

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní

Bakalářská práce

2011

Zdenka PÁNIKOVÁ

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko – správní

Srovnání mzdových systémů v dopravě a v obchodu

Zdenka Pániková

Bakalářská práce

2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdenka PÁNIKOVA**
Osobní číslo: **E07743**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Ekonomika a celní správa**
Název tématu: **Srovnání mzdových systémů v dopravě a v obchodu**
Zadávající 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
Obecně o mzdových systémech
Mzdové systémy v dopravě a obchodě a jejich komparace
Formulace závěrů

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

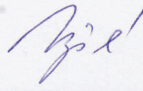
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada, 2007.
- [2] ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha : Grada, 2009.
- [3] BUCHTA, Miroslav. Nauka o podniku pro KS. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007.
- [5] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007.
- [7] MILLKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů, transl. Mojmir Koš 1993, vyd. GRADA 1993
- [8] TOMŠÍ, Ivan. Mzdy a mzdové systémy, 1. vyd. PRAHA : ASPI 2008
- [9] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- [10] Zákon č. 1/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.
Podnikové kolektivní smlouvy a vnitřní mzdové předpisy
Internetové zdroje
Deník Hospodářské noviny
Časopisy:
Moderní obchod; Ekonom; Euro; Týden; Práce a mzda

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

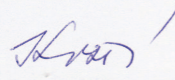
Datum zadání bakalářské práce: **22. června 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 7. července 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem při 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. 121/2009 Sb., autorský zákon, zejména ze 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 20.4.2011

Zdenka Pániková

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce panu doc.Ing. Miroslavu Buchtovi, CSc. za jeho podněty, podporu, připomínky a odborné vedení, také za trpělivost, ochotu a poskytnutí množství cenných rad, které mi velmi pomohly při zpracování této práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá mzdami a mzdovými systémy a jejich aplikací v průmyslovém odvětví dopravy, kde hlavní důraz byl kladen na odvětví železniční dopravy, a v odvětví obchodu ve smyslu maloobchodních organizací, kde pozornost byla zaměřena hlavně na obchodní řetězce. V první části jsou vysvětleny některé základní pojmy, v další části jsou zjišťovány a analyzovány mzdy a mzdové systémy a jejich aplikace ve vybraných podnicích a následně jejich vzájemné srovnání.

KLÍČOVÁ SLOVA

Mzda, mzdový systém, mzdová forma, odměňování, hodnocení práce

TITLE

Comparison of wage payment plans in transport and trade

ANNOTATION

This Bachelor's thesis deals with wages and wage payment plans and their applications in the transport industry, where the main emphasis was placed on the rail industry, and in Czech market where attention was focused mainly on multiple stores. The basic definitions are explained in the first part of the work, the participal part describes and analyses the wafes and wage payment and their applications in real subjects and than their comparison.

KEYWORDS

Wage, wage payment plan, wage form, remuneration, job evaluation

OBSAH:

| | |
|---|----|
| Úvod | 1 |
| 1. OBECNÁ USTANOVENÍ O MZDOVÝCH SYSTÉMECH A PRINCIPECH | |
| ODMĚŇOVÁNÍ | 2 |
| 1.1. Právní úprava odměňování za práci..... | 2 |
| 1.1.1. Ústavní a mezinárodněprávní základy a souvislosti | 2 |
| 1.1.2. Přehled české právní úpravy | 3 |
| 1.1.3. Minimální mzda | 3 |
| 1.1.4. Mzda a příslušenství mzdy, plat | 4 |
| 1.2. Zákon č. 1/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání..... | 5 |
| 1.3. Vnitřní mzdový předpis | 5 |
| 2. MZDOVÝ SYSTÉM | 6 |
| 2.1. Cíle mzdových systémů | 8 |
| 2.2. Funkce mzdy | 8 |
| 2.3. Tarifní mzda | 9 |
| 3. MZDOVÉ FORMY | 11 |
| 3.1. Základní (samostatné) mzdové formy | 12 |
| 3.2. Doplnkové mzdové formy | 13 |
| 4. Hlavní determinanty odměňování | 15 |
| 5. MZDOVÁ POLITIKA V PRAXI | 16 |
| 5.1. Mzdová politika v dopravě | 16 |
| 5.1.1. Železniční doprava | 16 |
| 5.1.2. Silniční doprava | 22 |
| 5.2. Mzdové systémy v obchodě | 25 |
| 5.2.1. Vlastní zjišťování skutečnosti | 25 |
| 5.2.2. Platový průzkum v oblasti obchodu | 26 |
| 6. SROVNÁNÍ MZDOVÝCH SYSTÉMŮ V DOPRAVĚ A V OBCHODU | 31 |
| Závěr | 33 |
| Seznam použité literatury | 35 |
| Seznam grafů, obrázků a tabulek | 38 |
| Seznam příloh | 38 |

Úvod

Mzda je na jedné straně významný motivační faktor a prostředek k uspokojování potřeb zaměstnanců, na druhé straně významnou nákladovou položkou zaměstnavatele. A právě zde dochází k určitému střetu a napětí, neboť jsou to zaměstnanci, kdo má zájem na co nejvyšší a nejvýhodnější odměně za svoji práci, ovšem podnik se na druhou stranu snaží o maximalizaci zisků, což znamená minimalizovat veškeré náklady, včetně právě těch mzdových.

Cílem této práce bude srovnat mzdové systémy v dopravních společnostech zabývajících se přepravou osob a zboží (dále jen „doprava“), a obchodních společností, které zásobují obyvatele nejrůznějšími komoditami. Zahrnuty budou i menší obchodní jednotky (dále jen „obchod“).

Důvodem, proč si autorka toto téma zvolila, jsou zkušenosti, kterých nabyla během doby, kdy měla možnost v těchto dvou typech podniků pracovat jako zaměstnanec. Druhým důvodem je osobní zájem o tuto problematiku.

1. Obecná ustanovení o mzdových systémech a principech odměňování

Odměňování pracovníků patří k nejstarším a nejdůležitějším personálním činnostem, která na sebe přitahuje značnou pozornost jak pracovníků, pro které je způsob odměňování jednak zdrojem obživy a jednak podstatný motivační prvek, tak i zástupců firem a personálních pracovníků, pro které je odměňování pracovníků výrazným mzdovým nákladem. Každý pracovník má za svoji práci nárok na odměnu. Pro odměňování jsou základní pravidla legislativně ukotvena. Avšak žádný systém odměňování není zcela spravedlivý [2].

Pojmem odměňování se zabývá část VI. Zákoníku práce [10]. V této části je právně soustředěna úprava ustanovení o mzdě, platu a ostatních odměnách spolu s ustanoveními vztahujícími se k podmínkám jejich splatnosti včetně prováděných srážek z pracovněprávního vztahu.

1.1 Právní úprava odměňování za práci

1.1.1 Ústavní a mezinárodněprávní základy a souvislosti

Zaměstnanci mají podle článku 28 ústavní **Listiny základních práv a svobod** [15] právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Zákoník práce [10] a další zákonné normy tento ústavní princip naplňují.

Právo na mzdu a závazná pravidla pro obsluhu mzdy upravuje i celá řada mezinárodních norem. Jsou to zejména:

- > všeobecná deklarace lidských práv OSN z roku 1948,
- > mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech,
- > Evropská sociální charta,
- > Dodatkový protokol k Evropské sociální chartě,
- > úmluvy Mezinárodní organizace práce.

1.1.2 Přehled české legislativní úpravy

Současná právní úprava odměňování za práci, ať už jde o mzdy nebo platy, je obsažena v zákoně o mzdě a v zákoně o platu, příp. v dalších právních předpisech, ale především v zákoníku práce [10].

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákoník práce je soubor právních norem upravující právní odvětví pracovního práva, který vymezuje práva a povinnosti ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které vznikají při výkonu závislé práce, stejně tak jako upravuje povinnosti zaměstnavatele k zástupcům zaměstnanců (právní vztahy kolektivní povahy)

Závislá práce je hlediska daní z příjmů taková činnost, která není vykonávána zcela nezávisle, tzn. pod vlastním jménem, na vlastní účet a s vlastní odpovědností, ale podle pokynů toho, kdo odměnu za vykonanou práci vyplácí [19].

1.1.3 Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovně právním vztahu, kdy takto chráněni jsou všichni zaměstnanci. Platí jako jediná státem předepsaná mzdová veličina pro zaměstnance a jejich zaměstnavatele z podnikatelské sféry, u nichž se uplatňuje kolektivní vyjednávání o mzdách. V nepodnikatelském sektoru (státní a veřejná správa a služby) a u zaměstnavatelů podnikatelské sféry, u nichž není uzavřena kolektivní smlouva, nebo nejsou mzdové podmínky v kolektivní smlouvě sjednány, platí vedle minimální mzdy ještě nejnižší úrovně zaručené mzdy.

Při stanovení minimální mzdy a nejnižších úrovní zaručené mzdy se přihlíží nejen k vývoji inflace, ale i ke mzdovému vývoji. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

Výši základní sazby minimální mzdy, dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanovuje aktuálně 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 (v platném znění).

Pro rok 2009 byla stanovena hodinová mzda 48,10 a pro zaměstnance odměňovaného měsíční mzdou je to 8000 Kč a tyto částky nebyly dosud změněny. Nedosáhne-li mzda zaměstnance v kalendářním měsíci výše minimální mzdy, zaměstnavatel mu rozdíl doplatí. Nezahrnuje se však mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, příplatek za práci v noci a částka, která odpovídá zvýšení mzdy za práci ve svátek. Do mzdy se rovněž nezahrnují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost.

1.1.4 Mzda a příslušenství mzdy, plat

Výše mzdy se sjednává v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě, popřípadě může být zaměstnavatelem stanovena vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. U statutárního orgánu, je-li zaměstnancem, sjednává s ním mzdu nebo mu ji určuje ten, kým byl do funkce ustanoven. Sjednání, stanovení nebo určení mzdy musí vždy předcházet výkonu práce.

Pojmem plat se považuje peněžité plnění poskytované za práci zaměstnancům zaměstnavatelů, kteří na odměňování těchto zaměstnanců využívají zcela nebo převážně z veřejných zdrojů. Vzhledem k tomu, že se budeme zabývat odvětvím dopravy u Českých drah a nadnárodních obchodních řetězců, nebude se autorka touto částí Zákoníku práce dále zabývat.

Zákoník práce také upravuje minimální výši příplatků ke mzdě jako kompenzaci práce za obtížných pracovních podmínek:

- > příplatek za práci přesčas – nejméně 25 % průměrného výdělku
- > příplatek za práci ve svátek – nejméně ve výši 100 % průměrného výdělku
- > příplatek za práci v noci – nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku
- > příplatek za práci v sobotu a neděli – nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku

- > příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí – vymezení tohoto prostředí je vymezeno v nařízení vlády č. 527/2006 Sb – nejméně 6 Kč a nejméně 10% z minimální mzdy za hodinu práce v tomto prostředí
- > odměna za pracovní pohotovost – nejméně 10 % průměrného výdělku
- > další příplatky, jako např. za vedení čety, rizikové příplatky a další

1.2 Zákon č. 1/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání [11]

Z pracovněprávního hlediska lze kolektivní smlouvy považovat za hromadné pracovní smlouvy, přestože pouze na delegované působnosti. Jako zástupci zaměstnanců jsou preferovány odborové organizace.

Kolektivní smlouva vyššího stupně se uzavírá pro větší počet zaměstnavatelů na rozdíl od podnikové kolektivní smlouvy, v praxi zejména pro jednotlivá hospodářská odvětví či obory. Uzavírají je organizace zaměstnavatelů s příslušnými vyššími orgány odborových organizací.

Pro platnost kolektivní smlouvy se vyžaduje její uzavření v písemné formě, podpisy oprávněných zástupců příslušných odborových orgánů a zaměstnavatelů, popřípadě zástupců jejich organizací musí být na téže listině

Mezi nejdůležitější obsahové části kolektivních smluv patří jednak pracovněprávní nároky a pracovní podmínky zaměstnanců, a jednak mzdové (platové) podmínky. Zákon o kolektivním vyjednávání však přesně vymezuje podmínky, za kterých je rozšíření závaznosti přípustné, musí se jednat o zaměstnavatele s obdobnou činností nebo s obdobnými ekonomickými a sociálními podmínkami, kteří mají sídlo na území ČR a zároveň pro ně už není závazná jiná kolektivní smlouva vyššího stupně [30]

1.3 Vnitřní mzdový předpis

Pojem vnitřní předpis, resp. vnitřní předpis zaměstnavatele, zavedla do Zákoníku práce [10], provedená zákonem č. 74/1994 Sb. (účinnost od 1. 6. 1994) a jde o součást vnitřní směrnice nazvané Pracovní řád. Je to významný pracovněprávní akt zaměstnavatele, který blíže rozvádí v souladu s právními předpisy, ustanovení Zákoníku práce podle zvláštních podmínek u zaměstnavatele a je závazný jak pro zaměstnavatele, tak pro všechny zaměstnance. Lze jej vydat tehdy, když u zaměstnavatele nepůsobí odborová organizace, popřípadě

se vnitřní mzdový předpis vydává se souhlasem odborových orgán. V tomto případě je pozice odborů velmi důležitá a vnitřní mzdový předpis musí být v tomto případě podepsán vedle ředitele společnosti i osobou zastupující odborovou organizaci.

Ve vnitřním mzdovém předpise by měly být stanoveny následující zásadní body:

- > splatnost mzdy,
- > výplata mzdy,
- > srážky ze mzdy,
- > náhrada mzdy při překážkách v práci,
- > rozsah a specifikace mzdových tarifů.

Vnitřní předpis může obsahovat pracovněprávní úpravu určitých institutů formou vnitřních právních norem normativního charakteru, jejichž obsah není v rozporu s obecně závaznými právními předpisy, čili mohou upravovat vše, co není kogentně upraveno a co není zakázáno. Jestliže se však týká tato vnitřní právní úprava mzdových a ostatních pracovněprávních nároků, může být právní úprava ve vnitřním předpise jen v rámci daném pracovněprávními předpisy. Nelze se od nich odchýlit ani v individuálním právním aktu, kterým je pracovní smlouva. Lze však např. vydat organizační předpis, kterým se stanoví, kdo je oprávněn dát zaměstnanci výpověď či jiným způsobem skončit pracovní poměr atp. [29]

2. Mzdový systém

Mzdový systém je souhrn podmínek, podle nichž zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům mzdu (plat)

Mzdový systém je především:

- > nástrojem rozdělování mzdových prostředků
- > nástrojem stimulace pracovníků
- > mechanismem regulace personálních výdajů
- > prostředkem ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti
- > v kompetenci každého zaměstnavatele včetně toho, že někdy není formálně deklarován
- > nucen být v souladu s právními předpisy (např. Zákoník práce)

Mzdový systém zahrnuje jednak mzdové formy a také tarifní systém.

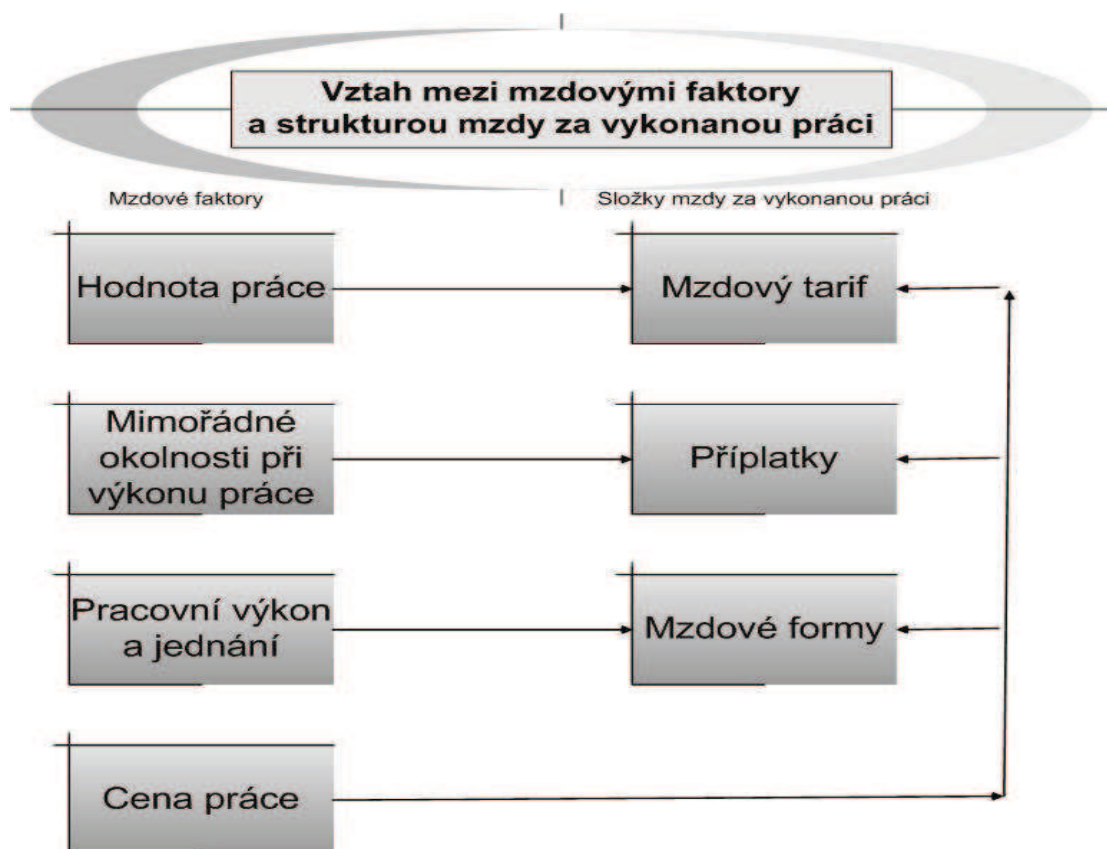
Souvislost mezi složkou mzdy a mzdovotvorným faktorem je jako struktura mzdy uvedena v následující tabulce:

Tabulka č. 1: **Struktura mzdy za vykonanou práci**

| Mzdovotvorný faktor | Složka mzdy |
|-----------------------------|---|
| Hodnota práce | Mzdový tarif (zaručená mzda) |
| Mimořádné pracovní podmínky | Příplatek |
| Pracovní výkon a jednání | Mzdové formy |
| Cena práce | Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy), doplňková mzdová forma |

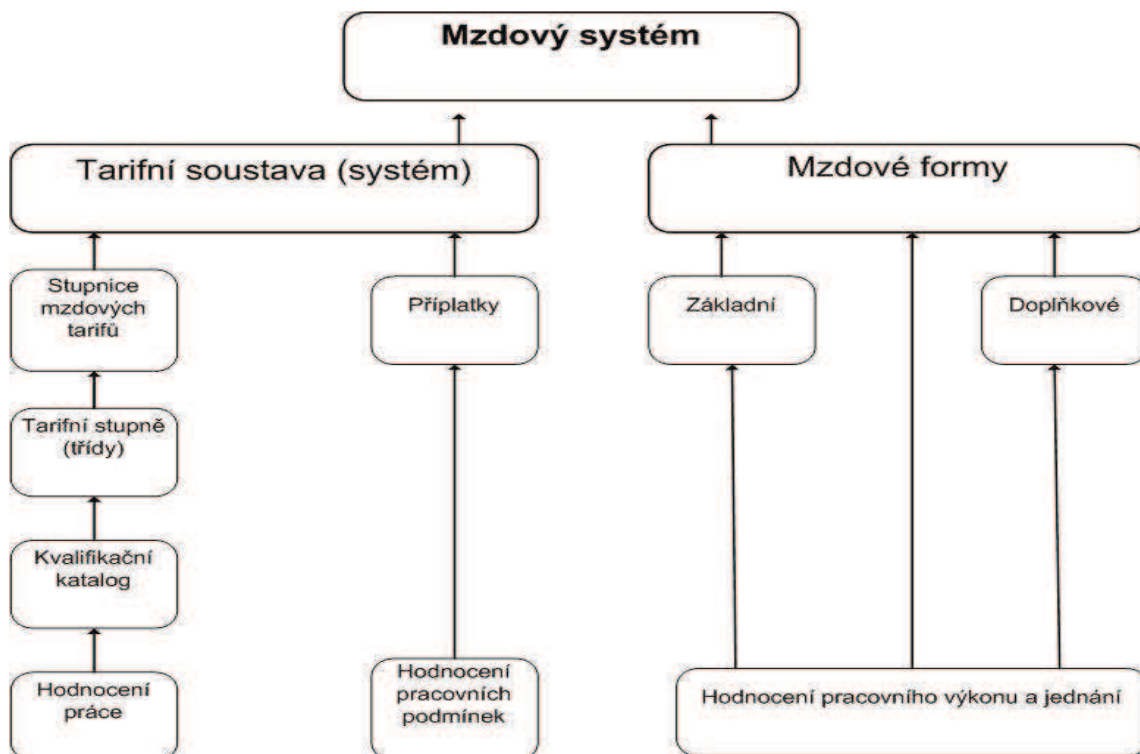
Pramen: [9] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků

Obrázek č. 1 – **Vztah mezi mzdovými faktory a strukturou mzdy za vykonanou práci**



Pramen: [9] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků

Obrázek č. 2 – Mzdový systém založený na hodnocení práce



Pramen: [8] TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*

2.1 Cíle mzdových systémů

Základním cílem mzdových systémů je etika a etické principy [7] Zaměstnanci by měli být odměňováni podle hodnoty, kterou vytvářejí a měli by být dostatečně motivováni. Postupy v odměňování by měly být vhodně propojeny s potřebami pracovníků tak, aby mzdový systém pomáhal získávat a udržovat potřebné a kvalitní pracovníky, kteří vytvářejí kulturu vysokého výkonu [9].

2.2 Funkce mzdy

Funkce mzdy sděluje, za jakým účelem je plnění, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za vykonanou práci:

- **funkce stimulační (motivační)**

mzda je nástrojem zainteresovanosti zaměstnanců na pracovním výkonu a plnění cílů firmy

- **funkce regulační (alokační)**

výše mezd vytváří konkurenci na trhu práce a projevuje se alokováním zájemců o práci ke konkrétním zaměstnavatelům

- **funkce diferenciační**

mzda musí být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovních schopností a způsobilosti zaměstnance a podle jeho výkonnosti a pracovních výsledků

- **funkce alimentární (sociální)**

mzda je základním zdrojem obživy zaměstnanců a jejich rodin, prostřednictvím mzdy je tedy zajišťována jejich životní úroveň

- **funkce kompenzační**

mzda kompenzuje zaměstnanci určité nevýhody při výkonu některých prací, např. práce přesčas, ve svátek atd. Tyto faktory jsou významné pro správné stanovení těch mzdových složek, které ohodnocují příslušné pracovní podmínky [4].

2.3 Tarifní mzda

Tarifní mzda představuje zaručenou část individuální mzdy. Zahrnuje mzdový tarif a příplatky za nestandardní pracovní podmínky.

Tarifní stupnici tvoří stupně oceněné mzdovými tarify, které jsou diferencovány s cílem zohlednit mzdové rozdíly mezi pracovními činnostmi v organizaci.

Tarifní stupnice plní několik funkcí:

- > ukazuje strategii odměňování – demonstruje cíle personální a mzdové strategie,
- > umožňuje se srovnávat vnitřní a vnější mzdové relace
- > mzdově oceňuje standardní výkon zaměstnanců,
- > ukazuje možnosti mzdového postupu,
- > umožňuje kontrolovat vývoj mzdových nákladů,
- > je základnou pro informování zaměstnanců o vývoji mezd a mzdové diferenciaci

Absolutní velikost mzdových tarifů závisí na řadě faktorů. Je výrazně ovlivněna firemní personální strategií, použitelným objemem mzdových prostředků, nabídkou a poptávkou po určitých pracích a legislativou v oblasti mezd i vývojem spotřebitelských cen.

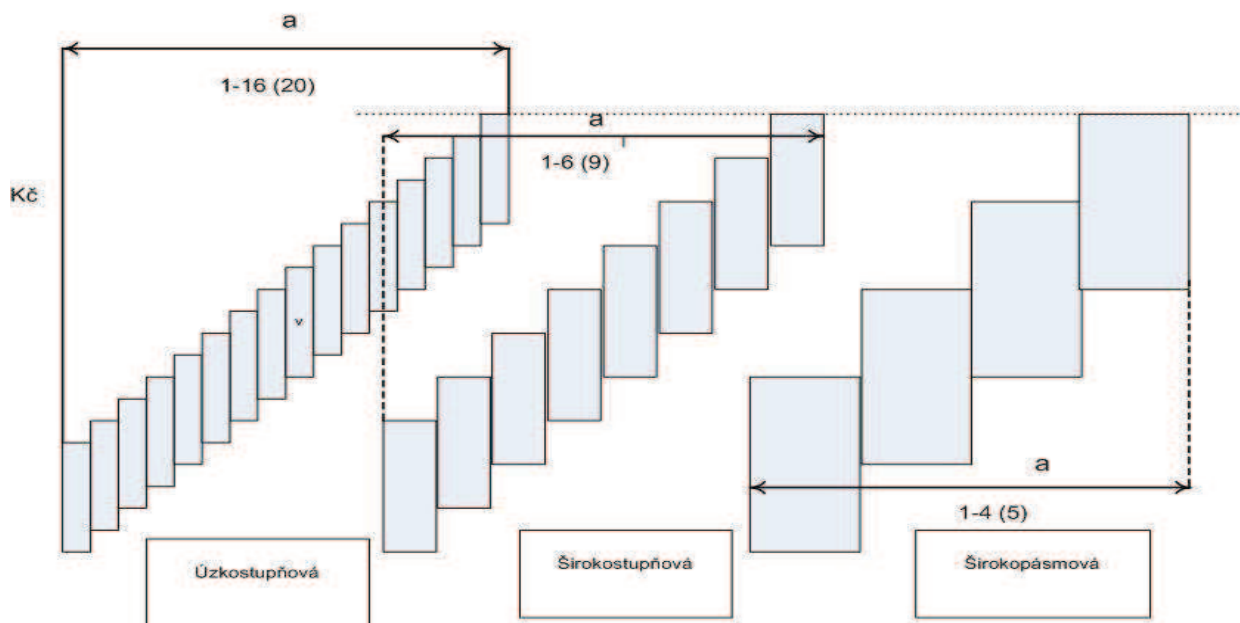
Tarifní stupnice může být buď s pevnými mzdovými tarify, kde jednotlivé tarifní stupně jsou oceněny pevným tarifem a zaměstnanci je dle druhu vykonávané práce přiznán určitý tarifní stupeň, nebo s rozpětím mzdových tarifů, kde jednotlivé tarifní stupně jsou v určitém rozpětí (např. 100-150 Kč/hod.) Šíře tohoto rozpětí představuje prostor pro mzdovou diferenciaci. Rozpětí tarifů mezi jednotlivými stupni se překrývají nebo nepřekrývají.

Může existovat i varianta, že stupňům jsou určeny dolní mzdové tarify, ale nejsou vymezeny horní limity.

Graficky je struktura jednotlivých druhů tarifních stupňů znázorněna na následujícím obrázku:

Obrázek č. 3:

Struktura úzkých stupňů, struktura širokých stupňů a širokopásmová struktura



Pramen: [2] BUCHTA M., SIEGL M., Management

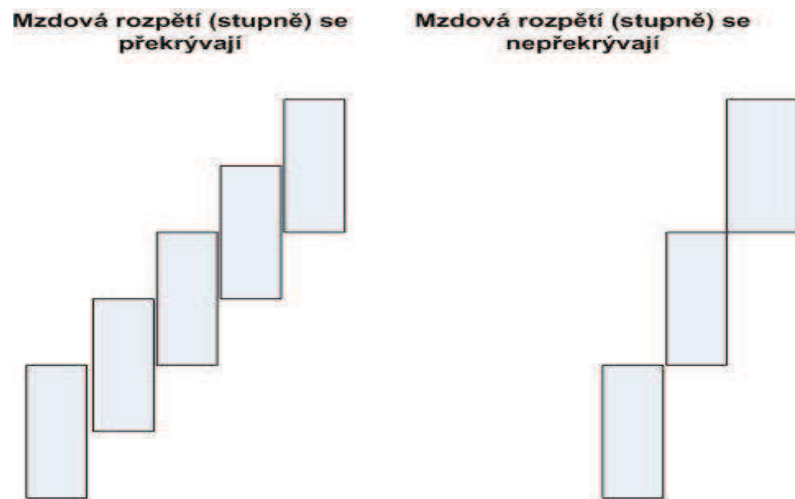
Mzdová rozpětí charakterizují čtyři veličiny. Je to velikost (šíře), střední bod, referenční bod, odstupňovanost a překrývání. Vysvětlení:

- velikost (šíře) – např. rozpětí 20 000 – 30 000 Kč,
- střední bod (25 000 → rozpětí 40% (20% dolů, 20% nahoru, tj. 20 000 je 80%, 30 000 je 120%),
- referenční bod – obvykle střední bod mzdového rozpětí daného mzdového stupně,
- odstupňovanost mezi mzdovými rozpětími je procento, o které je procento, o které je střední bod nějakého rozpětí vyšší než střední bod nejbližšího nižšího rozpětí (obvykle 15-20%),
- překrývání se měří jako podíl určitého stupně, který je překrýván sousedním stupněm
Příklad: nižší stupeň má rozpětí 20 000 – 24 000, vyšší stupeň má rozpětí 22 000 – 26 000.

Míra překrytí je tedy $\frac{24000-22000}{24000-20000} = 0,5 = 50\%$

Překrývání či nepřekrývání jednotlivých rozpětí mzdových tarifních stupňů je graficky znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek č. 4: Možnosti překrývání a nepřekrývání jednotlivých tarifních stupňů



Pramen: [2] BUCHTA M., SIEGL M., Management

3. MZDOVÉ FORMY

Mzdové formy jsou nástrojem k dosažení spravedlivé odměny pracovníků [6]. Jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky.

Zaměstnavatel sleduje používáním mzdových forem několik cílů:

- > jsou přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů,
- > posilují výkonově orientovanou organizační kulturu,
- > podněcují zájem o individuální a kolektivní práci,

- > orientují zaměstnance na priority v jejich práci,
- > působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- > zlepšují postavení organizace na trhu práce,
- > umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích organizace

Zaměstnavatelé mají možnost volit z několika druhů mzdových forem, a to:

- základní (samostatné)
 - > časová mzda,
 - > úkolová mzda,
 - > podílová a provizní,
 - > mimotarifní,
 - > smíšená,
 - > smluvní,
- doplňkové (nesamostatné)
 - > osobní ohodnocení,
 - > prémie,
 - > odměny,
 - > osobní ohodnocení,
 - > podíly na hospodářských výsledcích,
 - > zaměstnanecké výhody,

3.1 Základní (samostatné) mzdové formy

Pro vytvoření mzdového systému je důležité, aby zaměstnanci znali způsoby, jakými jsou za svoji práci odměňováni. Zákon nikterak neomezuje stanovení ani výpočet mzdových forem.

Specifikace základních mzdových forem:

Časová mzda se používá především tam, kde nelze objektivně měřit výsledky práce nebo kde je velká různorodost střídání pracovních činností a tam, kde jde o tvůrčí činnost.

Může být:

- > čistá (prostá), kdy za určitou jednotku času (hodina, měsíc, rok) je vyplácen mzdový tarif, a která se zásadně vztahuje na skutečně odpracovanou dobu a nezávisí na výkonu,
- > s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování, kdy se na základě posouzení pracovních kvalit bezprostředně nadřizným podle znaků, pracovních úkolů nebo stupně dosažení předběžně vytyčených cílů) nebo sumárně (souhrnným posouzením zvolených skutečností) stanoví příplatek.

Nevýhodou prosté časové mzdy je, že výdělek nezávisí na výkonu, výhodou je snadný výpočet.

Úkolová mzda je forma mzdy, při níž výdělek závisí na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. Používá se při odměňování pracovních úkolů, u nichž převažuje zájem na množství odvedené práce, její zavedení však vyžaduje:

- > stanovit předem hospodárně technologický postup, pracovní postup a normy spotřeby práce,
- > zajistit technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů - tj. suroviny, materiál, polotovary, nástroje a výrobní dokumentaci v požadovaném množství, kvalitě a termínu,
- > spolehlivou evidenci a kontrolu množství a kvality práce,
- > možnost ovlivnění plnění výkonových norem pracovním úsilím,
- > nesnižování bezpečnosti práce a neohrožování zdraví pracovníků při zvýšeném pracovním výkonu.

Podílová mzda se tvoří jako procentuální podíl z peněžně vyjádřené výpočetní základny. Používá se v situacích, kdy není možná přesná evidence pracovní doby a není stanoven podrobněji pracovní postup, kdy zaměstnanec si organizuje práci samostatně.

Provizní mzda se stanoví jako procentuální podíl z realizovaných obchodů.

Mimotarifní složky mzdy jsou částky, které jsou vyplácené ze stanoveného objemu prostředků na mzdy nad rámec platových tarifů.

Smíšená (kombinovaná) mzda je kombinací časové a úkolové mzdy nebo časové a podílové mzdy.

Smluvní mzda je jednosložková mzda, do níž zaměstnavatel zahrne v paušálních měsíčních částkách všechny sjednané složky mzdy, které chce zaměstnanci poskytnout. Může se uplatnit jen u zaměstnavatelů podnikatelského charakteru. Aplikuje se v případech, kde je zaměstnance obtížné hodnotit podle předem daných kritérií [5],[2].

3.2 Doplnkové mzdové formy

Doplnkové formy jsou často využívány jako nástroj zvyšující nedostatečnou vlastnost základních mzdových forem. Obvykle jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon jednorázové nebo pravidelné.

Osobní ohodnocení je poskytováno se záměrem motivovat zaměstnance k žádanému pracovnímu výkonu. Lze ho používat tam, kde se uplatňují pevné mzdové tarify. Je založeno na periodickém hodnocení jednotlivých zaměstnanců buď podle pracovní výkonnosti a výsledků nebo podle jiných kritérií. Jeho výši stanoví přímý nadřízený

Prémie doplňují časovou nebo úkolovou mzdu a mohou být buď jednorázové nebo pravidelné. Jsou nejčastěji se vyskytující doplnkovou mzdovou formou. Stimulační účinnost prémie pozitivně ovlivňuje tehdy, pokud jsou předem stanoveny a vyhlášeny zásady prémie. Představují formu mzdy, která umožňuje stimulovat zaměstnance k dosažení potřebných pracovních výsledků. Prémie se kombinují s různými základními formami mezd a mohou být periodicky se opakující nebo jednorázové. Existuje několik druhů prémie, nejznámější jsou výkonové prémie a termínové a cílové prémie. Výhodou prémie je, že stimulují pracovníky k lepšímu výkonu tím, že nikdo nechce ani sobě, ani spolupracovníkům nárok na jejich výplatu pokazit ani omezit.

Odměny mohou být jednorázové a mimořádné. Pro jejich získání nejsou na rozdíl od prémie stanovena žádná pravidla. Poskytují se většinou na základě zhodnocení nadřízeného pracovníka a tudíž na ně není právní nárok. Zaměstnavatel ale nemůže odměnou ocenit plnění běžných pracovních úkolů, které jsou vykonávány za běžných pracovních podmínek. Cílem odměn je ocenit mimořádné pracovní úsilí nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance, aby se posilovala jejich stabilizace.

Podíly na hospodářských výsledcích je forma mzdy, kterou může zaměstnavatel zaměstnancům poskytnout za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Je tím sledováno

jednak zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizace zaměstnanců a také oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci a obvykle nejsou závislé na pracovním výkonu. Faktory, k nimž se při poskytování přihlíží, jsou např. doba zaměstnání v organizaci, zásluhy na prestiži podniku apod.. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmů ze závislé činnosti a představují dodatečné zvýhodnění zaměstnance. Jejich způsob poskytování může být plošný nebo individuální. V naší republice převládá jejich plošné přiznávání.

Do roku 2006 jejich výši vymezovala příslušná ustanovení zákona o daních z příjmů, v současné době však tyto ustanovení byla změněna a poskytují jistou benevolenci a prostor pro ustanovení v kolektivních smlouvách a vnitřních mzdových předpisech zaměstnavatele [5], [2].

4. Hlavní determinanty odměňování

Determinanty v odměňování jsou tvořeny mzdovými faktory, a to zejména

- > relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro organizace,
- > relativní hodnota (vzácnost) pracovníka,
- > situace na trhu práce,
- > úroveň odměňování v zemi,
- > objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit,
- > životní náklady v regionu a zemi,
- > životní způsob lidí v regionu a zemi,
- > používaná technika a technologie v organizaci – její změny ovlivňují změny v systému a jeho struktury,
- > produktivita práce v organizaci,
- > síla odborů v kolektivním vyjednávání,
- > existující právní normy týkající se odměňování [6].

5. Mzdová politika v praxi

5.1. Mzdová politika v dopravě

Pro fyzické přemístění zboží, které je obvykle nutné k realizaci každé obchodní operace, se používají prostředky hmotné i nehmotné povahy, souhrnně označované jako doprava nebo logistika. Hmotné prostředky zahrnují pohyb hotových výrobků, obalů a odpadů, nehmotné pak soubor logistických činností a služeb včetně pohybu informací [28].

5.1.1. Železniční doprava

Železniční přeprava je v České republice silně ovlivněna skutečností, že jejím provozovatelem jsou téměř výlučně státní podniky nebo podniky se silnou státní účastí. Ceny železničního přepravného mají jisté rysy monopolních cen a nezřídka podléhají cenové regulaci státu [28].

Monopolům v železniční dopravě vévodí v našem státě společnost holdingového typu, kde jsou společnosti seskupeny do mateřské a dceřiných společností a všechny tyto společnosti mají téměř stejný typ kolektivních smluv.

České dráhy a.s.

České dráhy jako akciová společnost, jejímž jediným akcionářem je stát Česká republika, je prakticky stát ve státě. Tato společnost byla založena na návrh Ministerstva dopravy a spojů ČR bez veřejné nabídky akcií ke dni 1.1.2003. Generálním ředitelem ČD je od 1.2.2008 Petr Žaluda. Ten v dubnu 2009 zveřejnil výši svého měsíčního platu ve výši 500 tisíc Kč a plat svých náměstků ve výši 400 tisíc Kč měsíčně [31].

Nicméně po příchodu Petra Žaludy k Českým drahám bylo ukončeno využívání vlastního podnikového účetního systému a mzdy a odměny si České dráhy nechávají zpracovávat a zasílat prostřednictvím liberecké firmy Kodap mzdy s.r.o. Management je zajištěn „zlatými padáky“ ve výši až 24 násobku průměru hrubé mzdy za období působení ve funkci. [32]

Klíčovými provozními profesemi pro České dráhy zůstávají nadále následující povolání: strojvedoucí, výpravčí, vlakvedoucí a průvodčí osobní dopravy, posunovač, signalista a osobní pokladní. Průměrný věk zaměstnanců ČD činí 44,94 roku, pohybuje se tedy okolo průměrného aktivního věku.

Vedení skupiny má možnost požívat naturální mzdy ve formě užití automobilů ve vlastnictví skupiny k soukromým účelům.

Další nespornou zaměstnaneckou výhodou je Průkaz na bezplatnou jízdu pro zaměstnance, včetně důchodců a rodinných příslušníků. [39] Tyto jízdní výhody byly velmi diskutovanou záležitostí v novelizacích legislativy, přesto drážní odbory dokázaly tuto výhodu obhájit a dne 2.2.2010 na jednání tripartity podpořili zástupci zaměstnavatelských subjektů i vlády ČR požadavek odborů na vyjmutí navrhovaného bodu o zdaňování těchto diskutabilních benefitů ze Zákona o DPH, prostřednictvím novelizace zákona.

Nestandardní zaměstnaneckou výhodou Českých drah vyplývající z kolektivní smlouvy jsou také „Kondiční pobyty“, kde je poskytnut zaměstnanci 12 denní pobyt v rehabilitačním zařízení plus jeden den na cestu, přičemž zaměstnanec si hradí zvýhodněné ubytování a stravování, a na celých těchto 13 dní dostane od zaměstnavatele pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.

ČD Cargo

Společnost ČD Cargo a.s. byla založena k 1.12.2007 bez veřejné nabídky akcií, jeho jediným akcionářem je společnost České dráhy a.s. [1] V holdingu zastává funkci především železničního nákladního dopravce.

Členům statutárního, dozorčího a iniciativního orgánu nebyla poskytnuta možnost zlevněného jízdného. Vedení společnosti má možnost požívat naturální mzdy ve formě užití automobilů společnosti k soukromým účelům.

Správa železniční dopravní cesty, státní organizace

Správa železniční dopravní cesty, státní organizace byla založena k 1.1.2003. Tato společnost dne 1.8.2008 převzala od ČD a.s. funkci provozování dráhy celostátní i drah regionálních a plní funkci vlastníka a provozovatele dráhy a zajišťuje provozování železniční dopravní cesty a financí její činnosti je závislá na dotacích státu [41] .

Ve výroční zprávě za rok 2010 je uvedeno, že během účetního období 2009 společnost pokračovala v optimalizaci počtu zaměstnanců, který vyústil ve snížení mzdových nákladů na zaměstnance. Přesto jednoduchým výpočtem z údajů vyplývá, že náklady na zaměstnance v mezidobí roku 2008-2009 dokonce v průměru o 6 % stouply.

Kolektivní smlouvy na železnici

České dráhy mají jednoznačně stanovené mzdové a odměňovací principy, za práva zaměstnanců bojuje silná odborová organizace s názvem Odborové sdružení železničářů (dále jen OSŽ), v jejímž čele stojí od letošního roku Bc. Jaroslav Pejša.

Podniková kolektivní smlouva Českých drah a.s. č. j. 58 242/2010 – O09 na rok 2011 je rozsáhlý podrobný dokument čítající 112 stran, kterou sjednalo s vedením společnosti devět odborových sdružení. Tento dokument řeší zaměstnanost, principy odměňování, BOZP, zaměstnanecké výhody a nejrůznější benefity, řád pro odměňování, pracovní dobu a poskytování dovolené, odměny, příplatky, tak i stanovení průměrného výdělku. Pro zaměstnance společnosti ČD a.s. je tím vytvořeno pevné sociální zázemí [34].

Kolektivní smlouva ČD Cargo je dokument Orz22-A-2011 o rozsahu 100 stran a velmi podobného obsahu, jako je Podniková kolektivní smlouva Českých drah, pouze s tím rozdílem, že je odlišně strukturovaný obsah a forma. Dokonce se jedná o dohodu stejných devět odborových organizací s vedením společnosti ČD Cargo.

Kolektivní smlouva ČD na rok 2011 byla podepsána dne 21.1.2011 po dramatickém kolektivním vyjednávání. Poslední, kdo nechtěl tuto kolektivní smlouvu podepsat, bylo SOSaD – Svaz odborářů služeb a dopravy. Svaz trval dlouho na svých požadavcích, hlavním z nich bylo ustanovení o dorovnání platů zaměstnanců o předpokládanou inflaci, způsob výpočtu náhrad za uvolněné funkcionáře atd.

Od počátku ledna 2011 byla její platnost bojkotována SOSaD a do doby její platnosti ji nahrazovalo opatření zaměstnavatele, které bylo pro zaměstnance ČD mnohem nevýhodnější než předjednaná kolektivní smlouva. Znamenala například snížení délky dovolené z šesti týdnů na čtyři a zároveň prodloužení týdenní pracovní doby většiny profesí z 38 hodin na 40. Zaměstnanci zároveň neměli možnost využívat ozdravné pobyty a další výhody.

Porovnáme-li kolektivní smlouvu společnosti ČD Cargo Orz18-A-2010 na rok 2010 a kolektivní smlouvu ORz22-A-2011 na rok 2011, zjistíme, že struktura tohoto dokumentu je diametrálně odlišná. Např. Základní pojmy, které jsou v dokumentu Orz18-A-2010 uvedeny v úvodních informacích, jsou v dokumentu Orz22-A-2011 uvedeny v příloze č. 1.

Co se týče odměňování, kolektivní smlouva na rok 2010 ve svém ustanovení zajišťovala zachování průměrné měsíční nominální mzdy roku 2009, což nová kolektivní smlouva už nezmiňuje.

Kolektivní smlouva státní organizace Správa železniční dopravní cesty, které je také členem drážního holdingu, sepsaná mezi ještě tehdejším generálním ředitelem Ing. Janem Komárkem a třemi odborovými organizacemi je dokument č.j. 41 993/2008-ZAM s platností od roku 2009 do roku 2013. Její rozsah je 57 stran. Vzhledem k tomu, že se jedná o státní organizaci, řeší odměňování zaměstnanců státní organizace. Kromě běžných zaměstnaneckých výhod má tato smlouva jako přílohu Memorandum o zachování sociálního smíru a poskytnutí záruk při realizaci projektu zadávání údržby a oprav železniční infrastruktury o poskytnutí záruk zaměstnancům, kteří byli převedeni od jiné železniční organizace v rámci restrukturalizace, o zachování všech výhod, které jim plynuly z kolektivního vyjednávání u předchozího zaměstnavatele [35].

Všechny tři výše uvedené kolektivní smlouvy ve svém ustanovení obsahují mimo jiné i Řád pro odměňování zaměstnanců ČD. Tento řád se pro Tarifní zařazení a odměňování při výkonu různě tarifně zařazené práce v rámci povolání ve svém úvodu odkazuje na Katalog povolání jako zvláštní předpis. Pro ČD Cargo jde o směrnici, která má č.j. PERs40-A-2010, platí od 1.10.2010 do odvolání a nahrazuje do té doby platný Katalog prací ČD, který platil společně pro ČD i ČD Cargo. Tento dokument nově zredukoval počet povolání s ohledem na potřeby zaměstnavatele, dále došlo ke změnám charakteristik povolání, charakteristik prací a nově byl použit institut „Doplňující charakteristiky povolání“, který podrobněji rozvádí možnosti využití zaměstnanců v jednotlivých povoláních na určených pracovištích a zároveň umožňuje využít i osobní ohodnocení při uplatňování těchto doplňujících charakteristik.

Odměňování na železnici

Všechny výše uvedené železniční společnosti mají v systému odměňování společné jmenovatele, a to jednotné zařazení do tarifních tříd, příplatky ke mzdě i další zaměstnanecké výhody, jako například benefity nepeněžní povahy:

Příplatky ke mzdě:

- > příplatek za praxi (40-2650 Kč/měsíc) - specifikum kmenové společnosti ČD – poskytuje se zaměstnancům se započtenou praxí v závislosti na délce započtené

- praxe, při zvyšování či snižování tarifního stupně náleží nová sazba příplatku za praxi,
- > příplatek za zaškolování přijatých zaměstnanců (6 %, 12 % nebo 20 % mzdového tarifu),
 - > příplatek za práci přesčas (§114 ZP min.25% průměrného výdělku, dle kolektivní smlouvy 25 % nebo 33 % v sobotu nebo v neděli nebo 50 % pro zaměstnance třísměnných provozů),
 - > náhrada mzdy za svátek (§115 ZP 100 % průměrného výdělku, stejně jako dle kolektivní smlouvy),
 - > příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§117 ZP min. 10 %, dle kolektivní smlouvy 10 Kč, resp. 80 Kč/hodinu práce v tomto prostředí při použití respiračních přístrojů),
 - > příplatek za práci v noci (§ 116 ZP min. 10 %, dle této KS 11 % průměrného výdělku, nejméně však 13 Kč/hodinu práce v noci),
 - > příplatek za práci o sobotách a nedělích (§ 118 ZP min. 10 %, dle této KS 11 % průměrného výdělku, nejméně však 15 Kč/h),
 - > příplatek za práci v dělené směně (50 % průměrného výdělku, nejméně však 42 Kč/hod. rozdělení),
 - > příplatek za režim práce (7-12 Kč/hodinu),
 - > osobní ohodnocení (7-20 % tarifní mzdy) – na základě zhodnocení praxe, kvalifikace, osobního přístupu, předpokladů a výkonnosti stanoví nadřazený pracovník ukazatel „Komplexní plnění pracovních úkolů“,
 - > výkonová odměna (max. 5-9 % objemu mzdových prostředků),
 - > mimořádné odměny (až 14 000 Kč při životním jubileu anebo odchodu do starobního důchodu – dle rozhodnutí GŘ ČD),
 - > příspěvek na udržení zdravotní a odborné způsobilosti (1000-6000 Kč dle povahy povolání),
 - > náhrada mzdy při prostojích (90 % průměrného výdělku),
 - > náhrada mzdy za přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy (60-100 % průměrného výdělku),
 - > náhrada mzdy při nařízených lékařských prohlídkách (100 % průměrného výdělku)
 - > náhrada mzdy za školení, přezkušování, studium při zaměstnání a rekvalifikaci (70-100 % tarifní mzdy),

- > odměna za pracovní pohotovost (10 % průměrného výdělku, nejméně však 20 Kč za hodinu pohotovosti),
- > odměna za zabránění úniku tržeb a kontrolu elektronicky nesených dat o jízdách (5-20 % za vybranou částku),
- > odměna za zastupování (dle výše zatřídění zastupované práce),
- > příplatek za zaškolování (6 nebo 12 % mzdového tarifu).

Široké spektrum výše uvedených základních i doplňkových mzdových forem zajišťuje zaměstnancům na železnici dostatečné sociální jistoty a dosažení nadprůměrné výše mezd.

Další benefity nepeněžní povahy

Kromě peněžních odměn a příplatků kolektivní smlouva zajišťuje ještě další benefity, které mají nepeněžní povahu, ale jsou taktéž dostatečně atraktivní pro zaměstnance. Jsou to například:

- > příplatek na stravování, případně stravné dle §151-155 ZP v nejvyšších povolených sazbách,
- > základní délka dovolené na zotavenou ve výši 6 kalendářních týdnů,
- > poskytování kondičních pobytů s náhradou mzdy ve výši 6-13 dnů,
- > poskytování pracovního stejnokroje,
- > příspěvek zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění,
- > úschova kol a motocyklů při dojíždění do zaměstnání,
- > bezplatná parkovací místa pro automobily při dojíždění do zaměstnání,
- > volná celoroční jízdenka pro zaměstnance, důchodce i rodinné příslušníky,
- > jízdní výhody FIP pro cesty do zahraničí, což umožňuje cestovat bezplatně nejen po českých, ale i po zahraničních železnicích, které jsou členy mezinárodního sdružení FIP (mezinárodní výměnný program železnic pro výhody svých zaměstnanců),
- > pro členy odborů možnost strávení dovolené se svými rodinami v rekreačním zařízení ve vlastnictví odborů,
- > vánoční kolekce pro děti a řada dalších výhod čerpání ze sociálního fondu, který tvoří zaměstnavatel ve výši 2 % ročního objemu nákladů zúčtovaného na mzdy.

Tyto benefity nepeněžní povahy taktéž zjednodušují život zaměstnancům firmy, která tyto výhody poskytuje a umožňuje bezplatně využívat požitky, za které by za normálních okolností museli zaplatit nemalé peněžní obnosy.

Tabulka č. 2: Zařazení do tarifních tříd společnosti ČD Cargo

| Tarifní | | Měsíční | | Hodinový mzdový tarif pro pracovní dobu | |
|---------|--------|---------|-----------|---|---------|
| stupeň | tarif | 40 hod. | 38,5 hod. | 37,5 hod. | 36 hod. |
| 1 | 9 600 | 55,50 | 57,50 | 59,30 | 61,50 |
| 2 | 11 030 | 63,80 | 66,00 | 68,10 | 70,70 |
| 3 | 12 400 | 71,70 | 74,30 | 76,50 | 79,50 |
| 4 | 13 800 | 79,80 | 82,60 | 85,20 | 88,50 |
| 5 | 15 120 | 87,40 | 90,50 | 93,30 | 96,90 |
| 6 | 16 550 | 95,70 | 99,10 | 102,20 | 106,10 |
| 7 | 17 920 | 103,60 | 107,30 | 110,60 | 114,90 |
| 8 | 19 210 | 111,00 | 115,00 | 118,60 | 123,10 |
| 9 | 20 590 | 119,00 | 123,30 | 127,10 | 132,00 |
| 10 | 22 020 | 127,30 | 131,90 | 135,90 | 141,20 |
| 11 | 23 290 | 134,60 | 139,50 | 143,80 | 149,30 |
| 12 | 24 730 | 142,90 | 148,10 | 152,70 | 158,50 |
| 13 | 25 980 | 150,20 | 155,60 | 160,40 | 166,50 |
| 14 | 27 700 | 160,10 | 165,90 | 171,00 | 177,60 |
| 15 | 31 010 | 179,20 | 185,70 | 191,40 | 198,80 |
| 16 | 34 210 | 197,70 | 204,90 | 211,20 | 219,30 |

Zařazení do tarifních tříd je striktně stanoveno dle Katalogu prací č.j. 4789/2009 – O9, které je plně v souladu s přílohou k nařízení vlády č. 567/2006 Sb. - Skupiny prací pro účely stanovení nejnižší úrovně zaručené mzdy. Použití pracovní činnosti a jednotlivých tarifních stupňů v jeho rámci může být na jednotlivém pracovním místě upraveno i dalšími normami.

4.1.2. Silniční doprava

Silniční přepravu je možné v současnosti pokládat za nejrychleji se rozvíjející, ale také nejproblematictější typ přepravy. Díky své rychlosti, vysoké mobilitě a dostupnosti úspěšně konkuruje zejména dopravě železniční, v některých případech i letecké. Hlavními faktory, které vývoj silniční přepravy nepříznivě ovlivňují, jsou ekologická závadnost a narušování životního prostředí, nízká průchodnost hlavní silniční a dálniční sítě a s ní spojená vysoká nehodovost a silné konkurenční prostředí mezi dopravci. [28]

STUDENT AGENCY, s.r.o.

Tento v současné době nejsilnější autobusový dopravce prožívá už několik let velmi expanzivní charakter.

Společnost byla založena dne 11.11.1996 panem Jančurou, který složil 100 tis. Kč jako základní vklad s.r.o. O 10 let později bylo základní jmění zvýšeno na 1 mil. Kč.

Dokonce i tato soukromá společnost zakládá odborovou organizaci pro své zaměstnance. Zatím má připraven pouze návrh kolektivní smlouvy, nicméně zaměstnanci zde budou mít po vzoru železničního bratra pevné zázemí v kolektivním vyjednávání [36]. V tomto návrhu kolektivní smlouvy je pozoruhodné, že uvádí nejvyšší limit práce přesčas 400 hodin ročně, přičemž zákoník práce uvádí maximální počet hodin přesčas 150 hodin za rok.

V tomto návrhu kolektivní smlouvy jsou uvedené také konkrétní příplatky ke mzdě, jako například:

- > příplatek za práci přesčas 25 % průměrného výdělku,
- > náhrada mzdy za svátek ve výši 100 % průměrného výdělku,
- > příplatek za práci v noci ve výši 20 % průměrného výdělku,
- > příplatek za práci o sobotách a nedělích ve výši 20 % průměrného výdělku,
- > roční nárůst smluvních mezd v souvislosti s výší inflace, na rok 2011 jde o zvýšení minimálně o 2 %,
- > odměna za pracovní pohotovost ve výši 10 % průměrného výdělku v pracovní den, ve výši 20 % jde-li o den pracovního klidu.

ČSAD Ústí nad Orlicí, a.s.

Akciová společnost ČSAD Ústí nad Orlicí vznikla k 1.1.1994. Jeho jediným zakladatelem byl Fond národního majetku ČR. V současné době se na jejím kapitálu podílí 69,8 % firma ICOM transport a.s. Společnost provádí autobusovou dopravu včetně činností s ní spojených. I tato společnost má své odborové sdružení a sjednanou kolektivní smlouvu. Nicméně všechny příplatky podle této smlouvy jsou v základní výši vymezené ustanovením zákoníku práce. Způsob aplikace mzdových tarifů je stanoven v této kolektivní smlouvě tabulkově pro jednotlivá vykonávaná zaměstnání. Odměny jsou závislé u řidičů na výši spotřeby nafty a na dodržování předpisů, u dílenských pracovníků jsou pevné sazby stanovených odměn.

Z dalších benefitů jsou atraktivní hlavně příspěvek na letní tábor pro děti zaměstnanců, dále poskytování 13. roční mzdy jako podíl na hospodářských výsledcích organizace a příspěvek na stravování zaměstnanců.

ŠMÍDL TRANSPORT spol. s r.o.

Jedná se o rodinnou spediční firmu sídlící v Žamberku, která od roku 1995, kdy byla založena, výrazně expanduje. Odborovou organizaci tato organizace nemá.

Tabulka 3: Průměrné měsíční mzdy vybraných dopravních společností v roce 2009 zveřejněné ve Sbírce listin Obchodního rejstříku

| Společnost | Průměrná mzda v roce 2009 | |
|---------------------------|---------------------------|---------------------|
| | řadový zaměstnanec | vedoucí zaměstnanec |
| Železniční doprava | | |
| České dráhy | 28 632 Kč | 139 083 Kč |
| ČD Cargo | 25 739 Kč | 150 937 Kč |
| SŽDC | 27 281 Kč | 107 516 Kč |
| Silniční doprava | | |
| Student agency | 17 136 Kč | 28 124 Kč |
| ČSAD Ústí n.O. | 28 124 Kč | 99 869 Kč |
| Šmídl Transport | 14 725 Kč | 21 273 Kč |

Pramen: Zveřejněné účetní závěrky ve sbírkách listin Obchodního rejstříku

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že když ve srovnatelném období dosahovala celorepubliková průměrná mzda výše kolem 23 000 Kč, tak v železničních společnostech zaměstnanci dosazují v průměru 110 % tohoto průměrného výdělku, přičemž nepeněžní benefity tuto práci dělají ještě atraktivnější. V případě silniční dopravy se tato výše mezd pohybuje v průměru, v případě soukromých firem dokonce v podprůměru, kde výše odměn je dotahována zákonnými náhradami cestovních výdajů a hypoteticky se lze domnívat, že příjmy zaměstnanců jsou kompenzovány nelegálními způsoby, které lze jen těžko prokázat. V případě ČSAD Ústí nad Orlicí jde o nadprůměrné mzdy z titulu vysokého počtu přesčasových hodin zaměstnanců.

5.2. Mzdové systémy v obchodě

Obchod je mezičlánkem mezi výrobou a spotřebitelem a velkoobchod je mezičlánkem mezi výrobou a maloobchodem, resp. mezi několika výrobci.

Obchodem se zabývá každý, kdo prodává či nakupuje zboží a služby. Je představován firmami specializovanými na velkoobchodní a maloobchodní činnost, na zahraniční obchod (export – import zboží) a někdy také zahrnuje část pohostinství.

Obchodní řetězce vstoupily na český trh kolem roku 1990. Ekonomika České republiky se již neopírá o drobné a střední podnikatele, jako tomu bylo dříve, nýbrž spoléhá na velké firmy. Jejich tržní síla je nesmírná, nicméně patří k nejvýznamnějším zaměstnavatelům na trhu práce. Dnes již jen obtížně můžeme určit, kolik jich na našem území působí. Cílem obchodních řetězců jako podnikatelských subjektů je jednoznačně dosažení zisku [42].

Avšak za jakou cenu: Hyper a supermarkety šetří především na svých zaměstnancích. Podle Zákoníku práce by hlavní kontrolní činnost v obchodních řetězcích měly vykonávat odborové organizace. Ty však, pokud v řetězcích působí, tak víceméně formálně a uzavřené kolektivní smlouvy zajišťují zaměstnancům jen málo práv jdoucích nad rámec zákona. Proto většina zaměstnanců obchodních řetězců na pomoc odborů příliš nespolečá [43].

5.2.1. Vlastní zjišťování skutečnosti

Autorkou této práce byly provedeny dotazové zjišťování forem odměňování v obchodě. Bylo zjištěno, že mzda v obchodě nemá příliš pevná pravidla, anebo nejsou řadovým zaměstnancům obchodů vůbec známy. Práva zaměstnanců jsou vymezena Zákoníkem práce. Odborové organizace možná na úrovni obchodu v některých případech pracují, ale zaměstnanci buď nemají možnost se do nich zapojit, anebo o tom vůbec nevědí. Obecně dochází již při výběrovém řízení na určitou pozici k tomu, že je adept na práci dotázán, za kolik peněz je ochoten pracovat. Zjištěná suma je pak posouzena a buď přijatý adept dostane částku, o kterou si řekl, v případě nadsazení této částky adept přijat není.

Příplatky za přesčas i další zákonné příplatky nejsou zaměstnancům obchodu odepírány, jsou řádně vypláceny v částkách limitovaných příslušnými ustanoveními Zákoníku práce.

Obzvláště v českých obchodech je složka mzdy rozdělena na minimální pevnou částku a podílovou částku jako procento tržeb. Vesměs se na výpočet této částky používá 13 %

z tržeb, ovšem rozdělení této částky mezi zaměstnance je čistě v benevolenci vedoucího prodejny.

Řízení lidských zdrojů v obchodních zahraničních korporacích je většinou prováděno z pozice moci. Nejnižší pracovníci, kteří jsou ve styku s veřejností, jsou pouze manuálně pracující síly pracující na hranicích minimálních mzdových tarifů. Nad nimi dohlíží vedoucí prodejny, který je řízen oblastními manažery, což často bývají mladí muži v obleku, přesunující se v luxusních autech mezi prodejny jako postrach personálu. Tito manažeři pak přímo podléhají hlavnímu republikovému vedení společnosti. A v této hierarchii jsou také odstupňovány průměrné mzdy jednotlivých postů – viz platový průzkum v oblasti obchodu.

Avšak srovnáme-li níže uvedené obchodní společnosti a výši odměňování jejich zaměstnancům, v průměru se dostáváme až na výjimky k výrazně podprůměrným hodnotám oproti průměrné republikové mzdě, která činí v tomto období přibližně 23 000 Kč. Z uvedených hodnot vyplývá jasné pravidlo, že čím větší obchodní jednotka, tím vyšší mzdy zaměstnanci dostávají. Avšak v některých případech dochází i k tomu, že po zavírací a před otevírací dobou se pracovní doba nepočítá jako placená, takže veškeré doplňování zboží, úklid či počítání tržeb a podobné práce provádějí prodavačky zcela zdarma.

5.2.2. Platový průzkum v oblasti obchodu

Zjišťováním z nejrůznějších zdrojů ([25], [26] a osobním dotazováním), jsem došla k následujícím informacím o výši měsíčních mezd v obchodě na jednotlivých postech:

Tabulka č. 5: **Výše mezd v obchodě na jednotlivých pracovních postech**

| | |
|-------------------------------------|-------------------|
| Ředitel/jednatel celostátní pobočky | 62-150 000 Kč |
| Oblastní obchodní manaže | 37-61 000 Kč [40] |
| Administrativní aparát | 12-20 000 Kč |
| Vedoucí prodejny | 20-25 000 Kč |
| Řadový prodávající personál | 12-15 000 Kč |

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

Společnost byla založena 1.6.2001 a jejím předmětem podnikání je samoobslužný velkoobchod výhradně pro registrované zákazníky – podnikatelské subjekty. Síť 13 prodeje pokrývá celou republiku. Jediným společníkem je nizozemská společnost METRO Cash & Carry International Holding B.V.

Společnost nemá zveřejněnou účetní závěrku za rok 2009, ale dispozici jsou údaje za hospodářský rok 2007/2008. Společnost má uzavřenou kolektivní smlouvu.

Rozdělení stupňů pracovních postů jako podklad k odměňování zaměstnanců ve společnosti:

- > asistent prodeje 1 – vykonává základní činnosti – doplňování zboží a kontakt se zákazníky,
- > asistent prodeje 2 – zaměstnanec s dobrou znalostí sortimentu, zákazníků a pracovních postupů,
- > asistent prodeje 3 – zkušený zaměstnanec, který v případě potřeby zastupuje vedoucího směny,
- > shift leader – vedoucí směny, zastupuje vedoucího oddělení, je odpovědný za bezproblémové fungování směny,
- > category manager – vedoucí oddělení,
- > floor manager – vedoucí úseku (potravin, suchých potravin, spotřebního zboží, oblast zákaznických služeb – customer manager),
- > store manager – ředitel velkoobchodního střediska – je zodpovědný za výsledky a plnění cílů velkoobchodního střediska.

Odměňování zaměstnanců společnosti

Zaměstnanci na všech pozicích mají fixní a variabilní složku mzdy ve výši 17-23%, v retailu průměrně 16 %. Tato variabilní složka je závislá na pracovním výkonu zaměstnance, který hodnotí jeho přímý nadřízený.

Variabilní složky mzdy jsou na nejnižších pozicích měsíční, na úrovni managementu měsíční i roční a na úrovni vyššího managementu pouze roční závislé na výsledcích prodejního střediska.

Benefity zaměstnanců společnosti:

- > stravování v kantýně,
- > penzijní pojištění vyplácené po prvním roce pracovního poměru,
- > poukázky na sportovní, kulturní, vzdělávací a jiné aktivity ve výši 3 600 Kč ročně,
- > zaměstnanecká nákupní karta,
- > až 5 volných dní navíc,
- > očkování proti chřipce, v zimním období vitamíny,
- > výroční odměny – po 5, 6 a 10 letech u společnosti,
- > finanční dary při významných životních výročích,
- > vánoční balíčky,
- > společenské a sportovní akce pro zaměstnance.[37]

Lidl Česká republika v.o.s.

Tato veřejná obchodní společnost vznikla v České republice 5.6.2000. Hlavním předmětem činnosti je diskontní prodej potravin a jiného zboží. Jediným společníkem je od roku 2003 německá společnost CE - Beteiligungs-GmbH.

Mezi zásadami společnosti ve vztahu k zaměstnancům a jejich odměňování jsou pravidelné hodnocení jejich práce iniciované přímým nadřízeným a řešený oblastním managerem, Výkony a angažovanost jsou ohodnoceny přiměřeně jejich pozici a situaci na pracovním trhu. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny průměrné platy ve srovnání s dalšími obchodními společnostmi.

AHOLD

Tato společnost je dceřinou společností nadnárodní nizozemské společnosti Koninklijke Ahold. Na český trh vstoupila v roce 1991 s obchodním řetězcem Eronova, v současné době provozuje obchodní řetězce Hypernova a Albert. V současné době má v České republice přibližně 300 prodejen.

System hodnocení zaměstnanců má tato společnost založena na zpětné vazbě od nadřízeného

a spoluzaměstnanců na pracovní výkon, což jsou v této společnosti prvky ročního cyklu hodnocení na všech úrovních pracovního zařazení.

Benefity zaměstnanců společnosti

Společnost zajišťuje svým zaměstnancům následující peněžní i nepeněžní benefity:

- > příspěvek na penzijní připojištění,
- > příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- > kupóny na slevu pro rodinný nákup v našich prodejnách,
- > stravenky nebo možnost stravování v jídelnách,
- > cenově zvýhodněné mobilní a datové tarify u vybraného telefonního operátora,
- > odměna u příležitostí pracovního výročí,
- > odměna při odchodu do důchodu,
- > společné zábavné a kulturní akce,
- > roční bonusy,
- > firemní automobil - pro specifikované pozice,
- > možnost získat firemní akcie - pro specifikované pozice

Globus ČR, k.s.

Jedná se o komanditní společnost, která na český trh vstoupila v roce 1996.

Její komplementář je firma Globus Management s.r.o. a komanditista německá společnost Globus Holding GmbH.

Benefity zaměstnanců společnosti

I v této společnosti mají zaměstnanci zajištěny následující peněžní i nepeněžní benefity:

- > 13. mimořádná roční mzda,
- > stravenky, nápoje, možnost využití stravovacího zařízení na pracovišti,
- > příspěvky pro vstup do sportovních a relaxačních center,
- > zvýšený nárok na dovolenou,
- > finanční odměny při pracovním či životním výročí.

Konzum, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí

Družstvo, které vlastní síť maloobchodních jednotek v okrese Ústí nad Orlicí. Na českém trhu

působí už od roku 1957 a zajišťují ve velké míře venkovský maloobchod. Jako jediná z vybraných obchodních společností je čistě tuzemská. Systém odměňování v této společnosti je založen na principu podílové mzdy na hranici minimálních mzdových tarifů a příplatků. Společnost má uzavřenou kolektivní smlouvu.

Benefity zaměstnanců společnosti

Zaměstnanci této společnosti mají zajištěny následující peněžní či nepeněžní benefity (podle ústního sdělení vedoucí prodejny v České Třebové):

- > roční prémie jako podíl na obratu prodejny,
- > stravenky, poukázky na sportovní a kulturní vyžití,
- > nárok na dovolenou 22 dní ročně,
- > finanční odměny při pracovním či životním výročí,
- > příspěvky na dětské tábory

Tabulka 5: Průměrné měsíční mzdy vybraných obchodních společností v roce 2009 zveřejněné ve Sbírce listin Obchodního rejstříku

| Společnost | Průměrná mzda v roce 2009 | |
|-----------------------|---------------------------|---------------------|
| | řadový zaměstnanec | vedoucí zaměstnanec |
| MAKRO Cash & Carry ČR | 25 597 Kč | 296 167 Kč |
| Lidl Česká republika | 25 694 Kč | 207 554 Kč |
| AHOLD | 16 422 Kč | nezjištěno |
| Globus | 18 949 Kč | 142 895 Kč |
| Konzum | 16 218 Kč | 51 910 Kč |

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že čím větší je obchodní jednotka, tím vyšší mzdy jejich zaměstnanci dostávají. V určitých případech mohou být informace poněkud zkreslené, což v konkrétním případě může být Lidl Česká republika, kde z osobních zkušeností jsem zjistila, že průměrná mzda zaměstnanců v řadové prodejně uvedené výše nedosahuje a částka může být buď špatně uvedena v účetní závěrce, nebo zkreslena vyššími mzdami administrativního aparátu celostátní pobočky firmy.

6. Srovnání mzdových systémů v dopravě a v obchodu

Na základě výše uvedených zjištění autorka došla k hypotéze, že jeden z nejvýznamnějších faktorů pro existenci diskriminace v odměňování (zjištění Českého statistického úřadu) je právě často se vyskytující zcela netransparentní systém rozpětí různých tříd a neexistence předem deklarovaných podmínek případných odměn. Asi nejhorší je systém tzv. smluvních mezd, který z pozice síly obvykle zneužívá stereotypní deklasování žen na špatně placené síly, třeba i s vysokoškolským vzděláním.

Zjistit výši mezd ve společnosti není jednoduché, protože pracovníci už při podepsání pracovní smlouvy podepisují, že nikomu nebudou sdělovat výši své mzdy. Uskutečnila jsem mnoho osobních dotazů, které mi byly sice zodpovězeny, avšak respondenti chtějí zůstat v anonymitě, z téhož důvodu. Proto jako základ zjišťování výše mezd v této práci byly použity hodnoty osobních nákladů z účetních závěrek obchodních i dopravních společností za rok 2009, které jsou všechny společnosti povinny zveřejňovat v Obchodním rejstřík.

Srovnávat mzdové systémy Českých drah a nadnárodních obchodních společností se může na první pohled zdát nesrovnatelné. Zaměstnanci Českých drah byli dlouhá léta považováni za elitu, o jejichž mzdách se zaměstnancům většiny ostatních organizací ani nesnilo. Ovšem časy se změnilly a forma vlastnictví této společnosti nutně musela vést k úsporám. Vzhledem k tomu, že tento podnik má velmi silnou odborovou organizaci, vedení si nemohlo dovolit začít bezhlavě propouštět zaměstnance, ač to bylo z úsporných důvodů nezbytně nutné. Na druhou stranu je to společnost, která je z tak velké míry dotována ze státního rozpočtu a je ostře sledována veřejností i vládou. Vytvořila tedy pro tento účel atraktivní sociální program, kdy pracovníci odcházejí do starobního důchodu dříve než v jiných organizacích a nové zaměstnance nepřijímají a takto dochází ke snižování počtu zaměstnanců. Tabulkové mzdy srovnatelné s průměrnou národní mzdou nejsou pro zaměstnance tak atraktivní, jako široký sociální program s mnoha výhodami, z nichž nejoblíbenější jsou právě volné jízdenky. Dodatková dovolená, dotované společenské události, různé formy příplatků a jiné výhody činí tento podnik velmi lákavý leč nedostupný pro mnoho lidí, kteří hledají práci. České dráhy mají dokonce svoje vlastní zdravotnictví, které bylo vytvořeno pro specifika práce na železnici a v dřívějších dobách bohatě dotované ze státního rozpočtu, takže nemá s řadovými státními zdravotními středisky srovnatelné konkurence, co se týče vybavení. Na druhou stranu již výše zmíněná obecná zásada, že zaměstnavatel

nesmí zaměstnanci za porušení povinnosti vyplývající z pracovněprávního vztahu ukládat peněžité postihy ani je od něho požadovat, je sice splněna, ovšem postihy v rámci snížení doplňkové mzdy je v této společnosti běžná praxe.

Naproti tomu nadnárodní obchodní společnosti platí na hranici minimálních mzdových tarifů bez nároku na odměny, práva zaměstnanců na veškeré příplatky jsou vymezena Zákoníkem práce a pracovníci sami nevědí, na co mají právo. Kolektivní vyjednávání je stanoveno na úrovních Kolektivní smlouvy vyššího stupně a způsob stanovení odměny za provedenou práci je na úrovni smluvních mezd při přijetí pracovníka, kdy pracovník již ve stadiu uchazeče o práci do této společnosti musí vyplnit ve formuláři pro žadatele o zaměstnání výši budoucí požadované mzdy. Při posuzování žadatelů je k této částce přihlíženo a pokud je akceptovatelná, pracovník je přijat a dostane tuto částku jako základní mzdu. Příplatek na stravování sice kolektivní smlouva vyššího stupně sice uvádí, ale praxe je naprosto odlišná. Příplatky pracovníkům obchodu nejsou upírány, avšak pro absenci jakéhokoli odborové či zákonné opory lidí, kteří pracují pro obchodní zahraniční korporace na nejnižších a nejviditelnějších úrovních, jsou na velmi bídné úrovni a vysoká nezaměstnanost včetně vysoké fluktuace těchto lidí tento fakt potvrzuje.

V průběhu zjišťování jednotlivých skutečností vycházejí fakta, že v žádném případě nejde o to, že výše zjišťované mzdové systémy jsou naprosto rozdílné, což vychází z povahy odvětví jako takového. Nejpodstatnější zjištěná skutečnost je, že doprava jako polostátní organizace má vypracovaný naprosto transparentní systém, kde všechny alternativy jsou řešeny normami či kolektivní smlouvou, avšak naproti tomu obchodní organizace tyto informace, stejně tak jejich organizační strukturu, dokonce i vlastníky těchto organizací, záměrně zamlžují a to tak, že zaměstnanec sám nemá vůbec šanci se v organizační struktuře ani v mzdových systémech organizace zorientovat. Jednoznačné je, že obchodní řetězce zneužívají svoji tržní sílu a jde o dosažení zisku na prvním místě.

Situace je v tomto případě v tomto okamžiku neřešitelná, co se týče kontroly a místní příslušnosti kontrolních orgánů. Nepřispívá tomu ani krize, která zmítá v této době naši společnost, ani s tím související vysoká nezaměstnanost, proto mnoho lidí je ochotni udělat cokoli, jen aby o práci nepřišli.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala tématem komparace systémů odměňování v dopravě a v obchodě. Jako představitel dopravy byly vybrány společnosti železniční dopravy s tím, že jsou zmíněny i vybrané subjekty zabývající se silniční dopravou. Obchod byl reprezentován většinou nadnárodními obchodními řetězci s tím, že zmíněny byly i malé soukromé prodejní firmy. Cílem této práce bylo nashromáždit takový dostatek informací, aby bylo možné prokazatelně srovnat co je mzdovým systémům v dopravě a v obchodu společné a čím se odlišují.

Faktorů ovlivňujících systémy odměňování je příliš mnoho, proto jsem se u vybraných subjektů soustředila pouze na způsob odměňování jako motivačního prvku. V případě mzdových systémů se u všech organizací obecně jedná o přísně utajované informace, které jsou vázány slibem mlčenlivosti, který zaměstnanci podepisují již s pracovní smlouvou.

Tam, kde má organizace vypracovanou Kolektivní smlouvu, jsou jasně stanovená pravidla pro odměňování do každého detailu. Avšak z vlastních zkušeností jsem zjistila, že v organizaci, kde Kolektivní smlouvu nemají, by měl být vypracován Vnitřní mzdový předpis, avšak žádný zákon povinnost vypracování tohoto předpisu nestanoví. Proto v těchto případech je tento předpis stanoven spíše pouze formálně pouze pro případnou kontrolu ze strany státních úřadů. Proto byly údaje o výši mezd zjišťovány většinou z účetních závěrek uložených ve Sbírkách listin Obchodního rejstříku Krajského soudu příslušných krajských měst, které mají soukromé společnosti povinnost zveřejňovat, i když ne všechny toto činí. Srovnávané výše uvedené mzdové systémy mají na první pohled společný pouze legislativní rámec, avšak jedno je nesporné. Přestože například ve státní správě je výše tarifního ohodnocení zaměstnanců závislá na jejich vzdělání, v železniční a silniční dopravě na stupni vzdělání nezáleží vůbec. Výše mzdy v dopravě je oproti tomu závislá na zařazení prováděné práce dle Katalogu prací. Z empirického průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci v dopravě jsou se způsobem odměňování spokojeni. Díky silným odborovým organizacím mají sociální jistoty a široké spektrum peněžních i nepeněžních benefitů, z nichž nejdiskutovanější a podle názoru široké veřejnosti nejvýhodnější jsou právě bezplatné jízdní výhody pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky.

Naproti tomu v obchodních společnostech, kde taktéž na vzdělání příliš nezáleží, se cení vrozená prodejní schopnost, ale je zde zaveden jistý způsob motivace lidí systémem „cukr a bič“. Zaměstnanci obchodu jsou odměňováni víceméně smluvní mzdou, která často u nejnižších pozic je srovnatelná se zákonnými nejnižšími mzdovými tarify. Určitou roli tu hraje i podílová mzda, která dosahuje v průměru 13 % z dosaženého obrátu a tato částka je podle rozhodnutí vedoucího pracovníka rozdělena mezi zaměstnance. Žádným interním předpisem ani vnitřní účetní směrnici nemají obchodní společnosti definovanou výši mzdových prostředků na výkonnostní příplatky. Finanční odměna za vykonanou práci má tendenci posilovat pracovní výkon především v případě, že je vnímána jako spravedlivá a poskytuje zpětnou vazbu o tom, jak dobře si jedinec vede. Poskytuje prostředky k dosažení cílů a, za předpokladu že přichází pravidelně, uspokojuje základní potřeby přežití a bezpečí. Ovšem oproti tomu, špatný systém odměňování může zaměstnance demotivovat. V případě obchodních společností je systém odměňování vcelku nespravedlivý. Nově příchozí zaměstnanec má často vyšší mzdu než zaměstnanci, kteří u firmy pracují už několik let a pracovníci nemají téměř žádné výhody, které by nebyly založeny na jejich pracovním úsilí, jako například příspěvek na rekreaci, možnost levnějšího nákupu apod. Avšak existují reálné možnosti, jak zlepšit motivaci zaměstnanců. Je nezbytně nutné, aby pracovníci měli subjektivní loajální pocit, že jsou pro firmu přínosem a že firma si jejich práce váží. Velmi důležité je, aby si vedení společnosti uvědomilo, že bez zaměstnanců nedosáhne požadované tržby a bez toho, aby objektivně své zaměstnance ohodnotilo a motivovalo, k čemuž výrazně přispívá transparentní a funkční systém odměňování, což následně pozitivně přispěje k úspěšné realizaci podnikové strategie.

Seznam použité literatury:

Knihy a publikace:

- [1] BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku pro KS*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, ISBN 978-80-7935-107-8
- [2] BUCHTA M., SIEGL M., *Management*, Pardubice, Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2005, ISBN 80-7193-828-4
- [3] ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007
- [4] ŠUBRT, Bořivoj. *Průměrný výdělek a další obsluha mzdy a platu*. Jihlava : ASPI, 2004. s. 510. ISBN 80-7263-221-3
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. Praha : C.H.Beck, 2007. Mzdové formy, s. 485. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplnění vyd. Praha : Management press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] MILLKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*, transl. Mojmir Koš 1993, vyd. GRADA 1993, ISBN 80-85623-29-3
- [8] TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*, 1. vyd. PRAHA : ASPI 2008, s. 335. ISBN 978-80-7357-340-9.
- [9] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. prof.ing. Josef Koubek CSc.. 1. české vyd. Praha : Grada publishing a.s., 2009. 448 s. Přeloženo z anglického originálu "*A Handbook of Human Resource Management Practice*". ISBN 978-80-247-2890-2.

Právní předpisy:

- [10] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- [11] Zákon č. 1/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.
- [12] Zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě
- [13] Směrnice Rady ES č. 75/117/EEC
- [14] Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- [15] Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění zákona zákona č. 162/1998 Sb.
- [16] Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 26/1928, o zavedení metod stanovení minimálních mezd (č. 439/1990 Sb.)
- [17] Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, ve znění pozdějších předpisů

[18] Vyhláška č. 125/1993 Sb., kterou se stanoví podmínky a sazby zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání

Články v tisku

[19] Česká republika. Pokyn č. D-285 : k aplikaci § 6 odst.1 a 2 zákona č. 586/1992 Sb.,. In *Finanční zpravodaj*. 2005, 2005, 36, 9, s. 819-820. Dostupný také z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/FinancniZpravodaj09_cast1_2005.pdf>. ISSN 0322-9653

Periodika

[20] Moderní obchod

[21] Euro

[22] Ekonom

[23] Týden

[24] Práce – mzdy - odvody

Internetové stránky

[25] www.justice.cz

[26] www.finance.cz

[27] www.czso.cz

[28] www.businessinfo.cz

Internetové články

[30] KAHLE, JUDR, Bohuslav. Vnitřní předpis a kolektivní smlouva. *Právo a zaměstnání* [online]. 2005, 2005, 9, [cit. 2010-11-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.sagit.cz/pages/prehrlub.asp?cd=342&typ=c>>.

[31] HANÁKOVÁ, Eva. *Ekonom.ihned.cz* [online].EKONOM, 23.4.2009 [cit. 2010-11-23]. Nelehké přiznání. Dostupné z WWW: <http://ekonom.ihned.cz/c3-36828460-40H000_d-nelehke-priznani>. ISSN 1213-7693.

[32] BEROUNSKÝ, Jindřich. České dráhy se Žaludou v čele do tunelu jedou skvěle. In *Svaz odborářů služeb a dopravy* [online]. [s.l.] : [s.n.], 18.3.2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: <http://www.sosad.cz/clanky/komentare/ceske-drahy-se-zaludou-v-cele-__do-tunelu-jedou-skvele__.html>.

Interní materiály

[33] Česko. Výroční zpráva za rok 2009 : Správa železniční dopravní cesty. In *Sbírka listin Obchodního rejstříku*. 2010, 2009, s. 1-79. Dostupný také z WWW: <<http://www.szdc.cz/soubory/vysledky-hospodareni/2009-vz.zip>>.

- [34] *Podniková kolektivní smlouva Českých drah a.s. na rok 2010*. [s.l.] : [s.n.], 2009. 109 s. Dostupné z WWW: <http://oszdepopraha.czweb.org/clanek_KS2010/PKS_CD_2010.pdf>.
- [35] *Podniková kolektivní smlouva státní organizace Správa železniční dopravní cesty na období 2009 – 2013*. [s.l.] : Správa železniční dopravní cesty, státní organizace, 2009. 57 s. Dostupné z WWW: <www.osz-brnomalomerice.cz/soubor/0912-pks-szdc-vcetne-2-zmeny-pdf/>.
- [36] *NÁVRH PODNIKOVÉ KOLEKTIVNÍ SMLOUVY*. [s.l.] : STUDENT AGENCY s.r.o., 2010. 12 s. Dostupné z WWW: <http://odborny.cz/index.php?file=88B3mW8>
- [37] *Odměňování a rozvoj zaměstnanců na dělnických pozicích ve společnosti Makro Cash & Carry ČR, s.r.o. a METRO Cash & Carry Slovakia, s.r.o.* [s.l.] : Eva Huříková, 2010. 15 s. Dostupné z WWW: <http://www.inc.cz/know-how-banka/valka-na-trhu-prace/soubory/Eva%20Hu%C5%99%C3%ADkov%C3%A1,%20MAKRO%20Cash&Carry%20%C4%8CR%20s.r.o.-61.ppt>
- [39] *České dráhy a.s.. Předpis o mimotarifních jízdních výhodách poskytovaných ČD*. [s.l.] : [s.n.], 2006. 38 s. Dostupné z WWW: <<http://public.rfx.cz/cd/O/Ok9%20-%20P%F8edpis%20o%20mimotarifn%EDch%20j%EDzdn%EDch%20v%FDhod%E1ch%20poskytovan%FDch%20%C8D.pdf>>.
- [40] *Penize.cz* [online]. 2003. 2.5.2003 [cit. 2011-04-12]. Platy a benefity manažerů v oblasti prodeje a nákupu. Dostupné z WWW: <<http://www.penize.cz/mzda-a-plat/15506-platy-a-benefity-manazeru-v-oblasti-prodeje-a-nakupu>>.
- [41] *OSŽ : Prohlášení odborových svazů působících na železnici ke sdělení ministra dopravy o převodu tzv. živé dopravní cesty*. [s.l.] : Radek Nekola, 21.10.2010. 1 s. Dostupné z WWW: <http://www.osz.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2010:prohlaeni-odborovych-svaz-psobicich-na-eleznici-ke-sdleni-ministra-dopravy-o-pevodu-tzv-ive-dopravni-cesty&catid=3:aktu%C3%A1ln%C4%9B&Itemid=54>.
- [42] *KUCHAŘ, Jaroslav. Obchodní řetězce: souboj na nože, pistole v pouzdrech...* [online]. 2005, 3.2.2005 [cit. 2009-11-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocianku=2006020004>>.
- [43] *KOUKALOVÁ, Jana. Super, hyper a jejich dvě tváře* [online]. 2006, 6.11.2006 [cit. 2009-11-07]. Časopis Konec konců. Dostupný z WWW: <<http://www.eps.cz/cz2069878nj/napsali-jsme/>>.

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam tabulek:

| | |
|--|----|
| Tabulka č. 1: Struktura mzdy za vykonanou práci | 7 |
| Tabulka č. 2: Zařazení do tarifních tříd společnosti ČD Cargo..... | 22 |
| Tabulka č. 3 Tabulka 3: Průměrné měsíční mzdy vybraných dopravních společností v roce 2009 | 24 |
| Tabulka č. 4: Výše mezd v obchodě na jednotlivých pracovních postech..... | 26 |
| Tabulka 5: Průměrné měsíční mzdy vybraných obchodních společností v roce 2009... | 30 |

Seznam obrázků:

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1 – Vztah mezi mzdovými faktory a strukturou mzdy za vykonanou práci | 7 |
| Obrázek č. 2 – Mzdový systém založený na hodnocení práce | 8 |
| Obrázek č. 3: Struktura úzkých stupňů, struktura širokých stupňů a širokopásmová struktura | 10 |
| Obrázek č. 4: Možnosti překrývání a nepřekrývání jednotlivých tarifních stupňů ... | 11 |

Seznam příloh:

Příloha č. 1 - Dotazníkové šetření

Příloha č. 2 – Část kolektivní smlouvy ČD Cargo na rok 2011 – Úvodní stránka, obsah a část kapitoly Systém odměňování zaměstnanců

Příloha č. 3 – Katalog povolání – ČD Cargo účinné od 1.10.2010 - vzorová část

Dotazníkové šetření

| | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| Autor průzkumu: | Zdenka Pániková |
| Schválena propagace: | ano |
| Šetření: | 09. 03. 2010 - 25. 03. 2010 |
| Délka průzkumu: | 385 hod |
| Počet respondentů: | 243 |
| Vypovídací hodnota: | velmi dobrá |
| Průměrná doba vyplňování: | 00.02:06 |

Úvodní informace zveřejněné respondentům:

Následující průzkum bude podkladem pro moji bakalářskou práci na téma Srovnání mzdových systémů v dopravě a v obchodu. . Základem jsou jednoduché otázky na téma Co by měli pracovníci organizace znát a pochopit a jedná se o to zda informace, které by pracovníci měli dostávat, skutečně dostávají a pokud ano, tak v dostatečně srozumitelné formě.

Instrukce pro vyplnění dotazníku (nápověda)

Jednotlivé odpovědi obsahují následující údaje:

SOUHLASÍM - znamená "všechno je v pořádku v dostatečně srozumitelné formě"

NESOUHLASÍM - znamená že informace nejsou poskytnuty vůbec

SPÍŠE SOUHLASÍM či SPÍŠE NESOUHLASÍM - znamená že určité informace jsou poskytovány, ovšem nepříliš jasné a srozumitelné

NEVÍM - znamená odpověď, která se nedá aplikovat žádnou jinou z výše uvedených možností

Složení respondentů:

Ankety se zúčastnilo celkem 243 respondentů, z čehož bylo 144 mužů (59,26%) a 99 žen (40,74%)

Zdroje respondentů:

Zdroje respondentů

Níže uvedený seznam obsahuje odkazy na nejvýznamnější stránky, ze kterých přišli respondenti (dle refereru):

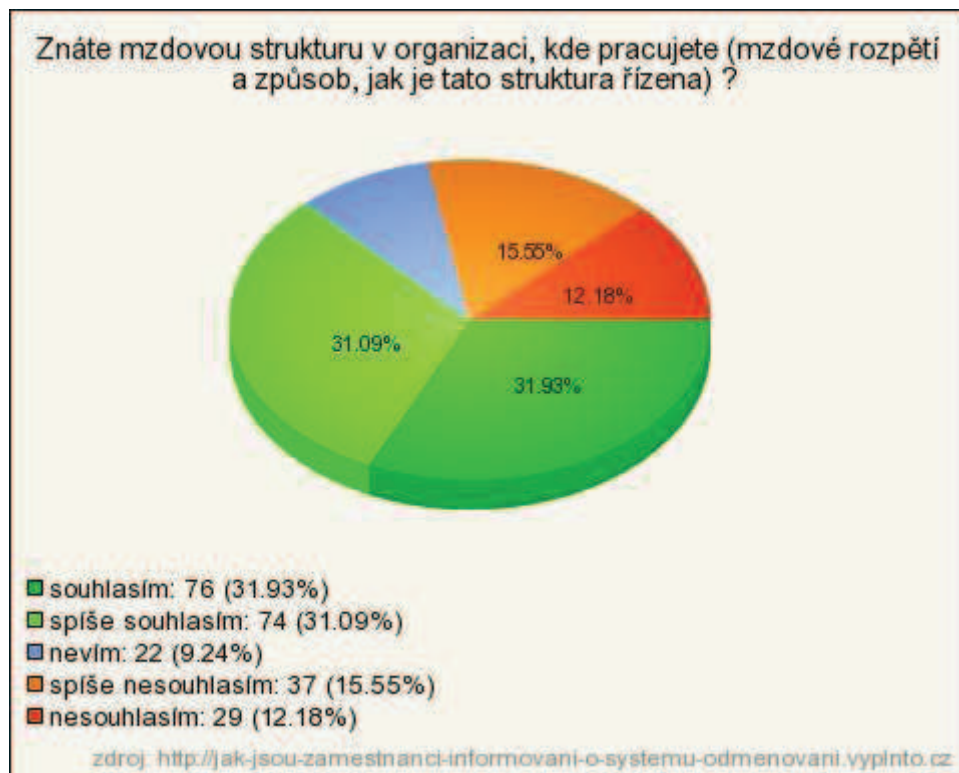
- www.mensa.cz (69.2%)
- forum.kelevar.cz (9.5%)
- vital-test.toje.in (6.9%)
- google.cz (2.8%)
- email.seznam.cz (2%)
- fisdalkari.eiba.cz (2%)
- vyplnto.cz (1.6%)
- search.seznam.cz (1.3%)

Citace: Pániková, Z. – *Jak jsou zaměstnanci informováni o systému odměňování (výsledky průzkumu)*, 2010. Dostupné online na <http://jak-jsou-zamestnanci-informovani-o-systemu-odmenovani.vyplnto.cz>.

1. Znáte politiku odměňování v organizaci, pro kterou pracujete?



2. Znáte mzdovou strukturu v organizaci, kde pracujete (mzdové rozpětí a způsob, jak je tato struktura řízena) ?

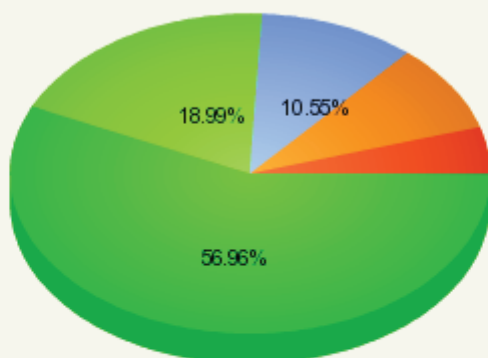


3. Znáte strukturu a hodnotu zaměstnaneckých výhod v organizaci, kde pracujete?



4. Znáte svůj stupeň (třídu) práce a jak byl stanoven?

Znáte svůj stupeň (třídu) práce a jak byl stanoven?

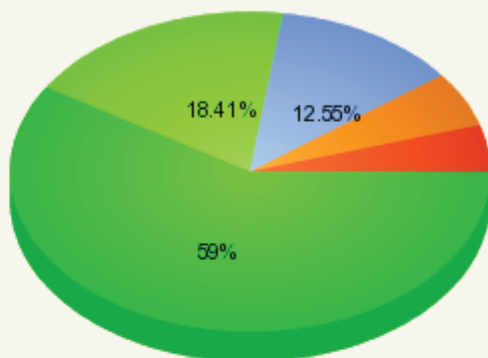


- souhlasím: 135 (56.96%)
- spíše souhlasím: 45 (18.99%)
- nevím: 25 (10.55%)
- spíše nesouhlasím: 21 (8.86%)
- nesouhlasím: 11 (4.64%)

zdroj: <http://jak-jsou-zamestnanci-informovani-o-systemu-odmenovani.vyplnto.cz>

5. Víte, na základě čeho, byla stanovena vaše současná mzdová sazba?

Víte, na základě čeho, byla stanovena vaše současná mzdová sazba?

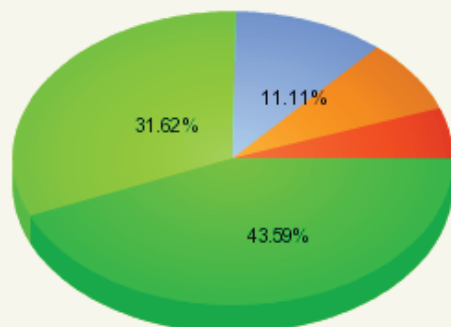


- souhlasím: 141 (59%)
- spíše souhlasím: 44 (18.41%)
- nevím: 30 (12.55%)
- spíše nesouhlasím: 13 (5.44%)
- nesouhlasím: 11 (4.6%)

zdroj: <http://jak-jsou-zamestnanci-informovani-o-systemu-odmenovani.vyplnto.cz>

6. Znáte způsob řízení pracovního výkonu (jak bude hodnocen a jakou úlohu hraje váš pracovní výkon výkon)?

Znáte způsob řízení pracovního výkonu (jak bude hodnocen a jakou úlohu hraje váš pracovní výkon výkon)?

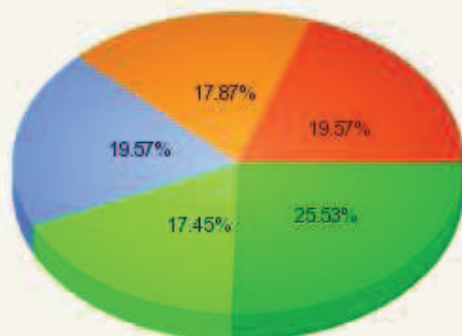


- souhlasím: 102 (43.59%)
- spíše souhlasím: 74 (31.62%)
- nevím: 26 (11.11%)
- spíše nesouhlasím: 19 (8.12%)
- nesouhlasím: 13 (5.56%)

zdroj: <http://jak-jsou-zamestnanci-informovani-o-systemu-odmenovani.vypinto.cz>

7. Máte možnost se odvolat proti rozhodnutí o mzdě nebo podat stížnost na kterýkoli z aspektů svého odměňování ?

Máte možnost se odvolat proti rozhodnutí o mzdě nebo podat stížnost na kterýkoli z aspektů svého odměňování ?

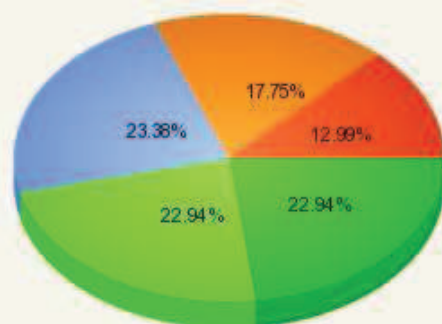


- souhlasím: 60 (25.53%)
- spíše souhlasím: 41 (17.45%)
- nevím: 46 (19.57%)
- spíše nesouhlasím: 42 (17.87%)
- nesouhlasím: 46 (19.57%)

zdroj: <http://jak-jsou-zamestnanci-informovani-o-systemu-odmenovani.vypinto.cz>

8. Je vám dostatečně známo, jaký můžete mít užitek ze systémů založených na dovednostech a schopnostech a jsou vám tyto systémy odměňování dostatečně známy?

Je vám dostatečně známo, jaký můžete mít ze systémů založených na dovednostech a schopnostech a jsou vám tyto systémy doměňování dostatečně známy?

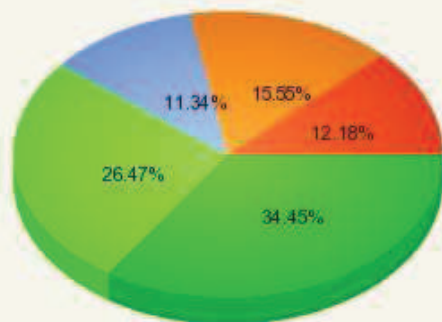


- souhlasím: 53 (22.94%)
- spíše souhlasím: 53 (22.94%)
- nevím: 54 (23.38%)
- spíše nesouhlasím: 41 (17.75%)
- nesouhlasím: 30 (12.99%)

zdroj: <http://jak-jsou-zamestnanci-informovani-o-systemu-odmenovani.vypintó.cz>

9. Znáte možnosti platového postupu v organizaci, kde pracujete, případně jak se přijímají mzdová rozhodnutí s kolektivním i individuálním dopadem na pracovníky?

Znáte možnosti platového postupu v organizaci, kde pracujete, případně jak se přijímají mzdová rozhodnutí s kolektivním i individuálním dopadem na pracovníky?



- souhlasím: 82 (34.45%)
- spíše souhlasím: 63 (26.47%)
- nevím: 27 (11.34%)
- spíše nesouhlasím: 37 (15.55%)
- nesouhlasím: 29 (12.18%)

zdroj: <http://jak-jsou-zamestnanci-informovani-o-systemu-odmenovani.vypintó.cz>

Shrnutí dotazníkového šetření:

Otázky byly vybrány z publikace Michaela Armstronga Řízení lidských zdrojů [3], kde je uvedeno, co všechno by měli zaměstnanci vědět a proto byly tyto otázky položeny respondentům. Je pravda, že zjištěné výsledky mohou být poněkud zkreslené, protože byly založeny výhradně na subjektivních pocitech respondentů, čímž někdy může docházet k tomu, že zaměstnanec se domnívá, že je o tom dostatečně informován, avšak míra jeho skutečného informování může být poněkud rozdílná.

**Část kolektivní smlouvy ČD Cargo na rok 2011 – Úvodní stránka, obsah a část kapitoly
Systém odměňování zaměstnanců**

ČD Cargo, a.s.
Odborové sdružení železničářů
Federace strojířů ČR
Federace vlakových čet
Unie železničních zaměstnanců
Federace vozmistrů
Federace železničářů ČR
Cech strojířů ČR
Svaz odborářů služeb a dopravy

Podniková kolektivní smlouva **ČD Cargo, a.s.,** **na rok 2011**

ORz22-A-2011

Obsah

| | | |
|--|--|-----------|
| 1 | SPOLUPRÁCE S ODBOROVÝMI ORGANIZACEMI..... | 9 |
| 1.1 | Spolupráce odborových organizací a zaměstnavatele..... | 9 |
| 2 | BOZP, SOCIÁLNÍ OBLAST, ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY | 12 |
| 2.1 | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a pracovní prostředí..... | 12 |
| 2.2 | Pracovní podmínky | 13 |
| 2.3 | OOPP, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje..... | 15 |
| 2.4 | Zdravotní a sociální zabezpečení | 15 |
| 2.5 | Péče o vybrané skupiny zaměstnanců | 16 |
| 2.6 | Kondiční pobyty | 16 |
| 2.7 | Zaměstnanecké jízdní výhody | 16 |
| 2.8 | Sociální fond..... | 17 |
| 2.9 | Další zaměstnanecké výhody | 17 |
| 2.10 | Sravování a náhrady výdajů | 17 |
| 3 | ZAMĚSTNANOST A MZDOVÁ POLITIKA | 17 |
| 3.1 | Zaměstnanost..... | 17 |
| 3.2 | Základní principy odměňování..... | 20 |
| 4 | PRACOVNÍ DOBA, PŘEKÁŽKY V PRÁCI..... | 22 |
| 4.1 | Překážky v práci z důvodu obecného zájmu | 22 |
| 4.2 | Důležité osobní překážky v práci..... | 26 |
| 5 | VŠEOBECNÁ USTANOVENÍ | 27 |
| 6 | PLATNOST PKS 2011..... | 28 |
| Příloha 1 UPLATŇOVÁNÍ PRACOVNÍ DOBY, PRACOVNÍ POHOTOVOSTI A | | |
| DOVOLENÉ..... | | |
| 1 | Účel | 29 |
| 2 | Základní pojmy | 29 |
| 3 | Stanovená týdenní pracovní doba..... | 31 |
| 4 | Směna | 31 |
| 5 | Rozvržení stanovené týdenní pracovní doby | 32 |
| 6 | Přestávky na jídlo a oddech, přiměřené doby na oddech a jídlo | 35 |
| 7 | Práce přesčas | 35 |

| | | |
|--------|--|-----------|
| 8 | Práce ve svátek | 37 |
| 9 | Noční práce | 37 |
| 10 | Pracovní doba v kalendářním měsíci a ve vyrovnávacím období..... | 37 |
| 11 | Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami..... | 38 |
| 12 | Nepřetržitý odpočinek v týdnu..... | 39 |
| 13 | Režijní jízda | 39 |
| 14 | Pracovní pohotovost..... | 40 |
| 15 | Dovolená..... | 41 |
| | Příloha 1.1 PRACOVNÍ DOBA V KALENDÁŘNÍCH DNECH | 42 |
| | Příloha 2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI | 43 |
| 1 | Účel | 43 |
| 2 | Základní pojmy | 43 |
| 3 | Obecná ustanovení | 43 |
| 4. | Odměňování..... | 43 |
| 4.1 | Tarifní zařazení zaměstnance | 43 |
| 4.2 | Tarifní mzda | 46 |
| 4.3 | Smlouvy o mzdě..... | 46 |
| 4.4 | Odměny z dohod..... | 47 |
| 4.5 | Formy mzdy | 48 |
| 4.6 | Odměňování některých skupin zaměstnanců v období přípravy na výkon povolání | 48 |
| 4.7 | Mzda za práci přesčas..... | 49 |
| 4.8 | Mzda a náhrada mzdy za svátek..... | 49 |
| 4.9 | Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí | 50 |
| 4.10 | Příplatek za práci v noci | 50 |
| 4.11 | Příplatek za práci o sobotách a nedělích | 50 |
| 4.12 | Příplatek za práci v dělené směně..... | 50 |
| 4.13 | Osobní ohodnocení | 51 |
| 4.14 | Odměny | 51 |
| 4.14.3 | Odměna pro zaměstnance letmo | 52 |
| 4.14.4 | Zvláštní odměna | 52 |
| 4.14.5 | Odměna za zaškolování | 53 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 4.14.6 | Odměna za nepravidelný nástup | 54 |
| 4.15 | Odměňování při prostojích | 54 |
| 4.16 | Odměňování při nepříznivých povětrnostních vlivech a jejich důsledcích | 55 |
| 4.17 | Odměňování při převedení na jinou práci..... | 55 |
| 4.18 | Odměňování při pracovní cestě a cestě mimo pravidelné pracoviště..... | 56 |
| 4.19 | Odměňování při nařízených lékařských prohlídkách | 56 |
| 4.20 | Odměňování účasti na školení, přezkušování, studiu při zaměstnání a rekvalifikaci | 56 |
| 4.21 | Odměňování při dočasné pracovní neschopnosti a karanténě..... | 57 |
| 4.22 | Odměna za pracovní pohotovost..... | 57 |
| 4.23 | Přepočítání měsíčních částek na částky hodinové..... | 57 |
| 4.24 | Splatnost mzdy, odměny z dohody, odměny za pracovní pohotovost a náhrady mzdy | 58 |
| 4.25 | Proplácení zlomků hodin | 58 |
| 4.26 | Výplata mzdy, odměny z dohody, odměny za pracovní pohotovost a náhrady mzdy | 58 |
| 4.27 | Srážky ze mzdy, odměny za pracovní pohotovost a náhrady mzdy | 60 |
| 5 | Závěrečná ustanovení | 61 |
| Příloha 2.1 SAZBY MZDOVÝCH TARIFŮ, PŘÍPLATKŮ, ODMĚN A NÁHRADY | | 62 |
| A. | Mzdové tarify..... | 63 |
| B. | Odměny za zaškolování (bod 4.14.5 „Systém odměňování zaměstnanců společnosti“)... | 64 |
| C. | Příplatek za práci přesčas (bod 4.7 „Systém odměňování zaměstnanců společnosti“)... | 64 |
| D. | Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (bod 4.9 „Systém odměňování zaměstnanců společnosti“)... | 64 |
| E. | Příplatek za práci v noci (bod 4.10 „Systém odměňování zaměstnanců společnosti“) | 64 |
| F. | Příplatek za práci o sobotách a nedělích (bod 4.11 „Systém odměňování zaměstnanců společnosti“)... | 64 |
| G. | Příplatek za dělenou směnu (bod 4.12 „Systém odměňování zaměstnanců společnosti“) | 64 |
| H. | Odměna za pracovní pohotovost (bod 4.22 „Systém odměňování zaměstnanců společnosti“)... | 65 |
| I. | Odměňování při prostojích (bod 4.15 „Systém odměňování zaměstnanců společnosti“). | 65 |

| | |
|--|----|
| M. Odměňování při nepříznivých povětrnostních vlivech (bod 4.16 „Systém odměňování zaměstnanců společnosti“) | 65 |
| N. Odměna pro zaměstnance letmo (bod 4.14.3 „Systém odměňování zaměstnanců společnosti“) | 65 |
| P. Odměna za nepravdivý nástup (bod 4.14.6 „Systému odměňování zaměstnanců“) | 65 |
| Příloha 3 STRAVOVÁNÍ A NÁHRADY VÝDAJŮ | 66 |
| 3.7 Náhrady výdajů | 68 |
| 3.7.1 Stravné při pracovních cestách na území ČR | 68 |
| 3.7.2 Stravné při pracovních cestách mimo území ČR | 69 |
| Příloha 4 POSKYTOVÁNÍ KONDICNÍCH POBYTŮ ZAMĚSTNANCŮM ČDC | 72 |
| Příloha 4.1 - Vybraná zaměstnání s nárokem na kondiční pobyt jednou za dva roky | 76 |
| Příloha 4.2 - Vybraná zaměstnání s nárokem na kondiční pobyt jednou za tři roky | 77 |
| Příloha 4.3 - Dohoda o poskytnutí KOP | 78 |
| Příloha 5 VYBRANÁ ZAMĚSTNÁNÍ PRO POSKYTOVÁNÍ ODSTUPNÉHO DLE PÍSMENA F) BODU 3.2.2 ZÁKLADNÍHO TEXTU PKS | 80 |
| Příloha 6 POKYN K UPLATŇOVÁNÍ STĚŽEJNÍCH BODŮ PKS ČD Cargo, a.s., na rok 2011 | 81 |
| Základní text PKS | 81 |
| Pracovní podmínky - bod 2.2.2 | 81 |
| Organizační postup pro zajištění lůžka před a po směně – bod 2.2.5 | 81 |
| Příloha 1 Uplatňování pracovní doby, pracovní pohotovosti a dovolené | 83 |
| Pružná pracovní doba – bod 2.15 | 83 |
| Stanovená týdenní pracovní doba – článek 3 | 83 |
| Dělená směna – bod 4.12 | 83 |
| Změna rozvrhů směn – bod 5.2 | 84 |
| Rozvržení směn z důvodu dočasné pracovní neschopnosti - bod 5.4 | 84 |
| Rozvržení stanovené týdenní pracovní doby – bod 5.7 | 84 |
| 3.3 Provozní potřeba zaměstnanců | 84 |
| Zaměstnanci s pevným rozvržením pracovní doby – bod 5.8 | 85 |
| Zaměstnanci letmo bod 5.9 | 85 |
| Postup při stanovení odpadlého výkonu pro zaměstnance letmo a plánování směn při KOP | 86 |

Příloha 2

SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI

1 Účel

System odměňování zaměstnanců (dále jen systém) upravuje formu odměňování zaměstnanců společnosti ČD Cargo, a.s.

2 Základní pojmy

2.1 Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.

2.2 Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce.

2.3 Doplňující charakteristika povolání specifikuje takové činnosti ve vyjmenovaných povoláních, které lze kumulovat dle schválených technologických postupů na určených pracovištích a jsou uvedeny v IN PERs40-A-2010 „Katalog povolání“.

3 Obecná ustanovení

3.1 Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda nebo odměna z dohod.

3.2 Mzda se skládá z tarifní mzdy, která je vyjádřena tarifním stupněm a příslušnou stupnicí, a dalších mzdových složek poskytovaných v souladu s přílohou [č. 2.1 této PKS](#). Poskytování jiných než uvedených složek mzdy, či jejich uplatňování v jiné, než tímto systémem uvedené formě, není dovoleno.

3.3 Ve smyslu ustanovení § 113 ZP lze se zaměstnancem za vykonanou práci sjednat výši mzdy.

3.4 Zaměstnancům je podle tohoto systému poskytována též odměna za pracovní pohotovost a náhrada mzdy.

4 Odměňování

4.1 Tarifní zařazení zaměstnance

Katalog povolání – ČD Cargo účinné od 1.10.2010 - vzorová část

Katalog povolání

| | | | |
|------------------------------------|---|--------------------------------|-----------|
| Typ interní normy | Směrnice | | |
| Označení | PERs40-A-2010 | | |
| Nahrazuje | Katalog prací ČD, a.s. | | |
| Změna č. | - | Účinnost od | 1.10.2010 |
| Datum vydání | | Platí do | Odvolání |
| Navrhovatel | | | |
| Zpracovatel | Ing. Milan Trbušek (O10/22) | | |
| Schválil | jméno | JUDr. Ivo Veselý | |
| | funkce | Ředitel odboru lidských zdrojů | |
| | datum | 15. 9. 2010 | |
| Součinnost při vytvoření IN | Ing. Jakub Pěchouček, Ing. Vladimíra Vejvodová, Ing. Rudolf Plochý, Ing. Libor Bachůra, Ing. Milan Bartoš | | |
| Omezení přístupu | Bez omezení | | |
| Počet stran | 122 | Počet příloh | 0 |
| Forma vydání | Pouze elektronicky | | |

Rozsah znalostí

| JOS | Funkce | Znalost |
|----------|-----------------------------------|--------------|
| GŘ | Vedoucí zaměstnanci, personalisté | Úplná |
| GŘ | Ostatní zaměstnanci | Informativní |
| PJ, SOKV | Vedoucí zaměstnanci, personalisté | Úplná |
| | Ostatní zaměstnanci | informativní |

Obsah

| | |
|---|-----------|
| 1. ÚVOD A OBECNÁ USTANOVENÍ | 8 |
| 1.1. ÚČEL A ROZSAH | 8 |
| CHARAKTERISTIKY TS, SLOŽITOSTI, ODPOVĚDNOSTI A NAMÁHAVOSTI PRACÍ | 11 |
| 2. PŘÍKLADY PRACÍ V ČLENĚNÍ PODLE POVOLÁNÍ..... | 14 |
| číslo povolání 002 TS 1-3 Čistič-uklízeč | 15 |
| číslo povolání 005 TS 3-4 Výhybkář | 16 |
| číslo povolání 007 TS 5-6 Signalista..... | 17 |
| číslo povolání 008 TS 5-7 Pracovník posunu..... | 18 |
| číslo povolání 011 TS 5-6 Tranzitér..... | 19 |
| číslo povolání 013 TS 4-6 Skladník přepravy | 20 |
| číslo povolání 018 TS 6-7 Pracovník obsluhy nákladních vlaků | 21 |
| číslo povolání 019 TS 2-4 Řidič motorových vozíků..... | 22 |
| číslo povolání 030 TS 4-8 Mechanik motorových lokomotiv | 23 |
| číslo povolání 031 TS 4-7 Zámečnick | 24 |
| číslo povolání 033 TS 7-11 Strojvedoucí | 26 |
| číslo povolání 034 TS 6-8 Vožmistr..... | 28 |
| číslo povolání 039 TS 10-13 Dozorčí..... | 29 |
| číslo povolání 040 TS 8-10 Komandující..... | 31 |
| číslo povolání 041 TS 8 Nádražní | 32 |
| číslo povolání 048 TS 7-8 Nákladní pokladník železniční dopravy..... | 33 |
| číslo povolání 053 TS 6 Dozorce PJ, SOKV..... | 34 |
| číslo povolání 054 TS 10-12 Strojmistř | 35 |
| číslo povolání 055 TS 8-9 Celní zástupce | 36 |
| číslo povolání 057 TS 12-13 Provozní kontrolor | 37 |
| číslo povolání 059 TS 15-16 Vedoucí oprav vozidel | 38 |
| číslo povolání 063 TS 5-6 Skladištní dozorce | 39 |
| číslo povolání 064 TS 8 Dozorce spádovišť | 40 |
| číslo povolání 065 TS 7 -14 Dispečer | 41 |
| číslo povolání 076 TS 6-7 Referent dopravy a přepravy..... | 43 |
| číslo povolání 077 TS 8-9 Odborný referent dopravy a přepravy | 44 |
| číslo povolání 080 TS 8-10 Odborný referent přepravních tržeb | 45 |
| číslo povolání 081 TS 10-13 Kontrolor přepravních tržeb | 46 |
| číslo povolání 091 TS 7-9 Řidič drážního speciálního vozidla- traťový strojník..... | 47 |
| číslo povolání 106 TS 10-11 Mistr sdělovací a zabezpečovací techniky | 48 |
| číslo povolání 125 TS 14-16(S) Vedoucí provozního pracovišť | 49 |
| číslo povolání 127 TS S Výkonný ředitel..... | 50 |
| číslo povolání 130 TS 6-9 Elektromechanik | 51 |
| číslo povolání 131 TS 6-8 Kontrolor defektoskopista-diagnostik | 54 |

| | | |
|---------------------------|--|------------|
| číslo povolání 132 | TS 5-7 Technik | 55 |
| číslo povolání 133 | TS 7-9 Samostatný technik | 56 |
| číslo povolání 134 | TS 9-13 Inženýr železniční dopravy | 57 |
| číslo povolání 135 | TS 10-11 Specialista | 59 |
| číslo povolání 136 | TS 12-14 Systémový specialista | 60 |
| číslo povolání 137 | TS 11-12 Inspektor pro školení..... | 61 |
| číslo povolání 138 | TS S Ředitel jednotky organizační struktury organizační jednotky..... | 62 |
| číslo povolání 139 | TS 14-16 (S) Interní auditor..... | 62a |
| číslo povolání 143 | TS 12-16,S Vedoucí oddělení..... | 63 |
| číslo povolání 146 | TS 14-16 Vedoucí skupiny | 64 |
| číslo povolání 147 | TS 15-16,S Odborný poradce..... | 65 |
| číslo povolání 148 | TS 15-16,S Oborový specialista..... | 66 |
| číslo povolání 149 | TS 16,S Zástupce ČDC v zahraničí | 67 |
| číslo povolání 150 | TS S Ředitel odboru..... | 68 |
| číslo povolání 151 | TS S Zástupce ředitele odboru | 69 |
| číslo povolání 152 | TS S Generální ředitel..... | 71 |
| číslo povolání 153 | TS S Zástupce ředitele oblasti..... | 70 |
| číslo povolání 161 | TS S Ředitel oblasti | 72 |
| číslo povolání 216 | TS 8-11 Pracovník požární ochrany..... | 73 |
| číslo povolání 237 | TS 4-6 Jeřábník..... | 74 |
| číslo povolání 241 | TS 3-6 Natěrač -lakýrník | 75 |
| číslo povolání 250 | TS 4-6 Strojník pracovních strojů..... | 76 |
| číslo povolání 271 | TS 4-7 Provozní elektrikář..... | 77 |
| číslo povolání 273 | TS 6-10 Četař..... | 79 |
| číslo povolání 280 | TS 5-7 Soustružník kovů | 80 |
| číslo povolání 283 | TS 3-5 Kovář | 81 |
| číslo povolání 284 | TS 4-7 Svářeč..... | 82 |
| číslo povolání 297 | TS 1-3 Manipulační dělník | 83 |
| číslo povolání 298 | TS 1-3 Posel..... | 84 |
| číslo povolání 300 | TS 3-6 Skladník | 85 |
| číslo povolání 303 | TS 2-3 Topič..... | 86 |
| číslo povolání 313 | TS 5-6 Sekretář | 87 |
| číslo povolání 314 | TS 7-9 Tajemník | 88 |
| číslo povolání 320 | TS 8-10 Organizačně-technický pracovník..... | 89 |
| číslo povolání 321 | TS 7-11 Personalista | 90 |
| číslo povolání 322 | TS 7-11 Mzdový referent..... | 91 |
| číslo povolání 325 | TS 16,S Podnikový právník | 92 |
| číslo povolání 327 | TS 5-9 Hospodářsko správní referent | 93 |
| číslo povolání 328 | TS 5-6 Skladový referent..... | 94 |
| číslo povolání 335 | TS 8-10 Referent krizového řízení a bezpečnosti | 95 |
| číslo povolání 346 | TS 7-10 Účetní..... | 96 |

| | | |
|--------------------|---|-----|
| číslo povolání 347 | TS 11-12 Hlavní účetní..... | 97 |
| číslo povolání 348 | TS 9-11 Finanční referent | 98 |
| číslo povolání 349 | TS 8-11 Daňový referent | 99 |
| číslo povolání 357 | TS 11 Odborný ekonom..... | 100 |
| číslo povolání 368 | TS 6-8 Zásobovač- zbožíznalec | 101 |
| číslo povolání 387 | TS 5-7 Operátor výpočetní techniky | 102 |
| číslo povolání 420 | TS 9-11 Mistr KV | 103 |
| číslo povolání 431 | TS 7-11 Referent kvality..... | 104 |
| číslo povolání 440 | TS 6-9 Technický pracovník..... | 105 |
| číslo povolání 441 | TS 5-8 Dopravní referent, technik vnitropodnikové dopravy | 106 |
| číslo povolání 442 | TS 8-10 Energetik..... | 107 |
| číslo povolání 444 | TS 10-11 Ekolog..... | 108 |
| číslo povolání 485 | TS 3-6 Řidič silničních motorových vozidel | 109 |
| číslo povolání 490 | TS 3-6 Čalouník a dekoratér | 110 |
| číslo povolání 491 | TS 4-6 Truhlář | 111 |
| číslo povolání 500 | TS 4-6 Laborant..... | 112 |

1. Úvod a obecná ustanovení

1.1. Účel a rozsah

Katalog povolání obsahuje zařazení povolání, zaměstnání (funkcí a pracovních činností) do tarifních stupňů podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a významu práce pro ČDC . Slouží pro účely odměňování podle platného systému odměňování zaměstnanců ČDC . Zahrnuje všechna povolání (funkce, pracovní činnosti), která se v ČDC vyskytují, nebo o kterých se předpokládá, že se mohou vyskytnout, přičemž možnost použití se stanoví i dalšími normami (např. systemizace).

1.1.1. Členění povolání (zaměstnání, funkcí, pracovních činností) z hlediska kvalifikační náročnosti

Základem kvalifikační náročnosti (míry nároků na teoretickou, praktickou, psychickou a fyzickou úroveň zaměstnance, který bude pracovní činnost, respektive funkci vykonávat) je charakteristika složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací vyjádřená v 16 tarifních stupních (viz Kapitola II.). Kromě toho bylo přihlédnuto i k potřebě dodržení žádoucích relací mezi jednotlivými povoláními (zaměstnáními, funkcemi, pracovními činnostmi) a jejich významu pro ČDC.

1.1.2. Skladba Katalogu povolání a základní pojmy

Základním uceleným útvarům Katalogu povolání je povolání (do pojmu „povolání“ je pro účely tohoto katalogu zahrnut i výraz „funkce“ případně „pracovní činnost“). Obsahuje číslo povolání, rozmezí tarifních stupňů, název povolání a charakteristiku povolání – dále do něj patřící číslo KZAM, rozmezí TS, název KZAM, charakteristiku prací s přiřazením KZAM.

Názvy povolání odpovídají obecným zvyklostem.

Číslo a název KZAM odpovídá číslu klasifikace zaměstnání v železniční dopravě, které je uvedeno v SR 73 (Sei).

Číslo povolání uvedené v tomto katalogu slouží pouze pro potřeby ČDC.

Doplňující charakteristika povolání specifikuje takové činnosti, které lze kumulovat dle schválených technologických postupů na určených pracovištích.

Tarifní stupně 1 až 16 odpovídají mzdovým tarifům Systému pro odměňování zaměstnanců společnosti ČDC.

1.1.3. Zařazování prací do tarifních stupňů a použití jednotlivých povolání

Zařazení prací, které nejsou obsaženy v charakteristikách prací uvedených v katalogu, je nutno určit porovnáním podle jejich složitosti s pracemi uvedenými v katalogu. Nesmí přesahovat rámec katalogem stanovených stupňů. Přitom je třeba mít na zřeteli, že uvedené konkrétní charakteristiky prací nemusí vyčerpávat veškeré možnosti a někdy pouze obecněji popisují vykonávané činnosti. V těchto případech je nutno vycházet i z charakteristiky prací, charakteristiky povolání, případně z obecné charakteristiky stupňů složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Nelze-li zařazení zaměstnance do stupně podle Katalogu povolání spolehlivě určit (nová činnost, podstatná změna složitosti a obtížnosti práce nebo pracovních podmínek apod.), předloží příslušný ředitel organizační jednotky návrh na zařazení řediteli odboru lidských zdrojů GR k rozhodnutí.

U některých povolání (pracovních činností, funkcí) se výše mzdy stanoví pouze na základě individuální dohody. Tato skutečnost je u každého povolání (pracovní funkce, řídicí činnosti) vyznačena.

Tento postup nevyklučuje uplatnění individuální dohody o mzdě i u zaměstnanců v dalších povoláních (funkcích, pracovních činností).

Použití tarifních stupňů a individuálních dohod o mzdě v jednotlivých organizačních složkách vychází ze stanovené systemizace.

1.1.4. Vzdělání

Písmenné označení vzdělání v tabulce pochází od Českého statistického úřadu (ČSÚ) ze zavedené Klasifikace kmenových oborů vzdělávání (KKOV):

| vzdělání | název |
|----------|---|
| A | bez vzdělání (nedokončený 1. stupeň základní školy) |
| B | neúplné základní vzdělání (dokončený 1. stupeň základní školy) |
| C | základní vzdělání (jednoletá a dvouletá praktická škola) |
| D | nižší střední vzdělání (tříletá příprava v praktické škole) |
| E | nižší střední odborné vzdělání (vzdělávací programy učilišť, odborných učilišť) |
| J | střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu |
| H | střední odborné vzdělání s výučním listem (absolvent nematuritních vzdělávacích programů) |
| K | úplné střední všeobecné vzdělání |
| M | úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení) |
| L | úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou |
| N | vyšší odborné vzdělání (vyšší odborné školy, konzervatoře, pomaturitní studium spec.) |
| R | bakalářské vzdělání (VŠ vzdělání dosažené absolvováním bakalářských zkoušek) |
| T | vysokoškolské vzdělání (magisterské, inženýrské a lékařské programy) |
| V | doktorské vzdělání (doktorský studijní program, postgraduální studium a vědecká výchova) |

1.1.5. Kvalifikační předpoklady

Pro výkon prací (pracovních činností) zařazených v jednotlivých tarifních stupních se orientačně vychází z dále uvedených kvalifikačních předpokladů:

| Tarifní stupeň | Orientační kvalifikační předpoklady (stupeň vzdělání + odborná praxe) |
|----------------|---|
| 1 | A, B, C (vždy + zaučení nebo zaškolení) |
| 2 | A, B, C, D (vždy + zaučení nebo zaškolení) |
| 3 | D, E |
| 4 | E, J, H |
| 5 | J + 1 rok praxe, H, K |
| 6 | H + 2 roky praxe, K + 1 rok praxe, M, L |

| | |
|----|---|
| 7 | H + 3 roky praxe, K + 2 roky praxe, M + 1 rok praxe, L + 1 rok praxe |
| 8 | H + 4 roky praxe, K + 3 roky praxe, M + 2 roky praxe, L + 2 roky praxe |
| 9 | M + 3 roky praxe, L + 3 roky praxe, N + 1 rok praxe, R |
| 10 | M + 4 roky praxe, L + 4 roky praxe, N + 2 roky praxe, R + 1 rok praxe |
| 11 | M + 6 roků praxe, L + 6 roků praxe, N + 2 roky praxe, R + 2 roky praxe, T + 1 rok praxe |
| 12 | N + 4 roky praxe, R + 3 roky praxe, T + 1 rok praxe |
| 13 | R + 4 roky praxe, T + 3 roky praxe |
| 14 | R + 6 roků praxe, T + 5 roků praxe |
| 15 | R + 8 roků praxe, T + 7 roků praxe, V + 5 roků praxe |
| 16 | T + 8 roků praxe, V + 7 roků praxe |

Zaměstnavatel u absolventů škol s cílenou přípravou na výkon pracovní činnosti může zkrátit požadavek odborné praxe až na polovinu.

Specifické kvalifikační předpoklady jsou na konkrétní pracovní místo stanoveny ředitelem organizační složky:

- a) v souladu se *Zkušebním a výcvikovým řádem (PERs28-B-2009)*;
- b) v souladu se zvláštními právními předpisy.

Vedoucí organizační složky stanovuje konkrétní kvalifikační předpoklady dle tohoto bodu pro každé pracovní místo.

O potřebnosti oboru studia pro jednotlivá povolání (funkce, pracovní činnosti) rozhoduje ředitel organizační jednotky nebo jím pověřený zaměstnanec.

Pro výkon některých povolání (funkcí, pracovních činností) je podmínkou vykonání zvláštní zkoušky po absolvování předepsaného zvláštního školení (kurzu, výcviku).

Pro povolání strojvedoucích v přípravě, strojvedoucích, řidič speciálních hnacích vozidel a kontrolor vozby je třeba zvláštního předpokladu. Tato povolání musí splňovat podmínky podle § 66 odst. 1, 2 a 3 zákona 266/1994 Sb., o dráhách a z vyhlášky MD č. 101/1995 Sb., v platných zněních.

O příbuznosti povolání (funkce, pracovní činnosti) a oboru studia a jejich uznání rozhoduje ředitel organizační jednotky nebo jím pověřený zaměstnanec.

Pro zaměstnance generálního ředitelství ČDC je kvalifikace předepsána IN PERs18-B-2008.

1.1.6. Zrušení platnosti Katalogu prací ČD, a.s.:

Platnost Katalogu prací ČD, a.s., č.j.60868/2005-010 vydaného 5.12.2005 ve znění pozdějších změn (číslo 1 až 4) je v podmínkách ČD Cargo, a.s., ukončena vydáním této IN, a to ke dni 30.zář 2010.

Charakteristiky TS, složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací

TS 1

Vykonávání pomocných prací podle přesných postupů a pokynů, s běžnou fyzickou a malou smyslovou zátěží a bez vazeb na další činnosti (např. manipulace s jednotlivými předměty menší hmotnosti a velikosti).

TS 2

Vykonávání přípravných nebo pomocných prací s menšími návaznostmi na další činnosti procesu nebo celku, zpravidla s malou hmotnou odpovědností a běžnou smyslovou zátěží, popřípadě zvýšenou fyzickou námahou nebo rizikem pracovního úrazu (např. jednoduchých operací nebo souboru operací s jednotlivými částmi strojů, zařízení nebo objektů, měřidly, mechanizovanými nástroji). Vykonávání jednoduchých pravidelně opakovaných administrativních, administrativně technických nebo provozně manipulačních prací.

TS 3

Vykonávání ucelených rutinních obslužných prací podle daných postupů a provozních režimů spojených s určitou hmotnou odpovědností, smyslovou zátěží, rizikem pracovního úrazu nebo vysokou fyzickou námahou a s určitými dalšími provozními návaznostmi. Vykonávání opakovaných kontrolovatelných administrativních, hospodářsko-správních, ekonomických nebo provozně technických prací podle podrobných pokynů nebo stanovených postupů.

TS 4

Vykonávání rutinních odborných kontrolovatelných prací s dalšími případnými úzkými návaznostmi na další procesy, prováděných podle rámcových pokynů a spojených zpravidla s vyšší hmotnou odpovědností, zvýšenou smyslovou zátěží a odpovědností za zdraví a bezpečnost druhých osob (např. prací s jednoúčelovými konvenčními zařízeními pracujícími ve vzájemných technologických nebo provozních vazbách). Vykonávání odborných administrativních nebo částečně opakovaných různorodých hospodářsko-správních, ekonomických nebo provozně technických prací.

TS 5

Vykonávání odborných prací spojených s vyšší hmotnou odpovědností, různorodých odborných administrativních, hospodářsko-správních, ekonomických nebo provozně technických prací. Řízení a organizace jednotlivých, snadno ovladatelných, technologických, provozních a jiných procesů a zařízení podle přesných postupů se zvýšenými nároky na přesnost a spolehlivost se zvýšenou odpovědností za bezpečnou práci a zdraví a bezpečnost druhých osob, zvýšenou smyslovou zátěží a hmotnou odpovědností. Vykonávání jednoduchých individuálních řemeslných prací.

TS 6

Vykonávání rutinních různorodých odborných prací s případnou vysokou hmotnou odpovědností, odpovědností za zdraví a bezpečnost druhých osob nebo smyslovou zátěží s pevně stanovenými přesnými a četnými návaznostmi na další procesy a děje. Řízení, organizace nebo operativní zajišťování chodu dílčích úseků provozních procesů nebo složitých zařízení s malými možnostmi volby postupu, spojené zpravidla s vysokou smyslovou zátěží a odpovědností za zdraví a životy dalších osob. Samostatné vykonávání individuálních řemeslných prací.

TS 7

Vykonávání ucelených odborných prací nebo zajišťování méně složitých agend, které jsou důležitou součástí širších procesů a jevů, a to podle obecných postupů spojených s případnou velmi vysokou hmotnou odpovědností nebo odpovědností za obtížně

odstranitelné škody většího rozsahu a vysokou smyslovou (neuropsychickou) zátěží. Řízení, organizace nebo operativní zajišťování chodu velmi složitých zařízení a jednoduchých procesů s možností volby postupu, spojené se značnou neuropsychickou zátěží, odpovědností za zdraví a životy širšího okruhu dalších osob. Vykonávání individuálních řemeslných prací se značným podílem tvůrčí invence nebo individuálních řemeslně vysoce odborných prací.

TS 8

Vykonávání složitých odborných prací nebo samostatné zajišťování odborných agend nebo vykonávání jednoduchých dílčích koncepčních metodických prací s vysokou odpovědností za velmi obtížně odstranitelné rozsáhlé škody, se značnou provázaností komplikovaných vazeb na další procesy a s vysokou neuropsychickou zátěží a rozsáhlými možnostmi volby postupu v rámci celého úseku nebo oboru činnosti. Řízení, organizace nebo operativní zajišťování chodu souborů složitých zařízení a provozních procesů podle obecných postupů zpravidla spojené s určitou duševní námahou, vysokou neuropsychickou zátěží vyplývající z vysoké intenzity probíhajících jevů, stresových situací a podobně, s odpovědností za škody vzniklé činností řízeného úseku. Vykonávání individuálních tvůrčích mistrovských řemeslných prací.

TS 9

Vykonávání specializovaných odborných prací, samostatné zabezpečování úkolů a agend. Vykonávání prací vyžadujících zvláštní předpoklady dle příslušných právních předpisů. Vykonávání prací s velmi vysokou neuropsychickou zátěží vyplývající z odpovědnosti za škody vzniklé z případného selhání. Řízení, organizace a koordinace procesů spojené s určováním nových postupů v rámci systému, s odpovědností za rozsáhlé obtížně odstranitelné škody vzniklé činností řízeného úseku nebo obecným ohrožením zdraví a života.

TS 10

Samostatné zabezpečování složitých úkolů a agend, vykonávání koncepčních metodických a dílčích tvůrčích činností, které jsou stěžejní součástí samostatně působících systémů, s určitými vazbami a souvislostmi přesahujícími rámec daného oboru, spojené se zvýšenou duševní námahou. Řízení, organizace a koordinace složitých procesů nebo rozsáhlého souboru velmi složitých zařízení spojené s určováním nových postupů v rámci systému, s odpovědností za rozsáhlé obtížně odstranitelné škody vzniklé činností řízeného úseku nebo obecným ohrožením zdraví a života.

TS 11

Vykonávání systémových prací spojených s komplexním zabezpečováním nejsložitějších úseků a agend, složitých koncepčních a metodických prací a tvůrčích činností, spojených zpravidla s odpovědností za neodstranitelné škody, s vysokou duševní námahou vyplývající z potřeby práce na značném stupni zobecnění, s širokými vazbami nad rámec oboru činnosti, prováděné zpravidla předem blíže nespecifikovaným způsobem. Řízení, organizace a koordinace velmi složitých procesů a systémů, včetně volby a optimalizace postupů a způsobů řešení, spojené zpravidla s všestranně velmi obtížnými podmínkami.

TS 12

Vykonávání nejsložitějších specializovaných koncepčních systémových prací a náročných tvůrčích prací s rozsáhlými komplikovanými vazbami mezi různými obory činností, případně vědními disciplínami, prováděné blíže neurčeným způsobem s předem nespecifikovanými výstupy s vysokou mírou pravděpodobnosti vzniku neodstranitelných škod, obecného ohrožení života a zdraví osob, s požadavkem vysokého stupně zobecnění. Řízení a koordinace nosných částí komplexu složitých systémů s rozsáhlými vnitřními a vnějšími vazbami.

TS 13

Řešení úkolů neobvyklým (originálním) způsobem, s obecně stanovenými výstupy s vysokou mírou odpovědnosti za škody s nejširšími společenskými důsledky, spojené s vysokou duševní námahou vyplývající z potřeby trvale vysokého stupně zobecnění jevů, značného množství variant řešení, s nároky na mimořádné schopnosti zejména tvůrčí,

komunikační a podobně. Řízení a koordinace komplexů složitých systémů, s odpovědností za škody odstranitelné za úsilí nejširšího kolektivu specializovaných odborníků za delší období nebo za neodstranitelné škody, se značnými nároky na schopnost řešit v nejobtížnějších podmínkách složitě a konfliktní situace spojené zpravidla s obecným ohrožením nejširší skupiny osob.

TS 14

Tvůrčí řešení úkolů novým způsobem s nspecifikovanými výstupy, širokého společenského dosahu, s interdisciplinárními návaznostmi, ovlivňující další rozvoj příslušných oborů, s předpokladem vysokého stupně abstraktního myšlení. Řízení, organizace a koordinace velmi složitých systémů s velkým počtem možných způsobů řešení, s odpovědností za hmotné a morální škody, které mohou vzniknout činností přímo řízených i navazujících systémů. Řízení nižší úrovně ve vrcholovém aparátu nebo řízení menších samostatných jednotek.

TS 15

Tvůrčí řešení složitých úkolů principiálně novým způsobem s nspecifikovanými výstupy, širokého společenského nebo mezinárodního dosahu, s interdisciplinárními návaznostmi, ovlivňující zásadním způsobem další rozvoj příslušných celospolečenských nebo vědních oborů, s předpokladem vysokého stupně abstraktního myšlení. Řízení, organizace a koordinace nejsložitějších systémů s vysokým počtem možných způsobů řešení, s odpovědností za velké hmotné a morální škody, které mohou vzniknout činností přímo řízených i navazujících systémů. Řízení střední úrovně ve vrcholovém aparátu nebo řízení středně velkých samostatných jednotek.

TS 16

Tvůrčí řešení nejsložitějších úkolů principiálně novým způsobem s nspecifikovanými výstupy, širokého společenského a mezinárodního dosahu, s hlubokými interdisciplinárními návaznostmi, ovlivňující zásadním způsobem další rozvoj příslušných celospolečenských a vědních oborů, s předpokladem nejvyššího stupně abstraktního myšlení. Řízení, organizace a koordinace nejsložitějších systémů s velmi vysokým počtem možných způsobů řešení, s odpovědností za neodstranitelné hmotné a morální škody, které mohou vzniknout činností přímo řízených i navazujících systémů. Řízení vyšší úrovně ve vrcholovém aparátu nebo řízení velkých samostatných jednotek.

TS S

Řízení nejvyšší úrovně ve vrcholovém aparátu nebo řízení největších samostatných jednotek spojené s nejvyšší mírou odpovědnosti za budoucí vývoj svěřeného úseku i celé akciové společnosti.