Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Odměňování - tvorba tarifních stupnic

1. část

František Herout

Diplomová práce
2014

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**František Herout**
Osobní číslo:	**E12499**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a management podniku**
Název tématu:	**Odměňování - tvorba tarifních stupnic**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce - rozbor problematiky tvorby tarifních stupnic.

Zásady:
- Odměňování.
- Tarifní stupnice a jejich struktura.
- Analýza tarifních stupnic podniků.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009.
ARMSTRONG, M. Human resource management practise. London: Kogan Page, 2009.
Časopis Práce a mzda
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007.
KOCOUREK, J., TRYČL, L. Mzdy, plat a jiné formy odměňování. Olomouc: ANAG, 2003.
KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2007.
Podnikové informace
TOMŠÍK, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008.
Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

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

Prohlašuji:
Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Práce byla zahájena pod vedením doc. Ing. Miroslava Buchty, CSc. a od 1. 1. 2014 vedena a dokončena pod záštitou Ing. Josefa Novotného, Ph.D.

Byl jsem seznámen 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.

Nesouhlasím s jakýmkoli zveřejněním mé diplomové práce ať už v Univerzitní knihovně či její databázi. Děkuji.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014 František Herout

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych chtěl poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Josefu Novotnému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady vedoucí k jejímu vypracování a dokončení. Dále poděkování patří i doc. Ing. Miroslavu Buchtovi, CSc. za poskytnutí materiálů potřebných k teoretické části práce a analýze tarifních stupnic. Poděkování patří i Bc. Miroslavu Zajíčkovi a Anetě Gašparové z TPCA za poskytnutí informací potřebných k analýze. Děkuji i Ing. Tomáši Fulínovi a společnosti RABBIT Trhový Štěpánov, a.s. za poskytnutí veškerých potřebných materiálů.

Největší poděkování patří mým rodičům, za jejich výraznou a obětavou podporu, která mi výrazně pomohla k mým studiím.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na problematiku odměňování, zejména na analýzu a tvorbu tarifních stupnic. V úvodní části se zabývá základními pojmy odměňování pracovníků a jejich provázanost. Uvádí informace o tarifních stupnicích a jejich tvorbě, na kterou navazuje analýzou tarifních stupnic v roce 1958, analýzou tarifních stupnic podniků v nynější době a následně jejich komparaci.

Hlavním cílem práce je rozbor problematiky tarifních stupnic podniků, jejich analýza, komparace a nalezení jednotné metodiky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Odměňování, mzdový systém, mzda, plat, mzdové formy, hodnocení práce, tarifní stupnice, mzdové rozpětí, šíře rozpětí, referenční bod, odstupňovanost, překrývání.

TITLE

Remuneration - making pay scale

ANNOTATION

This thesis is focused on the issue of remuneration, especially on the analysis and development of pay scale. The introductory section gives information about concepts of the remuneration of workers and their interdependence. Provides information on the pay scale and its formation, followed by the analysis of the pay scale in 1958, analyzing the pay scale enterprises at the present time and then compare it.

The main goal of this work is to analyze the issue of pay scale, analysis, comparison and finding methodology.

KEYWORDS

Remuneration, wage system, wage, salary, payroll forms, job evaluation, pay scale, salary range, wide range, the reference point, grading, overlap.

OBSAH

ÚVOD **9**

1 ODMĚŇOVÁNÍ **10**

1.1 ODMĚNA ZA PRÁCI **11**
1.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ **14**
1.2.1 Prvky systému odměňování 17
1.2.2 Tvorba mzdového systému 18
1.2.3 Předpoklady tvorby mzdového systému 18
1.2.4 Podmínky tvorby mzdového systému 19
1.3 MZDA A PLAT **20**
1.3.1 Funkce mzdy 21
1.3.2 Zásady odměňování 22
1.3.1 Minimální mzda 22
1.3.2 Mzdotvorné faktory, hlediska odměňování 24
1.4 MZDOVÉ FORMY **25**
1.4.1 Základní mzdové formy 26
1.4.2 Doplňkové mzdové formy 27
1.4.3 Příplatky 28
1.4.4 Zaměstnanecké výhody 29
1.5 HODNOCENÍ PRÁCE **29**
1.5.1 Sumární hodnocení práce (kvantitativní, neanalytické) 30
1.5.2 Analytické hodnocení prací 31
1.5.3 Tržní ocenění práce 31
1.5.4 Vazba hodnocení práce a odměňování 32
1.6 ANALÝZA TRŽNÍCH SAZEB **33**
1.7 STUPNICE MZDOVÝCH TARIFŮ **33**
1.7.1 Zaručená (tarifní) mzda 34
1.7.2 Hlavní zásady a funkce stupnic mzdových tarifů 35
1.7.3 Typy stupnic mzdových tarifů 36
1.7.4 Vytváření stupňů mzdových tarifů 39
1.7.5 Mzdové rozpětí 42
1.7.6 Relativní šíře rozpětí 43
1.7.7 Referenční bod 43
1.7.8 Odstupňovanost 44
1.7.9 Překrývání 44

POUŽITÁ LITERATURA **45**

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura mzdy za vykonanou práci 25
Tabulka 2: Porovnání odměn a prémií 28
Tabulka 3: Nejnižší úroveň zaručené mzdy 34
Tabulka 4: Souhrnná analýza různých struktur stupňů a mzd./platových struktur 38
Tabulka 5: Mzdové rozpětí 42

SEZNAM OBRÁZKU

Obrázek 1: Odměny zákoníku práce 12
Obrázek 2: Složky celkové odměny 12
Obrázek 3: Model celkové odměny 13
Obrázek 4: Schéma mzdového systému 16
Obrázek 5: Prvky systému odměňování a jejich vazby 17
Obrázek 6: Vývoj výše minimální mzdy 23
Obrázek 7: Struktura úzkých stupňů, struktura širokých stupňů a širokopásmová struktura 37
Obrázek 8: Postupový diagram: vytváření nové struktury stupňů a mzd. / platové struktury 40

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

celk.	celkem
ČD	České dráhy
ČR	Česká republika
hod	hodina
ISPV	Informační systém o průměrném výdělku
Iveco	Iveco Czech Republic, a.s.
LZPS	Listina základních práv a svobod
mzd.	mzdové
odst.	odstavec
Sb.	Sbírky zákonů
RABBIT	RABBIT Trhový Štěpánov, a.s.
THP	technickohospodářští pracovníci
TPCA	Toyota Peugeot Citroen Automobile, s.r.o.
Zam.	Zaměstnanci
ZP	Zemědělský podnik

ÚVOD

Odměňování je v současné době významnou položkou v rámci personálního řízení v podnicích. Vhodný systém odměňování, který je atraktivním pro zaměstnance dokáže na trhu práce společnostem zajistit kvalitní a loajální pracovní sílu. Osobní náklady na druhou stranu výrazně ovlivňují podnikové rozpočty. Problematiky odměňování se týká každého jednotlivce i kolektivu s přímou vazbou na hospodářské výsledky společností a to komplexně.

Problematika tarifních stupnic je v novodobém vývoji ekonomiky nepříliš populárním tématem, nicméně její význam je v některých z nich nezanedbatelný a má svou tradici. Právě tvorba a analýza tarifních stupnic je předmětem této práce, která je rozdělena na čtyři kapitoly.

První kapitola je zaměřena na teoretické vymezení odměňování, základních pojmů v této oblasti, vazbě jednotlivých prvků odměňování, formy mzdy, hodnocení práce s vazbou na tvorbu tarifních stupnic a základních ukazatelů tohoto nástroje.

Druhá kapitola je zakotvena v roce 1958, kdy byly vytvořeny čtyři základní a celostátně využívané tarifní stupnice, které měly v oblasti odměňování zásadní význam a poukazují na základní funkce a možnosti zohlednění faktorů praxe, vzdělání a výkonu do mzdy či platu.

Třetí část práce je zpracována za účelem analýzy tarifních stupnic současných podniků Iveco, TPCA a ZP Keblov. Informace jsou získány převážně z vnitřních mzdových předpisů, popř. kolektivních smluv. Za účelem kvalitnějšího přehledu o stupnicích bylo autorovi k dispozici větší množství tarifních stupnic a jako vzorové byly vybrány tyto tři.

Poslední část je cíleně zaměřena na konkrétní podnik, RABBIT Trhový Štěpánov, a.s., ve kterém po analýze fungující tarifní stupnice je vyvinut vlastní návrh úprav tohoto nástroje odměňování.

Cílem práce je rozbor problematiky tvorby tarifních stupnic s důrazem na odměňování, tarifní stupnice a jejich strukturu, analýzu tarifních stupnic současných podniků a jejich komparace a navržení tarifní stupnice pro konkrétní podnik.

1 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování je složkou aktuálně populární oblasti řízení lidských zdrojů (popř. personálního řízení), které musí být spojeno s okruhem managementu a obecně řízení firmy.

Řízení lidských zdrojů je 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.“* [1, str. 25] Právě zaměstnanci a práce jimi vytvořená je chápána jako hodnota přispívající k výkonnosti a správným způsobem jejich řízení dosahuje firma efektivity, vyšší přidané hodnoty a konkurenční výhody. [21]

Definice odměňování

Odměňování je jedním z nástrojů řízení lidských zdrojů, tedy personální činnosti. Význam odměňování je povýšen na jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který může společnost použít s ohledem na běžné zaměstnance i management firmy. Pilířem odměňování je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. [21]

Zaměstnanci za svou práci a jimi vytvořenou hodnotu očekávají odměnění. Hodnota jimi vytvořená má pro firmu hodnotu, za kterou je ochotna pracovníky odměnit. Moderní řízení lidských zdrojů nechápe odměňování pouze jako mzdu nebo plat a další formy peněžní odměny poskytované organizací pracovníkovi za vykonanou práci, ale chápe ho mnohem více do šířky. Moderní odměňování zahrnuje povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody. [21]

Úkolem odměňování je „*tvorba, implementace, uplatňování a revize mzdového systému a zaměstnaneckých výhod a rozbor mzdové diferenciace.“* [14, str. 319]

1.1 Odměna za práci

Základním pojmem odměňování je odměna. Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, mají zaměstnanci za vykonanou práci nárok na odměnu ve formě mzdy, platu, popřípadě odměny za práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Z pohledu ekonomických věd je odměna za práci vyjadřována cenou konané práce a je hlavním důvodem, proč je zaměstnanec ochoten poskytnout svůj časový fond k výkonu práce. Z hlediska právního je odměna za práci základním pracovněprávním nárokem zaměstnance a její poskytování je základní povinností zaměstnavatele a obsahem pracovního závazku. [24]

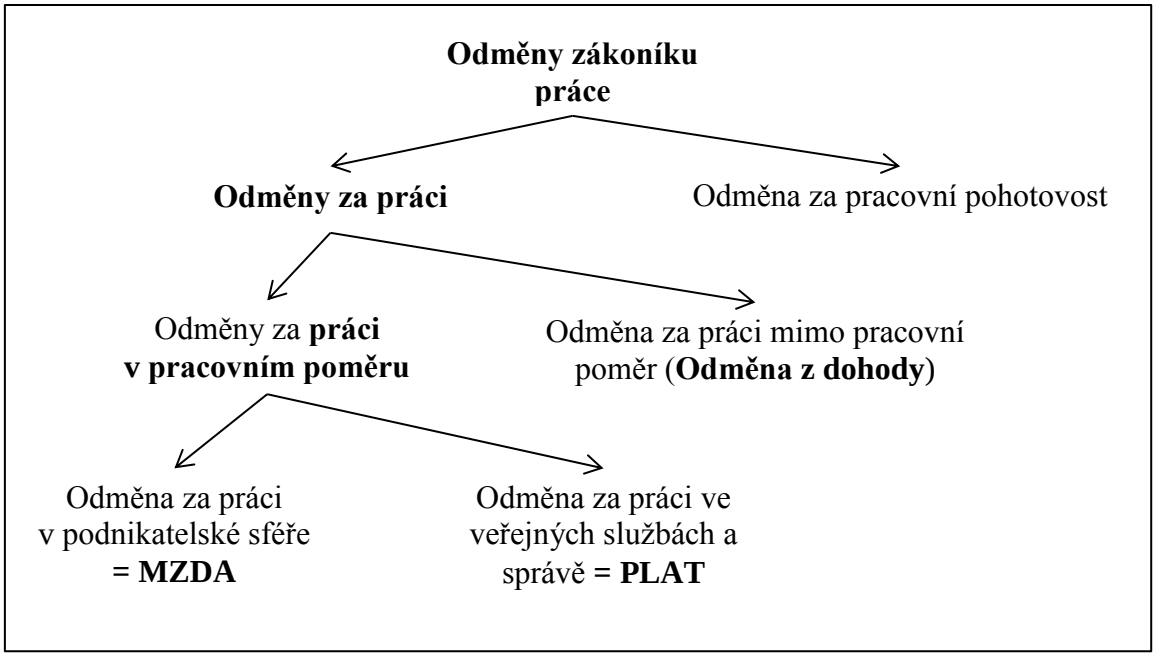
Odměňování vysvětluje problematiku odměny a řízení systému odměňování daleko komplexněji, jak vyjadřuje definice odměňování.

Formy celkového odměňování můžeme rozdělit na peněžní a nepeněžní.

V **peněžní formě** jsou zahrnuty především pojmy jako mzda, plat a další peněžní plnění. Dle zákoníku práce jde i o další příspěvky za pracovní pohotovost, závodní stravování, ze sociálních fondů, či příspěvky z fondů sociálních a kulturních potřeb, popř. příspěvky na dopravu do zaměstnání a další.

Nepeněžitá forma je rozlišena na odměny **hmotné povahy a nehmotné povahy**. Hmotnou povahou může mít například automobil pro soukromé účely, nadstandardní placené pracovní volno, zdravotní péče či pracovní oděvy a další. Mezi nehmotné povahy to jsou ty zisky zaměstnance, které nemohou být zachyceny penězi, např. získané schopnosti, prestiž, uspokojení z práce. [24]

Zákoník práce dále rozlišuje pojem mzda a plat. Zároveň jsou tímto předpisem definovány čtyři druhy odměn, kromě odměny za pracovní pohotovost a práci vykonanou mimo pracovní poměr je pozornost směřována zejména k odměně za práci v pracovním poměru v rámci podnikatelské sféry, tj. mzda; a dále odměnu ve sféře veřejné správy, tj. plat, což zobrazuje obrázek 1.



Obrázek 1: Odměny zákoníku práce

Zdroj: [25]

V **celkové odměně** jsou dle definice Manuse a Grahama obsaženy všechny typy odměn přímých, nepřímých, vnitřních i vnějších. Jedná se o integrovaný celek všech druhů odměn, které systematicky propojuje. Jak ilustruje následující obrázek 2, pojem celková odměna zahrnuje jak odměny peněžní, tak nepeněžní hmotné i nehmotné. Kategorie transakčních odměn je prezentována hmatatelnými odměnami jako platem/mzdou, zásluhovou odměnou (tj. proměnlivou částí mzdy dle výkonu, schopností, délky zaměstnání anebo přínosu) a zaměstnaneckými výhodami. Vedle toho relační kategorie může obsahovat právě zmíněné nehmotné nepeněžní odměny. [1]

<table>
<tr><td rowspan="3">Transakční odměny</td><td>Základní mzda/plat</td><td rowspan="3">Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna</td><td rowspan="5">Celková odměna</td></tr>
<tr><td>Zásluhová odměna</td></tr>
<tr><td>Zaměstnanecké výhody</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Relační (vztahové) odměny</td><td>Vzdělávání a rozvoj</td><td rowspan="2">Nepeněžní/vnitřní odměna</td></tr>
<tr><td>Zkušenosti/zážitky z práce</td></tr>
</table>

Obrázek 2: Složky celkové odměny

Zdroj: [1]

Hlavní význam celkové odměny spočívá v posílení vlivu na oddanost a motivaci lidí, vytvoření příznivého prostředí pro maximalizaci jejich pracovního výkonu. Velkými výhodami atraktivní celkové odměny je lepší přístup ke kvalitním zaměstnancům díky flexibilnějšímu uspokojování jejich potřeb. [1]

Detailní model celkové odměny zobrazuje obrázek 3.

Transakční (hmatatelné, hmotné)

Peněžní odměny • Základní mzda/plat. • Zásluhová odměna. • Peněžní bonusy. • Dlouhodobé pobídky. • Akcie. • Podíly na zisku.	**Zaměstnanecké výhody** • Důchody. • Dovolená. • Zdravotní péče. • Jiné funkční výhody. • Flexibilita.
Vzdělávání a rozvoj • Vzdělávání a rozvoj na pracovišti. • Vzdělávání a výcvik. • Řízení pracovního výkonu. • Rozvoj kariéry.	**Pracovní prostředí** • Základní hodnoty organizace. • Styl a kvalita vedení. • Právo pracovníků se vyjádřit. • Uznání. • Úspěch. • Vytváření pracovních míst a rolí. • Kvalita pracovního života. • Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem. • Řízení talentů.

Relační / vztahové (nehmotné)

Obrázek 3: Model celkové odměny

Zdroj: [3]

Pojem celkové odměny naznačuje systematizaci a komplexnost jednotlivých prvků odměň, na což je navázáno pojmem systém odměňování, popř. mzdový systém.

1.2 Systém odměňování

V úvodních podkapitolách bylo zmíněno, že odměňování je široce komplexní záležitostí mnoha prvků, čímž vytváří určitý systém, resp. v našem případě **mzdový systém.** Při nastínění významu pojmu systému odměňování, je nutné zmínit, že záleží na konkrétním podniku, jaká pravidla, postupy, nástroje, či jakých z možností odměňování využije. Jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem.

Armstrong [1] popisuje systém odměňování jako systém navzájem propojených politik, procesů a postupů organizace při odměňování zaměstnanců, které se ohlíží na jejich schopnosti, dovednosti, přínos a tržní hodnotu práce. Tento systém je rozdělen na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, které dohromady tvoří celkovou odměnu a to včetně nepeněžních odměn.

Systém odměňování zahrnuje zejména tyto dílčí pojmy:

- **Strategie odměňování**, která je chápána jako dlouhodobý koncept vycházející ze strategie celopodnikové. Ve strategii odměňování je zahrnuta jak realizace politiky, praxe, procesů a postupů, na základě nichž firmy dosahují svých vytyčených cílů. Strategie definuje dlouhodobé záměry v jednotlivých oblastech řízení odměňování, např. strategie na udržení konkurenceschopnosti mzdových sazeb.
- **Politika odměňování** je odpovědí na otázku jak dosáhnout úspěchů definovaných ve strategii prostřednictvím hnacích sil. Politika je určením metod podporujících rozhodování v jednotlivých oblastech, limity či pravidly, např. že peněžní odměny budou odpovídat tržním hodnotám.
- **Praxe v odměňování** je tvořena strukturami tříd, sazeb, metod hodnocení práce atd. Jde například o shromažďování informací z fungujícího systému. Za účelem realizace politiky a podpory splnění strategií, např. sběr a analýza informací o tržních sazbách.
- **Procesy odměňování** jsou obsaženy ve způsobech realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, např. jak jsou využívány informace ze mzdových šetření, řízení manažerů v procesu změn atd.

- **Postupy odměňování** by měly zajistit bezpečné udržování systému, jeho funkční a pružné fungování a zabezpečení jeho efektivity vzhledem k nákladům a přínosům. Například může jít o postupy každoročních revizí a úprav mezd. [3]

Účelem podniku v oblasti odměňování společnosti je sestavit takový systém odměňování, který splní nejen legislativní podmínky stanovené státem, ale zároveň využije plně a efektivně všech doprovodných funkcí a návaznosti na hodnocení práce, personální plánování a další personální činnosti. **Hlavními úkoly mzdového systému** je:

- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- pomáhat získávat a udržet si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost, směr k efektivnějším výkonům,
- vytvářet kulturu vysoké výkonu,
- motivovat zaměstnance k zvyšování kvalifikace a zlepšení schopností,
- být akceptován, transparentní, férový a objektivní,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami, [3][21]
- pomoci organizaci dosáhnout vysoké konkurenceschopnosti a umožnit sledování nákladů s ohledem na příjmy. [19]

K naplnění úkolů mzdového systému by měl být vytvořen tak, aby byl:

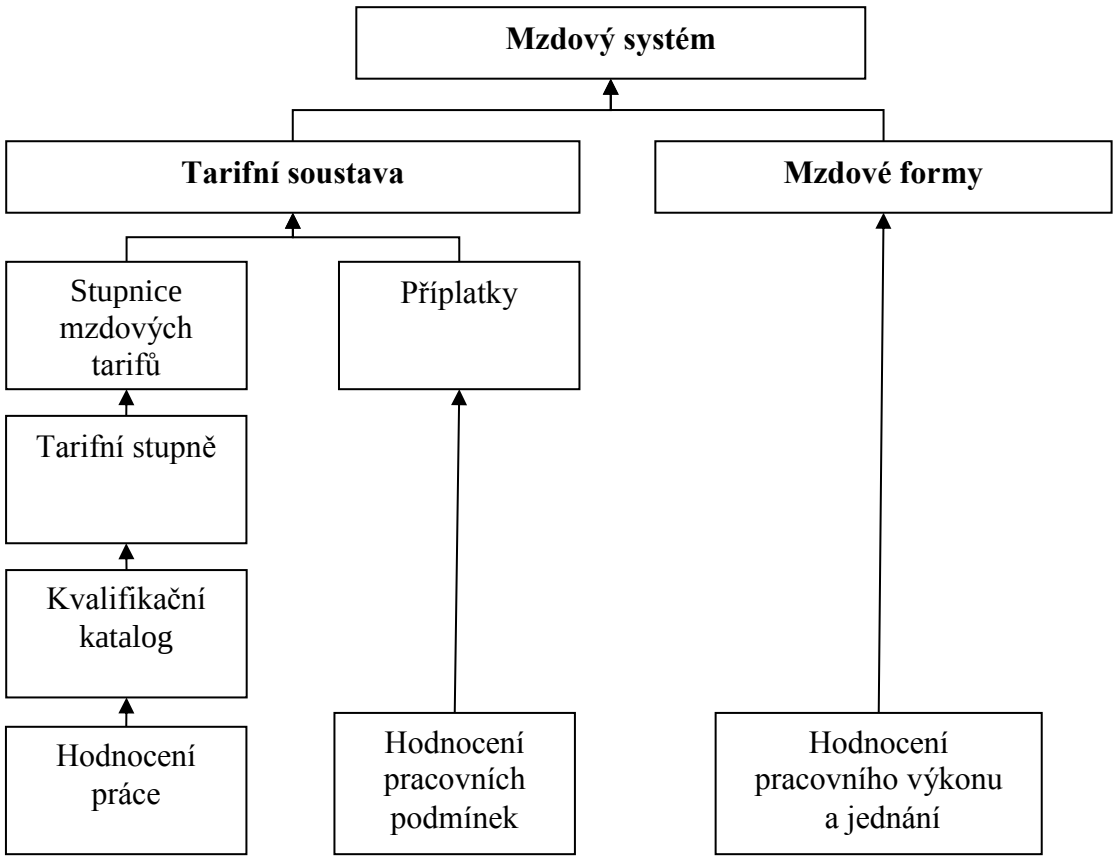
- **transparentní, srozumitelný a jednoduchý** pro všechny zaměstnance,
- **spravedlivý**, tj. aby byly co nejobjektivněji určeny rozdíly ve mzdách (oprávněná diferenciace [13]) a aby za stejnou práci dostali zaměstnanci stejnou odměnu,
- **efektivní a motivační**, tj. aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy a způsoby stanovení mzdy motivovaly k efektivnějšímu pracovnímu výkonu. [13][22]

Výsledkem splnění legislativních podmínek, úkolů a cílů mzdového systému je strukturovaná mzda, jejíž složky jsou určeny pomocí nástrojů jako metod hodnocení práce, kvalifikačního katalogu, stupnice mzdových tarifů či zaručené mzdy a mzdových forem, jak zobrazuje obrázek 4. [12]

Mzdový systém je považován za:

- nástroj rozdělování prostředků na mzdy,
- nástroj stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele,
- mechanismus regulace personálních výdajů (nákladů),
- prostředek ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti (např. při kolektivním vyjednávání). [25]

Mzdový systém organizace může být složen z tarifní soustavy a mzdových forem podle následujícího obrázku 4:



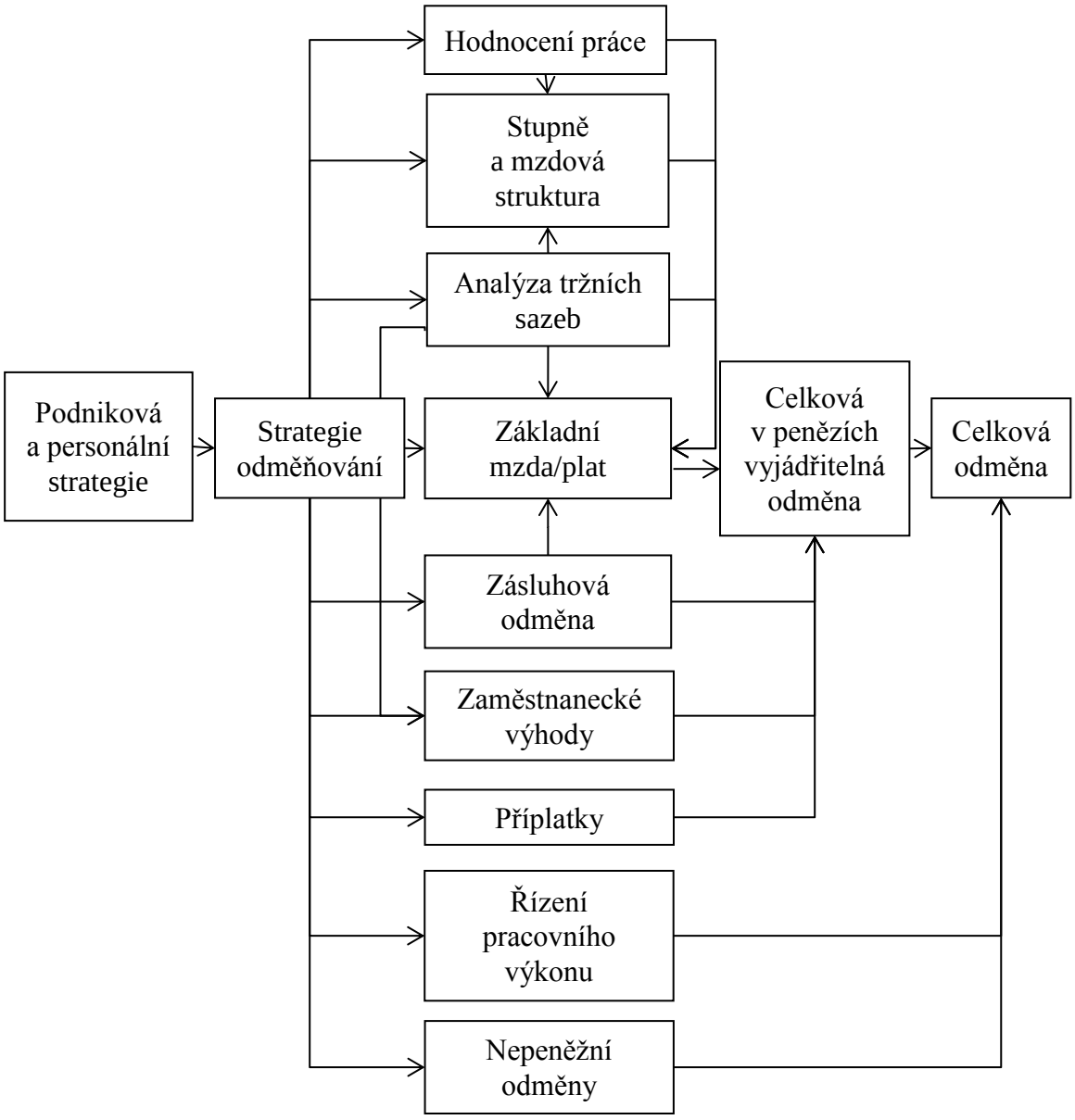
Obrázek 4: Schéma mzdového systému

Zdroj: [12]

1.2.1 Prvky systému odměňování

Komplexnější propojení prvků odměňování ukazuje obrázek 5, kde je zobrazena jak návaznost podnikové strategie a strategie odměňování, tak zapojení jednotlivých prvků v celém odměňovacím okruhu, které mají konečnou podobu v celkové odměně, která byla vysvětlena v předešlé podkapitole.

V této práci budou vysvětleny postupně prvky systému odměňování a důrazem na stupně a mzdovou strukturu.



Obrázek 5: Prvky systému odměňování a jejich vazby

Zdroj: [3]

1.2.2 Tvorba mzdového systému

Při tvorbě mzdového systému musí být zohledněny veškeré vazby odměňování na osoby, kterých se problematiky dotýká, aktivity organizace, které vycházejí již ze strategie podniku a veškeré vazby na okolí jak interní, tak externí. Kvalita mzdového systému ovlivňuje výkonnost celé organizace a je nutné důkladně poznat veškeré procesy, prvky, vazby systému, zohlednit je v zásadách a ustanovení různých podnikových předpisů. Vytváření mzdového systému tak lze rozdělit do několika fází:

1. volba hlavních hledisek (ukazatelů) pro poskytování mzdy,
2. zvolení váhového poměru (důležitosti) jednotlivých mzdových hledisek navzájem,
3. hodnocení jednotlivých zvolených mzdových hledisek (ukazatelů),
4. stanovení hodnoty jednotlivých stupňů, do nichž jsou mzdová hlediska rozčleněna,
5. stanovení a stupňování mzdových sazeb pro jednotlivá hlediska a stupně. Jedná se o peněžní vyjádření poměru mezi jednotlivými stupni,
6. stanovení podmínek pro vyhodnocování plnění ukazatelů a poskytování mzdy – mzdových forem. Jedná se o vymezení podmínek, podle kterých vznikají konkrétní práva zaměstnanců na mzdu.[25]

1.2.3 Předpoklady tvorby mzdového systému

Vytvořený mzdový systém by neměl narušovat ekonomické fungování celé firmy, a proto by mělo být hned na počátku určeno, jakých cílů by se mělo pomocí mzdového systému dosáhnout a jaké okolnosti ovlivňují odměňování jak interně v očích zaměstnavatele, tak externě z vnějšího prostředí. Mzdový systém by měl splnit funkci stimulace zaměstnanců k lepším výkonům jak individuálním, tak kolektivním podporujících obchodní a ekonomické fungování společnosti, což znamená, že by mělo dojít k důkladné kontrole nákladů, které by si mzdový systém v dnešní době, kdy pro většinu společností jsou osobní náklady determinantem jejich rozpočtů a nejvýznamnější nákladovou položkou, mohl vyžádat. [25]

1.2.4 Podmínky tvorby mzdového systému

Podmínky tvorby mzdového systému, resp. hlavními faktory tvorbu a fungování systému ovlivňující lze rozdělit do dvou skupin: externí a interní, které by se daly nazvat i determinanty odměňování. [25][22]

Interní faktory mzdového systému:

- **Ekonomická a obchodní situace organizace** výrazně ovlivňuje mzdy do výše jejich rozpočtu a zároveň mzdy jsou významnou položkou kalkulace nákladů přímo ovlivňující výši ceny, která je jedním z hlavních faktorů konkurenceschopnosti a v závěru ekonomické a obchodní situace společnosti.
- **Sociálně psychologické podmínky zaměstnavatele** zobrazuje důležité poznání vztahu zaměstnavatele a zaměstnance. Vysvětluje postoje a představy zaměstnavatele na mzdový systém a celkovou firemní kulturu.
- **Organizační uspořádání** je představováno jak hierarchií jednotlivých prací, tak celkové organizační struktury zobrazující nutnost manažerské práce, produktivity, odpovědnosti či kompetencí.
- **Technické podmínky** jsou popsány zejména stupněm automatizace a nahrazování lidské práce za mechanizaci a zároveň i produktivita práce.
- **Kvalita lidského potenciálu**, jeho schopnosti, odbornost přímo ovlivňující charakteristiky mzdového systému jako průměrný výdělek, podíl mzdových nákladů k celkovým atd.
- **Kvalifikační struktura** souvisí s dříve uvedeným faktorem, který představuje nároky na jednotlivé pozice zaměstnanců, jejich způsobilosti, rozvoj schopností apod.
- **Vlastnosti podnikové odborové organizace**, kdy přítomnost odborů ve větších podnicích může velmi ovlivnit strukturu a požadavky na mzdový systém. [25] [22]

Externí faktory mzdového systému:

- **Tržní prostředí**, které zahrnuje jak vývoj a stav trhu výrobků tuzemského, zahraničního, tak ceny surovin, zdrojů, dostupnost finančních a kapitálových prostředků, tak zejména stav na **trhu práce**. Trh práce přímo ovlivňuje stav mzdového systému i jeho tvorbu, kdy udává určité agregované výsledky za obor, stát, region, např. průměrnou mzdu. Společnost pak může stanovovat určité komparace a rozdílové výdělky prostřednictvím zdrojů statistických informací.
- **Sociálně-ekonomický vývoj společnosti** znamená především vývoj makroekonomických ukazatelů, politický stav, ovšem i životní náklady v regionu a zemi či životní způsob lidí.
- **Mimopodnikové organizace odborů**, které svou angažovaností ovlivňují jak obecně pracovní podmínky a řízení lidských zdrojů v organizacích prostřednictvím sociálního dialogu, resp. kolektivním vyjednáváním dle zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.
- **Obecně závazné předpisy a zákony**, zejména zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [25] [22]

1.3 Mzda a plat

Základními formami odměňování za práci jsou dle Zákoníku práce:

- mzda,
- plat,
- odměna za práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- odměna za výkon některých veřejných funkcí. [20]

Česká legislativa odlišuje pojmy mzda a plat. Dle Zákoníku práce zaměstnanci za vykonanou práci náleží **mzda**, která je peněžitým plněním a plněním peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, zpravidla v soukromém, podnikatelském sektoru. **Plat** je chápán jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je buď stát, územní samosprávný celek, státní fond a další subjekty veřejného sektoru. [24]

Pravidla pro stanovení mzdy mohou být zakotvena ve vnitřním předpisu, mzdovém výměru, kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě popř. jiné smlouvě.

Mzda by měla být „*diferencována dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosažených pracovních výsledků zaměstnance*.“ [9, §109 odst. 4] Zároveň nesmí klesnout pod zákonnou výši minimální mzdy.

Celková mzda obsahuje tradiční prvky jako mzda/plat, proměnlivé složky mzdy/platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně nepeněžité prvky jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí/odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivaci plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí. [22]

1.3.1 Funkce mzdy

Mzda či plat plní v organizaci několik základních funkcí:

- **Stimulační (motivační)** funkce je postavena na východisku vytvoření vhodného systému odměňování, resp. struktury mezd, který by prostřednictvím jednotlivých složek a forem mzdy náležitě ocenil výkon zaměstnanců a byl dostatečně srozumitelným a transparentním. Při splnění těchto podmínek je mzda stimulem zaměstnance podněcující ho k lepšímu pracovnímu výkonu, zainteresovanost k plnění firemních cílů.
- **Regulační (alokační)** funkce mzdy je projevena zejména na trhu práce a ne na úrovni zaměstnavatele. Na trhu práce dochází prostřednictvím mzdy ke konkurenci a jejím výsledkem je alokace zájemců o práci mezi jednotlivé zaměstnavatele.
- **Diferenciační** funkce je založena na tézi, že mzda je cenou poskytnuté práce. Tato funkce je odlišením mezd na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dle pracovních podmínek, schopností zaměstnance a podle jeho participace na pracovních výsledcích.
- **Alimentační** (sociální) funkce zobrazuje propojení odměňování za práci a zvyšování životní úrovně lidí. Toto propojení je postaveno na základě reality, že mzda je zdrojem obživy zaměstnanců (spotřebitelů), jejich rodin, což je důvodem jejich vstupu na trh práce.

- **Kompenzační** funkce je druhořadou funkcí mzdy, která spoléhá na kompenzaci prací ztížených podmínek jako například práci v noci, ve svátek, přesčas, zdraví škodlivém prostředí atd. Tyto aspekty jsou v rámci mzdy zohledněny zejména příplatky. [24]

1.3.2 Zásady odměňování

Zákonné normy a obecně uznávané předpisy udávají v oblasti odměňování a mezd několik základních zásad, které by neměly být z principu porušeny.

Listina základních práv a svobod (LZPS) spolu se Zákoníkem práce zmíní zásadu spravedlivé odměny. LZPS stanoví, že Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. [6]

V české legislativě je princip spravedlivé odměny jmenován zejména pod pojmem stejná odměna za stejnou práci nebo práce stejné hodnoty. Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. [20]

Zákaz diskriminace je zakotven jako základní princip pracovního práva i jako základní princip odměňování v zákoně o mzdě a zákoně o platu. Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty. Platná právní úprava zaručuje rovné zacházení všem bez rozdílu rasy, pohlaví, barvy pleti, pohlavního zaměření, víry a náboženství, jazyka, politického nebo jiného smýšlení, členství nebo činnosti v politických stranách či hnutích, odborových organizacích a jiných sdruženích, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu nebo povinnosti k rodině. [24]

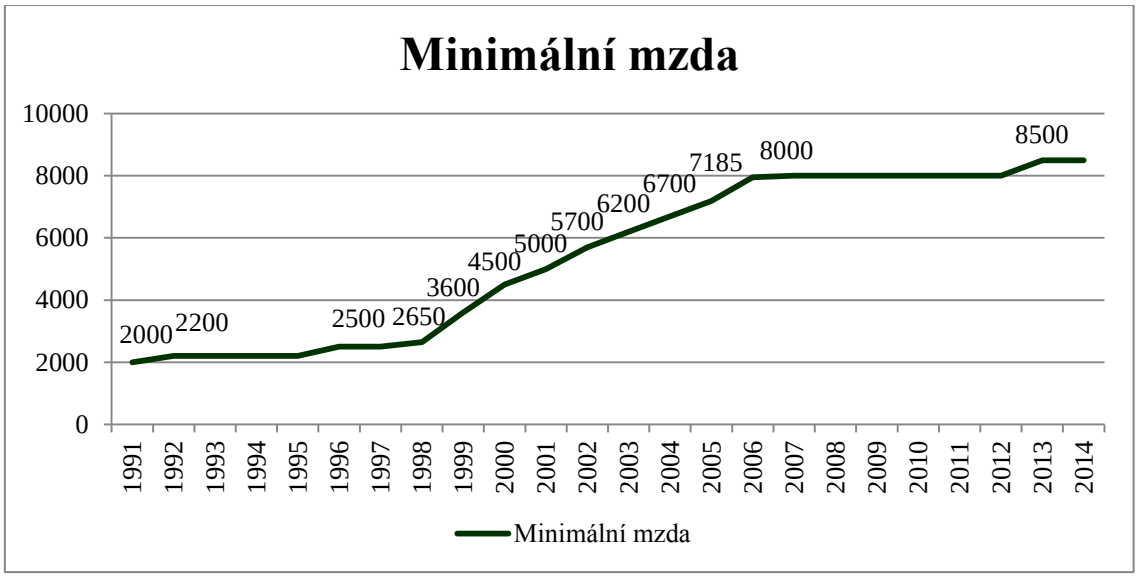
1.3.1 Minimální mzda

Výrazným zákonným limitem v ČR je stanovená minimální mzda. Minimální mzda je nejnižší přípustnou výší odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli. [24]

Minimální mzda plní dvě hlavní funkce:

1. **sociálně-ochrannou**, která chrání zaměstnance před chudobou a umožňuje základní hmotné potřeby,
2. **ekonomicko-kriteriální**, která vytváří motivace zaměstnancům pracovat a zvýhodnit jejich situaci oproti osobám se sociálním příjmem. [25]

Pojem minimální mzda byl v České republice poprvé užit v roce 1991, kdy činil 2 000 Kč, od té doby její výše postupně rostla až k roku 2007, kde dlouho stagnovala na výši 8 000 Kč, a k druhému pololetí roku 2013 došlo k navýšení na 8 500 Kč, jak je zobrazeno na obrázku 6.



Obrázek 6: Vývoj výše minimální mzdy

Zdroj: vlastní úprava dle [7]

1.3.2 Mzdotvorné faktory, hlediska odměňování

Při sestavování práce monitorujeme spoustu hledisek či mzdotvorných faktorů, které se jako hlavní podílejí na konstrukci celkové mzdy, konkrétně pak rozdělení do jednotlivých jejích složek.

Hlediska odměňování se dají na základě Zákoníku práce do tří hlavních skupin:

1. **Složitost, odpovědnost a namáhavost práce** – tyto skupiny hledisek obsahují zejména nároky na kvalifikovanost praktickou a vzdělávací, složitost s ohledem a předmět práce, činnosti a vztahy, odpovědnost za škody, zdraví a bezpečnost a namáhavost fyzickou, smyslovou, duševní, rizikovost práce či další negativní vlivy a zvláštní požadavky práce.
2. **Obtížnost práce** – lze definovat s ohledem na pracovní prostředí, jeho rizikovost a pracovních podmínek zejména s důrazem na pracovní režimy.
3. **Pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky** jak krátkodobé tak dlouhodobě. [24]

Odměňuje se velká řada faktorů, které jsou specifické dle jednotlivých organizací, např. vzdělání, kvalifikace, dovednosti, zkušenosti, znalosti, fyzická kondice, rozhodování, tvořivost, odpovědnost, bystrost, pracovní podmínky, složitost, spolehlivost, výkon, produktivita, plnění úkolů a další.

Největší skupinou faktorů jsou tzv. **vnitřní mzdotvorné faktory,** mezi které řadíme:

- Faktory související s **požadavky pracovního místa** a jeho zařazením v organizačním uspořádání, kdy zdrojem informací je popis funkce a hodnocení práce na daném místě.
- **Výsledky práce**, úroveň plnění úkolů, kdy zdrojem je zejména hodnocení pracovníků a jejich evidence.
- **Pracovní podmínky** na konkrétním místě, firmě, které mají negativní dopad na zdraví, bezpečnost, vyžadují větší úsilí zaměstnance apod.

V úvahu je při stanovení mzdy brát i **vnější mzdotvorné faktory**, které jsou víceméně podobné k externím faktorům ovlivňující mzdový systém, viz dříve:

- **Situace na trhu práce**, bilance zájemců s danou kvalifikací, organizací konkurujících v oboru, regionu, státě.

- **Platné zákony a předpisy**, výsledky kolektivního vyjednávání, stanovení minimální mzdy, dohodnutých tarifů, povinných příplatků a další. [21][22]

Trh práce ovlivňuje zejména její cenu, pracovní výkon a jednání záleží na přístupu individuálního pracovníka, hodnota práce představuje význam pro společnost a na základě legislativy je třeba zohlednit i mimořádné pracovní podmínky. Vazba hlavních oblastí mzdotvorných faktorů na jednotlivé složky mzdy je znázorněna v tabulce 1.

Tabulka 1: Struktura mzdy za vykonanou práci

Mzdotvorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Zdroj:[12]

„Relativní hodnota práce na pracovním místě se odráží v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a přihlížejících k vnějším mzdotvorným faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu či schopnostech pracovníka pomocí mzdových forem.“ [21, str. 167]

1.4 Mzdové formy

Mzdové formy jsou stimulantem ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, kolektivu a organizace. Smyslem jejich tvorby je mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Jedná se o různé metody a postupy, které jsou používány ke stanovení pobídkové mzdy. [12]

Systém mzdových forem je volen tak, aby vyhovoval potřebám firmy i pracovníků, těmi byl akceptován a postupně vyvíjen za účastni všech pracovníků či představitelů organizace. Jejich složení je zpravidla obsaženo ve vnitřním předpisu či mzdové části kolektivní smlouvy a rozlišujeme:

- základní (časová, úkolová, podílová mzda a provizní mzda),
- doplňkové (osobní ohodnocení, prémie, bonus, odměny a zejména příplatky). [21][22]

1.4.1 Základní mzdové formy

V této kapitole je uvedeno několik druhů základních mzdových forem, je však nutné podotknout, že v moderním řízení se užívají kombinace různých forem ať už základních či doplňkových.

Časová (základní) mzda a plat je založena na tarifech vycházejících z relativní hodnoty práce v organizaci, s ovlivněním vnějších faktorů. Pracovní výkon jedince, popřípadě jeho schopnosti by pak měly určit jeho místo ve mzdovém rozpětí. [5]

Časová mzda je určena u jakéhokoli druhu práce hodinovým mzdovým tarifem, popřípadě měsíčním. Jednoduchý výpočet v součinu s odpracovanými hodinami, popř. dny v měsíci je hlavním zdrojem výhodnosti jejího stanovení, srozumitelnosti a usnadnění jejího plánování s ohledem na náklady. Výraznou nevýhodou je nízká stimulace k pracovním výkonům, která je řešena kombinacemi s dalšími formami mezd, popř. příplatky. [12]

Časová mzda se dělí:

- **časovou mzdu prostou**, která je vytvořená na základě tarifních stupňů rozdělených dle odbornosti, složitost a obtížnosti práce,
- **časovou mzdu měsíční**, která je užívána při odměňování technicko-hospodářských pracovníků a je zobrazena rozpětím jednotlivých tarifů (tříd),
- a **časovou mzdu hodinovou s výkonnostním příplatkem**, který bojuje s nevýhodou časové mzdy s ohledem na její nízký stimulační efekt. [5]

Užívání tarifních stupnic je užíváno zpravidla u větších společností, kde je také efektivnější, než poskytování individuálních příplatků.

Úkolová mzda je jednou z nejvíce pobídkových forem mzdy, kdy je zaměstnanec odměňován na základě svého výkonu, splnění daného úkolu. K jejímu stanovení se využívá výkonových norem v kusech či normohodinách, které jsou zaměstnancům známy, a probíhá spolehlivá kontrola jejich plnění. Úkolová mzda bývá nejčastěji buď v rovnoměrném průběhu závislosti mzdy na výkonu, kdy je pracovník odměněn za každou jednotku, popř. diferencovaným průběhem, kdy je využito přesné normy, příp. nadvýkonu pracovníka, který může být hodnocen vyšší sazbou s různým vývojem dle organizace, a dále i kolektivní úkolové mzdy rozdělení, kdy více pracovníků vykonává jednotný úkol. [12][22]

Nevýhodou úkolové mzdy může být nedodržování technologického postupu, nehospodárnost, zhoršení kvality, nedodržování bezpečnostních předpisů, příp. nadměrné fyzické vypětí. [12]

Podílová mzda je mzda nebo část mzdy stanovená podílem z určitého ukazatele výkonu, zpravidla v hodnotovém vyjádření. Měsíční mzda je součinem příslušného hodnotového ukazatele (obratu, tržeb, zisku, příjmu apod.) a podílové sazby v procentech. Podílová mzda je užívána v obchodních činnostech – přímá podílová mzda, popř. ve službách – garantovaná mzda spolu s podílem, které závisí zcela nebo částečně na prodaném množství. [5] [12]

Oproti tomu **provizní mzda** je více individuálním řešením odměny užívaného zejména u obchodních zástupců firem, kteří za sjednané obchody dostávají zpravidla určité procento z obratu či ze zisku. [7]

1.4.2 Doplňkové mzdové formy

Doplňkové mzdové formy slouží k zvýšení nedostatečné pobídkovosti zejména časové mzdy a dalších forem, jsou orientovány individuálně, skupinově či celofiremně na výkon, mohou být jednorázové, pravidelné a zároveň pouze pro určité kategorie pracovníků. [22]

Osobní ohodnocení je verzí dodatkových mzdových forem, kterou určuje přímý nadřízený na základě vyhodnocení výkonu pracovníka v oblasti množství a kvality práce, schopností či dovedností. Osobní ohodnocení může být určeno procentem ze mzdového tarifu (zaručené mzdy). [12]

Dalšími doplňkovými formami mezd časové či úkolové jsou **prémie a odměny**. Jedná se o příspěvky vyplácené jednorázově i pravidelně, v případě prémií může jít o prémie výkonové, za věcné úspory anebo za splnění určitého úkolu v dané lhůtě, v případě odměn s návazností na výkonnost, věrnost, stabilizaci a mimořádné výkony. Porovnání odměn a prémií je zobrazeno v následující tabulce 2. [5] [12]

Tabulka 2: Porovnání odměn a prémií

Odměny	Prémie
• jsou stanoveny pevnou částkou v Kč	• v % z tarifní mzdy nebo z úspor
• jsou finanční a nefinanční	• jen finanční
• na rozdíl od prémií nemají tak přísná pravidla, volnější formy odměňování	• organizace vydává prémiový řád
• nejsou nárokovou složkou, ale složkou pobídkovou	• při splnění ukazatelů, nároková složka mzdy
• přiznávají se následně	• vypisují se dopředu
• jsou spojeny s časovou mzdou	• jsou spojeny s časovou i úkolovou mzdou

Zdroj:[5]

Dalšími druhy dodatkových mzdových forem jsou například účasti na výsledcích organizace, zaměstnanecké akcie, třinácté platy a různé druhy příspěvků na dovolenou, k jubileu atd. [22]

1.4.3 Příplatky

Tabulka 1 zobrazuje složku odměny příplatků jako výsledek zohlednění mimořádných pracovních podmínek, které upravuje zejména Zákoník práce, popř. přístup organizace k nepovinným příplatkům.

Příplatky jsou mzdovým zvýhodněním pracovníků, kteří jsou nuceni vykonávat svou práci v mimořádných pracovních podmínkách: práce přesčas, práci ve svátek, ve ztíženém pracovním prostředí, noční práci či práci ve dnech pracovního klidu. [24]

V rámci ztížených pracovního prostředí lze zmínit např. vysokou prašnost, chemické látky, ustálený a proměnný hluk, zvýšený tlak, radiační činnosti apod. Dalšími negativními vlivy může být ohrožení života a zdraví při výkonu prací v nepřátelském prostředí nebo ve výškách, nad volnou hloubkou, v podmínkách časového nebo prostorového omezení. [25]

Mezi nepovinné příplatky patří např. příplatek na oděv, dopravu do zaměstnání, ubytování a další. [22]

1.4.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou poskytovány zaměstnanců zpravidla bez vlivu na jejich výkon pouze za jejich příslušnost v organizaci. Jsou složkou odměny poskytované navíc k různým mzdovým formám a jejich cílem je motivovat, získat, udržet si žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k firmě, sounáležitost, získat loajalitu a zharmonizovat vztah k firmě. [1][22]

Benefity mají podobu peněžní nebo peněžité hodnoty, které jsou dodatečnými zvýhodněními. [12]

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do několika základních kategorií dle [22]:

1) **Sociální povahy** – důchodové připojištění, životní pojištění, půjčky, ručení atd.
2) **Zkvalitnění využívání volného času** – kulturní i sportovní aktivity, organizace zájezdů atd.
3) **Výhody se vztahem k práci** – stravování, výhodné ceny firemních produktů, příspěvek na dojíždění, pracovní oděv, vzdělání atd.
4) **Výhody spojené s postavením ve firmě** – automobil pro osobní účely, mobilní telefon, byt atd.

1.5 Hodnocení práce

Ve společnostech jsou vykonávány různé druhy prací, které je třeba zhodnotit ve smyslu jejich namáhavosti a náročnosti s následným zařazením do relací a právě v tomto smyslu je založené hodnocení prací. „*Hodnocení práce tak představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami*.“ [1, str. 518]

Hodnocení práce představuje systematické určování hodnoty jednotlivých prací v komparaci s dalšími pracemi prováděnými ve firmě. Účel hodnocení je zacílen na zjištění potřebných kvalifikací, namáhavosti a přidané hodnoty firmě s konečným výsledkem v sestavení základní mzdových relací (tarifů). Konkrétní výkony zaměstnanců jsou diferencovány mzdovými formami. Mzdové tarify vzniklé hodnocením práce nejsou konečnými. [22]

K hodnocení prací je třeba shromáždit veškeré informace o nich z popisů pracovních míst, organizačních řádů a všech dostupných dokumentů a zkušeností. Důležitá je i volba faktorů, které jsou k vykonávání prací důležité a které budou zásadními při volbě, případně i v jakém relativním významu. O konečné hierarchii rozhodne volba metody hodnocení, které lze rozdělit na sumární, analytické a tržní oceňování. [1][22]

1.5.1 Sumární hodnocení práce (kvantitativní, neanalytické)

Sumární metody hodnotí práce jako celek bez bližší analýzy jednotlivých faktorů a prvků těchto činností. Tyto metody jsou považovány za velice jednoduché, časově nenáročné, ovšem výraznou nevýhoda je spatřena ve vysokém podílu subjektivity hodnotitele při zařazování prací do jednotlivých oddílů. [22]

- **Metoda pořadí**

Metoda pořadí prací je nejjednodušší a nejrychlejší metodou hodnocení práce, kdy jsou práce (pracovní místa) seřazovány dle jejich obtížnosti přiřazené společností od nejlehčí po nejobtížnější. Vysokou nevýhodou je existence subjektivního vlivu v řazení prací a absolutní absence interpretace komparace významů a rozdílů jednotlivých prací. [1][22]

- **Katalogová metoda**

Katalogová (klasifikační) metoda je zahájena rozčleněním prostoru na větší počet skupin (stupňů) prací s podrobně popsanými vlastnostmi faktorů – modelovými popisy. Počet tříd závisí na rozsahu dovedností, povinností, odpovědnosti a dalších požadavků existujících ve skupině prací, které jsou hodnoceny. Metoda je velice citlivá na pečlivost a úplnost informací včetně mírné subjektivity. V ČR lze použít Jednotný katalog vydaný Federálním ministerstvem práce a sociálních věcí. [1][22][13]

- **Metoda párového porovnání**

Párové porovnávání prací spočívá v postupném srovnávání dvojic prací, kdy jsou mezi dvě práce rozděleny vždy dva body. Práce s vyšší hodnotou obdrží 2 body, srovnatelné práce po 1 bodu a s nižší hodnotou žádný bod. V závěru je proveden součet bodů a vytvořeno pořadí. [1]

1.5.2 Analytické hodnocení prací

Analytické metody využívají rozčlenění prací na určité množství faktorů a prvků v nich obsažených s případným přidáním vah jejich relativního významu pro danou práci. V praxi jsou využívány častěji než metody sumární pro minimalizaci nerovností a větší objektivitu, navzdory své finanční a časové náročnosti. [1]

- **Bodovací metoda**

Bodová metoda je postavena na rozdělení práce na placené faktory, následně na subfaktory. Faktory jsou voleny univerzálně pro každou hodnocenou práci (např. znalosti, dovednosti, odpovědnost, atd.). Subfaktory mohou být rozhodování, odpovědnost za práci jiných atd. Každému faktoru, subfaktoru jsou přiřazeny váhy pro zohlednění významnosti dané vlastnosti pro příslušnou práci. Pracím jsou přiděleny body dle jednotlivých stupňů, ty vynásobené vahami a po konečném součtu vytvořeno pořadí prací. [1][22]

- **Analytické porovnávání**

Analytické porovnávání vychází z analýzy faktorů, které jsou částmi prací. Analytické porovnávání se na rozdíl od bodové metody užívá v okamžiku nutného zařazování, kdy bylo již provedeno počáteční hodnocení dostatečného počtu modelových, vzorových prací. [1]

- **Metoda faktorového porovnávání**

Metoda řad pořadí je velmi podobnou bodovací metodě vyjma dělení na subfaktory. Bodové skóre faktorů je nahrazeno třemi úrovněmi hodnot díky párovému porovnávání v rámci jednotlivých faktorů na úrovních pracovních míst. Faktorům jsou přiřazeny váhy dle jejich závažnosti. Pořadí je získáno součinem úrovně faktoru a vahou a následným součtem výsledků pro každou práci. [1]

1.5.3 Tržní ocenění práce

Tato metoda vychází z dostupných informací na trhu práce, a sice porovnávání tržních mzdových sazeb srovnatelným pracím uvnitř vlastní firmy. S ohledem na vnitřní faktory tak může přisoudit rozvržení jednotlivých prací jednoduše a rychle dle externích zvyklostí. [3]

1.5.4 Vazba hodnocení práce a odměňování

Při většině zmíněných metod hodnocení práce je výsledkem pořadí prací na základě interních faktorů, tedy hodnoceny práce uvnitř společnosti. Pro aplikaci hodnocení do mzdových tarifů je nutné zohlednit i externí faktory a peněžně je vyčíslit. [22]

V případě metody pořadí je výstupem pořadí prací, které jde porovnat s pořadím stávajících tarifů. Zjištěné odlišnosti v pořadí jsou upraveny pohyblivostí mzdových tarifů u pracovních míst tak, aby došlo ke sladění. [1]

U bodové metody je možné provést buď přiřazení peněžní částky každému bodu a vypočítat pro každou práci součin, anebo provést součin bodů a jejich peněžní hodnoty přičíst k určité pevně stanovené částce. Tato pevně stanovená částka bude odpovídat nulové hodnotě práce a bude odvozena od minimálního mzdového tarifu. Určuje i peněžní koeficient = výši peněžní částky za jeden bod. [1]

Další vedlejší metodou je mzdové šetření zjišťující více informací o mzdách, platech, mzdové politice a dalších informací o odměňování z externích zdrojů v rámci regionu nebo oboru. Šetření může být provedeno společností samotnou anebo specializovanou institucí jako např. Český statistickým úřadem a dalšími institucemi. Metoda částečně navazuje na tržní ocenění práce, kdy společnost získá více informací o ocenění práce v jiných společnostech a může poupravit své tarify a metodiku. Zohlednění mzdových šetření probíhá prostřednictvím mzdových křivek vyjadřující vztah relativní hodnoty práce a mzdového tarifu. Mzdové křivky jsou grafickým znázorněním tarifů jedné společnosti a ostatních, kdy na ose souřadnic x se nachází např. bodové hodnoty prací, na ose y mzdové tarify. Grafická interpretace spočívá v porovnání křivek a tarifů vlastní a cizích společností s případným vyrovnáním odlišností. [13]

Provázanost na odměňování si vynucuje zohlednění i dalších externích vlivů, např. zásahy státních orgánů na změny pravidel pro odměňování nebo na důsledky kolektivního vyjednávání. Příkladem může být zákonem stanovená minimální mzda. [21]

Právě hodnocení práce u etablovaných společností v kontinentální Evropě výrazně navazuje na tvorbu tarifů mezd, které jsou popsány v kapitole 1.7.

1.6 Analýza tržních sazeb

Hodnocení právě je využito ke stanovení interních relací jednotlivých prací, ovšem k udržení konkurenceschopnosti na trhu práce s ohledem na tržní sazby determinuje jejich analýzu, mzdová šetření. Analýza tržních sazeb má za úkol zjistit průměrné odměňování za jednotlivé práce, zejména ty, které mohou být trhem velmi ovlivněna a spolu s hodnocením práce s ohledem na význam prací pro organizaci sestavit mzdový systém, resp. stupnici mzdových tarifů. Mzdová šetření po užití určitých kompromisů s interními vlivy organizace mají pomoci určit referenční body mzdových rozpětí tak, jak je to popsáno v následujícím textu. [1]

1.7 Stupnice mzdových tarifů

Stupnice mzdových tarifů jsou hlavní součástí diplomové práce, a proto jim je věnována zvýšená pozornost. Již na obrázku 4 je názorně zobrazena provázanost mezi mzdovým systémem, mzdovými formami a tarifní soustavou.

Tarifní soustava je založena na pojmu tarifní mzdy, který představuje zaručenou část individuální mzdy a zahrnuje právě mzdový tarif (zaručenou mzdu) a příplatky za nestandardní pracovní podmínky. [12]

Nejdůležitějším pojmem tarifní soustavy je stupnice mzdových tarifů zakládající se na hierarchii jednotlivých tarifních stupňů zaručených mezd (tarifů) prací, kde jsou zohledněny rozdíly prací a shlukovány práce podobné složitost, namáhavosti a odpovědnosti, resp. poměrně shodné vnitřní hodnoty determinované hodnocením práce, zohledněné externí vlivy zjištěné mzdovými šetřeními a mzdovými sazbami. Tarifní stupně jsou oceněny příslušnými mzdovými tarify Kč za hodinu či měsíc. [1]

Tato kapitola je zaměřena na vysvětlení pojmů zaručené mzdy, hlavní zásady a funkce tarifních stupnic, jejich typy, tvorba a diferenciace jednotlivých stupnic s popisem jednotlivých analytických ukazatelů tarifních stupnic.

1.7.1 Zaručená (tarifní) mzda

Zaručená mzda je synonymem pro pojem mzdový tarif, který jej představuje. Mzdového tarify tvoří ocenění pro tarifní stupně a ty tarifní stupnici rozdělení jednotlivých prací. Mzdového tarify poskytují určitou jistotu zaměstnance na danou výši peněžité odměny při splnění kvalifikačních požadavků a standardního výkonu na daném místě. [12]

Zákoník práce zaručenou mzdou rozumí mzdu nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru. [24]

Česká legislativa v roce 2008 nahradila tarifní stupnici o 12 stupních novou stupnicí o 8 stupních. Nejnižší mzdový tarif je založen na úrovni minimální mzdy a další jsou stanoveny právě na základě diferenciace dle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti jednotlivých skupin prací.

Tabulka 3: Nejnižší úroveň zaručené mzdy

Skupina prací	**Nejnižší úroveň zaručené mzdy**	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	50,6	8 500
2.	55,9	9 400
3.	61,7	10 400
4.	68,1	11 400
5.	75,2	12 600
6.	83	13 900
7.	91,7	15 400
8.	101,2	17 000.

Zdroj: [9]

1.7.2 Hlavní zásady a funkce stupnic mzdových tarifů

Tarifní stupnice by měla zohledňovat několik **zásad** dle [1]:

- být v souladu s firemní kulturou, celkovou kulturou a potřebami organizace a pracovníků,
- usnadnit řízení mzdových relací,
- dosáhnout spravedlnosti, slušnosti, důslednosti a průhlednosti v řízení odměňování,
- být schopny adaptace na tržní prostředí a změny na trhu práce,
- usnadnit soustavný rozvoj a flexibilitu výkonu práce,
- poskytnout prostor pro odměňování přínosu, výkonu, přírůstku dovedností a schopností,
- vyjasnit příležitosti odměňování a kariéry,
- mít logickou konstrukci přispívající k jasné srozumitelnosti,
- umožnit kvalitní kontrolu realizace mzdové politiky a kontrolu rozpočtu.

Vysoký podíl tarifní složky mzdy za vykonanou práci může v dnešní době znamenat i značnou sílu odborů, které usilují o sociální jistoty zaměstnanců. Tarifní stupnice dnes v návaznosti na zásady jejich tvorby plní tyto **základní funkce**:

- ocenění standardního pracovního výkonu zaměstnanců,
- propojuje cíle strategie lidských zdrojů a odměňování,
- umožňuje srovnání vnitřních a vnějších mzdových relací,
- poskytují signál o mzdovém postupu při změně postavení či kariérním vzestupu,
- pomáhají ke kontrole mzdových nákladů
- a jsou základnou pro informování zaměstnanců o mzdové diferenciaci. [12]

1.7.3 Typy stupnic mzdových tarifů

Organizace využívají různé typy tarifních stupnic, o kterých bude pojednáno v této podkapitole. Rozdílnost tarifních stupnic vychází zejména z různé míry mzdové diferenciace zohledněné:

- rozpětím celé stupnice,
- rozdíly mzdových tarifů mezi tarifními stupni,
- šíře rozpětí jednotlivých tarifů. [12]

V této práci budou rozebrány ještě další ukazatele diferenciace, nicméně základními měřítky pro typ výchozích typů tarifních stupnic jsou hlediska. V praxi se využívá následujících dvou druhů tarifních stupnic:

1) **stupnice s pevnými mzdovými tarify** – tarifní je vyjádřen jedním mzdovým tarifem (oceněním), např. 9000 Kč/měsíc.
2) **stupnice se mzdovými tarify s rozpětím** – každý tarifní stupeň má horní a dolní hranici pro zohlednění skutečného pracovního výkonu nebo dosaženou kvalifikaci, kdy může dojít i k překrývání. [12]

Základními typy tarifních stupnic (struktur) jsou struktury úzkých stupňů, širokostupňové, širokopásmové, struktury druhů prací, skupin kariér a mzdové bodové stupnice.

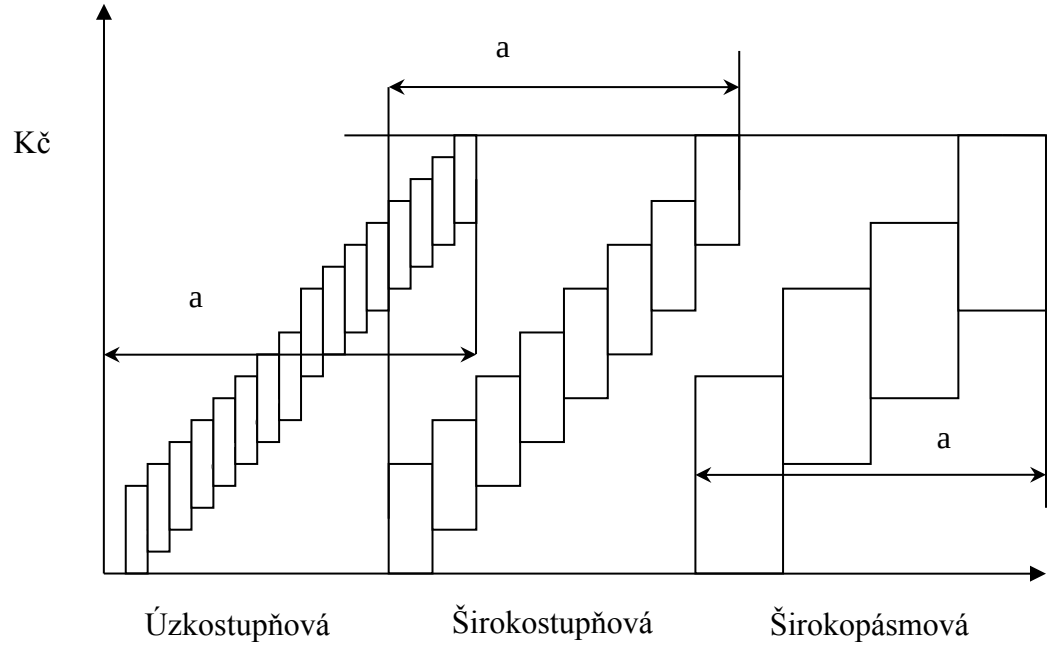
Úzkostupňovou strukturu (mnohastupňovou) tvoří velké množství vzhledem k rozpětí úzkých stupňů, většinou deset a více, typické zejména pro veřejný sektor s až 18ti stupni. Stupně jsou definovány buď hranicemi zjištěnými pomocí hodnocení práce anebo definicemi a profily, které poskytují informace o faktorech rozhodujících o zařazení práce. Výrazným problémem úzkých stupňů je zmatečná struktura a nepřehledné nadhodnocování prací a jejich přesouvání s ohledem na problémové zařazení do stupňů. [1]

Širokostupňové strukturu jsou používané větším podílem společností vzhledem ke snížení problému nepřehledného zařazování prací to úzkých stupňů. Struktura je tvořena 6-10 stupni

Širokopásmové struktury mají v průměru 4-5 stupňů a jsou charakterizovány anglických pojmem broad branding. [2] Rozdíl od širokostupňových struktur spočívá

ve větší užití externích vlivů tržních sazeb a zvýšení flexibility v odměňování. Při koncepci pásem je podstatou zvolení referenčních bodů dle tržních sazeb a následně seskupování podobných rolí. V souvislosti s určováním hranic došlo ke zvýraznění významu hodnocení práce. [1]

Smyslem implementace širokopásmových stupnic je umožnit nadřízenému flexibilní rozhodování o mzdách dle výkonu a přínosu, posílit autoritu vedoucích zaměstnanců, zjednodušit administrativní řízení mezd, u plošších struktur organizací podpořit rozvoj kariéry a prohlubování kompetencí a snížit tlak na zvyšování počtu stupňů. [12]



Obrázek 7: Struktura úzkých stupňů, struktura širokých stupňů a širokopásmová struktura

Zdroj: [3][1]

Mzdové bodové stupnice *„jsou složeny z rostoucích či přírůstkových řad „placených bodů" v rozpětí od nejméně k nejvýše placeným pracím zahrnutým do struktury. Obvyklý přírůstek mzdové bodové stupnice je mezi 2,5 a 3 %. Přírůstek může být stabilní v celé stupnici, nebo může být na různých úrovních různý, přičemž se někdy s rostoucí úrovní zvyšuje. Stupně prací jsou spojeny s bodovou stupnicí a mzdová / platová rozpětí pro stupně jsou definována pomocí odpovídající stupnice placených bodů. Šíře stupňů může být různá a skupiny (druhy) prací mohou mít rozdílné mzdové bodové stupnice. Postup v rámci stupně je založen na délce zaměstnání na daném místě.“* [1, str. 539]

Porovnání základních typů struktury mzdových stupnic je znázorněno v tabulce 4.

Tabulka 4: Souhrnná analýza různých struktur stupňů a mzd./platových struktur

Typ struktury	Rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Úzkých stupňů	Posloupnost 10 a více stupňů. Úzká mzdová rozpětí 20-40 %. Zvýšení souvisí s výkonem.	Jasně ukazuje relace mezi odměnami. Usnadňuje kontrolu a řízení. Snadno srozumitelná.	Vytváří strnulé hierarchie. Náchylná k nekontrolovatelnému růstu mezd. Nevhodná pro plochou organizaci.	Byrokratické organizace. Důkladná a přísná kontrola. Prostor pro zvýšení výkonu.
Širokých stupňů	Posloupnost 6-9 stupňů práce, široká mzdová rozpětí 40-50 %. Zvýšení souvisí s přínosem.	Jako u struktur úzkých stupňů ale navíc: širší stupně lze definovat jasněji, lépe lze kontrolovat spontánní přesun do vyšších stupňů.	Příliš velký prostor pro zvyšování mezd a platů. Lze nabídnout kontrolní mechanismus, ale je obtížné jej řídit. Může to být nákladné.	Lepší diferenciace stupňů a zařazování prací. Problém velkého růstu mezd a platů. Prostor pro odměňování přínosu.
Široko-pásmová	Řada často 5-6 širokých pásem. Šíře mezi 50-80 % rozpětí. Zvýšení souvisí s přínosem a schopnostmi.	Pružnější. Odměňuje laterální rozvoj a růst schopností. Vyhovuje novému stylu organizací.	Vytváří nerealistická očekávání, pokud jde o prostor pro růst mezd. Zdá se, že omezuje prostor pro povýšení. Obtížně srozumitelná. Problémy spravedlivého odměňování.	V plochých procesech založených flexibilní organizací. Více flexibility při stanovování mezd. Zájem o soustavné zlepšování a laterální rozvoj.
Bodová stupnice	Řada zvyšujících se bodů pokrývajících všechny práce. Lze připojit stupně. Zvýšení souvisí s délkou zaměstnání.	Snadno se řídí. Zvýšení platu není založeno na úsudku manažerů.	Žádný prostor pro diferenciaci odměn podle výkonu. Může být nákladná kvůli tomu, že personál se nekontrolovaně pohybuje vzhůru.	Veřejný sektor, dobrovolné organizace. Když se věří, že je nemožné správně a důsledně měřit rozdíly v úrovni výkonu.

Zdroj: [3]

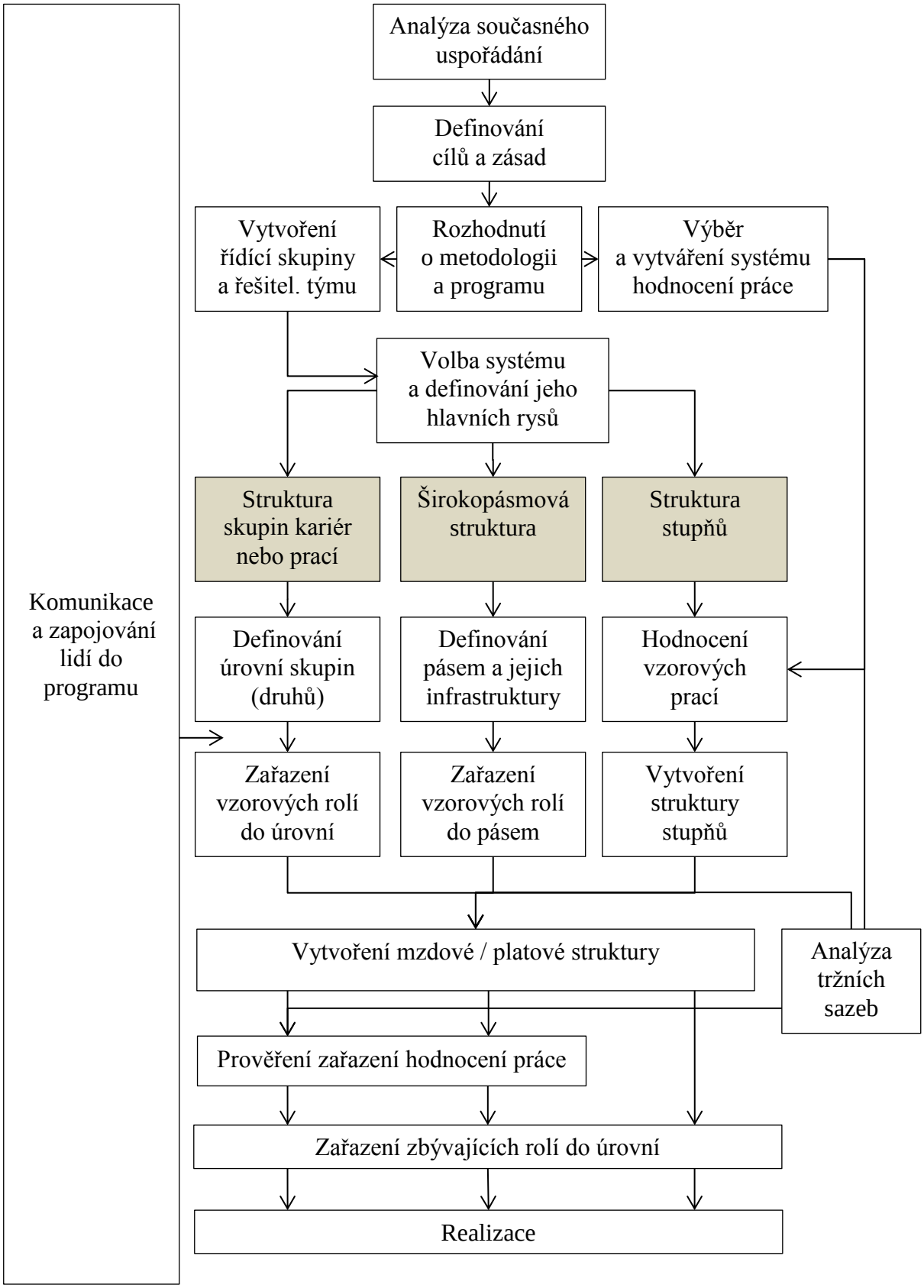
1.7.4 Vytváření stupňů mzdových tarifů

Vytváření platových stupnic prochází několika rozhodnutími. Volba možností struktur je široká, upozorňuje na to podkapitola 1.7.3. Na tvorbu tarifních stupnic jako proces se zaměřuje následující postupový diagram.

Významným východiskem pro vytvoření stupnice je systém analytického hodnocení práce. V případě struktur stupňů bývá rozhodnutí o počtu a šíři stupňů obvykle zakládáno na analýze pořadí bodů (žebříčku), dosažených při **hodnocení práce.** Zejména u širokopásmových struktur je využíváno provizorní rozhodnutí o počtu pásem a následné zařazování rolí do pásem. Hodnocení práce je pak užito až při prověřování umístění rolí a s dodatečným doděláním pásem. Sekvence dalších kroků zobrazuje postupový diagram na obrázku 8. [1]

Zatímco po analýze současného uspořádání následuje definování cílů a zásad tarifních stupnic, dále se rozhoduje o metodologii a programu tvorby. Vytváří se řídící skupiny a systémy hodnocení práce, které budou využity v dalších fázích. Po volbě systému a definování jeho hlavních rysů jde o zvolení struktur, definování úrovní a zařazování rolí do těchto úrovní, popř. vytvoření struktury stupňů. Po vytvoření platové struktury za pomoci analýzy tržních sazeb, hodnocení práce, je na řadě prověřování hodnocení práce, zařazení zbývajících rolí a realizace systému. Kompletní tvorbu provází neustálá komunikace a zapojování lidí do programů.

Úvodním rozhodnutím by mělo být zvolení umístění hranicí stupňů, které vychází z hodnocení práce a je ovlivněno úvahami o počtu a šíři stupňů. Možností platové struktury bude i zvolení rozdílů mezi stupni, zda dojde k překrývání a výši jejich stupňování – progrese. Rozhodnutí vychází z rozhodnutí o referenčním bodu. [2]



Obrázek 8: Postupový diagram: vytváření nové struktury stupňů a mzd. / platové struktury

Zdroj: [1]

Velice důležitým krokem je **volba hranic jednotlivých stupňů**. Analytické hodnocení prací vede k vytvoření pořadí prací (jejich žebříčku) a je třeba rozhodnout o hranicích v tomto pořadí a shluky jednotlivých prací. Hranice se umísťují do největších mezer mezi jednotlivými pracemi v pořadí. Velké rozdíly mezi nejhůře hodnocenou prací ve vyšším stupni a nejlépe hodnocenou prací v nižším stupni pomáhá vysvětlit rozdělení těchto prací. [2]

Jestliže pořadí prací nenabízí významné „zlomy“, pak se používají zásady:

- Práce s indikovanými faktory by měly být umístěné tak, že jsou si více podobné mezi sebou než s jakoukoli prací v sousedním stupni.
- Uznávat hierarchii organizace, což není zásadou, na které by se zpravidla lpělo.
- Hranice by neměly být umístěny mezi práce ryze mužů a žen.
- Neměly by být umístěny bezprostředně nad práce, které vykonává velké množství lidí.
- Šíře stupně z hlediska bodů hodnocení práce by měla představovat významný krok v požadavcích tak, jak to naznačil systém hodnocení práce. [1]

Postup pro vytvoření tarifní soustavy se skládá ze šesti následujících kroků:

1. Vytvoření seznamu veškerých pracovních činností a funkcí.
2. Vytvoření pořadí (žebříčku) těchto činností dle míry složitosti, namáhavosti a odpovědnosti. Pořadím je vytvořeno základní odstupňování pracovních činností. Toto pořadí je tvořeno přímo v organizaci vzájemným porovnáváním pracovních činností, kdy vznikne firemní kvalifikační katalog.[1] Další možností vytvoření žebříčku prací je využití národního katalogu prací, v němž je obsaženo na 400 povolání z několika desítek oborů.[2]

[1] Například společnost České dráhy, a.s. mají Katalog prací ČD, a.s., směrnice PERs40-A-2010, platné do odvolání.

[2] NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

3. Třetím krokem tvorby je přiřazení mzdových tarifů k pracím v žebříčku. Ocenění prací se přiřazuje buď přímo, anebo je žebříček rozdělen do několika stupňů (shluků) na základě podobnosti, viz výše popsaný postup tvorby hranic atd. Skupiny jsou nazvány tarifními třídami.
4. Rozhodnutí, zda jsou mzdové tarify stanoveny buď pevně anebo v rozpětí. Volba závisí na formě mzdy a motivačním využití tarifní soustavy.
5. Optimalizace tarifní soustavy s ohledem na struktury úzkostupňové atd. Podnik má možnost stanovit buď jemnější odstupňování pevných tarifů s větším počtem tarifních tříd, nebo výraznější odstupňování tarifů s menším počtem tarifních tříd.
6. Mzdové tarify jsou přiřazeny zaměstnancům, vysvětleny, srozumitelné a transparentní.

1.7.5 Mzdové rozpětí

Mzdové nebo platové struktury jsou definovány jedna rozpětím celé stupnice a rozpětím jednotlivých stupňů. V případě rozpětí celé stupnice jde o rozdíl mezi vyšší částkou nejvyššího tarifu a naopak nejmenší částkou nejnižšího tarifu. [1]

Podobným způsobem se vypočítá mzdové rozpětí i v rámci jednoho stupně, tedy rozdílem vyšší hranice stupně ($MAX_{(t)}$) a nižší hranice stupně ($MIN_{(t)}$), jak naznačuje následující tabulka a vzorec. Toto rozpětí je poskytnuto vedoucím pro zvyšování mzdy na základě výkonu, schopností, přínosu nebo doby zaměstnání. [5]

Tabulka 5: Mzdové rozpětí

Číslo třídy	Nejnižší částka v t-té třídě (t)	Nejvyšší částka v t-té třídě (t)
t	$MIN_{(t)}$	$MAX_{(t)}$

Zdroj: vlastní zpracování

$$\text{Šíře } rozpětí_{(t)} = MAX_{(t)} - MIN_{(t)}$$

t.....pořadí třídy, pro kterou se počítá rozpětí (t = 1, 2,…,n)

$MAX_{(t)}$.....nejvyšší bod rozpětí v t-té třídě

$MIN_{(t)}$.....nejnižší bod rozpětí v t-té třídě

Je rozlišováno mnoho faktorů ovlivňujících šíři stupňů:

- názor na velikost podílu ovlivňování odměny na základě výkonu,
- zásady spravedlivé a rovné odměny mužů a žen,
- pohled na počet stupňů, čím více stupňů, tím menší jejich šíře,
- rozhodnutí o velikosti přírůstků ve mzdové bodové stupnici. [1]

1.7.6 Relativní šíře rozpětí

Ze mzdového rozpětí daného stupně (třídy) je odvozeno šíře rozpětí, resp. relativní šíře rozpětí. Jedná se o rozdíl, resp. prostor v rámci stupně dle pojmu mzdové rozpětí (šíře, velikost) stupně relativně vztaženému k nejnižšímu bodu. Rozpětí o MIN=10.000 a MAX=20.000, bude mít relativní šíři rozpětí 50 %.

$$Relativní\ šíře\ rozpětí\ (v\ \%)_{(t)} = \frac{MAX_{(t)} - MIN_{(t)}}{MIN_{(t)}}$$

t.....pořadí třídy, pro kterou se počítá rozpětí (t = 1, 2,…,n)
$MAX_{(t)}$.....nejvyšší bod rozpětí v t-té třídě
$MIN_{(t)}$.....nejnižší bod rozpětí v t-té třídě

1.7.7 Referenční bod

Referenční bod v daném tarifu může být představován jako ocenění výkonu práce zařazené do daného mzdového stupně pro standardní výkon a odvozený od tržních sazeb na trhu. Pracovník odměňovaný na úrovní referenční (cílové) sazby je plně kvalifikovaný, schopný a zkušený v daném stupni. Referenční bod je obvykle středním bodem mzdového rozpětí. [4][5]

$$Referenční\ bod_{(t)} = RB_{(t)} = \frac{MAX_{(t)} + MIN_{(t)}}{2}$$

$RB_{(t)}$.....referenční bod v t-té třídě
t.....pořadí třídy, pro kterou se počítá rozpětí (t = 1, 2,…,n)
$MAX_{(t)}$.....nejvyšší bod rozpětí v t-té třídě
$MIN_{(t)}$.....nejnižší bod rozpětí v t-té třídě

1.7.8 Odstupňovanost

Charakteristika odstupňovanosti je zpravidla měřena procentem, o které je střední bod (referenční bod, cílová sazba) rozpětí vyšší než střední bod rozpětí nejbližšího nižšího stupně. Jedná se o přírůstek hodnoty práce. Tyto rozdíly dosahují hodnot okolo 10 až více než 25 %. Malé rozdíly mohou vyvolat tlak na přeřazení prací, naopak velké rozdíly odstupňování až 25 % mohou být přírůstkem neproporcionální změnou vzhledem k přírůstku povinností a odpovědností a touhu krajních hodnot za vidinou lákavého rozdílu ve vyšším stupni, tím tedy tlak na přeřazení. [1][5]

$$Odstupňovanost_{(t),(t-1)} = \frac{RF_{(t)} - RF_{(t-1)}}{RF_{(t-1)}}$$

t.....pořadí třídy, pro kterou se počítá rozpětí (t = 1, 2,…, n)

$RF_{(t)}$ .....referenční bod v t-té třídě

$RF_{(t-1)}$ .....referenční bod v předchozí třídě t-té třídy

1.7.9 Překrývání

Na tarifní stupnici obvykle dochází mezi rozpětími k jejich překrývání, které je možné si zvolit, nicméně je determinováno šíří rozpětí stupňů a zároveň jejich odstupňováním, tedy rozdíly jejich referenčních bodů. Odstupňování se vypočítá dle následujícího vzorce a v případech, kdy přesahuje 10 %, může způsobit nespravedlivé vyrovnávání odměn různých stupňů navzájem, např. v případě mužů a žen, kdy muži jsou umístěni na vrcholech svých stupňů a ženy mnohdy níže. Na druhé straně právě překrýváním může být zohledněn fakt, že zkušených pracovník na nižším stupni může organizaci přispět více než nezkušený na stupni vyšším. Překrývání tak dává prostor větší flexibilitě. [1][5]

$$Překrývání_{(t),(t-1)} = \frac{MAX_{(t-1)} - MIN_{(t)}}{MAX_{(t-1)} - MIN_{(t-1)}}$$

t.....pořadí třídy, pro kterou se počítá rozpětí (t=1, 2…,n)

$MIN_{(t)}$.....nejnižší bod rozpětí v t-té třídě

$MAX_{(t-1)}$.....nejvyšší bod rozpětí v předchozí třídě v t-té třídy

$MIN_{(t-1)}$ .....nejnižší bod rozpětí v předchozí třídě v t-té třídy

POUŽITÁ LITERATURA

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

[2] ARMSTRONG, M. Human resource management practise. London: Kogan Page, 2009. 433 s. ISBN 978-0-7494-5989-5

[3] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2

[4] ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1

[5] BUCHTA, M. Vybrané kapitoly z managementu – odměňování. Pardubice: Univerzita Pardubice, FES, 2013. ISBN 978-80-7395-584-7

[6] Česká republika. Listina základních práv a svobod. In Sbírka zákonů, Česká republika. 1992, roč. 1993, částka 1, usnesení předsednictva České národní rady č. 2, s. 17-23. Dostupný také z WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=22426>

[7] Česká republika. Přehled o vývoji částek minimální mzdy: Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991. In: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2013 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/871

[8] Česká republika. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/

[9] Česká republika. Předpis č. 567/2006 Sb.: Nařízení vlády 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. In: Sbírka zákonů. 2013. Dostupné z: http://www.podnikatel.cz/zakony/narizeni-vlady-567-2006-sb-/f3150233/

[10] Československá socialistická republika. Výnos ministrů o platových podmínkách techniků a úředníků v podnicích strojírenských ministerstev. V platnosti od 1. 4. 1958

[11] Český statistický úřad [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/

[12] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 st. ISBN 978-80-7179-893-4

[13] HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ A. Systémy odměňování v organizacích. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola Baňská. Technická univerzita, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6

[14] Interní zdroje podniku Iveco Czech Republic, a.s.

[15] Interní zdroje podniku RABBIT Trhový Štěpánov, a.s.

[16] Interní zdroje podniku Toyota Peugeot Citroen Automobile, s.r.o.

[17] Interní zdroje podniku ZP Keblov, a.s.

[18] IVECO CZECH REPUBLIC, a.s. *Iveco* [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: http://www.iveco.com/czech/Pages/HomePage.aspx

[19] KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

[20] KOCOUREK, J., TRYČL, L. Mzdy, plat a jiné formy odměňování. Olomouc: ANAG, 2003. ISBN 80-7263-226-4

[21] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

[22] KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. vyd. 3. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

[23] RABBIT TRHOVÝ ŠTĚPÁNOV, a.s. *RABBIT Trhový Štěpánov, a.s.* [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: http://www.rabbit.cz/

[24] ŠUBRT, B. Průměrný výdělek a další obsluha mzdy a platu. Olomouc: ANAG, 2004. 511 s. ISBN 978-80-7263-221-3

[25] TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-735-7340-9

[26] TOYOTA PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILE CZECH, s.r.o. *TPCA* [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: http://www.tpca.cz/