

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní

Pravidla odměňování a komparace mzdových systémů

Zdeňka Kynclová

Diplomová práce
2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeňka KYNCLOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Pravidla odměňování a komparace mzdových systémů**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Stanovení cíle práce

1. Systémy odměňování obecně

2. Srovnání forem mezd

3. Aplikace mzdových systémů v některých odvětví

Formulování závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- 1.ARMSTRONG , Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : Grada, 2002.
- 2.ARMSTRONG, M., BROWN,D. Strategie Reward. London: Kogan Page, 2004.
- 3.KAHLE, Bohuslav. Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2004.
- 4.KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001.
- 5.KOCOUREK , Jiří, TRYLČ, Ladislav. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. aktualiz. vyd. Olomouc : ANAG, 2004.
- 6.MOHELSKÁ, Hana,ROŠICKÝ, Stanislav,ŠABATOVÁ, Marcela. Personální management. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003.
- 7.Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- 8.Zákon č. 2/1991 Sb., zákon o kolektivním vyjednávání
- 9.Podnikové informace
- 10.www stránky
- 11.Bakalářské a diplomové práce Univerzity Pardubice k danému tématu
- 12.Dokumenty ILO a OECD

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **24. června 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 19. listopadu 2009

Prohlašuji:

Prohlášení:

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 prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29.4.2010

Zdeňka Kynclová

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Miroslavu Buchtovi, CSc. za odborné a ochotné vedení práce, za cenné rady a vstřícnou pomoc s problémy, které se během psaní diplomové práce vyskytly.

Dále bych chtěla poděkovat firmám eBRÁNA, PROKOP INVEST, AVON Cosmetics ČR a Univerzitě Pardubice za ochotu při poskytování podkladů pro diplomovou práci.

ANOTACE

Odměňování je klíčovou činností v každé organizaci, a to jak z hlediska nákladovosti, tak i z hlediska dopadů na podnik. Pokud není systém odměňování podniku správně nastaven, může vést k destabilizaci podniku a k dlouhodobému nenaplňování podnikových cílů. Každý prozíravý zaměstnavatel by měl své lidi stimulovat ze dvou základních důvodů: chce, aby jeho zaměstnanci pracovali dobře a s nasazením a na druhou stranu potřebuje, aby byli v práci spokojeni, jinak by mohli odejít ke konkurenci.

Cílem této práce je teoretické popsání zásad tvorby mzdového systému, následné ověření poznatků v praxi na konkrétních podnicích, komparace prakticky popsaných mzdových systémů a jejich vlivu na pracovníky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Systémy odměňování, mzdový systém, komparace mzdových systémů, formy mezd

TITLE

The rules of remuneration and comparison of wage systems

ANNOTATION

Remuneration is the key activity for every organization in two points of view. First are charges and second are impacts on the company. If the system of remuneration is not regulated correctly, there can be consequences like destabilization of company and arithmetic underflow of company's targets. Every prudent employer should motivate his employees because of two main reasons: he wants them to work good and with good mood. And on the other hand, he needs his employees to be satisfied, otherwise they could leave and work for competition.

The target of this works is to theoretically describe a production's persuasions of wage payment plant, following by check on knowledges in practice on the companies. And the comparison of practically described wage payment plants and its influences on employees.

KEY WORDS

Remuneration systems, pay system, komparativ of pay systems, forms of wages

Obsah

Úvod	9
1. Systémy odměňování obecně	10
1.1 Základní otázky systému odměňování	11
1.2 Tři cíle systému odměňování.....	12
1.3 Mzdový systém.....	12
1.3.1 Tvorba mzdového systému	14
1.3.2 Předpoklady tvorby mzdového systému	14
1.3.3 Podmínky tvorby mzdového systému.....	15
1.4 Mzdové náklady a tvorba mzdového systému	16
1.5 Hlediska odměňování	16
1.5.1 Stupňování hledisek.....	17
1.5.2 Zákonné příplatky ke mzdě.....	18
1.6 Strategie odměňování	19
1.7 Co všechno zahrnujeme do odměňování.....	20
1.8 Mzdové sazby	21
1.8.1 Průběh sazeb	22
1.9 Odměňování v podnikatelské sféře.....	23
1.9.1 Mzda	23
1.9.2 Funkce mzdy.....	24
1.10 Formy mezd.....	25
1.11 Srovnání základních forem mezd.....	31
1.11 Odměňování v nepodnikatelské sféře.....	32
1.11.1 Plat	32
2. Aplikace mzdových systémů v některých odvětvích	33
2.1 eBRÁNA s.r.o.	33
2.1.1 Pracovníci eBRÁNA.....	35
2.1.2 Odměňování pracovníků ve společnosti eBRÁNA	39
2.2 PROKOP INVEST, a.s.	47

2.2.1	Pracovníci PROKOP INVEST	48
2.2.2	Odměňování pracovníků společnosti PROKOP INVEST	50
2.3	Univerzita Pardubice	53
2.3.1	Pracovníci Univerzity Pardubice	54
2.3.2	Odměňování pracovníků Univerzity Pardubice.....	55
2.4	Avon cosmetics ČR.....	58
2.4.1	Pracovníci společnosti Avon cosmetics ČR	58
2.4.2	Odměňování pracovníků ve společnosti Avon – přímý prodej	59
3.4	Komparace uvedených mzdových systémů.....	62
3.4.1	Základní formy mezd	62
3.4.2	Doplňkové formy mezd	63
3.4.3	Doplňkové formy mezd	63
3.4.4	Stanovování mezd	65
	Závěr:	66
	Použitá literatura:	67
	Seznam tabulek:	68
	Seznam obrázků:.....	68
	Seznam zkratk:.....	69
	Seznam příloh:	70

Úvod

Odměňování v České republice se řídí zejména zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoníkem práce. Tento zákon rozlišuje dva základní pojmy v oblasti odměňování lidí za práci a to mzdu a plat. Systémy odměňování a stanovování platu v nepodnikatelské sféře se řídí jasnými a striktními pravidly a vychází z Platových stupňů a tříd, těmi se v práci budu zabývat jen okrajově. Ve své práci se chci zaměřit na mzdu, zejména pak na způsoby stanovování mzdy.

Poskytování mzdy se sice musí řídit platnými právními předpisy, ale organizace mají velkou svobodu při stanovování způsobu odměňování. Zákon stanovuje minimální mzdu, doporučené mzdové tarify a některé příplatky ke mzdě, ale záleží jen na daném subjektu, jakým způsobem bude odměňovat své pracovníky.

Cílem práce je teoreticky popsat postup při tvorbě mzdových systémů, obecná pravidla pro odměňování, hlediska a strategie odměňování, stručně definovat jednotlivé formy mezd a jejich nejčastější využití.

Hlavním cílem práce je však ověření teoretických poznatků v podnikové praxi. V práci jsem se zaměřila na čtyři subjekty, z nichž každý působí v jiném odvětví, má různý počet a odlišnou strukturu zaměstnanců, pracovníků. Nejprve popíši, jakým způsobem tyto subjekty odměňují své pracovníky, za jakých pravidel vycházejí, a následně porovnáám systémy odměňování v těchto firmách. Jde tedy o sestavení jakéhosi návodu, jakým způsobem vytvořit efektivní mzdový systém a následně dle toho vyhodnotit konkrétní mzdové systémy.

Pro práci byly vybrány firmy eBRÁNA s.r.o. (výroba internetových stránek), PROKOP INVEST a.s. (výroba strojního vybavení pro obilní mlýny, kafilérie, obilní síla, kravárny), Univerzita Pardubice a AVON ČR (prodej kosmetiky).

1. Systémy odměňování obecně

Odměňování je klíčovou činností v každé organizaci, a to jak z hlediska nákladovosti, tak i z hlediska dopadů na podnik. Z tohoto důvodu je třeba věnovat systému odměňování zvýšenou pozornost. Moderní pojetí odměňování v sobě zahrnuje finanční odměňování, ale zaměřuje se s rostoucí intenzitou na odměňování nefinanční.

V této kapitole jsou použity informace z mé bakalářské práce „Odměňování ve společnosti Avon cosmetics ČR“, dále texty vycházejí z publikací uvedených v seznamu literatury [1,3,4,5,9,10].

Systém odměňování je nástrojem řízení motivace pracovníků a je součástí strategického plánu organizace. Je souhrnem mzdového systému a dalších forem odměňování. Systém odměňování má v řízení podniku velkou, nezastupitelnou roli. K jeho hlavním úkolům patří získat potřebný počet uchazečů (potřebnou kvalitu) o zaměstnání ve firmě, stabilizovat žádoucí zaměstnance, stimulovat je k požadovaným pracovním výkonům, odměňovat je za jejich úsilí, dosáhnout konkurenceschopného postavení na trhu. Slouží jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků, musí být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.

Systém odměňování tvoří:

- Strategie odměňování, jež stanovují, co organizace v dlouhodobém horizontu zamýšlí dělat v oblasti mzdové politiky pro to, aby podpořila dosahování podnikatelských cílů.
- Politika odměňování, která poskytuje návod pro rozhodování a definuje potřebné kroky realizace strategie odměňování.
- Praxe odměňování je tvořena strukturou sazeb a stupňů, metodami (např.: hodnocení práce) a programy (např.: zásluhové odměňování používané k realizaci strategie odměňování).
- Procesy odměňování jsou tvořeny způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování.
- Postupy odměňování jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení jeho účinného a pružného fungování.

Strategie odměňování musí vycházet ze strategie firmy a ze strategie řízení lidských zdrojů, musí napomáhat plnění strategických cílů firmy. Na strategii odměňování působí trh, zákonné regulace, firemní kultura, manažerské postupy, klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, minulost a současnost mzdových předpisů.

Každá organizace je unikátním celkem, a proto by měl být její systém odměňování také jedinečný, přizpůsobený jejím potřebám a potřebám jejích zaměstnanců. Systém odměňování je složen ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosů, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty.

1.1 Základní otázky systému odměňování

V případě odměňování stojí proti sobě pracovník se svými schopnostmi a kvalifikací a organizace se svými zájmy. Ale o odměně nerozhodují pouze tyto dva hlavní aktéři. Významnou roli hrají také vnější faktory. Je tedy třeba zodpovědět základní otázky systému odměňování.

- Čeho systémem odměňování potřebuje dosáhnout organizace?
- Jaký je význam různých odměn pro pracovníka?
- Které vnější faktory odměňování ovlivňují?

Organizace se snaží vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání nových pracovníků, dosáhnout požadované produktivity, kvality produkce, potřebné flexibility a kreativity. Potřebuje shromáždit takové zaměstnance, kteří dokážou plnit stanovené cíle.

Zaměstnanci mají zájem zabezpečit uspokojení potřeb svých i potřeb svých rodin. Potřebují sociální jistotu, životní stabilitu, perspektivu, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti, a hlavně práci, která je bude uspokojovat.

Do vnějších faktorů ovlivňujících odměňování můžeme zahrnout populační vývoj, situaci na trhu práce (úroveň zaměstnanosti), životní styl, úroveň zdanění, ekonomickou a sociální politiku vlády, úroveň odměňování u konkurence atd.

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v dané organizaci, o jeho motivačním účinku, o příznivosti klimatu v organizaci a o mnohém dalším. Kvalitně zpracovaný systém odměňování musí vycházet ze všech tří faktorů.

1.2 Tři cíle systému odměňování

System odměňování musí podle odborníků odpovídat třem cílům. Měl by být přitažlivý, spravedlivý a jasný.

Přitažlivost systému rozumíme především srovnatelnost s odměnami v jiných firmách. Měl by podporovat motivaci zaměstnanců. Na základě systému odměňování se mohou zaměstnanci rozhodovat mezi různými nabídkami firem. Cíl přitažlivosti je podmíněn ekonomickými požadavky a situací firmy.

Spravedlnost systému dává zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Dále to znamená, že rozdíly v odměňování jednotlivých zaměstnanců jsou pochopitelné a zdůvodněné.

System dále musí být **jasný**, založený na známých mechanismech pochopitelných všem zaměstnancům. Pomáhá také firmě vyvarovat se omylů.

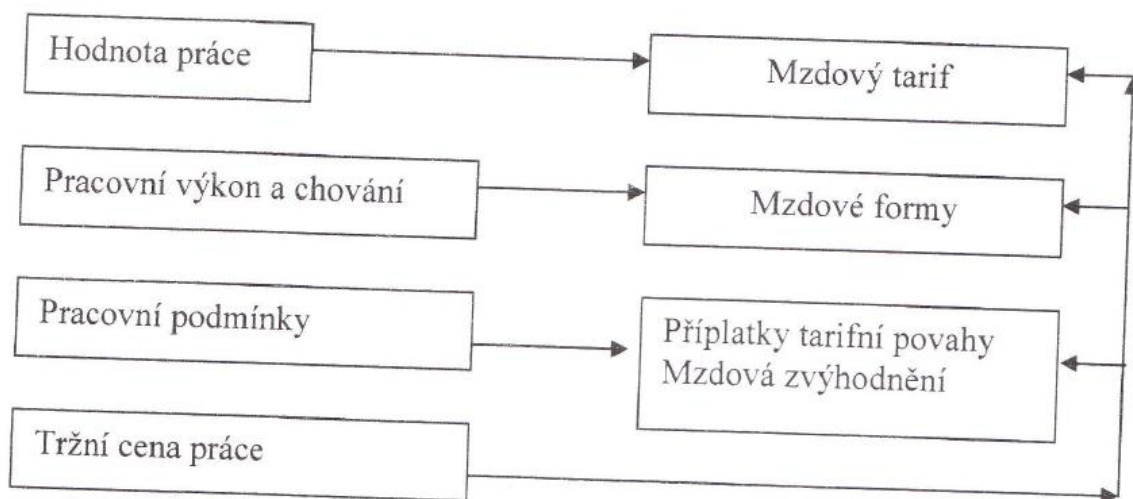
System odměňování si vytvářejí společnosti samy. Omezeny jsou pouze platnou legislativou. Mzdový systém je zpracováván tak, aby byly specifikovány a oceněny mzdovorné faktory.

1.3 Mzdový systém

Mzdovým systémem se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu, ale také způsob sledování těchto podmínek, vyhodnocování jejich plnění a peněžní částky-sazby, způsob jejich navyšování a snižování podle plnění mzdových ukazatelů.

Soubor prostředků, pravidel, metod a forem odstupňování mzdových úrovní, závislostí mezd na kritériích charakteru práce a na výsledcích práce souhrnně vytváří **podnikový mzdový systém**. Ideálním cílem tohoto systému je dosáhnout souladu mezi podnikovými záměry a motivací zaměstnanců k práci a s jejich spokojeností se způsobem, formou a úrovní mezd.

Mzdový systém je ve velké organizaci formulován tak, aby systematicky odměňoval tzv. mzdovorné faktory. Mezi tyto faktory řadíme hodnotu práce, vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce, dále mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a cenu práce.



Obrázek 1- Vztah mezi mzdovými faktory práce a strukturou individuální mzdy [4]

Na obrázku vidíme vztah mezi mzdovými faktory a strukturou individuální mzdy. Mzdový systém je obsažen ve vnitřních mzdových předpisech, kolektivních smlouvách, organizačních směrnících, interních pravidlech a dalších vnitropodnikových dokumentech.

Součástí mzdového systému by měla být mzdová stupnice, katalog prací, platové třídy a další dokumenty, které napomáhají stanovení mzdy pracovníků a zabezpečují tak přehlednost a jednoznačnost odměňování.

V jednotlivých kolektivních smlouvách, uzavíraných mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi, lze dohodnout minimální mzdu vyšší, než předepisuje vládní nařízení, a to jak základních částek, tak i snížených částek minimální mzdy pro specifické kategorie zaměstnanců.

Kvalita procesu tvorby mzdového systému je závislá na poznání všech procesů a vazeb, na schopnostech jejich zobrazení v zásadách odměňování a na jejich formulaci v ustanovení vnitropodnikových mzdových norem.

Mzdový systém je především nástrojem k rozdělování prostředků na mzdy, nástrojem stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele, mechanismem regulace mzdových výdajů a v neposlední řadě také prostředkem ochrany zaměstnanců v mzdové oblasti.

1.3.1 Tvorba mzdového systému

Stanovení podmínek pro poskytování mzdy je velmi složitým procesem, který se dotýká všech osob zapojených do odměňování. **Tvorbu mzdového** systému členíme do několika samostatných fází:

- Volba hledisek pro poskytování mzdy.
- Stanovení váhového poměru mezi jednotlivými mzdovými hledisky navzájem.
- Odstupňování jednotlivých zvolených mzdových hledisek, stanovení vnitřní struktury hodnoty v rámci zvoleného hlediska.
- Stanovení hodnoty jednotlivých stupňů, do kterých byla mzdová hlediska rozčleněna, váhový poměr mezi jednotlivými stupni v rámci daného kritéria.
- Stanovení a stupňování mzdových sazeb pro jednotlivá hlediska a stupně, peněžní vyjádření poměru mezi stupni.
- Stanovení podmínek pro vyhodnocování plnění ukazatelů a poskytování mzdy.

1.3.2 Předpoklady tvorby mzdového systému

Před tvorbou mzdového systému je třeba si vyjasnit, jakých cílů se má pomocí mzdového systému dosahovat a jaké jsou okolnosti ovlivňující odměňování (okolnosti uvnitř i vně firmy). Při tvorbě mzdového systému musíme také brát v úvahu, jakou úlohu má mzdový systém plnit mezi ostatními nástroji.

Mzda může být pouhým nástrojem rozdělení prostředků určených na mzdy bez dalších očekávání, nebo naopak zásadním nástrojem stimulace pracovníků. Očekává se, že mzda zajistí zájem zaměstnanců na plnění úkolů. Mzdou lze stabilizovat vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a nastolit tak pocit spravedlnosti, přispívat k plnění obchodní strategie.

V neposlední řadě musí být mzdový systém konstruován tak, aby se výdaje na mzdy vyvíjely v souladu s ekonomickou a obchodní situací podniku. Budoucí podoba mzdového systému bude poplatná zásadním cílům a očekáváním, kterých se má pomocí mzdy dosáhnout.

Bez ujasněných cílů, očekávání a východisek není možné mzdový systém vytvářet.

1.3.3 Podmínky tvorby mzdového systému

Při tvorbě mzdového systému se musíme zabývat analýzou podmínek, které na tuto tvorbu působí. Podmínky ovlivňující tvorbu mzdového systému jsou vnitřní a vnější.

Podmínky vnitřní vznikají v rámci organizace, ale i mimo její rámce. Jedná se o podmínky, které bezprostředně ovlivňují proces odměňování, které je nutno poznat, uvědomit si jejich vliv a odpovídajícím způsobem je zohlednit v mzdovém systému.

Mezi vnitřní podmínky řadíme zejména ekonomickou a obchodní situaci podniku. Ve mzdách se odráží momentální i minulé obchodní postavení podniku, ale také opatření plánovaná pro budoucnost.

Při analýze vnitřních podmínek dále musíme brát v úvahu sociálně-psychologické podmínky vyplývající ze vztahu zaměstnavatele a zaměstnanců. Odráží se v jejich postojích, postaveních, v jejich očekáváních, v úrovních jednání, náladách, pochopeních, porozuměních, důvěře atd. Poznání těchto faktorů má zásadní vliv na podobu mzdového systému.

Úroveň lidských zdrojů má také zásadní vliv na mzdový systém. V tomto případě nás zajímá hlavně úroveň lidského potenciálu - jeho odbornost, duševní, morální a další způsobilost a v neposlední řadě také schopnosti a vlastnosti zaměstnanců, kteří o mzdách rozhodují.

Vliv na tvorbu mzdových systémů mají dále organizační a technické podmínky, kvalifikační struktura pracovníků a vlastnosti odborové organizace.

Mezi **podmínky vnější** řadíme zejména tržní prostředí. To je charakterizováno stavem a vývojem nabídky a poptávky, vývojem odbytu, dostupností a podmínkami pro získání zdrojů, vývojem cen materiálu a surovin. Snad největší vliv na mzdové systémy z tržního prostředí mají poměry na trhu práce, mzdové poměry, výdělkové rozdíly v jednotlivých krajích, odvětvích, zaměstnáních, rozdíly v dosaženém vzdělání, ale i věk zaměstnanců.

Mezi vnější vlivy také řadíme sociálně-ekonomický vývoj společnosti, úroveň mimopodnikové organizovanosti zaměstnavatelů a odborů, ale také právní předpisy daného státu.

1.4 Mzdové náklady a tvorba mzdového systému

První přímou operací, kterou musíme provést před tím, než začneme s dalšími úvahami o mzdovém systému, je stanovení předpokládaného úhrnného mzdového nákladu nebo výše prostředků určených na mzdy.

Na celkové prostředky vyčleněné pro mzdy má vliv ekonomicko-obchodní úvaha, která se odvíjí od předpokládaných realizačních cen a odbytu, od cen vstupů, zisku a dalších parametrů. Dále má na celkové prostředky na mzdy vliv úroveň mezd a mzdových nákladů vně organizace (srovnání s konkurencí, průměrná mzda v oboru, v regionu, v dané profesi). Musíme brát také v úvahu vývoj součtu prostředků na mzdy za minulá období.

Mzdový náklad musí pružně reagovat na tržní podmínky. Předpokládaná výše mzdových nákladů je nezbytným východiskem pro úvahy o vývoji mezd, struktuře mezd a o mzdové stimulaci.

Mzdové náklady bývají v dnešní době jedněmi z nejvyšších nákladů ve společnostech, a to zejména ve společnostech orientujících se na poskytování služeb.

1.5 Hlediska odměňování

Je nutné, aby hlediska, podle nichž bude zaměstnanci poskytována mzda, přímo souvisela s vykonávanou prací. Výběr hledisek, podle kterých se bude zaměstnanci poskytovat mzda, má zásadní vliv na naplnění funkcí mzdy a účinnost mzdového systému. Podle Zákoníku práce je možné poskytovat mzdu dle hledisek, která lze rozčlenit do tří skupin:

- Složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- obtížnost práce,
- pracovní výkonnost a dosažované pracovní výsledky.

Hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti lze popsat jako hlediska ovlivňující vykonávání práce. Lze je vyjádřit jako kvalifikační náročnost práce (jak je daná práce náročná na dosažené školní vzdělání, na dosažené další vzdělání, na praktické zkušenosti a znalosti), složitost práce (složitost předmětu-objektu práce, pracovní činnosti, pracovních vztahů, řídicí náročnost a složitost organizačních vztahů), odpovědnost (za škody, za zdraví a bezpečnost) a namáhavost (zátěž fyzická, smyslová námaha, duševní námaha, rizikovost práce, negativní vlivy práce, zvláštní požadavky práce).

Obtížnost práce lze chápat jako obtížnost pracovních podmínek a pracovního prostředí. Hlediska obtížnosti lze vyjádřit jako obtížnost pracovních režimů, kdy pracovník musí práci vykonávat (práce přesčas, práce ve svátek, práce v sobotu a v neděli, práce v noci, práce v obtížnějším pracovním režimu), obtížnost pracovního prostředí, jestli pracovní prostředí může škodit zdraví (hodnotí se rizika spojená s určitým prostředím- chemické škodliviny, prach, vibrace, hluk, škodlivé záření, rizika pracovního onemocnění atd.).

Pracovní výkonnost, kvalitu práce a výsledky práce lze hodnotit v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Operativní krátkodobá výkonnost se posuzuje podle množství odvedené práce a její kvality. Výkonnost dlouhodobou hodnotíme dle odborné, duševní, smyslové, neuropsychické a tělesné způsobilosti a dle mimořádných okolností.

Účinnost mzdového systému závisí na kvalitě popisu výše uvedených hledisek odměňování. Zaměstnanci musí být zcela jasné, jak a podle čeho je odměňován, jinak jeho pracovní snažení nemůže mít požadovaný směr. Vymezení hledisek by mělo mít dvě části. Jednou z nich je přesné označení hlediska, definice ukazatelů a parametrů. Druhou částí by mělo být vyjádření hlediska, měla by být uvedena jména osob, které mají podstatu hlediska vysvětlit, a také osoby odpovědné za sledování, hodnocení, vykazování atd.

1.5.1 Stupňování hledisek

Obtížnou fází tvorby mzdového systému je **stupňování hledisek**. Stupňováním se rozumí jejich vnitřní členění. Je třeba odstupňovat do potřebného množství tříd složitost, odpovědnost a namáhavost práce, dále pak odstupňovat obtížnost práce, osobní předpoklady pro výkon práce. V neposlední řadě musíme stanovit pásma různé plnitelnosti výkonových ukazatelů, hledisek množství a kvality práce.

V praxi se vyskytují hlediska, která je možno kvantifikovat číselně (např. množství práce), a také hlediska kvantifikovatelná jen verbálně (např. odpovědnost a namáhavost).

Zásadní význam pro mzdové systémy má odstupňování hledisek, složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Pro zařazení zaměstnance do tarifního stupně se používá srovnání jím vykonávaných prací s pracemi, které byly do těchto stupňů zařazeny pomocí metod hodnocení hledisek. Metodou hodnocení rozumíme postup, kterým se stanoví souhrnná hodnota podle hledisek složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce najednou.

V našich firmách se nejvíce používají metody srovnávací, analytické, metody dominantního faktoru a metody mzdových skupin. Metoda se vybírá hlavně na základě časové náročnosti přizpůsobení metody pro podnikové účely.

Stupňování obtížnosti práce se obvykle neprovádí souhrnně. Obtížnost práce je charakterizována větším množstvím specifických hledisek, která jsou obvykle předmětem samostatné mzdové kompenzace. Je to dáno tím, že se jedná o vlivy, které ztěžují výkon práce, a to tak, že negativně působí na organismus zaměstnance, nepříznivě ovlivňují psychiku zaměstnance nebo nepříznivě zasahují do osobního života zaměstnance.

Nejobtížněji se kvantifikují hlediska dlouhodobé výkonnosti charakterizovaná pracovní způsobilostí a předpoklady. V dosud užívaných mzdových soustavách nemají dostatečnou tradici. Jedná se však o hlediska s narůstající vahou a budoucností, protože se jimi hodnotí hlediska stálejší v čase.

1.5.2 Zákonné příplatky ke mzdě

Se stupňováním hledisek úzce souvisejí **příplatky ke mzdě**. Ty jsou poskytovány ze zákona v pěti případech, a to za práci přesčas, ve svátek, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, v noci a za pracovní pohotovost.

Za dobu **práce přesčas** (§114 ZP/Zákoníku práce) přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnanec a zaměstnavatel nedohodli na čerpání náhradního volna.

Za dobu **práce ve svátek** (§115 ZP) přísluší zaměstnanci náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu náhradního volna má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku (100 %) namísto náhradního volna s tím, že přednost má náhradní volno. Jestliže zaměstnanec v důsledku svátku, který připadl na jeho obvyklý pracovní den, nepracuje, přísluší mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Za práci ve **ztíženém a zdraví škodlivém prostředí** přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek ve výši a za podmínek stanovených §117 ZP, nejméně 10 % částky, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 ZP jako základní sazbu minimální mzdy.

Za **prací v noci** přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku (§116 ZP), není-li sjednáno v kolektivní smlouvě jinak. Práci v noci se rozumí časový interval od 22:00 hodin do 6:00 hodin. Na příslušnou noční směnu se zásadně vztahují pravidla platná pro kalendářní den, v němž směna začíná. To znamená, že na směnu začínající v neděli a končící v pondělí ráno se pohlíží jako na směnu nedělní.

Za dobu **práce v sobotu a v neděli** přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

Za dobu pracovní pohotovosti (§78 ZP odst. 1 písm. h) a §95 ZP) přísluší zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku dle §140 ZP, není-li sjednáno v kolektivní smlouvě jinak. Její výše se sjednává v kolektivní smlouvě nebo v pracovní či jiné individuální smlouvě.

1.6 Strategie odměňování

Strategie odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů. Zaměstnavatel nabízí příležitosti učit se a rozvíjet se, umožňuje získání různých forem uznání (dary, rekreace atd.), nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce, dále také pečuje o kvalitní pracovní podmínky.

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Definiuje úmysl organizace za co, komu, kolik a jak platit. Strategie odměňování je formulována se záměrem přispět k realizaci cílů organizace. Vymezuje mzdové nároky strategie organizace, zabývá se získáváním klíčových zaměstnanců, hledá účinnou stimulaci k nadprůměrnému pracovnímu výkonu, sleduje rozvíjení mzdových struktur, zabývá se informovaností zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování, snaží se nalézt účinný poměr mezi individuálními a kolektivními formami mzdy, zabývá se kombinací mzdy a zaměstnaneckých výhod.

Součástí strategie odměňování je také filozofie odměňování. Ta formuluje, jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání se svými konkurenty a jaké postupy pro to využije. Filozofie odměňování má za úkol nastítnit přístupy zaměstnavatele k následujícím otázkám:

- Jakými způsoby ocenit dobrý pracovní výkon?
- Jak sankcionovat horší pracovní výkony než standardní?
- Zda mzdově zvýhodňovat pouze klíčové zaměstnance.
- Jak propojit individuální a kolektivní formy odměňování?

Z pohledu tvorby mzdového systému filozofie formuluje, co organizace považuje za hlavní faktor diferenciacce mezd, jaké nástroje použije ke stanovení individuální mzdy, jaký podíl pohyblivé mzdy ze mzdy celkové považuje za stimulačně účinný.

1.7 Co všechno zahrnujeme do odměňování

Jsou to jednak formy **peněžní** odměny, které se dají rozdělit dále na mzdu nebo plat, na bonusy a na podíl na zisku z prodeje. Dále jsou to tzv. **nepeněžní** odměny, do kterých patří zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jednomu zaměstnanci, skupině či všem zaměstnancům ve společnosti. Těmto výhodám říkáme benefity. Do benefitů se v moderním pojetí zařazují i méně viditelné, jako je lepší kancelář či výkonnější počítač, lépe vybavený automobil či novější typ mobilního telefonu. Mohou zde být i takové formy odměn jako je formální pochvala, povýšení či pověření vedením projektu či prací, která je pro zaměstnance zajímavá a přitažlivá, dále pak i větší rozhodovací pravomoci či větší samostatnost. Dále můžeme mezi nehmotné, avšak velmi důležité odměny, motivující zaměstnance k efektivnějšímu výkonu, zařadit i dobrou firemní kulturu společnosti, vnitřní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, jakožto i mezi vedením a zaměstnanci, participativní způsob řízení a „férové“ hodnocení zaměstnanců, založené na objektivním systému.

Jak tedy zaměstnance odměňovat? Které formy odměn využít, aby byl systém opravdu strategický, vedoucí k motivaci zaměstnanců při zajištění rozumných nákladů?

Na tyto otázky neexistuje jednoduchá, natož jednoznačná odpověď. Speciálně nehmotné odměny mají individuální povahu, každého jednotlivce motivuje něco jiného v závislosti na povaze a osobnosti zaměstnance. Společnost většinou nemůže každého jednotlivce odměňovat individuálně, měla by však při tvorbě systému brát v úvahu svou specifikou a systém odměňování ušít na tělo své konkrétní organizaci, vnitřní politice a kultuře. Abychom mohli začít takový systém tvořit, měli bychom nejprve provést analýzu našich očekávání.

Strategický systém odměňování by měl:

- Přivést do společnosti kvalitní uchazeče o zaměstnání.
- Motivovat a stabilizovat ty stávající zaměstnance, s jejichž prací jsme spokojeni a ty zaměstnance, kteří mají rezervy, motivovat k efektivnějším pracovním výsledkům.
- Být viditelně objektivní (systém) - jedině tak může být akceptován zaměstnanci.
- Vést k vytváření konkurenceschopné organizace - k zvyšování produktivity za udržení rozumných nákladů.
- Být v souladu s právními normami, vnitřní politikou a kulturou společnosti.

Jak takový systém vytvořit? Co k tomu potřebujeme? Rozdělme si tento systém na jednotlivé složky, kterými bychom se měli zabývat individuálně:

- a) **Vnitřní mzdová struktura** - jako podklad k vytvoření mzdové struktury nám poslouží analýza a ohodnocení pracovních pozic. Po získání podkladů můžeme vytvořit hierarchickou strukturu mzdových tříd.
- b) **Nastavení reálných mezd na mzdovou strukturu** - jako podklad nám poslouží údaje z trhu práce a vnitřní politika společnosti - společnost by měla vědět, kde se chce na trhu pohybovat - jestli chce zaměstnancům platit průměrně, více nebo pod průměrem, který je na trhu práce.
- c) **Placení individuálního zaměstnance** - jako podklad nám slouží hodnocení výsledků práce zaměstnance a určení rozpětí v rámci mzdové třídy - některé společnosti používají menší mzdové rozpětí v rámci jedné třídy, jiné společnosti si určují širší rozpětí.
- d) **Vyplácení odměn, bonusů či podílu na zisku** - jako podklad by nám mělo posloužit opět hodnocení zaměstnance. Některé formy bonusů mohou být přímo spjaty s určitým projektem či uzavřeným obchodem, překročením plánu a podobně.
- e) **Zaměstnanecké výhody, tzv. benefity** - jako podklad by nám měla sloužit analýza motivace a potřeb zaměstnanců, dále opět informace z trhu - analýza nabídky benefitů u konkurenčních společností.

Ve všech složkách systému odměňování bychom se měli řídit jak informacemi zevnitř organizace, tak i informacemi z pracovního prostředí - trhu práce. Informace o trhu si můžeme obstarat buď sami, nebo si zajistit průzkum odměňování od některé z renomovaných společností působících na našem trhu.

1.8 Mzdové sazby

Míra účinnosti mzdového systému závisí na tom, jak narůstají mzdové sazby v souvislosti s plněním mzdových hledisek a ukazatelů. Jedná se o oblast velmi citlivou vůči jednotlivým zaměstnancům, ale i ve vztahu k nákladovosti práce a ziskovosti. Předpokladem pro správné stanovení mzdových sazeb je znalost předpokládané výše mezd a mzdových relací mezi zaměstnanci a skupinami zaměstnanců (předpokládá se, že bude nastavena očekávaná výše mezd). Dále pak musíme znát předpokládané naplňování hledisek a průměrného plnění mzdových ukazatelů.

Musí být stanovena určitá základní mzdová sazba, která odpovídá plnění očekávaných hledisek. Suma těchto základních sazeb za všechna hlediska použitá k odměňování za všechny zaměstnance by měla odpovídat předpokládaným ekonomickým výsledkům a proporcím. Stanovením základní sazby se určují kvantitativní poměry ve struktuře mzdy. Proto by stanovení této sazby měla předcházet úvaha o významu jednotlivých hledisek a jejich relaci k ostatním hlediskům.

Má-li být mzdový systém stimulačně účinný, musí poskytovat informace o tom, jaké mzdové výhody a nevýhody plynou z různého provádění prací a z výkonu různých typů prací. Zvyšování či snižování sazeb musí být úměrné vývoji hospodářských výsledků.

Spodním mantinelem je cena práce daná trhem. Není možné snižovat mzdovou sazbu pod tuto hranici, jinak by došlo k sociálnímu neklidu zaměstnanců a k jejich odchodu jinam. Horním mantinelem je suma prostředků vyčleněných na mzdy z celkových efektů daných zvýšeným hospodářským růstem (z hlediska celopodnikové ekonomiky) a z hlediska jednotlivce je horní hranice mzdové sazby stanovena tak, aby ještě ovlivňovala lepší plnění ukazatelů a hledisek.

1.8.1 Průběh sazeb

Průběh sazeb charakterizuje závislost stupňování jednotlivých ukazatelů na výši mzdy. Jedná se o stěžejní fázi tvorby mzdového systému. Průběh sazeb může být:

- Lineární – mzdové sazby rostou stejně (ve stejném poměru) jako plnění ukazatele.
- Progresivní – mzdové sazby rostou rychleji než plnění ukazatele.
- Degresivní – mzdové sazby rostou pomaleji než plnění ukazatele.
- Nepravidelný – střídá se různý průběh růstu mzdových sazeb.

Nejběžněji se využívá stupňování lineární, je východiskem úvah o mzdové zainteresovanosti zaměstnanců. Stimulační účinnost mzdového systému je také závislá na poměru mezi nejvyšší a nejnižší využívanou mzdovou sazbou. Je důležité správně stanovit tento poměr. Malý poměr dostatečně nestimuluje zaměstnance k vyššímu plnění. Přehnaně velké rozpětí může naznačovat nereálnost nejvyššího plnění.

1.9 Odměňování v podnikatelské sféře

Jak již bylo řečeno, odměňování v tomto sektoru se řídí Zákonem o mzdě. Tento zákon vychází z podmínek tržního hospodářství, omezuje vliv státních orgánů, ale garantuje základní práva zaměstnanců a jejich mzdové nároky. Preferuje sjednávání individuální pracovní smlouvy a kolektivní smlouvy.

Zákon o mzdě se vztahuje na právnické osoby, které zaměstnávají občany v pracovně-právních vztazích, občany, kteří jsou oprávněni podnikat a kteří zaměstnávají při podnikatelské činnosti pracovníky, zájmová sdružení a politické strany, vysoké školy a občany, kteří zaměstnávají někoho pro svoji osobní potřebu.

1.9.1 Mzda

Mzdou je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahování pracovních výsledků. Za mzdu se nepovažují další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním; zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů nebo dluhopisů a odměn za pracovní pohotovost.

Mzda se poskytuje na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných výsledků. Mzda je také závislá na ocenění pracovní hodnoty na trhu práce (ta je závislá na stavu poptávky a nabídky po příslušném druhu práce).

Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.

Odbory, které chrání své členy a další zaměstnance, obvykle nesjednají kolektivní smlouvu, která by zaručovala zaměstnancům nižší výdělků, než zaručují minimální mzdové tarify. Pro ostatní zaměstnavatele podnikatelské sféry, u kterých není uzavřena kolektivní smlouva, nebo nejsou mzdové podmínky v kolektivní smlouvě sjednány, platí minimální

mzdové tarify. Definice jednotlivých skupin naleznete v příloze č. 1 (Charakteristiky prací pro minimální mzdové tarify).

Tabulka 1- Minimální mzdové tarify [11]

Skupina prací	Kč/hod	Kč/měsíc
1	48,10	8 000
2	53,10	8 900
3	58,60	9 800
4	64,70	10 800
5	71,50	12 000
6	78,90	13 200
7	87,10	14 600
8	96,20	16 100

Výše mzdy v tržní ekonomice je ovlivňována primárně a sekundárně:

- **Primárně:** zvyšováním poptávky po službách a zboží se zvyšuje počet pracovních příležitostí a zaměstnavatelé mohou (jsou ochotni) zvyšovat mzdy, aby si udrželi klíčové pracovníky
- **Sekundárně:** vlivem poptávky na trhu práce. Na tuto poptávku mají vliv i zákonné předpisy o minimální mzdě. Patří sem i vliv kolektivního vyjednávání, produktivity práce, dostupnost pracovní síly, v neposlední řadě také úroveň a forma odměňování u konkurenčních firem.

1.9.2 Funkce mzdy

Podle literatury, která se problematikou mezd zabývá, rozlišujeme několik základních funkcí mzdy:

- **stimulační (motivační)** – tato funkce spočívá v účinném působení na pracovní výkon zaměstnanců tak, aby přispívali k plnění podnikových cílů. K tomu je nutné mít nastaven takový mzdový systém, aby bylo možné náležitě oceňovat pracovní výkony. Je nezbytné, aby zaměstnanci byli dobře informováni o nastavení složek mzdy, které vychází právě z pracovního výkonu.

- **regulační (alokační)** – legálně se tato funkce projevuje pouze na trhu práce, nikoli u zaměstnavatelů. Výše mezd vytváří konkurenci na trhu práce a ovlivňuje umístování (alokaci) pracovníků ke konkrétním zaměstnavatelům. Rozdíly ve výši mezd se projevují zejména mezi různými regiony, není však možné, aby jeden zaměstnavatel poskytoval za stejnou práci, v rámci různých regionů, různou mzdu.
- **diferenciační** - tato funkce odráží skutečnost, že mzda musí být diferenciována dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek atd. Je povinností zaměstnavatele mzdu diferencovat. Mzda je cenou práce.
- **alimentační (sociální)** - mzda je základním zdrojem obživy zaměstnanců a jejich rodin. Jedním ze základních důvodů, proč lidé pracují, je právě získání prostředků na obživu. Mzda zajišťuje životní úroveň lidí.
- **kompenzační** - kompenzuje určité nevýhody, které vznikají zaměstnanci při výkonu práce. Patří sem např. práce přesčas, v noci, ve svátek, práce ve ztíženém pracovní prostředí.

1.10 Formy mezd

Formy mezd představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se vytváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Pro každý typ práce je důležité zvolit správnou formu mzdy.

Mzdy dělíme na:

Základní, kam se řadí mzda:

- časová,
- úkolová,
- podílová,
- provizní,
- smluvní,
- penzumová,
- smíšená.

a doplňkové, kam se řadí:

- prémie,
- odměna,
- osobní ohodnocení,
- podíl na zisku,
- příplatky povinné,
- příplatky nepovinné.

Časová mzda

Časová mzda je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Je nejčastěji používaným způsobem odměňování v ČR. Může být dále doplněna některou z doplňkových forem mezd, přesto však většinou tvoří největší část výsledného výdělku. Její nevýhodou je, že výdělek nezávisí na výkonu. Tím pádem je snížena stimulační funkce mzdy, oproti tomu výhodná je z hlediska snadného výpočtu.

Pracovníci velmi často na základě časových mezd a platů vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Časová mzda je založena na tarifech vycházejících z relativní hodnoty práce v organizaci s přihlédnutím k vnějším faktorům. Pracovní výkon jedince by pak měl určit jeho místo ve mzdovém rozpětí.

Tato forma mzdy předpokládá určitý normální výkon. Pro zlepšení stimulační funkce mzdy se používají k této mzdě odměny a prémie. Časová mzda se používá tam, kde není potřeba podporovat nadprůměrnou produktivitu (výkon), ale oceňujeme spíše pečlivost, přesnost a kvalitu.

Výhodou této formy je jednoduchost evidence, zabraňuje příliš rychlému pracovnímu tempu a s tím spojenému snižování kvality, je administrativně „levná“.

Časová mzda je asi nejrozšířenějším druhem mzdy. Používá se téměř ve všech odvětvích, kde se nedá přesně měřit výkon, je velká různorodost nebo střídání pracovních činností, jde o tvůrčí práci - zaměstnanci škol, obchodů, administrativní pracovníci, pracovníci ve skladech a další. Časovou mzdu můžeme rozdělit na hodinovou, která se používá zejména pro dělnické profese, a na mzdu měsíční, používanou zejména pro technicko - hospodářské činnosti.

Úkolová mzda

Jedná se o nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové mzdy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je za každou jednotku odvedené práce placen určitou částkou. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a sazby za jednotku práce. Většina systémů úkolové mzdy poskytuje zaručené sazby nebo minimální výdělkovou úroveň.

Používá se tam, kde převládá zájem na vyrobeném množství produkce, jsou k dispozici výkonové normy, je uplatněna spolehlivá evidence a kontrola množství a jakosti práce atd. Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat svou pracovní dobu.

Jako příklady použití úkolové mzdy můžeme uvést zedníky (za metr čtvereční omítek, za stavbu), výrobní dělníky (za vyrobený kus), malíře a natěrače (za metr čtvereční) a další.

Úkolová mzda má řadu modifikací:

- úkolová mzda přímá: výdělek stoupá/klesá přímo úměrně dle plnění výkonové normy,
- úkolová mzda diferencovaná: výdělek stoupá/klesá rychleji než plnění výkonové normy,
- individuální úkolová mzda: výkonové normy, jejich plnění, evidence, kontrola a úkolový výdělek se stanoví pro každého zaměstnance zvlášť,
- kolektivní úkolová mzda: výkonové normy a ostatní náležitosti se stanovují pro kolektiv zaměstnanců stejně,
- akordní mzda: modifikace kolektivní úkolové mzdy. Celková mzdová sazba na vykonání určitého díla je stanovena s maximální komplexností, kterou umožňují zákonné úpravy (včetně zvýhodnění za práci přesčas, ve zhoršeném nebo škodlivém prostředí atd.), odměňuje se heterogenní skupina pracovníků, rozdílná kvalifikace a pracovní náplň,
- operační kolektivní úkolová mzda: používá se podobně jako akordní, ale odměňovaná skupina pracovníků je homogenní.

Podílová mzda (provizní)

Podílová mzda se tvoří jako podíl z peněžně vyjádřené výpočetní základny. Tato mzda je vhodná ve službách (opravy, údržba, v restauracích, v kadeřnictvích a kosmetických salonech, v přímém prodeji, u obchodních zástupců, manažerů). Při podílové mzdě uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství zboží. Pokud je mzda závislá zcela, hovoříme o přímé podílové mzdě, pokud je závislá jen z části, má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provize za prodané množství.

Variantou je tzv. zálohovaná podílová (provizní) mzda, kdy pracovník dostane měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Tento způsob odměňování je vhodný zejména v odvětvích, kde dochází k měsíčním, případně sezónním výkyvům v prodeji.

Výhodou této formy je přímý vztah odměny k výkonu. Pracovník ví, že pokud nepodá dostatečný výkon, nebude dobře zaplacen. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou (preferenze zákazníků, počasí, testy kvality, konkurence atd.).

Jiní autoři rozlišují mzdu podílovou a provizní. **Podílovou** mzdou se potom rozumí mzda pro zaměstnance, kteří se přímo podílí na tržbách firmy a dostávají, většinou ke svému fixnímu platu, ještě procenta z tržeb. Takováto mzda se velmi často uplatňuje ve službách. Oproti tomu **provizní** mzda se stanoví jako procentní podíl z realizovaných zakázek a obchodů. Zaměstnanec má předem stanovenou provizi za každý prodaný kus nebo za celkový obrat. Tento druh mzdy je základním odměňováním v přímém prodeji. Zaměstnanec je v tomto případě pouze zprostředkovatelem obchodu.

Penzumová mzda

Jako penzumovou mzdu označujeme mzdu za očekávané výsledky práce. Účelem této mzdy je vytvořit výdělkovou jistotu pro zaměstnance za podmínky, že v souladu s individuální výkonností pracovníka může podnik počítat s určitým pracovním výsledkem a ochotou pracovníka změnit pracovní metody.

Jde o odměnu za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství nebo kvalitě. Předpokladem uplatnění těchto forem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Tyto normy vcházejí z koncepce řízení pracovního výkonu.

Smíšená mzda

Smíšená mzda ve své podstatě není specifickou formou mzdy, jedná se o kombinaci časové a úkolové mzdy, nebo časové a podílové mzdy. Smyslem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy nebo jednostrannou závislost výdělku na úkolové či podílové mzdě. Zároveň můžeme pomocí této mzdy ovlivňovat pracovní výkon jedince (úkolová, podílová složka).

V dnešní době už je smíšená mzda využívána téměř ve všech profesích a odvětvích. Pokud chceme pracovníky stimulovat k lepším výkonům, zajistit jejich zainteresovanost na hospodářských výsledcích firmy a zároveň jim zabezpečit jistotu výdělku, je tato kombinace různých forem mezd optimálním řešením.

Doplňkové druhy mezd

Dalším důležitým pojmem v odměňování je doplňková mzda. Jedná se o pobídkovou formu odměny. Zaměstnanec si může přilepšit, ale také nemusí, pokud nesplní stanovené podmínky pro její získání. Doplnkové formy mezd jsme si již vyjmenovali a nyní si je stručně popíšeme.

Prémie je doplňkovým stimulem, stanoveným podle určitých kritérií při dosažení mimořádných výsledků práce, které nejsou zahrnuty v základní mzdě. Prémii lze poskytnout pracovníkům za předem stanovené výsledky práce (vyjádřené měřitelnými a rozhodujícími ukazateli množství, kvality, hospodárnosti a efektivnosti práce), které pracovníci významně ovlivňují a za které odpovídají, a to podle předem stanovené číselné závislosti výše prémie na míře plnění stanovených ukazatelů (podmínek). Je nejrozšířenější formou hmotné pobídky. Existují prémie výkonové, prémie za věcné úspory, za kvalitu, termínové a cílové prémie. Prémie jsou poskytovány buď periodicky, nebo jednorázově.

Výkonová prémie je vázána na dosažení (překročení) standardního výkonu, kterým může být velikost produkce v předchozím období, výkonová norma atd. Příkladem výkonové prémie může být například u manažerů v prodeji překročení předem stanoveného obratu, u dělníků překročení plánované produkce.

Prémie za věcné úspory je zaměřená na úspory materiálu, energie, nástrojů. Hlavním úkolem této prémie je tedy co největší snížení nákladů.

Prémie za kvalitu se týká snížení počtu zmetků, zvýšení produkce výrobků té nejlepší kvality. Snaží se motivovat zaměstnance k větší pečlivosti. Jejich výdělek je závislý na kvalitě

produkce. Používá se hlavně v technických profesích, pokud se podaří snížit odpad při výrobě, zkvalitnit produkci.

Termínové a cílové prémie vyžadují splnění konkrétního pracovního úkolu v konkrétním časovém horizontu. Motivují k zainteresovanosti na úkolech, které musí být splněny v určitém časovém limitu. Často se tyto prémie používají u zedníků, malířů, ale i truhlářů. Stejně tak mohou být použity u manažerů a obchodních zástupců.

Odměna je doplňkovou formou mzdy, je velmi podobná prémii, od níž se liší tím, že rozhodující ukazatele mohou být nejen měřitelné, ale i subjektivně posuzovatelné a že závislost výše sazby na plnění ukazatelů je jen rámcová. Není předem zcela jasné stanoveno, za co zaměstnanec odměnu dostane. Uplatňuje se u náročných a složitých prací, u činností s komplexně posuzovanými výsledky a podobně. Obvyklými druhy odměn jsou výkonnostní odměny, stabilizační a věrnostní odměny, mimořádné odměny.

Výkonnostní odměny se poskytují zaměstnancům podle předem stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti, na které je odměna vázána. Tyto výsledky v pravidelných intervalech (nebo po splnění úkolu) hodnotí obvykle nadřízený vedoucí pracovník. Na základě hodnocení stanoví výši odměn.

Hlavní rozdíl mezi odměnou a prémie je v tom, že prémie stanovujeme před obdobím, v kterém se úkol, na který se vztahují prémie, bude realizovat. Zaměstnanci musí být s podmínkami seznámeni. Prémie musí být vázána na takové úkoly, které mohou zaměstnanci svým úsilím ovlivnit. Oproti tomu odměny nejsou většinou vázány na konkrétní úkoly, poskytují se např. za roky strávené v zaměstnání, jako odměny spojené s životními jubilei. Pokud jsou odměny spojeny s prací, nebývají stanoveny předem a jsou nárazově vyplaceny při mimořádných výkonech zaměstnanců.

Osobním ohodnocením se motivuje dlouhodobá pracovní výkonnost a výsledky zaměstnanců. Je založeno na periodickém hodnocení pracovníků, a to buď podle jejich vzájemného porovnání podle pracovní výkonnosti a výsledků, nebo podle stanovených kritérií. Časová období hodnocení jsou zpravidla půlroční nebo roční.

Používá se např. ve školství, u administrativních pracovníků. Zkrátka tam, kde není možné měřit výkon v čase a odměňovat na jeho základě.

Podíl na zisku motivuje zaměstnance na komplexních, resp. konečných výsledcích podniku, případně některé jeho divize či závodu. Tuto formu odměny dostávají zejména vedoucí pracovníci, které je potřeba motivovat, aby měli zájem na výsledcích firmy a podle toho řídili své podřízené. Díky podílu na zisku se zvyšuje jejich zainteresovanost na plnění úkolů a motivace k práci (dosahování co nejlepších výsledků). Používá se např. ve společnosti eBRÁNA, jak bude uvedeno níže.

1.2 Srovnání základních forem mezd

V následující tabulce bylo provedeno jednoduché srovnání nejčastěji využívaných forem mezd, byly vyzdvihnuty hlavní výhody a nevýhody daných forem. Jak vidíme, každá má svá pozitiva i negativa, a právě proto se v dnešní době nejčastěji využívá tzv. smíšená mzda, která kombinuje výhody všech uvedených mezd. Proto je dnes velmi obtížné identifikovat a jednoznačně říci, jakou formu mzdy podnik používá.

Tabulka 2 - Srovnání základních forem mezd

Forma mzdy	Nejčastější využití	Výhoda	Nevýhoda
Časová	technicko-hospodářské činnosti	Snadný výpočet, jednoznačnost	Nestimuluje
Úkolová	dělnická práce	Stimulace výkonu	Náročná na organizační zabezpečení
Podílová/provizní	služby, obchod	Zainteresovanost na tržbách	Nejistá výše výdělku

Pro podniky je nejjednodušší využívat mzdu časovou, která je jednoznačně stanovena a je velmi nenáročná na výpočet a kontrolu. Oproti tomu druhé dvě formy se stanovují komplikovaněji, ale nabízejí na rozdíl od předchozí formy možnost ovlivňovat pracovní výkon.

Aby se při použití některé z formy mezd odstranila její negativa, využívají firmy stále častěji doplňkové formy mezd, které jim umožňují lépe stimulovat pracovníky, a tím napomáhat plnění strategických cílů jednotlivých firem.

1.11 Odměňování v nepodnikatelské sféře

Tato subkapitola je v práci uvedena čistě informativně a není jí věnována větší pozornost. Nejdůležitějším zákonem pro odměňování v nepodnikatelské sféře byl Zákon o platu, který je od 1. Ledna 2007 nahrazen Zákoníkem práce. Další důležitou právní úpravou jsou nařízení vlády, týkající se katalogu prací, platových tříd, zařazování lidí do těchto tříd, příplatků za vedení, podmínek poskytování odměn atd.

Plat, platové podmínky a nároky jsou na rozdíl od mzdy určeny přesně a ve většině případů obligatorně. V této práci se nebudu platy blíže zabývat. Cílem práce je zaměřit se na mzdu a odměňování v podnikatelské sféře.

1.11.1 Plat

Platem se rozumí peněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci. Nepovažují se za něj plnění poskytnutá podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním (náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměny za pracovní pohotovost).

Plat se poskytuje přímo podle Zákoníku práce a příslušného nařízení vlády a v jejich rámci podle kolektivní smlouvy nebo podle vnitřního platového předpisu. Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci platový výměr, který musí obsahovat výši platového tarifu podle platové třídy a platového stupně a dále pravidelně poskytované měsíční složky platu (příplatky).

Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. Tarifní systém je u nás obecně zaveden jako šestnáctitřídní. Zařazení do tříd se provádí na základě nejnáročnější práce a plnění kvalifikačních požadavků. Zaměstnanci, kteří nesplňují potřebný stupeň, zaměření nebo obor vzdělání mohou být trvale zařazeni do první až čtvrté třídy, počínaje pátou třídou nejdéle na dobu 4 let.

Podle roků praxe a platové třídy je definováno ohodnocení pracovníků. Platové třídy a jejich charakteristiky naleznete v příloze č.2 (Charakteristiky platových tříd). Platové třídy zohledňují namáhavost, různorodost, náročnost práce a další kritéria.

2. Aplikace mzdových systémů v některých odvětvích

V následující kapitole představím systémy odměňování v několika různých odvětvích na příkladech konkrétních firem. Informace vycházejí z podnikových materiálů uvedených společnostmi [13,14,15, 16]. Firmy jsou z odvětví IT, obchod, strojírenství a školství.

2.1 eBRÁNA s.r.o.

eBRÁNA je ryze česká společnost založená v roce 2000 v Pardubicích jako občanské sdružení, v roce 2003 vzniká eBRÁNA s.r.o. Má dva majitele (jednatele). Firma se zabývá výrobou internetových stránek, internetových obchodů, Internetovým marketingem, vytvářením grafických materiálů a v neposlední řadě také poskytuje školení v oblasti IT. eBRÁNA také provozuje vlastní internetový obchodní dům eOD.cz, který je nyní jedním z největších na českém trhu.

V současné době má společnost více než 2 200 spokojených zákazníků z celé ČR. Zákazníky má firma především z řad malých a středních podniků, ale i mezi velkými podniky si našla své příznivce. Mezi významné zákazníky firmy patří společnost ETA a.s., M&M reality holding a.s., ČD Cargo, a.s., Hipp Czech, s.r.o., Léčebné lázně Bohdaneč a.s. a další.

Hlavními produkty společnosti jsou:

- WebArchitect – systém pro správu internetového obsahu, ten využívají (v různých verzích) všechny internetové stránky vyrobené společností eBRÁNA,
- RealBrána – jedinečný systém pro správu realitní kanceláře, který využívají jak malé, tak i ty největší české realitní kanceláře,
- B2B, B2C řešení – systémy pro správu internetových obchodů.

Služby poskytované společností:

- Internetový marketing,
- služby grafického studia (tvorba loga, propagačních materiálů, corporate identity atd.)
- poskytování školení,
- poradenství v oblasti prezentace firem na internetu.

Hlavní sídlo společnosti se nachází v Pardubicích. Zde je i administrativní zázemí, výrobní a vývojové oddělení, oddělení Internetového marketingu, obchodní oddělení a v neposlední řadě zde má sídlo i internetový obchodní dům eOD.cz, který eBRÁNA vytvořila a již několik let úspěšně provozuje.

V České republice má eBRÁNA pobočky v Praze, Hradci Králové, Liberci, Olomouci, Ostravě, Brně a Karlových Varech. V těchto pobočkách mají sídlo obchodní manažeři, kteří zabezpečují prodej produktů a služeb v daném regionu. V roce 2010 plánuje společnost expanzi do zbylých krajských měst ČR.

Raritou v organizační struktuře společnosti je výrobní pobočka Indie. Ta vznikla v souvislosti se studijními pobyty Erasmus, které zabezpečuje Univerzita Pardubice. Dva studenti z Indie se během pobytu v Pardubicích začlenili do výrobního procesu eBRÁNA a po návratu do Indie dále pro společnost pracují. Tato spolupráce je oboustranně prospěšná. Firmě pomáhá snižovat náklady na výrobu internetových řešení a pro Indý představuje stabilní zaměstnání s nadstandardními příjmy (na indické poměry).

V následujícím grafu můžete vidět vývoj Zisků (výsledků hospodaření) před zdaněním. Společnost eBRÁNA s.r.o. vznikla v roce 2003. Z grafu vyčteme, že vývoj jejich zisků byl v prvních 5 letech přibližně stejný. V roce 2008 firma značně expandovala, zvýšila počty svých pracovníků i počty realizovaných zakázek a její zisky prudce stouply.



Obrázek 2- Vývoj zisků eBRÁNA [14]

2.1.1 Pracovníci eBRÁNA

Společnost nemá stálý počet pracovníků. Mění se zejména počty brigádníků a obchodních manažerů (hlavně v poslední době, kdy se firma snaží expandovat do dalších krajských měst je fluktuace obchodních manažerů značná). Dá se ovšem říci, že počet pracovníků trvale narůstá, a to i v roce 2009. Ten byl ve většině odvětví ve znamení krize a propouštění zaměstnanců.

Ve společnosti pracují lidé na několik druhů pracovních poměrů: hlavní pracovní poměr (HPP), dohoda o provedení práce (DPP), smlouva o obchodním zastoupení (OSVČ). Počty zaměstnanců na konkrétní pracovní poměr naleznete v následující tabulce.

Tabulka 3- Počty pracovníků eBRÁNA na daný pracovní poměr [14]

Pracovní poměr	Počet pracovníků
HPP	11
DPP (brigádníci)	13
Smlouva o obchodním zastoupení (obchodní manažeři)	20

Na HPP jsou ve firmě zaměstnání administrativní pracovníci, programátoři, kodéři a pracovníci vývojového oddělení. Brigádníci pracují ve společnosti na DPP. Brigádníci pracují jak v administrativě, na technické podpoře, v oddělení Internetového marketingu i ve výrobě jako testeři. Smlouva o obchodním zastoupení je uzavřena s obchodními manažery, kteří působí jak v centrále společnosti, tak na jednotlivých pobočkách.

Další služby firma nakupuje formou outsourcingu. Mezi tyto služby patří úklid, účetnictví a daňové poradenství. Tyto služby firmě poskytují externí firmy pravidelně, ale přesto by se nevyplatilo mít na jednotlivé činnosti vlastní pracovníky.

Služby, které firma potřebuje jednou za čas, nakupuje Smlouvou o dílo. Tímto způsobem pořizuje hlavně grafické práce, ICT služby a další nepravidelné služby. Tyto práce jsou vždy nakupovány pro jednotlivé zakázky.

Pracovníci jsou ve firmě rozdělení do několika oddělení: obchodní oddělení, marketing, výroba, vývoj, administrativa, oddělení Internetového marketingu a eOD.cz. V každém oddělení je vedoucí pracovník, zaměstnaný na HPP, případně další pracovníci na HPP, ale také velké množství brigádníků.

Nyní si popíšeme jednotlivé **pracovní pozice** ve firmě. V následující tabulce uvádím rozdělení pracovních pozic do jednotlivých oddělení. Kromě uvedených pozic, které budou níže popsány, pracují v každém oddělení asistenti a pomocní pracovníci, kteří jsou ve firmě na DPP a nemají striktně danou náplň práce. Pomáhají svým vedoucím a oddělením k plnění stanovených cílů a podílí se na celkové činnosti firmy.

Tabulka 4 - Pracovní pozice eBRÁNA [14]

Oddělení	Pracovní pozice v oddělení
Obchodní oddělení	<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní ředitel (HPP) = vedoucí obchodního oddělení • Obchodní manažer (OSVČ)
Výroba a vývoj	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobní ředitel = vedoucí výroby (HPP) • Vedoucí vývojového oddělení (HPP) • Grafik (HPP, DPP) • Programátor/kodér (2xHPP/DPP)
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingový ředitel (HPP) • Marketingový koordinátor (DPP)
Internetový marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Vedoucí oddělení Internetového marketingu (HPP)
eOD.cz	<ul style="list-style-type: none"> • Vedoucí eOD.cz (HPP)
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomická ředitelka (HPP) • Manažerka administrativy (HPP)

Obchodní ředitel je zodpovědný za chod obchodního oddělení, za plnění a vyhodnocování cílů a výsledků oddělení. Má na starosti obchodní manažery (jejich přijímání, vedení, propouštění) a pomáhá jim při práci, účastní se s nimi jednání, dohlíží na komunikaci s klienty. Tuto pozici vykonává jeden z jednatelů.

Obchodní manažer získává nové zákazníky, navazuje vztahy se zákazníky, sjednává a vykonává osobní schůzky u zákazníků, jednání k představení nabízených služeb, analyzuje potřeby zákazníků a navrhuje řešení, připravuje smlouvy, připravuje navržené řešení do výroby, hlídá jeho realizaci a předává ho zákazníkovi. Předpokladem je minimálně středoškolské vzdělání, práce je vhodná i pro absolventy bez praxe (na vše jsou zaučeni firmou), předpokladem jsou však dobré komunikační dovednosti.

Výrobní ředitel zodpovídá za výrobní oddělení, za správnou a bezchybnou realizaci zakázek. Rozděluje práci ve výrobním oddělení. Zabezpečuje personální otázky ve svém oddělení. Přejímá zakázky do výroby a vyhotovené zakázky předává zpět obchodním manažerům. Tuto pozici zastává druhý jednatel.

Vedoucí vývojového oddělení jako každý vedoucí zodpovídá za chod svého oddělení. Zabezpečuje vývoj nových produktů firmy, zodpovídá za bezchybnost nových řešení. Předpokladem pro funkci je VŠ vzdělání v oblasti informačních technologií, znalost programovacích jazyků atd., dále dostatečná odpovídající praxe.

Grafik zodpovídá za to, aby byl včas a přesně podle zadání zákazníka vytvořen kvalitní grafický návrh. Vypracovává grafické návrhy, provádí korekce, vytváří návrhy na propagační materiály firmy i jejích zákazníků, provádí veškeré grafické práce. Předpokladem pro práci (i na DPP) je ukončené SŠ vzdělání odpovídajícího zaměření a znalost grafických programů.

Programátor/kodér zajišťuje převedení grafického návrhu zakázky do kódu. Vytváří konečnou podobu zakázky. Ve vývojovém oddělení se podílí na vývoji nových řešení. Plní zadané úkoly. Předpokladem je SŠ vzdělání a odpovídající praxe (záleží na tom, zda se jedná o pracovníka na HPP či DPP).

Marketingový ředitel je zodpovědný za podporu růstu společnosti eBRÁNA pomocí efektivních a měřitelných marketingových nástrojů. Jeho mise ve společnosti je následující: usnadnit získávání zakázek obchodním manažerům, budovat povědomí o znace eBRÁNA, jako nositele mise společnosti, účelně prezentovat jednotlivé produkty a úspěchy společnosti, efektivně komunikovat s médii a vytvářet mediální strategie. Předpokladem je VŠ vzdělání ekonomického směru, zkušenosti s marketingovým trhem a on-line marketingem, výborná orientace v oblasti IT.

Marketingový koordinátor pomáhá marketingovému řediteli při činnostech vedoucích k podpoře růstu společnosti eBRÁNA pomocí efektivních a měřitelných marketingových nástrojů. Spravuje firemní webové prezentace, spravuje propagační materiály společnosti, vede interní eSHOP atd. Předpokladem pro práci je VŠ vzdělání (v současné době je tato pozice obsazena brigádníkem-student), orientace v oblasti IT a internetu, prokazatelná schopnost podílet se na dosahování vysoce kvalitních a kreativních marketingových cílů.

Vedoucí oddělení Internetového marketingu stejně jako **vedoucí eOD.cz** zodpovídá za chod oddělení, za plnění stanovených cílů. Koordinují činnost svých podřízených

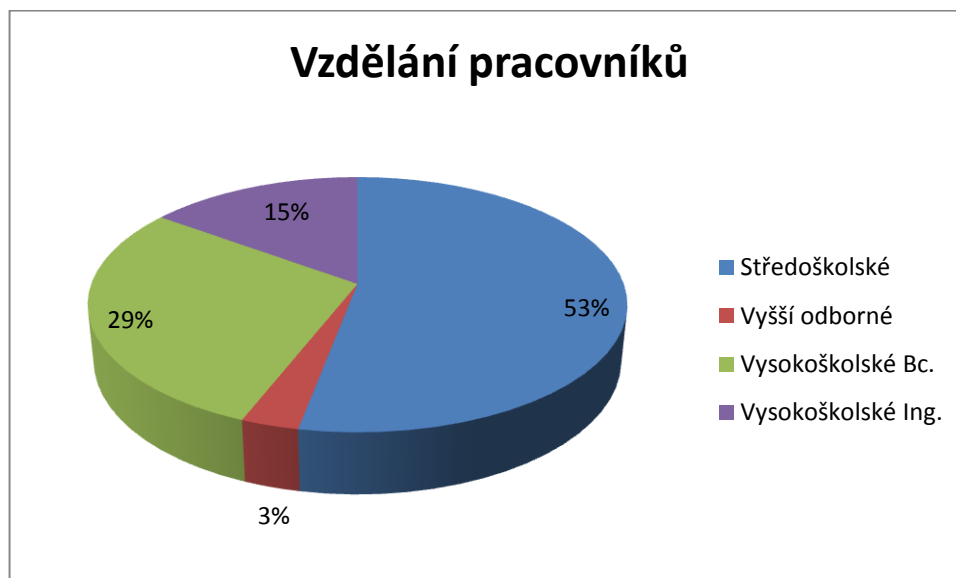
(brigádníků). Obě oddělení jsou podřízena obchodnímu řediteli. Předpoklad pro výkon funkce je VŠ vzdělání a odpovídající praxe.

Ekonomická ředitelka je zodpovědná za ekonomický chod firmy, zabezpečuje veškeré ekonomické operace jak vně firmy, tak směrem k zákazníkům a dodavatelům. Spolu s jednateli firmy je zodpovědná za stanovování cílů a strategie firmy. Vyhodnocuje veškeré ekonomické ukazatele firmy, řídí finanční hospodaření. Předpokladem je VŠ vzdělání ekonomického směru a odpovídající praxe.

Manažerka administrativy zabezpečuje administrativní chod firmy (fakturace, evidenci pošty, vede evidenci vydaných a přijatých peněz, zabezpečuje nákup kancelářských potřeb). Je podřízena ekonomické ředitelce a kromě svých vlastních úkolů se podílí na plnění úkolů administrativního oddělení. Předpokladem pro funkci je SŠ vzdělání ekonomického směru.

Ve firmě nalezneme pracovníky se středoškolským vzděláním, vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním. Každý zaměstnanec má úplné střední vzdělání s maturitou. I brigádníci jsou z řad vysokoškoláků.

Do grafu vzdělání pracovníků jsou zahrnuti všichni pracovníci, včetně brigádníků. Údaje jsou tedy zkrácené, protože si zhruba čtvrtina pracovníků rozšiřuje stále své vzdělání. Vzdělání si nerozšiřují jen brigádníci z řad studentů, ale i ostatní, kteří chtějí zvýšit svou kvalifikaci. Jak vidíme, převládají ve firmě pracovníci se SŠ vzděláním, na čemž má však zásadní podíl práce brigádníků.



Obrázek 3- Vzdělanostní struktura pracovníků eBRÁNA [14]

Vzdělanost pracovníků neroste jen v souvislosti s dalším vzděláváním na vysokých a vyšších odborných školách. Společnost sama poskytuje zaměstnancům kurzy a semináře pro rozvoj jejich schopností, dovedností a vzdělání. Pořádány jsou odborné semináře zaměřené na informační technologie, ale i na rozvoj osobnosti, řízení vlastní kariéry a života.

2.1.2 Odměňování pracovníků ve společnosti eBRÁNA

Odměňování pracovníků ve společnosti se řídí dvěma základními dokumenty. Pro pracovníky na HPP a na DPP jsou rozhodujícím dokumentem Interní pravidla. Ta také upravují zaměstnanecké benefity a doplňkové formy mezd. Pro obchodní manažery, kteří pracují na základě Smlouvy o obchodním zastoupení, je rozhodujícím dokumentem pro odměňování Provizní systém společnosti. Popis systému odměňování ve společnosti vychází právě z těchto dokumentů.

Základní formy odměňování

Ve společnosti jsou využívány dvě základní formy odměňování, které korespondují s dvěma základními druhy pracovních poměrů. Těmito formami jsou mzda hodinová a mzda provizní.

- **Hodinová mzda**

Nejprve se budeme zabývat mzdou hodinovou, která je poskytována zaměstnancům na HPP a brigádníkům. Pro tyto pracovníky společnost uplatňuje klouzavou pracovní dobu, přičemž začátek pracovní doby se pohybuje od 7:00 do 9:00 a konec pracovní doby se pohybuje od 16:00 do 20:00. Standardní pracovní doba má 8 pracovních hodin denně (bez přestávek na oběd, přestávek na kouření svačiny apod.). 8 hodinová pracovní doba platí pro HPP. Vedoucí pracovník může stanovit pracovní dobu konkrétně pro každého pracovníka zvlášť. Celkově se pracovníci zavazují odpracovat minimálně 40 hodin týdně (pokud pracují na plný úvazek).

Evidence odpracované doby je prováděna elektronickými výkazy práce, prostřednictvím programu imes. Tyto výkazy vyplňují jak pracovníci na HPP tak i brigádníci. Výkazy jsou vyplňovány průběžně během pracovní doby. Pokud se člověk účastní nějakého jednání se zákazníkem, nebo je vyslán mimo společnost, toto pravidlo neplatí a výkaz je doplněn zpětně (ještě týž den, nejpozději druhý den ráno).

Na níže uvedeném obrázku vidíte denní výkaz práce v programu IMES. Pracovník přerušil práci, když šel na oběd. Jinak se nepřetržitě věnoval plnění úkolů. Z výkazu vyčteme,

od kdy do kdy se pracovník věnoval jakému úkolu, kolik hodin celkem mu práce trvala a v posledním sloupečku je vypočítáno, kolik peněz pracovníkovi za danou práci náleží.

Akce	Vypr.	Body	Hod. Od	Do	Datum	Vloženo	Firma	Produkt	Celkem	
	Zd. Kyn	0	0:05	07:37	07:42	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Marketingové náklady 15865	Administrativní práce	6.50
	Zd. Kyn	0	0:23	07:42	08:05	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Marketingové náklady 15865	Administrativní práce	29.00
	Zd. Kyn	0	0:44	08:05	08:49	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Marketingové náklady 15865	Administrativní práce	55.00
	Zd. Kyn	0	2:11	08:49	11:00	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Marketingové náklady 15865	Administrativní práce Mantis: 21481	164.00
	Zd. Kyn	0	0:29	11:38	12:07	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Marketingové náklady 15865	Administrativní práce Mantis: 21481	36.50
	Zd. Kyn	0	0:05	12:07	12:12	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Marketingové náklady 15865	Administrativní práce Mantis: 22305	6.50
	Zd. Kyn	0	0:22	12:12	12:34	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Marketingové náklady 15865	Administrativní práce	27.00
	Zd. Kyn	0	0:29	12:34	13:03	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Marketingové náklady 15865	Administrativní práce Mantis: 19332	36.50
	Zd. Kyn	0	0:24	13:03	13:27	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Marketingové náklady 15865	Administrativní práce Mantis: 22305	30.00
	Zd. Kyn	0	0:23	13:27	13:50	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Dotace 13315	Administrativní práce Mantis: 21975	29.00
	Zd. Kyn	0	0:06	13:50	13:56	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Marketingové náklady 15865	Administrativní práce Mantis: 22305	7.00
	Zd. Kyn	0	0:08	13:56	14:04	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Marketingové náklady 15865	Administrativní práce	10.00
	Zd. Kyn	0	0:41	14:04	14:45	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Dotace 13315	Administrativní práce Mantis: 21975	51.50
	Zd. Kyn	0	0:28	14:45	15:13	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Marketingové náklady 15865	Administrativní práce	35.00
	Zd. Kyn	0	0:51	15:13	16:04	02.04.2010	02.04.2010	eBRÁNA s.r.o. - Dotace 13315	Administrativní práce Mantis: 21975	64.00

Obrázek 4 - Denní výkaz práce IMES [14]

Uvedený výkaz práce patří brigádníkovi, který pracuje v marketingu na pozici Marketingový koordinátor.

Na základě takto vyplněných výkazů je pracovníkovi spočítána měsíční mzda. Ta se vypočítá vynásobením odpracovaných hodin zavedených ve výkazech práce s hodinovou sazbou daného pracovníka

Sazba pro každého pracovníka je stanovena individuálně v jeho pracovní smlouvě. Každá pozice je ohodnocena dle náročnosti a požadované kvalifikace. Na základě uvážení firmy je pro každou pozici stanovena nástupní hodinová sazba a maximální mzdová sazba. Při nástupu dostává zaměstnanec sazbu základní. Po zkušební době je mu tato navýšena a dále může být, dle uvážení, navyšována až do svého maxima.

V níže uvedené tabulce vidíme rozpětí hodinových sazeb pro jednotlivá oddělení (pracovní poměry). Jedná se o hrubé částky. Měsíční základní mzda tedy záleží na tom, kolik hodin pracovníci odpracují (někteří pracovníci nejsou ve firmě na celý úvazek).

Tabulka 5- Rozmezí hodinových sazeb eBRÁNA [14]

Oddělení (pracovní vztah)	Rozmezí hodinových sazeb
Administrativa, marketing (HPP)	65 – 160 Kč / hod
Výroba, vývoj (HPP)	75 – 145 Kč / hod
Oddělení IM, eOD.cz (HPP)	95 – 190 Kč / hod
Brigádníci (DPP)	50 – 110 Kč / hod

- **Provizní mzda**

Provizní mzda je poskytována obchodním manažerům. Ti jsou placeni za uzavřené a realizované obchody. Jejich odměňování je upraveno Provizním systémem.

Obchodní manažeři mají volnou pracovní dobu, jsou odpovědní svému nadřízenému (vedoucímu obchodního oddělení). Víceméně záleží pouze na nich, kolik hodin a kdy budou věnovat práci. Je od nich však vyžadováno, aby se práci pro eBRÁNU věnovali výhradně a neprovozovali tuto činnost jako vedlejší.

Provize se vypočítává z objemu vyhledanými zájemci uhrazených www aplikací a marže webhostingu, správy a údržby domén, grafických a DTP prací, služeb internetového marketingu na základě uzavřených smluv za období příslušného kalendářního měsíce, jejichž prodej byl realizován výhradně prostřednictvím obchodního zástupce.

Obchodní zástupce nemá nárok na provizi, pokud k uzavření Obchodu dojde zcela bez jeho přičinění, nebo pokud se prokáže, že Obchodní zástupce při uzavírání Obchodu působil jako obchodní zástupce i pro druhou stranu smlouvy.

Určující pro stanovení provize obchodního zástupce společnosti jsou uskutečněné obchody. Právo na provizi vzniká v okamžiku, kdy zákazník společnosti eBRÁNA, se kterým obchodní zástupce uzavřel smlouvu na prodej či poskytnutí služeb společností eBRÁNA, splní svůj závazek (tj. kdy uhradí smluvní cenu). Podílí-li se na jedné zakázce více obchodníků, každému je přičtena poměrná část obratu ve výši jejich podílu k výpočtu provize.

Obratem se rozumí součet obratu z prodeje WWW (www, RealBrány, B2C a B2B řešení a ostatní webové aplikace) + marže z prodeje webhostingu (WH) a domén (D) + marže

z prodeje grafických a tiskových prací (DTP) + obrat z Internetového marketingu (IM), vše v cenách bez DPH.

Provize je vypočítávána z tzv. korigovaného obratu (KO) = vyfakturovaná a zaplacená částka snižená o externí náklady (např. platba překladatelské firmě, tiskárnám apod.) vše bez DPH. Pro výpočet provize se Korigovaný obrat dělí na 3 části – obrat z prodeje www a DTP (KO1); Obrat z WH a D (KO2); Obrat IM (KO3). Provize se počítá vždy za každý kalendářní měsíc zpětně z obratu uhrazeného klientem v daném měsíci za každou skupinu zvlášť.

Provize se vypočítává pro každou výše uvedenou skupinu zvlášť. Obraty z prodejů jsou očištěny o případné externí náklady a z čistého obratu je dle provizních pásem vypočítána provize.

V následující tabulce vidíte provize, které dostávají obchodní manažeři při uskutečnění určitého obratu (KO1)

Tabulka 6 - Provize Obchodních manažerů [14]

Obrat www+ DTP		provize
0	80 000	12%
80 001	120 000	17%
120 001	160 000	18%
160 001	200 000	19%
200 001	240 000	20%
240 001	290 000	21%
290 001	360 000	22%
360 001	430 000	23%
430 001		24%

Doplňkové formy odměňování

Společnost kromě povinných doplňkových forem (odměna za práci přes čas) využívá doplňkové formy k motivování pracovníků. Pro pracovníka na HPP má firma připraveny Věrnostní prémie a Pohyblivou složku mzdy. Obchodní manažeři mají, po splnění daných podmínek, nárok na Výkonnostní a Věrnostní prémie. Všem pracovníkům jsou také poskytovány nefinanční benefity.

Povinné příplatky

Povinné příplatky se vztahují na zaměstnance firmy (nikoli na obchodní manažery a pracující na základě DPP). Ve firmě připadá v úvahu pouze příplatek za práci přesčas (ve státní svátky a o víkendech se ve firmě nepracuje a zaměstnanci nejsou vystaveni ani žádným negativním vlivům, za které by jim náležely příplatky).

Nárok na proplácení přesčasů mají všichni pracovníci mimo obchodních manažerů a pracovníků pracujících na základě DPP (částečný úvazek). Řádný pracovní den trvá 8 hodin (bez přestávky na oběd, kdy není nárok na náhradu mzdy).

V případě splnění podmínek stanovených firmou náleží pracovníkům příplatek za práci přesčas dle zákona. Podmínkou pro vyplacení přesčasového příplatku je:

- Naplnění pracovního fondu samotným pracovníkem + 5 hodin (nesplnění pracovního fondu je možné pouze z důvodů nemocenské, řádně schválené dovolené apod. (tyto hodiny se započítají, jako by byl pracovník v práci).
- Naplnění pracovního fondu všech pracovníků v oddělení (předpokládá se zastupitelnost pracovníků v rámci oddělení, resp. takové rozvržení práce, aby pokryla celkový pracovní fond celého příslušného oddělení).

• Pohyblivá složka mzdy

Společnost eBRÁNA s.r.o. věří, že jedním z motivačních faktorů k dosažení nejlepších výkonů zaměstnanců je dobře navržený systém variabilní složky odměňování. Variabilní složky odměňování mohou být specifické pro každé oddělení a odrážejí ukazatele úspěšnosti obchodování celého oddělení, firmy, stejně jako jednotlivých zaměstnanců. Obchodní manažeři a brigádníci pohyblivé složky, až na výjimky, nemají.

Pro každého zaměstnance firmy je navržena individuální pohyblivá složka založená na plnění daných úkolů. Každá pracovní pozice má vyspecifikovány produkty, které mají být výsledkem její činnosti. Na těchto produktech je postavena pohyblivá složka mzdy. Pro představu, jak se pohyblivá složka sestavuje, uvádím následující tabulku. Ta znázorňuje pohyblivou složku Marketingového koordinátora.

Pohyblivá složka	Norma	Kriteriální váha
Dostupnost na telefonu v pracovní dobu, mimo pracovní dobu max do 3h		5%
Přidávání referencí www.ebrana.cz	3ks/týden	13%
Novinky www stránky www.ebrana.cz	1ks/týden	13%
Novinky na FaceBook eBrána	2ks/týden	7%
Administrace dotací		9%
Organizace schůzek		9%
Přípravu drobných marketingových materiálů		13%
	1 x měsíčně	
Správa reklamních předmětů	inventura	3%
Zadávaní do kalendáře		3%
Doplňování kalendáře ve zkuškovém období a předání rozvrhu		4%
Jazyková kontrola a typografická úprava textů		8%
Správnost a úplnost fronty v Mantisu	2 ks/týden	13%
kontrolní součet váhy		100%
Celkové hodnocení		

Obrázek 5 - Pohyblivá složka Marketingového koordinátora [14]

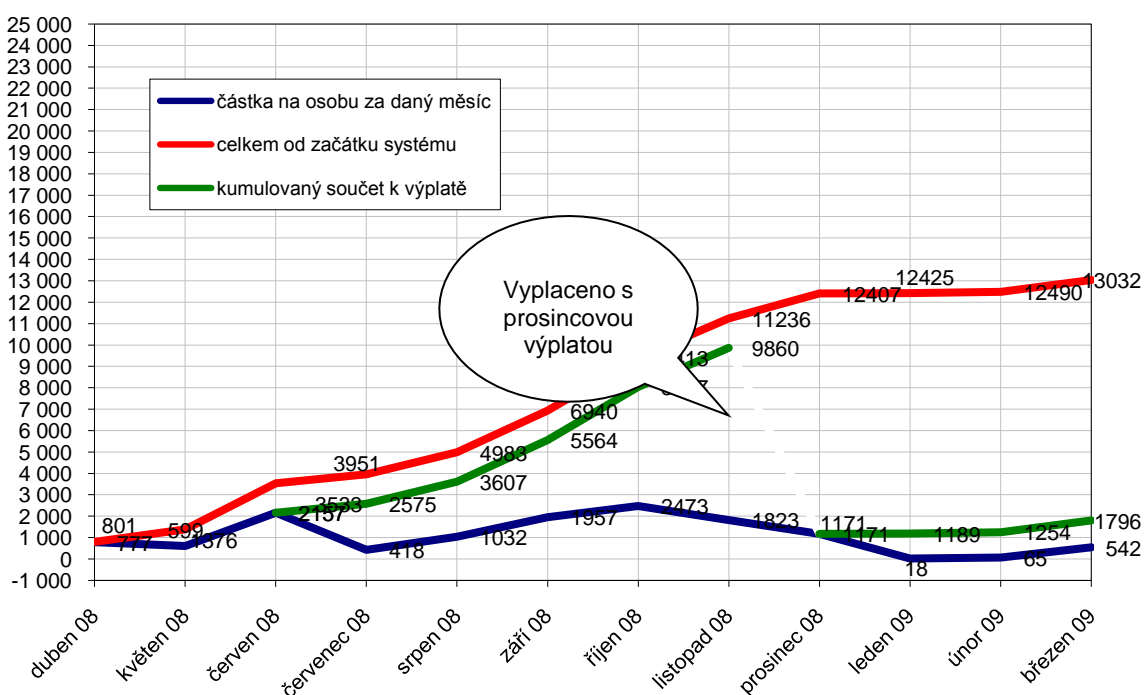
Pro každý produkt Marketingového koordinátora je nastaveno minimální plnění (kolik novinek má napsat za týden, kolik referencí,...). Dále je stanovena váha jednotlivých produktů (je zohledněna důležitost činností pro firmu a jejich náročnost). Na konci měsíce je porovnáno skutečné plnění ukazatelů se stanovenými hodnotami a je vypočítána pohyblivá složka mzdy (na kolik procent byly úkoly splněny).

Při splnění pohyblivé složky na 100% náleží Marketingovému koordinátorovi 3 000Kč (při splnění na méně procent mu náleží procentuální podíl z této částky). Takto nastavená pohyblivá složka stimuluje pracovníka k vyšším výkonům a lepší kvalitě práce. Hodnoceny jsou jak kvantitativní ukazatele (3 napsané reference týdně), tak i kvalitativní (jazykové korektury, oprava chyb, bezchybnost psaných textů).

- **Prémie za věrnost**

Hlavním účelem této prémie je povzbudit týmového ducha a vytvořit trvalý, pevný, sehraný tým, který si vzájemně bude pomáhat. Principem je, že pokud bude firma dosahovat zisku, bude část zisku tvořit prémie. Dá se říci, že tato prémie nahrazuje 13. a 14. plat využívaný v některých firmách a nepodnikatelských subjektech.

Na prémii za věrnost mají nárok všichni zaměstnanci a obchodní manažeři po dvou letech práce. Pracovník musí pracovat v eBRÁNĚ déle než dva roky. Nezávisle na pracovním úvazku (ŽL,HPP,DPP). Dva roky práce nejsou počítány jako kalendářní roky, strávené ve firmě, ale pracovník musí mít odpracované dva roky v hodinách, jako by pracoval ve firmě na plný úvazek (40 hodin*52 týdnů*2roky)



Obrázek 6 - Prémie za věrnost [14]

Na obrázku vidíte příklad Věrnostní prémie. Data jsou uvedena od dubna do března a jsou v korunách. V tomto konkrétním případě bylo tedy pracovníkům, kteří mají nárok na prémii za věrnost, vyplaceno s prosincovou výplatou 9 860 Kč.

Prémie se vyplácí dvakrát za rok s listopadovou a květnovou výplatou. Celková částka prémie se sestavuje následujícím způsobem: Každý měsíc dosahuje firma určitého hospodářského výsledku (HV). Ten je vždy k 13. dni v měsíci přesně spočítán. Z tohoto HV se vezme určitá část, 10% (pokud není mimořádně stanoveno jinak) a tato částka bude celkovou sumou v daném měsíci. Takováto částka tvoří 1 podíl. Každý pracovník zařazený v akciovém systému má nárok na 1-3 podíly dle dohody majitelů firmy.

- **Výkonnostní (kvartální) prémie**

Tyto prémie se vztahují na obchodní manažery a závisí na jejich obratu za daný kvartál. Prémie jsou stanoveny ve třech stupních. Kvartální prémie jsou poskytovány jak za obrat z www+DTP (KO1), tak za obrat z IM (KO3), pro každý obrat je však prémie zvlášť. Obchodní manažeři mohou tedy za kvartál získat dvě kvartální prémie.

Tabulka 7 - Kvartální prémie Obchodních manažerů [14]

Kvartální prémie v Kč		celkem obrat (1) za kvartál v Kč
Základní	12 000	450 000
Dvojitá	24 000	900 000
Trojité	36 000	1 350 000

- **Prémie za získání nového pracovníka**

Cílem této prémie je nábor pracovníků, kteří jsou již alespoň trochu „prověřeni“ ze strany svých známých a přátel. Je vyšší pravděpodobnost, že pracovník bude pro společnost přínosem a že setrvá ve společnosti déle. To přináší pozitiva také v nižších nákladech na nábor pracovníků (odpadá výběrové řízení, náklady na inzerci, prověřování, apod.).

O prémii se musí pracovník přihlásit písemně (žádost nadřízenému) v době nábory resp. nástupu nového doporučeného pracovníka a svou žádost doložit. Odměna je pak proplacena ve výši 10.000,- po uplynutí rozhodné lhůty (šest měsíců u obchodních manažerů a 4 měsíce u ostatních pracovníků, neplatí pro přivedení brigádníků) dle pozice, na kterou nový doporučený pracovník nastoupí. Pokud v dané rozhodné lhůtě společnost nerozváže spolupráci s novým pracovníkem, pak vzniká nárok na odměnu.

- **Další benefity**

Kromě výše uvedených finančních premií nabízí společnost svým pracovníkům i další benefity. Mezi ně patří příspěvek na životní pojištění (pro HPP), možnost získat dny dovolené navíc (pokud zaměstnanec preferuje volno před finančními prémie). Pro všechny pracovníky firmy jsou nabízeny jazykové kurzy zdarma.

Společnost eBRÁNA využívá při odměňování svých pracovníků široké spektrum forem odměňování. Hlavním cílem společnosti je stimulování pracovníků k co nejlepším pracovním výkonům. Dle mého názoru je odměňování ve firmě nastaveno velmi dobře a plní své cíle. Pracovníci mají jistotu základního výdělků a zároveň mají možnost svůj příjem zvýšit pohyblivou složkou a dalšími přídělmi. Ve firmě sama pracuji, a proto dobře vím, jak aplikace výše popsaného způsobu odměňování funguje. Pro pracovníky je odměňování srozumitelné a akceptovatelné. Nemám tedy ani žádná doporučení ke zlepšení.

2.2 PROKOP INVEST, a.s.

Společnost PROKOP INVEST, a.s. byla založena v roce 2002 a navazuje na více než 139-ti letou tradici strojírenské výroby v Pardubicích jako výrobce strojního vybavení pro obilní mlýny, kafilérie, obilní síla, krmivárny, stroje a zařízení pro chemický a potravinářský průmysl. PROKOP INVEST je akciová společnost se základním kapitálem 12 000 000 Kč (600 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 20 000,- Kč). Společnost sídlí v Pardubicích. Na níže uvedených zahraničních trzích má své obchodní zastoupení.

Společnost PROKOP INVEST, a.s. disponuje strojírenskými kapacitami a strojním vybavením na výrobní ploše 9000 m² a dostatečným počtem zaměstnanců, kvalifikovaných ve všech potřebných profesích a oborech činnosti. Společnost PROKOP INVEST, a.s. je výrazně proexportně zaměřena. Stroje a zařízení vyrobené v Pardubicích jsou vyváženy do států EU - Německo, Dánsko, Itálie, Holandsko, Francie. Tradičními odběrateli jsou Rusko, Ukrajina, Mongolsko, Egypt, Bělorusko, Černá Hora, Sýrie, Maďarsko, Slovensko a Polsko. Výrobky dodávané pod značkou PROKOP jsou známé u odběratelů v zemích jako Kanada, Moldávie, Kazachstán, Indie, Nepál, Súdán, Pákistán, Bolívie, Paraguay, Uruguay a v mnohých dalších.

Hlavními produkty společnosti jsou:

- mlýny,
- venkovní obilní síla,
- stroje a zařízení pro chemický průmysl a ekologii,
- krmivárny,
- komplexní řešení zpracování výpalků z výroby bioetanolu.

2.2.1 Pracovníci PROKOP INVEST

Společnost nemá stabilní počet pracovníků, a to hlavně z důvodu proměnlivého počtu brigádníků, kteří jsou najímáni dle potřeby a jejichž počet se tedy každý měsíc mění. Převážnou část pracovníků však tvoří zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Provoz ve firmě je koncipován jako třísměnný.

Tabulka 8 - Počty pracovníků PROKOP INVEST [15]

Pracovní poměr	Počet pracovníků
HPP	172
DPP (brigádníci)	4
DPC	5

Vzhledem k tomu, že firma je výrobní, je většina jejích zaměstnanců vyučených bez maturity. Nepotřebují vyšší kvalifikaci získanou ve škole, ale pouze praktické dovednosti. Firma se dále zabývá jejich školeními a zvyšováním kvalifikace pro dané výrobní postupy a technologie.

Středoškolsky vzdělaní pracovníci zastávají vedoucí funkce ve výrobě a velká část jich také pracuje v administrativě. Vysokoškolsky vzdělaných lidí je celkem malé procento, jak vidíte na níže uvedeném obrázku. Vysokoškoláci zastávají ve firmě řídicí a manažerské pozice, případně vysoké pozice ve výrobě. Na níže uvedeném grafu vidíte vzdělanostní strukturu pracovníků firmy.



Obrázek 7 -Vzdělanostní struktura pracovníků PROKO INVEST [15]

Zaměstnanci jsou ve společnosti rozděleni do středisek: výroba, technický úsek (konstruktéři, projektanti, technologové), ekonomický úsek, úsek správy a údržby majetku, obchodní úsek, zásobování (sklady), oddělení technické kontroly a správa systému. Z každého tohoto střediska uvádím příklad pracovní pozice. Jednotlivé pracovní pozice vycházejí ze Sborníku prací a pracovních činností. Části ze Sborníku, které se týkají uvedených pracovních míst, naleznete v příloze č.

Mistr výroby – tato pracovní pozice je přímo podřízena výrobnímu řediteli. Požadavky na pozici jsou středoškolské vzdělání (SŠ), 5 let praxe v oboru a vlastnictví řidičského průkazu sk. B (ŘP). Mistr provádí a zajišťuje komplexní řízení výrobního střediska a plnění jeho cílů, řeší personální a mzdové otázky ve výrobě, ovládá informační systém řízení. Jedná se tedy o pozici na úrovni nižšího managementu.

Zámečnick – zámečnick taktéž spadá do střediska výroby. Tato pozice je podřízená mistrovi. Požadavky na zámečnicka jsou vyučení v oboru, 3 roky praxe a dále absolvování kurzů (jeřábnický, vazačský, řidič referent a řidič vysokozdvížného vozíku). Náplní práce zámečnicka je provádění a kontrolování zadaných operací dle výrobní dokumentace. Zámečnick tedy pracuje přímo na produktech a nemá pod sebou již žádné pracovníky.

Programátor – jedná se o pracovníka výroby, který je také podřízen mistrovi. Požadavkem na programátora strojů je střední odborné vzdělání (SOU) s maturitou a 5 let praxe. Programátor obsluhuje výrobní stroje, provádí a kontroluje zadané operace podle výrobní dokumentace.

Technik – pozice spadající do technického úseku je podřízena vedoucímu technického úseku. Požadavkem na pozici je SŠ vzdělání strojního zaměření, odpovídající praxe a ŘP sk. B. Technik přepisuje všechny položky dle zakládacích listů do informačního systému, vede agendu zakládacích listů, sleduje reálné termíny expedice na sklad a vystavuje potřebné doklady.

Samostatná účetní – pracovnice ekonomického úseku spadá pod vedoucí ekonomického oddělení. Požadavkem je SŠ vzdělání a 3 roky praxe. Samostatná účetní zpracovává jednotlivé části účetnictví firmy (zejména DH, majetek, zásoby).

Asistent vedoucího správy investic a majetku - jak je patrné z názvu pozice, spadá pod vedoucího správy investic a majetku. Požadavkem je SŠ vzdělání, praxe v oblasti údržby a správy majetku a také ŘP sk.B. Asistent řídí a plánuje běžnou a preventivní údržbu majetku, odpovídá za tuto údržbu a také odpovídá za úklid budov a prostor společnosti.

Obchodní referent – pozice je podřízená obchodnímu řediteli a spadá do obchodního oddělení. Požadavkem na práci je SŠ, případně VŠ (vysokoškolské) vzdělání ekonomického nebo technického směru, odpovídající praxe a ŘP sk.B. Na základě strategie společnosti aktivně provádí akvizici a vyhledává nové obchodní příležitosti, zodpovídá za plnění obchodních cílů v přiděleném regionu. Sleduje plnění platebních podmínek svých zákazníků.

Referent zásobování – pozice spadá do oddělení zásobování pod vedoucího zásobování. Požadavkem je SŠ vzdělání, 5 let praxe a ŘP sk. B. Odpovídá za včasné zabezpečení odpovídajícího materiálu dle požadavků, sleduje pohyb a výši zásob, provádí poptávková a výběrová řízení s dodavateli, udržuje zásoby v mezích norem atd.

Výrobní kontrolor – spadá do oddělení řízení jakosti pod manažera jakosti. Pro práci je požadováno SŠ vzdělání strojního zaměření, minimálně dvouletá praxe a absolvování kurzů. Kontrolor kontroluje kvalitu materiálů a polotovarů, které přicházejí do společnosti. Odpovídá za kvalitu vstupů pro výrobu, spolupracuje se zásobováním.

Programátor IT – spadá pod IT specialistu. Požaduje se od něj SŠ/VŠ vzdělání a 2 roky praxe v oboru. Zabezpečuje chod IS (informačního systému), vytváří a spravuje uživatelské účty, provádí kontrolu a opravuje IS, kontroluje a koordinuje zadávání dat do IS.

2.2.2 Odměňování pracovníků společnosti PROKOP INVEST

Odměňování pracovníků ve společnosti je upraveno Mzdovým řádem (uveden v příloze č.5). V něm jsou stanoveny základní pojmy odměňování ve společnosti. Dále je v řádu stanoven způsob výplaty mzdy. Odměňování v této společnosti je velmi jednoduché a přehledné, mzdy jsou stanoveny v pracovních smlouvách.

Základní forma odměňování

Základní mzdovou formu zde představuje mzda časová. Ta je sjednána v platovém výměru, který je součástí pracovní smlouvy s pracovníkem. Do ocenění práce se promítá hodnocení pracovní funkce vykonávané zaměstnancem bez ohledu na individuální výsledek práce.

Základní mzda je stanovena jako měsíční a nemají na její výši vliv žádné stimulační prvky (případná stimulace je prováděna doplňkovými formami mezd). Výše mzdy pracovníka je stanovena při jeho nástupu. Mzdy stanovuje výkonný ředitel dle svého uvážení. U výše postavených pracovníků (vedení společnosti) jsou jejich mzdy navrhovány a schvalovány představenstvem firmy. Výše mezd vychází z aktuálních podmínek na trhu práce a z minimálních mzdových tarifů.

Přesné částky, které zaměstnanci berou, podléhají utajení, ale v následující tabulce můžete nalézt rozmezí mezd pro výše popsaná pracovní místa. Rozmezí vychází z aktuálních podmínek na trhu práce, zejména v Pardubickém kraji (byly nalezeny pozice odpovídající požadavkům na práci i zaměření činnosti). Lze předpokládat, že reálné mzdy v podniku se pohybují v tomto rozmezí.

U Obchodního referenta je velmi složité určit předpokládanou mzdu. Výdělky na takovýchto pozicích závisí na realizovaných obchodech a dalších faktorech. Na rozdíl od ostatních pozic není tedy uvedená částka složena jen ze základní formy mzdy.

Tabulka 9 - Rozmezí mezd vybraných pracovníků PROKOP INVEST [15]

Pracovní pozice	Úsek	Mzda v oboru a kraji
Mistr	Výroba	20 – 25 000
Zámečnick	Výroba	12,8 – 17 000
Programátor	Výroba	13 – 20 000
Technik	Technický úsek	13,5 – 20 000
Samostatná účetní	Ekonomický	15 – 20 000
Asistent vedoucího správy investic a majetku	Správa investic a majetku	18 – 23 000
Obchodní referent	Obchodní úsek	20 – 150 000
Referent zásobování	Zásobování	18 – 30 000
Výrobní kontrolor	Jakost	13 – 18 000
Programátor IT		17 – 30 000

Doplňkové formy odměňování

Doplňkové formy jsou taktéž stanoveny v Mzdovém řádu. Patří sem prémie poskytované na základě výsledků práce, mimořádné cílové odměny a samozřejmě povinné příplatky. Tyto doplňkové formy jsou ve vícesměnném provozu zásadní pro celkovou měsíční odměnu

- Povinné příplatky

Za práci přesčas, ve dni nepřetržitého odpočinku, ve svátek přísluší zaměstnancům příplatky, které jsou uvedeny v tabulce.

	V rámci zákonné pracovní doby	Přesčas	Přesčas v noci
Pondělí – sobota	0 %	25 %	50 %
Neděle	50 %	50 %	50 %
Svátek	100 %	100 %	100 %
Svátek při vyžádání náhradního volna	0 %	0 %	50 %

Obrázek 8 - Povinné příplatky PROKOP INVEST [15]

Vedle těchto příplatků poskytuje společnost zaměstnancům, kteří pracují v noci mezi 22:00 a 6:00, příplatek ve výši 6 Kč/hod, a to pokud jejich práce trvá alespoň dvě hodiny.

Další příplatky jsou poskytovány za práci ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách (svářečské a lakýrnické práce). Příplatek činí 6 Kč/hod. Pokud zaměstnanec pracuje ve dvousměnném provozu, náleží mu příplatek 3 Kč/hod, jestliže je práce vykonávána mezi 14:00 a 22:00.

- Prémie

Prémie jsou zaměstnancům poskytovány na základě dosažených výsledků práce a to měsíčně i ročně. Výši těchto prémie určuje v závislosti na plnění ekonomických ukazatelů výkonný ředitel.

Na tyto prémie není pravidelný nárok na základě pracovní smlouvy. Prémiové ukazatele naleznete v příloze č. 3.

- Mimořádné odměny

Mimořádné odměny se používají k zajištění splnění důležitých úkolů a termínů. Vypisuje je výkonný ředitel na konkrétní práci a zaměstnanci je obdrží po splnění úkolu.

Společnost PROKOP INVEST využívá převážně hodinovou mzdu. Dle mého názoru by bylo vhodné zavést pravidelnou pohyblivou složku mzdy pro tyto pracovníky. Pracovníci ve výrobě by měli být zainteresováni na množství a kvalitě své práce. Firma by tak měla možnost lépe diferencovat práci svých pracovníků.

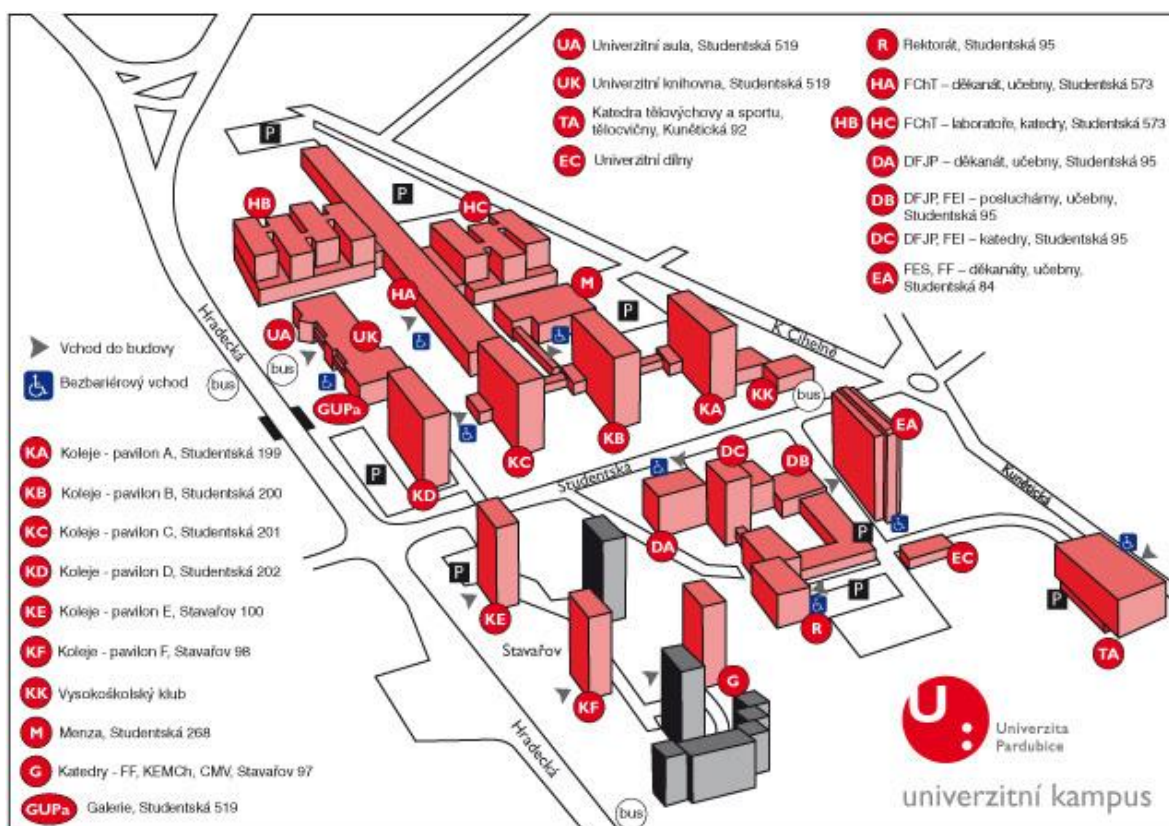
Celkově by se firma měla svým systémem odměňování více zabývat a lépe využívat doplňkové formy mezd. Dle mého názoru by bylo lepší zavést pravidelnou pohyblivou složku mzdy pro všechny pracovníky, než navyšovat základní mzdu. Je však pravda, že pro firmu

s větším počtem zaměstnanců, jako je PROKOP INVEST, je takováto změna náročná na čas personalistů, a tudíž by zavedení pohyblivých složek bylo spojeno s vysokými administrativními náklady.

2.3 Univerzita Pardubice

Univerzita Pardubice byla založena v roce 1950 jako Vysoká škola chemická. Vysoká škola se velmi rychle rozvíjela, během let měnila své názvy a postupně přibývaly další fakulty. Z jednooborové školy se tak stala instituce poskytující vysokoškolské vzdělání univerzitního typu. Od 31. března 1994 nese nový název Univerzita Pardubice.

Univerzita Pardubice je jednou z 26 veřejných vysokých škol ČR založených ze zákona. Je jedinou vysokoškolskou institucí univerzitního typu v Pardubickém kraji. Co do počtu studentů se jedná o středně velkou vysokou školu. V současné době nabízí Univerzita Pardubice studium na 7 fakultách: Dopravní fakulta Jana Pernera, Fakulta ekonomicko-správní, Fakulta elektrotechniky a informatiky, Fakulta filozofická, Fakulta chemicko-technologická, Fakulta restaurování a Fakulta zdravotních studií.



Obrázek 9 - Univerzita Pardubice [16]

2.3.1 Pracovníci Univerzity Pardubice

Univerzita má v současné době 1 128 pracovníků, z čehož je 627 vědeckých a akademických pracovníků. Pracovníci univerzity jsou jak stálí zaměstnanci, tak externisté. Na Univerzitě nalezneme tři typy pracovníků. První skupinou jsou akademičtí pracovníci, pracovníci výzkumu a vývoje a dále technický personál podílející se na výuce a výzkumu. Druhou skupinu tvoří technicko-hospodářští a administrativní pracovníci a třetí skupina se skládá z dělníků, obslužných a pomocných pracovníků. Uvedeným skupinám pracovníků odpovídá i vzdělanostní struktura Univerzity.

Každý pracovník musí splňovat kvalifikační požadavky, kladené na jeho pozici. Pracovníci druhé a třetí skupiny jsou klasifikováni dle Katalogu prací. Pro první skupinu pracovníků má Univerzita své vlastní členění a požadavky. Charakteristiku jednotlivých pracovníků z první skupiny naleznete v následující tabulce.

Tabulka 10 - Pracovníci Univerzity Pardubice charakteristika skupiny 1 [15]

Pracovní pozice	Charakteristika
Laborant, instruktor	Příprava chemických sloučenin, rozbory a zkoušky materiálů. Komplexní laboratorní stanovování vlastností látek standardními metodami za používání jednoduchých laboratorních přístrojů.
Samostatný laborant, samostatný instruktor	Odborné práce za využití složité přístrojové techniky, provádění nestandardních laboratorních a technických prací. Samostatné zajišťování metodického, technického a provozního dozoru při laboratorních, klinických, ročníkových a diplomových pracích posluchačů.
Asistent, Výzkumný pracovník, lektor cizího jazyka-rodilý mluvčí, lektor uměleckých studijních předmětů	Výuka v seminářích, cvičeních a laboratorních cvičeních předmětů všeobecného základu. Vedení bakalářských prací. Sebevzdělávací aktivity.
Odborný asistent, Vědecký pracovník	Výuka v seminářích, cvičeních a laboratorních cvičeních předmětů všeobecného základu a specializace. Přednášky na základě projednání a schválení vědeckou radou. Vedení diplomových prací. Samostatné řešení vědeckých, výzkumných a vývojových úkolů podle definovaných cílů.
Docent, Samostatný vědecký pracovník	Přednášky, výuka v seminářích a cvičeních. Vedení diplomových a disertačních prací. Samostatné a tvůrčí řešení vědeckých úkolů v oblasti základního a aplikovaného výzkumu
Profesor, Vedoucí vědecký pracovník	Přednášky, výuka v seminářích a cvičeních. Vedení dipl. a disert. prací. Formulování principiálně nových vědecko-výzkumných okruhů. Řešení úkolů základního výzkumu a vývoje a vědeckého bádání s rozhodujícím významem pro rozvoj příslušného vědního oboru. Vedení vědecko-výzkumných týmů.

2.3.2 Odměňování pracovníků Univerzity Pardubice

Odměňování pracovníků Univerzity se řídí Vnitřním mzdovým předpisem. Ten se vztahuje na poskytování mzdy, odměny z dohody a odměny za pracovní pohotovost pracovníkům univerzity. Vnitřní mzdový předpis se nevztahuje na zaměstnance, se kterými rektor sjednává smluvní mzdu. Rektor sjednává smluvní mzdu s prorektory, kvestorem, děkany a řediteli vysokoškolských ústavů. Smluvní mzda se sjednává smlouvou o mzdě. Mzdu rektora stanoví ministr školství, mládeže a tělovýchovy.

Základní forma odměňování

Základní formu tvoří na Univerzitě Pardubice mzda časová, konkrétně mzda měsíční. Tato mzda je poskytována pracovníkům dle mzdových tabulek. Pracovníci jsou, jak již bylo řečeno, rozděleni do tří skupin a v těchto skupinách dále do tříd dle Katalogu prací, případně dle charakteristiky práce (platí pro první skupinu).

Mzdové tarify v Kč jsou určeny pro týdenní pracovní dobu stanovenou zákoníkem práce. Při sjednání kratší než týdenní pracovní doby se mzdový tarif krátí v poměru sjednané a stanovené týdenní pracovní doby. Tarify se upravují v rámci stanovování ročních rozpočtů. V následujících tabulkách jsou uvedeny mzdové tarify pro jednotlivé skupiny pracovníků. Podrobnější informace o kvalifikačních požadavcích a další související informace naleznete přímo v mzdovém předpisu (příloha č. 4: Vnitřní mzdový předpis UPCE).

Tabulka 11- Mzdové skupiny- tarify UPCE [15]

1. skupina pracovních činností

Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč	Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč	Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč
1	13 560	3	21 860	5	30 140
2	15 070	4	25 160	6	37 540

2. skupina pracovních činností

Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč	Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč	Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč
13	9 830	16	13 290	19	20 360
14	10 850	17	15 290	20	24 410
15	12 010	18	17 600	21	28 390

3. skupina pracovních činností

Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč	Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč	Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč
31	9 480	34	10 850	37	15 070
32	9 680	35	12 270		
33	10 010	36	13 570		

Doplňkové formy odměňování

Univerzita poskytuje svým pracovníkům příplatky jak povinné, tak nepovinné, které si sama stanovila. Dále nabízí pracovníkům mimořádné odměny.

Mezi příplatky stanovené Univerzitou patří:

Příplatek za vedení a výkon funkce – příplatek pro vedoucí pracovníky, vyplácí se měsíčně.

Měsíční příplatek za vedení nebo za výkon funkce přísluší:

- a) ve výši od 2.000,- do 8.000,- Kč zaměstnancům, kteří vykonávají funkci proděkana nebo zástupce ředitele vysokoškolského ústavu,
- b) ve výši od 2.000,- do 7.000,- Kč zaměstnancům, kteří vykonávají funkci tajemníka fakulty, tajemníka vysokoškolského ústavu, kancléře, ředitele informačního centra nebo ředitele Správy kolejí a menzy,
- c) ve výši od 1.500,- do 6.000,- Kč vedoucím zaměstnancům, kteří řídí více organizačních útvarů a jsou přímo podřízeni vedoucím zaměstnancům uvedeným v písmenech a) a b) a v čl. 3 odst. 2 vnitřního mzdového předpisu (příloha č. 4),
- d) ve výši od 1.000,- do 5.000,- Kč vedoucím zaměstnancům, kteří jsou přímo podřízeni vedoucím zaměstnancům uvedeným v písmenech a) a b) a v čl. 3 odst. 2 vnitřního mzdového předpisu,
- e) ve výši od 500,- do 2.000,- Kč ostatním vedoucím zaměstnancům podle čl. 3 odst. 1 vnitřního mzdového předpisu.

Osobní příplatek - je nenárokovou složkou mzdy a lze ho poskytovat zaměstnanci, který dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků. O osobních příplatcích rozhodují vedoucí pracovníci. Příplatek se stanovuje na dobu určitou zpravidla na rok.

Příplatek za zastupování - Zaměstnanci, který zastupuje vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení v plném rozsahu jeho řídicí činnosti nepřetržitě po dobu delší než čtyři týdny a zastupování není součástí jeho povinností

Příplatky stanovené ze zákona jsou:

- mzda nebo náhradní volno za práci přesčas,
- mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek,
- mzda za práci v sobotu a v neděli,
- mzda za noční práci,
- mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Na tyto příplatky mají pracovníci zákonné právo, vycházejí ze ZP. Přesné znění příplatků naleznete ve Vnitřním mzdovém předpisu UPCE (příloha č. 4).

Odměny jsou poskytovány za mimořádné pracovní výkony nebo za významný přínos pro univerzitu, případně odměny hrazené z grantů, projektů, dalších účelových zdrojů a doplňkové činnosti. O přidělování odměn rozhodují vedoucí pracovníci. Tyto odměny jsou vždy stanovovány individuálně.

Univerzita Pardubice má na rozdíl od předchozích institucí velmi podrobně rozebraný systém odměňování, což je, vzhledem k tomu, kolik lidí na Univerzitě pracuje a jak rozdílná je jejich kvalifikace a typ práce, nutností. Dle mého názoru je takovýto systém pro vysokou školu přehledný a dobře nastavený.

Otázkou ovšem je, zda jsou příjmy pracovníků, zejména začínajících pedagogů na vysoké škole, dostatečně motivující, zda dokážou přilákat kvalitní pracovníky. Vzdělání kvalifikovaní lidé si mohou ve firmách vydělat většinou větší množství peněz, což může být např. pro mladé lidi rozhodující při výběru zaměstnání. Oproti tomu akademičtí pracovníci vyššího věku s dostatečnou kvalifikací mají na Univerzitě zajištěný slušný příjem i do věku, kdy by se v podnikatelské sféře hůře uplatňovali.

2.4 Avon cosmetics ČR

Údaje v této kapitole jsou převzaty z mé bakalářské práce Odměňování ve společnosti Avon cosmetics ČR. Jsou však aktualizovány na rok 2010.

Společnost Avon cosmetics ČR vznikla v únoru 1991. Momentálně působí v České republice přibližně 150 000 Avon Ladies/ Avon Gentleman (kosmetických poradců, zkratka AL/AG). Společnost Avon cosmetics byla zapsána do obchodního rejstříku 5. února 1991 jako společnost s ručením omezeným. Základní kapitál společnosti činí 13 206 000Kč.

Předmět podnikání:

- reklamní činnost,
- organizační zabezpečení odborných sympozií, konferencí a školení (Avon si velmi zakládá na odbornosti svých prodejců – kosmetických poradců, neboť jen dobře informovaní lidé mohou poskytovat kvalitní servis zákazníkům),
- konzultační činnost v oblasti kosmetiky,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- obstaravatelská činnost v obchodě,
- prostředkování obchodu a služeb (tuto činnost realizuje prostřednictvím nezávislých kosmetických poradců).

Společnost Avon ČR je z hlediska obratu jedničkou na českém trhu s obratem 2,8 miliardy ročně, druhá je kosmetická firma Nivea (toto srovnání se týká všech prodejců kosmetiky, nejen prodejců přímých). Pokud bychom chtěli srovnávat prodejce pouze přímého prodeje, bude na druhém místě kosmetická firma Oriflame s ročním obratem kolem 800 milionů korun.

2.4.1 Pracovníci společnosti Avon cosmetics ČR

Ve společnosti se vyskytují dva druhy pracovníků. Administrativní a ekonomičtí pracovníci, jejichž odměňování se řídí mzdovými tarify a katalogem prací (těmi se zde nebudeme zabývat), a pracovníky přímého prodeje. Nebudu se zde ani blíže zaobírat jednotlivými pozicemi, ty byly rozebírány v bakalářské práci. Pozice v přímém prodeji a počty lidí na těchto pozicích jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 12- Pozice v přímém prodeji AVON Cosmetics [16]

Pozice podřízené obchodní ředitelce	Počet lidí na zónu	Počet lidí v ČR
Divizní manažerka	1	4 divizní manažerky
Zónová manažerka/manažer	10-12 v divizi	48 celkem
Advanced Unit Leader (mohou se dále dělit)	7	cca 310 celkem
Unit Leader	25-28	cca 1260 celkem
Kandidát	průměrně 4	cca 184
Avon lady, gentleman	1700	100- 150 000 celkem

2.4.2 Odměňování pracovníků ve společnosti Avon – přímý prodej

Základní mzdová forma

Základní formou odměňování je provizní mzda. Ta je uplatňována na všech pozicích. Provize je počítána buď z prodaného zboží, nebo z obratu vedeného týmu, případně se kombinují obě varianty. Odměny jsou pro každou pozici jedinečné a způsoby jejich výpočtu i výplaty nemají mnoho společného, proto přejdeme rovnou na odměny konkrétních pozic.

- Odměňování AL/AG

Kosmetické poradkyně a kosmetičti poradci nabízejí zboží z katalogu zákazníkům. Vzhledem k velkému počtu AL/AG je zapotřebí odměňovat jejich práci co nejjednodušeji a zároveň nejefektivněji. Tak, aby svou odměnu dostali rychle a aby je motivovala. Z těchto důvodů vymyslel Avon systém provizí (měnících se s výší objednávky), který není přímo vyplácen, ale je poskytnuta příslušná sleva na zboží. Podrobněji rozebrané odměňování spolu s příklady (i když ne již se zcela aktuálními čísly) naleznete v mé bakalářské práci. Provize si ukážeme v následující tabulce.

Tabulka 13 - Provize AL/AG [16]

Hodnota objednávky v Kč	Provize v %	Manipulační poplatek v Kč
Na 10 200	30	0
5 200 – 10 199	25	0
2 600 – 5 199	20	0
1 050 – 2 599	15	0
1-1049	15	100

- Odměňování Leaderů

Odměňování Leaderů je poněkud složitější než odměňování AL/AG. Tady už výdělek nezávisí tolik na vlastní objednávce, která ovšem také musí být realizována, ale zejména na objednávkách teamu. Odměny jsou vypláceny po kampaních (po třech týdnech) přímo na bankovní účet Leaderů. V tabulce jsou uvedeny provize jednotlivých Leaderů.

Tabulka 14 - Provize Leaderů [16]

Segment	Vlastní objednávka v Kč	Počet aktivních AL/AG A Leaderů	Skupinový obrat v Kč	Minimální objednávka člena skupiny v Kč	Provize (% z čistého obratu > 1000Kč)	
Unit Leader	1 200	5AL/AG	7 000	1 000	10	
				2 600	11	
				5 200	12	
				1 000	7	
Advanced Unit Leader	1 500	10AL/AG a 2 UL	40 000	1 000	11,5	
				2 600	12,5	
				5 200	13,5	
				1 000	8,5	
				1 000	6	
Executive Unit Leader	2 000	20 AL/AG a 3 UL a 1 AUL	120 000	1 000	12,5	
				2 600	13,5	
				5 200	14,5	
				2.generace	1 000	8,5
					2 600	9,5
					5 200	10,5
					1 000	7
				Senior Executive Unit Leader	2 500	40 AL/AG a 4 UL a 1 AUL a 1 EUL
2 600	14					
5 200	15					
2.generace	1 000	9				
	2 600	10				
	5 200	11				
	1 000	8				
3.generace	1 000	8				

- Odměňování Zónového manažera

Zónový manažer je posledním článkem přímého prodeje u Avonu. Je to zároveň poslední pozice, které je odměňovaná provizním způsobem. Stejně jako v případě Leaderů, je i manažer odměňován za výsledky svého „týmu“, v tomto případě za výsledky jemu svěřené oblasti. Odměna Zónového manažera se skládá ze dvou částí: základní odměna a procenta z obratu zóny. Jednotlivá čísla byla opět mírně pozměněna, jejich vypovídací hodnota však zůstala zachována.

Jako základní odměnu dostává Zónový manažer 20 000Kč za kampaň. Tyto peníze mu slouží k pokrytí nákladů na provoz kanceláře, na pokrytí cestovních výdajů, placení telefonů a dalších nákladů spojených s jeho činností. Pokud si představíme náplň manažerovy práce, musí nám být jasné, že z této fixní odměny mu po zaplacení nutných výdajů příliš nezůstane.

Aby byl Zónový manažer dostatečně motivován a zaměřen na výsledky, je hlavní složkou jeho příjmu provize. Provize jsou stanoveny následujícím způsobem.

Doplňkové formy mezd

Společnost využívá **finanční i nefinanční** motivace pro AL/AG. Finanční prémie jsou poskytovány Leaderům zejména na začátku jejich „kariéry“. Motivují k získávání nových AL/AG. Nefinančními odměnami jsou produkty společnosti poskytované při splnění různých podmínek v kampaních (případně kvartálech).

Mezi finanční bonusy řadíme „Startovací bonus“. Tento bonus mohou získávat Leaderi po dobu prvních 8 kampaní svého působení u Avonu. Vzhledem k tomu, že v prvních kampaních se Leader teprve rozjíždí, nemá tak velkou skupinu AL/AG, a tudíž ani tak velké provize, je tento bonus opravdu příjemným přilepšením.

Druhým finančním bonusem je „ Bonus za změnu segmentu“, kdy Leader získává prémie za to, že postoupí v hierarchii firmy výš (získá nové AL/AG případně Leadery).

Nefinanční prémie jsou významnou součástí odměňování u Avonu. Jedná se o odměny za splnění předem stanovených cílů. Tyto motivace jsou vyhlašovány pro AL/AG, Leadery i Zónové manažery. Motivace jsou vyhlašovány na kampaně nebo na kvartály a po jejich splnění dostávají aktéři hodnotné dárky. Například v kampani 4/2010 získává každý AL/AG i Leader při objednávce z katalogu v hodnotě nad 1 050Kč sadu na make-up v hodnotě 500Kč.

AVON ČR staví odměňování svých pracovníků v přímém prodeji tak, aby mělo co největší stimulační funkci. Dle mého názoru se však firma příliš zaměřuje na kvantitu

a opomíjí kvalitu. Tento trend pozorují již několik let zejména v odměňování Leaderů, kteří jsou více odměňováni za nárůst počtu AL/AG, než za dosažený týmový obrat. Toto vede k nábory nespolehlivých AL/AG, čímž vznikají Leaderům značné problémy.

3.4 Komparace uvedených mzdových systémů

V předchozích podkapitolách byly popsány čtyři subjekty a jejich systémy odměňování. Je evidentní, že se uvedené firmy odchylují od popsaného teoretického způsobu tvorby mzdových systémů.

Postupně si porovnáme všechny subjekty ve třech oblastech: v základních formách mezd, v používání doplňkových forem mezd a podle čeho (jakého předpisu a jakým způsobem) tyto mzdy stanovují.

3.4.1 Základní formy mezd

Jak vyplývá z následující tabulky, ve firmách je nejčastěji využita mzda časová. Tu používají všechny uvedené subjekty. Důvody pro využití této formy vyplývají z charakteristiky této mzdy. Je snadné ji stanovit a uplatňovat. Stanovená časová mzda zabezpečuje pracovníkům jistotu výdělku. Vzhledem k tomu, že tato mzda nemá stimulační účinky, je využívána s doplňkovými formami. U časové mzdy je pouze rozdíl v tom, zda je poskytována měsíčně či hodinově. Hodinová sazba umožňuje pracovníkovi jisté ovlivnění výše celkového výdělku.

Provizní mzda je využívána v obchodě při prodeji zboží a služeb. V obou firmách, kde je použita, je možno dosáhnout vysokých výdělků, avšak v případě neúspěchu prodejce nemusí výdělky pokrývat ani základní výdaje. Pro firmy je tato mzda výhodná tím, že platí jen za skutečné výsledky práce, z reálných obrátů.

Smluvní mzda, která je využita u některých pozic na Univerzitě Pardubice, je ojedinělou a vyplývá ze Zákona o vysokých školách.

Tabulka 15 - Srovnání základních forem mezd

Firma	Základní formy mezd
eBRÁNA	- Časová mzda hodinová - Provizní mzda
PROKOP INVEST	- Časová mzda měsíční
Univerzita Pardubice	- Časová mzda měsíční - Smluvní mzda
AVON ČR	- Časová mzda měsíční (administrativa) - Provizní mzda

2.4.3 Doplnkové formy mezd

Doplnkové formy mezd využívají všechny uvedené subjekty. Je zde evidentní podobnost v doplnkových formách u firem, které se zabývají obchodem, orientují se na co nejvyšší prodej.

Ve společnosti eBRÁNA nabízí pracovníkům velké množství doplnkových mezd. Tyto prémie a odměny tvoří značnou část celkových odměn, které pracovníci dostávají. Systém prémie je dle mého názoru velmi dobře nastaven, vychází z individualit jednotlivých pracovníků a orientuje se na podporu celkového výkonu firmy. eBRÁNA nabízí svým pracovníkům, řekla bych, až nadstandardní možnosti výdělku, které jsou ale podmíněny dobře odvedenou prací. Jak si firma cení kvalitních pracovníků, je patrné i z výše odměny za přivedení nového pracovníka.

PROKOP INVEST jako výrobní společnost se dle mého názoru příliš neorientuje na výkon pracovníků. Kromě jasně stanovených povinných příplatků nabízí sice prémie a mimořádné odměny, ty jsou však vždy vyhlašovány individuálně a nejsou pravidelné, což dle mého názoru může způsobovat horší ztotožnění se pracovníků s požadavky, které jsou na ně aktuálně (v souvislosti s danou prémie či odměnou) kladeny.

Univerzita Pardubice se od ostatních firem odlišuje svou činností, proto i doplnkové formy mezd jsou velmi odlišné. Je patrné, že tyto formy tvoří značnou část konečných výplat. Základní mzdy jsou, dle mého názoru, nízké, a proto je důležité nabídnout pracovníkům další finanční prostředky, které ovšem závisí na jejich činnosti a je v nich zohledněno jejich postavení na Univerzitě.

Ve společnosti AVON ČR je evidentní snaha o co nejvyšší prodeje. V případě Leaderů se cení co největší navyšování počtů AL/AG. Jak už jsem kritizovala v bakalářské práci, firma se orientuje na kvantitu, a ne kvalitu přímých prodejců. Tohoto trendu se drží již několik let, stále více ho podporuje a postupně od ní, z tohoto důvodu, odchází prodejci. Oceňuji však nefinanční odměňování, které je dostupné každé AL/AG a jako jediné se orientuje na zvýšení prodeje zboží.

Tabulka 16 - Srovnání doplňkových forem mezd

Firma	Doplňkové formy mezd
eBRÁNA	<ul style="list-style-type: none"> - Příplatek za práci přesčas - Pohyblivá složka mzdy - Prémie za věrnost - Výkonnostní prémie - Prémie za přivedení nového pracovníka
PROKOP INVEST	<ul style="list-style-type: none"> - Příplatek za práci přesčas - Příplatek za práci ve dnech nepřetržitého odpočinku - Příplatek za práci ve svátek - Nepravidelné prémie - Mimořádné odměny
Univerzita Pardubice	<ul style="list-style-type: none"> - Příplatek za vedení a výkon funkce - Osobní příplatek - Příplatek za zastupování - Odměny
AVON ČR	<ul style="list-style-type: none"> - Startovací bonus - Bonus za změnu segmentu - Nefinanční bonusy

Dle mého názoru jsou tedy doplňkové formy mezd nejefektivněji nastaveny ve společnosti eBRÁNA. Je to ovšem tím, že na rozdíl od Univerzity, kde je systém stimulací také kvalitně propracován, eBRÁNA je firma, která vyrábí a prodává, čímž vytváří zisk. Firmě se daří zainteresovat pracovníky na dění ve firmě a na výsledcích firmy, což vede k jejich většímu pracovnímu nasazení a většímu nadšení pro plnění stanovených úkolů a cílů.

3.4.4. Stanovování mezd

Jak bylo řečeno v úvodní kapitole, každý podnik, firma, organizace by měly mít stanoven svůj mzdový systém. Realita je však poněkud jiná. Firmy sice mají předpisy a pravidla, ve kterých jsou sepsány formy mezd v nich užívané. Co se však týká konkrétních částek a sazeb, spoléhá se spíše na individuální stanovení. Mzdy a odměny stanovují odpovědní lidé dle situace firmy, dle podmínek na trhu práce a na základě dalších faktorů.

Univerzita Pardubice je příkladem toho, jak má mzdový řád vypadat. Popisuje všechny formy mezd, způsoby jejich poskytování, částky a další informace. Tento přehledný systém však může být překážkou pro ohodnocení pracovníků tak, jak si reálně zaslouží.

Nejnešťastnější systém, dle mého názoru, funguje ve společnosti PROKOP INVEST, kde veškeré otázky výše mezd závisí na uvážení odpovědných pracovníků.

Tabulka 17 - Srovnání stanovování mezd

Firma	Stanovení výše mezd	Dokumenty
eBRÁNA	<ul style="list-style-type: none">- Individuálně v pracovních smlouvách- Provizní systém	<ul style="list-style-type: none">- Interní pravidla- Provizní systém
PROKOP INVEST	<ul style="list-style-type: none">- Individuálně v pracovních smlouvách	<ul style="list-style-type: none">- Mzdový řád
Univerzita Pardubice	<ul style="list-style-type: none">- Mzdové skupiny a tarify	<ul style="list-style-type: none">- Vnitřní mzdový předpis
AVON ČR	<ul style="list-style-type: none">- Provize stanoveny pro jednotlivé pozice	<ul style="list-style-type: none">- Smlouvy

Závěr:

Cílem této diplomové práce bylo popsat teoretický postup tvorby mzdových systémů a následně ověřit využívání teoretických poznatků v praxi. Odborná literatura se v otázkách, které se týkají odměňování pracovníků, až vzácně shoduje.

Prvním krokem bylo ucelení teoretických informací z publikací uvedených v seznamu literatury. Tyto informace jsem se snažila logicky uspořádat tak, aby vznikl jakýsi návod, podle kterého by měly být v praxi vytvářeny mzdové systémy. Kromě postupu tvorby jsem v literatuře našla pravidla, omezení, doporučení a další doplňkové informace, týkající se tohoto tématu.

V dalším kroku jsem získala a utřídila informace od jednotlivých subjektů. Informace o mzdách většina firem považuje za své obchodní tajemství, a proto sběr těchto dat byl poměrně náročný.

Následovalo vyhodnocení způsobů odměňování, které subjekty používají. Mzdové systémy jsem hodnotila z pohledu hlavních forem mezd (jaké jsou poskytovány a jakým způsobem), dále dle doplňkových forem (jaké subjekty využívají a z jakých důvodů) a nakonec jsem se zabývala tím, jakým způsobem a v jakých dokumentech jsou mzdy v podnicích stanovovány a definovány.

V praxi jsem se se mzdovým systémem, tak jak jej popisuje literatura, setkala pouze na Univerzitě Pardubice. U podniků, jejichž hlavním cílem je vytvářet zisk vychází odměňování zaměstnanců (pracovníků) zejména ze situace na trhu práce a z hospodářských výsledků firem. V praxi jsem se nesešla s tím, že by mzdy (zejména ty základní) byly stanoveny předpisem. Mzdy pracovníků určují vedoucí pracovníci a záleží jen na jejich uvážení, jak vysoká tato mzda bude. Firmy se řídí pouze zákonnými omezeními a právními předpisy.

Přínosem této práce pro mě bylo zejména zorientování se v mzdových otázkách, zjištění, že teorie je sice vcelku jednoduchá a jednoznačná, ovšem praxe je úplně odlišná. Věřím, že pokud bych si měla hledat zaměstnání, dokázala bych nyní lépe ohodnotit svoji práci a ověřit si tak, zda mě firma nepodhodnocuje. Dále by se mi získané poznatky mohly hodit, pokud bych se ucházela o místo v nějakém personálním útvaru, kde by ohodnocování zaměstnanců (pracovníků) bylo mou pracovní náplní.

Jsem přesvědčena o tom, že jsem cíle své práce naplnila, i když s jiným výsledkem, než jsme očekávala. Praxe striktně definovaným mzdovým systémům jednoznačně nepřeje.

Použitá literatura:

- 1) ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.
- 2) ARMSTRONG , Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : Grada, 2002.
- 3) ARMSTRONG, M., BROWN,D. Strategie Reward. London: Kogan Page, 2004.
- 4) BUCHTA, M. Nauka o podniku. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008.
- 5) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007.
- 6) KAHLE, Bohuslav. Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2004.
- 7) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001.
- 8) KOCOUREK , Jiří, TRYLČ, Ladislav. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. aktualiz. vyd. Olomouc : ANAG, 2004.
- 9) MOHELSKÁ, Hana,ROŠICKÝ, Stanislav,ŠABATOVÁ, Marcela. Personální management. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003.
- 10) TOMŠÍ, Ivan. Mzdy a mzdové systémy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008.
- 11) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- 12) Zákon č. 2/1991 Sb., zákon o kolektivním vyjednávání
- 13) Podnikové informace eBRÁNA
- 14) Podnikové informace PROKOP INVEST
- 15) Podnikové informace AVON Cosmetics ČR
- 16) Bakalářské a diplomové práce Univerzity Pardubice k danému tématu
- 17) Dokumenty ILO a OECD

Seznam tabulek:

Tabulka 1- Minimální mzdové tarify [11].....	24
Tabulka 2 - Srovnání základních forem mezd.....	31
Tabulka 3- Počty pracovníků eBRÁNA na daný pracovní poměr [14]	35
Tabulka 4 - Pracovní pozice eBRÁNA [14].....	36
Tabulka 5- Rozmezí hodinových sazeb eBRÁNA [14]	41
Tabulka 6 - Provize Obchodních manažerů [14].....	42
Tabulka 7 - Kvartální prémie Obchodních manažerů [14].....	46
Tabulka 8 - Počty pracovníků PROKOP INVEST [15].....	48
Tabulka 9 - Rozmezí mezd vybraných pracovníků PROKOP INVEST [15]	51
Tabulka 10 - Pracovníci Univerzity Pardubice charakteristika skupiny 1 [15].....	54
Tabulka 11- Mzdové skupiny- tarify UPCE [15].....	55
Tabulka 12- Pozice v přímém prodeji AVON Cosmetics [16]	59
Tabulka 13 - Provize AL/AG [16].....	59
Tabulka 14 - Provize Leaderů [16].....	60
Tabulka 15 - Srovnání základních forem mezd.....	63
Tabulka 16 - Srovnání doplňkových forem mezd	64
Tabulka 17 - Srovnání stanovování mezd	65

Seznam obrázků:

Obrázek 1- Vztah mezi mzdovými faktory práce a strukturou indiv. mzdy [4]....	13
Obrázek 2- Vývoj zisků eBRÁNA [14]	34
Obrázek 3- Vzdělanostní struktura pracovníků eBRÁNA [14]	38
Obrázek 4 - Denní výkaz práce IMES [14].....	40
Obrázek 5 - Pohyblivá složka Marketingového koordinátora [14]	44
Obrázek 6 - Prémie za věrnost [14].....	45
Obrázek 7 -Vzdělanostní struktura pracovníků PROKO INVEST [15]	48
Obrázek 8 - Povinné příplatky PROKOP INVEST [15].....	52
Obrázek 9 - Univerzita Pardubice [16].....	53

Seznam zkratek:

AL/AG – Avon lady/ Avon gentleman

DPP – dohoda o provedení práce

KO – korigovaný obrat (obrat očištěný o externí náklady)

HPP – hlavní pracovní poměr

IS – informační systém

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

ŘP – řidičský průkaz

SOU – střední odborné učiliště, střední odborné vzdělání

SŠ – střední škola, středoškolské vzdělání

VŠ – vysoká škola, vysokoškolské vzdělání

ZP - Zákoník práce

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Charakteristiky prací pro minimální mzdové tarify

Příloha č. 2: Charakteristiky platových tříd

Příloha č. 3: Sborník prací a pracovních činnosti PROKOP Invest (výňatek)

Příloha č. 4: Vnitřní mzdový předpis UPCE

Příloha č. 5: Mzdový řád PROKO INVEST

Příloha č.1: Charakteristiky prací pro minimální mzdové tarify

1. skupina prací: Jednotlivé pracovní úkony stejného druhu s předměty (prvky) tvořící jednoduchý celek konané podle přesného zadání a s přesně vymezenými výstupy a s rámcovými návaznostmi na další procesy. Manipulační práce s jednotlivými předměty, jednoduchými pomůckami a nástroji bez vazeb na další procesy a činnosti včetně prací s případným jednostranným zatížením drobných svalových skupin, v případném nuceném pracovním rytmu, při mírně zhoršených pracovních podmínkách a s případným rizikem pracovního úrazu.

2. skupina prací: Stejnorodé práce s rámcovým zadáním a s přesně vymezenými výstupy, s větší možností volby jiného postupu a s rámcovými návaznostmi na další procesy (jednoduché odborné práce). Práce s celky a sestavami několika jednotlivých prvků (předmětů) s logickým (účelovým) uspořádáním s dílčími vazbami na jiné celky (sestavy). Práce předpokládající jednoduché pracovní vztahy. Dlouhodobé a jednostranné zatížení větších svalových skupin. Mírně zvýšené psychické nároky spojené se samostatným řešením skupiny stejnorodých časově ustálených pracovních operací podle daných postupů.

3. skupina prací: Různorodé, rámcově vymezené práce se zadáním podle obvyklých postupů, se stanovenými výstupy, postupy a vazbami na další procesy (odborné práce). Práce s ucelenými systémy složenými z mnoha prvků s dílčími vazbami na malý okruh dalších systémů. Koordinace prací v proměnlivých skupinách. Usměrnování jednoduchých rutinních a manipulačních prací a procesů v proměnlivých skupinách, týmech a jiných nestálých organizačních celcích a bez podřízenosti skupiny zaměstnanců spojené s odpovědností za škody, které nelze odstranit vlastními silami a v krátké době. Zvýšené psychické nároky vyplývající ze samostatného řešení úkolů s různorodými konkrétními jevy a procesy a s nároky na představitost a předvídatelnost, schopnost srovnávání, pozornost a operativnost. Značná smyslová náročnost. Značná zátěž velkých svalových skupin ve velmi ztížených pracovních podmínkách.

4. skupina prací: Odborné práce konané s ucelenými samostatnými systémy s případným členěním na dílčí subsystemy a s vazbami na další systémy. Zajišťování širšího souboru odborných prací s rámcově stanovenými vstupy a způsobem vykonávání a vymezenými výstupy, které jsou organickou součástí širších procesů (odborné specializované práce). Usměrnování a koordinace jednoduchých odborných prací. Práce v rámci komplexních systémů s vnitřním členěním na ucelené subsystemy s úzkými vazbami na další systémy a s vnitřním členěním i mimo rámec organizace. Psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení úkolů, kde jsou rovnoměrně zastoupeny konkrétní a abstraktní jevy a procesy různorodého charakteru. Nároky na aplikační schopnosti a přizpůsobivost různým podmínkám, na logické myšlení a určitou představitost. Vysoká náročnost na identifikaci velmi malých detailů, znaků nebo jiných zrakově důležitých informací a zvýšené nároky na vestibulární aparát. Nadměrné zatížení velkých svalových skupin v extrémních pracovních podmínkách.

5. skupina prací: Odborné specializované práce, ve kterých je předmětem komplexní samostatný systém složený z několika dalších sourodých celků nebo nejsložitější samostatné celky. Koordinace a usměrnování odborných prací. Zajišťování komplexu činností s obecně vymezenými vstupy, rámcově stanovenými výstupy, značnou variantností způsobu řešení a postupů a specifickými vazbami na široký okruh procesů (systémové práce). Předmětem práce je komplexní systém složený ze samostatných různorodých systémů se zásadními určujícími vnitřními a vnějšími vazbami. Koordinace a usměrnování odborných

specializovaných prací. Zvýšená psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení soustavy úkolů, kde jsou více zastoupeny abstraktní jevy a procesy, s nároky na poznávání, chápání a interpretaci jevů a procesů. Vysoké nároky na paměť, flexibilitu, schopnosti analýzy, syntézy a obecného srovnávání. Vysoké nároky na vestibulární aparát. Mimořádná zátěž nervové soustavy.

6. skupina prací: Systémové práce, jejichž předmětem činnosti jsou dílčí obory činností se širokou působností. Komplex systémových činností s variantními obecnými vstupy, rámcově stanovenými výstupy a předem nspecifikovanými způsoby a postupy se širokými vazbami na další procesy (systémové specializované práce), kde jsou předmětem obory činnosti složené ze systémů s rozsáhlými vnějšími a vnitřními vazbami. S výkonem prací je spojena značná psychická námaha vyplývající z velké složitosti kognitivních procesů a vyššího stupně abstraktního myšlení, představivosti, generalizace a z nutnosti rozhodování podle různých kritérií.

7. skupina prací: Systémové specializované práce, jejichž předmětem činnosti je soubor oborů nebo obor s rozsáhlou vnitřní strukturou a vnějšími vazbami. Komplexní koordinace a usměrňování systémových prací. Činnosti s nspecifikovanými vstupy, způsoby řešení a velmi rámcově vymezenými výstupy s velmi širokými vazbami na další procesy, tvůrčí rozvojová a koncepční činnost a systémová koordinace (tvůrčí systémové práce). Předmětem je soubor oborů nebo obor s rozsáhlým vnitřním členěním a s četnými vazbami na další obory a s působností a dopadem na široké skupiny obyvatelstva nebo souhrn jinak náročných oborů. Koordinace a usměrňování systémových specializovaných prací. Objevování nových postupů a způsobů a hledání řešení netradičním způsobem. Přenos a aplikace metod a způsobů z jiných odvětví a oblastí. Rozhodování v rámci značně kombinovatelných spíše abstraktních a různorodých jevů a procesů z různých odvětví a oborů. Vysoká psychická námaha vyplývající z vysokých nároků na tvůrčí myšlení.

8. skupina prací: Tvůrčí systémové práce, kdy předmětem je odvětví jako soubor vzájemně prováděných oborů nebo nejnáročnější obory zásadního významu. Činnosti s nspecifikovanými vstupy, způsobem řešení i výstupy s možnými vazbami na celé spektrum dalších činností, kde jsou předmětem jednotlivé vědní obory a disciplíny a jiné nejširší a nejnáročnější systémy. Velmi vysoká psychická námaha vyplývající z vysokých nároků na tvůrčí myšlení ve vysoce abstraktní rovině při značné variabilitě a kombinovatelnosti procesů a jevů a na schopnosti nekonvenčního systémového nazírání v nejširších souvislostech.

Příloha č.2: Charakteristiky platových tříd

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída					
		1	2	3	4	5	6
1	do 1 roku	5 460 Kč	5 910 Kč	6 420 Kč	6 920 Kč	7 530 Kč	8 190 Kč
2	do 2 let	5 670 Kč	6 140 Kč	6 670 Kč	7 180 Kč	7 820 Kč	8 500 Kč
3	do 4 let	5 890 Kč	6 380 Kč	6 930 Kč	7 450 Kč	8 120 Kč	8 820 Kč
4	do 6 let	6 120 Kč	6 620 Kč	7 200 Kč	7 730 Kč	8 430 Kč	9 160 Kč
5	do 9 let	6 350 Kč	6 870 Kč	7 480 Kč	8 030 Kč	8 750 Kč	9 510 Kč
6	do 12 let	6 590 Kč	7 130 Kč	7 770 Kč	8 340 Kč	9 080 Kč	9 870 Kč
7	do 15 let	6 840 Kč	7 400 Kč	8 070 Kč	8 660 Kč	9 430 Kč	10 250 Kč
8	do 19 let	7 100 Kč	7 680 Kč	8 380 Kč	8 990 Kč	9 790 Kč	10 640 Kč
9	do 23 let	7 370 Kč	7 970 Kč	8 700 Kč	9 330 Kč	10 160 Kč	11 040 Kč
10	do 27 let	7 650 Kč	8 270 Kč	9 030 Kč	9 690 Kč	10 550 Kč	11 460 Kč
11	do 32 let	7 940 Kč	8 590 Kč	9 370 Kč	10 060 Kč	10 950 Kč	11 900 Kč
12	nad 32 let	8 240 Kč	8 920 Kč	9 730 Kč	10 440 Kč	11 370 Kč	12 350 Kč
		7	8	9	10	11	12
1	do 1 roku	8 840 Kč	9 600 Kč	10 410 Kč	11 320 Kč	12 280 Kč	13 290 Kč
2	do 2 let	9 180 Kč	9 970 Kč	10 810 Kč	11 750 Kč	12 750 Kč	13 790 Kč
3	do 4 let	9 530 Kč	10 350 Kč	11 220 Kč	12 200 Kč	13 230 Kč	14 310 Kč
4	do 6 let	9 890 Kč	10 740 Kč	11 650 Kč	12 660 Kč	13 730 Kč	14 850 Kč
5	do 9 let	10 270 Kč	11 150 Kč	12 090 Kč	13 140 Kč	14 250 Kč	15 410 Kč
6	do 12 let	10 660 Kč	11 570 Kč	12 550 Kč	13 640 Kč	14 790 Kč	15 990 Kč
7	do 15 let	11 070 Kč	12 010 Kč	13 030 Kč	14 160 Kč	15 350 Kč	16 600 Kč
8	do 19 let	11 490 Kč	12 470 Kč	13 520 Kč	14 700 Kč	15 930 Kč	17 230 Kč
9	do 23 let	11 930 Kč	12 940 Kč	14 030 Kč	15 260 Kč	16 530 Kč	17 880 Kč
10	do 27 let	12 380 Kč	13 430 Kč	14 560 Kč	15 840 Kč	17 160 Kč	18 560 Kč
11	do 32 let	12 850 Kč	13 940 Kč	15 110 Kč	16 440 Kč	17 810 Kč	19 260 Kč
12	nad 32 let	13 340 Kč	14 470 Kč	15 680 Kč	17 060 Kč	18 480 Kč	19 990 Kč
		13	14	15	16		
1	do 1 roku	14 450 Kč	15 660 Kč	16 970 Kč	18 540 Kč		
2	do 2 let	15 000 Kč	16 250 Kč	17 610 Kč	19 240 Kč		
3	do 4 let	15 570 Kč	16 870 Kč	18 280 Kč	19 970 Kč		
4	do 6 let	16 160 Kč	17 510 Kč	18 970 Kč	20 720 Kč		
5	do 9 let	16 770 Kč	18 170 Kč	19 690 Kč	21 500 Kč		
6	do 12 let	17 400 Kč	18 860 Kč	20 430 Kč	22 310 Kč		
7	do 15 let	18 060 Kč	19 570 Kč	21 200 Kč	23 150 Kč		
8	do 19 let	18 740 Kč	20 310 Kč	22 000 Kč	24 020 Kč		
9	do 23 let	19 450 Kč	21 080 Kč	22 830 Kč	24 930 Kč		
10	do 27 let	20 190 Kč	21 880 Kč	23 690 Kč	25 870 Kč		
11	do 32 let	20 950 Kč	22 710 Kč	24 580 Kč	26 850 Kč		
12	nad 32 let	21 740 Kč	23 570 Kč	25 510 Kč	27 860 Kč		

1. platová třída - Práce sestávající z jednoznačných opakujících se pracovních operací. Práce s jednotlivými předměty, jednoduchými pomůckami a ručními nástroji bez vazeb na další procesy a činnosti. Provádění jednotlivých manipulačních operací s jednotlivými kusy a předměty malé hmotnosti (do 5 kg). Běžné nároky na smyslové funkce. Práce v příznivých vnějších podmínkách.

2. platová třída - Práce stejného druhu konané podle přesného zadání a s přesně vymezenými výstupy, s malou možností odchylky a s rámcovými návaznostmi na další procesy. Práce s více prvky (předměty) tvořícími celek, například manipulace s předměty vyžadujícími zvláštní zacházení (křehké, těžké, vznětlivé, s nebezpečím nákazy). Provádění dílčích prací, které jsou součástí širších procesů. Dlouhodobé a jednostranné zatížení drobných svalových

skupin (prstů, zápěstí) a ve vnuceném pracovním rytmu a při mírně zhoršených (např. klimatických) vnějších podmínkách. Práce s případným rizikem pracovního úrazu.

3. platová třída - Práce s přesně vymezenými vstupy a výstupy a obecně vymezeným postupem s rámcovými návaznostmi na další procesy. Práce s celky a sestavami s logickým (účelovým) uspořádáním bez vazeb na jiné celky (sestavy). Případná odpovědnost za ohrožení zdraví a bezpečnosti spolupracovníků v rámci jednoho kolektivu.

4. platová třída - Stejnorodé práce s rámcovým zadáním a s přesně vymezenými výstupy, s větší možností volby jiného postupu a s rámcovými návaznostmi na další procesy (dále jen „jednoduché odborné práce“). Práce s celky a sestavami několika jednotlivých prvků (předmětů) s logickým (účelovým) uspořádáním s dílčími vazbami na jiné celky (sestavy). Práce předpokládající jednoduché pracovní vztahy. Dlouhodobé a jednostranné zatížení větších svalových skupin. Mírně zvýšené psychické nároky spojené se samostatným řešením skupiny stejnorodých časově ustálených pracovních operací podle daných postupů.

5. platová třída - Jednoduché odborné práce vykonávané s mnoha vzájemně provázanými prvky, které jsou součástí určitého systému. Usměrnování jednoduchých rutinních a manipulačních prací a procesů v proměnlivých skupinách, týmech a jiných nestálých organizačních celcích a bez podřízenosti skupiny zaměstnanců spojené s odpovědností za škody, které nelze odstranit vlastními silami a v krátké době. Zvýšené psychické nároky vyplývající ze samostatného řešení úkolů, kde jsou převážně zastoupeny konkrétní jevy a procesy různorodějšího charakteru s nároky na dlouhodobější paměť, dílčí představitost a předvídatelnost, schopnost srovnávání, pozornost a operativnost. Přesné smyslové rozlišování drobných detailů. Dlouhodobé, jednostranné a nadměrné zatížení svalových skupin předměty různých hmotností nad 25 kg.

6. platová třída - Různorodé, rámcově vymezené práce se zadáním podle obvyklých postupů, se stanovenými výstupy, postupy a vazbami na další procesy (dále jen „odborné práce“). Práce s ucelenými systémy složenými z mnoha prvků s dílčími vazbami na malý okruh dalších systémů. Koordinace prací v proměnlivých skupinách. Zvýšené psychické nároky vyplývající ze samostatného řešení úkolů s různorodými konkrétními jevy a procesy a s nároky na představitost a předvídatelnost, schopnost srovnávání, pozornost a operativnost. Značná smyslová náročnost. Značná zátěž velkých svalových skupin ve velmi ztížených pracovních podmínkách.

7. platová třída - Odborné práce konané s ucelenými samostatnými systémy s případným členěním na dílčí subsystémy a s vazbami na další systémy. Usměrnování a koordinace jednoduchých odborných prací. Odpovědnost za zdraví dalších osob nebo za škody

odstranitelné pouze skupinou dalších zaměstnanců nebo za škody osob jednajících na základě chybných příkazů nebo opatření odstranitelné za delší období. Psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení úkolů, kde jsou rovnoměrně zastoupeny konkrétní a abstraktní jevy a procesy různorodého charakteru. Nároky na aplikační schopnosti a přizpůsobivost různým podmínkám, na logické myšlení a určitou představivost. Vysoká náročnost na identifikaci velmi malých detailů, znaků nebo jiných zrakově důležitých informací a zvýšené nároky na vestibulární aparát. Nadměrné zatížení velkých svalových skupin v extrémních pracovních podmínkách.

8. platová třída - Zajišťování širšího souboru odborných prací s rámcově stanovenými vstupy a způsobem vykonávání a vymezenými výstupy, které jsou organickou součástí širších procesů (dále jen „odborné specializované práce“). Práce v rámci komplexních systémů s vnitřním členěním na ucelené subsystémy s úzkými vazbami na další systémy a s vnitřním členěním i mimo rámec organizace.

9. platová třída - Odborné specializované práce, ve kterých je předmětem komplexní samostatný systém složený z několika dalších sourodých celků nebo nejsložitější samostatné celky. Koordinace a usměrňování odborných prací. Zvýšená psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení soustavy úkolů, kde jsou více zastoupeny abstraktní jevy a procesy, s nároky na poznávání, chápání a interpretaci jevů a procesů. Vysoké nároky na paměť, flexibilitu, schopnosti analýzy, syntézy a obecného srovnávání. Vysoké nároky na vestibulární aparát. Mimořádná zátěž nervové soustavy.

10. platová třída - Zajišťování komplexu činností s obecně vymezenými vstupy, rámcově stanovenými výstupy, značnou variantností způsobu řešení a postupů a specifickými vazbami na široký okruh procesů (dále jen „systémové práce“). Předmětem práce je komplexní systém složený ze samostatných různorodých systémů se zásadními určujícími vnitřními a vnějšími vazbami. Koordinace a usměrňování odborných specializovaných prací.

11. platová třída - Systémové práce, jejichž předmětem činnosti jsou dílčí obory činností se širokou působností. S výkonem prací je spojena značná psychická námaha vyplývající z velké složitosti kognitivních procesů a vyššího stupně abstraktního myšlení, představivosti, generalizace a z nutnosti rozhodování podle různých kritérií.

12. platová třída - Komplex systémových činností s variantními obecnými vstupy, rámcově stanovenými výstupy a předem nespécifikovanými způsoby a postupy se širokými vazbami na další procesy (dále jen „systémové specializované práce“), kde jsou předmětem obory činnosti složené ze systémů s rozsáhlými vnějšími a vnitřními vazbami.

13. platová třída - Systémové specializované práce, jejichž předmětem činnosti je soubor oborů nebo obor s rozsáhlou vnitřní strukturou a vnějšími vazbami. Komplexní koordinace a usměrňování systémových prací. Vysoká psychická námaha vyplývající z vysokých nároků na tvůrčí myšlení. Objevování nových postupů a způsobů a hledání řešení netradičním způsobem. Přenos a aplikace metod a způsobů z jiných odvětví a oblastí. Rozhodování v rámci značně kombinovatelných spíše abstraktních a různorodých jevů a procesů z různých odvětví a oborů.

14. platová třída - Činnosti s nespecifikovanými vstupy, způsoby řešení a velmi rámcově vymezenými výstupy s velmi širokými vazbami na další procesy, tvůrčí rozvojová a koncepční činnost a systémová koordinace (dále jen „tvůrčí systémové práce“). Předmětem je soubor oborů nebo obor s rozsáhlým vnitřním členěním a s četnými vazbami na další obory a s působností a dopadem na široké skupiny obyvatelstva nebo souhrn jinak náročných oborů. Koordinace a usměrňování systémových specializovaných prací.

15. platová třída - Tvůrčí systémové práce, kdy předmětem je odvětví jako soubor vzájemně provázaných oborů nebo nejnáročnější obory zásadního významu. Velmi vysoká psychická námaha vyplývající z vysokých nároků na tvůrčí myšlení ve vysoce abstraktní rovině při značné variabilitě a kombinovatelnosti procesů a jevů a na schopnosti nekonvenčního systémového nazírání v nejširších souvislostech.

16. platová třída - Činnosti s nespecifikovanými vstupy, způsobem řešení i výstupy s možnými vazbami na celé spektrum dalších činností, kde jsou předmětem jednotlivé vědní obory a disciplíny a jiné nejširší a nejnáročnější systémy.

VÝROBA - THP

PROKOP® INVEST, a.s.

Sborník prací a pracovních činností Popis pracovního místa Kvalifikační předpoklady		List č. 1 Počet listů: Vydání : 2.1.2003 Revize : 0 Datum revize : 2.1.2003
Úsek	Výroba	
Označení prac. místa		
Název pracovního místa	Mistr	
Podřízenost	Výrobní ředitel	
Kvalifikační předpoklady	a) Vzdělání: SŠ – strojní b) Praxe : 5 let c) Speciální kurzy: řídičský průkaz sk.B, řidič referent	
Osobní předpoklady	d) znalosti: směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů vztahených k prac.místu, informačního systému e) schopnosti: kolektivní řízení, aplikovat požadavky právních předpisů, směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů v praxi	



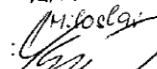
Poslán: organizace a řízení výrobního procesu, kontrolní činnost v celé šíři výroby

Popis práce:

1. Dodržovat ustanovení OS ISO, zásady bezpečnosti práce, ustanovení zákoníku práce, pracovního řádu společnosti a ostatních organizačních a řídicích norem.
2. Provádí a zajišťuje komplexní řízení výrobního střediska s ohledem na plnění výrobních úkolů.
3. Dbá na dodržování technologické kázně a kvality.
4. Zajišťuje ochranu majetku společnosti, zejména know-how.
5. Odpovídá za zpracování prvotních dokladů pro zpracování mezd.
6. Upozornit na zjevné vady materiálu, nářadí, měřidel, výkresu apod., které by mohly zapříčinit vznik vadného výrobku.
7. Ve spolupráci s nadřízeným řeší personální a mzdové otázky ve výrobě.
8. Plní operativní úkoly dle pokynů nadřízeného.
9. Využívá ovládá informační systém řízení.
10. Přijímá a vybavuje dokumenty pro fakturaci tzv. práci ve mzdě.
11. Vystavuje a vede veškerou evidenci objednávek na kooperaci.
12. Operativně zajišťuje dopravu dílců a materiálu.

Oprávnění:

1. Být seznámen se všemi dokumenty, směrnici a prováděcími předpisy nutnými pro výkon své práce.
2. Uplatnit požadavky vyplývající ze zákoníku práce a hygienických předpisů.

Zpracoval : ROUBIČEK Jan	Schválil : ROUBIČEK Jan	Převzal : KHYN
Podpis : 	Podpis : 	Podpis : 
Datum : 4.8.2003	Datum : 4.8.2003	Datum : 4.8.2003

Sborník prací a pracovních činností		List č. 1
Popis pracovního místa kvalifikační předpoklady		Počet listů: 1
		Vydání : 2.1.2003
		Revize : 0
		Datum revize : 2.1.2003
úsek	Výroba	
označení prac. místa		
název pracovního místa	Zámečnick	
Podřízenost	Mistr	
Kvalifikační předpoklady	a) Vzdělání: vyučen v oboru b) Praxe : 3 roky c) Speciální kurzy: jeřábnický, vazačský, řidič referent, řidič vysokozdvizného vozíku	
Osobní předpoklady	d) znalosti: směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů vztahených k pracovnímu místu e) schopnosti: aplikovat požadavky právních předpisů, směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů v praxi	

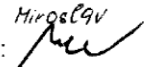


Poslání:

Popis práce:

1. Dodržovat ustanovení OS ISO, zásady bezpečnosti práce, ustanovení zákoníku práce, pracovního řádu společnosti a ostatních organizačních a řídících norem.
2. Provádět a kontrolovat zadané operace podle výrobní dokumentace.
3. Udržovat pořádek na pracovišti a pečovat o svěřené výrobní prostředky.
4. V případě potřeby provést práce související se zajištěním chodu společnosti.
5. Přerušit práci a oznámit nadřízenému možnost porušení norem nebo směrnic.
6. Upozornit na zjevné vady materiálu, nářadí, měřidel, výkresu apod., které by mohly zapříčinit vznik vadného výrobku.

Oprávnění:

1. Být seznámen se všemi dokumenty, směrnicemi a prováděcími předpisy nutnými pro výkon své práce.
2. Uplatnit požadavky vyplývající ze zákoníku práce a hygienických předpisů.

Zpracoval : NEKOLA Miroslav	Schválil : ROUBÍČEK Jan	Převzal : NOVÁK Pavel
Podpis : 	Podpis : 	Podpis : 
Datum : 2.6. 2003	Datum : 2.6. 2003	Datum : 2.6. 2003

Sborník prací a pracovních činností		List č. 1
Popis pracovního místa		Počet listů: 1
kvalifikační předpoklady		Vydání : 2.1.2003
		Revize : 0
		Datum revize : 2.1.2003
úsek	Výroba	
označení prac. místa		
název pracovního místa	Programátor	
Podřízenost	Mistr	
Kvalifikační předpoklady	a) Vzdělání: SOU s maturitou b) Praxe : 5 let c) Speciální kurzy:	
Osobní předpoklady	d) znalosti: směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů vztahených k pracovnímu místu e) schopnosti: aplikovat požadavky právních předpisů, směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů v praxi	

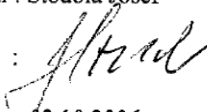
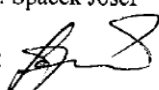

Posláni:

Popis práce:

1. Dodržovat ustanovení OS ISO, zásady bezpečnosti práce, ustanovení zákoníku práce, pracovního řádu společnosti a ostatních organizačních a řídicích norem.
2. Provádět a kontrolovat zadané operace podle výrobní dokumentace.
3. Udržovat pořádek na pracovišti a pečovat o svěřené výrobní prostředky.
4. V případě potřeby provést práce související se zajištěním chodu společnosti.
5. Přerušit práci a oznámit nadřízenému možnost porušení norem nebo směrnic.
6. Upozornit na zjevné vady materiálu, nářadí, měřidel, výkresu apod., které by mohly zapříčinit vznik vadného výrobku.

Oprávnění:

1. Být seznámen se všemi dokumenty, směrnicemi a prováděcími předpisy nutnými pro výkon své práce.
2. Uplatnit požadavky vyplývající ze zákoníku práce a hygienických předpisů.

Zpracoval : Stodola Josef	Schválil : Špaček Josef	Převzal : ŠAFRÁNEK Petr
Podpis : 	Podpis : 	Podpis : 
Datum : 02.10.2006	Datum : 02.10.2006	Datum : 02.10.2006

Sborník prací a pracovních činností		List č. 1
Popis pracovního místa		Počet listů: 1
kvalifikační předpoklady		Vydání : 1. 2.2006
		Revize : 0
		Datum revize : 0
NEKOLA Miroslav		
úsek	Technický úsek	
označení prac. místa	-	
název pracovního místa	Technik	
podřízenost	Vedoucí technického úseku	
kvalifikační předpoklady	a) vzdělání: SŠ - strojn b) praxe: odpovídající speciální kurzy: řídičský průkaz - B, řidič referent	
osobní předpoklady	c) znalosti: znalost práce na PC (Word, Excel, Internet), směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů vztahených k pracovnímu místu d) schopnosti: kolektivní řízení aplikace požadavků právních předpisů, směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů v praxi	

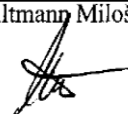
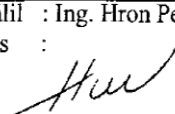
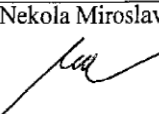
Poslán:

Je přímo podřízen vedoucímu technického úseku.

Popis práce:

- 1) dodržuje ustanovení ISO, zásady bezpečnosti práce, ustanovení zákoníku práce, pracovního řádu společnosti a ostatních organizačních a řídicích norem
- 2) předepisuje všechny položky (vč. neskladových) dle zak.listů (ZL) či specifikace projekčního oddělení do informačního systému
- 3) předepisuje dílce na Globál v závislosti na naplnění plánu výroby
- 4) provádí operativní údržbu prováděcího plánu výroby (PPV)
- 5) sleduje reálné termíny odvádění v závislosti na průběžné době a naplněnosti PPV
- 6) aktualizuje termíny kontraktů dle rozhodnutí zakázkové komise
- 7) vede agendu ZL pro předpis
- 8) tiskne ZL pro expedici, tiskne lístky obchodního zboží na sklad
- 9) plní operativní úkoly dle pokynů nadřízeného
- 10) ovládá a využívá informační systém řízení
- 11) provádí kapacitní propočty s vazbou na předanou dokumentaci do výroby
- 12) dbá na dodržování zásad mlčenlivosti vůči třetím osobám, chrání firemní know-how
- 13) bez vědomí a souhlasu vedení společnosti není oprávněn podávat jakékoliv informace o o činnosti společnosti navenek, obzvláště pak sdělovacím prostředkům

Zastupitelnost: Technik (technolog) s podobným zaměřením

Zpracoval : Ing. Altmann Miloš	Schválil : Ing. Hron Petr	Převzal : p. Nekola Miroslav
Podpis : 	Podpis : 	Podpis : 
Datum : 1.2.2006	Datum : 1.2.2006	Datum : 1.2.2006

vydání zřizujícího předpisu OS 6.2 -0 01 ze dne 1. 2.2006 datum revize form.

Sborník prací a pracovních činností Samostatná účetní kvalifikační předpoklady		List č. Počet listů: Vydání : 2.1.2003 Revize : 0 Datum revize : 2.1.2003
úsek	ekonomický	
označení prac. místa		
název pracovního místa	samostatná účetní	
podřízenost	vedoucí ekonomického oddělení	
kvalifikační předpoklady	a) vzdělání: SŠ b) praxe: min. 3 roky ve vedení podvojného účetnictví c) speciální kurzy:	
osobní předpoklady	d) znalosti: znalost práce na PC, dobrá znalost podvojného účetnictví, IS účetního charakteru, znalost problematiky DPH, majetku a skladového hospodářství e) schopnosti: samostatně řešit složitější účetní problematiku, zastupovat pokladní firmy event. vedoucí ekonomického úseku	

Popis práce:

Samostatná účetní zpracovává jednotlivé části účetnictví firmy. Zejména pak problematiku DPH, majetku a zásob. Spolupracuje s vedoucí ekonomického úseku na inventarizaci účtů a zpracování ročních (měsíčních) výsledků. Podrobný popis tohoto pracovního místa je součástí organizačního řádu strana 20.

Zpracoval : <i>FRANCOVA</i>	Schválil :	Převzal : <i>FRANCOVA</i>
Podpis : <i>FRANCOVA</i>	Podpis :	Podpis : <i>FRANCOVA</i>
Datum : 13.2.2003	Datum :	Datum : 13.2.2003

PROKOP

PROKOP INVEST, a.s.
Dělnická 35
533 01 Pardubice
Česká republika

ÚSEK SPRÁVY
MAJETKU

1

Sborník prací a pracovních činností		List č. 1
Popis pracovního místa		Počet listů: 2
kvalifikační předpoklady		Vydání: 12.11.2008
Buřval Martin		Revize: 0
		Datum revize: 0
úsek	Vedoucího správy investic a správy majetku	
označení prac. místa		
název pracovního místa	Asistent vedoucího správy investic a správy majetku	
podřízenost	Vedoucímu správy investic a správy majetku	
kvalifikační předpoklady	a) vzdělání: SŠ b) praxe v oblasti údržby praxe v oblasti správy majetku c) speciální kurzy: řidičský průkaz B, řidič referent. vozidel	
osobní předpoklady	d) znalosti: práce s PC (Word, Excel, Internet, Outlook) OBCHODNÍ ZÁKONÍK, Zákoník práce – rámcově Stavební zákon a další právní předpisy vztahující se K pracovnímu místu Směrnice ISO a vnitropodnikové předpisy vztahované K pracovnímu místu e) schopnosti: jednání s dodavateli a institucemi aplikovat požadavky právních předpisů v praxi	

Poslání: Zajistit, aby veškeré provozované výrobní a dopravní prostředky, prostory a objekty Provozovny včetně energetických zařízení byly udržovány ve stavu vyhovujícím příslušným Požadavkům platných předpisů zejména z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

Popis práce:

1. v nepřítomnosti zastupuje VÚSM
2. odpovídá za údržbu, provozuschopnost a bezpečnost výrobních strojů a zařízení, dopravních prostředků, zdvihacích zařízení, energetických zařízení a vybavení kanceláří a ostatních prostor společnosti.
3. odpovídá za zajištění stavu výrobních prostředků, strojních a energetických zařízení, prostor a objektů provozovny společnosti vyhovujícího požadavkům bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
4. řídí a plánuje běžnou i preventivní údržbu
5. odpovídá za úklid budov a prostor užívaných společností
6. vyhledává, hodnotí a vybírá vhodné dodavatele materiálů, náhradních dílů a služeb, týkajících se oprav a údržby. Předkládá požadavky na finanční prostředky pro tuto oblast, zajišťuje nákup uvedených produktů a služeb a případné skladování náhradních dílů.
7. organizuje školení týkající se provozování předmětů uvedených v odstavci 2. a bezpečnosti práce s nimi.




USEK SPR. MAJETKU

2)

8. odpovídá za správu majetku , revize strojních silnoproudých, zdvihacích a tlakových zařízení a za vedení příslušné evidence.
9. odpovídá za odpovídající likvidaci všech odpadů, zejména ekologicky nebezpečných
10. Odpovídá za zajištění požární ochrany v prostorách a objektech provozovny společnosti
11. podílí se na přejímání hmotného investičního majetku (HIM) od dodavatelů
12. na základě schváleného plánu objednává a opatřuje investice od dodavatelů
13. v oblasti oprav a údržby řídí zaměstnance, plánuje, kontroluje činnosti vyhodnocuje výsledky
14. plní povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců stanovené Zákoníkem práce a vnitřními předpisy včetně směrníc systému řízení jakosti
15. plní pokyny nadřízeného, které jsou v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy společnosti
16. připravuje obchodní smlouvy v oblasti své působnosti a předkládá je k podpisu výkonnému řediteli, rozesílá schválené smlouvy a objednávky
17. sleduje plnění sjednaných a uzavřených obchodních smluv spadajících do jeho působnosti
18. zjistí-li při kontrolní činnosti jakýkoli nedostatek, navrhuje opatření k nápravě a s přihlédnutím k vlastním kompetencím zajišťuje jejich realizaci
19. bez vědomí a souhlasu představenstva společnosti není oprávněn podávat jakékoliv informace o činnosti společnosti sdělovacím prostředkům.

Oprávnění:

1. jednat s dodavateli služeb a výrobků v rozsahu odpovídajícím odpovědnosti a povinnostem uvedených výše v části „Popis práce“

Zpracoval : Mucha Miroslav	Schválil : Ing. Hron Petr	Převzal : Buřval Martin
Podpis : 	Podpis : 	Podpis : 
Datum : 12.11.2008	Datum : 12.11.2008	Datum : 12.11.2008

Sborník prací a pracovních činností		List č. 1
Popis pracovního místa		Počet listů: 2
kvalifikační předpoklady		Vydání : 2.1.2003
ZAJÍČKOVÁ Jaromíra		Revize : 0
		Datum revize : 2.1.2003
úsek	Obchodní úsek	
označení prac. místa	-	
název pracovního místa	Obchodní referent	
podřízenost	Obchodní ředitel	
kvalifikační předpoklady	a) vzdělání: SS, VS (ekonomická, technická) b) praxe: odpovídající praxe c) speciální kurzy: řídičský průkaz - B	
osobní předpoklady	d) znalosti: znalost práce na PC (Word, Excel, Internet), IS aktivní znalost cizího jazyka (ruština, němčina) směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů vztahených k pracovnímu místu e) schopnosti: dobré komunikační schopnosti jednat s obchodními partnery aplikovat požadavky právních předpisů, směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů v praxi	

Poslání:

Je přímo podřízen obchodnímu řediteli.




Během svého pobytu v zahraničí je povinen dodržovat právní řád země pobytu a příslušné čs. Právní normy upravující pobyt čs. Občanů v zahraničí

Popis práce:

- 1) Při práci se řídí organizačním řádem firmy a platnými předpisy. Řídí se pokyny svých nadřízených a je povinen plnit tyto úkoly ve stanovených termínech. Spolupracuje s ostatními útvary společnosti.
- 2) Na základě vytyčené prodejní strategie společnosti aktivně provádí akvizici a vyhledávání nových zákazníků na určeném teritoriu.
- 3) Spolupracuje s obchodnímu zástupci společnosti a řídí a koordinuje činnost obchodně-technických kanceláří společnosti v přiděleném teritoriu. Získané informace zpracovává, vyhodnocuje a předává oddělení marketingu k zanesení do marketingového informačního systému organizace.
- 4) Spolupracuje při zpracovávání plánů prodeje a zodpovídá za jejich plnění a průběžné upřesňování.
- 5) Zpracovává podklady pro vytvoření finančních plánů společnosti včetně přehledu inkasa.
- 6) Provádí, kontroluje a zajišťuje vyhodnocení prodeje v přiděleném regionu, zodpovídá za plnění plánu prodeje obchodní skupiny.
- 7) Zodpovídá za řádné zpracování přidělených obchodních nabídek společnosti a vypracovává jejich předběžnou kalkulaci v souladu s platnými směrnicemi a s využitím ceníků. Aktivně sleduje a vyhodnocuje jednotlivé zpracované nabídky s cílem maximalizovat počet jejich realizací.
- 8) Připravuje návrhy smluv se zákazníky pro jednotlivé obchodní případy, případně návrhy změn a dodatků. Tyto smlouvy projednává a vyjasňuje při obchodně-technických jednáních a uzavírá je s podmínkami vhodnými a výhodnými pro společnost.
- 9) Sleduje plnění platebních podmínek smluv ze strany zákazníka, vyhodnocuje je a v případě potřeby zajišťuje jejich plnění v souladu s podmínkami uvedenými ve smlouvě.

- 10) Spolupracuje na předprojektové a projektové přípravě zakázek s technickým úsekem společnosti a zadává dostatečné a vyjasněné podklady pro zpracování nabídek nebo projektů.
- 11) Organizuje rozpracování podepsaných smluv v organizaci. Přiděluje jednotlivé obchodní případy k realizaci pracovníkům obchodního úseku, řídí tyto pracovníky a sleduje postup realizace jednotlivých obchodních případů.
- 12) Eviduje obchodní případy, přičemž dodržuje jednotný způsob evidence jednotlivých OP. Sleduje průběh zakázky, vyhodnocuje její finanční průběh, provádí průběžné a konečné kalkulace OP.
- 13) V případě potřeby zajišťuje dodávku montážních prací. Pro výběr montáží společnost organizuje výběrové řízení, a základě kterého rozhodne VR o dodavatelí montážních prací.
- 14) Pokud smlouvy vyžaduje, zajišťuje ve spolupráci s odpovídajícím úsekem uvedení dodaného strojního zařízení do provozu.
- 15) Zodpovídá za řešení vzniklých pohledávek a ve spolupráci s EÚ a v souladu s platnými směrnicemi volí postup jejich odstraňování.
- 16) V případě potřeby reprezentuje společnost na veletrzích a výstavách.
- 17) Při služebních cestách se řídí platnými předpisy a ze služebních cest zpracovává cestovní zprávy, v nichž zachytí a vyhodnotí údaje důležité pro zájmy společnosti.
- 18) V rámci svých pracovních povinností se chová a jedná tak, aby nebyly poškozeny zájmy společnosti a aby nebylo ohroženo obchodní a duševní tajemství této firmy.
- 19) V rámci svých pracovních povinností aktivně využívá ve prospěch společnosti svých jazykových znalostí.
- 20) Dle příkazu svých nadřízených se podílí na plnění dalších úkolů společnosti.
- 21) Ve své práci se řídí platnými OS SRJ a PP SRJ, zná a používá informační systém.
- 22) Zodpovídá za prodej zboží ve stanoveném objemu dle osobního plánu prodeje tak, aby byl zajištěn finanční plán podniku.
- 23) Zabezpečuje řešení stížností a reklamací ve svém úseku působnosti
- 24) Odpovídá za dodržování obchodního tajemství

Zastupitelnost: Obchodní referent s podobným zaměřením

Zpracoval : Ing. J. Hrbková	Schválil :	Převzal : ZRNIČKOVÁ
Podpis : 	Podpis : 	Podpis : 
Datum : 2.1. 2003	Datum : 2.1. 2003	Datum : 2.1. 2003

Sborník prací a pracovních činností		List č. 1
Popis pracovního místa		Počet listů:
Kvalifikační předpoklady		Vydání : 2.1.2003
		Revize : 0
		Datum revize : 2.1.2003
Úsek	Zásobování	
Označení prac. místa		
Název pracovního místa	Referent zásobování	
Podřízenost	Vedoucí zásobování	
Kvalifikační předpoklady	a) Vzdělání: SŠ b) Praxe : 5 let c) Speciální kurzy: řídicí průkaz sk.B, řídicí referent	
Osobní předpoklady	d) znalosti: práce na PC, Word, EXCEL, NJ popř. AJ, znalost IS, směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů vztažených k prac.místu, informačního systému schopnosti: pružnost, flexibilita, jednání s dodavateli, aplikovat požadavky právních předpisů, směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů v praxi	

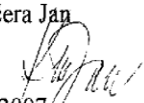
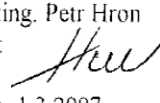
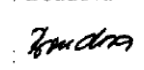
Poslání: Zajištění dodávek materiálu, subdodávek v požadované jakosti a kvalitě, za minimální náklady a požadovaných termínech

Popis práce:

1. Dodržovat ustanovení OS ISO, zásady bezpečnosti práce, ustanovení zákoníku práce, pracovního řádu společnosti a ostatních organizačních a řídicích norem.
2. udržuje pořádek na pracovišti
3. Odpovídá za včasné a sortimentní zabezpečení materiálu dle předaných požadavků a zpracovaných podkladů a dbá na zajištění souladu mezi plánovanou výrobou a jejich materiálovým krytím
4. dbá na obrátkovost a snižování nadnormativních zásob
5. sleduje pohyby a výši zásob, provádí inventarizaci
6. odpovídá za druhy a množství materiálu dodaných do firmy dle dodacích listů
7. Projednává, přijímá změny THN materiálových, změny výrobního plánu a ostatních podkladů, jimiž se mění plánovaná potřeba materiálu a v tomto směru reguluje nákup materiálu
8. Provádí poptávková a výběrová řízení pro dodávky s dodavateli
9. rozesílá objednávky schválené výkonným ředitelem
10. sleduje plnění sjednaných a uzavřených smluv, sjednává technicko dodací podmínky a dopravu materiálu
11. udržuje zásoby v mezích norem s ohledem na potřeby společnosti
12. Podílí se spolu se skladníky na provádění příjmu materiálu k uskladnění
13. navrhuje úspory materiálu, zavádění náhrad za nedostatkový materiál
14. provádí likvidaci faktur
15. Na základě operativních požadavků a na příkaz ved. zásobování zajišťuje dovoz materiálu firemním vozidlem
16. plní nařízení a úkoly zadané vedoucím zásobování popř. výkonným ředitelem
17. bez vědomí a souhlasu vedení společnosti není oprávněn podávat jakékoliv informace o činnosti společnosti navenek, obzvláště pak sdělovacím prostředkům.

Oprávnění:

1. Být seznámen se všemi dokumenty, směrnici a prováděcími předpisy nutnými pro výkon své práce.
2. Uplatnit požadavky vyplývající ze zákoníku práce a hygienických předpisů.

Zpracoval : Kučera Jan	Schválil : Ing. Petr Hron	Převzal : Boudová
Podpis : 	Podpis : 	Milena
Datum : 1.3.2007	Datum : 1.3.2007	Podpis : 
		Datum: 1.3.2007

PROKOP INVEST, a.s.

Dělnická 35

533 01 Pardubice

Sborník prací a pracovních činností		List č.: 1
Popis pracovního místa		Počet listů: 2
kvalifikační předpoklady		Vydání : 3.3.2003
		Revize : 1
		Datum revize:27.3.2009
úsek	Manažera jakosti	
označení prac. místa		
název pracovního místa	Výrobní kontrolor	
podřízenost	Manažeru jakosti	
kvalifikační předpoklady	a) vzdělání: SŠ – strojní b) praxe: minimálně 2 roky v oblasti kontroly kvality minimálně 2 roky ve strojírenství c) speciální kurzy: řídičský průkaz – B, řidič referent. vozidel interní auditor SMK, vizuální kontrola povrchů VTP	
osobní předpoklady	d) znalosti: práce na PC (Excel, Word, Internet, Outlook), právních předpisů a norem vztahující se k pracovnímu místu směrníc ISO a vnitropodnikových předpisů vztahených k pracovnímu místu e) schopnosti: jednat se zaměstnanci, dodavateli, odběrateli, aplikovat požadavky právních předpisů, technických norem, směrníc ISO a vnitropodnikových předpisů v praxi	

Poslání:

Je přímo podřízen manažeru jakosti. Jeho posláním je zabezpečit činnost kontrolora dle technických norem a organizačních směrnic společnosti.

Popis práce:

- 1) Pracovník v rámci své působnosti dodržuje ustanovení organizačního řádu a příslušných organizačních a řídicích norem. Při své práci se řídí dle organizačních směrnic a jejich pracovními postupy.
- 2) Dodržuje ustanovení Zákoníku práce a zásady bezpečnosti práce.
- 3) Kontroluje kvalitu materiálu, polotovarů, které docházejí do společnosti. Kontrolu provádí podle výkresů, technických podmínek, norem, podle zvláštních dodacích podmínek stanovených smlouvami. Při výkonu funkce používá všech dostupných kontrolních prostředků.
- 4) Vystavuje zápisy o vadách na materiály, výrobky, které neodpovídají požadované kvalitě a tyto předává úseku zásobování k reklamačnímu řízení s dodavateli.
- 5) Sleduje stav, způsob třídění, udržování identifikace a skladování materiálů, polotovarů, výrobků převzatých vstupní kontrolou a upozorňuje vedoucího zásobování na nedostatky písemnou formou.
- 6) Provádí dílenskou mezioperační technickou kontrolu, potvrzuje kontrolní operace.
- 7) Provádí vizuální kontrolu povrchů svarů a na základě platného certifikátu vystavuje protokoly.
- 8) Zajišťuje včasné odhalení neshodných výrobků a jejich viníků. Na neshodné výrobky vystavuje „Hlášení neshodného výrobku“.
- 9) Po splnění všech požadavků na výrobek potvrzuje výrobní doklady o zhotovených, kontrolovaných a kvalitních výrobcích.
- 10) Jako interní auditor systému jakosti podle normy řady ISO 9001 provádí interní prověrky jakosti.
- 11) Zodpovídá za splnění všech instrukcí a příkazů manažera jakosti, případně výkonného ředitele.
- 12) Dbá na dodržování zásad mlčenlivosti vůči třetím osobám.
13. Bez vědomí a souhlasu vedení společnosti není oprávněn podávat jakékoliv informace o činnosti navenek, obzvláště pak sdělovacím prostředkům.

Sborník prací a pracovních činností		List č.1
Popis pracovního místa		Počet listů: 1
kvalifikační předpoklady		Vydání : 1.6.2005
		Revize : 0
		Datum revize : 1.6.2005
úsek		
označení prac. místa		
název pracovního místa	Programátor	
podřízenost	IT specialistovi	
kvalifikační předpoklady	a) <u>vzdělání</u> : SŠ nebo VŠ b) <u>praxe</u> : 2 roky v oboru c) <u>speciální kurzy</u> : řidičský průkaz B, řidič referent. vozidel	
osobní předpoklady	a) <u>znalosti</u> : operační systémy – WINDOWS, UNIX, databáze – INFORMIX, program. jazyk ISQL, PC – HW i SW (Excel, Word, Internet, Outlook), informační systém MAX, znalost směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů vztahených k pracovnímu místu b) <u>schopnosti</u> : aplikovat požadavky právních předpisů, směrnic ISO a vnitropodnikových předpisů v praxi; pracovat v týmu včetně organizování a vedení týmu; samostatně analyzovat a řešit problémy	





Postání: Zajistit správnou funkci a využití informačního systému a prostředků výpočetní techniky (HW i SW) a tvorba uživatelských výstupů z IS.

Popis práce:

1. kontroluje a koordinuje zadávání dat do informačního systému (dále jen IS)
2. vytváří uživatelské výstupy z IS
3. provádí kontrolu a opravuje chybová hlášení z IS
4. zajišťuje zálohování IS
5. zajišťuje základní činnosti související se správným chodem počítačové sítě
6. plní povinnosti zaměstnanců stanovené Zákoníkem práce a vnitřními předpisy včetně směrnic systému řízení jakosti
7. plní pokyny nadřízeného, které jsou v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy firmy
8. udržuje pořádek na pracovištích, která užívá
9. školí zaměstnance společnosti v efektivním využívání IS
10. zjistí-li při kontrolní činnosti jakýkoli nedostatek, navrhuje opatření k nápravě a s přihlédnutím k vlastním kompetencím zajišťuje jejich realizaci
11. bez vědomí a souhlasu nadřízeného není oprávněn podávat jakékoliv informace o činnosti společnosti sdělovacím prostředkům

Oprávnění:

1. jednat s dodavateli v rozsahu odpovídajícím odpovědnosti a povinnostem uvedených výše v části „Popis práce“
2. s přihlédnutím k práci uživatelů má přístup na všech pracovištích k veškerým prostředkům výpočetní techniky, které má společnost v majetku nebo v nájmu

Zpracoval : M. Charvát	Schválil : M. Charvát	Převzal : M. Teplý
Podpis : 	Podpis : 	Podpis : 
Datum : 1. 6. 2005	Datum : 1. 6. 2005 	Datum : 1. 6. 2005

Příloha č. 4: Vnitřní mzdový předpis UPCE

Odhlásit

Vnitřní mzdový předpis

I.

ÚPLNÉ ZNĚNÍ

VNITŘNÍHO MZDOVÉHO PŘEDPISU

UNIVERZITY PARDUBICE

ZE DNE 29. DUBNA 2008

Článek 1

Úvodní ustanovení

(1) Vnitřní mzdový předpis Univerzity Pardubice (dále „vnitřní mzdový předpis“) je vnitřním předpisem Univerzity Pardubice (dále jen „univerzita“) podle § 17 odst. 1 písm. c) zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „zákon“).

(2) Vnitřní mzdový předpis stanoví jednotný postup při poskytování mzdy, odměny z dohody a odměny za pracovní pohotovost, v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „zákoník práce“).

Článek 2

Rozsah platnosti

(1) Vnitřní mzdový předpis se vztahuje na poskytování mzdy, odměny z dohody a odměny za pracovní pohotovost zaměstnancům univerzity (dále jen „zaměstnanec“). Vnitřní mzdový předpis se nevztahuje na zaměstnance, se kterými rektor sjedná smluvní mzdu.

(2) Rektor sjednává smluvní mzdu s prorektory, kvestorem, děkany a řediteli vysokoškolských ústavů. S dalšími zaměstnanci může rektor sjednat smluvní mzdu na návrh děkana, ředitele vysokoškolského ústavu nebo kvestora. Smluvní mzda se sjednává smlouvou o mzdě.

(3) Tímto vnitřním mzdovým předpisem se řídí také odměňování za práce konané v rámci doplňkové činnosti vykonávané podle § 20 odst. 2 zákona a za práce na grantech, projektech

a ostatních programech, řešených na fakultách, vysokoškolských ústavech a dalších pracovištích univerzity v souladu se zvláštními právními předpisy. 1[1]¹

(4) Mzdu rektora stanoví ministr školství, mládeže a tělovýchovy.

Článek 3

Rozhodování o mzdových záležitostech a odpovědnost vedoucích zaměstnanců

(1) Vedoucím zaměstnancem univerzity je zaměstnanec, který v pracovněprávních vztazích přímo, nikoliv jen metodicky, řídí alespoň jednoho podřízeného zaměstnance.

(2) V souladu se Statutem univerzity a její organizační strukturou mají pravomoc rozhodovat o všech mzdových záležitostech zaměstnanců:

- a) rektor,
- b) děkani,
- c) ředitelé vysokoškolských ústavů.

(3) Vedoucí zaměstnanci uvedení v odstavci 2 písm. a) a b) mohou působnost v rozhodování o mzdových záležitostech v rozsahu, který vymezí v písemném zmocnění, přenést i na prorektory, kvestora, případně proděkany.

Článek 4

Mzda a odměna z dohody

(1) Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda nebo odměna z dohody.

(2) Mzdou se rozumí peněžité plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci pokud pro tuto činnost uzavřela univerzita se zaměstnancem pracovní smlouvu^{2[2]}, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Za mzdu se nepovažují další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrada mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost.

(3) Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, tj. dohody o provedení práce^{3[3]} nebo dohody o pracovní činnosti^{4[4]}. Výše odměny za práci a podmínky pro její poskytování se sjednává v dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti.

(4) Mzda nebo odměna z dohody přísluší zaměstnanci nejméně ve výši a za podmínek stanovených zákoníkem práce, nestanoví-li zákoník práce nebo zvláštní právní předpisy jinak.

(5) Podmínky pro poskytování mzdy nebo odměny z dohody jsou stejné pro muže i ženy. Zaměstnancům, kteří vykonávají stejnou práci nebo práci stejné hodnoty, přísluší stejná mzda nebo odměna z dohody.

(6) Složitost, odpovědnost a namáhavost práce, pracovní podmínky, pracovní schopnosti a pracovní výkonnost se posuzují podle zákoníku práce^{5[5]}.

(7) Mzda musí být se zaměstnancem sjednána před výkonem práce, za kterou mzda přísluší. Mzdu stanoví příslušný vedoucí zaměstnanec uvedený v čl. 3 odst. 2 mzdovým výměrem, který je vydán zaměstnanci v den nástupu do pracovního poměru. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je vedoucí zaměstnanec povinen tuto skutečnost oznámit zaměstnanci novým mzdovým výměrem nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.

Článek 5

Skupiny pracovních činností a tarifní třídy

(1) Pracovní činnosti vykonávané na univerzitě jsou zařazeny do 3 skupin pracovních činností a v jejich rámci do tarifních tříd.

(2) Skupiny pracovních činností na univerzitě jsou:

- a) 1. skupina-akademičtí pracovníci, pracovníci výzkumu a vývoje a dále technický personál podílející se na výuce a výzkumu (tarifní třída 1 až 6),
- b) 2. skupina-technicko-hospodářští a administrativní pracovníci (tarifní třída 13 až 21),
- c) 3. skupina-dělníci a obslužní a pomocní pracovníci (tarifní třída 31 až 37).

(3) Zaměstnanec se zařazuje do příslušné skupiny a tarifní třídy na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě, blíže specifikovaného v pracovní náplni. V rámci druhu práce se zaměstnanec zařadí podle převážně vykonávané činnosti.

(4) Zaměstnanci 1. skupiny pracovních činností se zařazují do tarifních tříd podle Přílohy č. I. Pro zařazování zaměstnanců 2. a 3. skupiny pracovních činností do tarifních tříd využívá univerzita celostátně platného Katalogu prací podle povolání a stupňů (OLIVA, Praha 1996) (dále jen „Katalog“). Tento Katalog je k nahlédnutí na Oddělení lidských zdrojů (dále jen „OLZ“), na Oddělení práce a mezd (dále jen „OPaM“) a v Univerzitní knihovně.

(5) Pro zařazení zaměstnance ve 2. skupině pracovních činností se ke stupni uváděnému v Katalogu přičte číslo 10. Pro zařazení zaměstnance ve 3. skupině pracovních činností se ke stupni uváděnému mu v Katalogu přičte číslo 30.

(6) Pokud není některý druh práce v Příloze č. 1 nebo v Katalogu uveden, zařadí se zaměstnanec do tarifní třídy, ve které jsou zahrnuty příklady prací porovnatelné s ní z hlediska složitosti, odpovědnosti a psychické a fyzické náročnosti.

(7) Zaměstnanec může proti zařazení do skupiny pracovních činností nebo do tarifní třídy podat písemné námítky nejbližšímu vyššímu nadřízenému vedoucího zaměstnance, který zařazení navrhl. O námítce musí být rozhodnuto do 15 dnů ode dne jejího doručení. Proti rozhodnutí o námítce

může zaměstnanec do 7 dnů ode dne, kdy mu bylo rozhodnutí doručeno, požádat rektora o přezkoumání. Rektor do 15 dnů rozhodne s konečnou platností.

Článek 6

Kvalifikační požadavky

(1) Kvalifikační požadavky pro výkon vybraných pracovních činností jsou uvedeny v Příloze č. 2, pro ostatní pracovní činnosti jsou v souladu s Katalogem.

(2) Výjimku lze učinit u zaměstnance zařazeného do 1. skupiny pracovních činností, který nesplňuje kvalifikační požadavky pro výkon práce ve 4. tarifní třídě, ale vedoucí zaměstnanec jej z důvodů nezbytnosti pověřuje pracovními činnostmi odpovídajícími charakteristice této tarifní třídy. V tomto případě je zařazení zaměstnance do 4. tarifní třídy podmíněno uzavřením nebo změnou stávajícího pracovního poměru pouze na dobu určitou, nejvýše však na dva roky. Po uplynutí této doby je možno jedenkrát tento pracovní poměr prodloužit, avšak pouze o dva roky. Další prodloužení pracovního poměru ani uzavření nového pracovního poměru pro tutéž činnost není možné, pokud zaměstnanec mezitím nezíská potřebné kvalifikační požadavky.

(3) Splnění kvalifikačních požadavků pro účely zařazení zaměstnance do tarifní třídy v případě, že vzdělání bylo dosaženo v cizině a nebylo předloženo osvědčení podle § 89 zákona, posoudí vedoucí zaměstnanec, který má pravomoc rozhodovat o mzdových záležitostech zaměstnanců, jakému stupni vzdělání v České republice toto vzdělání odpovídá.

Článek 7

Mzdové tarify

(1) Mzdové tarify v Kč jsou určeny pro týdenní pracovní dobu stanovenou zákoníkem práce^{6[6]}. Při sjednání kratší než týdenní pracovní doby se mzdový tarif krátí v poměru sjednané a stanovené týdenní pracovní doby.

(2) Mzdové tarify se zpravidla upravují v rámci přípravy rozpočtu na daný kalendářní rok, a to i s ohledem na dostatečný prostor pro nenárokové složky mzdy ve smyslu čl. 9 odst. 1. Návrh na úpravu mzdových tarifů podává rektor po předchozím projednání s prorektory, kvestorem, děkany, řediteli vysokoškolských ústavů a zástupcem odborové organizace.

(3) Mzdové tarify podle skupin pracovních činností a tarifních tříd jsou stanoveny v Příloze č. 3.

Článek 8

Příplatek za vedení a výkon funkce

Vedoucím zaměstnancům přísluší měsíčně příplatek za vedení. Příplatek za výkon funkce náleží zaměstnancům uvedeným v Příloze č. 4 pokud nejsou vedoucími zaměstnanci podle čl. 3 odst. 1. Výše příplatků za vedení a výkon funkce je uvedena v Příloze č. 4. Přiznané příplatky mohou být

podle potřeby přehodnocovány v souladu s rozsahem činností řízených úseků. Jsou-li splněny podmínky pro přiznání několika příplatků za vedení nebo příplatku za vedení a současně za výkon funkce, přísluší zaměstnanci příplatek nejvyšší. Nárok na příplatek za vedení nebo za výkon funkce vzniká a zaniká ve vazbě na skutečnosti je zakládající.

Článek 9

Osobní příplatek

(1) Osobní příplatek je nenárokovou složkou mzdy a lze ho poskytovat zaměstnanci, který dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků. Osobní příplatek je zejména mírou hodnocení kvality práce, jejího množství, pracovního úsilí, sebevzdělávacích aktivit..

(2) O zvýšení, snížení nebo odejmutí osobního příplatku rozhodují vedoucí zaměstnanci uvedení v čl. 3 odst. 2 v závislosti na výši finančních zdrojů a na hodnocení pracovního výkonu. Přiznání osobního příplatku je možné až po uplynutí 2 měsíců zaměstnání, kdy vedoucí zaměstnanec již může posoudit pracovní výkonnost nového zaměstnance. Jedná-li se o uznávaného odborníka, lze osobní příplatek přiznat již ode dne vzniku pracovního poměru.

(3) Rektor, děkani a ředitelé vysokoškolských ústavů mohou stanovit kriteria pro přiznání osobního příplatku, zohledňující zejména pracovní zkušenosti a výkon zaměstnanců v jimi řízených útvarech.

(4) Osobní příplatek se přiznává na dobu určitou, zpravidla na období jednoho roku, nejvýše však na tři roky, na základě hodnocení, které provádí příslušný vedoucí zaměstnanec. Po uplynutí této doby lze výši příplatku přehodnotit.

(5) V průběhu tohoto období může vedoucí zaměstnanec příplatek zvýšit, snížit nebo odebrat, pokud se změnilы důvody, které vedly k jeho přiznání nebo se změnilы podmínky hospodaření univerzity nebo její součásti. Zaměstnanec s touto změnou musí být předem seznámen.

Článek 10

Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen „dosažená mzda“), a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době tří kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

Článek 11

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání

náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

Článek 12

Mzda za práci v sobotu a v neděli

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

Článek 13

Mzda za noční práci

Za dobu noční práce tj. doba od 22.00 do 6.00, přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

Článek 14

Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši příplatku stanoví nařízení vlády.^{7[7]} Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí 10 % částky stanovené zákoníkem práce jako základní sazbu minimální mzdy^{8[8]}.

Článek 15

Příplatek za zastupování

(1) Zaměstnanci, který zastupuje vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení v plném rozsahu jeho řídicí činnosti nepřetržitě po dobu delší než čtyři týdny a zastupování není součástí jeho povinností vyplývajících z pracovní smlouvy, přísluší od prvního dne zastupování příplatek za zastupování.

(2) Výši příplatku za zastupování určí vedoucí zaměstnanec zastupovaného v rámci rozpětí příplatku za vedení stanoveného pro zastupovaného vedoucího zaměstnance. Výši příplatku za zastupování vedoucího zaměstnance, se kterým je sjednána smluvní mzda, určí rektor.

(3) Po dobu přiznání příplatku za zastupování nepřisluší zastupujícímu zaměstnanci jeho původní příplatek za vedení.

Článek 16

Odměny

(1) Zaměstnancům mohou být poskytnuty tyto odměny:

- a) za mimořádné pracovní výkony nebo za významný přínos pro univerzitu,
- b) hrazené z grantů, projektů, dalších účelových zdrojů a doplňkové činnosti.

(2) O poskytování odměn podle odstavce 1 rozhodují vedoucí zaměstnanci uvedení v čl. 3 odst. 2. Návrh na poskytnutí odměny podle odstavce 1 písm. a) musí být písemně zdůvodněn.

(3) Odměnu podle odstavce 1 nemůže zaměstnanec navrhnout ani přiznat sám sobě.

Článek 17

Odměna za pracovní pohotovost

Pracovní pohotovost může zaměstnavatel na zaměstnanci požadovat, jen jestliže se o tom se zaměstnancem dohodne. Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného výdělku. Za výkon práce v době pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci mzda.

Odměna za tuto dobu nepřísluší. Výkon práce v době pracovní pohotovosti nad stanovenou týdenní pracovní dobu je prací přesčas.

Článek 18

Další mzda

(1) Zaměstnancům bude poskytnuta za vykonanou práci další mzda pouze při splnění těchto podmínek:

a) Bude vytvořeno finanční krytí na vyplacení další mzdy.

b) Zaměstnanci bude poskytnuta v každém pololetí kalendářního roku další mzda, pokud v něm odpracuje alespoň 65 dnů v témže pracovním poměru nebo i v dalším pracovním poměru, ale bezprostředně navazujícím. Další mzdu lze přiznat po splnění uvedené podmínky, neskončí-li pracovní poměr v prvním pololetí před 31. květnem nebo před 30. červnem, odpracuje-li stanovený počet dnů až v červnu, a ve druhém pololetí před 30. listopadem nebo před 31. prosincem, odpracuje-li zaměstnanec stanovený počet dnů až v prosinci.

c) Za odpracovaný se považuje den, v němž zaměstnanec:

- odpracoval převážnou část své směny,
- čerpal dovolenou v rozsahu poloviny své směny a větším,
- čerpal náhradní volno za práci přesčas nebo za práce ve svátek v rozsahu poloviny své směny a větším,
- nemohl konat práci pro překážku na straně zaměstnavatele v rozsahu poloviny své směny a větším,
- nepracoval proto, že na jeho obvyklý pracovní den připadl svátek.

Odpracovaný den lze započítat pouze z jediného důvodu uvedeného v tomto písmenu.

(2) Výše další mzdy je součtem částek mzdového tarifu, příplatku za vedení nebo za výkon funkce a osobního příplatku, které náleží v měsíci, v němž se vyplácí další mzda.

(3) Další mzda je splatná v prvním pololetí se mzdou za měsíc květen, případně červen, za druhé pololetí se mzdou za měsíc listopad, případně prosinec.

(4) Výši další mzdy stanoví rozhodnutím rektor nejpozději do 15. června pro 1. pololetí a do 15. listopadu pro 2. pololetí příslušného kalendářního roku.

Článek 19

Mzda v době tvůrčího volna

Po dobu tvůrčího volna náleží akademickému pracovníkovi mzda, jejíž skladbu a výši stanoví po dohodě se zaměstnancem děkan, ředitel vysokoškolského ústavu nebo rektor.

Článek 20

Průměrný výdělek

V otázkách průměrného výdělku se postupuje podle zákoníku práce.9[9]

Článek 21

Srážky ze mzdy a jiných příjmů

(1) Srážky ze mzdy a jiných příjmů z pracovněprávního vztahu se realizují podle zákoníku práce.10[10]

(2) Jinými příjmy jsou odměna z dohody, náhrada mzdy, odměna za pracovní pohotovost a odstupné při skončení pracovního poměru.

Článek 22

Splatnost mzdy a výplata mzdy

(1) Mzda je splatná po výkonu práce, a to 11. dne v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu nebo na některou její složku. V případě, že tímto dnem je sobota, neděle nebo svátek bude mzda vyplacena v poslední pracovní den, který tomuto dni předchází.

(2) V otázkách splatnosti a výplaty mzdy, které nejsou uvedeny v odstavci 1, se postupuje podle obecných ustanovení zákoníku práce.

(3) Záloha na mzdu se nevyplácí.

Článek 23

Závěrečná ustanovení

(1) Zrušuje se Vnitřní mzdový předpis Univerzity Pardubice registrovaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy dne 1. ledna 1999 pod čj. 15 380/99-30, ve znění pozdějších registrovaných změn.

(2) Tento vnitřní mzdový předpis byl schválen podle § 9 odst. 1 písm. b) zákona Akademickým senátem univerzity dne 17. dubna 2007.

(3) Tento vnitřní mzdový předpis nabývá platnosti podle § 36 odst. 4 zákona dnem registrace Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

(4) Tento vnitřní mzdový předpis nabývá účinnosti dnem registrace Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy s výjimkou Přílohy č. 3, která nabývá účinnosti dnem 1. července 2007.

Změny Vnitřního mzdového předpisu Univerzity Pardubice byly schváleny podle § 9 odst. 1 písm. b) zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, Akademickým senátem Univerzity Pardubice dne 15. dubna 2008.

Změny Vnitřního mzdového předpisu Univerzity Pardubice nabývají platnosti podle § 36 odst. 4 zákona o vysokých školách dnem registrace Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

Změny Vnitřního mzdového předpisu Univerzity Pardubice nabývají účinnosti dnem 1. července 2008.

prof. Ing. Jiří Málek, DrSc., v. r.

rektor

1. SKUPINA PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ

CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ A SOUVISEJÍCÍ ZAŘAZENÍ

T arifní třída	Charakteristika pracovní činnosti	Pracovní zařazení
1	Příprava chemických sloučenin, analytické rozborů a zkoušky různých materiálů. Komplexní laboratorní stanovování chemických, fyzikálních, mechanických a elektrických vlastností látek standardními metodami za používání jednoduchých laboratorních přístrojů. Zabezpečení provozu laboratoře.	Laborant, instruktor
2	Odborné práce za využití složité přístrojové techniky, provádění nestandardních laboratorních a technických prací. Práce na poloprovozních a provozních technologických zařízeních. Samostatné zajišťování metodického, technického a provozního dozoru při laboratorních, klinických, ročníkových a diplomových pracích posluchačů.	Samostatný laborant, samostatný instruktor
3	Ve vzdělávací činnosti výuka v seminářích, cvičeních a laboratorních cvičeních předmětů všeobecného základu. Ve výjimečných případech přednášky na základě projednání a schválení vědeckou radou. Vedení bakalářských prací. Řešení výzkumných a vývojových úkolů podle pokynů. Sebevzdělávací aktivity.	Asistent, Výzkumný pracovník, lektor cizího jazyka-rodilý mluvčí, lektor uměleckých studijních předmětů
4	Ve vzdělávací činnosti výuka v seminářích, cvičeních a laboratorních cvičeních předmětů všeobecného základu a specializace. Přednášky na základě projednání a schválení vědeckou radou. Vedení diplomových prací. Samostatné řešení vědeckých, výzkumných a vývojových úkolů podle definovaných cílů. Publikační a sebevzdělávací aktivity.	Odborný asistent, Vědecký pracovník
5	Ve vzdělávací činnosti převážně přednášky, výuka v seminářích a cvičeních. Vedení diplomových a disertačních prací. Samostatné a	Docent, Samostatný

	tvůrčí řešení vědeckých úkolů v oblasti základního a aplikovaného výzkumu. Publikační a sebevzdělávací aktivity.	vědecký pracovník
6	Ve vzdělávací činnosti převážně přednášky, výuka v seminářích a cvičeních. Vedení diplomových a disertačních prací. Formulování principiálně nových vědecko-výzkumných okruhů. Řešení úkolů základního výzkumu a vývoje a vědeckého bádání s rozhodujícím významem pro rozvoj příslušného vědního oboru. Vedení vědecko-výzkumných týmů. Rozsáhlé publikační a sebevzdělávací aktivity.	Profesor, Vedoucí vědecký pracovník

KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

PRO VÝKON NĚKTERÝCH PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ

1. skupina pracovních činností

Pracovní zařazení	Kvalifikační požadavky
Laborant, instruktor	úplné střední
Samostatný laborant, samostatný instruktor	úplné střední nebo řádně ukončené studium v bakalářském studijním programu
Asistent, výzkumný pracovník	řádně ukončené studium v magisterském studijním programu
Odborný asistent, vědecký pracovník	vědecká hodnost kandidáta věd (CSc.) nebo akademický titul doktor (Dr., Ph.D.)
docent, samostatný vědecký pracovník	jmenování docentem v oboru pracovní činnosti u pedagogických pracovníků nebo projednání a schválení před vědeckou radou u pracovníků výzkumu a vývoje, vědecká hodnost kandidáta věd nebo akademický titul doktor v příslušném oboru
Profesor, vedoucí vědecký pracovník	jmenování profesorem v oboru pracovní činnosti u pedagogických pracovníků nebo vědecká hodnost doktora věd u pracovníků vědy a výzkumu
Lektor cizího jazyka – rodilý mluvčí	vzdělání dosažené na zahraniční vysoké škole odpovídající minimálně úrovni ukončeného bakalářského studijního programu uskutečňovaného vysokou školou v České republice
Lektor uměleckých studijních předmětů	Řádně ukončené studium v bakalářském studijním programu v oblasti umění

Ostatní skupiny pracovních činností

Pracovní zařazení	Kvalifikační požadavky
Domovník – údržbář, správce objektu	vyučení v oboru stavebním, strojním, příp. elektro a praxe v údržbě min. 5 let
Montážník v tiskařském středisku	vyučení nebo zaučení a 3 roky praxe v oboru

Příloha č. 3

k Vnitřnímu mzdovému předpisu Univerzity Pardubice

MZDOVÉ TARIFY

PODLE SKUPIN PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ A TARIFNÍCH TŘÍD

1. skupina pracovních činností

Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč	Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč
1	13 560	4	25 160
2	15 070	5	30 140
3	21 860	6	37 540

2. skupina pracovních činností

Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč	Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč
13	9 830	18	17 600
14	10 850	19	20 360
15	12 010	20	24 410
16	13 290	21	28 390
17	15 290		

3. skupina pracovních činností

Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč	Tarifní třída	Mzdový tarif v Kč
31	9 480	35	12 270
32	9 680	36	13 570
33	10 010	37	15 070
34	10 850		

Příloha č. 4

k Vnitřnímu mzdovému předpisu Univerzity Pardubice

PŘÍPLATEK ZA VEDENÍ A VÝKON FUNKCE

Měsíční příplatek za vedení nebo za výkon funkce přísluší:

- a) ve výši od 2.000,- do 8.000,- Kč zaměstnancům, kteří vykonávají funkci proděkana nebo zástupce ředitele vysokoškolského ústavu,
- b) ve výši od 2.000,- do 7.000,- Kč zaměstnancům, kteří vykonávají funkci tajemníka fakulty, tajemníka vysokoškolského ústavu, kancléře, ředitele Informačního centra nebo ředitele Správy kolejí a menzy,
- c) ve výši od 1.500,- do 6.000,- Kč vedoucím zaměstnancům, kteří řídí více organizačních útvarů a jsou přímo podřízeni vedoucím zaměstnancům uvedeným v písmenech a) a b) a v čl. 3 odst. 2 vnitřního mzdového předpisu,
- d) ve výši od 1.000,- do 5.000,- Kč vedoucím zaměstnancům, kteří jsou přímo podřízeni vedoucím zaměstnancům uvedeným v písmenech a) a b) a v čl. 3 odst. 2 vnitřního mzdového předpisu,
- e) ve výši od 500,- do 2.000,- Kč ostatním vedoucím zaměstnancům podle čl. 3 odst. 1 vnitřního mzdového předpisu.

11 [1] Např. zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje), ve znění pozdějších předpisů.

12 [2] § 33 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

13 [3] § 75 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

14 [4] § 76 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

15[5] § 110 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

16[6] § 79 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

17[7] Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

18[8] § 111 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

19[9] § 351 až 362 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

20[10] § 145 až 150 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Příloha č. 5: Mzdový řád PROKO INVEST

PROKOP®

PROKOP INVEST, a.s.
Dělnická 35, 533 01 Pardubice
IČO: 26 51 00 22

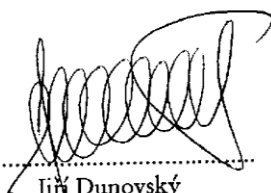
Výtisk číslo : ___
Počet listů : 3
Počet příloh : 1
Vydání: 2

Mzdový řád

Ing. Petr Hron
výkonný ředitel



Schvaluji:


Jiří Dunovský
předseda představenstva

Pardubice, červen 2006

Mzdový řád

1. MZDA.

Za práci vykonanou v pracovním poměru přísluší zaměstnanci mzda.

Mzdou se rozumí souhrn:

- základní mzdy
- prémie, která není nároková
- mimořádné (cílové) odměny
- příplatků a ostatních mzdových složek

2. ZÁKLADNÍ MZDA.

Základní mzda je sjednána se zaměstnancem v platovém výměru, který je součástí pracovní smlouvy. Výše základní mzdy promítá do ocenění práce hodnocení pracovní funkce vykonávané zaměstnancem bez ohledu na individuální výsledek práce a je stanovena v rozmezí tarifu příslušného k pracovnímu místu zastávanému zaměstnancem, případně smluvně.

Pracovní místa jsou rozdělena podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací, které jsou na nich vykonávány.

3. PRÉMIE

V závislosti na dosažených výsledcích práce může být zaměstnancům měsíčně a ročně vyplacena prémie.

Procentuální poměr mzdových prostředků na měsíční prémie ku sumě základních mezd vyplácených v měsíci pro celou společnost v závislosti na plnění ekonomických ukazatelů navrhuje výkonný ředitel.

Rozdělení (tj. procento prémie ku základním mzdám) prémie mezi výrobní úsek, obchodní úsek, ekonomický úsek, technický úsek (projekce, konstrukce, technologie), úsek SMÚ, úsek MJ a zaměstnance v přímé podřízenosti výkonného ředitele stanoví výkonný ředitel v závislosti na plnění předem stanovených „úsekových“ ukazatelů.

Rozdělení „úsekové“ prémie na jednotlivé zaměstnance úseku (oddělení) navrhuje podle „individuálních“ (tj. pro jednotlivce) předem stanovených ukazatelů příslušný vedoucí pracovník, schvaluje výkonný ředitel.

Podmínky pro poskytnutí a rozdělení roční prémie jsou obdobné jako u měsíční prémie.

Prémiové ukazatele jsou v příloze č. 1.

4. MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY

K zajištění splnění důležitých úkolů a termínů může výkonný ředitel vypsát na konkrétní práci mimořádnou odměnu splatnou po splnění úkolu.

5. PŘÍPLATKY

Za práci přesčas, v noci, ve dni nepřetržitého odpočinku, ve svátek přísluší zaměstnanci následující příplatky:

	V rámci zákonné pracovní doby	Přesčas	Přesčas v noci
Pondělí – sobota	0 %	25 %	50 %
Neděle	50 %	50 %	50 %
Svátek	100 %	100 %	100 %
Svátek při vyžádání náhradního volna	0 %	0 %	50 %

Vedle toho zaměstnancům, kteří pracují v noci (mezi 22.00 a 6.00 hodinou) poskytuje a.s. příplatek ve výši 6,00 Kč/hodinu, pokud tato práce trvá alespoň 2 hodiny.

Dále pak:

- za práci ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách tj. za svářečské a lakýrnické práce přísluší zaměstnanci příplatek 6,00 Kč/hodinu
- za práci ve dvousměnném provozu přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 3,00 Kč/hodinu, pokud je tato práce vykonávána v době mezi 14.00 a 22.00 hodinou

6. VÝPLATA MZDY

Výplata mzdy se provádí převodem na účet zaměstnance u peněžního ústavu v ČR, ve výjimečných případech formou hotovostní nebo šekem v pokladně společnosti.

Výplatním termínem mzdy je 25. kalendářní den každého následujícího měsíce.

Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci na mzdu nárok.

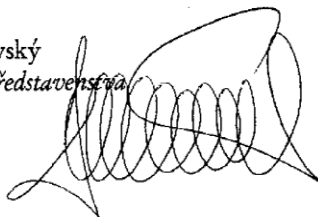
Tento Mzdový řád byl schválen usnesením představenstva ze dne
a nabývá účinnosti dnem 1.7.2006

PROKOP INVEST, a.s.

Ing. Petr Hron
výkonný ředitel



Jiří Dunovský
předseda představenstva



Strana 3

PRÉMIOVÉ UKAZATELE

Příloha č. 1 k Mzdovému řádu

oblast platnosti	období	ukazatel	limit	stanovení prémie (PR)	hodnotí	schvaluje
celopodnikově	měsíc	přidaná hodnota (PH)	20%ZM	PR<0,6xPH-ZM	VŘ	představenstvo
obchodní úsek	měsíc	1. naplnění výrobních kapacit na příšt. měsíc 2. dosažení plánovaného inkasa v hodnoceném měsíci 3. rozpracovanost obchodních případů 4. zisk z obchodních případů	5%ZMOU 5%ZMOU 5%ZMOU 5%ZMOU	přímno úměrně % plnění ukaz. přímno úměrně % plnění ukaz. přímno úměrně % plnění ukaz. přímno úměrně % plnění ukaz.	Vř-Ř ved. EÚ VŘ VŘ	VŘ VŘ VŘ VŘ
úsek realizace zakázek	měsíc	1. realizace zakázek v termínu 2. zisk z realizovaných zakázek	10%ZMOU 10%ZMOU	přímno úměrně % plnění ukaz. přímno úměrně % plnění ukaz.	VŘ VŘ	VŘ VŘ
výrobní úsek	měsíc	splnění výrobního plánu v požadovaných termínech	20%ZMVÚ	přímno úměrně % plnění ukaz.	VŘ	VŘ
zákobování	měsíc	zajištění materiálu a subdodávek na výrobní příkazy z výrobního plánu měsíce	20%ZMZ	úměrně k plnění ukazatele	Vř-Ř	VŘ
techn. úsek (proj., konstr., technologie)	měsíc	vydání výkresové, výrobní, vývojové a náhradkové dokumentace a zadání kusovníků v požadovaných termínech	20%ZMTÚ	úměrně k plnění ukazatelů	VŘ	VŘ
zaměstnanci nezahrnutí v předchozích skupinách	měsíc	splnění operačních úkolů	20%ZMA	úměrně k plnění úkolů	VŘ	VŘ
individuální prémie	měsíc	splnění operačních úkolů zadanych přímým nadřízeným, dosažený nadvýkon	70%ZMJ	úměrně k plnění úkolů	přímý nadřízený	VŘ
celopodnikově (postup rozdělení na jednotlivce obdobně jako u měsíčních prémie)	rok	přidaná hodnota (RPH) od počátku roku	5%RZM	PR<0,6xRPH+RZM-RPR	VŘ	představenstvo

Pozn.:
 ZM součet základních mezd vyplácených v měsíci všem zaměstnancům
 ZMOU součet základních mezd vyplácených v měsíci zaměstnancům v obchodním úseku
 ZMVÚ součet základních mezd vyplácených v měsíci zaměstnancům ve výrobním úseku

ZMZ součet základních mezd vyplacených v měsíci zaměstnancům v zásobování
ZMTU součet základních mezd vyplacených v měsíci zaměstnancům technického úseku
ZMA součet základních mezd vyplacených v měsíci zaměstnancům nezahrnutým v předchozích skupinách
ZMI základní mzda vyplacená v měsíci konkrétnímu zaměstnanci
RZM součet základních mezd vyplaceným všem zaměstnancům od počátku roku
RPR součet měsíčních příjmů vyplaceným všem zaměstnancům od počátku roku

