

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

**Systémy odměňování zaměstnanců
a jejich vliv na náklady podniku**

Bakalářská práce

Autor: Žaneta Rymešová

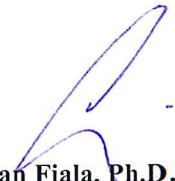
Vedoucí práce: Ing. Mgr. Pavlína Matějová

Jihlava 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Žaneta Rymešová**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Finance a řízení**
Název práce: **Systémy odměňování zaměstnanců a jejich vliv na náklady podniku**
Cíl práce: **Cílem bakalářské práce je na základě analýzy systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Huhtamaki Česká republika, a.s. a s ohledem na náklady podniku vymezit problematické oblasti daného systému odměňování a navrhnout opatření k jeho zlepšení.**


Ing. Mgr. Pavlína Matějová
vedoucí bakalářské práce


Ing. Roman Fiala, Ph.D.
zástupce vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou odměňování v organizaci. Předmětem práce je zhodnocení stávajícího systému odměňování a jeho vlivu na celkové náklady organizace. Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány pojmy a postupy týkající se odměňování, systému odměňování a motivace. V praktické části je popsán stávající systém odměňování a jeho vliv na celkové náklady konkrétní organizace a obsahuje návrhy možných změn, které přispějí ke snížení osobních nákladů.

Klíčová slova

odměňování, politika odměňování, strategie odměňování, systém odměňování, mzda, zaměstnanecké výhody, motivace

Annotation

The Bachelor thesis deals with issue of remuneration system in the organization. The subject of the work is to evaluate the existing remuneration system and its impact on the organization's total cost. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes the concepts and procedures relating to the remuneration, remuneration system and motivation. The practical part describes the existing remuneration system and its impact on the overall cost of a particular organization, and includes suggestions for possible changes that contribute to a reduction in personnel costs.

Key words

Remuneration, remuneration policy, remuneration strategy, remuneration system, employee benefits, motivation

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat hlavně mé vedoucí bakalářské práce, Ing. Mgr. Pavlíně Matějové, za její odborné vedení práce, cenné rady, připomínky, čas a za mnoho trpělivosti, které mě a mé práci věnovala. Velký dík patří také Martině Stasiakové, personální ředitelce firmy Huhtamaki Česká republika a.s., za poskytnutí informací. Nemalý podíl na dokončení mé práce má také moje rodina, děkuji jí tedy za psychickou podporu, pomoc a motivaci k dokončení práce.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje AZ, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 30. 6. 2015

.....

Podpis

Obsah

1	Úvod a cíl práce	8
2	Teoretická část.....	10
2.1	Systém odměňování	10
2.1.1	Základní otázky v systému odměňování	10
2.1.2	Celková odměna	11
2.1.3	Strategie a politika odměňování	12
2.1.4	Obecné faktory určující úroveň odměňování	14
2.2	Mzdový systém	14
2.2.1	Právní legislativa odměňování.....	16
2.2.2	Základní mzdové formy	19
2.2.3	Dodatečné mzdové formy	20
2.2.4	Zaměstnanecké výhody	21
2.3	Motivace a její vztah k odměňování	23
2.3.1	Motivace a stimulace	24
2.3.2	Strategie motivace.....	25
3	Praktická část	27
3.1	Představení společnosti	27
3.2	Struktura podniku a jeho zaměstnanců.....	29
3.3	Mzdový systém podniku.....	30
3.3.1	Zaručená mzda.....	30
3.3.2	Nenároková pohyblivá část mzdy.....	33
3.3.3	Peněžité odměny	36
3.3.4	Nepeněžité odměny.....	38
3.3.5	Poskytované sociální výhody	39
3.4	Osobní náklady organizace.....	41
3.4.1	Vývoj osobních a celkových nákladů	42
3.4.2	Rozdělení osobních nákladů.....	43
3.4.3	Vývoj průměrných mezd v organizaci	44
3.5	Návrh změny systému odměňování	45

3.5.1	Úprava mzdových tarifů a osobního ohodnocení	45
3.5.2	Změny v zaměstnaneckých benefitech	47
3.5.3	Ostatní změny	48
3.6	Shrnutí výsledků a diskuze	48
4	Závěr.....	50
	Seznam použité literatury.....	52
	Seznam obrázků	55
	Seznam tabulek.....	55
	Seznam zkratek	56

Přílohy

A Vlastnické poměry v koncernu Huhtamaki

B Výrobky společnosti Huhtamaki ČR, a.s.

1 Úvod a cíl práce

Odměňování zaměstnanců je otázkou, která se v naší zemi začala řešit již před více než 200 lety a to díky vydání Patentu o zrušení nevolnictví. Ten mezi jiným obsahoval klauzuli, která stanovila, že poddaní mají právo získávat prostředky ke své obživě. Od té doby začali lidé uvažovat nad otázkou, která je stále aktuální, ač od vydání patentu uběhlo již víc než 200 let. Pracovník totiž chce za odvedenou práci dostávat co nejvyšší odměnu, jeho zaměstnavatel ale chce naopak náklady na jeho odměnu co nejvíce minimalizovat. Jak se s takovým úkolem vypořádat ve prospěch obou stran? Snadné to není, ale základní pilířem by mělo být spravedlivé a motivující rozdělení odměny pracovníkům.

Mezi možnosti odměňování nepatří pouze základní mzda zaměstnance. V dnešní době má zaměstnavatel nepřeborné množství možností, jak pracovníka ohodnotit. Politika odměňování by měla být, dle slov Michaela Armstronga, předního britského specialisty na odměňování, efektivní, jasná, konkurenceschopná na trhu práce, spravedlivá a motivující.

Jak řekl známý americký podnikatel a filantropista B. Charles Ames: „*Ukažte mi systém odměňování jakékoli společnosti a já vám řeknu, jak se chovají její lidé.*“ Správně nastavená systém odměňování totiž vede k tomu, že pracovníci jsou povzbuzeni k lepším výkonům a do práce dávají více než svůj tzv. odseděný čas.

Cílem bakalářské práce je, na základě analýzy systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Huhtamaki Česká republika, a.s. a s ohledem na náklady podniku, vymezit problematické oblasti daného systému odměňování a navrhnout opatření k jeho zlepšení. Splnění daného cíle by mělo přispět ke snížení celkových mzdových nákladů, přičemž zaměstnanci by měli možnost získat takové benefity, které pro ně mohou být atraktivnější, více motivující k odvedení dobré práce a ve výsledku by na nich získali více finančních prostředků.

Bakalářská část je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována uvedení do problematiky odměňování a vysvětluje význam odměňování, jeho strategii, politiku a také hlavní cíle odměňování. V další kapitole teoretické části je definován systém odměňování, konkrétněji pojem mzdy a její formy, právní

legislativa odměňování a zaměstnanecké výhody, které reprezentují další formu odměn. Poslední kapitola teoretické části je věnována motivaci zaměstnanců a její provázanosti s odměňováním.

Praktická část je uvedena představením společnosti Huhtamaki Česká republika, a.s., celkovým popisem jejího stávajícího mzdového systému a analýzou mzdových nákladů. V poslední části je vymezena problematika stávajícího systému odměňování a dále jsou uvedeny návrhy, které vedou ke zlepšení toho systému odměňování.

2 Teoretická část

Teoretická část je věnována popisu základních pojmů dané problematiky odměňování pracovníků. Nejprve je představeno řízení a systém odměňování, strategie, politika a cíle odměňování. Stěžejní prostor teoretické části je věnován samotnému mzdovému systému, právní legislativě a rozboru jednotlivých základních forem odměňování, dodatečných forem odměňování a zaměstnaneckých benefitů, které mohou organizace svým pracovníkům nabízet.

2.1 Systém odměňování

Odměňování pracovníků patří mezi nejzávažnější a také nejviditelnější personální činnosti, která přitahuje pozornost nejen vedení organizace a jejich pracovníků, ale i potencionálních uchazečů o práci a širší veřejnosti. Z tohoto důvodu musí být systém odměňování společnosti, který má být konkurenceschopný, řádně a detailně propracovaný (Koubek, 2007).

Řízení odměňování zahrnuje formulaci a následnou realizaci strategie a politiky odměňování. Jedná se o dlouhodobý, dalo by se říci nikdy nekončící proces, který je nutné revidovat a upravovat podle cílů organizace, požadavků jedinců v organizaci pracujících, tržních sazeb a dalších vnějších a vnitřních podnětů (Armstrong, 2009).

Systém odměňování má za úkol motivovat pracovníky k co největšímu pracovnímu přínosu a úsilí a také přispívat k vytváření harmonických vztahů na pracovišti. Měl by splňovat princip spravedlivé odměny a díky tomu být i schopen rozeznávat výkonné pracovníky od těch méně výkonných (Horváthová a Čopíková, 2007).

2.1.1 Základní otázky v systému odměňování

Systém odměňování se přímo dotýká organizace a pracovníků společnosti. Důležité jsou jejich zájmy, vztah nebo síla postavení. Dalším faktorem, který má vliv na systém odměňování, jsou vnější faktory. Existují tedy tři základní otázky na tři důležitá témata:

1. **Organizace:** Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?

2. **Pracovníci:** Jaký význam pro pracovníka mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?

3. **Vnější faktory:** Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Organizace potřebuje nastavit systém tak, že bude atraktivní pro potenciální pracovníky a nebude mít problém s udržením stávajících pracovníků a zároveň bude schopná realizovat cíle organizace. Pracovníci potřebují finanční zázemí, sociální jistotu, životní stabilitu, jasnou perspektivu, možnost seberealizace, spravedlivost a srovnatelnost odměňování, dobré mezilidské vztahy na pracovišti a práci, která jim po fyzické a duševní stránce vyhovuje. Vnějšími faktory je chápán populační vývoj, situace na trhu práce, ekonomická a sociální politika státu, mzdové systémy konkurenčních organizací a další (Koubek, 2007).

Organizace má k dispozici širokou škálu nástrojů, které může používat jako odměny a tím má možnost dosáhnout spokojených pracovníků a kýžených cílů organizace jako je na prvním místě generování zisku. Tyto odměny se nazývají celková odměna (Armstrong, 2009).

2.1.2 Celková odměna

Celková odměna je, dle Armstronga (2007) definována jako „*hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat*“.

Odměňování totiž netvoří pouze mzda či plat a jiné formy peněžní odměny, které organizace poskytuje pracovníkům na vykonanou práci. V moderním řízení lidských zdrojů lze do škály odměňování zařadit také nepeněžní zaměstnanecké výhody, jakými jsou například uznání pracovníků, jejich vzdělávání či zařazení na určité pracoviště. Soubor všech hmatatelných a nehmataelných odměn se nazývá celková odměna (Koubek, 2007).

Díky uplatňování přístupu celkové odměny je kladen důraz na význam uznávání všech aspektů odměny jako jednotného celku provázaného s ostatními iniciativami řízení lidských zdrojů zaměřených na motivaci, oddanost, rozvoj pracovníků a jejich angažovanost (Armstrong, 2009).

Obrázek 1: Model celkové odměny

Transakční (hmatatelné, hmotné)		
Individuální	Peněžní odměny - základní mzda/plat - zásluhová odměna - peněžná bohuny - dlouhodobé pobídky - akce - podíly na zisku	Zaměstnanecké výhody - penze - dovolené - zdravotní péče - jiné funkční požitky - flexibilita
	Vzdělávání a rozvoj - učení se na pracovišti - vzdělávání a výcvik - řízení pracovního výkonu - rozvoj kariéry	Pracovní prostředí - základní hodnoty organizace - styl a kvalita vedení - právo pracovníků se vyjádřit - uznání - úspěch - vytváření pracovních míst a rolí - kvalita pracovního života - rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Relační/vztahové (nehmotné)		

Zdroj: Zpracováno dle Armstrong (2007)

Obrázek 1 představuje rozdělení celkové odměny na čtyři kvadranty dle toho, zda se jedná o hmotné či nehmotné odměny, individuálně či společně realizované. Transakční (hmotné) odměny jsou reprezentovány peněžitými odměnami a zaměstnaneckými výhodami. Jsou tedy peněžité povahy a mají stěžejní postavení v rámci získávání a udržení pracovníků. Jejich nevýhodou je snadná kopírovatelnou konkurenty. Relační (nehmotné) odměny, které tvoří vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí jsou vytvořeny právě pro zvýšení hodnoty transakčních odměn. Většina z nich vypovídá o prestiži firmy a odráží dlouhodobou práci organizace na systému odměňování. Pro každou organizace je tedy důležité vzájemně kombinovat transakční a relační odměny a neodkládat se pouze na peněžní odměňování (Armstrong, 2007).

2.1.3 Strategie a politika odměňování

Strategie a politika odměňování je závislá především na hnacích silách existence organizace. Strategie a politika odměňování tak definuje hlavní cíle a záměry

odměňování. Jedná se o dlouhodobé cíle v oblasti mzdových struktur a zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2009).

Politika odměňování představuje souhrn zásad, kterými se řídí systém odměňování. Klíčové otázky, na které se musí politika odměňování zaměřit, dle Koubka (2007), jsou:

1. minimální a maximální úroveň peněžní odměny (stanovení s ohledem na možnosti organizace, státní legislativu, situaci na trhu a dohodou s odbory),
2. spravedlnost, vnitřní a vnější srovnatelnost v odměňování (pracovníci se stejným druhem práce by měli být stejně odměněni),
3. relace mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměn (nadřazení vs. podřazení, noví vs. dlouhodobě zaměstnaní pracovníci),
4. tvorba prostředků na odměňování, velikost jejich podílu na celkových nákladech organizace,
5. rozdělení celkových prostředků mezi jednotlivé mzdové formy (mzdy či platy vs. zaměstnanecké benefity),
6. plánování finančních prostředků na růst odměn v následujícím období (jakým způsobem stanovit růst, kdo v této věci může rozhodovat, jak růst rozdělit mezi jednotlivé mzdové formy a kategorie pracovníků, apod.),
7. zajištění motivačních účinků odměňování,
8. utajování vs. zveřejňování informací o peněžních a dalších odměnách,
9. míra vyjednávání pro jednotlivce či skupiny pracovníků o možnostech odchýlení se od struktury odměn,
10. dodržování zákonů, respektování lidských práv a zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování zaměstnanců.

Správně nastavená politika odměňování tak poskytuje organizaci jakási vodítka pro rozhodování. Odráží se v ní skutečnosti, které se od organizace a jejího vedení očekávají v problematice řízení odměňování (Armstrong, 2009).

2.1.4 Obecné faktory určující úroveň odměňování

Odměny zaměstnanců by, v ideálním případě, měly odpovídat jejich pracovnímu výkonu. Existuje ovšem mnoho dalších faktorů, které ovlivňují úroveň odměňování pro jednotlivé pracovníky. Výši mzdy či platu poté určuje jejich vzájemná kombinace (Horváthová a Čopíková, 2007).

Mezi nejpodstatnější faktory, které určují úroveň mezd a platů, dle Armstronga (1999) a Koubka (2007) patří:

- vnější hodnota práce – tržní sazby práce jsou ovlivněny ekonomickými faktory, které působí na vnějším trhu práce (situace na trhu práce, životní náklady v regionu a zemi, životní způsob lidí v regionu a zemi, konkurenti na trhu práce),
- vnitřní hodnota práce – relativní hodnota práce, která vyplývá z formálních nebo neformálních procesů hodnocení práce (hodnota práce pro organizaci, objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit, produktivita práce v organizaci),
- hodnota jedince – hodnota, která je přiřazována každému pracovníkovi a vyplývá z formálních a neformálních hodnocení (vzdělání, praxe, doba zaměstnání v podniku),
- přínos jednotlivce nebo týmu – odměny, které jsou rozdělovány podle výkonu,
- kolektivní vyjednávání – jednání o mzdách a platech s odborovou organizací,
- právní normy - existující právní normy, které se týkají odměňování.

2.2 Mzdový systém

Pro naplnění cílů mzdové politiky by měl být mzdový systém vytvořen tak, aby splňoval následující kritéria:

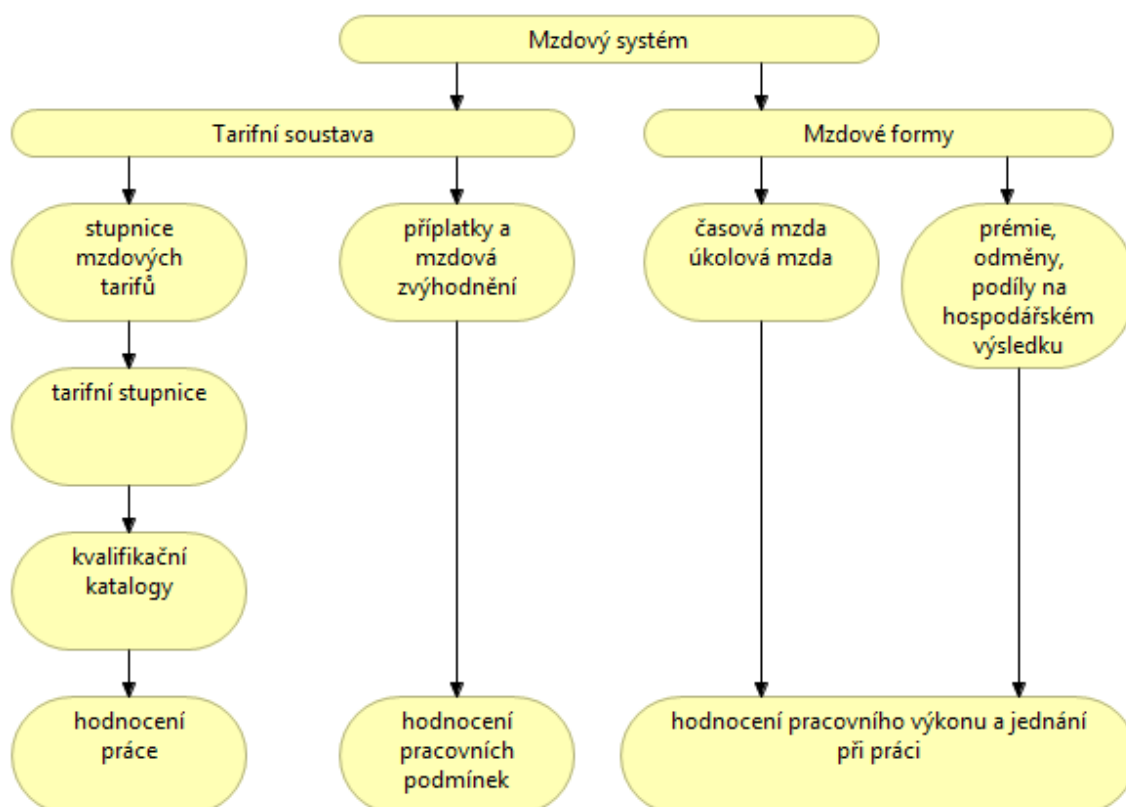
- transparentnost, srozumitelnost a jednoduchost,
- spravedlnost,

- efektivita.

Pouze takto nastavené mzdový systém bude vyhovovat všem zaměstnancům a zaručuje, že produktivita práce poroste rychleji než růst mezd (Dvořáková, 2012).

Mzda by měla být sjednána ve smlouvě, vnitřním předpisem podniku nebo mzdovým výměrem.

Obrázek 2: Mzdový systém založený na hodnocení práce



Zdroj: Vlastní tvorba dle Synek (1999)

Jak je patrné z obrázku 2, mzdový systém se skládá ze dvou částí. První z nich je vytvoření a průběžná revize tarifní soustavy včetně příplatků a jiných mzdových zvýhodnění a stanovení ukazatelů, kterými bude pracovní výkon hodnocen. Druhá část se zabývá mzdovými formami a samostatné hodnocení jejich jednotlivých částí – tedy základních a doplňkových mzdových forem (Synek, 1999).

2.2.1 Právní legislativa odměňování

Právní legislativa upravující odměňování zahrnuje široké množství právních předpisů. Mezi ty nejvýznamnější patří zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve znění pozdějších předpisů. Zákoník práce upravuje pracovněprávní vztahy, zpracovává příslušné předpisy Evropské Unie, upravuje některé vztahy ještě před vznikem pracovněprávních vztahů a dotýká se také práva povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance při dodržování režimu dočasné pracovní neschopnosti (této problematice se detailněji věnuje § 56 odst. 2 písm. b) zákona č. 187/2006 Sb., ve znění zákona č. 305/2008 Sb.) a upravuje některé sankce za jeho porušení.

Mzda, plat nebo odměna přísluší, dle zákona č. 262/2006 Sb., každému zaměstnanci za vykonanou práci a může být poskytnuta ve formě peněžitého plnění či plnění peněžité hodnoty (tzv. naturální mzdy). Zákoník práce uvádí, že „*mzda, plat, či odměna se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.*“

Rozdíl mezi mzdou, platem a odměnou dle zákoníku práce je dán následovně:

- **Mzda** zajišťuje odměňování pracovníků v soukromém sektoru. Jedná se o peněžní plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.
- **Platem** jsou odměňováni zaměstnanci veřejného sektoru, kteří jsou v pracovním nebo služebním poměru. Jeho výši určuje zaměstnavatel podle zákoníku práce, nařízení vlády vydaného k jeho provedení a je také zakotvena v kolektivní smlouvě popřípadě ve vnitřním předpisu. Plat není možné určit jinak, než jak stanoví zákoník práce a další právní předpisy.
- **Odměna** náleží pracovníkům za práci konanou na základě dohod, prací konaných mimo hlavní pracovní poměr a dalších specifických funkcí, jako jsou například tlumočníci, znalci, rozhodci, volení členové obecních zastupitelstev a volebních komisí. Kompletní výčet takto odměňovaných je uveden v zákoně.

Základní pojmy vycházející ze zákoníku práce

Základními pojmy ve výše uvedeném zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v problematice pracovněprávních vztahů jsou:

- **Minimální mzda**, která je definována jako minimální výše peněžní odměny bez ohledu na výkon, kvalitu nebo druh práce zaměstnance. Výši minimální mzdy je upravována nařízením vlády č. 576/2006 Sb., o minimální mzdě a výši je možné vládou průběžně měnit. Minimální mzda se dělí na měsíční minimální mzdu, stanovenou pro plný úvazek a hodinovou minimální mzdu, stanovenou dle aktuálně odpracovaného počtu hodin.
- **Příplatek za práci přesčas** je vládou stanoven v minimální výši, kterou zaměstnanci musí zaměstnavatel proplatit. Dle svého uvážení však může zaměstnavatel příplatek zvýšit. Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku. Příplatek za práci přesčas zaměstnanci nepřísluší, pokud se se zaměstnavatelem dohodl na čerpání náhradního volna (náhradní volno je třeba využít v době 3 kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době). U vedoucích zaměstnanců se dále připouští možnost sjednání mzdy již s přihlédnutím k případné práci přesčas. Limit odpracovaných hodin je stanoven v součtu v jednom kalendářním roce a v takovém případě není možné za odpracované hodiny navíc nárokovat příplatek či náhradní volno.
- **Příplatek za noční práce** je stanoven v minimální výši 10 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel může stanovit i jiný způsob určení příplatku.
- **Příplatek za práci v sobotu a neděli** přísluší, shodně jako příplatek za noční práce, zaměstnanci za dobu práce ve výši nejméně 10 % a je možné sjednat i jinou výši a způsob určení.
- **Náhrada mzdy za svátek**, která přísluší zaměstnanci za dobu práce ve svátek, je definovaná ve formě náhradního volna v rozsahu práce konané ve svátek či ve formě příplatku k dosažené mzdě ve výši nejméně 100 % průměrného výdělku.

- **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** je stanoven v minimální výši 10 %. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši příplatku je stanoveno nařízením vlády.

Další pojmy vyplývající z legislativní úpravy odměňování

Zaměstnavatel má povinnost provést zákonem předepsané srážky ze mzdy zaměstnance, které se týkají následujících oblastí:

- **Povinné sociální pojištění** se řídí zákonem č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti se řídí zákonem č. 589/1992 Sb., a je platné pro zaměstnavatele, kteří zaměstnávají alespoň jednoho zaměstnance. U zaměstnavatele činí 25 % z vyměřovacího základu zaměstnance (z toho 2,3 % na nemocenské pojištění, 21,5 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti) či 26 % z vyměřovacího základu zaměstnance (z toho 3,3 % na nemocenské pojištění, 21,5 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti). U zaměstnance, který není účastný důchodového pojištění, tvoří pojistné 6,5 % z hrubé mzdy či 3,5 % z hrubé mzdy, pokud je účastníkem důchodového pojištění. Pojistné na nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti zaměstnanec neplatí.
- **Příspěvek pojistného na všeobecné zdravotní pojištění** uvádí zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a u zaměstnavatele odvod činí 9 % z vyměřovacího základu zaměstnance, u zaměstnance 4,4 % z vyměřovacího základu.
- **Daň z příjmu ze závislé činnosti** upravuje zákon č. 586/1993 Sb., o daních z příjmu. Zákon uvádí, že poplatníkem příjmů ze závislé činnosti a z funkčních požitků je zaměstnanec a plátcem příjmu je zaměstnavatel. Základ daně tvoří příjmy ze závislé činnosti nebo funkční požitky, zvýšené o částku odpovídající pojistnému na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistnému na všeobecné zdravotní pojištění, které je z těchto příjmů, podle zvláštních právních předpisů, povinen platit zaměstnavatel. Daň ze základu daně

sníženého o nezdanitelnou část základu daně a o odčitatelné položky od základu daně je stanovena ve výši 15 %.

2.2.2 Základní mzdové formy

Časová mzda

Časová mzda je nejrozšířenější formou odměňování, která se stanovuje jako hodinová, týdenní či měsíční sazba. Časová mzda je založena na odměňování na základě času stráveném v zaměstnání a to bez ohledu na výkon pracovníka. Využívá se tam, kde složité či dokonce nemožné měřit množství nebo kvalitu práce, tedy převážně u technicko-hospodářských pracovníků (Tomší, 2008).

Časovou mzdu je možné zavést i u dělnických profesí. Možnost jejího výpočtu navrhuje Dvořáková (2012) jako násobek tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách.

Jak uvádí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) výhodami časové mzdy je především jednoduchost a nízké náklady na administrativu, možnost plánování mzdových nákladů, srozumitelnost pro pracovníka a jistota výdělku za odpracovanou dobu. Naopak nevýhodami je nedostatečná motivace zaměstnanců k podání vyšších výkonů a není atraktivní pro lidi, kteří často mění zaměstnání. Jak ale vzápětí dodávají, nevýhod je možné se vyvarovat zavedením různých prémie, bonusů, podílů či osobním ohodnocením, které je šité na míru každého pracovníka.

Úkolová mzda

Úkolová mzda patří mezi nejstarší, nejjednodušší a nejpoužívanější typy mezd a je využívána především u dělnických profesí. Pracovníci jsou odměňováni v závislosti na počtu vyrobených kusů. Mzdu lze vypočítat jako počet vyrobených kusů vynásobených sazbou za tento kus (Armstrong, 2009).

Výhodou úkolové mzdy je velká míra motivace k dosažení vyšších výkonů a také možnost snižování nákladů na výrobu, pokud se daří práci vykonávat v kratších časových intervalech. Nevýhodou jsou další náklady na sestavení norem či na stanovení výše odměny a nemožnost stanovení přesného odhadu mzdových nákladů na další období (Tomší, 2008).

Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda je často využívání v obchodních činnostech či službách. Tato forma mzdy se odvíjí od prodaného množství zboží či služeb. Podílovou mzdu je možné rozdělit na přímou podílovou mzdu, ve které výši výdělku pracovníka ovlivňuje pouze prodané množství nebo může mít pracovník stanovenou část mzdy fixně a dále si ji může zvyšovat právě pomocí provizí (Koubek, 2006).

Markantní nevýhodou podílové mzdy jsou různé situace, které pracovník nemůže ovlivnit, a hraje v jeho neprospěch. Například sezónnost výrobku či konkurencí vyvinutý lepší výrobek může pracovníka připravit o značnou část mzdy. Zaměstnavatel by měl tyto skutečnosti ve mzdě zohlednit, což ale pro něj přináší zvýšení mzdových nákladů (Tomší, 2008).

2.2.3 Dodatečné mzdové formy

K základním mzdovým formám může zaměstnavatel zaměstnancům poskytnout další peněžní odměny, které jsou více specifikované na jednotlivé pracovníky a umožňují ocenit jejich individuální výkony, dovednosti, schopnosti či zkušenosti (Armstrong, 2007).

Osobní ohodnocení

Osobní příplatek slouží k ohodnocení práce jednotlivých pracovníků. Výši ohodnocení provádí přímý nadřízený dle kvality odvedené práce a zpravidla bývá stanovena maximální částka (určitá procenta ze základního platu), na kterou může zaměstnanec dosáhnout (Dvořáková, 2012).

Prémie

Prémie může být stanovena jako jednorázová mimořádná odměna, která byla přiznána pracovníkovi za nadstandardní plnění výkonu práce, pracovní chování apod. Zaměstnavatel může také poskytovat věrnostní prémie, které se vztahují k odpracovaným létům v organizaci.

Pokud zaměstnavatel zaměstnanci poskytuje pravidelně se opakující prémie závislé na odvedeném výkonu, jedná pak se o výkonové prémie, které se využívají zpravidla

u dělnických profesí jako odměna za kvalitu vykonané práce, úspory či řádné plnění termínů (Koubek, 2006).

Zaměstnanecké akcie

Některé organizace můžou svým zaměstnancům nabídnout možnost koupě dané části akcií za určitou cenu. Možnost koupě je podmíněna například dobou zaměstnání v podniku či zisku podniku.

Výhodou zaměstnaneckých akcií je bezesporu motivace pracovníků k vyšším výkonům vedoucím k prosperování organizace, protože ví, že oni sami můžou ovlivnit správný chod firmy a tím si zajistit další výplaty. Jedná se ovšem o systém, který musí být do detailu propracovaný. Díky potencionální rivalitě mezi jednotlivými pracovníky může dojít ke zhoršení pracovních a osobních vztahu o organizaci (Horváthová a Čopíková, 2007).

Podíl na výsledcích hospodaření

Účast na výsledcích hospodaření lze charakterizovat jako odměnu, kterou organizace poskytuje zaměstnancům v rámci jejich dobrých finančních výnosů. Podíly nabízí převážně velcí zaměstnavatelé, kteří si tím chtějí vylepšit vlastní image na trhu práce.

Další odměny

Nejvyužívanější druhy další odměn jsou příspěvky na rekreaci zaměstnanců, k Vánocům, 13. a 14. plat, odměny k životnímu a pracovnímu výročí, odměny za zlepšovací návrhy či příspěvky na odstraňování důsledků živelných pohrom. Jedná se o odměny, které mají za cíl zvýhodnit zaměstnance za délku jejich pracovního poměru či posílit jejich stabilizaci (Dvořáková, 2012).

2.2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k peněžní odměně pracovníka a jsou nezanedbatelnou částí celkové odměny. Díky tomu, že zlepšují blahobyt a pohodu zaměstnanců, bere je zaměstnavatel jako nástroj pro zlepšování oddanosti a angažovanosti pracovníků v organizaci (Armstrong, 2009).

Zaměstnanecké benefity jsou formy odměn, které organizace poskytuje svým zaměstnancům pouze z titulu uzavřeného zaměstnaneckého poměru. Výhody tak nejsou vázány na výkon či dokonce kvalitu výkonu jednotlivých zaměstnanců a výše odměny bývá zpravidla pro všechny stejná. Ve výjimečných případech se ale při určování hodnoty benefitů může přihlížet k funkci či k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci nebo k zásluhám (Koubek, 2007).

Na tento typ benefitů tudíž není právní nárok – jsou ze strany zaměstnavatele dobrovolné, nepovinné. Podrobné informace o typu a výši benefitů, které společnost poskytuje, bývají uvedeny v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě či mohou existovat ve formě rozhodnutí zaměstnavatele uvedeném ve vnitřním předpisu (Pelc, 2011).

Zaměstnanecké výhody je možné rozdělit dle Koubka (2007) do tří skupin:

1. Výhody sociální povahy (životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizace, příspěvek na penzijní připojištění, půjčky a ručení za půjčky, firemní jesle a mateřské školky atd.)
2. Výhody, které mají vztah k práci (firemní stravování, prodej produktů organizace pracovníkům za zvýhodněné ceny, vzdělávání plně hrazené organizací aj.)
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (automobily pro vedoucí pracovníky s možností jejich soukromého využití, nárok na pracovní oděv, bezplatné bydlení, placení telefonu v bytě apod.)

Některé zaměstnanecké výhody pracovníci čerpají povinně, některé podle svého uvážení. Na některé si musí připlácet, jiné jsou poskytovány bezplatně (Koubek, 2007).

Mnoho společností poskytuje pracovníkům takové formy zaměstnaneckých výhod, u kterých si mohou část nebo dokonce celou sumu vynaložených nákladů uplatnit jako daňově uznatelné náklady. To znamená, že z těchto částek nemusí odvádět státu ani sociální, ani zdravotní pojištění a zaměstnancům se navíc hodnota benefitu nezapočítává do daňového základu zdanitelné mzdy a i oni z ní neplatí sociální a zdravotní pojištění. Jako příklad je možné uvést příspěvky na stravování a dovolenou, penzijní připojištění a životní pojištění (Duda, Šperková, 2009).

Pelc (2011) rozděluje zaměstnanecké výhody do tří bloků, podle toho, jak jsou daňově a odvodově zvýhodněné:

- **První blok** zahrnuje benefity, které lze označit za mimořádně zvýhodněné. Pro zaměstnavatele i zaměstnance jsou daňově i odvodově nejvýhodnější. Pro zaměstnavatele jsou plně daňovým výdejem (podle zákona o daních z příjmů), u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob, neplatí z nich ani pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Patří sem příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, příspěvky a příplatky na stravování a nápoje, poskytnutí pracovního oblečení, odborný rozvoj zaměstnanců a prodej bytu zaměstnanci.
- **Druhý blok** popisuje benefity, které jsou při splněných zákonných podmínkách daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance je ovšem benefitní příjem osvobozen od daně pouze z části, či dokonce vůbec a je tím pádem zahrnut i do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Spadá sem doprava do zaměstnání, přechodné ubytování pro zaměstnance, prodloužená dovolená a zdravotní dny volna, věcnostní a stabilizační plnění, odběr zboží nebo služeb zaměstnavatele za sníženou cenu a používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance.
- **Třetí blok** uvádí benefity, které jsou pro zaměstnavatele tzv. plněním ze sociálního fondu. Nejsou tedy pro zaměstnavatele daňovým výdajem, pro zaměstnance jsou ale osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob úplně nebo alespoň částečně a díky tomu jsou i vyjmuty z vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Do třetího bloku lze zařadit jednorázovou sociální výpomoc nejbližším pozůstalým, náklady na rekreaci, zdravotnická zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, kulturu a sport, dary zaměstnancům, půjčky zaměstnancům a sociální výpomoci zaměstnancům.

2.3 Motivace a její vztah k odměňování

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší.

Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody“ (Koubek, 2007).

Odměňování je úzce spojeno s motivací zaměstnanců. Je totiž zcela na rozhodnutí organizace, jaké možnosti odměňování, které budou pracovníka motivovat, zvolí. Motivací člověka pracovat, nemusí být pouze touha uspokojovat základní lidské potřeby. Pracovat a odvádět práci co nejlépe mohou pracovníci také z důvodu uspokojení z průběhu samotné práce, z dosažených výsledků či z ocenění týmových kolegů (Štikar, 2003).

2.3.1 Motivace a stimulace

Realizaci určité činnosti či jednání předchází vnitřní a vnější podněty, které působí na psychiku jednotlivce.

Motivace

Motivace značí skutečnost, že v lidské psychice existují vědomé či nevědomé pohnutky, které jednání člověka vedou určitým směrem. Tyto pohnutky jsou poháněny touhou po uspokojování nenaplněných potřeb, kterých se snaží jednatlivec dosáhnout. Navenek se toto působení projevuje jako motivovaná činnosti či jednání (Bedrnová a Nový, 2007).

Teorie motivace je, dle Armstronga (2007), zaměřena na proces motivování a na proces utváření této motivace. Teorie motivace vysvětluje, proč lidé vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru a proč se chovají určitým způsobem. Díky tomu se zaměřuje na to, co mohou organizace dělat, aby své zaměstnance co nejlépe motivovaly a tím splnili cíle organizace a uspokojily vlastní potřeby organizace. Motivace působí současně ve třech dimenzích:

- **dimenze směru** – definuje zaměření a orientaci motivace,
- **dimenze intenzity** – určuje míru závislosti na daném směru konkrétní motivace,
- **dimenze stálosti** – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat překážky.

Motivaci aktivuje motiv, který představuje jednotlivou vnitřní pohnutku, která orientuje činnosti člověka určitým směrem. Na psychiku člověka v určitý okamžik působí

nepřeborné množství motivů, které mohou mít stejný, ale i protichůdný směr či intenzitu. Pokud jsou motivy orientovány stejným směrem, dochází k jejich vzájemnému posílení a k větší pravděpodobnosti vzniku motivované činnosti. Protichůdné motivy mohou motivovanou činnost narušovat či dokonce vést k jejímu zániku (Bedrnová a Nový, 2007).

Stimulace

Stimulace je na rozdíl od motivace charakterizována jako vnější pohnutka, která působí na psychiku člověka. Stimulace slouží k ovlivnění motivace a má za úkol sjednotit potřeby zaměstnance a cíle společnosti.

Stimulaci aktivuje stimul, který je definován jako jakýkoliv podnět, který je schopen vyvolat změny v motivaci člověka.

Druhy stimulů dle Bedrnové a Nového (2007) jsou:

- **hmotné a nehmotné** (mzda, vybavení pracoviště oproti uznání, času, morální hodnoty organizace),
- **finanční a nefinanční** (mzda, prémie, dividendy, zisk organizace oproti pověsti, kvalitě organizace),
- **pracovní a mimopracovní** (norma, úkol v práci proti volnému času, bydlení, životní úrovni),
- **prospěšné a škodlivé** (stimul v podobě zajímavé práce proti všeobecným nástrahám, jakými je nikotin či alkohol).

2.3.2 Strategie motivace

Aidar (2004) popisuje sedm stěžejních strategií, kterými je možné zaměstnance efektivně motivovat a díky tomu od nich získat co nejlepší výkon:

1. **pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní** – jedná se o tzv. zlaté pravidlo motivace, které tvrdí, že pokud manažeři budou bez zájmu a lhostejní ke splnění úkolu, vyvolají u zaměstnanců obdobný negativní přístup k práci,

2. **výběr lidí, kteří jsou již motivovaní** – organizace se může snažit motivovat pracovníky různými odměnami, tresty, otázkou ovšem je, zda se u daných pracovníků motivace vůbec projeví, zaměstnavatel může motivovat zaměstnance jen do určité míry,
3. **stanovení podnětných, ale realistických cílů** – pokud vedoucí zadává úkol podřízenému, měl by se zajímat o to, zda je reálné úkol dokončit a seznámit pracovníky nejen s celým úkolem, ale i s jeho rozložením do jednotlivých kroků,
4. **pokrok motivuje** – důležitá je zpětná vazba, která pracovníky informuje, zda se posouvají správným směrem – díky tomu koncentrují své myšlenky na dosažení úspěchu,
5. **zacházet s každým jako s osobností** – díky osobnímu přístupu a pozornosti vedoucího se každý zaměstnanec může cítit jako pro podnik významný,
6. **udělování spravedlivých odměn** – pracovníci si mohou odměny vzájemně porovnávat, nesprávné zacházení tedy dokážou rychle vycítit,
7. **vyjádření uznání** – pokud vedoucí umí podřízené správným způsobem pochválit za odvedenou práci, vede to ke snaze pracovníků danou situaci opakovat a přinášet lepší výsledky – vyjádření uznání ovšem musí být bráno jako výjimečná záležitost.

Strategie motivace je tedy založena na vztahu mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem a jako důležitý nástroj používá kvalitní komunikaci mezi nimi (Aidar, 2004).

I přes výše uvedené strategie motivace je nutné zdůraznit, že různé typy lidí dávají přednost různým motivům. Pro někoho jsou hlavním a jediným motivem peníze, pro někoho je to kombinace ohodnocení a dalších motivů, jako například osobní postavení, pracovní výsledky, jistota, odbornost. Někdo zase považuje za stěžejní atmosféru v podniku, vysokou míru samostatnosti či možnost využít svou tvořivost. Protože je důležité zaměstnance správně motivovat, je nutné postavit na první místo pochopení osobnosti člověka a stanovení motivu či motivů, které jsou pro něj důležité (Bělohávek a Cejthamr, 2008).

3 Praktická část

Následující část bakalářské práce je věnována charakteristice společnosti Huhtamaki Česká republika, a.s. a provedení analýzy jejího systému odměňování. Poslední část praktické části uvádí návrhy, jaké druhy odměňování by bylo možné zavést či jak zvýšit hodnotu těch již zavedených, aby bylo řešení efektivnější jak pro podnik, tak pro jeho zaměstnance. Veškeré informace, které jsou v práci uvedeny, pochází z oficiálních internetových stránek společnosti, interních materiálů společnosti (výroční zprávy, controllingové analýzy, kolektivní smlouva, mzdový předpis apod.) a také z rozhovoru s personální ředitelkou firmy.

3.1 Představení společnosti

Huhtamaki Česká republika, a.s. je součástí nadnárodního koncernu Huhtamaki. Celý koncern se řadí mezi přední světové výrobce obalového materiálu pro spotřební a potravinářský průmysl a jeho vedení sídlí ve Finském městě Espoo.

Obrázek 3: Logo společnost



Zdroj: <http://www.huhtamki.com>

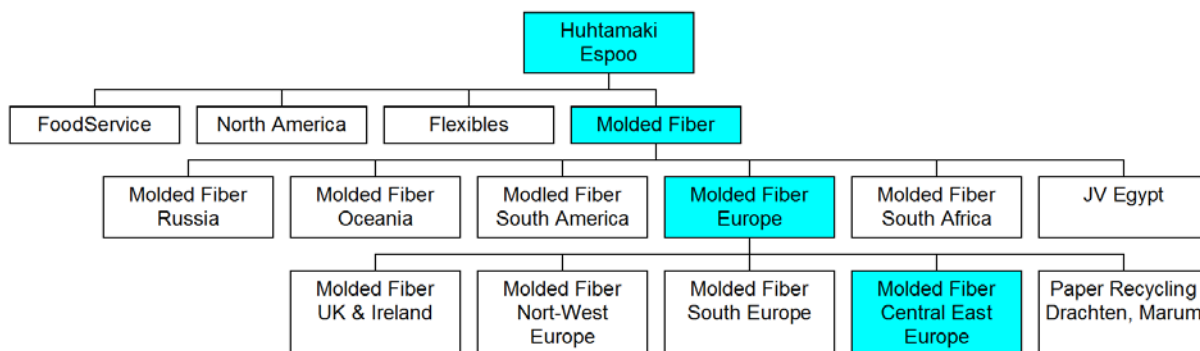
Společnosti byla založena v roce 1920 Heikkim Huhtamäki a věnovala se výrobě cukrovinek. Později majitel rozšířil své portfolio nákupem dalších firem, které se zabývaly zpracováním potravin, elektronikou či farmaceutickým a oděvním průmyslem. Většinu svých akcií ale na sklonku života daroval Finské kulturní nadaci, která je do dnešní doby největším akcionářem firmy – vlastní zhruba 12 % akcií (Huhtamaki: Akcionáři). Dnes se nadnárodní společnost skládá z 67 závodů nacházejících se v 33 zemích světa a zaměstnává zhruba 16300 lidí. Čisté tržby v roce 2014 činily 2,2 miliardy Euro. Portfolio společnosti se v posledních dvaceti letech zužovalo a koncentrovalo pouze na obalovou techniku. V roce 2014 došlo k prodeji všech výrobních závodů zabývajících se produkcí fólií z materiálů PP, PE, OPP a PET.

Výrobky společnosti se nyní řadí do čtyř kategorií:

- foodservice = produkty pro rychlé občerstvení, kantýny, automaty, apod. jako jsou plastové a papírové tácky, plastové příbory a kelímky na teplé i studené nápoje
- North America = produkty značky Chinet® - jednorázové talíře a misky určené ke stolování
- flexible packaging = spotřebitelské obaly, například kelímky a vaničky na zmrzlinu, jedlé tuky, mléčné výrobky, obaly na různá krmiva, prostředky osobní hygieny a drogistického zboží)
- molded fiber = nasávaná kartonáž, výroba obalů na vejce a ovoce, ochranné obaly na láhve, elektroniku. (Huhtamaki: O nás)

Huhtamaki Česká republika, a.s., která se nachází v Příbyslavicích, je akciovou společností, jejímž 100 % vlastníkem je společnost Huhtamaki Finance Company I B. V., sídlící v Nizozemském království, která je, přes další společnosti vlastněna mateřskou společností Huhtamaki Oyj. Detailní vlastnické poměry jsou uvedeny v příloze 1, organogram umístění podniku Huhtamaki ČR, a.s. v celém koncernu ukazuje obrázek 4.

Obrázek 4: Organogram umístění Huhtamaki ČR, a.s. v koncernu Huhtamaki



Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti.

První zmínka o papírenské výrobě v obci Příbyslavice u Okříšek se datuje již do roku 1690, a díky tomu patří česká pobočka mezi závody s nejdelší historií v celém koncernu. V minulosti se zde vyráběl ruční papír, balicí papír a od konce druhé světové války i proložky na vejce, u kterých byla poprvé na území České republiky použita technologie výroby nasávané kartonáže. Od roku 1996 přibyly do portfolia společnosti

krabičky na vejce a v roce 2000 byla ukončena výroba balicího papíru. Společnost se tedy začala věnovat pouze výrobě produktů z nasávané kartonáže (proložky a krabičky vejce, krabičky na ovoce a držáky na nápoje). Detailnější informace o produktech společnosti jsou uvedeny v příloze č. 2.

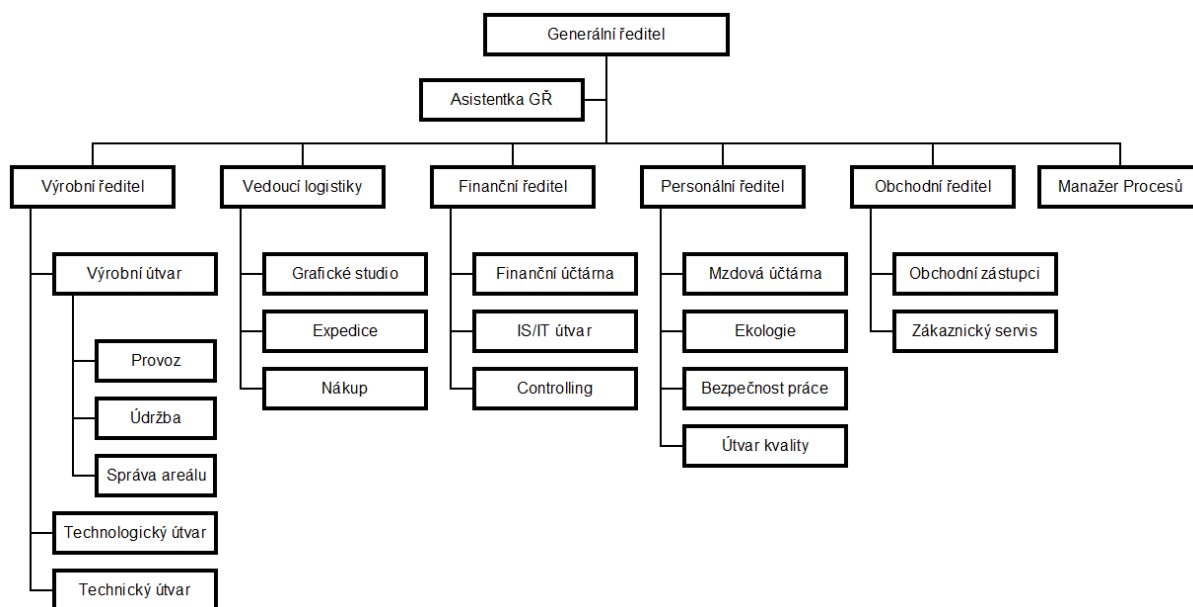
V současné době je společnost Huhtamaki ČR, a.s. se svými zhruba 200 zaměstnanci zodpovědná za trhy střední a východní Evropy, jako je Česká republika, Rakousko, Polsko, Slovensko, Maďarsko, Srbsko a Ukrajina, trh má dále i v Itálii.

3.2 Struktura podniku a jeho zaměstnanců

Huhtamaki Česká republika, a.s. jedná pomocí představenstva, které je tvořeno předsedou a třemi členy. Předseda a dva členové jsou součástí vrcholového managementu firmy, poslední člen je součástí vrcholového managementu mateřské společnosti Huhtamaki Oyj.

Vrcholový management firmy Huhtamaki ČR, a.s. je tvořen generálním ředitelem, odbornými řediteli a manažerem procesů. Rozložení jednotlivých útvarů v rámci firmy uvádí příložený organigram na obrázku 5.

Obrázek 5: Organogram společnosti Huhtamaki ČR, a.s.



Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti.

Současná situace podniku je velice příznivá, v roce 2014 byl zakoupen nový výrobní stroj a díky tomu došlo k prudkému nárůstu počtu zaměstnanců v tomto roce (o více než 10 %). Další akcí, která svědčí o rozvoji firmy je stavba nového logistického skladu přímo v areálu firmy, která by měla být dokončena v polovině roku 2015. Společnost ale již od roku 2009 vykazuje mírně rostoucí tendenci počtu zaměstnanců, jak v kategorii vrcholového managementu, tak v THP a dělnických pozicích, což dokládá níže přiložená tabulka 1.

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých kategoriích (2010 – 2014)

Kategorie	2010	2011	2012	2013	2014
Vrcholový management	6	6	7	7	7
Pracovníci s převahou nemanuální práce	39	40	46	48	50
Pracovníci s převahou manuální práce	105	106	121	123	140
Celkem	150	152	174	178	197

Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti.

3.3 Mzdový systém podniku

Mzdový systém podniku určuje mzdový předpis, který je v souladu s ustanovením § 305 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce s občanským zákoníkem a dalšími souvisejícími právními předpisy. Předpis zároveň respektuje zásady zakotvené v platné kolektivní smlouvě mezi zaměstnavatelem a příslušným odborovým orgánem. Mzdový předpis se vztahuje na všechny zaměstnance zaměstnavatele.

Mzda je v mzdovém předpise definována jako peněžitě plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci. Výše mzdy je určována složitostí práce a mírou odpovědnosti, které dané pracovní místo skýtá. Skládá se ze zaručené mzdy a z nenárokové pohyblivé části mzdy.

3.3.1 Zaručená mzda

Zaručenou mzdou je myšlena ta část mzdy, na kterou zaměstnanci vzniklo právo dle zákoníku práce, pracovní smlouvy, kolektivní smlouvy nebo mzdového výměru. Tento typ mzdy nesmí být žádným způsobem snižován či penalizován, pokud zaměstnanec odpracuje příslušnou pracovní dobu. Zaručenou mzdou je dále možné rozdělit na základní mzdou a zákonné a jinak zaručené příplatky.

Základní mzda

Typ základní mzdy je rozdílný pro pracovníky s převahou manuální práce (základní mzda za hodinu práce) a pro pracovníky s převahou nemanuální práce (základní měsíční mzda). O tom, zda v pracovním místě převažuje manuální či nemanuální práce, rozhoduje ředitel příslušného útvaru.

Základní mzda pro pracovníky s převahou manuální práci či místa s nepřetržitým provozem je stanovena jako pracovní mzda za hodinu práce. Měsíční výplata je vypočítána podle počtu hodin v příslušném měsíci, které zaměstnanec odpracoval. Pro pracovní místa s převahou manuální práce je sestavena stupnice, která má 10 tarifních stupňů. Zařazení jednotlivých pracovních míst do příslušného tarifního stupně schvaluje personální ředitel na základě návrhů od příslušných vedoucích úseků. Konkrétní přehled tarifních stupňů, výši jednotlivých tarifních stupňů a maximální možnou výši kompetenčního příplatku pro pracovníky s převahou manuální práce uvádí tabulka 2.

Tabulka 2: Tarifní stupnice v roce 2014

Tarifní stupeň	Hodinová mzda (Kč/hod)	Maximální výše kompetenčního příplatku (Kč/měsíc)
1	66,-	1 000,-
2	93,-	1 080,-
3	99,-	1 100,-
4	107,-	1 120,-
5	111,-	1 140,-
6	115,-	1 160,-
7	118,-	1 180,-
8	123,5	1 200,-
9	126,5	1 220,-
10	135,-	1 240,-

Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti.

Základní mzda pro pracovníky s převahou nemanuální práce je stanovena měsíční mzdou, jejíž výše je dána mzdovým výměrem. Výše mzdy se neřídí tarifní stupnicí, navrhuje ji přímý nadřízený zaměstnanec a schvaluje ji nadřízený nacházející se o úroveň výš.

Zákonné a jinak zaručené příplatky

Zákonné příplatky jsou stanovené zákoníkem práce či kolektivní smlouvou. Nad rámec příplatků stanovených zákoníkem práce vyplácí zaměstnavatel zaměstnancům funkční příplatek. Mezi tyto patří:

- **Příplatky za práci ve vícesměnném provozu** – práce v odpolední směně, práce v noční směně a práce v sobotu a v neděli (příplatek zaměstnanci přísluší za každou odpracovanou hodinu v této době).
- **Příplatky za dobu práce přesčas** – za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl nárok a příplatek ve výši 25% průměrného výdělku. Zaměstnancům, kteří jsou odměňováni měsíční mzdou, je vyplácena částka za případnou práci přesčas do maximálně 150 hodin za rok, u vedoucích zaměstnanců do 416 hodin za rok.
- **Příplatky za práci ve svátek** – za práci ve svátek přísluší zaměstnanci mzda, dle odpracovaných hodin, na kterou mu vznikl nárok a příplatek ve výši 120% průměrného výdělku.
- **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** – za každou hodinu práce ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách přísluší zaměstnanci příplatek, stejně tak jako za každou hodinu práce ve výšce nad 5 metrů nad povrchem země, při které musela být bezpečnost zajišťována použitím individuálních ochranných pomůcek. Počet hodin takové práce eviduje přímý nadřízený zaměstnanec.
- **Funkční příplatek** – za každou další funkci, kterou zaměstnanec vykonává navíc kromě výkonu práce dle svého pracovního zařazení, mu přísluší paušální měsíční příplatek.

Konkrétní výši příplatků podle typu a druhu příplatku za každou odpracovanou hodinu a výši funkčního příplatku uvádí tabulka 3.

Tabulka 3: Výše zákonných a jinak zaručených příplatků

Typ příplatku	Druh příplatku	Výše příplatku
Příplatek za práci ve vícesměnném provozu	Práce v odpolední směně	8 Kč/hod
	Práce v noční směně	13,5 Kč/hod
	Práce v sobotu a neděli	30 Kč/hod
Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí	Práce ve ztíženém prostředí	9 Kč/hod
	Práce ve výškách	4 Kč/hod
Funkční příplatek	Pro předáky hal, dílen, tiskaře 1	1 000 Kč/měsíc

Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti.

3.3.2 Nenároková pohyblivá část mzdy

Nenárokovou pohyblivou částí mzdy je myšlena ta část mzdy, která není zaměstnavatelem zaručena, nárok na ni není podložen zákonem, ani kolektivní smlouvou a její výše není uvedena ani v pracovní smlouvě ani v mzdovém výměru. Skládá se z příplatků za přechodně prováděnou práci a z pohyblivé složky mzdy, jejichž výše jsou uvedeny v tabulce 4.

Příplatky za přechodně prováděnou práci

- **Příplatky za zastupování** – zastupování je definováno jako plnohodnotný výkon práce za nepřítomného zaměstnance jiným zaměstnancem po dohodě s nadřízeným pracovníkem a příplatek náleží zastupujícímu zaměstnanci za každou směnu.
- **Příplatky za jinou práci** – přidělení zaměstnance k výkonu jiné práce, než odpovídá jeho náplni práce a při níž musí uplatnit i další dovednosti, jako je například řešení nestandardních problémů či práce v projektovém týmu, je kompenzováno příplatkem za jinou práci. Příplatek přiznává přímý nadřízený na základě návrhu vedoucího zaměstnance, který výkon jiné práce požadoval.

Tabulka 4: Výše příplatků za přechodně prováděnou práci

Typ příplatku	Druh příplatku	Výše příplatku
Příplatek za zastupování	PM o 1 tarifní stupeň vyšší	40 Kč/směna
	PM o 2 a více tarifních stupňů vyšší	80 Kč/směna
	Předáka směny	150 Kč/směna
Příplatek za jinou práci		10 Kč/hod

Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti.

Pohyblivé složky mzdy

K motivaci zaměstnanců pro podávání co nejlepšího výkonu slouží pohyblivé složky mzdy. Nárok na ně vzniká až po zhodnocení kritérií, které byly dopředu stanoveny nebo na základě vykonání mimořádně významné práce pro zaměstnavatele. Jedná se o:

- **Odměny z fondu vedoucího** – odměna je udělována zaměstnancům za kvalitě provedenou mimořádnou práci a jednorázových úkolů, které nejdou součástí jejich pracovních povinností. Odměnu přiznává vedoucí výroby nebo příslušný ředitel. V případě, že má provedená práce celkově mimořádný význam pro zaměstnavatele, odměnu uděluje generální ředitel.
- **Měsíční prémie** – podle splnění předem určených kritérií přiznává měsíční prémii příslušný ředitel, ten také stanovuje pravidla pro výši výpočtu prémie. Její maximální výše je navrhnutá ředitelem útvaru, poté musí být probrána a schválena personálním ředitelem. S každou změnou kritérií pro stanovení výše prémie musí být zaměstnanec dopředu obeznámen.
- **Roční prémie** – společnost rozeznává dva druhy ročních premií: roční cílové prémie ředitelů, které se vyplácí po splnění cílů stanovených koncernem Huhtamaki a poté roční prémie za překročení plánovaného zisku za kalendářní rok a splnění dalších ukazatelů stanovených holdingem. Jejich výše je schválena dozorčí radou a nárok na vyplacení prémie mají všichni zaměstnanci kromě ředitelů. Dalšími podmínkami pro obdržení roční prémie za překročení plánovaného zisku jsou existence pracovněprávního vztahu po celý rok a neomluvené nezameškání ani jedné směny. Dále jsou z nároku vyloučeni zaměstnanci, kteří celý rok byli na mateřské či rodičovské dovolené. Pokud zaměstnanec odpracuje pouze část roku, má nárok na úměrně zkrácenou část odměny.
- **Kompetenční příplatek** – kompetence neboli způsobilost zaměstnance k výkonu jeho pracovní funkce je hodnocena podle 8 + 1 kritérií (ochrana a rozvoj vlastní osobnosti, integrita, profesionalita, orientace na výsledky, samostatnost a aktivita, týmová práce, komunikace, orientace na zákazníka a koučování a vedení – jen pro vedoucí pracovníky). Ty se vyhodnocují ihned

po skončení zkušební doby a následně vždy nejméně jednou za rok. Škála hodnocení má tři stupně:

- A – bez výhrad nebo s malými výhradami, splněno v toleranci
- B – vážné výhrady, nesplněno ve značné části, napomenutí
- C – naprosto zásadní výhrady, nesplněno podstatně nebo vůbec, výstraha

Pokud se v hodnocení objeví minimálně jedenkrát stupeň C, výše příplatku je nulová. Při kombinaci stupně A a B se výše příplatku rovná procentuálnímu počtu hodnocení A z celkového počtu hodnocených oblastí. Maximální výše příplatků pro hodinový tarif mzdy uvádí Tabulka 2, pro měsíční tarif mzdy stanovuje příslušný ředitel a schvaluje personální ředitel. Příplatek se vyplácí v poměrné výši podle počtu skutečně odpracovaných směn či hodin v měsíci.

- **Stabilizační příplatek** – slouží k ohodnocení složitosti práce, pracovních podmínek a pracovní výkonnosti v těch ukazatelích, které nejsou pokryty ostatními složkami mzdy. Společnost momentálně nabízí jeden druh stabilizačního poplatku, kterým je poplatek na podporu dojíždění. Vzdálenost je jednoznačně určena dle portálů www.mapy.cz a neposkytuje se pracovníkům, které mohou používat služební vozidlo i pro soukromé účely. Výše stabilizačního příplatku pro jednotlivé vzdálenosti uvádí tabulka 5.

Tabulka 5: Stanovení hodnoty podpory pro dojíždění

Vzdálenost (km)	Příplatek (Kč/měsíc)
0 – 1	0,-
1,1 – 2	160,-
2,1 – 4	370,-
4,1 – 6	480,-
6,1 - 9	585,-
9,1 – 13	690,-
13,1 – 20	850,-
20,1 – 30	1 060,-
30,1 – 40	1 280,-
40,1 – 50	1 600,-
50,1 a více	2 000,-

Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti.

- **Příplatek za jazykovou vybavenost** – jednotným jazykem pro interní komunikaci v rámci koncernu Huhtamaki je jazyk anglický. Všichni THP

pracovníci musí disponovat určitou, předem danou úrovní jazykové vybavenosti. Různá místa v rámci firmy tak mají různé požadavky na úroveň anglického jazyka¹ (od úrovně A2 u laborantky, úrovně B1 u účetních a pracovníků expedice přes úroveň B2 u vedoucích pracovníků a administrativních pracovníků po úroveň C1 u generálního a obchodního ředitele). Po provedení jazykového auditu odbornou externí firmou a prokázání požadované znalosti mají zaměstnanci nárok na měsíční příspěvek ve výši 700 Kč, který je vyplácen do systému Kafeteria a udělený certifikát a tím pádem i nárok na odměnu má neomezenou platnost. Nadřízený pracovník může kdykoliv požádat o zopakování zkoušky, pokud se změní požadavky na pozici či pokud je zjevné zhoršení znalosti anglického jazyka. Odměna se nevztahuje na ředitele útvarů a generálního ředitele.

Personální útvar má v kompetenci sestavování rozpočtu na podporu a udržení jazykové znalosti zaměstnanců a na základě dodané faktury proplácí příspěvek na jazykové kurzy zaměstnancům ve výši, kterou uvádí tabulka 6, podle skupiny, do které je pracovník zařazen.

Tabulka 6: Příspěvek na jazykové vzdělání

Skupina	Příspěvek (Kč)
Pracovníci bez požadavku znalosti AJ v popisu funkce	1 000,-
Pracovníci s požadavkem znalosti AJ v popisu funkce	2 500,-
Pracovníci zařazení do programu „POPP“	5 000,-
Členové TOP managementu, kteří nejsou ředitelé	7 000,-
Odborní ředitelé	10 000,-
Generální a obchodní ředitel	25 000,-

Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti.

3.3.3 Peněžité odměny

Mezi peněžité odměny patří odměna za pracovní pohotovost a odměny při pracovních a životních výročích.

¹ Stupnice úrovně anglického jazyka je shodná s úrovní jazykových kritérií dle CEFR (evropský referenční rámec pro jazyky) od A1 (úroveň úplného začátečníka) až po C2 (úroveň pokročilá - prakticky rodilého mluvčího).

Odměna za pracovní pohotovost

Odměna za pracovní pohotovost je definována připravenost na výkon práce mimo stanovenou pracovní dobu, kdy je pracovník mimo pracoviště a případně naléhavé potřeby je schopen dorazit do zaměstnání k výkonu práce. Tyto odměny se týkají převážně zaměstnanců pracujících v útvaru údržby. Odměna je stanovena ve třech různých hodnotách:

- pohotovost ve všední den ve výši 15 Kč/hod,
- pohotovost v sobotu a neděli ve výši 20 Kč/hod,
- pohotovost ve svátek ve výši 30 Kč/hod.

Odměna při pracovních a životních výročích

Odměny při pracovních výročích se poskytují v roce a měsíci, který připadne na příslušné pracovní výročí na základě evidence personálního oddělení. Odměny přísluší pouze zaměstnancům, kteří ve společnosti stráví nepřetržitě 10 a více let. Konkrétní částky odměn dokládá tabulka 7.

Tabulka 7: Odměna při pracovních výročích

Doba zaměstnání	Odměna (Kč)	Doba zaměstnání	Odměna (Kč)
10 let	4 000,-	30 let	8 000,-
15 let	5 000,-	35 let	10 000,-
20 let	6 000,-	40 let	12 000,-
25 let	7 000,-	45 let	15 000,-

Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti.

Při ukončení pracovního poměru a v návaznosti na to nabytí nároku na starobní nebo plně invalidní důchod nebo po nabytí nároku předpokládaného odchodu z firmy do předčasného starobního důchodu je zaměstnanci přiznán nárok na odměnu při dosažení 10 a více let zaměstnání ve společnosti.

- 10 let zaměstnání ve firmě je odměněno částkou 2 000 Kč,
- za každá další rok připadne odměna ve výši 250 Kč,
- maximální možná výše peněžní odměny je 15 000 Kč.

Odměňování projektů

Zaměstnanec může obdržet odměnu za úspěšně dokončený projekt předaný dle požadavků zadavateli. Rozhodnutí, zda za vykonaný projekt bude vypsána odměna, je známo již při zahájení projektu a odměnu schvaluje a vyplácí generální ředitel ze svého fondu. Je možné získat buď pevně stanovenou částku (pro projekty typu „Jdi a udělej“) či obdržet poměrnou část z přínosu dokončeného projektu. Poměrná část může být stanovena nejdříve šest měsíců po ukončení projektu a její výše se stanovuje tak, že se čistý roční přínos vynásobí pěti procenty. Odměna se rozděluje mezi vedoucího projektu (50 %) a členy jeho týmu (zbylých 50 %).

3.3.4 Nepeněžitě odměny

Nepeněžitými benefity jsou služby, které využívá zaměstnanec a hradí zaměstnavatel (systém Kafeteria, závodní stravování, očkování) nebo příspěvky na důchodové připojištění či životní pojištění. Využívání těchto typů odměn je pro zaměstnance i zaměstnavatele daňově a odvodově velmi atraktivní.

Systém Kafeteria

Nepeněžní plnění, jak je také systém Kafeteria nazýván, je příspěvek zaměstnanci na služby při použití rekreačních, zdravotnických, vzdělávacích, předškolních, sportovních a dalších zařízení, na kulturní pořady či sportovní akce. Roční příspěvek činí 5 500 Kč, a pokud zaměstnanec neodpracuje celý rok, adekvátně se krátí. Finanční prostředky lze z nepeněžního plnění čerpat formou vystavení objednávky předem na službu a následnou fakturací na adresu zaměstnavatele nebo prostřednictvím vyzvednutí poukázek Flexi Pass, které je možné využít v lékárnách, na zdravotnickou péči, na nákup nových brýlí, či dokonce jako vstupenku do kina nebo na úhradu ubytování v různých partnerských ubytovacích zařízeních.

Závodní stravování

Zaměstnavatel poskytuje v areálu firmy možnost závodního stravování. Stravenka do závodní jídelny náleží zaměstnanci za dny, ve kterých odpracovat alespoň 4,5 hodiny. Stravenka je hrazená 55% z celkové hodnoty oběda. Pro zaměstnance, kteří nemají zájem se stravovat v areálu firmy je za tento odpracovaný den připravena

poukázka Gastro Pass v nominální hodnotě 25 Kč. Celá výše cena stravenky je hrazena zaměstnavatelem. Stravenky vydává pracovnice mzdové účtárny zaměstnancům osobně proti podpisu zpětně za čtvrtletí v den následujícího výplatního měsíce.

Pojištění na důchod nebo životní pojištění

Pro zaměstnance, kteří mají uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou, přispívá zaměstnavatel částkou 536 Kč měsíčně na jeho životní či penzijní připojištění. Platba je prováděna od měsíce, který následuje po měsíci, kdy byl pracovní poměr změněn na dobu neurčitou. Zaměstnavatel nabízí i několik partnerských pojišťoven, u kterých je možné si penzijní či životní pojištění sjednat. Partnerské pojišťovny jsou ale pouze doporučené, každý zaměstnanec si může pojištění sjednat i v jiných pojišťovnách.

Očkování

Díky povaze výroby, přichází někteří pracovníci do styku se sběrovým papírem nebo kaly. Jim zaměstnavatel hradí očkování proti hepatidě. Všem zaměstnancům pracujícím v nepřetržitém provozu je také hrazeno očkování proti chřipce. Očkování jsou nepovinná a provádí je firemní lékařka.

Další nepeněžní benefity

Mezi další nepeněžní odměny, které společnost nabízí patří využití firemních automobilů pro ředitele útvarů a obchodní zástupce i pro soukromé účely, nadstandardně dlouhá dovolená (25 dní pro nemanuálně pracující zaměstnance, 30 dní pro zaměstnance ve vícesměnném provozu), pružná pracovní doba pro technicko-hospodářské pracovníky (pevně je stanoven pouze čas 8 – 13 hodin, zbylou část je možné rozvrhnout si dle uvážení), placené volno pro provedení lékařského ošetření oproti potvrzení od lékaře (v rámci doby od 8 do 13 hodin), práce z domova pro management firmy a po dohodě s nadřízeným ředitelem a personální ředitelem i pro další zaměstnance.

3.3.5 Poskytované sociální výhody

Sociální fond zaměstnavatele je určený pro financování níže specifikovaných sociálních potřeb všech zaměstnanců. Částka v něm vložená pochází z tzv. čistého zisku, tedy zisku po zdanění a jeho výši určuje valná hromada společnosti na základě předložených

návrhů zaměstnavatelem a odborové organizace. Čerpání dávek ze sociálního fondu je popsáno v kolektivní smlouvě společnosti a není na ně právní nárok. Výše čerpání pro jednotlivé účely není limitována, celkově ovšem nesmí jeho čerpání překročit finanční prostředky, které jsou ve fondu k dispozici.

Příspěvek ZO OS na činnost

Příspěvek na činnosti ZO OS je poskytován na základě kolektivní smlouvy ve výši 40 000 Kč na účet ZO OS a musí být využit na financování zařízení a humanitárních akcí v oblasti školství, vědy, vzdělávání a kultury, zdravotnictví a sociální péče, ekologie, tělovýchovy, sportu a požární ochrany.

Ozdravné pobyty dětí zaměstnanců

Dotace na ozdravné pobyty dětí zaměstnanců je určena k poskytování příspěvku na letní nebo zimní ozdravný pobyt v přírodě pro děti zaměstnanců. Dítě je definováno jako vyživovaný člen rodiny, který ještě nedovršil 19 let a není výdělečně činný. Nárok na příspěvek má pouze jeden z rodičů jedenkrát ročně. Zaměstnanec, který chce příspěvku využít, podává písemnou žádost VZO OS a ta ji předává ke schválení generálnímu řediteli. Další nutnou podmínkou je doručení faktury v celkové výši nákladů, vystavené na jméno zaměstnavatele. Částka nad rámec dotace je poté zaměstnanci strhnuta ze mzdy. Výše dotace pro osamělého zaměstnance s dětmi je 3 000 Kč na každé dítě a pro úplnou rodinu s dětmi je 2 000 Kč na každé dítě.

Nenávratná sociální výpomoc

Sociální výpomoc je určena pro zaměstnance nebo jejich nejbližší pozůstalé v mimořádně závažných případech a při řešení složitých neočekávaných sociálních situacích, které jsou uvedeny níže:

- úmrtí v rodině (manžel, druh nebo dítě) do výše 20 000 Kč,
- dlouhodobá nemoc nebo úraz z pracovní neschopnosti delší než 6 týdnů (v případě, že se jedná o částku nižší než je doplatek do průměrné mzdy) nebo neočekávané majetkové ztráty způsobené požárem, havárií v bytě apod. do výše 20 000 Kč.

K doručené žádosti na VZO OS musí zaměstnanec skutečnost písemně doložit např. úmrtním listem či zprávou z pojišťovny. Žádost schvaluje předseda a jakýkoliv člen představenstva a na jejím základě jsou prostředky zaměstnanci vyplaceny.

Půjčky zaměstnancům

Bezúročné půjčky ze sociálního fondu jsou poskytovány na dva druhy žádostí:

- půjčka na překlenutí tíživé finanční situace zaměstnance. Půjčka do výše 20 000 Kč je splatná do 5 let od uzavření smlouvy o půjčce,
- půjčka na bytové účely (pořízení bytu do vlastnictví, složení členského podílu na družstevní byt, provedení změny stavby domu či bytu, ve kterém zaměstnanec bydlí a na který se vztahuje nutnost vydání stavebního povolení či ohlášení nebo na koupi bytového zařízení). Půjčka v maximální výši 20 000 Kč je splatná do 1 roku od uzavření smlouvy.

Půjčka je poskytování opět na základě žádosti pracovníka vyplněné na formuláři zaměstnavatele a je poskytována pouze zaměstnancům, kteří ve společnosti strávili minimálně jeden rok na základě uzavřené pracovní smlouvy. V žádosti musí být dále určen ručitel, který je rovněž zaměstnancem a žádost musí být schválena VZO OS a personálním ředitelem a podepsána předsedou představenstva a členem představenstva. Půjčka je poté vyplacena zároveň s nejbližší vyplacenou mzdou a výše splátek je stanovena individuálně pro každého zaměstnance dle účelu a poskytnuté výše. Bezúročná půjčka je osvobozena od daně z příjmu ze závislé činnosti fyzických osob.

3.4 Osobní náklady organizace

Následující kapitola se zabývá osobními náklady organizace. Nejprve je popsán jejich vývoj a podíl na celkových nákladech, poté je definováno rozdělení osobních nákladů na jednotlivé složky. Dále jsou vymezeny problematické oblasti stávajícího systému odměňování a v poslední části kapitoly jsou navrženy jednotlivé změny v tomto systému a nakonec je uvedeno jejich shrnutí.

3.4.1 Vývoj osobních a celkových nákladů

Osobní náklady mají v průběhu posledních pěti let rostoucí charakter. V roce 2010 osobní náklady činily 81 695 tis. Kč, v roce 2011 byly 93 453 tis. Kč, v roce 2012 klesly náklady na 87 626 tis. Kč, v roce 2013 opět vzrostly na 108 705 tis. Kč, v loňském roce 2014 byly 115 901 tis. Kč. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech kolísá kolem 25 %. Výše osobních nákladů tedy kopíruje výši celkových nákladů. Detaily poskytuje níže uvedená tabulka 8.

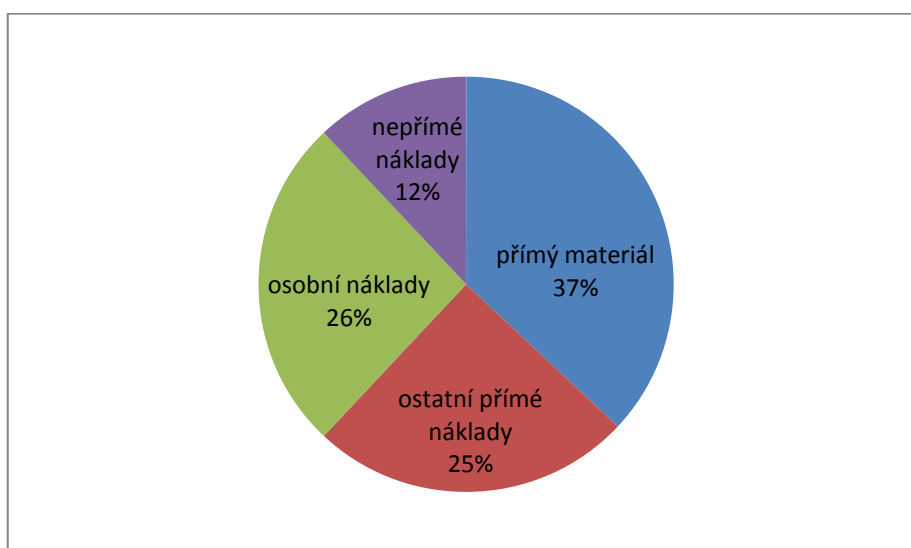
Tabulka 8: Vývoj osobních nákladů na celkových nákladech a jejich podíl

Rok	Osobní náklady (tis. Kč)	Celkové náklady (tis. Kč)	Podíl ON na CN
2010	81 695,-	324 335,-	25,19 %
2011	93 453,-	354 515,-	26,36 %
2012	87 626,-	357 267,-	24,53 %
2013	108 705,-	410 558,-	26,48 %
2014	115 901,-	446 790,-	25,94 %

Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti.

Celkové náklady podniku vzrostly za posledních pět let o necelých 40 %, nárůst byl způsoben úměrně se zvyšujícími tržbami. Největší část celkových nákladů v roce 2014 tvořil přímý materiál (37 %), ostatní přímé náklady tvořily 25 %, osobní náklady 26 %, zbývajících 12 % tvořily ostatní nepřímé náklady. Osobní náklady tedy nejsou hlavní složkou celkových výdajů, významně se na nich ale podílejí, což je patrné z obrázku 6.

Obrázek 6: Složení celkových nákladů



Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti.

3.4.2 Rozdělení osobních nákladů

Osobní náklady organizace zahrnují mzdy, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady. Mzdy reprezentují součet hrubých mezd všech zaměstnanců včetně členů řídicích orgánů a příspěvky na životní či penzijní připojištění. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění zahrnuje všechny povinné částky, které musí zaměstnavatel odvádět do státní pokladny. Sociální náklady reprezentují systém Kafateria, odměny, které je možné zaslat do systému Kafateria, příspěvky na stravování a jazykové příplatky za znalost a součet všech dalších zaměstnaneckých benefitů, které organizace momentálně nabízí.

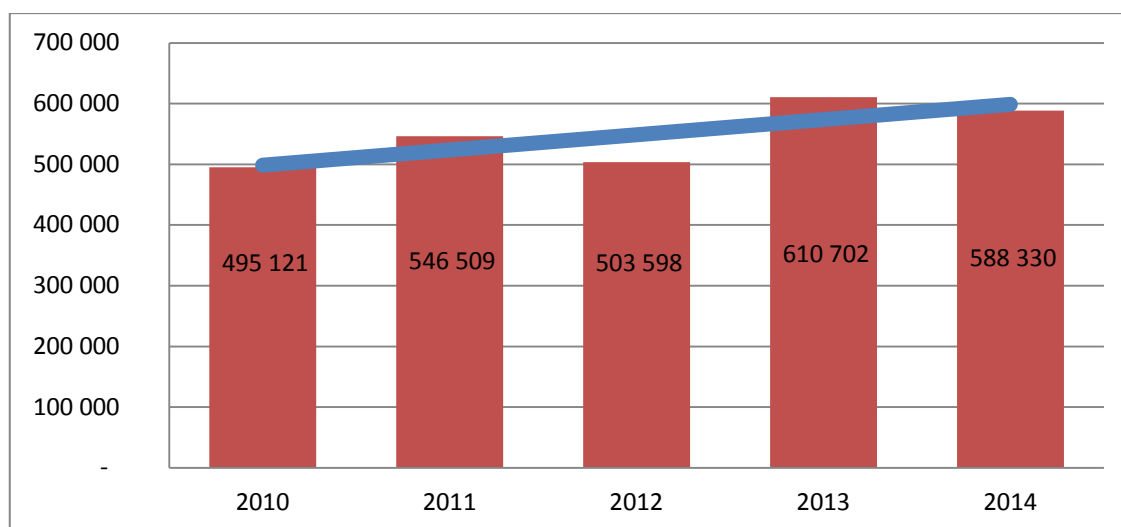
Tabulka 9: Rozdělení osobních nákladů v letech 2010 - 2014

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrný počet zaměstnanců	165	171	174	178	197
Mzdové náklady (tis. Kč)	59 763,-	68 485,-	64 130,-	79 684,-	84 907,-
Sociální zabezpečení a zdr. pojištění (tis. Kč)	19 683,-	22 208,-	20 766,-	25 555,-	27 125,-
Sociální náklady (tis. Kč)	2 249,-	2 760,-	2 730,-	3 466,-	3 869,-
Osobní náklady celkem (tis. Kč)	81 695,-	93 453,-	87 626,-	108 705,-	115 901,-

Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti

Tabulka 9 znázorňuje rozdělení osobních nákladů v letech 2010 – 2014 a jejich peněžní hodnotu. Kromě roku 2012 mají náklady rostoucí tendenci. Růst osobních nákladů může být způsoben dvěma faktory. Jedním z nich je rostoucí průměrný počet zaměstnanců, který dokládají průměrné počty zaměstnanců uvedené v tabulce 9. Druhým faktorem je každoroční dobrovolné navýšení osobních nákladů organizací v takové hodnotě, aby došlo alespoň ke kompenzaci inflace (minimálně 2% růst na každý rok). Růst osobních nákladů na jednoho zaměstnance je patrný z obrázku 7 při proložení lineárním trendem (hodnoty osobních nákladů na jednoho zaměstnance jsou uvedeny v tis. Kč).

Obrázek 7: Vývoj osobních nákladů na jednoho zaměstnance



Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti

3.4.3 Vývoj průměrných mezd v organizaci

Průměrná hrubá měsíční mzda kolísala v rámci posledních 5 let následovně: v roce 2010 byla 30 183 Kč, v roce 2011 činila 33 375 Kč, v roce 2012 průměrná mzda v podniku klesla na 30 714 Kč, v roce 2013 vzrostla na 37 305 Kč a v roce 2014 opět mírně poklesla na 35 917 Kč.

Tabulka 10: Srovnání průměrné hrubé mzdy v organizaci a v ČR

Rok	Průměrná hrubá mzda v organizaci (Kč)	Průměrná hrubá mzda v ČR (Kč)
2010	30 183,-	23 864,-
2011	33 375,-	24 455,-
2012	30 714,-	25 067,-
2013	37 305,-	25 078,-
2014	35 917,-	25 546,-

Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti

Srovnání průměrné hrubé mzdy v organizaci a v ČR uvádí tabulka 10. Zatímco průměrná hrubá mzda v ČR každým rokem mírně roste, v organizaci dochází ke kolísání této průměrné hrubé mzdy. I tak je ale každý rok průměrná hrubá mzda v organizaci podstatně vyšší než průměrná hrubá mzda v ČR.

3.5 Návrh změny systému odměňování

Provedením analýzy systému odměňování organizace nebyly zjištěny žádné závažné chyby. I tak lze definovat určité problematické oblasti celého systému odměňování uvedené níže.

1. Průměrná hrubá měsíční mzda je vyšší než průměrná mzda v ČR, je tedy možné snížit zaručenou mzdu a zároveň zvýšit osobní ohodnocení tak, aby zaměstnanci měli větší motivaci odvést svou práci kvalitně. U THP pracovníků by to mohlo vést i ke snížení přesčasových hodin určitých pracovníků, se kterým se momentálně společnost potýká.
2. Ačkoliv organizace využívá nepřeberné množství zaměstnaneckých benefitů, nevyužívá je zcela tak, aby byly pro zaměstnance i pro zaměstnavatele co nejvýhodnější (tzn., aby byly benefity pro zaměstnavatele plně daňovým výdejem, pro zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a zároveň aby se z nich neplatilo ani pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Zároveň organizace využívá benefity, které tyto parametry nesplňují.
3. Podnik dostatečně nevyužívá možnosti zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, díky kterým by si mohl uplatnit slevy na dani. Momentálně jsou ve společnosti zaměstnaní dva lidé, kteří mají zdravotní postižení.
4. Další, již méně výrazné změny, které by vedly ke snížení celkových nákladů, jsou úpravy ve výši odměn při významném pracovním či životním výročí, snížení počtu školení či rozdělení výše sociálních výhod dle délky zaměstnání v podniku.

3.5.1 Úprava mzdových tarifů a osobního ohodnocení

Změna v systému odměňování zahrnuje změnu mzdových tarifů. U dělnických pozic by mohly být sníženy o 5 Kč ve všech stupních kromě prvního. Jako kompenzace je navrženo zvýšení kompetenčního příplatku o 700 Kč v každém tarifu. U měsíční mzdy se u THP pracovníků přesune 700 Kč ze základní mzdy do osobního ohodnocení, u vedoucích pracovníků je mzda snížena o 2 000 Kč bez zvýšení osobního ohodnocení. Tento krok by mohl být od vedoucích pracovníků brán jako důkaz toho, že pokud chce

podnik snižovat své náklady, začíná na nejvyšších místech. Srovnání stávající a nové situace u dělnických pozic je uvedeno v tabulce 11.

Tabulka 11: Stávající a nová tarifní stupnice

Tarifní stupeň	Stávající situace		Nová situace	
	Hodinová mzda (Kč/hod)	Osobní ohodnocení (Kč/měsíc)	Hodinová mzda (Kč/hod)	Osobní ohodnocení (Kč/měsíc)
1	66,-	1 000,-	66,-	1 700,-
2	93,-	1 080,-	88,-	1 780,-
3	99,-	1 100,-	94,-	1 800,-
4	107,-	1 120,-	102,-	1 820,-
5	111,-	1 140,-	106,-	1 840,-
6	115,-	1 160,-	110,-	1 860,-
7	118,-	1 180,-	113,-	1 880,-
8	123,5	1 200,-	118,5	1 900,-
9	126,5	1 220,-	121,5	1 920,-
10	135,-	1 240,-	130,-	1 940,-

Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti

U dělnických pozic, kde bylo v roce 2014 zaměstnáno 140 osob, by díky tomuto kroku došlo ke snížení nákladů v maximální výši 126 000 Kč za měsíc, tedy 1 512 000 Kč za rok, či v minimální výši 28 000 Kč za měsíc, čili 336 000 Kč (při využití 100% hodnoty osobního ohodnocení).

U technicko hospodářských pracovníků by úspora byla, při počtu 50 zaměstnanců v roce 2014, v maximální výši 35 000 Kč za měsíc, tedy 420 000 Kč za rok, v minimální výši by mzdové náklady byly stejné jako doposud (při využití 100% hodnoty kompetenčního příplatku).

Díky vedoucím pracovníkům, kterých bylo v roce 2014 v organizaci 7, by úspora nákladů byla měsíčně 14 000 Kč, ročně 168 000 Kč.

Celkové snížení mzdových nákladů pro podnik by se díky tomuto kroku pohybovalo v hodnotě až 2 100 000 Kč, při optimistickém výhledu pro zaměstnavatele nebo v hodnotě 504 000 Kč, při využití maximální výše osobního ohodnocení u všech zaměstnanců.

3.5.2 Změny v zaměstnaneckých benefitech

Změna ve výši příspěvku na životní či penzijní pojištění oproti mzdě

Změna ve výši příspěvku na životní či penzijní pojištění spadá do benefitů, které jsou výhodné pro obě strany – pro zaměstnance i zaměstnavatele.

Zvýšení příspěvku na životní pojištění či penzijní připojištění z částky 536 Kč, kterou momentálně organizace nabízí, na 2 500 Kč, což je maximální možný příspěvek zaměstnavatele a zároveň snížení zaručené mzdy o 1 964 Kč (dopočet do 2 500 Kč) by pro zaměstnavatele znamenalo snížení nákladů o 668 Kč na zaměstnance za měsíc. To vede k roční úspoře 8 016 Kč na jednoho zaměstnance. Podnik zaměstnával v roce 2014 197 zaměstnanců, díky tomu by se roční úspora vyšplhala na 1 579 152 Kč. Vzhledem k tomu, že podnik plánuje v roce 2015 přibírat další zaměstnance, úspora by mohla být ještě vyšší. Výpočet je uveden v tabulce 12.

Tabulka 12: Změna příspěvku na životní pojištění pro zaměstnavatele

	Stávající situace		Nová situace	
	Mzda (Kč)	ŽP a PP (Kč)	Mzda (Kč)	ŽP a PP (Kč)
Vyměřovací základ	1 964,-	536,-	0,-	2 500,-
SZ a ZP	668,-	0,-	0,-	0,-
CN zaměstnavatele	2 631,-	536,-	0,-	2 500,-
Celkem	3 168,-		2 500,-	

Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti

Ani zaměstnanec by na tomto řešení nebyl krácen, měsíční bonus by pro něj činil 615 Kč, roční poté 7 380 Kč oproti stávajícímu řešení.

Změny v příspěvku na dopravu do zaměstnání a Kafeterii

Příspěvek na dopravu do zaměstnání spadá do kategorie benefitů výhodných pouze pro zaměstnavatele. Pokud by tedy chtěl zaměstnavatel zaměstnancům vykompenzovat snížení tarifní stupnice mezd a základu měsíčních mezd, může úplně zrušit příspěvek na dopravu do zaměstnání. Místo něj může nabídnout vyšší příspěvek na rekreaci či kulturní a sportovní akce. Organizace momentálně nabízí příspěvek na dovolenou v hodnotě 5 500 Kč. Může si ale dovolit nabídnout příspěvek až do výše 20 000 Kč. Jako kompenzaci za zrušení příspěvku na dopravu a snížení základní mzdy je možné navrhnout nový příspěvek ve výši 10 000 Kč.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání byl v roce 2014 vyčíslen na necelý 1 200 000 Kč. Zvýšení příspěvku do Kafeteria o již zmíněných 4 500 Kč vede k částce 886 500 Kč. Úspora při zrušení příspěvku na dopravu a zvýšení příspěvku do systému Kafateria tedy vede až k celkové roční úspoře 313 500 Kč.

3.5.3 Ostatní změny

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením umožňuje zaměstnavateli uplatnit slevu na dani ve výši 18 000 Kč za zaměstnance se zdravotním postižením a 60 000 Kč za zaměstnance s těžším zdravotním postižením. Organizace momentálně zaměstnává pouze dva pracovníky se zdravotním postižením. Povinný podíl ale činí 4 % podle § 81 novelizovaného zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. Při dodržení tohoto podílu, tedy zaměstnání dalších 6 osob se zdravotním postižením, si organizace bude moci uplatnit slevu na dani o 108 000 Kč vyšší.

Další změny, které by již nebyly z finančního hlediska tak podstatné jako výše uvedené, jsou změny ve výši odměn při významném pracovním či životním výročí, či rozdělení výše sociálních výhod dle délky zaměstnání v podniku. Podnik by si ale musel sám určit, zda by se mu změny vůbec vyplatilo realizovat s přihlédnutím na administrativní a další náklady.

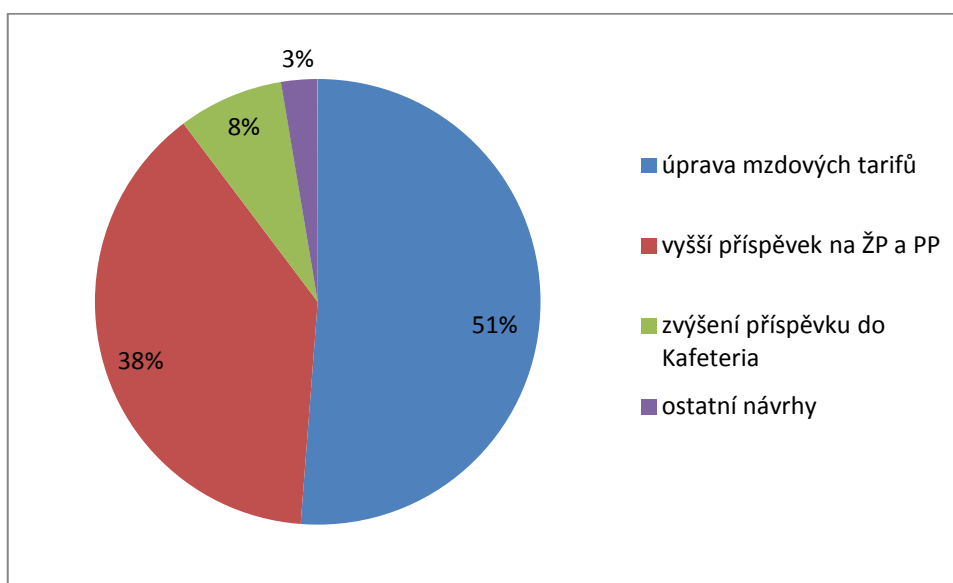
Podnik by se měl také zaměřit na hodnocení již zrealizovaných školení pro zaměstnance – konkrétně na jejich přínos pro zaměstnance. Jsou samozřejmě školení, které nelze opomenout, např. školení řidičů referentů, školení bezpečnosti, školení řidičů na vysokozdvížné vozíky apod., ale existují i školení, které zaměstnanci pro svůj výkon práce nepotřebují.

3.6 Shrnutí výsledků a diskuze

Výše navržené změny by mohly přinést podniku úspory osobních nákladů až do výše 4 100 tis. Kč. V roce 2014 osobní náklady činily 115 901 tis. Kč, to znamená úsporu na nákladech ve výši 3,54 %. Největší částku by podnik ušetřil na úpravě mzdových forem, konkrétně na snížení zaručené mzdy a zvýšení kompetenčního příspěvku a to až 2 100 tis. Kč. Druhá nejvyšší částky by vznikla využitím maximální výše příspěvku na životní pojištění či penzijní připojištění – až 1 579 tis. Kč. Další podíl

na celkovém snížení osobních nákladů nese zrušení příspěvku na dopravu a zároveň zvýšení příspěvku do Kafeteria – až 313 tis. Kč. Ostatní změny, jako je například zaměstnání více osob se zdravotním postižením, změna příspěvků na životní a pracovní jubilea či zrušení různých školení může vést k dalšímu snížení nákladů. Jeho výši ovšem není úplně jednoduché vyčíslit, minimální hodnota by se ale pohybovala kolem dalších 100 tis. Kč. Rozdělení úspor do jednotlivých kategorií v procentuální hodnotě přehledně zobrazuje přiložený obrázek 8.

Obrázek 8: Rozdělení oblastí úspor v novém systému odměňování



Zdroj: Zpracováno na základě interních informací společnosti

Nově navrhnutý systém odměňování samozřejmě není jedinou možnou variantou, ale s přihlédnutím k faktu, že organizace se prezentuje jako podnik, který nabízí spoustu zaměstnaneckých a sociálních výhod, čímž se odkazuje na svou mateřskou organizaci sídlící ve Finsku, využívají změny systému právě výhod zaměstnaneckých benefitů a vyšších kompetenčních příplatků jednotlivců, které jsou pro sociální politiku podniku stěžejní.

Nově navrhnuté změny v systému by měli zaměstnance více motivovat k odvedení kvalitní práce právě díky podstatnému zvýšení osobního ohodnocení (zhruba o 70 % oproti stávajícímu osobnímu ohodnocení).

4 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na systémy odměňování pracovníků a jejich vliv na náklady podniku. Cílem této práce bylo na základě analýzy stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Huhtamaki Česká republika, a.s. a s ohledem na náklady podniku, vymezení problematické oblasti daného systému odměňování a následné navržení opatření, které by vedly k jeho zlepšení. Ke splnění daného cíle bylo využito analýzy odborné literatury a dalších zdrojů, jako jsou například zákony České republiky vztahující se k této problematice, statistická data čerpaná z internetových stránek Českého statistického úřadu a interních informací společnosti, které mají vypovídací hodnotu o organizaci a o její finanční situaci. Po provedení analýzy momentálně nastaveného systému odměňování byly vymezeny a popsány problematiky systému. Následně došlo k detailnímu navržení změn, které by, po uvedení do praxe, vedly ke zlepšení tohoto systému odměňování. Při zlepšování systému odměňování jsem kladla důraz nejen na snížení celkových nákladů podniku, ale i na zvýšení hodnoty zaměstnaneckých výhod, které by mohli pracovníci ocenit. Velký důraz je kladen na zvýšení osobního ohodnocení zaměstnanců, které povede k motivaci pracovníků udělat práci co nejlépe.

Ačkoliv se organizace snaží nabízet nepřehledné množství benefitů a odměn svým zaměstnancům, nevyužívá zcela efektivně všechna daná zvýhodnění, která by přispěla ke snížení celkových nákladů. Navrhla jsem tedy snížení množství benefitů odstraněním jednoho z nich ve prospěch zvýšení jiného, který je pro organizaci a její pracovníky výhodnější.

Změny v systému odměňování reflektují odkaz k Finské mateřské organizaci a její vysoce nastavené sociální politice pro pracovníky, kterým se snaží podnik uvnitř i vně prezentovat.

Motivace zaměstnanců, spravedlivé rozdělování odměn a sociální jistoty jsou, dle mého názoru, hybnými silami podniku, se kterými se dá pracovat. Ačkoliv mzda je důležitým faktorem, bez kterého by nebylo možné chodit do zaměstnání a trávit tam svůj čas, důležité je také prostředí, které v organizaci vládne. Pokud je společnost solidární k nám, jsme ochotní i my být na oplátku solidární ke společnosti. Mzdu totiž není

možné do nekonečna zvyšovat tak, aby její výše byla stále atraktivní a motivační pro zaměstnance. Pokud jsme ale schopní nastavit celý systém odměňování tak, že stojí na více pilířích, jako odměnu získáme loajální pracovníky, kteří svou práci odvádí s přesvědčením, že za ni obdrží takové odměny, které si zaslouží. A pro personalisty není nic důležitějšího než spokojený zaměstnanec, který bere organizaci jako svou druhou rodinu.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

ADAI, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. české vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. Expert (Grada). ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František a Václav CEJTHAMR. *Jak vést a motivovat lidi: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008, v, 113 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2235-8.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

DUDA, Jiří - ŠPERKOVÁ, Radka. *Zaměstnanecké výhody v době krize*. In: *Inproforum 2009: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference: Ekonomická krize – výzva pro regiony: 5.-6. listopadu 2009, České Budějovice*. Č. Budějovice: Jihočeská univerzita, 2009, s. 76-79. ISBN 978-807394-016-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007, 110 s. ISBN 978-802-4816-296.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. české vyd. Praha: Leges, 2011, 240 s. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 1999, xxii, 456 s. ISBN 80-717-9228-4.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Zákon č. 586/1993 Sb., o daních z příjmu ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění ve znění pozdějších předpisů.

Internetové zdroje

Český statistický úřad. *Průměrná hrubá měsíční mzda 2000 - 2013* [online]. 2015 [cit. 2015-06-21]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/2-mzda_v_kc

Český statistický úřad. *Průměrná hrubá měsíční mzda ve 4. čtvrtletí 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-06-21]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hrubam-esicni-mzda-ve-4-ctvrtletí-2014>

Huhtamaki: Akcionáři. *Huhtamaki* [online]. © HUHTAMAKI GROUP 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z WWW: <http://www.huhtamaki.com/investors/share-information/shareholders>

Huhtamaki: Naše historie. *Huhtamaki* [online]. © HUHTAMAKI GROUP 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z WWW: <http://www.huhtamaki.com/about-us/our-history>

Huhtamaki: O nás. *Huhtamaki* [online]. © HUHTAMAKI GROUP 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z WWW: <http://www.huhtamaki.com/about-us>

Další zdroje

Interní zdroje společnosti Huhtamaki Česká republika

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model celkové odměny	12
Obrázek 2: Mzdový systém založený na hodnocení práce	15
Obrázek 3: Logo společnost	27
Obrázek 4: Organogram umístění Huhtamaki ČR, a.s. v koncernu Huhtamaki.....	28
Obrázek 5: Organogram společnosti Huhtamaki ČR, a.s.	29
Obrázek 6: Složení celkových nákladů	42
Obrázek 7: Vývoj osobních nákladů na jednoho zaměstnance.....	44
Obrázek 8: Rozdělení oblastí úspor v novém systému odměňování.....	49

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých kategoriích (2010 – 2014)	30
Tabulka 2: Tarifní stupnice v roce 2014.....	31
Tabulka 3: Výše zákonných a jinak zaručených příplatků	33
Tabulka 4: Výše příplatků za přechodně prováděnou práci	33
Tabulka 5: Stanovení hodnoty podpory pro dojíždění	35
Tabulka 6: Příspěvek na jazykové vzdělání.....	36
Tabulka 7: Odměna při pracovních výročí	37
Tabulka 8: Vývoj osobních nákladů na celkových nákladech a jejich podíl.....	42
Tabulka 9: Rozdělení osobních nákladů v letech 2010 - 2014	43
Tabulka 10: Srovnání průměrné hrubé mzdy v organizaci a v ČR	44
Tabulka 11: Stávající a nová tarifní stupnice.....	46
Tabulka 13: Změna příspěvku na životní pojištění pro zaměstnavatele	47

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
CEFR	Common European Framework of Reference for Languages
CN	celkové náklady
ČR	České republika
Kč	koruna česká
MN	mzdové náklady
ON	osobní náklady
PE	polyetylen
PET	polyetylentereftalát
PM	přímý nadřízený
PP	polypropylen
THP	technickohospodářský pracovník
VZO OS	Vyšší základní organizace odborového svazu
ZO OS	Základní organizace odborového svazu

Příloha A: Vlastnické poměry v koncernu Huhtamaki

Huhtamäki Oyj

Jméno firmy	Základní kapitál	Vlastnický podíl (%)
Huhtamäki Holding Oy	8 EUR	100
Huhtamaki Finance B.V.	490071 EUR	75
Huhtamäki Foodservice Finland Oy	2503 EUR	100
Partner Poracup Oy	13236 EUR	100
Huhtamaki Hungary Kft	67240 HUF	100

Huhtamaki Finance B.V.

Jméno firmy	Základní kapitál	Vlastnický podíl (%)
Huhtamaki Turkey Gıda Servisi Ambalajı A.S.	17000 TRY	100
Huhtamaki Holdings Pty Limited	86202 AUD	100
Huhtamaki (NZ) Holdings Limited	12223 NZD	100
Huhtamaki Holdings France SNC	38480 EUR	100
Huhtamaki Anglo Holding	1 GBP	100
Huhtamaki Finance Limited	10 GBP	100
Huhtamaki Finance BV y Cia, Sociedad Coleciva	24604 EUR	100
Huhtamaki (Norway) Holdings A/S	28459 NOK	100
Huhtamaki Sweden AB	1500 SEK	100
Huhtamaki Finance Company I B.V.	20 EUR	100
Huhtamaki Brazil Investments II B.V.	18 EUR	100
Huhtamaki Egypt L.L.C.	6000 EGP	75
Huhtamaki South Africa (Pty) Ltd	335 ZAR	100
Huhtamaki Flexibles Italy S.r.l.	1000 EUR	100
Huhtamaki Singapore Pte. Ltd	28000 SGD	100
Huhtamaki (Vietnam) Limited	25097 USD	100

Huhtamaki Finance Company I B.V.

Jméno firmy	Základní kapitál	Vlastnický podíl (%)
Huhtamaki Foodservice Poladn Sp. z.o.o.	3077 EUR	100
Huhtamaki Consorcio Mexicana S.A. de C.V.	61903 MXN	100
Huhtamaki Česká republika, a.s.	111215 CZK	100
Huhtamaki B.V.	18 EUR	100
Huhtamaki Beheer V B.V.	18 EUR	100
Huhtamaki Beheer XI B.V.	18 EUR	100
Huhtamaki Nederland B.V.	4530 EUR	100
Huhtamaki Paper Recycling B.V.	61 EUR	100
Huhtamaki Molded Fiber Technology B.V.	91 EUR	100
Huhtamaki New Zealand Limitd	33737 EUR	100
Huhtamaki (Thailand) Limited	100000 THB	100

Příloha B: Výrobky společnosti Huhtamaki ČR, a.s.

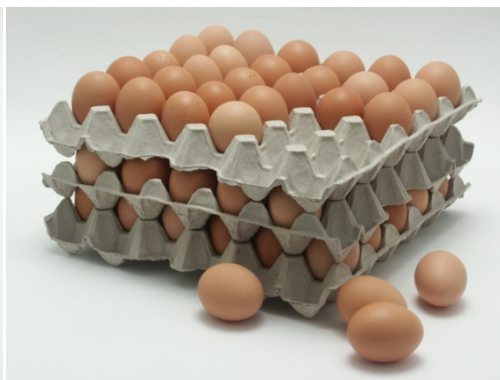
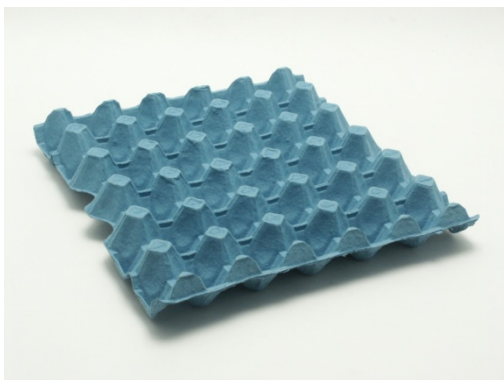
1. Krabičky na vejce

Krabičky se vyrábí v různých velikostech – pro 6, 10, 12 či 15 ks vajec a délky pro vejce jsou od velikosti S po velikost XL. Společnost nabízí různé řady výrobku – řadu VISI, která má průzory, aby bylo na vejce vidět, řadu TOP, VISI a VISITOP, které patří do standardní třídy krabiček na vejce, řadu EFFECT a EFFECT+, které reprezentují moderní trendy krabiček a nově řadu NESTPACK, která byla do provozu uvedena v roce 2014 a liší se zesílením deformačních zón a větším prostorem pro reklamu.



2. Proložky na vejce

Proložky na vejce reprezentuje řada EUR, EUR+, 17 SUPRA, 17 FUTURA, 20M, 15,5 LBS, 15,5 FUTURA, MULTI K+ a FAMILYPACK které jsou určeny pro třicet vajec od velikosti S po velikost XL.



3. Krabičky na ovoce

Krabičky na ovoce z nasávané kartonáže se dodávají ve třech objemech – 250 ml, 500 ml a 1000 ml. Využívají se pro drobné ovoce, jakým jsou maliny, jahody, borůvky, rybíz a další.

