

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Ilona VODEHNALOVÁ

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko - správní

**Mzdový systém v průmyslovém podniku**

Bc. Ilona Vodehnalová

Diplomová práce  
2014

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ilona Vodehnalová**  
Osobní číslo: **E11456**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Mzdový systém v průmyslovém podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je posouzení vhodnosti mzdového systému průmyslového podniku a návrh ev. změny.

Zásady:

- Mzdové systémy v průmyslových podnicích.
- Charakteristika podniku.
- Analýza současného mzdového systému.
- Návrhy změn.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:


Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:


**ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada 2009**  
**DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. Personální řízení 1. Praha: VŠE, 2002**  
**GRAHAM, H.T. Human resources management. London : Pitman, 1990.**  
**KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press 2007**  
**KOCOUREK , J., TRYLČ, L. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. aktualiz. vyd. Olomouc : ANAG, 2004.**  
**TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008.**  
**Vnitropodniková dokumentace vybrané společnosti**  
**Zákoník práce**  
**Časopis Práce a mzda**

Vedoucí diplomové práce:

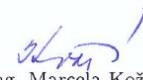
  
**doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. října 2013

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

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

V Pardubicích dne 23. 4. 2014

Bc. Ilona Vodehnalová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji doc. Ing. Miroslavu Buchtovi, CSc. a Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za odborné vedení a připomínky, kterými přispěli k vypracování této diplomové práce.

Rovněž bych ráda poděkovala Miroslavě Lancové, manažerce Řízení odměňování ve vybraném podniku za její odborné připomínky, cenné rady, poskytnuté materiály a informace.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat také mé rodině za jejich trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

*Tato diplomová práce je věnována mzdovému systému ve vybraném průmyslovém podniku. Cílem práce je provedení analýzy mzdového systému a případně navrhnout podniku zlepšení či doporučení tohoto procesu. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se odměňování a tvorby mzdového systému. Praktická část je zaměřena na analýzu mzdového systému podniku, zařazování zaměstnanců do pracovních pozic dle katalogu podniku a s pomocí globálně používaných metodik pro hodnocení pracovních pozic, vč. jejich zařazování do mzdových tarifních tříd.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*odměňování, mzdový systém, benefity, tarifní soustava, mzdové předpisy, hodnocení pracovních pozic, analýza*

## **TITLE**

Payroll system in industry

## **ANNOTATION**

*This thesis is devoted to the wage system in the selected industrial enterprise. The aim is to analyze the wage system and to propose recommendations to improve this process. The theoretical section explains the basic concepts relating to remuneration and forming payroll system. The practical part is focused on the analysis of payroll systems, and the integration of employees into jobs posts according to the company catalogue and using global methodologies for job evaluation, incl. their inclusion to the wage tariff classes.*

## **KEY WORDS**

*remuneration, wage system, benefits, tariff system, wage regulations, job evaluation, analysis*

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>1 MZDOVÝ SYSTÉM V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU A JEHO ÚLOHA.....</b>	<b>14</b>
1.1 Základní pojmy z managementu a řízení lidských zdrojů.....	14
1.2 Ekonomika práce a odměňování .....	16
1.2.1 Kategorizace práce.....	16
1.2.2 Hodnocení práce .....	18
1.2.3 Hodnocení velikosti pracovní pozice.....	20
1.2.4 Principy odměňování.....	23
1.3 Mzdový systém a jeho prvky.....	25
1.3.1 Tarifní soustava.....	27
1.3.2 Mzdové formy .....	31
1.3.3 Mzdová zvýhodnění (příplatky) .....	32
1.3.4 Hodnocení pracovního výkonu .....	33
1.4 Tvorba mzdových systémů.....	35
1.4.1 Fáze tvorby mzdového systému.....	37
1.5 Zaměstnanecké výhody - benefity .....	38
1.5.1 Plošné benefity.....	39
1.5.2 Benefity spojené s funkcí nebo pracovním zařazením .....	39
1.5.3 Individuální benefity.....	40
1.6 Shrnutí kapitoly .....	41
<b>2 PRÁVNÍ RÁMEC MZDOVÝCH SYSTÉMŮ .....</b>	<b>42</b>
2.1 Zákony a nařízení vlády, vyhlášky .....	42
2.1.1 Zákon č. 262/2009 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů .....	42
2.1.2 Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.....	42
2.1.3 Zákon o dani z příjmů.....	44
2.1.4 Cestovní náhrady.....	44
2.1.5 Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.....	45
2.2 Kolektivní smlouva .....	46
2.3 Vnitřní předpisy zaměstnavatele .....	47
2.4 Shrnutí kapitoly .....	48
<b>3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>49</b>
3.1 Charakteristika podniku A .....	49
3.1.1 Struktura zaměstnanců v Podniku A.....	51
3.1.2 Kategorizace práce Podniku A a rizikové faktory.....	54
3.2 Charakteristika podniku B .....	56
3.2.1 Struktura zaměstnanců v Podniku B.....	56
3.3 Shrnutí kapitoly .....	57
<b>4 ANALÝZA SOUČASNÉHO MZDOVÉHO SYSTÉMU V PODNIKU .....</b>	<b>58</b>
4.1 Popis výchozí situace Podniku A .....	58
4.1.1 Přehled používaných interních předpisů v Podniku A.....	59
4.1.2 Základ mzdového systému v Podniku A.....	59
4.2 Analýza současného zařazení zaměstnanců do mzdových tříd v Podniku A (souhrnně).....	60



<b>4.3</b>	<b>Analýza dosavadního zařazení zaměstnanců do mzdových tříd shodných profesí v Podniku A .....</b>	<b>62</b>
<b>4.4</b>	<b>Analýza aplikace zařazování pracovních pozic do mzdových tříd v Podniku A.....</b>	<b>63</b>
4.4.1	<i>Analýza metodického postupu při zařazení pozice v Podniku A .....</i>	<i>64</i>
4.4.2	<i>Vybrané profese v analýze zařazení pracovních pozic v Podniku A.....</i>	<i>65</i>
<b>4.5</b>	<b>Analýza tarifní soustavy Podniku A.....</b>	<b>67</b>
<b>4.6</b>	<b>Analýza základních mezd v Podniku A .....</b>	<b>69</b>
4.6.1	<i>Mzdový tarif vyjádřený základní mzdou v Podniku A.....</i>	<i>69</i>
4.6.2	<i>Mzdové formy základních mezd v Podniku A .....</i>	<i>70</i>
<b>4.7</b>	<b>Analýza Comp/Ratio základních mezd v Podniku A .....</b>	<b>71</b>
4.7.1	<i>Analýza Comp/Ratio u zaměstnanců kategorie A v základní mzdě .....</i>	<i>71</i>
4.7.2	<i>Analýza Comp/Ratio u zaměstnanců kategorie B v základní mzdě .....</i>	<i>73</i>
4.7.3	<i>Analýza Comp/Ratio u zaměstnanců kategorie C v základní mzdě.....</i>	<i>74</i>
4.7.4	<i>Analýza Comp/Ratio u zaměstnanců kategorie D v základní mzdě.....</i>	<i>75</i>
4.7.5	<i>Analýza Comp/Ratio u zaměstnanců kategorie THZ v základní mzdě .....</i>	<i>77</i>
<b>4.8</b>	<b>Analýza současných základních mezd vybraných pracovních pozic v Podniku A..</b>	<b>78</b>
<b>4.9</b>	<b>Analýza variabilních složek mezd v Podniku A.....</b>	<b>84</b>
4.9.1	<i>Doplňková mzda v Podniku A.....</i>	<i>84</i>
4.9.2	<i>Cílové odměny v Podniku A.....</i>	<i>85</i>
4.9.3	<i>Mzda při zastupování v Podniku A.....</i>	<i>85</i>
<b>4.10</b>	<b>Mzdová zvýhodnění a příplatky v Podniku A.....</b>	<b>86</b>
<b>4.11</b>	<b>Zaměstnanecké benefity v Podniku A.....</b>	<b>87</b>
<b>4.12</b>	<b>Analýza mzdového systému v Podniku B .....</b>	<b>87</b>
4.12.1	<i>Analýza základních mezd v Podniku B .....</i>	<i>87</i>
4.12.2	<i>Analýza tarifní soustavy Podniku B.....</i>	<i>88</i>
4.12.3	<i>Analýza variabilních složek mezd v Podniku B .....</i>	<i>90</i>
4.12.4	<i>Zaměstnanecké benefity v Podniku B .....</i>	<i>90</i>
<b>4.13</b>	<b>Shrnutí kapitoly .....</b>	<b>91</b>
<b>5</b>	<b>NÁVRH ZMĚN .....</b>	<b>92</b>
	<b>FORMULACE ZÁVĚRU.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>102</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů .....	15
Obrázek 2: Proces hodnocení velikosti pracovní pozice .....	20
Obrázek 3: Výtah z matice pro zařazování pozic společnosti Hay Group .....	21
Obrázek 4: Pět faktorů metodiky IPE .....	22
Obrázek 5: Principy systému odměňování .....	23
Obrázek 6: Maslowova hierarchie potřeb.....	25
Obrázek 7: Mzdový systém založený na hodnocení práce.....	27
Obrázek 8: Typy tarifních stupnic podle počtu stupňů.....	29
Obrázek 9: Charakteristika kvantilu a tercilu .....	30
Obrázek 10: Proces tvorby mzdového systému.....	35
Obrázek 11: Vztah mezi mzdovými faktory a strukturou mzdy.....	36
Obrázek 12: Vazby kolektivních smluv a vnitřních předpisů .....	48
Obrázek 13: Mzdové tarify platné v Podniku A v roce 1995.....	68
Obrázek 14: Mzdové tarify v Podniku A platné v roce 2003.....	68
Obrázek 15: Mzdové tarify v Podniku A platné v roce 2011.....	69

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity .....	40
Tabulka 2: SWOT analýza vybraného Podniku A .....	50
Tabulka 3: Počty zaměstnanců Podniku A v členění podle dosaženého vzdělání .....	53
Tabulka 4: Rizika kategorie 2 v rozdělení podle pracovišť v Podniku A .....	54
Tabulka 5: Rizika kategorie 3 a 4 v rozdělení podle pracovišť v Podniku A .....	55
Tabulka 6: Zastoupení počtu zaměstnanců v jednotlivých mzdových třídách po oborech činnostech v Podniku A .....	61
Tabulka 7: Ukázka z analýzy zařazení dělnických pozic ve mzdových třídách v Podniku A. ....	62
Tabulka 8: Ukázka z analýzy zařazení pozic THZ ve mzdových třídách v Podniku A.....	63
Tabulka 9: Charakteristika tercilů v Podniku A .....	71
Tabulka 10: Zařazení zaměstnanců kategorie A v aktuálních mzd. třídách v Podniku A.....	71
Tabulka 11: Zařazení zaměstnanců kategorie B v aktuálních mzd. třídách v Podniku A.....	73
Tabulka 12: Zařazení zaměstnanců kategorie C v aktuálních mzd. třídách v Podniku A.....	74
Tabulka 13: Zařazení zaměstnanců kategorie D v aktuálních mzd. třídách v Podniku A.....	75
Tabulka 14: Zařazení zaměstnanců kategorie THZ v aktuálních mzd. třídách v Podniku A... ..	77
Tabulka 15: Přehled zařazení dělníka total kvality do mzdových tříd v Podniku A.....	79
Tabulka 16: Přehled zařazení pozice svářeče do mzdových tříd v Podniku A.....	81
Tabulka 17: Přehled zařazení pozice cenového referenta do mzdových tříd v Podniku A.....	82
Tabulka 18: Mzdová tabulka pro dělnické pozice v Podniku B.....	89
Tabulka 19: Mzdová tabulka pro pozice THZ v Podniku B.....	89

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj minimální mzdy .....	44
Graf 2: Celkové zastoupení kmenových a agenturních zaměstnanců v Podniku A (v%) .....	51
Graf 3: Celkové zastoupení dělnických a THZ pozic v Podniku A (v%) .....	52
Graf 4: Zastoupení počtu kmenových a agenturních dělníků v Podniku A .....	53
Graf 5: Celkové zastoupení dělnických a THZ pozic v Podniku B (v%).....	56
Graf 6: Zobrazení zastoupení jednotlivých tercilů u zaměstnanců kategorie A v Podniku A..	72
Graf 7: Zobrazení zastoupení jednotlivých tercilů u zaměstnanců kategorie B v Podniku A..	74
Graf 8: Zobrazení zastoupení jednotlivých tercilů u zaměstnanců kategorie C v Podniku A..	75
Graf 9: Zobrazení zastoupení jednotlivých tercilů u zaměstnanců kategorie D v Podniku A..	76
Graf 10: Zobrazení zastoupení jednotlivých tercilů u zaměstnanců kategorie THZ v Podniku A.....	78
Graf 11: Srovnání vypočtených ukazatelů na pozici dělníka total kvality v Podniku A.....	80
Graf 12: Srovnání vypočtených ukazatelů na pozici svářeče v Podniku A.....	82
Graf 13: Srovnání vypočtených ukazatelů na pozici cenového referenta v Podniku A .....	83

## SEZNAM ZKRATEK

A, B, C, D	Kategorie dělníků (A – výrobní dělníci; B, C, D – nevýrobní dělníci)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CB (C&B)	Řízení odměňování
C/R	Ukazatel Comp/Ratio (Compensation/Ratio = odměňování/střed odměňování, ke kterému chce podnik odměňovat)
CZ-ISCO	Národní klasifikace zaměstnání
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
D	Dělník
ILO	Mezinárodní organizace práce
IPE	Mezinárodní pozice hodnocení
Kč	Koruna česká
KS	Kolektivní smlouva
KZAM	Klasifikace zaměstnání podle zákona č. 89/1995 Sb., a sdělení ČSÚ č. 492/2003 Sb.
N-1	Střední management
ND	Nevýrobní dělník
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
P	Profesionál
PE	Profesionál Expert
PM	Profesionál Master
PS	Profesionál Senior
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení firmy (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)
T0	„Nultý“ tercil
T1	1. tercil
T2	2. tercil
T3	3. tercil
T4	4. tercil
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec
TW	Towers Watson
VD	Výrobní dělník
WCM	World Class Manufacturing
ZP	Zákoník práce

## ÚVOD

Odměňování zaměstnanců patří mezi nejzávažnější a nejcitlivější personální činnost v podniku. Je základním nástrojem řízení lidských zdrojů. V podniku musí existovat mzdový systém jako součást plánování, ve kterém jsou ve shodě jak zájmy zaměstnavatele, tak požadavky zaměstnance.

Součástí každého mzdového systému ve středně velkém podniku by mělo být stanovení závazných pravidel pro odměňování zaměstnanců, rozdělení činností do mzdových stupňů, určení počtu mzdových tříd, jejich rozsahu apod.

Každý zaměstnavatel má snahu obklopit se spolehlivými a zainteresovanými zaměstnanci, kteří se budou podílet na rozvoji podniku. Spokojení a loajální zaměstnanci vytvářejí úspěch a dobré jméno celému podniku. Mzdový systém by měl být též jednoduchý, transparentní, interně a externě spravedlivý a srozumitelný pro všechny zaměstnance.

Pro zaměstnavatele jsou mzdové náklady jedny z nejvyšších nákladových položek. Vytvořit mzdový systém podniku, aby byl motivující pro zaměstnance a zároveň představoval pro zaměstnavatele přijatelnou nákladovou zátěž dosažením co nevyššího zisku, není lehký úkol. Zaměstnavatel si navíc musí být vědom, že přilákat a udržet si kvalifikovanou pracovní sílu jde ruku v ruce s dobře vytvořeným mzdovým systémem, který odpovídá **strategii podniku**.

**Cílem práce je provedení analýzy systému odměňování ve vybraném průmyslovém podniku. Na základě této analýzy budou stanovena doporučení ke zlepšení zjištěného stavu.**

Struktura diplomové práce na téma „Mzdový systém v průmyslovém podniku“ je rozdělena na dvě hlavní části. V praktické části diplomové práce budou vymezeny základní pojmy z managementu.

V teoretické části první kapitoly jsou definovány pojmy managementu, řízení lidských zdrojů, ekonomiky práce a odměňování, hodnocení pracovního výkonu a tvorby mzdových systémů. Druhá kapitola je zaměřena na právní rámec mzdové politiky, který musí podniky dodržovat.

V druhé části diplomové práce je představen vybraný Podnik A, ve kterém byla provedena analýza aktuálního zařazení populace zaměstnanců do mzdových tříd.

Stručně je zde charakterizován i Podnik B, který byl využit pro komparaci s Podnikem A. Ve čtvrté kapitole je již konkrétně analyzován datový vzorek populace zaměstnanců z Podniku A včetně popisu výsledků. Všechny výstupy z provedené analýzy jsou znázorněny pomocí grafů a tabulek. V závěru práce jsou získané poznatky z podniku sumarizovány a doplněny o návrhy změn a doporučení pro zlepšení situace v Podniku A.

# 1 MZDOVÝ SYSTÉM V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU A JEHO ÚLOHA

Cílem první kapitoly je objasnit základní pojmy související s managementem, řízením lidských zdrojů a hodnocením pracovního výkonu, se kterými úzce souvisí systém odměňování, mzdová strategie, tvorba mzdových systémů a tarifních stupnic v podniku.

## 1.1 Základní pojmy z managementu a řízení lidských zdrojů

**Management** charakterizuje určitý způsob vedení lidí, činnost, kdy manažer neplní zadané úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí, které řídí.

**Manažer** je řídicí zaměstnanec, který má podřízené a zodpovídá za chod jemu svěřené organizace práce. Hlavní úlohou manažera je přimět své podřízené k dosažení vytyčených cílů. Manažeři jsou lidé, kteří vzhledem ke své kvalifikaci a funkci mají určitá rozhodovací práva.

Podle Armstronga [2] je **řízení lidských zdrojů** definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje procesy plánování, organizování, výběru a rozmístění zaměstnanců, vedení lidí a kontroly.

Podnik je funkční tehdy, pokud se mu podaří propojit následující zdroje:

- materiální,
- finanční,
- informační,
- a lidské.

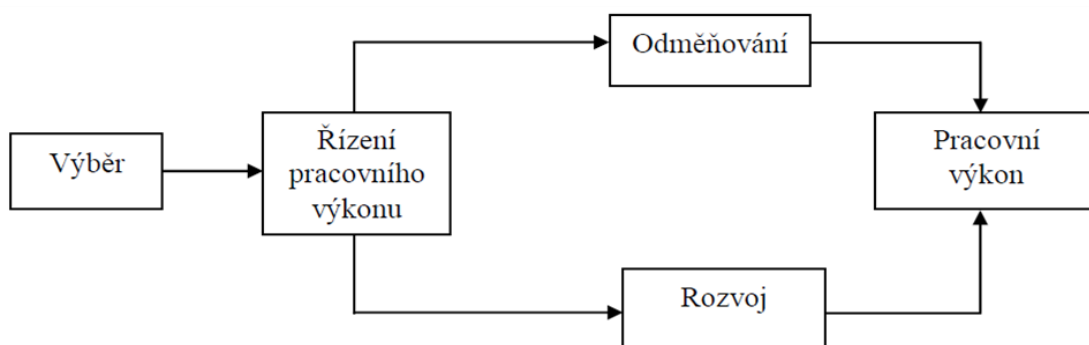
Podle Brodského [3] se na systému řízení lidských zdrojů z hlediska vnitřních vazeb a následného jejich řízení v podniku podílí top management, management, zaměstnanci, odbory a útvar zabývající se řízením lidských zdrojů.

Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby byl podnik výkonný, a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Pro dosažení těchto parametrů je nutné zaměřit se na:

- usilování o zařazení správného člověka na správné místo,
- optimální využívání pracovních sil,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku,
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců podniku. [12]

Noe [23] uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje politiku, postupy a systémy, které ovlivňují chování a postoje zaměstnanců a následně jejich pracovní výkon.

Systémy lidských zdrojů a struktura podniku by měly být aplikovány v souladu se strategií podniku. Typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech podnicích jsou uvedeny na obrázku 1.



Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů

Zdroj: [3]

Výběrem se rozumí spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy, řízení pracovního výkonu = hodnocení pracovního výkonu. K pracovnímu výkonu je zapotřebí mít určité znalosti a neustále se rozvíjet, vzdělávat se. Pro odměňování je důležité hodnocení pracovního výkonu, protože bez tohoto hodnocení není možné spravedlivě odměňovat.



## 1.2 Ekonomika práce a odměňování

**Ekonomikou práce** se rozumí vztahy mezi pracujícími v procesu vynakládání pracovní síly. Zabývá se otázkami plánování počtu zaměstnanců a rozmístování jejich sil. V neposlední řadě také zkoumá výši a charakter odměn za vykonanou práci, hmotnou zainteresovanost, produktivitu práce a její měření, strukturu kvalifikace zaměstnanců, organizaci práce a pracovní doby.

Hlavní obecnou zásadou odměňování práce v tržní ekonomice je **tržní úspěšnost práce**. Čím více budou výrobky a služby na trhu žádanější, tím větší budou tržby z prodeje a tím více se budou moci zvyšovat mzdy.

V rámci tržní úspěšnosti je nutné rozlišovat práci podle jakosti, namáhavosti (fyzická či duševní), druhu (kvalifikovanosti – základní, střední, vysokoškolské, zvláštní kurzy nebo státní zkoušky) a množství (počet hodin, počet výrobků).

Práce se řadí vedle půdy a kapitálu mezi hlavní výrobní faktory. Má-li být podnik úspěšný, má-li plnit své cíle a být úspěšný v ekonomické soutěži, je nezbytné, aby se výrobní faktor zabezpečující kvalitu činnosti podniku, kterým je efektivní práce, vyskytoval ve všech oblastech činnosti podniku.

Jedním ze základních pilířů úspěšného fungování podniku je **kvalita řízení lidských zdrojů**, jehož cílem je zabezpečení zaměstnanců jak z kvantitativní a kvalitativní stránky. Nezbytné je vést zaměstnance k vysoké aktivitě tak, aby podnik šel ruku v ruce s rostoucími nároky tržního systému. Nestačí, aby podnik dosahoval ekonomické efektivnosti, ale musí umět zabezpečit plnění sociálních cílů a tím přispívat ke spokojenosti zaměstnanců.

### 1.2.1 Kategorizace práce

Kategorizace práce vyjadřuje souhrnné hodnocení úrovně zátěže zaměstnanců podle míry výskytu faktorů, které mohou ovlivnit jeho zdraví. Mezi tyto faktory patří např. prašnost, působení chemických látek, hluk, fyzická, psychická či zraková zátěž, pracovní poloha převážně vestoje, vsedě atd.

Při výskytu rizikových faktorů je zaměstnavatel povinen pravidelně a v případě změn podmínek práce, bez zbytečného odkladu, měřeními zjišťovat a kontrolovat jejich hodnoty a zabezpečit, aby byly vyloučeny nebo alespoň omezeny na nejmenší rozumně dosažitelnou míru. Při zjišťování, hodnocení a přijímání opatření k dodržení nejvyšších přípustných hodnot

je zaměstnavatel povinen postupovat podle pravidel § 37 a zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, § 3 vyhlášky č. 432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií. Dále dle nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, nařízením vlády č. 148/2006 Sb. o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací, a v neposlední řadě také nařízením vlády č. 1/2008 Sb. o ochraně zdraví před neionizujícím zářením. [18, 20, 21, 35]

Povinností zaměstnavatele je přiřadit práci do jedné ze **4 kategorií** podle stanovených pravidel a informovat zaměstnance o tom, do které kategorie byla jím vykonávaná práce zařazena. V případě rizikových prací je nutné zabezpečit neprodleně mimořádná měření faktorů pracovních podmínek, pokud o ně požádá zařízení vykonávající závodní preventivní péči nebo pokud tak stanoví rozhodnutím příslušný orgán ochrany veřejného zdraví, zjistit příčinu překročení limitních hodnot ukazatelů biologických testů a zabezpečit její odstranění.

Práce kategorie 1 - nepředstavuje podle současného poznání pro zaměstnance žádné riziko nepříznivého vlivu na zdraví.

Práce kategorie 2 - poškození zdraví vlivem pracovních podmínek podle současné úrovně poznání a jejich nepříznivý vliv na zdraví lze očekávat jen výjimečně, zejména u vnímavých jedinců, jde tedy o práce, při nichž nejsou překračovány hygienické limity.

Práce kategorie 3 – zaměstnanci jsou vystaveni faktorům pracovního prostředí, které není spolehlivě sníženo technickými opatřeními na úroveň stanovenou hygienickými limity. Pro zajištění ochrany zdraví zaměstnanců je třeba využívat ochranné prostředky či jiná ochranná opatření.

Práce kategorie 4 - představuje vysoké riziko poškození zdraví, které nelze vyloučit ani při používání dostupných a použitelných ochranných opatření. [31]

V BOZP jsou v rámci managementu rizik při práci prováděna posouzení rizik pro oblast bezpečnosti práce a pro oblast ochrany zdraví při práci, tedy zjednodušeně pro oblast hygieny práce. Povinnost vyhledání a vyhodnocení rizik při práci vyplývá ze zákoníku práce a dalších předpisů.

## 1.2.2 Hodnocení práce

Hodnocení je základním nástrojem působení na zaměstnance. Propojení hodnocení a odměňování se zdá velmi prosté a pochopitelné, ale přesto není jednoduché jej ve firmě aplikovat.

Hodnocení práce se používá pro potřeby vytváření mzdových (platových) struktur, nikoliv pro hodnocení výkonu jedinců vykonávajících práci či zastávajících pracovní funkce. [12]

Hodnota práce vyjadřuje relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi vykonávanými v organizaci. [22]

Účelem hodnocení práce je zjistit požadavky práce na pracovní místo pro výkon organizace, stanovit relativní hodnotu práce a na tomto základě oklasifikovat. Výsledkem je zjistit stanovení mzdových relací v podniku, které slouží pro diferenciaci peněžního ocenění práce pro tvorbu mzdových tarifů.

Cílem hodnocení práce podle Armstronga [2] je:

- stanovení relativních hodnot prací založené na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení,
- poskytnout dostatečné informace potřebné k vytvoření a udržení spravedlivých mzdových stupňů a struktur,
- poskytnout pokud možno co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů,
- umožnit porovnání s tržními sazbami prací se srovnatelnou složitostí,
- kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná,
- zajistit, aby organizace poskytovala stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.

Metody pro hodnocení práce mají za úkol zjistit konkrétní zatřídění do kvalifikačního katalogu. Nejčastěji jsou používány dvě skupiny metod:

### **Sumární (nekvantitativní) metody hodnocení práce**

#### ***Metoda pořadí***

Metoda pořadí je jednoduchou, nejstarší, ale také nejméně používanou metodou hodnocení práce. Pracovní místa se seřazují od nejlehčího k nejobtížnějšímu.

Výhodou je její jednoduchost, srozumitelnost a časová a organizační nenáročnost. Nevýhodou je použitelnost pouze při malých souborech prací, nepřesnost, snadná zpochybnitelnost. Poskytuje pouze pořadí prací, nikoliv vzájemnou relaci mezi nimi. [22]

#### ***Kvalifikační (katalogová) metoda***

Standardizované popisy pracovních míst jsou zpracovány sumárně pomocí stupňů. Hodnocené práce jsou porovnávány jako celek s předem připravenou stupnicí – katalogem prací, který zhodnocuje složitost, odpovědnost a namáhavost typických pracovních činností.

Kvalifikační (katalogová) metoda je často používaná pro svou jednoduchost a rychlost. Problémem může být subjektivnost při vytváření a používání katalogu prací. [22]

### **Analytické (kvantitativní) metody hodnocení práce**

#### ***Bodovací metoda***

Bodovací metoda je pravděpodobně nejpoužívanější metodou hodnocení práce, protože udává formalizovaný postup, který je dále aplikovatelný na velký a různorodý soubor činností. Standardizované popisy prací jsou zpracovány analyticky a jejich ohodnocení se provádí pomocí stupňů.

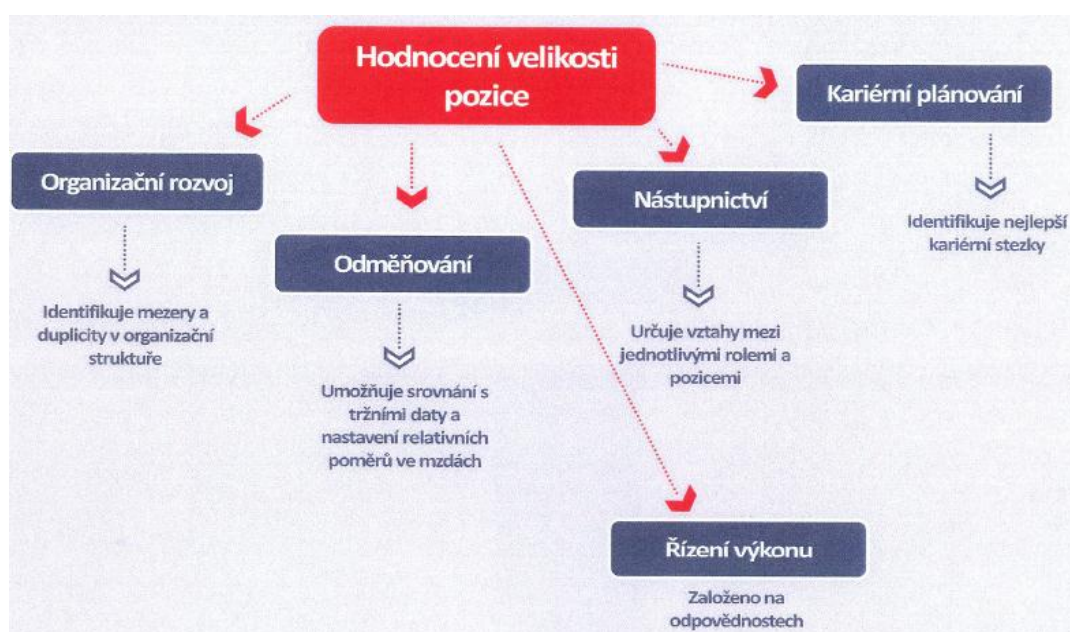
Tato metoda dává spolehlivý podklad pro diferenciaci mzdových tarifů. Její nevýhodou jsou vysoké finanční a časové náklady na vypracování, zavedení a využívání. [22]

### 1.2.3 Hodnocení velikosti pracovní pozice

Správně nastavený odměňovací systém v podniku stojí na interní rovnováze, externí konkurenceschopnosti, individuální motivaci a výkonu.

Interní rovnováha patří k nejdůležitějším součástem systému odměňování, ale bývá často podceňována. Ohodnocení velikosti pracovních pozic je hlavní součástí principu interní rovnováhy a je pomyslnou páteří celého odměňovacího systému. V této oblasti je doporučován tvořivý a transparentní přístup, aby bylo srozumitelné, proč jsou pozice zařazeny do konkrétních mzdových tříd a na základě čeho byly pozice hodnoceny.

Obrázek 2 znázorňuje proces hodnocení velikosti pozice v souladu s dalšími procesy řízení lidských zdrojů.



Obrázek 2: Proces hodnocení velikosti pracovní pozice

Zdroj: [28]

Pro hodnocení velikosti pozic se mohou používat následující metodiky:

#### **Metodika společnosti Hay Group**

Společnost Hay Group se zabývá poradenskou činností napříč všemi průmyslovými obory. Pomáhá při rozvoji strategií a talentu, motivaci k vyšší efektivitě a motivuje k lepším výkonům, realizaci potenciálu a dosahování opravdových změn prostřednictvím optimalizace struktury a hodnocení pracovních funkcí, odměňování a benefitů, řízení výkonnosti, rozvoje managementu, zvyšování organizační efektivity a talent managementu, zaměstnaneckých

průzkumů a kulturních auditů. Zabývá se věcnou podstatou, umožňuje správně pochopit a tím správně propojit lidi, pozice a dovednosti v návaznosti se strategickými cíli podniku. [24]

Tato společnost vytvořila a vlastní celosvětově uznávanou a užívanou metodologii hodnocení pracovních funkcí, kterou používají společnosti po celém světě.

Ukázku z metodologie zařazování pracovních pozic společnosti Hay uvádí následující obrázek 3.

FAMILY	FINANCE AND ACCOUNTING (FA)		INFORMATION TECHNOLOGY / INTERNET-BASED TECHNOLOGY (IT)		LEGAL (LG)	MARKETING (MK)		
SUBFAMILY	Accounting (FAA)	Taxation (FAC)	Infrastructure Development (IIB)	Technical Operations and End User Support (ITC)	Paralegal (LGA)	Family Responsibility (MKZ)	Brand/Product Management (MKB)	General (MKX)
18	(FAA18)	(FAC18)	(IIB18)	(ITC18)	(LGA18)	(MKZ18)	(MKB18)	(MKX18)
17	(FAA17)	(FAC17)	(IIB17)	(ITC17)	(LGA17)	(MKZ17)	(MKB17)	(MKX17)

Obrázek 3: Výtah z matice pro zařazování pozic společnosti Hay Group

Zdroj: [25]

### **Metodika Global Grades**

Společnost Towers Watson se soustředí na činnosti související se zvýšením výkonu prostřednictvím efektivity lidí, rizika a finančního řízení. Za tímto účelem vyvinula tzv. metodiku Global Grades. Specializuje se také na poradenství v oblasti benefitů, talent managementu, odměn, řízení rizik a kapitálu. [34]

### **Metodika IPE**

Společnost Mercer se zabývá poradenstvím v oblasti talentu, výkonu zaměstnanců, zdraví podniku a investic. Realizuje se zejména v oblasti rizik a jejich řešení, strategii a lidském kapitálu.

Podle jejich systému se provádí celkové hodnocení práce pomocí tzv. Mezinárodní Pozice Hodnocení (IPE), kdy na základě vyhodnocení metodiky bodů pomáhá určit hodnotu a přínos pracovních míst v každé organizaci kdekoli na světě. [26]

Na obrázku 4 je znázorněno pět faktorů užívaných v metodice IPE: vliv, komunikace, inovace, znalosti a riziko, které se používají pro posouzení základních kritérií pro jakoukoli pozici, např. od systémového inženýra po generálního ředitele.



Obrázek 4: Pět faktorů metodiky IPE *Zdroj: [27]*

### **Metodika klasifikace podle CZ-ISCO**

Národní klasifikaci zaměstnání CZ-ISCO zavedl ČSÚ v roce 2011 pro potřeby sledování jednotlivých skupin (druhů) zaměstnání v České republice a možnost jejich mezinárodního srovnání, která nahrazuje bývalé označení KZAM, tj. klasifikace zaměstnání podle zákona. [36]

Národní klasifikace zaměstnání CZ-ISCO byla vytvořena striktně na základě mezinárodního standardu ISCO-08, která je klasifikací Mezinárodní organizace práce (ILO) a plně respektuje její principy.

Pomocí CZ-ISCO se sleduje např. mzdová úroveň jednotlivých zaměstnání nebo struktura zaměstnanosti. Pro zaměstnavatele vyplývá povinnost poskytovat tato data o zaměstnancích pomocí zavedeného systému, který spravuje společnost Trexima.

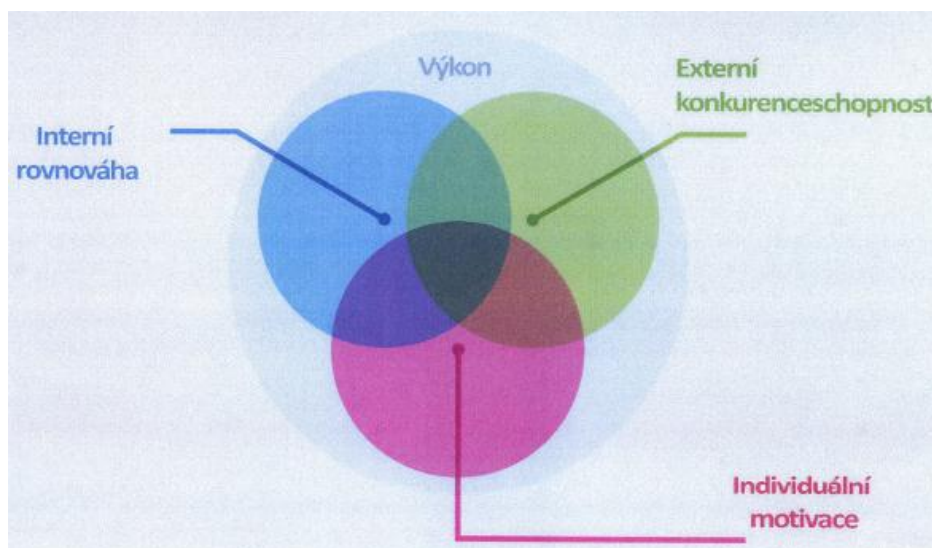
## 1.2.4 Principy odměňování

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

Pro **odměňování zaměstnanců** mají podniky širokou škálu možností. Do značné míry jsou ovlivněny konkrétním typem podniku, volbou možnosti odměňování, strukturou odměn a použitých pravidel, nástrojů a postupů, kterými se bude podnik řídit.

**Systém odměňování** by měl být přiměřený, spravedlivý, motivující a efektivní. Jen takový systém bude přispívat k udržování harmonických vztahů v podniku.

Následující obrázek 5 charakterizuje principy systému odměňování.



Obrázek 5: Principy systému odměňování

Zdroj: [28]

Systém odměňování není jen nástrojem kompenzace za odvedenou práci, ale především nástrojem pro **řízení motivace zaměstnanců**, který vychází ze strategického plánu podniku. Systém odměňování má v podniku nezastupitelnou roli.



Odborná literatura podle Koubka [13] uvádí následující funkce:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku,
- stabilizovat zaměstnance, které podnik potřebuje,
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti, co do podniku vnášejí,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu práce,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- být zaměstnanci akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování,
- poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy podniku,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.

**Strategie odměňování** vychází ze strategie podniku, aby napomáhala plnit strategické cíle podniku. Strategie odměňování je pod působením trhu, regulací státu, mzdových předpisů, manažerských postupů, firemní kultury, struktury zaměstnanců a kolektivního vyjednávání, působí-li v organizaci odbory.

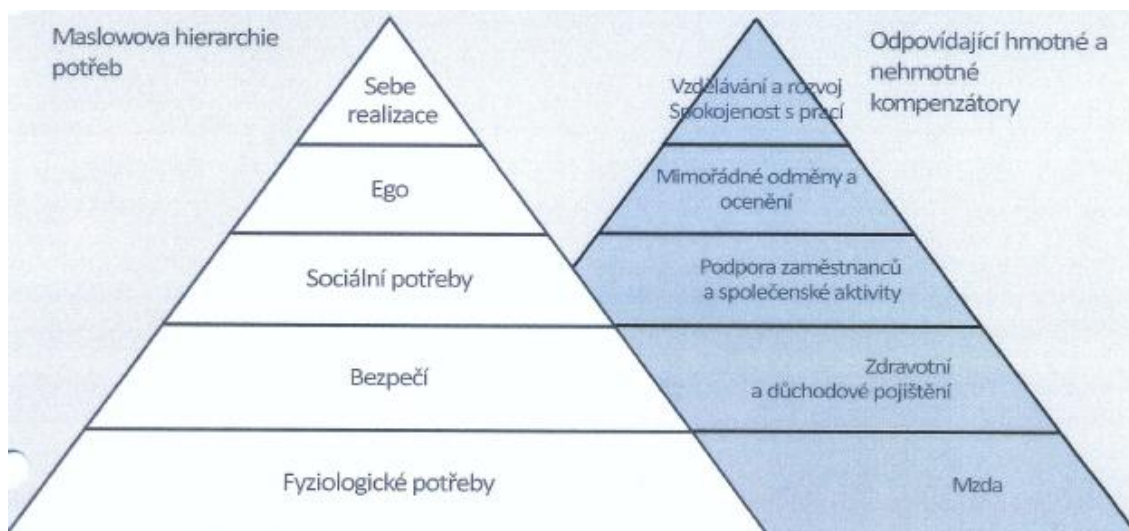
Každý podnik je jedinečný a takový by měl být i jeho systém odměňování, v souladu s jeho potřebami i potřebami jeho zaměstnanců. Systém odměňování je přizpůsobený vzájemně propojeným politikám, procesům a postupům podle jejich přínosů, dovedností, schopností a tržní hodnoty daného podniku.

**Aspekty** úspěšné strategie odměňování charakterizují soulad s firemní kulturou, hodnotami a strategickými cíli, odráží také další změny ve firmě, je třeba měřit výsledky a porovnávat je. Procesy odměňování je vždy nutné načasovat tak, aby podporovaly připravované firemní projekty.

### 1.3 Mzdový systém a jeho prvky

*„Mzda je peněžité plnění nebo naturální plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“ [37]*

Mzda má také funkci zajišťovacího prostředku lidských potřeb, životní úrovně a společenského postavení. Jejich postupné naplňování zobrazuje obrázek 6.



Obrázek 6: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: [28]

Podnik si k odměňování zaměstnanců tvoří svůj mzdový systém. Je při tom omezen zákonem o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, který stanovuje, že zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda.

*„Mzdovým systémem (soustavou) se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdy, nebo na jejichž základě se zajišťuje ochrana zaměstnanců ve mzdové oblasti.“ [32]*

Podle Synka [29] je mzdový systém nástrojem k realizaci firemní mzdové strategie a politiky se záměrem naplnit následující cíle strategie lidských zdrojů:

- získat a stabilizovat kvalifikované zaměstnance, kteří svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi nejen splňují požadavky pracovního místa, ale také jsou způsobilí rozvíjet se v kontextu změn pracovní role, kterou plní nebo budou hrát ve firemní struktuře,
- stimulovat k pracovnímu výsledku a žádoucímu pracovnímu chování,
- udržet objem mzdových prostředků v rozsahu, který neblokuje schopnost firmy konkurovat,
- zajistit odůvodněnou mzdovou strukturu uvnitř firmy a ve srovnání se mzdami u konkurence.

Mzdová struktura je charakteristická kvantifikací rozdílů ve mzdách podle faktorů, např. hodnota práce, věk, pohlaví, region, a tím se zjistí míra mzdové diference, která je důležitá pro stimulační účinnost mzdy. Klesne-li pod ověřovanou úroveň, pak mzda přestává plnit funkci stimulu ke zvyšování výkonu, kvalifikace či kariérovému postupu.

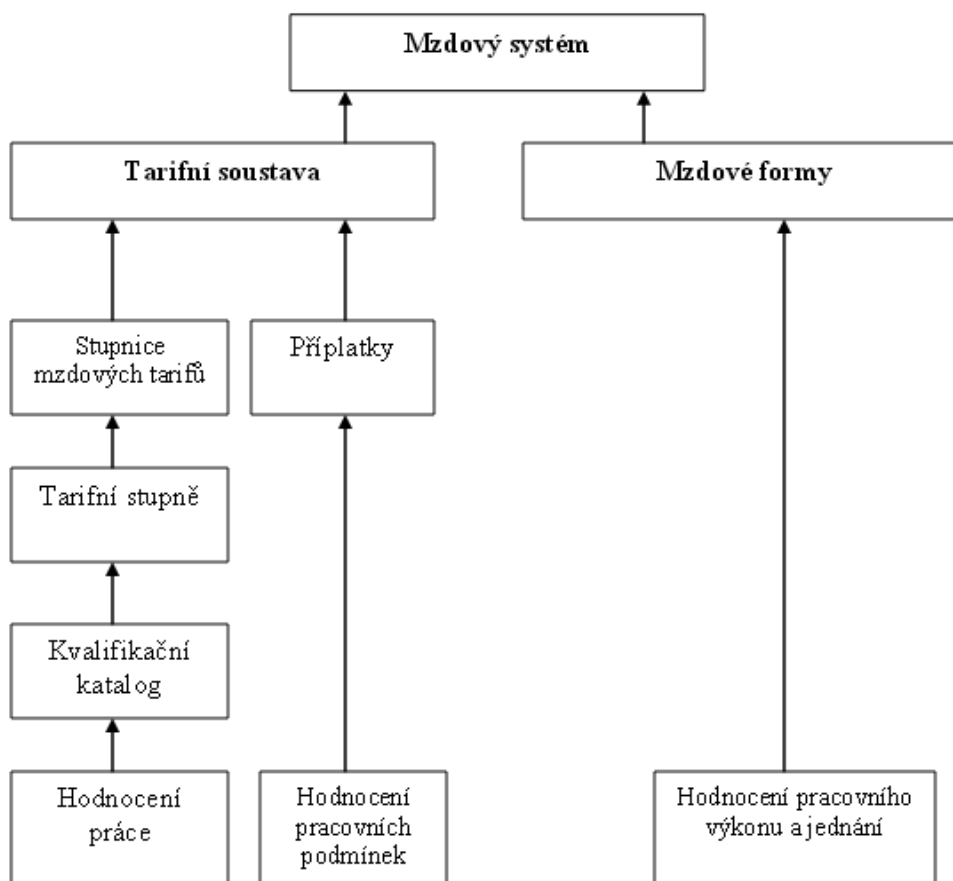
Mzdový systém lze považovat za soubor postupů a procesů sloužících k dosažení podnikových strategií i stanovených cílů. Je potřebný ke stanovení výše mezd, hodnocení a motivaci zaměstnanců. Dále z něho vyplývají náležitosti, požadavky, postupy a podmínky odměňování v podniku.

Každý podnik si vytváří mzdový systém podle svých potřeb. Jeho sestavování představuje souhrn činností ovlivněných legislativou zákoníku práce či vládních nařízení, odbory - pokud v podniku působí, apod.

Prvky mzdového systému tvoří:

- tarifní soustava,
- mzdové formy,
- mzdová zvýhodnění (příplatky).

Členění mzdového systému systematicky zobrazuje obrázek 7.



Obrázek 7: Mzdový systém založený na hodnocení práce

Zdroj: [6]

### 1.3.1 Tarifní soustava

Tarifní soustava je tvořena firemním kvalifikačním katalogem, stupnicí mzdových tarifů a příplatky. Tarifním stupněm je vyjádřena hodnota práce, k jehož zařazení může sloužit právě firemní kvalifikační katalog. Tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem, tzn. sazbou v korunách za hodinu. Tarifní stupně dále vytváří stupnici, která je tvořena pevnými mzdovými tarify nebo mzdovými tarify s rozpětím. Tarifní stupnice má také za úkol diferencovat mzdy podle rozdílů mezi pracemi, stimulovat ke zvyšování či prohlubování kvalifikace a zájmu o povýšení a také posilovat spravedlivost odměňování. Konkrétní tarif ze stanoveného rozpětí poté může přiznat přímý nadřazený podřízenému tak, aby zohlednil individuální rozdíly podle výkonu každého zaměstnance. [6]

### **Tarifní stupnice, její funkce a typy**

Tarifní stupnici tvoří stupně oceněné mzdovými tarify, které jsou diferencovány s cílem zohlednit rozdíly mezi pracovními činnostmi v organizaci a mzdové relace za srovnatelné práce na externím trhu práce, zjištěné mzdovými průzkumy. [5]

Tarifní stupnice podle Dvořákové [6] plní několik funkcí:

- demonstruje cíle personální a mzdové strategie,
- umožňuje srovnávat vnitřní a vnější mzdové relace,
- mzdově oceňuje standardní výkon zaměstnanců,
- dává jasný signál o mzdovém postupu při změně kvalifikace a postavení ve firmě,
- umožňuje kontrolovat vývoj mzdových nákladů,
- je základnou pro informování zaměstnanců o vývoji mezd a mzdové diferenciaci.

**Velikost mzdových tarifů** ovlivňuje firemní personální strategie a cíle mzdové politiky, objem mzdových prostředků, legislativa v oblasti mezd, výsledek kolektivního vyjednávání, a další.

Podnik si může zvolit, kolik tarifních stupnic bude používat. Lze aplikovat pouze jednu integrovanou nebo i několik různých stupnic, např. pro dělníky, THZ aj. Vrcholový management a vyšší manažerské pozice většinou bývají označovány jako mimotarifní, tzn. nevztahuje se na ně tarifní systém a mzdové podmínky jsou s nimi sjednány individuálně např. v tzv. mimotarifní smlouvě.

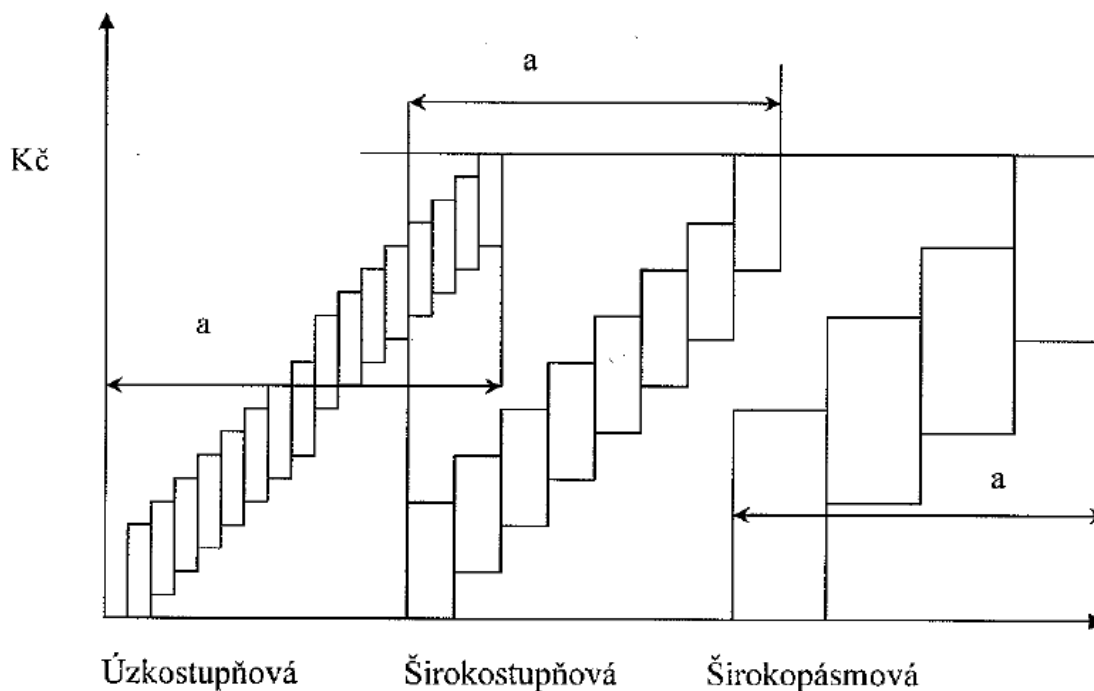
Mzdové systémy podniku nejčastěji využívají následující typy tarifních stupnic:

- stupnice s pevnými mzdovými tarify – každý tarifní stupeň má pevně daný mzdový tarif (v Kč) a zaměstnanci je podle vykonávané práce přiřazen tarifní stupeň,
- stupnice se mzdovými tarify s rozpětím – každý tarifní stupeň má ve mzdovém tarifu dané rozpětí (v Kč), jehož šíře dává prostor pro mzdovou diferenciaci podle skutečného výkonu zaměstnance či jeho dosažené kvalifikace. [5]

Podle počtu stupňů (tříd) existují tarifní stupnice:

- s vysokým počtem stupňů (16-20),
- se středním počtem stupňů (6-9),
- s malým počtem stupňů (4-5).

Obrázek 8 charakterizuje jednotlivé typy tarifních stupnic podle stupňů.



Obrázek 8: Typy tarifních stupnic podle počtu stupňů

Zdroj: [5]

Rozpětí mzdových tarifů na sebe mohou navazovat či se překrývat. V prvním případě, když zaměstnanec dosáhne maxima rozpětí, růstu mzdy dosáhne přeřazením do vyššího stupně. V druhém případě je možné variabilněji odměňovat zaměstnance podle výkonu.

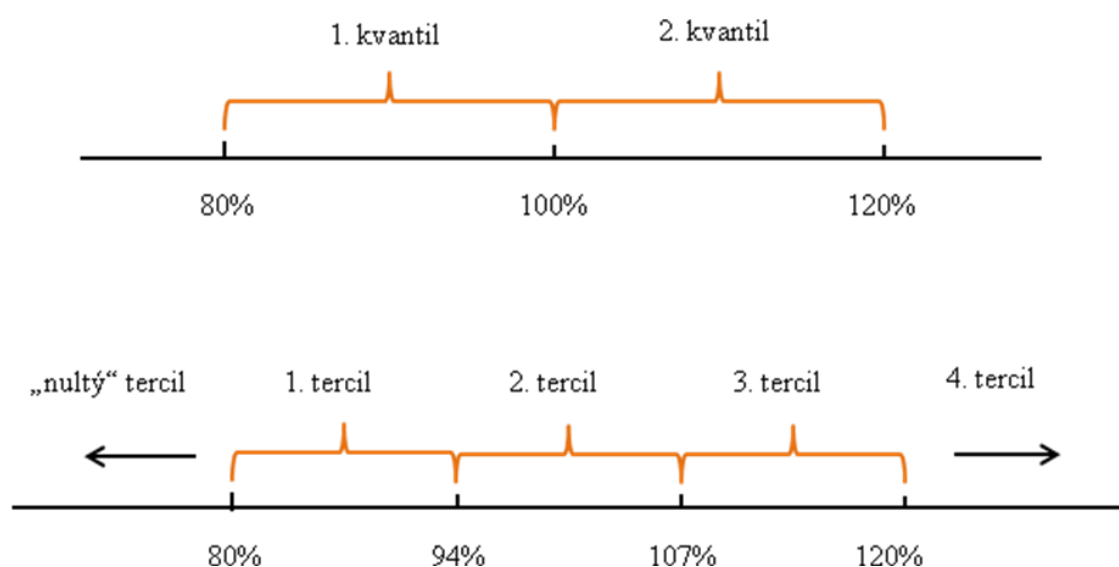
### **Ukazatel Compensation/ratio (Comp/Ratio)**

Pro porovnání současně vyplácených mezd ke středu mzdové třídy, ve které jsou zaměstnanci zařazeni, je možné použít tzv. ukazatel Comp/Ratio. Tímto ukazatelem je zjišťována „vzdálenost“ vyplácených mezd od středu aktuální mzdové třídy tarifní tabulky podniku.

### ***Postup při rozdělení datového souboru:***

Datový vzorek je rozdělen do 2 kvantilů, které štěpí statistický soubor na dvě stejně obsazené části. Rozpětí je stanoveno na hodnotách 80% - 120%, které je vypočteno z mediánu (pozn. medián = 100% = např. střed mzdové třídy) a jsou vytvořeny 2 kvantily: 80% - 100% a 100% - 120%.

Tato množina bodů 80% - 120% je rozdělena do tercilů, kdy 2 kvantily rozštěpují uspořádaný statistický soubor na 3 stejně četné části a to: 80% - 94%, 94% - 107% a 107% - 120%. Rozdělení statistického souboru charakterizuje obrázek 9.



Obrázek 9: Charakteristika kvantilu a tercilu

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Tarifní mzda**

Tarifní mzda představuje zaručenou část individuální mzdy. Zahrnuje mzdový tarif a příplatky za nestandardní pracovní podmínky. Vysoký podíl tarifní mzdy v individuální mzdě odráží prioritu firmy garantovat co nejvyšší výdělkovou jistotu, stimulovat k odvádění standardního výkonu, motivovat ke zvyšování kvalifikace a podněcovat zájem o postup. [6]

Tuto politiku využívají zejména velké a zavedené podniky, které prostřednictvím tarifní mzdy zajišťují spravedlivou diferenciaci odměňování.

### 1.3.2 Mzdové formy

Mzdové formy nejsou upraveny žádným právním předpisem, záleží pouze na podniku, jak je uplatní. Slouží jako stimul ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance.

Zpravidla se dělí do dvou skupin:

- základní (samostatné) mzdové formy,
- doplňkové (nesamostatné) mzdové formy, které představují provize, prémie, osobní ohodnocení, odměny a účast na výsledcích podniku.

Zaměstnanci mohou být k vyššímu pracovnímu výkonu motivováni také tzv. **pobídkovou mzdou**, která představuje pohyblivou (nezaručenou) složku celkové mzdy zaměstnance.

Pobídková mzda může být určena procentem ze mzdového tarifu nebo absolutní částkou a je stanovena určitým druhem tzv. mzdové formy. [22]

#### **Časová mzda**

U časové mzdy s pevným tarifem se stanovují tarifní stupně podle odbornosti, složitosti a obtížnosti práce. Mzda je daná ve finančním vyjádření v daných stupních za časovou jednotku (hodinu nebo měsíc).

Při časové mzdě s měsíčním rozpětím tarifů se konkrétní sazba stanovuje mzdovým nebo platovým výměrem.

Používá se zejména u technicko-hospodářských zaměstnanců.

#### **Úkolová mzda**

Úkolovou mzdou jsou odměňovány zejména dělnické pozice. Zaměstnanci náleží stanovená částka na každou splněnou jednotku práce. Úkol se vyjadřuje dobou určenou na provedení prací nebo počtem jednotek množství (kusů).

Úkolová mzda je nejčastějším typem podílové formy mzdy.

#### **Provizní mzda**

Provizní mzda se běžně používá při stanovení mzdy obchodních zástupců firem, kdy dostávají sjednané procento z ceny sjednaného obchodu.

#### **Manažerská smlouva**

Manažerské smlouvy jsou uzavírány s vrcholovými manažery podniku, kteří jsou do funkce jmenováni a v této smlouvě mají upraveny další podmínky pracovního poměru.



## **Prémie**

Prémie slouží ke stimulaci zaměstnance nebo kolektivu zaměstnanců k dosažení pracovních výsledků. Většinou jsou poskytovány jako procento ze mzdy, tedy finančního charakteru. Zaměstnavatel seznamuje zaměstnance s poskytnutím prémie před splněním úkolu. Při splnění úkolu jsou nárokovou složkou mzdy.

Nejčastěji jsou poskytovány výkonové prémie, prémie za věcné úspory a prémie termínové či cílové navázané na splnění konkrétních úkolů nebo projektu.

## **Odměny**

Odměny se řadí mezi jednorázové mzdové zvýhodnění, které jsou poskytovány zaměstnancům za mimořádné pracovní úsilí nebo za délku pracovního poměru v podniku.

Odměna je nenárokovou složkou mzdy, ale pobídkovou. Může mít formu jak finančního, tak nefinančního charakteru.

## **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je podobnou složkou jako prémie. Na rozdíl od ní je ale spíše složkou posuzování osobního přínosu a přístupu k plnění pracovních úkolů ve sledovaném období.

Výši osobního ohodnocení určuje přímý nadřízený na základě systematického hodnocení zaměstnance, jeho výkonu a chování, se smyslem jej motivovat. Zpravidla bývá určeno procentem ze mzdového tarifu.

### **1.3.3 Mzdová zvýhodnění (příplatky)**

*„Mzdové příplatky jsou plnění poskytována zaměstnancům k motivaci vykonávání prací při zvláštních, pro zaměstnance nadstandardně zatěžujících podmínkách (situacích)“.* [11]

Mzdové příplatky představují doplňkovou část k pevným složkám mzdy.

Mzdové příplatky se poskytují jednak podle zákoníku práce, jednak podle podnikových rozhodnutí. Jinou výši příplatků lze sjednat v kolektivní smlouvě či jiném vnitřním předpisu u zaměstnavatele.

Podnik je povinen poskytovat následující zvýhodnění podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. [37]

#### **Za práci přesčas**

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok a příplatek ve výši minimálně 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo příplatku. Zároveň zákoník práce stanoví maximální rozsah práce přesčas na 8 hodin týdně, nejvýše však 416 hodin v kalendářním roce.

#### **Za práci ve svátek**

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

#### **Za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Zaměstnanci za práci ve ztíženém pracovním prostředí náleží dosažená mzda a příplatek, který činí nejméně 10% z částky základní sazby minimální mzdy.

#### **Za práci v noci**

Příplatek za práci v noci činí nejméně 10% z částky základní sazby minimální mzdy. Za práci v noci je považována doba od 22:00 do 06:00 hodin.

#### **Příplatek za práci v sobotu a neděli**

Zaměstnanci přísluší dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

### **1.3.4 Hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení zaměstnanců je součástí tvorby a plnění cílů podniku.

Hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců je nástrojem řízení manažerů. Každý manažer je odpovědný za rozvoj svých podřízených a maximální využití jejich schopností ve prospěch firmy. Kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje schopností zaměstnanců. [15]

Podle Trunečka [33] se dělí hodnocení zaměstnanců na dvě základní oblasti:

- hodnocení zaměstnance pro stránce **kvalitativní** – provádí se zejména v oblastech, kdy zaměstnanec přichází do přímého kontaktu se zákazníkem, jedná se o obory jako obchod, gastronomie, banky, služby. Hodnocen je vzhled zaměstnance, schopnost spolupráce, chování, jednání, spolehlivost, iniciativa, znalost práce, ochota a další.
- hodnocení zaměstnance po stránce **výkonnostní** – hodnotí se kvantifikovatelné výstupy – výsledky práce, a to pomocí norem, standardů či plánu. Výběr metody však musí odpovídat charakteru situace.

Cílem hodnocení je zjistit, do jaké míry zaměstnanec zvládá nároky pracovního místa, jaká je další možnost jeho využití v podniku a co je třeba pro to udělat.

Konkrétní úkoly hodnocení zaměstnanců:

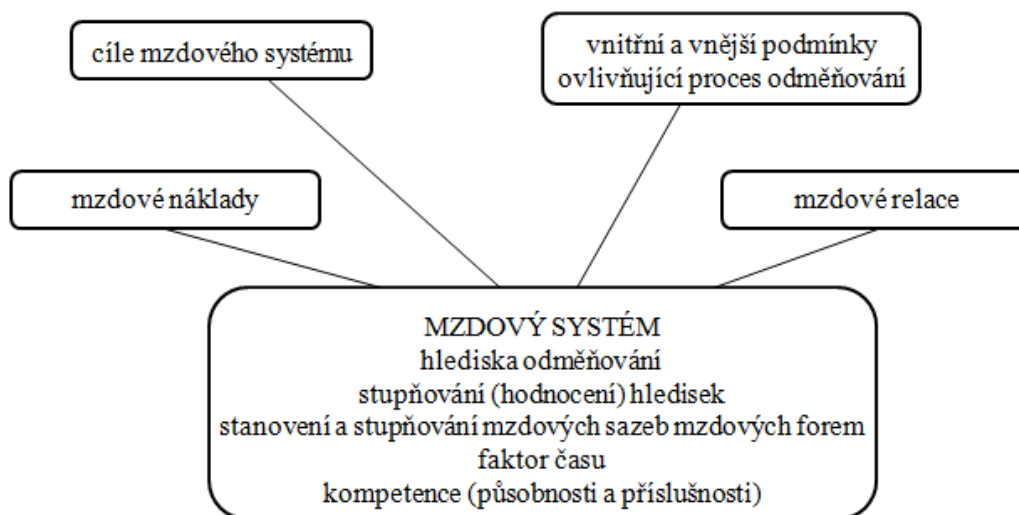
- získat informace o pracovním výkonu a chování potřebném pro vedení zaměstnanců,
- rozhodovat o přípravě a vzdělávání zaměstnanců,
- plánovat osobní rozvoj zaměstnance a nástupnictví v pracovních funkcích,
- poskytnout zaměstnanci informace nutné ke zlepšení jeho práce,
- diferencovat odměňování,
- zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost zaměstnance). [15]

## 1.4 Tvorba mzdových systémů

Podnikový mzdový systém musí být vytvořen tak, aby:

- byl transparentní, srozumitelný, jednoduchý,
- byl efektivní, tj. aby produktivita práce rostla rychleji než růst mezd a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci,
- přilákal kvalifikované zaměstnance,
- stimuloval k výkonu,
- zajistil spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř podniku a ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce,
- byl schopen udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy. [6]

Proces tvorby mzdového systému charakterizuje obrázek 10.



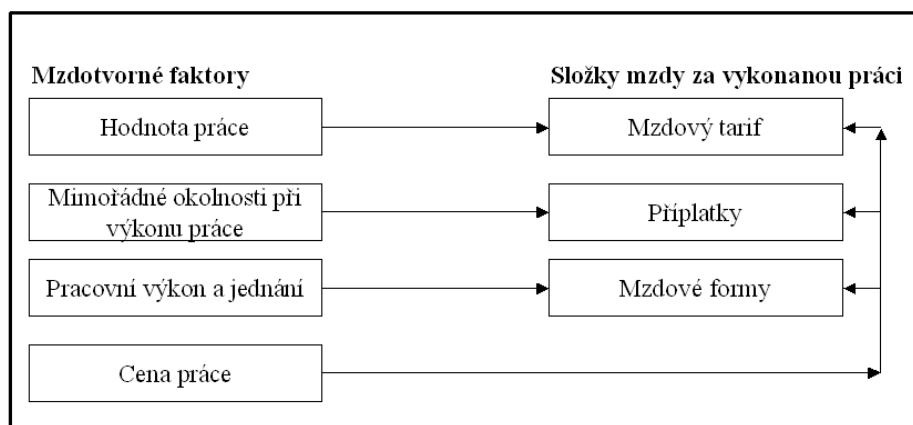
Obrázek 10: Proces tvorby mzdového systému

*Zdroj: upraveno podle [32]*

Snaha každého podniku je mít mzdové náklady minimální, ale zároveň musí dodržovat a dbát na to, by výše mezd za vykonanou práci odpovídala aspektům, které jí ovlivňují, např. složitost, obtížnost, množství či prostředí, kde je daná práce prováděna.

Odměňování zaměstnanců bývá zvláště ve velkých podnicích realizováno na základě mzdovorných faktorů, kterými jsou hodnota práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a jednání a cena práce, a jejímž výsledkem je strukturovaná mzda.

Vztah mezi mzdovornými faktory a složkami mzdy za vykonanou práci schematicky zachycuje obrázek 11.



Obrázek 11: Vztah mezi mzdovornými faktory a strukturou mzdy Zdroj: [29]

Hodnota práce vyjadřuje míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti stejného druhu práce ve srovnání s ostatními pracemi v podniku. Může být vyjádřena pořadím, tarifním stupněm nebo body.

Mimořádné pracovní podmínky vyjadřují zvýšené nároky na zaměstnance, které jsou na něj kladeny v důsledku nestandardních režimů práce či zhoršených pracovních podmínek, při nichž je ovlivněno zdraví a bezpečnost zaměstnance.

Pracovní výkon a chování vyjadřují nadstandardní pracovní výkon a chování jedinců, pracovních skupin či podniku jako celku.

Jednotlivé složky strukturované mzdy jsou určeny prostřednictvím metod hodnocení práce, kvalifikačními katalogy, stupnicí mzdových tarifů a mzdových forem.

### 1.4.1 Fáze tvorby mzdového systému

Podle Buchty [5] lze tvorbu samotného mzdového systému členit do následujících fází:

- **volba hledisek** (ukazatelů) pro poskytování mzdy,
- **stanovení váhového poměru** (důležitosti) mezi jednotlivými mzdovými hledisky navzájem,
- **odstupňování jednotlivých zvolených mzdových hledisek** (ukazatelů), jde o stanovení vnitřní struktury hodnot v rámci zvoleného hlediska,
- **stanovení hodnoty jednotlivých stupňů**, do kterých byla mzdová hlediska rozčleněna, jde o určení váhového poměru mezi jednotlivými stupni v rámci daného kritéria,
- **stanovení a stupňování mzdových sazeb pro jednotlivá hlediska a stupně**, jde o peněžní (korunové) 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.

## 1.5 Zaměstnanecké výhody - benefity

Benefity zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům mimo mzdu a zpravidla nejsou vymahatelné ani upravované zákonem. Vymahatelné jsou tehdy, jsou-li vedením podniku a odbory sjednány v platné kolektivní smlouvě.

Benefity neboli zaměstnanecké výhody jsou pro podnik charakteristické tím, že umožňují:

- odlišení od ostatních zaměstnavatelů,
- poskytnutí zaměstnancům odměny, která je specifická pro daný podnik.

Poskytování benefitů je pro podnik ekonomicky výhodnější než prosté zvyšování mezd a platů. Jsou klíčem ke zvýšení motivace zaměstnanců, upevnění loajality a zvýšení prestiže podniku. Zaměstnavatelům navíc přináší motivace zaměstnanců formou nepeněžního odměňování daňové výhody. Ve většině případů jsou benefity daňově uznatelným nákladem a nejsou z jejich hodnoty odváděny částky na zdravotní a sociální pojištění.

Naopak z pohledu zaměstnance jde o prostředek, který:

- jej odlišuje od zaměstnanců jiných organizací,
- přispívá k vytváření pocitu loajality k zaměstnavateli,
- je součástí jeho pracovní motivace. [39]

Za benefity se považují především výhody nepeněžité povahy, které vyjadřují pro zaměstnance peněžitou hodnotu.

Z hlediska dělení podle formy mají benefity charakter:

- hmotné odměny – mají přímý finanční prospěch mzdy či jejích složek, nebo mohou být finančně vyjádřeny, např. příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, příspěvek na dovolenou, stravování, služební vůz nebo možnost nákupu podnikových výrobků za zaměstnaneckou cenu,
- nehmotné odměny – mají povahu podpory zaměstnanců např. kultura podniku, možnost povýšení, možnost pracovních příležitostí v rámci holdingu, účast na rozhodování, pochvaly a jiná ocenění. [30]

Z hlediska příjemců se benefity rozlišují na plošné benefity, benefity spojené s funkcí nebo pracovním zařazením a individuální benefity. V následujících podkapitolách je uveden jejich výčet. [39]

### **1.5.1 Plošné benefity**

Plošné benefity zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům, kteří splňují daná kritéria. Nejčastěji se vyskytují následující plošné benefity:

- příspěvek na stravování,
- dovolená nad rámec rozsahu stanoveného zákoníkem práce,
- možnost nákupu zboží a služeb za režijní ceny,
- nadstandardní zdravotní péče ve smluvním zdravotnickém zařízení,
- placené volno na léčení bez nutnosti prokazovat pracovní neschopnost (tzv. sick days),
- příspěvky na rehabilitaci a rekondici,
- příspěvky na nákup zdravotních pomůcek,
- možnost účasti na vzdělávání, které přímo nesouvisí s pracovním zařazením zaměstnance, ale umožňuje jeho rozvoj, a tím i hodnotu práce,
- odměny a věcné dary k životním a pracovním jubileím,
- dětská rekreace pro děti zaměstnanců apod.

### **1.5.2 Benefity spojené s funkcí nebo pracovním zařazením**

Benefity zařazené v této kategorii mají za cíl podpořit status zaměstnance. Za benefit se považují tehdy, pokud nejsou nutností k jeho výkonu práce. Jedná se především o:

- služební osobní automobil i k soukromému použití,
- mobilní telefon,
- pojištění odpovědnosti hrazené zaměstnavatelem,
- vybavení pracoviště,
- výběrové vzdělávací aktivity (manažerská vzdělávání, zahraniční jazykové kurzy, apod.).



### 1.5.3 Individuální benefity

Individuální benefity slouží k cílenému uspokojení potřeb vybraných zaměstnanců, zejména o přilákání do organizace, případně udržení v ní.

Mezi individuální benefity se řadí:

- příspěvek na přestěhování,
- pronajmutí bytu a jeho poskytnutí zaměstnanci za sníženou cenu,
- pomoc při umístění dětí do školy při změně bydliště,
- příspěvky na mobilitu – dojíždění za rodinou,
- zaměstnání partnera/partnerky zaměstnance v místě nového působiště.

Zaměstnanecké výhody poskytuje zaměstnancům zaměstnavatel na základě svého rozhodnutí nebo podle kolektivní smlouvy sjednané s odborovou organizací.

Přehled benefitů, které podniky nejčastěji poskytují svým zaměstnancům, uvádí tabulka 1.

Tabulka 1: Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem			
	2010	2011	2012	2013
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %
Vzdělávání	70 %	78 %	82 %	85 %
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	82 %
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	76 %
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %
Věcné dary / jednorázové odměny	57 %	64 %	64 %	71 %
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	71 %	74 %	68 %
Příspěvek na životní pojištění	39 %	54 %	43 %	53 %
Kultura	29 %	28 %	33 %	41 %
Sport	33 %	32 %	39 %	40 %
13. plat/mzda	32 %	37 %	37 %	39 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	38 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24 %	31 %	35 %	36 %
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	35 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	32 %
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30 %
Flexi – poukázky	14 %	13 %	12 %	24 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %

*Zdroj: upraveno podle [9]*

## **1.6 Shrnutí kapitoly**

První kapitola je obecně věnována managementu, řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, odměňování a jeho principům, funkcím a strategii. Dále plynule přechází ke mzdovému systému, firemní mzdové strategii, formám odměňování, tvorbě mzdových systémů a tarifních stupnic. V závěru jsou popsány používané metodiky Hay Group, Mercer, Towers Watson a CZ-ISCO, které jsou využívány k ohodnocení pracovních pozic.

## **2 PRÁVNÍ RÁMEC MZDOVÝCH SYSTÉMŮ**

Cílem druhé kapitoly je představit nejdůležitější zákony a nařízení vlády, které ovlivňují mzdovou politiku, dále vnitřní předpisy podniku, které jsou závazné jak pro zaměstnavatele, tak zaměstnance.

### **2.1 Zákony a nařízení vlády, vyhlášky**

Podkapitola představuje základní zákony, nařízení a vyhlášky vydané vládou, které podniky musí respektovat a řídit se jimi.

#### **2.1.1 Zákon č. 262/2009 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů**

Zákoník práce je součástí soukromého práva a upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Skládá se ze čtrnácti částí a postupně se věnuje vymezení pracovněprávních vztahů a zákazu diskriminace, dále vzniku a ukončení pracovního poměru, dohodám o pracích konaných mimo pracovní poměr, pracovní době a době odpočinku, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, odměňování za práci, překážkám v práci, dovolené, péči o zaměstnance, náhradám škody, odborové organizaci a radě zaměstnanců, společným ustanovením jako jsou mzdová a platová práva.

#### **2.1.2 Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.**

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb, v platném znění řeší otázku minimální mzdy, nejnižších úrovní zaručené mzdy, ztíženého pracovního prostředí a výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

#### **Zaručená mzda**

Zaručená mzda byla zavedena s novým zákoníkem práce v roce 2007. Na rozdíl od minimální mzdy stanoví nejnižší cenu práce s ohledem na složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce. Jedná se o mzdu nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového nebo platového výměru za stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin. U dvousměnného pracovního

režimu 38,75 hodin nebo třisměnného či nepřetržitého režimu 37,5 hodiny se úroveň zaručené mzdy úměrně zvyšuje, při neopracování daných hodin se naopak úměrně snižuje. [19]

Výše nejnižších úrovní zaručené mzdy je rozdělena do osmi skupin tak, že pro první skupinu prací je sazba rovna minimální mzdě a pro poslední skupinu prací činí přibližně dvojnásobek minimální mzdy. Zaručená mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Na rozdíl od minimální mzdy se zaručená mzda nevztahuje na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Nedosáhne-li mzda nebo plat (bez mzdy nebo platu za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli) příslušné nejnižší úrovně zaručené mzdy, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci doplatek.

Ustanovení zákoníku práce o zaručené mzdě se nevztahuje na zaměstnavatele, kteří mají sjednanou mzdu pro zaměstnance prostřednictvím kolektivní smlouvy.

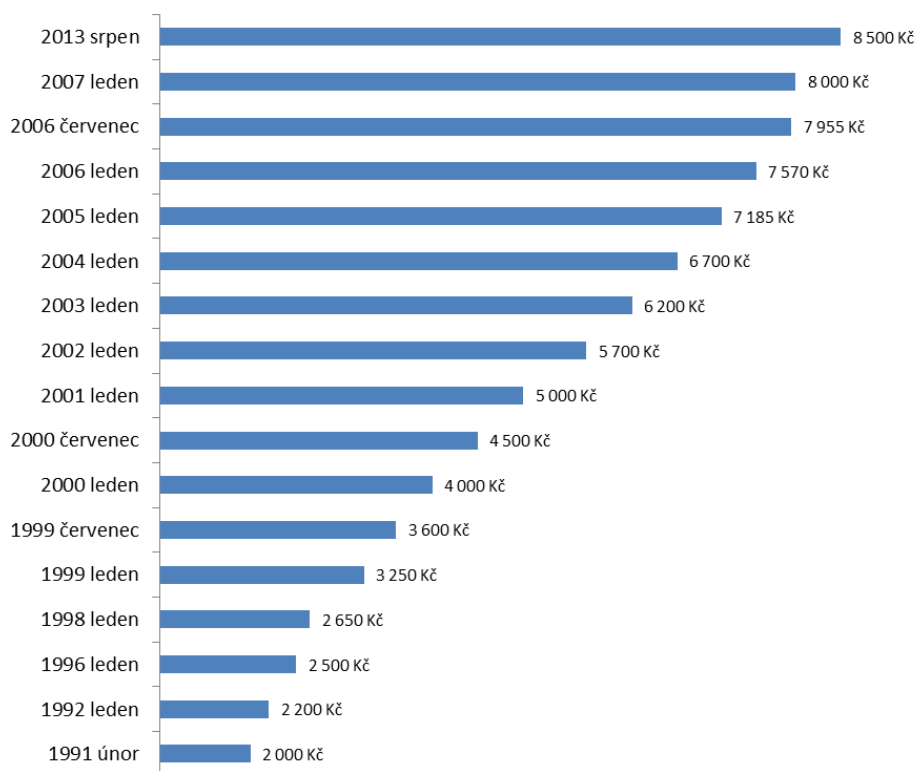
### **Minimální mzda**

Minimální mzdu (resp. minimální mzdové tarify) stanovuje stát jako nejnižší možnou hranici, kterou je zaměstnavatel povinen zaplatit zaměstnanci za vykonanou práci. Je stanovena nařízením vlády č. 567/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. [19]

Do této mzdy se nezahrnuje:

- mzda za práci přesčas,
- příplatek za práci ve zdravotně škodlivém a ztíženém pracovním prostředí,
- mzda za práci v noci,
- příplatky za práci o svátcích.

V České republice byla minimální mzda poprvé zavedena v roce 1991. Dne 1.8. 2013 byla provedena šestnáctá změna od jejího zavedení. Vývoj a změny minimální mzdy jsou zachyceny na následujícím grafu 1.



Graf 1: Vývoj minimální mzdy

*Zdroj: upraveno podle [16]*

### 2.1.3 Zákon o dani z příjmů

V zákoně o dani z příjmů je uvedeno, které druhy příjmů dani podléhají a které jsou naopak osvobozeny, vymezuje daňovou ztrátu a třídění hmotného majetku do odpisových skupin. Zákon jasně vymezuje poplatníky daně, co je a není předmětem daně a příslušné daňové sazby.

### 2.1.4 Cestovní náhrady

Základní sazby cestovních náhrad za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad jsou každoročně upravovány vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Složky cestovních náhrad tvoří stravné, pohonné hmoty, náhrada za využití soukromého vozidla, kapesné a nutné vedlejší náklady. Cestovní náhrady řeší zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění.

## 2.1.5 Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Tento zákon upravuje pojistné na sociální zabezpečení, které zahrnuje pojistné na důchodové pojištění, pojistné nemocenské a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. [38]

**Sociální zabezpečení** je v ČR hlavním nástrojem sociální politiky. Slouží ke zmírnění sociálních nerovností.

Příjmy sociálního zabezpečení (sociálního pojištění) státního sociálního systému se skládají ze tří druhů odvodů:

- pojistné na důchodové zabezpečení,
- pojistné na nemocenské pojištění,
- příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.

Mezi poplatníky pojistného se řadí zaměstnavatelé, zaměstnanci, OSVČ a dobrovolní účastníci důchodového pojištění.

**Důchodové pojištění** je součástí pojistného na sociální zabezpečení. Důchodový systém se skládá za tří pilířů zabezpečení na penzi. Ze základního důchodového pojištění se poskytuje starobní, invalidní, vdovský a vdovecký, a sirotčí důchod.

Systém **nemocenského pojištění** je určen pro výdělečně činné osoby, které v případech tzv. krátkodobých sociálních událostí zabezpečuje dávkami nemocenského pojištění. Jde o nároková peněžítá plnění. Účastníci nemocenského pojištění jsou zaměstnanci a osoby samostatně výdělečně činné. Zaměstnanci jsou povinně účastni nemocenského pojištění. Z nemocenského pojištění zaměstnanců se poskytují 4 dávky nemocenské podpory - při ošetřování člena rodiny, vyrovnávací příspěvek v těhotenství a v mateřství, peněžítá pomoc v mateřství. Z nemocenského pojištění osob samostatně výdělečně činných se poskytují nemocenské dávky a peněžítá pomoc v mateřství.

Základním cílem **příspěvku na státní politiku zaměstnanosti** je plná, produktivní zaměstnanost. Hospodářská a sociální politika usiluje o rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou po pracovních místech a využití pracovních sil produktivním způsobem.

Součástí státní politiky zaměstnanosti je podpora zřizování nových pracovních míst poskytováním příspěvků zaměstnavatelům při zaměstnání uchazečů o práci. Součástí aktivní politiky zaměstnanosti je i poradenství a cílené programy k řešení zaměstnanosti.

## 2.2 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva je dvoustranný pracovněprávní úkon uzavíraný mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem, jejíž obsahem jsou mzdové a další pracovní podmínky pro zaměstnance.

Kolektivní vyjednávání je zaměřeno na širokou oblast pracovních podmínek. Předmětem jednání je především:

- odměňování – mzdový systém, mzdové formy, poskytování prémie, minimální mzda a podobně,
- pracovní doba – její délka, rozvržení, práce v noci, práce přesčas atd.,
- dodatková dovolená,
- bezpečnost práce,
- zlepšování pracovního prostředí,
- služby poskytované zaměstnancům – závodní stravování, zdravotní služby, doprava zaměstnanců, sociální služby a podobně,
- poskytování cestovních náhrad,
- prošetřování stížností,
- povinnost konzultovat důležitá rozhodnutí zaměstnavatele a podobně. [15]

Kolektivní smlouva se uzavírá písemně na dobu vyhovující oběma stranám. Pokud se nedohodnou na určité době, má se za to, že je uzavřena na jeden rok.

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců určenými k obhajování jejich zájmů a ochraně jejich práv. [12]

Odborové organizace mají právo:

- rozhodování – např. o zastavení práce, bezprostředního ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců,
- spolurozhodování,
- součinnosti mezi zaměstnavatelem a odbory,
- kontroly dodržování kolektivní smlouvy, pracovněprávních předpisů, předpisů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti práce.

Mimo kolektivní smlouvy uzavřené mezi podnikem a odborovou organizací je nutné se řídit také **Kolektivní smlouvou vyššího stupně**, pokud existuje.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR může kolektivní smlouvou vyššího stupně vyhlásit za závaznou pro všechny organizace v oboru. Zaměstnavatel je pak povinen dodržovat mzdové tarify zakotvené ve vyšší kolektivní smlouvě, a to i v případě, že u něho nepůsobí odborová organizace. [7]

### **2.3 Vnitřní předpisy zaměstnavatele**

Vnitřní předpis (pokyn) je vždy jednostranným aktem zaměstnavatele, respektive jeho příslušného vedoucího zaměstnance. [10] Tím se liší oproti smlouvě, která je dvou či vícestranným právním dokumentem. Ve vnitřním předpisu pověřená osoba ukládá povinnosti či oprávnění osobě v podřízeném postavení. Ta je povinna tento předpis akceptovat a dodržovat jej.

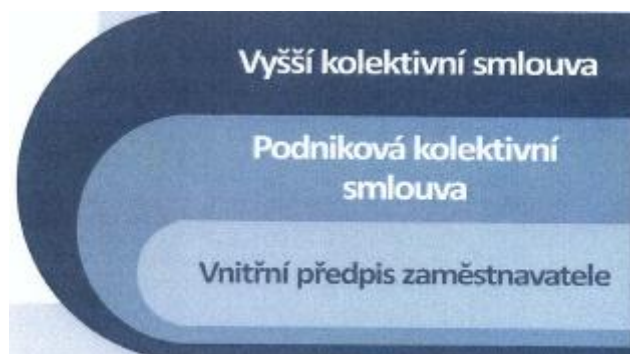
Každý zaměstnavatel si volí vlastní systém vnitřních předpisů, který se v podniku uplatňuje. Mezi vnitřní předpisy zaměstnavatele se řadí etický kodex podniku, instrukce, předpisy či směrnice vydané vedením podniku. Vnitřní předpis zaměstnavatele platí pouze v rámci podniku, nesmí být v rozporu s kolektivní smlouvou, vyšší kolektivní smlouvou a zákony.

U zaměstnavatele může vnitřní předpis stanovit mzdová nebo platová práva a ostatní práva v pracovněprávních vztazích. Vnitřní předpis se zpravidla vydává na dobu určitou, nejméně však na dobu 1 roku; vnitřní předpis týkající se odměňování může být vydán i na kratší dobu. [37]

ZP stanovuje písemnou formu vydání vnitřního předpisu, vymezuje požadavek jeho souladu s právními předpisy a zakazuje jeho vydání se zpětnou účinností.



Provázanost mezi kolektivními smlouvami a vnitřními předpisy zaměstnavatele znázorňuje obrázek 12.



Obrázek 12: Vazby kolektivních smluv a vnitřních předpisů *Zdroj: [28]*

## 2.4 Shrnutí kapitoly

Druhá kapitola uvádí výčet zákonů a nařízení vlády, kterými se řídí mzdová politika podniků. Také osvětluje vliv kolektivní smlouvy v případě působení odborové organizace v podniku, vyšší kolektivní smlouvy, která je závazná pro všechny zaměstnavatele v určitém oboru bez ohledu zastoupení odborové organizace v podniku a vnitřních předpisů zaměstnavatele, a vazby mezi nimi.

### **3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU**

Cílem třetí kapitoly je charakterizovat vybraný průmyslový podnik (dále jen „Podnik A), kde byla provedena analýza mzdového systému. Jednotlivé části jsou věnovány představení podniku, struktuře zaměstnanců a kategorizaci práce.

V této kapitole je ve stejné struktuře stručně popsán i Podnik B, s kterým byla provedena komparace mzdového systému a odměňování oproti Podniku A.

#### **3.1 Charakteristika podniku A**

Podnik A je výrobcem vozidel s dlouhou tradicí. Od provedení privatizace v první vlně je v rukou zahraničního vlastníka působícího na všech 5 kontinentech. Zaměřuje se na design, výrobu a marketing inovativních a vysoce výkonných vozidel. Jeho roční produkce se pohybuje okolo 3 000 ks vozů.

Trvale udržitelný rozvoj, technologie a vysoká přidaná hodnota – to jsou hlavní pilíře podniku, které společně zaručují konkurenční výhodu a dokonalou vyváženost kvality, pohodlí, designu a nízkých provozních nákladů.

Hlavním záměrem podniku je především zlepšování kvality bezpečného a příjemného cestování, neustálé snižování emisí skleníkových plynů a tím snížení dopadů na životní prostředí a tvůrčí přístup – vývoj inovativních řešení.

Podnik A postupuje podle principů WCM – inovativní japonské metodologie, která vychází z filozofie neustálého zlepšování, metod štíhlé výroby a zvyšování kvality. Od roku 2007 byly zavedeny procesy WCM ve všech jeho výrobních závodech ve světě.

Pro bližší představení podniku byla vypracována SWOT analýza v tabulce 2 charakterizující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku

Tabulka 2: SWOT analýza vybraného Podniku A

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Dlouhá tradice výroby</p> <p>Vybudované zázemí firmy</p> <p>Image domácího výrobce</p> <p>Výroba na přání zákazníka</p> <p>Znalost domácího trhu</p> <p>Dostatečná šíře produktů</p> <p>Neustálé sledování emisních norem a jejich snižování</p>	<p>Maticová struktura řízení v korporaci</p> <p>Nesprávné nastavení vnitřních procesů</p> <p>Vyšší provozní náklady některých vozidel</p> <p>Delší dodací lhůty oproti konkurenci</p>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<p>Neustálé zlepšování chodu výroby</p> <p>Technologická výhoda v oblasti pohonu na zemní plyn</p> <p>Správné zavedení normy EURO 6</p>	<p>Snížení nákladů veřejných rozpočtů</p> <p>Cenová politika a dodací lhůty konkurence</p> <p>Konkurence v regionu</p> <p>Neefektivnost a zvyšující se náklady na jednotku výroby v rámci montážních prací</p>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podnik také aktivně spolupracuje se středními školami a umožňuje studentům získávat odbornou praxi a přípravu na své budoucí povolání, tím jim přináší první praktické zkušenosti z prostředí chodu podniku.

### 3.1.1 Struktura zaměstnanců v Podniku A

Ke dni 31.12. 2013 působilo v Podniku A 2 891 zaměstnanců, z toho bylo 1 961 tzv. kmenových a 930 agenturních. Agenturní zaměstnanci jsou využíváni jak na pozicích výrobních dělníků, tak v administrativě na pozicích THZ.

Graf 2 znázorňuje procentuální zastoupení kmenových a agenturních zaměstnanců v podniku, z kterého vyplývá, že populace agenturních zaměstnanců má v podniku výrazné zastoupení.



Graf 2: Celkové zastoupení kmenových a agenturních zaměstnanců v Podniku A (v%)

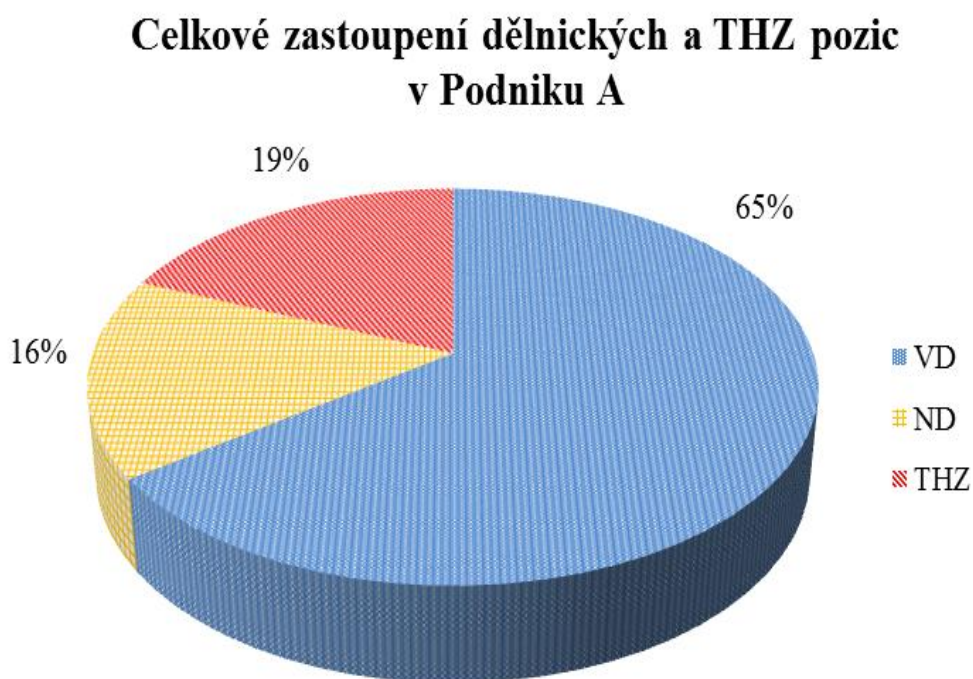
*Zdroj: vlastní zpracování*

Populace zaměstnanců v podniku se dělí do následujících kategorií:

- Dělníci:
  - Výrobní dělníci:
    - skupina A (např. svářeči, montážní dělníci),
  - Nevýrobní dělníci:
    - skupina B – s přímou návazností na výrobu (např. logistika),
    - skupina C – s nepřímou návazností na výrobu (např. údržba),
    - skupina D – v obslužných částech výroby (např. kontrola kvality, sklady).

- technickohospodářští zaměstnanci:
  - tarifní THZ,
  - mimotarifní THZ (P, PE) - zaměstnanci s vysokým pracovním výkonem, výraznými kompetencemi a vysokým potenciálem, schopností řídit a případně vykonávat statutární či kontrolní funkce,
  - THZ s manažerskou smlouvou (PM, PS).

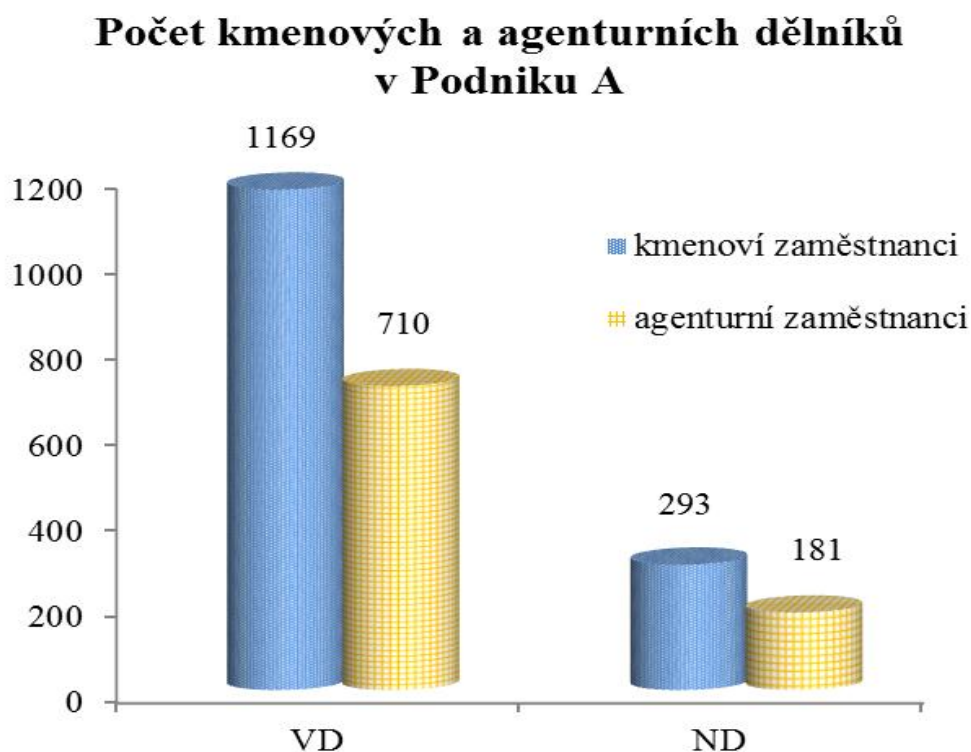
Následující graf 3 zobrazuje opět procentuální zastoupení populace zaměstnanců v podniku v rozdělení podle kategorií na výrobní dělníky (VD), nevýrobní dělníky (ND) a THZ.



Graf 3: Celkové zastoupení dělnických a THZ pozic v Podniku A (v%)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Graf 4 popisuje zastoupení počtu populace zaměstnanců na dělnických pracovních pozicích, opět v rozdělení na výrobní a nevýrobní dělníky.



Graf 4: Zastoupení počtu kmenových a agenturních dělníků v Podniku A

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na konci roku 2013 činil věkový průměr zastoupené populace zaměstnanců v podniku 37,6 let (u mužů 37 let a u žen 39,7 let). V tabulce 3 jsou uvedeny počty zaměstnanců podle dosaženého vzdělání v členění podle kategorií v podniku.

Tabulka 3: Počty zaměstnanců Podniku A v členění podle dosaženého vzdělání

	VD	ND	THZ	Celkem
Základní vzdělání	58	29	8	95
Výuční list	1 415	327	22	1 764
Středoškolské vzdělání	316	175	346	837
Vysokoškolské vzdělání	2	5	188	195
Celkem	1 791	536	564	2 891

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.1.2 Kategorizace práce Podniku A a rizikové faktory

Na základě pravidelně prováděné kategorizace práce v podniku je v tabulce 4 uveden výčet rizikových faktorů zařazených v kategorii práce 2, které se vyskytují v Podniku A.

Tabulka 4: Rizika kategorie 2 v rozdělení podle pracovišť v Podniku A

Podnik	Název činnosti	Faktor	Kategorie
Pracoviště A	Sváření, broušení	vibrace	2
	Logistika, mistři, THZ	hluk	2
		dýmy	2
Pracoviště B	Broušení	prach	2
Pracoviště C	Montáž	hluk	2
		pracovní poloha	2
		vibrace	2
		chemie	2
Pracoviště D	THZ, mistři, plánovači	hluk	2
	Lepení a montáž	pracovní poloha	2
		chemie	2
		mikroklima	2
		vibrace	2
	Zakázkové práce	chemie	2
	Vývojové práce s plastovými výrobky	styren, toluen	2
Sváření, broušení	dýmy	2	

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce 5 je uveden výčet rizik zařazených v kategorii 3 a 4, která se vyskytují ve vybraném průmyslovém Podniku A.

Tabulka 5: Rizika kategorie 3 a 4 v rozdělení podle pracovišť v Podniku A

<b>Podnik</b>	<b>Název činnosti</b>	<b>Faktor</b>	<b>Kategorie</b>
<b>Pracoviště A</b>	Obsluha tabulových nůžek	hluk	3
	Lisování	hluk	3
	Řezání plechu laserem	hluk	2R
	Obsluha ohraňovacích lisů a laserů	hluk	2R
	Obsluha odmašťovacího stroje	hluk	3
		teplo	2R
	Obsluha kovoobráběcích strojů	hluk	3
	Sváření, broušení	dýmy, hluk	3
	Sváření, broušení, manipulace	dýmy, hluk	3
	Broušení skeletů	vibrace	3
Kontrolní práce	hluk	3	
<b>Pracoviště B</b>	Broušení	vibrace	4
		hluk	3
<b>Pracoviště C</b>	Nástřik dílů	teplo	2R
		hluk	2R
	Řezání podlahové krytiny	sval. zátěž	3
	Obložení a olištování	pracovní poloha	3
	Montáž	vibrace	3
	Výbava	pracovní poloha	3
	Nanášení tlumící hmoty	teplo	2R
Testování a seřizování	hluk	3	
<b>Pracoviště D</b>	Sváření, broušení, řezání	hluk	3
		dýmy	3
		vibrace	3
	Ostatní práce	hluk	2R
	Obsluha frézky	hluk	3
		prach	3
	Montáž	hluk	2R
	Sváření, broušení	hluk	3
vibrace		3	
Obsluha kovoobráběcích strojů	hluk	3	

*Zdroj: vlastní zpracování*



## 3.2 Charakteristika podniku B

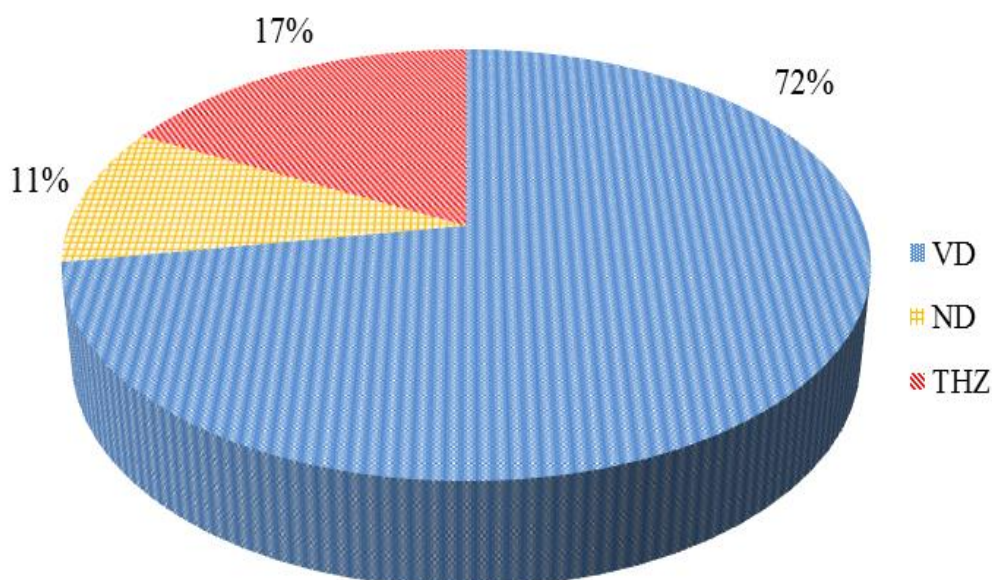
Podnik B je situován v jiném kraji ČR a je začleněn jako součást globální mezinárodní strojírenské společnosti. V sortimentu Podniku B je zahrnuta převážně elektrovýroba motorů a převodovky frekvenčního měniče, které jsou uplatňovány v oblasti informačních technologií, v telekomunikacích, v měřicí a automatizační technice, v energetice, v železniční a dopravní technice a v lékařské elektronice.

### 3.2.1 Struktura zaměstnanců v Podniku B

Počet zaměstnanců v podniku je kapacitně dán do tisíce osob. Dělníci ve výrobě se člení na výrobní a nevýrobní, dělnické pozice výrazně převyšují počet THZ. Agenturní zaměstnanci jsou nájímáni na dělnické pracovní pozice do výroby a vyskytuje se jich v podniku velmi malé množství, pouze na pokrytí extrémních provozních výkyvů.

Následující graf 5 zobrazuje procentuální zastoupení populace zaměstnanců v podniku v rozdělení podle kategorií na výrobní dělníky (VD), nevýrobní dělníky (ND) a THZ.

### Zastoupení dělnických a THZ pozic v Podniku B



Graf 5: Celkové zastoupení dělnických a THZ pozic v Podniku B (v%)

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **3.3 Shrnutí kapitoly**

Ve třetí kapitole je vystižena charakteristika vybraného průmyslového Podniku A, jejíž součástí bylo představení podniku, zastoupení jednotlivých pracovních kategorií a výskytu konkrétních kategorií rizik v podniku. Ve stejném členění je představen i Podnik B, který bude využit ke komparaci mzdového systému s Podnikem A.

## **4 ANALÝZA SOUČASNÉHO MZDOVÉHO SYSTÉMU V PODNIKU**

Cílem čtvrté kapitoly je představit interní předpisy, kterými se podnik řídí a využívá je ke koordinaci mzdového systému, uvádí základy mzdového systému ve vybraném podniku a výčet používaných základních mezd, variabilních složek a benefitů, které jsou v podniku uplatňovány. Dále je v kapitole konkrétně analyzován mzdový systém.

Stěžejní část analýzy je zaměřena na dosavadní zařazení zaměstnanců shodných pracovních profesí do mzdových tříd a dále se podrobně věnuje jednotlivým kategoriím populace zaměstnanců a jejich zařazení do mzdových tříd. Získané výsledky analýzy jsou prezentovány pomocí tabulek a grafů s vyjádřením ukazatele Comp/Ratio.

### **4.1 Popis výchozí situace Podniku A**

Současný mzdový systém se řídí podle dosud zaběhlého historického postupu zařazování zaměstnanců do mzdových tříd s minimálním přihlédnutím k výkonu zaměstnance.

Zamyšlení se nad současným systémem odměňování způsobily následující důvody:

- vnější okolnosti,
- splnění legislativních požadavků,
- efektivnější alokace mzdových prostředků a přerozdělení do oblastí, kde jsou potřebné,
- zaměření se na odměňování skutečně vykonané práce,
- změna ve vedení odborové organizace,
- nastavení rovnováhy spravedlnosti – jak interní, tak externí,
- změna zahraničního vlastníka podniku, který vyžaduje sjednocení pravidel ve všech zemích svojí působnosti.

### **4.1.1 Přehled používaných interních předpisů v Podniku A**

Současný mzdový systém podniku se řídí následujícími interními předpisy a normami:

- Pracovní řád,
- Mzdový předpis,
- Elektronická evidence pracovní doby,
- Platná kolektivní smlouva vč. dodatků,
- Obsazování pracovních míst N-1 a THZ,
- Metodika hodnocení pracovních míst THZ,
- Katalog dělnických profesí,
- Katalog prací pro THZ a P.

### **4.1.2 Základ mzdového systému v Podniku A**

Základem mzdového systému v podniku je Mzdový předpis, který jednoznačně formuluje mzdová práva a povinnosti pro zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Mzdový předpis by měl být zpracován přehledně a v souladu s právními předpisy. Obsahuje vymezení předmětu úpravy se specifikací práv a povinností, rozsah platnosti, mzdové podmínky a složky mzdy vč. podmínek pro jejich poskytování, společná a přechodná ustanovení v souladu s kolektivní smlouvou a účinnost, tj. vymezení doby, po kterou předpis platí.

Zařazení pracovních činností zaměstnanců do tarifních tříd a výše mzdy zaměstnanců s mimotarifní nebo manažerskou smlouvou se stanovuje podle druhu práce a činností na základě Katalogu dělnických profesí a Katalogu popisů pracovních míst THZ. [17]

Podnik vede, aktualizuje a uplatňuje v rámci mzdového předpisu tyto nástroje:

- Organizační schémata vyjadřující nadřízenost a podřízenost v rámci firmy,
- Popisy pracovních míst (Job Description) mimo kategorii výrobních dělníků,
- Katalog dělnických profesí a Katalog prací (Job Catalogue) pro THZ a P.

Mzdy zaměstnanců jsou stanoveny na základě skutečně vykonávané práce ve mzdovém výměru, ve smlouvě o mimotarifní mzdě či manažerské smlouvě. [17]

Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda. [17]

## **4.2 Analýza současného zařazení zaměstnanců do mzdových tříd v Podniku A (souhrnně)**

Po provedené analýze zařazování zaměstnanců do mzdových tříd byl získán ucelený přehled za celý podnik v členění po tzv. Job Families, tzn. po jednotlivých oborech činností v podniku. V tabulce 6 je zobrazeno zastoupení počtu zaměstnanců v jednotlivých mzdových třídách, z kterého vyplývá, že první až třetí mzdová třída se v podniku vůbec nepoužívá.

Za celkový součet zaměstnanců za rok 2013 je považován absolutní počet kmenových i agenturních zaměstnanců, kteří v minulém roce započali i ukončili svůj pracovní poměr v podniku, tzn. že v přehledu je uveden počet všech zaměstnanců, i těch, kteří v podniku byli v pracovním poměru pouze jeden pracovní den.

Jak vyplývá taktéž z provedené analýzy, je zapotřebí upravit mzdovou tabulku podniku tak, aby odpovídala zařazování do pracovních profesí. Současný stav se jeví jako nepřehledný a velmi lehce zneužitelný.

Tabulka 6: Zastoupení počtu zaměstnanců v jednotlivých mzdových třídách po oborech činností v Podniku A

Mzdová třída/ Job Families	BOZP	Finance	Hasičský sbor	Informační technologie	Konstrukce	Kvalita	Lidské zdroje	Nákup	Obchod a marketing	Poprodejní služby	Právní podpora	Výroba	Zásobování	Celkový součet
4												89	5	94
5									1			1 139	225	1 365
6	1	4			2	1						771	90	869
7		8	1		7	54			3	2		234	4	313
8	1	4	2		5	19	2	2	3	5		68	17	128
9		4		1	5	7	3			2		28	12	62
10		2		1	5	1		9		4		29	11	62
11		3	1	2	16	2	4	5	1	4		24	10	72
12	1	3	1		11	9	1	1	3	6		63	10	109
13	1	2		3	14	1				2		3	3	29
14	1								3	1		4	2	11
15					1				1		1			3
Mimotarifní		2			1		1	1	4			3	1	13
Uční												101		101
<b>Celkový součet</b>	<b>5</b>	<b>32</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>67</b>	<b>94</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>2 556</b>	<b>390</b>	<b>3 231</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 4.3 Analýza dosavadního zařazení zaměstnanců do mzdových tříd shodných profesí v Podniku A

Prvotní analýzou zařazování populace zaměstnanců do mzdových tříd v podniku bylo zjištěno, že změna je opravdu nutná, protože zaměstnanci stejných profesí na shodných pracovištích jsou zařazeni do rozdílných mzdových tříd i když k tomu není žádný opodstatněný důvod. Několik let v podniku byl používán zastaralý způsob zařazení do mzdových tříd a pomyslné nůžky se mezi zaměstnanci stále více rozvíraly.

Provedená analýza byla aplikována na všechny pracovní pozice v podniku. Podle aktuálního pracovního zařazení a střediska, kde se shodné pozice vyskytují, se vytvořil přehled se mzdovým zařazením a počtem zaměstnanců vyskytujících se v dané třídě. V tabulce 7 je uveden výňatek z analýzy, kterou byly zjištěny největší rozdíly v zařazení populace zaměstnanců.

Tabulka 7: Ukázka z analýzy zařazení dělnických pozic ve mzdových třídách v Podniku A

Pracoviště	Název pracovní pozice	Kategorie	Aktuální mzdová třída	Počet zaměstnanců v dané třídě
A	Klempíř - karosář	D	7	6
A	Klempíř - karosář	D	12	3
A	Klempíř - karosář	D	mimotarifní	1
A	Strojírenský dělník	D	7	1
A	Strojírenský dělník	D	12	2
A	Strojírenský dělník	D	mimotarifní	1
A	Strojní zámečník	D	7	5
A	Strojní zámečník	D	12	1
A	Strojní zámečník + svářeč kovů	D	12	1
A	Svářeč kovů	D	7	2
A	Svářeč kovů	D	12	21
B	Operátor - NC stroje + truhlář	D	7	1
B	Operátor - NC stroje + truhlář	D	10	1
B	Operátor - NC stroje + truhlář	D	12	1
C	Čalouník	D	6	4
C	Čalouník	D	7	10
C	Čalouník	D	12	13
C	Čalouník	D	mimotarifní	2
C	Dělník v čalouně	D	6	4
C	Dělník v čalouně	D	7	6
C	Dělník v čalouně	D	12	2

*Zdroj: vlastní zpracování*

Stejným postupem se provedla analýza i na pozicích THZ v podniku. Ve stejném členění jako u dělníků je uvedena v následující tabulce 8.

Tabulka 8: Ukázka z analýzy zařazení pozic THZ ve mzdových třídách v Podniku A

Pracoviště	Název pracovní pozice	Kategorie	Aktuální mzdová třída	Počet zaměstnanců v dané třídě
D	Metrolog	THZ	9	1
D	Metrolog	THZ	10	1
D	Metrolog	THZ	11	1
E	Technolog	THZ	9	1
E	Technolog	THZ	10	18
E	Technolog	THZ	11	6
E	Technolog	THZ	12	15
F	Logistik - zásobovač	THZ	6	1
F	Logistik - zásobovač	THZ	7	1
F	Logistik - zásobovač	THZ	8	6
F	Logistik - zásobovač	THZ	9	1
F	Logistik - zásobovač	THZ	10	2
F	Logistik - zásobovač	THZ	11	1
G	Nákupčí	THZ	8	1
G	Nákupčí	THZ	10	8
G	Nákupčí	THZ	11	5
G	Nákupčí	THZ	12	1
H	Cenový referent	THZ	8	1
H	Cenový referent	THZ	9	2

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.4 Analýza aplikace zařazování pracovních pozic do mzdových tříd v Podniku A**

Zařazování zaměstnanců do správné mzdové třídy je nově prováděno podle nové metodiky. Metodika je aplikována na zařazování všech pracovních pozic v podniku a je vytvořena v souladu s korporátními pravidly v porovnání s podnikovými katalogy, Katalogem dělnických profesí a Katalogem prací pro THZ a P, a dále podle metodik společností Hay, Mercer, Tower Watson a CZ-ISCO.



#### **4.4.1 Analýza metodického postupu při zařazení pozice v Podniku A**

Podobu metodického postupu, která je v podniku nově uplatňována lze rozdělit do následujících kroků:

- 1) Vyhledání pozice v podnikových dokumentech – pro skupinu dělníků v katalogu dělnických profesí a pro THZ v katalogu popisů pracovních míst. Pokud daná pozice není popsána v katalogu, je třeba vytvořit referenční popis a zařadit ji nově do podnikového katalogu.
- 2) Tvorba referenčního popisu:
  - v katalogu profesí Hay Group je vyhledán popis dané pozice a srovnán s popisem činností obsaženým v kvalifikačním katalogu podniku,
  - s pomocí katalogu profesí Hay Group je vytvořen referenční popis pracovního místa, který je prokonzultován a dohodnocen s pomocí technologů a poté je přidán vytvořený popis do Katalogu popisu pracovních míst podniku.
- 3) Zařazení pracovní pozice podle metodiky CZ-ISCO, kterou je určeno, jaké minimální vzdělání je u zaměstnance požadováno před nástupem do zaměstnání na konkrétní pracovní pozici.
- 4) Určení třídy podle metodiky Hay Group.
- 5) Určení třídy podle metodiky Mercer – výpočet se provede součtem bodů získaných z ohodnocení v pěti faktorech: vlivu, komunikaci, inovaci, znalostech a riziku.
- 6) Pojmenování pozice podle metodiky společnosti Towers Watson.
- 7) Porovnání mzdových tříd získaných podle uvedených metodik a zařazení do podnikové mzdové tabulky, kde se může zohlednit také možnost rozvoje dalších kvalifikací či navýšení mzdy podle dosahovaných výsledků.

#### 4.4.2 Vybrané profese v analýze zařídění pracovních pozic v Podniku A

Pro znázornění popsané metodiky jsou níže uvedeny tři příklady praktického zařazování pracovních pozic - dvou dělnických pozic, z nichž jedna není uvedena v podnikovém katalogu dělnických profesí, a třetí příklad – ohodnocení pozice THZ.

##### **A. Název pozice: Dělník total kvality (dělnická pozice)**

Popis nutných činností pro správné zařazení do příslušné třídy:

- 1) Bylo zjištěno, že tato pozice chybá v katalogu profesí podniku.
- 2) Je třeba zajistit referenční popis pozice.
- 3) Označení pracovní pozice CZ-ISCO: Kontrolor výroby strojírenské, kód **75430**, minimální požadované vzdělání – střední odborná škola s výučním listem.
- 4) Vyhledání pozice v referenčním katalogu Hay – úroveň 8, počet bodů 98.
- 5) Získané bodové hodnocení podle metodiky Mercer – součet bodů 186, což znamená úroveň 49.
- 6) Zařazení podle metodiky společnosti TW: Blue Collar.
- 7) Součet bodového hodnocení z obou metodik činí 284 bodů, zařazení do mzdové tabulky podniku – **výsledná třída 9**.

##### **B. Název pozice: Svářeč (dělnická pozice)**

Popis nutných činností pro správné zařazení do příslušné třídy:

- 1) Bylo zjištěno, že pozice „Svářeč kovů“ je uvedena v katalogu profesí podniku.
- 2) Je třeba zajistit referenční popis pozice podle katalogu Hay Group:
  - zjištěno chybného označení pracovní pozice CZ-ISCO podle katalogu profesí: Řezač kovů, kód 72122, minimální požadované vzdělání – základní.
- 3) V podnikovém katalogu byla zajištěna náprava chybného zařazení profese a to na:  
CZ-ISCO „Svářeč kovů“, kód 72121, potřebné vzdělání – základní.
- 4) Vyhledání pozice v referenčním katalogu Hay – úroveň 10, počet bodů 162.

- 5) Získané bodové hodnocení podle metodiky Mercer – součet bodů 123, což znamená úroveň 43.
- 6) Zařazení podle metodiky společnosti TW: Blue Collar.
- 7) Součet bodového hodnocení z obou metodik činí 285 bodů, zařazení do mzdové tabulky podniku – **výsledná třída 10**, což v současné době odpovídá v podniku třídě 7.

#### **C. Název pozice: Cenový referent (THZ)**

Popis nutných činností pro správné zařazení do příslušné třídy:

- 1) Bylo zjištěno, že tato pozice byla naposledy aktualizována a zhodnocena v r. 2006, popis práce byl veden v tištěné podobě.
- 2) Je třeba zajistit referenční popis pozice podle katalogu Hay Group:
  - v Příloze A je uveden popis podobné pozice z katalogu Hay Group, podle kterého byl cenový referent zařazen, název pozice: Administrativní pracovník II.
- 3) označení pracovní pozice CZ-ISCO: Cenový referent, kód **43114**, minimální požadované vzdělání – střední odborná škola s výučním listem.
- 4) Vyhledání pozice v referenčním katalogu Hay – úroveň 9, počet bodů 129.
- 5) Získané bodové hodnocení podle metodiky Mercer – součet bodů 163, což znamená úroveň 45.
- 6) Zařazení podle metodiky společnosti TW: Associate.
- 7) Součet bodového hodnocení z obou metodik činí 292 bodů, zařazení do mzdové tabulky podniku – **výsledná třída 10**.

## 4.5 Analýza tarifní soustavy Podniku A

Tarifní soustava je tvořena firemními katalogy, stupnicí mzdových tarifů a příplatky. Tarifním stupněm je vyjádřena hodnota práce, k jehož zařazení je využíván firemní kvalifikační katalog. Tarifní stupnice by měla diferencovat mzdy podle rozdílů mezi pracemi, stimulovat ke zvyšování či prohlubování kvalifikace a také posilovat spravedlivost odměňování. Konkrétní tarif ze stanoveného rozpětí poté může přiznat přímý nadřazený podřízenému tak, aby byly zohledněny individuální rozdíly podle výkonu každého zaměstnance.

Tarifní stupnice plní v Podniku A následující funkce:

- oceňuje výkon zaměstnanců,
- kontroluje vývoj mzdových nákladů,
- informuje zaměstnance o vývoji mezd a mzdové diferenciaci.

V současné době je v Podniku A používáno členění tarifní stupnice celkově do 15 tříd s rozpětím (dolní hranice – střed – horní hranice). Všechny 15 tříd je užíváno v kategorii pro THZ, kdy od 9 třídy je vyžadováno středoškolské vzdělání. THZ jsou odměňovány měsíčním tarifem. Pro dělnické kategorie jsou používány tarify hodinové i měsíční v celkově 9 třídách.

## Vývoj mzdových tarifů v Podniku A

Následující obrázky znázorňují vývoj mzdových tarifů v podniku. Na obrázku 13 je uvedena mzdová tabulka s tarify pro osmihodinovou pracovní dobu, která byla používána v podniku v roce 1995. Tarify byly rozděleny na tarif pro dělnické pozice v hodinovém vyjádření a pro pozice THZ v měsíčním vyjádření.

třída	hod. tarif	měsíční tarif D	měsíční tarif THP
1 - 2	19,-	3 300	3 300
3	20,-	3 500	3 300
4	23,30	4 050	3 300
5	26,20	4 550	3 300
6	29,90	5 200	3 500
7	33,60	5 850	4 050
8	38,20	6 650	4 550
9	44,30	7 700	5 200
10			5 850
11			6 650
12			7 700
13			8 600
14			9 700
15			10 900
16			12 400
17			14 000

Obrázek 13: Mzdové tarify platné v Podniku A v roce 1995

Zdroj: [34]

Od roku 1999 se členění tabulky změnilo na mzdovou tabulku s rozpětím tarifů. Rozpětí tarifů určuje dolní a horní hranice. Každý tarif se dělí na dolní hranici – střed – horní hranici. U dělnických pozic se provedlo rozštěpení na hodinový a měsíční tarif. Na obrázku 14 je uvedena mzdová tabulka s rozpětím pro sedmapůlhodinovou pracovní dobu, která byla v podniku v platnosti v roce 2003.

třída	hodinový tarif - D			měsíční tarif - D			měsíční tarif - TH		
	dolní hranice	střed	horní hranice	dolní hranice	střed	horní hranice	dolní hranice	střed	horní hranice
1	39,40	45,60	51,80	6 200	7 130	8 060	6 200	7 120	8 040
2	39,40	45,60	51,80	6 200	7 130	8 060	6 530	7 670	8 810
3	40,00	47,00	54,00	6 530	7 670	8 810	7 090	8 340	9 590
4	46,80	55,00	63,20	7 660	9 000	10 340	7 730	9 070	10 420
5	53,80	63,20	72,60	8 800	10 330	11 860	8 410	9 890	11 360
6	60,70	71,30	81,90	9 920	11 650	13 390	9 220	10 840	12 460
7	67,00	78,50	90,10	10 920	12 830	14 750	10 040	11 800	13 550
8	73,70	86,60	99,60	12 060	14 160	16 260	11 040	12 980	14 910
9	82,30	96,70	111,10	13 450	15 790	18 140	12 060	14 160	16 260
10							13 210	15 520	17 830
11							14 470	17 000	19 530
12							15 860	18 640	21 420
13							17 390	20 430	23 460
14							19 060	22 390	25 720
15							20 890	24 530	28 180

Obrázek 14: Mzdové tarify v Podniku A platné v roce 2003

Zdroj: [34]

Poslední ukázka mzdové tabulky na obrázku 15 má stejnou podobu jako předchozí. Tato tabulka byla v platnosti v roce 2011 pro sedmapůlhodinovou pracovní dobu.

třída	hodinový tarif - dělníci (kat. A, B, C, D)			měsíční tarif - dělníci (kat. B, C, D)			měsíční tarif - THZ		
	dolní hranice	střední hodnota	horní hranice	dolní hranice	střední hodnota	horní hranice	dolní hranice	střední hodnota	horní hranice
1	70,50	73,20	87,30	10 920	11 440	13 600	10 920	11 430	13 580
2	70,50	73,20	87,30	10 920	11 440	13 600	10 920	12 320	14 820
3	70,50	73,20	87,30	10 920	11 440	13 600	11 390	13 400	16 050
4	75,20	88,30	105,20	12 300	14 480	17 250	12 420	14 570	17 410
5	86,60	101,50	120,50	14 140	16 590	19 730	13 510	15 890	18 910
6	97,40	114,40	135,70	15 940	18 720	22 150	14 820	17 430	20 680
7	107,40	126,00	148,70	17 550	20 600	24 350	16 130	18 950	22 410
8	118,50	139,20	163,80	19 380	22 750	26 770	17 750	20 860	24 590
9	132,20	155,40	182,40	21 620	25 370	29 810	19 380	22 740	26 770
10							21 220	24 940	29 280
11							23 250	27 300	32 020
12							25 460	29 930	35 050
13							27 930	32 820	38 340
14							30 610	35 970	41 960
15							33 550	39 400	45 920

Obrázek 15: Mzdové tarify v Podniku A platné v roce 2011

Zdroj: [34]

## 4.6 Analýza základních mezd v Podniku A

V následující podkapitole jsou charakterizovány základní mzdy, které jsou zaměstnancům v Podniku A vypláceny.

### 4.6.1 Mzdový tarif vyjádřený základní mzdou v Podniku A

Mzdový tarif je základní sazba mzdy za jednotku času (hodina, měsíc) pro stanovenou třídu práce. Zaměstnanci se tato základní mzda stanovuje ve mzdovém výměru.

Výše mzdových tarifů je sjednána pro příslušné období v KS. V případě nesjednání KS, může zaměstnavatel základní mzdy stanovené ve mzdovém výměru navýšit.

#### Tarifní základní mzda

Základní mzda, která je vyjádřena měsíčním mzdovým tarifem v rámci tarifního rozpětí sjednaného v KS. Zatřídění pozice je provedeno v souladu s Katalogem prací pro THZ. Výše základní mzdy je stanovena mzdovým výměrem.

#### Mzda sjednaná v mimotarifní smlouvě

Základní mzda sjednaná se zaměstnancem na příslušné období v mimotarifní smlouvě s ohledem na charakter, důležitost a význam vykonávané práce pro zaměstnavatele.

Tato mzda je užívána pro skupinu zaměstnanců v kategorii Profesionálů (P, PE).

Zaměstnavatel se může ve smlouvě o sjednání mimotarifní mzdy s vedoucím zaměstnancem dohodnout na stanovení mzdy již s přihlédnutím k případné práci přesčas, v rámci stanovení maximálního limitu hodin práce přesčas týdně a v kalendářním roce.

Všichni zaměstnanci, kteří se zaměstnavatelem uzavřeli mimotarifní smlouvu, mají sjednanu roční výši mzdy.

#### **4.6.2 Mzdové formy základních mezd v Podniku A**

Běžně užívané formy základních mezd v Podniku A je časová základní mzda a mzda sjednaná v manažerské smlouvě.

##### **Časová základní mzda**

Časová základní mzda je vyjádřena hodinovým nebo měsíčním tarifem v rámci tarifního rozpětí ke stanovené třídě práce, která vyjadřuje její stupeň složitosti, obtížnosti, odpovědnosti a namáhavosti. Je odvozena od skutečně vykonané práce a jím zvládnutého rozsahu pracovních činností pro danou nebo příbuznou profesi.

Základní mzda v jednotlivých třídách je sjednána ve Mzdovém předpisu a Kolektivní smlouvě. Příslušná třída práce je určena zaměstnavatelem, který má povinnost ji odvodit s pomocí příslušného kvalifikačního katalogu dělnických profesí v platném znění.

Základní mzdy v dělnických kategoriích jsou stanoveny vedoucím střediska (mistrem) a to na základě skutečně vykonané práce a zvládnutého rozsahu pracovních činností v dané tarifní třídě.

Základní mzda u THZ je stanovena na základě vykonávané práce a zvládnutí pracovních činností v plném rozsahu a kvalitě pro dané pracovní místo podle Katalogu prací pro THZ a P v platném znění.

Základní mzda je stanovena na měsíční období, popř. na období roční. V takovém případě činí měsíční mzda poměrnou část ve výši jedné dvanáctiny.

##### **Mzda sjednaná v manažerské smlouvě**

Manažerské smlouvy v podniku mají sjednané pouze manažeři v kategorii Profesionál (PM, PS).

## 4.7 Analýza Comp/Ratio základních mezd v Podniku A

V rámci jednotlivých mzdových tříd byl zjišťován ukazatel Comp/Ratio vyjadřující porovnání současných základních mezd ku středu mzdové třídy, ve které jsou zaměstnanci zařazeni. V této analýze jsou ukázány „vzdálenosti“ vyplácených mezd od středu aktuální mzdové třídy tarifní tabulky Podniku A.

Rozmezí hodnot a charakteristiky tercilů jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 9: Charakteristika tercilů v Podniku A

Hodnota v %	Tercil	Komentář
do 80 %	Tercil 0	Mimo oblast – podhodnocení mezd
80,01 % - 94 %	Tercil 1	Nižší hodnoty oproti normálu
94,01 % – 107 %	Tercil 2	Správné hodnoty – zacílení do tohoto tercilu
107,01 % – 120 %	Tercil 3	Vyšší hodnoty – zastavení v nárůstech mezd
nad 120 %	Tercil 4	Freeze – bez nárůstu mezd do nápravy mzdového systému

Zdroj: [34]

Analýza Comp/Ratio byla aplikována na jednotlivé kategorie zaměstnanců v podniku, jejich výsledky jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

### 4.7.1 Analýza Comp/Ratio u zaměstnanců kategorie A v základní mzdě

V tabulce 10 je zachycena analýza zaměřená na populaci zaměstnanců kategorie A z pohledu ohodnocování v jednotlivých mzdových třídách.

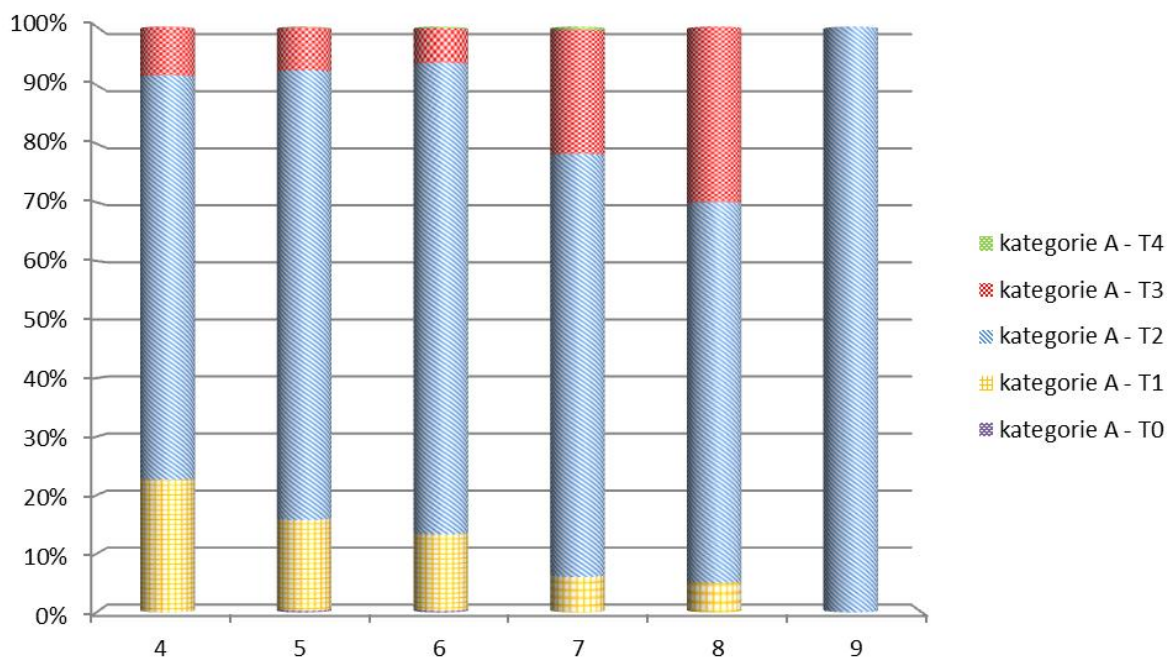
Tabulka 10: Zařazení zaměstnanců kategorie A v aktuálních mzd. třídách v Podniku A

Mzdová třída	Tercil					Celkový počet zaměstnanců kategorie A
	T0	T1	T2	T3	T4	
4		19	58	7		84
5	3	170	842	81	1	1097
6	2	97	599	44	2	744
7		12	143	42	1	198
8		2	26	12		40
9			6			6
Celkový součet	5	300	1 674	186	4	2 169

Zdroj: vlastní zpracování



Z výsledků je patrné, že v populaci zaměstnanců kategorie A jsou zastoupeni i ti, kteří konkurenčního rozmezí nedosahují v 0,23% případů nebo jej přesahují v 0,18% případů. V T2 je v současné době zařazeno 77,18% populace. Zastoupení jednotlivých tercilů v populaci kategorie A je znázorněno v grafu 6.



Graf 6: Zobrazení zastoupení jednotlivých tercilů u zaměstnanců kategorie A v Podniku A

*Zdroj: vlastní zpracování*

V prvním kroku je zapotřebí provést pozastavení růstu mzdy a zpracovat analýzu zatříděné pozice vs. pozice, kterou má zaměstnanec uvedenou v pracovní smlouvě a následně sjednat nápravu.

V případě vyššího zatřídění než je očekávané (myšleno nově přehodnocené), je zapotřebí znovu provést porovnání mzdy vs. správná třída. V případě nižšího zařazení by mělo být provedeno navýšení mzdy, které je obecně používáno v rozmezí 15 – 20%.

#### 4.7.2 Analýza Comp/Ratio u zaměstnanců kategorie B v základní mzdě

V tabulce 11 je zachycena analýza zaměřená na populaci zaměstnanců kategorie B z pohledu ohodnocování v jednotlivých mzdových třídách.

Tabulka 11: Zařazení zaměstnanců kategorie B v aktuálních mzd. třídách v Podniku A

Mzdová třída	Tercil					Celkový počet zaměstnanců kategorie B
	T0	T1	T2	T3	T4	
4			1	1		2
5		14	100	3	1	118
6		3	20	3		26
7		26	25	5		56
8		3	11	1		15
9		1	2			3
Celkový součet	0	47	159	13	1	220

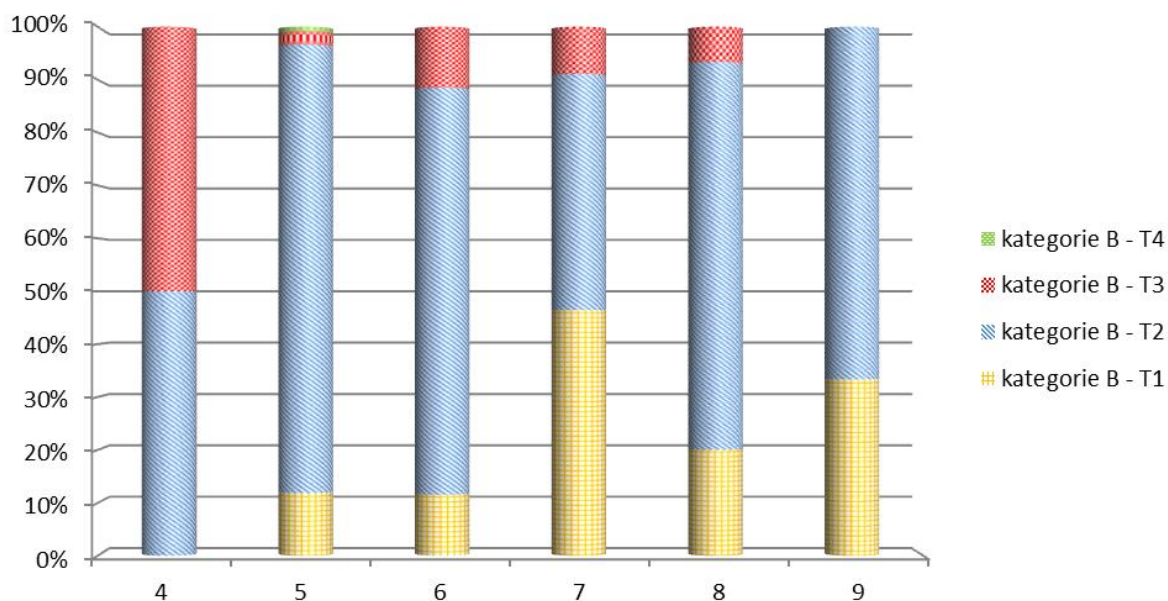
*Zdroj: vlastní zpracování*

Z rozdělení uvedené tabulky vyplývají dvě otázky. V T1 je v současné chvíli zastoupeno 21,36% populace zaměstnanců kategorie B a v T2 72,27%. Z toho vyplývá, že pozice jsou špatně zatříděny. Zaměstnanci jsou špatně přiřazeni k profesím. Většinou z historického hlediska, jelikož mají profesi zapsanou v pracovní smlouvě. Ty mohou být i starší více než 20 let. Nebo po zjištění z analýzy mají alokovánu více než jednu profesi, kdy není zjevné, která převažuje.

Jako příklad může být uvedena profese: svářeč kovů + klempíř + manipulační dělník.

Velmi důležité je znovu přehodnotit a zatřídít tyto pomocné profese do správných kategorií. U zaměstnanců v T4 s výsledkem 0,45% je potřeba pozastavit růst mzdy a provést porovnání mzdy vs. správná třída.

Zastoupení jednotlivých tercilů v populaci kategorie B je znázorněno v grafu 7.



Graf 7: Zobrazení zastoupení jednotlivých tercilů u zaměstnanců kategorie B v Podniku A

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.7.3 Analýza Comp/Ratio u zaměstnanců kategorie C v základní mzdě

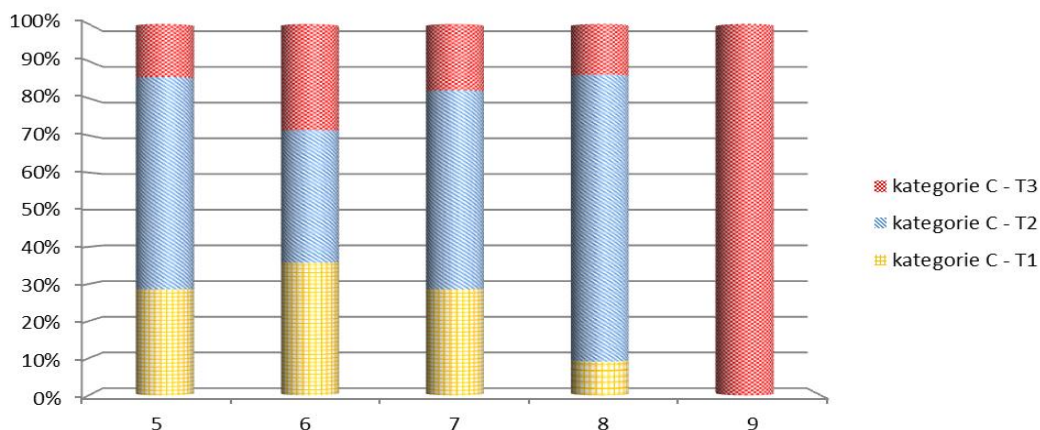
V tabulce 12 je zachycena analýza zaměřená na populaci zaměstnanců kategorie C z pohledu ohodnocování v jednotlivých mzdových třídách.

Tabulka 12: Zařazení zaměstnanců kategorie C v aktuálních mzd. třídách v Podniku A

Mzdová třída	Tercil					Celkem z kategorie C
	T0	T1	T2	T3	T4	
5		2	4	1		7
6		5	5	4		14
7		8	15	5		28
8		2	17	3		22
9				2		2
<b>Celkový součet</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>41</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>73</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Průměrné C/R za populaci kategorie C bylo zjištěno ve výši 99,71% při rozdělení na T1 23,29%, T2 56,16% a T3 20,55%. To znamená, že jsou zde velké rozdíly odměňování. Zaměstnanci jsou buď na nižších hraničních bodech v T1 nebo naopak velmi vysoko na horní hranici T3. Zastoupení jednotlivých tercilů v populaci kategorie C je znázorněno v grafu 8.



Graf 8: Zobrazení zastoupení jednotlivých tercilů u zaměstnanců kategorie C v Podniku A

*Zdroj: vlastní zpracování*

Zaměstnanci jsou z historického hlediska špatně přiřazeni k profesím, jelikož je mají chybně zapsány v pracovní smlouvě.

#### 4.7.4 Analýza Comp/Ratio u zaměstnanců kategorie D v základní mzdě

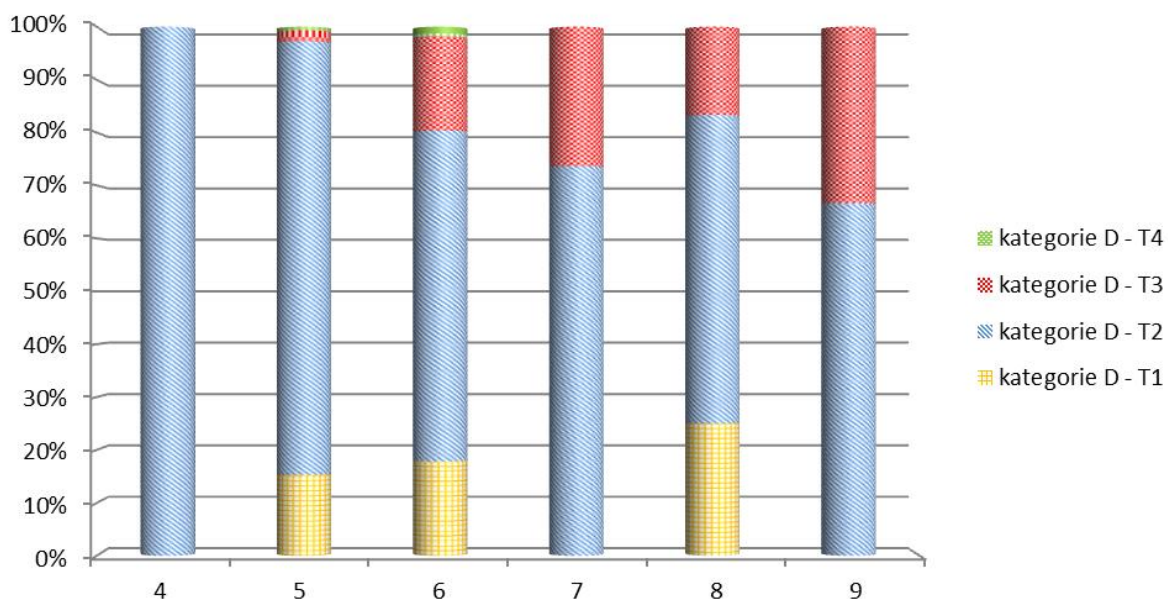
V tabulce 13 je zachycena analýza zaměřená na populaci zaměstnanců kategorie D z pohledu ohodnocování v jednotlivých mzdových třídách.

Tabulka 13: Zařazení zaměstnanců kategorie D v aktuálních mzd. třídách v Podniku A

Mzdová třída	Tercil					Celkový počet zaměstnanců kategorie D
	T0	T1	T2	T3	T4	
4			1			1
5		22	118	3	1	144
6		10	35	10	1	56
7			14	5		19
8		3	7	2		12
9			2	1		3
<b>Celkový součet</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>177</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>235</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Průměrné C/R za populaci kategorie D bylo spočteno ve výši 99,36% při rozdělení na T1 14,89%, T2 75,32% a T3 8,94%. Z toho vyplývá, že je v této kategorii zaměstnanců velmi podobná situace jako u kategorie C. Mezi zaměstnanci jsou velké rozdíly v odměňování. Zaměstnanci jsou buď na nižších hraničních bodech v T1 nebo naopak velmi vysoko na horní hranici T3. Zastoupení jednotlivých tercilů v populaci kategorie D je znázorněno v grafu 9.



Graf 9: Zobrazení zastoupení jednotlivých tercilů u zaměstnanců kategorie D v Podniku A

*Zdroj: vlastní zpracování*

Zaměstnanci jsou z historického hlediska špatně přiřazeni k profesím, jelikož je mají chybně zapsány v pracovní smlouvě.

U zaměstnanců T4 s výsledkem 0,85% je potřeba pozastavit růst mzdy a provést porovnání mzdy vs. správná třída.

#### 4.7.5 Analýza Comp/Ratio u zaměstnanců kategorie THZ v základní mzdě

V tabulce 14 je zachycena analýza zaměřená na populaci zaměstnanců kategorie THZ z pohledu ohodnocování v jednotlivých mzdových třídách.

Tabulka 14: Zařazení zaměstnanců kategorie THZ v aktuálních mzd. třídách v Podniku A

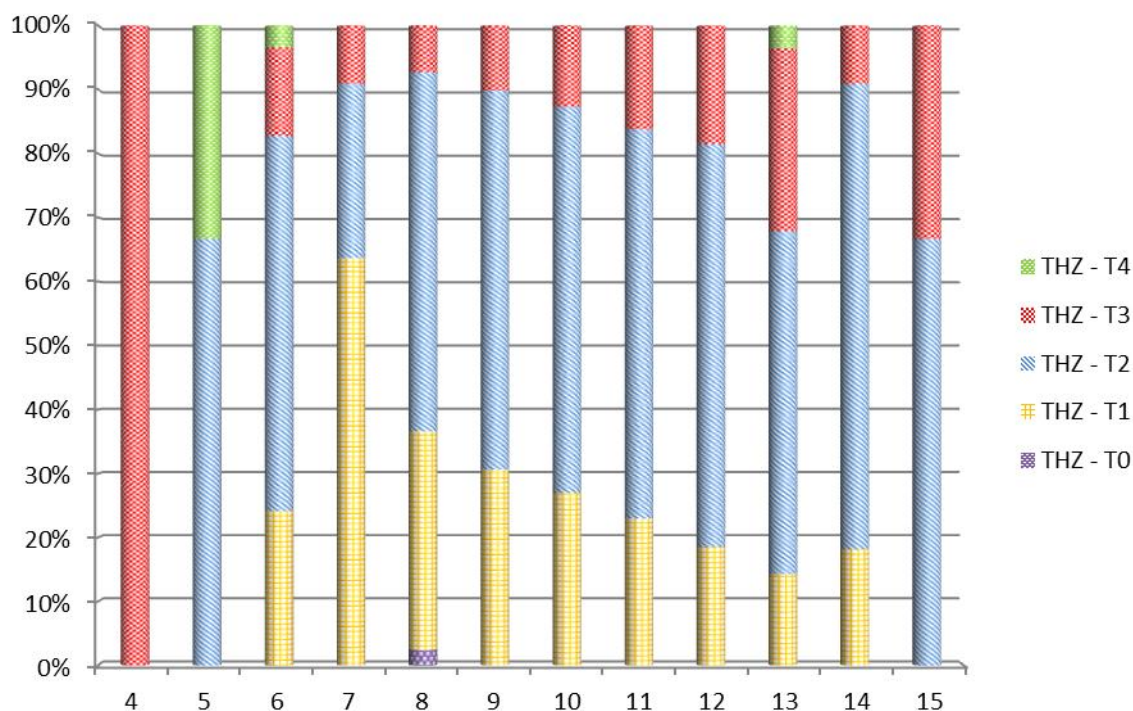
Mzdová třída	Tercil					Celkový počet zaměstnanců THZ
	T0	T1	T2	T3	T4	
4				1		1
5			2		1	3
6		7	17	4	1	29
7		7	3	1		11
8	1	14	23	3		41
9		15	29	5		49
10		17	38	8		63
11		17	45	12		74
12		20	68	20		108
13		4	15	8	1	28
14		2	8	1		11
15			2	1		3
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>103</b>	<b>250</b>	<b>64</b>	<b>3</b>	<b>421</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Průměrné C/R za populaci kategorie THZ bylo spočteno ve výši 99,27%. C/R ve třídách 7 a 8 bylo zjištěno ve výši 93,93% a 95,33%, což je klasifikováno jako hodnoty v normě. V dalších mzdových třídách se hodnoty pohybovaly následovně: třídy 4 a 5, hodnoty přes 112% - náprava by měla být v pozastavení mezd a přehodnocení zařazení pozic, další třídy 12, 13, 14 a 15 se v hodnotách pohybovaly mezi 100 až 104 % - náprava by měla proběhnout formou přehodnocení pracovních pozic a případnou úpravou mezd, protože byl zjištěn velký rozptyl ve mzdách. Je zapotřebí provést analýzu zatřídění pozic vs. současných pozic, které mají zaměstnanci uvedeny v pracovní smlouvě.



Zastoupení jednotlivých tercilů v populaci kategorie C je znázorněno v grafu 10.



Graf 10: Zobrazení zastoupení jednotlivých tercilů u zaměstnanců kategorie THZ v Podniku A

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.8 Analýza současných základních mezd vybraných pracovních pozic v Podniku A

Podrobná analýza současných vyplácených mezd byla provedena u pozic dělníka total kvality, svářeče a cenového referenta, na které byly v předchozí části kapitoly zaměřeny návrhy konkrétního zařazování podle nových metodik. Analýza je znázorněna v tabulkách v rozdělení podle kategorie zaměstnanců a aktuální mzdové třídy. Dále jsou v tabulkách uvedeny údaje o počtu zaměstnanců ve mzdové třídě, aktuálním středu mzdové třídy v podniku a maximu a minimu ze současně vyplácených mezd. V závěru každé tabulky je uveden celkový přehled za všechny mzdové třídy jmenovaných pracovních pozic.

Nutno podotknout, že aktuálním středem třídy v podniku není myšlen medián třídy.

Analýzu doplňují u každé pracovní pozice i grafy, které porovnávají ukazatel Comp/Ratio a současnou průměrnou mzdu oproti tomu, jak by měli být zaměstnanci správně zařazeni.

Ukazatel Comp/Ratio je vypočten pro každého zaměstnance z jeho aktuální mzdy v poměru s aktuálním středem třídy, ve které by měl být správně zařazen.

**A. Název pozice: Dělník total kvality (dělnická pozice)**

Analýzou bylo zjištěno, že pozice dělníka total kvality se objevuje v dělnických kategoriích B a D. Jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole, toto pracovní místo nebylo popsáno v Katalogu dělnických profesí, a tedy chyběl i popis pracovního místa. V podniku je zaměstnáno celkem 18 zaměstnanců na pozici dělník total kvality a nikde nebylo dosud oficiálně definováno, za co jsou odpovědní. Dělník total kvality se aktuálně vyskytuje celkem ve třech mzdových třídách – 7, 8 a 9, rozdělení znázorňuje tabulka 15. Je tedy k zamyšlení, podle jakých kritérií byli zaměstnanci do daných mzdových tříd zařazeni a podle čeho jim byla přidělena mzda odpovídající daným třídám.

Tabulka 15: Přehled zařazení dělníka total kvality do mzdových tříd v Podniku A

<b>Mzdová třída 7</b>	<b>Kategorie B</b>	<b>Kategorie D</b>
Počet zaměstnanců	3	5
Aktuální střed třídy	22 450 Kč	22 450Kč
Minimum ze mzdy	21 620 Kč	21 620 Kč
Maximum ze mzdy	21 996 Kč	24 500 Kč
<b>Mzdová třída 8</b>	<b>Kategorie B</b>	<b>Kategorie D</b>
Počet zaměstnanců	5	4
Aktuální střed třídy	24 800 Kč	24 800 Kč
Minimum ze mzdy	22 760 Kč	23 000 Kč
Maximum ze mzdy	29 060 Kč	26 140 Kč
<b>Mzdová třída 9</b>	<b>Kategorie B</b>	<b>Kategorie D</b>
Počet zaměstnanců	-	1
Aktuální střed třídy	-	27 650 Kč
Minimum ze mzdy	-	29 590 Kč
Maximum ze mzdy	-	29 590 Kč
<b>Celkový přehled za uvedené mzdové třídy</b>	<b>Kategorie B</b>	<b>Kategorie D</b>
Celkový počet zaměstnanců	8	10
Minimum z mezd	21 620 Kč	21 620 Kč
Maximum z mezd	29 060 Kč	29 590 Kč

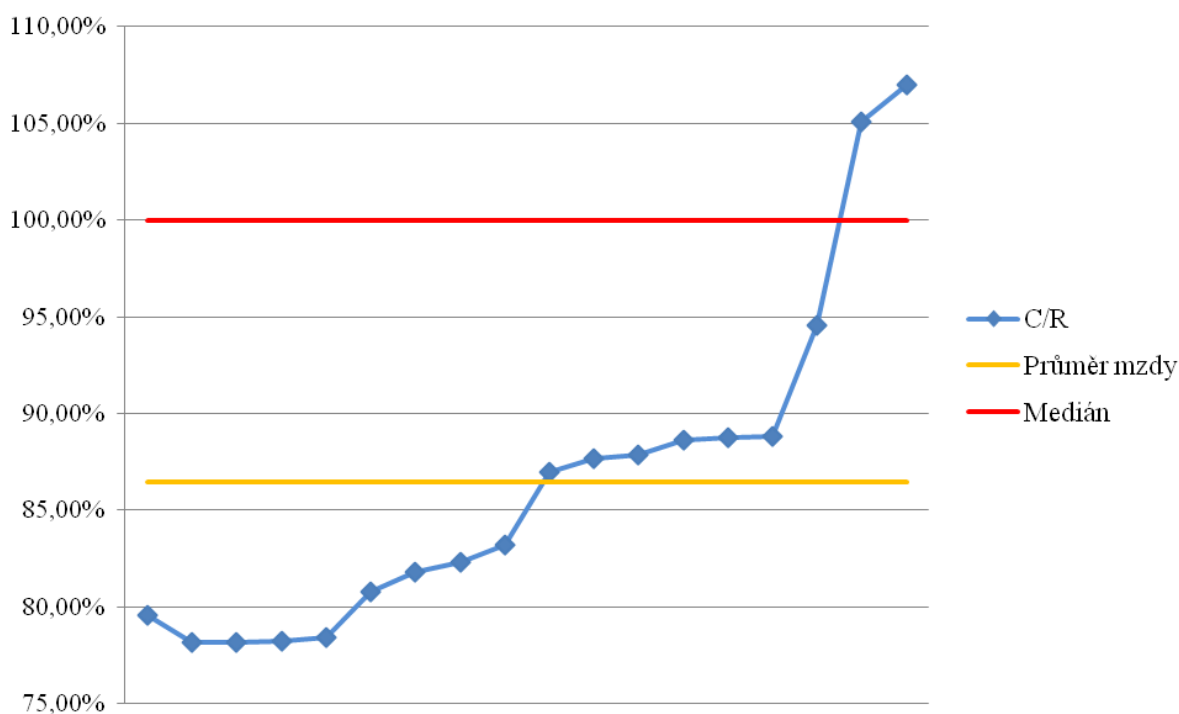
*Zdroj: vlastní zpracování*



Při aplikaci nové metodiky zařazování zaměstnanců do mzdových tříd bylo zjištěno, že správně má být pozice dělníka total kvality klasifikována do mzdové třídy 9, kde se v současné době nachází pouze jeden zaměstnanec.

Jako nápravné opatření by mělo být provedeno přeřazení dělníků total kvality pouze do jedné z kategorií, a to kategorie D, a současně s tím by mělo dojít ke sjednocení mzdové třídy.

Na následujícím grafu 11 je uvedeno srovnání ukazatele Comp/Ratio, současné průměrné mzdy oproti správnému zařazení zaměstnanců. Na ose X je zachycen počet aktuálně zaměstnaných dělníků total kvality v podniku. Na ose Y jsou vyneseny procentuální vyjádření zmíněných ukazatelů.



Graf 11: Srovnání vypočtených ukazatelů na pozici dělníka total kvality v Podniku A

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Název pozice: Svářeč (dělnická pozice)

V přehledu tabulky 16 jsou uvedeny výsledky z analýzy dělnické pozice svářeče, která je v podniku velmi frekventovaná, a je zastoupena ve mzdových třídách 5 až 8.

Tabulka 16: Přehled zařazení pozice svářeče do mzdových tříd v Podniku A

<b>Mzdová třída 5</b>	<b>Kategorie A</b>
Počet zaměstnanců	48
Aktuální střed třídy	18 050 Kč
Minimum ze mzdy	16 305 Kč
Maximum ze mzdy	20 821 Kč
<b>Mzdová třída 6</b>	<b>Kategorie A</b>
Počet zaměstnanců	283
Aktuální střed třídy	20 330 Kč
Minimum ze mzdy	18 327 Kč
Maximum ze mzdy	22 468 Kč
<b>Mzdová třída 7</b>	<b>Kategorie A</b>
Počet zaměstnanců	68
Aktuální střed třídy	22 390 Kč
Minimum ze mzdy	18 408 Kč
Maximum ze mzdy	27 180 Kč
<b>Mzdová třída 8</b>	<b>Kategorie A</b>
Počet zaměstnanců	1
Aktuální střed třídy	24 750 Kč
Minimum ze mzdy	21 865 Kč
Maximum ze mzdy	21 865 Kč
<b>Celkový přehled za uvedené mzdové třídy</b>	<b>Kategorie A</b>
Celkový počet zaměstnanců	400
Minimum z mezd	16 305 Kč
Maximum z mezd	27 180 Kč

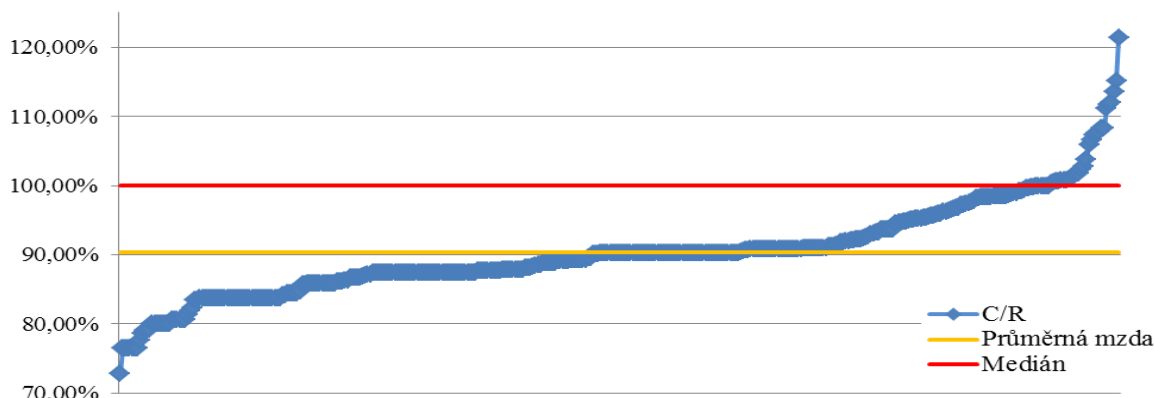
*Zdroj: vlastní zpracování*

Při aplikaci nové metodiky zařazování zaměstnanců do mzdových tříd bylo zjištěno, že správně má být pozice svářeče klasifikována do mzdové třídy 10, kde se v současné době nenachází ani jeden zaměstnanec.

Velmi podstatný rozdíl byl zjištěn v rozpětí mezi minimem a maximum mezd za všechny třídy, které činí 10 875 Kč.

Jako nápravné opatření by mělo být provedeno sjednocení zaměstnanců do shodné mzdové třídy. V současné době není ani jedna dělnická pozice svářeče zařazena do mzdové třídy 10.

V grafu 12 je uvedeno srovnání ukazatele Comp/Ratio, současné průměrné mzdy oproti správnému zařazení zaměstnanců. Na ose X je zachycena aktuální mzda 400 aktuálně zaměstnaných svářečů v podniku. Na ose Y jsou vyneseny procentuální vyjádření zmíněných ukazatelů.



Graf 12: Srovnání vypočtených ukazatelů na pozici svářeče v Podniku A

Zdroj: vlastní zpracování

### **B. Název pozice: Cenový referent (THZ)**

Pozice mzdového referenta je v podniku zařazena ve finančním ředitelství. V současné době je vykonávána třemi zaměstnanci, kteří jsou zařazeni ve mzdové třídě 8 a 9. Výsledky analýzy jsou zobrazeny v tabulce 17.

Tabulka 17: Přehled zařazení pozice cenového referenta do mzdových tříd v Podniku A

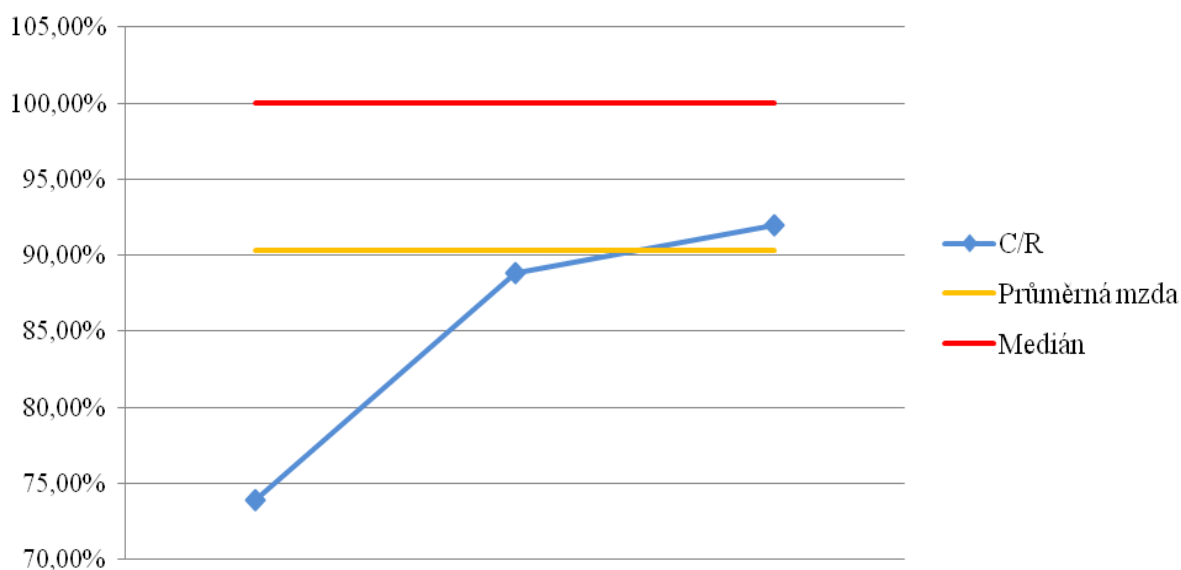
<b>Mzdová třída 8</b>	<b>Kategorie THZ</b>
Počet zaměstnanců	1
Aktuální střed třídy	22 730 Kč
Minimum ze mzdy	20 088 Kč
Maximum ze mzdy	20 088 Kč
<b>Mzdová třída 9</b>	<b>Kategorie THZ</b>
Počet zaměstnanců	2
Aktuální střed třídy	24 790 Kč
Minimum ze mzdy	24 160 Kč
Maximum ze mzdy	25 020 Kč
<b>Celkový přehled za uvedené mzdové třídy</b>	<b>Kategorie THZ</b>
Celkový počet zaměstnanců	3
Minimum z mezd	20 088 Kč
Maximum z mezd	25 020 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Při aplikaci nové metodiky zařazování zaměstnanců do mzdových tříd bylo zjištěno, že správně má být pozice cenového referenta klasifikována do mzdové třídy 10.

Jako nápravné opatření by mělo být provedeno sjednocení zaměstnanců do shodné mzdové třídy. V současné době není ani jedna pozice cenového referenta zařazena do mzdové třídy 10.

V grafu 13 je uvedeno srovnání ukazatele Comp/Ratio, současné průměrné mzdy oproti správnému zařazení zaměstnanců. Na ose X je zachycena aktuální mzda tří aktuálně zaměstnaných cenových referentů v podniku. Na ose Y jsou vyneseny procentuální vyjádření zmíněných ukazatelů.



Graf 13: Srovnání vypočtených ukazatelů na pozici cenového referenta v Podniku A

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **4.9 Analýza variabilních složek mezd v Podniku A**

Mezi variabilní složky mzdy v podniku patří doplňková mzda, cílové odměny a mzda při zastupování. Níže jsou blíže charakterizovány. Informace byly čerpány ze Mzdového předpisu Podniku A. [17]

### **4.9.1 Doplňková mzda v Podniku A**

Doplňková mzda je mzdou motivační, tedy nenárokovou, kterou vedoucí pracovního týmu může přiznat svým podřízeným zaměstnancům v každém výplatním období podle těchto kritérií:

- pracovní výkon zaměstnance (základní mzda),
- kvalita odvedené práce,
- plnění dílčích pracovních úkolů nad rámec běžně vykonávané práce,
- podíl zaměstnance na dosažení plánovaných pracovních cílů střediska / útvaru,
- přínos zaměstnance v oblasti trvalého zlepšování pracovních činností, postupů a pracovního prostředí.

#### ***Pravidla pro poskytování doplňkové mzdy***

Výši doplňkové mzdy ve výplatním období pro střediska určuje zaměstnavatel.

Určená částka v Kč pro středisko se ve výplatním období vztahuje k fyzickému počtu zaměstnanců střediska. V případě, že zaměstnanec v dělnické kategorii (A, B, C, D) není dlouhodobě přítomen na pracovišti (nemoc, ošetřování člena rodiny), zastupuje ho zaměstnanec dočasně přidělený k výkonu práce u zaměstnavatele. Stanovená částka doplňkové mzdy pro středisko se v daném měsíci krátí o neodpracované dny dlouhodobě nepřítomného zaměstnance.

Doplňková mzda plní funkci motivační. Je proto pro jednotlivé zaměstnance mzdou nezaručenou. Vedoucí zaměstnanec je povinen seznámit na požádání podřízeného zaměstnance s výší jeho doplňkové mzdy.

Za kontrolu výše čerpané částky za střediska zodpovídá Řízení odměňování. Určenou měsíční částku v korunách pro středisko lze kumulovat v rámci čtvrtletí.

### **4.9.2 Cílové odměny v Podniku A**

Při mimořádných jednorázových pracovních úkolech může být vedoucím úseku vypsána cílová odměna. Vypsání této odměny a zejména její výše musí být schváleno generálním ředitelem a projednáno s Řízením odměňování v podniku.

Vypsání cílové odměny musí obsahovat:

- přesné označení úkolu,
- vypsanou finanční částku za splnění úkolu,
- termín dokončení úkolu,
- komu má být cílová odměna vyplacena.

Po splnění úkolů a jejich vyhodnocení a po podpisu generálním ředitelem, provede vedoucí úseku rozdělení částky pro jednotlivé zaměstnance a předá jmenný seznam na Řízení odměňování k proplacení.

### **4.9.3 Mzda při zastupování v Podniku A**

Je-li zaměstnanec písemně pověřen zastupováním nadřízeného nebo jiného zaměstnance, který dočasně nevykonává svou funkci pro nepřítomnost nebo pro pověření jinými úkoly, přísluší takovému zaměstnanci ke mzdě příplatek za zastupování:

- ve výši rozdílu mezi jeho základní mzdou a základní mzdou zastupovaného, jsou-li oba odměňováni tarifní mzdou, oba mimotarifní mzdou nebo oba mzdou podle manažerské smlouvy,
- ve výši 50 % rozdílu základní mzdy u zaměstnanců s nestejným druhem přiznané základní mzdy (tarifní mzdy, mimotarifní mzdy a mzdy sjednané v manažerské smlouvě).

#### **4.10 Mzdová zvýhodnění a příplatky v Podniku A**

Příplatky a mzdová zvýhodnění jsou složky mzdy pro kompenzaci zvláštních pracovních podmínek nebo jiných vlivů. Mzdová zvýhodnění a příplatky zahrnují:

- jednotlivé příplatky a mzdová zvýhodnění jsou ve mzdě zaměstnanců vypláceny samostatně, nebo jsou sjednány paušálem (u nichž to právní předpis umožňuje) za zúčtovací období, tj. měsíčně,
- mzda za práci přesčas,
- mzda za práci ve svátek,
- mzda za práci o sobotách a nedělích,
- mzdové zvýhodnění za práci v noci,
- mzdové zvýhodnění ve vícesměnném pracovním režimu za práci v odpoledních směnách a v pravidelných dvanáctihodinových pracovních směnách,
- mzda při výkonu jiné práce,
- náhrada mzdy při prostojích a přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy,
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- odměna za pracovní pohotovost,
- odměna za pracovní pohotovost je sjednána pro příslušné období v kolektivní smlouvě. V případě nesjednání KS pro další období platí odměna podle tohoto bodu sjednaná v poslední platné KS. Zaměstnavatel může tuto odměnu po projednání s odborovou organizací navýšit.

## **4.11 Zaměstnanecké benefity v Podniku A**

Zaměstnanci mohou od zaměstnavatele získat následující benefity:

### **Ozdravně-rekondiční program, sport a kultura**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům ze sociálního fondu dvakrát ročně příspěvek na ozdravně-rekondiční program, sport a kulturu ve výši 2 500 Kč formou Uni-šeků, které se mohou využít při platbě vstupného v určených divadlech a kinech, sportovních areálech, úhradě plateb v lékárnách apod.

### **Program pro seniory**

Seniorem se stává každý zaměstnanec, jehož pracovní poměr u zaměstnavatele trval v příslušném roce nepřetržitě 20 a více let. Zaměstnanec obdrží poukázku v hodnotě 2 000 Kč, kterou může využít k odběru služeb ve vybraném rehabilitačním zařízení. Tento benefit je čerpán ve formě příspěvku ze sociálního fondu zaměstnavatele.

### **Stravování**

Zaměstnavatel umožňuje stravování svým zaměstnancům v podnikovém stravovacím zařízení. Strávníci hradí pouze pořizovací cenu surovin na oběd, která je snížena o příspěvek ze sociálního fondu podniku.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění částkou 300 Kč, popř. 500 Kč podle přiřazené pracovní kategorie zaměstnance. Při délce nepřetržitého zaměstnání 10 a více let se v určitých kategoriích zaměstnancům přispívá 3% z vyměřovacího základu.

## **4.12 Analýza mzdového systému v Podniku B**

V následující podkapitole je uveden výčet složek odměňování zaměstnanců v Podniku B.

### **4.12.1 Analýza základních mezd v Podniku B**

Základem mzdového systému v podniku je Mzdový předpis, který jednoznačně formuluje mzdová práva a povinnosti pro zaměstnance i zaměstnavatele. V Podniku B také působí odborová organizace, proto vše musí být souladu s platnou kolektivní smlouvou.

Nadřízenost a podřízenost zaměstnanců v podniku je určena organizačními schémata. V podniku je veden velmi jednoduchý katalog profesí ve formě výčtu pracovních pozic



s přiřazením odpovídající mzdové třídě (tarifu). Dělnické pozice jsou odměňovány základní hodinovou mzdou, pozice THZ mzdou měsíční.

Aby Podnik B byl v souladu s vnějším trhem využil také pro srovnání mzdových tříd metodiku společnosti HAY GROUP.

Hodnotící pohovory se zaměstnanci jsou v Podniku B prováděny jedenkrát ročně a týkají se pouze pozic THZ. Mají formu motivačního rozhovoru mezi nadřízeným a podřízeným. V současné době je v Podniku B zaváděn projekt, kdy součástí hodnotících pohovorů bude hodnocení výkonnosti s nastavenými cíli. První etapa se zavádí u top managementu a středních manažerských pozic. Druhá etapa se promítne do ostatních pozic THZ společně s revizí variabilního odměňování.

Celý systém odměňování zaměstnanců v podniku B je tvořen následujícími složkami:

- základní mzda hodinový tarif u kategorie D a měsíční tarif u THZ,
- variabilní složky mzdy - prémie, roční bonusy, mimořádné a cílové odměny,
- zákonné příplatky,
- benefity - např. příspěvek na stravné, pracovní výročí, apod.
- a ostatní složky.

#### **4.12.2 Analýza tarifní soustavy Podniku B**

Podoba mzdové tarifní tabulky v Podniku B je postavena na jednoduchém a zároveň srozumitelném systému. Dělníci jsou odměňováni hodinovým tarifem s rozpětím a THZ měsíčním tarifem s rozpětím. Dělnické profese jsou ve mzdové tabulce zastoupeny pouze třemi mzdovými třídami (tarify) – 4, 5 a 6. Ty jsou dále členěny na 6 stupňů rozpětí s tím, že daná rozpětí jsou ve třídách překryty. Každý nový dělník, který nastoupí do Podniku B je nejdříve zařazen do nejnižší třídy (tarifu) a postupně je mu mzda navyšována. Postup zaměstnance do vyššího tarifu v rámci mzdové třídy je stanoven vždy pouze o 1 stupeň a to přibližně po roce působení v podniku. Při postupu v tarifu je hodnocena získaná praxe v podniku, BOZP, kolik pracovišť je schopen zaměstnanec ovládat apod. Do vyšší třídy může zaměstnanec postoupit po nejméně 3 letech.

V tabulce 18 je znázorněna mzdová tabulka využívaná v Podniku B pro dělnické pozice.

Tabulka 18: Mzdová tabulka pro dělnické pozice v Podniku B

Rozpětí tříd	Mzdová třída		
	4. třída	5. třída	6. třída
a			
b			
c			
d			
e/a			
f/b			
c			
d			
e/a			
f/b			
c			
d			
e			
f			

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pozn. tarify „e“ a „f“ se v tarifních stupních překrývají, tzn.  $4e = 5a$ ,  $4f = 5b$ ,  $5e = 6a$ ,  $5f = 6b$ .

U pozic THZ jsou využívány čtyři tarify – A, B, C a D s tím, že každý tarif je dále dělen na dvě úrovně, kde je zohledněno ohodnocení dané pozice, vzdělání či délka praxe. Členění mzdové tabulky pro pozice THZ v Podniku B je zobrazeno v tabulce 19.

Tabulka 19: Mzdová tabulka pro pozice THZ v Podniku B

Mzdové tarify s rozpětím pro zaměstnance THZ							
A		B		C		D	
I. úroveň	II. úroveň	I. úroveň	II. úroveň	I. úroveň	II. úroveň	I. úroveň	II. úroveň

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 4.12.3 Analýza variabilních složek mezd v Podniku B

Variabilní složky v podniku se dělí do následujících kategorií:

- prémie - 10% u dělnických pozic, 8 % u pozic THZ; při nižším plnění se zaměstnancům krátí,
- fond vedoucího – každý vedoucí má měsíčně možnost rozdělit určitý objem finančních prostředků mezi své podřízené,
- mimořádné prémie (odměny) – může být přiznána na základě splnění mimořádných technických, výrobních či ekonomických úkolů, které je hodnoceno jako úspěšné a kvalitní. Tato odměna je schvalována ředitelem podniku.

Dále má Podnik B nastaven tzv. celopodnikový roční bonus, jehož vyplacení je závislé na dosaženém výkonu zaměstnanců tj. dosažení hvězd výkonnosti v rámci hodnocení všech výrobních závodů ve skupině po celém světě. Mezi srovnávací ukazatele je zahrnuto: počet pracovních úrazů, audity na shody a neshody u zákazníků, plnění dodacích lhůt interních komponentů, obrátka zásob, zpoždění v dodávkách a počet podaných zlepšovacích návrhů, tzv. karet TOP 5. U těchto podaných karet je porovnán podíl podaných návrhů versus podíl realizovaných návrhů a to v přepočtu na jednoho zaměstnance. Rozhodující je jejich úspěšnost vyřešení a náklady na neshody. Za všechny ukazatele jsou nastaveny hodnoty či interval hodnot, kterých má být dosaženo. Hodnoty ukazatelů jsou zachyceny v matici podniku. Na ose X jsou vyneseny hodnoty za Podnik B a na ose Y jsou zobrazeny dané hodnoty ukazatelů za všechny skupiny v rámci podniku. Hranice dosaženého počtu hvězd jsou vyznačeny v daných polích matice. Když je v Podniku B dosaženo 4 hvězd, je zaměstnancům kategorie D a THZ (mimo TOP managementu) vyplacen roční bonus v max. výši 20 000,- Kč.

### 4.12.4 Zaměstnanecké benefity v Podniku B

Zaměstnancům je 1x ročně vyplacen příspěvek na dovolenou ve výši 3 000,- Kč a příspěvek na vánoce, také ve výši 3 000,- Kč.

Tyto benefity jsou přiznány těm zaměstnancům, kteří odpracovali alespoň 60 % ročního pracovního fondu, do kterého se započítává nemoc z důvodu pracovního úrazu a dovolená. Naopak nejsou přiznány zaměstnancům, kteří jsou ve sledovaném období ve zkušební době,

porušili pracovní povinnosti – obdrželi vytýkáací dopis či jsou ve výpovědi ze strany zaměstnance.

#### **4.13 Shrnutí kapitoly**

Čtvrtá část diplomové práce představuje základy mzdového systému v podniku A, výčet používaných základních mezd, variabilních složek a benefitů, které jsou v podniku uplatňovány. Ve stručném přehledu jsou v závěru kapitoly uvedeny i složky mzdy v Podniku B.

Další část této kapitoly je zaměřena již na konkrétní analýzy současného zařazení populace zaměstnanců do mzdových tříd. Nejdříve byla analýza aplikována na soubor dat celého Podniku A a postupně vyúsťovala ke konkrétním třem příkladům nové aplikace zařazování zaměstnanců do mzdových tříd pomocí globálně používaných metodik Hay Group, Mercer a Tower Watson. U těchto tří příkladů byla provedena podrobná analýza zařazení zaměstnanců do mzdových tříd.

Všechny výstupy z analýz jsou zobrazeny v tabulkách a grafech s vyjádřením ukazatele Comp/Ratio, které jsou doprovázeny příslušnými komentáři o získaných výsledcích.

## 5 NÁVRH ZMĚN

Z provedené analýzy mzdového systému ve vybraném Podniku A, která se soustředila na zařídování pracovních pozic a zjištění rozdílů v zařazování do mzdových tříd, vplynuly následující informace a návrhy na zlepšení.

Počátek změn ve mzdovém systému je potřeba ošetřit v interním Mzdovém předpisu, který je zastaralý a neplatný. Poslední aktualizace proběhla v roce 2010. V podniku existuje aplikace, na které lze nalézt předpisy, směrnice a organizační schémata. Aplikace je funkční, ovšem ne vždy jsou zde aktuální data. Konkrétně byly analýzou zjištěny nesrovnalosti v organizačních schématech, která vyjadřují nadřízenost a podřízenost zaměstnanců v podniku. Je třeba je sjednotit tak, aby schémata odpovídala stavu skutečnosti a byly aktualizovány po každé změně.

Provedenou analýzou Mzdového předpisu bylo zjištěno, že některá ustanovení nejsou platná, jmenovitě body týkající se doplňkové mzdy. V interním předpisu je uvedeno, že tato mzda plní funkci motivační a pro zaměstnance představuje nezaručenou mzdu. V podniku tento úděl většinou nesplňuje. Neslouží jako výzva pro zaměstnance při plnění úkolů nad rámec běžně vykonávané práce, ale je zaměstnancům vyplácena každý měsíc jako standardní část mzdy. Doplňková mzda je plánovaná na každé pracovní místo a tím ztrácí zcela smysl. Vedoucí zaměstnanci mají za povinnost informovat podřízeného o výši doplňkové mzdy, nikoliv pouze na vyžádání podřízeného. V podniku je důležité provést změnu v pojmenování této mzdy a stanovit nové podmínky jejího vyplácení.

Ve Mzdovém předpisu je dále uvedeno, že u pozic THZ je stanovena základní mzda v závislosti na vykonávané práci a zvládnutí pracovních činností v plném rozsahu a kvalitě pro dané pracovní místo podle Katalogu prací. Ve skutečnosti mají THZ stanovenou měsíční mzdu na základě historického vývoje předchozí mzdy a k opravdovému výkonu je přihlíženo velmi zřídka. Zařazování zaměstnanců do nesprávných mzdových tříd také ovlivnila skutečnost, že vedoucí zaměstnanci měli rozhodovací pravomoc při stanovení mzdy svých podřízených a nepoužívali Katalog prací, a tím nebyla dodržována pravidla stanovená Řízením odměňování v dalších bodech Mzdového předpisu.

Dalším nutným krokem ke sjednocení mzdového systému je aktualizace popisů pracovních míst všech pozic v podniku. Tento proces probíhá nahodile od roku 2006 při změnách v organizační struktuře nebo při změnách v obsazení na pracovních pozicích, není však prováděn systematicky. Dříve byly popisy pracovního místa vytvářeny na konkrétní jméno

zaměstnance, což se ukázalo jako administrativně náročné a od roku 2011 došlo k jejich zrušení a nahrazení za popisy pracovních míst (funkcí), což byla změna velmi prospěšná.

Další velký prostor pro zlepšení se nabízí ve změně Katalogu dělnických profesí a Katalogu prací pro THZ a P. Katalog dělnických profesí v podniku funguje od roku 1980. Katalog je tvořen ve spolupráci s technologií výroby, jelikož vychází z technologických norem, na kterou poté navazuje svou činností personální oddělení. Katalog prací pro THZ a P se nahodile aktualizuje – zejména při změnách obsazení pracovní pozice. Vyskytuje se zde stejná situace jako u dělnických pozic, kdy stejná pracovní místa jsou zařazena v různých mzdových třídách. Jak bylo zjištěno v provedené analýze, některé shodné pracovní profese jsou zařazeny ve více mzdových třídách či neodpovídají požadavkům na ohodnocení. Je potřeba zajistit popisy pracovních míst pro všechny zaměstnance a podle aktualizovaného popisu zaměstnance je zařadit do správných mzdových tříd. Jak je ukázáno v praktické části diplomové práce, nový způsob zařazování zaměstnanců do mzdových tříd je aplikován s pomocí státní metodiky CZ-ISCO a globálně používaných metodik společností HAY GROUP, MERCER a TOWERS WATSON. Metoda CZ-ISCO je daná zákonem, používání metodik společností Mercer a Towers Watson je nařízené mateřskou společností Podniku A a metodika od společnosti Hay Group je používána pouze lokálně, jelikož se zaměřuje přímo na český trh. Metodiky určené mateřskou společností Podniku A nemají v ČR tak významné zastoupení a počet dat potřebných pro porovnání s našimi tržními podmínkami.

Pro správné vytváření popisů pracovních míst je nutné se zaměřit také na tvorbu pracovních popisů, vytvářet časový snímek dne na každé pozici pro správné určení naplnění pracovní doby. Časové snímkování by mělo být prováděno v souladu s Work-Life Balance každého zaměstnance, protože cílem podniku není své zaměstnance pracovním výkonem co nejvíce zatížit, ale naopak motivovat je, aby ho podávali dlouhodobě.

V Podniku A je v současné době v platnosti katalog pracovních pozic v papírové podobě, který je neaktuální a nevyhovuje nynějším potřebám. Chybí v něm pozice, které se dnes v podniku běžně vyskytují, a tudíž zaměstnance nelze snadno zařadit do příslušné mzdové třídy. Výrazným zlepšením by pro podnik mohlo být vytvoření typizovaného katalogu všech pracovních pozic v podniku. Katalog by měl mít elektronickou podobu, nejlépe aby byl dostupný na síťových discích podniku všem manažerům podniku k nahlédnutí. Spravovat a aktualizovat tuto databázi by mělo Řízení odměňování.

Z provedené analýzy současného zařazení zaměstnanců ve mzdových třídách byla věnována pozornost ukazateli Comp/Ratio v členění podle kategorií zaměstnanců a tím bylo

zjištěno, v jakých tercilech se zaměstnanci nachází a jak jsou odměňováni. Zaměstnanci nacházející se v tercilu 0 jsou v současné době podhodnoceni a mělo by jim být provedeno navýšení mzdy, tercilem 1 jsou vyjádřeny nižší hodnoty oproti normálu, v tercilu 2 jsou hodnoty v pořádku – zaměstnanci jsou „správně“ odměňováni, tercil 3 je charakterizován již vyššími hodnotami a mzdy zaměstnanců by měly být v určitém časovém horizontu pozastaveny v nárůstech, stejně tak i v tercilu 4. Ve všech případech diferenciací oproti normálu je zapotřebí provést kontrolu zatříděné pozice zaměstnance vs. pozice, kterou má zaměstnanec uvedenou v pracovní smlouvě a následně sjednat nápravu. V některých případech je v pracovních smlouvách zaměstnanců uvedena více než jedna profese a není zjevné, která převažuje.

Dále by bylo potřeba se soustředit na celý systém hodnocení zaměstnanců. V současné době probíhají jednou ročně hodnotící pohovory mezi nadřízeným a podřízeným. Mají podobu neformálního rozhovoru o pracovních činnostech s výsledkem identifikace potřebného vzdělávání, nikoli s vazbou na výkon. Pracovní cíle by měly být konkrétně zadány, aby byly tzv. SMART – specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově ohraničené. Za plnění cílů by mohl zaměstnanec obdržet nějaký finanční bonus, aby to pro něho bylo opravdu motivující.

Soustředit pozornost by se měla i na rozvržení mzdové tabulky. V současné době jsou dělnické profese odměňovány jak hodinovým, tak měsíčním tarifem. Prospěšné by bylo sjednotit jejich odměňování pouze na hodinový tarif, jak je to uplatňováno v Podniku B, se kterým byl Podnik A komparován. Tento způsob odměňování se v Podniku B velmi osvědčil a o to jednodušeji je s ním zacházeno.

Dovršením všech změn mzdového systému by měl být vznik nové mzdové tabulky. Z aplikované analýzy vyplynulo, že první tři třídy nejsou v podniku vůbec využívány. Po provedených analýzách uvedených v této diplomové práci, bude předložen v rámci akčního plánu projektu zařazování pracovních pozic v Podniku A návrh na úpravu nové mzdové tabulky, který bude obsahovat nové přepočty ve mzdových třídách, určení nových dolních hranic tříd, středů tříd a horních hranic tříd. Tento návrh je uveden v Příloze B.

## FORMULACE ZÁVĚRU

Téma diplomové práce Mzdový systém v průmyslovém podniku jsem si zvolila proto, že ve vybraném podniku se právě schylovalo k napřímení mzdového systému a toto téma se mi zdálo zajímavé pro zpracování.

V diplomové práci je charakterizován mzdový systém a pojmy z odměňování s tím související. Je zde popsána tvorba mzdového systému, firemní strategie, tvorba tarifních stupnic a globálně používané metodiky k hodnocení pracovních pozic. Nechybí ani výčet mzdových předpisů, kterými se podnik musí řídit. V praktické části je charakterizován výrobní podnik „A“ z pohledu odměňování a zařídování pracovních pozic a následně je provedena analýza mzdového systému v podniku a analýza zařídění pracovních pozic. V závěru práce jsou navržena doporučení ke změnám.

Práce je uspořádána do pěti kapitol, z nich první dvě jsou ryze teoretické a následující tři jsou praktické, zaměřené na vybraný výrobní Podnik A.

V první kapitole je pojednáno obecně o managementu, řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, odměňování a jeho principech, funkcích a strategii. Dále text plynule přechází ke mzdovému systému, firemní mzdové strategii, formám odměňování, tvorbě mzdových systémů a tarifních stupnic. Závěr kapitoly je věnován globálně používaným metodikám k hodnocení pracovních pozic.

V druhé kapitole je uveden výčet nejdůležitějších zákonů a nařízení vlády, které ovlivňují mzdovou politiku. Také je zde popsáno, jaký vliv má na mzdový systém kolektivní smlouva a vnitřní předpisy zaměstnavatele.

Ve třetí kapitole je stručně charakterizován průmyslový podnik, kde byla provedena analýza mzdového systému. Jednotlivé části jsou věnovány představení podniku, struktuře zaměstnanců a kategorizaci práce v podniku. Stručně je zde popsán i Podnik B, se kterým byla provedena komparace.

Ve čtvrté kapitole diplomové práce je představen základ mzdového systému v podniku A, výčet používaných základních mezd, variabilních složek a benefitů, které jsou v podniku uplatňovány. Ve stručném přehledu jsou v závěru kapitoly uvedeny i složky mzdy v Podniku B. Další část této kapitoly je zaměřena již na konkrétní analýzy současného zařazení populace zaměstnanců do mzdových tříd. Nejdříve byla analýza aplikována na soubor dat celého podniku a postupně vyústovala ke konkrétním třem příkladům nové aplikace zařazování zaměstnanců do mzdových tříd pomocí globálně používaných metodik



Hay Group, Mercer a Tower Watson. U těchto tří příkladů byla provedena podrobná analýza zařazení zaměstnanců do mzdových tříd. Výstupy z analýz jsou zobrazeny v tabulkách a grafech s vyjádřením ukazatele Comp/Ratio, které jsou doprovázeny příslušnými komentáři o získaných výsledcích.

V páté kapitole jsou navrhovány změny ve mzdovém systému v Podniku A a dále je zde uvedeno několik doporučení ke zlepšení hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku.

*Cíl této práce byl splněn nastíněním teoretického pohledu na mzdové systémy, analýzou současné situace v zařazování zaměstnanců do mzdových tříd ve vybraném podniku, odhalením jeho případných slabých míst a doporučením ke zlepšení daného stavu.*

Prvotní analýza mzdových tříd vedla ke zjištění, že změna mzdového systému je nutná, protože zaměstnanci stejných profesí na shodných pracovištích byli zařazeni do rozdílných mzdových tříd i když k tomu nebyl žádný opodstatněný důvod. Několik let v podniku byl používán zastaralý způsob zařazení do tříd a pomyslné nůžky se mezi zaměstnanci stále více rozvířaly.

Projevilo se, že nejen zařazování zaměstnanců do mzdových tříd, ale i zavedený způsob hodnocení zaměstnanců formou hodnotících pohovorů není soustředěn na odvedený výkon zaměstnance, ale pouze na standardní cíle, které zaměstnanci plní rutinně. V některých případech se analýzou prokázalo, že nadřízeným doposud byla svěřena velká pravomoc v rozhodování o stanovení mzdové třídy svých podřízených a na jejich zařazení ve mzdové třídě se prokázaly jejich osobní vazby. Novým systémem pomocí globálních metodik zařazování pracovních pozic do mzdových tříd se omezí vliv osobní sympatie či antipatie na zařazení zaměstnanců do odpovídajících mzdových tříd.

Přínosem celé analýzy mzdového systému bylo zjištění rozdílů v zařazování zaměstnanců do mzdových tříd a ohodnocení v jednotlivých kategoriích zaměstnanců podniku. V kladném důsledku by tato analýza měla vést ke správnému zatřídění pracovních pozic v podniku, s tím je spojeno také správné určení mzdových tříd a následný vznik nové mzdové tarifní stupnice pro odměňování.

Podniku tato změna může přinést úspory. Zajistí mnohem efektivnější, spravedlivější a výkonnostně orientovanou **distribuci mzdových prostředků** – nastavení odměňování **podle výkonnosti** a **nastavení vnitřní mzdové rovnováhy**. Úsporami v distribuci mzdových prostředků se rozumí zařazování zaměstnanců do správných pracovních pozic,

následně do správných mzdových tříd a podnik tím provede eliminaci „přeplácení“ zaměstnanců na určitých pozicích.

Správné ohodnocení pracovní pozice je zvláště nutné nepodceňovat, jelikož se v původních rozhodnutích vedoucích zaměstnanců vyskytují případy, kdy byl zaměstnanec ohodnocován podle seniority v podniku, které nezohledňoval dosahovaných výsledků a pracovního výkonu a velikosti pracovní pozice.

Náprava doposud zavedeného mzdového systému v podniku je odhadována na 3 až 4 roky. Znamená úplný odklon od současného téměř čtyřicetiletého původního systému. S odklonem je také spojena změna myšlení, přístupu a centralizací procesů na úroveň mateřské společnosti Podniku A.

Rizika neuskutečnění toho projektu jsou téměř vyloučena. Jak bylo uvedeno v praktické části diplomové práce, potřebu změny ve mzdovém systému vyvolaly mj. legislativní požadavky, soustředění se na odměňování podle výkonů zaměstnanců, nastavení mzdové rovnováhy a neposlední řadě změna mateřské společnosti Podniku A, která si žádá sjednocení pravidel ve všech zemích její působnosti. Již v tuto chvíli je veškerý proces podporován mateřskou společností Podniku A. Jednotlivé kroky jsou také projednávány s místním managementem podniku a konají se i pravidelná jednání s odborovou organizací působící v podniku. Jelikož se v podniku nově používají mimo podnikových katalogů prací také globálně užívané metodiky pro zařazování pracovních pozic, nemůže být pochyb o tom, že by tento způsob zařizování pozic byl napadnutelný a tím nevyvolává žádné argumenty pro nespravedlnost tohoto systému.

Podnik A byl komparován s průmyslovým Podnikem B, pro srovnání možných rozdílů v přístupu a systému odměňování. V Podniku B mají nastaveno podobné legislativní prostředí jako v Podniku A. Podnik B je součástí mezinárodního skupiny, který nastavuje procesy a o dílčích a lokálních změnách vyjednávají také s odborovou organizací. Velmi efektivně se v Podniku B jeví systém odměny za hospodářské výsledky, který je nastaven na dosahování kladných výsledků za celou skupinu podniků v rámci celé mezinárodní skupiny. Po dosažení předem nastavených hodnot a po vyhodnocení, kladných výsledků, je zaměstnancům vyplacen finanční bonus. Oproti Podniku A mají nastaven jednodušší a srozumitelnější systém odměňování. Katalog profesí je veden v jednoduché podobě s jasně daným zařazením každé profese do příslušné mzdové třídy. Mzdové tarify jsou členěny u dělnických pozic pouze do tří mzdových tříd, které jsou také správně používány. Pro dělníky je využíván pouze hodinový tarif, což je pro zaměstnance

srozumitelné a administrativně méně náročné. U pozic THZ je využíváno pouze čtyřech měsíčních mzdových tarifů. V obou podnicích je shodně aplikována metodika společnosti HAY GROUP pro srovnání mzdových tříd a sledování souladu s vnějším trhem.

Tvorba diplomové práce mi umožnila načerpat nové informace. Blíže jsem se seznámila se strukturou tvorby mzdových systémů v obou podnicích. Díky tvorbě této diplomové práce jsem měla možnost proniknout do dosud neznámé oblasti personalistiky, která je zaměřena více ekonomicky a na finanční řízení podniku, a je mnohdy považována za tabu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-782-2
- [4] BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management I*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-782-2
- [5] BUCHTA, M. *Vybrané kapitoly z managementu - odměňování*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013. ISBN 978-80-7395-584-7
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 80-7179-893-2
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení I*. Praha: 1. vyd. VŠE, 2001. ISBN 80-245-0248-8
- [8] GRAHAM, H. T. *Human resources management*. 6. vyd. London: Pitman Publishing, 1990. ISBN 0-7121-0833-5
- [9] *Jaké zaměstnanecké benefity jsou v kurzu? Jde Váš zaměstnavatel s dobou?* [online].[cit. 3.listopadu 2013]. Dostupné na: <http://www.finparada.cz/1553-Jake-benefity-jsou-v-kurzu.aspx>
- [10] JAKUBKA, J. *Vnitřní předpisy zaměstnavatele*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ASPI, 2008, s. 20. ISBN 978-80-7357-396-6.
- [11] KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualizované vydání Olomouc: ANAG, 2004. ISBN 80-7263-226-4
- [12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
- [13] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Druhé přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003 ISBN 80-247-0602-4

- [14] *Kolektivní smlouva*. Vnitřní předpis vybraného Podniku A . 2013.
- [15] LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4
- [16] *Ministerstvo práce a sociálních věcí – Vývoj minimální mzdy* [online].[cit. 11.prosince 2013]. Dostupné na: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- [17] *Mzdový předpis*. Vnitřní předpis vybraného podniku. 2013. ID: 112.42.10.01.
- [18] *Nařízení vlády č. 148/2006 Sb.* o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací. Česká republika. 2006.
- [19] *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. Česká republika. 2013.
- [20] *Nařízení vlády č. 361/2007 Sb.*, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění nařízení vlády č. 68/2010 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Česká republika. 2013.
- [21] *Nařízení vlády č. 1/2008 Sb.* o ochraně zdraví před neionizujícím zářením, ve znění pozdějších předpisů. Česká republika. 2010.
- [22] NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.
- [23] NOE, Raymond A. et al *Human Resource Management*. 6. vyd. Cornellská univerzita: McGraw-Hill, 2007. ISBN 0-0735-3020-4.
- [24] *Společnost Hay Group* [online].[cit. 12.února 2014]. Dostupné na: <http://www.haygroup.com>
- [25] *Společnost Hay Group NV*, Global Job Catalogue. Interní předpis Podniku A. 2013
- [26] *Společnost Mercer* [online].[cit. 25.února 2014]. Dostupné na: <http://www.mercer.com>
- [27] *Společnost Mercer*. Interní předpis Podniku A. 2013

- [28] Studijní materiály z kurzu *Comp&Ben Akademie* společnosti Business Development Advisory, s.r.o.
- [29] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha; C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4
- [30] ŠTRACH, P. *Principy managementu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-32-5.
- [31] *Teorie o kategorizaci prací* [online].[cit. 5.března 2014]. Dostupné na: [http://bozppo.vfn.cz/kategorizace\\_praci.htm](http://bozppo.vfn.cz/kategorizace_praci.htm)
- [32] TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-340-9
- [33] TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-201-9
- [34] Vnitropodniková dokumentace Podniku A
- [35] *Vyhláška č. 432/2003 Sb.*, kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli, ve znění pozdějších předpisů. Česká republika. 2013.
- [36] *Zákon č. 89/1995 Sb.*, o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů. Klasifikace CZ-ISCO. Česká republika. 2011.
- [37] *Zákon č. 262/2006 Sb.*, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Česká republika. 2014.
- [38] *Zákon č. 589/1992 Sb.* o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Česká republika. 2014.
- [39] ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A Charakteristika pracovní pozice - Administrativní pracovník II. z katalogu společnosti Hay Group
- Příloha B Návrh úpravy mzdové tabulky v Podniku A
- Příloha C Mzdový výměr Podniku A
- Příloha D Smlouva o sjednání mimotarifní roční mzdy Podniku A

**Administrativní pracovník II****Referenční úroveň: 9**

Vykonává kancelářské práce, jako například zpracovávání dokumentů, vedení záznamů a sestavování zpráv, jež vyžadují jednoduchou analýzu, jednoduchý vlastní úsudek, znalost pracovních postupů. Občas kontaktuje zákazníky, dodavatele či ostatní spolupracovníky mimo své nejužší pracoviště. Vyžadují se jisté předchozí zkušenosti, administrátor pracuje pod celkovým dohledem.

- Získává, třídí, slučuje a sumarizuje dokumentaci a informace.
- Zaznamenává zpracované dokumenty.
- Vytváří různé pravidelné zprávy v souladu se standardními postupy.
- Kontaktuje zákazníky, dodavatele či zaměstnance společnosti mimo svoje pracoviště pro výměnu informací.



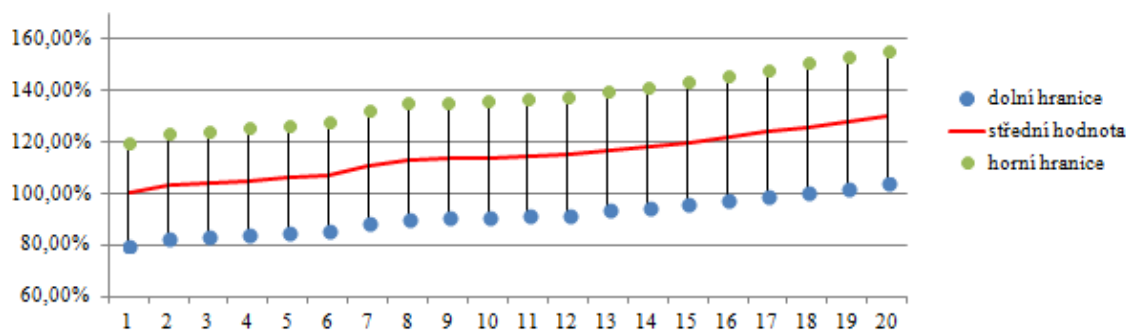
## Příloha B

## Návrh úpravy mzdové tabulky v Podniku A

Tabulka níže zobrazuje návrh nové mzdové tabulky s procentuálním vyjádřením tarifů s rozpětím pro sedmapůlhodinovou pracovní dobu.

Mzdová třída	Dolní hranice	Střední hodnota	Horní hranice
1	80,00%	100,00%	120,00%
2	82,40%	103,00%	123,60%
3	83,20%	104,00%	124,80%
4	84,00%	105,00%	126,00%
5	84,80%	106,00%	127,20%
6	85,60%	107,00%	128,40%
7	88,80%	111,00%	133,20%
8	90,40%	113,00%	135,60%
9	90,80%	113,50%	136,20%
10	91,20%	114,00%	136,80%
11	91,60%	114,50%	137,40%
12	92,00%	115,00%	138,00%
13	93,60%	117,00%	140,40%
14	94,80%	118,50%	142,20%
15	96,00%	120,00%	144,00%
16	97,60%	122,00%	146,40%
17	99,20%	124,00%	148,80%
18	100,80%	126,00%	151,20%
19	102,40%	128,00%	153,60%
20	104,00%	130,00%	156,00%

Vyjádření změn návrhu mzdové tabulky v grafu (v %)



## Příloha C

## Mzdový výměr

### MZDOVÝ VÝMĚR

Pan(i) :  
narozen(a) :  
os. číslo :

**S účinností od xxx Vám dle platné kolektivní smlouvy a mzdového předpisu zaměstnavatele, na základě skutečně vykonávané práce, byla stanovena základní mzda ve výši:**

**xxxxxx Kč/měsíčně.**

V souladu se mzdovým předpisem zaměstnavatele může být výše mzdy změněna za těchto podmínek.

A) při změně dohodnutého druhu práce nebo pracovního místa, dle skutečně vykonávané práce,

B) při nepodání pracovního výkonu srovnatelného s ostatními zaměstnanci pracovního kolektivu, nevykonávání celého rozsahu pracovních činností, nedodržování technologických postupů, neodvádění předpokládané kvality práce nebo při porušení základních povinností vyplývajících z pracovního řádu. V tomto případě může zaměstnavatel, na základě písemného upozornění, snížit stanovenou mzdu až o 15%.

Podrobnější rozvedení změny základní mzdy řeší mzdový předpis zaměstnavatele, do kterého může zaměstnanec nahlížet u svého vedoucího.

Nadtarifní složky mzdy a příplatky vyplývají z platného mzdového předpisu a kolektivní smlouvy zaměstnavatele.

Ostatní ujednání v pracovní smlouvě se tímto mzdovým výměrem nemění.

Účastníci pracovního poměru mzdový výměr přečetli, s jeho obsahem souhlasí, což stvrzují vlastnoručními podpisy.

Mzdový výměr byl sepsán ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnanec a druhé zaměstnavatel.

V....., dne.....

Zaměstnanec:

Zaměstnavatel:

.....

.....

**S M L O U V A**  
***o sjednání mimotarifní roční mzdy pro xxx***

---

**zaměstnavatel X, adresa, IČO, zastoupená místopředsedou představenstva XX a členem představenstva XXX (dále jen zaměstnavatel)**

**a**

.....  
**(dále jen zaměstnanec)**

uzavřeli tuto smlouvu o sjednání mimotarifní roční mzdy

**I.**  
**Výše mzdy**

1. Smluvní strany se dohodly, že zaměstnanci náleží v roce **xxxx** roční hrubá mzda ve výši **xxxxx,- Kč** a bude po částech vyplácena ve výplatních termínech zaměstnavatele sjednaných v platné kolektivní smlouvě.
2. Smluvní strany se dále dohodly, že část z roční mzdy dle bodu 1 této smlouvy ve výši **xxxxx,- Kč** představuje roční paušální částku odpovídající mzdě, včetně příplatku za předpokládanou práci přesčas dle platné kolektivní smlouvy, konanou na příkaz zaměstnavatele, v rámci maximálního limitu 8 hodin práce přesčas týdně a 150 hodin práce přesčas v kalendářním roce.
3. Sjednaná mzda se váže k plně odpracovanému časovému fondu, stanovenému pro příslušný kalendářní měsíc. Přiznání mimotarifní mzdy se řídí mzdovým předpisem společnosti. Za dobu práce v noci, ve svátek nebo v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci případné příplatky ve výši stanovené zákoníkem práce a platnou kolektivní smlouvou a náhradní volno.
4. Výše uvedená roční mzda je určena s účinností od **xxxx** do ukončení pracovního poměru nebo převedení na jinou práci, případně do změny sjednaného druhu práce nebo do změny Smlouvy o sjednání mimotarifní roční mzdy v části hovořící o výši mzdy.
5. Dále se smluvní strany dohodly, že základní roční mzda předchozího roku je základnou pro výpočet základní roční mzdy pro rok následující.

**II.**  
**Roční odměna / Bonus**

Pravidla pro stanovení a výpočet roční odměny / bonusu, se řídí politikou podniku platnou pro příslušný rok.

**III.  
Další nároky**

Ke sjednané základní mzdě náleží zaměstnanci pouze tyto výslovně uvedené odměny:

- a)** Odměny při dosažení prosperity zaměstnavatele - dle KS, část D. Mzdová oblast
- b)** Odměna na hospodářských výsledcích společnosti - dle KS
- c)** Odměny při životních a pracovních jubileích - dle KS
- d)** Odměny podle zák. č. 527/1990 Sb. o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích.
- e)** Případně jiné odměny dle rozhodnutí vedení společnosti.

**IV.  
Sankce**

V případě, že zaměstnanec nebude plnit pracovní povinnosti vyplývající ze své funkce a jemu ukládané pracovní úkoly, může mu být na základě rozhodnutí přímého nadřízeného vedoucího, základní roční mzda snížena až o 15 %.

**V.  
Závěrečná ustanovení**

Smluvní strany prohlašují, že obsah smlouvy je svobodným projevem jejich vážné, určité a srozumitelné vůle.

Smlouva je sepsána ve dvou stejnopisech, z nichž obdrží každý účastník jeden.

V....., dne.....

Zaměstnanec:

Zaměstnavatel:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_