

Písemná příprava

Název předmětu: Řízení obranných zdrojů

Téma: Mzda, plat odměňování ve VS a v resortu obrany

Cíl: Seznámit studenty s problematikou odměňování ve veřejném sektoru, cíle odměňování, systém, základní pojmy související s problematikou odměňování, struktura platu.

Úkoly pro samostatnou práci:

Zpracovat strukturu platu na vybrané funkci dle katalogu pracovních činností a provést výpočet hrubé a čisté mzdy / platu u dané funkce.

Studijní literatura:

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

NV č. 341/2017, nahrazuje NV 564/2006 sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě / R MO č 45/2006 Platový předpis pro občanské zaměstnance v resortu obrany ČR.

Armstrong, M., *Odměňování pracovníků*, Grada Publishing, Praha 2009, ISBM 978-80-247-2890-2.

Motyčková, P., *Kategorizace práce*, AspiPublishing, Praha 2005, ISBN 80-7357-051-3.

Obsah:

Úvod

1. Systém odměňování ve VS
2. Politika odměňování, mzdová a platová politika
3. Vlivy působící na mzdovou a platovou politiku
4. Cíl mzdové a platové politiky a systému odměňování
5. Základy řízení odměňování
6. Odměňování občanských zaměstnanců v resortu obrany

ÚVOD

Peníze jsou nesporně srdcem fungování tržně orientované ekonomiky, neboť tato ekonomika je životně závislá na fungování celého finančního systému. Základní poučka říká, že lidé při své ekonomické aktivitě porovnávají výnos z aktivity s vynaloženým úsilím a rozhodují se pro takovou aktivitu, z níž je při daném úsilí maximální výnos.¹ Prospěšnost peněz spočívající v tom, „že *peníze umožňují rozvoj dělby práce*“, byla známá již v antice. Prošla dlouhým a složitým procesem vývoje a každé období mělo svá specifika a zákonitosti. Systém odměňování tvoří vedle příjmů za práci, vyplývajících ze mzdového systému podniku také všechny druhy odměn mzdového i nemzdového charakteru, zejména pak systém jednorázového zvýhodnění. Odměňování se realizuje v rámci firemní mzdové politiky. Mzdová politika vychází z celkové strategie firmy, její pozice na trhu, rozvojových záměrů, ekonomické situace firmy, organizačního uspořádání, technických parametrů, výrobních činností, i z výsledku dohody se sociálními partnery. Z vnějších vlivů

¹ To je v souladu s poučkou, že v centru ekonomie stojí osoby, které se rozhodují racionálně podle vlastních zájmů.

Jílek, J., *Peníze a měnová politika*, Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0789-1. s. 17.

musí respektovat legislativní podmínky, konjunkturální situaci a situaci na trhu práce.

Cílem mzdové politiky a systému odměňování je zabezpečit potřebnou kvalitu personálu, individuální ochotu k výkonu (úroveň motivace), udržení objemu mezd v nákladově přijatelné úrovni z hlediska konkurenční schopnosti, vnitropodnikovou spravedlivost odměňování a vnější spravedlnost na trhu práce.

1 SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ

Základy řízení odměňování

Při definici systému odměňování je nutné vycházet z pojmů systém a odměna. Pod pojmem systém chápeme soustavu, soubor jednotlivých navzájem propojených struktur, sítí a vztahů v jeden uspořádaný celek, uspořádání jednotlivých třídících hledisek v soustavu, nebo stanovená účelná forma organizace a fungování něčeho, například, systém zásobování, odměňování, školský systém, měnový systém apod.

Odměna je definována jako peněžní nebo nepeněžní vyjádření hodnoty vykonané nějaké činnosti. Mezi peněžní formu odměny zařazujeme základní plat/mzdu, příplatky, peněžní bonusy, akcie, podíly ze zisku. Mezi nepeněžní odměny patří zejména zaměstnanecké benefity, zdravotní péče, dovolená, apod.

Vymezení základních pojmů

V této části si vymežíme některé základní pojmy z oblasti odměňování.

Mzda – je peněžní plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.²

Plat – je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, kterým je: stát, územně správní celek, státní fond, příspěvková organizace, školská organizace s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.³

Minimální mzda – nejnižší přípustná míra výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu podle zákona číslo 262/2006 zákoník práce. Do minimální mzdy se nezahrnuje mzda a plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci v sobotu a neděli a ve ztíženém pracovním prostředí.⁴

Zaručená mzda – je mzda nebo plat, na kterou vzniklo právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu organizace, mzdového výměru nebo platového výměru.⁵

Příplatek – je peněžní plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci za práci, která není zahrnutá do základní mzdy nebo platu, jako příplatek za vedení, za noční práci, za práci v sobotu a neděli, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštní příplatek při rizikové práci, příplatek za rozdělenou směnu nebo osobní příplatek.⁶

Poplatník – je osoba povinná platit daně, a jiné dávky sociálního nebo zdravotního pojištění ze mzdy, platu nebo jiné výdělečné činnosti.

Plátce – je osoba, která pod vlastní majetkovou odpovědností odvádí správci daně daň vybranou od poplatníků nebo sraženou poplatníkům.

² Zákon číslo 262/2006 sb. zákoník práce, § 109, odst. 2.

³ Zákon číslo 262/2006 sb. zákoník práce, § 109, odst. 3.

⁴ Zákon číslo 262/2006 sb. zákoník práce, § 111, odst. 1.

⁵ Zákon číslo 262/2006 sb. zákoník práce, § 112, odst. 1.

⁶ Zákon číslo 262/2006 sb. zákoník práce, §§ 124 – 131.

Daň – je dávka vybírána státem, dle zákonů např. daň ze mzdy, z majetku, dědická daň, silniční daň a podobně.

Zaměstnavatel – je právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu. Právní postavení zaměstnavatelů, kteří jsou právnickými osobami, se řídí §§ 18–20 občanského zákoníku.

Zaměstnanec – je fyzická osoba v pracovně právním vztahu se zaměstnavatelem, která v den uzavření smlouvy dovršila 15 let fyzického věku. Zaměstnavatel však s ní nesmí uzavřít nebo sjednat den nástupu do práce den, který by předcházel dni, kdy tato osoba skončí povinnou školní docházku.

Pracovní poměr – je pracovněprávní vztah založený na základě pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, která musí být vždy uzavřena písemně.⁷

Platový výměr – je písemný akt/dokument, uzavřený mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, uzavřený před nebo nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Platový výměr musí obsahovat údaje o platové třídě a platovém stupni, o výši platového tarifu a pravidelných složkách platu nebo mzdy.

Řízení odměňování, jeho systém, cíle a prvky

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní tak i nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

⁷ Zákon číslo 262/2006 Sb., zákoník práce, § 33.

Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomoci a odpovědnosti při vykonávání práce.

Cílem řízení odměňování jsou:

- odměňovat lidi podle hodnoty, které vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správně věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Cílů řízení odměňování se dosahuje pomoci vytváření a realizace strategií, politiky, procesů a postupů, které vycházejí z filozofie odměňování, jsou v souladu s principy distribuční spravedlnosti a přirozeného práva, fungují slušně, spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně. Jsou provázány podnikovou strategií, odpovídají souvislostem, podmínkám a kultuře organizace, odpovídají účelu a pomáhají vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Filozofie odměňování

Řízení odměňování je založeno na dobře zformulované filozofii – soustavě přesvědčení a vůdčích principů, které odpovídají hodnotám organizace a pomáhají je uvádět do života. Tato filozofie uznává, že je-li řízení lidských zdrojů o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje odpovídající,

rozumná návratnost, pak je v pořádku odměňovat lidi diferencovaně podle jejich přispění a přínosů (tj. podle návratnosti investic, kterou generují).

Filozofie řízení odměňování také uznává, že musí být strategické v tom smyslu, že je zaměřeno na dlouhodobější záležitost týkající se toho, jak by měli být lidé hodnoceni a oceňováni za to, co dělají a čeho dosahují. Strategie a procesy odměňování, které je třeba realizovat, musejí vycházet z podnikové strategie.

Řízení odměňování uplatňuje přístup „celkové odměny“, který zdůrazňuje význam uznávání všech aspektů odměny jako soudržného celku provázaného s ostatními iniciativami řízení lidských zdrojů zaměřenými na motivaci, oddanost, angažovanost a rozvoj pracovníků. To vyžaduje integraci strategii odměňování s ostatními strategiemi lidských zdrojů, včetně řízení talentů a řízení rozvoje lidských zdrojů. Řízení odměňování je integrální součástí řízení lidí v podobě odpovídající koncepci řízení lidských zdrojů.

Systém odměňování

Přístupy k plnění výše uvedených cílů řízení odměňování jsou vtěleny do systému odměňování organizace. Ten tvoří:

- strategie odměňování – která stanovuje, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejích podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii směřující k udržení konkurence schopnosti mzdových sazeb;
- politika odměňování – která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky, například organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám;

- praxe odměňování – tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb, metody jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování, používané k realizaci strategie a politiky odměňování;
- procesy odměňování – které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd;
- postupy odměňování – které jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přenášet odpovídající hodnotu. Například půjde o určitý postup používaný při provádění každoroční revize a úpravy mezd a platů.

Prvky systému odměňování

Prvky systému odměňování vychází z podnikové strategie a ze strategie a politiky odměňování. K základním prvkům systému odměňování patří:

- základní peněžní odměna – je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří tarif za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce, podle úrovně požadovaných dovedností (praxe) nebo vzdělání (kvalifikace);
- zásluhová odměna – je další formou peněžní odměny poskytované formou odměny, vztahující se k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem;
- zaměstnanecké výhody – tvoří penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auto a řada dalších zaměstnaneckých výhod;
- příplatky – se vyplácejí k základní mzdě nebo platu s ohledem na zvláštní okolnosti například za práci v noci, v sobotu a neděli, o svátcích, příplatek

na bydlení. Mohou být stanoveny u každé organizace různě, ale v mezích zákonů⁸;

- celkový výdělek – hodnota všech peněžních výplat za určité období;
- celková v penězích vyjádřena odměna – hodnota všech odměn vyplacena zaměstnanci podle zaměstnaneckých výhod;
- mzdové/platová stupně, tarify a struktury;
- nepeněžní odměny;

Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování

Na politiku a praxi řízení odměňování působí řada vlivů. Patří mezi ně faktory odrážející souvislosti s vnitřního a vnějšího prostředí a faktory koncepční, související s teoriemi názory a přesvědčením o strategickém řízení, celkové odměně, řízení lidského kapitálu, faktorech ovlivňujících úroveň peněžních odměn, motivaci, angažovanosti, oddanosti a o psychologické smlouvě.

Vnitřní faktory – tvoří kulturu organizace a její typ podnikání, technologie a lidé.

- **Podniková kultura** může mít významný vliv na politiku a praxi řízení odměňování. Podniková kultura či kultura organizace tvoří sdílené hodnoty, normy, postoje a domněnky, které ovlivňují způsob jednání lidí a způsob jejich práce. Je významná, protože je zakořeněna v hlubokém přesvědčení a odráží to, k čemu došlo a co fungovalo v minulosti. Špatná kultura může pracovat proti organizaci tím, že vytváří bariery, které brání k dosažení strategických cílů odměňování. Tyto bariery zahrnují odpor ke změně a nedostatek angažovanosti a oddanosti.

⁸ Zákon číslo 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů.

- **Podnikání organizace** podle druhu podnikání organizace, zda se jedná o výrobu nebo služby budou formovat její charakter a tedy i její základní hodnoty. Bude ovlivňovat typ lidí, které bude zaměstnávat i míru v jaké bude vystavena turbulenci a změnám. Všechny tyto faktory budou spolupůsobit na strategii odměňování.
- **Technika a technologie** má velký vliv na vnitřní prostředí, nato jak je práce organizována, řízena a vykonávána. Zavádění nové techniky může vyústit do závažných změn systému a procesů. Výsledkem může být i rozšiřování kvalifikační základny organizace a jejích pracovníků, včetně využívání znalosti a zkušeností a víceborovosti.
- **Lidé** – typ zaměstnávaných lidí a tudíž i přístup k odměňování bude zcela jasně závislý na typu podniku, organizace a jeho technice a technologii. Poroste například význam vzdělaných pracovníků, pracovníků se znalostmi cizích jazyků a podobně. Cílem je získávat, vzdělávat, rozvíjet, motivovat a udržet si lidi, kteří mají zvláštní schopnosti, které se vynořují z povahy firemních činností a vztahů. Některé firmy prosazují lidi, kteří mají vůdcovské schopnosti, bystrost v rozhodování, emoční energii, nápady, umí jednat s lidmi a vyznávají hodnoty firmy.
- **Podniková strategie** – to kam se ubírá organizace, podnik determinuje to, kam by mělo směřovat odměňování a její strategie. Integrovaní podnikové strategie a strategie odměňování znamená jejich spojování jako celku, aby efektivně přispívaly k naplňování poslání nebo účelu organizace. Proces spojování strategie je nejlepším způsobem, jak dosáhnout vertikální integrace, nebo-li vnitřního souladu.

Vnější faktory – v podobě globalizace, narůstající konkurence, vládních intervencí, kolektivních pracovních vztahů a charakteristik sektoru, kam organizace spadá – to všechno může ovlivňovat politiku a praxi odměňování.

- **Globalizace** – jak zdůraznil profesor D. Ulrich⁹ z Harvardské univerzity, globalizace vyžaduje od organizace, aby zájmu uspokojování lokálních potřeb vysílala lidi, nápady, produkty a informace do celého světa a nezaměřovala se jen vlastní stát, teritorium a podobně;
- **Trendy v zaměstnávání lidí** – objevuje se rostoucí poptávka po dovednostech a speciální přípravě na povolání, zejména se jedná o poptávku po manažerech a specialistech, pracovnících se znalostmi a informacemi, pracovnících zabezpečujících službu zákazníkům, po technickém a kancelářském personálu a po kvalifikovaných manuálních pracovnících. To, společně s nedostatkem kvalifikovaných lidí spojených s nízkými mírami nezaměstnanosti, ovlivňuje strategie odměňování určené k tomu, aby přitahovaly a stabilizovaly lidi;
- **Trendy v populačním vývoji** – jedním s nejdůležitějších faktorů, se kterými se budou muset strategie odměňování a lidských zdrojů v budoucnu vyrovnat, jsou demografické změny. Porodnost v celém rozvinutém světě se v posledních desetiletích snižovala a to bylo doprovázeno poklesem úmrtnosti a prodlužováním lidského života.

Politika odměňování, motivace a systémy hodnocení práce

Politika odměňování poskytuje konkrétní vodítko pro rozhodování a činnost. Ukazuje, co se očekává, že organizace a její management budou dělat v rámci řízení odměňování a jak se budou chovat za daných okolností, když se

⁹ Ulrich, D., Human resource Champions, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1997.

budou zabývat záležitostmi odměňování. Politika se liší od základních zásad, které obvykle vyjadřují obecnější filozofii.

Politika odměňování se zabývá:

- úrovní odměn;
- vnější konkurenceschopností a vnitřní spravedlností;
- stejná odměna za práci stejné hodnoty;
- přístup k celkové odměně;
- uplatňování zásluhových odměn podle výkonu, schopnosti, přínosu a dovedností;
- rolí liniových manažerů;
- transparentností, průhledností, zveřejňováním informací o strukturách odměn a o procesech odměňování pracovníků;
- ochranou peněžních odměn pracovníků v případech kdy dojde k zavedení nových mzdových / platových struktur;
- rozhodování o nových mzdových / platových tarifech, sazbách nabízených pracovníkům při jejich přijímání nebo povyšování.

Je nutné zdůraznit, že všechny stránky řízení odměňování jsou dynamické a mají evoluční povahu. Nemohou být v klidu, nemohou ustrnout. Musejí být soustavně přezkoumávány a modifikovány v souladu se změnami ve strukturách organizace, strategických prioritách, základních hodnotách, procesech, technice a technologii a v souladu s novými požadavky, které takové změny kladou na lidi. Je tedy nezbytné a v pravidelných intervalech přezkoumávat současnou politiku odměňování, aby bylo možné odpovědět na otázky jako:

- Je relevantní?
- Zajišťuje potřebnou úroveň vedení?

- Na jaké problémy (pokud vůbec byly) jsme narazili při její realizaci?
- Existují nějaké nové oblasti politiky odměňování, které je nutné pokrýt?
- Chce někdo z vrcholového managementu, manažeri, personalisté, zástupci odborů něco změnit, a pokud ano, tak jak?

Přezkoumání by měli provádět specialisté v oblasti lidských zdrojů nebo možná externí poradci ve spolupráci s projektovým týmem pracovníků. Pravidelné monitorování politiky odměňování je potřebné pro rozpoznání potřeby změn v celém procesu odměňování.

Jako lepší objasnění politiky odměňování uvádím dva příklady:

Firma Diageo – Anglie¹⁰

V souladu se zásadami stanovenými ústředím k zajištění toho, aby byly systémy odměňování správné, spravedlivé a důsledné ve všech aktivitách firmy po celém světě:

- základní plat pro všechny pracovníky založen na praxi na odpovídajícím trhu práce;
- alespoň jedno z kritérií výkonu v případě ročních pobídkových odměn, by mělo mít souvislost s ukazatelem zisku. „Možná, že bude možné zvýšit v krátkodobě respektive objemu prodeji tím, že se sníží marže. Avšak pravděpodobně to nebude recept na dlouhodobý a trvalý růst zisku. Zabezpečení toho, aby se v pobídkách zohlednil ukazatel zisku, zajišťuje, že zůstaneme orientováni na zisk, přinášející růst“.

¹⁰ Diageo plc (Lse ... Diageo je holdingová společnost pro některé ty vedoucí mezinárodní alkoholické nápojové značky taková jako Guinness, Smirnoff

- struktura dlouhodobých pobídek – opce na akcie a akcie s omezenou převoditelností je celosvětově stejná. Jsou považovány za skupinový zdroj firmy, takže uplatňují všude stejný přístup.

Firma Lands End – USA¹¹

Politika odměňování ve firmě Lands End je založena na myšlence, že personál, který se baví, který je podporován a rozvíjen a jehož práce naplňuje a je při ní respektován, bude zákazníkům poskytovat nejlepší služby. Rada marky Hartuse, ředitele služeb pracovníkům zní:

„nenechte tvůrcům politiky řídit vaši kulturu. Ve vysoce legislativním prostředí by bylo snadné stát se někým silně se řídícími pravidly a to na úkor jednotlivých okolností. Když zjistíme, že někomu říkáte „Lituji, ale nemůžeme vás to nechat takhle dělat, to je naše politika“, pak je otázkou, zda je ta politika v pořádku. Učiňte svoji politiku co nejpružnější, aby umožňovala manažerům uspokojovat potřeby jejich lidí“,

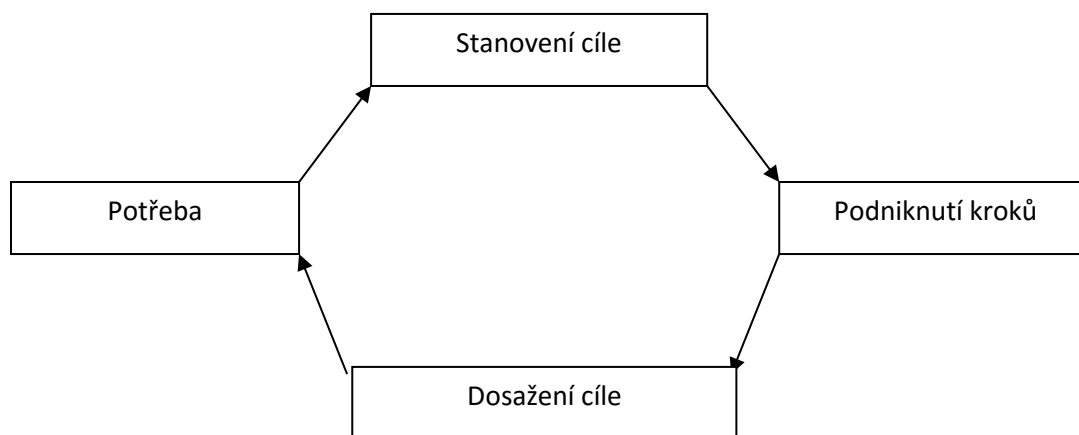
Jednou z nejdůležitějších záležitostí řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu mohou dosáhnout motivovaní lidé. Formování kultury výkonu je charakteristickým cílem strategie odměňování. Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní dobrovolné chování.

Motivace je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení

¹¹ Lands End – americká obchodní společnost, zabývající se prodejem textilního zboží všeho druhu a je majitelem několika hotelů na Floridě, USA.

cíle – hodnotné, odměny, uspokojující jejích konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.

Model motivace založený na upevňování či posilování očekávání znázorňuje obrázek číslo 1.



Obrázek číslo 1 Model motivace

Zdroj: Armstrong, M., Odměňování pracovníků.

Hodnocení práce má pro řízení odměňování velký a mimořádný význam. Poskytuje základnu proto, aby byla peněžní odměna spravedlivá, a hraje roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být i stejná odměna. V 80. a 90. letech získalo hodnocení práce špatnou pověst, protože se mu dostalo nálepky byrokratické, časově náročné a v tržním hospodářství nedůležité záležitosti, protože, jsou to tržní sazby, co diktují vnitropodnikové mzdové platové sazby a relace. Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů, tarifů, tříd a struktur, pro zařazování prací, pracovních míst do těchto struktur, pro řízení relací mezi pracemi, pracovními

místy a odměnami a pro zajišťování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty.

Cílem hodnocení práce jsou:

- stanovit relativní hodnotu prací (vnitřní relace), založenou na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení;
- poskytnout informace potřebné pro vytváření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur;
- poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů, tříd a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zatřídění prací;
- umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce;
- být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná;
- zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.

Hlavní rysy hodnocení práce jsou:

- faktické důkazy jako základ - na základě strukturovaného rámce kritérií a faktorů;
- úsudek – v procesu hodnocení práce musí být v řadě bodů uplatněn lidský úsudek. Cílem je objektivita, ale je obtížné vyloučit určitou míru subjektivity. Konkrétních úsudků lze dosáhnout, jestliže se provádějí na základě předem definovaného rámce a jsou založeny na jasných důkazech a správném uvažování. To může systém hodnocení práce zabezpečit,, jestliže je řádně vytvořen a řádně používán;

- zaměření na práci a nikoliv na osobu – to je železný zákon hodnocení práce. Znamená to, že při hodnocení se zajímáme pouze o obsah této práce z hlediska jeho požadavků na toho, kdo práci vykonává. Výkon pracovníka při vykonávání této práce nesmí být brán v úvahu, zatímco výkon je vyloučen, v současných flexibilnějších organizacích se u některých lidí – zejména u vysoce vzdělaných pracovníků objevují tendence hrát flexibilní, pružné role a to je třeba vzít v úvahu, když hodnotíme to, co tito lidé dělají. Role nelze nutně oddělovat od lidí, kteří je vykonávají. Jsou to lidé a nikoliv práce, kdo vytváří hodnoty;
- zaměření na vnitřní relace.

Hlavní kategorie hodnocení práce jsou analytické systémy, neanalytické systémy a tržní oceňování. První dvě spočívají ve vnitřním porovnávání a nestanovují přímo cenu práce, tj. nepřisuzují jim přímo mzdové / platové sazby. Tržní oceňování není systémem hodnocení práce, jak bývá obvykle definován, protože zcela spočívá ve vnějším porovnávání, ale je zařazeno do této kapitoly, protože jde o metodu určování relativní hodnoty prací, i když v peněžním vyjádření. Mezi analytické přístupy hodnocení práce zařazujeme:

- bodovací metoda (metoda bodových stupňů);
- analytické porovnávání;
- metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí).

Typy neanalytických přístupů k hodnocení práce patří:

- klasifikační (katalogová) metoda;
- metoda pořadí prací;
- metoda párového porovnávání;
- vnitřní benchmarking.

V závěru této části se velice stručně vyjádřeme ještě k jedné oblasti, která souvisí s hodnocením práce a je to diskriminace.

Proč vůbec dochází k diskriminaci? Podle Roberta Eliota¹² k diskriminaci dochází, když se stejným se zachází nesejně. Historicky vzato, muži v mužském světě všeobecně akceptovali, že místo ženy je doma. Ženská práce byla v důsledku nízkých platových sazeb podhodnocována. Bylo to nemravné. Vstup žen do povolání, do zaměstnání v 19. století a tlaky na ženská práva ve 20. století předznamenaly velmi postupnou změnu v tomto ovzduší diskriminace. Článek 119 Římské smlouvy z roku 1957 (nyní shrnutý a rozšířený do článku 142 Maastrichtské smlouvy) ustanovuje, že muži a ženy by měli dostávat stejnou peněžní odměnu za stejnou práci – aby se dosáhlo toho, co se často z hlediska mezd charakterizuje jako „úroveň hřiště“.

Kategorizace práce

Každá práce, kterou vykonáváme na pracovišti, si nese některé společné znaky, ale i charakteristické a jedinečné odlišnosti. Chceme-li pochopit smysl procesů „kategorizace prací“, který pro řadu osob, které se s tímto fenoménem setkávají, představuje složitou a pracnou analýzu, musíme si osvětlit důvody, které jednoznačně hovoří v její prospěch. Samotná kategorizace prací není v České republice novinkou. Její základ lze spatřovat již v sedmdesátých letech, kdy hygienická služba a další odborné složky zabývající se sledováním zdravotního stavu zaměstnanců, využily získaných poznatků a studií o vlivu zátěže z práce a vytvořily první databáze pro jejich kontrolu. Státní správu v ochraně veřejného zdraví vykonávají orgány ochrany veřejného zdraví, kterými jsou:

¹² Eliot, R. F., *Labor Economics*, Maidenhead, Mc Graw-Hill, 1991,

- Ministerstvo zdravotnictví;
- Krajské hygienické stanice;
- Ministerstvo obrany a Ministerstvo vnitra.

Orgán ochrany veřejného zdraví je dotčeným správním úřadem při rozhodování ve věcech upravených zvláštním předpisem. Úkoly státní správy při ochraně veřejného zdraví včetně státního zdravotního dozoru v ozbrojených silách a ozbrojených bezpečnostních sborech s výjimkou Vězeňské služby ČR a nad nimi užívanými objekty vykonávají podle zákona Ministerstvo obrany a Ministerstvo vnitra. Ministerstvo vnitra plní úkoly státní správy v ochraně veřejného zdraví podle zákona i pro Úřad pro zahraniční styky a informace a Bezpečnostní informační službu a Hasičský záchranný sbor České republiky. Krajské hygienické stanice jsou správními úřady v daném kraji. Povinnost provádět kategorizaci zaměstnanců vyplývá z § 37, zákona číslo 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.

Vyhláška číslo 432/2003 sb., rozděluje práce do čtyř rizikových skupin (kategorií).

Kategorie první považuje práce, při nichž podle současného poznání není pravděpodobný nepříznivý vliv na zdraví. Přestože se považuje práce například administrativní povahy za nerizikové a je tendence nekategorizovat je, platí, že u každé práce musí být provedeno hodnocení rizik, tudíž i hodnocení zdravotních rizik.

Kategorie druhé považují práce, kde lze očekávat její nepříznivý vliv na zdraví jen výjimečně, zejména u vnímavých jedinců tedy práce, při nichž nejsou překračovány hygienické limity. Vnímavým jedincem se rozumí ten, u něhož dojde k onemocnění souvisejícímu s prací v důsledku jeho vyšší vnímavosti oproti ostatní populaci.

Kategorie třetí představují práce, při nichž jsou překračovány hygienické limity, a práce naplňuje další kritéria pro zařazení práce do kategorie třetí. Pro zajištění ochrany zdraví osob je proto nezbytné využívat osobní ochranné pracovní prostředky, organizační a jiná ochranná opatření a dále práce, při nichž se vyskytují opakovaně nemoci z povolání nebo statisticky významně častěji nemoci, jež lze pokládat podle současné úrovně poznání za nemoci související s prací.

Kategorie čtvrtá se považují práce, při nichž je vysoké riziko ohrožení zdraví, které nelze zcela vyloučit ani při používání ochranných pomůcek dostupných a použitelných ochranných opatření.

Práce do první a druhé kategorie zařazuje zaměstnavatel sám. O zařazení práce do třetí a čtvrté kategorie rozhoduje příslušný orgán ochrany veřejného zdraví. Zároveň platí, že na návrh zaměstnavatele nebo z vlastního podnětu je příslušný orgán ochrany veřejného zdraví oprávněn rozhodnout o tom, že práce druhé kategorie je prací rizikovou.

Zařazení prací podle rozhodujících faktorů a kritérií uvedených ve vyhlášce č. 432/2003 Sb.:

- Práce v prašném prostředí;
- Práce s chemickými látkami;
- Práce v hlučném prostředí;
- Práce v prostředí kde je vibrace;
- Práce v prostředí neionizující záření;
- Práce kde je fyzická zátěž;
- Práce, která vyžaduje změnu pracovní polohy;
- Práce pod zátěží teplem;
- Práce pod zátěží chladem;

- Psychická zátěž;
- Zraková zátěž;
- Práce s biologickými činiteli;
- Práce se zvýšeným tlakem vzduchu;
- Práce s ionizujícím zářením.

Systém odměňování v resortu Ministerstva obrany ČR

Systém odměňování v resortu Ministerstva obrany ČR (dále jen MO) jak již bylo v úvodu řečeno, tvoří vedle příjmů za práci vyplývajících ze mzdového a platového systému také všechny druhy odměn mzdového i nemzdového charakteru, příplatků, zaměstnaneckých benefitů a dalších požitků, které poskytuje resort vojákům z povolání (dále jen VZP), státních zaměstnanců a občanským zaměstnancům (OZ). Platová a mzdová politika v resortu MO se řídí celostátně platnými zákony, vyhláškami a nařízeními, ale v rámci resortu má určitá svá specifika, které řeší v oblasti odměňování formou interních norem, jako jsou rozkazy MO, nařízení náčelníka generálního štábu, anebo vyhláškou MO.

Odměňování občanských zaměstnanců v resortu obrany

Zákoník práce stanovuje, že běžná pracovní doba trvá 40 hodin týdně. Standardně je pracovní doba ve dne, od pondělí do pátku. Zaměstnavatel musí proplatit příplatek za přesčas, eventuálně příplatek za noční nebo sváteční směnu, manažerům veřejných institucí příplatek za vedení a speciální příplatek dostaneme za práci ve ztížených podmínkách. Postupně projdeme každý příplatek zvlášť.

Platový tarif

Zaměstnanec veřejné instituce v pracovním poměru je začleněn **do platové třídy** „podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě” a „podle požadovaných nejnáročnějších prací”. Podrobnosti stanovuje katalog všech povolání. Jednotlivé třídy dále dělíme na **stupně**, podle nejvyššího dosaženého vzdělání a „započitatelné praxe”, která do jisté míry zahrnuje také „dobu péče o dítě a dobu výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby”.

Zaměstnancům ve veřejném sektoru přísluší základní hrubé měsíční platy, zaokrouhlované na celé desetikoruny nahoru, kterým zákon říká **tarify**. Navíc, nad rámec těchto základních tarifů připočítáváme ještě příplatky za noční a víkendové směny, rizikové prostředí, vedení kolektivu, individuální bonus apod.

Katalog prací stanovuje vaši platovou třídu. Užitečnost lidského snažení nezměří žádná úřední vyhláška úplně přesně. Státní správa potřebuje jasná pravidla, a proto vláda vydala dokumenty, kterými přiřazuje zaměstnancům ve veřejných službách platové třídy, **katalog prací ve veřejných službách a správě** a katalog správních činností (pro úředníky, kteří složili služební slib). Katalog prací popisuje každé povolání poměrně pečlivě. Ve všech případech stupňuje platové třídy podle “složitosti, odpovědnosti a namáhavosti” vykonávaných úkonů. Zaměstnavatel musí katalog prací respektovat, jinak riskuje pokutu od Státního úřadu inspekce práce, případně konflikt s odborovým svazem.

Ukázka z Katalogu prací ve veřejných službách a správě:

Čísla uvedená vedle každého povolání specifikují, do jakých platových tříd může zaměstnanec patřit. O přesném zařazení rozhoduje nejtěžší vykonávaná činnost. Podrobnosti najdete ve zvláštních člancích, věnovaných jednotlivým profesím.

Katalog prací ve správě organizace

1.01.01 ADMINISTRATIVNÍ A SPISOVÝ PRACOVNÍK	1–11
1.01.02 SEKRETÁŘ	4–6
1.01.03 ASISTENT	7–13
1.01.04 REFERENT MAJETKOVÉ SPRÁVY	4–12
1.01.05 REFERENT ZAHRANIČNÍCH VZTAHŮ	6–8,10
1.01.06 PRACOVNÍK VZTAHŮ K VEŘEJNOSTI	3–13
1.01.07 ORGANIZAČNÍ PRACOVNÍK	6–12
1.01.08 KONTROLOR	7–14
1.01.09 INTERNÍ AUDITOR	10–13
1.01.10 MANAŽER KVALITY	8–14
1.01.11 BEZPEČNOSTNÍ REFERENT	6–12
1.01.12 KOORDINAČNÍ, PROJEKTOVÝ A PROGRAMOVÝ PRACOVNÍK	8–13
1.01.13 REFERENT FONDŮ EVROPSKÉ UNIE A EKONOMICKÉ SPOLUPRÁCE SE ZAHRANIČÍM	10–15
1.01.14 STATISTIK	4–12

Katalog prací personalistických, ekonomických a obchodních

1.02.01 PERSONALISTA	7–13
1.02.02 MZDOVÝ ÚČETNÍ	7–10

1.02.03 ÚČETNÍ	5–12
1.02.04 ROZPOČTÁŘ	7–12
1.02.05 FINANČNÍ REFERENT	7–12
1.02.06 POKLADNÍK	4–7
1.02.07 OBCHODNÍ REFERENT	7–12
1.02.08 ZÁSOBOVAČ	7–9
1.02.09 PROPAGAČNÍ REFERENT	7–9

**RMO č 45/2006. Vnitřní platový předpis pro občanské zaměstnance
Ministerstva obrany**

**Příloha 1 k RMO č. 45 - Přehled povolání podle katalogu prací* pro účely
výjimečného zařazení do platové třídy podle § 3 odst. 3 písm. e) nařízení
vlády**

(* Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů)

Adresáty úvodní platové tabulky jsou pracovníci mnoha kanceláří, státních fondů nebo úřadů: například Akademie věd, Grantové agentury, Technologické agentury, České správy sociálního zabezpečení (ČSSZ), Nejvyššího kontrolního úřadu (NKÚ), Ústavu pro studium totalitních režimů (ÚSTR), České národní banky (ČNB) apod. Patří sem taky strážníci obecní a městské policie, správci chráněných krajinných oblastí a národních parků, nebo učitelé ve školách Ministerstva vnitra. Následující stupnice náleží rovněž členům Policie ČR, Vězeňské služby, Bezpečnostní informační služby (BIS), ozbrojených sil, soudů, správních nebo místních úřadů, kteří jsou v běžném pracovním, nikoli služebním poměru.

Stupeň	Platové třídy a tarify (Kč/měsíc hrubého) bez příplatků															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	9.070	9.850	10.670	11.570	12.530	13.590	14.740	16.000	17.360	18.810	20.450	22.160	24.020	26.070	28.290	30.710
2	9.400	10.210	11.070	12.010	13.040	14.120	15.290	16.610	18.000	19.530	21.210	22.980	24.940	27.040	29.360	31.860
3	9.750	10.610	11.490	12.460	13.520	14.650	15.880	17.240	18.690	20.280	22.050	23.860	25.880	28.080	30.470	33.050
4	10.110	11.000	11.940	12.930	14.040	15.210	16.480	17.900	19.400	21.050	22.860	24.740	26.840	29.130	31.620	34.300
5	10.520	11.420	12.390	13.420	14.570	15.790	17.110	18.580	20.130	21.840	23.720	25.690	27.860	30.220	32.810	35.590
6	10.930	11.850	12.840	13.920	15.120	16.370	17.760	19.300	20.880	22.650	24.620	26.660	28.910	31.350	34.040	36.920
7	11.330	12.320	13.340	14.460	15.680	17.000	18.410	20.010	21.700	23.520	25.560	27.670	30.000	32.550	35.330	38.310
8	11.760	12.780	13.850	15.000	16.280	17.630	19.100	20.770	22.510	24.400	26.510	28.730	31.130	33.770	36.680	39.760
9	12.200	13.250	14.380	15.570	16.900	18.300	19.830	21.550	23.350	25.330	27.500	29.800	32.300	35.060	38.060	41.250
10	12.690	13.780	14.920	16.160	17.550	19.000	20.560	22.380	24.240	26.270	28.540	30.930	33.530	36.380	39.510	42.790
11	13.150	14.270	15.490	16.770	18.220	19.720	21.370	23.240	25.160	27.280	29.620	32.090	34.790	37.760	40.990	44.430
12	13.660	14.820	16.080	17.400	18.920	20.460	22.170	24.120	26.110	28.320	30.750	33.300	36.110	39.180	42.520	46.110

Příplatek za práci přesčas

Běžná **pracovní doba** trvá 40 hodin týdně a zaměstnavatel může přikázat přesčas jenom výjimečně: „z vážných provozních důvodů”.

Práci přesčas se podle zákoníku práce rozumí práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu (nebo mimo rámec rozvrhu pracovních směn). Práci přesčas je možné konat jen výjimečně. Zaměstnavatel ji může nařídít jen z vážných provozních důvodů, a to i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami, popřípadě za podmínek uvedených v § 91 odst. 2 až 4 zákoníku práce i na dny pracovního klidu. Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než osm hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.

Práci přesčas nad rozsah uvedený v předchozím odstavci může zaměstnavatel zadat jen na základě dohody se zaměstnancem. **U zaměstnanců s kratší pracovní dobou** je práci přesčas práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu, těmto zaměstnancům **není možné práci přesčas nařídít**.

Práci přesčas není, napracovává-li zaměstnanec práci konanou nad stanovenou týdenní pracovní dobu pracovní volno, které mu zaměstnavatel poskytl na jeho žádost,

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a **příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku**, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na **poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku**, které musí být vyčerpáno v následujících 3 kalendářních měsících.

Dosažená mzda a příplatek ani náhradní volno nepřísluší, je-li mzda sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas (to lze učinit zejména v pracovní smlouvě, nejvýše však rozsahu 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok, u vedoucích zaměstnanců je hranice 416 hodin ročně).

Limity pro práci přesčas

Práci přesčas může zaměstnavatel nařídit jen "z vážných provozních důvodů", maximálně na osm hodin týdně a do limitu 150 hodin za rok. Do ročního limitu se nepočítají přesčasy, za které bylo poskytnuto náhradní volno.

Příplatek za práci v noci

Za práci v noci náleží příplatek v platovém (veřejném) sektoru **20 % průměrného výdělku**.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Za práci v sobotu a v neděli náleží k dosaženému platu příplatek za víkendovou směnu, ve veřejné instituci 25 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve svátek

Příplatek za práci ve svátek náleží zaměstnanci, pracuje-li ve dny státem uznaných svátků (1.1., na Velikonoční pátek a pondělí, 1.5., 8.5., 5.6., 6.6., 28.9., 28.10., 17.11., 24.12., 25.12., nebo 26.12.). (může být upřesněn o nové nebo zrušené svátky.)Zaměstnavatel vám během následujících 3 kalendářních měsíců poskytne **náhradní volno, zaplacené opět ve výši průměrného výdělku**; je také možná dobrovolná oboustranná dohoda, že **místo volna dostanete stejně vysoký příplatek**.

Osobní příplatek

Ve veřejném sektoru určuje osobní příplatek zaměstnavatel, někde dosti subjektivně. Zákoník práce říká (§ 131):

1. Zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

2. Zaměstnanci, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Příplatek za vedení

(Veřejný sektor oceňuje ještě svoje řídicí pracovníky, moderně řečeno “manažery”. Také příplatek za vedení vyjádříme příslušnou platovou tabulkou (zákoník práce, § 124). Podle náročnosti manažerské pozice spočítáme odpovídající procenta z nejvyššího platového tarifu, který najdeme v platové třídě odměňovaného řídicího pracovníka. Jinými slovy, stejně jako v osobním příplatku rozhoduje tarif, který byste měli při maximální možné praxi a vysokoškolském vzdělání magisterského stupně.

Příplatek za vedení v %, z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě odměňovaného zaměstnance

STUPĚŇ ŘÍZENÍ	PŘÍPLATEK
"0. stupeň řízení": Zaměstnanec, který není vedoucím zaměstnancem, avšak je podle organizačního předpisu oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny	5 až 15 %
1. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců	5 až 30 %
2. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení nebo vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí práci podřízených zaměstnanců	15 až 40 %
3. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení, nebo vedoucí zaměstnanec-vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení	20 až 50 %
4. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, vedoucí zaměstnanec-vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení,	30 až 60 %

náměstek člena vlády, vedoucí Kanceláře prezidenta republiky, vedoucí Kanceláře Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, vedoucí Kanceláře Senátu Parlamentu České republiky, vedoucí Kanceláře Veřejného ochránce práv, finanční arbitr a ředitel Ústavu pro studium totalitních režimů	
---	--

Zaměstnanci, který zastupuje manažera, náleží samozřejmě také příplatek za vedení:

- pokud zastupování trvá maximálně 4 týdny, podle “nejbližšího nižšího stupně řízení”.
- pokud zastupování trvá déle než 4 týdny, dostává náhradník příplatek podle předešlé tabulky.

Příplatek za ztížené pracovní prostředí

NV č. 564/2006, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Příloha 8 - Skupiny prací podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek

I. skupina - Práce se zvýšenou mírou neuropsychické zátěže nebo jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života

II. skupina - Práce se značnou mírou neuropsychické zátěže nebo jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života

III. skupina - Práce se značnou mírou neuropsychické zátěže a práce se zvýšeným rizikem ohrožení života nebo zdraví

IV. skupina - Práce s nejvyšší mírou neuropsychické zátěže a práce s vysokým rizikem ohrožení života nebo zdraví

V. skupina - Práce s mimořádným rizikem ohrožení života nebo zdraví

Platí obecně pro zaměstnance ve veřejných službách a správě.

RMO č 45/2006. Vnitřní platový předpis pro občanské zaměstnance Ministerstva obrany

Příloha 2 k RMO č. 45 - Skupiny prací podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek a stanovení výše zvláštního příplatku podle § 8 odst. 1 a 2 nařízení vlády