



## Variabilní složka mzdy [1] jako (ne)nároková motivační složka

**Již Listina základních práv a svobod v čl. 28 stanoví, že zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci, kdy podrobnosti stanoví zákon. S ohledem na historický vývoj sociálních práv lze s notnou dávkou jistoty říci, že se jedná o to možná nejdůležitější sociální právo vůbec, když dává pracujícím lidu ekonomickou svobodu a nezávislost na osobě, pro kterou práci vykonává. Podrobnější zákonná úprava je obsažena v § 109 a násl. zákoníku práce, a i když její základní smysl a účel nelze nijak zpochybňovat, existuje řada dílčích pravidel, která jsou již například překonána dobou a celá úprava odměňování by si jistě zasloužila komplexní revizi. Úplně samostatnou složkou je tzv. variabilní (fakultativní) složka mzdy, které se bude ve stručnosti věnovat tento článek.**

### Obligaturní a fakultativní složka odměny

Jak uvedeno výše, obligaturní složkou odměny se rozumí mzda, která má řadu kogentních pravidel, a která není v současném právním prostředí nastavena příliš flexibilně.

Mzdu je přitom možné buďto sjednat pracovní smlouvou, stanovit vnitřním předpisem či určit mzdovým výměrem.

V souvislosti se mzdou přitom existuje řada různých pravidel, které je možné z doslovného textu zákona vyčíst pouze v případě, že jeho adresát čte více mezi řádky. Tak např. je-li mzda určena mzdovým výměrem, nelze ji již sjednat s přihlédnutím k případné práci přesčas ve smyslu § 140 zákoníku práce, neboť mzda se sjednává pouze v pracovní smlouvě. Mzdu také třeba není možné vyplácet bez dalšího v cizí měně, vždy je možné její výši změnit pouze do budoucna, i když se jedná o navýšení, které by bylo ve prospěch zaměstnance a např. mzdové výměry mají i speciální pravidla doručování.

Na druhou stranu fakultativní složka odměny, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec mzdy, je mnohem flexibilnější povahy. Tak hned prvním základním rozdílem např. je, že zaměstnavatel nemusí tuto pobídkovou složku mzdy vůbec nijak dopředu smluvně ani jednostranně upravit a může bez jakéhokoli podkladu zkrátka rozhodnout o tom, že fakultativní složku odměny přizná, např. za mimořádné výkony zaměstnance v práci.

Dalším poměrně důležitým rozdílem je, že fakultativní složku odměny lze lépe individualizovat podle toho, co jednotliví zaměstnanci vykonávají za práci, a co od nich zaměstnavatel očekává. Takové rozhodnutí zaměstnavatele samozřejmě nesmí být svévolné, aby neporušovalo principy rovného zacházení a zákazu diskriminace, ale větší prostor pro úvahy zaměstnavatel v obecnosti má. U fakultativní složky odměny je tak např. poměrně běžné, že ji zaměstnavatel třeba ani neposkytuje za výkon práce jako takový, ale prováže ji s plněním povinností administrativního charakteru, reportování, business developmentu a dalších soft-tasks, které přímo nesouvisí s vykonávanou prací.

Výhodou fakultativní složky odměny také je, že její výplata nemusí být pravidelná, a pokud je dobře nastavena, zaměstnavatel ji nemusí vyplatit vůbec, pokud mu to kupříkladu nebude dovolovat současná ekonomická situace. Existuje také řada forem jejího nastavení od pouhé výplaty finančních prostředků, až k jejímu provázání např. se ziskem zaměstnavatele, na kterém se zaměstnanec následně může podílet.

Problém s tímto benefitem však nastává v okamžiku, kdy se zaměstnavatelé rozhodnou pro jeho přiznání, ale dopředu se důkladně nezamyslí nad tím, zda chtějí ještě ke mzdě přidat další nárokovou složku odměny, která je však navázána na splnění dalších kritérií, nebo zda skutečně chtějí zaměstnancům poskytnout složku odměny nenárokovou, na kterou případný

nárok vzniká až okamžikem přiznání ze strany zaměstnavatele.

## **(Ne)nárokovatelnost variabilní složky mzdy**

I složka odměny, která je zaměstnavatelem přiznávána nad rámec základní mzdy, může mít jak formu nárokovou, tak formu nenárokovou. V této souvislosti je důležité poznamenat, že zaměstnavatelé povětšinou chtějí tuto složku odměny nastavit nenárokově, ale často nechtěně své vnitřní procesy popíší způsobem, že je variabilní složka odměny svou povahou nároková.

Základním rozlišovacím kritériem v tomto smyslu je, jakou povahu má rozhodnutí zaměstnavatele o tom, zda bude mimořádná odměna přiznána či nikoli. Pokud se jedná pouze o formální stvrzení splnění předem jasně stanovených kritérií, která jsou měřitelná a spočitatelná např. jednoduchým aritmetickým průměrem, pak se splněním těchto kritérií stává variabilní složka nárokovou. I kdyby v takovém případě zaměstnavatel následně rozhodl o nepřiznání mimořádné odměny, zaměstnanec by na ní nárok měl.

Pokud má ale rozhodnutí zaměstnavatele o přiznání variabilní složku odměny konstitutivní povahu, tj. musí dojít ke zhodnocení výkonu zaměstnance a výsledků zaměstnavatele dle uvážení zaměstnavatele samotného, aniž by bylo jasně stanoveno, jakých konkrétní výsledků musí oba subjekty dosáhnout, aby mohla být pobídková složka mzdy přiznána, pak nárok na tuto složku odměny vzniká až dotčeným rozhodnutím. [3] Tj. platí, že u nenárokové fakultativní složky mzdy se v důsledku jejího přiznání zaměstnavatelem stává i tato složka mzdy obligatorní, tedy nárokovou a v určitém okamžiku se tak z každé variabilní složky odměny stane její nároková část. [4]

Z uvedeného je zřejmé, co je častá chyba, které se zaměstnavatelé dopouští, když variabilní systém odměňování nastavují. I když je jejich cílem podmínit nárok na vznik této části odměny speciálním rozhodnutím, popíší v příslušných dokumentech podmínky takovým způsobem, že dané rozhodnutí již není třeba. V praxi se tak např. poměrně často stává, že zaměstnavatel podmíní nárok na vznik bonusu (i) konkrétním výsledkem zaměstnance (povinnost uzavřít 20 obchodů), (ii) konkrétními výsledky zaměstnavatele (např. že obrat dosáhne určené částky) a k tomu (iii) rozhodnutím zaměstnavatele. Jelikož ale jsou podmínky pod body (i) a (ii) jednoduše měřitelné, již jejich splněním dochází ke vzniku nároku, neboť z judikatury citované výše plyne, že rozhodnutí zaměstnavatele má v konečném důsledku pouze deklaratorní povahu.

Pokud pak chtějí zaměstnavatelé určit nenárokovou složku odměny za výsledky, lze pouze doporučit, aby při vytváření podkladových dokumentů byli více obecní, alternativně aby nepřipravovali žádnou dokumentaci normující podmínky vzniku nároku a jakékoli mimořádné odměny vždy vypláceli ad hoc pouze na základě speciálních rozhodnutí zaměstnavatele. V této souvislosti je ale vhodné upozornit na to, že v takovém případě se zaměstnavatel např. úplně zbavuje jakékoli možnosti již jednou přiznaný nárok až ex post nějakým způsobem zcela nebo zčásti odebrat např. z důvodu závažného porušení pracovních povinností. [5]

## **Problematika (ne)rovného zacházení**

Jak uvedeno shora, výhodou nenárokové složky mzdy, je-li správně nastavena a nestane-li se z ní automaticky složka nároková, je, že ji zaměstnavatel může lépe individualizovat. To však neznamená, že se i na tuto složku odměny nevztahují pravidla o zákazu diskriminace a nerovného zacházení. V této souvislosti je pak důležitá zejména judikatura Nejvyššího soudu, která ve většině možných scénářů již nastavila mantinely pro určení, zda konkrétní jednání zaměstnavatele při rozhodování o (ne)přiznání variabilní složky odměny je diskriminační (nerovné).

Tak např. není překvapením, že typickým projevem nerovného zacházení bude situace, kdy se zaměstnavatel rozhodne, že konkrétnímu zaměstnanci nevyplatí variabilní složku odměny, protože nesplnil podmínky pro její přiznání. Ale ostatním zaměstnancům, kteří takto

stanovené podmínky také nesplnili, dotčenou variabilní složku odměny přizná, aniž by měl jakýkoli objektivní důvod k tomu, proč si ji jen jeden vybraný zaměstnanec nezasloužil. [6] Ve světle výše uvedeného je také důležité rozlišovat v tom, kdy u pobídkové složky odměny dochází k nerovnému zacházení, resp. jaké konkrétní právní jednání zaměstnavatele je vůči jeho zaměstnancům nerovné či diskriminační (neboť to pak bude mít vliv na případné uplatňování jakýchkoli nároků). Pokud je variabilní složka mzdy nastavena nárokovým způsobem vycházejícím z konkrétních měřitelných kritérií, kdy má jakékoli rozhodnutí zaměstnavatele již pouze deklaratorní povahu, a tento vnitřní předpis určitého zaměstnance diskriminuje, pak už jsou samotná obecná pravidla pro přiznání bonusu nastavena chybně. Je-li ale pobídková složka odměny formulována tak, že rozhodnutí zaměstnavatele má konstitutivní povahu a je pro přiznání bonusu klíčové, pak se zaměstnavatel dopustí diskriminačního / nerovného zacházení až v okamžiku, kdy takové problematické rozhodnutí (ne)vydá. [7]

V tomto duchu rozhoduje Nejvyšší soud i nadále, kdy za zmínku stojí poměrně nedávno řešený případ, ve kterém se soudy zabývaly otázkou podmínění výplaty mimořádného bonusu odpracováním minimálního počtu měsíců v roce a trváním pracovního poměru u zaměstnavatele. [8] Zaměstnankyně v tomto sporu především argumentovala tím, že podmínky výplaty bonusu nemohou být stanoveny zcela libovolně, a že když byl bonus vyplácen za výborné hospodářské výsledky, pak vychází z pravidel dle § 109 a násl. zákoníku práce a nelze tedy paušálně říct, že když k určitému datu v následujícím roce už zaměstnanec u zaměstnavatele nepracuje, že mu nárok nevzniká. Zaměstnavatel na to kontroval jednak tím, že pravidla přiznání bonusu byla zcela transparentní, a že hlavní funkce bonusu mj. bylo motivovat zaměstnance k dalším kvalitním výkonům, což pochopitelně není vůbec rozhodující u zaměstnanců, kteří už u zaměstnavatele nepracují.

Nejvyšší soud se však přiklonil v tomto případě na stranu zaměstnavatele, kdy řekl, že jsou-li podmínky stanoveny takto jasně a transparentně dopředu a účelem bonusu je motivovat zaměstnance do budoucna, pak je podmínka trvání pracovního poměru legitimní, pokud je pro všechny zaměstnance nastavena stejně. Tj. problém by nastal v takovém případě, že by některý jiný zaměstnanec jednu z podmínek výplaty mimořádné odměny také nesplnil a zaměstnavatel by mu přesto takovou odměnu vyplatil. To by dle Nejvyššího soudu jednoznačně bylo v rozporu s § 16 zákoníku práce a pravidly pro zákaz diskriminace a povinnost rovného zacházení.

Jak je tedy vidět, soudní judikatura přistupuje k problematice (ne)rovného zacházení u výplaty bonusů poměrně jednotně a hlavně dlouhodobě. Při jakémkoli nastavení vnitřních procesů odměňování je proto důležité tyto nastavit tak, aby byly s touto rozhodovací praxí v souladu.

## **Závěr**

Ze shora uvedeného tak plyne, že variabilní složka odměny dokáže být dobrým sluhou, ale zlým pánem. Na jednu stranu se totiž jedná o poměrně důležitou a často používanou formu motivace zaměstnanců, která je mnohem flexibilnější než klasické obligatorní odměňování a také je snazší ji provázat s tím, co zaměstnavatel od zaměstnanců skutečně potřebuje. Na stranu druhou však při jejím chybném nastavení často dochází ke sporům, kdy je zaměstnavatel přesvědčen o tom, že má tuto variabilní složku nastavenou nenárokově, ale po zhodnocení soudem zjistí, že tomu tak bohužel není. Vzhledem pak k tomu, že tyto spory často navazují na spory o neplatnost skončení pracovního poměru, může být celková expozice sporu poměrně vysoká a pro zaměstnavatele se tak bude jednat o velký problém. I proto vždy doporučujeme, aby zaměstnavatelé při nastavování svých vnitřních odměňovacích procesů kontaktovali svého právního zástupce a vše s ním dopředu konzultovali.

**JUDr. Matěj Tkadlec, Ph.D.**

## GLATZOVA & Co.

[GLATZOVA & Co., s.r.o.](#)

Betlémský palác

Husova 5

110 00 Praha 1

Tel.: +420 224 401 440

Fax: +420 224 248 701

e-mail: [office@glatzova.com](mailto:office@glatzova.com)

---

[1] Autor v tomto textu záměrně nerozlišuje mezi pojmy mzda, plat a odměna z dohody ve smyslu § 109 odst. 1 zákoníku práce a je-li v textu použit jakýkoli pojem (synonymum) odměny za práci, rozumí se tím mzda coby peněžité plnění v soukromém sektoru.

[2] V této souvislosti je podstatný zejména § 110 zákoníku práce, který dokonce normuje konkrétní kritéria, podle kterých má zaměstnavatel mzdu svým zaměstnancům nastavit.

[3] Srov. např. rozsudek Nejvyššího soudu z 24. dubna 2008, sp. zn. 21 Cdo 2297/2007 či rozsudek Nejvyššího soudu z 24. srpna 2006, sp. zn. 21 Cdo 1468/2005

[4] Srov. rozsudek Nejvyššího soudu z 8. listopadu 2004, sp. zn. 21 Cdo 537/2004.

[5] Srov. rozsudek Nejvyššího soudu z 25. září 2014, sp. zn. 21 Cdo 3167/2013.

[6] Srov. rozsudek Nejvyššího soudu z 26. května 2016, sp. zn. 21 Cdo 2863/2015.

[7] Srov. rozsudek Nejvyššího soudu z 24. srpna 2006, sp. zn. 21 Cdo 1468/2005.

[8] Srov. rozsudek Nejvyššího soudu z 16. dubna 2024, sp. zn. 21 Cdo 2392/2023.

© EPRAVO.CZ – Sbíрка zákonů, judikatura, právo | [www.epravo.cz](http://www.epravo.cz)