

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Mzdové systémy odměňování

Pavλίna Licková

**Bakalářská práce
2011**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavčina LICKOVÁ**
Osobní číslo: **E08528**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Mzdové systémy odměňování**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cíle bakalářské práce
2. Základní pojmy
3. Mzdové formy
4. Charakteristika mzdových systémů odměňování
5. Vymezení pozitiv a negativ vybraných systémů pro zaměstnance a zaměstnavatele

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

Seznam odborné literatury:

1. ŠUBRT, B. Průměrný výdělek a další obsluha mzdy a platu. Olomouc: ANAG, 2004. 511 s. ISBN 80-7263-221-3
2. CHLÁDKOVÁ, A.; BUKOVJAN, P. Personalistka. Praha: ASPI, 2009. 435 s. ISBN 978-80-7357-404-8
3. JOHN, A. Psychologie práce. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
4. TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9
5. ALINČE, F.; TOMŠÍ, I. Mzdy, předpisy a praxe. Olomouc: ANAG, 1999. 220 s. ISBN 80-85646-42-0

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Josef Novotný
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. června 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2011



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. července 2010

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Josefu Novotnému za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a vstřícný přístup.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Mzdové systémy odměňování* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Josefa Novotného a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 8. 3. 2011

vlastnoruční podpis autora

ANOTACE:

Tato práce je zaměřena na mzdu a mzdové systémy odměňování. Mzda je pro podnik jednak veličinou ovlivňující náklady a jednak nástrojem podněcování výkonu pracovníků. V úvodu této práce jsou rozebrány základní pojmy odměňování, mzdové formy a mzdové systémy odměňování, které se v podnicích velice často uplatňují. Hlavním cílem této práce je charakteristika mzdových systémů ze zahraničí, popsání jednotlivých druhů těchto systémů a následné zhodnocení z hlediska pozitiv a negativ pro zaměstnance a zaměstnavatele.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Odměna, mzda, mzdový systém, systémy odměňování s diferencovanými sazbami za výkon

TITLE:

Wage payment remuneration system

ANNOTATION:

This work is focused on wage and wage remuneration systems. From the view of an enterprise, the wage is on the one hand a variable influencing its total costs and on the other hand, it is an instrument helping to exploit the workers' potential. In the introductory part of this work is carried out the analysis of basic concepts of remuneration, wage forms as well as wage systems of remuneration frequently used within the entrepreneurial activities. The main purpose of this work consist in characterization of foreign concepts of wage remuneration systems, description of particular types of these systems and cosequently, their evaluation based on matching the main positives and negatives for both groups of employers as well as employees.

KEYWORDS:

remuneration, wage, wage payment plan, systems with differentiated rates of pay for performance

OBSAH

1. ZÁKLADNÍ POJMY ODMĚŇOVÁNÍ	8
1.1. ODMĚNA ZA PRÁCI	9
1.2. ZÁKLADNÍ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ ZA PRÁCI	11
1.3. FUNKCE MZDY	11
1.4. ZÁSADA STEJNÉ MZDY ZA STEJNOU PRÁCI NEBO ZA PRÁCI STEJNÉ HODNOTY	13
1.5. MINIMÁLNÍ MZDA	15
1.6. ZARUČENÁ MZDA	15
2. MZDOVÉ FORMY	18
3. MZDOVÝ SYSTÉM	22
3.1. TVORBA MZDOVÉHO SYSTÉMU	22
3.2. PŘEDPOKLADY TVORBY MZDOVÉHO SYSTÉMU	23
3.3. PODMÍNKY TVORBY MZDOVÉHO SYSTÉMU	23
3.4. MZDOVÉ NÁKLADY A TVORBA MZDOVÉHO SYSTÉMU	26
3.5. MZDOVÉ RELACE A MZDOVÝ SYSTÉM	27
3.6. HLEDISKA ODMĚŇOVÁNÍ	27
3.7. VYMEZENÍ MZDOVÝCH HLEDISEK	30
3.8. STUPŇOVÁNÍ (HODNOCENÍ) HLEDISEK	30
3.9. MZDOVÉ SAZBY	34
4. SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ S DIFERENCOVANÝMI SAZBAMI ZA VÝKON	37
4.1. SELEKTIVNÍ SYSTÉMY	37
4.2. SYSTÉMY ČASOVÉ ÚSPORY	38
4.3. SYSTÉMY S KOMBINACÍ ÚČELU	40
4.4. INTERDISCIPLINÁRNÍ SYSTÉMY	41
4.5. SCANLONŮV SYSTÉM	41
5. VYMEZENÍ POZITIV A NEGATIV VYBRANÝCH SYSTÉMŮ PRO ZAMĚSTNANCE A ZAMĚSTNAVATELE	43
5.1. TAYLORŮV SYSTÉM	43
5.2. MERRICKŮV SYSTÉM	43
5.3. EMERSONŮV SYSTÉM	44
5.4. KNOEPELŮV SYSTÉM	44
5.5. BIGELOWŮV SYSTÉM	44
5.6. HALSEYŮV SYSTÉM	44
5.7. ROWANŮV SYSTÉM	45
5.8. BARTHŮV SYSTÉM	45
5.9. GANTTŮV SYSTÉM	46
5.10. SYSTÉM BEDAUX	46
5.11. SCANLONŮV SYSTÉM	47
ZÁVĚR	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	49
SEZNAM TABULEK	49
POUŽITÉ ZDROJE:	50

Úvod

Podnik, jako soubor hmotných a nehmotných složek podnikání, je zakládán k dlouhodobé činnosti za účelem dosažení zisku. Protože zisk je jedním z nejdůležitějších cílů podniku, je v zájmu podniku neustále minimalizovat náklady. Významnými náklady ovlivňující zisk jsou mzdy. Minimalizace mzdových nákladů bývá velice obtížná, protože se musí nalézt kompromis mezi zájmy podniku a zájmy budoucího zaměstnance, který bude ochoten za nabídnutou mzdu poskytovat pracovní sílu.

Lidé, jsou většinou ochotni poskytovat svou pracovní sílu za co možná nejvyšší mzdu. Ta totiž je rozhodujícím a často jediným zdrojem příjmu určujícím životní úroveň jeho i jeho rodiny. Pomocí těchto příjmů musí být schopen uspokojovat své potřeby, jinak by za takovou mzdu neposkytl svou pracovní sílu.

V podniku proto musí existovat mzdový systém, jako integrální součást strategického plánování, kterým se nalezne již uváděný kompromis mezi zájmy zaměstnavatele a požadavky zaměstnance.

Většina středně velkých podniků vytváří mzdový systém, který rozděluje jednotlivé práce v podniku do mzdových stupňů nebo tříd. Tím jsou stanovena závazná pravidla v odměňování pracovníků, a každý zaměstnanec je informován o tom jaké jsou jeho možnosti v růstu mzdy v daném podniku. Podnik musí zvolit typ mzdové struktury, kolik bude mít mzdových stupňů nebo tříd, jaká bude šíře těchto stupňů, také je třeba, aby zvolil vhodnou formu mzdy pro odměňování zaměstnanců atd.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat mzdové systémy ze zahraničí, které mají stanovená pravidla pro hodnocení a odměňování zaměstnanců. V závěru práce jsou pak u těchto mzdových systémů uvedeny pozitiva a negativa pro zaměstnance i zaměstnavatele.

1. ZÁKLADNÍ POJMY ODMĚŇOVÁNÍ

Odměna za práci pro zaměstnance, který vykonává závislou činnost, má formu mzdy nebo platu, popřípadě odměny za práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Z ekonomického hlediska odměna za práci vyjadřuje cenu konané práce a je hlavním důvodem proč zaměstnanec dává svoji pracovní sílu k dispozici zaměstnavateli. Z hlediska právního je odměna za práci základním pracovněprávním nárokem zaměstnance a její poskytování je základní povinností zaměstnavatele a obsahem pracovního závazku.

Odměňování zaměstnanců má ovšem širší parametry, než je odměňování za práci – jedná se o celý systém, který se skládá ze souboru různých plnění ze strany zaměstnavatele, včetně zaměstnaneckých výhod neboli benefitů, pracovních podmínek a dalších prvků, které uspokojují hmotné či společenské potřeby zaměstnance.

Formy celkového odměňování zaměstnanců lze rozdělit na:

1. Peněžité (peněžní) formy - tj. především mzdu či plat a jiná peněžítá plnění, do kterých lze zahrnout také náhrady mzdy a odměna za pracovní pohotovost, a dále například i náklady na vzdělávání, příspěvky na závodní stravování, příspěvky na dopravu do zaměstnání, příspěvky poskytované ze sociálních fondů, fondů kulturních a sociálních potřeb nebo z čistého zisku k využití volného času (kulturní, rekreační a tělovýchovné aktivity) atd.

2. Nepeněžité (nepeněžní) formy - se rozlišují podle:

a. Hmotné povahy – to mohou být naturální požitky, které lze vyjádřit finančním ekvivalentem, například přidělený osobní automobil pro soukromé účely, prodloužení dovolené oproti zákonné výměře, nadstandardní placené pracovní volno, pracovní oděvy, nadstandardní zdravotní péče (mimo rámec závodní preventivní péče), možnost používat tělovýchovná zařízení atd.

b. Nehmotné povahy - ty nelze vyjádřit v penězích, mezi ně patří například prestiž zaměstnance v zaměstnání, prestiž ve společnosti díky jménu zaměstnavatele a zastávané pracovní pozici, uspokojení z práce, úroveň firemní kultury a jiné.

Za součást celkového odměňování zaměstnance lze považovat cokoliv, co jej v souvislosti s jeho zaměstnáním uspokojuje a co je výsledkem či důsledkem činnosti zaměstnavatele. Cílem systému odměňování, včetně odměňování za práci, je vytvořit pozitivní vztah

zaměstnance k firmě, stabilizovat jej a pozitivně jej motivovat k aktivitě ve prospěch firemních cílů.¹

1.1. Odměna za práci

Podle zákona se mzda a plat poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.²

Pojetí právní regulace odměňování v obou uvedených sférách je zásadně odlišné. V podnikatelské sféře je předmětem právní úpravy ochrana mzdy a to především ochrana sjednaných, stanovených nebo určených mzdových práv, ochrana proti mzdové diskriminaci, proti poskytování nepřiměřeně nízkých mezd, ochrana mzdy při práci ve ztíženém pracovním prostředí, při výkonu jiné práce a dále ochrana při výplatě mzdy.

V žádném případě se zákoníkem nestanoví způsob odměňování zaměstnanců podnikatelské sféry, žádné složky mzdy ani jejich výše, ani žádné podmínky pro používání mzdových forem, tedy nic, co by omezovalo zaměstnavatele a zaměstnance při volbě způsobů odměňování a poskytování mezd. Na rozdíl od mzdy řeší zákoník práce poskytování platu ve sféře veřejných služeb a správy komplexně, to znamená, že upravuje poskytování všech přípustných složek platu (platového tarifu, příplatků, odměn) včetně jejich výše a podmínek poskytování.

Proto je nutno úzkostlivě odlišovat ustanovení zákoníku práce upravujících mzdu od ustanovení o platu a ze společných ustanovení pro mzdu i plat je nutno vyčlenit pouze ty jejich části, které se vztahují na mzdu.

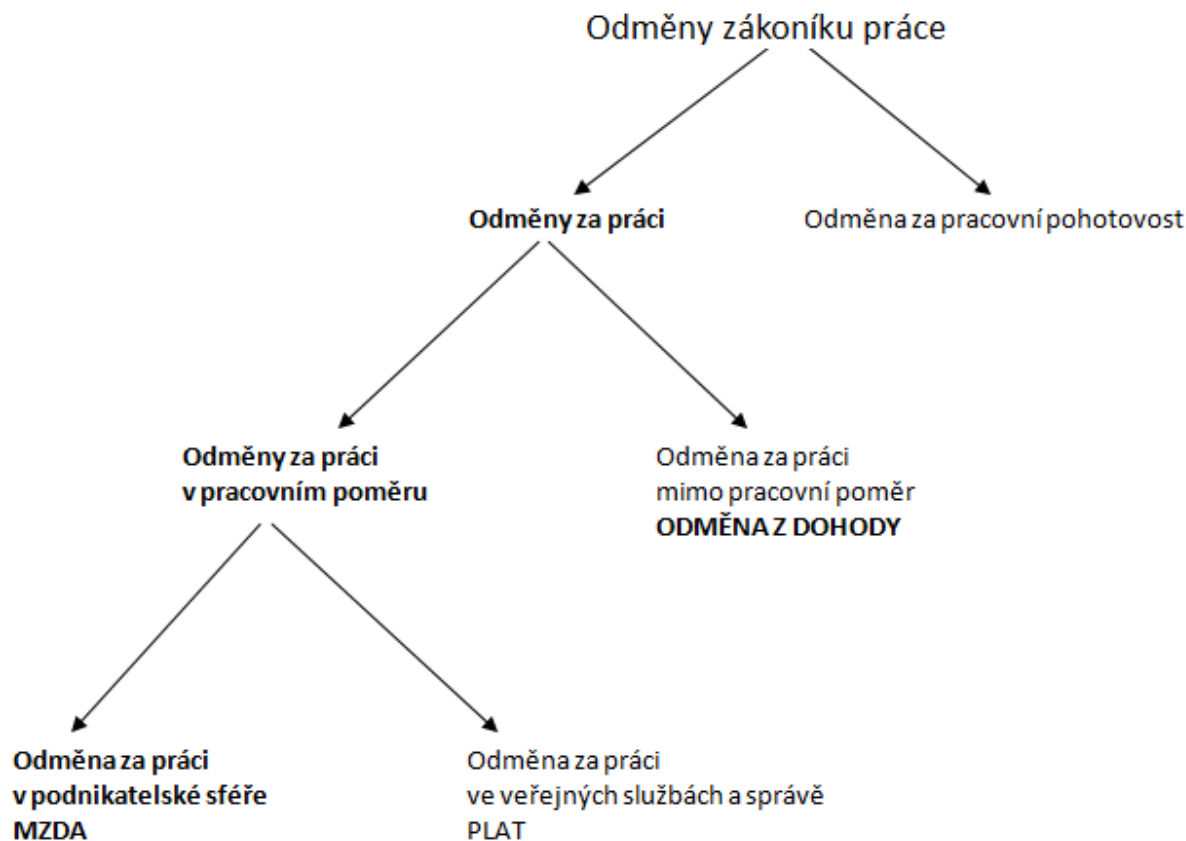
Část šestá zákoníku práce zahrnuje bližší úpravu čtyř druhů odměn. Tři z těchto odměn jsou za práci a jedna za pracovní pohotovost. Ze třech druhů odměn za práci jsou dva druhy odměnou za práci vykonávanou v pracovním poměru a jeden za práce konané mimo pracovní poměr. Ze dvou druhů odměn za práci v pracovním poměru je jedna mzda – odměna za práci zaměstnanců v tzv. v podnikatelské sféře a druhá plat – odměna za práci

¹ŠUBRT, B. Průměrný výdělek a další obsluha mzdy a platu. Olomouc: ANAG, 2004. s. 12

²Zákoník práce 2010 [on-line]. Dostupný na [www. http://business. center. cz /business/ pravo / zakony / zakonik - prace / cast6h.1. aspx §109 odst. 4](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h.1.aspx)

ve sféře veřejných služeb a správy. Z tohoto členění odměn se odvíjí obecná definice odměny za práci, tak i vymezení jejích jednotlivých druhů v § 109 ZP.³

Obrázek č. 1: Zobrazení bližší úpravy čtyř druhů odměn



Zdroj: TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, str. 27

Ustanovením o mzdě, platu a odměně z dohod se stanoví základní definice odměn za práci, které je odlišuje od ostatních plnění poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnanci:

- Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.
- Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.⁴

Ze znění prvního odstavce vyplývá právo zaměstnance na mzdu za vykonanou práci a z druhého, ve kterém je obsažena definice mzdy, jako specifického peněžitého plnění

³TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008. s. 26

⁴Zákoník práce 2010 [on-line]. Dostupný na [www. http://business. center. cz /business/ pravo / zakony / zakonik - prace / cast6h 1. aspx §109 odst. 1, 2](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx)

vyplývá, že mzdu není možné poskytovat z jiného titulu než za práci. Mzda se tímto odlišuje od náhrady mzdy (za dovolenou, za svátky, při dočasné pracovní neschopnosti, karanténě nebo při jiných důležitých osobních překážkách v práci, při zvyšování kvalifikace, při překážkách v práci, při přestávkách ke kojení), od náhrady výdajů poskytovaných v souvislosti s výkonem práce, nebo za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání, ale i od odměny za pracovní pohotovost.

Mzdu není možné poskytovat za dobu, kdy zaměstnanec nepracuje, s výjimkou některých případů, které stanoví tento zákon. Plnění, která by zaměstnavatel zaměstnanci za tuto jinou dobu poskytl, nelze považovat za mzdu.

Ustanovení § 109 odlišuje mzdu od jiných plnění za práci, to znamená od platu a odměny z dohody. Zákoník práce totiž stanoví v odst. 3 tohoto paragrafu, že za práci u zaměstnavatele, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona a veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení přísluší plat.⁵

1.2. Základní formy odměňování za práci

Odměňování za práci má podle platné právní úpravy, dopadající na příslušné zaměstnavatele a zaměstnance určitou základní formu.

Základními formami odměny za práci jsou:

1. Mzda
2. Plat
3. Odměna za práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr
4. Odměna za výkon některých veřejných funkcí

1.3. Funkce mzdy

Mzda je kategorií ekonomickou, sociální i právní. Má řadu funkcí, které jsou v odborné literatuře někdy strukturovány i rozdílně.

⁵TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 28

Členění funkcí mzdy:

1. Funkce stimulační (motivační) - vyjadřující, že mzda je nástrojem zainteresovanosti zaměstnanců na pracovním výkonu a plnění cílů firmy. Zde je nezbytné stanovit vhodný systém a strukturu mezd tak, aby měl zaměstnavatel k dispozici takové mzdové formy a složky, jimiž bude možné pracovní výkony náležitě ocenit. Je nezbytné, aby byli zaměstnanci vhodným způsobem informováni o rozdělení těch mzdových složek, které oceňují pracovní výkon.
2. Regulační (alokační) funkce - může se legálně projevat jen mimo zaměstnavatele, tj. na trhu práce. Výše mezd vytváří konkurenci na trhu práce a projevuje se umístováním (alokováním) zájemců o práci ke konkrétním zaměstnavatelům. To zejména působí v rámci jednotlivých regionů. Mezi různými regiony České republiky, ale existují i významné rozdíly v úrovni mezd. V důsledku uplatnění zásady o stejné mzdě za stejnou práci a za práci stejně hodnoty již není přípustné, aby existovala za srovnatelnou práci rozdílná mzda v rámci téhož zaměstnavatele, například odlišená podle regionálního umístění jednotlivých pracovišť.
3. Funkce diferenciační - zobrazují skutečnost, že mzda musí být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovních schopností a způsobilosti zaměstnance a podle jeho výkonnosti a pracovních výsledků. Tato funkce vyjadřuje, že mzda je cenou práce.
4. Funkce alimentární (sociální) - vyjadřuje, že mzda je základním zdrojem obživy zaměstnanců a jejich rodin, jedním ze základních důvodů jejich vstupu do zaměstnání a výkonu závislé práce. Prostřednictvím mzdy je tak zajišťována jejich životní úroveň.
5. Funkce kompenzační - má význam druhořadý. Spočívá ve skutečnosti, že mzda kompenzuje zaměstnanci určité nevýhody při výkonu některých prací, například práci přesčas, v noci, ve svátek, popřípadě v jiných dnech pracovního klidu, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí. Tyto faktory jsou významné pro správné stanovení těch mzdových složek, které ohodnocují příslušné pracovní podmínky.⁶

⁶ŠUBRT, B. Průměrný výdělek a další obsluha mzdy a platu. Olomouc: ANAG, 2004. s. 14

1.4. Zásada stejné mzdy za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty

Spravedlivá odměna za vykonanou práci – princip spravedlivé odměny za práci je zakotven v obecné rovině výslovně v čl. 28 Listiny základních práv a svobod. Současná právní úprava spravedlivou odměnu definuje jako stejnou odměnu za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty. Naplnění tohoto principu v konkrétních případech však není jednoduchou záležitostí.⁷

Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody.⁸

Hlavním momentem aplikace zásady stejné mzdy za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty je stanovení a vzájemné porovnání hodnoty jedné práce s hodnotou práce druhé.

Předmětem práce pro účely stanovení její hodnoty může být pracovní nástroj, výrobní nebo provozní zařízení nebo jiný systém jako soustruh, systém ochrany majetku, účetní jednotka, nebo úsek mistra. Předmět práce lze charakterizovat též výsledkem práce nebo procesu, např. socha, pokrm nebo stavba. Nelehkým úkolem je odlišení složitosti předmětu práce, který je jednodušší a který složitější.

Pracovní činností se rozumí proces (aktivita), která se s předmětem práce děje. Hodnotí se míra konkrétnosti nebo obecnosti postupů, rozsah, kvalita a intenzita vztahů k dalším procesům, úroveň vstupů a výstupů apod.

Hlediskem organizační a řídicí náročnosti se hodnotí řídicí úroveň (stupeň řízení), rozsah a složitost předmětu řízení, organizace nebo pracovních vztahů.

V odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost se hodnotí míra pravděpodobnosti vzniku škod, jejich velikost, následky a náročnost předcházení těmto škodám a jejich odstraňování.

Podle fyzické, smyslové a duševní zátěže se posuzuje míra zátěže organizmu zaměstnance, nároky na paměť, tvůrčí představitivost, míra volnosti výběru rozhodovacích kritérií apod.

⁷FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2005, s. 262

⁸Zákoník práce 2010 [on-line]. Dostupný na [www. http://business. center. cz /business/ pravo / zakony / zakonik - prace / cast6h 1. aspx §110](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx)

Do této skupiny patří i hlediska smyslové zátěže zraku, čichu, hmatu, sluchu a vestibulárního aparátu.⁹

Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti pracovního prostředí.¹⁰

Při hodnocení obtížnosti pracovních režimů se vychází z předpokladu, že obtížnější pracovní režimy jsou ty, které jsou odlišné od těch nejběžněji využívaných, které v návaznosti na určité zvyklosti nejsou spojeny s osobními, rodinnými ani společenskými omezeními.

Ztěžujícím vlivem může být např. prach, chemické látky, ustálený a proměnný hluk, zvýšený tlak, radiační činnosti apod. Dalšími negativními vlivy může být ohrožení života a zdraví při výkonu prací v nepřátelském prostředí nebo ve výškách, nad volnou hloubkou, v podmínkách časového nebo prostorového omezení.¹¹

Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.¹²

Zákaz diskriminace je zakotven jako základní princip pracovního práva i jako základní princip odměňování v zákoně o mzdě a zákoně o platu. Platná právní úprava zaručuje rovné zacházení všem bez rozdílu rasy, barvy pleti, pohlaví, pohlavního zaměření, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, členství nebo činnosti v politických stranách nebo hnutích, odborových organizacích a jiných sdruženích, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu nebo povinnosti k rodině.

Zákoník práce připouští nerovné zacházení pouze v případech, kdy to stanoví zákon nebo kdy je pro to věcný důvod, spočívající v předpokladech, požadavcích a povaze práce, kterou má zaměstnanec vykonávat a který je pro výkon práce nezbytný. Přirozeně musel

⁹TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 30

¹⁰Zákoník práce 2010 [on-line]. Dostupný na [www. http://business. center. cz /business/ pravo / zakony / zakonik - prace / cast6h 1. aspx §110 odst. 4](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx)

¹¹TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 33

¹²Zákoník práce 2010 [on-line]. Dostupný na [www. http://business. center. cz /business/ pravo / zakony / zakonik - prace / cast6h 1. aspx §110 odst. 5](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx)

být ponechán zaměstnavateli prostor pro mzdovou diferenciaci, která je realizací spravedlivého ohodnocení zaměstnanců.¹³

1.5. Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu, jako jsou pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

Minimální mzda ochraňuje zaměstnance před chudobou a zajišťuje mu uspokojování skromných životních potřeb. Výše by měla být taková, aby vytvářela motivaci zaměstnance k výkonu práce za mzdu tak, že bude stanovena v přiměřené relaci k sociálním příjmům.¹⁴

1.6. Zaručená mzda

Ustanovením § 112 ZP o zaručené mzdě se zdůrazňuje právo zaměstnance na všechna mzdová plnění podle zákoníku práce a podle prováděcích předpisů vydaných k jeho provedení, a dále na veškerou mzdu podle podmínek, na kterých se dohodli se zaměstnavatelem, nebo které zaměstnavatel stanovil ve mzdovém předpisu nebo určil ve mzdovém výměru.¹⁵

Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru.¹⁶

Nejnižší úrovně zaručené mzdy nahrazují dřívější minimální mzdové tarify.

Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než základní sazba minimální mzdy. Další nejnižší úrovně zaručené mzdy se stanoví diferencovaně podle složitosti, odpovědnosti a

¹³FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2005, s. 262

¹⁴TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 34

¹⁵TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 48

¹⁶Zákoník práce 2010 [on-line]. Dostupný na [www. http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx) §112 odst. 1

namáhavosti vykonávané práce tak, aby maximální zvýšení činilo alespoň dvojnásobek nejnižší úrovně zaručené mzdy.

Tabulka č. 1: Nejnižší úroveň zaručené mzdy

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	Kč/hod	Kč/měsíc
1.	48,10	8 000
2.	53,10	8 900
3.	58,60	9 800
4.	64,70	10 800
5.	71,50	12 000
6.	78,90	13 200
7.	87,10	14 600
8.	96,20	16 100

Zdroj: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/mzda/zarucena-mzda/>

Rozdělení prací do skupin podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti

Rozdělení prací do osmi skupin prací pro účely doplatku do nejnižší úrovně zaručené mzdy.

Skupiny prací jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Každé z uvedených hledisek se při zařazování prací do skupin vyjadřuje prostřednictvím dalších již praktičtějších kritérií.

1. Složitost práce se posuzuje podle náročnosti práce spočívající v náročnosti odborné přípravy a druhu a rozsahu dalšího vzdělání a dále v nárocích na praktické znalosti a dovednosti.
2. Odpovědnost se posuzovala podle pravděpodobnosti, velikosti, ovlivnitelnosti a odstranitelnosti škod, které mohou vzniknout v důsledku výkonu práce, a to hlediskem odpovědnosti za škody.

3. Namáhavost se vyjadřovala hlediskem fyzické, psychické a smyslové zátěže, dále namáhavost vyplývající z míry ohrožení vlastního zdraví a života při výkonu práce a dalších negativních vlivů při výkonu práce.

Proti dřívějšímu členění do 12. tarifních stupňů bude členění do nových 8 skupin v praxi jednodušší, protože více vyniknou rozdíly mezi dvěma po sobě jdoucími skupinami. O vztazích mezi starou a novou soustavou poskytuje přehled tato převodní tabulka č. 2.¹⁷

Tabulka č. 2: Rozdělení prací do osmi skupin prací

Skupina prací	Kvalifikační náročnost	Dřívější tarifní stupeň
I	Základní vzdělání	1
II	Sřední vzdělání	2
III	Sřední vzdělání s výučním listem	3
IV	Sřední vzdělání s maturitní zkouškou, Sřední vzdělání s výučním listem	4
V	Sřední vzdělání s maturitní zkouškou, Vyšší odborné vzdělání	5
VI	Vysokoškolské vzdělání bakalářský studijní program	6
VII	Vysokoškolské vzdělání magisterský studijní program	7
VIII	Vysokoškolské vzdělání magisterský studijní program	8
		9
		10
		11
		12

Zdroj: TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 54

¹⁷TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 52

2. MZDOVÉ FORMY

Mzdové formy se zpravidla člení podle obsahu, významu a váhy hledisek, podle podoby mzdové sazby, podle typu závislosti mzdové sazby na mzdovém hledisku, podle období pro poskytování mzdové formy apod.

Časová mzda

Časová mzda – mzda nebo část mzdy poskytovaná podle odpracovaného času. Časová mzda je součinem mzdové sazby (mzdového tarifu stanoveného nejčastěji podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce) a odpracovaného času za určité období. Nejčastější časovou mzdou je:

- časová mzda hodinová, daná součinem mzdové sazby (mzdového tarifu) a počtu odpracovaných hodin,
- časová mzda měsíční, je daná mzdovým tarifem stanoveným na období kalendářního měsíce. Měsíční sazby se stanovují ve stejné výši nezávisle na počtu pracovních dnů v měsíci (těch může být podle konkrétní situace v daném měsíci různý počet),
- mzdu nebo část mzdy však lze stanovovat ještě na jiná období, na směnu, na období kalendářního dne, týdne, dekády, čtvrtletí, rok apod.

Hodinové a měsíční mzdové sazby se nejčastěji diferencují pro účely stanovení základní mzdy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Takovéto posloupnosti mzdových sazeb se zpravidla řídí stupnice mzdových tarifů.

Mzdové sazby základní mzdy je možno současně diferencovat ještě podle jiných hledisek, např. podle obtížnosti pracovních podmínek. Nelze je však diferencovat u každého zaměstnance zvlášť jako příplatky, ale hromadně. Jediným způsobem hromadného zohlednění některých dalších vlivů jsou zvýšené sazby mzdových tarifů (zvýšené stupnice mzdových tarifů). Nejčastěji se stanovují pro různé typy ztíženého pracovního prostředí. V menších organizacích se moc nevyplatí stanovovat zvláštní stupnice mzdových tarifů, zato ve větších organizacích, kde jsou dostatečně veliké skupiny zaměstnanců se společnými obtížnými podmínkami, může být stanovení těchto vyšších stupnic mzdových tarifů efektivnější než pracné poskytování individuálních příplatků.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je mzda nebo část mzdy poskytována za splnění určitého úkolu. Úkol se vyjadřuje buď:

1. dobou (v hodinách, minutách, vteřinách) určenou na provedení určitých prací. Takto předem určený čas se stává pro provedení určitých prací standardem – normou. Tuto mzdu za určenou dobu nazýváme mzdou za normohodiny. Mzda se vypočítává jako násobek počtu hodin normovaného času a mzdové sazby (mzdového tarifu),
2. počtem jednotek množství (kusů) nebo provedením určitých normovaných prací na jednotce množství, tzv. mzda za kusy. Úkolová sazba udává mzdu za jednotku množství a vypočítává se zpravidla jako součin normovaného času na výrobu jednotky množství a mzdové sazby. Mzda za kusy se vypočítává jako součin úkolové sazby a počtu jednotek množství (kusů, počtů operací na jednotce množství).

Pokud zaměstnanec stihne úkol splnit dříve, než stanovuje norma, a stihne-li provést další výkony tj. plnění normy nad 100 % tzv. nadvýkon, přísluší zaměstnanci vyšší mzda (součin mzdového tarifu a většího počtu normovaných hodin než skutečně odpracovaných). Při nesplnění normovaného výkonu – neplnění výkonových norem obdrží mzdu ve výši násobku menšího počtu odvedených normohodin, než je skutečně odpracovaný počet hodin a mzdové sazby (mzdového tarifu).

Podílová a provizní mzda

Podílová mzda je mzda nebo část mzdy stanovená podílem z určitého množství zpravidla v hodnotovém vyjádření. Měsíční mzda je součinem příslušného hodnotového ukazatele (obratu, tržeb, zisku, příjmu apod.) a podílové sazby v %.

Stanovení podmínek pro uplatnění podílové mzdy musí předcházet rozbor předpokládaného vývoje určeného hodnotového ukazatele, aby se zohlednily různé vlivy, např. sezónní výkyvy, vývoj, který nemá s výsledky příslušných zaměstnanců nic společného, např. obchodní výsledky jiných zaměstnanců, účinky reklamy apod., a stanovení předpokládaných výdělků příslušných zaměstnanců odměňovaných podílovou mzdou. Při stanovení podílové sazby v % se totiž zásadně vychází z poměru očekávané měsíční mzdy a velikosti hodnotového ukazatele za toto měsíční období.

Určitým typem podílové formy mzdy je provizní mzda. Na rozdíl od podílové mzdy je však provizní mzda poskytována v podmínkách větší míry samostatnosti zaměstnance a

zhodnocuje efektivnost v širších souvislostech. Provizí se tedy vyjadřují zpravidla výsledky zaměstnance v širším kontextu, než je vývoj jednoho hodnotového ukazatele.

V zájmu odstranění nevýhod, které s sebou může přinášet samostatné uplatnění časové, úkolové nebo podílové mzdové formy, je možné je účelově kombinovat nebo doplnit některou další mzdovou formou. Nejužívanější je kombinace časové a podílové mzdy (smíšená mzda), která zpravidla umožňuje přiměřenou stimulaci výkonu a oslabuje jednostrannou závislost na úzce orientovaném ukazateli.

Příplatky

Pro ocenění některých individuálních faktorů práce, nejčastěji obtížnosti práce, tzn. práce v obtížných pracovních režimech, ve ztíženém pracovním prostředí, individuálních pracovních schopností a pracovní způsobilosti, je nutno volit individuální formu ocenění. Takovou formou je příplatek, tj. mzdová sazba za dobu působení individuálního výkonu práce.

Pojem příplatek se odvozuje od skutečnosti, že se připlácí k nějaké, z hlediska výdělkového významné a větší, složce mzdy. Příplatky mají formu časové mzdy stanovené za odpracovanou dobu nejčastěji za hodinu nebo za měsíc.

Ocenění některých vlivů formou příplatku je stanoveno právním předpisem (práce přesčas, ve svátek, v noci, v sobotu a v neděli, ve ztíženém pracovním prostředí).

Stupnice mzdových tarifů, mzdová pásma, mzdová rozpětí (mzda podle dlouhodobé výkonnosti)

Jestliže je vhodné oceňovat některá hlediska výkonu práce hromadně, lze to provést zvýšením mzdových sazeb, které jsou zaměstnancům přiznávány při poskytování jiné složky mzdy (zpravidla základní mzdy).

Mzdové formy, jimiž se zohledňují např. pracovní schopnosti a pracovní způsobilost k výkonu práce, budou mít vždy individuální charakter. Jako vhodná mzdová forma pro ocenění takovýchto hledisek je stanovení mzdy v rámci k tomu určeného rozpětí. Vzhledem k obtížné kvantifikovatelnosti hledisek bude mít i mzdová sazba mzdové formy, kterou se tato hlediska budou oceňovat, charakter určitého rozpětí sazeb, např. rozpětí tarifů určitého tarifního stupně nebo tarifní třídy, rozpětí pro přiznávání osobního příplatku

nebo jiných pásem – pásmové mzdové formy nebo mzdové formy vyjadřující rozdíly mezi zaměstnanci – rozdílové mzdové formy.

Prémie a odměny

K hodnocení výsledů práce, kvality provedených prací, dodržení termínů atd. pomocí prémie se používá v případech, kde lze předem stanovit měřitelné ukazatele a pevnou závislost plnění ukazatele a mzdových sazeb, a odměn pro případy, kdy nelze stanovit jednoznačný měřitelný ukazatel ani jeho závislost na mzdové sazbě.

Vícefaktorová mzda, jednosložková mzda

Vícefaktorovou mzdou se souhrnně oceňuje více hledisek najednou. Jedná se o postup, kdy se jedna mzdová sazba stanoví najednou v závislosti na vývoji více hledisek, např. se vyšším mzdovým pásmem oceňuje zároveň práce ve směnách, v noci, a ve ztíženém prostředí a navíc ještě flexibilita. Uplatnění této formy mzdy klade nároky na smysl pro rovnovážné hodnocení hledisek a někdy se vytrácí přehlednost.

Jednosložková mzda zohledňuje jedinou mzdovou sazbou všechna hlediska. Uplatňuje se zpravidla pouze tam, kde se zaměstnavatel předem dohodne na ceně práce na určitém díle nebo za vymezený časový úsek a druh práce.¹⁸

¹⁸TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 255

3. MZDOVÝ SYSTÉM

Mzdovým systémem se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu.

Podmínkami pro poskytování mezd jsou především hlediska, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci mzdu, způsob jejich sledování, vyhodnocování jejich plnění a peněžní částky či sazby, způsob jejich navyšování nebo snižování podle plnění mzdových ukazatelů.

Součástí mzdových podmínek mohou být další hmotné a nehmotné faktory uvnitř organizace i mimo ni. Při formulaci podmínek odměňování zaměstnanců hrají roli takové vlivy, jakými jsou např. možnosti kariérního růstu, jistota zaměstnání, sounáležitost s vývojem organizace, samostatnost v rozvrhování pracovní doby a doby volna, poměry na trhu práce, stabilita sociálního smíru a další.

3.1. Tvorba mzdového systému

Mzdový systém je především:

- nástrojem rozdělování prostředků na mzdy,
- nástrojem stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele,
- mechanismem regulace personálních výdajů (nákladů),
- prostředkem ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti (např. při kolektivním vyjednávání).

Stanovení podmínek pro poskytování mzdy je složitým procesem dotýkajícím se všech osob zapojených do procesů odměňování, s různorodými přímými nebo zprostředkovanými vazbami na většinu aktivit organizace a se zásadním vlivem na výsledky její činnosti. Kvalita procesu tvorby mzdového systému a jeho účinnost je přímo úměrně závislá na komplexnosti poznání všech procesů a vazeb, na schopnostech jejich zobrazení v jasných zásadách odměňování a na jejich formulaci v ustanoveních příslušných vnitřních mzdových norem.

Tvorbu mzdového systému je možno členit do několika samostatných fází:

- volba hledisek (ukazatelů) pro poskytování mzdy,
- stanovení váhového poměru (důležitosti) mezi jednotlivými mzdovými hledisky navzájem,

- hodnocení jednotlivých zvolených mzdových hledisek (ukazatelů),
- stanovení hodnoty jednotlivých stupňů, do kterých byla mzdová hlediska rozčleněna,
- stanovení a stupňování mzdových sazeb pro jednotlivá hlediska a stupně. Jedná se o peněžní vyjádření poměru mezi jednotlivými stupni,
- stanovení podmínek pro vyhodnocování plnění ukazatelů a poskytování mzdy – mzdových forem. Jedná se o vymezení podmínek, podle kterých vznikají konkrétní práva zaměstnanců na mzdu.¹⁹

3.2. Předpoklady tvorby mzdového systému

Tvorba mzdového systému by ale byla samoučelná nebo dokonce narušující ekonomické a obchodní směřování firmy nebo vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, kdyby nebylo předem jasné:

- jakých cílů se má pomocí mzdového systému dosáhnout,
- jaké jsou okolnosti ovlivňující odměňování, jak uvnitř u zaměstnavatele, tak i okolnosti, které na způsob odměňování působí z vnějšku.

Mzda může být pouhým nástrojem rozdělení prostředků určených na mzdy, bez dalších jiných očekávání nebo naopak zásadním nástrojem stimulace k plnění nejrůznějších úkolů a dosahování nejrůznějších cílů a výsledků jednotlivců, kolektivu nebo celé organizace. V neposlední řadě musí být mzdový systém zkonstruován tak, aby se výdaje na mzdy vyvíjely v souladu s ekonomickou a obchodní situací.

Od mzdového systému se však především očekává, že splní svoji stimulační funkci, a že zajistí náležitý zájem zaměstnanců na plnění úkolů zaměstnavatele.

3.3. Podmínky tvorby mzdového systému

Analýza vnitřních podmínek

Důležitou součástí postupu při zpracování mzdového systému je analýza podmínek pro jeho tvorbu v rámci organizace i mimo její rámce.

Mzdy zásadním způsobem ovlivňují a jsou ovlivněny ekonomickou a obchodní situací organizace. Jsou stěžejním faktorem tvorby cen při kalkulaci nákladů se zásadním vlivem

¹⁹TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 214

na smysl a účel podnikání. Ve mzdách se odráží momentální i minulé obchodní postavení a situace včetně opatření uvažovaná v obchodní politice do budoucna.

Mzdy jsou ovlivněny a ovlivňují sociálně psychologické podmínky zaměstnavatele. Sociálně psychologickými podmínkami lze pro tyto účely chápat sociálněekonomické a psychologické faktory vyplývající ze vztahu zaměstnanců a zaměstnavatele. Odráží se v jejich postojích a postavení, v očekáváních, v úrovni jednání (vyjednávání), náladách, pochopení, porozumění, důvěře, respektování apod. Poznání těchto faktorů má zásadní vliv na podobu mzdového systému. Dále ovlivňuje váhu nástrojů hmotné stimulace, podobu jednotlivých mzdových položek, kompetence příslušných vedoucích zaměstnanců na různých řídicích stupních v odměňování, míru přesnosti nebo obecnosti jednotlivých ustanovení a tím i administrativně technickou náročnost, a v konečném důsledku i na celkovou efektivitu procesu poskytování mezd apod.

Poznání sociálně psychologických faktorů je v mnohých ohledech nejnáročnější částí procesu tvorby mzdového systému.

Na podobu mzdového systému má zásadní vliv kvalita lidského potenciálu, jeho odbornost, duševní, morální a jiná způsobilost, schopnosti a vlastnosti zaměstnanců, kteří mzdové systémy utváří, ovlivňují proces odměňování natolik, že mzdový systém může mít při jinak srovnatelných podmínkách zcela rozdílnou úroveň. Mezi ukazatele charakterizující kvalitu lidského potenciálu patří jejich produktivnost, podíl mzdových nákladů z celkových nákladů, průměrná mzda zaměstnanců podle různého členění, věková a kvalifikační struktura atd.

Mezi podmínky se zásadním vlivem na poskytování mezd patří organizační uspořádání prací, hierarchie řídicích a organizačních struktur, působnost řídicích stupňů a kompetence vedoucích zaměstnanců, způsoby stanovení a měření spotřeby práce, úroveň produktivity práce a jiné organizační podmínky.

Vliv technických podmínek na odměňování není dán pouze úrovní technického a technologického vybavení a způsobem vykonávání prací, stupněm mechanizace a automatizace pracovních procesů, ale je spjat se zásadní otázkou za jakých podmínek lze nahrazovat lidskou práci technickými prostředky.

Způsob odměňování je dále ovlivněn a ovlivňuje kvalifikační strukturu a další požadavky související s výkonem práce, jako je příprava zaměstnanců a jejich pracovní schopnosti a způsobilost (duševní, fyzické a smyslové schopnosti, morální a jiné vlastnosti).

Zásadní vliv na způsob odměňování může mít odbornost, organizovanost, akceschopnost a jiné vlastnosti podnikové odborové organizace, odborových orgánů nebo jiných skupin vystupujících na ochranu zájmů zaměstnanců. Vyplatí se proto analyzovat nejen jejich požadavky a představy, ale i jejich organizovanost, odbornost, akceschopnost, odhodlání a reálnou sílu pro případy, kdy se nenajde přiměřené kompromisní řešení.

Podmínek a skutečností, které ovlivňují proces utváření mzdového systému je nesporně více podle konkrétních podmínek konkrétní firmy.

Analýza vnějších podmínek

Zásadním vnějším faktorem s přímým dopadem do zásad odměňování je bezesporu tržní prostředí charakterizované stavem a vývojem nabídky a poptávky na tuzemském a zahraničním trhu, vývojem a zajištěním odbytu, dostupností a podmínkami pro získání finančních a kapitálových zdrojů, vývojem cen surovin, materiálu atd.

K tržním podmínkám se zásadním vlivem na odměňování zaměstnanců řadí i poměry na trhu práce a z toho vyplývající mzdové poměry.

Mezi ukazatele, které zcela bezprostředně ovlivňují výši mzdy a podmínky pro její poskytování, patří obecné výdělkové poměry na mzdovém trhu, a to v syntetické podobě, jako je např. průměrná mzda a její vývoj, průměrné mzdy podle odvětví, regionů, forem vlastnictví.

Výdělkové rozdíly – o nich podle nejrůznějších ukazatelů svědčí již vyhlašované údaje zjišťované na celorepublikové úrovni. Každý, kdo se chce zabývat stanovením relací výdělků navzájem mezi zaměstnanci firmy i relacemi ve vztahu k výdělkům mimo rámec firmy, měl by uvedené rozdíly pochopit a využít je při stanovení zásad mzdového systému.

Jakýkoli statistický přehled může poskytnout pouze agregované průměrné veličiny, které lze využít pouze pro prvotní hrubou orientaci o výdělcích na trhu práce. Posloužit mohou data tohoto charakteru k ověření, zda jsou relace uvnitř organizace v souladu s uvedenými relacemi nebo zda jsou odlišně a v případě zásadních odlišností hledat příčiny odchylek a jejich zdůvodnění.²⁰

²⁰TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 220

Další vnější faktory

Mezi nejvýznamnější vnější podmínky, které ovlivňují podobu mzdového systému firmy mimo rámec zaměstnavatele, patří především sociálně-ekonomický vývoj společnosti. Patří mezi ně hlavně celkový ekonomický vývoj charakterizovaný makroekonomickými ukazateli, úroveň ekonomické stability, vývoj životních nákladů, politická situace apod.

Stejně jako na vnitropodnikové úrovni má zásadní vliv na mzdový systém a způsob odměňování úroveň mimopodnikové organizovanosti zaměstnavatelů a odborů.

Faktorem určujícím zcela konkrétní a v mnohých ohledech velmi tvrdý rámec úvahám o mzdovém systému jsou nakonec i obecně závazné právní předpisy.²¹

3.4. Mzdové náklady a tvorba mzdového systému

První přímou mzdově-technickou operací nezbytnou pro další úvahy o mzdovém systému, která nastolí základní proporce mezd a ostatních ekonomických vnitropodnikových veličin, je stanovení předpokládaného úhrnného mzdového nákladu nebo výše prostředků určených na mzdy.

Výsledné množství prostředků na mzdy bude výslednicí několika skutečností. Zásadní vliv musí mít ekonomicko-obchodní úvaha, odvíjející se z předpokládaných realizačních cen a předpokládaného odbytu, z cen ostatních vstupů, zisku a dalších parametrů. Dalším parametrem určení výše prostředků na mzdy bude úroveň mezd a mzdových nákladů mimo organizaci (nejlépe konkurujících organizací). Opomenout však nelze součet prostředků na mzdy jednotlivých zaměstnanců za minulá období a jejich vývoj.

Úroveň mzdových nákladů není rozhodující veličinou pouze pro mzdovou oblast, je zásadním východiskem marketingových studií a obchodní strategie organizace. Vzájemná ovlivnitelnost je obousměrná. Mzdový náklad musí respektovat a pružně reagovat na tržní podmínky. Ekonomika a obchod musí respektovat a reagovat na mzdové náklady jako cenu práce danou trhem práce.

Předpokládaná výše mzdových nákladů je nezbytným východiskem pro další úvahy o vývoji mezd (průměrné mzdy, nominální, reálné), o struktuře mzdy (počet a zaměření mzdových složek) a o mzdové stimulaci. Vývoj průměrných mezd je výslednicí vývoje

²¹TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 230

mzdových nákladů ve vztahu ke stavu a vývoji počtu pracovníků (racionalizace, nový nebo zaběhnutý mzdový program, nabírání, propouštění).

Podle míry přesnosti odhadu mzdového nákladu, zejména s ohledem na předpokládaný vývoj obchodně-ekonomických ukazatelů, se bude zaměstnavatel zřejmě snažit stanovit poměr mezi nárokovými a nenárokovými složkami mzdy na toto období.

V těchto ohledech je úloha vymezení předpokládaných mzdových nákladů ve vazbě na účinnost mzdového systému zásadní.

3.5. Mzdové relace a mzdový systém

Předtím než se začnou volit konkrétní mzdová hlediska a závislosti mzdových sazeb, je nutno si předem stanovit očekávané relace mezi výdělky specifických skupin nebo jednotlivých zaměstnanců.

Mzdové relace lze stanovit nebo odvodit ze stávajících osvědčených relací mezi zaměstnanci firmy a z výdělkových relací mimo organizace.

Pro zjišťování a rozbor mzdových relací je nutno zvolit parametry srovnávání. Předem je proto nutno určit, zda předmětem relačního srovnávání budou výdělky podle jejich výše, profesí, tarifních stupňů nebo jiného členění.

Snadné je potom srovnávat dosahované výdělky zaměstnanců organizace podle těchto třídících znaků a podrobit je kritice podle vnitřních hledisek, to znamená např. podle toho, zda se tyto relace osvědčují a nevyvolávají napětí mezi skupinami zaměstnanců, nebo k určitým obtížím přispívají (fluktuaci, snižování výkonnosti, nežádoucím rozdílům).²²

3.6. Hlediska odměňování

Výběr mzdových hledisek

Mzda přísluší zaměstnanci za vykonanou práci, a proto i hlediska, podle nichž lze mzdu poskytovat musí s vykonávanou prací přímo souviset. Podle § 109 odst. 4 ZP lze mzdu poskytovat podle hledisek, která je možné rozdělit do třech skupin na:

1. složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
2. obtížnost práce,

²²TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 231

3. pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky.

Výběr hledisek, podle kterých se bude zaměstnanci poskytovat mzda, má zásadní vliv na naplnění funkcí mzdy a účinnost mzdového systému.

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce

Hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti lze popsat jako hlediska vykonávaná práce. Prakticky je lze vyjádřit jako:

Kvalifikační náročnost práce

Kvalifikační náročnost práce lze prakticky hodnotit podle hledisek:

1. Kvalifikační náročnost práce na dosažení školního vzdělání
2. Kvalifikační náročnost práce na dosažení dalšího vzdělání
3. Kvalifikační náročnost práce na praktické zkušenosti a znalosti

Složitost práce

4. Složitost předmětu práce – hlediskem se hodnotí složitost objektu vykonávané práce
5. Složitost pracovní činnosti
6. Složitost pracovních vztahů
7. Řídící náročnost a složitost organizačních vztahů

Odpovědnost

8. Odpovědnost za škody (hmotné)
9. Odpovědnost za zdraví a bezpečnost

Namáhavost

10. Zátěž fyzická
11. Smyslová námaha
12. Duševní námaha
13. Rizikovost práce
14. Negativní vlivy práce – hlediskem se hodnotí negativní vlivy práce vyplývající ze zátěže organismu a nutnosti překonávání psychologických zábran.
15. Zvláštní požadavky práce – hlediskem se hodnotí specifické vlivy práce, které se nepostihují v ostatních hlediscích, např. mimořádné fyzické předpoklady, tvůrčí a výtvarná představivost, empatie, apod.

Obtížnost práce – pracovních podmínek a pracovního prostředí

Obtížnost práce lze charakterizovat jako obtížnost pracovních podmínek a pracovního prostředí. Prakticky lze hlediska obtížnosti práce vyjádřit jako:

Obtížnost pracovních režimů – práce přesčas, práce ve svátek, práce v sobotu a v neděli, práce v noci, práce v obtížnějším pracovním režimu

Obtížnost pracovního prostředí – např. s výskytem chemických škodlivin, prachu, vibrací, hluku, škodlivého záření atd.

Rizikovitost pracovního prostředí – hledisko charakterizuje míra psychologických zábran, které je nutno překonávat při výkonu prací, např. práce ve výškách, nad volnou hloubkou, s výbušninami, se zvlášť problémovými skupinami osob apod.

Pracovní výkonnost, kvalita prováděných prací a výsledky práce

Pracovní výkonnost, kvalitu práce a výsledky práce lze hodnotit v krátkodobém operativním časovém horizontu stejně jako hledisky, v nichž se hodnotí dlouhodobá výkonnost. Operativní, krátkodobější výkonnost je možno diferencovat podle těchto hledisek.

Operativní krátkodobá výkonnost

1. Množství práce
2. Kvalita práce

Dlouhodobou výkonnost lze diferencovat podle hledisek, kterými se hodnotí spíše pracovní způsobilost a dlouhodobá výkonnost zaměstnance. Konkrétně se může jednat o tato hlediska.

Dlouhodobá výkonnost

3. Odborná způsobilost
4. Duševní způsobilost
5. Smyslová a neuropsychická způsobilost
6. Tělesná způsobilost

7. Mimořádné okolnosti – v některých případech je nutno ocenit např. plnění mimořádných úkolů, v mimořádných podmínkách nebo výjimečné pracovní výsledky.²³

3.7. Vymezení mzdových hledisek

Účinnost mzdového systému přímo úměrně závisí na kvalitě popisu (slovního vyjádření) hledisek odměňování. Jde o to, aby stanovení hledisek a podmínek bylo dostatečně přesné pro účely posuzování mzdových nároků a zároveň dostatečně srozumitelné a přístupné chápání každého zaměstnance. Z toho důvodu lze doporučit, aby vymezení hlediska mělo dvě části:

1. přesné označení hlediska, definici ukazatelů a parametrů, odkazy na ostatní dokumentaci, způsob sledování, měření a vykazování apod.,
2. pragmatické vyjádření hlediska s použitou místní terminologií a konkretizací, jména osob, která podstatu hlediska vysvětlí, osobu odpovědnou za sledování, hodnocení, vykazování apod.

Na způsobu vymezení hledisek závisí míra objektivity při poskytování mezd. Čím přesnější je vymezení hledisek pro poskytování mezd, tím nižší možnosti jsou pro subjektivitu těch, kdo o mzdách rozhodují.

3.8. Stupňování (hodnocení) hledisek

Vnitřní členění

Jednou z obtížných fází procesu tvorby mzdového systému je stupňování hledisek. Stupňováním hledisek se rozumí jejich vnitřní členění podle jejich velikosti, míry působení, intenzity apod. Konkrétně se jedná o to:

- odstupňovat do potřebného množství stupňů (tříd) složitost, odpovědnost a namáhavost práce, se kterými se bude porovnávat – hodnotit složitost, odpovědnost a namáhavost konkrétních prací,
- odstupňovat do potřebného množství skupin obtížnost práce (pracovních režimů, pracovního prostředí, rizikovosti), se kterými se bude porovnávat obtížnost konkrétních pracovišť,

²³TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 233

- odstupňovat v určitém počtu pásem faktory osobních schopností a předpokladů pro výkon prací,
- stanovit pásma různé plnitelnosti výkonových ukazatelů, hledisek množství a kvality výsledků.

V praxi se budou vyskytovat hlediska, jejichž stupňování lze snadno číselně kvantifikovat, např. množství práce (spotřeba času, počet jednotek, velikost hodnoty) a naopak hlediska, u nichž je možná pouze verbální relační kvantifikace (složitost, odpovědnost a namáhavost, osobní schopnosti a předpoklady).

Stupňování složitosti, odpovědnosti a namáhavosti

Zásadní význam pro většinu mzdových systémů má odstupňování hledisek složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Pro potřeby zařazení zaměstnance do tarifního stupně (třídy) se používá srovnávání jím vykonávaných prací s pracemi, jejichž zařazení do těchto tarifních stupňů (tříd) bylo stanoveno pomocí některých metod hodnocení těchto hledisek.

Při volbě některé z metod hodnocení složitosti práce je třeba nejdříve analyzovat nároky, které výkon pracovní činnosti klade na zaměstnance. Podle podmínek firmy je pak možno zvolit jednu nebo i více metod hodnocení složitosti práce, nejvíce se používají metody srovnávací, metody analytické, metody dominantního faktoru a metody mzdových skupin. Některé metody jsou již převedeny do počítačové verze včetně velice jednoduchého programu pro hodnocení jednotlivých příkladů prací.

Analytickou metodou lze hodnotit nejširší škálu pracovních činností.

Metodu dominantního faktoru lze uplatnit pouze v rámci jednoho oboru činnosti, kde většina faktorů složitosti působí rovnoměrně na všechny práce, pouze jedním nebo několika málo hledisky lze složitost prací odlišit.

Stupňování hledisek obtížnosti práce

Odstupňování obtížnosti práce není obvyklé provádět souhrnně jako je tomu u složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Obtížnost práce je charakterizována větším množstvím specifických hledisek, které jsou obvykle předmětem samostatné mzdové kompenzace. Je to dáno tím, že se jedná o vlivy, z nichž většina významnou měrou ztěžuje výkon práce a které:

- negativně působí na organizmus zaměstnance,

- nepříznivě ovlivňují psychiku zaměstnance,
- zasahují nepříznivě do osobního, rodinného a společenského života zaměstnance a jeho zvyklostí.

Zohlednění některých vlivů je předurčeno zákoníkem práce (práce přesčas, ve svátek, v noci a ve ztíženém pracovním prostředí, v sobotu a v neděli).

Stupňování hledisek dlouhodobé výkonnosti

Nejobtížnějšími co do kvantifikovatelnosti jsou hlediska dlouhodobé a výkonnosti charakterizované pracovní způsobilostí a předpoklady. Jejich stupňování nemá v dosud užívaných mzdových soustavách dostatečnou tradici. Přesto jde o hlediska s narůstající vahou a budoucností, protože se jimi hodnotí hlediska v čase spíše stálější a z hlediska podnikové praxe ekonomicky výhodná. V obecnosti lze stoupající intenzitu těchto hledisek stanovit obtížně spíše relačně. Možnosti jejich stupňování se zvyšují ve spojitosti s podmínkami konkrétních pracovišť a s předpoklady pro výkon konkrétních prací a konkrétními zaměstnanci.

Pro názornost se uvádí příkladný výběr stupňování některých hledisek dlouhodobé výkonnosti:

- flexibilitu lze např. stupňovat podle šíře druhů pracovních operací, které zaměstnanec zvládá,
- specializace na práce např. schopnost práce na unikátních zařízeních, provádění jedinečných prací apod.,
- adaptabilitu zaměstnance podle délky období, během kterého je zaměstnanec schopen přizpůsobení novým organizačním, technickým nebo technologickým podmínkám.

Ve spojitosti s konkrétními podmínkami lze odstupňovat:

- odpovědnost podle pravděpodobnosti vzniku a rozsahu možných škod a rizik, o kterých je zaměstnanec schopen rozhodovat,
- logické myšlení a pohotový úsudek podle různé míry kombinačních schopností a abstraktního myšlení, apod.

Základem mnohých mzdových soustav je oceňování kvalifikovanosti zaměstnanců, kterou lze stupňovat např. na základě:

- výčtu různě širokých okruhů prací,
- výčtu různých okruhů požadovaných schopností,
- různé délky a obsahu školního vzdělání a dalšího vzdělávání,
- různé délky a obsahu odborné praxe.

Stupňování hledisek smyslových schopností je proti hlediskům duševní způsobilosti jednodušší, např.:

- zrakovou způsobilost podle schopnosti rozlišit různý detail,
- sluchovou způsobilost podle schopnosti rozlišit různou výšku, barvu, četnost zvuků apod.,
- obdobně u chuťové, hmatové a čichové způsobilosti podle schopnosti rozlišit různé druhy vjemů.

Hlediska fyzické způsobilosti je nutno stupňovat podle míry statické a dynamické zátěže různých svalových skupin, a dále podle různých nároků na fyziologické schopnosti zaměstnance (vzrůst, váha, vzhled, schopnost různé délky zatížení organismu apod.)

Stupňování hledisek operativní výkonnosti

Předmětem stupňování hledisek výkonnosti nebo ukazatelů výsledků jsou většinou objemové nebo hodnotové ukazatele, s jejichž stupňováním nebude většinou praktický problém, ať už se jedná o jednotky množství nebo o jednotky času nebo o ukazatele hodnotové vyjadřované zpravidla v penězích (zisk, obrat, tržby). Obtížnější situace nastává u hledisek kvality výstupů nebo kvality vykonávaných prací. Odlišovat různou míru kvality výstupů nemusí být vždy jednoduché, zejména tam, kde není škála kvality stanovená normou nebo sjednanými podmínkami. V těchto případech se praxe uchyluje k jiným zprostředkujícím ukazatelům, jako je např. počet a druh reklamací, zvýšená spotřeba materiálu, prodloužení termínů plnění, opotřebení nástrojů, počet a rozsah odstávek strojů a zařízení, spotřeba pohonných hmot.²⁴

²⁴TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, str. 240.

3.9. Mzdové sazby

Stanovení a stupňování mzdových sazeb

Míra účinnosti mzdového systému do značné míry závisí na tom, jak narůstají peněžní částky – mzdové sazby v závislosti na plnění mzdových hledisek a ukazatelů. Je to oblast velmi citlivá jak vůči jednotlivým zaměstnancům nebo skupinám zaměstnanců, tak ve vztahu k nákladovosti práce, ziskovosti apod. Špatně stanovené sazby mohou znamenat špatnou zainteresovanost zaměstnanců i špatné ekonomické výsledky organizace (nepřiměřený mzdový náklad).

Předpokladem pro stanovení a stupňování mzdových sazeb je znalost:

- předpokládané výše mezd a předpokládaných mzdových relací mezi zaměstnanci nebo skupinami zaměstnanců,
- předpokládaného naplňování hledisek a průměrného plnění mzdových ukazatelů – předpokládá se, že mzdy (mzdové náklady, průměrná mzda, výše mzdy jednotlivců) budou nastaveny na určité zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů, na určitý předpokládaný výskyt obtížného pracovního prostředí, na 100 % plnitelnosti výkonových norem, na určitou (očekávanou) míru zisku atd.

Základní sazba

Na tuto očekávanou, předpokládanou, průměrnou plnitelnost hledisek musí být stanovena určitá základní sazba. Základní sazbou se stanoví váha hlediska (poměr, relace) k ostatním hlediskům, a tím i význam hlediska a mzdové složky ve mzdovém systému.

Při určování váhových poměrů mezi hledisky je možno vycházet ze středních (průměrných) nebo maximálních hodnot jejich plnění.

Tabulka č. 3: Příklad rozložení váhy některých hledisek

Hledisko	složitost práce	pracovní prostředí	pracovní režimy	kvalita výsledku	osobnostní faktory	mimořádné vlivy
Váha v %	60	5	8	21	4	2
Mzdová složka	základní mzda /úkol/	příplatky /prostředí/	příplatky /režimy/	prémie	osobní příspěvek	mimořádné odměny

Zdroj: TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 252

Na poměr mezi hledisky a na výši základních sazeb má vliv především vazba na cíle a očekávání od mzdového systému, nebo jaké problémy má mzda řešit u různých skupin zaměstnanců.

Má-li být mzdový systém dostatečně stimulačně účinný, musí poskytovat dostatečně jasnou informaci o tom, jaké mzdové výhody či nevýhody plynou z různého provádění prací a z výkonu různých typů prací.²⁵

Průběh sazeb

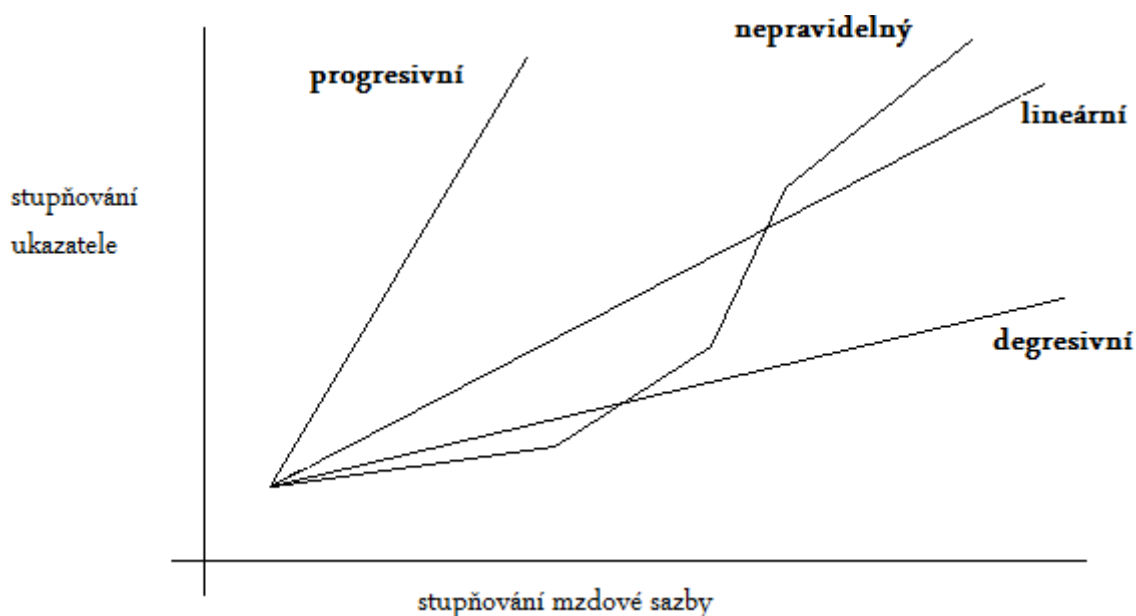
Průběh sazeb charakterizuje závislosti stupňování jednotlivých ukazatelů na výši mzdy. Jedná se o stěžejní fázi tvorby mzdového systému. Jak výhodné se bude zaměstnanci zdát plnění daného ukazatele, tak silná bude jeho zainteresovanost.

Průběh sazeb v závislosti na stupňování hledisek může být:

- lineární – mzdové sazby rostou ve stejném poměru jako plnění ukazatele,
- progresivní – mzdové sazby rostou rychleji než plnění ukazatele,
- degresivní – mzdové sazby rostou pomaleji než plnění ukazatele,
- nepravidelný – střídání různých průběhů nárůstu mzdových sazeb.

Základním východiskem jsou konkrétní záměry a cíle zaměstnavatele.

Obrázek č. 2: Průběh mzdových sazeb v závislosti na plnění ukazatele



²⁵TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, str. 250.

Zdroj: TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, s. 254

Stimulační účinnost mzdového systému je závislá též na poměru mezi nejvyšší a nejnižší mzdovou sazbou u daného hlediska. Malé rozpětí nezajistí zájem zaměstnanců na vyšším plnění daného ukazatele. Velké rozpětí bude určitě spojeno s vysokým stupněm náročnosti plnění daného ukazatele. Vysoká účinnost velkého rozpětí mzdových sazeb však může být tlumena spojením vysokých sazeb s nereálným plněním ukazatele nebo známkou špatně zvolené počáteční sazby.²⁶

²⁶TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, str. 253.

4. SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ S DIFERENCOVANÝMI SAZBAMI ZA VÝKON

Tyto systémy odměňování pocházejí z USA, jsou charakteristické tím, že proporcionální úkolová mzda nebyla a není považována za jediné či nejlepší řešení pobídky k dobrému výkonu. Kromě zaměření na maximální výkon, mají v sobě zahrnutou i ochranu pracovníků před nadměrným fyzickým zatížením.

Z hlediska účelu rozlišujeme 4 typy těchto systémů:

1. selektivní systémy,
2. systémy časové úspory,
3. systémy s kombinací účelu,
4. interdisciplinární systémy.

4.1. Selektivní systémy

Tyto systémy vylučují nedostatečně výkonné pracovníky.²⁷ Mezi selektivní systémy patří:

Taylorův systém

Jeho zakladatelem je známý Frederic Winslow Taylor (1856-1915), který kladl managementu za úkol vytvořit správné pracovní příležitosti a správný mzdový systém, který zvýší produktivitu. Taylor navrhl řadu doporučení a přes 100 patentů.²⁸

Taylorův systém je postaven na základě normy práce, kde mzda je počítána od kusu za diferencovaný výkon. Výkon dělníka je hodnocen ve dvou stupních, není-li splněna výše normy je uplatněn nižší mzdový tarif 80%, ale při splnění a překročení normy je výkon hodnocen zvýšeným tarifem 120%. Nedostatek uplatnění v případě chybně stanovených norem. Je patrné, že mzdový systém pracuje s rozdílnými mzdovými sazbami, což vytváří tlak na výkon pracovníka.

²⁷Internetové zdroje dostupné na: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=sk|cs&u=http://kuna.ent.sk/skola/hrm/MNG-odmenovanie.doc>

²⁸Internetové zdroje dostupné na: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=sk|cs&u=http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manatment/klasicky-manazment-procesna-skola-manazmentu/>

Merrickův systém

Merrickův systém používá, na rozdíl od dvou Taylorových, tří sazeb diferencovaných podle pásem dosaženého výkonu a to tak, že do 83% - koeficient 1, 83 - 100% - koeficient 1,08 resp. 1,1 a nad 100% - koeficient 1,2. Tento systém je vhodný pro odměňování dělníků s nízkou kvalifikací.²⁹

Emersonův systém

Harrington Emerson (1853-1931) se proslavil se svými doporučeními, jak odstraňovat ztráty ve výrobě a zvyšovat její efektivitu, tyto poznatky zaznamenal ve své knize Dvanáct principů efektivity. Emerson také úzce spolupracoval s Frederickem Taylorem a společně byli zakladateli vědeckého řízení.³⁰

Emersonův systém hodnotí výsledky práce pomocí kritéria efektivnosti, které se stanoví jako podíl času určeného na plnění normované práce ke skutečnému času práce. Platí, že do 67% - tarif, 67 - 100% - dodatečná prémie, nad 100% růst prémie o 1% za každé 1% překročení efektivnosti.

Knoepplův systém

Je variantou Emersonova systému. Odlišuje se pouze jinými stupnicemi prémieových sazeb v závislosti na stupni efektivnosti práce.

Zaručuje mzdu za výkon při efektivnosti od 67 - 100% tarifu odůvodněné normy, když je horší, jak 67% pracovník nedostává mzdu.

Bigelowův systém

Stejně jako u předchozího systému je také Bigelowův systém postaven na variantě Emersonova systému, jen s jinými stupnicemi prémieových sazeb. Na rozdíl od Knoepplova systému tento systém vychází z vyšší než odůvodněné normy.³¹

4.2. Systémy časové úspory

V těchto systémech je snaha o snížení času na roli.³² Mezi ně patří:

²⁹Internetové zdroje dostupné na: <http://home.zf.jcu.cz/public/departments/ken/html%20mzds/mzds6.html>

³⁰Internetové zdroje dostupné na: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=sk|cs&u=http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manatment/klasicky-manazment-procesna-skola-manazmentu/>

³¹Internetové zdroje dostupné na: <http://home.zf.jcu.cz/public/departments/ken/html%20mzds/mzds6.html>

Halseyův systém

Tento systém se uplatňuje tam, kde jsou normy stanoveny odhadem. Při výkonu nižším než normovaný výkon je zaručena výplata tarifní mzdy, při výkonu nad stanovenou normu se přiznává prémie za uspořený čas. Prémie je předem stanovený a pevný podíl na uspořeném čase a zbývající díl uspořené času jde ve prospěch zaměstnavatele jako odměna za dobře připravené věcné, organizační a jiné podmínky pro výkon zaměstnance.

Průměrná hodinová mzda stoupá lineárně v závislosti na prémiovém faktoru, který odráží růst výkonu. Mzdové náklady na kus, který je vyráběn v uspořeném čase, zůstávají konstantní, a jsou násobkem prémiového faktoru, normy a hodinové mzdy. Pokud se norma překračuje, je uhrazována plná časová mzda.

Rowanův systém

Spočívá v tom, že dělník získává prémie, která činí tolik procent základní mzdy, o co byl uspořen normovaný čas. Prémie nestoupá na rozdíl od Halseyho systému lineárně se zvyšováním výkonu, ale přírůstky prémie jsou v poměru k růstu výkonu stále nižší. Mzda určitého časového úseku se propočítá dle následujícího vzorce:

Obrázek č. 3: Vzorec pro výpočet mzdy určitého časového úseku

$$\text{Mzda/měsíc} = (\text{skutečný čas} \times \text{hodinová mzda}) \times \left[1 + \frac{\text{normovaný čas} - \text{skutečný čas}}{\text{normovaný čas}} \right]$$

Zdroj: WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. dopl. vyd. Praha C. H. BECK, 2007, str. 160

Při tomto mzdovém systému získává dělník při zvyšování výkonu poblíž normálního výkonu nejvyšší přírůstky prémie. Tyto přírůstky pak při vyšších odchylkách od normálního výkonu silně klesají, což znamená, že prémiová mzda má v poměru k výkonu degresivní průběh. Průměrná hodinová mzda stoupá degresivně v poměru ke zvyšování výkonu a mzdové náklady na kus, který se vyrobí v uspořeném čase, klesají ke zvyšování výkonu proporcionálně. Mzdové náklady na kus činí:³³

³²Internetové zdroje dostupné na: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=sk|cs&u=http://kuna.ent.sk/skola/hrm/MNG-odmenovanie.doc>

³³WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. dopl. vyd. Praha C. H. BECK, 2007, str. 159

Obrázek č. 4: Vzorec pro výpočet mzdových nákladů na kus

$$\text{Hodinová mzda} \times \left(\frac{\text{skutečný čas}}{\text{normovaný čas}} \right) \times \text{norma času na kus}$$

Zdroj: WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. dopl. vyd. Praha C. H. BECK, 2007, str. 160

Barthův systém

Tento systém je analogický předchozím systémům, avšak neposkytuje záruku výplaty mzdového tarifu při nesplnění normovaného výkonu.³⁴

4.3. Systémy s kombinací účelu

Systémy s kombinací účelu jsou kombinací předchozích selektivních systémů a systémů časové úspory.³⁵ Touto kombinací vznikl:

Ganttův systém

Jeho přínos spočívá v rozpracování metod a postupů denního plánování pracovních operací. Na tyto metody a přístupy navazuje odměňování a bonusy za překročení plánovaných výkonů. Odměňován nebyl jen pracovník za nadstandardní práci, ale i jeho vedoucí. Takto chtěl přinutit vedoucí, aby se dělníkům více věnovali a sami je povzbuzovali k vyššímu výkonu. Je autorem známého "Ganttova diagramu", který zobrazuje vztahy mezi činnostmi výrobního procesu.³⁶

V Ganttově systému se stanovují přesné pracovní postupy a výkonnostní normy k těmto postupům. Předpokládá se jejich dodržování a trvalou objektivizaci. Pokud dojde k neplnění norem výkonu je zaručena výplata tarifu platného pro časovou mzdu, který je stanoven na výrazně nižší úrovni, než je tarif pro úkolovou mzdu. Naopak za výkon nad normu se vyplácí klasická úkolová mzda, přičemž se přidává procentní příplatek k časovému tarifu v rozmezí 10 - 40% časového tarifu podle druhu práce.³⁷

³⁴Internetové zdroje dostupné na: <http://home.zf.jcu.cz/public/departments/ken/html%20mzds/mzds6.html>

³⁵Internetové zdroje dostupné na: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=sk|cs&u=http://kuna.ent.sk/skola/hrm/MNG-odmenovanie.doc>

³⁶Internetové zdroje dostupné na: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=sk|cs&u=http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manatment/klasicky-manazment-procesna-skola-manazmentu/>

³⁷Internetové zdroje dostupné na: <http://home.zf.jcu.cz/public/departments/ken/html%20mzds/mzds6.html>

4.4. Interdisciplinární systémy

Úkolem těchto systémů je zvýšit výkon a vytvořit jednotnou platovou strukturu.³⁸

Systém Bedaux

Systém Bedaux je založen na skutečnosti, že všechny lidské práce lze měřit z hlediska intenzity a únavy. Bedaux prohlašoval, že objevil vědecký vztah, který mu umožní vypočítat stupeň únavy v důsledku určitého úsilí, a také čas potřebný pro zotavení. S tímto vztahem mohl určit optimální míru pracovního postupu, který pak samozřejmě musí být sledován.³⁹

Zavedl k měření lidské pracovní síly měrnou jednotku „B“. Jako pracovní jednotku „B1“ označuje množství práce, které vykoná průměrná zapracovaná pracovní síla při normální rychlosti práce a v normálních podmínkách za jednu minutu. V tomto množství práce je také vzat v úvahu čas na oddech.

Výkon 60 B za hodinu představuje normální výkon, který se odměňuje základní mzdou (mzdová základna) a zjišťuje se hodnocením práce podle systému, který Bedaux vyvinul.

Hodnocení práce podle Bedauxe je analytický způsob – uskutečňuje se bodováním požadavků na práci. Hodnoceny jsou tyto druhy požadavků: odborné znalosti a doba zaučení, požadavky na smysly a nervy, požadavky na svaly, zručnost, požadavky na schopnost myšlení, odpovědnost, vlivy okolí a nakonec požadavky na schopnosti vést ostatní. Základní mzda vypočtená pro průměrného dělníka je zaručenou minimální mzdou, je tedy placena i při nižším výkonu než 60 B za hodinu.⁴⁰

4.5. Scanlonův systém

K dalším mzdovým systémům patří Scanlonův systém. Tento systém odměňování představuje formu skupinového výkonového odměňování pojmenovaný po britském odborovém předákově. Jeho podstatou je, že se na dosažení určitého finančního nebo

³⁸Internetové zdroje dostupné na: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=sk|cs&u=http://kuna.ent.sk/skola/hrm/MNG-odmenovanie.doc>

³⁹Internetové zdroje dostupné na: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&sl=en&u=http://home.telfort.nl/ciskadevrij/html/bedaux.html&ei=ITtBTff0BcGUOt6LubMB&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=5&ved=0CD8Q7gEwBDgK&prev=/search%3Fq%3Dsystem%25C3%25A9m%2BBedaux%26start%3D10%26hl%3Dcs%26sa%3DN%26prmd%3Divns>

⁴⁰WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. dopl. vyd. Praha C. H. BECK, 2007, str. 160.

operativního cíle společně podílejí zaměstnanci, nejčastěji se snaží o zvýšení produktivity, snížení nákladů apod.

O finanční přínos spojený s dosažením tohoto cíle se zaměstnanci v rámci Scanlonova systému odměňování dělí se svou firmou, zpravidla tak, že 60 – 70 % dosaženého finančního přínosu je rozděleno mezi zaměstnance (většinou s určitým rozložením v čase). Systém je uplatnitelný tehdy, mají-li zaměstnanci určitou možnost samostatně rozhodovat o provádění svých pracovních úkolů či organizaci práce, tj. v podmínkách participativního řízení či týmové organizace.

Scanlonův systém odměňování je jednou z nejčastějších variant výkonového odměňování na základě podílu zaměstnanců na dosaženém výkonu, v zahraničí značně rozšířeného systému výkonového odměňování malých skupin. Systém vychází ze zjištěného zlepšení výkonových ukazatelů ve srovnání s určitou základnou, vyčíslení jeho finančního přínosu a na rozdělení části dosaženého finančního výsledku mezi zaměstnance.⁴¹

⁴¹Internetové zdroje dostupné na: <http://www.hrportal.cz/scanlonuv-system-cid125358/>

5. VYMEZENÍ POZITIV A NEGATIV VYBRANÝCH SYSTÉMŮ PRO ZAMĚSTNANCE A ZAMĚSTNAVATELE

5.1. Taylorův systém

Taylorův systém je zaměřen na normu práce, její splnění. Jestliže má být splněna stanovená norma práce, musí být v organizaci velice spolehliví a schopní manažeři. Na manažerech závisí správný výběr a zaučení pracovníků, kteří budou dosahovat výsledků na požadované úrovni.

Pozitiva:

- motivace pro zaměstnance, kteří při splnění normy dostanou vyšší odměnu 120%,
- stálé jednicové mzdové náklady poskytují zaměstnavatelům určitou jistotu pro kalkulaci,
- s růstem vyrobených jednotek na strojích, roste i využití strojů za jednotku času a tím strojové náklady (odpisy, úroky) klesají.

Negativa:

- při nesprávném řízení a nastavení mzdových sazeb mohou vznikat vyšší mzdové náklady,
- při počítání mzdy od kusu je potřeba zajistit kvalitní kontrolu počtu vyrobených kusů jednotlivých pracovníků → další náklady na kontrolora nebo techniku,
- mohou vznikat škody na přetíženém zařízení,
- ohrožení psychického i fyzického zdraví zaměstnanců (stres, únava),
- kvůli snaze vyrobit co nejvíce kusů dochází k chybám pracovníka → zvýšení zmetkovosti,
- nespokojenost méně výkonných pracovníků, protože systém vylučuje méně výkonné pracovníky.

5.2. Merrickův systém

Merrickův systém je stejně jako Taylorův systém zaměřen na normu práce. Merrickův systém je velmi podobný jako Taylorův systém. Avšak k pozitivnímu hodnocení sem navíc patří lepší rozdělení do tří skupin, kde zaměstnanci mají možnost i nepatrným zlepšením výkonu dosáhnout na finanční odměnu.

5.3. Emersonův systém

V Emersonově systému je důraz kladen na efektivnost, kde je skutečný čas práce srovnáván s předem určeným časem na plnění normované práce.

Pozitiva:

- motivace pro zaměstnance, kteří již při vyšší efektivnosti jak 67% dostávají dodatečnou prémii,
- norma práce nad 100%, kde každý 1% nárůst normy je ohodnocen růstem prémie o 1%.

Negativa:

- mohou vznikat škody na přetíženém zařízení, strojích,
- možný nárůst zatížení pro zaměstnance jak psychické tak fyzické,
- zvýšení počtu zmetků díky snaze zaměstnanců o vyšší efektivnost.

5.4. Knoepelův systém

Knoepelův systém je obdobný jako Emersonův systém, je zde pouze odlišení v použití jiných premiových sazeb. Velké negativum u tohoto systému je to, že do 67% normy výkonu, pracovník nedostává žádnou mzdu. A to by byli zaměstnanci pod příliš velkým tlakem. Tento systém patří k těm slabším, chybí zde motivační odměny.

5.5. Bigelowův systém

Bigelowův systém je též obdobný jako Emersonův a Knoepelův systém. A z dostupných informací je ještě přísnější než Knoepelův systém, protože vychází z ještě vyšších odůvodněných norem.

5.6. Halseyův systém

Tento systém se snaží o snížení času na roli. Tvorba mzdy spočívá v tom, že k základní mzdě se vyplácí pouze část uspořené časové mzdy. A platí, že výnos vyššího výkonu se dělí mezi podnik (odměna za správně organizované podmínky pro výkon zaměstnance) a dělníka.

Pozitiva:

- motivace zaměstnanců k efektivnějšímu využití normovaného času na výkon díky obdržení prémie,
- při překročení normy je vyplácena časová mzda → snadnější výpočet mzdy,
- na základě rozdělení výnosu mezi podnik a dělníka vzniká motivace i pro management podniku,
- s růstem výkonu roste lineárně průměrná hodinová mzda.

Negativa:

- špatně nastavené normy vedou k nejistému mzdovému vývoji,
- možné námitky zaměstnanců s rozdělením výnosu mezi podnik a pracovníky,
- složitější výpočet prémie (část uspořené času).

5.7. Rowanův systém

Tento mzdový systém má zvláštní charakter v tom, že nejvyšší prémieovou mzdu může zaměstnanec získat při zvyšování výkonu poblíž normálního výkonu. Takže průměrná hodinová mzda stoupá degresivně v poměru ke zvyšování výkonu.

Pozitiva:

- pracovník má zaručenou pevně stanovenou hodinovou mzdu,
- za úsporu času dostane navíc zaměstnanec prémie,
- pro zaměstnavatele je zde výhodou pevně stanovený výpočet mzdy, podle kterého bez výjimky postupuje.

Negativa:

- vznik nákladů s nutností kontroly výše uspořené času u jednotlivých zaměstnanců,
- pracnost s výpočtem mzdy podle vzorce.

5.8. Barthův systém

Barthův systém je analogický s předchozími systémy, avšak neposkytuje pro zaměstnance záruku výplaty mzdy při nesplnění normovaného výkonu.

5.9. Ganttův systém

Tento systém je postaven na základě plánování a rozvržení denních operací. Jeho zásadním úkolem je zajistit co nejvyšší výkon za co nejkratší čas.

Pozitiva:

- motivace pracovníků díky odměnám za nadstandardní práci,
- motivace vedoucích zaměstnanců, pomocí odměn, k povzbuzování pracovníků k vyšším výkonům,
- při výkonu nad normu je ještě vyplácen příplatek ke mzdě.

Negativa:

- náročné naplánování a rozpracování přesných postupů denních operací,
-
- dvojitý druh výpočtu mzdy - při neplnění normy → časová mzda (nižší tarif),
- při výkonu nad normu → úkolová mzda (vyšší tarif),
- tato kombinace je jen pro velmi výkonné pracovníky.

5.10. Systém Bedaux

Tento systém je postaven na základě bodování výkonnosti pracovníka. A podle počtu dosažených bodů dostane pracovník prémie.

Pozitiva:

- výplata zaručené mzdy i při nižším bodovém stupni pod 60 B,
- snadné vypočítání mzdy na základě získaných bodů,
- motivace pracovníků ke zlepšování jednotlivých bodovaných schopností.

Negativa:

- velice náročné bodování pracovníků,
- náklady na mzdy odborníků, kteří budou dané pracovníky nezávisle hodnotit,
- vysoké požadavky na práci.

5.11. Scanlonův systém

Podstatou tohoto mzdového systému je, že se na dosažení určitého cíle společně podílejí zaměstnanci.

Pozitiva:

- relativně vysoký finanční podíl pro zaměstnance při dosažení cíle, jedná se až o 60% – 70%,
- efektivnější motivace pro zaměstnance ke splnění cíle,
- ulehčení rozhodování pro manažery v určitých situacích, kde zaměstnanci navrhnou své nápady a rozhodnutí.

Negativa:

- je zde nutné, aby ve skupině podílející se na dosažení cíle byli dostatečně kvalifikovaní a praxí obohaceni zaměstnanci,
- při nepokojích v projekční skupině nebo při vzpourách je hrozbou nedosažení celkového cíle.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá charakteristikou základních pojmů týkajících se odměňování zaměstnanců a mzdových systémů. Z finančního hlediska jsou mzdové systémy efektivní hlavně pro větší podniky, které si mohou dovolit zaměstnat dostatečně kvalifikované zaměstnance na sestavování, rozbor a výpočet mezd dle zvoleného systému.

Sestavení mzdového systému je velice složitý proces, kde závisí na každém detailu rozhodnutí celý systém. Jestliže se nevhodně stanoví stupnice mzdových tarifů nebo se podcení stimulace zaměstnanců, snížení mzdových nákladů nemusí být docíleno, ale naopak náklady přibudou a s nimi i starosti s nespokojenými zaměstnanci. Je to propojený proces jednotlivých kroků, které na sebe navazují a jsou slučovány v jednotný systém.

Cílem bakalářské práce byla charakteristika mzdových systémů uplatňovaných v zahraničí převážně v USA. Není pochyb, že jsou tyto systémy používány ve velkých, většinou nadnárodních, organizacích, protože jsou velice specifické. Jednotlivé systémy jsou zaměřeny na jeden určitý cíl, kterým chtějí docílit zvýšení výkonnosti podniku. U většiny uvedených systémů je za největší problém považováno stanovení vysokých nároků na výkonnost a pracovitost zaměstnance, mohl by vyvstat problém s nalezením potřebného množství pracovníků ochotných podstoupit práci za danou odměnu. Ačkoli záleží na nastavení úrovně požadované výkonnosti a požadavků. Na druhou stranu jsou zde systémy, kde jejich pravidla odměňování, jsou výborným a motivujícím nástrojem pro zaměstnance, kteří mají zájem na vyšší odměně.

Tyto systémy jsou velice efektivní v docílení určitých cílů a v každém podniku by měly existovat alespoň na základní úrovni, aby zaměstnance motivovaly k vyšším výkonům a tím i k lepším výsledkům podniku.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Zobrazení bližší úpravy čtyř druhů odměn.....	10
Obrázek č. 2: Průběh mzdových sazeb v závislosti na plnění ukazatele	35
Obrázek č. 3: Vzorec pro výpočet mzdy určitého časového úseku	39
Obrázek č. 4: Vzorec pro výpočet mzdových nákladů na kus.....	40

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Nejnižší úroveň zaručené mzdy	16
Tabulka č. 2: Rozdělení prací do osmi skupin prací.....	17
Tabulka č. 3: Příklad rozložení váhy některých hledisek	34

POUŽITÉ ZDROJE:

Seznam použité literatury:

1. ALINČE, F.; TOMŠÍ, I. *Mzdy, předpisy a praxe*. Olomouc: ANAG, 1999. 220 s. ISBN 80-85646-42-0
2. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha; Grada Publishing, 2007. 789 stran. ISBN 978-80-247-1407-3
3. FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6(váz.).
4. CHLÁDKOVÁ, A.; BUKOVJAN, P. *Personalistka*. Praha: ASPI, 2009. 435 s. ISBN 978-80-7357-404-8
5. JOHN, A. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
6. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HUTTLOVÁ, E.: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha; Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 126 stran. ISBN 80-7079-988-9
7. NOVOTNÝ, J.: *Nauka o podniku I*. 1. vyd. Brno; Masarykova univerzita, 2003. 208 stran. ISBN 80-210-3090-9
8. ŠUBRT, B. *Průměrný výdělek a další obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG, 2004. 511 s. ISBN 80-7263-221-3
9. TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9
10. WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. dopl. vyd. Praha C. H. BECK, 2007, str. 159

Seznam použitých internetových zdrojů:

11. Zdroje dostupné na www: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx>
12. Zdroje dostupné na www: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/mzda/zarucena-mzda/>

13. Zdroje dostupné na www: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=sk|cs&u=http://kuna.ent.sk/skola/hrm/MNG-odmenovanie.doc>
14. Zdroje dostupné na: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=sk|cs&u=http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manatment/klasicky-manazment-procesna-skola-manazmentu/>
15. Zdroje dostupné na www: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&sl=en&u=http://home.telfort.nl/ciskadevrij/html/bedaux.html&ei=ITtBTff0BcGUOt6LubMB&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=5&ved=0CD8Q7gEwBDgK&prev=/search%3Fq%3Dsyst%25C3%25A9m%2BBedaux%26start%3D10%26hl%3Dcs%26sa%3DN%26prmd%3Divns>
16. Zdroje dostupné na www: <http://www.hrportal.cz/scanlonuv-system-cid125358/>
17. Zdroje dostupné na www: http://is.muni.cz/www/137451/1782227/odmenovani_prace.pdf