

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Odměňování práce (mzda, plat)

Kamila Vítová

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav veřejné správy a práva
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kamila VÍTOVÁ**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Ekonomika pro kriminalisty**

Název tématu: **Odměňování práce (mzda, plat)**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Mzda, plat
Odměňování
Motivace
Stimulace
Personalistika
Personální management

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- 1) JUDr. J. Jakubka, JUDr. P. Hloušková, JUDr. E. Hofmannová, Mgr. Z. Schmied, JUDr. Z. Šubertová, Mgr. L. Tomandlová, JUDr. L. Trylč - Zákoník práce s komentářem k 1.1.2008 (Zákon č.262/2006 Sb) - Anag, spol. s r.o., podle stavu k 01.01.2008
- 2) Werther William B, Daves Keith - Lidský faktor a personální management - Praha:Victoria Publishing, 1992
- 3) Kocourek Jiří, Trylč Ladislav - Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České Republice - Olomouc: ANAG, 1996
- 4) Kleibl Jiří, Hüttlová Eva, Dvořáková Zuzana, VŠE v Praze, Podnikohospodářská fakulta - Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav - Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998

Vedoucí bakalářské práce:

JUDr. Martin Šmíd
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce:

30. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce:

1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2008

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezentačním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20. 4. 2009

Kamila Vítová

Poděkování

Zvláštní poděkování patří především panu JUDr. Martinu Šmídovi za jeho odborné připomínky, rady, informace a metodické vedení při zpracování této práce.

Poděkování patří též vedení společnosti za možnost zpracování bakalářské práce.

Na tomto místě bych také ráda poděkovala všem, kteří mi pomáhali při tvorbě mé bakalářské práce a též v průběhu celého studia.

Anotace

Zaměstnanci patří mezi nejdůležitější zdroje každé organizace. Především jejich kvalita, schopnosti a dovednosti ovlivňují služby a výrobky, které uspokojují přání a potřeby zákazníků. Pouze na organizaci záleží, jak budou zaměstnanci motivováni a odměňováni. Cílem mé bakalářské práce je navrhnout fungující proces motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti XXX.

Klíčová slova

Management, řízení lidských zdrojů, odměňování, motivace, hodnocení.

Title

Remuneration for work (salary)

Abstract

The staff is on the most important sources of every company. Especially their quality, mental power and acquirements influence services and products which fill the wishes and needs off the customers. It depends only on the company how the stuff is motivated and remunerated. The target of my baccalaureate is to propose a functional way how to motivate, evaluate and remunerate the stuff if a company XXX.

Keywords

Management, human resource management, remuneration, motivation, evaluation.

Obsah

1. Úvod	9
2. Metodologická část	10
2.1 Základní pojmy personálního managementu – řízení lidských zdrojů	10
2.1.1 Definice	10
2.1.2 Základní účastníci řízení lidských zdrojů	10
2.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů	11
2.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů	11
2.2 Hodnocení a odměňování pracovníků	12
2.2.1 Hodnocení pracovního výkonu	12
2.2.1.1 Kdo hodnotí pracovníka	12
2.2.1.2 Proč se hodnotí pracovní výkon	13
2.2.1.3 Kritéria hodnocení pracovního výkonu	13
2.2.1.4 Postup hodnocení pracovního výkonu	14
2.2.1.5 Chyby při hodnocení pracovního výkonu	14
2.3 Teorie odměňování	15
2.3.1 Základní pojmy odměňování práce	15
2.3.1.1 Plat	15
2.3.1.2 Mzda	16
2.3.1.3 Odměna	16
2.3.2 Základní principy při odměňování	16
2.3.3 Politika odměňování	17
2.3.4 Formy odměňování	17
2.3.4.1 Stupně odměňování	18
2.3.4.2 Výhody a nevýhody systémů odměňování	19
2.3.5 Způsob stanovení mzdy zaměstnanců	20
2.3.5.1 Základní zásady při poskytování mezd, platů a odměn	21
2.3.6 Tvorba mzdového systému	21
2.3.6.1 Tarifní soustava	21
2.3.6.2 Formy mzdy	24
2.3.6.2.1 Základní mzda	25
2.3.6.2.2 Mzdové příplatky	26
3. Praktická část	28
3.1 Seznámení se společností XXX	28
3.1.1 Činnost společnosti	28
3.1.2 Historie společnosti	29
3.1.3 Působení společnosti v České republice	29
3.2 Organizační struktura společnosti v ČR a SR	30

3.3 Moje pozice u společnosti XXX	31
3.4 Pracovní náplň oblastní manažerky	31
3.5 Nábor nových zaměstnanců.....	32
3.5.1 Inzerát.....	32
3.5.2 První kolo výběrového řízení	33
3.5.3 Druhé kolo výběrového řízení	34
3.5.4 Pracovní smlouva	36
3.6 Motivace zaměstnanců	37
3.6.1 Motivace finanční	37
3.6.2 Motivace morální.....	38
3.7 Úkoly a povinnosti jednotlivých pracovních pozic.....	38
3.8 Systém odměňování	40
3.8.1 Základní měsíční mzda.....	40
3.8.2 Pohyblivé složky mzdy	40
3.8.3 Příplatky ke mzdě	42
3.8.4 Výpočet mezd zaměstnanců	44
3.9 Pracovní kázeň - postihy	49
4. Závěr.....	50
Seznam použité literatury.....	51
Seznam tabulek	52
Seznam schémat	52

1. Úvod

Téma mé bakalářské práce zní: Odměňování práce (mzda, plat). Toto téma jsem si zvolila proto, že tento obor patří k nejdůležitější personální činnosti a já jej považuji za zajímavý a navíc vysoce společensky důležitý.

Odměňování stojí vždy v popředí zájmu a to jak ve vedení organizace, tak i u zaměstnanců. Systém odměňování má několik důležitých faktorů: schopnost konkurence, udržení si kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, motivující a v neposlední řadě způsob, jakým přilákat kvalitní pracovní sílu.

Odměňování je základní nástroj řízení lidských zdrojů. Lidská práce je kapitál, kterým zaměstnavatel dosahuje svých vytyčených cílů. Proto se na oblast odměňování klade velký důraz.

Mzdové náklady tvoří jednu z největších nákladových položek firmy zvláště pak u malých a středních firem je to položka, která musí být velmi pečlivě propočítána. Stále platí pravidlo, že zaměstnanec musí být se svou odměnou spokojen, ale s přihlédnutím k prosperitě firmy.

2. Metodologická část

2.1 Základní pojmy personálního managementu – řízení lidských zdrojů

2.1.1 Definice

Pro personální management neboli řízení lidských zdrojů existuje mnoho definic například:

Definice podle Armstronga zní: *„jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“*

Další definice, např. Liviana a Pražské zní: *„jako souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních a ostatních organizacích.“*

Podle těchto definic jsou lidé vlastně zdrojem organizace, jako je i materiál, finance, informace, atd.

2.1.2 Základní účastníci řízení lidských zdrojů

Mezi základní účastníky řízení lidských zdrojů patří:

- top management
- management
- zaměstnanci
- odbory
- útvar zabývající se řízením lidských zdrojů

Ne ve všech organizacích jsou všichni účastníci. V menších organizacích například bývá vyčleněn jeden pracovník, který se zabývá úkoly spojené s řízením lidských zdrojů.

2.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Mezi úkoly řízení lidských zdrojů patří mimo jiné: shromažďování poznatků o lidských zdrojích, na jejichž základě se provede průzkum stávajícího stavu zaměstnanosti ve společnosti. Na základě výsledku tohoto průzkumu se vytyčí budoucí potřeby lidských zdrojů, což znamená, že se kvantifikují budoucí potřeby organizace. Na to navazuje plánování lidských zdrojů, což určí požadavky na nábor nových zaměstnanců či rekvalifikaci stávajících zaměstnanců. Při zjištění nedostatku pracovníků se provede průzkum na trhu práce. Noví zaměstnanci jsou zaškoleni popřípadě informováni o organizaci. Každá organizace se snaží vytvořit kvalitní pracovní podmínky a tím podpořit výkonnost pracovníků. Pracovní výkon zaměstnance je posuzován a hodnocen dle nastavených kritérií. Na tomto hodnocení závisí i odměňování a povyšování zaměstnanců.

2.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů

Při zmínění úkolů je potřeba přidat i cíle řízení lidských zdrojů. V odborné literatuře se uvádí například:

- **Cíle společenské** – jde o činnost vedoucí k dodržování platné legislativy i vztahů mezi jednotlivými subjekty vně organizace.
- **Cíle organizační** – jedná se například o plánování zaměstnanosti, školení nových i stávajících zaměstnanců, hodnocení jednotlivých pracovních výkonů nebo kontrola.
- **Cíle funkční** – je nezbytné vytvářet takové pracovní prostředí a poskytovat jen takové údaje, aby nedocházelo k neefektivnímu využívání zdrojů.
- **Cíle osobní** – je potřebné vytvářet podmínky pro růst kariéry zaměstnance i potřebu organizace.

2.2 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení a odměňování zaměstnanců patří k hlavním úkolům řízení lidských zdrojů.

Některé organizace je podceňují a dělají nesystematicky. Na hodnocení a odměňování zaměstnanců je zapotřebí se dívat komplexně, dohromady totiž vytváří tzv. řízení pracovního výkonu.

2.2.1 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení výkonu pracovníka patří mezi nejcitlivější činnosti personálního managementu. V hodnocení pracovního výkonu je hodnocen pracovník, přesněji řečeno pracovní výkon. Samozřejmě musíme rozlišovat, jakým způsobem budeme hodnotit. Jinak se hodnotí manažer, jinak dělník nebo například prodavačka s luxusním zbožím.

2.2.1.1 Kdo hodnotí pracovníka

Hodnocení pracovního výkonu mohou provádět mimo jiné:

- sám pracovník
- přímý nadřízený
- spolupracovníci
- podřízení
- personální manažer
- speciální agentury
- zákazníci, dodavatelé, partneři, atd.

2.2.1.2 Proč se hodnotí pracovní výkon

Mezi důvody proč hodnotit pracovní výkon zaměstnance patří zejména:

- zjištění slabin a předností pracovníka
- zjištění sociálního klimatu na pracovišti
- získání informací pro odměňování a personální plánování
- zvýšení motivace zaměstnanců

Informace získané z tohoto hodnocení pomohou například při:

- odstraňování nedostatků
- pro přímé finanční ohodnocení
- rozmisťování zaměstnanců v dané organizaci
- vytipování kariérových rezerv,...

2.2.1.3 Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Každá organizace používá k hodnocení pracovníků jiná kritéria.

Pro některé organizace se lépe využijí kritéria kvantitativního charakteru, jako je množství nebo nákladovost.

U jiných organizací jsou lepší kritéria kvalitativního charakteru. V tomto případě odborná literatura uvádí: odpovědnost; přístup k práci, svědomitost; tvořivost a iniciativu; spolehlivost; schopnost spolupracovat; loajalita k dané organizaci; využití pracovního času; úroveň pracovní disciplíny; schopnost motivovat; morální profil pracovníka; komunikativnost; schopnost vést a v neposlední řadě odolnost proti pracovnímu stresu.

2.2.1.4 Postup hodnocení pracovního výkonu

Postupování při hodnocení pracovního výkonu by mělo být v této posloupnosti: V první řadě musí být zaměstnanci informováni o tom, že se bude hodnotit jejich pracovní výkon a podle jakých kritérií. Hodnotitelům je sděleno jakou formou se bude hodnocení provádět. Dle takto stanovených kritérií hodnotitelé analyzují získané informace a výslednou analýzu předají vedení firmy. A na závěr provede zaměstnavatel se zaměstnancem hodnotící rozhovor.

Veškeré výsledky hodnocení zaměstnanců musí být archivovány podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

2.2.1.5 Chyby při hodnocení pracovního výkonu

Při hodnocení pracovního výkonu se mohou vyskytnout i chyby, kterých je třeba se vyvarovat.

Nejčastější chyby ze strany zaměstnavatele:

- nedostatečně srozumitelný systém hodnocení
- hodnotící kritéria, které nemůže pracovník ovlivnit
- přímý nadřízený hodnotí subjektivně
- hodnotící pracovník je hodnocen podle výkonů podávaných v minulosti
- hodnocení negativ a zapomínání na pozitiva
- porovnávání průměrných pracovníků i s nadprůměrnými
- upřednostňování kvantitativních ukazatelů nad kvalitativními

Nejčastější chyby ze strany zaměstnance:

- nedostatečné seznámení s metodou hodnocení pracovního výkonu v jejich organizaci
- nevhodné přistupování při vytýkání svých chyb při hodnotícím pohovoru

2.3 Teorie odměňování

V každé zemi a každé organizaci se používají různé druhy odměňování.

2.3.1 Základní pojmy odměňování práce

Odměňování práce upravuje Česká legislativa. Rozlišujeme 3 základní pojmy:

- 1) plat
- 2) mzda
- 3) odměna

2.3.1.1 Plat

Dle Zákoníku práce § 109 odst. 3 „Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, který je

- a) stát,
- b) územní samosprávních celek,
- c) státní fond,
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo
- f) veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení,
s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky¹.“

¹ Zdroj: Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109 odst. 3

2.3.1.2 Mzda

Dle Zákoníku práce § 109 odst. 2 „Mzda je peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.¹“

2.3.1.3 Odměna

Dle Zákoníku práce § 109 odst. 5 „Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.²“

2.3.2 Základní principy při odměňování

Odměňování musí odpovídat hlavním cílům³

- 1) **Přitažlivost** – Zaměstnanec musí být motivován. Odměňování musí být srovnatelné s odměňováním v jiných organizacích. To je samozřejmě podmíněno i ekonomickou situací v organizaci.
- 2) **Spravedlivé posuzování** – Zaměstnanec musí mít pocit, že není v porovnání s jiným zaměstnancem, pracujícím na stejné úrovni a za stejných podmínek, ve finanční nevýhodě a je odměňován dle svých zásluh.
- 3) **Jasnost** – Každý zaměstnanec musí rozumět mzdové politice v dané organizaci.

¹ Zdroj: Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109 odst. 2

² Zdroj: Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109 odst. 5

³ Zdroj: Livian, Y.F., Pražská, L.: Řízení lidských zdrojů, Praha:HZ Systém s.r.o. 1997, ISBN 80-860009-19-X, str.97

2.3.3 Politika odměňování

Podle Armstronga,¹ politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a jednání, přičemž se zaměřuje na následující aspekty:

- konkurenceschopnost odměny - v jakém vztahu jsou mzdy, odměny dané v porovnání s ostatními organizacemi na trhu,
- zásluhovost a odvozenost odměny – odměny diferencované dle výkonů, vzdělání atd.,
- individuální či týmové odměňování,
- flexibilitnost,
- složení celkové odměny – podíl základní odměny a pohyblivých složek,
- zaměstnanecké výhody,
- priority organizace,
- transparentnost,
- kontrola,
- neutrálnost z hlediska pohlaví,
- postoupení pravomocí na liniové manažery atd.

2.3.4 Formy odměňování

Každý nástroj odměňování předurčuje způsob chování zaměstnanců, ale také je limituje nebo má určité nevýhody. Záleží pouze na rozhodnutí organizace, jakou formu odměňování si zvolí.

Odměňování vycházející z platu, a které je přímo spojeno s pracovním místem, je relativně jednoduché, ale velmi neflexibilní.

Individuální prémie, které jsou založené na výsledcích práce zaměstnance, mohou mít motivující účinek na výkon pracovníka. Výhoda této formy odměňování je zrychlení pracovního výkonu. Nevýhodou bývá špatná kvalita práce, chybná orientace výkonu a v neposlední řadě špatné sociální klima na pracovišti.

¹ Zdroj: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing 2002, ISN 80-247-0469-2

Individuální rozlišování odměn podle zásluh. Tato forma bývá pozitivní, ale také může způsobit negativní sociální klima na pracovišti.

Finanční podílnictví přináší motivaci pro celý kolektiv a rozvíjí pocit sounáležitosti. Nevýhodou je, že se zakládá na různě vysokých částkách a vyplácení bývá časově odložené, což snižuje jeho dopad na motivaci zaměstnanců.

Každá forma odměňování musí vycházet ze dvou základních stupňů odměňování.¹

2.3.4.1 Stupně odměňování

- 1) **Stupně flexibility odměňování** – od zaručených forem odměňování až do forem maximálně variabilních
- 2) **Stupně individualizace odměňování** – od kolektivních forem odměňování až do forem maximálně individualizovaných.

¹ Zdroj: Livian, Y.F., Pražská, L.: Řízení lidských zdrojů, Praha:HZ Systém s.r.o. 1997, ISBN 80-860009-19-X, str.108

2.3.4.2 Výhody a nevýhody systémů odměňování

V následující tabulce je uveden souhrn výhod a nevýhod systémů odměňování.

Tabulka 1. Výhody a nevýhody systémů odměňování

Systém a forma	Kritéria	Co je hodnoceno	Výhody	Nevýhody
Základní plat vázaný na klasifikaci místa	-Místo nebo hierarchický koeficient bodového ocenění	-Hodnota je v pracovním místě víc než v člověku	-Adaptace určité úrovně práce, umožňující spravedlnost odměňování	-Rigidita, nepohyblivost vůči vývoji potřeb kvalifikace. Slabá stimulace k výkonu
Základní plat přesunutý (zvýšené bodové ohodnocení)	-Místo -Posudek nadřízených	-Hodnota je v pracovním místě upravená identifikací potřeb	-Rychlá adaptace platu a místa na pracovní trh	-Zablokování vázané na „standardní“ hodnocení pracovního místa -Slabé stimulace k práci
Individuální prémie vázané na výkon	-Výkonnostní norma (je stanovena firmou pro každé pracovní místo)	-Hodnota je v jednotlivci	-Individuální stimulace zvýšení pracovního výkonu (kvalita)	-Kvalita práce není odměněna -Problémy měření individuálního výkonu. -Vyjednávání nové normy v případě technických změn
Kolektivní prémie vázané na výkon	-Výkonnostní norma (stanovena firmou pro každé pracovní oddělení)	-Hodnota je v pracovní skupině	-Kolektivní stimulace ke zvýšení pracovního výkonu týmu -Dobrá adaptace k práci ve skupině	-Problém „černého pasažéra“ -Náklady spojené s dohodou o nové normě v případě technických změn
Prémie vázané na dobu strávenou ve firmě	-Odpracovaná léta ve firmě nebo v zaměstnání	-Hodnota zaměstnanec se zvyšuje, stoupá s odpracovanými léty, nezávisle na původní kvalifikaci	-Věrnost zaměstnanců	-Brzda mobility zaměstnanců Vysoké náklady pro zaměstnavatele
Všeobecné každoroční zvyšování mezd (A.G.)	-Anticipace růstu životních nákladů -Situace firmy	-Zaměstnanec má právo na udržení své kupní síly	-Respektování kompetencí	-Slabá stimulace pracovního výkonu

Individuální každoroční zvyšování mzdy (A.I.)	-Kompetence získané zaměstnancem	-Hodnota je v jednotlivci	-Stimulace k individuálnímu pracovnímu výkonu	-Rivalita konkurence mezi zaměstnanci -Náklady na roční vyjednávání o rozdělení mezi (A.G.) a (A.I.) -Možná nespravedlnost
Individuální podíl na finančních výsledcích firmy (I.I.)	-Výkonnost zaměstnance během určité doby		-Individuální stimulace k pracovnímu výkonu	-Vše závisí na kritériích definujících (I.I.)
Kolektivní podíl na finančních výsledcích firmy (I.C.)	-Podíl zaměstnance na výsledcích firmy	-Hodnota je ve skupině	-Dynamické stimulace v případě, že (I.C.) je vázán na „dobrý“ stupeň organizace práce	-Vše závisí na kritériích definujících (I.C.)

Zdroj: Livian, Y.F., Pražská, L.: Řízení lidských zdrojů, Praha:HZ Systém s.r.o. 1997, ISBN 80-860009-19-X, str.109

2.3.5 Způsob stanovení mzdy zaměstnanců

Podle zákoníku práce § 37 musí zaměstnavatel, před uzavřením pracovní smlouvy, seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které vyplývají z jeho pracovní smlouvy a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci vykonat.¹

Mzdové podmínky bývají zakotveny v kolektivních smlouvách uzavřených mezi odborovými orgány a zaměstnavateli.

Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou tato mzda přísluší.

¹ Zdroj: Kocourek, J., Trylč, L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag s.r.o. 2004, ISBN 80-7263-226-4, str.132

2.3.5.1 Základní zásady při poskytování mezd, platů a odměn

Při poskytování mezd, platů a odměn se zaměstnavatel musí řídit určitými zásadami, aby se nedostal do střetu se zákony a dalšími právními předpisy. Zaměstnavatel je povinen přiznat a vyplatit zaměstnanci stanovený druh a výši mzdy. Pokud poskytuje mzdové požitky nad rámec zákona, musí tyto skutečnosti zakotvit do podnikových kolektivních smluv nebo podnikových mzdových předpisů.

2.3.6 Tvorba mzdového systému

Mzdový systém tvoří:

- Tarifní soustava,
- Formy mzdy.

2.3.6.1 Tarifní soustava

Tarifní soustava¹ je soubor pravidel a metod, kterými se určuje výše a podmínky poskytování základní části pevných složek mzdy – mzdových tarifů.

Mzdové tarify

Určení mzdových tarifů je popsáno v následujících krocích:

- 1) Soupis pracovních činností, které v podniku existují
- 2) Vytvoření „žebříčku“ pracovních činností a to vzestupně podle míry složitosti a namáhavosti prací.
 - a) Lze využít celostátní katalog prací
 - b) Vytvoření vlastního v podniku podle pracovních činností, které se v podniku provádějí.
- 3) Přiřazení mzdových tarifů k pracovním činnostem seřazeným v žebříčku.

¹ Zdroj: Kocourek, J., Trylč, L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag s.r.o. 2004, ISBN 80-7263-226-4, str. 159

- 4) Vymezení konkrétní formy mzdových tarifů. Mzdové tarify mohou být stanoveny jak pevnou sazbou, tak v rozpětí (min – max)
- 5) Optimalizace tarifní soustavy. Ta se stanoví:
 - a) Jemnější odstupňování pevných tarifů s větším počtem tarifních tříd
 - b) Výraznější odstupňování tarifů s rozpětím
- 6) Přiřazení mzdového tarifu a zaměstnancům

Platové tarify

Zaměstnancům ve veřejných službách a veřejné správě přísluší platový tarif, který je stanoven pro platovou třídu a platový stupeň. Zařazení do platové třídy závisí na tom, jak složitou, namáhavou a odpovědnou práci zaměstnanec vykonává. Zařazení do platového stupně závisí na míře praktických zkušeností, kterých zaměstnanec nabyl předchozím výkonem práce.

Platové tarify upravuje zákoník práce (§ 123) a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Toto nařízení bylo novelizováno nařízením vlády 74/2009 Sb., které nabylo účinnosti dnem 1. 4. 2009.

Stupnice minimální výše platových tarifů¹ pro příslušný kalendářní rok upravuje ZP § 123 odst. 6 písmeno g), (viz tabulka č. 2). Jednotlivé platové třídy jsou popsány v ZP (přílohy).

Stupnice aktuální výše platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro příslušný kalendářní rok upravuje nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (viz. tab.3. a 4.). Jednotlivé platové třídy jsou popsány v nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

¹ Zdroj: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 123, odst. 6

Tabulka 2. Stupnice platového tarifu - minimální výše

Platová třída	Platový tarif v Kč měsíčně
1	5 400
2	5 850
3	6 350
4	6 850
5	7 450
6	8100
7	8 750
8	9 500
9	10 300
10	11 200
11	12 150
12	13 150
13	14 300
14	15 500
15	16 800
16	18 350

Zdroj: Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce § 123, odst. 6

Tabulka 3. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6 320	6 860	7 440	8 060	8 750	9 490	10 290	11 170	12 120	13 150	14 280	15 470	16 780	18 210	19 770	21 440
2	do 2 let	6 560	7 120	7 720	8 370	9 080	9 850	10 680	11 590	12 580	13 650	14 820	16 060	17 420	18 900	20 520	22 250
3	do 4 let	6 810	7 390	8 010	8 690	9 430	10 220	11 090	12 030	13 060	14 170	15 380	16 670	18 080	19 610	21 300	23 090
4	do 6 let	7 070	7 670	8 320	9 020	9 790	10 610	11 510	12 490	13 560	14 710	15 960	17 300	18 760	20 350	22 100	23 960
5	do 9 let	7 340	7 960	8 640	9 360	10 160	11 010	11 950	12 960	14 070	15 270	16 560	17 950	19 470	21 120	22 930	24 860
6	do 12 let	7 620	8 260	8 970	9 720	10 550	11 430	12 400	13 450	14 600	15 850	17 190	18 630	20 210	21 920	23 800	25 800
7	do 15 let	7 910	8 580	9 310	10 090	10 950	11 860	12 870	13 960	15 150	16 450	17 840	19 330	20 970	22 750	24 700	26 770
8	do 19 let	8 210	8 910	9 660	10 470	11 370	12 310	13 360	14 490	15 720	17 070	18 510	20 060	21 760	23 610	25 630	27 780
9	do 23 let	8 520	9 250	10 030	10 870	11 800	12 780	13 870	15 040	16 320	17 720	19 210	20 820	22 580	24 500	26 600	28 830
10	do 27 let	8 840	9 600	10 410	11 280	12 250	13 260	14 400	15 610	16 940	18 390	19 940	21 610	23 430	25 420	27 600	29 920
11	do 32 let	9 180	9 970	10 810	11 710	12 710	13 760	14 950	16 200	17 580	19 090	20 690	22 430	24 310	26 380	28 640	31 050
12	nad 32 let	9 530	10 350	11 220	12 150	13 190	14 280	15 520	16 810	18 250	19 810	21 470	23 280	25 230	27 380	29 720	32 220

Zdroj: www.sagit.cz

Tabulka 4. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 2

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 160	7 770	8 430	9 140	9 920	10 750	11 660	12 660	13 730	14 890	16 180	17 530	19 010	20 630	22 390	24 290
2	do 2 let	7 430	8 070	8 750	9 490	10 300	11 160	12 100	13 140	14 250	15 450	16 790	18 190	19 730	21 410	23 240	25 210
3	do 4 let	7 710	8 380	9 080	9 850	10 690	11 580	12 560	13 640	14 790	16 040	17 430	18 880	20 480	22 220	24 120	26 160
4	do 6 let	8 000	8 700	9 430	10 220	11 100	12 020	13 040	14 160	15 350	16 650	18 090	19 590	21 250	23 060	25 030	27 150
5	do 9 let	8 310	9 030	9 790	10 610	11 520	12 480	13 530	14 700	15 930	17 280	18 770	20 330	22 050	23 930	25 970	28 170
6	do 12 let	8 630	9 370	10 160	11 010	11 960	12 950	14 040	15 260	16 530	17 930	19 480	21 100	22 880	24 830	26 950	29 230
7	do 15 let	8 960	9 730	10 550	11 430	12 410	13 440	14 570	15 840	17 160	18 610	20 220	21 900	23 740	25 770	27 970	30 330
8	do 19 let	9 300	10 100	10 950	11 860	12 880	13 950	15 120	16 440	17 810	19 310	20 980	22 730	24 640	26 740	29 030	31 470
9	do 23 let	9 650	10 480	11 370	12 310	13 370	14 480	15 690	17 060	18 480	20 040	21 770	23 590	25 570	27 750	30 130	32 660
10	do 27 let	10 020	10 880	11 800	12 780	13 880	15 030	16 280	17 710	19 180	20 800	22 590	24 480	26 540	28 800	31 270	33 890
11	do 32 let	10 400	11 290	12 250	13 260	14 410	15 600	16 900	18 380	19 910	21 590	23 440	25 400	27 540	29 890	32 450	35 170
12	nad 32 let	10 800	11 720	12 710	13 760	14 960	16 190	17 540	19 080	20 660	22 410	24 330	26 360	28 580	31 020	33 670	36 500

Zdroj: www.sagit.cz

2.3.6.2 Formy mzdy

Formy mzdy¹ představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům.

Při zaměstnávání pracovníků se uplatňují různé formy mzdových plnění:

- 1) Mzda
- 2) Plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním

Rozdíl mezi mzdou a ostatními plněními spočívá v tom, že přiznání mzdy bezprostředně souvisí s výkonem práce, kdežto ostatní plnění s výkonem práce přímo nesouvisí.

Za mzdu lze považovat např.:

- Základní mzdu,
- Osobní ohodnocení,
- Periodické prémie,
- Cílové prémie,
- Naturální mzdu,
- Příplatky,
- Doplátky.

¹ Zdroj: Kocourek, J., Trylč, L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag s.r.o. 2004, ISBN 80-7263-226-4, str. 163

2.3.6.2.1 Základní mzda

Formy základní mzdy

- Časová (hodinová, měsíční)
- Úkolová
- Podílová
- Provizní
- Osobní

Časová mzda se uplatňuje u pracovních činností, u nichž nelze zcela objektivně měřit výsledky práce pomocí hodnotových ukazatelů, nebo tyto činnosti jsou různorodého charakteru nebo jde o práci tvůrčího či řídicího charakteru. Základem pro výpočet mzdy je odpracovaný čas. Časovou mzdu rozlišujeme:

- S pevným tarifem
- S rozpětím tarifů
- Časová mzda s odstupňovaným tarifem
- Časová mzda diferencovaná

Úkolová mzda je základní mzda závislá na výkonu pracovníka. Hlavní výhoda, v porovnání s časovou mzdou, spočívá v motivaci zaměstnanců. Členění úkolové mzdy:

- Úkolová mzda přímá
- Akordní mzda

Podílová mzda se určí jako podíl v procentech z jednotky (např. z tržeb).

Provizní mzda se stanoví zpravidla jako podíl v procentech z realizovaných obchodů, zakázek, množství získaných klientů,...

Osobní mzda se uplatňuje u pracovníků, kteří mají po delší dobu stabilní pracovní tempo a požadovanou kvalitu práce.

2.3.6.2.2 Mzdové příplatky

Mzdové příplatky¹ jsou plnění poskytovaná zaměstnancům k motivaci vykonávání prací při zvláštních, zaměstnance nadstandardně zatěžujících podmínkách. Mzdové příplatky představují druhou – doplňkovou – část pevných složek mzdy. Zákoník práce a na něj navazující nařízení vlády stanoví jako závazné 5 druhů příplatků:

- a) Mzdy a příplatku za práci přesčas,
- b) Mzdy a náhrady mzdy za svátek
- c) Mzdy a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- d) Mzdy a příplatku za noční práci
- e) Mzdy a příplatku za práci v sobotu a v neděli

Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Podle zákoníku práce (§ 114) přísluší zaměstnanci za dobu práce přesčas mzda, za kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek nejméně 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. To znamená, že pokud zaměstnavatel neposkytne zaměstnanci náhradní volno do konce 3. kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci mzda zvýšená nejméně o 25% průměrného výdělku².

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

Podle zákoníku práce (§ 115) přísluší za dobu práce ve svátek zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátky. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může dohodnout se zaměstnancem na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna. Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den,

¹ Zdroj: Kocourek, J., Trylč, L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag s.r.o. 2004, ISBN 80-7263-226-4, str. 162

² Zdroj: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 114

přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku¹.

Mzda za noční práci

Podle zákoníku práce (§ 116) přísluší zaměstnanci, za dobu noční práce, dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10% průměrného výdělku. Jinou minimální výši a způsob určení příplatku lze sjednat jen v kolektivní smlouvě².

Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovní prostředí

Podle zákoníku práce (§ 117) přísluší za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí ve výši za podmínek, stanovených nařízením vlády, nejméně 10% základní sazby minimální mzdy, přičemž v kolektivní smlouvě lze stanovit jinou výši uvedeného příplatku³.

Mzda za práci v sobotu a v neděli

Podle zákoníku práce (§ 118) přísluší za dobu práce v sobotu a v neděli zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10% průměrného výdělku. Jinou minimální výši a způsob určení příplatku lze sjednat jen v kolektivní smlouvě⁴.

¹ Zdroj: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 115

² Zdroj: Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce, § 116

³ Zdroj: Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce, § 117

⁴ Zdroj: Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce, § 118

3. Praktická část

Po dohodě se zaměstnavatelem se budu v této práci opírat o konkrétní činnost a konkrétní fakta. Některé identifikační údaje ze strategických důvodů společnosti XXX musím pozměnit.

3.1 Seznámení se společností XXX

Společnost XXX je mezinárodní společnost, konkrétně „mezinárodní módní značka oblečení pro mladistvé“.

3.1.1 Činnost společnosti

Hlavní činnost, kterou se společnost zabývá je navrhování, výroba a prodej „sexy“ módního oblečení pro dívky a mladé ženy.

Kolekce této módní značky jsou tvořeny pro dívky a mladé ženy, které chtějí vypadat a cítit se „sexy“. Kolekce se v obchodech mění takt rychle, jak se mění trendy. Převažují výrazné a hodně barevné typy oblečení.

I prodejní prostory jsou také velice designově zajímavé, aby na první pohled zaujali pozornost zákazníků. Výjimkou nejsou disko koule v interiérech nebo růžové nápisy po zdech.

Tato módní značka definuje sama sebe čtyřmi slovy: „sebevědomí, erotičnost, trend a zábava“. Vize společnosti XXX je taková, že každá dívka má potřebu oblékat se „sexy“, užívat si legraci, být v životě šťastná a překvapovat okolí zajímavými trendy.

3.1.2 Historie společnosti

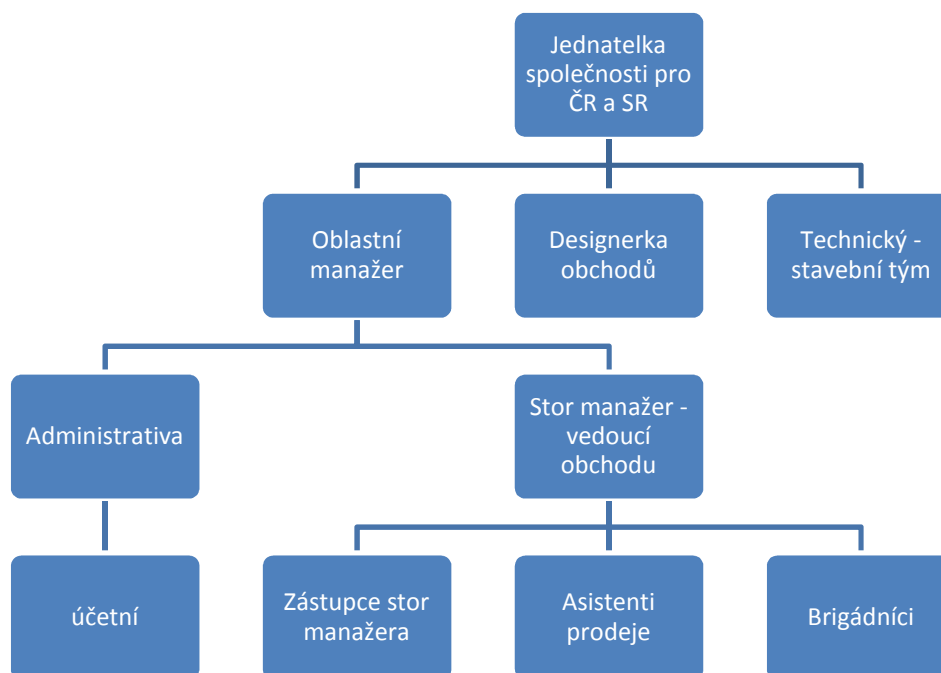
Společnost XXX byla založena v roce 1984 módní návrhářkou z Paříže. První obchod byl otevřen v roce 1987 ve Švýcarsku. Módní značka a styl oblékání se velice rychle rozšířil téměř po celé Evropě. V dnešní době má celkem 500 obchodů ve 30 zemích a zaměstnává přes 1200 zaměstnanců. Hlavní sídlo společnosti XXX je v Basileji, designéři však sídlí v centru módy v Paříži.

3.1.3 Působení společnosti v České republice

Společnost XXX vstoupila na český trh v roce 2007 a velice rychle se zalíbila českým dívkám. První obchod v České republice byl otevřen na jaře 2008 a to v Praze na Náměstí Republiky. Dále následovaly obchody: v Pardubicích, Liberci, Ostravě a další 2 obchody v Praze. Od ledna 2009 působí společnost XXX i na Slovensku.

3.2 Organizační struktura společnosti v ČR a SR

Schéma 1. Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Moje pozice u společnosti XXX

V této části bakalářské práce popisuji svou pozici u společnosti XXX a náplň své práce.

Po výběrovém řízení jsem byla přijata na pozici oblastní manažerky společnosti.

3.4 Pracovní náplň oblastní manažerky

Práce oblastní manažerky spočívá v:

- uvedení nové prodejny do provozu
- zaškolování nových zaměstnanců
- pravidelný kontakt se zaměstnanci prodejen
- namátková kontrola činnosti zaměstnanců (výsledkem je odměňování pohyblivou složkou mzdy,)
- pravidelný meeting se zaměstnanci (motivace zaměstnanců k osobnímu zapojení, zvýšení obratu, zlepšení práce, reprezentace firmy, vzít firmu za svou)
- přenos podmětných připomínek zaměstnanců na vyšší pozice firmy (vrcholný management)
- udržování kladného klimatu na prodejnách, spravedlivé odměňování, motivace k vyšším výkonům, atd.
- promotion akce a další prezentace firmy a zboží.

Při zakládání nové prodejny pracuje nezávisle na činnosti oblastní manažerky stavební tým společnosti. Ten má za úkol: pronajímání prostor na lukrativních místech ve městech - nejlépe pěší zóna, nové obchodní domy,... vybavení prodejny - světla, kabinky, počítačový systém, reproduktory, regály, bezpečnostní ochranný systém,....

Oba tyto týmy na sobě sice pracují nezávisle, ale s naprosto totožným termínem ukončení prací. To znamená, že práce obou týmů musí být koordinována tak, že k datu otevření nové prodejny budou provedeny veškeré úkony, aby prodejna mohla být otevřena s tímto datem spojené. Datum otevření prodejny je závazný pro všechny složky managementu společnosti.

3.5 Nábor nových zaměstnanců

Počátečním a stěžejním úkolem oblastní manažerky je nábor nových zaměstnanců.

Na základě vypracované strategie prodeje a vytipování cílových skupin potencionálních zákazníků, má za úkol vybrat zaměstnance. S přihlédnutím k sortimentu, především mladé ženy, i když v případě zájmu může přijmout i mladé muže. Podmínka **mladé**, je dána druhem zboží, který je určen především pro cílovou skupinu mladých zákazníků.

3.5.1 Inzerát

Oblastní manažerka nejprve musí podat inzerát, který zní:

„Pro prodejnu luxusního značkového zboží přijmeme pracovníky na pozice stor manažer (vedoucí prodejny), zástupce stor manažera, asistentka prodeje (prodavačka, prodavač), brigádnice, brigádník. Nabízíme příjemné prostředí, nadstandardní mzdové ohodnocení, mladý kolektiv a každý měsíc nové firemní pracovní oblečení. Požadujeme přiměřené vzdělání. Na pozici prodavačka prodavač nepožadujeme maturitu. Přednost dostanou ti, kdo mají zkušenosti v obchodě. Podmínka příjemný vzhled a profesionální vystupování. Znalost cizích jazyků je také předností.“Požadujeme pozitivní přístup k práci.

K tomuto inzerátu připojují své telefonní číslo a internetovou adresu. Touto cestou jim pouze ve stručnosti může poskytnout informace o činnosti a pracovní době. V případě dalšího zájmu uchazečů je požádá o stručný životopis.

3.5.2 První kolo výběrového řízení

Na základě ohlasů z podaného inzerátu na serveru www.job.cz a podobných, a také ohlasů na informaci o nábore nových zaměstnanců ve výlohách již existujících prodejen, vybírá z došlých životopisů vhodné kandidáty, které následně pozve na pohovor.

Shromážděné životopisy pak vyhodnocuje takto:

- zkušenosti v obchodě nebo oboru orientovaný na servis zákazníkovi
- vzdělání
- dostupnost místa bydliště k prodejně (pozdní doba uzavření prodejny)
- a bohužel i věk (do 35 let)

Po prvním vytipování budoucích zaměstnanců svolá na určitý termín výběrové řízení. V rámci objektivit jsou přítomni ještě: jednatelka firmy pro Českou a Slovenskou republiku a zkušená stor manažerka s praxí.

K tomuto účelu zajistí vhodný prostor. Vybírá vždy tak, aby prostředí odpovídalo danému jednání a bylo na srozumitelné adrese.

Zájemci se zvou jednotlivě a vede se s nimi krátký rozhovor. Zde se již opírá o zasláný životopis.

Uchazečům se kladou otázky:

- O jakou pozici má zájem?
- Proč právě takovou práci chce dělat?
- Jaké k tomu má předpoklady?
- Co může pracovnímu kolektivu a firmě nabídnout?

Hodnotí se:

- Jednání se zaměstnanci a schopnost spravedlivě rozdělovat směny a hodnotit jejich práci (pouze stor manažerka).
- Reakce a schopnost odpovídat
- Zájem o práci
- Schopnost pochopit a dodržovat koncept naší společnosti.
- Jednání, chování a vystupování

- Jednání v krizových situacích
- Schopnost práce v kolektivu
- Schopnost jednání s problémovým zákazníkem
- Schopnost práce s penězi – tržbou
- Vzhled

Bezúhonnost je samozřejmostí.

Zájemcům se podají informaci, do kterého data obdrží vyjádření o výsledcích prvního výběrového kola.

Veškeré informace se vyhodnotí. S těmito informacemi se však zachází dle zákona jako s informacemi tajnými.

Vytipované zájemce se vyzoomí o dalším termínu kola výběrového řízení.

3.5.3 Druhé kolo výběrového řízení

Ve druhém kole výběrového řízení se již hovoří se zájemci o práci podrobněji. Například jsou seznámeni: s konceptem a politikou společnosti XXX, s konkrétním mzdovým ohodnocením (rozložení pevných a pohyblivých mzdových složek), délce zkušební doby, s protokolem a důsledky hmotné odpovědnosti, a v neposlední řadě s pracovní činností. Dále se zjistí, zda může zájemce nastoupit v daném termínu (zda není vázán k předchozímu zaměstnavateli),

V této fázi se ještě stává, že zájemce o nabízenou práci ztratí zájem. Proto je nutné mít na každou pozici vytipovaných více zájemců.

Při tomto pohovoru zájemce dostává Dotazník. Pro příklad je uveden již vyplněný dotazník viz tabulka č.5, ve kterém uchazeč uvede informace o zdravotním pojištění, o srážkách z platu a další informace, jako podklad pro mzdovou účtárnu. Na základě vyplněného dotazníku mu bude vystavena pracovní smlouva a platový výměr.

Tabulka 5. Dotazník

Příjmení, jméno, titul Kamila Vítová Rodné Nováčková		Den, měsíc, rok narození 20.12.1976 Místo, okres (stát) Pardubice		
Trvalé bydliště Na Zámku 1 530 02 Pardubice	Telefon 774 123 321	Přechodné bydliště		
Číslo obč. průkazu 9876543210	Rodné číslo 766201/1111	Národnost Česká	Státní příslušnost ČR	Rodinný stav Vdaná
Rodinní příslušníci				
Jméno příjmení (i rodné)	Datum narození	Bydliště		Zaměstnání, studium
Manžel/ka, druh, družka Vladimír Vít	7.1.1977	Na Zámku 1 530 02 Pardubice		Krajský úřad Pardubice
Rodné číslo 770107/5555				
Dítě Vladimír Vít	8.11.2003	Na Zámku 1 530 02 Pardubice		
Rodné číslo 031108/9999				
Dítě				
Rodné číslo				
Dítě				
Rodné číslo				
Dítě				
Rodné číslo				
Rodiče				
Ostatní vyživované osoby				
VZDĚLÁNÍ	Druh školy, obor	Počet tříd	Rok ukončení	Druh zkoušky
Základní	ZŠ Spořilov, Pardubice	8	1990	
Střední odborné	SOU Kavčí plácek, H.K.	4	1994	Výuční list
Úplné střední všeobecné	OA	5	2005	Maturita
Úplné střední odborné				
Vyšší odborné				

Vysokoškolské				
Druh doplnění kvalifikace				
Nedokončené vzdělání				
Probíhající vzdělání				
ZNALOST CIZÍCH ŘEČÍ				
Jazyk	Stupeň znalosti	Zkoušky		
Německý	Mírně pokročilý			
PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ				
Zaměstnavatel – sídlo		Pracovní zařazení	Od	do
Tesco – Pardubice		Administrativa	2005	2008
Společnost YYY – Pardubice		Asistentka podnikatele	1994	2005
Pobírání důchodu Ne		Změněná pracovní schopnost - invalidita Ne		Zdravotní stav Dobry
Druh	Kč	Datum výměru	Od	Datum výměru
Zdravotní pojišťovna Vojenská pojišťovna		Stanovené srážky ze mzdy, výživné, půjčky,... Ne		
Číslo účtu 123456789				
V Pardubicích		Dne 20.4.2009	Podpis Vítová	

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.4 Pracovní smlouva

Pracovní smlouvu a platový výměr podepisuje zaměstnanec s jednatelkou firmy a té také předá zápočtový list.

V této fázi je prodejna již v takovém stádiu, že je možné se zaměstnanci přebírat, oceňovat a ukládat zboží, seznamovat je se zbožím, a zcela konkrétně instruovat zaměstnance jak se budou chovat k zákazníkům. Odchylna od těchto instrukcí není přípustná.

Proškolování probíhá názornou formou, část zaměstnanců jsou zákazníci, část zaměstnanci. Zde modelově řešíme krizové situace. Takto je možné méně zkušeným zaměstnancům ukázat, jak se mají v mezních situacích chovat.

Dnem otevření prodejny již pracují zaměstnanci samostatně. Práce oblastní manažerky je zůstat jim pro první dny v blízkosti, podpořit jejich sebevědomí, povzbuzovat k žádaným výkonům, popř. tlumit jejich emoční projevy, koordinovat zásobování zboží. Jakékoliv počáteční závady na zařízení musí řešit s odpovědnými pracovníky. Zaměstnance, kteří nemají zkušenosti v obchodě, vede ke správnému a zodpovědnému přístupu k penězům (ukládání peněz v pokladně, předávání peněz druhé straně, večerní uzávěrka, naložení s tržbou).

3.6 Motivace zaměstnanců

Společnost XXX si je vědoma, že nabízí práci v luxusním moderně zařízeném obchodě, ale zároveň s velmi náročnou pracovní dobou. Tato zkušenost se promítá již ve mzdě, ale pro spokojenost zaměstnanců nabízí další motivační prostředky.

A to jak motivace finanční, tak i motivace morální

3.6.1 Motivace finanční

Mezi motivační prostředky finančního i hmotného charakteru, které dostávají zaměstnanci této společnosti, patří mimo jiné:

- příspěvek na stravování
- jedenkrát měsíčně firemní oblečení (toto pak zůstává zaměstnanci)
- v případě prodloužených směn (inventura) firma hradí odvoz domů taxíkem
- možnost nákupu prodávaného zboží za zvýhodněnou cenu
- vánoční poukázka na prodávané zboží v hodnotě 3000,- Kč
- pro děti zaměstnanců příspěvek na letní rekreaci
- příspěvek na očkování proti chřipce (popř. příspěvek na vitamíny v chřipkovém období)

3.6.2 Motivace morální

Pracovníci ocení nejen hmotné či finanční prostředky, ale především morální podporu v pracovním kolektivu, což je:

- pochvala
- vyzdvižení kladného přístupu k práci
- ohodnocení (i finanční) za mimořádnou bdělost (zadržení nepoctivých zákazníků)
- pochvala a finanční ohodnocení za mimořádné směny (zástup za nemoc jiného zaměstnance)

3.7 Úkoly a povinnosti jednotlivých pracovních pozic

Každý zaměstnanec má přidělené úkoly a povinnosti, které musí plnit.

Stor manažer

Stor manažer má ve své náplni práce:

- spravedlivě rozdělovat směny
- objednávat zboží, které je nejvíce žádané
- vyřizovat reklamace
- každý týden upravovat obchod podle plánu
- kontrolovat večerní uzávěrku
- podávat zprávy vyššímu managementu (ohledně reklamací, nových žádostí o práci, stížností zákazníků, neodpovídající zboží podle dodacího listu,...)
- provést mimořádný meeting s ostatními zaměstnanci v prodejně
- zúčastnit se speciálních školení, které je pro stor manažery, a následovně zaškolovat ostatní (zástupce, asistenty-asistentky prodeje a brigádníky-brigádnice)
- objektivně hodnotit pracovní činnost ostatních zaměstnanců v prodejně

Zástupce stor manažera

Zástupce stor manažera má za úkol:

- přijímat zboží (což je odsouhlasit podle dodacího listu, ocenit a s asistentkami prodeje je vhodně rozmístit do prodejny)
- připravovat odvod tržeb do banky
- večerní uzávěrka
- kontrolovat zda je večer uklizena prodejna popřípadě ji uklidit
- při odchodu zabezpečit obchod bezpečnostním systémem

Asistent prodeje

Asistentky a asistenti prodeje neboli prodavačky a prodavači musí:

- zkontrolovat pokladnu (peníze), za kterou mají odpovědnost
- věnovat se zákazníkům (při vybírání a zkoušení zboží) a to s úsměvem a profesionálním vystupováním k nim.
- během dne zarovnávat nové zboží
- večer uklidit prodejnu

Brigádník

Brigádnice a brigádníci jsou na výpomoc, pokud asistenti prodeje mají mnoho práce.

Jejich povinností je:

- pomáhat zákazníkům při jejich výběru
- srovnávat neupravené zboží ve stojanech a regálech
- večer pomáhat při úklidu prodejny

3.8 Systém odměňování

Odměňování zaměstnanců se řídí přesně stanovenými pravidly.

Ve společnosti XXX se vypočítávají mzdy podle těchto položek:

- základní měsíční mzda,
- pohyblivé složky mzdy,
- příplatky ke mzdě

3.8.1 Základní měsíční mzda

Základní měsíční mzda je stanovena zaměstnancům mzdovým výměrem. Mzdový výměr je nedílnou součástí pracovní smlouvy. Základní mzda se stanoví podle pracovní pozice, odpovědnosti a namáhavosti práce, kterou zaměstnanec vykonává. Pracovní smlouvou je zaručena neměnnost základní mzdy.

Ve společnosti se aplikuje převážně hodinová tarifní mzda.

3.8.2 Pohyblivé složky mzdy

Ve společnosti XXX se užívají následující pohyblivé složky mzdy:

1) Výkonový příplatek z plánu tržeb

Účelem výkonového příplatku je přínos zaměstnanců na hospodářských výsledcích společnosti. Každý měsíc je stanoven plán tržeb, který je třeba dosáhnout. Pokud se překročí tento plán, je vyplacena každému zaměstnanci odměna. Výše příplatku jednotlivých zaměstnanců je zobrazeno v tabulce č.6. Příplatek se vyplácí společně se základní mzdou. Při nesplnění plánu tržeb se výkonový příplatek z plánu tržeb nevyplácí.

2) Výkonový příplatek z koeficientu

Další pohyblivou složkou mzdy je výkonový příplatek z koeficientu, který se vypočítá podle počtu prodaných produktů na 1 zákazníka. To znamená, že management společnosti touto složkou motivuje zaměstnance k lepší prezentaci nabízeného zboží. Cílem pro firmu je vyšší počet prodaných produktů na 1 zákazníka; cílem pro zaměstnance je získání výkonnostního příplatku z koeficientu. Pakliže je průměrný měsíční koeficient 1,7 nebo vyšší, je každému zaměstnanci proplacena odměna podle tabulky č.6. Příplatek se vyplácí společně se základní mzdou. Při nesplnění stanoveného koeficientu se výkonový příplatek z koeficientu nevyplácí.

3) Mimořádný příplatek

Mimořádným příplatkem se rozumí odvedení mimořádné činnosti zaměstnance: např. prodloužená pracovní doba při inventuře; odhalení nepoctivých zákazníků; v exponované prodejní době – např. předvánoční trhy, které kladou na zaměstnance mimořádné nároky; a jiné. Mimořádného příplatku může dosáhnout i zaměstnanec, který svým přístupem k zákazníkům převyšuje ostatní zaměstnance.

O důvodech a výši mimořádného příplatku rozhoduje jednatelka společnosti.

Tabulka 6. Pohyblivé složky mzdy

Zaměstnanec	Překročení plánu tržeb. - odměna uvedena v %	Koeficient – odměna uvedena v Kč						
		Do 1,69	1,70	1,71 – 1,80	1,81 – 1,90	1,91 – 2,00	2,01 – 2,1	Nad 2,2
Top manažer	5	0,-	3.400,-	3.600,-	3.800,-	4.000,-	4.200,-	4.500,-
Zástupce top manažera	4	0,-	1.700,-	1.800,-	1.900,-	2.000,-	2.100,-	2.500,-
Asistent prodeje	3	0,-	1.700,-	1.800,-	1.900,-	2.000,-	2.100,-	2.500,-
Brigádník na 30 hodin týdně	2	0,-	1.275,-	1.350,-	1.425,-	1.500,-	1.575,-	1.900,-
Brigádník na 20 hodin týdně	1	0,-	850,-	900,-	950,-	1.000,-	1.050,-	1.300,-

Zdroj: vlastní zpracování

3.8.3 Příplatky ke mzdě

Příplatky ke mzdě upravuje Zákoník práce a na něj navazující nařízení vlády.

Ve společnosti XXX jsou užívány následující příplatky:

1) Mzda a příplatek za práci přesčas

Podle zákoníku práce (§ 114) přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

2) Mzda a náhrada mzdy za svátek

Podle zákoníku práce (§ 115) přísluší zaměstnanci za dobu práce ve svátek dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátky. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku přísluší zaměstnanci i v případě, že nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den a mzda mu ušla v důsledku svátku. Také ve společnosti XXX se pracuje i ve svátek a důsledně se dohlíží na to, aby všichni zaměstnanci odpracovali stejný počet dnů, které připadají na svátek v daném roce.

3) Mzda a příplatek za práci v sobotu a v neděli

Podle zákoníku práce (§ 118) přísluší zaměstnanci za dobu práce v sobotu a v neděli dosažená mzda a příplatek ve výši 10% průměrného výdělku.

3.8.4 Výpočet mezd zaměstnanců

Pro příklad jsou uvedeny výpočty mezd pro konkrétní zaměstnance společnosti XXX v jednom obchodě.

Výpočet mzdy pro **stor manažera** za leden 2009

Stor manažer v měsíci lednu 2009, odpracoval 22 dní při 8 hodinové pracovní době. Nebyl nemocný, nečerpal dovolenou a má 1 dítě, na které si uplatňuje daňové zvýhodnění.

Tabulka 7. Výpočet mzdy stor manažera

Leden 2009	Dny	Hodiny	Příjmy	Srážky
Mzda základní 20.000,-	22	176	20.000,-	
Osobní příplatek 9.000,-	22	176	9.000,-	
Důchodové pojištění (6,5%)			(základ 29.000,-)	1.885,-
Zdravotní pojištění (4,5%)			(základ 29.000,-)	1.305,-
Super hrubá mzda			38.860,-	
Záloha na daň vypočtená			(základ 38.900,-)	(5.835,-)
Sleva na dani na poplatníka			2.070,-	
Záloha na daň snížená o slevu na dani				(3.765,-)
Daňové zvýhodnění na 1 dítě			890,-	
Záloha na daň skutečně sražená				2.875,-
Celkem			29.000,-	6.065,-
K výplatě (čistý příjem)			22.935,-	

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet mzdy **zástupce stor manažera** za leden 2009

Zástupce stor manažera v měsíci lednu 2009, odpracoval 22 dní při 8 hodinové pracovní době, nečerpal dovolenou a nemá dítě, na které by uplatňoval daňové zvýhodnění. Jako pochvalu za mimořádný prodej získal odměnu 5.000,-

Tabulka 8. Výpočet mzdy zástupce stor manažera

Leden 2009	Dny	Hodiny	Příjmy	Srážky
Mzda základní 18.000,-	22	176	18.000,-	
Osobní příspěvek 9.000,-	22	176	9.000,-	
Odměna			5.000,-	
Důchodové pojištění (6,5%)			(základ 32.000,-)	2.080,-
Zdravotní pojištění (4,5%)			(základ 32.000,-)	1.440,-
Super hrubá mzda			42.880,-	
Záloha na daň vypočtená			(základ 42.900,-)	(6.435,-)
Sleva na dani na poplatníka			2.070,-	
Záloha na daň snížená o slevu na dani				(4.365,-)
Daňové zvýhodnění na 1 dítě			0,-	
Záloha na daň skutečně sražená				4.365,-
Celkem			32.000,-	7.885,-
K výplatě (čistý příjem)			24.115,-	

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet mzdy **asistenta prodeje** za leden 2009

Asistent prodeje za měsíc leden 2009 odpracoval 22 dnů při 8 hodinové pracovní době. Nečerpal dovolenou a má 2 děti, na které uplatňuje daňové zvýhodnění.

Tabulka 9. Výpočet mzdy asistenta prodeje

Leden 2009	Dny	Hodiny	Příjmy	Srážky
Mzda základní 17.000,-	22	176	17.000,-	
Osobní příspěvek 5.000,-	22	176	5.000,-	
Důchodové pojištění (6,5%)			(základ 22.000,-)	1.430,-
Zdravotní pojištění (4,5%)			(základ 22.000,-)	990,-
Super hrubá mzda			29.480,-	
Záloha na daň vypočtená			(základ 29.500,-)	(4.425,-)
Sleva na dani na poplatníka			2.070,-	
Záloha na daň snížená o slevu na dani				(2.355,-)
Daňové zvýhodnění na 1 dítě			1.780,-	
Záloha na daň skutečně sražená				575,-
Celkem			22.000,-	2.995,-
K výplatě (čistý příjem)			19.005,-	

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet mzdy **brigádníka na 30 hodin týdně**, soustavně studující- za leden 2009.

Brigádník s pracovní smlouvou na 30 hodin týdně odpracoval 22 dní při 6 hodinové pracovní době. Nemá dítě, na které by uplatňoval daňové zvýhodnění, ale uplatňuje slevu na dani u poplatníka soustavně se připravujícího na budoucí povolání (§ 35ba ods.1 písm. F)

Tabulka 10. Výpočet mzdy brigádníka na 30 hodin týdně

Leden 2009	Dny	Hodiny	Příjmy	Srážky
Mzda základní 12.750,-	22	132	12.750,-	
Osobní příspěvek 2.250,-	22	132	2.250,-	
Důchodové pojištění (6,5%)			(základ 15.000,-)	975,-
Zdravotní pojištění (4,5%)			(základ 15.000,-)	675,-
Super hrubá mzda			20.100,-	
Záloha na daň vypočtená			(základ 20.100,-)	(3.015,-)
Sleva na dani na poplatníka			2.070,-	
Sleva na dani při studiu			335,-	
Záloha na daň snížená o slevu na dani				(610,-)
Daňové zvýhodnění na 1 dítě			0,-	
Záloha na daň skutečně sražená				610,-
Celkem			15.000,-	2.260,-
K výplatě (čistý příjem)			12.740,-	

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet mzdy **brigádníka na 20 hodin týdně**, za leden 2009.

Brigádník s pracovní smlouvou na 20 hodin týdně odpracoval 22 dní při 4 hodinové pracovní době. Nemá dítě, na které by uplatňoval daňové zvýhodnění.

Tabulka 11. Výpočet mzdy brigádníka na 20 hodin týdně

Leden 2009	Dny	Hodiny	Příjmy	Srážky
Mzda základní 8.500,-	22	88	8.500,-	
Osobní příplatek 2.500,-	22	88	2.500,-	
Důchodové pojištění (6,5%)			(základ 11.000,-)	715,-
Zdravotní pojištění (4,5%)			(základ 11.000,-)	495,-
Super hrubá mzda			14.740,-	
Záloha na daň vypočtená			(základ 14.800,-)	(2.220,-)
Sleva na dani na poplatníka			2.070,-	
Záloha na daň snížená o slevu na dani				(150,-)
Daňové zvýhodnění na 1 dítě			0,-	
Záloha na daň skutečně sražená				150,-
Celkem			11.000,-	1.360,-
K výplatě (čistý příjem)			9.640,-	

Zdroj: vlastní zpracování

3.9 Pracovní kázeň - postihy

Společnost XXX se zaměřuje zejména na pracovní disciplínu zaměstnanců. Při porušení této pracovní disciplíny zejména neomluvená absence, nedodržování pokynů zaměstnavatele – nedodržení pracovní doby, nevěnování se zákazníkům atd. dostává zaměstnanec určitý postih.

Nekázeň zaměstnanců na pozicích: zástupce stor manažera, asistentů prodeje a brigádníků.

- Při první nekázni zaměstnance, dostane pracovník ústní napomenutí od stor manažera,
- při opakované (druhé) nekázni nastává písemné napomenutí pracovníka od stor manažera
- a při třetí nekázni nebo hrubém porušení pracovní povinnosti (uvedené v pracovní smlouvě) obdrží zaměstnanec písemnou výpověď od jednatelky společnosti.

Nekázeň zaměstnance na vyšší pozici (stor manažer, oblastní manažer, designér obchodů,...) řeší pouze jednatelka společnosti pro ČR a SR.

4. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem popsala proces řízení lidských zdrojů ve společnosti. Úvod je zaměřen na vymezení pojmu odměňování jako celku. V metodologické části popisuji teorii odměňování v České republice. Praktická část této práce charakterizuje společnost XXX se všemi činnostmi personálního managementu.

Výše popsaný model procesu odměňování ve společnosti XXX funguje již přes rok. A po všech stránkách se osvědčil. Díky němu klesla fluktuace zaměstnanců, vzrostl zájem pracovat u této společnosti a zlepšilo se sociální klima na pracovišti.

Při tvorbě své bakalářské práce jsem si uvědomila mnoho nových návrhů na zlepšení. Za prvé považuji za vhodné, aby společnost XXX umisťovala nabídky volných pracovních míst na své internetové stránky. Za druhé bych změnila způsob odměňování v pohyblivé složce mzdy. Nehodnotila bych jen tým prodejny jako celek, ale více bych se zaměřila na hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Za třetí bych zpracovala oficiální plán zapracování pro každou pozici, který budou nově příchozí zaměstnanci povinně absolvovat.

Po dohodě s jednatelkou společnosti XXX budu tyto navržené změny implementovat do konce roku 2009.

Seznam použité literatury

1. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publising 2002, ISN 80-247-0469-2
2. Brodský, Z: Řízení lidských zdrojů. Pardubice 2005, ISBN: 80-7194-782-2
3. Kocourek,J.,Trylč,L.:Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Anag s.r.o. 2004, ISBN 80-7263-226-4
4. Livian, Y.F., Pražská, L.:Řízení lidských zdrojů, Praha:HZ Systém s.r.o. 1997, ISBN 80-860009-19-X
5. Václav V. a kol.:Mzdové účetnictví 2009, Praha: Grada Publising 2009, ISBN 987-80-247-2918-3
6. Zákon č. 262/2000 Sb., Zákoník práce
7. Webové stránky – www.sagit.cz
8. Vnitropodniková dokumentace společnosti XXX

Seznam tabulek

Tabulka 1. Výhody a nevýhody systémů odměňování	19
Tabulka 2. Stupnice platového tarifu - minimální výše	23
Tabulka 3. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1	23
Tabulka 4. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 2	24
Tabulka 5. Dotazník	35
Tabulka 6. Pohyblivé složky mzdy	42
Tabulka 7. Výpočet mzdy stor manažera	44
Tabulka 8. Výpočet mzdy zástupce stor manažera	45
Tabulka 9. Výpočet mzdy asistenta prodeje	46
Tabulka 10. Výpočet mzdy brigádníka na 30 hodin týdně	47
Tabulka 11. Výpočet mzdy brigádníka na 20 hodin týdně	48

Seznam schémat

Schéma 1. Organizační struktura společnosti	30
---	----