

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

System odměňování pracovníků v České spořitelně, a. s.

Aneta Lapešová

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta LAPeŠOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **System odměňování pracovníků v České spořitelně, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Obecně o odměňování
2. Mzdové systémy
3. Popis mzdového systému v České spořitelně, a.s.
4. Analýza mzdového systému v České spořitelně, a.s.
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy


Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- ADAIR, J. Efektivní motivace. Přel. L. Vorlíčková. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004.
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. Praha : Grada, 2002.
BRODSKÝ, Z. Řízení lidských zdrojů, Univerzita Pardubice 2005.
BUCHTA, M. Nauka o podniku. Pardubice, Univerzita Pardubice 2008.
DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. Přel. J. Loudin. Praha : Linde, 2005.
HELLER, R. Jak motivovat druhé. Přel. M. Koláč; J. Matas. 1. vyd. Praha : Slovart, 2001.
KLEIBL, J. a kol. Metody personální práce. 4. dotisk 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000.
KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004.
PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996.
Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
Podnikové materiály

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: 17. června 2008
Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009


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

L.S.


doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. září 2008

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne

Aneta Lapešová

Touto cestou bych chtěla poděkovat doc. Ing. Miroslavu Buchtovi, CSc. za cenné informace, připomínky, rady a odborné vedení při vzniku této práce. Dále děkuji zaměstnancům České spořitelny, a. s. za poskytnuté informace a spolupráci na empirickém šetření.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému odměňování zaměstnanců v České spořitelně, a. s.. Cílem této práce je provedení analýzy systému odměňování v této instituci a navržení případných změn a doporučení, která by vedla k odstranění případných nedostatků a tím i k vyšší efektivnosti celého systému odměňování.

Základním právní předpisem, kterým se odměňování v České republice řídí a z nějž vychází i tato práce je zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Funkčnost a účinnost systému byla hodnocena především na základě výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno u vybraného vzorku zaměstnanců. Následně na základě seznámení se s mzdovými předpisy ČS, a. s. a diskusí se zaměstnanci.

Klíčová slova

System odměňování, mzda, peněžní odměna, benefit, motivace

Title:

Remuneration system of employees in Česká spořitelna, a. s.

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with analysis of remuneration system of employees in Česká spořitelna, Inc. The object of this thesis is to undertake analysis of the remuneration system in this institution and propose changes and recommendations that would lead to the elimination of any imperfections, thereby the higher efficiency of the remuneration system.

Remuneration is administered by basic legislation that is law number 262/2006 of Labor Code in Czech Republic.

The functionality and efficiency of the system will be evaluated mainly on the basis of the results of the questionnaire survey, which was carried out on a sample of employees. Consequently on the basis of identification with the wage regulations ČS, Inc. and discussion with the employees.

Keywords

Remuneration system, wage, pecuniary remuneration, benefit, motivation

OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	8
ÚVOD.....	9
1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 Obecně o odměňování.....	10
1.1.1 Základní peněžní odměna.....	11
1.1.2 Dodatky k základní peněžní odměně.....	12
1.1.3 Zaměstnanecké benefity (nepeněžní odměňování).....	13
1.2 Mzda a plat.....	16
1.2.1 Mzdové předpisy	17
1.3 Mzdové formy	18
1.3.1 Časová mzda	18
1.3.2 Úkolová mzda	19
1.3.3 Podílová (provizní) mzda	20
2 CHARAKTERISTIKA INSTITUCE	21
2.1 Historie České spořitelny	21
2.2 Erste Bank	22
2.3 Česká spořitelna v roli zaměstnavatele.....	23
2.3.1 Kolektivní smlouva	23
2.3.2 Zajišťování personálních zdrojů pro ČS.....	24
2.3.3 Lidé ve Finanční skupině České spořitelny, a. s. v číslech.....	25
3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ČS, A. S.	28
3.1 Mzda.....	28
3.2 Bonusy.....	29
3.3 Benefity	33
4 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....	39
4.1 Seznam otázek v dotazníku	39
4.2 Vyhodnocení dotazníku.....	40
4.3 Souhrn dotazníku.....	44
5 ZÁVĚR	45
POUŽITÁ LITERATURA A PRAMENY	47
SEZNAM OBRÁZKŮ	49
SEZNAM TABULEK	49
SEZNAM PŘÍLOH	49

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Aj	A jiné
Atd.	A tak dále
ČR	Česká republika
ČS, a. s.	Česká spořitelna, akciová společnost
FSČS	Finanční skupina České spořitelny
IB	Individuální bonus
Kč	Koruna česká
Ks	Kus
TB	Týmový bonus
MO	Mikrooblast
Např.	Například
Obr.	Obrázek
OP	Oblastní pobočka
s.	Strana
Sb.	Sbírka
Tab.	Tabulka
Tj.	To je
Tzn.	To znamená

ÚVOD

System odměňování pracovníků je součástí personální práce v organizaci, jejíž efektivní fungování je podmíněno součinností všech složek v oblasti řízení lidských zdrojů. K zabezpečení správného fungování celého systému využívá oblast řízení lidských zdrojů velké množství nástrojů.

Armstrong uvádí, že systém odměňování by měl být pravidelně prověřován, aby se posoudila jeho efektivnost, míra, v jaké vytváří přidanou hodnotu, a nakolik odpovídá současným a budoucím potřebám organizace. Tento audit by měl zahrnovat posouzení názorů, jaký na systém odměňování mají jeho hlavní uživatelé a ti, kteří jsou vystaveni jeho účinkům. Tento postup vede k rozpoznání silných a slabých stránek systému a k posouzení toho, co je třeba udělat a proč. Fungování systému odměňování by proto mělo být nepřetržitě sledováno.

K výběru tohoto tématu mě přivedla odborná stáž v České spořitelně, a. s., která mi umožnila blíže se seznámit se specifiky bankovního prostředí. Otázka odměňování v této organizaci mě zaujala především díky své propracovanosti a propojenosti systému v komplexní celek. Dalším motivem se stala soutěž „jobpilot.cz - Zaměstnavatel roku 2008“, kde právě ČS, a. s. získala ocenění za nejžádanějšího zaměstnavatele roku 2008.

Cílem této bakalářské práce je provést **analýzu systému odměňování zaměstnanců** ve společnosti Česká spořitelna, a. s., **posoudit funkčnost a efektivnost a navrhnout případná doporučení a změny**, které by vedly ke zlepšení daného systému odměňování. K tomuto využiji především dotazníku, který bude určen zaměstnancům České spořitelny, a. s.

1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

1.1 Obecně o odměňování

Odměňování zaměstnanců představuje komplikovanou, avšak velmi důležitou oblast v rámci řízení lidských zdrojů. Efektivní, dostatečně motivující a spravedlivý systém odměňování představuje základ pro očekávanou produktivitu zaměstnanců a harmonizaci vztahů v organizaci. Jedním z požadavků na takový systém je i skutečnost, že je přijímán zaměstnanci, kteří se s ním následně také ztotožňují.

Jak však upozorňuje J. Koubek [9], v moderním řízení lidských zdrojů neznamena odměňování pouze mzdu nebo plat, popř. 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 (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Dostáváme se tak ke skutečnosti, že odměňování zahrnuje:

- peněžní odměny – pevné a pohyblivé mzdy a platy,
- zaměstnanecké výhody – příspěvky na stravování, různé druhy pojištění, zapůjčení, služebního automobilu, mobilního telefonu,...
- nepeněžní odměny – uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní růst aj.,

přičemž konkrétní rozdělení a příklady budou uvedeny dále.

Organizace tak má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkol, veřejného uznání zásluh dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizace [9]. Tyto možnosti a specifika budou popsány dále.

Aby systém odměňování, který si organizace zvolila byl co nejefektivnější, měl by splňovat tyto cíle [9]:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost

a schopnosti,

- v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností,
- být zaměstnanci akceptován,
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- být v souladu s veřejnými zájmy a pracovními normami,
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizování rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

M. Buchta [4] přidává k těmto cílům dále:

- identifikaci zaměstnanců s cíli organizace,
- zabezpečení sociálních jistot,
- zlepšování podnikové struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů.

1.1.1 Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměnou rozumíme pevný plat či mzdu, která je tvořena tarifní sazbou příslušnou k určité práci či k pracovnímu místu. Tato základní odměna pak může představovat základ pro výši dodatečných odměn závisících na výkonu, schopnostech či dovednostech daného zaměstnance. Úroveň peněžní odměny je silně ovlivňována ekonomickými faktory jako např. tarify, inflací, vyjednáváním či zákonem (výše minimální mzdy). Jakým způsobem se základní peněžní odměna podílí na tvorbě celkové odměny znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 1: Složky celkové odměny [2]

peněžní odměny	základní peněžní odměna	→	celkový výdělek	+	nepeněžní odměny	uznání	→	celková odměna
	proměnlivá peněžní odměna					příležitost k rozvoji dovedností		
	podíly na vlastnictví					příležitosti ke kariéře		
	zaměstnanecké výhody					kvalita pracovního života		

1.1.2 Dodatky k základní peněžní odměně

K základní odměně mohou být zaměstnavatelem poskytnuty další peněžní odměny, které se odvíjí od dovedností, schopností, výkonu či zkušeností zaměstnance. Další možnost odměny mohou představovat tzv. pohyblivé složky mzdy nebo platu, které však bývají označovány za odměny rizikové. Dle [2] známe tyto formy dodatečných odměn:

- mimořádné odměny(bonusy) – odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo organizací,
- prémie – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů (výkonnostní, za věcné úspory, za splnění termínů, za dosažení stanoveného cíle)
- provize – zvláštní forma pobídky, kdy je odměna tvořena procentem z hodnoty uskutečněných obchodů,
- odměna závisející na délce zaměstnání ,
- příplatky – složky odměny poskytované za aspekty jako: práce přesčas, směnný provoz, pracovní pohotovost,

J. Koubek [9] doplňuje tyto dodatky k odměně pro české podmínky takto:

- odměna za úsporu času – pro zaměstnance, který svou práci odvede rychleji, než stanovuje norma,
- osobní příplatek – ohodnocení dlouhodobě dosahovaných cílů zaměstnanci organizace,
- podíly na výsledcích hospodaření – mohou být:
 - podíl na zisku – používá se nejčastěji, mezi zaměstnance je rozděleno určité

procento zisku, přičemž rozdělování značně závisí na postavení v hierarchii organizace,

- podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě, aj.),
- podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů),
- zaměstnanecké akcie – představují zvýhodněné podmínky pořízení akcií dané organizace. Některé jsou obchodovatelné jiné nikoli, podmínky pořízení souvisí i s hierarchií společnosti či době zaměstnání v organizaci,
- ostatní výplaty, mezi které patří tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí, náborový příspěvek (slouží k přilákání pracovníka do organizace, odstupné, lokální příplatky,
- odměny, které dělíme na [4]:
 - výkonnostní – dle rámcových pravidel,
 - věrnostní – jednorázové za odpracování určitého počtu let v organizaci,
 - stabilizační – v profesích, kde je nedostatek zaměstnanců,
 - mimořádné – za vynikající výsledek, záchranu osob, majetku apod.

U pojmu **odměna** však musíme upozornit na jeho dva významy, a to:

- odměna jak forma doplňkové (dodatkové) mzdy,
- odměna jako výdělek, jako celková peněžní částka získaná za určité období či za určitý úkol

1.1.3 Zaměstnanecké benefity (nepeněžní odměňování)

Zaměstnanecké benefity, neboli nepřímé odměny, představují prvky odměn, které zaměstnavatel poskytuje nad rámec forem vyplácených odměn (organizace je poskytuje zaměstnanci jen za to, že pro ni pracuje).

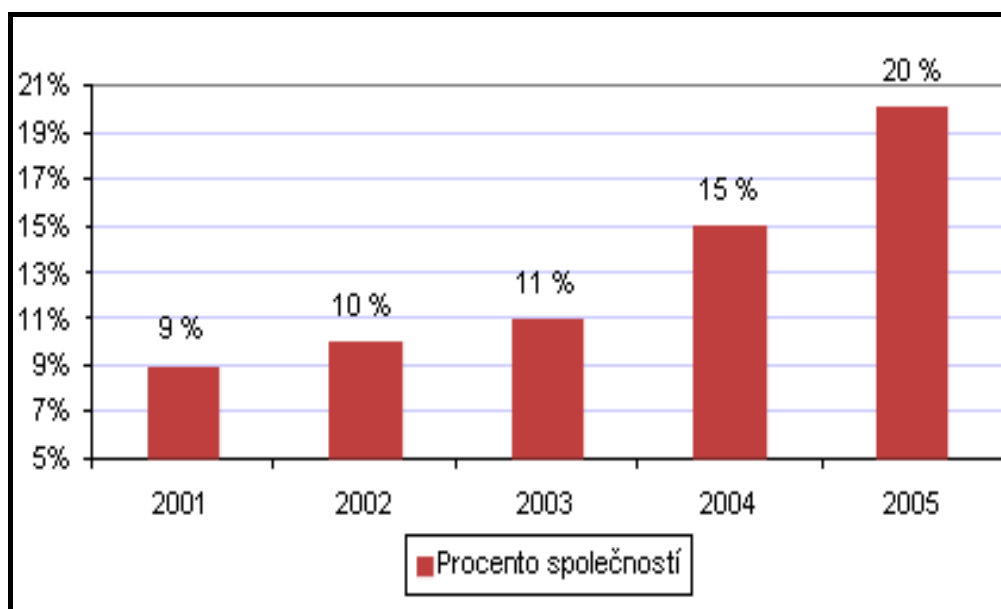
V Evropě tyto výhody členíme do tří skupin [9]:

- výhody sociální povahy, tj. příspěvky na důchody, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.,
- výhody se vztahem k práci, tj. stravování, výhodnější prodej výrobků firmy, příspěvky či celková úhrada vzdělávacích kurzů aj.,
- výhody spojené s postavením v organizaci, tj. automobily, mobilní telefony, příspěvky na oděvy a jiné náklady spojené s reprezentací podniku, příspěvky na dopravu, na bydlení atd.

Z využívání benefitů mohou profitovat jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé – a nejen z finančního hlediska. Zejména skutečnost, že si zaměstnanec může sám zvolit, které výhody chce využívat, posiluje loajalitu k zaměstnavateli velmi zřetelně. Zaměstnavatel pak dobře zvolenými benefity motivuje své zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu, ale přináší mu to i úsporu mzdových nákladů nebo možnost využít plánovaný objem mzdových nákladů daleko efektivněji.

Zaměstnavatel, který chce svým zaměstnancům poskytovat určité benefity by se měl zajímat o to, které z benefitů zaměstnanci preferují ,aby tak dostatečným způsobem podpořil jejich motivační význam. Často je totiž zaměstnancům nabízen balíček výhod vytvořený příslušným útvarem organizace. V takovém případě však není brán ohled na skutečnost, že nároky na benefity souvisí s pohlavím, věkem, rodinným stavem, bydlištěm, dobou zaměstnání, zájmy a dalšími specifiky každého zaměstnance. Proto začaly organizace nabízet tzv. **cafeteria systém**, neboli systém flexibilních zaměstnaneckých výhod, který umožňuje lépe uspokojit potřeby zaměstnanců (např. starší zaměstnanci upřednostní příspěvek na penzijní připojištění před vstupenkami do fitcentra, naopak mladší jedinci upřednostní příspěvek na vzdělávací kurz před příspěvkem na vitamíny).

Zaměstnanecké výhody nelze využít jako přímý motivační nástroj, mohou však sloužit jako vhodná marketingová strategie pro nábor nových, vhodně kvalifikovaných zaměstnanců.



Obrázek 1: "Cafeteria systém" [21]

Novým trendem v odměňování je prosazování **samoobslužného systému** pro zaměstnance (tzv. **employee self-service**). Jedná se o systém fungující nejčastěji ve formě intranetového portálu nebo jako součást celopodnikového informačního systému, který umožňuje zaměstnanci objednávat si zaměstnanecké výhody z balíčku flexibilních benefitů, informovat se o svém aktuálním odměňování, sledovat navýšení mzdy, odsouhlasit svůj příspěvek na charitu nebo třeba vyhledat si relevantní firemní směrnice týkající se odměňování. Pokud se společnosti snaží zvyšovat efektivitu (spolu se snižováním nákladů), pečlivě sledují poměry počtu personalistů k ostatním zaměstnancům (a často tlačí na jejich snižování), je jedním z řešení zavedení funkčního systému, tzv. samoobsluhy. Výhodou pro zaměstnance je rychlý a přehledný přístup ke svým datům 24 hodin denně [21].

Tak jako vše, i zaměstnanecké benefity jsou ovlivňovány trendy a vývojem situace na trhu práce. V současné době se více začíná hovořit o zřizování podnikových školek pro děti zaměstnankyň, které přicházejí do podniku po mateřské dovolené. Tento benefit je však velmi nákladný, stát ho nijak nepodporuje a společnosti se zatím moc nepředhánějí v jeho nabízení. Je však možné, že se stávajícím a hlavně pokračujícím baby boomem se tento benefit stane pro mnoho společností nepostradatelný.

Výčet benefitů je následující:

- příspěvek na stravování (přímo, stravenky),
- nápoje na pracovišti zdarma (voda, káva,...),
- příspěvek na ošacení,
- dovolená nad rámec zákoníku práce (ZP),
- příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na životní pojištění,
- příspěvek na rekreaci či rehabilitaci,
- příspěvek na vstupné na kulturní a sportovní akce,
- zapůjčení strojů a zařízení za nízké sazby,
- poskytování bezúročných půjček,
- podnikové byty či podnikové ubytovny, resp. příspěvek na bydlení
- dotace dopravních spojů či provozování vlastní dopravy pro svoz zaměstnanců,
- vitaminové balíčky v období hrozící zvýšené nemocnosti, bezplatné očkování proti chřipce,
- příspěvky při nemoci,
- příspěvky na vzdělání (př. jazykové kurzy),

- zvýhodněné sazby (ČD, O₂, T-Mobile, Vodafone,...),
- služební automobil i pro soukromé účely (pro vrcholové manažery)
- notebook (pro manažery),
- tři placené dny neschopnost bez neschopenky,
- příspěvek na stavební spoření,
- zdravotní péče včetně rodinných příslušníků,
- podnikové zboží se slevou,
- vlastní rekreační zařízení,
- mobilní telefon,
- několikadenní pobyty v zahraničí (Away Days),
- bezplatné připojení internetu v bydlišti (TOP manažeři),
- péče o děti zaměstnanců (př. podnikové mateřské školy),
- společenské akce na konci roku s poskytnutím dárků,
- studijní volno (T-Mobile),
- career break (až na šest měsíců),
- bodové konto na různé benefity.

1.2 Mzda a plat

Abychom mohli vysvětlit problematiku odměňování v jakékoli organizaci, je potřeba si dále objasnit základní pojmy mzda, plat a odměna. Tyto pojmy blíže určuje v České republice (ČR) **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce** (dále jen ZP). Pojem mzda se používá v podnikatelské sféře, plat ve státních organizacích.

Mzdou se podle ZP rozumí peněžitě plnění nebo plnění peněžitě povahy (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Zaměstnancům, kteří vykonávají stejnou práci nebo práci stejné hodnoty, a to v pracovním poměru ke stejnému zaměstnavateli, přísluší stejná mzda. Mzda může být sjednána v pracovní smlouvě, v manažerské smlouvě, nebo v kolektivní smlouvě.

Právní úprava výše mzdy nestanovuje její strop, ale pouze tzv. minimální mzdu a minimální mzdový tarif. Současná **minimální mzda činí 48,10 Kč** za odpracovanou hodinu, **nebo 8 000 Kč** za měsíc, představuje-li tato částka měsíční mzdu. Základní právní úprava minimální mzdy je stanovena **zákonem č. 262/2006 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů.

Další podmínky pro poskytování minimální mzdy stanovuje **nařízení vlády č. 567/2006 Sb.**, o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

Plat představuje peněžité plnění pro organizace, jejichž zaměstnavatelem je stát nebo samosprávné celky. Jedná se tak o odměňování zaměstnanců ve státní správě, justici, armádě, kultuře, školství, zdravotnictví, v oblastech sociální péče, bezpečnosti atd.

Zaměstnanci přísluší plat dle příslušného platového tarifu, který je stanoven pro určitou platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších.

Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich ve 12 platových stupních. Platový tarif v šestnácté platové třídě činí nejméně 3,4 násobek platového tarifu v první platové třídě. Platový tarif ve dvanáctém platovém stupni činí nejméně 1,5 násobek platového tarifu v prvním platovém stupni. Jedná se tedy o zaměstnavatele, jejichž činnost vždy nesměruje pouze k dosažení zisku a je tak zcela nebo převážně financována ze státního rozpočtu či obecních rozpočtů, prostředků zdravotního pojištění a dalších veřejných zdrojů.

1.2.1 Mzdové předpisy

Základním dokumentem stanovujícím podmínky odměňování zaměstnanců v ČR představuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a čtená nařízení vlády. Tato soustava pak dotváří celý právní řád v oblasti systému odměňování v ČR.

Jako další předpisy tak můžeme jmenovat:

- **zákon č. 264/2006 Sb.**, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákoníku práce,
- **nařízení vlády č. 447/2000 Sb.**, o způsobu usměrňování výše prostředků na platy a na odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců odměňovaných podle zákona o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech,
- **nařízení vlády č. 564/2006 Sb.**, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě,
- **nařízení vlády č. 249/2007 Sb.**, o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci

ve ztíženém pracovním prostředí,

- **nařízení vlády 568/2006 Sb.**, kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- **zákon č.309/2006 Sb.**, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích

1.3 Mzdové formy

Hlavním úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, včetně jeho pracovního chování, správně stimulovat zaměstnance a určitým způsobem svázat mzdové náklady podniku s produktivitou daného zaměstnance. Pracovníci jsou pomocí mzdových forem odměňováni za to, jak dobře svou práci vykonávají.

Mzdových forem a jejich variant je poměrně hodně a je možné je třídit podle různých hledisek. Některé mzdové formy mají ale nedostatečný pobídkový účinek (časová mzda nebo plat) a proto jsou zaváděny i pobídkové formy. Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě nebo platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se pokouší posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím motivovat pracovníky.

1.3.1 Časová mzda

Časová mzda je zřejmě nejjednodušší mzdovou formou a je současně použitelná pro jakýkoli druh práce. Její výhody tkví jak v jednoduchosti výpočtu pro zaměstnavatele, tak ve vidině stabilního příjmu v očích zaměstnance. Určí se pomocí mzdového tarifu a skutečně odpracované doby, přičemž tarif může být hodinový, týdenní, měsíční i roční. U dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. Časová mzda tvoří většinou největší část z celkové odměny jedince, což je důvod, proč je na ni soustředěna značná pozornost pracovníků, jelikož právě časová mzda jim poskytuje možnost srovnání spravedlivosti systému odměňování.

Dle [5] přináší časová mzda tyto výhody:

- je relativně jednoduchá a administrativně levná,
- usnadňuje plánovat mzdové náklady,
- je pro pracovníky srozumitelná a vytváří jistotu stabilního výděлку,

- při kolektivním vyjednávání nevyvolává tolik diskusí jako úkolová mzda či prémiové systémy.

Časová mzda může existovat v čisté podobě, kdy se podle platných tarifů platí skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu. Tato podoba časové mzdy však vytváří nedostatečný tlak na výkon pracovníka. Proto se za účelem zvýšení tlaku na výkon zavádí používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci, přiznávaných jednotlivým pracovníkům podle jejich výkonu, nebo se uplatňuje časová mzda s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování [6].

Právě díky své jednoduchosti a srovnatelnosti patří časová mzda mezi nejrozšířenější mzdové formy, což umožňuje její využití ve velkém počtu odvětví, kde nelze přesně změřit a stanovit výkon, popř. se pracovní činnosti střídají a je potřeba brát v úvahu i tuto skutečnost. Proto se časová mzda využívá např. pro odměňování zaměstnanců škol, pracovníků obchodů či ve skladech.

1.3.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda představuje nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy odměňování, protože má jednoduchý a přímý vztah ke skutečnému výkonu. Mzda jednotlivce tak představuje násobek počtu odvedených jednotek práce a odměny (sazby) za jednotku práce [6].

Výpočet výkonu se u úkolové mzdy provádí:

- dle počtu vyrobených, opracovaných, ...výrobků,
- dle počtu odpracovaných normohodin.

Úkolová mzda má řadu variant [19]:

- **úkolová mzda přímá**, při níž výsledek roste nebo klesá přímo úměrně stupni plnění výkonové normy,
- **úkolová mzda diferenciovaná**, při níž výsledek roste nebo klesá rychleji nebo pomaleji, než je stupeň plnění výkonové normy; rozlišuje se **progresivní úkolová mzda**, při níž od určitého stupně plnění výkonové normy roste úkolový výdělek rychleji než plnění normy a **degresivní úkolová mzda**, kdy výdělek roste pomaleji než plnění norem,
- **kolektivní úkolová mzda**, při níž se výkonové normy a ostatní náležitosti stanoví pro

kolektiv zaměstnanců společně. Kolektivní úkolový výdělek je rozdělován mezi jednotlivce, např. podle počtu odpracovaných hodin a mzdového tarifu jednotlivých zaměstnanců.

Tento způsob odměňování je využíván především ve výrobních podnicích (dle počtu vyrobených kusů), na stavbách (dle metrů čtverečních omítek či za stavbu), typickým příkladem jsou také malířské a natěračské práce, kdy je mzda odvozena od natírané plochy. Nutnou podmínkou fungování úkolové mzdy je stanovení výkonové normy.

1.3.3 Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda se uplatňuje především v obchodních činnostech a v některých službách, přičemž odměna pracovníka je zcela nebo částečně závislá na prodaném množství. Je-li mzda zcela závislá na výši prodeje, jedná se o přímou podílovou mzdu, v opačném případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu je později připočtena výše provizí. Velká výhoda podílové mzdy tkví v jejím přímé spojitosti s výkonem pracovníka. Nevýhody se pak vztahují především k faktorům, které pracovník nemůže ovlivnit jako např. hospodářská situace, preference zákazníků, kvalita výrobku, počasí, testy výrobku uveřejněné v médiích atd.