

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra práva



Diplomová práce

Odměňování zaměstnanců za práci

Mgr. Stiborová Lada

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Lada Stiborová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Odměňování zaměstnanců za práci

Název anglicky

Remuneration of employees for their work

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit dosavadní systém odměňování ve vybrané společnosti. Aby společnost byla úspěšná a zaměstnanci byli správně motivováni a odměněni za vykonanou práci, musí být nastaven takový systém, aby byly cíle splněny a společnost dosáhla požadovaných výsledků.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části bude hlavním cílem vymezit základní pojmy z oblasti odměňování zaměstnanců, základní zásady, funkce a formy odměňování, motivaci a hodnocení pracovníků s využitím poznatků z odborné literatury a právní úpravy.

Cílem praktické části bude představit a charakterizovat vybranou společnost, které se problematika týká. Zjištěné teoretické poznatky budou využity na výzkumné šetření, případnou analýzu a následnou změnu zavedeného systému odměňování.

Metodika

Pro účely teoretické části diplomové práce je použita zejména metoda analýzy odborné literatury a souvisejících právních předpisů. Postup je zaměřen na zjištění stavu a úrovně personální, zejména na proces hodnocení zaměstnanců a jejich stimulaci s využitím deskriptivních metod založených na studiu dokumentů jako jsou směrnice, interní dokumenty. To vše bude doplněno o rozhovory s vedoucími pracovníky společnosti a s vedoucím personálního oddělení. Pro posouzení úrovně procesu odměňování zaměstnanců budou realizovány polostrukturované rozhovory se zaměstnanci pověřenými řízením lidských zdrojů, na stimulační nástroje a podmínky pro jejich uplatnění. Ze zjištěných a zhodnocených poznatků budou navržena případná doporučení ke zlepšení podmínek v oblasti odměňování zaměstnanců.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

motivace, mzda, odměna, nepeněžní odměna, nerovné zacházení, odměňování zaměstnanců, plat, zaměstnanci, zaměstnanecké výhody

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- BĚLINA, Miroslav. Pracovní právo. 6., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014, xxviii, 464 s. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-283-0.
- EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013, 188 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.
- HAVELKOVÁ, Barbara. Rovnost v odměňování žen a mužů. Vyd. 1. Praha: Auditorium, 2007, 157 s. ISBN 978-80-903786-2-9.
- HŮRKA, Petr, et al. Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4.
- KOCOUREK, JIŘÍ. Zákoník práce 2014. 1.vydání. Praha: Golden Books. 2014. 560 s. ISBN 978-80-9050-757-9
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- ŠÍKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

JUDr. Ing. Renata Korcová

Garantující pracoviště

Katedra práva

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2015

JUDr. Jana Borská

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Odměňování zaměstnanců za práci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala JUDr. Ing. Renatě Korcové za cenné rady a připomínky, trpělivost, ochotu, vstřícnost a rady při vedení diplomové práce, které mi byly velmi užitečné při jejím zpracování.

V neposlední řadě děkuji mé rodině za podporu během celého studia.

Odměňování zaměstnanců za práci

Souhrn

Hlavním tématem diplomové práce je shrnutí právní problematiky, která se týká odměňování zaměstnanců za práci v České republice. Práce je založena na sběru dat a na shromáždění informací z různých odborných publikací, internetových zdrojů a právních předpisů zabývajících se problematikou odměňování zaměstnanců. Teoretická část vymezuje základní pojmy, které se běžně objevují v pracovněprávních vztazích mezi zaměstnavateli a zaměstnanci od nástupu do zaměstnání, uzavření smlouvy, rozvoj, motivaci a hodnocení zaměstnance až po výplatu mzdy či platu. To vše je uspořádané tak, aby to působilo přehledně a vědomosti o dané problematice poskytl ucelený přehled. V praktické části je použité přímé pozorování, analýza interních dokumentů a polostrukturovaný rozhovor, který byl provedený jednak s vedoucími pracovníky, ale i řadovými zaměstnanci. Výstupem práce je shrnutí a doporučení ke zlepšení stávajícího stavu, který se může použít v zavedeném systému odměňování v konkrétní společnosti a povede ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, mzda, odměna, nepeněžní odměna, nerovné zacházení, odměňování zaměstnanců, plat, zaměstnanci, zaměstnanecké výhody.

Remuneration of employees for their work

Summary

The main topic of this thesis is a summary of legal issues relating to employees remuneration system in the Czech Republic. The thesis is based on data collecting and gathering information from specialized publications, internet sources and legal regulations concerned with this topic. In the theoretical part special terms related to labor law are characterized, relation between an employer and an employee from the commencement into employment, employment contract, progress, motivation, employee evaluation, such as paying a wage or a salary. All this information is arranged in order to provide the most complete and comprehensible overview. In the practical part of the thesis direct observation is used, an analysis of internal documents and a semi structured interview with managers and ordinary employees. The output of the thesis is a conclusion and a recommendation how to improve the current state in a company. These suggestions may be used for the reward system modification in the given company, which would lead to greater satisfaction.

Keywords: motivation, wage, bonus, non-cash compensation, unequal treatment, staff remuneration, salary, employees, employee benefits.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	12
3 Aspekty pracovněprávních vztahů	14
3.1 Pracovní poměr	15
3.2 Pracovní smlouva	17
3.3 Smluvní strany pracovněprávních vztahů	17
3.3.1 Zaměstnavatel	17
3.3.2 Zaměstnanec	18
4 Systém odměňování.....	20
4.1 Spravedlivé odměňování	20
4.1.1 Vnitropodnikové normy a jejich důležitost	21
4.2 Minimální mzda	22
4.3 Průměrný výdělek	24
4.4 Mzdy, plat a odměny z dohody	25
4.4.1 Sjednání mzdy.....	26
4.4.2 Určení a sjednání platu	27
4.4.3 Výše platového tarifu.....	28
4.4.4 Odměny z dohody	28
4.4.5 Splatnost mzdy a platu	29
4.4.6 Srážky ze mzdy nebo platu	30
4.5 Pracovní pohotovost a odměna	31
4.6 Odměňování a konto pracovní doby	31
4.7 Náhrada za dovolenou.....	32
5 Mzdové ocenění pracovníka	34
5.1 Časová mzda a plat.....	34
5.2 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti	35
5.3 Úkolová mzda	35
5.4 Podílová (provizorní) mzda.....	36
5.5 Platy a mzdy za přínos	36
5.6 Mzdy za očekávané výsledky práce	37
5.7 Dodatkové formy mzdy.....	37
5.8 Odměňování zaměstnanců z hlediska mimoprávních aspektů.....	45
5.9 Zaměstnanecké výhody (benefity)	47

5.10	Odměňování a vztah k jiným personálním činnostem	50
6	Odměňování zaměstnanců za práci v praxi.....	52
6.1	Představení společnosti	52
6.1.1	Organizační struktura.....	53
6.1.2	Klíčové hodnoty společnosti.....	54
6.2	Rozhovory s vybranými pracovníky společnosti	55
6.2.1	Rozhovor s generální ředitelkou	56
6.2.2	Rozhovor s ředitelem finančního úseku.....	58
6.2.3	Rozhovor s vedoucím personalistiky a mezd a mzdovou účetní	61
6.2.4	Rozhovor s ředitelem výrobního úseku	64
6.2.5	Rozhovor s pracovníky ve výrobě	66
7	Zhodnocení a doporučení	68
8	Závěr.....	71
9	Seznam použitých zdrojů	73
10	Přílohy	77
Seznam obrázků		
	Obrázek č. 1:.....	54
Seznam tabulek		
	Tabulka 1:.....	66

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je odměňování zaměstnanců za práci. Pokud je systém odměňování nastavený ve společnosti nesprávně, dochází často ke sporům mezi zaměstnanci. Jedná se o složitý proces, který musí být dobře promyšlený a nastavený tak, aby zaměstnavatelé a hlavně zaměstnanci byli spokojeni. Proto je potřeba vytvořit vyhovující a spravedlivý systém, který bude vytvářet harmonické vztahy na pracovišti.

Odměňování prochází neustále řadou změn a úprav. Používané postupy v odměňování se po roce 1989 staly naprosto nevhodnými, protože se přešlo na tržní ekonomiku. Z tohoto důvodu se začalo s pozvolnou úpravou právních předpisů, které se týkaly odměňování, což vedlo k vytvoření současné právní úpravy. Právo na spravedlivou odměnu nalezneme i v Listině základních práv a svobod čl. 28. Spravedlnost odměny lze tedy chápat jako garanci určité odměny. To se netýká pouze občanů České republiky, ale všech cizích státních příslušníků.

Nutné je přijmout myšlenku, že často v teritoriálně daných podmínkách se postoje lidí k dění kolem nich značně unifikuji. Lépe lze ovlivňovat toho, kdo má omezené možnosti, než kdo má skoro neomezené. V pracovním procesu jsou možnosti pro odměňování zaměstnanců přinejmenším omezené zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „ZP“) i vnitropodnikovými předpisy. Záleží tedy na zaměstnavateli, jak využije možnosti, aby své zaměstnance motivoval k podání maximálního pracovního výkonu. Samozřejmě lze ovlivňování využívat v mezích platných zákonů.

Do odměňování nelze zahrnout pouze obvyklou mzdu či plat, popřípadě i jiné peněžní formy, ale také nepeněžní výhody poskytované zaměstnavatelem. Do zaměstnaneckých výhod můžeme zahrnout věci i okolnosti, které nejsou běžné na pracovišti například vzdělání, povýšení a mnoho jiných. Tato skutečnost může sehrát velkou roli ve spokojenosti zaměstnanců. A nejen to. Velkou roli na spokojenost pracovníků má také motivace. Za tím se skrývá potřeba usměrňovat lidské chování. Je pravdou, že na každého člověka platí něco jiného a lze velmi těžko nastavit jednotný model pro motivaci, který by platil na všechny. Je ale nutno současně připustit, že každý zaměstnanec je ovlivnitelný. Základ motivace a demotivace leží v nějakém souboru vlivů, které působí na jednotlivce. Proto nelze proces řízené motivace uzavřít do jednotných a vždy platných pravidel. Výchova je základním kamenem k postojům zaměstnanců k jejich jednání.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je podrobné seznámení se základní právní úpravou problematiky odměňování z pohledu zkoumané společnosti a jejich zaměstnanců se zaměřením na dodržování tohoto institutu v praxi. Nutno podotknout, že se jedná o rozsáhlou oblast, kdy zaměstnanec je odměňovaný za svoji komplexní činnost, což je celá řada různých postupů a metod pro práci se zaměstnanci v organizaci. Pohled na tuto oblast byl proveden ze dvou hledisek, a to právního aspektu a lidských zdrojů. Jedná se tedy o nástup do zaměstnání, uzavření smlouvy, rozvoj a hodnocení zaměstnance až po výplatu mzdy či platu. Diplomová práce je rozdělená na dvě části.

Cílem první části diplomové práce je provést shrnutí současné právní úpravy institutu odměňování a seznámit čtenáře s nejdůležitějšími pojmy. Počáteční kapitola se věnuje výchozím vzájemným souvislostem, které jsou stanovené v ZP a zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „NOZ“), a to v důsledku aplikace NOZ v konkrétních úpravách vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem závislé práce na straně zaměstnavatele a zaměstnanců. Následující kapitoly této teoretické části diplomové práce se věnují systému odměňování s návazností na personální činnost. Zde jsou vysvětleny základní pojmy, které souvisí s vytvářením systému odměňování. Ke zvyšování pracovního výkonu může zaměstnavatel zvolit vhodné mzdové formy s ohledem na pracovní pozice, na které lze aplikovat příslušné hodnotitelné i měřitelné ukazatele.

Praktická část diplomové práce uvádí zkušenosti získané v teoretické části do praxe ve vybrané konkrétní společnosti. Cílem praktické části je představit a charakterizovat vybranou společnost, které se problematika týká. Zjištěné teoretické poznatky jsou využity k výzkumnému šetření, analýze a případnému navržení změny systému odměňování. Každé pracovní místo má svá specifika a to nejen z pohledu požadovaného vzdělání, pracovního zařazení, typu zaměstnanců, praxe, ale také z pohledu důležitosti a nahraditelnosti v rámci společnosti. Proto je systém odměňování nastaven odlišně pro jednotlivá pracovní místa a konečná doporučení se mohou od sebe částečně lišit.

Díličními cíli praktické části je porovnání a popsání poznatků, které byly získány polostandardizovaným rozhovorem s vybranými pracovníky zkoumané společnosti s návazností na podrobný rozbor jednotlivých odměn zaměstnanců. Na základě zjištěných výsledků budou formulovány návrhy pro jejich využití.

2.2 Metodika

Diplomová práce je systematicky rozdělena na dvě oddělené části: na teoretickou a na praktickou část.

V teoretické části je využito sběru dat, založeného na shromažďování informací z různých odborných publikací, internetových zdrojů a právních předpisů, zabývajících se problematikou odměňování zaměstnanců. Informace jsou čerpány z tištěných i z elektronicky dostupných odborných zdrojů. Získaná data jsou analyzována a komparována se stavem zkoumané společnosti a s teoretickými východisky. Nabyté poznatky jsou následně uspořádány tak, aby působily přehledně a vědomosti o dané problematice poskytly ucelený přehled.

Praktická část diplomové práce se zabývá celkovým šetřením ve vybrané společnosti pro účely této diplomové práce označované jako FK, s. r. o. (dále „FK“ nebo „s.r.o.“). Pro účel zodpovězení připravených otázek byla zvolena kvalitativní strategie, a to především proto, že bylo potřebné identifikovat a prozkoumat konkrétní důvody a zároveň pochopit situace, jenž se denně vyskytují v pracovněprávních vztazích v konkrétní společnosti. Zvoleny byly hned tři metody výzkumu: přímé pozorování, analýza interních dokumentů a polostrukturovaný rozhovor (interview). Jedná se o tzv. triangulaci, tím se rozumí kombinace různých metod, různých časových i lokálních okolností a teoretických perspektiv, které se uplatňují při zkoumání určitého jevu.¹

Dále autorka čerpala ze svých vlastních zkušeností a znalostí z pozice zaměstnance popisované společnosti, což se projevilo i v bezprostřední zkušenosti se situacemi a jevy, které potřebovala použít do této práce. Kombinací vhodných strategií a vlastních dovedností byl dosažen vlastní kontakt s prostředím i spoluzaměstnanci a získán kvalitní pohled do celého prostředí s množstvím detailů a situačních, kontextově vázaných

¹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016, s. 149.

informací. Mnoho z nich by vnějšímu pozorovateli zůstalo zcela nedostupných nebo nesrozumitelných.

Analýza interních dokumentů znamená první výhodu této strategie zkoumání. Analýza dokumentů patří ke standardní aktivitě v kvalitativním výzkumu. Všechny dokumenty mohou být podrobeny analýze z různých hledisek. Výhodou je otevřený přístup k informacím, které bychom obtížně získávaly. Data jsou přesně dána a nevytváří tak mnoho chyb nebo zkreslení, které vznikají při rozhovoru nebo pozorování.

To se také projeví v praktické části, kde bude proveden polostandardizovaný rozhovor s vybranými zaměstnanci. Je to metoda, která se běžnému rozhovoru podobá vnějšími znaky. Když zjistíme, že danému člověku vyhovuje, spíše direktivnější nebo naopak zcela nedirektivní styl, můžeme se přizpůsobit. V podstatě lze říci, že na začátku polostrukturovaného interview přicházíme s připravenou představou o tom, jak rozhovor bude probíhat. Počítat lze i s variantou, v níž lze podle situace přizpůsobit interview danému člověku. Máme však jasnou představu, na jaké otázky hledáme odpověď a čeho tím chceme dosáhnout. Výzkumný vzorek, se kterým bude prováděn polostrukturovaný rozhovor, je vybrán záměrně. Je to tedy účelový výběr. To vše bude zhodnoceno a doplněno o zjištěné poznatky v rámci přímého pozorování. Z konkrétních výsledků budou navrženy změny, které se budou moci využít v zavedeném systému odměňování.

Na závěr diplomové práce bude provedeno shrnutí popsanych zákonných uprav a následně předloženy doporučující návrhy pro zlepšení existujícího systému odměňování ve společnosti.

3 Aspekty pracovněprávních vztahů

Historicky pracovní právo vznikalo podle potřeby chránit slabší strany pracovních vztahů, čímž byl myšlen zaměstnanec. V současnosti lze považovat tuto ochrannou funkci za nejdůležitější a převažující oblast pracovního práva. Základní zásadou pracovního práva je zásada zvláštní zákonné ochrany postavení zaměstnance, což je celkem jednoznačné. Ovšem problematičtější je však její vyjádření. Oproti jiným soukromoprávním vztahům mají pracovněprávní vztahy jistou specifičnost, a to dohodu odchýlit se od zákona, která je omezená v pracovním právu, protože chrání zaměstnance, jakožto primárně slabší a podřízené strany právních vztahů. Zde je stanovena povinnost chovat se určitým způsobem, takže neumožňuje odchýlit se od daného ujednání i v případě, že zaměstnanec souhlasí. „Základní zásady jsou významným teoretickým východiskem při výkladu a použití nejen dalších ustanovení zákoníku práce, ale i ustanovení občanského zákoníku, která se na základě principu subsidiarity použijí na pracovněprávní vztahy. S ohledem na zásady je třeba rovněž posuzovat jednání smluvních stran v pracovněprávních vztazích.“² Česká republika je již dvanáctým rokem členskou zemí Evropského společenství, musí se přihlížet i k tomu, že do zákoníku práce jsou průběžně zapracovány příslušné směrnice Evropské unie (dále jen „EU“).

Řádné zajištění pracovních podmínek má bezpochyby velký vliv na kvalitu, bezpečnost, kvantitu, produktivitu a efektivnost práce. Předpokladem řádného výkonu práce ze strany zaměstnance je, aby zaměstnavatel zajistil vyhovující pracovní podmínky.

Zaměstnanec má proto právo na bezpečné pracovní podmínky. Z toho vyplývá, že práce je prováděna na odpovědnost zaměstnavatele. To zavazuje zaměstnavatele, aby vytvořil vhodné podmínky pro práci, jako například bezpečnost zdraví, pracovní pomůcky, normování práce, rozvržení pracovní doby a další.

S předchozí zásadou souvisí spravedlivé odměňování, které vychází z obtížnosti, pracovních výsledků, množství a kvality práce a dalších faktorů, které ovlivňují výši odměny. V zájmu vyváženosti pracovního práva by měl zaměstnanec nést určité povinnosti a chovat se v právním vztahu určitým způsobem, což je další zásada výkonu práce v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele. Není jen smyslem plnění povinností

² HŮRKA, P., et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, s. 25.

a pracovních úkolů, ale i jednání, kterým je splněný cíl a zájem zaměstnavatele, aby reprezentoval společnost navenek.

V neposlední řadě je rovné zacházení se všemi zaměstnanci. Opět se musíme odkázat na ústavní zákon č. 2/1993 Sb., usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku České republiky, konkrétně ustanovení 1. K otázkám rovnosti a zákazu se věnuje meritorně zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění zákona č. 89/2012, na který se odvolává i ZP v ustanovení § 17. Z tohoto vyplývá pro zaměstnavatele zacházet se všemi zaměstnanci stejným přístupem. Například při přijímání do pracovněprávního vztahu, stejné pracovní podmínky, shodné odměňování, atd. Na to navazuje i zákaz diskriminace ve vztahu k zaměstnancům, ať je to rasa, barva pleti, sexuální orientace, víra,... Jsou ovšem připuštěny výjimky, kdy lze činit rozdíly mezi zaměstnanci. Jsou to případy, které stanoví zákon, nebo když pro takové nerovné zacházení existuje důvod spočívající v povaze práce.

3.1 Pracovní poměr

V České republice (dále jen „ČR“) je pojem pracovního poměru spjat s celým pracovním právem, protože je jeho základním a nejdůležitějším prvkem. Pracovní poměr je základním pracovněprávním vztahem, a to vedle pracovněprávních vztahů založených dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Z četností jeho uzavírání a z hlediska objemu vykonané práce, pracovní poměr zcela jistě dominuje nad dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Pracovní poměr můžeme tak nazvat prvořadým pracovněprávním vztahem, což odpovídá teorii uspořádání ZP jako základního pracovněprávního předpisu. V NOZ je zmíněn pracovní poměr v § 2401 a to tak, že práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele z pracovního poměru upravuje jiný zákon.

Takže pojem pracovní poměr není vymezen v žádném právním předpise, ale to neznamená, že by s tímto pojmem nepracoval. Pracovní poměr, jako pojem je příslušný téměř ve všech ustanovení ZP i NOZ. Bylo by logické z pohledu strukturální interpretace právního předpisu, aby byl pracovní poměr vymezen v ustanovení § 30 ZP. Což se nestalo

a pracovní poměr je definován zákonodárcem jen zprostředkovaně v ustanovení § 38 ZP, kde jsou stanoveny základní povinnosti (závazky) zaměstnavatele a zaměstnance, které jsou povinni plnit ode dne vzniku pracovního poměru. ZP vychází ze zásady, že zaměstnavatel má kompetenci si vybírat fyzické osoby dle vlastního uvážení. Tito uchazeči ovšem musí splňovat kritéria, které jsou požadovány na konkrétní pozici.

V praxi u některých zaměstnavatelů se stává, že si informace o uchazečích shromažďují. Fyzické osoby poskytnou dobrovolně s jejich souhlasem informace potencionálnímu budoucímu zaměstnavateli, a to za účelem výběru budoucího zaměstnance. Rovněž si potencionální zaměstnavatelé předložené informace ověřují a kontrolují u bývalých zaměstnavatelů. Jedná se o operace, které se provádí ještě před vznikem pracovního poměru. Zaměstnavatel si ověřuje poskytnuté informace, zda-li jsou úplné, pravdivé a správné.³

Řádnou informační povinnost od každého uchazeče o práci vyžaduje NOZ v § 1728 až § 1730. Z hlediska informační povinnosti se jednajícím smluvním stranám ukládá, aby si vzájemně sdělily všechny okolnosti, o nichž ví nebo vědět musí.⁴

Podle pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci, platit mu za vykonanou práci a vytvářet vhodné podmínky pro plnění pracovních úkolů. Zaměstnanec naopak je povinen osobně konat práci dle pokynů zaměstnavatele, podle pracovní smlouvy a v rozvržené pracovní době.

„Vznik pracovního poměru a způsob určení obsahu úkonu pracovní poměr zakládajících mají zásadní důležitost. Ať již je pracovní poměr založen pracovní smlouvou nebo jmenováním, je třeba vždy se soustředit a správně posoudit především platnost úkonů, pracovní poměr zakládajících a jejich skutečný obsah.“⁵

Právo mladistvých na zvýšenou ochranu při práci i na zvláštní pracovní podmínky a na pomoc při přípravě povolání zakotvuje čl. 30 ústavní zákon č. 2/1993 Sb., usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky. Z hlediska § 35 NOZ je nezletilým ten, kdo dovršil 15 let věku a ukončil školní docházku. Takže může samostatně a bez souhlasu zákonného zástupce uzavřít pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti. Současně

³ BĚLINA, M. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015., s. 201.

⁴ HŮRKA, P., et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, s. 134.

⁵ KOCOUREK, J. *Zákoník práce 2014*. 1.vydání. Praha: Golden Books. 2014, s. 58.

je stanoveno, v zájmu ochrany nezletilého, že nedosáhl-li věku 16 let, může jeho zákonný zástupce jeho pracovní poměr nebo smlouvu o výkonu práce rozvázat, pokud je to nutné v zájmu vývoje, zdraví nezletilého, vzdělávání nebo způsobem stanoveným v § 56 a § 77 odst. 5 a 6 ZP.

3.2 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je nejrozšířenějším právním úkonem, kterým vzniká pracovní poměr. ZP nám ukládá povinnost uzavřít pracovní smlouvu písemně dle § 34 odst. 4 ZP. Ovšem při nedodržení této formy je pracovní smlouva platná dle §20 ZP, v případě, že již bylo započato plnění z této smlouvy.

Soukromé právo i pracovní právo spočívá na zásadě bezformálnosti právního jednání, což znamená, že smlouva musí obsahovat alespoň podstatné náležitosti právního jednání. Neobsahuje-li podstatné náležitosti, je uzavřena neplatně, i když se zaměstnanec se zaměstnavatelem na jejím obsahu shodli. Svoji chybu však mohou kdykoliv v budoucnu napravit v souladu s § 582 NOZ. „*Pracovní smlouva musí obsahovat obligatorně tzv podstatné (esenciální) náležitosti (musí být sjednány vždy)*.“⁶, a to dle § 34 odst.1 ZP:

- a) druh práce, popř. druhy prací, které má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) místo nebo místa výkonu, ve kterých má být sjednaný druh práce vykonáván,
- c) den nástupu do práce, který nemusí být den, v němž má zaměstnanec podle rozvrhu směn stanovenou svoji první směnu, nebo i den, na který připadá den pracovního klidu a svátek dle § 91 odst. 1 ZP.

3.3 Smluvní strany pracovněprávních vztahů

3.3.1 Zaměstnavatel

Za zaměstnavatele je považována právnická nebo fyzická osoba, pro kterou se zavázala fyzická osoba (zaměstnanec) k osobnímu výkonu práce (§ 7 ZP). Z tohoto vyplývá, že zaměstnavatelem může být kdokoliv, kdo disponuje právní osobností. Vzniká

⁶ HŮRKA, P., et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, s. 141.

u fyzických osob již od narození a trvá až do smrti dle § 15, § 23 NOZ. „Zaměstnavatelem může být jak česká právnická osoba, tak i zahraniční právnická osoba.“⁷ Svěprávnost dle § 15 odst. 2 NOZ nabývá zaměstnavatel jako fyzická osoba zletilostí (§30, §672 NOZ), po dosažení 18. roku. Než tento zaměstnavatel dosáhne stanovené věkové hranice musí za něj právně jednat ten, kdo je oprávněn nezletilého zaměstnavatele zastupovat.

V praxi se můžeme setkat i s případy, kdy jsou děti ještě nenarozené, k tomu nám slouží právní fikce osobnosti, u které musí být splněny dvě podmínky, narodí se živé a vyhovuje to jeho zájmům. „Z pohledu pracovního práva je v případě smrti zaměstnavatele – podnikatele podle živnostenského zákona (§ 342 odst. 1 ZP). Při projednávání dědictví je totiž nutné brát ohled na nenarozené děti zaměstnavatele.“⁸ U zaměstnavatele jako právnické osoby jejím vznikem dle § 118 NOZ.

Podle soukromého práva může být zaměstnavatel právnická osoba, například společnost s ručením omezeným, nadace, akciová společnost a v určitých případech to může být i stát. Toto vyplývá z ustanovení § 21 NOZ. V případech, kdy stát vystupuje jako strana soukromoprávního vztahu, jenž se řídí předpisy z oblasti soukromého práva, nelze toto postavení ztotožňovat bez dalšího s postavením jednotlivce. To vše upravuje zákon č. 2019/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. Když se zmiňujeme o státu, nesmíme zapomenout na příspěvkové organizace, veřejné výzkumné instituce a státní podnik, protože stát nevystupuje pouze svými organizačními složkami, ale i zmiňovanými subjekty.

3.3.2 Zaměstnanec

„Zaměstnancem může být pouze fyzická osoba, která se vázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“⁹ Dále fyzická osoba, která je způsobilá mít v pracovněprávním vztahu práva a povinnosti, tzv. právní osobnost a vlastním jednáním těchto práv nabývat a tyto povinnosti brát na sebe, jinak svěprávnost.

Dále zaměstnanec musí splňovat podmínky, které jsou stanoveny v § 34 a § 35 NOZ. I když zaměstnanec splňuje tyto podmínky, nemůže být zaměstnancem u osoby, s níž je v manželském poměru podle § 318 ZP.

⁷ BĚLINA, M. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, s. 96.

⁸ HŮRKA, P., et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, s. 62.

⁹ § 6 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

U fyzických osob vzniká způsobilost být zaměstnancem dosažením věku 15 let a rovněž ukončením povinné školní docházky. Při posuzování, zda-li uzavřít pracovněprávní vztah je nutné prověřit datum dosažení 15 let věku a den, kdy skončila povinná školní docházka dle předložených dokumentů, jako je například rodný list, vysvědčení nebo občanský průkaz. Práce osob mladších 15 let je zakázána ustanovením § 34 NOZ, s výjimkou činnosti v oblasti umělecké, kulturní, reklamní nebo sportovní.¹⁰

Zákoník práce v ustanovení § 11 vymezuje, kdo má být považován za vedoucího zaměstnance. Je to osoba, která je nezávislá v určité míře na příkazech svých nadřízených a vykonává souhrn profesních dovedností, které mají povahu řídicích činností. To umožňuje zaměstnanci, aby rozhodoval o vnitřních normách, kontrole a řízení práce jiných zaměstnanců a postihu ostatních zaměstnanců za porušení pracovní kázně apod.

Od běžného pracovního poměru se pracovní poměr vedoucích zaměstnanců odlišuje ve spolupráci se zaměstnavatelem při vedení části provozu, ve větší míře důvěry zaměstnavatele, menší závislosti na příkazech od zaměstnavatele, samostatností při rozhodování a právo nařizovat vůči ostatním zaměstnancům. Sama judikatura stanovila v rozsudku ze dne 19.1.2004, sp. zn. 21 Cdo 1527/2003, že není vedoucím zaměstnancem ten, kdo pouze rozhoduje jednorázově. *„Vedoucím zaměstnancem je pouze zaměstnanec, kterému je na základě pověření zaměstnavatele podřízen nejméně jeden další zaměstnanec, jemuž je v rozsahu pověření oprávněn průběžně a soustavně stanovit a ukládat pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jeho práci a dávat mu k tomu účelu závazné pokyny tyto podmínky nesplňuje zaměstnanec, kterému je ve vztahu k zaměstnancům zaměstnavatele svěřeno oprávnění jednorázovým opatřením zastavit výkon určité činnosti pro případ, dojde-li v budoucnu k předpokládané situaci, o níž není předem jisto, kdy vznikne a zda vůbec nastane.“*¹¹

¹⁰ KOCOUREK, J. *Zákoník práce 2014*. 1.vydání. Praha: Golden Books. 2014, s. 27.

¹¹ NEJVYŠŠÍ SOUD ČR. *Rozsudek Nejvyššího soudu sp. zn. 21 Cdo 1527/2003* [online]. 19.01.2004. [cit. 2015-08-21]. Dostupné z:

[http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/\\$\\$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D1527%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2003&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1](http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/$$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D1527%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2003&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1).

4 Systém odměňování

Společnosti mají k dispozici velké rozpětí možností, jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci a samozřejmě za to, že jsou jejich pracovníci. Odměny jsou úzce spojeny s povahou vykonané práce, ale také s výkonem pracovníků, jejich schopnostmi, či vzácností na trhu práce.

4.1 Spravedlivé odměňování

Při spravedlivém odměňování zaměstnavatel oceňuje skutečný výkon zaměstnanců a tím stimuluje zaměstnance k vykonávání sjednané práce a k provedení požadovaného výkonu. Prostřednictvím odměňování získávají zaměstnanci možnost se ekonomicky zajistit a uspokojit si vlastní potřeby. Ovšem optimální odměňování musí zabezpečovat spravedlivé i efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy i s ohledem na hospodářské výsledky společnosti.¹²

To umožňuje nabírat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance, nastavit jim zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměňování. Každý zaměstnavatel aplikuje mzdový systém, kterým odměňuje své zaměstnance. Tato aplikace je věcí zaměstnavatele. Není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel používá vlastní mzdový systém dle vlastní strategie odměňování. Musí ovšem dodržovat zásady odměňování, které jsou stanovené v ZP a v prováděcích právních předpisech.

Zaměstnanec, který si myslí, že je diskriminován při poskytování mzdy, platu nebo odměny z dohody, se může obrátit na inspektorát práce a podat stížnost nebo podat žalobu u soudu. Pokud by se diskriminace týkala důvodů uvedených v § 133a písm. a občanského soudního řádu (dále jen OSŘ), bude zaměstnanec oproti zaměstnavateli ve výhodě při případném soudním sporu. Uvede-li žalobce před soudem skutečnosti, že došlo k přímé či nepřímé diskriminaci na základě pohlaví, náboženství, zdravotního postižení a atd., musí žalovaný dokazovat opak, tedy že nedošlo k porušení zásady rovného zacházení. Na zaměstnavatele se přeneso důkazní břemeno, a soudu prokazují spravedlivé rozdíly ve mzdě, platu nebo v odměnách z dohody.

¹² ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 116.

V širším slova smyslu vyjadřuje princip spravedlivé odměny za vykonanou práci, zákaz diskriminace a zásadu rovného zacházení. Poslední jmenované se týká zaměstnavatele. Všem zaměstnancům přísluší stejná odměna za stejnou práci.

Zaměstnanci pobírajícímu invalidní důchod, náleží nižší sazba minimální mzdy za vykonanou práci, než jeho kolegovi v téže společnosti na tom samém místě. Jak je to možné? Tento problémem se dá vysvětlit. Pokud nedosáhne zaměstnanec skutečné výše minimální mzdy, zaměstnavatel má povinnost rozdíl do výše minimální mzdy doplatit, jak je uvedeno v § 111 odst. 3 ZP.

S největší pravděpodobností neobstojí úvaha, že nižší hranice sazby minimální mzdy byla vrácena, protože zaměstnanec pobírá invalidní důchod. „*Institut invalidního důchodu promítá fakt, že daná osoba je invalidní a z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu u ní nastal procentuálně vyjádřený pokles pracovní schopnosti, slouží invalidní důchod k jejímu zaopatření v oblasti sociálního pojištění.*“¹³ Důvodem odlišného pojetí proto nemůže být výše minimální mzdy. Jestliže zaměstnanci vykonávají stejnou práci, náleží jim stejná odměna. Lze tedy zákonodárcům položit otázku, zda jmenovaným ustanovením nezasahují do zásady rovného zacházení.

4.1.1 Vnitropodnikové normy a jejich důležitost

Vnitropodnikové normy by měly působit na zaměstnance jako výchovný nástroj a stanovit, co je dovoleno a co zakázáno. Zaměstnavatelé obvykle zpracují pracovní řád, ve kterém jsou upřesněny požadavky na pracovní výkon. Kromě toho disponuje zaměstnavatel i dalšími směnicemi, kterými koriguje jednání svých zaměstnanců. V současné době se rozrůstají společnosti, které mají takzvané firemní standardy. Je to něco jako předpis, který konkrétními požadavky usměrňuje zaměstnance, a to v oblasti oblékání, komunikace, vystupování a jednání lidí ve jménu firmy. Tyto vnitropodnikové normy byly převzaty od zahraničních společností. Nelze jednoznačně říci, že u nás nic podobného dříve nebylo. Zaměstnavatelé začali do svých společností důsledněji zakotvovat firemní kulturu pro udržení konkurenceschopnosti. Tím se posunuly hranice

¹³ STRÁNSKÝ, J. *Důsledky subsidiarity nového občanského zákoníku v pracovněprávních vztazích*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014, s. 138.

výchovy jejich zaměstnanců až do důchodového věku. Také se otevřely dveře pro celou řadu možností, jak usměrňovat odměňování zaměstnanců podle předem stanovených parametrů. Možnosti zaměstnavatele jsou v podstatě usměrňovány jen ústavním zákonem č. 2/1993 Sb., usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku České republiky a v místních podmínkách ZP nebo podobnou normou.

Není snadné sestavit vnitřní směrnici o odměňování. Zaměstnavatel vychází z představ o tom, za jaké výkony je třeba odměnu posílit a jaké výkony jsou v oblasti mzdové deprese. Doporučuje se přitom systém otestovat v podmínkách hospodaření organizace, aby nepřinášel společnosti nesprávně nastavený systém, v období nižších hospodářských výsledků, neřešitelné problémy. Musí se vzít v úvahu, že pracovník, který pracuje se systémem odměňování, musí dobře rozumět celému systému. A nejen to, musí ho umět správně uplatňovat v souladu s ostatními vnitropodnikovými normami. Mzdový systém je vhodné měnit podle vývoje společnosti a možností, které společnost má. Hlavní myšlenka je, aby zaměstnanec neměl ve svých mzdách výkyvy, které by poukazovaly na nedostatky v hospodaření společnosti. Kromě mzdového ohodnocení je potřeba dbát i na pravidelné vyhodnocení dosažených výsledků a nezapomínat ani na slovní ohodnocení. Takové hodnocení je pro většinu zaměstnanců silným motivačním nástrojem.

4.2 Minimální mzda

Minimální mzda nám určuje nejnižší výši všech odměn, které jsou přípustné a jsou poskytovány za práci v základním pracovně právním vztahu. Nevztahuje se pouze na odměňování mzdou, ale je nejnižší částkou platu a odměny z dohody. Do minimální mzdy nemůžeme zahrnout mzdu a plat za práci přesčas, za noční práci, příplatek za práci ve svátek, za práci v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Minimální mzda se týká vymezeného okruhu zaměstnanců, kde je předpoklad, že zaměstnanci mají nízký věk, nebo minimální zkušenosti eventuálně mají zdravotní problémy, a tím ani nebudou dosahovat shodných pracovních výsledků jako zaměstnanci na stejné pracovní pozici.

Nejnižší přípustná výše základní sazby minimální mzdy je stanovena ZP v § 111. Od 1.1.2016 je výše hrubé minimální mzdy tvořena základní sazbou minimální mzdy pro

týdenní pracovní dobu 40 hodin a je spočítána na 9 900 Kč měsíčně nebo 58,70 Kč za hodinu.

Dále u zaměstnance, který pobírá invalidního důchod, tvoří sazba minimální mzdy pro týdenní pracovní dobu 40 hodin a vychází na 9 300 Kč měsíčně nebo 55,10 Kč za hodinu.

Jmenovité sazby na hodinu podle stanovené týdenní pracovní doby vypočítají zaměstnavatelé ze základní nebo nižší hodinové sazby dle vzorce:

$$\mathbf{MMp = MMh \times k}$$

$$\mathbf{k = 40 / p}$$

Mm = minimální mzda pro týdenní pracovní dobu

h = 40 hodin

p = jiná stanovená týdenní pracovní doba, například 37,5 hodin

Výpočet:

$$Mm_{37,5} = 58,70 \times k$$

$$k = 40 / 37,5 = 1,0667$$

$$Mm_{37,5} = 58,70 \times 1,0667 = 62,61529 \text{ zaokrouhleno na } 62,60 \text{ Kč} .^{14}$$

Doplatek je povinen zaměstnavatel poskytnout, pokud hrubá mzda nebo plat nedosahuje po odečtení mzdy nebo platu za práci přesčas, za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, příplatky za práci ve svátek, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a odměny z dohody minimální mzdy. „Odměna z dohody, resp. její část připadající na hodinu, se porovnává s minimální mzdou zásadně celá. To platí i v případě, že by v příslušné dohodě byly sjednány stejné složky, které se do mzdy a platu pro účely doplatku do minimální mzdy nezahrnují.“¹⁵

Zaměstnanci přísluší ke mzdě doplatek ve výši rozdílů mezi dosaženou mzdou v kalendářním měsíci a minimální měsíční mzdou, nebo mezi rozdílem mezi mzdou připadající na odpracovanou hodinu a danou minimální hodinovou mzdou.

¹⁴ MPSV.CZ: Minimální mzda od 1. 1. 2016 [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>.

¹⁵ BĚLINA, M. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, s. 590.

ZP stanoví pro plat jedinou formu, která je měsíčním platem. Nelze se odchýlit od § 122 ZP. Doplatek do minimální mzdy se poskytuje ve výši rozdílů mezi platem za kalendářní měsíc a příslušnou měsíční mzdou.

U dohod o pracovní činnosti se stanoví ve výši rozdílu mezi odměnou připadající na jednu hodinu a minimální hodinovou mzdou.

Zaměstnavatel musí respektovat také výpočet průměrného výdělku podle ZP § 357 odst. 1., průměrný výdělek se zvýší na částku odpovídající minimální mzdě, jestliže za kalendářní měsíc je průměrný výdělek zaměstnance nižší než je stanovená minimální mzda.

4.3 Průměrný výdělek

V základních pracovněprávních vztazích se často používá institut průměrného výdělku, který je stanoven v § 351 až §362 ZP. Důvodem je, že se skutečně pracuje s dosaženými příjmy zaměstnance pro pracovněprávní účely. Pro nemocenské a důchodové pojištění byl tento pojem nahrazen pojmem vyměřovací základ.

Pro zjištění průměrného výdělku je nutné určení náhrady mzdy či platu při překážkách v práci a dovolené, příplatků, odměn, nejnižší stálé mzdy při uplatnění konta pracovní doby apod. Průměrný výdělek zaměstnance se zjišťuje jako průměrný hrubý hodinový výdělek, pokud pracovněprávní předpis nestanoví, že se zjišťuje průměrný čistý výdělek. Zaměstnavatel zjistí průměrný výdělek k prvnímu dni měsíce, který následuje po rozhodném období konkrétně, z hrubé mzdy nebo platu zaměstnance zúčtované zaměstnanci k výplatě a odpracované doby v rozhodném období. „*Je-li zúčtována mzda za práci přesčas ve smyslu ustanovení § 114 odst. 2 nebo § 127 odst. 2 zákoníku práce v jiném rozhodném období než ve kterém byla práce vykonána, zahrnují se do odpracované doby i tyto hodiny práce přesčas, za kterou je mzda poskytnuta.*“¹⁶ Předchozí kalendářní čtvrtletí se považuje za rozhodné období. Průměrný výdělek zaměstnavatel zjišťuje vždy 1. ledna, 1. dubna, 1. července a 1. října daného roku. Při uplatnění konta pracovní doby dle § 86 a § 87 ZP, se za rozhodné období považuje předchozích 12 kalendářních měsíců jdoucích po sobě před vyrovnávacím obdobím. Vznikne-li pracovněprávní vztah během

¹⁶ STRÁNSKÝ, J. *Důsledky subsidiarity nového občanského zákoníku v pracovněprávních vztazích*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014, s. 163.

předchozího kalendářního čtvrtletí, za rozhodné období se počítá doba od vzniku pracovního poměru do konce kalendářního čtvrtletí. Kdyby zaměstnanec neodpracoval v rozhodném období minimálně 21 dnů např.: z důvodu rizikového těhotenství, zaměstnavatel použije tzv. pravděpodobný výdělek. Ten se zjistí z hrubé mzdy zaměstnance, které by dosáhl od počátku rozhodného období. Při zjišťování pravděpodobného výdělku se přihlíží k běžné výši konkrétních mzdových složek pracovníka, který vykoná obdobnou práci nebo práci stejné hodnoty. Nastane-li situace, že zaměstnanec má nižší průměrný výdělek, než je stanoveno minimální mzdou, zaměstnavatel bude muset průměrný výdělek zvýšit, a to na úroveň, která by vznikla zaměstnanci v kalendářním měsíci. To samé platí i pro pravděpodobný výdělek. Pokud zaměstnanec vykonává práci v souběžných základních pracovních pozicích u téhož zaměstnavatele, zjišťuje se průměrný výdělek odděleně.

4.4 Mzdy, plat a odměny z dohody

V otázce odměňování je nutné dodržovat pojmy dané problematiky, i když oba vyjadřují institut odměňování. *„Plat je závazným způsobem odměňování pro státní organizace, podnikatelská sféra má na výběr, zda bude uplatňovat v rámci odměňování svých zaměstnanců stejná pravidla jako státní instituce, tedy režim platu, či zvolí pravidla mzdy, která jsou volnější než pravidla upravující problematiku.“¹⁷*

NOZ staví mzdu, plat i odměny z dohody na jednu rovinu, proto jsou řešeny společnými ustanoveními. Mzda, plat i odměny z dohody o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti (dále jen odměny z dohody) jsou plněny s podmínkou vykonat práci, nikoliv být v pracovněprávním vztahu. Zaměstnancům náleží mzda nebo plat pouze v případech, které jsou stanoveny v ZP, aniž by byla vykonaná práce stejného druhu. Jedná se například o čerpání náhradního volna dohodnutého místo platu dle § 127 odst. 1, účast na školeních nebo studium § 230 odst. 3 a další.

Plat je stanoven pro zaměstnance platovým výměrem. Přihlíží se k době započítané praxe a k dosaženému vzdělání. Podle toho je zaměstnanci stanovena platová třída XX.

¹⁷ NEŠČÁKOVÁ, L. *Zákoník práce 2014 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 4. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 269.

Režim mzdy má přiřazené jednotlivé složky mzdy, které jsou tvořeny mzdovým výměrem, který určuje, kdy bude splatná mzda a jiné. A poslední jmenovaná se pojí k titulu dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Je to specifická forma odměny za práci podle § 109 odst. 5 ZP. Ovšem v praxi jsou u nich aplikovány jiné postupy, již se týkají rozdílných příjmových skupin, daňového přiznání, výplaty a jiných.

4.4.1 Sjednání mzdy

Mzda se sjednává podle ustanovení §109 odst. 2 a § 113 odst. 1 ZP, ve kterém jsou uvedeny způsoby utváření mezd. Stanovení podmínek lze upravit v pracovní, kolektivní nebo další smlouvě. Zaměstnavatel může i jednostranným opatřením, jako je vnitřní předpis nebo určení mzdového výměru. Toto musí vše předcházet před výkonem práce.

Začátek výkonu práce chápeme jako zahájení práce a to se vznikem pracovního poměru nebo s prací jiného druhu. Mzdu můžeme vymezit jako peněžité plnění i plnění peněžité hodnoty, kterou poskytuje zaměstnavatel za práci v pracovním poměru. Zaměstnancům lze poskytovat mzdu částečně i v nepeněžité, nebo-li v naturální podobě jen za striktně stanovených podmínek, které uvádí ZP § 119. Kromě základní mzdy, což může být hodinová, měsíční nebo podílová, je nutné za mzdu považovat i ostatní složky mzdy například prémie, příplatky a další. Pokud ovšem poskytnuté hmotné plnění nemá žádnou spojitost na vykonanou práci a zhodnocuje jiné faktory, nemůžeme mluvit o mzdě. Zaměstnanci nepřísluší mzda za dobu, kdy nevykonával práci například po dobu překážky v práci.

Z právního hlediska všechny formy utváření mezd jsou rovnocenné. I když ZP smluvním stranám pracovního poměru nestanoví, aby aplikovaly některý uvedený způsob utváření mzdy. Ustanovení § 307 odst. 1 ZP stanoví pravidla, jak postupovat při kolizi práv mezi oběma stranami během odměňování.

Zaměstnancům garantuje ZP základní mzdová práva a zaměstnavatele neomezuje při výběru způsobu odměňování. Lze konstatovat, že přes neomezenou míru liberalizace právní úpravy odměňování, tarifní soustava, příplatky a další, tvoří systém základního prvku mzdové soustavy. Ne v každém mzdovém systému se musí uvedené prvky uplatnit, což je pochopitelné.

Zaměstnavatel musí určit množství požadované práce a tempa, vzít v úvahu všechny možnosti zaměstnance. Musí dodržovat předpisy k zajištění bezpečnosti a ochranu zdraví zaměstnance při práci, přestávku na jídlo a oddech a přirozené potřeby bez ohledu na skutečnost, zda je to určené pracovním tempem a množstvím práce. Pro volbu mzdových forem je limitující i § 103 odst. 1 písmeno k, že zaměstnavatelé nesmějí odměňovat za práci, v případě, že jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí újm na zdraví.

4.4.2 Určení a sjednání platu

Zaměstnavatel určí zaměstnanci plat jednostranným opatřením, kterým je platový výměr podle § 136 ZP. Ten představuje formu ocenění ve veřejné správě a službách. Nelze jej změnit, neboť je taxativně stanoven v ZP § 109 odst. 3. zákon a v dalších vydaných právních předpisech. Určit plat lze i jiným způsobem, například u smluvního platu, což upravuje § 122 odst. 2 ZP. Dohodnutí smluvního platu je vymezeno dle 13. a vyšší platové třídy.

Nadstandardní hodnocení a stabilizace schopných zaměstnanců vede ke zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnavatelů ve veřejné správě a službách vůči podnikatelské sféře. „*Smluvní plat zahrnuje veškeré složky platu, na které by jinak zaměstnanci vzniklo právo) např. platový tarif, příplatek za vedení, ale také tzv. režimové příplatky) nebo které by mohl zaměstnavatel zaměstnanci poskytnou (osobní příplatek).*“¹⁸

Zákoník práce vymezuje v § 122 odst. 2 smlouvu, kterou zaměstnanci vzniká právo na smluvní plat. Protože smluvní plat tvoří zaměstnanci formu platu ve veřejných službách a správě, jež čerpá prostředky z veřejných zdrojů, je stanovena ZP písemná forma. Obsah smlouvy určuje přiměřeně údaje z §136 ZP o platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen, termín a místo výplaty.

Skutečnost, že ZP definuje plat jako peněžité plnění za vykonanou práci, je vyloučená forma naturálního plnění. Plat nesmí být nižší, než je minimální mzda, jinak je zaměstnanci doplacený rozdíl do výše nejnižší úrovně zaručené mzdy podle §112 ZP.

¹⁸HŮRKA, P., et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014.* 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, s. 340.

Pracuje-li zaměstnanec kratší dobu, než je stanovena, přísluší mu plat, který odpovídá této pracovní době §80 ZP.

4.4.3 Výše platového tarifu

Zaměstnanci ve veřejných službách a správě mají výši platového tarifu rozdělenou do tří veličin. Platová třída a platový stupeň jsou vymezeny ZP a třetí platový tarif je stanovený na základě zákonného zmocnění nařízení vlády č. 564/2006 Sb. příloha 1 až 5.

Do platové třídy je zaměstnanec zařazen při jeho přijetí do pracovního poměru. Při změně druhu práce zaměstnavatel zařadí zaměstnance do takové platové třídy, která odpovídá nově sjednané práci. U vedoucího zaměstnance se platové třídy přidělují podle zařazení do katalogů prací podle jejich odpovědnosti, složitosti a namáhavosti, kterou sám vykonává, nebo práci vykonávají jeho podřízení.

Platový stupeň se zaměstnanci přiděluje podle započitatelné praxe. Tím je chápána doba výkonu práce, při které zaměstnanec získával znalosti a dovednosti.

4.4.4 Odměny z dohody

Odměnu z dohody, ač je odměna poskytována za výkon práce, nemůžeme považovat za plat ani mzdu. Odměňování práce na základě dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce je zásadně postaveno na smluvním principu. V této oblasti je smluvní volnost omezená na povinnosti respektovat základní zásady pracovněprávních vztahů, které jsou stanoveny v ZP § 1a a § 16 až 17.¹⁹ Zaměstnavatel musí být schopen odůvodnit svůj postup objektivně existujícími konkrétními okolnostmi, resp. prokázat, že o porušení základních zásad pracovněprávních vztahů nedošlo. Jedná se o případ, kdy se výše odměny odchyluje od obecného odměňování ve stejných nebo srovnatelných pracích podle platových předpisů, nebo v případě, když tento rozdíl vykazuje výše odměny za srovnatelnou práci vykonanou různými zaměstnanci u téhož zaměstnavatele.

Vzhledem k čistě smluvnímu charakteru odměny není nutné při stanovení její výše uvádět vztah k platovým předpisům, ani jinak odůvodňovat výši odměny. V případě sporů o správnosti její výše sjednané nebo navrhované jednou smluvní stranou, bude řešení

¹⁹ KOCOUREK, J. *Zákoník práce 2014*. 1.vydání. Praha: Golden Books. 2014, s. 235.

spočívát v posouzení konkrétních okolností jednotlivých případů. Odměna sjednaná za splnění úkolu prováděného na základě dohody o provedení práce je splatná až po splnění daného úkolu, pokud je v dohodě o provedení práce ujednáno částečné plnění již v návaznosti na splnění určitého úkolu. Naopak odměna za práci konanou na základě dohody o pracovní činnosti je splatná průběžně, nedohodnu-li se strany jinak. Odměny jsou splatné v běžných výplatních termínech, které stanoví zaměstnavatel.

4.4.5 Splatnost mzdy a platu

Právní úprava je pro mzdu i plat společná. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mzdu či plat za vykonanou práci. Tím je myšleno až po vykonání dané činnosti, nejpozději do konce kalendářního měsíce následujícího po měsíci, kdy vzniklo zaměstnanci právo na plat či mzdu nebo některou její složku. Právo na jejich vyplacení je podmíněno splatností, což může být v den, na který u zaměstnavatele připadá pravidelný termín výplaty. Proto ZP stanoví některé výjimky dle § 141 odst. 4 a 5, § 143 odst. 1. Navíc se zaměstnavateli ukládá povinnost určit konkrétní výplatní termín. Tím se vylučuje možnost, aby zaměstnavatel nevyplácel mzdu nepravidelně, což by mohlo vést k problémům při pravidelných platbách.

Nastane-li situace, že zaměstnavatel nevyplatí mzdu nebo plat zaměstnanci ve sjednaném termínu, dostává se do prodlení. Z tohoto hlediska se paradoxně jeví § 56 odst. 1 písm. b) ZP, v němž se okamžité zrušení pracovního poměru pro nevyplacení mzdy či platu spojuje až s uplynutím lhůty splatnosti, pokud se nejedná o spornou částku. Toto okamžité zrušení pracovního poměru je podmíněno uplynutím několika týdnů.²⁰ Pokud by toto nastalo, zaměstnavatel musí vyplatit mzdu nebo plat ve výši průměrného výdělku za tu dobu, ve které běží výpovědní lhůta. Pracovník může okamžitě zrušit pracovní poměr do dvou měsíců ode dne, kdy se o tom dozvěděl nebo kdy tato situace nastala podle § 59 ZP. V tomto případě se bude počítat čas podle § 605 NOZ tak, jak bylo judikováno v rozsudku

²⁰ HŮRKA, P., et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, s. 385.

NS sp. Zn. 21 Cdo 1275/2004.²¹ Zaměstnanec není vázán na povinnost předchozího jednání o vyplacení dlužné částky a může okamžitě písemně zrušit pracovní poměr.

Zaměstnavatel poskytuje mzdu i plat podle § 109 odst. 2 a 3 za veškerou práci, jenž pracovník vykonal. Zaměstnanci vzniká právo na výplatu i za odpracované zlomky hodin dle § 141 odst. 2 ZP. V ZP nejsou stanovena ani upravena pravidla zaokrouhlování. Musí se vycházet z odpracované doby a jejího ocenění, aby bylo zajištěno spravedlivé a úplné ohodnocení pracovníků. Důležité je, aby zaměstnavatel sčítal zlomky hodin za celé období splatnosti mzdy nebo platu podle § 141 odst. 1 ZP a zaokrouhlování nemělo negativní vliv na dosaženou částku.

4.4.6 Srážky ze mzdy nebo platu

V ZP je zahrnut výčet srážek z příjmů pracovníků, který nezahrnuje jen srážky z platů či mezd, nýbrž i srážky z jiných dosažených příjmů v pracovněprávních vztazích podle § 145 odst. 2 ZP. Souhrnně jsou označeny jako srážky ze mzdy. Výčet jiných příjmů z pracovněprávních vztahů je téměř shodný s vymezením v OSŘ. Kromě odměny z dohody o provedené práci, neboť ZP ji zahrnuje mezi příjmy, kde srážky praktikovat lze, ačkoliv OSŘ takovou úpravu nemá.

V § 146 ZP je taxativně stanoveno, kdy zaměstnavatel může disponovat s částkou, která je určena k výplatě pracovníkovi. Účastníci pracovněprávních vztahů nemohou tento výčet rozšířit ani zúžit.

Srážky z příjmů můžeme dělit na tři skupiny. Do první lze zařadit podle § 146 písm. a) ZP zaměstnavatele, jenž provádí srážku nezávisle na vůli pracovníka, a to na základě zákona nebo podle speciální právní úpravy. Ve druhé se nachází zaměstnavatel, který se dohodl se zaměstnancem podle § 146 písm. b) ZP. Zde by se jednalo buď o formu zajištění dluhu podle § 2045 NOZ anebo uspokojení závazků pracovníka podle § 1746

²¹ NEJVYŠŠÍ SOUD ČR. Rozsudek Nejvyššího soudu sp. zn. 21 Cdo 1275/2004 ze dne 09. 09. 2004

[online]. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z:

[http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/\\$\\$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D1275%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2004&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1](http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/$$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D1275%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2004&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1).

odst. 2 NOZ. Do třetí lze zahrnout zaměstnavatele, který uzavřel dohodu o srážkách z příjmů se třetí osobou, kdy je nezbytné mít souhlas zaměstnance dle § 146 písm. c) ZP.

„Ke srážkám z příjmů na základě speciálních zákonů dochází situace, že soud, soudní exekutor, správce daně, státní orgán nebo územní samosprávný celek nařídí výkon rozhodnutí (§ 147 odst. 2 a § 148 odst. 2 ZP).“²² Zaměstnavatel je povinen tyto srážky provést z úhrad povinných plateb, kterými jsou daň příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, výkon rozhodnutí a pojistné na důchodové spoření, tedy pokud ho zaměstnanec uzavřel.

Dohodu při srážkách ze mzdy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vyžaduje ZP v písemné formě. Pokud se dohoda uzavírá ve prospěch třetí osoby, formální náležitosti nejsou podmínkou, ale z praktického hlediska je to vhodné pro určování pořadí srážek.

4.5 Pracovní pohotovost a odměna

Zaměstnanec má v pracovní pohotovost v případě, kdy je připraven k případnému výkonu práce a musí v naléhavé potřebě vykonat práci nad rámec jeho rozpisu pracovních směn. Zaměstnanec se dohodne se zaměstnavatelem, na jakém místě bude k zastížení. Toto místo ovšem nesmí být pracovištěm zaměstnavatele dle ZP § 78 odst. 1 písm. h). Zaměstnanci náleží odměna za tuto pracovní pohotovost. Tato odměna je specifická forma odměny připravenosti zaměstnance. Je to kompenzace zaměstnanci za zásah do jeho osobního života a rodiny podle ZP § 78 odst.1 písm. b), kdy musí být připraven nastoupit k výkonu práce.

Odměna za pracovní pohotovost je stanovena minimálním limitem, který je stanovený pro všechny zaměstnavatelé. Tím je míněna i oblast veřejných služeb a správy, kde není mezi nimi a ostatními zaměstnavateli zásadní rozdíl.

4.6 Odměňování a konto pracovní doby

Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby formou konta pracovní doby zaměstnavatelům umožňuje reagovat pružně na měnící se potřebu práce v závislosti na

²²HŮRKA, P., et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, s. 400.

odbytu produkce. Nesmí být použito u pracovníků, kteří jsou odměňováni platem, tedy ve veřejných službách a správě. Obecně lze konstatovat, že úprava mezd je v ZP plně liberalizována. Dle skutečnosti v § 111 a § 112 ZP a podmínek taxativně vymezených příplatků nelimituje ZP horní hranici mzdy a neomezuje zaměstnavatele při volbě mzdových forem. Skutečností při uplatnění konta pracovní doby je, že zaměstnavatel poskytuje pracovníkovi ve vyrovnávacím období za jednotlivé kalendářní měsíce stálou mzdu ve stejné výši. Zaměstnanci náleží mzda za odpracovanou dobu podle stanoveného rozvrhu směn v příslušném měsíci. Nutno podotknout, že zaměstnanci náleží mzda, i když zaměstnavatel nerozvrhl pracovní dobu a zaměstnanec proto nemohl pracovat. Jestliže podle harmonogramu směn měl pracovník pracovat a on nepracoval, stálá mzda mu nepřísluší.

Zaměstnavatel má povinnost vést účet pracovní doby dle § 87 odst. 2 a účet mzdy pracovníka. Zaměstnavatel vykazuje na účtu mzdy stálou mzdu zaměstnance, která mu byla vyplacena v konkrétních měsících. Také vykazuje dosaženou mzdu, což je mzda, která zaměstnanci skutečně náleží podle odpracované doby. Z toho plyne, že pracovníkovi náleží za vyrovnávací období mzda v součtu vyplacených stálých mezd. Jestliže po uplynutí vyrovnávacího období nebo po skončení pracovního poměru je dosažená mzda vyšší než součet vyplacených stálých mezd, zaměstnanci bude vyplacen doplatek rozdílu. Pokud to bude naopak, tj. skutečně dosažená mzda je nižší než součet vyplacených stálých mezd, zaměstnanec není povinen přeplatek zaměstnanci vrátit.

4.7 Náhrada za dovolenou

Po dobu čerpání dovolené má zaměstnanec nárok na náhradu mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Dovolená tedy představuje nárok na odpočinek a relaxaci, což je prvotní a také samozřejmě peněžitý nárok. Výpočet průměrného výdělku je upraven od § 351 do § 362 v ZP. Pracovníkům uvedeným v § 213 odst. 4 ZP může být náhrada mzdy nebo platu vyplacena ve výši průměrného výdělku, který odpovídá průměrné délce směny.

Jde tedy o možný způsob zaměstnavatele, jak si rozhodne. Pokud by tak neučinil, náleží zaměstnancům náhrada mzdy nebo platu v částce, která odpovídá skutečně ušlému výdělku v závislosti na délce směny, kdy si vybírají dovolenou.

Pokud vznikne právo na náhradu mzdy nebo platu za nevyčerpanou dovolenou, poskytuje se zaměstnanci výdělek ve výši průměrné mzdy či platu dle výše uvedených paragrafů. Tímto způsobem se předchází případům, kdy dochází k proplácení dovolené a zaměstnanec si nemůže odpočinout. Tento striktní požadavek na čerpání dovolené je od 1. 1. 2012 dán do souladu se směrnicí 2003/88/ES o určitých aspektech stanovení pracovní doby a s judikaturou Soudního dvora EU. Ta připouští peněžitou náhradu za dovolenou pouze v případě, kdy zaměstnanec skončil pracovní poměr.²³

V § 222 odst. 5 ZP je stanoveno, že za nevyčerpanou dodatkovou dovolenou podle § 215 ZP se náhrada mzdy nebo platu neposkytuje, neboť musí být tato dovolená vždy vyčerpaná přednostně.

Dojde-li k případu, že zaměstnanec již vyčerpal dovolenou nebo její část, ačkoliv na ni neměl právo nebo mu nevzniklo, musí vyplacenou mzdu či plat za tuto dovolenou vrátit zaměstnavateli. Ten má v takovém případě podle § 147 odst. 1 písm. e) ZP právo vyplacenou mzdu nebo plat srazit z příjmu zaměstnance i bez jeho souhlasu.

Dohodu o srážkách ze mzdy lze zajistit pouze do výše nepřesahující polovinu mzdy či platu nebo odměny z dohody. To ale nekoresponduje s § 148 odst. 2 ZP a podmínkami v úpravě rozhodnutí srážkami ze mzdy v předpise č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád (dále jen „OSŘ“) a nařízení vlády č. 595/2006, o nezabavitelných částkách. Snadno by pak mohlo dojít k situaci, kdy by dle OSŘ bylo možné provést vyšší srážku než je již zmiňovaná polovina mzdy či platu. V tomto případě by se nejspíše přihlédlo k § 2045 NOZ, kde je stanoveno provést srážku do výše nepřesahující polovinu mzdy.²⁴

²³ BĚLINA, M. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, s. 860.

²⁴ STRÁNSKÝ, J. *Důsledky subsidiarity nového občanského zákoníku v pracovněprávních vztazích*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014, s. 147.

5 Mzdové ocenění pracovníka

Hlavním úkolem mzdových forem je finančně ocenit výsledky práce zaměstnance i jeho výkon, včetně schopností a jeho pracovního chování. Nalezneme velkou škálu mzdových forem a jejich variant. Do hlavních patří systémy časové a pobídkové. „Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu.“²⁵ Časová sazba jasně stanoví sazbu za odpracované hodiny. Nevýhodou je, že časové sazby mají nedostatečný pobídkový účinek. Proto se k těmto sazbám přidává dodatek ve formě pobídkové či výkonové. Hlavním cílem pobídkového systému je posílení vazby odměny na výkon a zviditelnit ji, čímž dochází k motivaci zaměstnanců. Kvůli konkurenci na trhu práce a předpisům, které se týkají minimální mzdy, obsahuje většina pobídkových systémů garantovanou částku při odměňování. Pobídkové formy lze třídit hned z několika hledisek:

- a) podle použití na celoorganizační, skupinové či individuální úrovni
- b) podle použití u managementu a specialistů nebo administrativních, či ostatních zaměstnanců.

Při využívání pobídkových forem je nutné, aby tlak na výkon zaměstnance neměl negativní účinek, který by se projevil v kvalitě práce, nebylo ohroženo jeho zdraví, z technologického hlediska apod. Zde je nezbytná komunikace mezi pracovníky a vedením. Dále je nutná informovanost všech pracovníků, aby nedocházelo k napjaté atmosféře na pracovišti.

V oblasti odměňování se nově objevuje pojem zásluhová mzda či plat eventuálně odměna. Není to nic nového. Odpovídá to již zmíněné pobídkové mzdě či platu. V praxi se lze setkat s nejrůznějšími kombinacemi jednotlivých mzdových forem.

5.1 Časová mzda a plat

Nejpoužívanější mzdovou formou je časová mzda nebo plat. Zaměstnanec je odměněn hodinovou, týdenní nebo měsíční částkou. Systém časových mezd a platů má primární úkol a to vytvořit strukturu a systém, který povede ke srovnatelnému

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 307.

a spravedlivému odměňování.

Časová mzda i plat může existovat v čisté podobě. Podle platných tarifů se platí odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu. Tato podoba je kritizována, protože nenutí zaměstnance, aby odvedl kvalitní pracovní výkon. To směřuje k používání dvou nebo více mzdových tarifů za stejnou práci. Jednotliví zaměstnanci mají za svůj odvedený výkon časovou mzdu nebo plat s příplatkem za hodnocení výsledku práce a jejich chování.²⁶

5.2 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Jedná se o nový pobídkový způsob odměňování. Odměna je vázána na to, zda je zaměstnanec schopen efektivně a kvalifikovaně vykonávat zadané úkoly na různých pracovních místech nebo zadané práce. Princip spočívá v tom, že z dovedností a znalostí je vytvořena matice. Pro každou podskupinu zaměstnání jsou stanoveny požadavky a těm odpovídá konkrétní mzda nebo plat. Pracovníci si mohou rozšiřovat nebo prohlubovat jednotlivé dovednosti a znalosti na vyšší úroveň, tyto dovednosti a znalosti jsou odměňovány zvlášť. Pochopitelné je, že zaměstnavatelé odměňují jen to, co je pro ně potenciálně využitelné.

5.3 Úkolová mzda

Dalším typem pobídkové formy je úkolová mzda, která patří mezi nejjednodušší a nejpoužívanější. Zaměstnanec dostane zapláceno za každou jednotku práce, kterou vykonal. Mzda se vypočítá následovně:

počet jednotek práce * odměna (sazba) za jednotku práce.

Zaměstnavatelé tímto posilují vazbu na výkon, který motivuje zaměstnance k daným výkonům. V případě skupinové (kolektivní) úkolové mzdy existují další varianty. U tohoto případu vykonává skupina zaměstnanců na sebe navazující pracovní operace, které budou završeny nějakým funkčním celkem. V tomto případě se použije tzv. akordní úkolová mzda.

²⁶KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 311.

Je nutné zajistit, aby množství a kvalitu odvedené práce bylo možné kontrolovat a spočítat, práce byla zabezpečená organizačně, jasně stanovené a kontrolovatelné pracovní postupy a další. ZP v souvislosti s § 300 ZP poskytuje zaměstnavateli určit množství zadané práce a pracovní tempo, které vyžaduje společnost tzv. normováním práce. Jestliže se zaměstnavatel rozhodne využít danou možnost, musí vzít v úvahu možnosti zaměstnanců a to z hlediska neuropsychického a fyziologického. U úkolové mzdy je důležité, aby pracovník mohl toto množství přímo regulovat dle vlastních schopností. Tím bude mít zaměstnanec zaručeno, že mu bude náležet vyšší mzda, pokud bude plnit v rámci stanoveného normovaného času nebo naopak.

5.4 Podílová (provizorní) mzda

S touto mzdou se lze setkat v obchodních činnostech nebo ve službách. Zaměstnanec je odměňován zcela anebo z části za množství, které prodal. Podílovou mzdu lze rozdělit do třech skupin. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu. Ve druhém má zaměstnanec garantován základní plat plus provizi za prodané kusy. Třetí variantou může být tzv. zálohovaná podílová (provizní) mzda. Je vhodná pro zaměstnance, kteří pracují v odvětví, na které působí měsíční nebo sezonní výkyvy. Zaměstnanci obdrží měsíční zálohu, od které je odečtená provize.

Hlavní výhodou tohoto odměňování je přímý vztah odměny k výkonu. Zaměstnanec ví, že pokud nebude podávat výkon, jeho odměna nebude vyplacena, proto ji může ovlivnit. Nevýhoda je, nastane-li situace, kterou zaměstnanec nemůže ovlivnit. Příkladem je výrobek, který prodává, a je nahrazen lepším konkurenčním produktem. Formu odměňování pracovníka podílovou mzdou může zaměstnavatel zvolit pouze v režimu mzdy. Využívá se hlavně ve velkoobchodě a maloobchodě.²⁷

5.5 Platy a mzdy za přínos

Jedná se o charakteristickou mzdovou formu při uplatnění koncepce řízení výkonu. Základem je odměna za výkon i jeho zlepšení. *„Přínos je dán jednak výsledky, které*

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 312.

*jedinec dosahuje, jednak schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje.*²⁸ Odměňování za přínos spojuje odměny za výsledky (výkony, output) a za schopnosti (input), tudíž za vše, co zaměstnanec vloží do práce. Tato mzdová forma je vhodným nástrojem k motivování zaměstnanců nejen k výkonu, ale i k rozvoji jejich schopností, které směřují ke stabilizaci vzdělaných zaměstnanců.

5.6 Mzdy za očekávané výsledky práce

Tyto mzdy patří mezi méně známé mzdové formy, u nás používané pod názvem penzumové mzdy. Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon. Pracovník se zaváže společnosti odvést nebo odvádět stanovené množství či kvalitu během daného období. Pro uplatnění této formy je předpokladem, aby byl přesně stanoven výsledek, množství, postupy, normy apod. Tyto formy jsou výrazem partnerských vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

Mzda za očekávané výsledky práce se skládá z různých forem. Typickým příkladem je smluvní mzda, ale i mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda. Jestliže je zaměstnanec odměňován mzdou s měřeným denním výkonem, jedná se o pevnou mzdu, je ovšem stále sledován při plnění zadaných úkolů. Zde se nabízí ze strany zaměstnavatele velký prostor pro motivaci. Zaměstnanec u programové mzdy je odměněn pevnou částkou, která je navýšena o pohyblivou složku mzdy, která se odvíjí od kvality vykonání práce. Výhodou je daný vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je náročnost na přípravu a vynaložení úsilí na nepřetržitou kontrolu.

5.7 Dodatkové formy mzdy

Používají se zpravidla při nedostatečné pobídkovosti časové mzdy či platu. A také při zvýšení základních pobídkových mzdových forem. Vázány jsou na individuální či kolektivní výkony. Mohou se opakovat nebo jsou jednorázové. Určeny jsou pro dělníky nebo manažery. V odborné literatuře jich existuje celá řada.

²⁸ KOUBEK, J.. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 314.

Prémie jsou typické a nejvíce používané pobídkové formy. Doplňují časovou nebo úkolovou mzdu a jsou vypláceny jednorázově nebo pravidelně za nadstandardní výkony nebo vzorné plnění zadaných povinností. Prémie jsou vypláceny za předem stanovených pravidel. Příkladem může být období vyplácení premií, kritéria hodnocení zaměstnanců, apod. V zásadě se dělí na dva druhy:

1. Periodicky se opakující plnění za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu zaměstnance. Pro zachování motivační funkce jmenovaného opatření, jsou přesně daná a stanovená pravidla, která nalezne každý zaměstnanec v interních dokumentech zaměstnavatele, tzv. prémiový řád organizace.
2. V dalším případě se jedná o jednorázovou prémii, neboli bonus či mimořádnou odměnu. Tato odměna je poskytována za vynikající plnění zadaných úkolů, za iniciativu, za chování. Bonus lze obdržet v peněžité i nepeněžité formě. V České republice se vyplácí spíše jednotlivcům, ale v zahraničí se dokonce používá i pro kolektivy.

Nedávný rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 2. února 2012, sp. zn. 21 Cdo 4540/2010 konstatoval, pokud jsou stanoveny a naplněny podmínky pro bonus dostatečně konkrétně, pracovník se může domáhat výplaty bonusu. Podmínky pro výplatu bonusu mohou být sjednány i všeobecně.

Osobní ohodnocení (osobní příplatek) je zaměstnancům přiznáván podle ohodnocení a náročnosti práce i podle toho, jakých dosahují výsledků v práci. Výše osobního ohodnocení stanoví přímý nadřazený a je určené procentem ze mzdového tarifu.

Podíly na výsledcích hospodaření jsou charakteristické pro podnikovou sféru a skládají se z podílu na zisku, podílu na výnosu a podílu na výkonu. Z praxe se jedná o podíly na zisku. Rozdělí se procentuálně mezi zaměstnance, i když částka se liší mezi jednotlivými společnostmi. „*Smyslem je stabilizovat zaměstnance a posílit soudržnost zaměstnanců s vykonávanou prací a realizovanými cíli organizace.*“²⁹

²⁹ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 120.

Příplatky se určují % z průměrného výdělku, celkovou částkou v Kč za hodinu nebo měsíc, % ze mzdového tarifu apod. ZP upravuje níže uvedené příplatky.

Příplatek za vedení je složkou platu, kterým se oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců. Vedoucími zaměstnanci jsou ti, kteří mají oprávnění podle organizačního řádu kontrolovat, řídit a organizovat práci jiných pracovníků a dávat jim k práci závazné pokyny. Příplatek také náleží i zástupci vedoucího zaměstnance, který permanentně zastupuje vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení podle § 124 odst. 2 písm. a) ZP. A pokud splní stanovené podmínky, které jsou uvedené v § 123 odst. 2 písm. b) ZP a zaměstnanec, který zastupuje jen přechodně – ad hoc. Podle rozsudku Nejvyššího správního soudu ze dne 26.08.2005, čj. 2 As 62/2004 vyplývá, že vedoucí zaměstnanec koordinuje a usměrňuje podřízené pracovníky a za to mu přísluší příplatek za vedení.³⁰

Často se lze setkat v platové praxi s obsazováním pracovní pozice vedoucího zaměstnance na základě tzv. pověření k výkonu vedoucí funkce nebo pověřením vedením. Ve skutečnosti je tento postup nesprávný, protože zaměstnavatel pracovníkovi ukládá, aby vykonával práci vedoucího zaměstnance. Tato situace nastává, když není k dispozici vhodný kandidát, kterého by na vedoucí místo ustanovil podle § 349 odst. 3 ZP. Nebo z jiných personálních důvodů. Je nutné konstatovat, že pracovněprávní vztah založený pověřením není upravený ZP.

Příplatek za vedení je stanovený procentuálně podle konkrétního platového tarifu možného platového stupně v platové třídě, který je pro vedoucí zaměstnance rozdělen do 4 stupňů řízení v rozpětí od 5 až do 60%.

Zaměstnavatel musí při určení výše příplatku za vedení nejprve spočítat pro příslušný stupeň řízení dolní a horní hranici příplatku v příslušných částkách. Jednotlivé sazby příplatků jsou stanovené v procentech podle platového tarifu pro nejvyšší platový stupeň v platové třídě. Zaměstnancům mohou příslušet příplatky za vedení na stejném stupni řízení rozdílně. To je podle výpočtu z nejvyššího platového tarifu v rozdílných platových třídách. Zaměstnavatel je povinen uvést v platovém výměřu příplatek za vedení

³⁰NEJVYŠŠÍ SPRÁVNÍ SOUD: Sp. zn. 2 As 62/2004 ze dne 26. 08. 2005 [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://www.nssoud.cz/mainc.aspx?cls=EvidencniListVety&evl_id=24636.

v celé výši, nikoliv procentem podle § 136 odst. 2 ZP. Příplatek za vedení se stává zaručenou mzdou zaměstnance uvedený v platovém výměru.

„Vedoucí zaměstnanec, který je statutárním orgánem zaměstnavatele nebo vedoucím organizační složky státu nebo vedoucím organizační složky územního samosprávného celku, určuje výši příplatku za vedení orgán, který je podle § 122 odst. 2 zákoníku práce oprávněn určit tomuto vedoucímu zaměstnanci plat.“³¹ Je jmenovaný do funkce zřizovatelem nebo orgánem oprávněným ze zákona, nebo pověřený řízením volbou. Rozumí se tím zaměstnanec a ten podle organizačního řádu nebo výslovného zmocnění zastupuje statutární orgán v plném rozvrhu jeho činnosti.

Jestliže jsou někteří zaměstnanci v rámci organizační struktury oprávněni práci jiných zaměstnanců řídit, organizovat i kontrolovat a dávat jim závazné pokyny a nejsou přitom vedoucími zaměstnanci, náleží jim podle náročnosti práce příplatek za vedení v rozmezí od 5 až do 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen a to podle § 124 odst. 4 ZP.

V § 127 ZP je stanoven plat nebo náhradní volno za práci přesčas, kdy zaměstnanci přísluší plat za práci vykonanou přesčas. Zaměstnanci náleží poměrná část platového tarifu, osobního i zvláštního příplatku a dále příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí, který připadá na jednu odpracovanou hodinu bez přesčasové práce v kalendářním měsíci, kdy se přesčasová práce uskutečnila a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, 50 % průměrného hodinového výdělku, jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu. Tím je oceněna vysoká zátěž zaměstnance, která vyplývá z nutnosti konat v daných dnech větší rozsah práce. Zároveň se tím zabezpečuje, aby byla zaměstnanci za práci přesčas vyplacena obvyklá mzdová sazba zvýšená o ¼, což vyplývá z Úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 1/1919.³²

Ovšem zaměstnavatel se může dohodnout se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna oproti platu. Zaměstnanec tedy není povinen čerpat náhradní volno ve stejném měsíci, kdy vykonával práci přesčas. Je to z důvodu zjednodušení účetního

³¹ ANDRAŠČÍKOVÁ, M., HLOUŠKOVÁ, P. a HOFMANNOVÁ, E. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2015*. 9. aktualizované. Olomouc: ANAG, 2015, s. 247.

³² BĚLINA, M. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, s. 635.

i administrativního postupu. Plat se zaměstnanci nezvyšuje, náleží mu stanovený plat v paušální měsíční výši. Pokud čerpá zaměstnanec náhradní volno, opět se mu plat nemění, pouze se za dobu čerpání náhradního volna nekrátí.

Nastane-li situace, že zaměstnanci zaměstnavatel neumožní čerpat náhradní volno do 3 po sobě jdoucích měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, náleží zaměstnanci část osobního příplatku, platového tarifu a zvláštního příplatku dále příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí a příplatek za práci přesčas. Při výpočtu platu se v tomto případě nezohledňují změny ve výšce složky platu, ke kterým došlo až po výkonu práce přesčas.

Pracovníkům, kterým náleží příplatek za vedení ve veřejných službách a správě, je stanoven plat s přihlédnutím k případné práci přesčas v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. Toto nelze aplikovat u práce přesčas konané v noci, v den pracovního klidu nebo v době pracovní pohotovosti. Vedoucímu zaměstnanci, který je statutárním orgánem nebo vedoucím organizační složky, se vždy přihlédne k jeho platu k práci přesčas.

V případě, kdy vedoucímu zaměstnanci nepřísluší plat za práci přesčas, se nemůže poskytovat ani náhradní volno za tuto práci. Jinak ostatním zaměstnancům nelze odepírat nárok na příplatek za vedení a ostatní příplatky poskytované dle ZP a práci ve zvláštním režimu. Tudíž zaměstnanci obdrží příplatky za stejných podmínek a ve stejné částce jako státní zaměstnanci.

V ZP je příplatek za noční práci vymezen v § 125. Vztahuje se za práci v noci, kdy se zaměstnancům kompenzuje obtížnost pracovních podmínek i zásahy do jejich osobního života. Zaměstnanci náleží za hodinu práce v noci příplatek, který činí 20 % průměrného hodinového výdělku. Zaměstnavatel nemůže tento nárokový příplatek vyloučit ani omezit. Noční práce je konána v noční době mezi 22. večerní a 6. hodinou ranní podle § 78 odst. 1 písm. j) ZP. Příplatek náleží i pracovníkovi, pro něhož pracovat v noci nevyplývá z režimu pracoviště, a tak pracuje v noci nahodile.

Zaměstnancům náleží příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Tento příplatek je definován v ZP §128 a stanoven jako samostatná nároková složka platu. Vymezen je pro všechny zaměstnavatele a to jednotně v § 7 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Příplatek činí za měsíc nejméně 5 % základní sazby minimální mzdy. Podle nařízení vlády

č. 564/2006 Sb. v rozpětí příplatku od 400 do 1 400 Kč měsíčně. Je stanoven zaměstnavatelem zaměstnanci podle intenzity, míry rizika a doby působení ztěžujících vlivů.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příplatek za práci v sobotu a v neděli, z toho vyplývá povinnost rozvrhnout pracovní dobu tak, aby měl zaměstnanec nepřetržitý odpočinek v týdnu a to v trvání minimálně 35 hodin. Podle ZP § 126 zaměstnanci náleží příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku za odpracovanou hodinu práce v sobotu nebo v neděli. Příplatek je poskytován pracovníkům za sobotu a neděli bez ohledu na to, zda jsou tyto dny pro zaměstnance podle rozpisu dny nepřetržitého odpočinku či nikoliv. Při práci v zahraničí zaměstnavatel může poskytnout příplatek i za práci ve dnech, na které připadá nepřetržitý odpočinek v týdnu podle místních podmínek, příkladem je Izrael.³³

Osobní příplatek je stanoven v ZP § 131. Přiznán je pouze zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje výborných pracovních výsledků nebo kvalitně plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. Dále zaměstnanci, který je všeobecně uznávaným odborníkem, má vynikající pracovní výsledky a vykonává práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy.

Osobní příplatek patří mezi nenárokové platové složky. Přiznání je závislé na výši prostředků na platy, jenž zbývají po uplatnění nárokových platových složek. Přiznání, snížení a zvýšení se provádí platovým výměrem, nebo změnou platového výměru, přičemž výše je stanovena absolutní částkou za měsíc v Kč. Zaměstnavatel je povinen oznámit zaměstnanci písemně změnu jeho výše. Nejpozději v den nabytí platnosti změny, a to s odůvodněním. „*Osobní příplatek jako nenároková (fakultativní) složka platu se tedy v důsledku rozhodnutí zaměstnavatele o jeho přiznání a výši stává složkou platu nárokovou (obligatorní).*“³⁴

³³ HŮRKA, P., et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, s. 134.

³⁴ NEJVYŠŠÍ SOUD ČR. Rozsudek Nejvyššího soudu *Sp. zn. 21 Cdo 1752/2013 ze dne 22. 01. 2014* [online]. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: [http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/\\$\\$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D1752%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2013&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1](http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/$$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D1752%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2013&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1).

Výše osobního příplatku je stanovena v % platového tarifu do dvou částí.

První osobní příplatek je až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Zaměstnancům ho lze přiznat, když plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci nebo dlouhodobě dosahují velmi dobrých pracovních výsledků. Přiznávání není ihned při nástupu do pracovního poměru, ale až po určité době, kdy lze vycházet z pracovních výsledků, kvality a rozsahu plnění pracovních úkolů.

Ve druhém případě lze přiznat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě. Zaměstnancům ho lze přiznat, pokud jsou vynikajícími a všeobecně uznávanými odborníky a vykonávají práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy. Tento osobní příplatek lze přiznávat již od prvního dne nástupu do pracovního poměru. Pracovníkovi s kratším pracovním úvazkem se vypočítá poměrná část osobního příplatku odpovídající výši pracovního úvazku. Poskytování osobního příplatku vyžaduje, aby v určitém pravidelném intervalu zaměstnavatel přezkoumal podstatu, opodstatněnost a výši osobního příplatku.

Zaměstnanci přísluší zvláštní příplatek a je nárokovou složkou platu. Kompenzuje mimořádné vlivy, které souvisí s prací, kterou vykonávají pracovníci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, obtížnými pracovními režimy a rizikem ohrožení života a zdraví.

Zvláštní příplatky jsou obecně stanoveny v ZP v § 129, kde je práce rozdělena podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek do skupin. Tyto podmínky stanovila vláda v § 8 a v příloze č. 6 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.³⁵ Výše zvláštního příplatku za měsíc je rozdělena do pěti skupin:

1. skupina 400 až 1 000 Kč
2. skupina 600 až 2 000 Kč
3. skupina 1 000 až 4 000 Kč
4. skupina 1 500 až 6 000 Kč

³⁵ HŮRKA, P., et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, s. 360.

5. skupina 2 000 až 8 000 Kč.

Zaměstnavatel určí zaměstnanci výši zvláštního příplatku v rámci rozpětí, které je nejméně výhodnější pro zaměstnance při splnění stanovených podmínek. Ovšem přísluší mu pouze jeden zvláštní příplatek s výjimkou zvláštního příplatku za práce vykonávané střídavě ve dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitém režimu. Právo na zvláštní příplatek a jeho výše se posuzuje samostatně.

Dalším stanoveným je příplatek za rozdělenou směnu v ZP § 130. Pracovníkovi, který pracuje ve směnách rozdělených na dvě i více částí, náleží příplatek ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku za každou takto rozdělenou směnu. Existují povolání, pro která je rozvrhovaná práce do rozdělených směn běžná, například zaměstnanci divadla mají dopoledne zkoušku a večer mají představení.³⁶

Zaměstnanci se kompenzují ztěžující vlivy ze specifiky pracovního režimu a také se podporuje racionální organizace pracovního režimu. Rozdělenou směnou je chápána směna, ve které přerušeni práce nebo celkový souhrn činí alespoň 2 hodiny. Samozřejmě nelze považovat za dělenou směnu jakékoliv nahodilé přerušeni práce například z důvodu přerušeni dodávky elektrické energie.

Odměna patří do nenárokové složky platu pracovníků ve veřejných službách a správě. Zaměstnavatel může poskytnout jednorázově odměnu za splnění mimořádného nebo významného pracovního úkolu podle § 134 ZP. Samozřejmě je v plné pravomoci zaměstnavatele toto posoudit z různých hledisek, např. z hlediska časového, zkrácení lhůty, apod. ZP není výše odměny limitována.

Od 1.1.2012 stanoví §134a ZP další cílovou odměnu, která je motivační složkou pro zaměstnance. Zatímco odměna je fakultativní složkou, na kterou nelze založit právo, cílová odměna vzniká zaměstnanci při splnění stanovených podmínek. Zaměstnavateli tedy umožňuje stimulovat zájem ze strany zaměstnance na úspěšném a řádném vykonání zadaného úkolu.

³⁶ BĚLINA, M. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, s. 639.

Pedagogickému pracovníkovi přísluší příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah podle § 132 ZP ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku za hodinu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciální pedagogické činnosti nebo přímé pedagogicko-psychologické činnosti vykonávané přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání podle zvláštního zákona, kterou vykonává nad rozsah hodin stanovených ředitelem školy, ředitelem školského zařízení nebo ředitelem zařízení sociálních služeb.

Někdy bývá zaměňován příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah s platem za práci přesčas. Zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům místo příplatků náhradní volno. Výkon pedagogické činnosti nad stanovený rozsah nelze kompenzovat jinak než formou příplatků.

Pedagogickému pracovníkovi náleží podle §133 ZP specializační příplatek pedagogického pracovníka, který vykonává vedle přímé pedagogické činnosti i specializované činnosti, ke kterým jsou požadovány další kvalifikační předpoklady podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Poskytovaný měsíční příplatek je ve výši 1 000 Kč až 2 000 Kč.

Důvodem nemůže být pouze skutečnost, že pracovník absolvoval studium, které je nezbytné pro výkon této činnosti, nýbrž musí tuto činnost skutečně vykonávat. Výši příplatku zaměstnavatel určí v rámci stanoveného rozpětí zaměstnanci s přihlédnutím k rozsahu vykonávané specializované činnosti.

5.8 Odměňování zaměstnanců z hlediska mimoprávních aspektů

*Kvalitní systém hodnocení pracovníků je jedním z klíčových předpokladů úspěšného personálního řízení.*³⁷ Dobře hodnocený zaměstnanec i jeho pracovní výsledky jsou výborným základem pro účelné a efektivní zařazení na pracovní pozici, nebo-li mít zaměstnance na správných pracovních místech. Formální hodnocení pracovního výkonu za určité období navazuje na řízení pracovního výkonu. Manažer se zaměstnancem prodiskutují, většinou formou hodnotícího rozhovoru, úroveň dosažených cílů.

³⁷BARTÁK, J. Quo vadis, personalistiko?. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010, s. 77.

Zaměstnanec má možnost se vyjádřit ke všem nedostatkům, zlepšením, požadovaným schopnostem, atd. Výsledky formálního hodnocení pracovního výkonu slouží k rozhodování manažera v dalších oblastech, které souvisí s řízením pracovního výkonu zaměstnance, kterými mohou být odměňování, vzdělávání, výběr. Tento proces se opakuje během celého působení zaměstnance v organizaci.

Z pohledu personalistiky lze na zaměstnance pohlížet z několika perspektiv. Jednak jako na nákladový faktor nebo, jako na výrobní faktor charakteristického typu i jako na činitele výkonu. Z pohledu zaměstnance, jako činitele výkonu je nutné si uvědomit, aby zaměstnavatel mohl být konkurenceschopný ve svém oboru, musí disponovat určitou konkurenční výhodou. Správným využitím motivovaných a kvalifikovaných zaměstnanců lze získat konkurenční výhodu ve všech sférách společnosti. Tedy od výroby až po management.

Zaměstnavatel si může zajistit na otevřených trzích materiální prostředky, určené k jeho činnosti za rovnocenných podmínek jako ostatní konkurenti. Zaměstnavatelé se většinou přiklání k tomu, že zapojení zaměstnanců je spojeno s vysokými náklady.

Z pohledu podnikové ekonomiky jsou tyto náklady většinou fixní, i když většinou jsou hrazené, ačkoli práce není vykonávána. Zaměstnavatelé musí počet svých zaměstnanců pečlivě plánovat a tyto počty zaměstnanců nelze v tomto ohledu měnit.

Mezi kalkulovatelné náklady patří materiál a další výrobní prostředky a lze s nimi vždy počítat v relativně podobné a neměnné kvalitě. Ovšem zaměstnanec, jenž stojí za faktorem práce, usiluje o uspokojení osobních potřeb. Jestliže nejsou naplněny, může to mít negativní vliv na zaměstnavatelův úspěch, stěží tak dosáhne zisku a zvýší hodnoty své společnosti.

Chce-li zaměstnavatel využívat efektivně své lidské zdroje, musí nastavit vhodné podmínky. Je nutné aplikovat nejen příslušnou právní úpravu, ale zabývat se i odměňováním z hlediska personalistiky a psychologie. Nabyté poznatky se dají využít v celém okolí působnosti.

Pokud zaměstnavatel chce efektivně využívat lidské zdroje, je nutné mít ve své společnosti nastavené vhodné podmínky. Z toho vyplývá, že pro jejich dosažení není nezbytné mít pouze aplikovanou příslušnou právní úpravu, ale také se zabývat odměňováním z pohledu personalistiky a psychologie. Nejedna zaměstnavatel tyto poznatky využije ve spolupráci se svými zaměstnanci.

Velké společnosti a korporace mají systém odměňování dobře zpracovaný. Obvykle je to na hraně únosnosti. Pokud zaměstnanec neplní konkrétní představy zaměstnavatele o pracovním výkonu, k požadovanému výkonu jej nelze přinutit. Systém je nastaven tak, že zaměstnance nutí k nadlidskému pracovnímu výkonu a tento pracovní výkon je měřen a kontrolován. Za porušení vnitřních předpisů se přistoupí k sankcím, které vedou buď k převedení na jinou práci, anebo k výpovědi.

Malé společnosti, které nemají specialisty na personalistiku často sázejí na to, že mají zaměstnance pod dozorem nebo zaměstnávají někoho, o němž jsou přesvědčeni, že je loajální vůči zaměstnavateli. V takových společnostech chybí často nástroje pro usměrňování (směrnice), ale schází tam i nástroj pro motivaci. Příčinou jsou nezkušenost, ale i neochota hledat nástroje pro motivaci zaměstnanců. Vedení firmy se častěji spoléhá na očekávanou loajalitu a lepší kontrolu ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci však potřebují motivaci k pracovnímu výkonu stejně jako všichni ostatní.

5.9 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody (benefity) můžeme zařadit mezi dodatečná peněžitá plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.³⁸ Práva zaměstnanců na plnění od zaměstnavatele vyplývají buď z vnitřních předpisů, kolektivní smlouvy, pracovní nebo jiné smlouvy, nesmí být ale v rozporu se zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Dopad je složitější do základu daně z příjmů. Ovšem při posuzování daňových dopadů plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci stojí před zaměstnavatelem nelehký úkol při sestavování příznání k dani z příjmů. Často není lehké posoudit, zda se jedná o daňový nebo nedaňový náklad. „*Nejdříve je třeba vyjasnit vzájemný vztah osoby, která poskytuje plnění, a osoby, které je plnění poskytováno.*“³⁹ Některá plnění lze posuzovat jako daňový náklad bez omezení, jiná budou dále testované na formu plnění.

A to zda byla poskytnuta v peněžní nebo nepeněžní podobě anebo zda byly účtovány na vrub daňových nebo nedaňových nákladů.

³⁸ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s.123.

³⁹ KOUT, P. LÍBAL, T. *Komplikované účetní případy a jejich daňové dopady*. 2. vyd. Praha: VOX, 2015, s. 295.

Příkladem daňového nákladu lze uvést poskytnutí služebního vozu i pro soukromé potřeby zaměstnance. Zaměstnanci se zdaňuje nepeněžitý příjem za právo používání vozidla. U zaměstnavatele se jedná o nepeněžní formu mzdy. A tak u zaměstnavatele náklady na provoz vozidla a jeho odpisy posuzují jako daňový náklad. Takto se k tomu přiklání i výklad finanční správy. Opakem je nedaňový náklad, který se týká zajištění abonentek, poukázek na rekreaci, vstupenek. Nepeněžitá forma plnění vychází z toho, že vše zaměstnavatel uhradí a zaměstnanci předá průkaz nebo vstupenku, apod. Peněžitá forma plnění by jinak znamenala, že zaměstnanec obdrží peníze, aby si zakoupil sám vstupenky, apod.

Formy odměn jsou zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje pracovníkům za to, že pro ně pracují. Zaměstnanci jsou dodatečně zvýhodňováni. Tím se zvýší atraktivnost jejich pracovního zařazení a zlepší se i prestiž zaměstnavatele. Zaměstnavatelé poskytují různé druhy zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody jsou rozlišeny na sociální povahy (dovolená, pojištění, sport, kultura, ...), dále na související s prací (stravování, nápoje, ubytování, doprava, ...).

A v neposlední řadě spojené s postavením v organizaci (mobilní telefon, služební automobil, notebook, a další).⁴⁰

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanecké výhody nejsou mzdou ani platem, nezávisí na odvedené práci, nelze je brát jako odměnu za vykonanou práci a nestimulují ke krátkodobému výkonu. Pokud je zaměstnavatel poskytuje, lze to brát jako péči o zaměstnance. Tím zaměstnavatel vyjadřuje starost o pracovní podmínky zaměstnanců, za cílem požadovaného výkonu a samozřejmě vykonávali kvalitně sjednanou práci. Ovšem to vše souvisí po splnění určitých kritérií, jako je funkce, postavení a délka odpracovaných let u zaměstnavatele. Ovšem je zřejmé, že některé benefity nemohou být poskytovány všem zaměstnancům. Zaměstnanecké výhody mohou být poskytnuty, až po dosažení určitého postavení nebo pracovní pozice a nejsou standardně poskytovány všem. Jako příklad lze uvést dnes již běžně nabízený mobilní telefon, který lze mimo pracovní dobu využívat za stanovených podmínek pro soukromé účely. Nejspíše se bude poskytovat zaměstnancům ve vedoucích pozicích, top managementu, kde je nezbytné, aby zaměstnanci byli k zastížení někdy i během celého dne. Někteří zaměstnanci zaměstnanecké výhody

⁴⁰KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 320.

nepovažují za benefity, vnímají je jako přirozenou součást zaměstnání. Jejich neposkytnutí nebo omezení podněcuje zaměstnance k nespokojenosti.⁴¹

Mnohdy může být právní pohled na zaměstnanecké výhody odlišný od poskytování benefitů v rámci řízení lidských zdrojů. Například pružná pracovní doba je běžně poskytována jako zaměstnanecká výhoda, avšak z výkladu ZP ji tak nelze chápat. Povinností zaměstnavatele je rozvrhnout pracovní dobu. Pokud ji stanoví pružně, je to nejspíše pro zaměstnavatele výhoda, která vede k pružnému provozu. Navzdory tomu zkušenosti ukazují, že při existenci značného množství zaměstnaneckých výhod mají zaměstnanci neúplné představy o tom, co jim zaměstnavatel může nabídnout. Někteří zaměstnavatelé nevyvíjí velké úsilí, aby své zaměstnance o benefitech informovali. Informovanost se zvýší, pokud je informace zaslána písemně každému pracovníkovi. Dále je vhodné využívat k informovanosti zaměstnanců nástěnky, plakáty, schůzky a další. Pokud zaměstnavatel chce, aby měly zaměstnanecké výhody kladný dopad na motivaci, stabilitu a spokojenost, měl by se zajímat o to, které benefity zaměstnanci preferují. Málokdy je tato záležitost prodiskutovaná se zaměstnanci. Především řadoví zaměstnanci mohou mít jiné potřeby a představy, než personální oddělení nebo vedení společnosti.

Poskytování zaměstnaneckých výhod lze dělit na plošný nebo volitelný systém. Plošný systém nabízí všem pracovníkům využívat nabízené zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány zaměstnavatelem. Zatímco volitelný systém, který je označován jako kafetéria systém, umožňuje zaměstnancům využívat benefity podle vlastních potřeb, konkrétních preferencí. To vše souvisí s věkem, pohlavím, a podobně. Dále lze využívat i částečně volitelný systém, kdy zaměstnavatel poskytne zaměstnancům část zaměstnaneckých výhod plošně a část výhod volitelně. V praxi se lze setkat i se zcela volitelným systémem. Zaměstnanci využívají vybrané zaměstnanecké výhody ze stanovené nabídky, stanoveného rozpočtu na určité období, což je zpravidla rok. Volný systém zaměstnaneckých benefitů lze outsourcovat, kdy je účelem optimalizace nákladů, které jsou spojené s administrativou a personálním zajištěním volitelného systému výhod.⁴²

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, s. 325.

⁴² ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lid. Neboťských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 124.

5.10 Odměňování a vztah k jiným personálními činnostem

Existují významné vazby mezi odměňováním a jinými personálními činnostmi. Jedna bez druhé by obtížně fungovaly. Jedním z nástrojů je odměňování zaměstnanců, kdy se musí brát v úvahu plánování pracovníků. Může se stát, že odměňování je limitující při plánování pracovníků. Ovšem může být i pozitivní při hledání vnitřních rezerv, při pokrytí obsazení pracovních pozic a lepší motivací k práci za využití stávajících zaměstnanců. Což může být signál pro přezkoumání systému odměňování.

Nejdůležitějším podkladem pro odměňování je hodnocení zaměstnanců. Situace ve společnosti může ovlivnit i hodnocení zaměstnanců. Neboť společnost, která špatně odměňuje, nemůže lpět na důsledném hodnocení a také vyvíjí tlak na zaměstnance.

Jak již bylo řečeno, pokud jde o rozmístění pracovníků, jako je povýšení, propuštění a přeřazení na nižší funkci – představují jistou odměnu. Pokud jsou rozdíly v odměnách mezi funkcemi dostatečně vysoké, zaměstnanci jsou motivováni k vyššímu výkonu a snaží se o povýšení. Nedostatečné odměňování vede k vysoké míře fluktuace a nespokojenosti zaměstnanců.

Velká motivace pro zaměstnance je příležitost vyšší mzdy či platu. To nutí pracovníky se vzdělávat a rozvíjet svoje schopnosti, což vede ve změně v oblasti odměňování. Neustálé vzdělávání rovněž souvisí s personálním rozvojem pracovníků, s kariérou a postupem do manažerských funkcí. Organizace také zhodnocuje investice do vlastních pracovníků. Týká se to odborného vzdělávání zaměstnanců během jejich zaměstnání u zaměstnavatele. Lze sem zahrnout zaškolení, doškolování, přeškolení a rozvoj. Tím si zaměstnanec osvojuje nové schopnosti, znalosti a dovednosti. Novým trendem, který je hojně využíván společnostmi je mentoring anebo coaching. „*Mentoring je neformální vztah mezi mentorem a jeho klientem. Na rozdíl od koučinku, se v tomto vztahu klient nechá vést svým mentorem. Dostává se mu tak podpory, zkušeností, znalostí a povzbuzení, které mu pomáhají k dosažení jeho cíle.*“⁴³ Jedná se o profesionální vztah dvou i více osob založený na důvěře. Mentor předává své zkušenosti a znalosti a může působit jako průvodce. Díky přirozenému sdílení znalostí a dovedností na pracovišti pomáhá mentor nalézt správný směr nebo řešení. Jedná se o jednu z nejúčinnějších forem rozvoje,

⁴³ KOUBOVÁ, Radka Mentoring. [online]. [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <http://radkakoubova.com/co-nabizim/mentoring/>.

která je finančně nenáročná. Má kladný vliv na motivaci a spokojenost mentorovaných pracovníků i mentorů. Aby byl mentoring ve společnosti úspěšný, je třeba nastavit systém vhodně a citlivě k firemní kultuře, určit vedoucího, správně spárovat mentory a mentees, proškolit je a vyhodnocovat průběžně celý proces.

Oblast pracovních vztahů má velmi silné vazby na odměňování. Nedostačující mzdy a platy rozpoutávají nespokojenost zaměstnanců, ale především vyzývají k činnosti odbory.

Ale na druhé straně jsou odbory dobrým partnerem, který spoluvytváří systém odměňování v organizaci. Proto je důležité mít jasná pravidla pro spravedlivé odměňování.

Mezi poslední zmíněné je péče o pracovníky, především v oblasti zaměstnaneckých výhod. Péče o zaměstnance může do jisté míry kompenzovat nedostatky při odměňování. Z postavení zaměstnance ve společnosti vyplývá, že jeho role spočívá k vykonání zadaného úkonu, který je obvykle schopen vykonávat po zapracování. Během krátké doby k těmto úkonům získává rutinu a je schopen je vykonávat rychle a dobře, nebo pomalu a špatně. Nejdříve pozná zaměstnanec rozdíl mezi špatnou a dobrou prací. Následně pátrá po tom, jak zaměstnavatel na špatně vykonanou práci bude reagovat. Pokud zaměstnavatel včas nezareaguje, zaměstnanec si vytváří prostor k tomu, aby získával čas i na nepracovní činnosti v pracovní době a často si poměruje svůj pracovní výkon sám a je schopen dospět k názoru, že pokud ho zaměstnavatel nemotivuje, motivuje se sám tím, že za stejné peníze odvádí nižší pracovní výkon, čímž si vlastně zvyšuje svou hodinovou mzdu tak, že za stejné peníze odpracovává skutečných méně hodin. Tam kde se neměří pracovní výkon to zaměstnavatel ani nepozná. Pro každého zaměstnance je demotivující i to, když zaměstnavatel nerozpozná a rozdílně odměňuje dobrou a špatnou práci. Ještě větším demotivačním prvkem je to, pokud z pohledu zaměstnance odměňuje zaměstnavatel nespravedlivě. Nesmíme zapomínat na to, že nespokojenost s odměnou může oslabit dosažení cíle a může být dalším problémem v řadě.

6 Odměňování zaměstnanců za práci v praxi

Cílem praktické části této diplomové práce je uvést zkušenosti získané v teoretické části do praxe u konkrétní společnosti. Na žádost vedení společnosti nebude uváděno její jméno a pro účely této diplomové práce je označena dále jen dále „FK“ nebo „s.r.o.“ Na začátek jsou zvoleny výzkumné metody, použité v diplomové práci. Je provedeno seznámení se společností, ve které probíhá praktická část. Informace získané v teoretické části pak pomohou pochopit provedený výzkum na téma „odměňování zaměstnanců za práci“. Vše je uvedeno v závislosti na konkrétních podmínkách jmenované společnosti. Jsou také přiblíženy situace, se kterými se zaměstnavatel i zaměstnanci v praxi běžně potýkají. V rámci výzkumu jsou zvoleny výzkumné otázky, na které je odpovězeno od zaměstnanců. Nutno podotknout, že výzkumný vzorek je specifický natolik, že jejich odbornost je velice důležitá, neboť poskytují odborné zodpovězení položených otázek. Nutností je kontaktovat experty a prodiskutovat s nimi všechny problematické body, vysvětlit postupy a cíle.

6.1 Představení společnosti

Společnost FK je součástí nadnárodní společnosti. Vznikla jako společnost s ručením omezeným dne 21. 4. 2005 a jejím 100% vlastníkem je německá společnost. Nachází se ve Středních Čechách u města Nymburk. Nadnárodní společnost zaměstnává přes 32 000 zaměstnanců po celém světě. Skládá se ze 74 výrobních závodů a 55 prodejních společností nacházejících se v Severní Americe, Evropě, Asii, Latinské Americe a v Tichomoří. Decentralizovaná světová výrobní síť umožňuje mezinárodním závodům expedovat na světové trhy a lokální potřeby uspokojuje regionální závody. Společnost toto považuje za svoji konkurenční výhodu. Tržby v roce 2015 činily okolo 873 mil. EURO a 5,1 mld. €. Tato korporace s celosvětovou působností je ve skupině výrobců s vedoucím postavením v oblasti klinické výživy a infuzní terapie v Evropě, Asii a Latinské Americe. Na farmaceutickém trhu se řadí mezi nejvýznamnější dodavatele generických léků ve Spojených státech amerických. Jednou z klíčových silných stránek společnosti je mezinárodní působnost i infrastruktura. Společnost se delší čas orientuje na léčbu chronicky a kriticky nemocných pacientů nejen v nemocnicích. Portfolio společnosti obsahuje širokou řadu výrobků, kterými jsou léčiva, zdravotnické prostředky, infuzní a

klinické výživy a v současnosti nabízí odpovídající zdravotnický materiál. Zajištěním vysokého uceleného a kvalitního portfolia vede k zabezpečení všech potřeb, které se týkají infuzní výživy a klinické terapie. Zmiňovaná globální organizace je klíčová pro zajištění dostupné péče všech pacientů v nemocnicích a v domácí péči. Hlavním předmětem podnikání této společnosti je výroba sterilních zdravotnických prostředků, logistika a veškeré služby s tímto spojené. Sídli v areálu místního technologického parku a využívá prostory o velikosti 7000 m². Technologický park je vlastníkem budovy a vzájemná spolupráce je založena na dlouhodobé nájemní smlouvě. Jedná se tedy o výrobní společnost. Spadá organizačně do divize Transfuzní technologie v rámci koncernu. Společnost se zabývá výrobou krevních setů, které využívají transfuzní stanice pro odběr krve. Hlavní proces je výrobní kompletační činnost. Produkty jsou vyráběné a distribuovány jak v tuzemsku, tak i do celého světa.

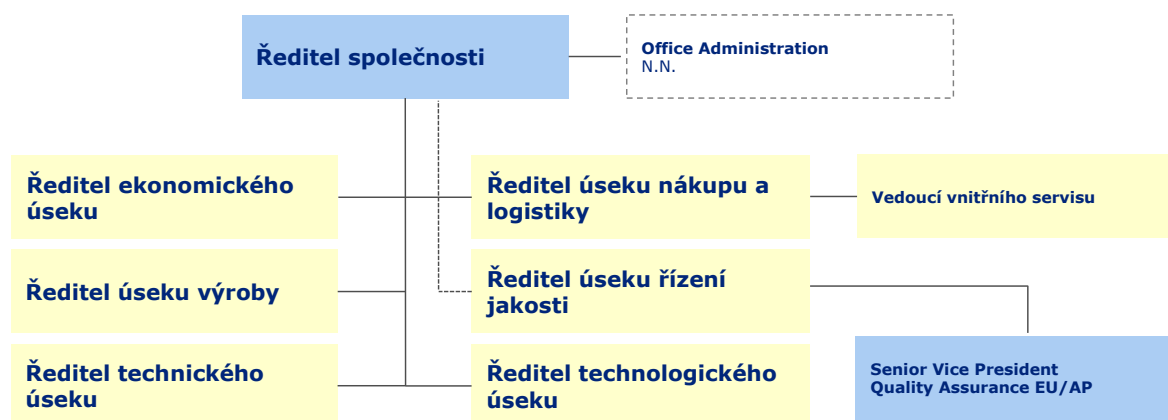
V současné době korporace zaměstnává 584 pracovníků, z toho počtu jsou zaměstnanci a operátoři výrobních linek (522) a zaměstnanci z technických a administrativních úseků (62). Výrobní činnost probíhá ve třisměnném provozu, ve většině případů pásově. Každý zaměstnanec sedí u své pozice, kde ručně provádí montáž konkrétního dílu. Výroba je částečně doplněná o robotické úkony. Zde se dodržuje tempo výrobních linek. Výroba aktuálně disponuje pěti výrobními linkami, na kterých je vyráběno v průměru 10.000 ks setů za výrobní směnu, která činí sedm a půl hodiny. Na ruční práci zaměstnanců jsou kladeny vysoké požadavky, zejména na kvalitu každého výrobku, jenž odchází z kompletační linky. Spolehlivé výrobní procesy zajišťují, aby veškeré vyrobené produkty byly bezpečné, spolehlivé a výkonné. Všechny výrobní zařízení musí být v souladu s normami společnosti FK a regulatorními požadavky na cílových trzích.

6.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je popsána v organizačním řádu, který je základním interním dokumentem FK a přesně vymezuje strukturu organizace, rozdělení jednotlivých úseků, popis činností jednotlivých úseků a jejich vzájemné vztahy a vazby. Dokument je schvalován generálním ředitelem, který je též i jednatelem organizace a za dodržování konkrétních ustanovení dokumentu odpovídají ředitelé jednotlivých úseků.

Organizace má zpracované směrnice pro jednotlivé úseky s uvedením popisu činností, rozsahu aktivit, kompetencí, zástupů, delegování atd. Společnost má celkem šest úseků, kterými jsou výrobní, nákup a logistika, ekonomický, řízení jakosti, technický a technologický, viz obrázek č. 1.

Obrázek č.1: Organizační struktura FK



Zdroj: Směrnice GAA 10000 (2016). *Organizační řád*.

6.1.2 Klíčové hodnoty společnosti

Klíčové hodnoty tvoří základ každodenní činnosti v této společnosti. Zaměstnanci, se svými bohatými znalostmi a dovednostmi, hrají aktivní roli při formování budoucnosti FK na bázi klíčových hodnot. Proto se přikládá velký význam tomu, aby se zaměstnanci této společnosti řídili těmito hodnotami při práci ve společnosti. Závažné porušení právních, regulatorních nebo smluvních povinností by mohlo oslabit jejich kredibilitu u obchodních partnerů, vládních úřadů a komerčních plátců, stejně tak jako u všech pacientů. Tím by došlo k ohrožení celé společnosti a hlavně její budoucnosti. Navíc nekvalitní práce zaměstnanců může vystavit FK pokutám, ztrátě licencí nebo jiným potenciálně vážným sankcím, které by mohly připravit společnost o možnost situaci vyšetřit nebo napravit. Pokud mají zaměstnanci pochyby o vhodnosti jednání nebo doporučeného jednání, měli by požádat o radu svého vedoucího či ředitele úseku, manažery nebo kohokoli jiného v rámci společnosti FK před tím, než jednají.

Pro všechny zaměstnance společnosti jsou závazné rovněž i obecně závazné právní předpisy, především ustanovení ZP §106 – práva a povinnosti zaměstnanců a zásady normativních ISO dokumentů. Kromě soustavné povinnosti kontroly uložených úkolů,

kontrolují vedoucí zaměstnanci dodržování obecně závazných právních předpisů, technických norem, technologických postupů a organizačních norem. V případě zjištění jejich nedodržování jsou povinni bezodkladně přijmout opatření k nápravě. Neřešení takovýchto případů je posuzováno jako hrubé porušení pracovních povinností vedoucích zaměstnanců.

V případě kompetenčních sporů mezi jednotlivými úseky se je pokusí řešit vedoucí těchto útvarů vzájemnou dohodou. V případě, že jednotlivé útvary nedojdou k dohodě, řeší spor vedoucí úseku, při sporu mezi útvary různých úseků pak oba zainteresovaní vedoucí úseků. Ředitel společnosti má arbitrážní pravomoc.

6.2 Rozhovory s vybranými pracovníky společnosti

Autorka se sešla, s jednotlivými pracovníky, po dohodě odděleně v časovém termínu tak, aby oběma stranám vyhovoval. Vždy byl konkrétní respondent kontaktován dopředu, aby si mohl připravit případné otázky a hlavně, aby u rozhovoru nebyla přítomna třetí osoba, která by mohla být rušivým elementem. Rozhovory byly s respondenty prováděny v zasedací místnosti, nebo v kancelářích jednotlivých vedoucích pracovníků, v případě, že mají samostatnou kancelář. Setkání probíhala zpravidla časově od 30 minut do 90 minut v období od června do prosince 2015.

Rozhovor byl proveden nejen s vedoucími zaměstnanci společnosti, ale i s náhodně vybranými řadovými zaměstnanci „FK“. Pro přehlednost je zde uveden jejich seznam a označení pro další potřeby diplomové práce:

generální ředitel (dále také „GŘ“),
ředitel finančního úseku (dále také „ŘFÚ“),
vedoucí personalistiky a mezd (dále také „VPM“),
mzdová účetní (dále také „MÚ“),
ředitel výrobního úseku (dále také „ŘVÚ“),
pracovníky výroby (dále jen „PV“).

6.2.1 Rozhovor s generální ředitelkou

S generální ředitelkou společnosti „FK“ paní Ing. IM se autorka sešla v červenci roku 2015. Během neformálního rozhovoru jí pak byl podrobněji představen probíhající výzkum týkající se odměňování zaměstnanců. Došlo i na objasnění řady podrobných informací týkajících se problematiky zkoumaného institutu. Následně autorka přešla k polostrukturovanému rozhovoru, jehož účelem je získat pohled a postoje vedení společnosti na otázky týkající se přijímání nových zaměstnanců, jejich pracovního zařazování, vzdělávání, hodnocení a odměňování.

Společnost prošla v roce 2014 zásadní změnou, kdy přesunem části výroby ze západní Evropy byla rozšířena výroba a postupně se objem produkováných výrobků navyšoval, to vedlo ke zvyšování počtu zaměstnanců. Došlo k restrukturalizaci řízení, plánování a organizování výroby. Zvýšil se požadavek na zručnost zaměstnanců a jejich časovou flexibilitu z důvodu zavedení třísměnného provozu. Z tohoto důvodu i někteří zkušený zaměstnanci se rozhodli k odchodu ze s.r.o, což částečně způsobilo problém se zajištěním výroby. V tomto období společnost zavedla nový způsob pro výběr zaměstnanců a zvýšily se nároky ze strany zaměstnavatele. Každý z nově přijímaných pracovníků je podroben testu zručnosti, inteligence a znalosti práce s PC. Podle výsledků těchto testů jsou pak uchazečům o zaměstnání nabízeny volné pracovní pozice. Podrobněji se k tomuto tématu vrátíme v rozhovoru s vedoucím personalistiky a mez (dále jen „VPM“).

Stejně jako v jiných společnostech, je i zde kladen velký důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V první řadě je třeba poukázat na pravidelná celopodniková školení z oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a poskytování první pomoci. Pokud si chce zaměstnanec udržet své pracovní místo a zvýšit svou cenu na pracovní pozici, musí být odhodlán se dál vzdělávat nejen v profesním, ale i osobním životě. Toto téma je pro zaměstnance o to naléhavější, protože specializace zadané práce se neustále dle požadavků zákazníků modifikuje. Každý ředitel úseku nebo nadřízený musí zajistit, aby všichni podřízení zaměstnanci absolvovali úvodní kvalifikační školení a dosáhli způsobilosti k vykonávání své pozice či funkce. Zaměstnanci se nesmí zadávat cíle a úkoly, k nimž není způsobilý nebo vyškolen. Osoba odpovídající za koordinaci školicích aktivit musí naplánovat veškerá školení nových i stávajících zaměstnanců a eviduje školicí dokumentaci buď v papírové podobě, nebo prostřednictvím databáze školení. Zajišťuje

také aktuálnost informací, které jsou v ní obsaženy. Zaměstnavatel má celkový přehled kdy koho školit a v jakém směru.

U systému vzdělávání se musí vzít v potaz, zda zaměstnanec potřebuje ke svému výkonu práce další vzdělávání a jaký vliv to bude mít na jeho motivaci k výkonu. Osvědčilo se vzdělávání prostřednictvím vzdělávacích agentur nebo externích lektorů. Jsou to například přednášky, brainstorming, jazykové kurzy, E-learning. Samostudium se neukázalo efektivní, neboť jednotlivec si má osvojit a upevnit trvalé vědomosti, dovednosti nebo určité návyky. Studium je podmíněno také tím, zda osoba má ujasněny cíle, dokáže se sebehodnotit a porovnávat své studijní výsledky se studijními cíli. Chybí jim možnost poradenství a konzultace, proto postrádají dobré výsledky. Lze se setkat se zaměstnanci, kteří využijí čas pro samostudium nebo opačný případ, kdy hledají jinou zábavnější činnost. To už záleží na konkrétním jednotlivci, jaký postoj, odpovědnost a koncentraci si vybere k zadanému úkolu.

Velmi důležitou a sledovanou oblastí je i hodnocení zaměstnanců. Každý z nich je podroben celoročnímu dohledu svého nadřízeného, který pro každého zaměstnance stanoví cíle a jednou za rok pak proběhne vyhodnocení, s nímž je každý při osobním pohovoru s vedoucím seznámen a o tomto setkání je i pořízen písemný záznam. Jednotlivý zaměstnanec má za povinnost toto hodnocení podepsat. Dle GŘ: *„Nadřízený si nejprve musí ujasnit, nakolik úkoly, cíle a zodpovědnosti odpovídají schopnostem zaměstnance, a zda mohou být zařazeny do jeho osobních cílů. Úspěšná spolupráce mezi vedoucím a zaměstnancem předpokládá neustálou komunikaci o aspektech společné práce. I když toto se odehrává během pracovních rozhovorů, při kterých se zpravidla probírají operativní pracovní úkoly a úkony.“* Vedoucí zaměstnanec zajišťuje, aby rozhovor probíhal v klidné atmosféře, obsah rozhovoru a vyhodnocení byly zaměstnanci srozumitelné. Oba účastníci rozhovoru naslouchají jeden druhému, takže porozumí problémům a přáním druhé straně rozhovoru. Chybná hodnocení mohou neutralizovat užitek, který má rozhovor přinášet. Při rozhovoru je třeba se oprostit od osobních sympatií nebo antipatií a vedení rozhovoru se koncentruje výlučně na pracovní výsledky a na pracovní chování hodnoceného pracovníka.

Odměňování zaměstnance je pro nadtarifní složku mzdy úzce spojeno s jeho hodnocením, které podrobněji vysvětlíme v následující části práce. V pracovním poměru je mzda stanovena zaměstnavatelem nebo dohodnuta mezi účastníky pracovního poměru. Při porovnání nástupní mzdy v tomto kraji na dělnické profese jsou mzdy průměrně vyšší.

Pokud uchazeč o práci slyší první částku, která nespĺňuje jeho očekávání, tak již nevnímá další částky a benefity, které mzdu navyšují. Je na zamyšlení zaměstnavatele, aby posoudil, zda by nástupní mzda nešla o nějakou stokorunu zvednout výš. „*Ministerstvo práce a sociálních věcí vyhlásilo pro účely zákona o zaměstnanosti sdělením č. 355/2015 Sb. ze dne 4.12.2015 uveřejněným ve Sbírce zákonů dne 21.12.2015 průměrnou mzdu v národním hospodářství za 1. až 3. čtvrtletí 2015 ve výši 25.903,- Kč.*“⁴⁴

Nejlépe zvyšuje výkon finanční motivace, což je odměna za splněný konkrétní cíl a vynaložené pracovní nasazení. Zaměstnavatel odměňuje zaměstnance podle účelu. Odměna přijde hned po dokončení úkolu. Tím zaměstnavatel motivuje k loajalitě své zaměstnance a zaměstnanci nemají potřebu odcházet k jiným zaměstnavatelům. V posledních letech je pro zaměstnance důležité i nefinanční uznání pracovníka než finanční odměna.

6.2.2 Rozhovor s ředitelem finančního úseku

S ředitelem finančního úseku panem Ing. VR proběhl v červenci 2015 a byl proveden polostrukturovaným rozhovorem, který byl zaměřen na problematiku vyplácení nenárokových částí mezd, jako jsou benefity a odměny.

Společnost, jak již bylo výše uvedeno, patří do velké nadnárodní korporace a je vlastněna německou společností. Z tohoto důvodu převzala model mezd a poskytuje všem pracovníkům širokou nabídku zaměstnaneckých benefitů a výhod oproti ostatním společnostem v tomto regionu. Patří sem zejména dovolená na zotavenou, jejíž základní výměra předepsaná ZP v délce čtyř týdnů je všem zaměstnancům prodloužena o jeden týden a činí tak pět týdnů. Dalším důležitým aspektem při rozhodování potenciálních uchazečů o zaměstnání je 13. plat, na jehož výplatu mají nárok všichni zaměstnanci a jeho výše se rovná měsíčnímu platu uvedenému v pracovní smlouvě. Vyplácení tohoto benefitu je rozděleno na dvě nestejně velké části, kdy první část ve výši 40 % je vyplacena ve výplatě za měsíc květen a druhá část ve výši 60 % je pak vyplacena ve výplatě za měsíc říjen.

⁴⁴ ALFA SOFTWARE s.r.o.: *Průměrná mzda a podíl OZP za rok 2015* [online]. [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: <http://www.alfasoftware.cz/prumerna-mzda-podil-ozp-za-rok-2015/>.

Výše výpočtové základny je v závislosti na počtu odpracovaných měsíců v kalendářním roce. Právo na výplatu 13. platu mají zaměstnanci společnosti FK, se kterými nebyl rozvázán pracovní poměr, kteří nejsou ve výpovědní době nebo nemají dohodu o rozvázání pracovního poměru. Zaměstnavatel také přispívá svým zaměstnancům na závodní stravování, které je uskutečňováno v závodní jídelně s.r.o., která prošla v roce 2012 rekonstrukcí, je moderně zařízena a vybavena. Příspěvek na stravování je stanoven ve výši 47,- Kč na odebrané jídlo v hodnotě 78,- Kč, je vyplácen každému zaměstnanci za předpokladu, že odpracoval nejméně 3 hodiny v daném dnu.

Nacházíme se ve Středočeském kraji, kde je velmi nízká míra nezaměstnanosti. Sehnat zde kvalitního zaměstnance v takto úzké specializaci není vůbec jednoduché a někteří zaměstnanci k nám jezdí za prací i z poměrně velké vzdálenosti. Těmto je nabídnuta možnost ubytování v místě areálu. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na ubytování vybraným zaměstnancům v ubytovně maximálně do výše daňově uznatelné částky. O poskytnutí příspěvku rozhoduje ředitel společnosti ve spolupráci s finančním ředitelem. Mezi velmi oblíbené patří tak zvaný bonus za docházku, který zaměstnavatel poskytuje vybraným zaměstnancům jako bonus ve výši 1000 Kč měsíčně za 100% docházku do zaměstnání bez absence. Není rozhodující, zda zaměstnanec odpracuje celou směnu, nebo jen její část. Vyplácení bonusu je platné pro všechny zaměstnance s výjimkou zaměstnanců na manažerských pozicích.

Třeba se zmínit o dalších dvou benefitech vyplácených zaměstnancům, které sice okamžitě ve své peněžence nepocítí, ale užijí si je až v dalších letech života. Prvním z nich je příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem, který se zaměstnavatel zavazuje přispívat zaměstnancům, kteří o toto projeví zájem a splnili podmínky pro poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění se státním příspěvkem v souladu se zákonem č. 42/ 1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem, ve znění zákona č. 170/ 1999 Sb. a zákona č. 427/2011 Sb. o doplňkovém penzijním spoření a jejich pracovní poměr u FK trvá vždy k datu nástupu nepřetržitě více než 1 rok. Výše příspěvku činí 5% vyměřovacího základu, minimálně 100 a maximálně 800 Kč. Tento příspěvek je využíván zhruba polovinou zaměstnanců. Dalším je příspěvek na životní pojištění zaměstnanců, na který se zaměstnavatel zavazuje přispívat zaměstnancům, kteří o toto projeví zájem a splnili podmínky pro poskytnutí příspěvku na soukromé životní pojištění ve výši maximálně 666 Kč měsíčně (8 000 Kč ročně) a uplatní tak

možnost, kterou mu umožňuje zákon č. 492 / 2000 Sb., kterým se mění zákon 586 / 1992 Sb., o daních z příjmů a některé další zákony. Podmínkou pro příspěvek zaměstnavatele je pracovní poměr na dobu neurčitou a pracovní poměr trvá od data nástupu nepřetržitě více než 1 rok. Uzavření nové pojistné smlouvy na životní pojištění s příspěvkem zaměstnavatele u České pojišťovny a.s., prostřednictvím jmenovaného poradce České pojišťovny a.s. nebo příspěvek zaměstnavatele bude poskytován na již stávající smlouvu životního pojištění uzavřenou s Českou pojišťovnou a.s. a splňující podmínky pro daňovou uznatelnost. Musí být splněny všechny podmínky pro daňově uznatelné soukromé životní pojištění. Součet ročních částek, na které byly smlouvy již uzavřeny, musí být minimálně ½ částky příspěvku zaměstnavatele. Tyto smlouvy musí splňovat podmínky daňově uznatelné životní pojistky, což je pracovník povinen doložit jednou ročně potvrzením na mzdovou účtárnu. V případě nedoložení potvrzení o daňově uznatelné pojistné smlouvy zaměstnavatel přestává přispívat. Mezi pravidla poskytování příspěvku zaměstnavatele na životní a důchodové pojištění patří, že příspěvek bude vyplácen v době trvání pracovního poměru i ženám na placené mateřské dovolené a další mateřské dovolené, zaměstnavatel pak přestává přispívat při rozvázání pracovního poměru a v případě zrušení smlouvy a uzavření nové.

Vedení společnosti stanoví bonus na základě předběžných výsledků hospodaření. Jeho výše se odvíjí od závislosti na splnění výrobního plánu, výsledku hospodaření společnosti a kvalitativních ukazatelů, které jsou sděleny všem zaměstnancům společnosti v průběhu daného období. Bonus je vyplácen vždy za uplynulý rok (dané období) zpravidla v několika termínech roku následujícího. Často může být právní pohled na benefity odlišný od vnímání v závislosti na splnění výrobního plánu, výsledku hospodaření, obdržení reklamací a dalších zpráv o kvalitě výrobků průběžně spotřebovávaných na trhu. Výše bonusu je stanovena v rozsahu 25 až 100% základního platu všech zaměstnanců společnosti k 31.12. daného období, kteří byli v pracovním poměru k 31.12. daného období. Výše výplaty bonusu jednotlivých zaměstnanců je úměrná počtu odpracovaných dní v daném období. Výplata bonusu se netýká zaměstnanců, kteří mají uzavřenou Dohodu o provedení práce. Pro vyplacení bonusu v závislosti na splnění výrobního plánu je tedy důležité, aby společnost FK splňovala určité podmínky. První je splnění ročního plánu za předcházející rok a druhá podmínka je kvalita, tedy mít co nejméně reklamací od zákazníků.

6.2.3 Rozhovor s vedoucím personalistiky a mezd a mzdovou účetní

Rozhovor s VPM panem Bc. VL se uskutečnil v srpnu 2015. Autor se v polostrukturovaném rozhovoru zaměřil na problematiku přijímání nových zaměstnanců, stanovení mezd a otázkám diskriminace ve mzdách.

Úkolem personálního oddělení v tomto směru je zajistit potřebný počet uchazečů o zaměstnání. Samotný výběr nového spolupracovníka je ponechán na rozhodování jednotlivého vedoucího zaměstnance, do jehož týmu má být zařazen. Toto není vůbec lehký úkol. Region se z tohoto pohledu zdá být již vyčerpán s ohledem na silné zaměstnavatele v širším okolí, kterými jsou T.P.C.A Kolín, ŠKODA Auto v Mladé Boleslavi a v blízkém okolí PEGUFORM, Magma a Changhong Nymburk.

Do roku 2014, kdy počet zaměstnanců byl stabilizován a docházelo jen k občasné obměně z důvodu odchodu do důchodu, na mateřskou, případně k přestěhování zaměstnance, vystačil si VPM s žádostmi o zaměstnání, které byly do společnosti zasílány jednotlivými žadateli o zaměstnání. Po roce 2014, je však situace zcela jiná. Přemístěním části výroby z Holandska a Rakouska do naší s.r.o., došlo ke skokovému požadavku na pracovní sílu, který nebylo možno pokrýt pouze do té doby provozovaným způsobem. Noví zaměstnanci byli hledáni pomocí náborové kampaně uveřejněné v regionálním i celostátním tisku, distribucí letáků roznášených PNS v blízkém i vzdálenějším okolí a následně bylo využito i služeb agentur práce. Tato zvýšená potřeba na pracovní sílu, však měla za následek snížení nároků na vybírané zaměstnance a druhotně pak na zvýšení migrace zaměstnanců, v důsledku nezvládnutí přidělených úkolů.

V roce 2015 byl počet zaměstnanců ustálen na počtu cca 580. Takto vysoký počet zaměstnanců však s sebou nese rizika anonymity a společnost se stále potýká s vysokým počtem obměny pracovníků zejména v dělnických profesích.

Zaměstnanci jsou odměňováni smluvní mzdou. Podmínky pro poskytování mzdy jsou shodné s ustanovením v § 113 ZP. Každý zaměstnanec má sjednanou mzdu ve své pracovní smlouvě. Uchazečům o práci na dělnické profesi nabízíme nástupní mzdu ve výši 12 000,- Kč. Zaměstnancům se k tomu připočítává bonus ve výši 1000 Kč za 100% docházku minus první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti. Následně, po 3 měsících, se jim zvedá mzda o 500 Kč, pokud je s nimi jejich nadřízený spokojen. Pracovníci mají možnost po roce využít toho, že jim zaměstnavatel přispívá na penzijní připojištění

a příspěvek na soukromé životní pojištění. Již po roce zaměstnancům náleží bonus na základě předběžných výsledků hospodaření.

Aby se společnost vyhnula jakémukoliv obvinění z diskriminace v odměňování žen, pracovala na spravedlivém a dostatečně transparentním systému hodnocení zaměstnanců přiměřeně dlouhou dobu. Zajištěním rovného platového ohodnocení neporušuje zákony, což napomáhá při udržení si dobré image. Dle VPM: „*O to máme větší šanci při získávání a udržení si našich pracovníků, kteří k nám mají určitý respekt a jsou loajálnější. Motivaci zaměstnanců zvyšujeme i zveřejněním pravidel odměňování.*“

Zaměstnavatelé jsou povinni podle § 16 ZP zajišťovat svým zaměstnancům rovné odměňování za práci, odbornou přípravu, možnost mít příležitost postupu v zaměstnání i poskytování jiného peněžitého plnění a plnění peněžité hodnoty. „*Stát chce účinněji bojovat proti platové diskriminaci. Do českých společností proto zamíří speciálně vyškolení inspektori, kteří budou mít za úkol prověřovat rozdíly v platech žen a mužů. Za nerovné odměňování společností už dnes hrozí pokuta až jeden milion korun. Dokázat platovou diskriminaci ovšem není snadné.*“⁴⁵

Dojde-li k porušování práv a povinností, které vyplývají z rovného zacházení mezi muži a ženami, pracovník má právo se domáhat toho, aby zaměstnavatel upustil od dalšího porušování. Veškeré následky musí být odstraněny a pracovník může požadovat přiměřené zadostiučinění.

Rozhovor s MÚ p. NŠ proběhl v měsíci srpnu 2015 a autorka se v polostrukturovaném rozhovoru zaměřila na otázky týkající se vyplácení mezd a provádění srážek ze mzdy.

Mzdy se zaměstnancům výhradně zasílají převodem na jejich bankovní účet. S každým zaměstnancem je uzavřena písemná dohoda, která je součástí pracovní smlouvy, a ve které je uvedeno číslo bankovního účtu, na který má být výplata zasílána. Zde je postupováno v souladu s ustanovením § 142 odst. 2 ZP. Přitom platí podle § 143 ZP, že zaměstnancům jsou poukazovány částky jim určené na náklad a nebezpečí zaměstnavatele a to nejpozději v den termínu výplaty mzdy, který je vnitřním předpisem přesně stanoven.

⁴⁵ROZHLAS.CZ: *Rozdíly v platech žen a mužů v Česku prověří speciální inspektori* [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/rozdily-v-platech-zen-a-muzu-v-cesku-proveri-specialni-inspektori--1579486.

V rámci úspory nákladů je zaměstnancům poskytována elektronická výplatní páska, což se projevilo jako velký přínos pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance. Elektronickou výplatní pásku si pracovník zobrazí ve formátu pdf., přičemž každý zaměstnanec má přiřazen svůj vlastní přístupový klíč, tudíž není možné, aby mu cizí osoba otevřela pdf. přílohu. Přístupové klíče jsou uloženy u VPM, kde si může každý zaměstnanec, v případě jeho zapomenutí, o něj znovu požádat. Pro zaměstnance je vytvořen pomocí systému EDO. Heslo se dá generovat kdykoliv a opakovaně i pro jednotlivé pracovníky. V systému EDO je připraven PIN, který je zalepen v utajené obálce, obdobné v jakých jsou například rozesílány kreditní karty z banky. Výplatní pásy jsou odesílány externím dodavatelem a jeho poštovním serverem. Komunikace je zakódovaná mezi počítači a externími servery, jako při platbě v internetovém bankovníctví. Podklady pro výplatní pásku jsou přebírány elektronickou cestou ze mzdového systému „FK“.

Společnost v roce 2016 zaměstnává 584 zaměstnanců. Každý týden přijde do datové schránky soudní příkaz k provedení exekuce části mzdy některému zaměstnanci. Naší povinností je pak s dotyčným dlužníkem uzavřít písemnou dohodu o srážkách ze mzdy. Vše slouží pouze na účely, které jsou uvedené v ZP, ať se jedná o „dluhy, exekuce a jiné.“ Dle MÚ: *„Dohoda o srážce ze mzdy obsahuje hlavně zúčastněné strany, což může být naše společnost (název a sídlo) a náš zaměstnanec – dlužník (jméno, příjmení, rodné číslo a jeho trvalý pobyt). Ovšem častěji máme dohodu mezi ostatními věřiteli a naším zaměstnancem – dlužníkem. Tato dohoda o srážce ze mzdy nejenže má údaje o věřiteli a dlužníkovi, ale navíc obsahuje i naše identifikační údaje. Samozřejmě se uvádí částka, která bude ze mzdy odvedena a kdy. Seznámení jsme i s důvodem, proč musíme provést určitou srážku částky ze mzdy.“* Srážku lze provést na základě dohody o srážkách ze mzdy nebo k uspokojení závazku zaměstnance. Pracovníkům společnosti však bývají prováděny srážky ze mzdy i z jiných důvodů. Jedním z nich je i škoda způsobená zaměstnavateli.

Pokud zaměstnanec způsobí nějakou škodu, je možné přistoupit ke srážkám ze mzdy jen na základě dohody. Odpovědnost zaměstnance za škodu, kterou zaměstnavateli způsobí, neopravňuje zaměstnavatele v této společnosti, aby částku potřebnou k náhradě škody srazil zaměstnanci ze mzdy, neboť pracovníci v této společnosti mají uzavřené pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli.

6.2.4 Rozhovor s ředitelem výrobního úseku

Polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou ŘVU paní Ing. JB proběhnul v měsíci září 2015 a autorka se zaměřila na otázky týkající se výběru nových zaměstnanců, jejich zaškolování i provádění hodnocení.

Jak již bylo výše uvedeno, každý nový žadatel o zaměstnání je podroben testu zručnosti, inteligence a znalosti práce s PC a jazykovou vybaveností pro uchazeče o administrativní práce.

Testy zručnosti a inteligence jsou podrobováni všichni zaměstnanci přijímaní do dělnických profesí. Tento se provádí k prokázání manuální zručnosti, kdy jsou novému uchazeči předloženy díly ke smontování krevního vaku a prostý návod na jeho složení. Jedná se o jednoduchou stavebnici, jejímž sestavením prokáže uchazeč svou zručnost, rychlost a inteligenci pro orientaci v zadaném úkolu. Nezřídka se stane, že uchazeč si s tímto úkolem nedokáže poradit. Tento uchazeč je pro potřeby zaměstnavatele nepoužitelný.

Znalost práce na PC je pak požadována u uchazečů na vyšší pozice (předák, mistr výroby, apod.). Tito zaměstnanci organizují výrobní činnost, provádějí kontroly a bez pomoci IT se neobejdou. Pokud je přijímán nový zaměstnanec pro administrativní činnosti a management, musí navíc prokázat i jazykovou vybavenost, a to hlavně z anglického jazyka. Znalost nějakého světového jazyka je nezbytná pro komunikaci s ostatními členy skupiny vzhledem k postavení FK v nadnárodní společnosti.

Dle ŘVÚ: *„Zácvik nového zaměstnance probíhá formou mentoringu. Obzvláště je to důležité pro nové zaměstnance, jejichž pracovní úkoly mají vliv na kvalitu a bezpečnost produktů nebo služeb. Zde jsou ředitelé úseků, vedoucí útvarů, vedoucí oddělení a pověřeni zaměstnanci, kteří mají speciální pověření na tuto pozici. Speciální pověření mentora se provádí dle interního dokumentu. V případě, že vedoucí pracovník neprovádí mentoring osobně, přidělí novému zaměstnanci mentora. Mentor působí ve funkci školitele při praktických školicích aktivitách a musí dohlížet na počáteční působení nového zaměstnance v praxi. Mentor řádně vede dokumentaci o průběhu zácviku nového pracovníka, průběžně konzultuje stav výcviku a znalostí nového pracovníka s vedoucím pracovníkem a personalistou.“*

Hodnocení zaměstnanců THP probíhá jedenkrát ročně. U dělnických pracovníků je hodnocení prováděno třikrát ročně. Nadřízený a zaměstnanec si domluví v dostatečném

časovém předstihu termín pro rozhovor. Během hodnotícího rozhovoru je iniciativnější nadřízený, který rozhovor vede. Záznam z hodnocení zaměstnance je uložen u jednotlivých vedoucích zaměstnanců. Společně musí vždy dospět ke konkrétním závěrům a zapsat je do hodnocení. Výsledky se projeví na výši výplaty, která je úměrná počtu odpracovaných dní v daném období, ve kterém se provádí hodnocení. Vyplácí se v termínech duben, září, listopad. „*Nastane i taková situace, kdy se nepodaří dospět k dohodě, a to potom musí obě strany zapsat svoje odchylná stanoviska nebo doplňující body. Může dojít i k tomu, že se rozhovor odloží. Stalo se již, že se při rozhovoru projeví neshody mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Bylo nezbytné přivolat k rozhovoru GR s VPM. Výsledek tohoto rozhovoru je zdokumentován a rozhodnutí je pak v kompetenci GR.*“ Vedoucí zaměstnanci mají podle interního předpisu k dispozici tabulky dle kritérií hodnocení, hodnotící stupnice je pouze šestibodová, nelze použít více než 6 bodů.⁴⁶ Co je uvedeno pod jednotlivými body, slouží pouze hodnotitelům jako pomůcka k ohodnocení pracovníka. Šest bodů znamená maximum a vyplácí se 100% výše odměny. Poslední 3 roky je hodnota jednoho bodu stanoven na 200 Kč u dělnických profesí, pracovníci THP mají hodnotu bodu danou na 600 Kč za bod. „*Vedoucí pracovník může pracovníka ohodnotit maximálně 36 body.*“

Hodnotící rozhovor vychází ze základní myšlenky, že uznání výkonu podporuje další výkony a konstruktivní kritika pomáhá při zlepšování. Otevřený, ale důvěrný dialog mezi nadřízeným a podřízeným, je také přínosem k řešení společných úkolů. Zaměstnanci pomáhá vyzdvihovat jeho schopnosti a rozvíjet jeho připravenost a posilovat vzájemnou spolupráci mezi nadřízeným a podřízeným. Při hodnotícím rozhovoru se vychází z popisu pracovního místa zaměstnance, který je základem pro stanovení výkonových a rozvojových ukazatelů v rámci celopodnikových cílů. Strukturované hodnotící rozhovory jsou ve společnosti FK důležitým stavebním kamenem, který vede k rozvoji vedoucích pracovníků. Jsou přínosem v tom, že při nich mohou být včas rozpoznáni schopní zaměstnanci a mohou pro ně být stanovena rozvojová kritéria. Je na zvážení vedoucího pracovníka, zda z pohovoru bude pořízen zápis. Případný zápis z pohovoru bude archivován u vedoucího pracovníka. Jenom tak může být zajištěno, že budou domluvené závěry a dohody uskutečněny.

⁴⁶ Autorka zpracovala do tabulky jen činnosti, které vedoucí zaměstnanci hodnotí. Jejich podrobné detaily jsou uvedené v Příloze I pro dělnické profese a Příloze II pro THP pracovníky.

Tabulka 1: Hodnocení pracovníků dle kritérií v společnosti FK

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ DÉLNICKÝCH PROFESÍ	
Přesnost	Hodnotí se kvalita práce: pracovník pracuje téměř bezchybně nebo kolik chyb (nepřesností) udělá. Jak často dokáže chybu sám odhalit nebo nalézt chybu, kterou udělal předchozí pracovník.
Znalost činností	Hodnotí se schopnost pracovníka vykonávat také jiné práce, na které není standardně zařazen.
Rychlost	Hodnotí se rychlost práce - kolik kusů za časovou jednotku vyrobí.
Disciplína	Hodnotí se obecný přístup k práci a respekt k nadřízeným. Dodržování pracovních a hygienických pravidel (čas přestávky, žvýkačky, neustálé mluvení).
Spolehlivost	Hodnotí se spolehlivost především s ohledem na dodržování dohodnutých nástupů do směn i mimo řádné směny.
Spolupráce s ostatními	Hodnotí se vztah a chování k ostatním spolupracovníkům.
HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ THP	
Výkonnost a plnění termínů	Hodnotí se, zda pracovník činnosti vhodně plánuje, rozděluje na základě jejich důležitosti a plní stanovené úkoly. Hodnotí se, zda energie a úsilí je vynakládáno efektivně.
Znalost činností (kvalifikace)	Hodnotí se schopnost pracovníka provádět stanovené činnosti a také jiné činnosti, které běžně nevykonává. Jazyková vybavenost, pokud je požadována.
Kvalita práce/spolehlivost pracovního výkonu	Hodnotí se, zda odvedená (provedená) práce je udělána v nejvyšší možné kvalitě.
Disciplína	Hodnotí se obecný přístup k práci a respekt k nadřízeným. Dodržování pracovních, etických a legislativních pravidel.
Časová a pracovní flexibilita	Hodnotí se přizpůsobení se situacím, úkolům a úkonům, které jsou zaměstnanci předloženy. Ochota pracovníka jít do práce mimo povinný rozsah.
Spolupráce a chování k ostatním	Hodnotí se spolupráce a vztah a chování k ostatním spolupracovníkům.

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací společnosti

6.2.5 Rozhovor s pracovníky ve výrobě

V měsících červnu až prosinci 2015 byly provedeny rozhovory s pracovníky ve výrobě, se zaměřením na jejich spokojenost s platovými podmínkami a jejich pohledem na činnost zaměstnavatele.

Prvním osloveným pracovníkem PV1 je žena ve věku 30 let. Ve společnosti pracuje tři roky na pozici dělník výroby. Po nástupu do zaměstnání byl plat dle jejího názoru velmi nízký, ale po zapracování se jeho výše začala poměrně rychle zvyšovat.

V červnu 2015 je úměrný odvedené práci a s jeho výší je spokojená. Oceňuje další příspěvky zaměstnavatele jako je prací prášek, vitamíny, dárek k vánocům, zajímavé jsou i firemní akce. Nedostatkem je pak třísměnný provoz a častá fluktuace zaměstnanců.

Druhým osloveným PV2 je žena ve věku 19 let. Ve společnosti pracuje dva měsíce na pozici dělník výroby. „*Nedostala jsem se na vysokou školu, a tak jsem zatím tady, ale výše mzdy mi připadá nízká. Chtěla bych tak 25.000,-Kč. Uvažuji o tom, že až se mi naskytne příležitost, tak asi změním zaměstnavatele. Určitě se ale budu příští rok pokoušet o opakované přijetí na VŠ*“ Tato žena nastoupila do svého prvního zaměstnání a chybí jí jakékoli pracovní návyky. Není spokojená s ranním vstáváním do práce, zabitým odpolednem při odpolední a stěžuje si na únavu po noční směně. Prozatím pobírá pouze základní plat, ve společnosti je velmi krátkou dobu na to, aby ji mohla hodnotit.

Třetí respondent PV 3 je muž 47 let. V FK pracuje jedenáct let na pozici údržbáře. Uvádí: „*Já si na mzdu nestěžuji, ale kdyby se mi zvedla, nic bych nenamítal. Za ty roky, co jsem tady mi vzrostla o 60%!*“ Pracovníci v období chřipek mají pravidelně k dispozici ovoce, které si mohou vyzvednout během ranní směny. Zaměstnavatel tím podpoří částečně imunitu a prevenci proti nepříjemným chřipkám a bakteriálním infekcím. Jako poslední nabízený benefit zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům jednu kávu za 5,- Kč z Delikommat automatu.

Dle PV3: „*Aby se muži necítili být znevýhodňováni, dostávají každoročně k MDŽ také dárek. Původně jsme se tomu všichni smáli, ale zaměstnavatel nás poučil, že původní myšlenka MDŽ je politická a občanská rovnoprávnost mezi muži a ženami.*“ Tato skutečnost vedla k odstranění genderové diskriminace.

7 Zhodnocení a doporučení

Ve společnosti FK jsme získali potřebné informace z hlediska praktického využití odměňování zaměstnanců za práci na základě přímého pozorování, osobních rozhovorů s vedoucími i výrobními zaměstnanci a analýzou interních dokumentů. Autorka musí vyzdvihnout i několik vedoucích zaměstnanců z jednotlivých úseků, kteří jí pomohli ověřit si pravdivost údajů, na základě položených kontrolních otázek. Je oceněna ochota všech pracovníků, kteří poskytli materiály pro vyhodnocení a sepsání praktické části diplomové práce. Nutno podotknout, že po prostudování všech dokumentů a informací autorka neshledala žádné závažné nedostatky nebo nepřesnosti použití odměňování zaměstnanců, týkající se daného hlavního tématu. Lze jen konstatovat, že se zaměstnavatel snaží motivovat a stimulovat zaměstnance k podání co nejlepšího a bezchybného pracovního výkonu. Samozřejmě, že zaměstnavatel bere v úvahu, že nemůže požadovat od svých zaměstnanců nejvyšší produktivitu práce, pokud jim nezajistí přijatelné a vyhovující podmínky pro práci. Společnost prioritně bere ohled na zdraví a zájmy svých zaměstnanců.

Doporučením pro zaměstnavatele je, aby zaměstnancům poskytoval pravidelně aktuální informace, které se týkají jejich výkonu práce. Stačí využívat nástěnky, pracovní schůzky a mnoho dalších komunikačních kanálů, kde vedoucí zaměstnanci svým podřízeným sdělí vše podstatné, co je pro zaměstnance nezbytné. V současné době má zaměstnavatel problémy s hledáním nových zaměstnanců. To je zapříčiněno tím, že ve Středočeském kraji je dostatek pracovních míst, což tvoří převis volných pracovních míst nad uchazeči o práci. Zaměstnavateli je doporučeno přehodnotit strategii nábory nových pracovníků a zejména výši nástupní mzdy s ohledem na vývoj u okolních zaměstnavatelů.

Dalším doporučením je, sjednat zaměstnavateli se zaměstnancem v rámci dohody o zasílání mzdy na účet splatnost, ve kterém bude poukazována na účet zaměstnance. Tímto může zaměstnavatel předejít případným nepříjemnostem, kdy se při opožděném připsání mzdy na účet zaměstnance po splatnosti dostává do prodlení s výplatou a zaměstnanec může požadovat úroky z prodlení po zaměstnavateli. Pokud zaměstnavatel vyhověl žádosti od pracovníka, aby mu byla vyplácena mzda na účet, zaměstnanec může svoji žádost kdykoli změnit nebo zrušit. To by ovšem vedlo k praktickým problémům, kdy zaměstnanec bude provádět opakované změny žádosti nebo změny udělané na poslední chvíli před výplatním termínem. Pokud je ale výplata mzdy na účet dohodnuta mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, je možné tuto dohodu změnit jen dohodou, nikoliv z

jednostranné žádosti zaměstnance. Dále se odlišnost projevuje v okamžiku splatnosti mzdy. Nutné je vzít v úvahu § 1957 odst. 2. písm. a) NOZ, který stanoví, že je dluh splněn, pokud je peněžní částka připsána na účet poskytovatele platebních služeb věřitele. Takže ke splnění dluhu dochází, když je částka připsána na účtu příjemce, nikoliv odesláním z účtu plátce. Oproti tomu ZP stanoví pro bezhotovostní výplatu mzdy na žádost zaměstnance, že mzda má být na účet zaměstnance pouze poukázána ve výplatním termínu. A jedná-li se o dohodu se zaměstnancem, dochází k bezhotovostní výplatě mzdy, pak by mzda měla být ve výplatním termínu na účtu zaměstnance již připsána. Prakticky ovšem nic nebrání tomu, aby si zaměstnanec a zaměstnavatel v rámci předemtné dohody sjednali, že mzda bude na účet zaměstnance ve výplatním termínu pouze poukázána.

Velmi kladně je pak hodnoceno elektronické zasílání výplatních pásek, kdy zaměstnanec nemusí mít ve svém PC instalovaný speciální software, postačí jakýkoli internetový prohlížeč. Zobrazení je bezpečné a zaměstnanec si tisk elektronické výplatní pásky může provést kdykoliv a odkudkoliv. Potřebuje-li pracovník zjistit starší údaje, není problém se dostat do archívu. Starší zaměstnanci, kteří nemají či neumějí pracovat s počítačem eventuálně s mobilním telefonem, mohou využít firemní portál či počítač, kde mohou nahlédnout do své výplatní pásky za pomoci nebo bez asistence VPM. Jako kladné také autorka hodnotí snahu zaměstnavatele, že se snaží snižovat absenci svých pracovníků. Za tímto účelem společnost využívá nejen finanční motivaci, ale snaží se i o prevenci. Zajišťuje nadstandardní péči zaměstnancům, jenž se projevila ve využívání podpory zdraví.

Ve velkém kolektivu dochází často ke konfliktům mezi zaměstnanci nebo vedoucími zaměstnanci. Důsledkem problémového chování určitých pracovníků může být narušování celé týmové spolupráce. Řešení těchto situací patří k nepřilíš vděčným, ale důležitým řídicím úkolům. Ostatní zaměstnanci očekávají od svého vedoucího, že bude vzniklý spor spravedlivě řešit.

Nebylo by od věci, kdyby zaměstnavatel uvažoval o zařazení dalšího benefitu, který souvisí se základy slušného chování, jenž by zaměstnance připravil na lepší pracovní i společenské chování v kolektivu. Pokud se mají daná pravidla zažít, měli by se vedoucí zaměstnanci na ně často odvolávat.

Nahradit finanční odměnu nemůže pochvala ze strany nadřízeného a odměna nenahradí pochvalu. Většina zaměstnanců čas od času potřebuje povzbuzení motivace na základě uznání, pochvaly nebo informace o tom, že práci vykonávají správně. Někteří se bez toho dokonce neobejdou. Především pokud zaměstnanec má rutinní práci nebo má málo příležitostí k osobnímu prosazení v pracovním životě.

Zaměstnanci, kterým se pochvaly či ocenění ze strany jejich vedoucího nedostává, trpí naopak nespokojeností a poklesem motivace, a to i tehdy, jsou-li s ostatními pracovními podmínkami včetně svého platu spokojeni. Mají pocit, že management jejich dobrou práci neuznává nebo mu na ní nezáleží. Na začátek by stačila jen obyčejná pochvala. Potom by většině zaměstnanců nevadila ani nižší odměna.⁴⁷

Veškeré nasbírané informace, které autorka zmiňovala v teoretické části diplomové práce, mohla ověřit v praxi. Seznámila se zvláště se skutečnými problémy, se kterými se zaměstnanci a zaměstnavatelé běžně potýkají v souvislosti s odměňováním zaměstnanců. Autorka chválí zaměstnavatele FK především za to, že pravidelně provádí všem svým zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel tím doplňuje pracovníkům jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají vykonávané práce a tím zamezuje vzniku riziku, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti. Zaměstnavatel provádí soustavné kontroly pracovních míst při nástupu zaměstnanců do práce, dále při změně pracovního zařazení nebo druhu práce, ale i při zavedení nové technologie do výroby a změny pracovních postupů.

⁴⁷ VNOUČKOVÁ, L., et al. Employee Turnover and Knowledge Management in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2015, 63.1: 313-325.

8 Závěr

Problematika odměňování pracovníků je nepochybně stále aktuálním a velmi důležitým tématem, neboť se dotýká každého jednotlivce v pracovněprávním vztahu. Významnou součástí každé společnosti je hodnocení zaměstnanců, jímž se odmění úsilí i výkon konkrétních zaměstnanců. Nutno podotknout, že cíl diplomové práce, který byl stanoven, byl splněn. Nabyté znalosti z teoretické části byly uplatněny v praxi. Vše vycházelo z platné zákonné úpravy, která nabízí takové fungování, jenž zasahuje do každodenní praxe zaměstnanců a zaměstnavatelů. Bylo konstatováno, že i přes některé nedostatky, byla shledána naše právní úprava odměňování zaměstnanců za práci jako vyhovující. Česká právní úprava je v souladu s komunitárním právem. Lze doufat, že úprava odměňování zaměstnanců bude stále reagovat na vývoj ve společnosti a potřeby praxe. To ji bude stále posunovat dopředu a tím se bude neustále zlepšovat.

Má-li si společnost udržet schopné zaměstnance, je nezbytné, aby efektivně motivovala všechny pracovníky. Jedním z nejdůležitějších nástrojů motivace je odměňování. Vhodně nastavené odměňování vychází z konceptu celkové odměny, jenž může snadno zvýšit výkon nebo loajalitu pracovníků vůči společnosti. Systém odměňování se podle koncepce celkové odměny skládá z transakční odměny a relační odměny. Transakční odměna je tvořena z klasické peněžní odměny i zaměstnanecké výhody.

Relační odměna vychází z nehmotné odměny, kterou mohou být například rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, pracovní prostředí a mnoho dalších. Právě relační odměny upevňují vztahy mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci a samozřejmě zvyšují i jejich věrnost vůči zaměstnavateli.

Transakční odměny mají význam z hlediska získávání a stabilizace pracovníků. Oproti tomu nepeněžní odměny působí na vnitřní motivaci zaměstnanců a jejich vliv je dlouhodobější než peněžní odměny.

Společnost FK by měla myslet na neustálé zlepšování pracovního prostředí a pracovních podmínek, aby její zaměstnanci byli na pracovišti spokojeni. Samozřejmě, že navržené změny nelze provést ze dne na den.

Důležité je pro zaměstnavatele, aby veškeré změny a novoty měl promyšleny do detailů a časově naplánovány. Změny ve společnosti mají vést ke zvýšení motivace pracovníků s propojením do současného systému odměňování. To povede ke zvýšené spokojenosti i výkonnosti zaměstnanců a také k ustálení klíčových zaměstnanců. Hlavním

faktorem úspěchu pro společnost je dobře nastavený systém odměňování. V posledních letech dochází ke zvyšování nároků na zaměstnance. Svou odbornost si zaměstnanci zvyšují například odbornými semináři, jazykovými kurzy nebo kombinovaným studiem na vysokých školách. Lidé se stále obávají o svá zaměstnání, proto slevují z nároků například na benefity nebo akceptují nižší mzdu.

Poptávka po zaměstnancích se zejména za poslední rok navýšila. Zaměstnavatel pociťuje nedostatek nejen kvalifikovaných vzdělaných zaměstnanců. Společnost musí hledat kvalitní zaměstnance u konkurence. Mnoho lidí aktivně hledá nové zaměstnání, ostatní čekají na lepší nabídku. Úspěšnost společnosti spočívá právě v tom, že dokáže pasivního kandidáta najít a přesvědčit ho, aby přešel pracovat k nim.

Spousta problémů a nejasností může vznikat ze zažitých a tradičních postupů, které může zaměstnavatele dovést až k porušení zákona, nebo naopak ke zbytečnému plnění, které není zákonem vůbec uloženo. Pro nalezení vhodného řešení při sjednávání mzdy je důležité, aby se zaměstnavatel dokonale orientoval v jednotlivých ustanoveních právní úpravy odměňování za práci. Proto je v zájmu zaměstnavatele, aby rozuměl právní úpravě a předcházel tak její nesprávné interpretaci. Implementovat dané úpravy do praxe je mnohdy daleko složitější, než by se dalo čekat. V praxi se můžeme často setkat s odpovědnými zaměstnavateli, kteří si nechávají poradit v těchto sporných otázkách od specialistů na pracovní právo nebo právníků. Tito přebírají odpovědnost za to, že použité sporné otázky týkající se odměňování za práci v dané společnosti nejsou v rozporu se zákonem.

9 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária, HLOUŠKOVÁ, PAVLA a HOFMANNOVÁ, EVA. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2015. 9. aktualizované. Olomouc: ANAG, 2015, 1255 s. ISBN 978-80-7263-921-2.

BARTÁK, Jan. Quo vadis, personalistiko?. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010, 113 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-35-6.

BĚLINA, Miroslav. Pracovní právo. 6., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014, xxviii, 464 s. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-283-0.

BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, 1613. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8.

DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013, 188 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

GALVAS, Milan, et al. Pracovní právo. 1. vydání. Brno: muniPRESS, 2012. 752 s. ISBN 978-80-210-5852-1.

HAVELKOVÁ, Barbara. Rovnost v odměňování žen a mužů. Vyd. 1. Praha: Auditorium, 2007, 157 s. ISBN 978-80-903786-2-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. 408 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HLOUŠKOVÁ, Pavla, et al. Dotazy a odpovědi z praxe zákoníku práce. 4. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2013, 304 s. ISBN 978-80-7263-805-5.

HŮRKA, Petr, et al. Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.1.2014. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, 1063 s. ISBN 978-80-7263-857-4.

KOCOUREK, JIŘÍ. Zákoník práce 2014. 1.vydání. Praha: Golden Books. 2014. 560 s. ISBN 978-80-9050-757-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUT, Petr a LÍBAL, Tomáš. Komplikované účetní případy a jejich daňové dopady. 2. vyd. Praha: VOX, 2015, 344 s. Účetnictví (VOX). ISBN 978-80-87480-33-5.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Zákoník práce 2014 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 4. vyd. Praha: Grada, 2014. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5124-5.

STRÁNSKÝ, Jaroslav. Důsledky subsidiarity nového občanského zákoníku v pracovněprávních vztazích. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7729-4.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VNOUČKOVÁ, Lucie, et al. Employee Turnover and Knowledge Management in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2015, 63.1: 313-325.

Právní předpisy

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád.

Zákon č. 2019/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Narizení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Narizení vlády č. 595/2006 Sb., o způsobu výpočtu základní částky, která nesmí být sražena povinnému z měsíční mzdy při výkonu rozhodnutí, a o stanovení částky, nad kterou je mzda postižitelná srážkami bez omezení (narizení o nezabavitelných částkách).

Judikatura

NEJVYŠŠÍ SOUD ČR. Rozsudek Nejvyššího soudu sp. zn. 21 Cdo 1527/2003 [online]. 19.01.2004. [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: [http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/\\$\\$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D1527%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2003&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1](http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/$$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D1527%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2003&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1)

NEJVYŠŠÍ SOUD ČR. Rozsudek Nejvyššího soudu sp. zn. 21 Cdo 1275/2004 ze dne 09. 09. 2004 [online]. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: [http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/\\$\\$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D1275%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2004&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1](http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/$$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D1275%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2004&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1)

NEJVYŠŠÍ SOUD ČR. Rozsudek Nejvyššího soudu sp. zn. 21 Cdo 4540/2010 ze dne 02. 02. 2012 [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: [http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/\\$\\$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D4540%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2010&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1](http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/$$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D4540%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2010&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1)

NEJVYŠŠÍ SOUD ČR. Rozsudek Nejvyššího soudu *Sp. zn. 21 Cdo 1752/2013 ze dne 22. 01. 2014* [online]. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: [http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/\\$\\$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D1752%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2013&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1](http://www.nsoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/$$WebSearch1?SearchView&Query=%5Bspzn1%5D%20%3D%2021%20AND%20%5Bspzn2%5D%3DCDO%20AND%20%5Bspzn3%5D%3D1752%20AND%20%5Bspzn4%5D%3D2013&SearchMax=1000&Start=1&Count=15&pohled=1)

NEJVYŠŠÍ SPRÁVNÍ SOUD: Sp. zn. 2 As 62/2004 ze dne 26. 08. 2005 [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://www.nssoud.cz/mainc.aspx?cls=EvidencniListVety&evl_id=24636

Seznam internetových zdrojů

ALFA SOFTWARE s.r.o.: *Průměrná mzda a podíl OZP za rok 2015* [online]. [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: <http://www.alfasoftware.cz/prumerna-mzda-podil-ozp-za-rok-2015/>

KOUBOVÁ, Radka Mentoring. [online]. [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <http://radkakoubova.com/co-nabizim/mentoring/>

ROZHLAS.CZ: *Rozdíly v platech žen a mužů v Česku prověří speciální inspektori* [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/zprava/rozdily-v-platech-zen-a-muzu-v-cesku-proveri-specialni-inspektori--1579486>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Minimální mzda od 1. 1. 2016. [online]. [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>

10 Přílohy

Příloha 1: Hodnocení pracovníků 2016 / Dělnické skupiny pracovníků.....I

Příloha 2: Hodnocení pracovníků 2016 / THP skupiny pracovníků.....II

Priloha 1: Hodnocení pracovníků 2016 / Dělnické skupiny pracovníků

	1	2	3	4	5	6	Vysvětlivky
Présnost	Hodnotí se kvalita práce - kolik chyb nebo nepřesností pracovník udělá	Pracovník ohrožuje kvalitu výroby takovým způsobem, že může dojít ke stažení šarže. Obdržel písemné napomenutí.	Pracovník udělá drobnou chybu nebo nepřesnost téměř každý týden.	Pracovník udělá ojedinelé drobnou chybu nebo nepřesnost.	Pracovník udělá ojedinelé drobnou chybu nebo nepřesnost. Občas upozorní na vadný materiál, chybu v instrukci, apod.	Pracovník nebyl nikdy upozorněn na chybu během výkonu své práce. Často upozorní na vadný materiál, chybu v instrukci, apod.	
Znalost	Hodnotí se schopnost pracovníka vykonávat také jiné práce na které není standardně zařazen	Pracovník může vykonávat pouze jednu jednoduchou činnost.	Pracovník dokáže vykonávat jednoduché činnosti i některé složitější.	Pracovník je flexibilní, ale déle mu trvá, než se naučí složitější činnosti.	Pracovník je flexibilní a je schopen se v normální době zaučít na jakoukoliv pozici, ale postup je nutné vícekrát zopakovat.	Pracovník je flexibilní a je schopen se rychle zaučít na jakoukoliv pozici. Rychle a správně se orientuje a chápe vysvětlovaný postup. Dokáže zaučít ostatní.	
Rychlost	Hodnotí se rychlost - kolik kusů za časovou jednotku	Pracovník dokáže pracovat rychle, ale když se mu nechce tak nedělá.	Pracovník je pomalejší ale je vidět snaha o udržení tempa s ostatními.	Pracovník pracuje středně rychle (průměrné).	Pracovník je rychlejší než průměr.	Pracovník podává excelentní výkon téměř každou směnu.	
disciplina	Hodnotí se obecný přístup k práci a respekt k nadřízeným. Dodržování pracovních a hygienických pravidel (čas přestávky, zvykavky, neustálé mlučení)	Po každé má nějakou připomínku, pokud se o něco požádá. Nerespektuje výzvu nadřízeného, pokud se požádá např. o soustředěnost na práci, která může být ohrožena neustálým mlučením.	Pracovník měl vícekrát připomínku nebo neuposlechl výzvu svého nadřízeného týkající se dodržování hygienických a pracovních pravidel.	Ojedmně se s tane že měl pracovník připomínku nebo neuposlechl výzvu svého nadřízeného týkající se dodržování hygienických a pracovních pravidel.	Pracovník respektuje výzvu svého nadřízeného týkající se dodržování hygienických a pracovních pravidel. (bez připomínek)	Pracovník nemá třeba připomínat, je příkladem pro ostatní.	Neuposlechnutí = u napomínání. Připomínky = při zadání konkrétní činnosti, změně pracoviště, apod.
spolehlivost	Hodnotí se spolehlivost především s ohledem na dodržování dohodnutých nástupů do směn i mimo řádné směny	Často termíny překládá nebo mění za jiné směny.	Občas se stane, že omluví z dohodnutého termínu, ale má pozdní nebo nedostatečnou omluvu.	Občas se stane, že se omluví z dohodnutého termínu, řádná omluva.	Támfef vždy splní co je dohodnuto.	Nikdy se nestalo, že by něco nedodržel. Mohu se na něj 100% spolehnout i nad rámec jeho povinností (směna navíc, apod.).	Často se i na své předešlé směny pozdě a nevhodně omlouvají
spolupráce s ostatními	Hodnotí se vztah a chování k ostatním spolupracovníkům	Pracovník s většinou ostatních nemá dobré vztahy. Pomlouvá je, narušuje pracovní atmosféru.	Pracovník nemá dobré vztahy s konkrétními spolupracovníky. Pomlouvá je, narušuje pracovní atmosféru.	Je neutrální se všemi vychází dobře, občas na někoho "vyjede".	Je neutrální se všemi vychází dobře.	Je příkladem pro ostatní snaží se motivovat a pomáhat svým spolupracovníkům.	

Zdroj: Směrnice GCA30000 list 1. Hodnocení zaměstnanců.

Příloha 2: Hodnocení pracovníků 2016 / THP skupiny pracovníků

	1	2	3	4	5	6
Výkonost a přehlednost termínů	Hodnotí se, zda pracovník činnosti vhodně plánuje, rozděluje na základě jejich důležitosti a plní stanovené úkoly. Hodnotí se, zda energie a úsilí je vynakládáno efektivně.	Pracovník neplní termíny a neplánuje činnosti, ale je vidět snaha o změnu situace.	Pracovník většinou neplní termíny a neplánuje činnosti, je vidět snaha o změnu situace.	Pracovník plní většinou úkolů v termínu a plánuje dobře většinu činností.	Pracovník plní všechny úkoly v termínu a plánuje dobře všechny činnosti.	Pracovník podává excelentní výkon, plánuje činnosti a úkoly plní většinou před termínem.
Znalost (kvalifikace)	Hodnotí se schopnost pracovníka provádět stanovené činnosti a také jiné činnosti, které běžně nevykonává. Jazyková vybavenost, pokud je požadována.	Pracovník může vykonávat pouze jednu základní činnost.	Pracovník dokáže vykonávat základní činnosti i některé složitější, zaučení mu déle trvá.	Pracovník dokáže vykonávat základní činnosti i složitější, potřebuje praktický výcvik.	Pracovník ovládá všechny nezbytné činnosti nebo je schopen se je bez problémů naučit. Dokáže zaučit a vést ostatní.	Pracovník ovládá všechny nezbytné činnosti nebo je schopen se je bez problémů naučit. Dokáže zaučit a vést ostatní.
Kvalita práce/spoleh livost	Hodnotí se zda odvedená (provedená) práce je udělena v nejvyšší možné kvalitě.	takové kvalitě, že může nastat finanční a hmotná ztráta, může dojít k ohrožení kvality a bezpečnosti výrobku nebo ohrožení zdraví a života osob. Obdržel písemné napomenutí.	Pracovník udělá drobnou chybu nebo nepřesnost opakovaně.	Pracovník udělá ojedinele drobnou chybu nebo nepřesnost.	Pracovník udělá ojedinele drobnou chybu nebo nepřesnost. Je schopen nalézt neshodu, nesrovnalost, chybu. Přináší nová řešení a podněty.	Pracovník nebyl nikdy upozorněn na chybu během výkonu své práce. Často je schopen nalézt neshodu, nesrovnalost, chybu. Přináší nová řešení a podněty.
Disciplína	Hodnotí se obecný přístup k práci a respekt k nadřízeným. Dodržování pracovních, etických a legislativních pravidel.	Pracovník zaujímá pokaždé negativní postoj, pokud je o něco požádán. Často nerespektuje výzvu nadřízeného, nedodržuje pravidla.	Pracovník zaujímá občas negativní postoj, pokud je o něco požádán, nerespektuje výzvu nadřízeného a nedodržuje pravidla.	Pracovník dodržuje pravidla téměř vždy , ojedinele je upozorněn na nedodržování pravidel.	Pracovník dodržuje všechna pravidla, ojedinele je upozorněn na drobné problémy.	Pracovník dodržuje všechna pravidla, nikdy nebyl napomenut. Je příkladem pro ostatní.
Časová a pracovní flexibilita	Hodnotí se přizpůsobení se situacím, úkolům a úkonům, které jsou zaměstnanci předloženy. Ochoť pracovníka jít do práce mimo povinný rozsah.	Pracovník nikdy neudělá nic nad rámec svých běžných úkolů. Nepřizpůsobí se nikdy časovým potřebám firmy.	Pracovník občas pracuje nad rámec svých běžných úkolů. Občas se přizpůsobuje časovým potřebám firmy.	Pracovník zpravidla pracuje nad rámec svých běžných úkolů. Zpravidla se přizpůsobuje časovým potřebám firmy.	Pracovník většinou pracuje nad rámec svých běžných úkolů. Většinou se přizpůsobuje časovým potřebám firmy.	Pracovník vždy pracuje nad rámec svých běžných úkolů. Vždy se plně přizpůsobuje časovým potřebám firmy.
Spolupráce a chování k ostatním	Pracovník se chová vulgárně ke svým spolupracovníkům. Obdržel písemné napomenutí.	Pracovník s většinou ostatních nemá dobré vztahy. Pomlouvá je, narušuje pracovní atmosféru.	Pracovník s většinou spolupracovníků vychází dobře. Občas na někoho "vyjede".	Pracovník se všemi vychází dobře. Občas na někoho "vyjede".	Pracovník se všemi vychází dobře.	Je příkladem pro ostatní snaží se motivovat a pomáhat svým spolupracovníkům.

Zdroj: Směrnice GCA30000 list 2. Hodnocení zaměstnanců.