

**M A S A R Y K O V A
U N I V E R Z I T A**

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Analýza odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Diplomová práce

BC. ANNETTE TRUXOVÁ

Vedoucí práce: Mag. Dr. Eva Born

Katedra podnikového hospodářství
obor Podniková ekonomika a management

Brno 2020

MUNI
ECON

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2019/2020

Studentka:	Annette Truxová
Program:	Ekonomika a management
Obor:	Podniková ekonomika a management
Název práce:	Analýza odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Název práce anglicky:	Analysis of a reward system in a company
Cíl práce, postup a použité metody:	Cíl práce: Analýza praxe odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. Postup práce a použité metody: V teoretické části práce autorka vymezí problematiku a klíčové pojmy. V empirické části práce autorka popíše metodu případové studie, s níž bude dále pracovat. Výsledky práce: Prezentace výsledků analýzy, diskuze, vymezení limitů práce, návrhy na další výzkum.
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	60 – 80 stran
Literatura:	<i>A case study approach to human resources management.</i> Edited by Sorab Sadri. Rev. ed. Mumbai: Himalaya Pub. House, 2009. xxxvii, 20. ISBN 9788183183499. YIN, Robert K. <i>Applications of case study research.</i> 3rd edition. Los Angeles: Sage, 2012. xxxi, 231. ISBN 9781412989169. NEWELL, Helen a Harry SCARBROUGH. <i>Human resource management in context : a case study approach.</i> 1st ed. Houndmills: Palgrave, 2002. xi, 259. ISBN 0333921364. <i>The Sage handbook of human resource management.</i> Edited by Adrian Wilkinson - Nicolas Bacon - Scott Snell - David Lepak. Second edition. Los Angeles: Sage Reference, 2019. xliii, 594. ISBN 9781526435026.
Vedoucí práce:	Mag. Dr. Eva Born
Pracoviště vedoucího práce:	Katedra podnikového hospodářství

Datum zadání práce: 2. 3. 2020

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 22. 7. 2020

Bibliografický záznam

Autor:	Bc. Annette Truxová Ekonomicko-správní fakulta Masarykova univerzita Katedra podnikového hospodářství
Název práce:	Analýza odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management
Vedoucí práce:	Mag. Dr. Eva Born
Rok:	2020
Počet stran:	103
Klíčová slova:	odměňování zaměstnanců, mzdový systém, hodnocení práce, bodovací metoda, tarifní soustava, tarifní stupnice, mzdový tarif, zaměstnanecké benefity

Bibliographic record

Author: Bc. Annette Truxová
Faculty of Economics and Administration
Masaryk University
Department of Corporate Economy

Title of Thesis: Analysis of reward system in a company

Degree Programme: Economy and Management

Field of Study: Business Economy and Management

Supervisor: Mag. Dr. Eva Born

Year: 2020

Number of Pages: 103

Keywords: employee rewarding, remuneration system, wage system, job evaluation, point method, tariff scale, wage scale, employee benefits

Anotace

Předmětem diplomové práce je analýza odměňování zaměstnanců výroby v organizaci Amcor Flexibles Nový Bydžov, s.r.o., která se zabývá výrobou obalových materiálů. První část práce je pojata formou literární rešerše a slouží jako teoretický základ pro vypracování praktické části. V praktické části práce je nejprve analyzován současný způsob odměňování zaměstnanců výroby a následně je navržen nový systém odměňování zaměstnanců na základě vytvořeného systému hodnocení práce.

Abstract

The topic of this diploma thesis is a description of the practice of remuneration system of production employees in the Amcor Flexibles Novy Bydzov s.r.o. organization, which deals with the production of wrap materials. The first part of this thesis is in a form of a literal research and serves as a theoretical foundation for the practical part. In the practical part of this thesis is first analyzed the current remuneration system of production employees and then a new work reward system is designed based on the created work evaluation system.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci vypracovala samostatně pod vedením Mag. Dr. Evy Born a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně 23. července 2020



.....
Bc. Annette Truxová

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce paní Mag. Dr. Evě Born za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi velmi pomohly při psaní této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat organizaci Amcor Flexibles Nový Bydžov, s.r.o. za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek	14
1 Úvod	15
2 Odměňování zaměstnanců	17
3 Mzdový systém	21
3.1 Mzda.....	22
3.2 Mzdová spravedlnost a mzdová diference.....	24
3.3 Mzdotvorné faktory	25
4 Mzdové formy	28
4.1 Časová mzda	29
4.2 Úkolová mzda.....	29
4.3 Provize	30
4.4 Prémie	30
4.5 Osobní ohodnocení	31
4.6 Účast na výsledcích a bonus	31
5 Analýza, popis a specifikace pracovního místa	33
5.1 Analýza pracovního místa	33
5.2 Popis a specifikace pracovního místa.....	34
6 Hodnocení práce	38
6.1 Analytické metody hodnocení práce.....	41
6.2 Neanalytické metody hodnocení práce.....	44
6.3 Tržní oceňování.....	46
6.4 Metody založené na dovednostech nebo kompetencích.....	46
7 Tarifní soustava	48
7.1 Tarifní stupnice	49

7.2	Příplatky ke mzdě.....	57
8	Zaměstnanecké benefity	60
8.1	Zaměstnanecké benefity sociální povahy	62
8.2	Zaměstnanecké benefity mající vztah k práci.....	62
8.3	Zaměstnanecké benefity spojené s postavením zaměstnance v organizaci.....	62
9	Metodický postup práce	Chyba! Záložka není definována.
10	Představení organizace	Chyba! Záložka není definována.
11	Současný systém odměňování organizace	Chyba! Záložka není definována.
11.1	Mzdový systém organizace ...	Chyba! Záložka není definována.
11.2	Zaměstnanecké benefity	Chyba! Záložka není definována.
12	Tvorba systému hodnocení prací	Chyba! Záložka není definována.
12.1	Bodovací metoda hodnocení práce	Chyba! Záložka není definována.
13	Návrh nového systému odměňování	Chyba! Záložka není definována.
14	Diskuze	Chyba! Záložka není definována.
15	Závěr	Chyba! Záložka není definována.
	Použité zdroje	67
Příloha A	Vyhodnocený formulář pro hodnocení práce	Chyba! Záložka není definována.

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma mzdového systému organizace.....	22
Obr. 2: Vztah mezi mzdovými faktory a složkami mzdy.....	26

Seznam tabulek

Tab. 1: Nejnižší úroveň zaručené mzdy pro rok 2020	24
Tab. 2: Faktorový plán A.....	43
Tab. 3: Faktorový plán B.....	43
Tab. 4: Příklad charakteristiky tarifních stupňů	50
Tab. 5: Mzdová tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify	55
Tab. 6: Mzdová tarifní stupnice s mzdovými tarify s rozpětím	56
Tab. 7: Mzdová tarifní stupnice s překrývajícím rozpětím mzdových tarifů	57
Tab. 8: Nejposkytovanější a nejžádanější zaměstnanecké benefity v České republice.....	64
Tab. 9: Odměna při nepřetržité době zaměstnání v organizaci.....	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 10: Měsíční příděl bodů v systému Cafeterie... Chyba! Záložka není definována.	
Tab. 11: Faktorový plán pro praktickou část..... Chyba! Záložka není definována.	
Tab. 12: Formulář pro hodnocení jednotlivých prací.....	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 13: Hodnoty práce pracovních míst ve výrobě	Chyba! Záložka není definována.

1 Úvod

Odměňování zaměstnanců je klíčovou oblastí řízení lidských zdrojů a je stále aktuálním tématem. Pro prosperující a konkurenceschopnou organizaci jsou schopní, motivovaní a loajální zaměstnanci nezbytní, a ač není odměňování jediným faktorem, který by jejich spokojenost, motivaci a pracovní výkon ovlivňoval, stále je pravděpodobně tím nejzásadnějším. Proto je nutné vytvořit a aplikovat takový systém odměňování zaměstnanců, který bude uspokojovat jejich individuální potřeby, bude zajišťovat princip stejné odměny za stejnou práci a bude pro zaměstnance jasný, srozumitelný a spravedlivý. Důležité také je, aby byl pro organizaci efektivní, to znamená, aby reflektoval strategické cíle organizace a byl s nimi v souladu.

Odměňování zaměstnanců je třeba chápat v celém svém kontextu, tedy jako peněžní i nepeněžní formy odměňování. Postupy, nástroje a formy, jakými je mzda zaměstnancům poskytována, představuje mzdový systém. Ten může být tvořen mzdovými formami a tarifní soustavou. Mzdové formy vycházejí z hodnocení odvedeného pracovního výkonu a chování při práci a nejčastěji se dále člení na základní a doplňkové mzdové formy. Tarifní soustava je pak tvořena integrovanou tarifní stupnicí, či několika samostatnými stupnicemi, vytvořenými pro jednotlivé oddělení organizace, které vycházejí z hodnocení prací. Součástí tarifní soustavy jsou dále příplatky za práci za mimořádných pracovních podmínek, které vyplývají z hodnocení podmínek při práci. Odměňování zaměstnanců na základě zatřídění prací do tarifních stupňů a tomu odpovídajícímu mzdovému tarifu je vhodnou variantou pro zabezpečení přehledného a spravedlivého odměňování, a to jak z pohledu zaměstnanců, tak i HR manažerů. To samozřejmě platí pouze za předpokladu kvalitně zpracovaných potřebných dokumentů, objektivního hodnocení práce, mzdového šetření a vhodného vytvoření tarifní stupnice.

Cílem této diplomové práce je analýza systému odměňování zaměstnanců výroby ve vybrané organizaci. Nejprve bude analyzován stávající systém odměňování zaměstnanců výroby a poté vytvořen návrh nového systému odměňování. Pro tento účel bude vytvořen nový systém hodnocení práce, který může být organizací dále využit pro tvorbu tarifní stupnice.

Teoretická část práce obsahuje rešeršní základ potřebný pro vypracování praktické části. Nejprve je nastíněn systém odměňování zaměstnanců. Kapitola nabízí několik definic a vysvětluje důležitost vhodně zvoleného způsobu odměňování zaměstnanců v organizaci. Třetí kapitola se zabývá mzdovým systémem, vysvětluje pojmy jako je mzda, mzdová spravedlnost a diferenciacie a mzdovorné faktory. Další kapitola pojednává o základních a doplňkových mzdových formách, konkrétně o časové a úkolové mzdě, provizích, prémiech, osobním ohodnocení aj. Základem pro tvorbu tarifní soustavy je hodnocení prací, možný postup i metody jsou tedy popsány v šesté kapitole. Hodnocení prací vychází z analýzy pracovního místa, což je předmětem páté kapitoly. Tarifní soustavou se zabývá sedmá kapitola, konkrétně tarifní stupnicí, tarifními stupni, jejich tvorbou a typy struktur stupňů, dále mzdovým tarifem a převodem hodnoty práce do mzdového tarifu, nakonec také stručně mzdovým šetřením, které je součástí procesu tvorby tarifní stupnice. Součástí tarifní soustavy jsou také příplatky ke mzdě. Zabývá se jimi podkapitola 7.2., nabízí jejich výčet a vymezení, kdy na ně zaměstnanci vzniká nárok. Poslední kapitola teoretické části se zabývá zaměstnaneckými benefity a jejich členěním.

V praktické části práce je nejprve představen metodický postup, autorka bude vycházet ze studia sekundárních dat poskytnutých organizací, jde o kolektivní smlouvu, mzdový předpis organizace apod. Poté následuje stručné představení vybrané organizace Amcor Flexibles Nový Bydžov, s.r.o., která se zabývá výrobou obalových materiálů. Předmětem jedenácté kapitoly je současný systém odměňování zaměstnanců výroby ve vybrané společnosti, složky mzdy zaměstnanců a zaměstnanecké benefity. Další kapitola se zabývá tvorbou nového systému hodnocení prací pomocí bodovací metody. Byly určeny klíčové práce, definovány faktory a subfaktory hodnocení práce a přidělením bodového skóre vznikl faktorový plán. Vyplněním připraveného formuláře pro hodnocení prací byly získány hodnoty prací a jejich pořadí. Předmětem 13. kapitoly je pak poskytnutí návrhu nového systému odměňování v organizaci za využití vytvořené bodové soustavy a také představení jejích limitů. V diskuzi jsou představeny omezení práce a návrh na další výzkum, v závěru je práce stručně shrnuta. Praktická část práce, diskuze, závěr a příloha A je z důvodu citlivosti poskytnutých dat organizací skryta před veřejností do 31.12. 2022.

2 Odměňování zaměstnanců

Vhodně nastavený a správně fungující odměňovací systém hraje v organizaci zásadní roli. Horváthová a Mikušová (2011, s. 78) píší, že systém odměňování zaměstnanců představuje jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Je nezbytné mít na paměti, že úspěch a konkurenceschopnost organizace v současném vysoce konkurenčním prostředí nezáleží pouze na finančních zdrojích jimiž disponuje, efektivním managementu, technickém vybavení apod., ale že jedním z klíčových faktorů určujících úspěch organizace jsou právě schopní a motivovaní zaměstnanci. Každá organizace by měla mít nastaven individuální systém odměňování, který bude zohledňovat potřeby jak organizace, tak i individuální potřeby svých zaměstnanců a zároveň bude vycházet z nastavené podnikové strategie. Wilkinson a kol. (2019, s. 210) píší, že odměňování zaměstnanců představuje jeden z největších nákladů organizace. Pro její konkurenceschopnost a úspěšnost je třeba efektivně řídit jak náklady vynaložené na odměňování zaměstnanců, tak také to, co dostane nazpět, tj. přínos zaměstnanců, jejich pracovní výkon apod.

Odměňovací systém se zabývá formulací a implementací strategií a politik, které mají za cíl odměňovat zaměstnance spravedlivě, nezaujatě a dle hodnoty, kterou pro organizaci vytvářejí. Současně musí také vést k naplňování strategických cílů organizace (Armstrong a Murlis 2007, s. 3).

Moderní systémy odměňování zahrnují hmotnou i nehmotnou formu odměn. Hmotnou formou je mzda, plat či odměna z dohody na niž má nárok každý zaměstnanec. Do nenárokových hmotných forem pak patří bonusy, prémie apod. Nehmotnou formou odměny je např. možnost kariérního postupu, autonomie, uznání, pochvaly, dobré pracovní podmínky, pružné nastavení pracovní doby apod. Celková odměna je pak tedy kombinací hmotných i nehmotných odměn (Horváthová a Mikušová 2011, s. 78).

Koubek (2015, s. 283) s výše uvedeným souhlasí a píše, že v moderním pojetí odměňování zaměstnanců zahrnuje mimo plat, mzdu či odměnu z dohody také zaměstnanecké benefity, které jsou zaměstnancům poskytovány bez ohledu na jejich výkon – náleží jim z titulu pracovního vztahu.

Do odměňování také spadá povýšení, uznání, pochvaly, vzdělávání a rozvoj aj. Vedle těchto vnějších odměn existují také vnitřní odměny, které představují spokojenost a radost zaměstnance s vykonávanou prací, pocit sounáležitosti, užitečnosti a úspěšnosti.

Bratton (2007, s. 360) definuje odměnu jako veškeré peněžní i nepeněžní odměny poskytované organizací svým zaměstnancům výměnou za odváděný pracovní výkon. Wilton (2013, s. 196) rozlišuje tři základní kategorie odměny, a to finanční odměnu, nefinanční odměnu a zaměstnanecké benefity. Griffin (2008, s. 306) poukazuje na propojenost odměňování s motivací zaměstnanců a definuje systém odměňování jako formální a neformální mechanismus, prostřednictvím něhož je výkon zaměstnance určován, hodnocen a odměňován. Vnímá odměňovací systém organizace jako jeden ze základních nástrojů pro řízení motivace a pracovního výkonu zaměstnanců.

Armstrong (2007, s. 516) uvádí poměrně obecnou definici a píše, že systém odměňování zaměstnanců se skládá z podnikových integrovaných procesů a zásad sloužících k odměňování zaměstnanců organizace v souladu a s ohledem na jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a jejich celkovém přínosu. Velmi podobně na tuto oblast nahlíží také Šikýř (2016, s. 128), který do definice přináší aspekt motivace a uvádí, že *„účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“* Dědina a Cejthamr (2005, s. 232) považují za úkol odměňování získávání kvalifikovaných zaměstnanců, jejich stimulování k požadovanému výkonu, zajišťování spravedlivé mzdové diferenciace, a to jak v rámci organizace, tak s ohledem na mzdové relace na trhu práce, přičemž vynaložené mzdové náklady nesmí ohrozit konkurenceschopnost organizace.

Horváthová a Čopíková (2014, s. 1) chápou řízení odměňování jako jednu z nejobtížnějších oblastí personální práce. Je třeba vytvořit takový systém řízení odměňování, který bude:

- motivující – zaměstnanec získává adekvátní odměnu za vykonanou práci s ohledem na vynaložené úsilí, míru odpovědnosti, své vzdělání apod.; poskytovaná odměna je srovnatelná s odměnou, která je nabízena na trhu práce
- spravedlivý – zaměstnanci náleží odměna dle jeho zásluh, není znevýhodněn ani naopak nadhodnocen oproti jiným zaměstnancům působících na obdobné pracovní pozici s podobnou mírou náročnosti, odpovědnosti a kompetencemi

-
- transparentní – systém odměňování je jasný, pochopitelný, není nahodilý
 - diferenciovat schopné a výkonné zaměstnance od těch méně výkonných
 - diferenciovat zaměstnance disponujícími různými úrovněmi kompetencí
 - diferenciovat zaměstnance s různou tržní hodnotou
 - efektivní – efektivní řízení mzdových nákladů¹ (Němec, Bucman a Šikýř, 2008, s. 203), které je v souladu s ekonomickou situací organizace (Tomší, 2008, s. 219).

Systém odměňování má pozitivní vliv a je jedním z určujících faktorů spokojenosti zaměstnanců a jejich pracovního výkonu. Potvrdily to i výsledky výzkumu, kterého se zúčastnilo 403 zaměstnanců The Universitas Negeri Semarang. Kromě systému odměňování má na spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců vliv také pracovní motivace (Martono, Khoiruddin a Wulansari 2018).

Galanou a kol. (2011 s. 509) píší, že pro zaměstnance, kteří nejsou finančně stabilní, je právě výše finanční odměny zásadním motivačním faktorem a je nejprve nutné uspokojit tuto základní potřebu. Pokud zaměstnanci vnímají výši své finanční odměny jako nespravedlivou, či nižší, než by očekávali, může to vést k jejich nespokojenosti. Pro zaměstnance, především na vyšších pozicích, kteří jsou finančně stabilní, jsou důležité nepeněžní odměny, jako je uznání, pochvala, úspěch, osobní a kariéerní růst apod. Autoři vycházejí z Herzbergovy teorie motivace a Maslowovy pyramidy lidských potřeb a píší, že nejprve je nutné uspokojit potřeby nižší úrovně, až poté jsou motivačními faktory ty na vyšších úrovních, jako je např. právě potřeba uznání, funkčního postupu apod. Totéž uvádí i Šikýř (2014, s. 133) a doplňuje, že zaměstnavatel by se měl snažit o uvědomění si podstaty tohoto hierarchického uspořádání lidských potřeb pro zajištění efektivního odměňování a motivace zaměstnanců.

¹ Autoři Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 203) a Tomší (2008, s. 219) ve svých publikacích přináší totožný výčet jako Horváthová a Čopíková (2014, s. 1), pouze ho doplňují o požadavek o efektivní řízení mzdových nákladů, jinak mezi autory panuje shoda.

Většina autorů klade ve svých definicích velký důraz na spravedlivé a odpovídající odměňování zaměstnanců vzhledem k jejich pracovnímu výkonu a celkovému přínosu pro organizaci. Tomší (2008, s. 219) poukazuje i na další, velmi důležité aspekty. Jedná se o stanovení cílů a východisek, kterých má být odměňovacím systémem dosaženo, a o sladění očekávání všech zúčastněných osob, tzn. níže postavených zaměstnanců, vedoucích zaměstnanců, manažerů, vlastníků organizace apod., to vše s ohledem na soulad mzdových výdajů s obchodní i ekonomickou situací organizace. Synek a kol. (2000, s. 222) píše, že organizace chce prostřednictvím své mzdové politiky dosáhnout mimo již zmíněných cílů ještě získávání kvalifikovaných zaměstnanců.

Prostřednictvím mzdového systému by mělo docházet k plnění samotné funkce odměňování. „Mzdovým systémem (soustavou) se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu“ Tomší (2008, s. 214). Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 201) píše, že se jedná o „soubor nástrojů, pravidel, metod a forem, jejichž prostřednictvím organizace zabezpečuje poskytování mezd svým pracovníkům“. Tvorba mzdového systému organizace nepodléhá žádnému obecně závaznému právnímu předpisu, nejčastěji bývá předmětem smluvního ujednání či „předmětem úpravy ve vnitřním předpise organizace.“ (Němec, Bucman a Šikýř 2008, s. 202). Organizace je ale povinna dodržovat zásady poskytování mezd, které jsou stanoveny zákoníkem práce a dalšími právními předpisy (Němec, Bucman a Šikýř, 2008, s. 202).

Shrnutí

Některé definice odměňování jsou velmi stručné a obecné, jiné jsou rozsáhlé a již obsahují konkrétní výčet možných forem odměňování a zdůrazňují také důležitost motivace. Všechny se ale shodují v tom, že odměňování je souborem odměn, které organizace poskytuje svým zaměstnancům výměnou za odvádění sjednané práce s cílem stanovit výši této odměny takovým způsobem, aby byla pro zaměstnance spravedlivá a motivační vzhledem k její náročnosti a také k výši mzdové hladiny na trhu práce. Odměňování je třeba chápat nejen ve smyslu poskytování peněžní odměny za odvedenou práci, ale i poskytování nepeněžních forem odměňování. Odměňování zaměstnanců vychází z nastaveného mzdového systému organizace, který je popsán v následující 3. kapitole.

3 Mzdový systém

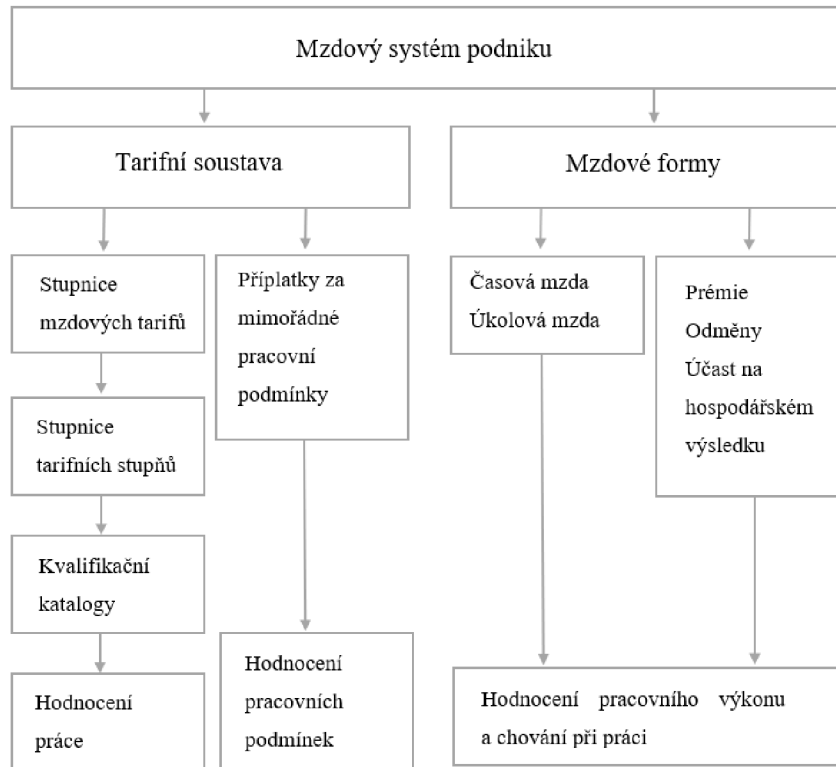
Mzdový systém je „*soubor nástrojů, pravidel, metod a forem*“, prostřednictvím kterých je zaměstnanci poskytována mzda (Brůha a kol. 2018, s. 179). Tomší (2008, s. 214) chápe mzdový systém jako „*souhrn podmínek podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu.*“ Synek a Kislingerová (2010, s. 234) definují mzdový systém jako nástroj „*personálního řízení k realizaci podnikové strategie.*“ S tím souhlasí i autoři Marques, Jirásek a kol. (2009, s. 141), kteří píší, že je třeba na mzdový systém nahlížet a tvořit ho s ohledem na celkovou strategii organizace. Mzdový systém musí být v souladu se stanovenými cíli, to znamená, že musí být odměňováno takové chování, které přispívá k dosažení strategických cílů organizace.

Dle Dudy (2008, s. 95) by mzdový systém měl být pro zaměstnance motivační a spravedlivý, měl by odrážet zaměstnancovo vkládané úsilí a měl by být srovnatelný s výší odměny poskytované na trhu práce. Duda zároveň zdůrazňuje, že je velmi důležité, aby byl mzdový systém organizace jasný a snadno pochopitelný. Stejný výčet toho, jaký by mzdový systém měl být, ve své publikaci uvádí i Dvořáková a kol. (2012, s. 309) a doplňuje, že jsou tyto faktory mzdového systému nezbytné pro naplnění cílů mzdové politiky, kterými rozumí:

- získat kvalitní a kvalifikované zaměstnance
- motivovat zaměstnance k optimálnímu pracovnímu výkonu
- zajistit adekvátní poměr mezi mzdovými náklady a dosažované produktivity práce v organizaci
- poskytovat mzdu v adekvátní výši s ohledem na aktuální stav výše mezd na trhu práce

Mzdový systém se dle Dudy (2008, s. 97) může skládat z mzdových forem a z tarifní soustavy. Schéma mzdového systému organizace zobrazuje obrázek 1– Schéma mzdového systému organizace. Tarifní soustavu tvoří tarifní stupnice a příplatky za mimořádné pracovní podmínky. Tvorba tarifní stupnice vychází z hodnocení práce a příplatky za mimořádné podmínky vycházejí z hodnocení těchto podmínek. Mzdové formy jsou členěny na základní a doplňkové. Do základních patří časová a úkolová mzda, do doplňkových pak prémie, odměny, účast na hospodářském výsledku apod.

Obr. 1: Schéma mzdového systému organizace



Zdroj: Synek a kol. 2000, s. 226

3.1 Mzda

Mzdu definuje zákoník práce jako „peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak“. (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce §109, odst. 2). „Až na výjimky náleží mzda zaměstnancům v pracovním poměru s podnikatelskými subjekty“ (Brůha a kol. 2018, s. 176).

Dle Šikýře (2014, s. 118-121) je mzda zaměstnanci poskytována dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, to znamená podle složitosti pracovních činností, vzdělání a praktických dovedností, podle míry odpovědnosti za škody, dle fyzické a duševní zátěže, podle dosahovaného pracovního výkonu, který zahrnuje výsledky práce a chování.

Mzda zaměstnance se zpravidla skládá z pevné a pohyblivé složky mzdy. Pevná (zaručená) složka mzdy zaměstnanci náleží za standardní pracovní výkon, většinou je to tarifní mzda a příplatky ke mzdě. Tarifní mzda je určena mzdovým tarifem, který odměňuje hodnotu práce. Pohyblivá (nezaručená) složka mzdy odměňuje nadstandardní pracovní výkon (Němec, Bucman a Šikýř 2008, s. 202).

Mzda přitom nesmí být nižší než stanovená minimální mzda, resp. minimální hodnota mzdových tarifů (Urban 2013, s. 80). „*Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovně-právním vztahu podle § 3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.*“ (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce §111, odst. 1).

Účelem stanovení úrovně minimální mzdy je snaha o ochranu zaměstnance a o zajištění takového příjmu, kdy je zaměstnanec schopen uspokojit základní životní potřeby (Tomší 2008, s. 34). S účinností 1. ledna 2020 se úroveň minimální mzdy pro stanovenou pracovní dobu 40 hodin týdně zvýšila z původních 79,80 Kč za hodinu na 87,30 za hodinu a z původních 13 350 Kč za měsíc na 14 600 Kč za měsíc (Nařízení vlády č. 347/2019 Sb.).

Zaručená mzda je zákoníkem práce definována jako „*mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru.*“ (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce §112, odst. 1). Přičemž nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než minimální mzda (Tomší 2008, s. 49).

„*Nejnižší úrovně zaručené mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací, zařazených do 8 skupin...*“ (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.). S účinností od 1. ledna 2020 se minimální úroveň zaručené mzdy zvýšila, aktuální hodnoty jsou zobrazeny v tabulce 1 – Nejnižší úroveň zaručené mzdy pro rok 2020.

Tab. 1: Nejnižší úroveň zaručené mzdy pro rok 2020

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč za hodinu	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč za měsíc
1.	87,3	14 600
2.	96,3	16 100
3.	106,4	17 800
4.	117,4	19 600
5.	129,7	21 700
6.	143,2	24 000
7.	158,1	26 500
8.	174,6	29 200

Zdroj: Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

3.2 Mzdová spravedlnost a mzdová diferenciac

Mzdová diferenciac spočívá v poskytování mzdy zaměstnancům za odvedenou práci, kdy je mzda diferenciována dle míry složitosti, namáhavosti, odpovědnosti práce, pracovní výkonnosti, dosažených pracovních výsledků i dle obtížnosti pracovních podmínek (Němec, Bucman a Šikýř 2008, s. 202). Synek a kol. (2000, s. 222) upozorňují na skutečnost, že „míra diferenciac ve mzdách je důležitou informací o stimulační účinnosti mzdy“. Pokud mzda zaměstnance klesne pod adekvátní a žádoucí úroveň, přestane plnit svou motivační funkci a u zaměstnanců pak může dojít ke snížení výkonu a jiným nežádaným jevům. Rovněž upozorňují na to, že spravedlivé odměňování ovlivňuje celkovou spokojenost zaměstnanců s organizací. S tímto tvrzením souhlasí i Dvořáková a kol. (2012, s. 307) a píší, že by měl zaměstnavatel pravidelně provádět průzkumy týkající se mezd a vhodně na zjištěné výsledky průzkumů reagovat.

Organizace, které na spravedlnost odměňování kladou velký důraz, mohou využívat mzdovou strukturu, která vychází z hodnocení prací. Do mzdových tarifních stupňů či tříd jsou řazeny jednotlivé práce dle náročnosti, obtížnosti, složitosti i tržního ohodnocení.

Motivací k tvorbě relativně stálé mzdové struktury může být také snaha o nižší administrativní náročnost a snazší a přehlednější plánování mzdových nákladů. Zejména se to týká větších organizací, které zaměstnávají zaměstnance na různých pracovních pozicích (Urban 2017, s. 120).

3.3 Mzdotvorné faktory

„Mzdový systém je ve středně velkých a velkých firmách zpracován tak, aby byly specifikovány a oceněny mzdotvorné faktory, kterými jsou: hodnota práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a chování při práci, tržní cena práce.“ (Duda 2008, s. 96). Koubek ve své publikaci přináší obsáhlý výčet faktorů, které by měly být při odměňování zohledněny. Jedná se např. o dovednosti zaměstnance, duševní zátěž, fyzické požadavky na zaměstnance, obtížnost práce, odpovědnost, pracovní podmínky, rizikovitost práce, stresovitost práce, vzdělání atd. Tyto faktory lze shrnout do několika skupin, na jejichž výčtu se autoři shodují (Koubek 2011, s. 162-163). Mzdotvornými faktory tedy rozumíme hodnotu práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a cenu práce (Synek a Kislingerová 2010, s. 235). Jejich vztah se složkami mzdy je zobrazen v obrázku 2– Vztah mezi mzdotvornými faktory a složkami mzdy a stručně popsán níže.

Hodnota práce je určena mírou složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce v porovnání s ostatními pracemi v organizaci a je určena prostřednictvím metod hodnocení práce. Hodnota práce je pak vyjádřena pořadím, bodovým ohodnocením nebo tarifním stupněm, který je oceňován mzdovým tarifem (Šikýř 2014, s. 120).

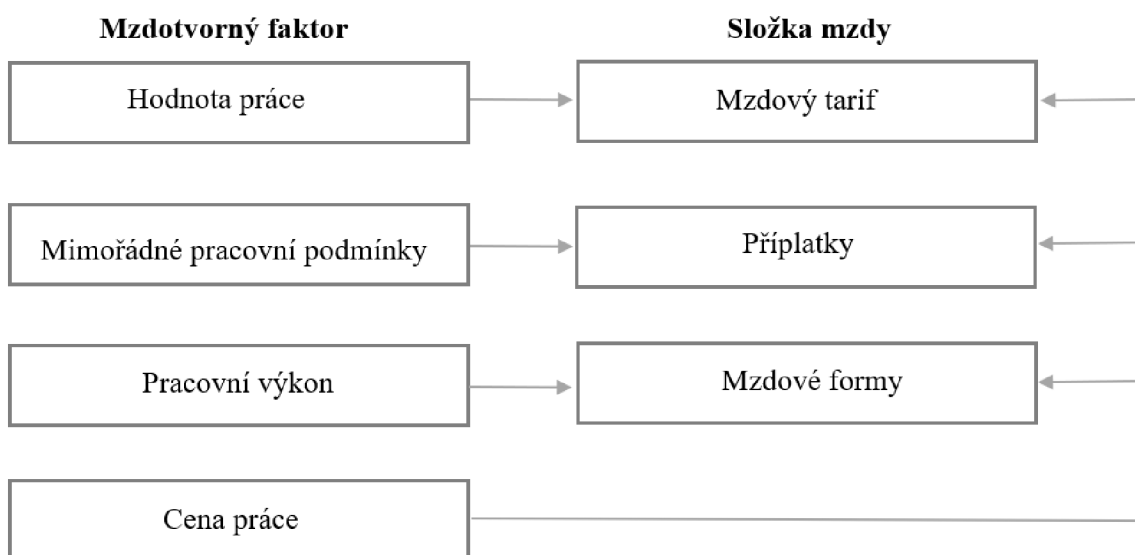
Mimořádnými pracovními podmínkami může být práce v noci, práce přesčas, rozvržení pracovní doby do víkendů či státních svátků (Šikýř 2014, s. 120) nebo působení negativních vlivů pracovního prostředí, např. hluchost a prašnost (Duda 2008, s. 97). Synek a Kislingerová (2010, s. 236) tento výčet ještě doplňují o negativní vlivy pracovních postupů ovlivňující zdraví zaměstnance a jeho bezpečnost. Zaměstnanci za práci za těchto mimořádných podmínek náleží příplatky, které jsou určeny procentuálně z mzdového tarifu, průměrné mzdy či absolutní částkou v Kč za hodinu.

K dosahování nadstandardního pracovního výkonu jsou zaměstnanci stimulováni příslibem pohyblivé složky mzdy, ta je určena mzdovou formou. Může se jednat o osobní ohodnocení, provize nebo prémie. Za standardní pracovní výkon zaměstnanci náležejí sjednaná časová či úkolová mzda. (Šikýř 2014, s. 122).

Poslední mzdovotvorný faktor, cena práce, je kombinací nabídky a poptávky na trhu práce (Synek a Kislingerová 2010, s. 237).

„Uplatňování tzv. mzdovotvorných faktorů směřuje ke stanovení jednotlivých složek mzdy pracovníka.“ (Němec, Bucman a Šikýř, 2008, s. 204).

Obr. 2: Vztah mezi mzdovotvornými faktory a složkami mzdy



Zdroj: vlastní zpracování dle Synek a Kislingerová (2010, s. 235)

Shrnutí

Mzdovým systémem se rozumí soubor metod, prostřednictvím kterých organizace poskytuje svým zaměstnancům mzdu. Mzdový systém organizace tvoří tarifní soustava a mzdové formy, které jsou v práci popsány v dalších kapitolách. Tarifní soustava se skládá z tarifní stupnice a příplatků ke mzdě za mimořádné pracovní podmínky. Mzdové formy se dělí na základní (tj. časová a úkolová mzda) a doplňkové mzdové formy (tj. prémie, odměny, účast na hospodářském výsledku). Mzdový systém by měl být přehledný, spravedlivý a motivační, zároveň by měl být v souladu s podnikovou strategií. Je zpracován takovým způsobem, aby byly oceněny všechny mzdovotvorné faktory, tj. hodnota práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a cena práce. Hodnota práce vychází z hodnocení prací a je oceněna mzdovým tarifem. Mimořádné pracovní podmínky vycházejí z hodnocení těchto podmínek a jsou odměněny příplatky ke mzdě. Odváděný pracovní výkon je oceněn základními a doplňkovými mzdovými formami. Cena práce vychází z aktuální nabídky a poptávky na trhu práce. V kapitole 4 budou představeny jednotlivé mzdové formy, v kapitole 7 pak tarifní soustava. Protože tvorbu tarifní stupnice předchází hodnocení prací, bude popsáno již v kapitole 6. Pro hodnocení prací je třeba provést analýzu pracovního místa a získat tak popis a specifikace pracovního místa, což je předmětem 5. kapitoly.

4 Mzdové formy

Mzdové formy slouží k ocenění výsledků práce, pracovního výkonu a pracovního chování zaměstnanců, jsou sjednány pracovní či kolektivní smlouvou nebo jsou vymezeny vnitřním mzdovým předpisem (Toth 2010, s. 300). Velmi podobnou definici přináší i Dvořáková a kol. (2012, s. 319) a dodávají, že mzdové formy slouží nejen k ocenění a odměnění pracovního výkonu, ale také stimulují k jeho zvýšení jak zaměstnance jako jednotlivce, tak celé pracovní kolektivy. Protože klasifikace a aplikace mzdových forem není upravena žádným zákonem, může zaměstnavatel aplikovat vlastní mzdové formy dle své strategie odměňování. Samozřejmě za předpokladu dodržování zásad odměňování, které jsou stanoveny zákoníkem práce a prováděcími předpisy (Šikýř 2014, s. 118).

Mzdové formy jsou v publikacích nejčastěji členěny na základní a doplňkové (Dvořáková a kol. 2012, s. 320). Základní mzdové formy tvoří časová a úkolová mzda, jedná se o základní a hlavní část odměny za odvedenou práci zaměstnance (Synek a kol. 2000, s. 268). Doplňkové mzdové formy odměňují individuální či kolektivní výkon zaměstnanců, mohou být vypláceny pravidelně po určitých časových intervalech či jednorázově (Duda 2008, s. 106). Do doplňkových mzdových forem se řadí provize, prémie, osobní ohodnocení a účast na výsledcích (Šikýř 2014, s. 119), do této kategorie ještě autoři Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 209) řadí bonus.

Využívání mzdových forem může mít několik cílů, je to například stimulace ke kvalitnímu plnění zadaných úkolů, stimulace k zvýšenému pracovnímu výkonu nebo získávání a udržení kvalitních zaměstnanců (Dvořáková a kol. 2012, s. 319).

4.1 Časová mzda

Časová mzda je základní mzdovou formou, která se stanovuje v podobě hodinové, týdenní, či měsíční částky. Zaměstnanec, který je odměňován hodinovou mzdou, obdrží mzdu v takové výši, která se rovná počtu skutečně odpracovaných hodin násobených hodinovým mzdovým tarifem.

Zaměstnanec, který je odměňován měsíční mzdou, obdrží mzdu za odpracování celého měsíce. Poměrná část měsíční mzdy náleží zaměstnanci v případě, že neodpracuje celý měsíc (Šikýř 2014, s. 119). Hodinový mzdový tarif je často využíván u manuálně pracujících zaměstnanců, zatímco měsíční mzdový tarif u nemanuálních prací (Němec, Bucman a Šikýř 2008, s. 208).

Na výhodách i nevýhodách této formy odměňování se autoři shodují. Mezi výhody této formy Koubek (2011, s. 170) řadí jednoduchost a administrativní i finanční nenáročnost, snadné plánování mzdových nákladů a méně nespokojenosti ze strany zaměstnanců, než v případě takové formy odměny, která je odvozena od výkonu. Odpracovaná doba je velmi snadno měřitelná. Nevýhodu představuje to, že zaměstnanec tolik nemotivuje k vyšší produktivitě a kvalitě odvedené práce. Horší zaměstnanci jsou odměňováni stejně jako ti dobří, tato forma odměňování tedy vyžaduje důraznější kontrolu zaměstnanců.

Výhodu z pohledu zaměstnance lze vidět v jistotě určité výše mzdy, jelikož není nijak závislá na pracovním výkonu, na ekonomických výsledcích a aktuální situaci organizace. To je z pohledu organizace ale spíše nevýhoda, jelikož zaměstnanec není motivován odvádět kvalitnější práci a vyšší výkon. Z těchto důvodů je časová mzda často doplňována další mzdovou formou – např. prémie, odměnou, bonusem apod. (Brůha a kol. 2018, s. 183).

4.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je zpravidla používána pro odměňování zaměstnanců ve výrobě, tedy u manuálních prací. Zaměstnanec je odměňován určitou částkou za každou jednotku práce, kterou vykoná (Šikýř 2014, s. 119). Celková mzda je tak závislá na jeho výkonu vyjádřeného v normohodinách či kusech, což zaměstnance motivuje k vyšší produktivitě (Dvořáková a kol. 2012, s. 321).

To ale nepředstavuje pouze výhodu, někteří zaměstnanci mohou v rámci úspory času a snahy o dosažení co nejvyššího pracovního výkonu, a tedy i mzdy, svou práci odvádět až příliš rychle, nepečlivě, mohou se odklánět od stanoveného pracovního postupu nebo nevhodně využívat zdroje, což může vést nejen ke snížené kvalitě výrobku, ale i k dalším negativním jevům (Koubek 2011, s. 175).

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 321) je nutné předem určit výkonové normy, které musí být zaměstnancům známy před zahájením pracovního výkonu, dále je třeba určit pracovní a technologický postup. Tento výčet ještě doplňuje Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 209) o nutnost zabezpečení plynulého přísunu potřebného technického vybavení, materiálu a surovin, pravidelné kontroly odvedené práce, dodržování stanoveného pracovního postupu a také předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

4.3 Provize

Provize je velmi motivační formou mzdy, nejčastěji je využívána v oblasti obchodu a služeb, kde je výše mzdy zaměstnance závislá na prodeji zboží či služeb a pracovní výkon je zaměstnancem ovlivnitelný (Dvořáková a kol. 2012, s. 322-323). Provize může být vypočtena procentem z tržeb, zisku, nebo pevnou částkou za jednotku prodeje. Výhodou této formy je motivace zaměstnanců k vyššímu výkonu, nevýhodou může představovat stres a strach z absence jistoty výdělku (Šikýř 2014, s. 119). Ačkoli je provize řazena mezi doplňkovou formu mzdy, někdy může být jedinou (nezaručenou) složkou celkové mzdy, taková situace je pak pro zaměstnance velmi stresující a může vést k nižší spokojenosti nebo až k fluktuaci (Němec, Bucman a Šikýř 2008, s. 209).

4.4 Prémie

Prémie je doplňková mzdová forma a nejčastěji bývá poskytována k časové či úkolové mzdě. Prémie mohou být zaměstnanci vypláceny jednorázově nebo pravidelně, individuálně či skupinově a oceňují mimořádný výkon, iniciativu, vynikající plnění pracovních úkolů, věrnost apod. (Koubek 2011, s. 183).

Synek a kol. (2000, s. 227) doplňují, že by se prémie měla poskytovat za měřitelné výsledky práce. Dle Armstronga (1999, s. 595) je to např. objem výroby či prodeje. Tento cíl je vždy předem jasně stanoven a prémie má zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu. Dvořáková a kol. (2012, s. 322) upozorňují na to, že prémie působí motivačně, jsou-li předem stanoveny tzv. zásady prémiování, tím se rozumí např. ukazatele prémiování, prémiové základy (tj. z čeho je prémie vypočtena), období prémiování, prémiové sazby atd.

4.5 Osobní ohodnocení

Účelem osobního ohodnocení je motivovat zaměstnance k výkonu sjednané práce a požadovaného výkonu. Je stanovováno manažerem na základě pravidelného hodnocení zaměstnance (Šikýř 2014, s. 120). Toto hodnocení zahrnuje kvalitu a množství odvedené práce, schopnosti zaměstnance apod. (Dvořáková a kol. 2012, s. 322).

4.6 Účast na výsledcích a bonus

Zaměstnanci je poskytnuta tato forma mzdy za přínos k dosažení hospodářských výsledků, většinou ve větších organizacích. Zaměstnance má motivovat k vyššímu výkonu a loajalitě, zatím se ale tento druh doplňkové mzdy neprojevil jako významný stimul, pravděpodobně z důvodu nízkého podílu na roční mzdě (Dvořáková a kol. 2012, s. 324).

Bonus je vyplácen za dosažení mimořádných výsledků a stanovených cílů jednotlivým zaměstnancům jako individuální bonus, nebo skupinám zaměstnanců jako skupinový bonus (Němec, Bucman a Šikýř 2008, s. 209).

Mezi další doplňkové mzdové formy Koubek (2011, s. 185) řadí například:

- třináctý plat
- příspěvek na dovolenou
- náborový příspěvek
- vánoční příspěvek
- odměnu za zvýšení kvalifikace
- ...

Shrnutí

Pracovní výkon zaměstnanců je odměňován prostřednictvím mzdových forem, které zároveň také slouží k stimulaci k adekvátnímu plnění pracovních úkolů a také k oslovení potenciálních uchazečů a udržení si kvalitních zaměstnanců. Mzdové formy jsou nejčastěji členěny na základní, které náleží za odvedenou práci všem zaměstnancům, a doplňkové mzdové formy, které jsou poskytovány za nadstandardní pracovní výkon, při významných výročích či příležitostech apod. Základní mzdovou formou je časová a úkolová mzda. Časová mzda může být hodinová, týdenní či měsíční a zaměstnanec je odměňován dle doby, kterou odpracoval. Úkolová mzda, typická pro manuální práce, odměňuje množství odvedené práce. Doplňkovými mzdovými formami se pak rozumí provize, prémie, osobní ohodnocení atd.

5 Analýza, popis a specifikace pracovního místa

Analýza pracovního místa, jejímž výstupem je popis pracovního místa, je velmi důležitým procesem a je využívána v několika oblastech řízení lidských zdrojů. Slouží například k plánování potřeby zaměstnanců, k výběru vhodných uchazečů, k plánování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, případnému přemístění zaměstnanců a také hraje velmi důležitou roli v oblasti hodnocení práce, což je základem pro stanovení vhodného systému odměňování zaměstnanců (Brůha a kol. 2018, s. 86).

5.1 Analýza pracovního místa

Bussin a Diez (2017, s. 37) analýzou pracovního místa rozumí důkladné zkoumání pracovního místa jeho rozčleněním na jednotlivé úkoly, hlavní a vedlejší funkce, procesy, operace apod. Marques a Jirásek (2009, s. 198) ji definují jako „*systematický proces sběru a zpracování všech údajů vztahujících se k charakteristickým rysům určitého pracovního místa. Výsledkem je popis a specifikace pracovního místa*“. Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 4) analýzou pracovního místa rozumí systematický proces, jehož předmětem je získat a hodnotit údaje o daném pracovním místě, znázornit práci na daném pracovním místě a podat informace o požadavcích a nárocích, které jsou na zaměstnance působícího na dané pozici kladeny. Výstupem by měly být dostatečně podrobné informace o úkolech, pracovních činnostech, míře a druhu odpovědnosti, vazbách daného pracovního místa na jiná oddělení atd.

Analýzu pracovního místa definuje Armstrong (1999, s. 209) jako „*proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce...*“ Koubek (2011, s. 44) definuje analýzu pracovních míst jako „*zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst*“, přičemž cílem tohoto procesu je zpracování zjištěných informací v podobě popisu pracovního místa. Ten pak slouží jako základ pro vypracování specifikace pracovního místa, tedy stanovení požadavků kladených pracovním místem na zaměstnance.

Koubek (2015, s. 71-73) člení analýzu pracovních míst na dvě hlavní oblasti – na otázky týkající se pracovních úkolů a pracovních podmínek a na otázky týkající se zaměstnance. V rámci první skupiny by měly být zodpovězeny otázky týkající se názvu pracovního místa, organizačního začlenění, odpovědnosti, úkolů a povinností náležejících pracovnímu místu (jaké metody, nástroje a materiály jsou využívány, jaké pracovní postupy se aplikují, jaký je účel těchto úkolů a povinností, na jakém pracovišti a jak často mají být vykonávány apod.) Dále pak otázky týkající se očekávaného pracovního výkonu a fyzikálních (teplota, nebezpečí, hluk), sociálních (izolace od ostatních zaměstnanců, vliv výkonu práce na osobní život zaměstnance) a platových (mzda, odměny, prémie) pracovních podmínek. Otázky týkající se zaměstnance pak řeší fyzické požadavky (síla, manuální zručnost, zdraví), duševní požadavky na zaměstnance (inteligence, jazykové znalosti, komunikační dovednosti, organizační schopnosti apod.). Řadí se sem i úroveň vzdělání a délka praxe požadovaná pro výkon práce, pracovní zkušenosti získané působením na obdobném pracovním místě a charakteristiky osobnosti, tj. schopnost vést pracovní tým, pracovat bez dozoru apod.

5.2 Popis a specifikace pracovního místa

Výstupem analýzy pracovního místa je popis a specifikace pracovního místa, který by měl poskytovat základní informace o pracovním místě, např. účel pracovního místa, co by mělo být jeho výstupem, jaké úkoly a povinnosti náleží pracovnímu místu, jaká je míra odpovědnosti zaměstnance, rozsah jeho pravomocí a vymezení, za jaké výstupy zodpovídá. Dále kritéria a ukazatele výkonnosti, organizační zařazení pracovního místa v podniku, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnance, jeho kariérního postupu a také informace o pracovních podmínkách apod. (Armstrong 2002, s. 302-303). Bussin a Diez (2017, s. 37) definují popis pracovního místa jako výstup analýzy pracovního místa, kdy je pracovní místo popsáno. Specifikace pracovního místa pak chápou jako soubor znalostí, schopností, dovedností, zkušeností apod., které jsou pracovním místem požadovány.

Popis a specifikace pracovního místa může mít dle Koubka (2007, s. 73-74) následující strukturu:

- název pracovního místa
- číslo klasifikace zaměstnání
- kvalifikační třída
- charakteristika práce
- povinnosti
- vybavení
- bezprostředně nadřízená funkce
- vztah k ostatním pracovním místům
- pracovní podmínky
- rizika
- stupeň dosaženého vzdělání
- požadovaná praxe
- duševní požadavky a charakteristiky osobnosti
- fyzické požadavky
- datum zpracování
- zpracoval(a)

Metody získávání informací o pracovních místech

Mezi autory ve výčtu metod získávání informací o pracovních místech nedochází k rozporu, nejčastěji jmenovanými metodami jsou rozhovory, dotazníky a pozorování (Koubek 2015, s. 77-78). Rozhovory a pozorování uvádí i Kocianová (2010, s. 45-47), totožný výčet přináší i Armstrong (2002, s. 309), který navíc uvádí ještě metodu popisu prováděného zaměstnancem, deníky a záznamníky a hierarchickou analýzu úkolu. Dvořáková a kol. (2012, s. 143) uvádí analýzu dokumentů souvisejících s pracovními místy, jedná se např. pracovní postupy, organizační strukturu, již existující popisy pracovních míst apod. Dále uvádí metodu vlastního výkonu práce analytikem a stejně jako výše jmenovaní autoři i pozorování, dotazník a rozhovor. Brůha a kol. (2018, s. 86-87) rovněž jmenují metodu studia příslušných podnikových dokumentů, pozorování, rozhovory a dotazníkové šetření. Poslední tři metody jsou stručně popsány níže.

Rozhovory

Rozhovor osoby, jež má analyzovat pracovní místo, je realizován se zaměstnancem, který na daném pracovním místě působí, případně působil dříve, s bezprostředním nadřízeným, nebo s expertem, který dobře zná povahu práce daného pracovního místa. Rozhovor může být pojat jako strukturovaný, nestrukturovaný, nebo hromadný. Strukturovaný rozhovor má předem stanovené otázky a body, které je nutné dodržet, díky tomu jsou zjištěny všechny potřebné aspekty práce. Jeho příprava je ale časově náročná. Nestrukturovaný rozhovor má stanoveny cíle a klíčové informace, které je třeba získat, ale jinak probíhá volně. Není tak náročný na přípravu a umožňuje získat některé informace, které strukturovaným rozhovorem nemusí být zjištěny. Rozhovor tohoto typu ale klade vyšší nároky na tazatele, který musí analyzovanou práci dobře znát, aby byly kladeny vhodné otázky, které zajistí odpovídající kvalitu analýzy (Koubek, 2000, s. 129-130). Dle Armstronga (2002, s. 304) by měly být uvedeny údaje o pracovním místě, jako je jeho název, název pracovního místa bezprostředního nadřízeného a podřízeného zaměstnance či zaměstnanců, stručný popis účelu pracovního místa a seznam pracovních úkolů a povinností apod.

Dotazníky

Dotazníky je vhodné využít pro analýzu většího počtu pracovních míst a také s cílem ušetření časových a finančních nákladů. Dotazníky mohou obsahovat podobné otázky jako ty vytvářené pro strukturovaný rozhovor. Pro získání relevantních informací je velmi vhodné provést pilotní výzkum, prostřednictvím kterého mohou být objeveny a následně odstraněny možné nedostatky, které by vedly k nepřesné analýze nebo k jejímu zkreslení. Nevýhodu dotazníků lze spatřovat v náročnosti zpracování a vyhodnocení, problematická může být také nedostatečná schopnost zaměstnanců písemně popsat svou práci (Armstrong, 1999, s. 216).

Pozorování

Pozorování spočívá ve sledování zaměstnance při jeho práci a zaznamenávání všech důležitých údajů, jako je popis toho, jakou práci, jakým způsobem a jakými pracovními postupy vykonává, jak jsou jednotlivé pracovní úkony časově náročné, za jakých pracovních podmínek práci vykonává, pomocí jakých pomůcek apod. Tyto údaje jsou zaznamenávány do předem připraveného záznamového archu. Nevýhodou pozorování je jeho časová náročnost a je problematické ho využít u pracovních míst, kde výkon práce zahrnuje obtížně pozorovatelné, např. duševní činnosti (Kocianová 2010, s. 47). Koubek (2000, s. 129) s výše uvedeným souhlasí a doplňuje, že zaměstnanec může s vědomím, že je jeho pracovní výkon předmětem pozorování, práci vykonávat jiným způsobem než obvykle.

Shrnutí

Analýza pracovního místa je proces shromažďování a analyzování informací o pracovním místě, jehož výstupem je popis a specifikace pracovního místa. Ten je jedním ze základních potřebných dokumentů pro hodnocení práce. Obsahuje základní informace týkající se pracovního místa, jeho název, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pracovní úkoly a povinnosti, požadované výstupy, potřebné nástroje, materiál, informace o pracovních podmínkách apod. Dále informace týkající se zaměstnance působícího na pracovním místě, tj. požadovaná úroveň vzdělání, délka praxe, manuální zručnost, komunikační dovednosti apod. Mezi základní metody získávání informací je řazen strukturovaný, nestrukturovaný či hromadný rozhovor, dotazník a pozorování. Analýza pracovního místa a vytvořený popis a specifikace pracovního místa je základem pro hodnocení práce, což je předmětem následující kapitoly.

6 Hodnocení práce

Hodnocení práce je nezbytnou součástí procesu odměňování zaměstnanců, poskytuje totiž nezbytný základ pro spravedlivé odměňování (Armstrong 2009, s. 136). Bussin a Diez (2017, s. 37) souhlasí a jako jednu z hlavních výhod hodnocení práce vidí poskytnutí logicky odstupňované hierarchie pracovních míst, což je základem pro nastavení konzistentního a spravedlivého odměňování. Dle Koubka je hodnocení práce takovým nástrojem, který zajišťuje, „*aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka...*“ (Koubek 2015, s. 292). Armstrong (2009, s. 136) popisuje hodnocení práce jako systematický proces, jehož podstatou je stanovení relativní hodnoty práce, na jejímž základě jsou poté stanoveny vnitřní mzdové relace. Je nezbytné zajistit spravedlivý systém odměňování a poskytovat stejnou odměnu za práci stejné hodnoty. Hodnocení práce „*poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/ platových stupňů (tříd) a struktur, pro zařazování prací/ pracovních míst do těchto struktur, pro řízení relací mezi pracemi/pracovními místy a odměnami...*“ (Armstrong 2009, s. 136).

Velmi podobným způsobem na hodnocení práce nahlíží i Synek a kol. (2000, s. 238), kteří ve své publikaci uvádějí, že cílem hodnocení práce je zajištění spravedlivého odměňování, tj. principu stejné mzdy za stejnou práci. Jde o identifikaci rozdílů v jednotlivých pracích v organizaci a ty na základě požadavků práce setřídít a zařadit do tarifních stupňů.

Dle Šikýře (2014, s. 121) slouží hodnocení práce k určení hodnoty práce, na jejímž základě jsou vymezeny tarifní stupně, ke kterým jsou přiřazeny mzdové tarify a následně je sestavena tarifní stupnice. Hodnota práce přitom vyjadřuje relativní míru odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce v porovnání s jinými pracemi v organizaci. Bussin a Diez (2017, s. 37) píší, že hodnocení práce přispívá mimo jiné k vývoji organizace, napomáhá zaměstnancům i vedení organizace lépe porozumět souvislostem mezi pracovními místy, přispívá k rozvoji dovedností zaměstnanců a vykresluje kariérní cesty v hierarchii organizace.

Armstrong a Baron (1995, s. 3) doplňují, že hodnocení práce napomáhá v eliminaci „chaosu“, který v rámci odměňování zaměstnanců v organizaci velmi pravděpodobně vzniká, je-li založen na subjektivním nesystematickém přístupu. Organizace, která svým zaměstnancům chce poskytovat spravedlivý, logický a koherentní systém odměňování, který je pro zaměstnance zároveň motivující, by neměla hodnocení práce opomíjet.

Sun a Luo (2013, s. 154) chápou hodnocení práce jako způsob, kterým je možné systematicky zatřídit jednotlivá pracovní místa v organizaci do interní tarifní stupnice. Výstupem je stanovení relativní důležitosti (hodnoty) jednotlivých prací a na tomto základě je možné potom sestavit pořadí prací. Na základě výsledků hodnocení práce je tak možné určit výši mzdového tarifu, který přísluší danému tarifnímu stupni a pracovním místům v něm obsažených. Tarifní stupeň by měl objektivně reflektovat relativní hodnotu pracovního místa, čímž by měla být zajištěna mzdová spravedlnost.

V definicích hodnocení práce panuje mezi českými i zahraničními autory shoda, a to jak v publikacích novějších, tak i v těch starších. Hodnocení práce autoři popisují jako klíčový systematický proces, který je předpokladem pro spravedlivé odměňování zaměstnanců, jež je pro spokojenost a motivaci velmi důležitý. Proto je pro organizaci více než vhodné se jím zabývat a investovat do něj. K rozporu nedochází ani v případě postupu hodnocení práce, který je popsán níže. V rámci jednotlivých metod dochází rovněž ke shodě, nicméně většina autorů např. Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 205), Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 334), Dvořáková a kol. (2007, s. 328) nebo Šikýř (2014, s. 121-122) v publikacích popisují především metodu bodovací, metodu pořadí a klasifikační metodu. Jeden z obsáhlejších výčtů metod hodnocení práce nabízí Koubek (2000, s. 359-369) a Armstrong (2007, s. 543-546).

Postup hodnocení prací

Postup hodnocení prací autoři popisují zpravidla ve dvou základních krocích. Nejprve jsou vybrané klíčové práce organizace popsány dle požadavků na zaměstnance, který na dané pracovní pozici působí, v druhém kroku je pak hodnota práce určena číselným vyjádřením vypracovaných popisů práce za pomoci bodů či stupňů (Synek a kol. 2000, s. 238).

Velmi obdobný, ale o něco obsáhlejší postup, nabízí ve své publikaci Dvořáková a kol. (2012, s. 313-314). V prvním kroku jsou vytvořené popisy a specifikace pracovních míst, které jsou získány pomocí analýzy pracovních míst. Analýzou rozumíme proces shromažďování a třídění informací o jednotlivých pracích, kterými jsou např. pracovní úkoly, pracovní postupy, organizační začlenění, pracovní podmínky a pomůcky apod. Výstupem prvního kroku je standardizovaný popis práce. Druhým krokem je převedení slovního popisu prací do kvantitativního vyjádření, což představuje vytvoření stupňů či řad, do kterých jsou práce zařazovány dle porovnání popisu práce a charakteristik stupňů.

Armstrong (2002, s. 584) upozorňuje na to, že aby byl výstup hodnocení práce kvalitní, měla by si organizace na tento proces vyhradit dostatečné množství času. Hodnotící tým je totiž schopen denně ohodnotit a zařadit pouze omezené množství prací, konkrétně uvádí cca osm pracovních míst denně. Hodnotící tým může být mimo HR manažery doplněn také o externí analytiku a poradce.

Způsob, jakým jsou práce hodnoceny, závisí na výběru metody hodnocení práce. Mezi ty nejběžnější patří metody analytické (kvantitativní) hodnocení práce, neanalytické (nekvantitativní) hodnocení práce, tržní oceňování a metody založené na dovednostech nebo kompetenci (Armstrong 1999, s. 620).

Metody hodnocení prací:

- analytické (kvantitativní) metody hodnocení práce
- neanalytické (nekvantitativní, sumární) metody hodnocení práce
- tržní oceňování (Armstrong 2009, s. 139)
- metody založené na dovednostech nebo kompetenci (Armstrong 1999, s. 620)

6.1 Analytické metody hodnocení práce

Analytické metody hodnocení práce spočívají v porovnávání jednotlivých klíčových faktorů práce s faktory v určité stupnici. Použití těchto metod vyžaduje zohlednění a zvážení několika faktorů či charakteristik práce, což vede k vyšší objektivitě v hodnocení (Armstrong a Taylor 2015, s. 431). Mezi tyto metody se řadí bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání (Armstrong 1999, s. 611).

6.1.1 Bodovací metoda (metoda bodových stupňů)

Bodovací metoda je jednou z nejpoužívanějších metod hodnocení práce, jedná se o vytváření kvantitativních bodových stupnic pro jednotlivé typy prací – např. pro práci manažerů, specialistů, administrativních zaměstnanců, zaměstnanců ve výrobě atp. O zařazení jednotlivých prací do těchto bodových stupnic rozhoduje HR oddělení organizace (Koubek 2015, s. 294). Práce se rozčlení na faktory – požadavky, které pracovní místo na zaměstnance klade, jsou to např. požadavky na schopnosti, dovednosti, odpovědnost apod. Panuje zde předpoklad, že všechny tyto faktory, ač v různé míře, přísluší všem pracím, které mají být hodnoceny. (Armstrong 2009, s. 140). Gilbert (2012) chápe hodnotící faktory jako poptávku či požadavky pracovního místa na zaměstnance. Ke každému z faktorů je pak přidělen určitý počet bodů dle toho, v jaké míře je daný faktor v práci, která je hodnocena, obsažen. Výsledkem je bodové skóre, které je získáno součtem bodů jednotlivých faktorů, to pak představuje hodnotu práce (Armstrong 2009, s. 140).

Koubek (2000, s. 361) píše, že je pro každý typ práce v organizaci vybráno klíčové pracovní místo, od kterého se pak odvíjí hodnocení všech ostatních pracovních míst. Následuje volba důležitých faktorů, které Koubek označuje jako „placené faktory“, tzn. faktory, které jsou pro organizaci důležité a je ochotna za ně platit.

Faktory mají své subfaktory, které slouží k přesnějšímu popisu. Např. k faktoru dovednost lze přiřadit subfaktory znalost práce, zkušenost a iniciativa. Subfaktorům náleží stupně, které odrážejí jeho míru. Jako příklad Koubek uvádí subfaktor odpovědnost, přičemž první stupeň představuje odpovědnost za svou práci a čtvrtý stupeň odpovědnost za koordinaci skupin. Všem faktorům, subfaktorům i stupňům jsou pak přiděleny váhy, které znázorňují jejich důležitost (Koubek 2015, s. 294-295).

Sun a Luo (2013, s. 156) uvádí totožný postup a dodávají, že při využívání bodovací metody hodnocení práce je vhodné rozdělit všechna pracovní místa v organizaci do jednotlivých kategorií a určovat jejich faktory a subfaktory zvlášť.

Po stanovení klíčových faktorů a jejich subfaktorů uvádí navíc jako další krok sestavení modelu s hierarchicky uspořádanými subfaktory, které poskytují lepší přehlednost v případě většího počtu faktorů a subfaktorů. Po jejich stanovení je třeba určit váhy jednotlivých faktorů i subfaktorů, které reflektují jejich důležitost v kontextu hodnoty práce a na jejich základě je stanoveno bodové ohodnocení. (Sun a Luo 2013, s. 156)

Caruth a Handlogten (2001, s. 88) popisují bodovací metodu ve čtyřech základních krocích, kterými rozumí volbu hodnocených faktorů, jejich definování, definování jednotlivých stupňů vybraných faktorů a nakonec přiřazení vah a bodového ohodnocení každému faktoru. Píší, že je možné, ale ne nezbytné, definovat pro jednotlivé faktory i jejich subfaktory.

Armstrong (2015, s. 431) píše, že bodovací metoda je založena na tzv. faktorovém plánu, nebo také tzv. faktorovém schématu. Ten obsahuje výběr jednotlivých faktorů, které budou hodnoceny, hodnotící stupnici faktorů a váhy faktorů. Faktory se v pracích, které mají být předmětem hodnocení, vyskytují v různých úrovních, nejčastěji je definováno 5-6 úrovní. Počet faktorů není striktně předepsán, nicméně při příliš vysokém počtu faktorů může docházet k jejich překrývání, k obtížnosti vyhodnocení, přičemž přesnějšího hodnocení prací tím nemusí být dosaženo. Jako příklad typicky volených faktorů uvádí Koubek (2007, s. 296) znalosti a dovednosti, úsilí, odpovědnost, pracovní podmínky apod. Každé úrovni jednotlivých faktorů je stanoven určitý počet bodů. Protože byly faktory znalosti a dovednosti a odpovědnost vyhodnoceny jako důležitější, jejich maximální počet bodů je 120, u faktoru úsilí a pracovní podmínky je to 90 a u faktoru rozhodování 60.

Příklad faktorového plánu obsahující pouze faktory je zobrazen v tabulce 2 – Faktorový plán A. Faktorový plán obsahující faktory i subfaktory je pak zobrazen v tabulce 3 – Faktorový plán B.

Tab. 2: Faktorový plán A

Faktor↓ / Úroveň→	1	2	3	4	5	6
Znalosti a dovednosti	20	40	60	80	100	120
Odpovědnost	20	40	60	80	100	120
Úsilí	15	30	45	60	75	90
Pracovní podmínky	15	30	45	60	75	90
Rozhodování	10	20	30	40	50	60

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3: Faktorový plán B

Faktor	Maximum bodů	Subfaktory	Body přidělené jednotlivým úrovním					
			1.	2.	3.	4.	5.	6.
Znalosti a dovednosti	120	pracovní postupy	15	30	45	60	X	X
		délka praxe	15	30	45	60	X	X
Odpovědnost	120	za vlastní práci	15	30	45	60	X	X
		za práci jiných lidí	15	30	45	60	X	X
Úsilí	100	fyzické	10	20	30	40	50	X
		duševní	10	20	30	40	50	X
Pracovní podmínky	90	X	15	30	45	60	75	90
Rozhodování	60	X	10	20	30	40	50	60

Zdroj: vlastní zpracování dle (Koubek 2007, s. 296)

6.1.2 Metoda faktorového porovnávání

Metoda faktorového porovnávání (analytické porovnávání, nebo dle Koubka (2015, s. 297) metoda řad pořadí) je podobně jako metoda bodovací založena na určení klíčových prací a rozdělení těchto prací na faktory. Rozdíl oproti bodovací metodě spočívá v tom, že se faktory dále nedělí na subfaktory a stupně (Koubek 2015, s. 297). Hodnocené profily prací jsou porovnávány „s profily stupňů, pásem nebo úrovní, které byly analyzovány a popsány z hlediska těch samých faktorů hodnocení práce. Profily prací se následně porovnávají s profily stupňů, pásem nebo úrovní, aby se našla nejlepší shoda a tím nejvhodnější stupeň, pásmo nebo úroveň hodnocené práce.“ (Armstrong a Taylor 2015, s. 432).

Faktory neboli hodnotícími kritérii mohou být duševní a fyzické předpoklady, míra odpovědnosti a pracovní podmínky (Marques, Jirásek a kol. 2009, s. 151). Pokud je tímto způsobem hodnocen reprezentativní soubor dostatečně velkého počtu prací, lze tuto metodu využít pro zařazování prací do stupňů či úrovní (Armstrong a Taylor 2015, s. 432).

6.2 Neanalytické metody hodnocení práce

Neanalytické (sumární) metody hodnocení práce porovnávají jednotlivé práce jako celky, nezabývají se tedy faktory, které práce obsahují. Mezi nejznámější neanalytické metody se řadí klasifikační (katalogová) metoda, metoda pořadí prací a metoda párového porovnávání. Vnitřní benchmarking je pak Armstrongem označován spíše jako neanalytický přístup k hodnocení práce, než jako samostatná metoda (Armstrong 1999, s. 611).

6.2.1 Klasifikační (katalogová) metoda

Klasifikační metoda spočívá v porovnání práce, resp. popisu pracovního místa s jednotlivými popisy práce vytvořených tříd či stupňů. Třídy či stupně jsou tvořeny na základě rozdílů v určitých klíčových faktorech práce, jako jsou např. znalosti, dovednosti, míra odpovědnosti, pracovní podmínky a další (Koubek 2015, s. 294).

Práce, která má být hodnocena, je pak na základě tohoto porovnání zařazena do odpovídající třídy. Tato metoda je za předpokladu kvalitního zpracování popisu pracovního místa i jednotlivých tříd hodnocena jako přijatelná (ibid).

Dle Šikýře (2014, s. 121) klasifikační metoda spočívá v porovnávání práce jako celku s vytvořenou stupnicí prací, přičemž každému stupni náleží příklad typové práce a každý stupeň vyjadřuje různou míru odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce. Pokud má být do stupnice zařazena práce, která zatím nebyla hodnocena, porovná se daná práce s typovými pracemi a s jednotlivými stupni. Armstrong (1999, s. 613) však upozorňuje na nevhodnost využití této metody v případě hodnocení komplexních a složitých prací, které bude velmi obtížné, ne-li nemožné, zařadit do jedné třídy či stupně.

S tím souhlasí i Koubek (2000, s. 361), který dále píše, že je tato metoda ne zcela precizní, protože nehodnotí jednotlivé faktory práce a také proto, že je kvalita hodnocení závislá na popisech pracovních míst, jehož vypracování musí být precizní a přesné.

6.2.2 Metoda pořadí prací

Tato metoda se řadí mezi ty jednodušší a v praxi se nyní téměř nevyužívá. Spočívá v seřazení pracovních míst dle obtížnosti od těch nejméně obtížných po nejobtížnější. Tato metoda ale není příliš přesná, protože zohledňuje pouze pořadí pracovních pozic dle obtížnosti, ale nehledí na jednotlivé rozdíly, a tak není schopna poskytnout kvalitní základnu pro převedení do mzdového tarifu. Bývá také zpochybňována pro svou možnost subjektivního posouzení (Koubek 2015, s. 294).

6.2.3 Metoda párového porovnávání

Metoda párového porovnávání spočívá v porovnávání prací jako celku. Každá jednotlivá pracovní pozice je porovnávána s jinou pracovní pozicí v organizaci. Výstupem tohoto porovnání je přidělení určitého počtu bodů oběma pozicím. Pozici, která je vyhodnocena jako významnější, budou připsány 2 body, méně významné 0 bodů a v případě, že jsou obě pozice vyhodnoceny jako stejně významné, obdrží obě po jednom bodu (Armstrong 2009, s. 144).

Po porovnání všech možných kombinací jsou body sečteny a na základě jejich počtu je vytvořeno pořadí prací. Této metodě je ale vytýkána absence standardů potřebných pro určení relativní hodnoty práce (ibid).

6.2.4 Vnitřní benchmarking

Vnitřní benchmarking neboli neanalytické porovnávání je přístupem v hodnocení práce, které opět spočívá v porovnávání jedné práce jako celku, v tomto případě s jinou, vzorovou, již vhodně zařazenou a odměňovanou prací v organizaci. Na tomto základě je pak hodnocená práce zařazena do stejného stupně jako zmiňovaná vzorová práce (Armstrong 2009, s. 144).

6.3 Tržní oceňování

Tržní oceňování spočívá v porovnávání mzdových sazeb organizace se mzdovými sazbami na trhu práce. Ačkoli tato metoda pracuje s reálnými čísly na trhu práce, jedním z problémů je fakt, že sběr údajů o mzdových sazbách veškerých pracovních pozic v organizaci je velmi obtížný, zvláště pak, jedná-li se o specializované práce a o pracovní pozice klíčových zaměstnanců organizace. Tento způsob hodnocení práce také nemusí být vždy pevným základem pro stanovení spravedlivé mzdové struktury (Armstrong 1999, s. 621).

6.4 Metody založené na dovednostech nebo kompetencích

Metoda hodnocení založené na dovednostech či kompetencích (schopnostech) zařazuje pracovní pozice dle úrovně dovedností a kompetencí, které jsou pro výkon dané práce vyžadovány. Tato metoda je zaměřená spíše na samotného zaměstnance než na práci jako celek. Výhodou je její flexibilita rychle reagovat na požadavky na nové dovednosti či kompetence, kterými by měl zaměstnanec disponovat. Je ale nutné zmínit, že dovednosti a kompetence mohou být odměňovány pouze za předpokladu dosahování požadovaných výstupů zaměstnancem (Armstrong 1999, s. 620).

Shrnutí

Hodnocení práce je klíčovou součástí procesu odměňování zaměstnanců. Jedná se o systematický nástroj, který napomáhá mimo jiné také k spravedlivému odměňování zaměstnanců, což podporuje jejich motivaci a spokojenost. Metod hodnocení práce je několik, jedná se o analytické a neanalytické metody hodnocení práce, tržní oceňování a metody založené na dovednostech nebo kompetencích. Nejčastěji využívaná bodovací metoda se společně s metodou faktorového porovnávání řadí mezi analytické metody. Klasifikační metoda, metoda řad pořadí prací, metoda párového porovnávání a vnitřní benchmarking patří do neanalytických metod. Bodovací metoda, která je pro své výhody využita i v praktické části, spočívá ve zvolení klíčových pracovních pozic. Tento výběr je založen na studiu dokumentu popis a specifikace pracovního místa, dále jsou zvoleny tzv. placené faktory, které jsou v práci obsaženy a mají být předmětem hodnocení. Pro přesnější hodnocení jsou stanoveny jejich subfaktory, charakteristika, váha dle vnímané důležitosti, úrovně a jejich bodové ohodnocení, což tvoří tzv. faktorový plán. Součet bodů jednotlivých subfaktorů (faktorů) pak tvoří hodnotu práce. Dále je sestaveno pořadí prací, což je základem pro tvorbu tarifní stupnice, jež je součástí tarifní soustavy, která je blíže popsána v následující kapitole.

7 Tarifní soustava

Tarifní soustava je tvořena stupnicí mzdových tarifů a příplatků ke mzdě. Stupnice mzdových tarifů vznikají na základě hodnocení jednotlivých prací v organizaci a jejich vzájemném porovnávání dle obtížnosti, namáhavosti a odpovědnosti. Příplatky ke mzdě vychází z hodnocení pracovních podmínek zaměstnanců (Dvořáková a kol. 2012, s. 310). Téměř totožnou definici uvádí i Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 340).

Funkcí tarifní stupnice je možnost srovnat mzdové relace v organizaci i na trhu práce, ocenit standardní pracovní výkon, poskytovat transparentní přehled o možném mzdovém postupu při změně postavení zaměstnance v organizaci, poskytovat přehled pro sledování mzdových nákladů a poskytovat zaměstnancům informace o mzdové diferenciaci a celkovém vývoji mezd (Dvořáková a kol. 2007, s. 329).

Dle Dudy (2008, s. 97) může tarifní soustava zahrnovat následující:

- firemní kvalifikační katalog
 - duševní požadavky
 - fyzické požadavky
 - požadavky na zodpovědnost při práci
- požadavky na pracovní prostředí
- stupnici nebo stupnice mzdových tarifů
- příplatky

Armstrong a Duncan (2019, s. 175) formuluje několik základních zásad struktur tarifních stupňů, na které by organizace měla při jejich tvorbě brát zřetel. Struktury stupňů by podle něj měly být v souladu s podnikovou kulturou, potřebami organizace i jejich zaměstnanců, měly by usnadnit dosahování spravedlnosti, konzistentnosti a transparentnosti v rámci odměňování zaměstnanců a také být dostatečně flexibilní a schopny adaptace na změny tržních sazeb. Dále by měly přispívat k objasnění způsobu odměňování a nabízených možností osobního rozvoje a kariérního postupu. V neposlední řadě by měly být vytvořeny logicky a jasně takovým způsobem, aby byly snadno komunikovatelné se zaměstnanci.

7.1 Tarifní stupnice

Základem pro tvorbu tarifní stupnice je hodnocení prací, výstupem tohoto procesu je určení hodnot prací vyjadřující míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti dané práce v porovnání s ostatními pracemi v organizaci (Dvořáková a kol. 2012, s. 310). Hodnota práce je pak vyjádřena tarifním stupněm, který je oceněn mzdovým tarifem. Může se jednat o pevně stanovenou sazbu Kč za jednu hodinu či měsíc, nebo může být pouze ohraničen minimální a maximální hodnotou (Němec, Bucman a Šikýř 2008, s. 205). V druhém případě se jedná o stupnici s mzdovými tarify s rozpětím. Zaměstnanci je vyplácena výše mzdy v rámci daného mzdového tarifu takovým způsobem, aby byly zohledněny individuální rozdíly v pracovním výkonu zaměstnanců. Mzdové tarify jsou diferencovány tak, aby byly zohledněny rozdíly jak mezi jednotlivými pracemi v organizaci, tak i mzdové relace podobných prací na trhu práce, tyto relace jsou zjišťovány mzdovými průzkumy (analýzou tržních sazeb) (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 340-341).

Pro „zařazení prací do tarifních stupňů může sloužit podnikový kvalifikační katalog, kde jsou specifikovány požadavky práce na zaměstnance...“ (Dvořáková a kol. 2012, s. 310). S tím souhlasí i Duda a dodává, že se v rámci třídění prací sledují duševní a fyzické požadavky, požadavky na zodpovědnost při práci a požadavky na pracovní prostředí. V rámci duševních požadavků jsou hodnoceny všeobecné a odborné požadavky na práci. Fyzické požadavky sledují tělesnou zdatnost potřebnou pro výkon práce. Požadavky na zodpovědnost se zaměřují na požadavky související s dodržováním stanoveného pracovního postupu, instrukcemi k obsluze strojů, dále jsou sledovány i požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci atd. V rámci požadavků na pracovní prostředí je monitorováno, zda není zaměstnanec vystaven zdraví škodlivým vlivům (Duda 2008, s. 98).

Do jednotlivých tarifních stupňů jsou pak práce podobné hodnoty zařazeny, přičemž u každého stupně je uvedena jeho charakteristika (Koubek 2015, s. 306). Tarifní stupně poté tvoří tarifní stupnici (Dvořáková a kol. 2012, s. 310). Příklad charakteristiky tarifních stupňů je uveden v tabulce 4 – Příklad charakteristiky tarifních stupňů.

Tab. 4: Příklad charakteristiky tarifních stupňů

Tarifní stupeň	Charakteristika tarifního stupně	Mzdový tarif Kč/měsíc
1	Jednoduché dílčí rutinní práce prováděné dle pokynů nadřízeného zaměstnance	20 000
2	Odborné složitější dlouhodobé práce vykonávané samostatně zaměstnancem	30 000
3	Vysoce odborné specializované práce, vedení zaměstnanců a pracovních týmů, organizace práce	40 000

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáková a kol. (2012, s. 311)

Tarifních stupnic může být v organizaci více, stupnice budou vytvořeny např. pro manuálně pracující zaměstnance, administrativní zaměstnance, vedoucí zaměstnance apod. Druhou variantou je integrovaná stupnice, která je využívána pro všechny pracovní pozice. Účelem integrované stupnice je zajištění principu stejné mzdy za práci stejné hodnoty, zvýšení flexibility mezi zaměstnanci, stimulace k víceoborovému využití zaměstnance i zjednodušení mzdové administrativy (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 341).

7.1.1 Typy struktur tarifních stupňů

Struktura stupňů je tvořena hierarchií stupňů, do nichž jsou umístěny práce stejné nebo velmi podobné hodnoty (Armstrong 2009, s. 224). Pokud organizace vychází při hodnocení prací z bodovací metody, pak jsou stupně určeny prostřednictvím bodového rozpětí. Počet tarifních stupňů je libovolný a záleží na volbě organizace, není ale zcela vhodné uchýlit se k extrémním variantám. (Koubek 2007, s. 306).

První z nich je vytvoření velmi malého počtu stupňů s širokým rozpětím mzdových tarifů, druhou variantou je naopak vysoký počet stupňů s relativně úzkým rozpětím mzdových tarifů. V praxi se organizace nejčastěji uchylují ke kompromisu mezi těmito dvěma variantami (Koubek 2007, s. 306).

Mezi typy struktur stupňů jsou řazeny struktury úzkých stupňů, struktury širokých stupňů, širokopásmové struktury, struktury skupin (druhů) kariéry, struktury skupin (druhů) prací, kombinované struktury a mzdové bodové stupnice (Armstrong 2009, s. 224-225).

Struktury úzkých stupňů

V případě struktur úzkých stupňů se jedná o 10 i více stupňů, které jsou určeny krajními hodnotami bodového hodnocení, na tomto základě jsou pak práce do stupňů zařazovány. Ke každému stupni je přiřazen mzdový tarif, který je ohraničen krajními body, např. 25 000 Kč - 35 000 Kč, středním bodem je pak částka 20 000 Kč. Střední bod je stanoven pro každý stupeň a je považován za referenční bod (cílovou sazbou), jedná se o sazbu pro plně kvalifikovaného zaměstnance s optimálním pracovním výkonem. Odstupňovanost mezi jednotlivými mzdovými rozpětími je obvykle 15 % - 20 % a jedná se o rozdíl mezi středními body mezi dvěma nejbližšími rozpětími (Armstrong 2009, s. 227-228).

Struktury širokých stupňů

Struktury širokých stupňů jsou řízeny stejným způsobem jako struktury úzkých stupňů, které jsou uvedeny výše, nicméně obsahují obvykle 6 až 9 stupňů. Jejich řízení je snazší a flexibilnější a poskytují kontrolu nad nekontrolovaným pohybem mezi stupni, což je strukturám úzkých stupňů vytýkáno (Armstrong 2009, s. 229). Armstrong (2002, s. 594) udává namísto struktur úzkých a širokých stupňů obecněji „stupňovité mzdové struktury“, které ale popisuje totožným způsobem.

Širokopásmové stupnice

Širokopásmová stupnice má na rozdíl od struktury úzkých stupňů a širokých stupňů pouze tři až čtyři pásma a slouží k zatřídění veškerých prací v organizaci, mimo vrcholové funkce (Dvořáková a kol. 2007, s. 332).

Tři až čtyři pásma uvádí ve své publikaci i Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 341), Armstrong (2009, s. 233) uvádí čtyři až pět pásem. Účelem implementace tohoto typu struktury je snaha o posílení pravomoci a autority liniových manažerů v rámci pružného stanovování úrovně mezd v relativně širokém rozpětí dle pracovního výkonu zaměstnanců. Dalším účelem je zjednodušení administrativy související s řízením mezd (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 341). Armstrong (2002, s. 595) píše, že šířka pásma se nejčastěji pohybuje mezi 50 % - 80 %.

Struktura skupin kariér/prací

Skupiny kariéry jsou složeny z prací působících v oblastech jako je marketing, finance, lidské zdroje, správa apod. Požadavky těchto pracovních míst na vykonávané činnosti a základní znalosti a dovednosti jsou příbuzné, ale liší se v úrovni odpovědnosti a potřebných znalostech a dovednostech (Armstrong 2009, s. 238). Výhodu této struktury vidí Armstrong (2002 s. 596-597) v možnosti plánování kariérního postupu na základě zvýšení schopností a dovedností a ve větším přehledu zaměstnanců o možných příležitostech ke svému rozvoji.

7.1.2 Tvorba tarifních stupňů a převod hodnoty práce do mzdového tarifu

Na základě hodnot práce získaných hodnocením práce je třeba tyto hodnoty převést do mzdových tarifů, což by mělo proběhnout s ohledem na výsledky provedených mzdových šetření, možnosti organizace a dalších vnějších vlivů, kterými mohou být zásahy státních orgánů nebo výsledky kolektivního vyjednávání, jenž stanovují minimální výši tarifu, která musí být dodržena, „*v konečném kroku je pak třeba vytvořit vhodnou strukturu základní složky mezd*“ (Koubek 2000, s. 369, 376).

Metod, kterými bude hodnota práce převedena do tarifního stupně je několik a volba té nejvhodnější se většinou odvíjí od toho, jaká metoda hodnocení práce byla využita. Koubek (2000, s. 369) popisuje způsoby převodu hodnoty práce do mzdového tarifu za využití následujících metod hodnocení práce: metoda pořadí, lineární progresse, geometrická progresse, klasifikační (katalogová metoda) a bodovací metoda. Zároveň zdůrazňuje, že je velmi důležité, aby zvolená metoda byla jasná a srozumitelná všem zaměstnancům.

Bodovací metoda

Pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu se v rámci bodovací metody nejčastěji využívá tzv. mzdová rovnice v následující podobě:
 $MT = Z + k \cdot x$

Kde je:

MT – mzdový tarif

Z – základní částka odpovídající nulové hodnotě práce

k – částka za jeden bod

x – bodová hodnota práce (Koubek 2000, s. 370-371)

Základní částka Z odpovídající nulové hodnotě práce je pevně stanovená částka, která se nejčastěji odvozuje od minimálního mzdového tarifu, je přičtena k součinu stanovené částky za jeden bod, tzv. peněžní koeficient (k) a počtu dosažených bodů (x). Výpočet může vycházet např. ze stanoveného minimálního a maximálního mzdového tarifu, z dosavadní řady mzdových tarifů, ze stanoveného objemu mezd a tarifně žádané minimální mzdy či žádaného peněžního koeficientu (Koubek 2000, s. 370-371).

7.1.3 Analýza tržních sazeb

Analýza tržních sazeb (mzdová šetření) je proces zjišťování a porovnávání mezd a zaměstnaneckých benefitů poskytovaných konkurencí na trhu práce na srovnatelných pracovních pozicích. (Armstrong 2009, s. 197). Dle Bussin a Diez (2017, s. 37) organizace obvykle provádějí průzkum mezi organizacemi podobných charakteristik, jedná se např. o velikost a strukturu organizace, odvětví, ve kterém působí, lokalitu, úroveň příjmů či požadované schopnosti zaměstnanců.

Analýza tržních sazeb je jedním z faktorů, na které by měl být brán zřetel při tvorbě tarifních stupňů, aby byla zajištěna konkurenceschopnost úrovně mezd organizace (Armstrong 2002, s. 589). Cílem této analýzy je získat dostatečně přesné údaje o poskytovaných finančních odměnách a zaměstnaneckých benefitech pro dané pracovní pozice a na základě těchto informací odvodit běžné tržní rozpětí mzdy pro dané pracovní pozice. Organizace by pak měla stanovit a udržovat konkurenceschopnou výši finančních odměn, aby byla schopna přilákat nové zaměstnance a zabránit odchodu schopných zaměstnanců (Armstrong 2009, s. 197).

Proces analýzy tržních sazeb dle Armstronga (2009, s. 200) sestává z několika kroků. Po rozhodnutí, že je nezbytné tyto údaje shromažďovat, je třeba rozhodnout o tom, pro která pracovní místa budou data shromažďována, dále zvolit nejvhodnější zdroj údajů o tržních sazbách, získat a analyzovat údaje a na základě výsledků analýzy formulovat návrhy na další postup, např. navrhnout tarifní stupně a mzdová tarifní rozpětí.

Koubek (2000, s. 374) přináší výčet informací, které by měly být mzdovým šetřením získány, jedná se o informace o organizaci, jako jsou identifikační údaje, používané technologie, velikost a struktura. Dále by měly být zjištěny informace o uplatňovaném systému odměňování, tím Koubek rozumí využívané mzdové formy peněžního i nepeněžního charakteru a nakonec konkrétní údaje o způsobu odměňování zaměstnanců na jednotlivých pracovních místech. Zde je zjišťována především pracovní doba, popis práce, úroveň vzdělání a délka praxe zaměstnance působícího na pozici, dále pak úroveň a rozpětí mzdového tarifu, bonusy, poskytované zaměstnanecké benefity apod.

Jako zdroje pro získání výše uvedených informací uvádí Armstrong (2002, s. 591) publikovaná šetření, speciální šetření, klubová šetření a inzeráty. Koubek (2007, s. 302-304) mimo nich uvádí ještě sektorová a odvětvová šetření, údaje publikované v časopisech nebo databázích poradenských firem. Problematické u publikovaných, sektorových a odvětvových šetření je riziko nesprávného či nepřesného porovnání prací stejného názvu, ale s jinou náplní práce. Armstrong (2002, s. 592) popisuje klubovou metodu jako velmi vhodnou, protože mimo výhod, která poskytují speciální šetření, což je dobrá srovnatelnost prací, poskytuje ještě výhodu ve smyslu ušetření časových nákladů. Pro organizace je tedy výhodné se takových šetření účastnit, pokud vhodný klub ale neexistuje, jeho fungování je poměrně náročné začít.

7.1.4 Mzdový tarif

Mzdový tarif oceňuje jednotlivé tarifní stupně. Jeho rozpětí by mělo být takové, aby bylo možné dostatečným způsobem diferencovat mzdu zaměstnance dle jeho pracovního výkonu a celkového přínosu pro organizaci. Nejčastěji jsou volena konstantní rozpětí bodů ve všech stupních a k nim přiřazena odpovídající konstantní rozpětí mzdového tarifu. Aby bylo možné zvyšovat mzdu zaměstnancům v nejvyšším tarifním stupni, kde již není možnost pro povýšení na jinou pracovní pozici, jeví se jako vhodné uplatnit zde širší rozpětí mzdových tarifů (Koubek 2000, s. 377). Rozpětí mzdových tarifů na sebe mohou navazovat nebo se vzájemně překrývat, tím je umožněno odměnit nadprůměrného zaměstnance nižšího tarifního stupně lépe než podprůměrného zaměstnance vyššího tarifního stupně (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 340-341). Totéž uvádí i Dvořáková a kol. (2012, s. 316).

Duda (2008, s. 98) s výše uvedeným souhlasí a přidává ještě třetí variantu rozpětí mzdových tarifů a celkový výčet je tedy následující:

Mzdová tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify

Pro každý tarifní stupeň je stanovena pevná mzdová sazba v Kč za hodinu či za měsíc. Zaměstnance s vyšším pracovním výkonem a kvalitněji odváděnou prací tedy v tomto případě není možné finančně zvýhodnit a je nutné pro to využít dodatkové mzdové formy, jako je např. prémie (Duda 2008, s. 99). Příklad takové stupnice je znázorněn v tabulce 5 – Mzdová tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify.

Tab. 5: Mzdová tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify

Tarifní stupeň	Mzdový tarif Kč/měsíc
1	20 000
2	30 000
3	40 000

Zdroj: vlastní zpracování

Mzdová tarifní stupnice s mzdovými tarify s rozpětím

Pro každý tarifní stupeň je stanovena minimální a maximální dosažitelná hodnota mzdového tarifu, tyto hodnoty se v rámci tarifních stupňů nepřekrývají. Je tak možné zaměstnance téhož tarifního stupně dle jejich pracovního výkonu a kvality odváděné práce diferencovat i bez využití dodatkových mzdových forem (Duda 2008, s. 99). Příklad takové stupnice je znázorněn v tabulce 6 – Mzdová tarifní stupnice s mzdovými tarify s rozpětím.

Tab. 6: Mzdová tarifní stupnice s mzdovými tarify s rozpětím

Tarifní stupeň	Mzdový tarif Kč/měsíc
1	20 000-30 000
2	31 000-40 000
3	41 000-50 000

Zdroj: vlastní zpracování

Mzdová tarifní stupnice s překrývajícím rozpětím mzdových tarifů

Pro každý tarifní stupeň je opět stanovena minimální a maximální hodnota mzdového tarifu, hodnoty se ale v rámci tarifních stupňů překrývají, a tím je umožněna vyšší diferenciací odměňování zaměstnanců. Nejvyšší hodnota mzdového tarifu nižšího stupně totiž převyšuje nejnižší hodnotu mzdového tarifu vyššího stupně, tím je umožněno odměnit velmi kvalitní pracovní výkon a stimulovat tak zaměstnance (Duda 2008, s. 99). Překrývání je měřeno jako rozdíl mezi nejvyšší hodnotou nižšího mzdového tarifu a nejnižší hodnotou vyššího mzdového tarifu „*vyjádřený jako procento podílu mezi nejnižším a nejvyšším bodem nižšího rozpětí*“ (Armstrong 2009, s. 258). Příklad takové stupnice je znázorněn v tabulce 7 – Mzdová tarifní stupnice s překrývajícím rozpětím mzdových tarifů.

Tab. 7: Mzdová tarifní stupnice s překrývajícím rozpětím mzdových tarifů

Tarifní stupeň	Mzdový tarif Kč/měsíc
1	20 000-30 000
2	25 000-40 000
3	35 000-50 000

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Příplatky ke mzdě

Mzdový příplatek je individuální forma ocenění, která zaměstnanci náleží navíc k dosažené mzdě za určitou formu obtížnosti práce, to může být práce ve ztížených pracovních podmínkách nebo v obtížných pracovních režimech (Tomší 2008, s. 259). Brůha a kol. (2018, s. 180) definují mzdový příplatek jako plnění, jež zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje za ocenění výkonu práce při takových pracovních podmínkách, které jsou nestandardní a zaměstnance zvláště zatěžují. Některé vlivy práce, za které zaměstnancům náleží příplatek, jsou vymezeny zákoníkem práce, jedná se o práci přesčas, práci ve svátek, práci v noci, práci ve ztíženém pracovním prostředí a práci v sobotu a v neděli.

7.2.1 Příplatek nebo náhradní volno za práci přesčas

Za dobu práce přesčas zaměstnanci náleží mimo dosažené mzdy ještě příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem domluvit na poskytnutí náhradního volna namísto příplatku (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 114, odst. 1). Zaměstnancům, jejichž mzda byla sjednána již s ohledem na práci přesčas, příplatek ani náhradní volno nepřísluší. Je ale nutné sjednat rozsah práce přesčas, který nesmí překročit 150 hodin práce přesčas v kalendářním roce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 114, odst. 3). U vedoucích zaměstnanců může být mzda sjednána s přihlédnutím na veškerou možnou práci přesčas, ta musí být však řádně evidována (Šubrt 2014, s. 54).

7.2.2 Příplatek, náhradní volno nebo náhrada mzdy za práci ve svátek

Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu odvedené práce ve svátek. Za dobu čerpání tohoto náhradního volna zaměstnanci náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 115, odst. 1).

Zaměstnavatel se se zaměstnancem mohou domluvit na poskytnutí příplatku ve výši nejméně průměrného výdělku namísto náhradního volna (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 115, odst. 2). Pokud zaměstnanec nevykonává práci proto, že svátek připadl na jeho pracovní den, náleží mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 115, odst. 3).

7.2.3 Příplatek za práci v noci

Za práci v noci náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Individuální či kolektivní smlouvou lze ale sjednat jinou minimální výši příplatku a způsob určení příplatku (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 116). „*Příplatek přísluší za jakoukoliv část doby práce v noci, což je doba mezi 22:00 a 6:00.*“ (Šubrt 2014, s. 56).

7.2.4 Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Za práci ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši nejméně 10 % částky, kterou stanoví zákoník práce jako základní sazbu minimální mzdy. Vymezení ztíženého pracovního prostředí stanoví vláda nařízením (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 117). Vlivy ztěžujícími pracovní prostředí se rozumí např. prašnost, přítomnost či práce s chemickými látkami nebo jejich směsmi, hluchost atd. (nařízení vlády č. 567/2006 Sb., § 6, odst. 2, písm. a)-l)).

7.2.5 Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Za práci v sobotu a v neděli náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku, opět je ale možné smlouvou sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 118, odst. 1).

7.2.6 Naturální mzda

Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytovat naturální mzdu v podobě výrobků, výkonů, služeb nebo prací, naturální mzdou nemohou být alkoholické a tabákové výrobky či jiné návykové látky (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 119, odst. 2). Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci vyplatit mzdu v penězích nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy nebo zaručené mzdy. Naturální mzdu lze poskytovat pouze se souhlasem zaměstnance a za dohodnutých podmínek (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 119, odst. 1).

7.2.7 Příplatky ke mzdě neupravené zákoníkem práce

Zaměstnanci mohou být odměňováni příplatkem ke mzdě i v jiných případech, než které jsou uváděny zákoníkem práce a jsou popsány výše. Jedná se například o příplatek za práci ve vícesměnném pracovním režimu či za práci ve výškách apod. Protože tento typ příplatků není upraven zákoníkem práce, nejsou stanoveny žádné podmínky ani minimální výše příplatků (Brůha a kol. 2018, s. 182).

Shrnutí

Tarifní soustavu tvoří tarifní stupnice a příplatky ke mzdě. Tarifní stupnice se skládá z tarifních stupňů, do kterých jsou zařazeny práce podobné hodnoty a jím příslušícího mzdového tarifu. Převod hodnoty práce do mzdového tarifu je možný pomocí tzv. mzdové rovnice, kdy je bodová hodnota práce násobena částkou za jeden bod a přičtena k základní částce, která odpovídá nulové hodnotě práce. Před definováním mzdových tarifů je velmi vhodné provést analýzu tržních sazeb, aby bylo docíleno konkurenceschopné odměny. Výše mzdového tarifu může být stanovena pevně danou částkou, rozpětím nebo překrývajícím rozpětím, které umožňuje lépe diferencovat odměnu zaměstnanců dle jejich pracovního výkonu, dovedností apod. Dle počtu tarifních stupňů jsou rozlišovány struktury úzkých a širokých stupňů, širokopásmové stupnice a struktura skupin kariér/ prací. Příplatky ke mzdě jsou povinně poskytovány za práci ve ztížených pracovních podmínkách. Jsou stanoveny zákoníkem práce a může to být práce přesčas, ve svátek, v noci, o víkendu, práce ve ztíženém pracovním prostředí. Příplatky zaměstnancům mohou náležet i za práci v jiných, zákonem neupravených, podmínkách.

8 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity (výhody) jsou zaměstnancům poskytovány navíc ke mzdě, platu či odměně z dohody za účelem zvyšování spokojenosti, oddanosti a blahobytu. Pro organizace představují zaměstnanecké benefity značnou část finančních nákladů na odměňování. Za předpokladu důkladného plánování a řízení ale mohou představovat významnou konkurenční výhodu (Armstrong 2009, s. 382). Pojmy zaměstnanecké benefity a zaměstnanecké výhody jsou autory používány v podobné míře a jsou považovány za synonyma.

Nabídka zaměstnaneckých výhod se vzhledem k jejich finančním nákladům liší v menších, středních a velkých organizacích, neznamená to ale, že by menší organizace měly zaměstnanecké benefity zcela opomíjet (Koubek 2011, s. 185). Úplná absence zaměstnaneckých benefitů či nahodilé a neoptimální poskytování může totiž naopak image organizace poškodit a stávající zaměstnance i potenciální uchazeče o zaměstnání odradit, proto je důležité této oblasti věnovat pozornost (Armstrong 2009, s. 382). Zaměstnanecké benefity jsou součástí péče o zaměstnance, ne všichni zaměstnanci to ale tak chápou. Pro některé jsou benefity samozřejmostí a jejich absence podněcuje jejich nespokojenost. Poskytování zaměstnaneckých benefitů je třeba předem řádně zvážit, jelikož jejich následné omezování nebo úplné rušení je velmi problematické a velmi pravděpodobně by mohlo vést k nespokojenosti zaměstnanců (Dvořáková a kol. 2012, s. 325).

Wöhe a Kislíngerová (2007, s. 161) používají termín dobrovolné sociální požitky a definují je jako „*peníze, služby nebo věcná plnění, která může zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytnout.*“ Motivy zaměstnavatelů poskytovat tyto benefity jsou sociální a ekonomické. Sociální motivy jako je např. péče o zaměstnance ale nejsou tak silné, jako motivy ekonomické. Těmi se rozumí motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu a získání a udržení si kvalifikovaných zaměstnanců. Wilton (2013, s. 196) definuje zaměstnanecké benefity jako plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci, jako příklad uvádí příspěvek na zdraví, stravování, členství ve sportovních zařízeních, možnost využívání služebního telefonu, automobilu apod.

Dvořáková a kol. (2012, s. 325) chápe zaměstnanecké benefity jako prostředek pro získání a udržení zaměstnanců a jejich pracovní motivace a definuje je jako jakýkoliv příjem, který není mzdou. Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 226) nahlíží na zaměstnanecké výhody „*jednak jako na součást mimo mzdového odměňování zaměstnanců a jednak jako na součást a výraz péče zaměstnavatele o zaměstnance...*“

Koubek (2011, s. 185-187) zaměstnanecké výhody popisuje jako odměnu zaměstnancům za jejich setrvávání v pracovním poměru, nehraje zde roli jejich pracovní výkon, dosažené výsledky, pracovní podmínky apod. Souhlasí s Armstrongem v motivaci organizací poskytovat zaměstnancům zaměstnanecké benefity. Jako nejvýznamnější motiv uvádí potřebu získat a udržet motivované, schopné a loajální zaměstnance, kteří napomáhají dosahování cílů organizace. Většinou jsou zaměstnancům benefity poskytovány plošně a na výhodách se mohou podílet i rodinní příslušníci zaměstnanců.

Koubek (2011, s. 187) také zdůrazňuje, že zaměstnaneckým benefitem je pouze to, co organizace zaměstnancům nabízí z vlastní iniciativy, za benefity nelze považovat něco, co je stanoveno zákonem. S tím souhlasí i Dvořáková a kol. (2012, s. 325) a udávají, že „*benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon...*“ Naproti tomu Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 395) do zaměstnaneckých benefitů řadí i ty vyžadované zákonem a z hlediska důvodu jejich poskytování je dělí na tři základní skupiny: zaměstnanecké benefity povinné, které jsou vyžadovány zákonem, benefity smluvní upravené v kolektivní smlouvě a zaměstnanecké benefity dobrovolné. Typy zaměstnaneckých benefitů představené Bussin a Diez (2017, s. 269) rovněž zahrnují ty stanovené zákonem. V této oblasti tedy mezi autory dochází k nejednotnosti.

Zaměstnanecké benefity mohou být děleny dle několika hledisek. Koubek (2015 s. 320) uvádí následující členění:

8.1 Zaměstnanecké benefity sociální povahy

Do této skupiny benefitů je řazeno např. životní pojištění, zabezpečení zdravotní péče, půjčky a ručení za půjčky, možnost využití firemních jeslí a mateřské školky, poskytnutí plné mzdy po určitou dobu nemoci, kariérní poradenství, poukazy na dovolenou, kulturní a sportovní akce nebo dodatečné odstupné při propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti. Jedná se o takové benefity, které mají vést ke zkvalitnění či zpříjemnění osobního života zaměstnanců Armstrong (2009, s. 383-385).

8.2 Zaměstnanecké benefity mající vztah k práci

V tomto případě se jedná např. o poskytování stravenek, zajištění firemního stravování, poskytování vzdělávacích kurzů, prodej firemních produktů za nižší ceny apod. Koubek (2015, s. 320). Dalšími benefity této povahy může být poskytování nápojů a občerstvení na pracovišti, pořádání firemních večírků či teambuildingových akcí (Armstrong 2009, s. 384).

8.3 Zaměstnanecké benefity spojené s postavením zaměstnance v organizaci

Do poslední skupiny Koubek (2015, s. 320) řadí např. poskytnutí zařízení, které zaměstnanec může využívat i pro soukromé účely, nejčastěji se jedná o mobilní telefon, notebook, automobil apod., dalším benefitem může být příspěvek na bydlení, oděv atd.

Zaměstnanecké benefity lze členit i z hlediska formy na peněžní, kdy zaměstnanec obdrží určitý finanční obnos, a nepeněžní, kdy je zaměstnanci poskytnuta služba či produkt zdarma nebo s cenovým zvýhodněním (Pelc 2011, s. 19).

Systém poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo volitelný. V případě plošného systému je všem zaměstnancům umožněno využívat veškeré nabízené benefity. Plošně většinou bývají stanoveny benefity jako je příspěvek na stravování, 5 týdnů dovolené, sick days, pružná pracovní doba apod. Volitelný systém (cafeteria systém) dává zaměstnancům možnost zvolit si dle svých preferencí a potřeb využívání těch poskytovaných benefitů, které pro ně budou atraktivní. Volitelné benefity mohou být např. příspěvek na životní pojištění, kulturu, sport, home office atd. (Šikýř 2016, s. 135).

Hejzlarová a Patáková (2019) ale upozorňují na to, že v praxi nyní zaznamenávají odklon od systému cafeterie, zaměstnanci často nabízené benefity vůbec nečerpají, ať už je to z důvodu nevhodné nabídky benefitů, časové nebo administrativní náročnosti výběru benefitů, nemožnosti svou volbu později změnit, nebo také proto, že někteří zaměstnavatelé umožňují zaměstnancům nevyčerpané body zpeněžit. Proto by zaměstnavatelé měli prostřednictvím průzkumu zjistit, o jaké benefity mají zaměstnanci skutečný zájem, a budou tak plnit svůj účel. V tabulce 8 – Nejposkytovanější a nejžádanější zaměstnanecké benefity v České republice jsou zobrazeny nejžádanější a nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity. Šedou barvou je zakresleno pět nejžádanějších benefitů, které se v četnosti umísťují na 2., 4., 6., 8. a 10. místě. Z toho lze usuzovat, že jsou zaměstnancům často poskytovány takové benefity, o které nejeví přílišný zájem a neplní tak zcela svou funkci. Je tedy na místě, jak již bylo řečeno, provést průzkum zájmu o zaměstnanecké benefity samostatně v rámci organizace a nabídku benefitů přizpůsobit možnostem organizace i výsledkům průzkumu.

Tab. 8: Nejposkytovanější a nejžádanější zaměstnanecké benefity v České republice

	Nejčastěji poskytované benefity	Nejvíce žádané benefity
1.	Stravenky	Jazykové vzdělávání
2.	5 týdnů dovolené	Třináctý, čtrnáctý plat
3.	Firemní akce	5 týdnů dovolené
4.	Pružná pracovní doba	Pružná pracovní doba
5.	Poskytnutí firemního mobilního telefonu	Home office
6.	Jazykové vzdělávání	Stravenky
7.	Občerstvení na pracovišti	Sick days
8.	Třináctý, čtrnáctý plat	Vzdělávání
9.	Teambuildingy, sportovní aktivity	Poskytnutí firemního mobilního telefonu
10.	Home office	Možnost napracovat si hodiny

Zdroj: vlastní zpracování dle Macháček 2017, s. 4

Z tabulky je patrné, že mezi nejžádanější benefity patří jazykové vzdělávání, třináctý či čtrnáctý plat, 5 týdnů dovolené, pružná pracovní doba a home office. Nejčastěji nabízenými benefity jsou pak stravenky, 5 týdnů dovolené, firemní akce, pružná pracovní doba a poskytnutí firemního mobilního telefonu. 5 týdnů dovolené a pružná pracovní doba představují velmi žádané benefity, které jsou současně zaměstnavateli nejčastěji poskytované. Ostatní zaměstnanecké benefity se ale na žebříčku četnosti poskytování umísťují až v druhé polovině, ač jsou zaměstnanci velmi žádané. Firemní akce jsou jednou z nejčastěji nabízených benefitů, ač se v prvních deseti nejžádanějších zaměstnaneckých benefitech vůbec neobjevují, jejich důležitost by ale vzhledem k navazování a prohlubování přátelských vztahů na pracovišti neměla být podceňována.

Shrnutí

Zaměstnanecké benefity, pokud jsou organizací poskytovány, náleží zaměstnancům ke mzdě s cílem zvyšování jejich spokojenosti, motivace, loajality a zajištění konkurenceschopnosti v odměňování zaměstnanců. Jejich poskytování se liší dle velikosti organizace a jejich možností, v současné době jsou ale v určité míře poskytovány téměř ve všech organizacích. Jejich úplná absence totiž často může vést k nespokojenosti zaměstnanců a k nežádoucí image organizace, naopak jejich vhodné nastavení představuje významnou výhodu. Zaměstnanecké benefity mohou mít podobu peněžní i nepeněžní, může se jednat o příspěvky na zdravotní péči, kulturní a sportovní akce, stravování, vzdělávání, pořádání teambuildingových akcí, poskytování firemních produktů za zvýhodněné ceny, poskytnutí mobilního telefonu, notebooku nebo automobilu pro soukromé účely, 5 týdnů dovolené, pružnou pracovní dobu, sick days, home office, 13. nebo 14. plat atd. Benefity mohou být poskytovány plošně všem zaměstnancům, nebo může být aplikován volitelný systém tzv. cafeteria systém, kdy si zaměstnanci sami vybírají z nabídky benefitů ty, které jsou pro ně nejpříhodnější. Aby poskytované benefity skutečně splnily svou funkci a nebyly jen finančními náklady pro organizaci, je vhodné předem mezi zaměstnanci učinit průzkum zájmu o zaměstnanecké benefity a s těmito výsledky dále pracovat.

Následující praktická část práce, diskuze, závěr a příloha A je z důvodu citlivosti poskytnutých dat organizací skryta před veřejností do 31.12. 2022.

Použité zdroje

AMCOR, *Amtcor around the Globe* [online]. [cit. 2020-05-03] Dostupné z: <https://www.amcor.com/about>

ARMSTRONG, Michael a Angela BARON, 1995. *The job evaluation handbook*. London: CIPD Publishing. ISBN 0-85292-581-6.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG Michael a Duncan BROWN, 2019. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving performance through reward*: 6th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8437-8.

ARMSTRONG Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG Michael a Helen MURLIS, 2007. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*: revised 5th edition. London: Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-4986-5.

BRATTON, John and Jeffrey GOLD, 2007. *Human Resource Management: Theory and Practice* (4th edition), Basingstoke: Palgrave. ISBN 978-0230001749.

POUŽITÉ ZDROJE

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ a kol., 2018. *Abece-da personalisty ...*. Olomouc: ANAG, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8.

BUSSIN, Mark a Fermin DIEZ, 2017. *The Remuneration Handbook: A Practical and Informative Handbook for Managing Reward and Recognition*. Randburg: KR Publishing. ISBN 978-1-86922-571-1.

CARUTH Donald L. a Gail D. HANDLOGTEN, 2001. *Managing Compensation: and Understanding It Too*. USA: Quorum Books. ISBN 1-56720-380-9.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 80-247-1300-4.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, Management. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

GALANOU Ekaterini a kol., 2011. *The effect of reward systém on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study*. ISSN: 1303-5134.

GILBERT, Kay, 2012. Promises and practices: Job evaluation and equal pay forty years on! *Industrial Relations Journal*, Blackwell Publishing Ltd. [online]. Publikováno 27. 3. 2012 [cit. 12. 3. 2020]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2012.00665.x>

GRIFFIN Ricky, 2008. *Fundamentals of Management*. 5th edition. Houghton Mifflin Company. ISBN 978-0-618-91707-5.

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál s.r.o. ISBN: 978-80-262-0982-9.

HEJZLAROVÁ Alice a Veronika PATÁKOVÁ, 2019. Zaměstnanecké benefity – tradice, trendy, nevyužívané benefity. *Eprávo* [online]. Publikováno 19. 11. 2019 [cit. 12. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zamestnanecke-benefity-tradice-trendy-nevyuzivane-benefity-110263.html>

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2014. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3789-5.

HORVÁTHOVÁ Petra a Marie MIKUŠOVÁ, 2011. Modern System of Employees Remuneration and its Use by Organizatons in one of Czech Republic Regions. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. [online], [cit. 2020-03-05] Dostupné z: <http://publications.waset.org/11877/modern-system-of-employees-remuneration-and-its-use-by-organizations-in-one-of-czech-republic-regions>

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

Kolektivní smlouva organizace Amcor Flexibles Nový Bydžov, s.r.o. pro Českou republiku – interní dokument organizace

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

POUŽITÉ ZDROJE

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2202-3.

MACHÁČEK, Ivan, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-514-7.

MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s. ISBN 978-80-7265-146-7.

MARTONO S., KHOIRUDDIN, Moh a WULANSARI, Ariani Nury, 2018. *Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance*. [online]. [cit. 9.11.2019]. Dostupné z: <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol19-S4-paper3.pdf>

Mzdový předpis organizace Amcor Flexibles Nový Bydžov, s.r.o. pro Českou republiku – interní dokument organizace

Nařízení vlády č. 347/2019 Sb., Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 11. 4. 2020].

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 11. 4. 2020].

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2008. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, Edice učebních textů, Management. ISBN 978-80-86730-31-8.

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: Daňové a pojistné režimy benefitů*. Praha: Leges. ISBN 978-80-8721-266-0.

Protext. Amcor byla zařazena mezi světové jedničky v oblasti trvalé udržitelnosti [online]. [cit. 10.6. 2020] Dostupné z: <http://www.protext.cz/zprava.php?id=9922>

Příloha mzdového předpisu organizace Amcor Flexibles Nový Bydžov s.r.o. č. 1 – Mzdové příplatky

Příloha mzdového předpisu organizace Amcor Flexibles Nový Bydžov s.r.o. č. 3 – Program zaměstnaneckých výhod

SADRI, Sorab, 2009. *A case study approach to human resources management*. Edited by Sorab Sadri. Rev. ed. Mumbai: Himalaya Pub. House, 2009. ISBN 9788183183499.

STAKE, Robert E., 1995. *The Art of Case Study Research*. London: Sage. ISBN 978-0803957671.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, Meritum. ISBN 978-80-7357-627-1.

SUN Xinbo a Neng LUO, 2013. *Study of the effectiveness of Point-Factor Job Evaluation System in Operation Position*. [online]. [cit. 10.4. 2020] Dostupné z: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33115617/Job_evaluation.pdf?1393774537=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DStudy_on_the_Effectiveness_of_Point-Fact.pdf&Expires=1594472034&Signature=fo-KWcT4NyiC~MKO6Ln4ton8G4bud~4JQedVilGrG8k54GD9HHRA-opD~qLlox8KFSA2VCoaaLvM3Ancz9zCriTfUOr7nYYyNe-su24a3GifH9u4sV8~p3uV6utnARQxA06eUjL0GAw7~n6cDPf-mnNP0W1MQBF6hSAtdCDqkzlbs4lIJZUCzUQ9zxXQK0I1Lb-BPphYlnA87NY7-cXFKILOX2ytt-4i~V8vuc1Bv5iXjgET1c-p6Lj9wV52yhJeIp6VJYlGt6eRchBFjaSPSdMNHyePR0q-o1K8qgKrnUf4YSULd4AVTy7aOpMuZcZ35JKWuPM5yFyb6Kvl7Ui~yN-KrtA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

POUŽITÉ ZDROJE

SYNEK, Miloslav a kol., 2000. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-388-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, Bořivoj, 2014. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1.

TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-340-9.

TOTH, Daniel, 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80—87415-05-4.

TRUXOVÁ, Annette, 2019. *Analýza pobočky Amcor Flexibles působící na českém trhu s důrazem na vztahy mezi mateřskou společností a pobočkou* [online]. Masarykova univerzita, [cit. 9.2. 2020]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/auth/el/econ/jaro2019/MKH MEMA/ode/](https://is.muni.cz/auth/el/econ/jaro2019/MKH_MEMA/ode/)

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-905247-4-3.

Výroční zpráva 2019 Amcor Flexibles Nový Bydžov s.r.o.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložila Zuzana MAŇASOVÁ. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

WILKINSON Adrian a kol, 2019. *The Sage handbook of human resource management*. 2nd edition. Los Angeles: Sage Reference. ISBN 9781526435026.

WILTON, Nick, 2013. *An introduction to Human Resource Management*. 2nd edition, Great Britain: Ashford Colour Press Ltd. ISBN 978-1-4462-5584-1.

YIN, Robert K., 2012. *Applications of case study research*. 3rd edition. Los Angeles: Sage, xxxi, 231. ISBN 9781412989169.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 18. 4. 2020].
