

METODIKA ANALÝZY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ZPRACOVATELSKÉHO PODNIKU

METHODOLOGY OF EMPLOYEE REWARDING ANALYSIS IN A PRODUCER ENTERPRISE

Pavel Tomšík, Stanislava Lišková

Anotace:

Příspěvek se zabývá vytvořením přehledu metodiky, kterou je možné použít při analýze struktury zaměstnanců ve vztahu k analýze diferenciaci odměňování zaměstnanců v podniku. Doporučuje strukturu věkovou, podle vzdělání a kvalifikace, počtu zaměstnanců, trvalý stav, fiskální stav, placený stav. Pro analýzu diferenciaci mezd vychází příspěvek z výpočtu měsíční mzdy a škály kvantilových ukazatelů.

Klíčová slova:

podnik, lidské zdroje, odměňování, mzda, diferenciaci, kvantily

Abstract:

The paper deals with a creation of methodology overview, which could be used for an employee structure analysis in relation with an analysis of rewarding differentiation of employee in enterprise. It's suggested an age structure, a structure in according to education and qualification, number of employee, permanent state, fiscal state, paid state. The paper goes out from a calculation of month wage and a series of quantiles indicators.

Keywords:

company, human resources, rewarding, wage, differentiation, quantiles

ÚVOD

Lidské zdroje svou prací ohraničují možnosti každé organizace, tedy i zemědělských a zpracovatelských podniků, neboť mají vliv na stupeň využívání věcných zdrojů. Jsou také zdroji nákladnými, protože vyžadují vysoké náklady na mzdy, pojištění, vzdělávání a výcvik, sociální zabezpečení. To podporuje hypotézu, že lidské zdroje jsou pro podnik nákladné, ale toto hledisko nemůže být jediné. Jiná hypotéza stanovuje, že nejcennějším aktivem podniku 21. století budou jeho pracovníci disponující znalostmi a jejich produktivita podporována systémy odměňování.

CÍL A METODY

Cílem práce je vytvořit přehled metod, které autoři navrhuji k použití při analýze struktury zaměstnanců v podniku s vazbou na diferenciaci odměňování, aby se získal přehled o účelnosti vynakládaných prostředků na odměňování. Jelikož je tato problematika značně rozsáhlá, přehled nebude vyčerpávající, ale budou zde zmíněny jen některé metody.

Při zpracování stručného přehledu metod vycházejí autoři z metod, které popisují a uvádějí v publikacích Tomšík, Bartošová (2003a, b), Tomšík, Bartošová (2004) a mohou sloužit k doplnění výsledků této publikace. Metodika naší práce je taková, že jsme do příspěvku zařadili popis používaných metod s příklady a ukázkami jejich využití v praxi. Pro

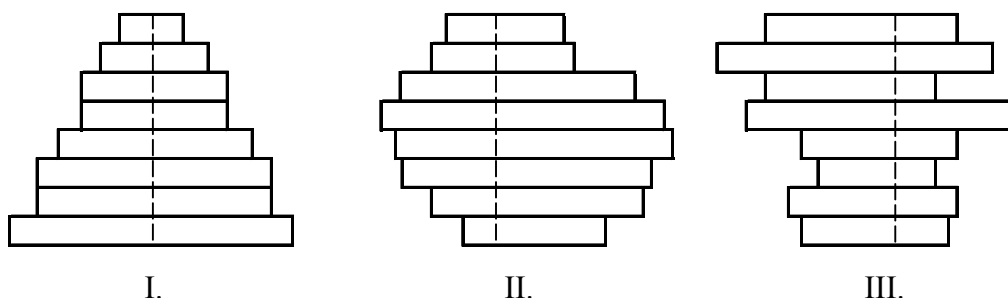
zpracování podkladů při použití metodik je možné využít software Microsoft Word a Microsoft Excel.

Príspevek vznikl s podporou výzkumného projektu NAZV MZe ČR číslo QF 3276.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Analýza struktury zaměstnanců

Strukturou stavu zaměstnanců se zabývají autoři za účelem poznání charakteristik zaměstnanců nebo populace, které jsou základem pro plánování pracovních míst i odměňování. Je sestavována STRUKTURA VĚKOVÁ, která může být různě detailní. Číselné údaje mohou být využity pro sestavení obrázku věkové pyramidy a její analýzy využívají personální manažeři, neboť věk má významný vliv na pracovní chování a umožňuje signalizovat i odchody do důchodu. Modely věkových pyramid by měly být prvními, které si personální útvar vypracují. Jedná se o jednoduchý nástroj, který umožňuje získání zajímavých informací. Neexistuje předem žádná absolutně ideální věková pyramida, ale existuje ideální pyramida pro každý podnik nebo v podniku pro určitou skupinu zaměstnanců. Podle Perettiho (1997) můžeme nabídnout některé charakteristické typy pyramid.



Obr. 1: Věkové pyramidy (Peretti, 1997)

- I. Mnoho zaměstnanců mladších 40 let. V případě konjunktury nepříznivá, riziko významného propouštění – málo kariérových výhod. Významné náklady na vzdělávání. (Forma hrušky.)
- II. Vhodně vyvážená věková pyramida s vhodným rozdělením příchodů a odchodů zaměstnanců.
- III. Mnoho starších zaměstnanců. Výhoda: velká přizpůsobivost v případě náročné konjunktury. Nevýhody: omezená obměnitelnost, vysoké mzdové náklady. (Forma hříbu.)

Věková struktura zaměstnanců může být uspořádána, kromě pyramid, také do tabulky podle skupin různého věkového rozpětí. V ní by mohly být uvedeny počty zaměstnanců podle hladin věkového rozpětí ve vztahu k pohlaví a hrubým mzdám v těchto skupinách za sledované období.

Pokud si podnik podobnou tabulku sestaví, číselné údaje z ní pak mohou být následně využity k sestavení věkové pyramidy a tak sloužit pro personálního manažera k další analýze. Věk má totiž významný vliv na pracovní chování a jak již bylo zmíněno výše může signalizovat například i odchody do důchodu.

Neméně významná je STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ PODLE KVALIFIKACE (VZDĚLÁNÍ). Tato struktura a informace, které dává, je vázána na strukturu věkovou, délku pracovního poměru, pohlaví, aj. Zvláště je použitelná jako informace mající vztah k odměňování. O významu analýzy existujících lidských zdrojů se zmiňuje rovněž Armstrong (1999). Podle tohoto autora by analýza měla klasifikovat zaměstnance podle funkčních hledisek, útvarů, povolání, zaměstnání, úrovně kvalifikace a postavení. V podstatě podporuje Perettiho (1997) a akcentuje i komparaci mezi jednotlivými kategoriemi pracovníků. Praxi měření stavů

zaměstnanců se věnovali rovněž Martory, Crozet (1998). Upozorňují na praxi evropských zemí, uvádějí členění téměř shodné s předchozími citovanými autory a doporučují ještě jednu skupinu zaměstnanců. Jedná se o skupinu zaměstnanců na částečný pracovní úvazek. Celkový stav těchto pracovníků odpovídá součtu vah, které jsou částí pracovního času stanoveného podnikem. Příkladně to znamená, že máme teoretický stav 2 pracovníků, z nichž 1 má úvazek 0,40, druhý 0,30 a výsledkem je 0,70 váženého stavu pracovníků. Kvantitativní problematikou se zabývá i Mahé de B. (1998). Uvádí, že pro operativní řízení nebude stačit pouze kvantitativní znalost stavů zaměstnanců. Ale pro současnost bude potřeba poznávat kvalitativní znaky pracovních míst, což se stane nezbytností a bude potřeba se zabývat analýzou míst a jejich kvalitativním rozvojem.

Strukturu zaměstnanců podle kvalifikace ve vztahu ke mzdám bývá uvedena v tabulce současně v členění podle pohlaví. Zpravidla se používá členění zaměstnanci celkem, v tom zaměstnanci se vzděláním základním a nedokončeným, středním bez maturity středním s maturitou, vyšším odborným a bakalářským, vysokoškolským a případně bez uvedení (tedy pět stupňů vzdělání, jak je používají ČSÚ nebo MPSV ve svých přehledech).

Poznání této struktury umožní podniku vypracovat plán potřeby vzdělávání zaměstnanců, které zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců, zda plánovat vzdělávání jednorázová nebo cyklická, jaké volit formy vzdělávání – interní, externí a kolik peněz je potřeba vyčlenit. Zjištění a sledování vzdělání vede rovněž k úvahám a plánům o odměňování zaměstnanců a jejich motivaci k vzdělávání a ovlivní jistě množství osobních nákladů.

Pro potřeby odměňování, plánování lidských zdrojů, je vhodné mít poznatky o POČTU ZAMĚSTNANCŮ v podniku, neboť tyto poznatky mají vliv na celkovou politiku zaměstnanosti. Je vhodné začít definicí, co je to stav (počet) zaměstnanců, neboť máme množství termínů, které je vhodné rozlišovat. Například Peretti (1997) uvádí, že s tímto termínem jsou spojovány další, které je nutno brát v úvahu. Jedná se o tyto pojmy: běžný stav zaměstnanců, zapsaný (evidenční) stav zaměstnanců, trvalý stav, rozpočtový, okamžitý a průměrný stav, placený stav zaměstnanců. Běžný stav zaměstnanců je důležitý pro uplatňování legislativy v podniku např. z důvodu volení zástupců zaměstnanců pro vyjednávání se zaměstnavatelem. Vymezení tohoto běžného stavu je důležité při aplikaci sociálních zákonů. Evidovaný (zapsaný) stav zaměstnanců je stav, který zahrnuje zaměstnance do registru zaměstnanců. Tento registr potom obsahuje dokumenty, které mají vztah k náboru, vstupu a odchodům zaměstnanců, k smlouvám, propouštění, demisím, vypršením lhůt smluv na dobu určitou. Obsahuje základní údaje o zaměstnanci – jména, příjmení, národnost, datum narození, pohlaví, zaměstnání a kvalifikaci, data vstupu a odchodu. Evidovaný stav zaměstnanců může být sledován pro různý čas např. pro stav současný nebo stav k určitému datu nebo průměrný stav k určitému datu. Trvalý stav zaměstnanců je tvořen zaměstnanci, kteří mají v daném roce smlouvu na dobu neurčitou v období od 1. 1. do 31.12.

Trvalý stav zaměstnanců (Martory, Crozet, 1998, Peretti, 1997) vypočítáme takto:

$\text{Trvalý stav} = \text{stav počáteční k 1. 1.} - \text{odchody} - \text{smlouvy na dobu určitou} - \text{smlouvy na částečný úvazek}$
--

Stav rozpočtový (fiskální) zahrnuje všechny, kteří figurovali ve stavu bez ohledu na čas a byli podnikem placeni v průběhu účetního roku. Tento stav slouží k daňovým účelům a sociálnímu pojištění.

$\text{Fiskální stav} = \text{počáteční stav} + \text{vstupy v roce}$

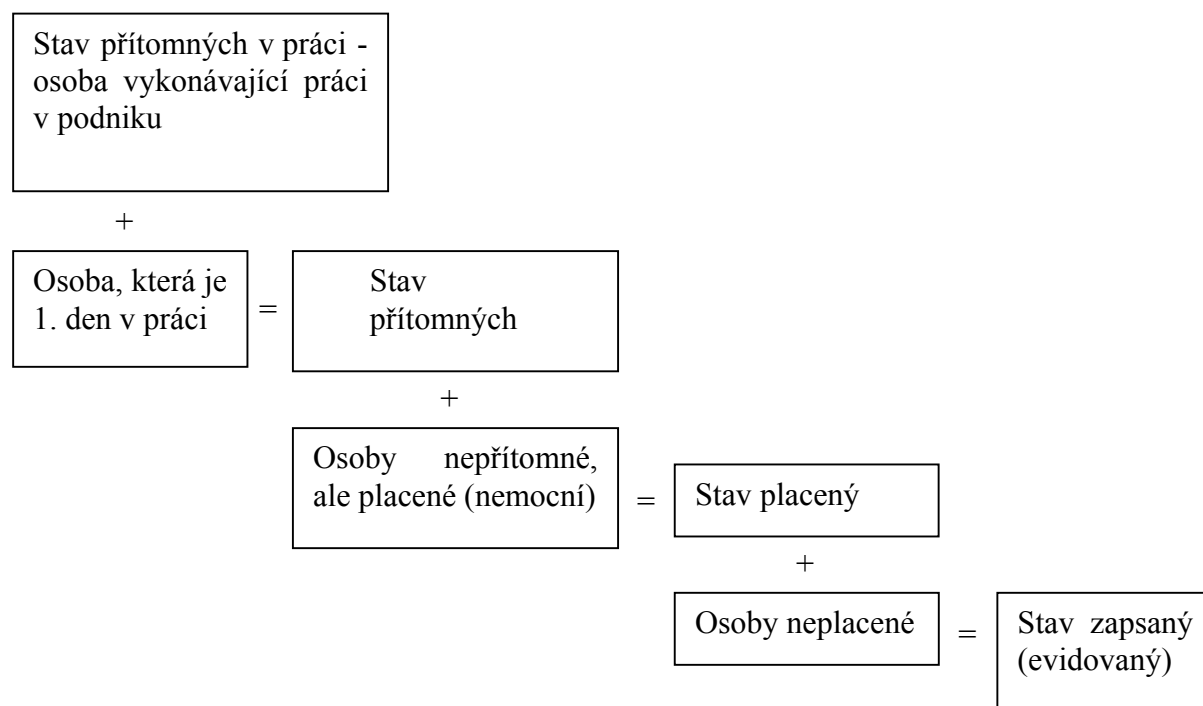
Placený stav zaměstnanců je ten, který je tvořen osobami přítomnými a osobami,

jejichž pracovní smlouva byla dočasně přerušena, tedy se neplatí, ale patří do stavu zapsaného (evidovaného) případně trvalého. Zaměstnanci pobírají např. dávky v nemoci.

Placený stav zaměstnanců, např. k 31. 12. = stav zapsaný (evidovaný) – stav neplacený

Stav přítomných v práci je stav zaměstnanců, kteří v příslušném dni skutečně byli přítomni v práci. Tento pojem je důležitý, neboť má vliv na délku placené dovolené.

Schéma výpočtu, jež uvádí vztahy mezi různými okamžitými stavy zaměstnanců:



Vedle sledování podnikových stavů zaměstnanců je důležité pro personalisty sledovat stavy zaměstnanců na trhu práce v příslušném odvětví a porovnávat například jejich úbytky s úbytky podnikovými. Sledování interního a externího trhu práce je charakteristikou řízení lidských zdrojů.

Analýza diferenciací odměňování zaměstnanců

Pro hodnocení odměňování zaměstnanců používáme údaje z podniků nejlépe za určité časové období. Pro vyhodnocení diferenciací mezd se používají údaje vycházející z evidovaného stavu zaměstnanců – muži a ženy zvlášť, zaměstnanci celkem, dále v členění na dělníky a technicko hospodářské zaměstnance (THZ) a to podle pohlaví, věku, vzdělání (základní, střední bez maturity, s maturitou, vyšší odborné a bakalářské, vysokoškolské).

Pro VÝPOČET MĚSÍČNÍ MZDY můžeme využít údaje o počtu odpracovaných hodin jednotlivých zaměstnanců a dosažených ročních mezd. Přepočteme je na vážený průměr hodnotou 2 016 pracovních hodin v roce a následně tento údaj o roční mzdě upravíme na průměrnou měsíční hrubou mzdu pracovníka.

Postup výpočtu průměrné měsíční hrubé mzdy zaměstnance byl sestaven takto:

$$1. \quad \frac{\text{Celková roční hrubá mzda (Kč)}}{\text{Počet odpracovaných hodin (h)}} = \text{Průměrná hrubá hodinová mzda (Kč)}$$

2. Průměrná hrubá hodinová mzda * 2 016 h = Přepočtená roční hrubá mzda (Kč)

$$3. \frac{\text{Přepočtená roční hrubá mzda (Kč)}}{12} = \text{Přepočtená měsíční hrubá mzda (Kč)}$$

Příklad:

Zaměstnanec Petr Kozílek odpracoval v kalendářním roce 2003 v podniku 1 824 hodin a jeho zdanitelná roční mzda činila 150 438 Kč.

$$\frac{150\,438}{1\,824} = 82,477 \quad \text{Kč.h}^{-1} \quad \dots \text{průměrná hrubá hodinová mzda,}$$

$$82,477 * 2\,016 = 166\,273,632 \quad \text{Kč.rok}^{-1} \quad \dots \text{přepočtená roční hrubá mzda,}$$

$$\frac{166\,273,632}{12} = 13\,856 \quad \text{Kč.měsíc}^{-1} \quad \dots \text{přepočtená průměrná měsíční hrubá mzda.}$$

Průměrná přepočtená měsíční hrubá mzda tohoto zaměstnance činí 13 856 Kč.

Pro VÝPOČET DIFERENCIACE MEZD může být použita škála kvantilových ukazatelů, kterých se všeobecně pro hodnocení mezd používá. Jedná se především o kvartily a decily.

Kvantily – uspořádanou variační řadu rozdělují v určitém poměru četností. Obecně hovoříme o p -procentním kvantilu x_p , který z uspořádané řady oddělí $100.p\%$ hodnot, pro něž platí, že $x_{(i)} \leq x_p$ a zároveň hodnot $100 - 100.p\%$, pro něž naopak platí, že $x_p \leq x_{(i)}$ (Minařík, 1995).

$$100.p \leq \sum_{x_{(i)} \leq x_p} 100.p(x_i) \quad \text{a} \quad (100 - 100.p) \leq \sum_{x_p \leq x_{(i)}} 100.p(x_i)$$

Kvartily – jsou kvantily, které dělí uspořádanou řadu na čtyři části se stejnou četností

$x_{0,25}$ dolní kvartil

$x_{0,50} = \tilde{x}$ prostřední kvartil (je totožný s mediánem)

$x_{0,75}$ horní kvartil

Některé základní ukazatele významných hodnot variační řady budeme dále blíže specifikovat v souvislosti s hodnocením mezd:

D_1 – první decil – výdělek na místě první desetiny variační řady vzestupně uspořádaných hodnot (někteří autoři první decil označují jako nízká úroveň),

Q_1 – první kvartil – výdělek na místě první čtvrtiny variační řady (dolní hranice střední úrovně),

$\tilde{x}$ – medián – výdělek ležící u položky v polovině variační řady vzestupně uspořádaných hodnot, tedy hodnota dělicí uspořádanou variační řadu na dvě poloviny o stejné četnosti (střední úroveň),

$\bar{x}$ – průměr – aritmetický průměr zjišťovaných charakteristik,

Q_3 – 3. kvartil – výdělek na místě třetí čtvrtiny variační řady (horní hranice střední úrovně),

D_9 – 9. decil – výdělek na místě deváté desetiny variační řady vzestupně uspořádaných hodnot (vysoká úroveň),

$$R = x_{\max} - x_{\min}$$

R_x – variační rozpětí – rozpětí hodnot souboru,

Příklad:

Z údajů o 345 zaměstnancích podniku Koruna, a. s., jsme sestavili vzestupně uspořádanou variační řadu průměrných měsíčních hrubých mezd a to pro dělníky a THZ zvlášť. Pak jsme určovali medián, dolní a horní kvartil a první a devátý decil. Výsledky jsou uvedeny v tabulce (viz Tab. 1).

Tab. 1: Stanovení kvantilů ve variační řadě průměrných mezd zaměstnanců podniku Koruna, a. s.

Kategorie	D_1	Q_1	$\tilde{x}$	Q_3	D_9	Průměr	Variační rozpětí
Dělníci	7 494	9 022	10 766	12 587	14 575	11 039	44 529
THZ	12 809	14 923	18 260	22 843	29 245	19 707	39 314

Při hodnocení mzdové diferenciaci v celém souboru zaměstnanců – dělníků a THZ – je rozložení kvantilů odlišné než kdybychom hodnotili zvlášť jednotlivé organizační jednotky (oddělení, odbory, střediska atd.). Oba pohledy, tzn. z hlediska středisek i z hlediska vzestupně uspořádaných všech podnikových průměrných měsíčních mezd dělníků a THZ, jsou možné a poskytují údaje pro posouzení diferenciaci odměňování a mohou být případným vodítkem pro využívání mzdy při motivaci všech zaměstnanců jak ve střediscích tak za podnik celkem. Můžeme říci, že analýza pomocí zvolených kvantilových ukazatelů umožňuje vyhodnotit diferenciaci mezd podstatně lépe než pouhý přehled čísel.

V případě, že chceme ANALYZOVAT TARIFNÍ SYSTÉM podniku a zjistit tak diferenciaci mezd zaměstnanců, je dobré začít analýzou mzdových tříd a mzdových tarifů. Na základě podkladů poskytnutých podnikem potřebujeme zjistit nejen kolik zaměstnanců je zařazených ve kterém třídě, ale také jak na sebe jednotlivé třídy navazují, resp. jak se překrývají.

Výpočet překrývání mzdových tarifů můžeme provést tak, že:

$$Mt_a \text{ horní mez} - Mt_b \text{ dolní mez} = \text{Překrývání} (Mt_a - Mt_b) \quad (\text{Kč})$$

$$\text{Rozpětí } Mt_b = \text{Horní mez } Mt_b - \text{Dolní mez } Mt_b \quad (\text{Kč})$$

$$\text{Překrývání (\%)} = \frac{\text{Překrývání } (Mt_a - Mt_b)}{\text{Rozpětí } Mt_b} \quad Mt \dots \text{mzdový tarif}$$

Příklad:

Jako příklad uvedeme stupnici hodinových mzdových tarifů a provedeme analýzu překrývání jednotlivých tarifních tříd dle metodiky, kterou jsme uvedli výše.

Tab. 2: Stupnice hodinových mzdových tarifů

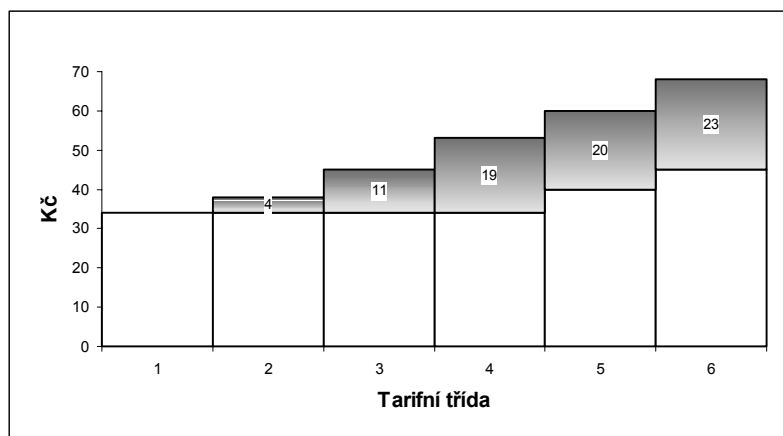
Tarifní třída	Hodinový tarif	Prémie max.	Celkem Kč/h/Nh
1	34	0	34
2	34	4	38
3	34	11	45
4	34	19	53
5	40	20	60
6	45	23	68

Používaná tarifní stupnice hodinových tarifů má šest tarifních tříd, kdy první až čtvrtá má stejný základ, ale liší se doplňkovou premii: 0 až 19 Kč. Zbylé dvě třídy již mají diferencovaný základ i premii.

Tab. 3: Překrývání měsíčních mzdových tarifů

Třídy a b	Mt _a (horní mez)	Mt _b (dolní mez)	Překrývání (Mt _a -Mt _b) v Kč	Rozpětí Mt _b	Překrývání %
1 : 2	34	34	0	4	0,00
2 : 3	38	34	4	11	36,36
2 : 4	38	34	4	19	21,05
3 : 4	45	34	11	19	57,89
3 : 5	45	40	5	20	25,00
4 : 5	53	40	13	20	65,00
4 : 6	53	40	13	23	56,52
5 : 6	60	45	15	23	65,22

Pro lepší znázornění mzdových tarifů je vhodné sestavit graf (Obr. 2), který uvádíme dále. Jednotlivé sloupce znázorňující 6 tarifních tříd s hodinovými tarify jsou v rozpětí mimo prvního, který tvoří základ. Počínaje druhou mzdovou třídou se jedná o hodinové tarify s překrýváním. Současné mají tyto mzdové hodinové tarify přesah do jiných než sousedních tříd. Rozpětí tarifů je uvedeno uvnitř sloupečků od 4 Kč do 23 Kč.



Obr. 2: Graf stupnice hodinových mzdových tarifů

ZÁVĚR

Vzhledem k rozsahu problematiky uvádíme, že metody analýzy lze doplnit i o analýzu struktury mzdových nákladů, analýzu mezd a produktivity práce, analýzu diferenciací odměňování podle pásma měsíčních mezd, analýzu průměrné mzdy podle pohlaví a věku nebo podle vzdělání.

Závěrem můžeme konstatovat, že příspěvek vytváří metodický aparát pro hodnocení některých aspektů analýzy struktury zaměstnanců ve vztahu k odměňování a indikuje možnosti dalšího upřesňování.

Literatura:

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
 MAHÉ DE B., H. *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*. Paris: Economica, 1998. 486 p. ISBN 2-7178-3469-9
 MARTORY, B., CROZET, D. *Gestion des ressources humaines. Manuel de pilotage social*. Paris: Nathan,

1998. 255 s. ISBN 2-09-190931-9.
MINAŘÍK, B. *Statistika I*. Brno: MZLU, 1995. 160 s. ISBN 80-7150-166-0
TOMŠÍK, P., BARTOŠOVÁ, S. Proposal of a modified wage tariff scale in a forest enterprise in the Czech Republic. *Agriculture Economics*, 2003a, roč. 49, č. 10, S. 483-486. ISSN 0139-570X
TOMŠÍK, P., BARTOŠOVÁ, S. Analýza diferenciací mezd v podniku. *Acta Mendelovae zemědělské a lesnické univerzity v Brně*, 2003b, roč. LI, č. 6, s. 91-99. ISSN 1211-8516
TOMŠÍK, P., BARTOŠOVÁ, S. Analýza a návrh řešení odměňování zaměstnanců podniku. *Acta Mendelovae zemědělské a lesnické univerzity v Brně*, 2004, roč. LII, č. 3, s. 51-57. ISSN 1211-8516
PERETTI, J. - M. *Ressources humaines*. 4. vydání. Paris: Vuibert, 1997. 575 s. ISBN 2-7117-7671-9.
Český statistický úřad. *Statistická ročenka České republiky, 2002*. Praha: Scientia, 2002, 739 s. ISBN

Kontaktní adresa:

Doc. Ing. Pavel Tomšík, CSc., Ing. Stanislava Lišková, Ústav managementu, Provozně ekonomická fakulta, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno,
telefon: +420545132033 (Tomšík), +420545132029 (Lišková),
e-mail: tomsik@mendelu.cz, liskova.stana@seznam.cz.