

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

POSTAVENÍ A ČINNOST ODBORŮ KOVO MLADÁ BOLESLAV

Denisa ŠTRYNKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 7. 12. 2015

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za poskytování rad a odborné vedení bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Zaměstnanecké vztahy a vztahy s odbory.....	10
1.1 Zaměstnanecké vztahy	12
1.2 Kolektivní pracovní vztahy.....	15
2 Postavení a činnosti odborů.....	17
2.1 Kolektivní vyjednávání.....	20
2.2 Proces vyjednávání	22
2.3 Odměňování.....	26
2.4 Kolektivní spory.....	32
2.5 Kolektivní smlouva	33
2.6 Vliv odborových organizací na ekonomiku	35
3 Ekonomická situace ŠKODA AUTO a . s.....	36
3.1 Finanční situace společnosti	37
3.2 Cíl trvale udržitelného rozvoje	39
4 Proces mzdového vyjednávání odborové organizace s vedením ŠKODA AUTO a . s.....	41
4.1 Postavení a činnosti jednotlivých orgánů při mzdovém vyjednávání	43
4.2 Práva OKMB při vyjednávání mzdového plnění	44
4.3 Kolektivní vyjednávání mezi společnostmi ŠKODA AUTO a . s. a Odbory KOVO MB.....	45
4.4 Proces mzdového vyjednávání na přelomu 2014 a 2015.....	47
5 Historie mzdového vyjednávání odborové organizace s vedením ŠKODA AUTO a . s.....	51
6 Současný mzdový systém ve ŠKODA AUTO a . s. a kolektivní smlouva	54
6.1 Výzkumné šetření.....	61
6.2 Výběr metody sběru dat	62
6.3 Výběr výzkumného vzorku	63
6.4 Průběh výzkumného šetření.....	64
6.5 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru.....	64
6.6 Zhodnocení výsledků	77

6.7 Doporučení.....	80
Závěr	81
Seznam literatury	83
Seznam obrázků a tabulek.....	86
Seznam příloh	88

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DO	Dílenská organizace
Hyundai	Hyundai Motor Czech s. r. o.
Kč	Koruna česká
OKMB	Odbory KOVO MB
PK	Paritní komise
PLZ	Plánování lidských zdrojů
PR	Podniková rada
ŠA	ŠKODA AUTO a. s.
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s. r. o.
VW	Volkswagen
Z	Řízení lidských zdrojů

Úvod

Tématem bakalářské práce je Postavení a činnosti Odborů KOVO MB. Odbory jsou dobrovolnou organizací zaměstnanců, která je zaměřená na ochranu jejich zájmu prostřednictvím kolektivního vyjednávání. Toto téma je velice rozsáhlé. Odborové organizace vykonávají spoustu činností, které mají napomoci vytvářet kladné vztahy uvnitř podniku a tím pak celkové sociální klima ve společnosti. Bakalářská práce byla zaměřena především na popis mzdového vyjednávání a na analýzu výsledků mzdového vyjednávání.

„Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech (Tomáš Baťa)“. Tento citát přesně vystihuje podstatu mé závěrečné práce. Každá společnost se přirozeně snaží o maximalizaci svého zisku. Zisku by však společnost nedosáhla, nebyť zaměstnanců, kteří kvalitně odvádí svou práci. Zaměstnanci, kteří krásná auta ve ŠKODA AUTO a . s. vymýšlejí, vyrábějí a dávají jim život, musí být za svůj kvalitní výkon řádně odměněni. K tomu, aby byli řádně odměněni, slouží právě odbory KOVO, které každoročně vyjednávají lepší mzdové podmínky a snaží se o odraz lidské činnosti v číslech, tedy ve mzdě.

Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat postavení a činnosti Odborů KOVO Mladá Boleslav se zaměřením na mzdový systém ŠKODA AUTO a . s. Analýza je prováděna prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru a k doplnění informací slouží vlastní propočty. Záměrem práce je zhodnocení dat získaných analýzou a poskytnutí přehledu o mzdovém systému a mzdovém vyjednávání Odborů KOVO Mladá Boleslav se ŠKODA AUTO a . s.

Důvodem výběru tohoto tématu je povinná praxe absolvovaná právě na Odborech KOVO MB, kde mým úkolem bylo pomáhat s přípravou podkladů na mzdové vyjednávání 2015. Mzdové vyjednávání mělo tento rok velice zajímavý průběh a bylo zaměstnanci i médií sledované. Tato skutečnost pro mne byla stimulem k provedení analýzy vlivu mzdového vyjednávání na mzdový systém. Dobrá znalost vnitřního prostředí Odborů KOVO MB mi byla při vypracování bakalářské práce přínosem.

Teoretická část se věnuje zaměstnaneckým vztahům a vztahům s odbory a postavení a činnosti odborů obecně. Klíčové činnosti pro závěrečnou práci jsou uvedeny podrobněji. Jedná se o kolektivní vyjednávání, vyjednávání jako takové,

odměňování, kolektivní spory, které mohou nastat a závěrem kolektivního vyjednávání je kolektivní smlouva. Odbory svou činností výrazně ovlivňují ekonomiku, proto je do teorie zařazena i kapitola na toto téma.

Na základě analýzy dostupných zdrojů jsem nejvíce čerpala z knihy Řízení lidských zdrojů od Michaela Armstronga, kde jsou zaměstnanecké vztahy a kolektivní pracovní vztahy podrobně rozpracovány. Dále z knihy Management lidských zdrojů od Zuzany Dvořákové. Tato kniha je aktuálnější z roku 2012, oproti předchozí. Pro zpracování kolektivních sporů a kolektivní smlouvy byly použity zdroje jako zákon o kolektivním vyjednávání a zákon práce. Z cizích zdrojů mi byla velice nápomocna kniha Human resource management od Duraie, kde bylo podrobně zpracováno postavení a činnosti odborů. Dalším významným cizím zdrojem byla stejnojmenná kniha od Geeta, ze které jsem čerpala proces vyjednávání, který byl aplikován i do konkrétního procesu mzdového vyjednávání 2014/2015. V praktické části byla podstatným zdrojem kolektivní smlouva, směrnice a předpisy a významný byl i Škodoväcký odborář, který podával každý týden aktuální informace o průběhu mzdového vyjednávání.

1 Zaměstnanecké vztahy a vztahy s odbory

Kapitola 1 se věnuje rozdělení pracovních vztahů na zaměstnanecké vztahy a kolektivní pracovní vztahy, zaměřuje se na společné objekty a odlišnosti, které tyto vztahy mají. Zaměstnanecké a kolektivní pracovní vztahy jsou podrobněji rozpracovány v jednotlivých podkapitolách. Kapitola také uvádí několik definicí odborové organizace.

Je potřeba si uvědomit, že v dnešní době je vnější okolí firmy obtížné. Proto by měl podnik spolupracovat se zaměstnanci a snažit se vytvořit v klíčových oblastech kladné vztahy, díky kterým pak mohou společně dosáhnout stanovených cílů.

Ve firmě vznikají **individuální pracovní vztahy** (zaměstnanecké vztahy), které chápeme jako vztah mezi jednotlivci a zaměstnavateli. Dále v podniku vznikají **kolektivní pracovní vztahy**, které chápeme jako vztahy mezi zaměstnanci, zaměstnavateli a odborovými organizacemi nebo vztahy mezi odborovými organizacemi a odborovými svazy. Dalším významným vztahem může být **tripartita**, kde je dalším účastníkem stát.

Individuální pracovní vztahy a kolektivní pracovní vztahy mají **společné** cíle, předmět vyjednávání a metody jednání.

- *Cílem* obou vztahů je zajištění sociálních potřeb pracovníků, zajištění všech jejich nároků, dopracování se k sociálnímu míru a pracovní spokojenosti.
- *Předmětem vyjednávání* jsou především oblasti, které utváří sociální a ekonomické prostředí, řadíme sem například podmínky zaměstnání, sociální a mzdové nároky, adaptace a rekvalifikace pracovníků, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) a další.
- *Metody jednání* souvisí obzvláště s oboustrannou komunikací a výměnou informací subjektů. Jestliže bude v organizaci probíhat kvalitní komunikace a řádná výměna informací, předejde se tak možným konfliktům.

Rozdílnost zaměstnaneckých a kolektivních pracovních vztahů je určena počtem subjektů vyjednávání, právní základnou vyjednávání, rozsahem oprávnění vyjednat, metodami vyjednávání a sférou vlivu.

- *Počet subjektů vyjednávání* je u zaměstnaneckých vztahů vždy roven dvěma (zaměstnavatel a zaměstnanec), u kolektivních pracovních vztahů se jedná o vztah mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi nebo o vztah mezi odborovými organizacemi a svazy zaměstnavatelů a v tripartitním jednání přistupuje jako další subjekt stát.
- *Právní základna vyjednávání* se odlišuje zákonnými normami, které regulují rozsah, podmínky, předmět, počet subjektů a postup při vyjednávání, například zákon o kolektivním vyjednávání nebo zákoník práce.
- *Rozsah oprávnění vyjednat* je rozdílný ve stanovení obsahu a práva k vyjednávání, odchylná je také míra práv a povinností v zastupování.
- Na *metody vyjednávání* jsou kolektivní pracovní vztahy zaměřeny ve větší míře než zaměstnanecké vztahy. Snaží se podrobně stanovit pravidla a způsob řešení konfliktů. Pokud vzniknou konflikty, jsou určeny i časové horizonty pro dílčí fáze vyjednávání.
- Pod pojmem *sféra vlivu* si představme u zaměstnaneckých vztahů ovlivnění vztahu jednotlivce a určitého zaměstnavatele, u kolektivních pracovních vztahů pak ovlivnění podniku, skupiny podniků v odvětví nebo stát a její legislativy (Dvořáková, 2012).

V této kapitole je vymezen nejdůležitější pojem bakalářské práce, jimž jsou odbory. Existuje mnoho variací, jak mohou být odbory definovány:

Odbory jsou definované jako organizace, jejíž snahou je zlepšit materiálové blaho zaměstnanců, především zvyšování mezd.

Odbory jsou vymezeny jako dobrovolná organizace zaměstnanců, zaměřených na ochranu zájmů skrz kolektivní vyjednávání.

Zaměstnanecké odbory jsou zakládány primárně za účelem regulace vztahů mezi dělníky a zaměstnavatelem nebo mezi dělníky navzájem.

Odbory jsou organizace, jejíž členové se skládají z řad zaměstnanců, kteří se snaží uspořádat a reprezentovat zájmy jak na pracovišti, tak ve společnosti a usilují o regulaci vztahů se zaměstnavatelem přes proces kolektivního vyjednávání s managementem (Torrington, 2008).

Odbory jsou dobrovolné sdružení zaměstnanců (bývalých zaměstnanců). Posláním odborového sdružování zaměstnanců je ochrana, obhajování a efektivnější prosazování sociálních (týden dovolené navíc, podpora kulturního života zaměstnanců, zlepšení pracovních podmínek na pracovišti) a hospodářských zájmů (ekonomické a mzdové cíle). Odborová činnost musí být politicky a finančně nezávislá (Mazánková, 2010).

1.1 Zaměstnanecké vztahy

Jestliže se chce podnik v dnešní době ubránit konkurenci, zachovat si své postavení na trhu, jedním slovem být úspěšný, musí disponovat kladnými zaměstnaneckými vztahy.

Zaměstnaneckými vztahy rozumíme vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pokud jsou individuální pracovní vztahy hodnotné, zaměstnanci jsou spokojeni a mohou dobře vykonávat svou práci, práce je následně kvalitně provedena a výsledný produkt či služba jsou více úspěšné na trhu. Stejně tak pro druhou stranu, zaměstnavatele, jsou kladné zaměstnanecké vztahy významné a to především z hlediska úspěšnosti na trhu a prosperity firmy.

Do jistého pracovního vztahu k organizaci přistupuje jedinec již ve chvíli, kdy se uchází o zaměstnání. Na základě tohoto vztahu od sebe subjekty (budoucí zaměstnanec a zaměstnavatel) mohou získat informace. Jestliže je určitému jedinci nabídnuto zaměstnání, zintenzivní se tok informací ze strany zaměstnavatele k zaměstnanci, vztah má nyní formu vyjednávání nad obsahem pracovní smlouvy. Pracovní smlouva slouží také jako prevence neshod nezdravých zaměstnaneckých vztahů. Poté co jedinec nastoupí na pracovní místo, nastane „skutečný“ zaměstnanecký vztah (Koubek 2006).

Zaměstnanecké vztahy zahrnují v moderním pojetí nejen formální, ale také neformální vztahy.

Formální vztahy jsou usměrňované různými pravidly stanovené v určité pracovní skupině (rozdělení odměn ve skupině), platnými v rozsahu firmy (vyřízení stížností, pracovní řád) nebo stanovené celostátně (Zákoník práce) popřípadě v mezinárodní působnosti (Evropská sociální charta).

Neformální vztahy jsou více užívané v praxi a realizují se mezi vedoucím týmu a pracovníky. U tohoto vztahu se většinou projeví osobní charakteristika účastníka (Koubek, 2011).

Individuální pracovní vztahy jsou upravené zákoníkem práce, pracovní smlouvou, kolektivní smlouvou a pracovním řádem (Koubek, 2006).

Zaměstnanecké vztahy se odrážejí v hodnotě mezilidských vztahů na pracovišti i v jednotlivých pracovních skupinách a jsou stěžejní pro sociální klima podniku. Sociální klima podniku znázorňuje typ převažujících vztahů mezi pracovníky na pracovišti (Vochozka, Muláč, 2012).

Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli doprovází nejen vznik a úpravy pracovního poměru, ale i jeho ukončení. Chování zaměstnavatele při odchodu pracovníka může ovlivnit vztahy i se zůstávajícími pracovníky, například vliv na pracovní morálku, důvěra organizaci (Koubek, 2006).

Personální oddělení v zaměstnaneckých vztazích

Personální oddělení má podstatnou úlohu v zaměstnaneckých vztazích. Pomáhá především zavádět a udržovat formální procesy. Personální útvar může přispět k vytvoření a zachování příznivé atmosféry v zaměstnaneckých vztazích. Personální činnost v zaměstnaneckých vztazích se zaměřuje na vytvoření příznivých podmínek, vytvoření dobré spolupráce, získání loajality zaměstnanců, vytvoření společné hodnoty sdílené zaměstnancem a zaměstnavatelem, dále určují postup v kolektivních vztazích s odbory, snaží se o vytvoření harmonických vztahů na základě partnerství (Armstrong, 2007).

Politika zaměstnaneckých vztahů

Politika zaměstnaneckých vztahů je stanovisko zaměstnavatele k tomu, jaký vztah mezi vedením organizace, zaměstnanci a jejich odbory management zamýšlí mít a jak má být spojitost mezi těmito subjekty uskutečňována. Cílem je vytvoření a zachování produktivních, pozitivních a spolupracujících vztahů.

Politika zaměstnaneckých vztahů souvisí:

- s uznáním odborů v organizaci za partnera,
- s rozsahem oblastí kolektivního vyjednávání,

- s postupy u zaměstnaneckých vztahů (postupy vztahující se na propouštění zaměstnanců, vyřizování stížností),
- s určením pracovních podmínek,
- s uspořádáním práce, do jaké doby může zaměstnavatel rozhodovat sám, než se obrátí na odbory (Armstrong, 2007).

Existují 4 hlavní přístupy zaměstnaneckých vztahů.

- **Nepřátelský přístup** znamená, že se firma rozhoduje sama za sebe a pracovníci se musí přizpůsobit.
- **Tradiční přístup** je vhodný pro každodenní pracovní vztahy. Zaměstnavatel předloží návrhy a pracovníci na ně mohou prostřednictvím jejich představitelů reagovat.
- **Partnerský přístup** znamená zapojování zaměstnanců do vytváření jednotlivých oblastí politiky. Organizace si zachovává právo řídit.
- Posledním přístupem je **Sdílení moci**, kde jsou pracovníci zapojováni jak do každodenního, tak do strategického rozhodování (Pechová, 2013).

Strategie zaměstnaneckých vztahů

Strategie zaměstnaneckých vztahů vyjadřuje, jakým způsobem mohou být cíle pracovních vztahů dosaženy, udává směr a odpovídá na otázky typu: „Jak se dostaneme odsud tam?“

Strategie zaměstnaneckých vztahů udává:

- **formy uznávání** - uznání či neuznání odborů za partnera,
- **formy vyjednávání** - s více odborovými svazy nebo u jednoho stolu,
- **formy zapojení zaměstnanců** – zapojení zaměstnanců probíhá nepřímou formou (obcházení předcházení představitelů odborů) nebo přímou formou (přímá komunikace s pracovníky),
- **zlepšování atmosféry zaměstnaneckých vztahů** - vytvoření harmonických a spolupracujících vztahů (Armstrong, 2007).

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů má výrazně podněcující účinek na motivaci zaměstnanců pracovat. Každá organizace, skupina či tým má svá pravidla, projevy, zvyky, které vycházejí najevo přímo v pracovním procesu. To zda je pracovník spokojený v dané skupině se projevuje na výkonu (Štikar aj., 2003).

Podstatná je komunikace mezi zaměstnavatelem, zaměstnanci a odbory. Důležité je, aby si strany navzájem důvěřovaly, chovaly se ohleduplně, konflikty řešily v klidu a snažily se o nalezení řešení. Harmonické vztahy jsou dobrým předpokladem pro snadnější a chtěnou spolupráci. Pokud je dorozumívání se na dobré úrovni, dá se lépe předejít problému, popřípadě určitý problém vyřešit. Je důležité, aby firma nejednala se zaměstnanci jako s výrobním faktorem a veškerá prohlášení se snažila učinit. Pokud organizace pouze slibuje a následně sliby nedodrží, může se stát, že zaměstnanci budou mít nedůvěru vůči zaměstnavateli (Armstrong, 2007).

1.2 Kolektivní pracovní vztahy

V této podkapitole je vymezena historie, ekonomický a politický rámec kolektivních pracovních vztahů. Dále kapitola pojednává o typech ustanovení a pravidlech a o stranách kolektivních pracovních vztahů.

Dle historického vývoje provázaného souborem sociálních sporů se vybuodovala v průmyslově vyspělých zemích soustava kolektivního vyjednávání sociálních partnerů. Sociálními partnery byli zpočátku zaměstnavatelé a odbory. Zprvu se snažili jednáním dospět ke zvýšení mezd a později jednali o dalších podmínkách práce a o poskytování výhod. Cílem bylo substituovat sociální konflikty, ekonomickým, sociálním a politickým partnerstvím. Kompletní systém dostává právní rámec, který jej usměrňuje (včetně výluky a stávky). V současné době můžeme vidět, že konflikty řešené prostřednictvím kolektivních pracovních vztahů mají pozitivní vliv na sociální klima a vytváří kladné vztahy uvnitř podniku (Dvořáková, 2012).

Typy ustanovení a pravidel

Systém kolektivních pracovních vztahů lze označit jako normativní systém. To znamená, že na normy, které se ve vztahu stanoví, se pohlíží jako na pravidlo,

vzor pro postup nebo na standard, které firma i odbory akceptují, vycházejí z nich a řídí se jimi. Existují dva druhy pravidel a ustanovení.

Interní ustanovení jsou problémy týkající se propouštění nadbytečných zaměstnanců, problémů v kázni pracovníků, postupů vyřizování stížností.

Externí ustanovení jsou zahrnuta v pravidlech, které si stanovily odbory, v právních předpisech, které řeší zaměstnávání lidí, v regulativních ustanoveních obsažených v procedurálních dohodách a v pravidlech řešící věcné problémy. *Procedurální pravidla* nám sdělují, jak omezit konflikt mezi stranami kolektivního vyjednávání. Je to tedy určitý postup pro vedení konfliktu mezi stranami. *Pravidla řešící věcné problémy*, pojednávají o právech a povinnostech souvisejících s prací na pracovním místě.

Strany kolektivních pracovních vztahů

Kolektivní pracovní vztahy mohou mít následující strany.

Odbory nastavují rovnováhu sil mezi vedením podniku a zaměstnanci. Odbory vyjednávají zlepšení podmínek práce a poskytují pracovníkům podporu, ochranu a radu. V poslední době se staly významnými také finanční a právní služby.

Vedení podniku je zaměřeno v oblasti kolektivních pracovních vztahů především na zajištění nákladové efektivity, prosazování autority manažerů, zajištění unitárnějšího přístupu, řízení pracovního procesu.

Odborové a jiní představitelé pracovníků (například ve ŠKODA AUTO, a . s. se představitelé pracovníků nazývají předsedové dílenských organizací) vyjednávají na úrovni závodu. Řeší spory, stížnosti a zastupují pracovníky buď jako jednotlivce nebo kolektivně.

Mezinárodní odborové organizace má dvě ústřední organizace s názvem Evropská konfederace odborů a Mezinárodní konfederace svobodných odborů. Obě tyto organizace působí ve Velké Británii, zatím se však příliš jejich působení neprojevovalo.

Organizace zaměstnavatelů se snažily chránit zájmy svých členů. Vyjednávání probíhalo jménem více zaměstnavatelů či celého odvětví. Například ve stavebnictví nebo u elektromontážních prací, kde se vyskytuje velké množství malých firem, se toto vyjednávání zachovalo.

Svaz průmyslu pracuje nepřímo. Poskytuje pouze rady, služby a ovlivňuje ekonomickou politiku na základě výzkumu (Armstrong, 2007).

Kolektivní pracovní vztahy jsou řízeny procesem kolektivního vyjednávání. Nabízí se tedy nyní podkapitola na téma kolektivní vyjednávání. Toto téma je zahrnuto do kapitoly postavení a činnosti odborů, neboť kolektivní vyjednávání je nejvýznamnější činností odborových organizací.

2 Postavení a činnosti odborů

Kapitola 2 se věnuje postavení a činnosti odborových organizací a jejich uplatnění, následně je popsáno jejich postavení a primární činnosti jsou podrobněji rozebrány v podkapitolách.

Odbory jsou sdružení pracovníků, které je povoleno listinou základních práv a svobod. Práva odborových organizací jsou v České republice upraveny zákonem o kolektivním vyjednávání a zákonem práce. Podle české právní úpravy nemůže být ve vzniku a působení v podniku zabráněno a též je nutno zdůraznit, že zaměstnanci nesmí být do členství v odborech nuceni, jedná se o dobrovolné členství (Dvořáková, 2012).

„Účelem sdružování se v odborových organizacích je především ochrana hospodářských a sociálních zájmů zaměstnanců a jejich efektivnější prosazování. Odbory jsou proto považovány za významnou a nezastupitelnou součást novodobých dějin našeho národa (Mazánková, 2010, str. 7).“

Postavení odborové organizace

Postavení odborů v rámci organizace je podobná roli prostředníka. Ačkoli jsou odbory zakládány na ochranu zájmů členů, ve skutečnosti plní roli prostředníka mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Zaměstnavatel eliminuje potřebu konzultovat vše se zaměstnanci a místo toho jedná s odbory, které je zastupují. Zaměstnanecké odbory následně tyto informace předají přes svoje vlastní zdroje dále k zaměstnancům. Odbory si na sebe rovněž berou zodpovědnost, přesvědčit zaměstnance o určitém rozhodnutí, které společně se zaměstnavatelem prodiskutovali (Durai, 2010).

Činnosti odborové organizace

Hlavní činností odborů je *zastupování zaměstnanců*, kteří jsou členy sdružení, při jednání se zaměstnavatelem. Pokud bychom měli porovnávat vyjednávací sílu zaměstnavatele a zaměstnance, zaměstnavatel by jednoznačně zvítězil. Proto lze říci, že odbory slouží jako prvek, který nastaví rovnost mezi těmito subjekty (Mazánková, 2010).

Odbory mají ze zákona právo zastupovat zaměstnance členy odborů, ale i nečleny, protože výsledek vyjednávání se vztahuje na všechny zaměstnance podniku (Dvořáková, 2012).

Další činností je poskytování *poradenství* zaměstnancům, při pracovněprávních i v mimoprávních záležitostech.

Další z hlavních činností je *spolurozhodování* při všech důležitých rozhodnutích zaměstnavatele (Mazánková, 2010).

Poskytují členům *materiální výhody*. To znamená, že nabízejí členům například různé permanentky, slevové kupóny, poukázky atd. za výhodné (odborové) ceny (Kroupa, 2004).

Odbory mají velký vliv na *odměňování pracovníků*, tedy usilují o zlepšení ekonomického života zaměstnanců tím, že se snaží skrz kolektivní vyjednávání zajistit vyšší mzdy od zaměstnavatelů.

Odbory se zaměřují na *udržení zaměstnání pro zaměstnance*. Kdykoliv zaměstnanec čelí hrozbě vyhození z různého důvodu, například z důvodu nedostatku práce, šetření nákladů nebo nedobrovolný odchod do předčasného důchodu, odbory odmítají v takovém případě rozhodnutí zaměstnavatele, vypovědět zaměstnancům smlouvy.

Odbory usilují o *zachování BOZP*, požadují po zaměstnavateli vhodné pracovní prostředí a vhodné pracovní podmínky a domáhají se zavedení bezpečnostní politiky a opatření.

Odbory dále vyvíjejí všechno úsilí na *zlepšení zaměstnavatelsko – zaměstnanancký vztahu* nepřetržitým vyjednáváním s managementem. Pracují systematicky na *zlepšení nadřízenecko – podřízeneckých vztahů*. Takovým

způsobem zajišťují odbory mír a harmonii na pracovišti a zajišťují duševní bezpečnost zaměstnanců.

Odborové organizace podporují *pracovní demokracii a spravedlnost*. Snaží se zlepšit význam demokracie dodržováním voleb jejich zástupců v pravidelných intervalech. Většina z nich, dává možnost dokonce i nejnižše postaveným členům týmu stát se funkcionářem odborů a podílet se na kolektivním vyjednávání na nejvyšších úrovních managementu.

Odbory *vedou kolektivní vyjednávání* a snaží se tak najít spojení mezi silou a možnostmi zaměstnavatele. Kolektivní povaha aktivit napomáhá odborům nastavit rovnost se zaměstnavatelem. To zároveň usnadní vyjednávání se zaměstnavatelem o záležitostech týkající se práv a zájmů zaměstnanců (Durai, 2010).

Cílem vyjednávání je uzavření *kolektivní smlouvy*, podle které se budou zúčastněné strany řídit. Pokud není kolektivní smlouva uzavřena, mohou nastat *kolektivní spory*.

Důležitou činností odborové organizace je *vyjednávání a smlouvání* a to jak během kolektivního vyjednávání tak i mimo něj.

Ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je podstatné *informování*, například o nových pracovních poměrech, o rozvázání pracovních poměru, o mzdovém vývoji.

Další činností odborové organizace je *součinnost* mezi odbory a zaměstnavatelem. Je důležité, aby si zaměstnavatel s odbory vyměňovaly názory, konzultovali, podávali si co nejvíce informací z oblasti lidského činitele a práce.

Posledním z hlavních úkolů jsou *kontroly*. Jedná se především o dodržování BOZP, dodržování kolektivní smlouvy a pracovněprávních předpisů (Pechová, 2013).

V následujících podkapitolách jsou vybrány činnosti odborové organizace, na které je bakalářská práce zaměřena nejvíce. Jedná se o kolektivní vyjednávání, vyjednávání jako takové, odměňování zaměstnanců. Také jsem se zaměřila na kolektivní spory, které mohou nastat, pokud se zaměstnavatel a odbory

nedohodnou na určitém stanovisku a závěrem kolektivního vyjednávání je uzavření kolektivní smlouvy.

2.1 Kolektivní vyjednávání

„Proces, ve kterém odboráři a firmy dojednávají podmínky zaměstnanosti“ (Mankiw, 2009, str. 556).

Odbory se s podnikem dohadují o příznivějších pracovních podmínkách, o vyšších mzdách a vyšších prémiech, než by zaměstnavatel vyplácel, v případě, že by zde odbory nebyly (Mankiw, 2009).

Podstatným nástrojem rozvoje kolektivního vyjednávání je **sociální dialog**. Sociální dialog je výsledkem snahy o získání efektivního řešení pracovních konfliktů. Napomáhá zkoordinovat zájmy zaměstnavatele a zaměstnance, ve snaze o zajištění sociálního smíru. Sociální partnerství, které sociální dialog prezentuje, je velice významné pro perspektivní podniky, které chtějí uspět.

Kolektivní vyjednávání je řízeno **zákonem o kolektivním vyjednávání**. Je zahájeno předložením písemného návrhu. Smluvní strana je povinna písemně odpovědět do 7 pracovních dnů, pokud nejsou strany dohodnuty jinak. Po předložení písemného návrhu a písemné odpovědi může kolektivní vyjednávání začít (§ 8 Zákon o kolektivním vyjednávání).

Odborové organizace mají jako jediné oprávnění vyjednat s vedením podniku a uzavírat kolektivní smlouvy. Smlouva se uzavírá i za zaměstnance, kteří nejsou členy odborů (Mazánková, 2010).

Konjunktivní a kooperativní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání lze rozdělit na dvě základní formy kolektivního vyjednávání.

Pod pojmem **Konjunktivní vyjednávání** se většinou rozumí takové vyjednávání, kde odbory většinou musejí alespoň z části přistoupit na podmínky určené zaměstnavatelem.

V **kooperativním vyjednávání** se uznává, že jsou na sobě obě strany závislé a čím větší bude spolupráce mezi nimi, tím lépe dosáhnou určených cílů (Armstrong, 2007).

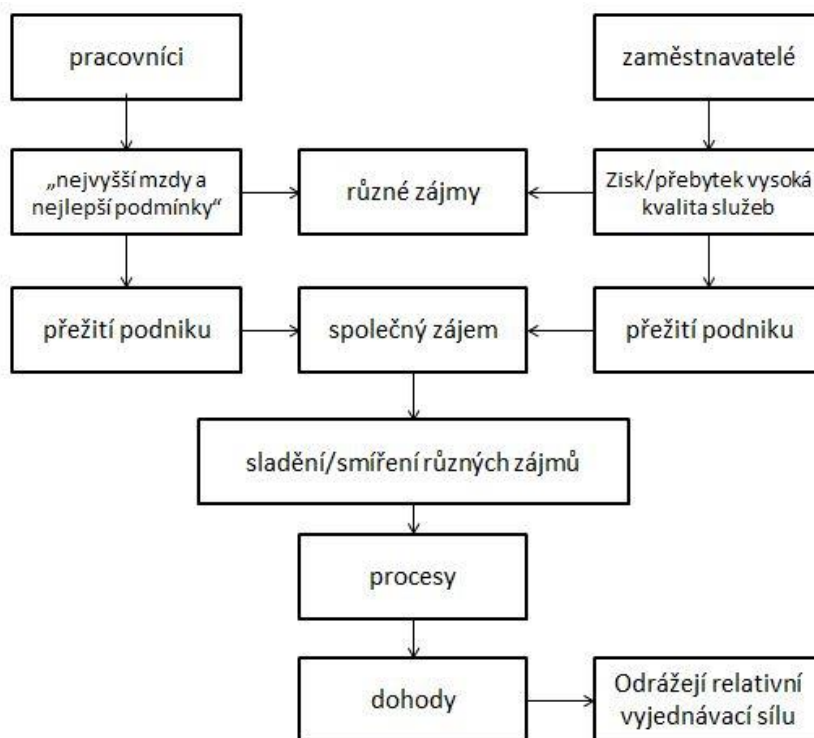
Unitaristický a pluralistický pohled

Existují dva základní pohledy na vztah mezi podnikem a odbory. Zásadními pohledy jsou unitaristický a pluralistický úhel.

Pro **unitaristický pohled** je typické, že hlavním cílem podniku je ekonomický růst. Tento pohled představuje určitou neomezenou moc, kdy vedení podniku je jediný zdroj pravomoci a zaměstnanci akceptují dané místo a funkci a jejich názor není brán v potaz.

Protikladem je **pluralistický pohled**, který představuje rovnováhu mezi zaměstnanci a vedením podniku. Tento názor říká, že obě strany si mají navzájem věřit a snažit se o respektování odlišných názorů (Armstrong, 2007).

V dnešní době můžeme říci, že se jedná o protiklady, kde na jedné straně je zaměstnavatel a na druhé je zaměstnanec. Oba tyto subjekty se ale navzájem potřebují a mají ze vzájemné spolupráce prospěch. Proto je důležité sladování a smířování zájmů.



Zdroj: Pechová, 2013, s. 87

Obr. 1 Model sladování a smířování zájmů

2.2 Proces vyjednávání

Podstata vyjednávání spočívá v ochotě obou stran, vzájemně se dohodnout na uspokojujícím řešení (Geet, 2009).

Například vyjednávání o mzdách, kde na jedné straně odbory vnesou požadavek na růst mezd o 6% růst a zaměstnavatel nabídne pouze růst o 3%. Mezi těmito dvěma krajními body by se mělo dospět k dohodě. O jaké procento mzdy porostou, záleží na vyjednávací síle, na postavení, reálnosti nabídek, dovednostech ve smlouvání a na míře, do které jsou strany schopné ustoupit.

Vyjednávání

Vyjednávání je proces, do něhož vstupují strany, které mají zájem na společné věci. Cílem procesu je najít stav, kdy se strany dohodnou na řešení dané věci, které je pro ně přijatelné (Bednář, 2012).

Vyjednávání může probíhat **partnersky**, kdy se strany snaží najít řešení, které bude prospěšné pro obě strany. Používán je výraz win – win, který znamená, že obě strany jsou vítězi.

Vyjednávání může také probíhat **strategicky**, kdy strany využívají blafování, triky a vypočítavost, tahy a protitahy. Cílem stran je získat co nejvíce a ztratit co nejméně (Fritzche, 2015).

Pro vyjednávání musí existovat nějaké problémy a požadavky. V těchto záležitostech jsou předloženy návrhy a proces vyjednávání může začít. Jednání samo o sobě zahrnuje 4 důležité kroky, které jsou následující:

- 1) identifikace problému,
- 2) příprava na vyjednávání,
- 3) samotné vyjednávání,
- 4) následná opatření.

1) Identifikace problému

Je velice důležité z hlediska obou stran, aby měli jasno v daném problému před zahájením jednání.

2) Příprava na vyjednávání

Příprava začíná výběrem zástupců. Zástupci obou stran shromažďují všechny nezbytné informace týkající se problému a studují, aby následně účinně prezentovali své názory. Příprava na jednání také obsahuje stanovení času pro jednání (Geet, 2009).

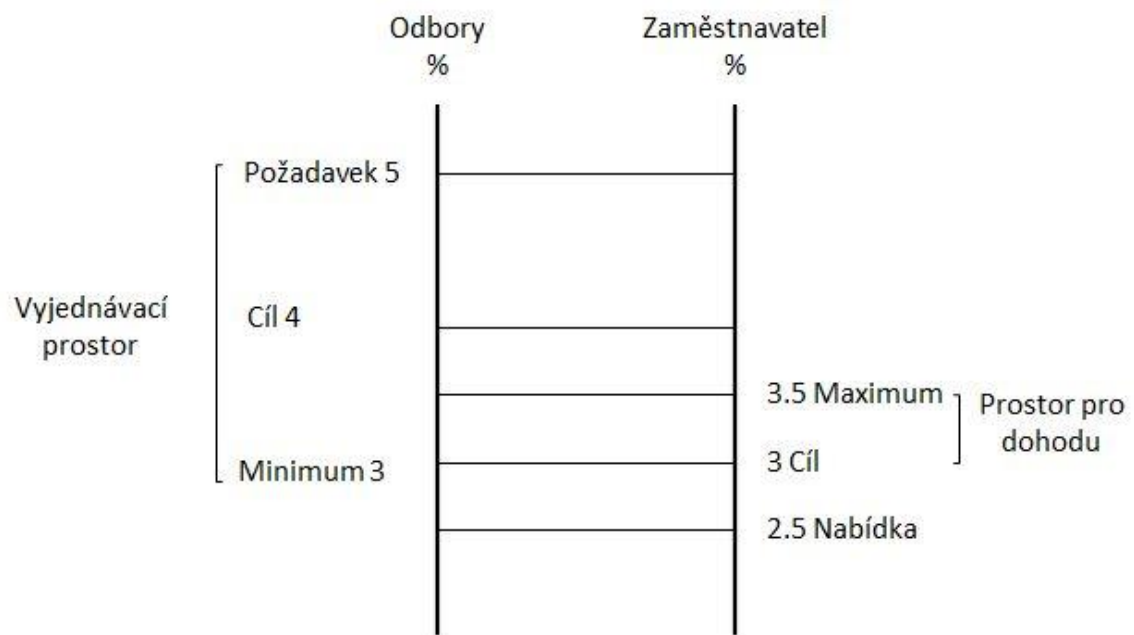
V přípravě na vyjednávání si dále odbory vymezí:

- *cíl*, kterého má být dosaženo,
- stanoví *minimum*, které jsou ochotní přijmout
- vnesou *vstupní požadavek*.

Zaměstnavatel definuje:

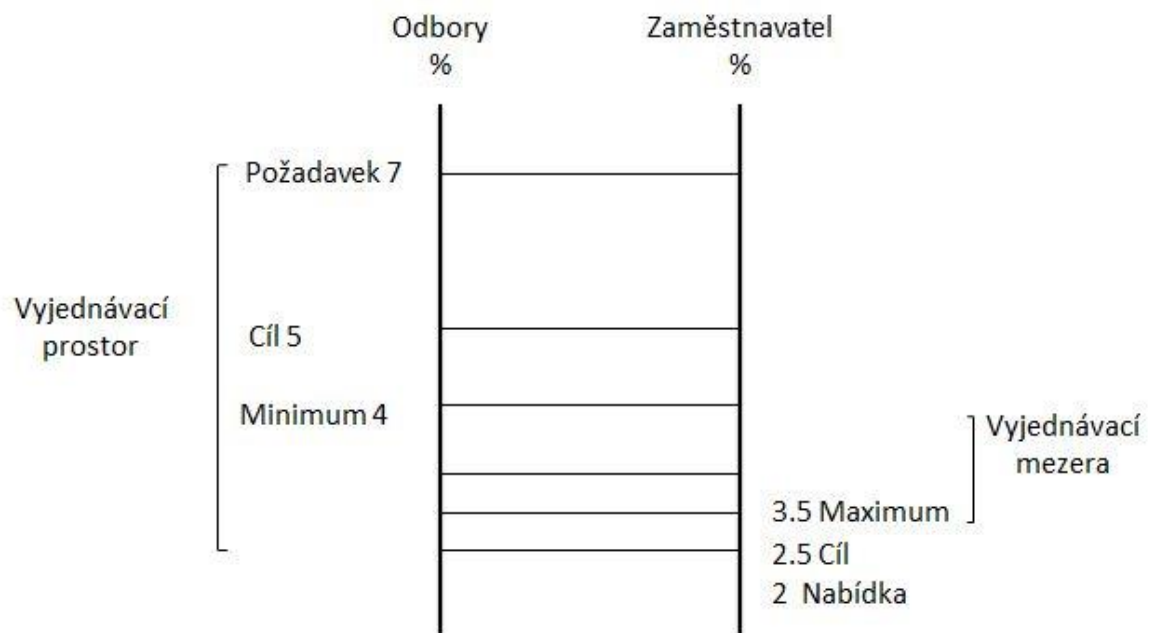
- *cílovou dohodu*, které chce dosáhnout,
- stanoví *maximum*, na které je ochoten přistoupit,
- vnesou *vstupní nabídku*, kterou předloží.

Rozdíl mezi požadavkem a nabídkou je nazýván vyjednávací prostor. Pokud zaměstnavatele vymezená maximální výše záměru je větší, než stanovený minimální, přípustný cíl odborové organizace, pak je zde prostor pro uzavření dohody. Tato situace je znázorněna na obrázku 2. Pokud je vymezená maximální výše záměru zaměstnavatele nižší než minimální přípustný cíl odborů, pak nastává problém. Situace je opět znázorněna na obrázku 3 (Armstrong, 2007).



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 696

Obr. 2: Vyjednávací prostor s prostorem pro uzavření dohody



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 696

Obr. 3 Vyjednávací prostor s vyjednávací mezerou

3) Samotné vyjednávání

Pro účely vyjednávání je tvořen vyjednávací výbor, který se skládá z 3 až 6 členů. Nejprve je prezentována povaha a obsah problému a následně prezentují zástupci obou stran své pohledy na věc. Následně mohou užívat argumenty a protiargumenty a zároveň by měli udržovat pozitivní postoje a měli by se snažit o dosažení smírného řešení.

4) Následná opatření

Je – li dosaženo smírného řešení, zváží se všechny právní a jiné aspekty a vytvoří se kolektivní smlouva. Obsah dohody by měl být sdělen všem zaměstnancům. Pokud není dosaženo smírného řešení, mohou nastat kolektivní spory. Tyto spory by měly mít rozumné řešení a strany by se ve výsledku měly též dohodnout a vytvořit kolektivní smlouvu (Geet, 2009).

Existují některé ustálené způsoby, které jsou všeobecně přijímány. Tím, že se podle těchto tzv. společenských pravidel obě strany chovají, mohou nastolit příjemnější atmosféru, která je založená na důvěře a porozumění. Důvěra a porozumění jsou pak důležité pro kladný vztah mezi jednajícími. Nejčastějšími akceptovatelnými zvyklostmi jsou:

- při smlouvání může dojít k čemukoli, přesto však se obě smluvní strany účastní vyjednávacího procesu s tím, že bude dosaženo dohody,
- přesto že je lepší vyjednávání v přátelském duchu, jsou využívány i tvrdší praktiky (výhrůžky, silná slova). Obě strany by měly tyto praktiky považovat za taktiky a neměly by povolit, aby to otrásl vírou v poctivost obou stran,
- neformální diskuse (zákulisní) by neměla být vtažena do formálních setkání,
- obě strany musejí očekávat, že se jejich původní postoje budou muset přizpůsobit či změnit,
- pokud jedna ze stran učiní ústupek, nemůže jej zrušit,
- konečná dohoda by neměla připouštět dvojí výklad,
- konečná dohoda by měla být napsána tak, aby byl dopad na důvěryhodnost a reputaci druhé strany zmírněný (Armstrong, 2007).

Síla tlaků, které mohou odbory při vyjednávání o mzdách vyvíjet, záleží na velikosti základny, kterou tvoří zaměstnanci podniku. Čím více zaměstnanců jsou členy odborů, tím větší sílu odborové organizace mají (Armstrong, 2009).

Hickens aplikoval teorii modelu kolektivního vyjednávání do teorie mezd. Podle této teorie stojí zaměstnavatel a zaměstnanec před možností spokojit se s aktuálně dosaženými výsledky vyjednávání a uzavřít na základě těchto výsledků kolektivní smlouvu nebo postupovat dále ve vyjednávání. Při pokračování ve vyjednávání může nastat výluka nebo stávka s různým ekonomickým dopadem. Na jedné straně zaměstnavatelé uvažují, zda pro ně není výhodnější přistoupit na zvýšení mezd, než výpadek produkce a vzniklé ztráty, které způsobí stávka. A na druhé straně zaměstnanci uvažují, zda souhlasit s dosaženými výsledky nebo stávkovat a riskovat tak, že zaměstnavatelé nepřistoupí na další dohody. (Dvořáková, 2012).

2.3 Odměňování

Praktická část je věnována především kolektivnímu vyjednávání mezd, proto je téma odměňování zařazeno i do teoretické části. Podkapitola objasňuje základní pojmy, vykládá, jaké jsou úkoly odměňování, jaké faktory mzdu ovlivňují, představuje pomocí schématu složení mzdového systému z tarifní soustavy a mzdové formy a následně toto schéma podrobněji vysvětluje.

Kompletní a efektivní odměňování představuje v současném řízení lidských zdrojů, mzdovou i nemzdovou formu (pochvaly, povýšení, vzdělávání).

Každá organizace je výjimečná jako celek, vyznačuje se charakteristickou povahou práce, specifickými finančními, lidskými a materiálními zdroji, proto by měla mít každá organizace vlastní systém odměňování, který bude přizpůsoben potřebám jejích pracovníků.

Systém odměňování by měl přitáhnout a udržet kvalitní uchazeče o zaměstnání, odměnit pracovníky za dosažené výsledky a napomoci k získání konkurenceschopnosti na trhu (Koubek, 2006).

Mzdový systém

V České republice upravuje podmínky pro stanovení mzdy pracovní zákon. Zaměstnanci v soukromém sektoru přísluší mzda. Mzdou rozumíme peněžité

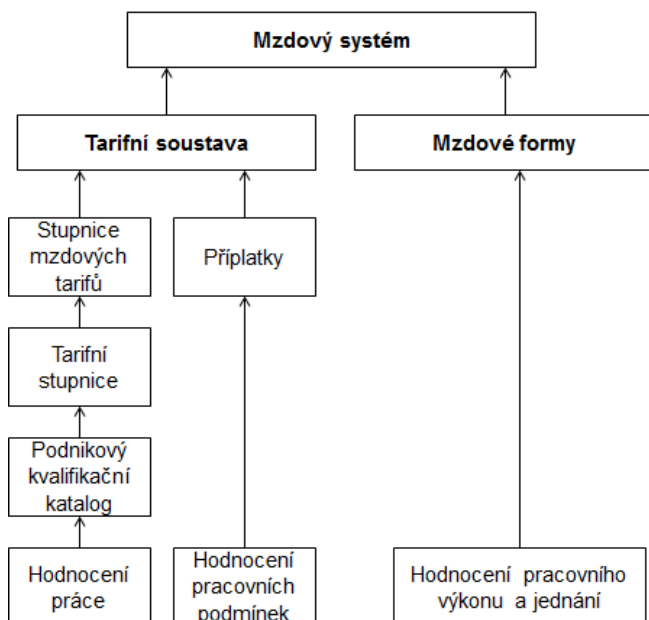
plnění poskytnuté zaměstnavatelem za práci. Mzda má být rozlišena dle odpovědnosti, složitosti, namáhavosti, dle dosahovaných výsledků pracovníka. Mzda je sjednána v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě nebo v jiných smlouvách (Dvořáková, 2012).

Mzdový systém hodnotí mzdovotvorné faktory, které je nutno do systému zahrnout, patří sem:

- **pracovní funkce v podniku** - hodnocení práce, namáhavosti a odpovědnosti,
- **pracovní chování a výsledek práce** - hodnotí se jak byla práce plněna,
- **mimořádné okolnosti práce** - zhoršené pracovní prostředí, neobvyklá pracovní doba,

situace na trhu práce - na mzdovou politiku působí tržní cena práce (utvořeno na základě nabídky a poptávky po práci).

Ve velké organizaci se mzdový systém skládá ze mzdové formy a z tarifního systému (viz obr. 4). Tarifní systém zahrnuje určité nástroje, podle kterých je práce hodnocena. Jsou jimi podnikový kvalifikační katalog, stupnice mzdových tarifů (zaručené mzdy), příplatky tarifní povahy (Dědina, Cejthamr, 2005).



Zdroj: Dvořáková, 2012, s. 310

Obr. 4 Schéma mzdového systému

"**Hodnocení práce** je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci (Koubek, 2011, str. 274)."

Hodnocení práce probíhá ve 3 základních krocích. Těmito kroky je:

- shromáždění informací o pracovním místě (z popisu pracovních míst nebo analýza),
- výběr faktorů, na základě kterých se určí hodnota dílčích prací v podniku (odpovědnost, dovednost),
- příprava a realizace plánu využívajícího stanovené faktory k hodnocení významu dílčích prací v podniku.

Tento plán má umístit práce, které vyžadují více faktorů na horní příčky a práce které vyžadují méně faktorů na spodní příčky hierarchie prací. Plány hodnocení práce zpravidla představují variace 4 primárních metod. Řadíme sem:

- bodovací metodu,
- metodu faktorového porovnání,
- metodu pořadí,
- katalogovou metodu.

Bodovací metoda je vysvětlena na příkladu. Placený faktor "odpovědnost" má subfaktor vztahy se zákazníky a veřejností, peněžní výdaje, práce jiných a subfaktor "odpovědnost za práci jiných" má kupříkladu jako první stupeň odpovědnost pouze za svou práci, druhý stupeň oprávnění kontrolovat i práci jiných zaměstnanců a tak dále.

Metoda faktorového porovnání je velice podobná předchozí bodovací metodě. Rozdílem je, že tato metoda nedělí placené faktory na stupně a subfaktory.

Metoda pořadí, řadí pracovní místa od nejjednodušších k nejobtížnějším. Tato metoda je jednoduchá a srozumitelná, ale málo přesná a udává pouze pořadí, nikoli vzájemný vztah a rozdíly.

katalogová metoda vytváří takzvaný *podnikový kvalifikační katalog*. V katalogu jsou konkretizované požadavky (rozdíly v odpovědnosti, dovednostech,

povinnostech, pracovních podmínkách požadavků práce na pracovníky) na pracovníky a uvedené zařazení prací do tarifních stupňů. (Koubek, 2006).

Tarifní stupeň představuje seskupení prací podobné důležitosti a významu (hodnoty). Množství stupňů si podnik může stanovit podle svých potřeb. Je však dobré mít počet stupňů, který je obecně zavedený a to především kvůli vnějšímu srovnání odměňování.

Tarifní stupnice je vytvořena z tarifních stupňů, které jsou ohodnocené mzdovým tarifem (viz Tab. 2). *Mzdový tarif* je sazba v Kč za hodinu či měsíc. Existují dva základní typy tarifní stupnice:

- stupnice s pevnými mzdovými tarify,
- stupnice se mzdovými tarify a rozpětím.

Stupnice s *pevnými mzdovými tarify* představuje stupně ohodnocené pevnou sazbou, například 60 Kč/hod. nebo 12000 Kč/měsíc.

Stupnice se *mzdovými tarify a rozpětím*, se skládá ze stupňů, kde má každý stupeň tarify v rozsahu od - do, například 70 Kč/hod. - 95 Kč/hod. Toto rozpětí nabízí prostor pro mzdové ohodnocení pracovního výkonu nebo dosaženého vzdělání.

U obou případů se jedná o vymezení minimálního tarifu, od kterého se mzdy mohou pohybovat pouze směrem nahoru.

Tab. 1 Příklad tarifní stupnice

Tarifní stupeň	Charakteristiky tarifního stupně	Mzdový tarif	
		Kč/hod	Kč/měsíc
1	Jednoduché nebo dílčí práce, často se opakující a vykonávané podle podrobných pokynů nadřízeného	60	8 000
2	Odborné a samostatně prováděné práce, které jsou složitější, různorodé a dlouhodobější	80	10 700
3	Vysoce odborné a specializované práce, vedení a organizování jiných	105	14 000

Zdroj: Dvořáková, 2012, s. 311

Zaměstnavatel poskytuje za práci v mimořádných pracovních podmínkách **příplatky**. Obvykle jsou stanovené procentem ze mzdového tarifu nebo absolutní sazbou v Kč/hod. Podnik musí dle zákoníku práce uznat příplatek za práci ve svátek, noční práci, práci přesčas, práci v sobotu a neděli, práci ve ztíženém pracovním prostředí. V kolektivní smlouvě nebo interním předpise je možné sjednat vyšší minimální zákonnou sazbu nebo rozšířit množství poskytovaných příplatků.

Tarifní mzda je zaručenou částí individuální mzdy. Zahrnuje mzdový tarif a příplatky za neobvyklé pracovní podmínky. Tarifní mzda je používána především ve velkých zavedených společnostech, které prostřednictvím tarifní mzdy mohou zajistit spravedlivé odměňování.

Pracovní výkon a jednání hodnotíme pomocí technicko-hospodářských norem, norem spotřeby práce, finančních ukazatelů a dalších. Zaměstnanci je za nadstandardní pracovní výkon přislíbena pohyblivá mzda, která představuje nezaručenou část mzdy. Podíl pohyblivé mzdy se odlišuje dle kategorie pracovníků. Malý podíl je doporučen u manuálních a nižších administrativních pracovníků. Pohyblivá mzda je obvykle stanovena procentem ze mzdového tarifu nebo je stanovena absolutní částkou (Dvořáková, 2012).

Mzdové formy podněcují ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka, skupiny pracovníků a podniku jako celku. Smyslem mzdové formy je mzdově ohodnotit pracovní jednání, výsledky práce a hospodaření jak s finančními tak věcnými prostředky (Dvořáková, 2012).

Pravidla pro poskytnutí mzdových forem jsou uvedeny v kolektivní smlouvě (mzdová část) nebo ve vnitropodnikových předpisech. Mzdové formy členíme na:

- **základní**, kam patří
 - časová mzda,*
 - úkolová mzda,*
- **doplňkové**, kam se řadí
 - prémie* (věrnostní prémie, prémie za nulovou pracovní neschopnost),
 - osobní hodnocení* (odměna za hodnocení zaměstnance),

provize,

odměny (odměna na dovolenou, odměny za zlepšovací návrhy),

bonus,

podíl na hospodářském výsledku organizace (Dvořáková, 2012).

Nyní budou uvedeny stěžejní charakteristiky základních mzdových forem.

Časová mzda může být uplatněna u všech druhů práce. Hodinový mzdový tarif se určí jako násobek tarifu a počtu odpracovaných hodin. Měsíční tarif je přímo úměrný měsíčnímu počtu odpracovaných hodin. Výhodou časové mzdy je jednoduchost, levná administrativa, pro zaměstnance je srozumitelná a dává jim jistotu určité mzdy.

Úkolová mzda je typem pobídkové formy. Efektivní je především u dělníků. Mzda závisí na množství odvedené práce. Pokud chce podnik využívat tento druh mzdy, je důležité, aby byly výkonové formy předem stanoveny, musí být zajištěný plynule přísun potřebného materiálu, energie či surovin, musí být prováděna kontrola kvality a množství práce a nesmí docházet k ohrožení bezpečnosti zaměstnanců (Koubek, 2006).

"**Benefity** jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci (Dvořáková, 2012, str. 325)."

Jedná se především o závodní stravování, služební vůz, příspěvky na rekreaci, zvýhodněný nákup produktů podniku, penzijní připojištění. Informace o množství a dostupnosti zaměstnaneckých výhod by měly být jasné a srozumitelné. Možnosti benefitů by měly být také zaměstnancům pravidelně připomínány prostřednictvím písemných či elektronických materiálů. Odborové organizace vyvíjejí tlak při kolektivním vyjednávání na poskytování benefitů. Zaměstnanecké výhody jsou pak předmětem kolektivních smluv (Koubek, 2006).

Vliv odborových organizací na odměňování

Odborové organizace se z oblasti odměňování pracovníků zabývají tématy, která se týkají **hodnocení práce**. Hodnocení práce je proces, kdy se zjišťuje, do jaké míry jsou různé faktory nebo prvky obsaženy v dané pracovní pozici. Podle odborů je potřeba zde zapojovat zaměstnance do vytváření.

Dalším tématem jsou **struktury mezd a platů**. V tomto ohledu jsou odborové organizace většinou proti širokopásmovým strukturám. Široké rozpětí těchto pásem obsahují pracovní místa rozdílných hodnot nebo významu. To může vést k nerovnému odměňování.

V neposlední řadě se odbory z oblasti odměňování zabývají **zásluhovou peněžní odměnou**. Zde preferují spíše vzestupné stupnice, které odráží délku zaměstnání. Odměňování podle délky zaměstnání (podle loajality) zachází se všemi zaměstnanci opravdu stejně a spravedlivě.

Poslední a velice důležitou záležitostí jsou **zaměstnanecké výhody a penzijní systémy**. Obvykle firmy poskytnou zaměstnancům benefity, díky kterým si pak mohou snížit daň. Odbory nechtějí, aby firmy poskytovaly pouze benefity, které přihlíží k jejím výnosům (Armstrong, 2009).

2.4 Kolektivní spory

Při kolektivním vyjednávání mohou nastat kolektivní spory o uzavření kolektivní smlouvy a spory o plnění závazků (§10 zákon o kolektivním vyjednávání).

Pokud tento spor nastane, mohou si strany zvolit svého zprostředkovatele, pokud se strany nedohodnou, je jim zprostředkovatel určen (ministerstvem ze seznamu zprostředkovatelů) (§11 zákon o kolektivním vyjednávání).

Pokud není kolektivní spor uzavřen ani po řízení před sprostředkovatelem nastává řízení před rozhodcem, to znamená, že ve sporu rozhodne rozhodce. Všechny strany musí co nejvíce spolupracovat, aby došlo k uzavření dohody (§13 zákon o kolektivním vyjednávání).

Stávka

Jestliže nebyl spor uzavřen pomocí zprostředkovatele a strany nepožádají o řízení před rozhodcem, může být jako krajní prostředek vyhlášena stávka. Stávka znamená částečné nebo úplné přerušení práce zaměstnanci (§16 zákon o kolektivním vyjednávání).

Stávku ve sporu o uzavření kolektivní smlouvy vyhláší a o jejím zahájení rozhodují odbory. Se stávkou musí souhlasit minimálně dvě třetiny zaměstnanců, kterých se má kolektivní smlouva týkat. Odbory musí alespoň 3 pracovní dny před

stávkou písemně oznámit zaměstnavateli čas stávky, důvod a cíl, přibližný počet zaměstnanců, kteří se stávky zúčastní (§17 zákon o kolektivním vyjednávání).

Zaměstnavatel nesmí zaměstnanci bránit v účasti na stávce a zároveň odbory nesmí zaměstnance donucovat k účasti na stávce. (§18 zákon o kolektivním vyjednávání).

V době účasti na stávce nepřísluší účastníkům stávky mzda ani náhrada mzdy. Účast na stávce je posuzována jako omluvená nepřítomnost. Zaměstnancům, kteří nejsou účastníky stávky, musí být povolen výkon práce. Pokud to není možné, náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (§18 zákon o kolektivním vyjednávání).

Stávka je ukončena, jestliže o tom rozhodla odborová organizace. Ukončení stávky musí být neprodleně oznámeno zaměstnavateli (§26 zákon o kolektivním vyjednávání).

Důsledkem stávky je ztráta produkce, prodejů a z toho zisků, proto podnik, kterému hrozí stávka, přistoupí raději na zvýšení mzdy. Ekonomové přišli na to, že zaměstnanci, kteří jsou v odborech, jsou placeni až o 20% lépe než zaměstnanci bez odborů (Mankiw, 2009).

Výluka

Dalším krajním prostředkem je výluka. Výluka znamená částečné či úplné zastavení práce zaměstnavatelem. Zaměstnavatel musí 3 pracovní dny předem oznámit zahájen výluky, její rozsah, důvody, cíle a jmenný seznam zaměstnanců, vůči kterým má být výluka uplatněna (§27 zákon o kolektivním vyjednávání).

Výluka je ukončena, jestliže o tom rozhodl zaměstnavatel. Ukončení výluky musí být neprodleně oznámeno jak zaměstnancům, tak odborům (§31 zákon o kolektivním vyjednávání).

2.5 Kolektivní smlouva

Cílem kolektivního vyjednávání je uzavření kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouva je upravena v zákoníku práce § 22 až § 26. Zákoník práce stanovuje obsah pouze rámcově. Smluvní strany si tak musí sami určit přesný obsah kolektivní smlouvy. Obsahem smlouvy jsou především pracovní a mzdové podmínky.

Existují dva základní druhy kolektivní smlouvy. První je **kolektivní smlouva podniková**, která je uzavřená mezi zaměstnavatelem a odbory a druhá je **kolektivní smlouva vyššího stupně**, která je uzavřená mezi vyšším odborovým orgánem například odborovým svazem a organizacemi zaměstnavatelů. Cílem kolektivních smluv vyššího stupně je nastavit standardy pracovních podmínek zaměstnanců, které jsou typické pro určitá odvětví. (Mazánková, 2010)

Kolektivní smlouva se ještě může dělit na dohody o procedurách, věcné dohody, dohody o partnerství a dohody nového stylu. **Dohody o procedurách** mají přivést smluvní strany k dohodě, ale nemohou být právně vymahatelné. **Věcné dohody** určují pracovní podmínky, které byly dohodnuty a také nejsou právně vymahatelné. **Dohody o partnerství** jsou nejčastější. Strany se dohodnou na spolupráci, tak aby to stranám vyhovovalo. **Dohody nového stylu** se týkají vyjednávání a sporů. Obě strany akceptují svá práva. (Pechová, 2013)

Kolektivní Smlouvu může uzavřít zaměstnavatel nebo více zaměstnavatelů na jedné straně a odborová organizace nebo více odborových organizací působících u zaměstnavatele na straně druhé (§ 23 ZP). Jedná se tedy o dvoustranný právní úkon (§ 23 ZP).

Odbory uzavírají kolektivní smlouvu i za zaměstnance, kteří nejsou členy odborové organizace. Pokud existuje ve firmě více odborů, je zaměstnavatel povinen jednat při uzavření kolektivní smlouvy se všemi odbory (§ 24 ZP).

V kolektivní smlouvě by mělo být obsaženo oznámení účastníků smlouvy, předmět, práva a povinnosti smluvních stran. Kolektivní smlouva by se měla věnovat především otázkám z oblasti pracovní doby, dovolené, odstupného, mzdová práva zaměstnanců, překážek v práci, problematikou péče o zaměstnance (například stravování, různá zvýhodnění, bezpečnost a ochrana zdraví při práci) (Mazánková, 2010).

Kolektivní smlouva je uzavírána na dobu určitou nebo na neurčitou. Účinnost smlouvy začíná prvním dnem období, na které byla uzavřena a končí uplynutím daného období (§ 26 ZP).

Kolektivní smlouva musí být uzavřena písemně a podepsána smluvními stranami na téže listině (§ 27 ZP).

Smluvní strany jsou povinny seznámit zaměstnance s obsahem smlouvy nejpozději do 15 dnů od jejího uzavření. Dále musí být kolektivní smlouva přístupná všem zaměstnancům. (§ 29 ZP).

2.6 Vliv odborových organizací na ekonomiku

Cílem odborů je většinou odraz jakéhokoliv úspěchu v prosperitě firmy, aby byly mzdy srovnatelné s tržními sazbami (tedy aby reálná mzda odpovídala cenám statků a služeb), udržení kroků před inflací. To způsobuje, že mzda se pohybuje pouze jedním směrem a to směrem vzhůru (Armstrong, 2009).

Odbory svou činností značně působí na **ekonomiku regionu**. Například, když se mzdy zaměstnanců zvýší na rozumné úrovni, obecně to vede k šíření bohatství společnosti. Zvýšení mezd také vede ke zvýšení kupní síly zaměstnanců a to vytváří větší poptávky po produktech a zboží v obchodě. Zlepšení kupní síly a tvoření poptávky, na makroekonomické úrovni, zaměstnavatele zvýhodňuje, protože při nalezení vhodného obchodování se zbožím a službami může také svůj zisk zvýšit (Duraj, 2010).

Ekonomové se odchyľují v názorech ohledně vlivu odborů na ekonomiku, považují je buďto za negativní nebo pozitivní pro vývoj ekonomiky.

Argumentem kritiků odborů je, že dosažení vyšší mzdy než rovnovážné v rozsahu kolektivního vyjednávání způsobuje nezaměstnanost (zvýšení množství nabízené práce lidmi a snížení množství poptávané práce firmou) a zvýšení mzdy se promítne i v cenách statků a služeb v celém regionu.

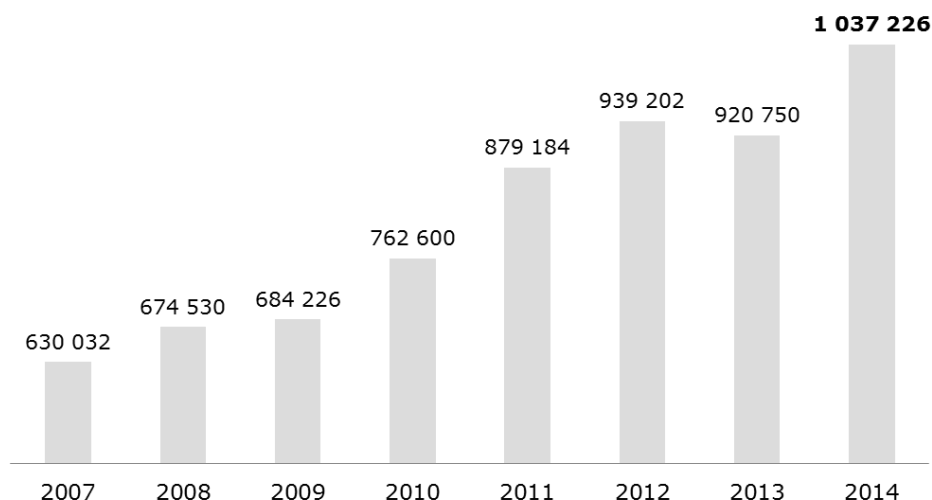
Obhájcí odborových organizací podotýkají, že odbory vyvažují tržní sílu zaměstnavatele a zaměstnance. Představme si „podnikové město“, kde podnik zaměstnává většinu občanů regionu. Zaměstnanci mají v takovém regionu možnost volby, buďto přistoupit na mzdu, nebo se odstěhovat do jiného regionu. Pokud zaměstnanci nemají odbory, může si firma určovat nižší mzdy a vytvářet firmu s mizernějšími pracovními podmínkami. Odbory v takovém případě mohou vyvážit moc podniku a pracovníků. Dále zástupci odborů vyzdvihují přínos odborů pro zaměstnavatele a to především z hlediska udržení spokojených a kvalitních zaměstnanců (Mankiw, 2009).

3 Ekonomická situace ŠKODA AUTO a . s.

Kapitola 3 představuje zkráceně společnost ŠKODA AUTO a . s. (ŠA) a seznamuje se základními fakty nejúspěšnějšího roku 2014. V podkapitole finanční situace společnosti jsou rozebrány účetní výkazy společnosti a v podkapitole 3. 2 je zdůrazněn cíl trvale udržitelného rozvoje ve společnosti, být špičkovým zaměstnavatelem.

Společnost ŠA patří mezi nejstarší a největší výrobce automobilů na světě. Její sídlo je v Mladé Boleslavi a dva pobočné závody se nachází ve Vrchlabí a Kvasinách. Byli to Václav Laurin a Václav Klement kdo položili základy automobilové výroby, přibližně v letech 1895. Značka ŠKODA se stala před dvaceti lety členem koncernu Volkswagen (VW). Roku 2010 zavedla do praxe růstovou strategii, díky které se podnik příznivě vyvíjí. Během těchto let se projevuje neustálý nárůst prodeje (viz obr. 5).

Vývoj prodeje 2007 - 2014



Zdroj: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji ŠKODA AUTO a . s. 2013/2014, s. 16

Obr. 5 Vývoj prodejů mezi lety 2007 – 2014

Rok 2014 byl pro společnost nejúspěšnějším rokem a to především z hlediska financí. Společnost dosáhla nárůstu tržeb (viz obr. 6), zisku, vyšší provozní výsledek a vyšší likvidity. Enormní výše výsledků za předešlý rok dokazují finanční sílu společnosti. Automobily značky ŠKODA se prodávají zhruba u 5 300 prodejců, ve více než 100 zemích světa. Ke konci roku 2014 zaměstnávala

společnost ŠA 25 889 zaměstnanců (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji ŠKODA AUTO a . s., 2013/2014).

Tržby v ročním porovnání (mil. Kč)

2014	299 318
2013	243 627

Zdroj: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji ŠKODA AUTO a . s. 2013/2014, s. 15

Obr. 6 Tržby společnosti ŠA v ročním porovnání

3.1 Finanční situace společnosti

Rok 2014 byl pro společnost ŠA velice úspěšný a společnost v něm dosáhla enormních výsledků. Rekordní výsledky jsou v této kapitole interpretovány.

Obchodní vývoj

Obrat společnosti vzrostl na hodnotu 299,3 mld. Kč. Provozní výsledek se v ročním porovnání výrazně zvýšil a dosáhl hodnoty 21,6 mld. Kč. Zisk po zdanění činil celkem 18,4 mld. Kč. Společnost ŠA dosáhla enormního prodeje, kdy dodala zákazníkům rekordních 1 037 226 vozů této značky, což odpovídá 12,7 % nárůstu oproti roku 2013. Nejvíce se prodávaly vozy modelu ŠKODA Octavia, ŠKODA Rapid, ŠKODA Fabia. Tržby se zvýšily na 229,3 mld. Kč. Výrobní náklady vzrostly na 254,9 mld. Kč. Důvodem nárůstu nákladů je především zvýšení objemu produkce. Největší nárůst vytvářely materiální náklady (spotřeba materiálu, náklady na suroviny atd.) Odbytové náklady vzrostly pouze o 3,1%, tedy na hodnotu 13,5 mld. Kč. Správní náklady se zvýšily na 6,9 mld. Kč. Hrubý zisk expandoval na hodnotu 44,4 mld. Kč. Důsledkem vyšších dodávek a optimalizací nákladů je vzrůst provozního výsledku na hodnotu 21,6 mld. Kč. Zisk před zdaněním činí 21,3 mld. Kč a zisk po zdanění se zvýšil na 18,4 mld. Kč. Rentabilita tržeb (efektivnost podniku), zjištěná podílem zisku před zdaněním a tržbami, se rovnala 7,1%. O rentabilitě tržeb se dá říci, že čím je hodnota vyšší, tím lépe. Hodnota tohoto ukazatele z velké části závisí na cílech a strategii společnosti a je dobré jej srovnávat s konkurencí v odvětví.

Tab. 2 Srovnání obchodního vývoje roku 2013 a 2014 (mil. Kč)

	2014	2013	2014/2013
Tržby celkem	299 318	243 624	22,9 %
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	254 944	209 538	30,2 %
Hrubý zisk	44 374	34 086	30,2 %
Odbytové náklady	13 466	13 067	3,1 %
Správní náklady	6 939	6 679	3,9 %
Ostatní provozní výnosy	5 130	6 024	-14,8 %
Ostatní provozní náklady	7 501	7 827	-4,2 %
Provozní výsledek	21 598	12 537	72,3 %
Finanční výsledek	-249	413	> 100 %
Zisk před zdaněním	21 349	12 950	64,9 %
Daň z příjmů	2 928	1 564	87,2 %
Zisk po zdanění	18 421	11 386	16,4 %

Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO, a . s. za rok 2014, s. 17

Peněžní toky

Hodnota Cash flow z provozní činnosti činila 45,2 mld. Kč a čistá likvidita vzrostla ke konci roku 2014 na 41,5 mld. Kč.

Tab. 3 Srovnání peněžních toků roku 2013 a 2014 (mil. Kč)

	2014	2013	2014/2013
Počáteční stav peněžních prostředků a jejich ekvivalentů	31 926	34 738	- 8,1 %
Peněžní toky z provozní činnosti	45 158	28 965	55,9 %
Peněžní toky z investiční činnosti	- 25 512	- 25 148	1,4 %
Peněžní toky z finanční činnosti	- 8 693	- 6 629	31,1 %
Brutto likvidita	42 878	31 926	34,3 %
Konečný stav finančních závazků	- 1 426	- 4 055	-64,8 %
Čistá likvidita	41 452	27 871	- 48,7 %

Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO, a . s. za rok 2014, s. 17

Majetková a kapitálová struktura

Majetková a kapitálová struktura společnosti se skládá na jedné straně z aktiv a na druhé straně ze zdrojů financování. Zde platí bilanční princip, kdy se obě strany musí rovnat. K 31. 12. 2014 činila suma aktiv a pasiv 176,9 mld. Kč. Důsledkem nárůstu bilanční sumy byl především nárůst dlouhodobých aktiv. Ke dni účetní závěrky dosáhly dlouhodobá aktiva hodnoty 105,1 mld. Kč. Hmotný a nehmotný majetek vzrostl o 9,8%. Krátkodobá aktiva vzrostla na hodnotu

71,7 mld. Kč. Důsledkem vzrůstu krátkodobých aktiv je především pozitivní vývoj čisté likvidity. Vlastní kapitál se zvýšil na 100,0 mld. Kč. Vlastní kapitál byl nejprve navýšen díky zdaněnému zisku a po výplatě dividend opět snížen. Ve výsledku se vlastní kapitál zvýšil o 9,69 mld. Kč. Dlouhodobé závazky činily v roce 2014 celkem 18,4 mld. Kč. Důsledkem růstu výroby bylo i navýšení závazků a to především závazků z obchodních vztahů. Krátkodobé závazky se tedy zvýšily o 9,37 mld. Kč (Výroční zpráva ŠKODA AUTO, a . s. za rok 2014).

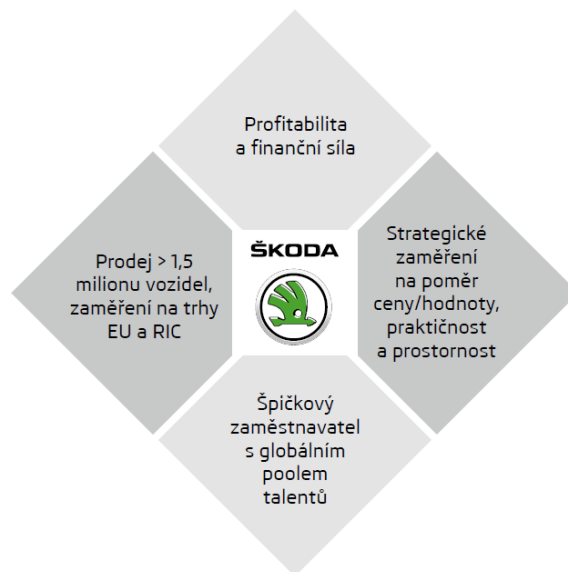
Tab. 4 Srovnání majetkové a kapitálové struktury roku 2013 a 2014 (mil. Kč)

	31. 12. 2014	31. 12. 2013	2014/2013
Dlouhodobá aktiva	105 139	87 923	16,6 %
Krátkodobá aktiva	71 730	64 078	11,9 %
Celková aktiva	176 869	152 001	16,4 %
Vlastní kapitál	100 001	90 316	10,7 %
Dlouhodobé závazky	18 407	12 594	46,2 %
Krátkodobé závazky	58 461	49 091	19,1 %
Celková pasiva	176 869	152 001	16,4 %

Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA AUTO, a . s. za rok 2014, s. 17

3.2 Cíl trvale udržitelného rozvoje

Jedním z cílů společnosti je být špičkovým zaměstnavatelem. Dosáhnout dlouhodobého úspěchu společnosti, lze jen pomocí motivovaných a spokojených zaměstnanců. Spokojený a motivovaný zaměstnanec odvádí kvalitnější výkon, kvalitnější výkon se následně projeví na kvalitě výsledného produktu. Na zisku, který společnost vyprodukuje prodejem vozidel značky ŠKODA, se tak z velké části podílejí zaměstnanci. Je tedy potřeba, aby odměňování pracovníků bylo jejich výkonu úměrné. Spravedlivým odměňování a pravidelné navyšování mezd probíhá na základě kvalitního sociálního dialogu a na základně konstruktivní spolupráce s Odbory KOVO MB (OKMB).



Zdroj: Zpráva o trvale udržitelném ŠKODA AUTO a . s. 2013/2014, s. 10

Obr. 7 Růstová strategie ŠKODA AUTO a . s.

Na obrázku 7 je možné vidět cíle, kterých chce společnost v nejbližší době dosáhnout. Do trvale udržitelného rozvoje patří také cíl společnosti, být špičkovým zaměstnavatelem. Společnost ŠA je největším zaměstnavatelem v oblasti průmyslu v České republice, zaměstnává více než 25 000 zaměstnanců. Z toho důvodu má velkou odpovědnost vůči svým zaměstnancům.

Stálý úspěch společnosti by nebyl eventuální bez nepolevujícího nasazení a vysoké odbornosti zaměstnanců. V posledních letech společnost ŠA stíhala konkurenci vysokým tempem a to je úspěchem všech, co jsou zde zaměstnání, ať už se jedná o nákup, prodej, výrobu, design či motosport, všude pracují lidé, kteří jsou zapálení pro značku ŠKODA a odhodláni dosáhnou společně úspěchu (Zpráva o trvale udržitelném rozvoji ŠKODA AUTO, a . s. 2013/2014).

4 Proces mzdového vyjednávání odborové organizace s vedením ŠKODA AUTO a . s.

Kapitola 4 představuje, kdo jsou OKMB, kde působí, co nabízí členům odborů, jak je členství v odborech podmíněno, vysvětluje strukturu organizace a její orgány a popisuje postavení a činnosti jednotlivých orgánů při mzdovém vyjednávání. Dále kapitola 3 uvádí konkrétní proces mzdového vyjednávání odborové organizace s vedením ŠA, který proběhl na přelomu roku 2014 a 2015.

OKMB jsou dobrovolnou organizací pracovníků ŠA. Odborová organizace sdružuje kromě zaměstnanců také členy důchodce, členy zaměstnané v podniku integrovaném do ŠA, agenturní pracovníky ze systému Master Vendor, členy odborů se také mohou stát i pracovníci jiných organizací, než které byli již uvedeni. Další složkou odborů je klub důchodců, který sdružuje bývalé zaměstnance, členy odborů. OKMB má statut právnické osoby. Odbory jsou nezávislé na politických stranách, zaměstnavatelích, občanských sdruženích a státních orgánech. Posláním OKMB je prosazování kompetentních požadavků a práv členů odborové organizace, ale i ostatních zaměstnanců podniku, dále hájení jejich zaměstnaneckých, pracovních, mzdových, sociálních i kulturních zájmů, lidských práv a občanských svobod.

Členem odborové organizace se může stát každá fyzická osoba a její členství je dobrovolné. Právem člena je především podíl na programu dané organizace, dále má možnost volit nebo být volen do každého z orgánů organizace, ochrana svých pracovních a mzdových práv atd. (Stanovy odborů KOVO MB, 2013).

Podstatou fungování organizace je blaho zaměstnanců a to především pracovní jistota a mzda. OKMB každoročně kolektivně vyjednávají a uzavírají se společností kolektivní smlouvu. Předmětem kolektivní smlouvy jsou individuální a právní vztahy mezi zástupci zaměstnanců - odbory a zaměstnavatelem. OKMB nevystupují při vyjednávání mzdových a nemzdových plnění vůči zaměstnancům jako soupeř zaměstnavatele, nýbrž jako zástupce pracovníků a sociální partner. Vyrovnávají vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Činnost OKMB je všeobecně zaměřena na zlepšení komunikace, posílení vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, zajišťování BOZP, zlepšování pracovních podmínek, snahu o spravedlivé odměňování. OKMB jako zástupce pracovníků:

- zaručují svým členům maximální možnou **ochranu pracovních míst a náležitých pracovních podmínek**,
- **spoluvytváří pravidla odměňování** pro všechny tarifní zaměstnance,
- vyjednávají **sociální výhody**, kam se řadí například dětské tábory zdravotní programy, zápůjčky na rekonstrukci a stavbu bydlení, tuzemské a zahraniční rekreace,
- poskytují členům řadu **dalších benefitů**, jako jsou sociální programy, rekondiční pobyty, sportovní a kulturní aktivity, materiální služby, finanční a pojistné služby a další (Odbory KOVO MB, 2014).

Orgány Odborů KOVO MB

Vedoucím orgánem pro rozhodování v zásadních otázkách, vztahující se k celému pracovnímu kolektivu společnosti ŠKODA AUTO a . s. je **Podniková rada (PR)**. Ve vedení PR je předseda Jaroslav Povšík a místopředseda Josef Zmrhal. PR je dále tvořena předsedy odborových organizací ze závodů Vrchlabí a Kvasiny, předsedy jednotlivých dílenských organizací (DO) a předsedou Klubu důchodců.

„Orgánem odborové organizace pro Dílenské organizace místně soustředěné v Mladé Boleslavi je Rada předsedů (Odbory KOVO MB, 2014).“

Rada předsedů sestává z předsedy a místopředsedy OKMB, z předsedů DO a z předsedy klubu důchodců. Jejich jménem jedná předseda odborové organizace, který vystupuje navenek.

Výkonným orgánem Rady předsedů je **sekretariát Rady předsedů**, který se skládá z předsedy, místopředsedy, administrativních a profesních zaměstnanců. Tento orgán jedná operativně s vedením společnosti ŠA, přijímají a předávají informace, interpretují stanoviska. **Administrativní a profesní zaměstnanci** odborů jsou stálými zaměstnanci sekretariátu, v pracovním poměru se společností ŠA. OKMB mají 6 profesních zaměstnanců, kteří jsou specializováni na ekonomii, právo, oblast výroby, sociální oblast a integraci.

OKMB jsou rozděleny na **odborové úseky**, kde jsou členové organizováni dle místa výkonu práce a pracovního zařazení. Členové těchto úseků pracují v jednotlivých provozech, dílnách, správních útvarech a jsou zaznamenáni v určité Dílenské organizaci. Každou DO má na starosti **předseda dílenské**

organizace a v této oblasti operativně řeší problémy na pracovišti, týkající se odborové činnosti. V současné době má odborová organizace 42 DO.

Pracovním orgánem Rady předsedů je **Odborná komise**, která podrobně projednává navržené závěry, které následně schválí rada předsedů. Jedná se především o stravovací komisi, kde se řeší otázky týkající se stravování, jako například struktura jídelníčku, kvalita jídla, vhodnost sortimentu v automatech atd. Dalším příkladem může být kulturní komise, která se zabývá možnostmi kulturních nabídek pro členy odborů (Stanovy Odborů KOVO MB, 2013).

Dozorčí a revizní komise má na starosti kontrolu dodržování usnesení, stanov a základních dokumentů, sleduje efektivnost a účelnost vynakládání peněžních prostředků, dohlíží na hospodaření orgánů OKMB, dále přezkoumává vyřizování stížností svých členů.

4.1 Postavení a činnosti jednotlivých orgánů při mzdovém vyjednávání

Klíčovou oblastí, kterou se bakalářská práce zabývá, je kolektivní vyjednávání mzdových plnění vůči zaměstnancům. Postavení a činnosti z této oblasti vyplývající jsou popsány a rozděleny dle orgánů, které tyto funkce zastávají.

Předseda OKMB vystupuje v roli reprezentanta organizace, tedy vystupuje za odborovou organizaci navenek a dále v roli mluvčího, kdy předává podstatné informace směrem ven. Předseda OKMB například veřejně, prostřednictvím emailů, internetových stránek odborů a odborářského časopisu vyjadřuje své stanovisko k situaci ohledně růstu tarifních mezd.

Profesní specialisté a administrativní pracovníci se plně soustředí na svou specializaci, získávají a tvoří podstatné podklady a informace, které mohou následně užít při kolektivním vyjednávání. Vystupují v roli rádců, kdy se stávají poradci jak pro veškeré orgány OKMB tak pro zaměstnance. Další důležitou funkcí je řešení krizových situací, v tomto případě poskytují opět plnou podporu jak orgánům OKMB, tak zaměstnancům. Například při zvyšování mezd shromažďuje nejprve ekonom odborů podstatné informace o ekonomické situaci společnosti ŠA, informace vyhodnocuje a srovnává a následně jsou použity k vyjednávání o mzdách.

Zásadní činností, kterou **plní Rada předsedů** je spolurozhodování při vyjednávání mzdových předpisů. Kromě toho spolurozhoduje o výši výdajů na nemzdová plnění, jako jsou kulturní a sociální výhody. Dalším klíčovým úkolem je projednávání, schvalování a hodnocení naplňování kolektivní smlouvy. Rada předsedů působí v oblasti benefitů pro zaměstnance, jedná se o případy jako například schvalování pravidel při výběru účastníka rekreace, při stanovení pravidel o poskytování dovolené a další. Při vyjednávání mzdových a nemzdových plnění vystupuje Rada předsedů v roli konečného rozhodujícího orgánu.

Předseda DO má nejbližší k zaměstnancům dle struktury organizace, proto při vyjednávání mzdových a nemzdových plnění vůči pracovníkům, vystupuje v roli posluchače, tedy naslouchá zaměstnancům a zjišťuje, jaké mají připomínky k procesu. Dále vystupuje v roli příjemce a šířitele informací, kdy sděluje veškeré potřebné informace ohledně vyjednávání, jak ze strany odborů k zaměstnancům, tak opačně. Důležitou funkcí je organizace pracovníků a přímá koordinace při vyjednávání a při kolektivním sporu. Například při organizaci stávky podává podrobné informace zaměstnancům o průběhu. Podstatnou činností DO, je vyjadřovat se ve věcech mzdových předpisů v oblasti jejich působnosti. Kromě mzdových předpisů, se DO vyjadřuje v dalších věcech vůči pracovníkům, jako například převádění zaměstnanců na jinou práci, poskytování půjček z náležitých fondů atd.

Všechny orgány mohou jednat za přítomnosti nadpoloviční většiny členů, rozhodnutí může být též platné pouze přijetím nadpoloviční většinou. Předseda OKMB má rozhodující hlas v případě nejasných výsledků (Stanovy Odborů KOVO MB, 2013).

4.2 Práva OKMB při vyjednávání mzdového plnění

OKMB při vyjednávání mzdových plnění nevystupují proti zaměstnavateli ŠA, ale jako sociální partner. Jako sociální partner mají právo:

- spolurozhodovat,
- projednávat,
- být informováni,

- kontrolovat,
- kolektivně vyjednávat.

Spolurozhodování znamená, že při některých právních úkonech či přijetí nového opatření je potřeba souhlasů odborů. OKMB musí vyjádřit své stanovisko do 15 dnů. Při vyjednávání kolektivní smlouvy v oblasti mezd je potřeba souhlasu obou stran při rozhodování o systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Dále mezi zaměstnavatelem ŠA a OKMB probíhá tzv. **Projednání**. To znamená, setkání zástupců zaměstnavatele ŠA a OKMB s cílem dosáhnout shody ještě před přijetím rozhodnutí zaměstnavatele ŠA v dané věci. Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců se projednává na centrální úrovni. Projednání na centrální úrovni představuje samostatné jednání, kde vystupují OKMB (Rada předsedů), nezávislé odbory (představenstvo nezávislých odborů), zaměstnavatel (útvary plánování lidských zdrojů).

K tomu, aby mohly odbory spolurozhodovat, projednávat a kolektivně vyjednávat, musí mít k dispozici potřebné informace. Zaměstnavatel musí například OKMB informovat o vývoji mzdy, průměrné mzdy a dílčích složkách mzdy.

OKMB mají dále právo **kontrolovat**, zda zaměstnavatel ŠA dodržuje kolektivní smlouvu a další závazné předpisy (Kolektivní smlouva ŠA, 1. 4. 2015 – 31. 3. 2018).

Kolektivní vyjednávání mezi ŠA a OKMB je podrobněji rozepsáno v další kapitole.

4.3 Kolektivní vyjednávání mezi společnostmi ŠKODA AUTO a . s. a Odbory KOVO MB

Podkapitola 4. 2 uvádí obecný postup, který je stanoven v kolektivní smlouvě, při kolektivním vyjednávání mezi ŠA a OKMB.

Zaměstnavatel ŠA je zastoupen členem představenstva za oblast Z. Druhou stranu kolektivního vyjednávání představují všechny odbory působící u zaměstnavatele. V současné době se jedná o Odbory KOVO MB, Odbory KOVO VR (Vrchlabí), Odbory KOVO KV (Kvasiny) z. s. a nezávislé odbory při ŠA. Navzdory tomu, že při ŠA působí ještě další odbory, nadále bude hovořeno pouze o OKMB, kteří se na kolektivním vyjednávání podílejí ve většinové míře.

Kolektivní vyjednávání je zahájeno předložením písemného návrhu. Písemný návrh musí být předložen tak, aby začalo kolektivní vyjednávání nejméně 60 dnů před koncem splatnosti stávající kolektivní smlouvy.

Pro potřeby kolektivního vyjednávání je založena tzv. technická komise, která projednává podané návrhy a měla by se shromažďovat při každém vyjednávacím kole. Počet členů za ŠA a za OKMB není pevně stanoven, ale členi by měli být znalí v projednávané problematice. K jednání mohou být přizváni i další odborníci z dané oblasti.

Samotné vyjednávání probíhá dle pravidel stanovených v kolektivní smlouvě, kapitola G – Odborové organizace a zaměstnavatel.

1. Strana, které byl písemný návrh předložen, se musí nejdéle do 15 dnů od obdržení návrhu vyjádřit k těm částem, se kterým odporuje a k těmto bodům předložit svůj protinávrh.
2. K následujícímu jednání mohou vyzvat obě strany nejpozději 5 pracovních dnů před datem dalšího jednání.
3. Výzva musí obsahovat vytyčení problematiky, která bude projednávána.
4. Ještě před samotným jednáním musí být stanoveno pořadí probírané problematiky a zapisovatel.
5. Zápis z jednání je zhotovován kontinuálně ke každé probírané problematice. V zápisu je uvedena formulace, na které se strany shodly, nebo může být opatřen zvukový záznam.
6. V případě neshody musí být v zápise uvedena stanoviska a závěry obou stran. Může se jednat o případ, kdy stanovisko odmítnou obě strany, odmítnuté stanovisko se již znovu neotvírá. Dalším případem může být stanovisko zamítnuté pouze jednou stranou. V takovém případě jsou stanoveny podmínky, které musí být splněny pro další jednání.
7. Závěrem každého jednání se provádí resumé a obě strany zápis podepíší.

Zápisy provedené během jednání představují tzv. protokol o jednání. Tento protokol je přiložen ke kolektivní smlouvě a je klíčovým podkladem v případě sporu o plnění kolektivní smlouvy (Kolektivní smlouva ŠA, 1. 4. 2015 – 31. 3. 2018).

4.4 Proces mzdového vyjednávání na přelomu 2014 a 2015

Podle Geeta (2009) lze vyjednávání rozčlenit na 4 kroky. Při analýze procesu mzdového vyjednávání na přelomu 2014 a 2015 bylo zjištěno, že ŠA a OKMB postupují přibližně stejně. V průběhu let, díky každoročnímu vyjednávání, získaly obě strany spoustu zkušeností z této oblasti, a i když se některé procesy stále řídí podle zákona a určených postupů, vyjednávání mezi OKMB a ŠA je postavené především na tzv. džentlmenské dohodě. Džentlmenská dohoda znamená, že některé postupy si mezi sebou strany dohodly a řídí se jimi. Například podle teoretické části musí být předem předložen komplexní návrh, kdežto OKMB a ŠA předkládají návrhy postupně, v průběhu vyjednávacích kol. Ano určitý návrh podají již na začátku, ale nejedná se o komplexní písemný návrh.

Vyjednávání mezd mezi ŠA a OKMB na přelomu 2014 a 2015 zahrnovalo 4 důležité kroky.

1) Identifikace problému

Každá automobilová firma chce vyrábět velké množství aut a být tak jedničkami na trhu, jedná se o přirozenou vlastnost. OKMB tedy tuto vlastnost přijaly a v souvislosti s ní vytvořily souběžnou odborovou Růstovou strategii 2018. Pomocí růstové strategie chtějí každoročně vyjednávat o zvýšení nominální i reálné mzdy, tak aby se zachytily výsledky ŠA a ekonomické trendy. OKMB se snaží v oblasti mezd, postupnou cestou přiblížit k Portugalsku. Portugalsko se jeví při rozdělení závodů VW podle mezd, jako nejreálnější cíl. Zaměstnanci se samozřejmě chtějí přiblížit mzdám v Německu, ovšem to si prošlo odlišným vývojem a takové srovnání je spíše utopické. Mzdy v závodě ŠA České Republiky již překonaly mzdy v Polsku a Maďarsku. Slovensko a Portugalsko se vyskytuje stále před ČR a to především kvůli přepočtům eura na českou korunu, které jsou ovlivněné opatřeními ČNB (Česká národní banka) (Škodováký odborář, 6. 11. 2014).

Rekordní rok 2014 byl pro zaměstnance ŠA plný práce, především z toho důvodu byly očekávané mimořádné odměny a růst mezd, které by zaměstnance motivovaly (Škodováký odborář, 27. 11. 2014).

2) Příprava na vyjednávání

Na začátku vyjednávání vybraly obě strany své zástupce. OKMB komplementovaly tzv. **vyjednávací tým**, který byl složen ze zástupců zaměstnanců z Mladé Boleslavi, Vrchlabí a Kvasin (Škodoväcký odborář, 6. 11. 2014).

Po zvolení zástupců se začal vyjednávací tým připravovat na mzdové vyjednávání pomocí **workshopu**. Prostřednictvím workshopů se OKMB snaží své znalosti a zkušenosti uplatnit a dojít k výstupu, který dále využijí ve mzdovém vyjednávání. Jedná se především o analyzování vývoje předešlých tarifních dohod, soustředování podkladů pro novou dohodu a stanovování minimálních cílů, například minimální vyjednávací číslo. Zvýšení mezd zaměstnanců se neodráží pouze na zisku firmy ŠA, ale také na situaci koncernu Volkswagen, vývoji a trendech v ekonomice, na zaměstnanosti a na dalších aspektech. Vyjednávací tým musí při stanovování minimálních vyjednávacích čísel zohlednit všechna hlediska, která se ve firmě vyskytují (Škodoväcký odborář, 11. 12. 2014).

3) Samotné vyjednávání

Na začátku vyjednávání byly strany seznámeny s vyjednávacími týmy, technickými komisemi a byla dohodnuta místa jednání a termíny jednání.

Každá strana představila své návrhy a obtížné vyjednávání mohlo začít. Obtížné především z toho důvodu, že každá strana se snaží dosáhnout svého cíle. Společnost ŠA se na jedné straně snaží o snížení personálních nákladů a OKMB se snaží o zvýšení tarifních mezd. Ve výsledku ale musí nastat společný kompromis, „tzv. džentlmenské vyjednávání“, kdy ani jedna strana neprohraje a je jednak zaručen reálný růst mezd a jednak tento růst odpovídá možnostem podniku.

Vyjednávání se konalo zpravidla každý týden. Technické komise se scházely dle rozhodnutí vyjednávacího týmu, obvykle po vyjednávacím kole (Škodoväcký odborář, 5. 2. 2015).

V českých závodech se vyrobilo okolo 600 000 vozů, všichni zaměstnanci ať už ve výrobě, vývoji, nákupu, logistice, marketingu a prodeji, všichni tvrdě pracovali, aby

společně s vedením firmy dospěli k rekordní výrobě. K tomu aby byli pracovníci nadále motivováni, musí být za takové výsledky ohodnoceni.

Odbory proto navrhly růst tarifu o **6,5 procent**, takovýto růst byl podle odborů relevantní vzhledem k zisku společnosti a dalším ukazatelům. Firma naproti tomu navrhla růst mezd o **2,6 procent**. Mezi těmito hodnotami musel být nalezen kompromis a každá strana musela do určité míry ustoupit. Tento návrh byl však OKMB plně zamítnut a kromě toho zavrhly i podobu flexikont. Firma se však bránila tím, že se v posledních letech rozdíl mezi hodnotou mezd ve ŠA a hodnotou mezd v automobilovém průmyslu, zvýšil o 25 procent a tento rozdíl nemůže být nadále dramaticky zvyšován. Cílem vyjednávání je shoda obou stran. Avšak pokud firma nenabídla odpovídající návrh, byly odbory ochotni zastavit flexikonta a zrealizovat stávkou (Škodoväcký odborář, 19. 3. 2015).

Neuzavření kolektivní smlouvy

Nyní nastal okamžik, kdy se kolektivní smlouva nepodařila uzavřít ani týden před koncem platnosti předešlé kolektivní smlouvy. Zástupci společnosti ŠA nabídli růst tarifu o **2,8%** a jako další pokus zvýšila firma tarifní růst o **3%**. Ani na jednu nabídku odbory nepřistoupily. Protože již nebylo možné konsenzu, zahájili členi Podnikové rady průzkum mezi členy odborů, jejímž výsledkem mělo být, zda jsou pracovníci ochotni podpořit odbory stávkou. Tento průzkum dopadl kladně, zaměstnanci byli připraveni „dojít si pro růst tarifů“ před sídlo společnosti, zvané Pentagon (Škodoväcký odborář, 26. 3. 2015).

Stávka

Termín protestní akce byl stanovený na 15. dubna. Odbory tedy vyhlásily desetidenní moratorium, které představuje odklad splatnosti kolektivní smlouvy a určil se **stávkový výbor**, který připravoval protestní akci. Podniková rada transponovala část svých pravomocí na protestní výbor, který se skládal z uvolněných předsedů DO a volených zástupců odborů KOVO. 3. dubna od 14:00 hodin se vyhlásila stávková pohotovost a rozběhly se přípravy na dvě souběžně probíhající protestní akce.

První událostí byl **mítin**g u Penntagonu v Mladé Boleslavi, v Kvasinách a ve Vrchlabí a druhou událostí byla **hodina mínus**, která znamená, že zaměstnanci,

kteří měli mít ranní směnu do 14:00, si označili odchod již v 13:00 a odcházeli na míting k Penntagonu, stejně tak zaměstnanci s odpolední směnou šli nejdříve na míting a označili si příchod až v 15:00, místo 14:00 a noční směna si označila odchod hodinu před koncem směny a odešli dříve domů. Zástupci vyjednávacího týmu za firmu z oblasti Z, byl napsán dopis, který sděloval cíl akce a datum, kdy akce bude uskutečněna (Škodovácký odborář, 2. 4. 2015).

Dne 15. dubna se sešlo neuvěřitelné množství zaměstnanců před Pentagonem, kteří přišli vyjádřit svůj nesouhlas (prostřednictvím transparentů a píšťalek), vůči nabídce firmy, zvýšit tarifní mzdy o 3%. Cílem odborů nyní bylo dosáhnout tarifního růstu **většího než 3%** na 12 měsíců (Škodovácký odborář, 17. 4. 2015).

Vyjednávání po stávce

Díky hodině mínus a pasivní rezistenci, kdy zaměstnanci nenastoupili na dubnové flexisměny a nechodili na žádné přesčasy, nebylo vyrobeno cca 2000 vozů, což je pro firmu ŠA velká ztráta. Dne 17. dubna byl Podnikovou radou odsouhlasen návrat ke kolektivnímu vyjednávání, zástupci odborů a firmy se sešli a začalo se vyjednávat. Jako první bod bylo vyřešení hodiny mínus, která byla všem pracovníkům ospravedlněna (Škodovácký odborář, 23. 4. 2015).

Na počátku vyjednávání tedy firma nabídla růst mezd o **3%** a jednorázovou platbu **1200**. Tato nabídka byla odmítnuta, následně firma zvýšila svou nabídku o **3,4%** a v dalším tahu se zvýšila na **3,5%** a jednorázovou platbu **2000**. Jednorázová platba byla nakonec zvýšena na **4 000**.

Přistoupení na dohodu

Odbory měly připraveny další kroky při neuzavření dohody, jako například časově neomezená stávka nebo řízení před zprostředkovatelem. Oba kroky by ale byly zdlouhavé a lepší výsledek by nebyl zaručený. V této situaci platilo pro OKMB pravidlo, že je lepší přijmout navrhované procento, které si stanovili jako minimální nebo které je částečně nad stanoveným minimem.

Odbory nakonec přistoupily na nejvyšší možnou nabídku, která představovala tarifní růst o **3,5%** a jednorázovou platbu v hodnotě **4000**. Takový nárůst tarifů je nejvyšší v historii. Dříve mohl být nárůst mzdy vyšší, ale díky inflaci pak byla reálná mzda nižší (Škodovácký odborář, 9. 4. 2015).

Nyní nastal čas informovat o výsledku vyjednávání zaměstnance. Odbory již průběžně zaměstnance informovaly o průběhu vyjednávání na hromadných shromážděních, prostřednictvím webových stránek odborů a Škodovického Odboráře. A výsledek vyjednávání byl též tímto způsobem zaměstnancům prezentován (Škodovický odborář, 30. 4. 2015).

Kromě mezd probíhá vyjednávání OKMB se ŠA o sociálních nákladech, roční pracovní době, o nákladech na odborovou činnost (Škodovický odborář, 6. 11. 2014).

Podrobná analýza výsledků kolektivního vyjednávání je provedena v kapitole 7.

5 Historie mzdového vyjednávání odborové organizace s vedením ŠKODA AUTO a . s.

Základním těžištěm kapitoly 5 je tabulka (viz tab. 5), ze které vychází historie mzdového vyjednávání od roku 1993. Tato tabulka je dále podrobněji komentována.

Díky mzdovému vyjednávání OKMB s vedením ŠA jsou každoročně vyjednány lepší mzdové podmínky pro zaměstnance.

V roce 1991 se stala spolčenost ŠA součástí koncernu VW. V této době také začala příprava na nový mzdový systém. Nový mzdový systém představoval do nynějšíka užívané tarify, které byly postupně upravovány do současné podoby. Nejprve byly tarify od L do A, kde L představoval nejnižší tarif. Později byla třída L vyškrtnuta a doplněna nejvyšší třída A1 a poté byl doplněn mezistupeň B0 a A0, aby se u nejvyšších tříd zmírnilo rozhraní.

Tab. 5 Způsob nárůstu v jednotlivých letech

	Realizovaný způsob	Ø nárůst v %	Poznámka
1993	Stejně % 21,5	21,5	
1994	Diferencovaně	12,6	Zavedení osobního hodnocení
1995	Diferencovaně	10,5	
1996	Stejně % 12,5	12,5	
1997	Diferencovaně	10,1	
1998	Diferencovaně	10,0	Nově 13. plat
1999	Stejně % 9,1	9,1	
2000	Diferencovaně	3,9	
2001	Stejně % 10,1	10,1	Sjednáno na 2 roky
2003	Stejná částka 1 308 Kč	9,7	
2004	Stejná částka 678 Kč	4,7	
2005	Stejně % 7	7,0	Nově zaveden bonus
2007	Stejně % 10	10,0	Zvýšení Ø osobního hodnocení na 15%, zvýšení VB
2009	Stejně % 4,8, ve dvou krocích	4,8	Od 1. 4. 2009 o 3%, od 1. 10. 2009 na celých 4,8%
2010	Stejně % 2,7	2,7	Jednorázová platba 10 000 Kč
2011	Stejně % 4	4,0	Zvýšení základny VB, nově ZB 1,2 Jednorázová platba 5 000 Kč, zvýšení příplatku
2012	Stejně % 5	5,0	Zavedení 1. platby VB 5 000 Kč, Zvýšení Ø osobního hodnocení na 15,3%, zvýšení flexikont + 50 Kč
2013	Stejně % 3	3,0	Flexi 650 Kč, 750 Kč, VB 20 000 Kč
2014	Stejně % 2	2,0	VB 16 000 Kč, jednorázová platba 2 000 Kč, mimořádná platba 4 000 Kč

Zdroj: Interní zdroj Odborů KOVO MB

Z tabulky 5 lze vyčíst, že kromě dvou let byla dohoda o mzdách vyjednána vždy na rok. Tarif byl vyjedнан buďto o stejné procento pro všechny tarifní skupiny nebo o stejnou částku pro všechny tarifní skupiny nebo diferencovaně, to znamená, že určitému tarifnímu stupni bylo přiřazeno určité procento. Například nižším třídám bylo přiřazeno vyšší procento.

Na začátku je nutno podotknout, že v 90. letech fungovalo vládní nařízení, kdy byl podnikatelským subjektům stanoven maximální meziroční nárůst mzdy. V tabulce 6 je možné vidět, že ve většině případů byl vyjedнан růst tarifu o procento, které bylo nad inflací. Pouze v roce 1998 byl vyjedнан nárůst tarifu o 10,0 a inflace v této době byla 10,7. To znamená, že reálná mzda se spíše o 0,7 % snížila.

Vyjednávání probíhá na základě prognóz či předpokladů inflace na daný rok. V roce 1998 byla inflace vyšší, než se předpokládalo. Následující rok 1999 byla provedena kontrola prognózy inflace a na základě toho byl vyjednan zpětně nárůst reálné mzdy. Jednalo se o tzv. džentlmenskou dohodu, kdy se propad z roku 1998 dorovnal v roce 1999. Část nárůstu tarifu v roce 1999 tvořilo právě procento, které sloužilo na dorovnání.

V roce 1994 bylo vyjednáno osobní ohodnocení, díky kterému dochází k individualizaci přístupu vůči zaměstnancům a hodnocení zaměstnance dle jeho individuálních vlastností, schopností a odborných znalostí. V roce 2007 bylo vyjednáno, že osobní ohodnocení musí v průměru dosahovat hodnoty 15% a v roce 2012 bylo vyjednáno další zvýšení na 15,3%.

V průběhu let se vyjednávaly další nástroje mzdového odměňování, které by zaměstnance motivovaly ke kvalitně odvedené práci. V roce 1999 byl zaveden nově 13. Plat. V roce 2005 byl zaveden variabilní bonus. Základna variabilního bonusu se postupně zvyšovala a byly přidávány koeficienty, nejprve koeficient meziročního konsolidovaného zisku před zdaněním a později koeficient meziroční změny průměrné mzdy tarifních zaměstnanců. Roku 2012 byla zavedena 1. platba variabilního bonusu 5 000 Kč. V roce 2012 variabilní bonus dosahoval výše 20 000 Kč a v roce 2013, kdy došlo k poklesu zisku o 22%, dosahoval výše 16 000 Kč. Zaručený bonus, který byl vytvořen ze 13. platu, dosáhl v roce 2011 hodnoty koeficientu 1,2 dekretové mzdy a tato hodnota přetrvává dodnes. Podstata variabilního bonusu a zaručeného bonusu bude podrobněji vysvětlena v další kapitole. OKMB vyjednávaly od roku 2012 i zvyšování prémie za flexikonta, která se začala firmou stále více využívat. V roce 2012 byla zvýšena o 50 Kč. A v roce 2012 dosáhla odměna za noční směnu 650 Kč a za ranní směnu 750 Kč. Další hmotnou motivací pro zaměstnance je jednorázová platba, která byla vyjednána v roce 2010 v hodnotě 10 000 Kč, v roce 2011 byla vyjednána v hodnotě 5 000 Kč a v roce 2014 činila jednorázová platba částku 2 000 Kč. Díky rekordní výrobě a plnému nasazení zaměstnanců, kteří se na výrobě podíleli, vyjednaly odbory v roce 2014 mimořádnou prémie v hodnotě 4 000 Kč. Za rok 2014 obdrželi zaměstnanci odměnu v celkové výši 6 000 Kč

6 Současný mzdový systém ve ŠKODA AUTO a . s. a kolektivní smlouva

v kapitole 6 je uvedeno složení mzdového systému pro tarifní zaměstnance a jednotlivé složky mzdy jsou posléze podrobněji vysvětleny.

Individuální a kolektivní pracovní vztahy jsou ve společnosti ŠA upraveny kolektivní smlouvou. Kolektivní smlouva je uzavírána po dobu 3 let. V kolektivní smlouvě, pod kapitolou D je zakotven systém odměňování pracovníků. Součástí kolektivní smlouvy jsou 3 samostatné dohody a 1 příloha. Jedná se o:

- Dohodu o mzdách,
- Dohodu o podnikovém variabilním bonusu,
- Dohodu o podnikovém zaručeném bonusu.

Všechny tyto dohody jsou uzavírány na příslušné období. Obvykle se jedná o 12 po sobě jdoucích měsíců.

Příloha D1 se týká paritní komise (PK). PK představuje společný orgán pro zaměstnavatele ŠA a OKMB. PK se zabývá především směrnými příklady (úprava směrných příkladů), hodnocením zaměstnanců (případně vzniklé spory při hodnocení zaměstnanců), a schvalováním příplatků, na které mají zaměstnanci právo (práce v taktu, oprávněnost příplatku za ztížené pracovní prostředí). PK se skládá z 5 představitelů zaměstnavatele ŠA a z 5 představitelů OKMB. Předsedou PK je zástupce firmy za oblast Z (Řízení lidských zdrojů) a místopředsedou je zástupce OKMB. Komise může proběhnout pouze za přítomnosti minimálně 3 představitelů každé strany. Návrhy pro jednání musí útvar PLZ (Plánování lidských zdrojů) přijmout nejméně 2 dny před jednáním. Návrh musí být řádně odůvodněn. Útvar PLZ dále pak tyto návrhy eviduje, informuje OKMB o jejich postoji a realizuje přípravu na zasedání PK. K zasedání PK může být přizván i odborník, který ale nemá hlasovací právo. Cílem jednání je především shoda obou stran a zamezení právním sporům. Obě strany tedy musí například nabídnout přijatelná řešení, dále pochopit ekonomickou či jinou stránku druhé strany a musí být schopni přijmout i jiné řešení (Příloha kolektivní smlouvy D 1 - Paritní komise, 2011).

Současný mzdový systém pro tarifní zaměstnance společnosti ŠA, je založen na spojení několika primárních složek. Mzdový systém pro tarifní zaměstnance se skládá ze:

- mzdového tarifu,
- osobního ohodnocení,
- příplatků,
- zaručeného bonusu,
- variabilního bonusu,
- cílová prémie v rámci týmové práce,
- ostatní (mimořádné platby, fond vedoucího a další),
- tržní příplatek.

Tarifní mzda a osobní ohodnocení jsou pravidelnou součástí mzdy a ostatní složky mzdy se poskytují za specifických podmínek.

Tarifní mzda

Tarifní zaměstnanci jsou zařazeni do povolání, které lze nalézt v **katalogu směrných příkladů ŠA a v databance směrných příkladů**. Katalog směrných příkladů upravuje a podrobně popisuje obecné profese v podnikovém oboru. Mezi tyto profese patří například specialista, koordinátor, sekretářka. Dále katalog směrných příkladů podrobně popisuje profese, které jsou specifické pro dané odvětví. Například zaměstnanec, který vykonává dělnickou profesi soustružník kovů, která je vedena v katalogu směrných příkladů pod kódem 660, může získat tarif od J, až po F. Tarif J představuje nejnižší třídu a tarif F nejvyšší třídu z tohoto rozpětí, kdy jsou kladeny vyšší požadavky na zaměstnance (viz příloha 1). Tarifní mzda je vymezená v návaznosti na měsíční tarif náležité tarifní třídy. Každý zaměstnanec je na základě srovnání popisu činnosti se směrnými příklady v katalogu nebo v databance, zařazen do **tarifní třídy**, z čehož pak tarifní mzda vychází. Tarifní třída, která je uvedena i v pracovní smlouvě je stanovena dle vzdělání, praktických znalostí a dovedností, odpovědnosti, namáhavosti a složitosti práce, kterou zaměstnanec vykonává. ŠA uplatňuje měsíční mzdové tarify, které jsou rozděleny na 12 tarifních skupin a na 2 tarifní mezistupně

(viz tab. 6). Mezistupně slouží k tomu, aby se u nejvyšších tarifových stupňů zmírnilo rozpětí a k podpoře kariérního růstu talentovaných zaměstnanců (kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a . s., 1. 4. 2015 - 31. 3. 2018).

Tab. 6 Tarify

Třída	Tarif/Kč
K	17 849
J	19 417
I	21 086
H	22 861
G	24 824
F	27 009
E	29 496
D	32 273
C	35 420
B0	37 210
B	38 997
A0	41 038
A	43 084
A1	46 583

Zdroj: Dohoda D I/2015 – O mzdách/ na období 1. 4. 2015 – 31. 3. 2016

Osobní hodnocení

Osobní hodnocení tvoří součást dekretové mzdy (tarifní mzda + osobní hodnocení). Takové hodnocení pomáhá přistupovat individuálně ke každému zaměstnanci. Odlišuje zaměstnance na základě jejich vlastností, schopností a užití odborných znalostí. Výkon konkrétního zaměstnance je posuzován dle určitých kritérií.

První kritérium je hodnocení bezchybnosti pracovního výsledku, kvality práce, plnění úkolů v zadaném množství a kvalitě, tvůrčí přístup práce, dodržení časových harmonogramů.

Druhé kritérium hodnotí především spolupráci s dalšími spolupracovníky, chování v kolektivu a u koordinátorů například umění jednat s lidmi, organizační schopnosti.

Třetí kritérium posuzuje, zda je zaměstnanec schopen samostatně a spolehlivě plnit úkoly a také se oceňuje projev iniciativy, kdy je pracovník schopen řešit problémy a navrhnout východisko.

Čtvrté kritérium obsahuje pracovní kázeň zaměstnance, jak dodržují bezpečnost, jak se snaží o snižování nákladů (hospodaření s materiálem), jak využívají pracovní dobu k dosažení určitého výkonu (viz tab. 7).

Tab. 7 Osobní hodnocení

Stupně hodnocení	Neodpovídá hodnocení	Odpovídá očekávání v malém rozsahu, resp. jen někdy	Všeobecně odpovídá očekávání	Lehce překračuje očekávání	Zřetelně překračuje očekávání	Dalece překračuje očekávání
Kritéria hodnocení	Hodnocení výkonu v procentech z tarifu					
I. Kvalita spolehlivosti, jakosti výsledku práce	0	1	2	3	4	5
II. Spolupráce, chování, předávání vědomostí (Know how)	0	1	2	3	4	5
III. Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost	0	1	2	3	4	5
IV. Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky	0	1	2	3	4	5

Zdroj: Kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a . s., 1. 4. 2015 -31. 3. 2018

Jednotlivá kritéria jsou nadřazeným pracovníkem (hodnotitelem) hodnocena body od nuly do pěti. Poté jsou jednotlivé body sečteny. Sečtené body vyjadřují procento osobního hodnocení. Výši osobního hodnocení, které je následně přičteno k tarifu, lze zjistit výpočtem procenta z daného tarifu. Průměrná výše hodnocení musí být dle dohody o mzdách 15,3% z tarifu. Hodnocení výkonu se provádí ve stanovených termínech.

Hodnocení nového zaměstnance či vyučence se provádí po uplynutí 3 měsíců (po odpracování 21 směn) a nejpozději po uplynutí 6 měsíců v zaměstnání. Pokud se zaměstnanec vrátí například z dalšího vzdělávání či mateřské rodičovské nebo pokud je zaměstnanec zařazen na nové pracovní místo, provádí se nové hodnocení.

Každému zaměstnanci musí být hodnotitelem sdělen výsledek hodnocení a zaměstnanec svým podpisem potvrzuje, že byl s tímto výsledkem seznámen.

V případě že zaměstnanec výrazně sníží svůj výkon, má hodnotitel možnost měsíčně snížit osobní hodnocení až o 80% uznané částky a přerozdělit částku, o kterou bylo hodnocení daného zaměstnance sníženo, mezi ostatní pracovníky, kteří provádí kvalitní výkon (kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a . s., 1. 4. 2015 -31. 3. 2018).

Příplatky

Příplatky jsou zaměstnancům vypláceny za práci v rozdílných, předem stanovených podmínkách. V níže uvedené tabulce (viz Tabulka 9) jsou zobrazeny jednotlivé příplatky, které ŠA poskytuje svým zaměstnancům. Dále je v tabulce uvedeno vysvětlení případů, kdy zaměstnanec příplatek obdrží a výše daných příplatku. Výše příplatku je určena pevnou sazbou (hodinová, měsíční), nebo je stanovena procentní sazbou z průměrného výdělku užívaného v pracovněprávních vztazích. Průměrný výdělek je vypočten z hrubé mzdy v určitém období, většinou kalendářní čtvrtletí (kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a . s., 1. 4. 2015 -31. 3. 2018).

Tab. 8 Příplatky

Příplatky	Výše příplatků	Poznámka
Přesčasová práce	25 % P	Čas nad rámec pracovní doby
Práce v noci	22 Kč/h	Od 22.00 do 6.00 hod
Práce v sobotu	25 % P	Práce v sobotu
Práce v neděli	25 % P	Práce v neděli
Práce ve svátek	100 %	Výčet svátků v kolektivní smlouvě
Práce v odpolední směně	7,50 Kč/h	Od 14.00 do 22.00 hod
Ztížené pracovní prostředí	10 Kč/h	Dle podnikového seznamu prací odměňovaných příplatkem
Nestandardní pracovní podmínky	8 Kč/h	Dle podnikového seznamu prací odměňovaných příplatkem
Racionalizační příplatek MTM 100	350 Kč/měsíc	Metoda předem stanovených časů
Racionalizační příplatek Trend ŠKODA	700 Kč/měsíc	Metoda předem stanovených časů
Práce v taktu	550 Kč/měsíc	Činnost podřízena rytmu strojního zařízení
Práce ve vícesměnných systémech	I. 6 Kč/h II. 12 Kč/h	Uvedeno v katalogu systému pracovní doby

P = průměrný hodinový výdělek používaný v pracovněprávních vztazích

Zdroj: Dohoda D I/2015 – O mzdách/ na období 1. 4. 2015 – 31. 3. 2016

Variabilní bonus

Hodnota variabilního bonusu v roce 2015 je zjištěna z výsledků ŠA za rok 2014. Výše variabilního bonusu je vypočtena tak, že je vynásoben variabilní bonus za výsledky roku 2013 (16 000 Kč) dvěma koeficienty. První koeficient představuje meziroční konsolidovaný zisk před zdaněním (1,53) a druhým koeficientem je meziroční změna průměrné mzdy tarifních zaměstnanců (1,021). Takto vypočtená hodnota činí 25 000 Kč. Tento bonus obdrží všichni zaměstnanci, kteří již odpracovali rok ve společnosti ŠA (37,5 hodin týdně). Pokud je tedy zaměstnanec určitou dobu nemocný, ale odpracoval již rok ve firmě, obdrží i tak bonus v plné částce. (Dohoda D II/2015 Podnikový bonus – variabilní část, 2015).

Zaručený bonus

Roční hodnota zaručeného bonusu je spočtena jako násobek dekretové mzdy s koeficientem 1,2. Bonus je vyplácen ve dvou částech. Obě části bonusu činí násobek dekretové mzdy koeficientem 0,6, kdy první část je vyplacena v květnu a druhá část je vyplacena v listopadu. U vyplacení první části zaručeného bonusu je nutno podotknout, že je vypočten z již nově vyjednané, zvýšené dekretové mzdy. Dekretová mzda představuje sumu přiznaného tarifu a osobního hodnocení. Při výpočtu také závisí na délce trvání pracovního poměru. Pokud je zaměstnanec ve ŠA zaměstnán půl roku, bonus je 0, pokud půl roku až rok, pak je vyplácen 50% bonus a pokud déle jak jeden rok, pak je vyplácen 100% bonus. (Dohoda D III/2015 Podnikový bonus – zaručená část, 2015).

Variabilní bonus a zaručený bonus se vzájemně doplňují. Variabilní bonus je zaměřený na celek, kdežto zaručený bonus je zaměřený na jednoho konkrétního člověka.

Odměňování v týmové organizaci práce

Týmová práce je určitá organizační forma, která poskytuje zaměstnancům možnost podílet se aktivně na chodu firmy. Týmová práce znamená, že členové řeší zadané úkoly společně. Cílem je motivovat zaměstnance, zlepšit organizaci pracovišť, zvýšit produktivitu práce a další. Ve výrobním systému ŠA jsou zavedeny cílové prémie v rámci týmové práce. Výsledky týmové práce jsou vyjádřené především ukazateli hospodárnosti, produktivity, kvality, efektivnosti výroby. Ke každé této hodnotě je stanovena cílová prémie, která je pro každý

ukazatel vyplácena samostatně. Intervalem hodnocení je měsíc a na konci každého období hodnotitel oznámí zaměstnancům výsledky a výši prémie (Kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a . s., 1. 4. 2015 -31. 3. 2018).

Fond vedoucího

Tento fond slouží k rychlému, operativnímu odměňování pracovníků, kteří mají výborné pracovní výsledky. Odměňují se výborné pracovní výsledky s ohledem na snižování nákladů, inovační řešení, kvalitu práce, množství práce, vlastní iniciativa, efektivnost práce a další. Minimální výše odměny je 200 Kč a maximální výše odměny je 50 000 Kč za rok. Jak již z názvu vyplývá, jedná se o odměnu, kterou vyplácí nadřízení vedoucí z fondu, který je přidělen jednotlivým organizačním jednotkám (Metodický pokyn MP. 1. 204 - Fond vedoucího, 2015).

Tržní příplatek

Tržní příplatek je přiznán tarifním zaměstnancům, kteří mají speciální odborné zkušenosti a znalosti, osobní hodnocení ve výši minimálně 14% a dále musí splňovat tři další podmínky z výběru následujících předpokladů:

- současný nedostatek profese na trhu,
- jedinečné know-how pro společnost ŠA,
- vysoké pracovní nasazení,
- pověření strategickými projekty a úkoly,
- zaměstnanec na klíčové pozici,

O tržní příplatek musí požádat vedoucí organizační jednotky a uvést zdůvodnění Tržní příplatek nesmí přesáhnout 100% hodnoty přiznané tarifní skupiny (Metodický pokyn MP. 1. 228 – Tržní příplatek, 2015).

Smluvní mzda tarifních zaměstnanců

V současné době je více než tržní příplatek využívána smluvní mzda tarifní, která je stejně jako tržní příplatek přiznána tarifním zaměstnancům, kteří mají speciální odborné znalosti a dovednosti. Jedná se především o zaměstnance v profesích specialisti, koordinátora, asistenta, designer, vývojový zaměstnanec a další. Smluvní mzda tarifní může být sjednána na 12 po sobě jdoucích měsíců a lze ji

sjednat i opakovaně. Firma společně s odbory stanovuje maximální počet zaměstnanců, kteří tuto mzdu mohou mít. Žádost o přiznání smluvní mzdy podává vedoucí organizační jednotky. V současné době je maximální počet zaměstnanců se sjednanou smluvní mzdou tarifní kolem 1200. Přesná pravidla jsou zakotvena v kolektivní smlouvě a v příslušném metodickém pokynu (Metodický pokyn MP. 1. 205. Přiznávání smluvních mezd tarifním zaměstnancům, 2013).

Analýza výsledků procesu vyjednávání odborů KOVO s vedením ŠKODA AUTO a . s.

V kapitole 7. je provedeno výzkumné šetření prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru, který je následně doplněn vlastními propočty. Pomocí dosažení konkrétních čísel, mohl být proveden hodnotnější výklad. Analýza je zaměřena především na výsledek mzdového vyjednávání odborů KOVO s vedením ŠKODA AUTO a . s. Toto téma je zahrnuto ve 4. tematickém okruhu, kde jsou uvedeny výsledky mzdového vyjednávání, dále je zde provedena analýza výsledků procesu vyjednávání OKMB s vedením ŠA, prostřednictvím vlastních propočtu mzdy s aktuálními vyjednanými částkami a procenty.

6.1 Výzkumné šetření

Cílem výzkumného šetření bylo doplnění informací, zmapování postavení a činností OKMB s akcentem na mzdové vyjednávání, tak aby byl pohled na problematiku celistvý. K výzkumnému šetření byla užita metoda vlastního pohledu respondenta k danému tématu.

V návaznosti na praktickou část bakalářské práce bylo zvoleno 6 tematických okruhů:

- historie mzdového vyjednávání,
- současný mzdový systém,
- příprava na mzdové vyjednávání,
- mzdové vyjednávání 2014/2015,
- srovnání s dalšími subjekty,
- budoucí cíle a plány OKMB.

V rámci výzkumu bylo stanoveno 8 hlavních otázek, od kterých se následně rozhovor odvíjel. Jedná se o následující otázky.

- 1) Na jaký okamžik v historii je respondent nejvíce hrdý?
- 2) Uvažovaly OKMB o vyšším počtu kritérií v osobním hodnocení?
- 3) Jaký je respondenta názor na vazbu mzdy na zisk?
- 4) Jak probíhá respondenta příprava na mzdové vyjednávání?
- 5) Bylo podle respondenta mzdové vyjednávání na začátku roku 2015 úspěšné?
- 6) Jak je na tom podle Vás ŠA s průměrnou mzdou ve srovnání s průměrnou mzdou v ČR?
- 7) Jaký vliv bude mít podle respondenta kauza „emise“ na příslibení jednorázové prémie na konci roku 2015?
- 8) Jaké nové cíle a výzvy čekají OKMB v roce 2016?

6.2 Výběr metody sběru dat

K dosažení cíle výzkumného šetření byla uplatněna metoda polostrukturovaného rozhovoru. Při rozhovoru byly užity hlavní výzkumné otázky. Hlavní výzkumné otázky byly v průběhu rozhovoru dle situace doplňovány dalšími dotazy.

Kvalitativní výzkum

Cílem této metody výzkumu je nalézání postojů příčin a motivů pomocí individuální práce s jednotlivci a vytvoření odpovídajícího popisu dané problematiky. Tento typ výzkumu objevuje reálné souvislosti mezi jevy (Kozel aj., 2011).

Kvalitativní výzkum se odehrává především v prostředí, ve kterém se problematika vyskytuje. Míra otevřenosti a důvěry respondenta záleží na vztahu mezi respondentem a dotazujícím. Tento vztah značně působí na kvalitu získaných dat (Švaříček, Šedřová, 2007).

Na počátku výzkumu se vymezí téma a okruhy výzkumných otázek. Otázky mohou být v průběhu doplňovány, proto je tento výzkum považován za flexibilní

typ výzkumu. Dotazující pracuje přímo v reálném prostředí dění a má tak možnost seznámit se s novými lidmi a navázat s nimi kontakt (Hendl, 2005).

Polostrukturovaný rozhovor

V bakalářské práci byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor se řadí mezi nejvýhodnější a současně nejobtížnější metody kvalitativního výzkumu. Pomocí této metody je možné hlouběji proniknout do tématu a postojů dotazovaného.

Polostrukturovaný rozhovor je nejužívanější podobou rozhovoru. Dotazující si stanoví okruhy výzkumných otázek, které následně může přizpůsobovat situaci. U polostrukturovaného rozhovoru jsou vymezené otázky, které musí být probrány a na tyto otázky jsou nabalovány další podrobnější či doplňující dotazy a vysvětlení, tak aby byla problematika pochopena (Miovisky, 2006).

Rozhovor si žádá určitou citlivost a porozumění. Je důležité, aby byla na začátku získána důvěra respondenta a zakončení je též podstatné, abychom případně získali další informace. K rozhovoru jsou využívány pomůcky, pomocí kterých dotazující zaznamená výpověď respondenta, většinou se jedná o diktafon (Hendl, 2005)

6.3 Výběr výzkumného vzorku

K nalezení vhodných respondentů pro výzkum byla stanovena následující kritéria, která museli splnit:

- zaměstnanec OKMB,
- dlouholeté působení,
- znalost postavení a činností OKMB,
- znalost ekonomické situace společnosti ŠA,
- specialista v oboru mzdového systému,
- praxe v oblasti vyjednávání mezd,
- podílení se na kolektivním vyjednávání.

OKMB mají menší počet zaměstnanců. Jedná se o vedení organizace, sekretariát, profesní specialisty a pracovníky oblastí. Na oblast ekonomie odborů a na

mzdový systém je specializovaný pouze jeden zaměstnanec odborů, který splňuje všechna stanovená kritéria.

Vybraným respondentem byl Ing. Jan Miller, který působí u OKMB již 25 let. Jedná se o kvalifikovaného specialistu v oblasti mezd, který zde pracuje jako koordinátor pro ekonomii, zpracovává veškeré podklady pro vyjednávání mezd a na vyjednávání se též podílí.

6.4 Průběh výzkumného šetření

V první řadě byl vybrán respondent, který následně odpovídal na kladené dotazy. Nejprve byl respondent kontaktován prostřednictvím e-mailu a telefonicky a byl seznámen s průběhem a cílem šetření. Konkrétní rozhovor probíhal po oboustranné dohodě ve stanovený den, čas a na konkrétním místě. Rozhovor probíhal přibližně hodinu.

Kvalitativní výzkum byl prováděn formou kvalitativního výzkumu a byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Cílem bakalářské práce bylo popsat a analyzovat postavení a činnosti OKMB, především vyjednávání mezd ve ŠA, proto byla považována tato metoda za nejvhodnější způsob jak prohloubit vědomost k provedení popisu a analýzy v dané oblasti. Dále polostrukturovaný rozhovor nabízí možnost vyslechnout vlastní poznatky, zkušenosti, názory respondenta a nabízí možnost přizpůsobit otázky situaci a otevřenosti dotazovaného. Rozhovor byl nahrán na diktafon a výpovědi byly poté přepsány, z čehož pak vznikl výchozí materiál (viz příloha 2). Následně byly z textu vybrány podstatné a zajímavé části.

6.5 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Polostrukturovaný rozhovor byl rozdělen na 6 tematických okruhů. V každé oblasti byly položeny maximálně 2 základní otázky, které byly následně dle situace a odpovědi respondenta doplněny dalšími dotazy.

První okruh - historie mzdového vyjednávání

Historie mzdového vyjednávání je podrobněji zpracována v kapitole 5., kde je znázorněn pomocí tabulky vývoj od roku 1993 do roku 2014.

Na otázku **na jaký okamžik v historii mzdového vyjednávání jste nejvíce hrdý**, odpověděl pan Ing. Miller: *„Důležité pro nás je, že každé vyjednávání znamená posun vpřed.“* Z tabulky 5, v kapitole 5 je zřejmé, že díky mzdovému vyjednávání OKMB s vedením ŠA jsou každým rokem vylepšovány mzdové podmínky pro zaměstnance.

Na otázku **zda nastal v historii okamžik, kdy nebylo možné vyjednat růst tarifu**, odpověděl Ing. Miller: *„Vždy jsme dohodli růst tarifu. Asi dvakrát jsme dohodli růst tarifu na dva roky, ale nárůst byl takový, že bez problému pokryl inflaci obou let.“* Vyjednávání se uskutečňuje na základě předpokladů inflace na daný rok, z toho důvodu je vhodnější roční dohoda, která umožní reagovat na vnější prostředí především na růst inflace. Pokud ale nárůst tarifu pokryl inflaci obou let, je mzdové vyjednávání považováno za úspěšné i v tomto období.

Druhý okruh - současný mzdový systém

Současný mzdový systém ve ŠKODA AUTO a . s. je zpracován v kapitole 6, kde jsou jednotlivé složky mzdového systému vysvětleny.

Osobní ohodnocení bylo založeno již v 90. letech a tvoří část mzdy, z toho důvodu byla položena otázka, **zda uvažovaly OKMB o vyšším počtu kritérií v osobním hodnocení**. Na tuto otázku odpověděl respondent: *„ano měli jsme připravené různé alternativy zvýšení počtu kritérií, abychom lépe rozložili bodování, ale firma na to vždy reagovala jinak, obecně se to firmě moc nelíbí.“* V řadě firem mají osobní hodnocení nebo nějaké prémie, kde mohou zaměstnanci dostat od 0 do 20 procent, ale nikdo nekontroluje, kolik skutečně firma vyplatí. OKMB a ŠA mají v kolektivní smlouvě zahrnuto, kolik procent musí za daný rok vyplatit. *„Když bylo založeno osobní ohodnocení na začátku 90. let, průměrná hodnota byla 8%. A postupně jsme tuto hodnotu zvyšovali až na současných 15,3%.“* 2 body v každém kritériu znamená, že zaměstnanec odpovídá očekávání. Kritéria jsou čtyři, to znamená, že pokud vynásobíme 2 body, počtem kritérií, vyjde původních 8%. **Z jakého důvodu bylo stanoveno aktuální procento 15,3?** *„My tvrdíme, že zaměstnanec, ŠA nemůže odpovídat očekávání. Pokud je docíleno takových výsledků jako nyní, tak zaměstnanci musí být nadprůměrný.“* Na otázku **zda je tento systém hodnocení funkční** odpověděl Ing. Miller: *„ano, zatím je systém hodnocení funkční s tím, že máme stanovený průměr 15,3% a je to*

i dodržované. My si to zpětně kontrolujeme a opravdu 14% a více má asi 18 000 zaměstnanců, takže naprostá většina tarifních zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců má 15%.

Odbory se všeobecně snaží o odraz jakéhokoliv úspěchu firmy ve mzdě. Pokud by se mzda vázala na zisk společnosti v době, kdy je úspěšná na trhu a dosahuje vysokého zisku, byla by tato vazba pro zaměstnance výhodná. Co když ale bude firma v některém roce ztrátová? Jakou mzdu potom zaměstnanec obdrží? Podle Ing. Millera je *„vazba mzdy na zisk nesmyslná, protože zisk společnosti výrazně kolísá. Zisk společnosti není jen výrazem efektivity nebo pracovního nasazení zaměstnanců, ale je i výrazem situace, která je mimo firmu, mimo republiku, například krize 2008. Zaměstnanci, kteří splní své úkoly na 100%, by najednou měli nižší mzdu.“*

V tabulce 9 je provedeno porovnání zisku a mezd ve společnosti ŠA od roku 2007. Při výpočtu je brán zisk společnosti před zdaněním za skupinu ŠKODA a průměrná tarifní mzda celkem ve ŠA. V roce 2013 poklesl zisk společnosti oproti roku 2007 o 29,95%. Pokud by se mzda vázala na zisk, průměrná mzda by dosahovala hodnoty 19 890 Kč. Ve skutečnosti dosahovala průměrná mzda hodnoty 37 703 Kč. V roce 2014 zisk společnosti rapidně vzrostl na částku 21 379 mil. Kč. Pokud by se mzda v tomto období vázala na zisk, činila by průměrná mzda 30 266 Kč. Skutečná průměrná mzda v tomto roce dosahovala hodnoty 38 481 mil. Kč. Na tomto příkladu je možné vidět ohromnou rozkolísanost, kdy by průměrná mzda ve vazbě na zisk činila jeden rok 19 890 a druhý rok 30 266, tedy rozdíl 10 376 Kč.

Ve společnosti ŠA je na zisk vázaný pouze variabilní bonus. *„U variabilního bonusu se dá pokles ještě akceptovat, protože tvoří jen malou část mzdy, přibližně 5% ročního výdělku. To znamená, že pokud zisk klesne, zaměstnanci mají jen nižší variabilní bonus a jejich mzda se nesníží o tolik, aby to ohrozilo jejich životní úroveň.“*

Tab. 9 Vazba mzdy na zisk

	Zisk před zdaněním (skupina ŠKODA) mil Kč	Průměrná tarifní mzda celkem
2007	19 900	28 212
2008	13 400	29 964
2009	4 700	30 088
2010	10 600	32 015
2011	19 300	34 598
2012	17 900	36 786
2013	13 940	37 703
2014	21 349	38 481
Změna v % 2013/2007	-29,95	33,60
Změna v % 2014/2007	7,28	36,40
	Tarifní mzda celkem 2013	Tarifní mzda celkem 2014
Při vazbě na zisk	19 890	30 266
Skutečné mzdy	37 703	38 481

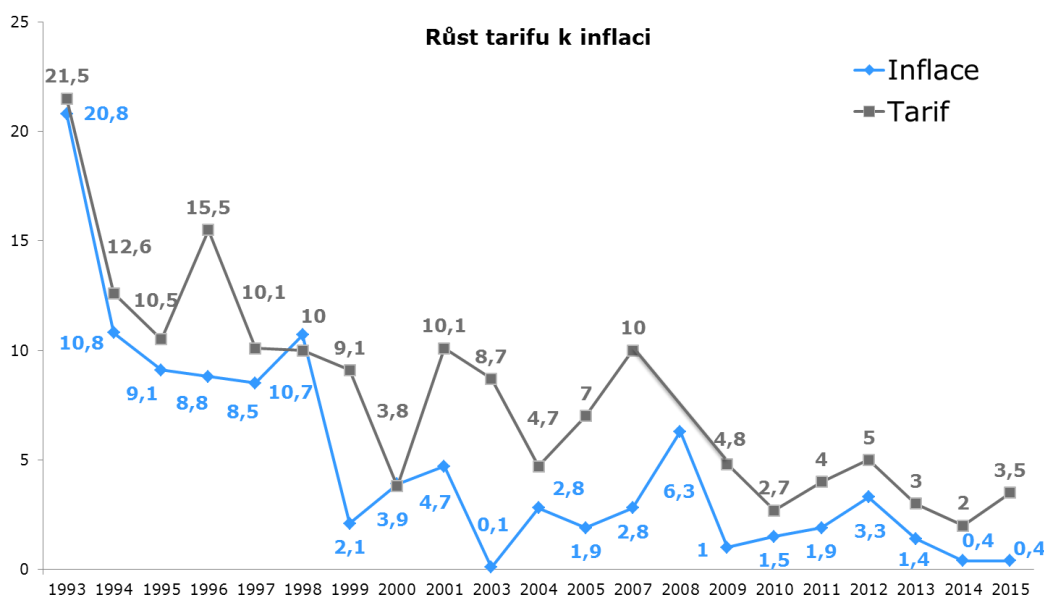
Zdroj: Interní zdroj Odborů KOVO MB

Třetí okruh - příprava na mzdové vyjednávání

K tomu, aby odbory mohly při mzdovém vyjednávání argumentovat, musí proběhnout řádná příprava na vyjednávání. Přípravu na vyjednávání lze považovat za první krok k úspěchu.

Na otázku **jak probíhá Vaše příprava na mzdové vyjednávání**, odpověděl Ing. Miller: *„Nejprve získávám podklady a z těchto podkladů pak tvořím rozbor.“* Následoval dotaz, **z jakých podkladů čerpáte?** *„V první řadě využíváme vnitřní podklady. Jedná se o rozbor mezd ve ŠA v jednotlivých kategoriích, rozbor jednotlivých složek mzdy, jako je tarif, osobní ohodnocení, jednorázové platby, příplatky atd. Dále čerpám z údajů statistického úřadu, sleduji vývoj mzdy v ČR. Dále užívám informace o vývoji mezd z koncernu VW a pak samozřejmě údaje ČNB o předpokládaném vývoji inflace. To jsou všechno ekonomické zdroje. Samozřejmě nás také zajímají názory a představy členské základy.“* Při přípravě je tedy nutné prostudovat velké množství zdrojů, ze kterých lze následně zjistit potřebné informace a vytvořit podklady na mzdové vyjednávání.

Všeobecným cílem odborů je, aby mzda odpovídala cenám statků a služeb a aby rostla reálná hodnota mzdy. Stejně tak Ing. Miller uvedl: „při přípravě na vyjednávání musíme zohlednit také růst inflace.“ Jak je vidět na obrázku, například v roce 1993 byl vyjednaný růst tarifu o 21,5%. Takovéto procento se zdá být vysoké, ale při zohlednění inflace, která v tento rok činila nárůst o 20,8%, je pak nárůst reálné mzdy nižší. Znamená to, že mzda celkově stoupla o 21,5%, ale současně vzrostla i cena statků a služeb o 20,8%. Reálná mzda se pak zvýšila jen o 0,7%. Vyjednávání nárůstu tarifu o 3,5%, kdy předpoklad inflace v daném roce činil nárůst o 0,4%, je nárůst reálné mzdy o 3,1%. Z toho důvodu se jedná o jeden z největších nárůstů reálné hodnoty tarifu v historii společnosti ŠA.



Zdroj: Interní zdroj Odborů KOVO MB

Obr. 8 Růst tarifu k inflaci

Z velké části jsou důležité firemní zdroje. Na základě této informace byla položena otázka, zda **poskytuje ŠA interní podklady pravidelně**. „Jedná se o dohodnutý systém. Dostáváme pravidelně detailní informace. Našimi požadavky pak jdeme na určitou hranici a tzv. nepotopíme vlastní lod.“ Kromě ekonomických zdrojů jsou také důležité představy členů odborů. „Představy členů odborů získáváme prostřednictvím dílenských předsedů a technických pracovníků, kteří se neustále pohybují mezi lidmi. Náš vyjednávací tým se schází s výbory těch největších dílenských organizací přímo na jejich pracovišti.“ Další otázkou bylo, jestli **OKMB**

spolupracují s dalšími odborovými organizacemi, na to odpověděl Ing. Miller: *„zejména si ověřujeme, jakých výsledků dosahují jinde, a snažíme se o udržení náskoku proti ostatním průmyslovým podnikům.“*

Při přípravě na mzdové vyjednávání je stanoven cíl, kterého má být dosaženo, minimum a vstupní požadavek. Stanovený cíl a minimum není obvykle zveřejněno, protože by si pak protistrana mohla myslet, že se jedná jen o intriky a nemá cenu o daném problému dále jednat. Avšak vstupní požadavek je zveřejněn. Při mzdovém vyjednávání 2014/2015 byl odbory stanoven vstupní požadavek růstu tarifu o 6,5%. Na základě toho byla položena otázka: **„jakým způsobem byl stanoven první návrh růstu tarifu o 6,5%.“** Na otázku reagoval Ing. Miller takto: *„Procento je souhrn ekonomických a taktických podmětů. Taktika je především v tom, že předložíme například číslo 5, ale chceme číslo 4. Vždy musíme chtít nejprve více.“*

Čtvrtý okruh - mzdové vyjednávání 2014/2015

Mzdové vyjednávání 2014/2015 bylo poměrně složité a to především díky nízkému růstu tarifu, který firma nabízela a zároveň díky vysokým požadavkům na zaměstnance. Vzhledem k této situaci bylo vhodné položit otázku na pohled Ing. Millera. *„Myslím si, že vyjednávání na začátku roku bylo úspěšné. Do demonstrace jsme se dostali na čísla, se kterými jsme nebyli spokojeni, ale po demonstraci byl nárůst tarifu o 3,5%, především ve vztahu k inflaci, úspěšný. Navíc se nejedná jen o růst tarifu ale také o růst složek, které jsou na něm závislé. Dále jsme vyjednali například jednorázovou platbu, růst příspěvku na penzijní pojištění atd. Variabilní bonus byl spočítaný a zaokrouhlený nahoru.“*

Výsledky mzdového vyjednávání OKMB s vedením ŠA jsou následující:

- Tarifní dohoda byla uzavřena na 1 rok, s přesným datem od 1. 4. 2015 – 31. 3. 2016.
- Tarify byly zvýšeny o 3,5 %.
- Zaručený bonus činí 1,2 % deketové mzdy (nové tarify zvýšené o 3,5 % + osobní hodnocení). Část zaručeného bonusu, tedy 0,6 % z deketové mzdy bylo vyplaceno v květnovém výplatním termínu roku 2015 a druhá část 0,6 % z deketové mzdy bude vyplaceno v prosinci roku 2015.

- Variabilní bonus za výsledky z roku 2014 činí 25 000 Kč
- Všem tarifním zaměstnancům byla přiznána jednorázová platba v hodnotě 4 000 Kč, která byla vyplacena v květnu 2015.
- Pro většinu výrobních dělníků byl vyjednaný růst týmové prémie až o + 200 Kč za měsíc.
- Zvýšení prémie za plusovou směnu (flexikonta), za noční směnu + 50 Kč (700 Kč), za ranní směnu + 50 Kč (800 Kč).
- Zvýšení příspěvku na doplňkové penzijní spoření.
- Zaměstnavatel ŠA se zavázal, že v případě dobrých výsledků a naplnění očekávání se zahájí v polovině listopadu jednání o jednorázové prémii.

Na základě výsledků mzdového vyjednávání je provedena analýza mzdy s vyjednanými částkami a procenty, pomocí vlastních propočtů, které slouží především k ověření úspěšnosti mzdového vyjednávání 2014/2015.

Růst tarifu a vliv na další složky mzdy

3,5 % ve ŠA v korunách představuje značně vyšší částku, než by tomu bylo v jiných firmách a to především díky vyšší základně (tarif, ze kterého se procento počítá), než je úroveň mezd v ČR.

Růst tarifu o 3,5 % znamená pro zaměstnance i růst osobního hodnocení, kde se procento získané z hodnocení počítá z tarifu. Dále závisí na růstu tarifu zaručeného bonusu, kde se výše bonusu vypočte tak, že se dekretová mzda vynásobí koeficientem 1,2 (rozděleno do dvou období po 0,6).

Takovéto zvýšení je možné aplikovat na konkrétních číslech. Průměrný tarif zaměstnanců (spočítaný jako vážený průměr) ve ŠA při počtu zaměstnanců v jednotlivých třídách k 1. 1. 2015, při tarifu platném v roce 2014 činil 25 802 Kč. Z této částky je vypočteno osobní hodnocení, které by mělo v průměru činit 15,3%, hodnota osobního hodnocení by byla 3 948 Kč. Celková hodnota dekretové mzdy by dosahovala v průměru 29 750 Kč. Hodnota dekretové mzdy se stává základnou pro výpočet zaručeného bonusu. Zaručený bonus za první období se vypočte tak, že se vynásobí dekretová mzda koeficientem 0,6 a takto vypočtená hodnota dosahuje částky 17 850 Kč. K tomu, aby bylo možné vidět měsíční průměrnou

mzdu, která vychází pouze z tarifu je potřeba vypočtenou částku zaručeného bonusu vydělit 6 měsíci. Při uplatnění stejného výpočtu, kdy hodnota počtu zaměstnanců v jednotlivých třídách zůstává stejná a hodnota tarifů je brána po zvýšení tarifů o 3,5 %, je průměrný tarif 26 705 Kč, osobní hodnocení je 4 086, dekretová mzda dosahuje 30 791 Kč a vypočtený zaručený bonus za první období činí 18 475 Kč. Výpočet a porovnání lze vidět v následujících tabulkách 10 a 11, které zobrazují pouze tarif a složky mzdy, které jsou na tarif vázány, tedy osobní ohodnocení a zaručený bonus. Další složky mzdy zde zatím nejsou zohledněny.

V tabulce 12 lze vidět, že průměrná mzda vycházející z tarifu (tarif, osobní ohodnocení, zaručený bonus za měsíc) je opravdu vysoká a v roce 2015 se takto vypočtená mzda po vyjednávání zvýšila o 1 145 Kč.

Tab. 10 Průměrná mzda vycházející pouze z tarifu roku 2014

Třída	Tarif/Kč 2014	Počet zaměstnanců k 1. 1. 2015	Vážno	Vážený průměr
	x_i	w_i	$x_i * w_i$	
K	17 245	173	2 983 385	
J	18 760	727	13 638 520	
I	20 373	5 385	109 708 605	
H	22 088	4 539	100 257 432	
G	23 985	3 022	72 482 670	
F	26 096	2 121	55 349 616	
E	28 499	1 257	35 823 243	
D	31 182	1 227	38 260 314	
C	34 222	1 959	67 040 898	
B0	35 952	432	15 531 264	
B	37 678	1 742	65 635 076	
A0	39 650	48	1 903 200	
A	41 627	335	13 945 045	
A1	45 008	2	90 016	
Σ		22 969	592 649 284	25 802

Zdroj: Interní zdroje Odborů KOVO MB

Tab. 11 Průměrná mzda vycházející pouze z tarifu roku 2015

Třída	Tarif/Kč 2015	Počet zaměstnanců k 1. 1. 2015	Vážno	Vážený průměr
	xi	wi	xi*wi	
K	17 849	173	3 087 877	
J	19 417	727	14 116 159	
I	21 086	5 385	113 548 110	
H	22 861	4 539	103 766 079	
G	24 824	3 022	75 018 128	
F	27 009	2 121	57 286 086	
E	29 496	1 257	37 076 472	
D	32 273	1 227	39 598 971	
C	35 420	1 959	69 387 780	
B0	37 210	432	16 074 720	
B	38 997	1 742	67 932 774	
A0	41 038	48	1 969 824	
A	43 084	335	14 433 140	
A1	46 583	2	93 166	
Σ		22 969	613 389 289	26 705

Zdroj: Interní zdroj Odborů KOVO MB

Tab. 12 Meziroční srovnání průměrné mzdy vycházející pouze z tarifu

	2014	2015
Ø tarif	25 802	26 705
Ø Osobní ohodnocení	15,3% z 25 802 3 948	15,3% z 26 705 4 086
Ø Dekretová mzda	29 750	30 791
Ø Zaručený bonus	$(29 750 \cdot 0,6) / 6$ 2 975	$(30 791 \cdot 0,6) / 6$ 3 079
Ø Celkem za měsíc	32 725	33 870

Zdroj: Interní zdroj Odborů KOVO MB

Další složky mzdy

Další mzdovou částí, na kterou se OKMB výrazně zaměřují při vyjednávání, jsou jednorázové platby a velkou část roční mzdy tvoří také variabilní bonus, který je vázán na zisk společnosti a jednorázové platby. V tabulce 13 je možné vidět meziroční srovnání výše těchto složek. V roce 2014 obdrželi zaměstnanci. Za rok 2014 měli zaměstnanci navíc k dekretové mzdě částku v hodnotě 22 000 Kč a v roce 2015 obdrželi 33 000 Kč. Zvýšení v roce 2015 o 11 000 Kč je dáno především zvýšením konsolidovaného zisku společnosti před zdaněním

a zvýšením jednorázové platby o 2 000. Odborům se podařilo i přes kauzu „emise“ vyjednat i letošní rok jednorázovou prémie v hodnotě 4 000 Kč. Tabulka 14 uvádí celkovou průměrnou roční částku, kterou zaměstnanci obdrží k deketové mzdě a dalším složkám mzdy (příplatky atd.). V roce 2014 se jednalo o 57 700 Kč a v roce 2015 o 69 949 Kč.

Tab. 13 Meziroční srovnání Variabilního bonusu a jednorázových plateb

	2014	2015
Variabilní bonus	16 000	25 000
Jednorázová platba	2 000 + 4 000	4 000 + 4 000
Σ	22 000	33 000

Zdroj: Interní zdroje Odborů KOVO MB

Tab. 14 Meziroční srovnání bonusů a jednorázových plateb

	2014	2015
Variabilní bonus	16 000	25 000
Jednorázová platba	2 000 + 4 000	4 000 + 4 000
Zaručený bonus	29 750*1,2	30 791*1,2
Σ	57 700	69 949

Zdroj: Interní zdroje Odborů KOVO MB

Příspěvek na doplňkové penzijní spoření

OKMB vyjednávají každoročně zvýšení příspěvků na doplňkové penzijní spoření. Takovýto příspěvek představuje určitou formu odložené mzdy. Odbory vyjednaly zvýšení příspěvku od 1. 4. 2015 na částku 850 Kč měsíčně a od 1. 4. 201, na 900 Kč měsíčně. Příspěvek navíc nepodléhá zdanění (daň z příjmu) ani platbám za zdravotní a sociální pojištění. Zaměstnanec, který si založí doplňkové penzijní spoření i v té nejnižší částce, obdrží od společnosti ŠA dobré zajištění do budoucna. V tabulce 15 lze vidět, že zaměstnanec ukládající si částku 100 Kč za měsíc, obdrží od zaměstnavatele 850 Kč měsíčně a za rok si tak naspoří

11 400 Kč. Zaměstnanec ukládající si vyšší částku 400 Kč měsíčně, obdrží navíc příspěvek od státu 110 Kč a stejně jako předchozí zaměstnanec, příspěvek od zaměstnavatele 850 Kč. Celková roční naspořená částka dosahuje hodnoty 16 320 Kč.

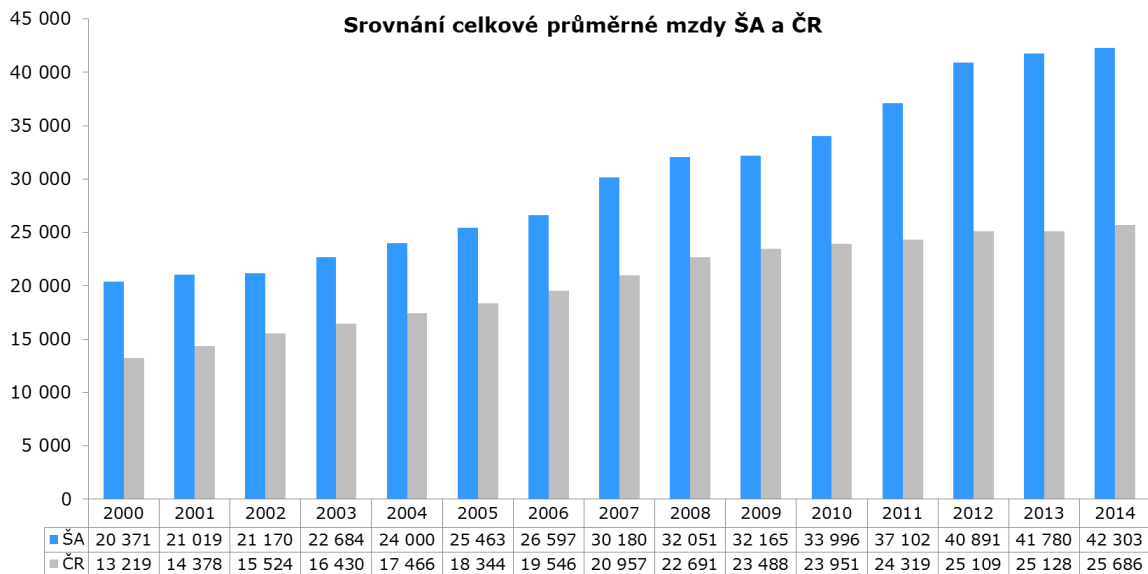
Tab. 15 Roční doplňkové penzijní spoření

Vlastní příspěvek	100	400
Příspěvek od státu	0	110
Příspěvek od ŠA	850	850
Měsíční spoření	950	1 360
Roční spoření	11 400	16 320

Zdroj: Interní zdroj Odborů KOVO MB

Pátý okruh - srovnání s dalšími subjekty

Průměrná mzda dosahuje ve ŠA vysokých částek, **jak je tomu v České republice (ČR) nebo v jiné automobilové firmě?** „ ŠA je výrazně nad ČR. Já osobně bych byl moc rád, kdyby v ČR byla průměrná mzda vyšší, protože samozřejmě toto je jeden z argumentů firmy, jak vysoce jsme nad průměrem ČR.“ Na obrázku 9 je znázorněn růst průměrné mzdy ve ŠA (ŠA jako celek) a růst průměrné mzdy v ČR od roku 2000 do roku 2014. Rok 2015 nemohl být srovnán, protože jsou dostupné údaje pouze za první pololetí a rok s pololetím nemůže být srovnáván. Průměrná mzda ve společnosti ŠA za rok 2014 je značně vyšší než průměrná mzda v ČR a přesahuje ji přibližně o 16 617 Kč.

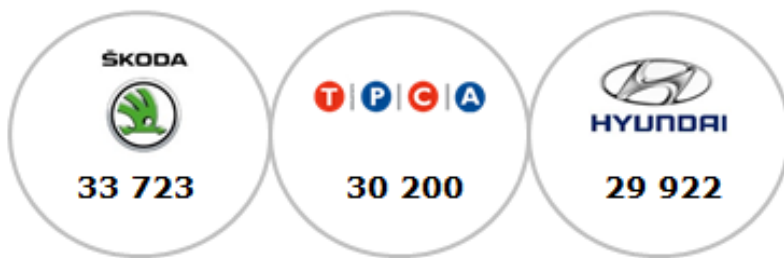


Zdroj: Interní zdroj Odborů KOVO MB

Obr. 9 Srovnání celkové průměrné mzdy ŠA a ČR

Přesah průměrné mzdy ŠA na ČR o 16 617 Kč je velmi výrazný. Následovala tedy otázka: „**Čím si myslíte, že je způsoben takovýto rozdíl?**“ Odpověď pana Ing. Millera zněla takto: „ *Podle mne je to dáno tím, že výrobní struktura v ČR se změnila na subdodavatele, ty si neurčují konečnou cenu výrobků, takže to, co dostane subdodavatel za výrobek je nižší, než by dostal jako finalista. Dále závisí na síle odborů. Ta v ČR výrazně klesá, členská základna také klesá. Mimo nás, nám meziročně stoupá, ale v tom jsme výjimka.*“

„**Jak jsou na tom podle Vás další automobilové firmy (např. Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s. r. o. (TPCA), Hyundai Motor Czech s. r. o. (Hyundai)) ve srovnání se ŠA?**“ „*Dělníci ve ŠA se mají lépe. Je nutné říci, že jsme automobilová firma, kdežto TPCA či Hyundai jsou montovny. To znamená, že my jsme komplexní automobilka, kde jsou zastoupeny všechny profese a průměrná mzda odráží tuto komplexnost.*“ Při srovnání mzdy dělníků ŠA s konkurenčními automobilovými podniky v ČR, lze vidět na obrázku 10, že se dělníci ve ŠA mají lépe. Průměrná mzda dělníků ve ŠA byla v roce 2014 přibližně o 3523 Kč vyšší než průměrná mzda dělníků v TPCA a o 3801 Kč vyšší než průměrná mzda dělníků v Hyundai.



Zdroj: Interní zdroj Odborů KOVO MB

Obr. 10 Srovnání průměrné mzdy dělníků v roce 2014

Šestý okruh - budoucí cíle a plány Odborů KOVO MB

Zaměstnavatel se zavázal, že v případě dobrých výsledků a naplnění očekávání se zahájí v polovině listopadu jednání o jednorázové prémii. Přibližně od října však proběhla kauza „emise“. Na otázku jaký vliv bude mít tato kauza na příslibení jednorázové prémie na konci roku 2015, odpověděl Ing. Miller, že jednorázovou prémie se již podařilo vyjednat v hodnotě 4 000 Kč, tedy stejnou jako v roce 2014. *„Na jednání o sociálních nákladech jsme předložili písemný návrh, kde byly rozepsány jednotlivé položky, to znamená zisk, odbyt, výroba vozů atd. Za posledních 9 měsíců byl výsledek velmi pozitivní, proto bylo možné takovou částku vyjednat.“*

Dále byla položená otázka: **„Jaké nové cíle a výzvy čekají OKMB v roce 2016?“** Odpověď Ing. Millera zněla takto: *Velice podstatné je to, že se změnil předseda představenstva, takže vstupujeme do nového prostředí. Samozřejmě nikdo neví, jak se promítne kauza „emise“. To gró sice ponese VW, ale něco to ŠA stát bude a za další, nikdo neví, jak se bude vyvíjet odbyt, protože některé organizace již trochu váhají, zda automobil ŠA koupit.“*

Následovala otázka **zda OKMB budou opět požadovat zvýšení tarifu.** Odpovědí bylo: *„Ano samozřejmě, to je jednoznačné. Tarif musí postihnout jak složku inflační, tak i produktivitu atd. Samozřejmě obojí je nyní zahaleno tajemstvím. Inflace teď zřejmě poroste, ale asi ne tolik, kolik si představuje ČNB. Myslím, že to bude maximálně o 1%. Nejvíce bude záležet na tom, jaké budou objednávky. Když firma nebude mít objednávky a nebude vytížení, tak požadavek bude jiný, než když objednávky budou. V každém případě, tak jako v minulosti budeme chtít nárůst reálných tarifů a dalších složek mzdy.“*

6.6 Zhodnocení výsledků

Základní činností OKMB je vytvoření odpovídajících mzdových podmínek ve společnosti ŠA prostřednictvím mzdového vyjednávání.

OKMB již od roku 1991, kdy se ŠA stala součástí skupiny VW, připravovaly mzdový systém, který měl co nejvhodněji odměnit zaměstnance za vykonanou práci. Díky mzdovému vyjednávání šel tento systém každým rokem vpřed.

Současný mzdový systém ve ŠA je podle mého názoru provázaný a komplexní. Mzdový systém pro tarifní zaměstnance je založen především na spojení mzdového tarifu a osobního ohodnocení. Tento celek tvoří dekretovou mzdu, tedy základní mzdu. Osobní ohodnocení bylo založeno již v 90 letech. Skládá se ze 4 kritérií hodnocení a z 6 stupňů hodnocení. V řadě firem mají osobní ohodnocení, kde zaměstnanci mohou dostat 0 – 20 procent, ale nikdo nekontroluje, kolik ve skutečnosti firma zaměstnancům vyplatí. Ve ŠKODA AUTO a . s. byl postupně vyjednáán průměr osobního ohodnocení na 15,3%. Toto procento vychází z toho, že zaměstnanci, kteří pracují ve firmě, která dosahuje vysokých výsledků, musí být nadprůměrní. Několikrát OKMB uvažovaly o změně v osobním ohodnocení, prostřednictvím zvýšení kritérií a snížení stupňů. Avšak současný systém zatím funguje se stanoveným průměrem, proto si odbory nechávají tuto změnu otevřenou do budoucna.

Odbory se všeobecně snaží o odraz jakéhokoliv úspěchu firmy ve mzdě. Z analýzy vyplývá, že pro zaměstnance není výhodná vazba mzdy na zisk společnosti. Pouze částečná zainteresovanost mzdy na zisku může přinést zaměstnancům prospěch. Takovou část mzdy představuje variabilní bonus, který vychází ze zisku společnosti.

Prvním krokem k úspěchu při mzdovém vyjednávání je řádná příprava. Je potřeba získat interní podklady od firmy, státu, koncernu a samozřejmě i od členské základny. Firma pravidelně poskytuje odborům přehledy mezd ve ŠA. Zde je vidět spolupráce, která probíhá mezi odbory a firmou. Představy členů odborů jsou získávány prostřednictvím dílenských předsedů a technických pracovníků, kteří se pohybují mezi zaměstnanci. Odbory si také ověřují výsledky jiných odborových organizací a snaží se před nimi udržet náskok. Při přípravě na vyjednávání je také zohledňován růst inflace. Odbory se snaží především o růst reálné mzdy. Dále je

při přípravě na mzdové vyjednávání stanoven cíl, minimum a vstupní požadavek. Pouze vstupní požadavek může být zveřejněn a představuje určitý souhrn ekonomických a taktických podmětů. Odbory požadují nejprve více, aby se následně při vyjednávání dostaly na číslo, které chtějí.

Mezi stranami probíhá kooperativní vyjednávání, kdy jsou na sobě strany závislé a vědí, že pokud budou spolupracovat, může být lépe dosaženo cílů. Prostřednictvím kolektivního vztahu dochází k nastolení kladných vztahů uvnitř podniku. Vyjednávání také probíhá partnersky. OKMB a ŠA se snaží o řešení, které bude mít přidanou hodnotu pro obě strany. Takovéto sdílení partnerství je velice významné pro budoucí úspěch firmy. Mzdové vyjednávání 2014/2015 zprvu probíhalo více strategicky, kdy odbory přišly s vysokým nárůstem tarifů o 6,5% a zároveň firma zprvu nabídla růst jen o 2,6%. Dokonce byla uskutečněna 15. 4. 2015 stávka, kterou přišlo podpořit velké množství zaměstnanců. Odbory tak měli větší sílu, která spočívá právě v členské základně. Výsledek vyjednávání nakonec přinesl příznivé hodnoty, které nejsou v ostatních firmách, v odvětví automobilového průmyslu v ČR zvyklostí. A velká část zaměstnanců jiných firem by mohla mít o takovém růstu mezd jen sen. Díky nárůstu tarifu o 3,5% se zvýšily i další složky mzdy, které se na tarif vážou. Jedná se o osobní ohodnocení a zaručenou mzdu. Průměrná mzda vycházející z tarifu se tak zvýšila o 1 145 Kč za měsíc. Při meziročním srovnání bonusu a jednorázových plateb vyšlo, že zaměstnanci dostali za rok 2015 k dekretové mzdě a dalším složkám mzdy (příplatky atd.) navíc částku v průměrné hodnotě 69 949 Kč za rok, což je o 12 249 Kč oproti roku 2014. Pro firmu by bylo samozřejmě výhodné, aby měla pouze jeden bonus, který by byl závislý na výsledcích a vyplácela by ho, pouze pokud by měla dobré výsledky. Tak jak je to nastavené v současném mzdovém systému, musí firma vyplácet zaručený bonus i když výsledky nejsou. Variabilní a zaručený bonus se vzájemně doplňují. Zaručený bonus se váže na jednotlivce a variabilní bonus na celek. Z analýzy také vyplývá, že odbory myslí při vyjednávání na budoucnost zaměstnanců. Zaměstnanci prostřednictvím příspěvku na doplňkové penzijní spoření, získají od společnosti ŠA za rok 2015 tzv. odloženou mzdu v hodnotě 10 200 Kč.

Při srovnání průměrné mzdy ve ŠA s průměrnou mzdou v ČR vychází, že ŠA má průměrnou mzdu vyšší o 16 617 Kč. Pro odbory je to nevýhodná pozice při

vyjednávání. Firma může argumentovat, že je ŠA vysoce nad průměrem ČR. Rozdíl je způsoben změnou výrobní struktury na subdodavatele a dále závisí na členské základně. Síla odborů v ČR výrazně klesá. Výjimkou jsou OKMB, kterým členská základna neustále roste a tím i jejich síla. Je jasné, že si sám jednotlivec nevyjednává vyšší mzdu. Při srovnání s dalšími subjekty, jako je TPCA a Hyundai vychází, že průměrná mzda dělníků ve ŠA byla v roce 2014 přibližně o 3 523 vyšší než průměrná mzda dělníků v TPCA a o 3 801 Kč vyšší než průměrná mzda dělníků v Hyundai. Rozdíl je dán především tím, že ŠA je automobilová firma, kdežto TPCA a Hyundai jsou jen montovny. Pozitivním dopadem zvyšování průměrné mzdy zaměstnanců ve ŠA díky OKMB je udržení spokojených a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří odvádí kvalitně svou práci. Ovšem takovéto zvýšení průměrné mzdy se také přirozeně promítne v cenách statků a služeb v regionu. Zvyšování průměrné mzdy má negativní dopad na občany, kteří ve společnosti ŠA nepracují a žijí v Mladé Boleslavi, platí tak vyšší nájem za byty a vyšší ceny za ostatní statky a služby.

Budoucí cíle a plány OKMB jsou velkou neznámou. Změnil se předseda představenstva a odbory tak vstupují do nového prostředí, dále se na vyjednávání projeví kauza „emise“, díky které tvoří firma rezervu, která sníží zisk společnosti a navíc není jisté, zda si zákazníci budou automobily kupovat. Zatím je jasné, že odbory budou požadovat zvýšení nominální i reálné mzdy. Co přesně odbory chystají, nemůže být prozrazeno z taktických důvodů.

6.7 Doporučení

Proces mzdového vyjednávání mezi OKMB a ŠA je za léta vyjednávání propracovaný a dle načerpaných zkušeností upravený. Stejně tak mzdový systém společnosti ŠA je komplexní. Na základě analýzy, bych doporučila jediné, pokračovat nadále v sociálním dialogu, který napomáhá udržovat pozitivní klima ve společnosti.

„Nejlépe strávená minuta je ta, kterou investuji do lidí (Johnson Spencer)“ Pokud budou OKMB a ŠA nadále investovat svůj čas do společného vyjednávání, díky kterému jsou každým rokem zaměstnanci lépe oceněni za svou práci, udrží si společnost ŠA kvalifikované zaměstnance, kteří dokáží vymyslet, vyrobit a dát život krásným autům značky ŠKODA AUTO a . s. Bez kvalitních zaměstnanců by společnost ŠKODA AUTO a . s. nikdy nedosahovala výsledků, které má. Z tohoto důvodu doporučuji jak Odborům, tak firmě, nadále investovat svůj čas do zaměstnanců.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat a analyzovat postavení a činnosti Odborů KOVO Mladá Boleslav se zaměřením na mzdový systém ŠKODA AUTO a . s. Analýza byla prováděna prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru a k doplnění informací byly užity vlastní propočty. Záměrem práce bylo zhodnotit data získaná analýzou a poskytnout přehled o mzdovém systému a mzdovém vyjednávání Odborů KOVO Mladá Boleslav se ŠKODA AUTO a . s.

Zvolila jsem postup seznámení s ekonomickou činností ŠKODA AUTO a . s., dále seznámení s procesem mzdového vyjednávání odborové organizace s vedením ŠKODA AUTO a . s., kde jsem v první řadě definovala práva Odborů KOVO MB při vyjednávání, následně kolektivní vyjednávání mezi ŠKODA AUTO a . s. a Odbory KOBO MB podle kolektivní smlouvy a v poslední řadě byl analyzován konkrétní proces mzdového vyjednávání na přelomu 2014 a 2015. Dále jsem analyzovala současný mzdový systém ve ŠA a nakonec bylo provedeno výzkumné šetření.

Výzkumné šetření bylo provedeno prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru, který byl doplněn vlastními propočty. Pomocí dosažení konkrétních čísel a jejich meziročnímu srovnání, mohl být proveden hodnotnější výklad. Čísla, která byla do výpočtu dosazena, byla poskytnuta z interních zdrojů Odborů KOVO MB.

Základní činností Odborů KOVO MB je vytváření odpovídajících mzdových podmínek ve společnosti ŠKODA AUTO a . s., prostřednictvím mzdového vyjednávání.

Proces mzdového vyjednávání mezi OKMB a ŠA je za léta vyjednávání propracovaný a dle načerpaných zkušeností upravený. Odbory vystupují ve vztahu ke společnosti ŠKODA AUTO a . s. jako sociální partner. Ve vztahu funguje kooperace, kdy obě strany vědí, že se vzájemně potřebují.

Na základě analýzy bylo ověřeno, že se odbory výrazně podílí na tvorbě mzdového systému ve ŠKODA AUTO a . s. Z analýzy také vyplývá, že jde mzdový systém díky každoročnímu vyjednávání vpřed. Co se týká historie mzdového vyjednávání, myslím si, že se mi povedlo nastínit postupný vývoj. Současný mzdový systém je podle mého názoru provázaný a komplexní. Jako příklad provázanosti bych uvedla zaručený a variabilní bonus, kde zaručený bonus je

zaměřen na jednotlivce a variabilní bonus na celek. Díky nárůstu tarifu o 3,5% se zvýšily i další složky mzdy a celková mzda se meziročně výrazně zvýšila. Dále bylo zjištěno, že průměrná mzda ve společnosti ŠKODA AUTO a . s. přesahuje výrazně na průměrnou mzdou v ČR, což by v budoucnu mohlo růst mezd ve ŠKODA AUTO a . s. zpomalovat. Na základě analýzy bylo zjištěno, že odbory uvažovali již několikrát o zvýšení počtu kritérií, avšak současně stanovený průměr 15,3 je prozatím fungující. Dále byla vyloučena vazba mzdy na zisk, která by pro zaměstnance nebyla výhodná. Z analýzy vyplývá, že budoucí cíle Odborů KOVO MB jsou zatím velkou neznámou. Jisté zatím je, že budou opět požadovat nárůst nominální i reálné mzdy.

Téma závěrečné práce bylo velice zajímavé a obsáhlé. Prostudovala jsem velké množství literatury, článku, mzdovou část kolektivní smlouvy a všechny dohody či metodické pokyny s ní související. Myslím si, že zpracovávané téma mi pomohlo zorientovat se ve mzdovém vyjednávání Odborů KOVO MB se společností ŠKODA AUTO a . s. a v jejich mzdovém systému. Pro mne jako pro studentku ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o. p. s., potenciální zaměstnankyni ve ŠKODA AUTO a . s. je tato práce prospěšná z hlediska motivace budoucí práce ve ŠKODA AUTO a . s. V ČR v oblasti soukromého sektoru je ŠKODA AUTO a . s. mezi nejlepšími zaměstnavateli. Důležité je říci, že se jedná především o zásluhu odborů, kteří každoročně vyjednávají lepší mzdové podmínky pro zaměstnance.

Na závěr bych ráda poděkovala Ing. Millerovi za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a interních podkladů, díky kterým jsem mohla téma závěrečné práce zpracovat.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing a . s. , 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing a . s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, V.: *Strategie vyjednávání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing a . s., 2012. 157 s. ISBN 978-80-247-3858-1.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing a . s., 2005. 335 s. ISBN 80-247-1300-4.

Dohoda D I/2015 O mzdách/na období 1. 4. 2015 – 31. 3. 2016. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a . s., 2015.

Dohoda D II/2015 Podnikový bonus – variabilní část. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a . s., 2015.

Dohoda D III/2015 Podnikový bonus – zaručená část. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a . s., 2015.

DURAI, P.: *Human resource management*. India: Paerson, 2010. 669s. ISBN 978-81-317-2484-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

FRITZCHE, T.: *Jak přesvědčivě vyjednávat – psychologické strategie a metody*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing a . s., 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5726-1.

GEET, S.: *Human ressource management*. India: Mirali Prakashan, 2009.

HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2005. 243 s. ISBN 80-7184-549-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů/Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních podnicích*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing a . s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H., *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. Vyd. Praha: GRADA Publishing, a . s., 2011. 304 s. 978-80-247-3527-6.

KROUPA, A. a kol. *Odbory, zaměstnavatelé sociální partneři - odborová organizovanost v ČR a hlavní faktory jejího vývoje*. Praha: VÚPSV, 2004. 166s.

MANKIW, N.: *Zásady ekonomie*. Praha: GRADA Publishing a . s., 2009. 763 s. ISBN 978-80-7169-891-3.

MAZÁNKOVÁ, I.: *Odborová organizace a odborová práva V rámci projektu „posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance“*. [učební text č. 3.] Šumperk: JENA, 2010. 68s.

Metodický pokyn MP. 1. 204 – Fond vedoucího. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a . s., 2015.

Metodický pokyn MP. 1. 205 – Přiznávání smluvních mezd tarifním zaměstnancům. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a . s., 2013.

Metodický pokyn MP. 1. 228 – Tržní příspěvek. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a . s., 2015.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístupy a metody v psychologickém výzkumu*. 3. vyd. Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

O nás [database online]. Mladá Boleslav: Odbory KOVO MB, 2014. [vid. 25. 9. 2015]. Dostupné z URL <<http://www.odbornikovomb.cz>>

PECHOVÁ, J.: *Personální management pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO VŠ o.p.s., 2013. 122 s. ISBN 978-80-87042-55-7.

Příloha kolektivní smlouvy D1 – Paritní komise. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a . s., 2011.

Stanovy odborové organizace Odbory KOVO MB. Mladá Boleslav: Odbory KOVO MB, 2013.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J.: *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s. r. o., 2007. 377 s. 978-80-7367-313-0.

TORRINGTON, D. *Human Resource Management*. London: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a . s.: Škodovácký odborář. Mladá Boleslav: OO KOVO, 2014, roč. 21, č. 36.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a . s.: Škodovácký odborář. Mladá Boleslav: OO KOVO, 2014, roč. 21, č. 39.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a . s.: Škodoväcký odborář.
Mladá Boleslav: OO KOVO, 2014, roč. 21, č. 41.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a . s.: Škodoväcký odborář.
Mladá Boleslav: OO KOVO, 2015, roč. 22, č. 4.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a . s.: Škodoväcký odborář.
Mladá Boleslav: OO KOVO, 2015, roč. 22, č. 10.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a . s.: Škodoväcký odborář.
Mladá Boleslav: OO KOVO, 2015, roč. 22, č. 11.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a . s.: Škodoväcký odborář.
Mladá Boleslav: OO KOVO, 2015, roč. 22, č. 12.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a . s.: Škodoväcký odborář.
Mladá Boleslav: OO KOVO, 2015, roč. 22, č. 13.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a . s.: Škodoväcký odborář.
Mladá Boleslav: OO KOVO, 2015, roč. 22, č. 14.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a . s.: Škodoväcký odborář.
Mladá Boleslav: OO KOVO, 2015, roč. 22, č. 15.

Týdeník odborové organizace KOVO ŠKODA AUTO a . s.: Škodoväcký odborář.
Mladá Boleslav: OO KOVO, 2015, roč. 22, č. 16.

VOCHOZKA, M., MULÁČ, P., a kol.: *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing a . s., 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Výroční zpráva ŠKODA AUTO a . s. za rok 2014. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a . s. 2015.

zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, úplné znění

zákon č. 262/2006 sb., zákoník práce

Zpráva o trvale udržitelném rozvoji ŠKODA AUTO a . s. 2013/2014. 1. vyd. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a . s. 2015.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Model sladování a smiřování zájmů	21
Obr. 2: Vyjednávací prostor s prostorem pro uzavření dohody	24
Obr. 3 Vyjednávací prostor s vyjednávací mezerou	24
Obr. 4 Schéma mzdového systému	27
Obr. 5 Vývoj prodejů mezi lety 2007 – 2014.....	36
Obr. 6 Tržby společnosti ŠA v ročním porovnání	37
Obr. 7 Růstová strategie ŠKODA AUTO a . s.	40
Obr. 8 Růst tarifu k inflaci	68
Obr. 9 Srovnání celkové průměrné mzdy ŠA a ČR	75
Obr. 10 Srovnání průměrné mzdy dělníků v roce 2014	76

Seznam tabulek

Tab. 1 Příklad tarifní stupnice.....	29
Tab. 2 Srovnání obchodního vývoje roku 2013 a 2014 (mil. Kč).....	38
Tab. 3 Srovnání peněžních toků roku 2013 a 2014 (mil. Kč).....	38
Tab. 4 Srovnání majetkové a kapitálové struktury roku 2013 a 2014 (mil. Kč)...	39
Tab. 5 Způsob nárůstu v jednotlivých letech	52
Tab. 6 Tarify	56
Tab. 7 Osobní hodnocení	57
Tab. 8 Příplatky	58
Tab. 9 Vazba mzdy na zisk	67
Tab. 10 Průměrná mzda vycházející pouze z tarifu roku 2014.....	71
Tab. 11 Průměrná mzda vycházející pouze z tarifu roku 2015.....	72
Tab. 12 Meziroční srovnání průměrné mzdy vycházející pouze z tarifu	72

Tab. 13 Meziroční srovnání Variabilního bonusu a jednorázových plateb.....	73
Tab. 14 Meziroční srovnání bonusů a jednorázových plateb	73
Tab. 15 Roční doplňkové penzijní spoření	74

Seznam příloh

Příloha č. 1 Směrný příklad 660 – soustružník kovů	89
Příloha č. 2 Polostrukturovaný rozhovor.....	90

Příloha č. 1 Směrný příklad 660 – soustružník kovů

SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ PRO TARIFNÍ ZAMĚSTNANCE

Směrný příklad: Soustružník kovů
Kód směrného příkladu: 660

TARIFNÍ SKUPINA

Soustružení osazeného povrchu, čel, a díry na seřizovaném revolverovém NC soustruhu, vrtání průchozí díry, řezání závitu závitníkem a soustružení na ostatních soustruzích s nejvýše 7 nástroji včetně výměny otupených nástrojů u jednodušších dílů v nižších třídách přesnosti.

J

Soustružení čela, čel.zápichu, povrchu, vrtání a vystružení díry na víceřetenném automatickém soustruhu s více než 7 nástroji nebo povrchu v poměru D:L až 1:25 na hrotovém soustruhu nebo povrchu, čel, zápichu a řezání závitu nožem na revolverovém soustruhu v nižších třídách přesnosti. Soustružení čela povrchu, vybrání a díry v odlitku na svislém soustruhu případně obráběcím centru včetně výměny otupených nástrojů a jejich doseřízení ve středních třídách přesnosti..

I

Soustružení povrchu, čela, vybrání, díry a klínových drážek rotačních součástí na hrotovém soustruhu nebo vnitřního zápichu, zarovnání čela, vrtání slepé díry a řezání vnitřního závitu nožem na poloautomatickém soustruhu nebo soustružení vnější kulové plochy. Všechny činnosti jsou prováděny ve středních třídách přesnosti včetně seřízení strojů.

H

Soustružení povrchu včetně úkosů a rádiusů, čel a díry s požadavkem dodržení předepsané kolmosti a rovnoběžnosti ploch na svislém soustruhu, vnitřních jednoduchých závitů a složitých součástí na vodorovné vyvrtávačce s číslíkovým řízením či obráběcím centru ve vyšších třídách přesnosti. Soustružení vnitřních kulových ploch ve středních třídách přesnosti

G

Soustružení několikanásobně osazeného povrchu, zápichu, závitů a dvojchodého modulu závitu na hrotovém soustruhu. Soustružení povrchu, několikanásobného a osazeného čela, díry a vnitřního vybrání včetně broušení čelních ploch přídavným zařízením s dodržením souososti a rovnoběžnosti všech ploch na svislém soustruhu. Všechny činnosti jsou prováděny ve vyšších třídách přesnosti.

F

Příloha č. 2 Polostrukturovaný rozhovor

Na jaký okamžik v historii mzdového vyjednávání jste nejvíce hrdý?

Řekl bych, že každé vyjednávání znamená posun vpřed. Máme zásadu, že prioritní je nárůst tarifu a na něm vázaných složek. Tím že vzrostou tarify, vzroste i osobní ohodnocení, zaručený bonus a to je u řady zaměstnanců téměř 100% jejich ročního výdělku, mimo těch, kteří mají příplatky například za třísměnný provoz atd.

Nastal v historii okamžik, kdy nebylo možné vyjednat růst tarifu?

Vždy jsme dohodli růst tarifu. Asi dvakrát jsme dohodli růst tarifu na dva roky, ale ten nárůst byl takový, že bez problému pokryl inflaci obou let a byl skutečně výrazný. Třeba v roce 2007 když jsme dohodly růst tarifu na dva roky, tak tam nárůst celkový nárůst mzdy větší než 20%, byla tam kombinace nejen tarifu, ale dohodli jsme vyšší variabilní bonus, nějaké příplatky atd.

Uvažovali jste o vyšším počtu kritérií v osobním hodnocení?

Ano měli jsme připravené různé alternativy zvýšení počtu kritérií, abychom lépe rozložili bodování, ale firma na to vždy reagovala jinak, obecně se to firmě moc nelíbí.

Z jakého důvodu byla stanovena průměrná hodnota osobního ohodnocení 15,3?

Když bylo založeno osobní ohodnocení na začátku 90. let, průměrná hodnota byla 8%. A postupně jsme tuto hodnotu zvyšovali až na současných 15,3%. 2% v každém kritériu znamenají, že zaměstnanec odpovídá očekávání. My tvrdíme, že zaměstnanec, ŠA nemůže odpovídat očekávání. Pokud je docíleno takových výsledků jako nyní, tak zaměstnanci musí být nadprůměrný.

Je tento systém hodnocení funkční?

„ano, zatím je systém hodnocení funkční s tím, že máme stanovený průměr 15,3% a je to i dodržované. My si to zpětně kontrolujeme a opravdu 14% a více má asi 18 000 zaměstnanců, takže naprostá většina tarifních zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců má 15%.“

Jaký je Váš názor na vazbu mzdy na zisk?

Vazba je nesmyslná, protože zisk výrazně kolísá. Myslím si, že máme dobře propracovaný systém bonusů, protože ve většině firem, kde mají systém bonusů, tak mají tento bonus vázaný jen na hospodářský výsledek. Kdežto my máme dva bonusy. Jeden je osobní bonus zaměstnance, tedy zaručený bonus a druhým je složka mzdy vázaná na zisk, to znamená variabilní bonus. Myslím si, že z tohoto pohledu je to vyvážené. Samozřejmě možná budoucnost bude jiná, ale zatím je to takto funkční. U variabilního bonusu se to dá ještě akceptovat, protože tvoří jen malou část mzdy, cca 5% ročního výdělku. Další složky mzdy vázat na zisk by bylo špatné. Zisk společnosti není jen výrazem efektivity nebo pracovního nasazení zaměstnanců, ale je i výrazem situace, která je mimo firmu, mimo republiku, například krize 2008. Zaměstnanci, kteří splní na 100% své úkoly, by najednou měli nižší mzdu.

Jak probíhá Vaše příprava na mzdové vyjednávání?

Nejprve získávám podklady a z těchto podkladů pak tvořím rozборы.

Z jakých podkladů čerpáte?

V první řadě využíváme vnitřní podklady. Jedná se o rozборы mezd ve ŠA v jednotlivých kategoriích, rozборы jednotlivých složek mzdy, jako je tarif, osobní ohodnocení, jednorázové platby, příplatky atd. Dále čerpám z údajů statistického úřadu, sleduji vývoj mzdy v ČR. Dále užívám informace o vývoji mezd z koncernu VW a pak samozřejmě údaje ČNB. Při přípravě na vyjednávání musíme zohlednit také růst inflace. To jsou všechno ekonomické zdroje. Samozřejmě nás také zajímají názory a představy členské základy.

Poskytuje ŠA interní podklady pravidelně?

Jedná se o dohodnutý systém. Dostáváme pravidelně detailní informace. Našimi požadavky pak jdeme na určitou hranici a tzv. nepotopíme vlastní loď.

Jak zjišťujete představy členů odborů?

Představy členů odborů získáváme prostřednictvím dílenských předsedů a technických pracovníků, kteří se neustále pohybují mezi lidmi. Naš vyjednávací tým se schází s výbory těch největších dílenských organizací přímo na jejich pracovišti.

Spolupracujete s dalšími odborovými organizacemi?

Zejména si ověřujeme, jakých výsledků dosahují jinde, a snažíme se o udržení náskoku proti ostatním průmyslovým podnikům.

Jakým způsobem byl stanoven první návrh růstu tarifu o 6,5%.

Jedná se především o taktiku. Vždy víme, kam se chceme dostat. Procento je souhrn ekonomických a taktických podmětů. Taktika je především v tom, že předložíme například číslo 5, ale chceme číslo 4. Vždy musíme chtít nejprve více.“

Bylo podle Vás vyjednávání na začátku roku 2015 úspěšné?

Myslím si, že vyjednávání na začátku roku bylo úspěšné. Do demonstrace jsme se dostali na čísla, se kterými jsme nebyli spokojeni, ale po demonstraci byl nárůst tarifu o 3,5%, především ve vztahu k inflaci, úspěšný. Navíc se nejedná jen o růst tarifu ale také o růst složek, které jsou na něm závislé. Dále jsme vyjednali například jednorázovou platbu, růst příspěvku na penzijní pojištění, variabilní bonus byl spočítaný a zaokrouhlený nahoru, dohodli jsme, že vzroste týmová odměna až o 200 Kč/měsíc, lepší podmínky pro flexisměny atd.

Jak je na tom podle Vás ŠA s průměrnou mzdou ve srovnání s průměrnou mzdou v ČR?

ŠA je výrazně nad ČR. Já osobně bych byl moc rád, kdyby v ČR byla průměrná mzda vyšší, protože samozřejmě toto je jeden z argumentů firmy, jak vysoce jsme nad průměrem ČR.

Čím si myslíte, že je tento rozdíl způsoben?

Podle mne je to dáno tím, že výrobní struktura v ČR se změnila na subdodavatele, ty si neurčují konečnou cenu výrobků, takže to, co dostane subdodavatel za výrobek je nižší, než by dostal jako finalista. Dále závisí na síle odborů. Ta v ČR výrazně klesá, členská základna také klesá. Mimo nás, nám meziročně stoupá, ale v tom jsme výjimka.

Jak jsou na tom podle Vás další automobilové firmy (např. TPC, Hyundai) ve srovnání se ŠA?

Je nutné říci, že jsme automobilová firma, kdežto TPC či Hyundai jsou montovny. To znamená, že my jsme komplexní automobilka, kde jsou zastoupeny všechny profese a průměrná mzda odráží tuto komplexnost.

Jaký vliv bude mít podle Vás kauza „emise“ na příslibení jednorázové prémie na konci roku 2015?

I přes kauzu se nám již povedlo vyjednat jednorázovou prémii ve výši 4 000 Kč. My jsme si řekli o prémii na začátku listopadu, tak jak to bylo dohodnuté. Na jednání o sociálních nákladech jsme předložili písemný návrh, kde byly rozepsány jednotlivé položky, to znamená zisk, odbyt, výroba vozů. Za posledních 9 měsíců byl výsledek velmi pozitivní. Samozřejmě na konci roku to bude horší, protože firma už vytváří rezervu na tu kauzu.

Jaké nové cíle a výzvy čekají OKMB v roce 2016?

Velice podstatné je to, že se změnil předseda představenstva, takže vstupujeme do nového prostředí. Samozřejmě nikdo neví, jak se promítne kauza „emise“. To gró sice ponese VW, ale něco to ŠA stát bude a za další, nikdo neví, jak se bude vyvíjet odbyt, protože některé organizace již trochu váhají, zda automobil ŠA koupit. Za normálních okolností by to bylo jednodušší. Ono to nikdy nebude jednoduché. Jestliže personální náklady se blíže 20 miliardám, tak 1% v personálních nákladech se blíží 200 miliónům a to není málo. To znamená, že pokud si firma plánuje rozpočet, pak firma musí počítat s trvalým růstem těchto personálních nákladů každým rokem. Tím chci říct že i 0,1% nárůstu tarifu je pro firmu ohromné číslo.

Budete opět požadovat zvýšení tarifu.

Ano samozřejmě, to je jednoznačné. Tarif musí postihnout jak složku inflační, tak i produktivitu atd. Samozřejmě obojí je nyní zahaleno tajemstvím. Inflace teď zřejmě poroste, ale asi né tolik, kolik si představuje ČNB. Myslím, že to bude maximálně o 1%. Nejvíce bude záležet na tom, jaké budou objednávky. Když firma nebude mít objednávky a nebude vytížení, tak požadavek bude jiný, než když objednávky budou. V každém případě, tak jako v minulosti budeme chtít nárůst reálných tarifů a dalších složek mzdy.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Denisa Štrynková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Postavení a činnost Odborů KOVO Mladá Boleslav		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2015/2016
POČET STRAN	93		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	15		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Závěrečná práce se věnuje postavení a činnostem Odborů KOVO Mladá Boleslav. Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat postavení a činnosti Odborů KOVO Mladá Boleslav se zaměřením na mzdový systém ŠKODA AUTO a . s. Záměrem práce je zhodnocení dat získaných analýzou a poskytnutí přehledu o mzdovém systému a mzdovém vyjednávání Odborů KOVO Mladá Boleslav se ŠKODA AUTO a . s. Analýza je prováděna prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru a k doplnění informací slouží vlastní propočty. Na základě analýzy bylo ověřeno, že se odbory výrazně podílí na tvorbě mzdového systému ve ŠKODA AUTO a . s. Z analýzy také vyplývá, že jde mzdový systém díky každoročnímu vyjednávání neustále vpřed.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Postavení odborů, činnost odborů, mzdový systém, ekonomická situace, kolektivní smlouva, proces vyjednávání</p>		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Denisa Štrynková		
FIELD	6208R163 Business Management and Finance		
THESIS TITLE	Role and activity of unions KOVO Mladá Boleslav		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2015/2016
NUMBER OF PAGES	93		
NUMBER OF PICTURES	10		
NUMBER OF TABLES	15		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This final bachelor thesis is dealing with role and activity of unions KOVO MB. The main aim of this thesis is to describe and analyse the role and activities of unions KOVO MB with focusing on the wage system of ŠKODA AUTO a .s. The aim of this work is to evaluate data which were gained by analysis and to provide overview of the wage system and wage negotiation of unions KOVO MB with ŠKODA AUTO a .s. The analysis is conducted through semi-structured interview and to complete this information our own calculations are used. Based on the analysis, it was verified that the union significantly takes part in the creation of the payroll system in ŠKODA AUTO a .s. The analysis also implies that this wage system is thanks to annual negotiations going forward.</p>		
KEY WORDS	<p>Status of trade unions, trade union activity, wage system, the economic situation, collective agreement, negotiation process</p>		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			