nebo rehabilitaci,

- příspěvek na dětskou reakci,
- penzijní připojištění (z celkové částky 2 400,- Kč lze provést navýšení penzijního připojištění).

7.6. Sociální zabezpečení zaměstnanců

7.6.1. **Odměny za zhodnocení pracovních zásluh**

Společnost poskytne zaměstnancům v souladu s Prováděcím předpisem R-IMS 6.2-02 Soubor základních mzdových předpisů – odměnu za zhodnocení pracovních zásluh v následující výši a oblastech:

a) při 15-ti a každých dalších 5-ti letech zaměstnání v akciové společnosti odměnu ve výši 10 000,- Kč,

b) při 50-ti letech životního výročí odměnu ve výši 11 400,- Kč,

c) při prvním odchodu do důchodu (plného invalidního nebo starobního nebo předčasného) odměnu ve výši 14 200,- Kč,

d) V případě skončení pracovního poměru dohodou při odchodu do předčasného nebo invalidního důchodu do tří let před řádným důchodovým věkem obdrží zaměstnanec mimořádnou odměnu ve výši dle následující tabulky. Nelze vyplatit více průměrných měsíčních mezd, než je počet měsíců, chybějících do termínu odchodu do starobního důchodu. Zaměstnanec musí informovat zaměstnavatele o svém rozhodnutí odejít do předčasného důchodu minimálně 6 měsíců předem.

V následující tabulce 2 je určen počet průměrných měsíčních mezd při odchodu do důchodu.

Tabulka 2: Odchod do důchodu

Odchod před důchodem	Odpracované roky	Počet průměrných měsíčních mezd
1 rok	5-10 let	4
1 rok	10-15 let	5
1 rok	15-20 let	6
1 rok	20 a více roků	7
1 až 2 roky	5-10 let	7
1 až 2 roky	10-15 let	8
1 až 2 roky	15-20 let	9
1 až 2 roky	20 a více roků	10
2 až 3 roky	5-10 let	11
2 až 3 roky	10-15 let	12
2 až 3 roky	15-20 let	13
2 až 3 roky	20 a více roků	14

Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

Při narození dítěte zaměstnanci poskytne akciová společnost jednorázovou odměnu ve výši 13 000,- Kč. V případě zaměstnání oboru rodičů u společnosti se vyplatí odměna pouze jednomu z rodičů.

Zaměstnavatel poskytne jednorázový příspěvek po zesnulém zaměstnanci společnosti na úmrtí následkem pracovního úrazu. Výše příspěvku je stanovena na částku 35 000,- Kč. Tento příspěvek bude poskytnut pozůstalému manželu (manželce). Pokud toto nebude možné, z důvodu že byl zaměstnanec rozvedený nebo vdovec (vdova), bude příspěvek poskytnut nezaopatřeným dětem po zesnulém zaměstnanci. Pokud i tato alternativa nebude možná, bude příspěvek poskytnut osobě blízké, která žila nejméně jeden rok ve společné domácnosti a společně se zesnulým pečovala o tuto domácnost a tento stav úředně doloží.

7.7. Rozpočet sociálních nákladů zaměstnavatele na rok 2012

V následující tabulce 3 jsou uvedeny náklady zaměstnavatele na rok 2012.

Tabulka 3: Celkový rozpočet

Účel	Částka
Dětská rekreace Holcim (Česko) a.s.	**880 000,- Kč**
Příspěvek na stravování	**1 675 000,- Kč**
Soc. program Holcim (Česko) a.s.	**5 747 000,- Kč**
ROZPOČET CELKEM	**8 302 000,- Kč**

Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

8. ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A VÝVOJE MEZD VE SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO) A.S.

8.1. Výše minimálních měsíčních tarifů za období 10 let

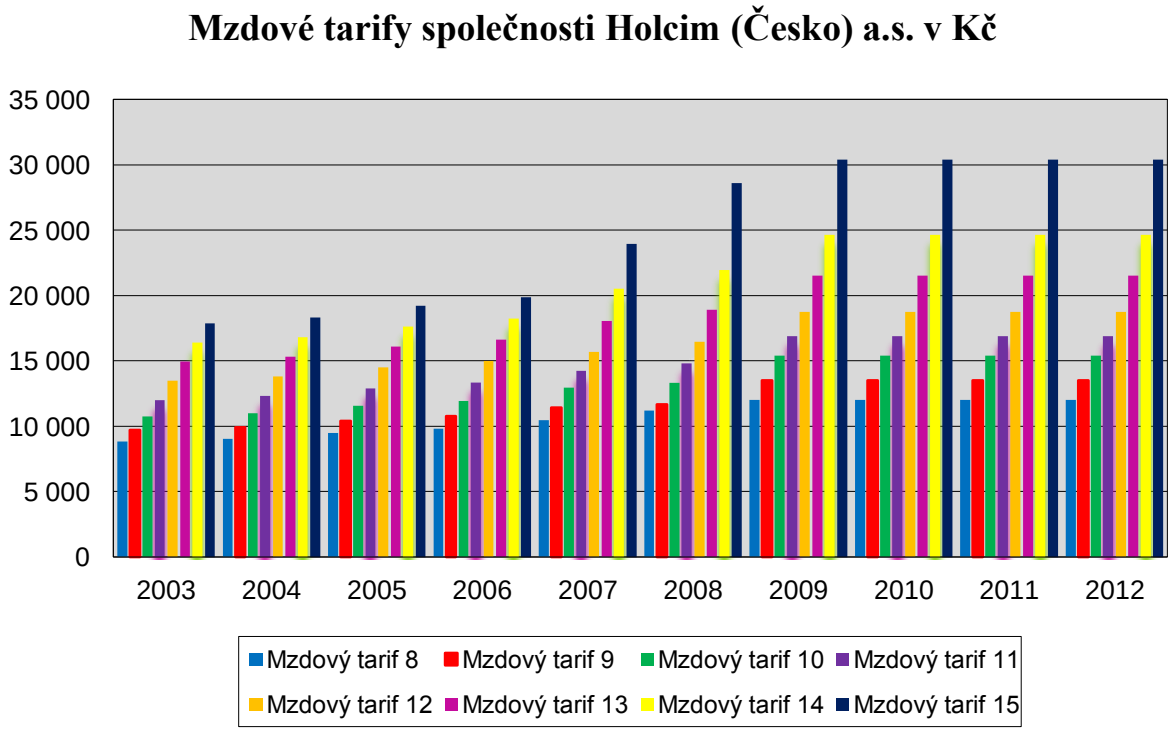
V této kapitole byla provedena analýza vývoje základní mzdy společnosti Holcim (Česko) a.s. za období posledních 10-ti let. Z tabulky 4 je vidět, že v roce 2009 až 2012 byl vývoj mezd zmrazen, a to z důvodu začátku ekonomické krize, kdy poklesl i odbyt výroby společnosti.

Tabulka 4: Mzdové tarify

	Mzdový tarif							
Rok	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
2003	8 820	9 690	10 740	12 030	13 490	14 970	16 430	17 910
2004	9 040	9 930	11 010	12 330	13 830	15 340	16 840	18 360
2005	9 480	10 420	11 550	12 930	14 510	16 090	17 670	19 260
2006	9 800	10 770	11 940	13 370	15 000	16 630	18 260	19 910
2007	10 464	11 426	12 976	14 273	15 679	18 063	20 544	23 964
2008	11 212	11 660	13 326	14 844	16 448	18 929	21 980	28620
2009	12 017	13 501	15 401	16 896	18 750	21 528	24 685	30 416
2010	12 017	13 501	15 401	16 896	18 750	21 528	24 685	30 416
2011	12 017	13 501	15 401	16 896	18 750	21 528	24 685	30 416
2012	12 017	13 501	15 401	16 896	18 750	21 528	24 685	30 416

Zdroj: kolektivní smlouvy 2003-2012, vlastní zpracování

Pro lepší přehled jsou hodnoty zobrazeny na obrázku 5, který výrazně ukazuje, jak se jednotlivé platové třídy zvyšují.



Obrázek 5: Mzdové tarify

Zdroj: vlastní zpracování

Meziroční nárůst je zobrazen v tabulce 5. Největší meziroční nárůst, a to 20,36 % byl zaznamenán v roce 2007 v platové třídě 15. Naopak nejmenší meziroční nárůst 2,05 % byl v roce 2008 v platové třídě 9. V posledních třech letech nedošlo k procentním změnám.

Tabulka 5: Meziroční nárůst mzdových tarifů ve společnosti Holcim (Česko) a.s.

	Mzdové tarify v jednotlivých třídách v %							
Rok	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
2003	0	0	0	0	0	0	0	0
2004	2,49	2,48	2,51	2,49	2,52	2,47	2,50	2,51
2005	4,86	4,93	4,90	4,87	4,92	4,89	4,93	4,90
2006	3,37	3,36	3,38	3,40	3,38	3,36	3,34	3,37
2007	6,78	6,09	8,68	6,75	4,53	8,62	12,51	20,36
2008	7,15	2,05	2,70	4,00	4,90	4,79	6,99	19,43
2009	7,18	15,79	15,57	13,82	14,00	13,73	12,31	6,28
2010	0	0	0	0	0	0	0	0
2011	0	0	0	0	0	0	0	0
2012	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

8.2. Průměrné mzdy v ČR v období 2003 až 2011

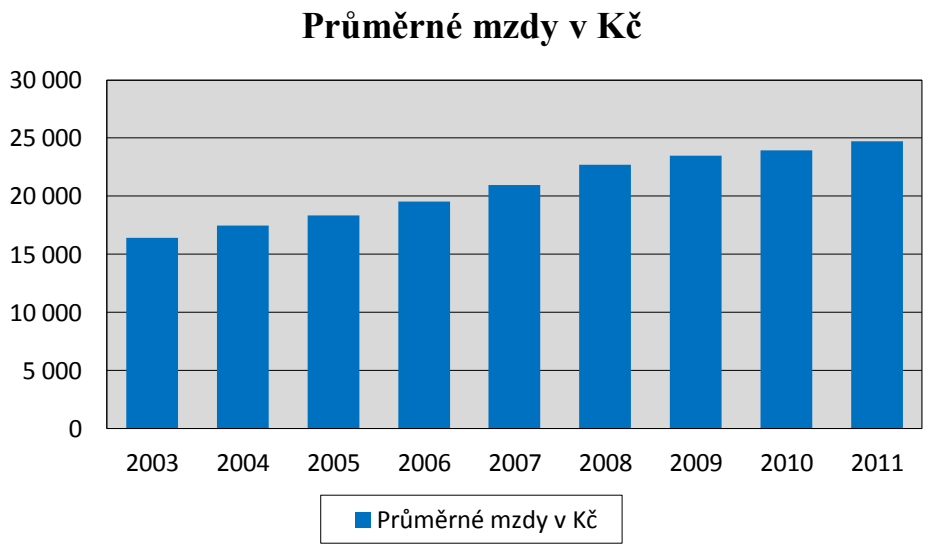
Tabulka 6 obsahuje vývoj průměrné mzdy v ČR v letech 2003 až 2011. Analýza byla provedena jen za období 2003 až 2011, protože v ČR ještě nebyl vyměřen rok 2012.

Tabulka 6: Průměrné mzdy v ČR

Rok	Průměrné mzdy v Kč
2003	16 430
2004	17 466
2005	18 344
2006	19 546
2007	20 957
2008	22 691
2009	23 488
2010	23 951
2011	24 740

Zdroj: upraveno podle [13]

Pro lepší přehlednost jsou hodnoty zobrazeny na obrázku 6.



Obrázek 6: Průměrné mzdy

Zdroj: vlastní zpracování

V období 2003 až 2011 průměrné mzdy v ČR rostly. Meziroční nárůst mezd je zobrazen v tabulce 7. Největší meziroční nárůst o 7,80 % byl v roce 2008. Naopak nejmenší meziroční nárůst o 1,94 % byl v roce 2010.

Tabulka 7: Meziroční nárůst průměrných mezd v ČR

Rok	Průměrné mzdy v %
2003	0
2004	6,31
2005	5,03
2006	6,55
2007	7,22
2008	7,80
2009	3,33
2010	1,94
2011	2,19

Zdroj: vlastní zpracování

8.3. Mzdový tarif 14 ve společnosti Holcim (Česko) a.s. v období 2003 až 2011

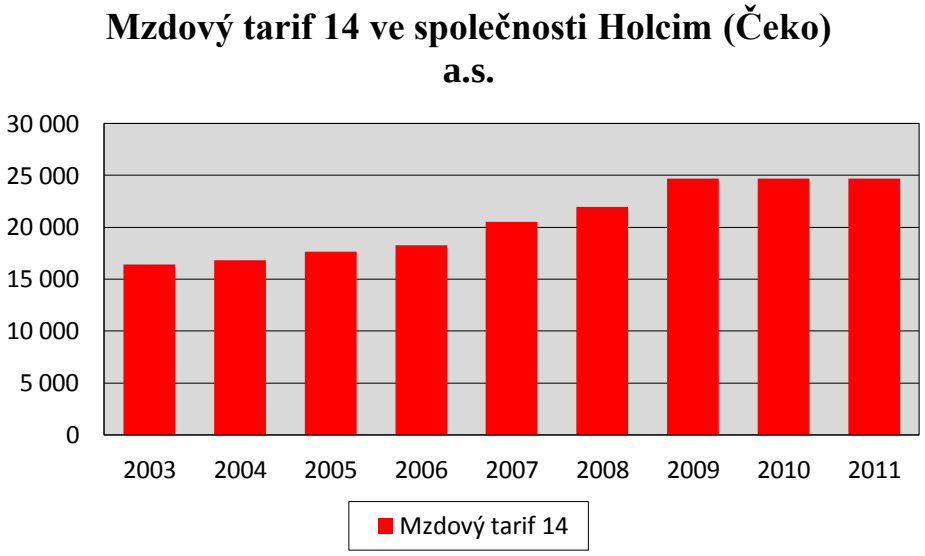
Následující tabulka 8 ukazuje vývoj mzdového tarifu 14 ve společnosti Holcim (Česko) a.s. v letech 2003 až 2011. V letech 2009 až 2011 nedošlo ke změnám mezd. Výše mezd zůstává na stejné úrovni, tj. 24 685,- Kč.

Tabulka 8: Mzdový tarif 14 ve společnosti Holcim (Česko) a.s.

Rok	Mzdový tarif 14 v Kč
2003	16 430
2004	16 840
2005	17 670
2006	18 260
2007	20 544
2008	21 980
2009	24 685
2010	24 685
2011	24 685

Zdroj: vlastní zpracování

Pro přehlednost jsou hodnoty mzdového tarifu zobrazeny na obrázku 7.



Obrázek 7: Mzdový tarif 14

Zdroj: vlastní zpracování

8.4. Porovnání průměrné mzdy v ČR se mzdovým tarifem 14 společnosti Holcim (Česko) a.s.

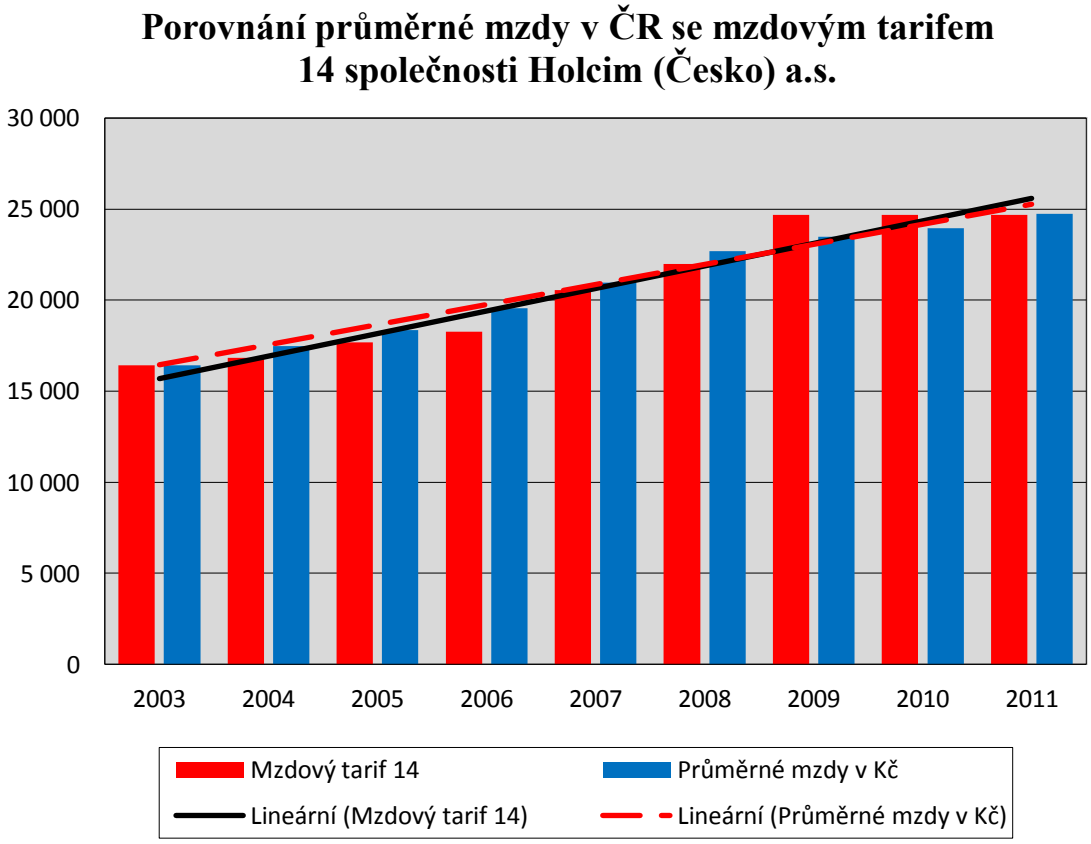
Porovnáním průměrné mzdy v ČR v letech 2003 až 2011 mezi mzdovým tarifem 14 ve společnosti Holcim (Česko) a.s. je zřejmé, že mzdový tarif 14 společnosti Holcim (Česko) a.s. je kromě roku 2009 a 2010 nižší než průměrné mzdy v ČR. Mzdový tarif 14 byl vybrán z toho důvodu, že se nejvíce blíží k průměrné mzdě v ČR. Vývoj analyzovaných mezd je zobrazen na obrázku 8. Zde jsou také zobrazeny lineární trendy vývoje analyzovaných mezd. Lineární trend vývoje průměrné mzdy v ČR lze vyjádřit funkcí

$$y = 15335{,}2224 + 1102{,}1333x.$$

Lineární trend vývoje mzdového tarifu 14 společnosti Holcim (Česko) a.s. lze vyjádřit funkcí

$$y = 14450{,}0276 + 1238{,}4167x.$$

Jak je patrné jednak z obrázku 8 a také podle uvedených funkcí, v obou případech se potvrdil rostoucí trend.



Obrázek 8: Porovnání prům. mzdy v ČR se mzdovým tarifem 14 spol. Holcim (Česko) a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

V následující části této kapitoly je testována rovnoběžnost uvedených přímek, představující trendy vývoje analyzovaných mezd. Pokud se potvrdí rovnoběžnost obou přímek, lze považovat vývoje průměrné mzdy v ČR a mzdového tarifu 14 společnosti Holcim (Česko) a.s. za analogické.

Regresní přímka má obecný tvar $\hat{y} = a + bx$. Z této rovnice vyplývá, že je potřeba zjistit parametry a, b.

Tabulka 9: Výpočet parametrů *a, b* pro vývoj průměrné mzdy v ČR

n	x_i	$y_i^{(1)}$	x_i^2	$x_i * y_i$
1	1	16 430	1	16430
2	2	17 466	4	34932
3	3	18 344	9	55032
4	4	19 546	16	78184
5	5	20 957	25	104785
6	6	22 691	36	136146
7	7	23 488	49	164416
8	8	23 951	64	191608
9	9	24 740	81	222660
Součet	**45**	**187 613**	**285**	**1 004 193**

Zdroj: vlastní zpracování

$$b = \frac{n\sum_{i=1}^{n} x_i y_i - \sum_{i=1}^{n} x_i \sum_{i=1}^{n} y_i}{n\sum_{i=1}^{n} x_i^{\,2} - (\sum_{i=1}^{n} x_i)^2} = \frac{9\times 1004193 - 45\times 187613}{9\times 285 - (45)^2} = \frac{595152}{540} = 1\ 102{,}1333,$$

$$a = \frac{\sum_{i=1}^{n} y_i - b\sum_{i=1}^{n} x_i}{n} = \frac{187613 - 1102{,}1333\times 45}{9} = 15\ 335{,}2224.$$

Na základě výpočtu má ČR hodnotu parametru a = 15335,224 a hodnotu druhého parametru b = 1102,1333.

Tabulka 10: Výpočet parametrů *a, b* pro mzdový tarif 14 společnosti Holcim (Česko) a.s.

n	x_i	$y_i^{(2)}$	x_i^2	$x_i * y_i$
1	1	16 430	1	16430
2	2	16 840	4	33680
3	3	17 670	9	53010
4	4	18 260	16	73040
5	5	20 544	25	102720
6	6	21 980	36	131880
7	7	24 685	49	172795
8	8	24 685	64	197480
9	9	24 685	81	222165
Součet	**45**	**185 779**	**285**	**1 003 200**

Zdroj: vlastní zpracování

$$b = \frac{n\sum_{i=1}^{n} x_i y_i - \sum_{i=1}^{n} x_i \sum_{i=1}^{n} y_i}{n\sum_{i=1}^{n} x_i^{\,2} - (\sum_{i=1}^{n} x_i)^2} = \frac{9\times 1003200 - 45\times 185779}{9\times 285 - (45)^2} = \frac{668745}{540} = 1\ 238{,}4167,$$

$$a = \frac{\sum_{i=1}^{n} y_i - b\sum_{i=1}^{n} x_i}{n} = \frac{185779 - 1238{,}4167\times 45}{9} = \frac{130050{,}2485}{9} = 14\ 450{,}0276.$$

Na základě výpočtu má mzdový tarif 14 společnosti Holcim (Česko) a.s. hodnotu parametru a = 14450,0276 a hodnotu druhého parametru b = 1238,4167.

Z těchto výpočtů lze říci, že tvar regresní přímky ČR je

$$\hat{y} = 15335{,}2224 + 1102{,}1333x,$$

a tvar regresní přímky mzdového tarifu 14 společnosti Holcim (Česko) a.s. je

$$\hat{y} = 14450{,}0276 + 1238{,}4167x.$$

Dále je třeba testovat rovnoběžnost obou lineárních trendů. Testujeme nulovou hypotézu H_0: $b_1 = b_2$, z které vyplývá rovnoběžnost dvou regresních přímek, proti alternativní hypotéze H_1: $b_1 \neq b_2$, kde regresní přímky nejsou rovnoběžné. Budeme pracovat na hladině významnosti α = 0,05.

Testovací kritérium pro test rovnoběžnosti dvou regresních přímek má tvar:

$$T = \frac{(b_1 - b_2) \times \sqrt{n_1 + n_2 - 4}}{\sqrt{\frac{1}{\sum_{i=1}^{n_1}(x_i^{(1)} - \bar{x}_1)^2} + \frac{1}{\sum_{i=1}^{n_2}(x_i^{(2)} - \bar{x}_2)^2}} \times \sqrt{(n_1 - 2) \times s^2_{rez_1} + (n_2 - 2) \times s^2_{rez_2}}}$$

Za předpokladu platnosti hypotézy H_0 má náhodná veličina T Studentovo rozdělení pravděpodobností $s\, n_1 + n_2 - 4$ stupni volnosti.

Kritická oblast je podmnožina hodnot testovacího kritéria, pro kterou platí:

$$W = \{T: |T| > t_{\alpha, n_1 + n_2 - 4}\}. \text{ [11]}$$

Určíme hodnoty $s^2_{rez_1}, s^2_{rez_2}$:

$$s^2_{rez_1} = \frac{1}{n-2} \times \left(\sum_{i=1}^{n}(y_i^{(1)})^2 - a \sum_{i=1}^{n} y_i^{(1)} - b \sum_{i=1}^{n} x_i y_i^{(1)}\right) = 8\,230\,692,$$

$$s^2_{rez_2} = \frac{1}{n-2} \times \left(\sum_{i=1}^{n}(y_i^{(2)})^2 - a \sum_{i=1}^{n} y_i^{(2)} - b \sum_{i=1}^{n} x_i y_i^{(2)}\right) = 10\,837\,806.$$

Dosadíme do testovacího kritéria:

$$T = \frac{(1102{,}1333 - 1238{,}4167) \times \sqrt{14}}{\sqrt{\frac{1}{60} + \frac{1}{60}} \times \sqrt{(9-2) \times 8230692 + (9-2) \times 10837806}} = -0{,}2417.$$

Realizace testovacího kritéria má hodnotu $T = -0{,}2417$.

Kritická hranice $t_{\alpha, n_1 + n_2 - 4} = t_{0{,}05;14} = 2{,}1448$.

Hodnota kritické hranice byla nalezena v tabulkách kritických hodnot. [10]

Kritickou oblast tvoří:

$$W = \{T: |T| > t_{\alpha, n_1 + n_2 - 4}\} = \{T: |T| > 2{,}1448\}.$$

Absolutní hodnota testovacího kritéria je $|T| = |-0{,}2417| > 2{,}1448$.

Hodnota testovacího kritéria tedy nepadla do kritické oblasti, ale padla do oblasti přípustných hodnot, proto nulovou hypotézu o rovnoběžnosti dvou přímek nezamítáme. Z této analýzy vyplývá, že regresní přímky jsou rovnoběžné, neboť na dané hladině významnosti $\alpha = 0{,}05$ lze považovat směrnice za sobě rovny. Vývoj průměrné mzdy v ČR je tedy shodný se mzdovým tarifem 14 společnosti Holcim (Česko) a.s.

8.5. Porovnání příplatků v období 2008 až 2012

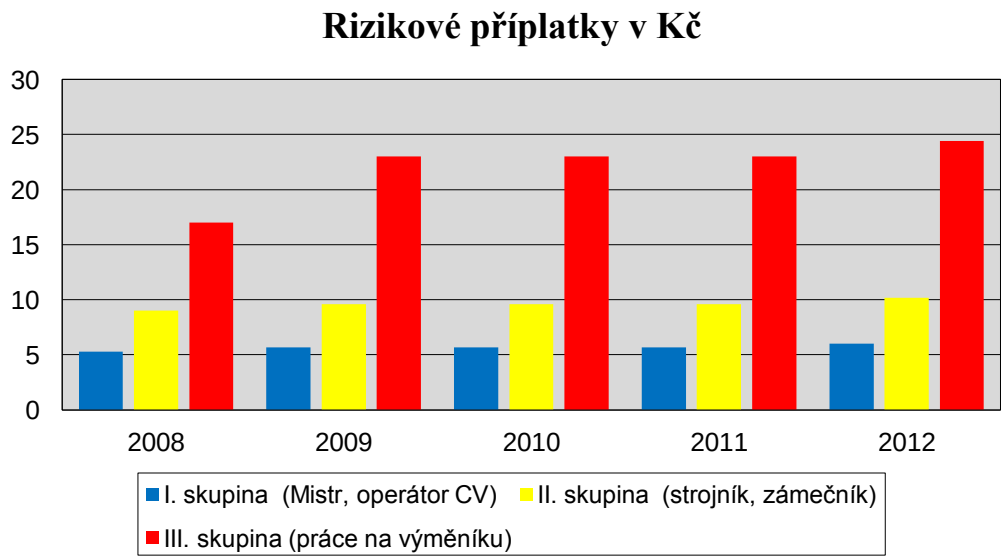
1. Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí

Příplatky se v jednotlivých skupinách nepravidelně navyšují. Velký nárůst je vidět v tabulce 11 ve III. skupině, kdy se příplatek zvýšil v roce 2012 oproti roku 2008 o 7,40 Kč. Toto zvýšení je logické, protože práce na výměníku patří za velice nebezpečnou. Pracovníci musí nosit žáruvzdorné skafandry, které je chrání proti popálení. V ostatních skupinách je nárůst jen v desítkách haléřů.

Tabulka 11: Příplatek ve třech skupinách

Rok	I. skupina (Mistr, operátor CV)	II. skupina (strojník, zámečník)	III. skupina (práce na výměníku)
2008	5,30 Kč/hod.	9,00 Kč/hod.	17,00 Kč/hod.
2009	5,70 Kč/hod.	9,60 Kč/hod.	23,00 Kč/hod.
2010	5,70 Kč/hod.	9,60 Kč/hod.	23,00 Kč/hod.
2011	5,70 Kč/hod.	9,60 Kč/hod.	23,00 Kč/hod.
2012	6,00 Kč/hod.	10,20 Kč/hod.	24,40 Kč/hod.

Zdroj: kolektivní smlouvy 2008-2012, vlastní zpracování



Obrázek 9: Rizikové příplatky

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 9 je zvýšení rizikových příplatku viditelnější než v předešlé tabulce 11. V letech 2009 až 2011 se zvýšení příplatků neměnilo. Dá se říci, že k jejich zvýšení došlo, až po ustálení ekonomické krize. Meziroční nárůst rizikových příplatků je zobrazen v tabulce 12. Společnost Holcim (Česko) a.s. se v roce 2009 začala více zabývat bezpečností při práci, proto je meziroční nárůst o 35,29 % ve III. skupině nejvyšší.

Tabulka 12: Meziroční nárůst rizikových příplatků ve společnosti Holcim (Česko) a.s.

Rok	I. skupina (Mistr, operátor CV)	II. skupina (strojník, zámečník)	III. skupina (práce na výměníku)
2008	0 %	0 %	0 %
2009	7,55 %	6,67 %	35,29 %
2010	0%	0 %	0 %
2011	0%	0 %	0 %
2012	5,26 %	6,25 %	6,09 %

Zdroj: vlastní zpracování

2. Příplatek za směnnost

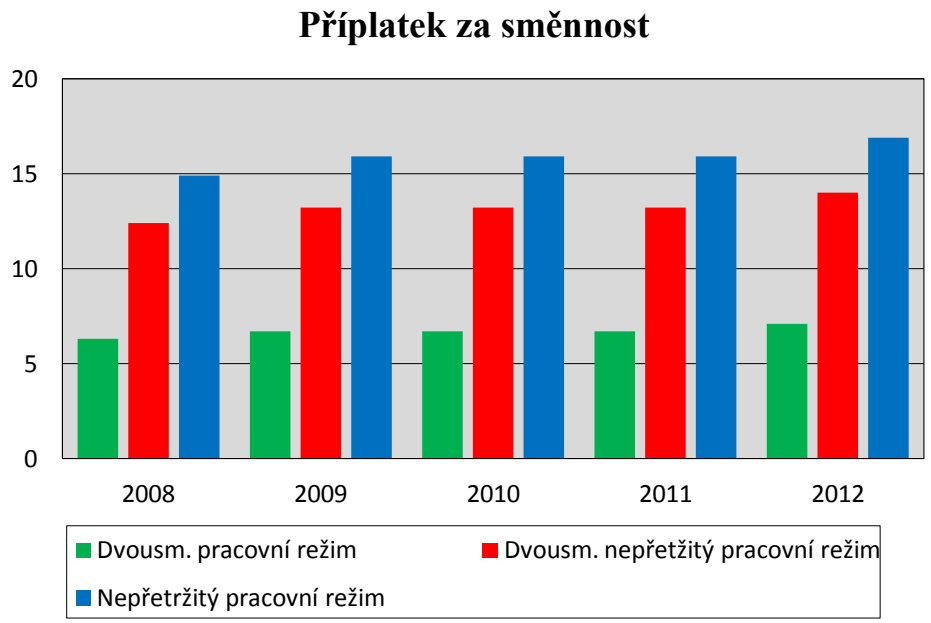
Příplatky za směnnost se dělí do tří skupin. V tabulce 13 je vidět nepatrný nárůst a v letech 2009 až 2011 se příplatky opět neměnily.

Tabulka 13: Příplatek za směnnost v Kč za hodinu

Rok	Dvousm. pracovní režim (37,5 hod./týden)	Dvousm. nepřetržitý pracovní režim (37,5 hod./týden)	Nepřetržitý pracovní režim (37,5 hod./týden)
2008	6,30	12,40	14,90
2009	6,70	13,20	15,90
2010	6,70	13,20	15,90
2011	6,70	13,20	15,90
2012	7,10	14,00	16,90

Zdroj: kolektivní smlouvy 2008-2012, vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost jsou příplatky za směnnost zobrazeny na obrázku 10.



Obrázek 10: Příplatek za směnnost

Zdroj: vlastní zpracování

Meziroční nárůst příplatků za směnnost je zobrazen v tabulce 14. V první skupině, „Dvousměnný pracovní režim“, je zřejmý meziroční nárůst v roce 2012 o 5,97 %. Ve druhé skupině, „Dvousměnný nepřetržitý pracovní režim“, je meziroční nárůst v roce 2012 o 6,06 %. A ve třetí skupině, „Nepřetržitý pracovní režim“, je meziroční nárůst o 6,29 %.

Tabulka 14: Meziroční nárůst příplatků za směnnost ve společnosti Holcim (Česko) a.s.

Rok	Dvousm. pracovní režim (37,5 hod./týden)	Dvousm. nepřetržitý pracovní režim (37,5 hod./týden)	Nepřetržitý pracovní režim (37,5 hod./týden)
2008	0 %	0 %	0 %
2009	6,35 %	6,45 %	6,71 %
2010	0 %	0 %	0 %
2011	0 %	0 %	0 %
2012	5,97 %	6,06 %	6,29 %

Zdroj: vlastní zpracování

3. Odměna za pracovní pohotovost

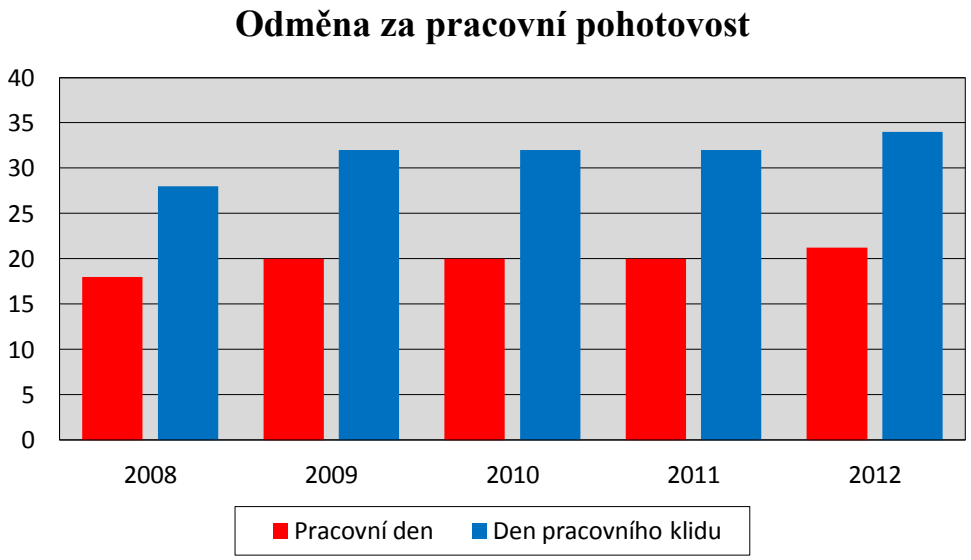
Tabulka 15 obsahuje výše odměn za pracovní pohotovost, kdy v roce 2012 se vystoupala na minimální výši 21,20,- Kč v pracovní den, a v den pracovního klidu na 34,00,- Kč. V pracovní den to oproti roku 2008 stouplo o 3,20 Kč. V den pracovního klidu se částka změnila o 6,00 Kč, oproti roku 2008.

Tabulka 15: Odměna za pracovní pohotovost

Rok	Pracovní den v Kč/hodinu	Den pracovního klidu v Kč/hodinu
2008	18,00	28,00
2009	20,00	32,00
2010	20,00	32,00
2011	20,00	32,00
2012	21,20	34,00

Zdroj: kolektivní smlouvy 2008-2012, vlastní zpracování

Na obrázku 11 jsou pro lepší přehlednost zobrazeny hodnoty odměn za pracovní pohotovost.



Obrázek 11: Odměna za pracovní pohotovost

Zdroj: vlastní zpracování

Meziroční nárůst odměn za pracovní pohotovost je zobrazen v tabulce 16. Největší meziroční nárůst je opět v roce 2009, a to o 14,29%. Nejmenší meziroční nárůst je v roce 2012 o 6%.

Tabulka 16: Meziroční nárůst odměn za prac. pohot. ve společnosti Holcim (Česko) a.s.

Rok	Pracovní den v Kč/hodinu	Den pracovního klidu v Kč/hodinu
2008	0 %	0 %
2009	11,11 %	14,29 %
2010	0 %	0 %
2011	0 %	0 %
2012	6 %	6,25 %

Zdroj: vlastní zpracování

4. Příplatky za práci přesčas, za práci v sobotu a neděli a za práci v noci

Tyto příplatky jsou dané zákoníkem práce. Během analyzovaného období 2008 až 2011 se nezměnily. Příplatek za práci přesčas je nyní 37%, příplatek za práci v S+N je 25% a příplatek za práci v noci je 10%.

5. Příplatek za vedení čety a za práci v odpolední směně

Příplatek za vedení čety v roce 2012 činí 4,50,- Kč za hodinu práce. Za období 2008 až 2012 se nezměnil. Příplatek za práci v odpolední směně v roce 2012 činí 8,00,- Kč.

8.6. Analýza finančních příspěvků v období 2005 až 2012 ve společnosti Holcim (Česko) a.s.

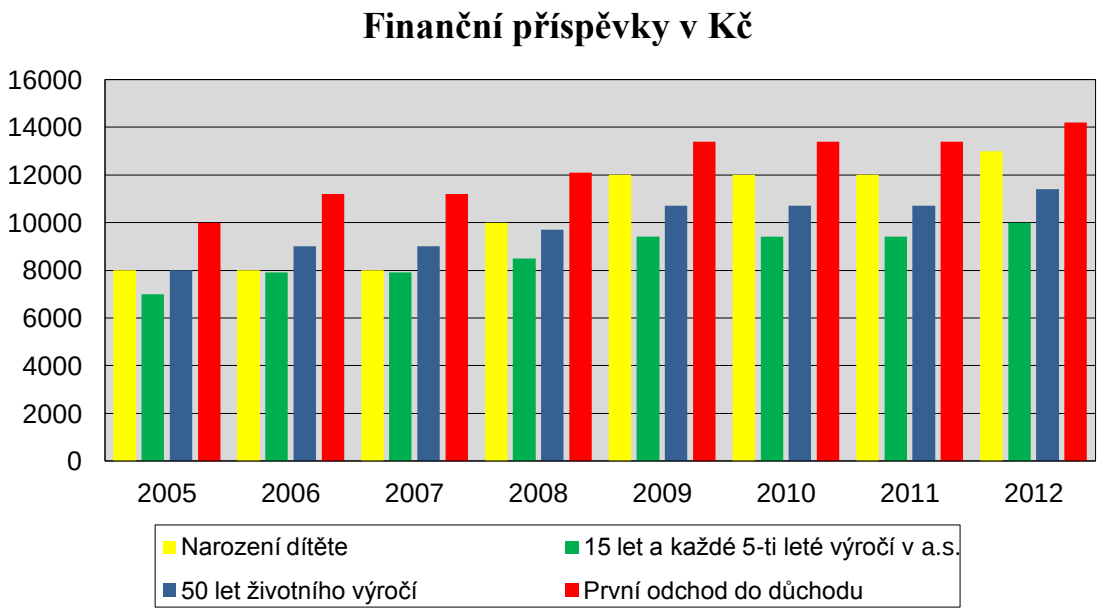
Všechny typy finančních příspěvků znázorněny v tabulce 17 se v jednotlivých letech neustále zvyšují. V období ekonomické krize příspěvky stagnují. A opět v roce 2012 dochází ke zvýšení.

Tabulka 17: Finanční příspěvky

	Finanční příspěvky v Kč			
Rok	**Narození dítěte**	**15 let a každé 5-ti leté výročí v a.s.**	**50 let životního výročí**	**První odchod do důchodu**
2005	8 000	7 000	8 000	10 000
2006	8 000	7 900	9 000	11 200
2007	8 000	7 900	9 000	11 200
2008	10 000	8 500	9 700	12 100
2009	12 000	9 400	10 700	13 400
2010	12 000	9 400	10 700	13 400
2011	12 000	9 400	10 700	13 400
2012	13 000	10 000	11 400	14 200

Zdroj: kolektivní smlouvy 2005-2012, vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost jsou hodnoty finančních příspěvků zobrazeny na obrázku 12.



Obrázek 12: Finanční příspěvky

Zdroj: vlastní zpracování

V období 2005 až 2012 finanční příspěvky ve společnosti Holcim (Česko) a.s. rostly.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce s názvem „Systém odměňování“ bylo provést analýzu systému odměňování ve společnosti Holcim (Česko) a.s.

V úvodní kapitole byly popsány základní pojmy související s podnikem. Právní úprava podnikání je u nás zaznamenána v obchodním zákoníku (zákon č. 531/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Mezi základní pojmy byly zařazeny pojmy související s podnikáním, kdo se může stát podnikatelem, definice podniku a jeho cíle. Dále bylo uvedeno, že podnik si můžeme představit jako určitý systém se vstupy a výstupy. Detailně byly popsány i podnikové funkce. Závěr kapitoly obsahuje charakteristiky podniku, znaky podniku a dělení podniku podle různých hledisek.

V druhé kapitole bakalářské práce byla popsána právní forma podnikání, její dělení a zároveň popis jednotlivých obchodních společností. Blíže byly definovány osobní společnosti, kapitálové společnosti a smíšené společnosti, které se rozlišují podle způsobu účasti společníků na podnikání, na základě míry rizika a oddělenosti majetku.

Společnost Holcim (Česko) a.s. je akciovou společností, proto do bakalářské práce byla zařazena třetí kapitola s názvem „Akciová společnost“, která byla zaměřena na základní znaky akciové společnosti, její založení a vznik, orgány společnosti, mezi které patří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Valná hromada je považována za nejen nejvyšší orgán, ale také za orgán kolektivní, představenstvo je statutárním orgánem akciové společnosti a dozorčí rada je orgán, který dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.

Čtvrtá kapitola s názvem „Řízení lidských zdrojů“ je důležitá nejen pro podnik, ale také pro společnost. Řízení lidských zdrojů je spojeno s personalistikou, jako důležitým faktorem marketingu. Dále jsou v této kapitole popsány úkoly řízení lidských zdrojů, modely řízení lidských zdrojů, cíle řízení lidských zdrojů a personální činnosti.

Pátá kapitola byla věnována teorii odměňování, která neznamená pouze mzdu nebo plat, ale zahrnuje i povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody. Dále zde byly definovány základní pojmy související s odměňováním, jako jsou mzdový systém, mzda, plat, odměna a minimální mzda. Byly tu popsány také základní formy mezd a doplňkové formy mezd.

V úvodu praktické části byl popsán profil společnosti Holcim (Česko) a.s. Společnost Holcim (Česko) a.s. je předním výrobcem a dodavatelem cementu, betonu a kameniva v ČR. Firma je 100% dceřinou společností Holcim Ltd. se sídlem ve švýcarském Curychu.

Informace o organizačních složkách podniku byly uvedeny s názvy oddělení a se jmény zodpovědných osob. V závěru kapitoly byla popsána historie společnosti od roku 1913 až do roku 2001, kdy dochází ke změně názvu Cementárny a vápenky Prachovice na Holcim (Česko) a.s.

Následující kapitola byla věnována systému odměňování ve společnosti Holcim (Česko) a.s. Blíže zde byly popsány pojmy, jako jsou vnitřní rovnováha, vnitřní mzdová rozpětí, proces stanovení mezd a rozpočet mezd, složky mzdy, zaměstnanecké výhody a sociální zabezpečení zaměstnanců. Mzda zaměstnance se skládá ze základní mzdy, výkonnostních odměn, mzdových příplatků a mimořádných odměn. Každá složka mzdy byla v této kapitole blíže definována.

Dále byla v praktické části provedena analýza systému odměňování a vývoje mezd ve společnosti Holcim (Česko) a.s. Nejprve byla provedena analýza vývoje základní mzdy společnosti Holcim (Česko) a.s. za období 2003 až 2012, která byla doplněna grafem mzdových tarifů a tabulkou meziročních nárůstů mzdových tarifů ve společnosti Holcim (Česko) a.s. Další část analýzy byla zaměřena na porovnání mzdového tarifu 14 společnosti Holcim (Česko) a.s. a průměrných mezd v ČR. Analýza byla provedena za období 2003 až 2011. V období 2003 až 2011 průměrné mzdy v ČR a mzdový tarif 14 rostly. Rok 2009 až 2011 se z důvodu neměnnosti nachází ve stagnaci.

V následující části kapitoly byla testována rovnoběžnost dvou regresních přímek, představující trendy vývoje analyzovaných mezd. Z analýzy vyplývá, že regresní přímky jsou rovnoběžné, lze tedy vývoj průměrných mezd v ČR a mzdového tarifu 14 společnosti Holcim (Česko) a.s. považovat za shodný.

Závěr bakalářské práce byl doplněn porovnáním příplatků v období 2008 až 2012 a analýzou finančních příspěvků v období 2005 až 2012 ve společnosti Holcim (Česko) a.s.

POUŽITÁ LITERATURA

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

[2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*: *Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

[4] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

[5] BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku*: *pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-107-8.

[6] DĚDIČ, Jan a kol. *Právo v podnikání*: *Právo obchodních společností*. Praha: PROSPEKTRUM spol. a.s., 1998. ISBN 80-7175-064-6.

[7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

[8] O společnosti. *Holcim* [online]. 2010 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: http://www.holcim.cz/

[9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*: *Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

[10] KUBANOVÁ, Jana a Bohdan LINDA. *Kritické hodnoty a kvantily vybraných rozdělení pravděpodobností*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-222-8 (brož.).

[11] KUBANOVÁ, Jana. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. třetí. Bratislava: STATIS, 2008. ISBN 978-80-85659-47-4.

[12] Obchodní zákoník č.513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů

[13] O vývoji průměrné mzdy. *Finance* [online]. 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/

[14] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

[15] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

[16] Zákoník práce č.262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů

[17] ZÁVURKA, Milan a Josef SEDLÁČEK. *Úvod do obchodního práva*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7194-973-2.