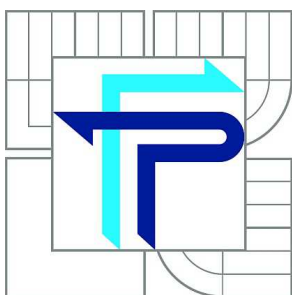


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## PRACOVNÍ PODMÍNKY V PODNIKU

WORKING CONDITIONS IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARKÉTA GERTNEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. EVA LAJTKEPOVÁ, Ph.D.

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Gertnerová Markéta, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Pracovní podmínky v podniku**

v anglickém jazyce:

**Working Conditions in a Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PILÁŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-802-247-2042-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 07.05.2012

## **Abstrakt**

Předmětem diplomové práce jsou pracovní podmínky v podniku ČSAD Hodonín, a s., konkrétně oblast odměňování a hodnocení pracovníků. Cílem práce je analýza současného systému hodnocení a odměňování pracovníků této společnosti a vytvoření návrhů na zlepšení současné situace. Návrhy by měly odměňování a hodnocení pracovníků zjednodušit, zefektivnit a zároveň přispět ke zvýšení spokojenosti pracovníků.

## **Abstact**

The main aim of my diploma thesis has deal with working conditions in the company bus ČSAD Hodonin, Inc. It touches on areas of workers compensation and evaluation. The aim is to analyze the current system of evaluation and remuneration in society, leading to the creation of proposals to improve the current situation in the company. Proposals should simplify and streamline theremuneration of workers and thus contribute to their satisfaction.

## **Klíčová slova**

Mzdy, odměňování, systém hodnocení

## **Key words**

Salaries, benefits, system of evaluation

## **Bibliografická citace**

GERTNEROVÁ, M. *Pracovní podmínky v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 89 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně květen 2012

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Evě Lajtkepové, Ph. D za odborné vedení, za připomínky a cenné rady, které mi velmi při zpracování mé diplomové práce pomohly. Také bych tímto chtěla poděkovat pracovníkům personálního oddělení za užitečné rady a poskytnuté informací a podklady, které jsem potřebovala pro zpracování této práce.

## Obsah

Úvod.....	10
1 Předmět práce, cíle práce a použité metody .....	11
2 Teoretická východiska.....	13
2.1 Definice a cíle odměňování pracovníků.....	13
2.2 Základní pojmy .....	15
2.2.1 Mzda .....	15
2.2.2 Plat .....	15
2.2.3 Minimální mzda.....	15
2.2.4 Odměna.....	17
2.2.5 Celková odměna .....	18
2.3 Systém odměňování .....	19
2.3.1 Prvky systému odměňování.....	19
2.4 Hodnocení práce.....	23
2.4.1 Mzdotvorné faktory .....	25
2.4.2 Metody hodnocení .....	26
2.4.3 Mzdové formy.....	30
2.5 Zaměstnanecké výhody.....	35
2.5.1 Znaky zaměstnaneckých výhod.....	35
2.5.2 Typy zaměstnaneckých výhod.....	35
3 Analýza problému a současná situace .....	38
3.1 O společnosti.....	38
3.1.1 Historie.....	38
3.1.2 Současnost .....	39
3.1.3 Pracovníci společnosti .....	41
3.2 Kolektivní smlouva .....	43
3.2.1 Kategorie funkcí .....	44
3.2.2 Stanovení základní mzdy .....	48
3.2.3 Mimořádná výkonová odměna .....	49
3.3 Zásady odměňování pracovníků .....	51
3.3.1 Zásady odměňování – Úsek opravárenství a administrativy a správy.....	51
3.3.2 Zásady odměňování – Úsek nákladní doprava .....	54

3.3.3	Zásady odměňování – Úsek osobní doprava .....	55
3.3.4	Zásady odměňování – Úsek obchodu s PHL .....	57
3.3.5	Zásady odměňování – Úsek logistika a TOPTRANS.....	58
3.4	Zaměstnanecké výhody .....	60
3.5	Shrnutí .....	62
4	Návrh nového systému hodnocení a odměňování pracovníků .....	65
4.1	Hodnocení THP .....	67
4.1.1	Příklad hodnocení pracovníka THP .....	70
4.2	Hodnocení řidičů .....	72
4.2.1	Příklad hodnocení řidiče .....	73
4.3	Hodnocení dělnických profesí.....	75
4.3.1	Příklad hodnocení dělnické profese .....	76
4.4	Dopad nového systému hodnocení na mzdové náklady .....	77
4.4.1	Současné mzdové náklady .....	77
4.4.2	Mzdové náklady podle navrženého systému hodnocení.....	79
4.4.3	Ostatní náklady .....	82
	Závěr .....	83
	Seznam použitých zdrojů:.....	86
	Odborná literatura .....	86
	Internetové zdroje.....	86
	Zákony, vyhlášky, nařízení vlády .....	87
	Ostatní zdroje .....	87
	Seznam zkratk, obrázků, grafů a tabulek .....	88

## Úvod

Každou společnost, ve smyslu ekonomického subjektu působícího na trhu, tvoří lidé – vlastníci a pracovníci, kteří ve společnosti pracují, a tím vytváří její hodnotu pro ostatní. Bez lidí by žádná společnost nemohla vzniknout a už vůbec ne fungovat. Lidské zdroje patří k nejdůležitějším zdrojům společnosti, a proto je neméně důležité se zajímat a starat o pracovní podmínky.

Na pracovní podmínky se lze dívat z několika úhlů – zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, odpovídající pracovní prostředí, zajištění potřebného vybavení pro vykonávání práce, pracovní dobu a také odměňování, hodnocení a motivaci pracovníků. Každá společnost by si měla uvědomit, že její úspěchy jsou závislé na pracovnících. Jejich výkon je do značné míry ovlivněn spokojeností se vším, co souvisí s pracovními podmínkami a prostředím, ve kterém pracují.

Předložená diplomová práce se dívá na pracovní podmínky z hlediska odměňování a hodnocení pracovníků. To bude analyzováno ve společnosti ČSAD Hodonín a. s., která působí na trhu osobní a nákladní dopravy, přepravy kusových zásilek. Tato společnost se také zabývá prodejem pohonných látek, logistikou, servisem a prodejem aut. Široké spektrum podnikatelských aktivit dává tušit, že ve společnosti bude pracovat hodně pracovníků z rozdílných oborů, kvalifikace a vzdělání – od základních dělnických profesí, přes několik druhů řidičů, až po vysoko kvalifikované manažery.

Společnost ČSAD Hodonín a. s., stejně jako mnoho dalších firem působících v tomto odvětví, zasáhla ekonomická krize, která se podepsala mimo jiné i na snížení stavu zaměstnanců a jejich mezd. Proto je teď důležité zaměřit se na způsob odměňování pracovníků a jejich hodnocení. Zjistit, jestli je systém efektivní a odráží skutečnou hodnotu práce a jestli jeho zlepšení může přispět k efektivnějšímu hospodaření společnosti, a tím k i lepším hospodářským výsledkům.

# 1 Předmět práce, cíle práce a použité metody

## Předmět práce

Předmětem předložené diplomové práce je posouzení systému odměňování a hodnocení pracovníků ve společnosti ČSAD Hodonín a. s. Teoretická část práce je zaměřena na získání odborných znalostí z oblasti odměňování pracovníků, způsobů hodnocení pracovníků, a také zaměstnaneckých výhod, které mohou zaměstnavatelé svým pracovníkům poskytnout. V úvodu praktické části bude představena společnost ČSAD Hodonín a. s., v dalším textu bude podroben analýze její systém a způsoby hodnocení a zásady odměňování. Na základě této analýzy budou určena problematická místa. Návrhová část práce bude zaměřena na tyto problémy a bude navržen způsob, kterým by mohly být odstraněny. Součástí návrhové části bude také zhodnocení dopadu nového řešení.

## Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedené analýzy pracovních podmínek navrhnout taková opatření, která ve společnosti ČSAD Hodonín a. s. povedou k jejich zlepšení a zajistí vyšší spokojenost pracovníků.

K dosažení hlavního cíle je zapotřebí splnění následujících dílčích cílů.

- Prvním dílčím cílem je analýza současného stavu pracovních podmínek ve společnosti ČSAD Hodonín a. s.
- Druhým dílčím cílem je návrh řešení na základě výsledků z analýzy a uplatnění teoretických poznatků získaných při studiu odborné literatury.
- Třetím, a zároveň posledním dílčím cílem, je zhodnocení dopadu návrhu řešení na pracovní podmínky a srovnání se současným stavem ve společnosti.

## Použité metody

V diplomové práci bylo použito několik metod, díky kterým bylo možné plnit stanovené cíle. Použité metody byly analýza a syntéza, které jsou uplatněny k hodnocení současného stavu pracovních podmínek ve společnosti a k určení slabých míst. Konkrétně byla analyzována kolektivní smlouva a její dodatky, ve kterých jsou

podrobně stanoveny zásady odměňování pracovníků, systém odměňování a hodnocení. Po analýze následovala syntéza, pomocí které byly propojeny důležité poznatky pro identifikaci oblasti, které je potřeba zlepšit.

V návrhové části byly použity základní matematicko-statistické metody, metoda komparace (srovnání) a také metoda hodnocení práce pomocí hodnotících škál. Metoda komparace byla využita pro srovnání současného stavu se stavem po uplatnění návrhů na zlepšení. Metoda komparace umožňuje porovnat rozdíly mezi dvěma prvky či veličinami. Metoda uplatňovaná v návrhu nového systému hodnocení vychází z metod hodnocení, které jsou uvedeny v teoretické části, a jedná se konkrétně o metodu hodnocení práce za pomoci škálování. Navržená hodnotící škála je pětistupňová s bodovým ohodnocením a slovním označením.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Definice a cíle odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků v současném a moderním podniku není zaměřeno pouze na mzdu, plat nebo jiné formy peněžní odměny, kterou podniky vyplácí svým pracovníkům za odvedenou práci. Moderní pohled na odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a další zaměstnanecké výhody, které jsou častěji nepeněžního charakteru, jež podnik neposkytuje pracovníkům závisle na jejich pracovním výkonu, ale spíše z titulu pracovního poměru nebo obdobného vztahu. Mezi tyto odměny můžeme zařadit užívání služebního auta, počítače, telefonu, úroveň vybavení kanceláře nebo také vzdělávání poskytované či zajišťované podnikem. O těchto odměnách, které můžeme označit jako vnější odměny a jsou víceméně hmatatelné, rozhoduje podnik a zároveň nad nimi vykonává kontrolu. Pozornost si zaslouží i další odměny, které se označují jako vnitřní odměny. Tyto odměny nejsou hmotné povahy, ale také souvisejí s pracovníky. Jedná se o jejich spokojenost s vykonanou prací, o příjemné pocity a radost z vykonané práce, pocit užitečnosti a úspěšnosti z účasti na určitých aktivitách nebo úkolech, z postavení v podniku apod. Odměny tohoto druhu jsou spojeny s osobností každého pracovníka, jeho potřebami, postoji, hodnotami a zájmy. Všechny uvedené odměny spolu tvoří celkovou odměnu. (KOUBEK, 2007, s. 283-284)

Modernímu pojetí odměn a odměňování se v našich podmínkách ještě stále nevěnuje dostatečná pozornost. Podniky se častěji orientují na peněžní odměňování – problematika mezd a platů, peněžní odměna a výkon, mzdové formy, tarify apod. Pozornost je tedy věnovaná vnějším odměnám vyjádřeným peněžní formou. (KOUBEK, 2007, s. 285)

Řízení odměňování pracovníků se zabývá strategiemi, politikou a procesy, které zabezpečují, že lidé, kteří jsou pro společnost prospěšní, dosáhnou uznání a odměny nejen peněžní, ale i nepeněžní. Obecným cílem je lidi odměňovat slušně, spravedlivě a důsledně na základě jejich hodnoty, kterou do společnosti přispěli, a zároveň aby to posloužilo k dosahování stanovených strategických cílů společnosti. Řízení odměňování

se týká peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod, nepeněžního a nehmotného odměňování (uznání, pochvaly), příležitostí ke vzdělávání, rozvoji a růstu pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce. (ARMSTRONG, 2009, s. 20)

Jako cíle řízení odměňování můžeme stanovit:

- odměňovat lidi podle toho, jakou vytvářejí hodnotu pro společnost,
- propojování postupů odměňování s hodnotami a potřebami pracovníků a zároveň s cíly společnosti,
- odměňovat věci správně tak, aby bylo jasně stanoveno, co je důležité z hlediska výsledků a chování,
- získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- motivovat lidi a získávat jejich angažovanost a oddanost,
- utvářet kulturu vysokého výkonu. (ARMSTRONG, 2009, s. 20)

K dosažení těchto stanovených cílů je potřeba vytvořit a realizovat strategii, politiku, procesy a postupy, které budou z nich vycházet, a budou v souladu s principy distribuční a procedurální spravedlností a slušností. Distribuční spravedlnost se zaměřuje na to, jak jsou lidem poskytovány odměny. Lidé vidí spravedlnost v tom, že odměny jsou rozdělovány podle hodnoty jejich přínosu, a že dostanou to, co jim bylo slíbeno a co potřebují. Procedurální spravedlnost vychází z toho, jak jsou činěna manažerská rozhodnutí a jak politiku odměňování uvádí do chodu společnosti. Slušnost musí být obsažena v systému odměňování. Slušný systém odměňování funguje v souladu s výše uvedenými druhy spravedlnosti. (ARMSTRONG, 2009, s. 20-21)

## 2.2 Základní pojmy

### 2.2.1 Mzda

Mzda je definována jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, pokud je mzda vyjádřena naturální formou, sloužící k ocenění práce vykonané zaměstnancem (pracovníkem) v pracovním poměru k zaměstnavateli (podniku), který není zaměstnavatelem ve veřejných službách a správě (obce, příspěvkové organizace, školy, zdravotnické zařízení). Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, v pracovní smlouvě nebo v jiném dokumentu, jako je například vnitřní předpis nebo mzdový výměr stanovený zaměstnavatelem. (d'AMBROSOVÁ a kol., 2011, s. 147)

### 2.2.2 Plat

Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnanci (pracovníkovi), který je zaměstnán ve veřejných službách a správě (obce, příspěvkové organizace, školy, zdravotnické zařízení). Plat určuje zaměstnavatel jednostranným opatřením – platební výměr. Výše a struktura platu se řídí Zákoníkem práce, prováděcím nařízením vlády a v mezích těchto právních předpisů podle kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu. (d'AMBROSOVÁ a kol., 2011, s. 147)

### 2.2.3 Minimální mzda

Minimální mzda je definována Zákoníkem práce, který v této souvislosti stanovuje ještě nejnižší úroveň zaručené mzdy a platové tarify. Minimální mzda v podnikatelské sféře platí jako mzdová veličina, která se uplatňuje v kolektivním vyjednávání o mzdách. Nejnižší úroveň zaručené mzdy se objevuje v nepodnikatelské sféře a v podnikatelské sféře tam, kde není uzavřena kolektivní smlouva. Platové tarify jsou uplatňovány ve veřejných službách a správě.<sup>1</sup>

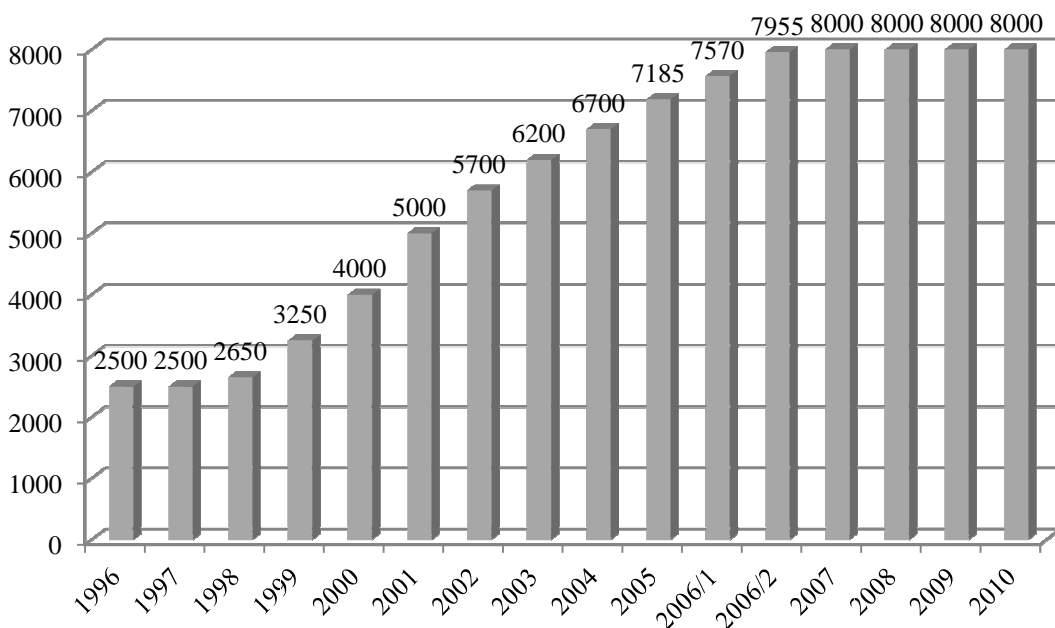
Minimální mzda má dvě základní funkce, které mají za úkol docílit její vyváženou výši, a to z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele.

---

<sup>1</sup> Finance.cz. *Minimální mzda*. [online]. 2011 [cit. 2011-30-10]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/mzda/minimalni-mzda/>

- Sociálně - ochranná funkce** – ochraňuje zaměstnance před chudobou a má mu umožnit žít na skromné úrovni hmotné potřeby a sociálních kontaktů. Zaměstnavatelé tak mají nastaveny rovné podmínky mzdové konkurence a zároveň má ochránit před podbízením zahraničních i domácích pracovních sil.
- Ekonomicko – kriteriální funkce** – vytváří motivaci občanů k vyhledávání, přijetí a vykonávání práce, tj. zvýhodnění zaměstnanců skrz pracovní příjem vůči osobám se sociálním příjmem. Pro zaměstnavatele představuje nejnižší úroveň mzdových nákladů. <sup>1</sup>

Základní sazba minimální mzdy činí nejméně 8 000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu. Další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy. <sup>2</sup>

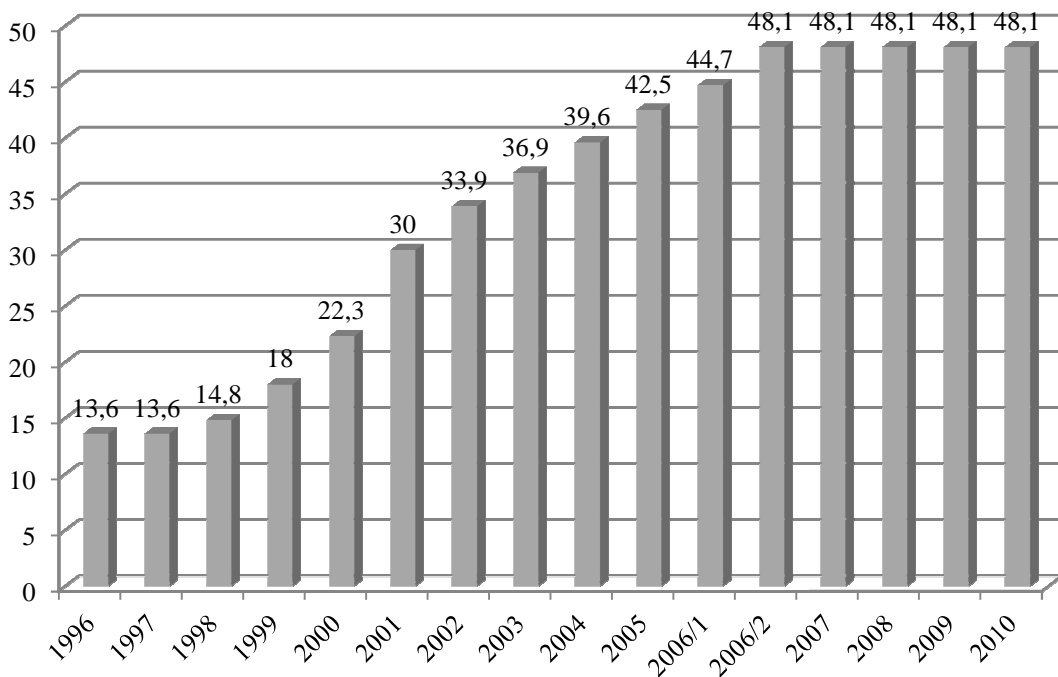


**Graf 1 Vývoj minimální měsíční mzdy 1996 – 2010**

(Zdroj: [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz))

<sup>2</sup> Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., ze dne 6. prosince 2006, o minimální mzdě, nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění nařízení vlády č.249/2007 Sb. a nařízení vlády č.452/2009 Sb., §2.

Výška základní měsíční sazby minimální mzdy v České republice se až do roku 2007 postupně navyšovala. Po roce 2007 se její růst zastavil a minimální mzda zůstává na konstantní hodnotě 8 000 Kč. Stejným způsobem se vyvíjela i minimální hodinová mzda. Její hodnoty jsou zobrazeny na níže uvedeném grafu.



**Graf 2 Vývoj minimální hodinové mzdy 1996-2010**

(Zdroj: [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz))

#### **2.2.4 Odměna**

Odměna, kterou charakterizují právní úpravy, především Zákoník práce, se do jisté míry odlišuje od pojmu odměna, kterou najdeme v literatuře zaměřené na řízení lidských zdrojů a odměňování pracovníků.

Odměna je nenároková složka zaměstnanců, kteří pracují ve veřejných službách a správě. Právní úprava stanoví, že odměnu lze poskytnout jen za úspěšné splnění mimořádného nebo významného pracovního úkolu. (d'AMBROSOVÁ a kol., 2011, s. 147)

### 2.2.5 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny způsoby jak odměňovat pracovníky a dosáhnout toho, aby nacházeli uspokojení prostřednictvím výkonem práce. Propojuje vliv dvou kategorií odměn – transakční a relační (vztahové) odměny. Transakční odměny jsou hmotné, hmatatelné, které plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. Týkají se zaměstnaneckých výhod a peněžních odměn. Druhou kategorií jsou relační neboli vztahové odměny. Tyto odměny jsou nehmotného charakteru a jedná se o vzdělávání a rozvoj zkušeností, zážitky z práce apod. Cílem je maximalizovat dopad všech podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci. Celková odměna v sobě nese všechno, čeho si pracovníci v zaměstnání mohou cenit. (ARMSTRONG, 2009, s. 42)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřená hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

**Obr. 1 Složky celkové odměny**

(Zdroj: ARMSTROG, 2009, s. 42)

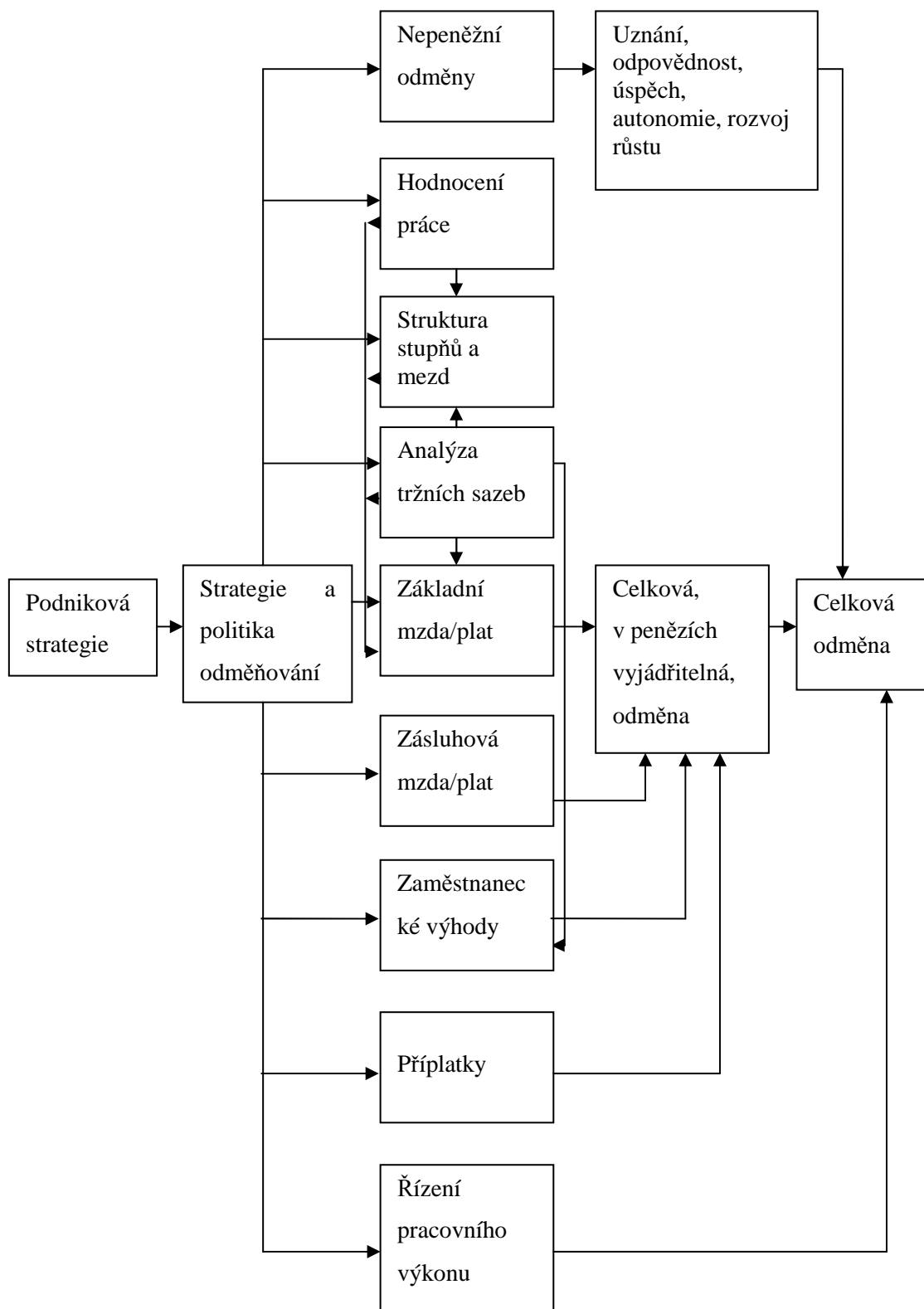
## 2.3 Systém odměňování

Právní systém v České republice stanovuje liberální podmínky pro výši mzdy za vykonanou práci. V podniku náleží zaměstnanci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci. Mzda by měla být stanovena podle stupně složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle náročnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzda zároveň nesmí být nižší, než zákonem stanovená minimální mzda. (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 322)

Systém odměňování přispívá k plnění cílů řízení odměňování a tvoří ho strategie odměňování, politika odměňování, praxe odměňování, procesy a postupy odměňování. Strategii odměňování si stanovuje společnost, pro kterou je odměňování pracovníků jeden z nástrojů k dosažení jejich podnikatelských cílů. Politika odměňování slouží jako návod pro rozhodování a potřebné kroky. Společnost může mít politiku, která stanoví, že úroveň peněžních odměn bude odpovídat průměrným tržním sazbám. Praxi odměňování tvoří struktury stupňů, sazeb, metody hodnocení práce, programy zásluhového odměňování. Procesy odměňování jsou způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, jako je například způsob využívání a uplatňování výsledků z různých šetření nebo jako manažerské řízení procesu úpravy a revize mezd. Postupy odměňování se používají k udržení a zabezpečení účinného fungování systému a toho, že peníze vynaložené na odměny přinesou odpovídající hodnotu. Může se jednat o postup každoroční revize a úprav mezd. (ARMSTRONG, 2009, s. 23)

### 2.3.1 Prvky systému odměňování

Systém odměňování je tvořen několika prvky, které jsou mezi sebou navzájem provázány. Jejich vzájemné vazby jsou zobrazeny na níže uvedeném obrázku.



**Obr. 2 Prvky systému odměňování**

(Zdroj: ARMSTRONG, 2009, s. 24)

## Popis jednotlivých prvků

**Podniková strategie** společnosti je východiskem systému odměňování. Ta určuje podnikové cíle a síly, které pohánějí podnikání. Tyto síly jsou v každé společnosti jedinečné, ale často zahrnují ukazatele, jako jsou vysoký výkon, ziskovost, produktivita, inovace, služby zákazníkům, kvalita, nákladovost a potřeba uspokojovat investory, akcionáře a pracovníky. Z podnikové strategie vychází **strategie a politika odměňování**. Strategii odměňování si definuje společnost jako dlouhodobý záměr v oblastech mzdové struktury, zaměstnaneckých výhod, v oblastech směřujících ke zvýšení angažovanosti, oddanosti a uplatňování přístupu založeného na celkové odměně. Politika odměňování obsahuje zejména úroveň peněžních odměn, plnění úkolů, přístupy k zásluhové odměně, hodnocení práce, zaměstnanecké výhody a mzdové šetření. **Základní mzda nebo plat** je množství peněz, které tvoří sazba za určitou práci nebo pracovní místo. Je ovlivněna řadou faktorů a bývá zpravidla dohodnuta prostřednictvím kolektivní smlouvy nebo individuálně na základě dohody. Může být vyjádřena v roční, měsíční, týdenní nebo hodinové sazbě. **Zásluhová odměna** se vztahuje k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo délce praxe. Přidává se k základní mzdě nebo platu. Za **zaměstnanecké výhody** můžeme označit takové odměny, které jsou poskytovány navíc k odměně (služební auto) nebo takové opatření, které nejsou odměnami v pravém slova smyslu, např. dovolená na zotavenou. **Příplatky** jsou vypláceny k základní mzdě nebo platu s přihlédnutím ke zvláštním okolnostem (bydlení na území se zvýšenými životními náklady) nebo s ohledem na pracovní podmínky (práce v noci, přesčas, o víkendech a svátcích, za pohotovost, za ztížené pracovní podmínky). **Celkový výdělek** tvoří součet všech peněžních výplat. **Celková, v penězích vyjádřitelná odměna**, se skládá z celkového výdělku a z hodnoty poskytovaných zaměstnaneckých výhod. **Hodnocení práce** neurčuje přímo úroveň peněžní odměny, ale je to proces, který definuje relativní hodnoty práce za účelem stanovení základny pro vytvoření mzdové či platové struktury. **Analýzou tržních sazeb** podnik zjišťuje mzdové sazby na trhu práce za srovnatelnou práci. Pracovní místa lze rozdělit do **mzdových stupňů a struktur** podle jejich významu. Peněžní odměna je ovlivněna tržními sazbami a mzdová rozpětí přiřazená k jednotlivým stupňům, jež poskytují možnosti růstu mzdy na základě pracovního výkonu, přínosu či délce zaměstnání. **Řízení pracovního výkonu** stanovuje očekávání,

která se týkají jednotlivých výkonů a přínosů pracovníků. Posuzuje pracovní výkon na základě těchto očekávání, zároveň poskytuje zpětnou vazbu vedoucí k zlepšování pracovního výkonu, vzdělání a osobního rozvoje. **Nepeněžní odměny** neznamenají přímé platby, ale většinou vyplývají ze samotné práce – uznání, pocit úspěšnosti, poskytování vzdělání, příležitost k rozvoji kariéry, apod. **Celková odměna** v sobě kombinuje peněžní a nepeněžní odměnu. (ARMSTRONG, 2009, s. 25-27)

## 2.4 Hodnocení práce

Hodnocení práce je systematický proces, kterým se určují hodnoty a rozměry každého pracovního místa či funkce ve vztahu k jiným pracovním místům či funkcím ve společnosti. Poskytuje tak základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, napomáhá k zařazování prací do těchto struktur a řídí relace mezi pracovními místy a odměnami. Zajišťuje dodržování zásady stejné odměny za stejnou práci. (ARMSTRONG, 2009, s. 136)

Hodnocení práce jako proces probíhá ve třech krocích:

1. Shromáždění informací o daném pracovním místě nebo funkci z aktuálních popisů pracovních míst. Pokud popisy nejsou k dispozici, lze provést analýzu pracovních míst a tyto popisy zhotovit.
2. Zvolení vhodných faktorů, které budou použity pro určování hodnoty jednotlivých prací. Jako tyto faktory můžeme zvolit dovednosti, odpovědnost nebo pracovní podmínky.
3. Vybrané faktory slouží k přípravě a realizace plánu k hodnocení relativního významu jednotlivých prací. Plán by měl sloužit k přiměřenému umístění práce v hierarchii prací, tzn., že práce vyžadující víc faktorů je výš než práce, která jich požaduje méně. Plány hodnocení představují kombinace metod hodnocení, kterými jsou např. metody pořadí, klasifikační, bodovací nebo faktorového porovnání. (KOUBEK, 2007, s. 293 – 294)

Setkat se můžeme s různými systémy hodnocení založených na rozdílných pravidlech nebo postupech a využívající různé metody a kritéria hodnocení. Hodnocení může mít dvě následující podoby. (PILAŘOVÁ, 2008, s. 11)

**Systematické hodnocení** probíhá:

- v pravidelných periodách (ročně, měsíčně nebo čtvrtletně),
- za předem stanovených okolností (při stížnostech na pracovníka, při přeřazení na jinou pozici nebo při změně jeho výkonnosti apod.),
- podle předem stanovených postupů (je určeno kdo koho hodnotí, kdy, v jakém rozsahu, za jakým účelem, podle jakých kritérií, jaké k tomu použije metody,

v jaké oblasti, jaké zdroje informací k tomu využije nebo jaký bude mít dopad výsledku hodnocení apod.).

Systematické hodnocení má tři základní podoby:

- Hodnocení kompetencí – hodnocení vlastností, schopností, dovedností, znalostí a postojů. Ovlivňuje pevnou složku mzdy pracovníka a jeho rozvoj a kariéru, provádí se zpravidla jednou ročně.
- Hodnocení výkonu – hodnocení množství a kvality práce. Ovlivňuje pohyblivou složku mzdy pomocí prémie a bonusů a je prováděno častěji než hodnocení kompetencí (čtvrtletně či měsíčně).
- Mimořádné hodnocení – v přesně definovaných situacích (při přeřazení pracovníka na jiné pracovní místo). Nemá charakter pravidelného hodnocení. (PILAŘOVÁ, 2008, s. 11 – 15)

**Nesystematické hodnocení** je uskutečňováno podle aktuální potřeby, nahodile, bez jasně stanovených kritérií, postupů a metod hodnocení. Bývá prováděno ústně nebo v souladu s obecně platnými zásady o poskytování zpětné vazby a je neformální. (PILAŘOVÁ, 2008, s. 12)

### 2.4.1 Mzdotvorné faktory

Pracovní výkon pracovníka bývá často obtížně měřitelný a s rozvojem ekonomiky počet problematicky měřitelných pracovních výkonů a úkolů narůstá. Měření výkonu je náročná činnost, která potřebuje soustavnou kontrolu výkonu a disciplinovanost. Problémem se stává přesné určení faktorů výkonu, které jsou nezávislé na úsilí a schopnostech pracovníka (pracovní podmínky, používaná technika a technologie, organizace práce). Při odměňování pracovníků je zvykem přihlížet i k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání ve společnosti apod. (KOUBEK, 2007, s. 288)

Mzdotvorné faktory se člení do dvou skupin – na vnitřní a vnější.

#### Vnitřní mzdotvorné faktory

- Faktory spojené s požadavky a úkoly vztahující se **k pracovnímu místu** a jeho postavení v hierarchii funkcí organizace. Zdroj informací v tomto případě je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.
- Hodnocení pracovníků dává informace pro stanovení výsledků práce a pracovního chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, což je označováno jako **úroveň výkonu**.
- **Pracovní podmínky** na určitém pracovním místě nebo v celé společnosti, které mohou mít nepříznivý vliv na zdraví, bezpečnost nebo pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat únavu, vyžadovat zvýšenou pozornost a úsilí, nadměrný stress. (KOUBEK, 2007, s. 289 – 290)

#### Vnější mzdotvorné faktory

- **Situace na trhu práce** je faktor, který ovlivňuje především přebytek nebo nedostatek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale také forma odměňování v společnostech konkurujících na trhu práce v regionu nebo v odvětví. Mzdovými šetřeními můžeme získat potřebně informace.
- V oblasti odměňování se společnosti musí řídit **platnými zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání s odbory**. Jedná se o faktory, kterými jsou zejména minimální mzda, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné

přípatky, placené překážky v práci, placená dovolená apod. (KOUBEK, 2007, s. 290)

#### **2.4.2 Metody hodnocení**

Metody hodnocení lze rozdělit do tří kategorií – analytické, neanalytické metody hodnocení a tržní oceňování.

##### **Analytické hodnocení**

Proces rozhodování o hodnotě prací na základě analýzy definovaných faktorů a jejich zastoupení v práci. Analytické hodnocení práce je nejčastější přístup k hodnocení práce a dvěma hlavními typy jsou bodovací metoda a metoda řad pořadí.

##### ***Bodovací metoda***

Nejpoužívanější metoda hodnocení práce. Základem této metody je vytvoření bodových stupnic, které jsou použity pro jednotlivé druhy práce – výrobní, administrativní, manažerské nebo práce specialistů. Nejčastěji o přiřazení prací do skupin rozhoduje personální útvar. Po rozřazení prací je vybrána jedna klíčová práce z každé skupiny, od které se bude odvíjet další hodnocení. Následují výběr tzv. placených faktorů, za které je firma ochotna zaplatit. Míra zastoupení placeného faktoru na určitém pracovním místě determinuje jeho relativní hodnotu. Každá společnost si tyto faktory určuje sama, aby odpovídaly jejím specifickým požadavkům. Pro lepší popsání placeného faktoru se používají subfaktory, kterým jsou přiřazeny stupně se vzorovými popisy, jež diferencují požadavky určitého pracovního místa pro každý subfaktor. Každému faktoru, subfaktoru a stupni se přidělují určité váhy, která mají vyjádřit jejich důležitost. Hlavní roli v přidělování vah hrají zkušenosti a úsudek. Nejčastěji je stanoven maximální počet bodů pro každou práci. Tyto body jsou pak přiděleny faktorům, subfaktorům a stupňům podle jejich důležitosti. (KOUBEK, 2007, s. 294 – 295)

**Tabulka 1 Příklad bodového hodnocení**

Placený faktor	Maximum bodů	Subfaktory	1. st	2. st	3. st	4. st
Odpovědnost	360	Za politiku společnosti	20	40	60	80
		Za práci jiných lidí	40	80	120	160
		Za dobré vztahy se zákazníky a veřejností	20	40	60	80
		Za peněžní výdaje v hotovosti	10	20	30	40

(Zdroj: KOUBEK, 2007, s. 296)

Faktor: Odpovědnost

Subfaktor: Odpovědnost za práci jiných pracovníků

1. stupeň: Odpovědnost jen za svoji práci

2. stupeň: Oprávnění provádět kontroly některých prací jiných pracovníků

3. stupeň: Řízení a kontrola více pracovníků nebo útvaru. Organizace a koordinace práce s jinými vedoucími pracovníky

4. stupeň: Odpovědnost za koordinace útvarů nebo skupin pracovníků (KOUBEK, 2007, s. 295)

### ***Analytické porovnávání***

Analytické porovnávání je stejně jako bodovací metoda založeno na analýze určitých faktorů. Rozlišujeme dvě formy porovnávání, a to porovnávání profilu role s profilem stupně (úrovně) nebo porovnávání profilu role s profilem modelové, vzorové nebo srovnávací role. (ARMSTRONG, 2007, s. 142)

### ***Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí)***

Tato metoda je podobná metodě bodovací. Taktéž je nutné určit klíčové práce a placené faktory. Rozdíl je v nedělení placených faktorů na subfaktory a stupně a v tom, že se zavádí vytváření pořadí hodnocených prací u každého placeného faktoru. U každého placeného faktoru se porovnávají pracovní místa navzájem a vytváří se tak řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů. Vzniká zde problém závažnosti jednotlivých faktorů. Každému faktoru je třeba přidělit určitou váhu, a tím

vzniká prostor pro subjektivní hodnocení. Po stanovení vah násobíme pořadí dosažené u jednotlivých faktorů příslušnou váhou a výsledky sčítáme u každé práce za všechny faktory. Dostáváme celkovou relativní hodnotu práce, kterou pak můžeme přeměnit na peněžní vyjádření. Také můžeme již pro každý faktor vytvořit určité peněžní vyjádření na základně mzdových tarifů a k jednotlivým pracím ho tak přiřazovat a zároveň vyjadřovat velikost relativního rozdílu mezi významností faktorů u jednotlivých prací. Pro každý faktor se stanoví jiná stupnice s peněžními hodnotami. Celkovou hodnotu práce na určitém pracovním místě dostaneme součtem peněžních částek přidělených k faktorům. (KOUBEK, 2007, s. 297 - 298)

### **Neanalytické hodnocení**

Neanalytické hodnocení práce porovnává práce jako celek a umísťuje je do pořadí nebo do stupňů. Funguje za principu porovnávání určité práce s jinou prací za účelem rozhodnout, která má větší, menší nebo stejnou hodnotu. Nebo na jiném principu, kde se práce posuzuje na základně porovnávání jako celku s předem definovanou hierarchií stupňů prací, tzn. porovnávání popisu pracovního místa s popisem nějakého stupně. (ARMSTRONG, 2009, s. 140)

### ***Klasifikační (katalogová) metoda***

Vytvoření modelových tříd nebo stupňů prací (katalogu) se uskutečňuje na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnostech, pracovních podmínkách a dalších faktorech. Hodnota určité práce se pak stanoví porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd. Zkoumaná práce se poté zařadí do odpovídající třídy. (KOUBEK, 2007, s. 294)

### ***Metoda pořadí prací***

Jedná se o nejjednodušší metodu hodnocení práce. Vytváří pořadí prací jako celků. Postupně porovnává práce a uspořádává je podle toho, jakou mají pro danou společnost význam. Práce jsou porovnávány jako celek a tato metoda je nijak nekvantifikuje. (ARMSTRONG, 2009, s. 143)

## **Metody hodnocení na základě plnění cílů**

Tyto metody vychází z principů řízení společnosti pomocí cílů. Cíle mohou být definovány jako pracovní cíle mající vliv na pohyblivou složku mzdy nebo rozvojové cíle, které mají vliv na pevnou složku platu, protože jejich podstatou je získání určité kompetence nebo její zvýšení (čím větší kompetence, tím vyšší mzda).

### ***Metoda zařazování***

Podstatou této metody je seřazení hodnocených pracovníků podle vybraného kritéria od nejlepšího po nejhoršího. Kritériem může být měřený výkon nebo úroveň kompetence. Vhodné využití této metody je u pracovních skupin do 15-ti pracovníků. Při vyšší počtu pracovníků lze vytvořit podskupiny seřazené také od vynikajících po podprůměrné a do nich zařadit odpovídající pracovníky. (PILÁŘOVÁ, 2008, s. 31)

### ***Motivačně – hodnotící rozhovor***

Proces hodnocení pracovníků prostřednictvím této metody má dvě části. V první části se pracovník hodnotí sám a zaměřuje se nejen na minulé výsledky a skutečnosti, ale i na budoucnost v souvislosti se svým pracovním místem a firmou. Pracovník se připravuje dopředu a k tomu dostává otázky, na které ve svém sebehodnocení odpovídá. Druhou část hodnocení obstarává nadřízený, který do hodnocení zapojuje i kontrolu plnění a splnění zadaných úkolů. Metody lze zkombinovat i ostatními metodami. (HRONÍK, 2006, s. 56)

### ***Hodnotící škály***

Metody založená na hodnotících škálách umožňuje hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy na pracovišti apod. Jedná se o jednoduchou a časově nenáročnou metodu s jasnými výsledky, ale pokud se dostanou k nezkušeným uživatelům nebo nejsou doplněné hodnotícím rozhovorem nebo jsou nesprávně zpracovány, tak mohou ztratit smysl a motivační účinek. Důležitým procesem je jejich tvorba, kterou je vhodné svěřit do rukou odborníků.

Typy hodnotících škál:

- Numerické – sledovaná charakteristika je popsána pomocí výsledných hodnot ve smyslu „nejlepší – průměrný – nejhorší“, „vždy – velmi často – obvykle –

málokdy – nikdy“, slovní popis je vhodné doplnit o číselné hodnoty podobně jako při školní klasifikaci.

- Grafické – jemnější rozdělení rozdílů mezi pracovníky. Využívá se kontinuální linie například 0 – 100 % a pro přehlednost a snadnější porozumění se na grafické škály vyznačí číselně jednotlivé stupně doplnění slovními popisy.
- Škály se slovním popisem – podrobný popis stupňů a přesněji definované rozdíly mezi jednotlivými stupni se využívají pro hodnocení kompetencí i výkonu.

V praxi se používají různé kombinace typů hodnotících škál. Kombinované škály mohou spojovat číselné, slovní označení stupně a jeho popis. (PILAŘOVÁ, 2008, s. 35 – 36)

### **2.4.3 Mzdové formy**

Mzdové formy pobízejí pracovníky ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu. Smyslem mzdových forem je ocenění výsledků práce, pracovního jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Mzdové formy určují různé metody a postupy, které slouží ke stanovení pobídkové mzdy. (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 332)

Pobídková nebo také zásluhová mzda je odměna nabízená jako dodatek k časové mzdě, existuje samostatně a je zpravidla přímo úměrná pracovnímu výkonu. Mají posílit vazbu odměny na výkon a tím motivovat pracovníky. (KOUBEK, 2007, s. 307)

Členění mzdových forem:

- Základní (samostatné)
  - Časová mzda
  - Úkolová mzda
- Doplnkové (nesamostatné, dodatkové)
  - Osobní ohodnocení
  - Prémie
  - Provize

- Bonus
- Odměny
- Účast na hospodaření společnosti (na zisku)

(DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 333)

#### ■ Ostatní

- Podílová (provizní) mzda
- Mzda za očekávané výsledky práce
- Mzda za znalosti a dovednosti
- Mzda za přínos

### *Časová mzda*

Časovou mzdu nebo plat máme hodinovou, týdenní nebo měsíční, a dostává ji pracovník za svou vykonanou práci. Jedná se o nejpoužívanější základní mzdovou formu a tvoří spolu s nějakou pobídkovou formou největší část celkové odměny pracovníka. Pracovníci na základě této mzdy vnímají spravedlnost a srovnatelnost odměňování. Hlavním úkolem časových mezd je vytvořit právě takovou strukturu a systém odměňování, který bude srovnatelný, spravedlivý a závislý na pracovních úkolech a pracovním výkonu. (KOUBEK, 2007, s. 309)

Časovou mzdu lze uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. Zpravidla se používá hodinová mzda u dělnických profesí, která se vynásobí skutečně odpracovanou dobou v hodinách, a u nemanuálních profesí se používá měsíční mzda. Časová mzda je jednoduchá, administrativně levná a ulehčuje plánování mzdových nákladů. Nepůsobí ovšem dostatečně motivačně na zvyšování pracovního výkonu. Tuto slabinu může společnost překonat zavedením určité modifikace časové mzdy. Může ji doplnit o osobní ohodnocení, prémie, bonusem nebo určit dvě nebo tři sazby, které rozdělené podle míry dosaženého pracovního výkonu. (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 334)

### *Úkolová mzda*

Nejvhodnější základní mzdová forma pro odměňování dělnických prací, kde je každý pracovník placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda

se počítá jako součin odměny za jednotku práce a počet odvedených jednotek práce. (KOUBEK, 2007, s 311)

Úkolová mzda je vysoce pobídková forma mzdy, protože výše výdělku závisí na skutečném pracovním výkonu. Při jejím uplatňování je třeba dodržovat určité předpoklady:

- stanovené výkonové normy, pracovní a technologické postupy,
- zajištěné technické a organizační požadavky pro bezproblémové plnění úkolů (materiál, suroviny, energie, nástroje apod.) v požadované kvalitě a množství ve správném termínu,
- spolehlivá kontrola kvality a množství odvedené práce,
- zajištěná ochrana bezpečnosti a zdraví pracovníků. (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 334)

### **Mzda za očekávané výsledky práce**

Mzdu za očekávané výsledky práce lze nazvat také jako penzumovou mzdu (penzum = uložená práce, úkol). Jedná se o odměnu za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon, který pracovník zaváže ve společnosti odvést za určité období v odpovídajícím množství a kvalitě. Společnost pracovníkovi průběžně vyplácí stanovenou částku a po uplynutí dohodnutého období provede vyhodnocení dosažených výsledků, které pak může mít vliv na stanovení mzdy pro další období. Předpokladem pro uplatnění této formy je přesné určení očekávaných výsledků, existence norem spotřeby práce, důkladné plánování a možnost kontroly. Příkladem penzumové mzdy je smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem (pevně stanovená mzda, soustavně měřený výkon pracovníka a případné motivování ke zlepšení výkonu) a programová mzda (pravidelná pevná částka po dobu plnění určitého dohodnutého programu, po jehož ukončení v odpovídající kvalitě a množství, je vyplacena mzda s určitým podílem pohyblivé složky). (KOUBEK, 2007, s. 312)

### **Podílová (provizní) mzda**

Jednoduchá a zároveň velmi pobídková forma mzdy, která zajišťuje hmotnou zainteresovanost pracovníků. Používá se u pracovníků ve službách nebo obchodníků,

kde je mohou svůj výsledek práce ovlivnit a nemusí mít k tomu stanovené pracovní postupy. Provize je zpravidla určována procentem z určeného ekonomického ukazatele, kterým může být výše obrátu nebo tržeb, nebo pomocí pevné sazby za prodané množství. (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 335)

### **Mzda za znalosti a dovednosti**

Patří k novějším způsobům odměňování. Odměna závisí na tom, zda pracovník kvalifikovaně a efektivně vykonává úkoly i na několika různých pracovních místech. Spočívá ve vytvoření nějaké inventury znalostí a dovedností v určitém široce pojatém zaměstnání (např. údržbář), tyto znalosti a dovednosti se uspořádají po jakési matici řad, kde budou mít různou úroveň. Dále každá podskupina zaměstnání (např. elektrikář, údržbář strojů, budovy) bude mít stanovené základní požadavky na znalosti a dovednosti a k nim odpovídající mzdu. Znalosti a dovednosti je dále možno rozšiřovat nebo prohlubovat. (KOUBEK, 2007, s. 312)

### **Doplňkové mzdové formy**

Slouží k odměňování výkonu nebo zásluhy. Zpravidla jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon a bývají jednorázové nebo pravidelně se opakující odměny. Existuje značné množství těchto mzdových forem, z nichž se jiné uplatňují u dělnických profesí a jiné u manažerských. (KOUBEK, 2007, s. 315)

- Odměna za úsporu času – odměna za odvedení stanoveného množství práce za kratší dobu než určuje norma.
- Prémie – nejčastěji poskytována k úkolové nebo časové mzdě. Prémie existují dvojího druhu. Prvním druhem jsou pravidelně se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu, kde se prémie vztahuje na předem určený ukazatel, má danou sazbu a váže se k předem stanovenému období. Všechno je zpravidla řešeno kolektivním vyjednáváním v prémiovém řádu společnosti. Tyto prémie mohou být označeny jako prémiové mzdy. Dalším druhem je jednorázová prémie poskytována za mimořádný výkon, za iniciativu, za pracovní chování, za vynikající plnění pracovních úkolů. Může mít peněžní i nepeněžní formu.

- Osobní ohodnocení – hodnotí náročnost práce a dlouhodobé dosahování výborných výsledků práce pracovníků. Je dáno určitým procentem ze základního platu.
- Odměňování zlepšovacích návrhů – je závislé na přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů, které prokazatelně souvisí se zlepšovacím návrhem.
- Podíly na výsledcích hospodaření organizace – typické pro podnikovou sféru. Může být poskytnut ve třech podobách – podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu.
- Příplatky – mohou být povinné nebo nepovinné, na kterých se dohodla společnost s odbory. Mezi povinné příplatky patří za práci za přesčas, ve svátek, v sobotu a neděli, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za pracovní pohotovost, apod. K nepovinným příplatkům můžeme zařadit příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování, apod.
- Ostatní výplaty – představují dodatečné zvýhodnění pracovníka, např. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, k pracovnímu nebo životnímu výročí. (KOUBEK, 2007, s. 315 - 317)

## 2.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody svým způsobem zlepšují blahobyt pracovníků společnosti, která jim je poskytuje. Tvoří významnou a nákladnou část celkového souboru odměn. Mohou tvořit až jednu třetinu základní mzdy a musejí být pečlivě plánovány a řízeny. Zaměstnanecké výhody slouží k osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem ke zvýšení jejich oddanosti společnosti. Hlavní zaměstnanecké výhody se týkají osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb, služebních automobilů a dobrovolných výhod. Některé zaměstnanecké výhody jsou zabezpečeny ze zákona, jedná se například o mateřskou dovolenou. (ARMSTRONG, 2009, s. 382 – 383)

### 2.5.1 Znaky zaměstnaneckých výhod

- Poskytování zaměstnaneckých výhod není závislé na zásluhách.
- Všichni zaměstnanci je nemusí vnímat jako výhodu (mladý pracovník nepocítuje potřebu penzijního pojištění).
- Často kopírují trendy nebo morální závazky, a proto nejsou podloženy analýzou.
- Velké a bohaté společnosti mají širokou škálu zaměstnaneckých výhod v porovnání s malými firmami.
- Po zavedení je obtížnější jejich zrušení, protože pracovníci je berou jako samozřejmost a ne jako výhodu.
- Do jisté míry podporují pracovníky v tom, aby z firmy neodcházeli, také určitou mírou lákají nové pracovníky o ucházení se o práci ve společnosti.
- Pozitivně působí na spokojenost pracovníků, ale jen do té míry, do jaké jsou přiznávány spravedlivě a rovnoměrně, jinak mohou být předmětem sporů.
- Mohou být poskytovány na základě pracovní smlouvy, interní směrnice nebo předmětem kolektivního vyjednávání a tím i součástí kolektivní smlouvy. (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 338)

### 2.5.2 Typy zaměstnaneckých výhod

#### Osobní bezpečnost

- Zdravotní péče – zabezpečení soukromé zdravotní péče, lékařských prohlídek a zdravotní pojištění.
- Nemocenské dávky

- Dodatečné odstupné – zejména při výpovědi ze strany zaměstnavatele, kdy je důvodem nadbytečnost. V tomto případě náleží zaměstnanci odstupné ze zákona, ale také společnost může poskytnout i dodatečné odstupné vázané na dobu zaměstnání (jedna měsíční mzda za každý odpracovaný rok).
- Poradenství týkající se kariéry – při propouštění pro nadbytečnosti poskytnutí odborné pomoci. (ARMSTRONG, 2009, s. 383)

### **Peněžní pomoc**

- Podnikové půjčky – bezúročné nebo s nízkým úrokem poskytnuté zaměstnanci na speciální účely (např. bydlení).
- Pomoc při splácení hypotéky – dotace placení úroků z hypotečního úvěru do určité výše.
- Příspěvky na přemístění – náklady na stěhování, honoráře realitním agentům, pokud se musel pracovník z důvodu výkonu práce někam přemístit.
- Členské příspěvky v profesních organizacích – týká se zejména pracovníků, kteří musí patřit do určitého profesního sdružení, aby mohli svou činnost vykonávat – architekti, advokáti, daňový poradci apod. (ARMSTRONG, 2009, s. 383 – 384)

### **Osobní potřeby**

- Mateřská, otcovská dovolená.
- Volno z osobních důvodů.
- Péče o děti v podnikem spravovaných zařízeních (jesle, mateřské školky) nebo příspěvky na tuto péči.
- Poradenské služby před odchodem do důchodu nebo prostředních nějakého programu.
- Společenské a sportovní zařízení.
- Podnikové slevy na výrobky nebo služby poskytované společností. (ARMSTRONG, 2009, s. 384)

### **Dovolená**

Zaměstnavatelé mají ze zákona povinnost poskytovat dovolenou v délce 4 týdnů v kalendářním roce (příp. 5 týdnů, u pedagogických pracovníků až 8 týdnů). (Zákon č. 262/2006 Sb., §112) V praxi může společnost svým pracovníkům poskytnout více dovolené než je toto zákonem stanovené minimum. V délce dovolené nejsou započítány státem uznávané svátky. (ARMSTRONG, 2009, s. 384)

### **Služební automobily**

I když používání služebního automobilu je podle Zákona o dani z příjmu zdaňováno, stále patří k oceňovaným zaměstnaneckým výhodám.

### **Jiné zaměstnanecké výhody**

Do tohoto typu zaměstnaneckých výhod můžeme zařadit bezplatné parkování, vánoční večírky, bezplatné poskytování teplých i studených nápojů na pracovišti. (ARMSTRONG, 2009, s. 384)

### **Obstarávací služby**

Obstarávací služby vznikly jako zaměstnanecké výhody ve Spojených státech v souvislosti s dlouhou pracovní dobou, a tím i omezených osobní časem stráveným mimo pracoviště. Tyto služby zahrnují jednání s opraváři a údržbáři automobilů, bytů, domů, peněžní služby, nákup dárků, rezervace míst v restauracích, zajišťování vstupenek do divadel, jízdenek apod. (ARMSTRONG, 2009, s. 385)

Budoucí trendy v zaměstnaneckých benefitech směřují k výhodám, které budou spojovat pracovní a soukromý život pracovníka. Může se jednat o práci z domova, firemní školy a podobné služby. Dalším směrem by mohly být takové benefity, které by pomáhaly pracovníkům v překonání stresu a takové jako prevence proti němu.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> JANDA Josef. *Zaměstnanecké benefity a jejich trendy*. [online]. 2008 [cit. 2011-02-11]. Dostupné z: < <http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-a-jejich-trendy/> >

## 3 Analýza problému a současná situace

### 3.1 O společnosti

#### 3.1.1 Historie

Společnost ČSAD Hodonín a. s. byla založena v roce 1949 a svoji činnost směřovala do oblasti vnitrostátní a mezinárodní kamionové a autobusové dopravy. Těmto činnostem se s úspěchem věnovala až do roku 1993.<sup>4</sup>

1. listopadu roku 1993 byla v rámci privatizačního procesu transformována na akciovou společnost a přijala obchodní jméno ČSAD Hodonín a. s. Díky privatizaci rozšířila společnost svou působnost do dalších odvětví, což to vedlo ke stabilizaci společnosti. Společnost se začala orientovat na dopravní, spediční, zásobovací a distribuční logistiku. Vybudovala také několik nových pracovišť – logistická a distribuční centra v Brně, v sousední Slovenské republice ve městě Senici a později ještě v Praze, Mostě a Chabařovicích. Postavila také síť čerpacích stanic – v Hodoníně, Veselí nad Moravou, Velké nad Veličkou a v Brně. Společnost se neustále rozvíjela a založila dceřinou společnost na Slovensku ČSAD Hodonín – Slovakia s. r. o., která sídlí v Senici.<sup>5</sup>

V roce 1999 společnosti získala certifikát kvality ISO 9002 a o tři roky později další certifikát kvality ČSN ISO 9001:2001. V roce 2000 byla společnost zařazena mezi sto obdivovaných firem ČR a v žebříčku CZECH TOP 100 se umístila v oboru dopravy na 4. místě.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> ČSAD Hodonín a. s. *Profil společnosti*. [online]. 2007 [cit. 2012-25-01]. Dostupné z: <<http://www.csad.com/cs/c/distribuce-spedice-skladovani/profil-firmy.htm/>>

<sup>5</sup> CITRÖEN Hodonín. *ČSAD Hodonín a. s.* [online]. 2011 [cit. 2012-25-01]. Dostupné z: <[http://www.citroenhodonin.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=16/](http://www.citroenhodonin.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=16/)>

V roce 2003 získala společnost Cenu logistiky za rok 2003 a o rok později The Czech Award for Logistics Excellence pro rok 2004 od České logistické asociace a byla vyhlášena za nejlepší logistickou firmu v České republice. <sup>5</sup>

### 3.1.2 *Současnost*

Společnost je v současnosti rozdělena do pěti úseků, které zároveň určují oblasti jejího podnikání. Každý úsek řídí jeden z pěti vlastníků, kteří mají své podíly ve společnosti rovnoměrně rozděleny. <sup>6</sup>

Úseky jsou následující.

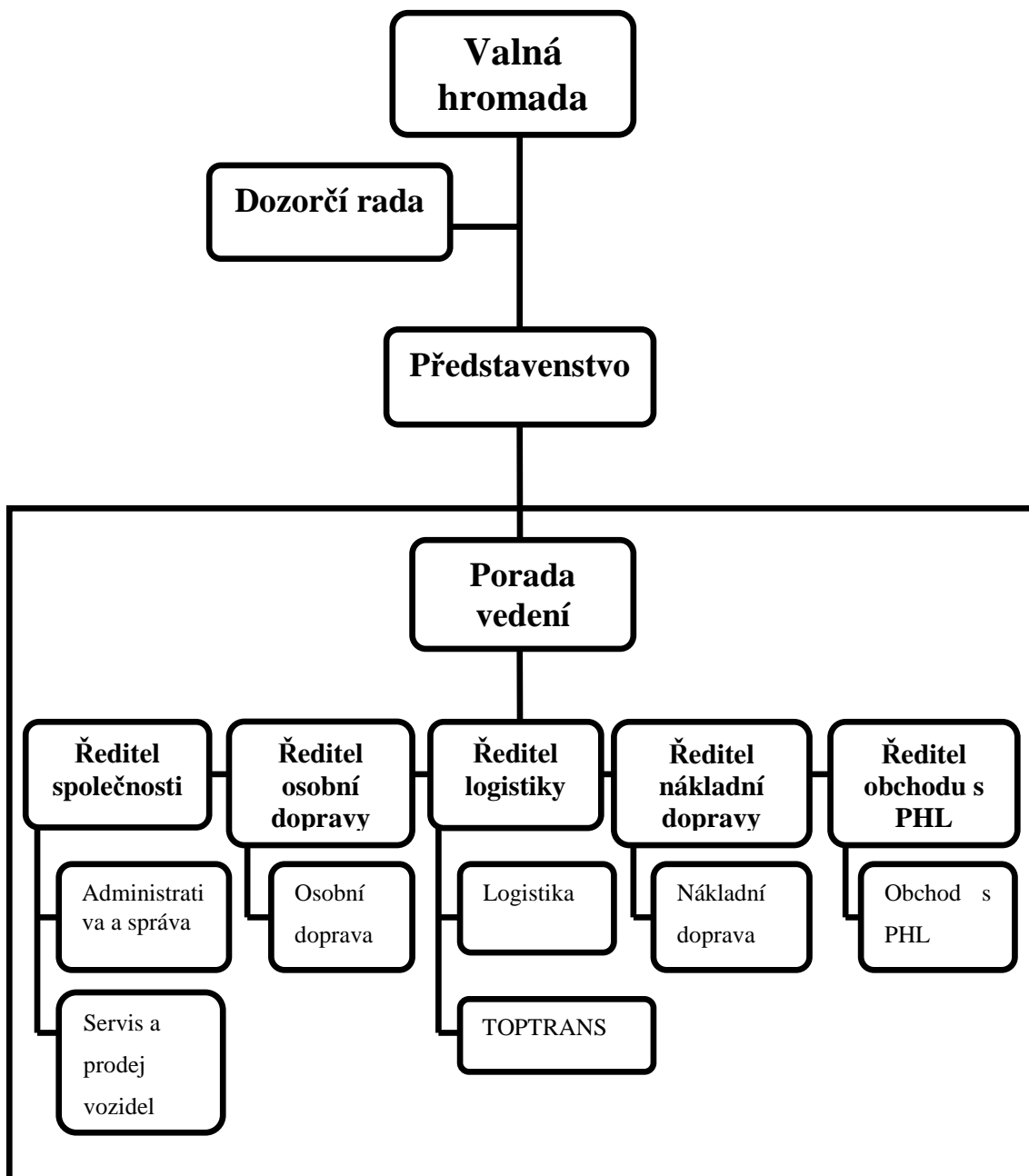
- Logistika a skladování – skladování, distribuce a celní služby. Součástí tohoto úseku je i systém expresní přepravy kusových zásilek TOPTRANS, který má své pracoviště v Hodoníně a v Brně. Ředitelem tohoto úseku je Ing. František Kyncl, Ph.D.
- Nákladní doprava – tuzemská i zahraniční doprava vlastními vozidly i prostřednictvím cizích dopravců. Úsek nákladní (kamionové) dopravy řídí Ing. Dalibor Kolmaš.
- Autobusová doprava – pravidelná doprava v systému IDS JMK a také komerční přeprava osob. Ředitelem úseku autobusové dopravy je Vladimír Röss.
- Servis a prodej vozidel – servis cizích i vlastních osobních vozidel, nákladních vozidel a autobusů, přívěsů a návěsů, prodej a servis vozů Citroën. Úsek servisních činností vede Ing. František Luža, který je zároveň předsedou představenstva společnosti.
- Obchod s pohonnými látkami – ve vlastní i smluvní síti čerpacích stanic. Ředitel úseku zabývajícího se obchodními službami s PHL je Martin Mikl.

Administrativa a správa společnosti je důležitá pro všechny zmíněné úseky a jejím ředitelem je Ing. František Luža, který zároveň vede úsek servis a prodej vozidel.

Na níže uvedeném obrázku je uvedené schéma organizační struktury společnosti.

---

<sup>6</sup> ČSAD Hodonín a. s. *Výroční zpráva*. ČSAD Hodonín a. s. 2010



**Obr. 3 Organizační struktura<sup>7</sup>**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<sup>7</sup> BARINKOVÁ, JITKA. *Ústní sdělení*. ČSAD Hodonín a. s., Měšťanská 1886/76, Hodonín. [26. 3. 2012]

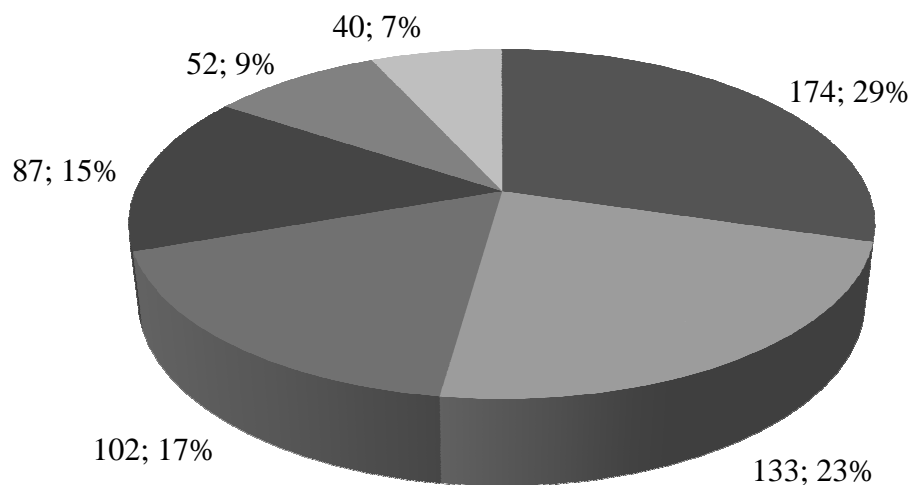
### 3.1.3 Pracovníci společnosti

K 31. 12. 2011 společnost zaměstnávala 588 zaměstnanců. Nejvíce pracovníků ve společnosti pracuje na pozici řidičů osobní a nákladní dopravy. Na druhém místě jsou technicko-hospodářští pracovníci, kteří tvoří téměř třetinu všech pracovníků

**Tabulka 2 Počty pracovníků k 31. 12. 2011**

THP	174	29%
Nákladní řidiči	133	23%
Řidiči autobusů	102	17%
Manipulační dělníci	87	15%
Ostatní dělníci	52	9%
Opraváři	40	7%

(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf 3 Počty pracovníků k 31. 12. 2011 <sup>8</sup>**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<sup>8</sup> BARINKOVÁ, JITKA. *Ústní sdělení*. ČSAD Hodonín a. s., Měšťanská 1886/76, Hodonín. [26. 3. 2012]

**Tabulka 3 Průměrná mzda v roce 2011 <sup>9</sup>**

THP	25 624,00
Nákladní řidiči	16 193,00
Řidiči autobusů	19 616,00
Manipulační dělníci	20 228,00
Ostatní dělníci	14 424,00
Opraváři	19 438,00
<b>Průměrná mzda celkem</b>	<b>20 250,00</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak můžeme vidět v tabulce, tak celková průměrná mzda ve společnosti je 20 250,- Kč, což je o téměř čtyři tisíce méně, než je průměrná mzda v České republice ve 4. čtvrtletí roku 2011 (24 319,- Kč <sup>10</sup>). Uvedené průměrné hrubé mzdy jsou včetně všech odměn a prémie.

---

<sup>9</sup> BARINKOVÁ, JITKA. Ústní sdělení. ČSAD Hodonín a. s., Měšťanská 1886/76, Hodonín. [26. 3. 2012]

<sup>10</sup> <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>

### 3.2 Kolektivní smlouva <sup>11</sup>

Společnost ČSAD Hodonín a. s. uzavírá se Základní organizací Odborového svazu dopravy (ZO OSD) kolektivní smlouvu, která upravuje a určuje individuální a kolektivní právní vztahy mezi subjekty. Smlouva se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří pracují trvale u zaměstnavatele v hlavním pracovním poměru na jakémkoliv stálém nebo přechodném pracovišti.

Kolektivní smlouva je uzavřena v souladu se zákonem a dle potřeb je upravována dodatky, které zohledňují zejména změny v zákonech a nové požadavky ze strany vedení společnosti.

Obsahem kolektivní smlouvy jsou základní ustanovení, která řeší soulad smlouvy s platnou legislativou a určují vztahy mezi odbory, zaměstnanci a zaměstnavatelem. Dále se kolektivní smlouva zabývá personálními záležitostmi vztahující se na vznik a ukončení pracovního poměru, kvalifikaci a rekvalifikaci pracovníků. Sociální oblast, bezpečnosti a ochrana zdraví při práci, životní prostředí zaměstnanců a pracovní řád jsou další oblasti ošetřené kolektivní smlouvou. Poslední část kolektivní smlouvy je mzdová část, která mě v rámci této práce nejvíce zajímá.

Mzdová část obsahuje zákonem stanovené příplatky k základní mzdě. Je zde stanovena splatnost mzdy a výplatní termíny. Zaměstnancům z kolektivní smlouvy náleží prémie a mimořádné výkonové odměny. Prémie jsou upraveny v příloze ke kolektivní smlouvě.

Za mzdovou částí jsou v kolektivní smlouvě ještě dvě přílohy, které obsahují kategorie funkcí a zásady odměňování zaměstnanců. Oběma přílohám bude v následujícím textu věnována pozornost.

---

<sup>11</sup> ČSAD Hodonín a. s. *Kolektivní smlouva*. ČSAD Hodonín a. s. 2007

Na obrázku je znázorněno, co všechno obsahuje celková odměna pracovníků společnosti. O jednotlivých složkách – viz dále.



**Obr. 4** Složky celkové odměny zaměstnanců ČSAD Hodonín a. s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.2.1 Kategorie funkcí

Ve společnosti ČSAD Hodonín a. s. jsou jednotlivé pracovní pozice (funkce) rozčleněny do kategorií. Dále jsou funkce členěny podle jednotlivých úseků, z nichž každý úsek má zaměstnance rozdělené do kategorií.

Samostatnou kategorií tvoří vedení společnosti, která je tvořena z následujících pozic:

- ředitel společnosti a současně ředitel střediska opravárenství,
- ředitel střediska logistiky a TOPTRANS,
- ředitel střediska nákladní dopravy,
- ředitel střediska obchodu s PHL,
- ředitel střediska osobní dopravy.

Celkem má společnost 8 kategorií funkcí a každý úsek má zpravidla ve všech kategoriích nějaké funkce. Každou funkci vykonává jeden nebo více zaměstnanců.

## **Kategorie I. až IV. jsou technicko-hospodářští pracovníci**

### **I. kategorie – manažeři**

Finanční manažer, manažer pro IT, pro technickou činnost, pro ND, pro OD, pro obchod s PHL, pro logistiku, pro TOPTRANS a právník společnosti

### **II. kategorie – vedoucí**

#### Servis a prodej vozidel

Vedoucí servisu DAF I., II., vedoucí střediska CITROEN.

#### Správa a administrativa

Vedoucí správy, vedoucí účetní, vedoucí personálního oddělení, asistentka ředitele společnosti

#### Nákladní doprava

Asistentka ředitele ND, vedoucí dispečer ND, vedoucí technik ND

#### Osobní doprava

Vedoucí střediska OD, vedoucí dispečer PAD, vedoucí technik OD, vedoucí přepravy.

#### Obchod s PHL

Vedoucí oddělení sítě ČS PHL, vedoucí oddělení obchodu s PHL, obchodník-analytik.

#### Logistika

Vedoucí oddělení dopravy, vedoucí LC, vedoucí kvality a controllingu, vedoucí marketingu a strategie logistiky, vedoucí provozu logistiky, vedoucí logistického skladu, vedoucí zákaznického servisu, vedoucí provozu.

Vedoucí střediska TOPTRANS I., II., vedoucí provozu TOPTRANS, vedoucí obchodu TOPTRANS

### **III. kategorie – vyšší personál**

#### Servis a prodej vozidel.

Vedoucí prodeje ND DAF, přijímací technik DAF I., II., dílenský mistr, technik pneuservisu, obchodní zástupce - prodejce ND DAF, vedoucí skladového hospodářství, asistentka servisu DAF.

Vedoucí prodeje ND CITROEN, přijímací technik CITROEN I., II., technik-expert CITROEN, vedoucí servisu a vedoucí prodeje vozidel CITROEN.

#### Správa a administrativa

Samostatný referent EKO, vedoucí údržby, vedoucí referent BOZP, PO, referent BOZP, škody, samostatný referent správy, správce IS I., II., všeobecná účetní I., II., mzdová účetní, odborná finanční účetní, investiční účetní, odborná všeobecná účetní, referent SMJ (účetní).

#### Nákladní doprava

Provozní technik, dispečer-speditér, speditér, referent BOZP, škody, správce IS, správce satelitního systému, obchodní zástupce ND.

#### Osobní doprava

Dispečer PAD I., II., III., dispečer IS MHD, analytik OD.

#### Obchod s PHL

Samostatný referent obchodních služeb I., II., provozní technik sítě ČS PHL, obchodní zástupce prodeje PHL a obchodní zástupce prodeje AdBlue.

#### Logistika

Asistentka ředitele logistiky, referent správy majetku a techniky, vedoucí oddělení celních služeb, vedoucí zákaznického servisu I., II., správce IS, analytik IS, vedoucí provozu skladu, vedoucí obchodu logistiky, dispečer distribuce a spedice I., II., obchodní reprezentant logistiky, provozní technik, referent sběrné služby, dispečer skladu.

TOPTRANS – dispečer dopravy I., II., dispečer skladu I., II., vedoucí dopravy I., II., vedoucí skladu I., II., reklamant, provozní reklamant.

### **IV. kategorie – nižší personál**

#### Servis a prodej vozidel

Prodejce ND DAF, fakturant, účetní, prodejce ND DAF – skladník, asistentka prodeje CITROEN, prodejce vozidel CITROEN I., II.

#### Správa a administrativa

Vedoucí kantýny, recepční, referent správy I, II., účetní I., II

#### Nákladní doprava

Samostatný referent ND, referent ND.

### Osobní doprava

Referent přepravy I., II., referent OD, pracovník informačního centra MHD, správce autobusového nádraží.

### Obchod s PHL

Referent obchodních služeb.

### Logistika

Asistent provozu I., II., celní agent, fakturant, reklamant, referent celních služeb, referent správy logistiky, referent zákaznického servisu I., II., III., obchodní reprezentant logistiky.

## **Kategorie V. až VIII. jsou dělnické profese.**

### **V. kategorie – mechanik**

#### Servis a prodej vozidel

Mechanik I., II., III., IV., V., automechanik I., II., dílenský mistr, mechanik pneuservisu, mechanik CITROEN, karosář CITROEN, mechanik-expert CITROEN.

#### Osobní doprava

Elektromechanik, automechanik.

Fakturant TOPTRANS I., II., III., operátor přepravy TOPTRANS I., II., III., pokladní TOPTRANS I., II., III.

### **VI. kategorie – řidič**

#### Nákladní doprava

Řidič nákladní dopravy.

#### Obchod s PHL

Řidič cisterny PHL.

#### Logistika

Řidič distribučního vozidla, nákladní řidič TOPTRANS.

#### Osobní doprava

Řidič osobní dopravy.

## **VII. kategorie – skladník**

### Logistika

Skladový manipulát I., II., III., vedoucí skladové směny I., II.

Skladový operátor TOPTRANS, skladový manipulát TOPTRANS, vedoucí skladové směny TOPTRANS.

## **VIII. kategorie – ostatní**

### Servis a prodej vozidel

Uklízeč, obsluha myčky.

### Správa a administrativa

Uklízečka, prodavačka (recepční), člen závodní stráže, provozní údržbář I., II., malíř – natěrač, zedník, provozní elektrikář.

### Obchod s PHL

Obsluhy ČS PHL I., II., III., IV., obsluha mycí linky a technologie ČS PHL

### Logistika

Uklízečka, provozní údržbář

### Osobní doprava

Uklízečka

### **3.2.2 Stanovení základní mzdy**

ČSAD Hodonín a.s. zajišťuje rovné zacházení se všemi pracovníci a dbá na dodržování zákazu jakékoli diskriminace. Pokud jde o pracovní podmínky zaměstnanců, dodržuje zásadu poskytování stejné mzdy za stejnou práci a za práci stejné hodnoty. K zajištění této zásady v oblasti odměňování je vydán mzdový předpis.

Zařazování zaměstnanců do mzdových kategorií a stanovení základní mzdy se uskutečňuje dle následujících zásad:

- Podkladem pro zařazení zaměstnance do funkce je popis pracovní funkce, která musí vycházet z druhu práce sjednané v pracovní smlouvě a z práce, kterou bude zaměstnanec skutečně vykonávat.
- Pracovní funkce jsou zařazeny do mzdových kategorií. U každé kategorie je stanoveno rozpětí základní mzdy.

- Změnu mzdového rozpětí, popř. posun kategorií schvaluje představenstvo.
- Se zvýšením minimální mzdy dochází k posunu kategorií o navýšenou částku.

Mzdové formy uplatňující se ve společnosti:

- Časová mzda:
  - Hodinová
  - Měsíční
- Úkolová mzda

### **Zákonné příplatky**

- Příplatek za práci přesčas
- Příplatek a náhrady mzdy za svátek
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli
- Příplatek za práci ve ztíženém nebo zdraví škodlivém prostředí
- Příplatek za práci v noci
- Odměna za pracovní pohotovost
- Mzda a náhrada mzdy při prostoji a dalších překážkách v práci

Základní mzda společně se zákonnými příplatky je zaručená mzda každého zaměstnance.

### **3.2.3 Mimořádná výkonová odměna**

Mimořádná výkonová odměna náleží zaměstnancům za jejich pracovní úsilí a při příležitosti jejich významných životních výročí. Každá odměna má stanované podmínky, za kterých je poskytnuta. Jsou to následující odměny:

- Při odchodu do starobního důchodu nebo plného invalidního důchodu.
- Při životním jubileu 50 let.
- Za pracovní výročí – za každých dalších 5 let.
- Mimořádná výkonová odměna dle dosažených hospodářských výsledků v rozhodném účetním období.

Poslední uvedený druh mimořádné výkonové odměny se vyplácí ve dvou dílech. První díl (záloha) se vyplácí zpravidla před vánočními svátky a druhý díl (doplatek) je doplacen nejpozději do konce května následujícího roku po schváleném účetním auditu. Výše a podmínky odměny pro každý rok jsou řešeny dodatkem ke kolektivní smlouvě.

### **Zásady poskytnutí mimořádné výkonové odměny**

Vedení společnosti určí částku, která bude sloužit na rozpočítání odměny jednotlivým zaměstnancům. Odměna se neposkytne zaměstnancům, kteří v daném období měli vykázanou neomluvenou absenci, jsou ve výpovědní lhůtě nebo obdrželi písemné upozornění na výpověď za porušení pracovní kázně podle § 52, písm. f, g Zákoníku práce.

Pro určení výše odměny pro každého zaměstnance je stanovena tabulka, kde je určen koeficient pro její výpočet, který zohledňuje počet měsíců odpracovaných zaměstnancem po skončení zkušební doby. Celou částku odměny dostane zaměstnanec, který od ukončení zkušební doby odpracoval celých 12 měsíců v daném roku, za který se odměna vypočítává. V ostatních případech se odměna vypočítává dle daného koeficientu (př. odpracováno 8 měsíců  $\rightarrow 8/12 = 0,65$ ; odměna se vynásobí koeficientem 0,65).

### 3.3 Zásady odměňování pracovníků

Zásady odměňování zaměstnanců si stanovují manažeři ve spolupráci s jednotlivými řediteli. Zásady se také dle potřeb upravují dodatky. V následujícím textu budou popsány zásady odměňování v jednotlivých úsecích.

#### 3.3.1 Zásady odměňování – Úsek opravárenství a administrativy a správy

##### Administrativa a správa

Finanční manažer a manažer pro IT rozdělují technicko-hospodářským pracovníkům v tomto úseku **měsíční kolektivní prémii**, která se přiznává na základě hodnocení zaměstnance vedoucím střediska. Vedoucí střediska vychází z následujících parametrů, které hodnotí dle vlastního úsudku:

- Dělání chyb a jejich důsledky.
- Hospodaření se zdroji.
- Kontakt s lidmi.
- Odpovědnosti za peníze, materiál, informace, zařízení, evidenci a zpracování hlášení.
- Plnění úkolů.
- Přesnost.
- Rozhodování.
- Řešení problémů.
- Zastupování.

Nevyčerpaná měsíční kolektivní prémie se přesune k rozdělení do následujícího měsíce.

**Tabulka 4 Zásady odměňování - administrativa a správa**

Kategorie	Funkce	Zásady odměňování
Kategorie I. – IV.	Všichni THP pracovníci	Měsíční kolektivní prémii do výše 30 % základní mzdy.
Kategorie II.	Vedoucí: účetní, personálního oddělení, správy	Měsíční kolektivní prémie do výše 40 % základní mzdy.
Kategorie VIII.	Údržbáři	Částka 2 000 – 3 000,- Kč na zaměstnance se vyplatí měsíčně na základě hospodářského výsledku (HV) střediska.
	Prodavačky	10% ze základních měsíčních mezd se vyplatí měsíčně na základě HV střediska.
	Uklízečky	Na úrovni minimální mzdy bude stanovena na základě úklidových norem v konkrétní částce pro jednotlivého zaměstnance.

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Tabulka 5 Zásady odměňování - servis a prodej vozidel**

Kategorie	Funkce	Zásady odměňování
Kategorie II.	Vedoucí zásobování	Měsíční prémie do 20 % ze základní mzdy v závislosti na plnění pracovních úkolů. Měsíční prémie procentem z čisté marže za prodej náhradních dílů s ohledem k dosaženému HV v daném měsíci. Pololetní prémie procentem z bonusu za odběr ND DAF a TRP (min. plnění cíle na 80 %).
	Vedoucí servisu	Měsíční kolektivní prémie do 50 % v závislosti na plnění pracovních úkolů v hodnoceném období. Cílová odměna za dosažený HV na celém úseku servisu i prodeje vozidel.
	Vedoucí prodeje vozidel	Měsíční prémie do 50 % v závislosti na plnění pracovních úkolů v hodnoceném období. Cílová odměna za dosažený HV za prodej vozidel.
	Ostatní vedoucí	Měsíční kolektivní prémie do výše 50 %.
Kategorie III.	Technik pneuservisu	Měsíční prémie do 40 %.
	Přejímací technik servisu	Prémie do 50 % pro lepší zhodnocení kvalit zaměstnance.
	Přejímací technik prodeje vozidel	Měsíční prémie procentem z čisté marže ze servisní činnosti.
	Dílenský mistr	Prémie do 40 % v závislosti na plnění pracovních úkolů v hodnoceném období. Cílová odměna za HV za úsek servis a zásobování.
Kategorie IV.	Prodejce – skladník	Měsíční prémie z fondu vedoucího (1 500,- Kč dle hodnocení výkonnosti pracovníka za dané období). Měsíční provize ve výši 0,5 % z obrátu vyfakturovaného za prodejní oblast v daném měsíci. Provize se vyplácí po uhrazení zakázky, jen pokud je zakázka do 3 měsíců hrazena.
	Prodejce náhradních dílů	Měsíční provize ve výši: - 6 % ze zisku při dosažení marže z prodeje ve výši 10 až 15 %, - 9 % ze zisku při dosažení marže z prodeje ve výši 16 až 20 %, - 12 % ze zisku pro dosažení marže z prodeje ve výši 21 % a více. Provize se vyplácí po uhrazení zakázky, jen pokud je zakázka do 3 měsíců hrazena.

	Prodejci vozidel	Měsíční prémie procentem z čisté marže z prodeje vozidel.
	Fakturant	Měsíční prémie do 25 %.
	Asistent prodeje	Měsíční prémie do 45 %.
	Ostatní THP	Měsíční kolektivní prémie do výše 40 %.
Kategorie V.	Mechanici servisu	Měsíční kolektivní prémie dílenského mistra do 2 000,- Kč dle zásluh na HV.
	Mechanik pneuservisu	Měsíční prémie do 40 %.
	Mechanik prodeje vozidel	Stanoveným podílem na zakázce 30 – 50 % z provozního výkonu.
Kategorie VIII.	Uklízeč	Měsíční prémie do 25 %.
	Obsluha myčky	Měsíční prémie do 25 %.

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3.2 Zásady odměňování – Úsek nákladní doprava

Zásady odměňování střediska nákladní dopravy si stanovuje ředitel tohoto střediska a zároveň prémie zaměstnancům přiznává.

**Měsíční prémie** pro technicko-hospodářské pracovníky je závislá na následujících faktorech, které ředitel střediska při odměňování zohledňuje.

Kritéria:

- Ekonomický výsledek střediska.
- Pracovní nasazení a osobní iniciativa zaměstnance.
- Loajalita k firmě, výška úrovně reprezentace firmy.
- Kreativita v obchodních, řídicích a tvůrčích procesech.
- Aktivní přístup a úspěšnost v jednání se zákazníky a obchodními partnery.
- Dodržování zásad bezpečnosti práce a zásad stanovených příslušnou legislativou.

Řidiči nákladních silničních motorových vozidel dostávají, mimo základní hodinovou mzdu, také **prémii za odpracované hodiny**, která základní hodinou mzdu navyšuje. Prémie za odpracované hodiny se přiznává na základě kvality plnění následujících činností.

- Jízda.
- Manipulace s přívěsem a návěsem.

- Nakládka a vykládka.
- Bezpečnostní přestávky uznávané do výkonu řidiče dle platných předpisů.
- Za 1 přechod hranic při importu nebo exportu max. 2 hodiny.
- Vnitrostátní clenění a vyclívání max. 2 hodiny.
- Doba strávená na cestě pro poruchy, nesjízdnost silnic, čekání na posyp, vyšetření.
- Dopravní nehody.
- Veškerá uznaná čekání.
- Plachtování vozidla.

**Tabulka 6 Zásady odměňování - nákladní doprava**

Kategorie	Funkce	Zásady odměňování
Kategorie I. – IV.	THP Pracovníci	Měsíční nebo čtvrtletní prémie stanovená dle kritérií.
Kategorie VI.	Řidiči	Prémiové hodiny v rozmezí 0 – 55,- Kč přiznané po konzultaci s vedoucím dispečerem ND, vedoucím technikem ND a vedoucím provozu ND v závislosti na stanovených kritériích.

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3.3 Zásady odměňování – Úsek osobní doprava

Zásady odměňování střediska osobní doprava si určuje ředitel úseku, který také stanovil zásady, na jejichž základě je stanovena výše odměny.

Technicko-hospodářští pracovníci a ostatní pracovníci střediska jsou odměňováni **měsíční prémie**. K přiznání prémie musí splnit a respektovat zásady stanovené ředitelem střediska.

- Pracovní nasazení a osobní iniciativa.
- Kreativita v řídicích a tvůrčích procesech.
- Provozní logistika v osobní dopravě za účelem stálého snižování nákladů.
- Optimalizace a logistické procesy v tvorbě jízdnicích řádů a turnusů.
- Úspěšnost a aktivní přístup v jednání se státní správou.
- Vyvážené, přesné a progresivní informace pro veřejnost.
- Bezpečnost práce, personální politika, starostlivost o svěřený a řízený movitý a nemovitý majetek.

- Dodržování a stálá kontrola dopravních a přepravních norem a standardů v povinnostech řidičů.
- Oddanost a reprezentace společnosti.

Řidiči autobusů mají základní hodinovou tarifní mzdu, ke které se jim přiznává **měsíční prémie, prémie za odpracované hodiny a mzdové příplatky**. Tarifní mzda je poskytována za následující výkony.

- Opravy vozidel, včetně oprav na cestě.
- Doby strávené na cestě pro poruchy, nesjízdnost silnic, čekání na posyp, vyšetření dopravních nehod.
- Doba, po kterou je řidič připraven k výkonu práce na základě denního rozpisu práce.

Zásady pro přiznání měsíční prémie.

- Dosahovaná spotřeba PHM – výsledky a iniciativa řidiče k dosažení požadovaných výsledků.
- Pracovní iniciativa – přístup řidiče k úkolům nad rámec turnusu.
- Trvale dobré výsledky v užívání pneumatik (problémy poškození).
- Technická zručnost při drobných opravách a údržbě v souladu s provozní a osobní bezpečností.
- Stálá požadovaná úroveň interiéru a exteriéru autobusu, znečišťování odpadky okolí autobusu, kouření, ustrojení a image řidiče.
- Úroveň nehodovosti – zaviněné nehody v provozní činnosti.
- Aktivní podíl řidiče při tvorbě a optimalizace linek a spojů.
- Vystupování a chování řidiče vůči cestující veřejnosti.

Měsíční prémie za odpracované hodiny se poskytne na základě doby řízení, manipulace před a po spoji a za bezpečnostní přestávky.

Mzdové příplatky jsou stanoveny na konkrétní spoje.

**Tabulka 7 Zásady odměňování - osobní doprava**

Kategorie	Funkce	Zásady odměňování
Kategorie I. – IV.	THP Pracovníci	Měsíční prémie až do výše 50 % na základě požadovaných a skutečných pracovních výsledků jednotlivých zaměstnanců.
Kategorie V.	Mechanici	Měsíční prémie až do výše 30 % na základě požadovaných a skutečných pracovních výsledků jednotlivých zaměstnanců.
Kategorie VI.	Řidiči	Měsíční prémie až do výše 30 % na základě požadovaných a skutečných pracovních výsledků jednotlivých zaměstnanců. Měsíční prémie za odpracované hodiny. Mzdové příplatky.

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3.4 Zásady odměňování – Úsek obchodu s PHL

Ředitel úseku stanovil odměňování zaměstnanců **měsíční kolektivní premií** až do výše 100 %, přičemž jsou určeny kritéria pro kategorie funkcí, podle kterých jsou prémie tvořeny a přiřazovány.

**Tabulka 8 Zásady odměňování - obchod s PHL**

Kategorie	Funkce	Zásady odměňování
Kategorie I. – IV.	THP pracovníci	Kolektivní hodnocení na základě dosaženého HV ke konci roku v maximální výši 6%.
Kategorie VIII.	Obsluha ČS PHL IV. a mycí linky a technologie ČS PHL	Manažer obchodu v PHL může prémii snížit nebo odejmout na základě vykazovaných pracovních výsledků. Mimořádná prémie v mimořádných případech od ředitele obchodu s PHL.
Kategorie VI.	Řidiči (tahač + cisternový návěs)	Měsíční kolektivní prémie dle zásad: - jízda, - nakládka, vykládka, - bezpečnostní přestávky. Mimořádná odměna vedoucího. Manažer obchodu v PHL může prémii snížit nebo odejmout na základě vykazovaných pracovních výsledků. Mimořádná prémie v mimořádných případech od ředitele obchodu s PHL.
Kategorie VIII.	Obsluha ČS PHL	Výkonnostní prémie v % v závislosti na počtu získaných bodů za prodané litry PHM a zboží. Odměny do výše 1 000,- Kč osoba/měsíc uděluje manažer obchodu s PHL. Mimořádná prémie v mimořádných případech od ředitele obchodu s PHL.

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3.5 Zásady odměňování – Úsek logistika a TOPTRANS

#### Logistika

Úsek logistiky resp. část, která provozuje celní, skladovací a logistické služby, má určené zásady a rozdělení **kolektivní prémie** následovně.

**Tabulka 9 Zásady odměňování - logistika**

Kategorie	Funkce	Zásady odměňování
Kategorie I.	Manažer střediska a správa logistiky	Kolektivní prémie až do výše 50 %.
Kategorie II. – IV.	THP	Kolektivní prémie až do výše 20 %.
Kategorie VII.	Skladníci	
Kategorie VI.	Řidiči distribučních vozidel	Kolektivní prémie až do výše 20 % dle výsledků a kvality práce. Čekání 50,- Kč/hodina.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ředitel logistiky, mimo uvedeného odměňování, stanoví výši, kritéria a systém výplaty **mimořádné výkonové odměny**, která slouží k zainteresovanosti všech zaměstnanců na ekonomických výsledcích střediska.

#### TOPTRANS

Středisko TOPTRANS tvoří **dva druhy měsíční kolektivní prémie a mimořádnou výkonovou odměnu**.

*Měsíční kolektivní prémie I* pro kategorie I. - IV. (TPH) a VII. (skladníci) se tvoří ve výši 20 % ze základních měsíčních mezd zaměstnanců, kteří jsou v daném měsíci vedení ve stavu střediska.

*Měsíční kolektivní prémie II* se tvoří u kategorie VI. (řidiči rozvozových a linkových vozidel), a to ve výši 2 400,- Kč měsíčně na zaměstnance, který je v daném měsíci veden ve stavu střediska. Tito řidiči jsou jako jediní odměňováni úkolovou základní mzdou.

Nevyčerpané prostředky z obou kolektivních prémie nelze převádět do dalších účetních období, ale musí se v daném roce všechny vyplatit.

*Mimořádná výkonová odměna* se tvoří měsíčně ve výši 5 % z vytvořeného zisku střediska, který je ponížěn o neuhrazené pohledávky. Z této částky náleží 15 % vedoucímu střediska. Nevyčerpané prostředky lze převést do dalších účetních období.

**Tabulka 10 Zásady odměňování - TOPTRANS**

Kategorie	Funkce	Zásady odměňování
Kategorie I. - IV.	TPH	Měsíčně z kolektivní prémie I – částku pro jednotlivé zaměstnance stanovuje vedoucí střediska.
Kategorie VII.	Skladníci	Mimořádná výkonová odměna – výplata nejdříve k 30. 6. a poté v následujících měsících. Podmínky, termíny a výši stanovuje manažer pro TOPTRANS.
Kategorie VII.	Řidiči rozvozových a linkových vozidel	Úkolová základní mzda. Měsíčně z kolektivní prémie II – částku pro jednotlivé zaměstnance stanovuje vedoucí střediska. Mimořádná výkonová odměna – výplata nejdříve k 30. 6. a poté v následujících měsících. Podmínky, termíny a výši stanovuje manažer pro TOPTRANS.

(Zdroj: vlastní zpracování)

### **3.4 Zaměstnanecké výhody**

Společnost ČSAD Hodonín a. s. poskytuje všem svým pracovníkům v hlavním pracovním poměru několik zaměstnaneckých výhod.

#### **Příspěvek na penzijní připojištění**

- Nárok na příspěvek má zaměstnanec pracující alespoň 1 rok v hlavním pracovním poměru a zároveň není ve výpovědní lhůtě.
- Výše příspěvku jsou 3 % z vyměřovacího základu, max. 24 000,- Kč za rok a min. 100,- Kč měsíčně.
- Nárok na příspěvek nemají pracovníci zaměstnaní na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, ženy na mateřské a osoby na rodičovské dovolené.
- Poskytování příspěvku končí se skončením pracovního poměru u společnosti.

#### **Příspěvek na závodní stravování**

- Nárok na stravenku za pracovní směnu, která trvala alespoň 3 hodiny.
- Hodnota stravenky je 70 Kč (32 Kč hradí zaměstnanec a 38 Kč zaměstnavatel).

#### **Slevy na odběr veškerého zboží a PHL na čerpacích stanicích společnosti**

- Sleva 3% z hodnoty nakoupeného zboží a PHL.
- Karta je aktivní při podpisu pracovní smlouvy.
- Při odběru PHL u čerpací stanice nutný přidělený PIN kód.
- Inkaso ze mzdy za koupené zboží a PHL.
- Měsíční limit 2 000 Kč, možnost úpravy limitu, po vyčerpání se karta zablokuje a obnoví se až první den následujícího měsíce.
- Karta je nepřenosná, ale lze zřídit „kارتu pro rodinného příslušníka“.
- Karta je platná po dobu trvání pracovního poměru, po jeho skončení je pracovník povinen bezodkladně kartu vrátit.

#### **Příspěvek dětem na zimní nebo letní rekreaci**

- Na lyžařský výcvik, školu v přírodě, tábory, školní výlety, ozdravné pobyty.
- Lze poskytnout, jen pokud příspěvek neposkytne jiná právnická osoba.

- Jízdní výhody pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
- Jízdní výhody se poskytují na komerční linky a linky IDS JMK.
- Nárok má zaměstnanec, jeho manžel/ka, žák ve věku 6-15 let a student do 26 let, u komerčních linek mají nárok ještě důchodci.
- U komerčních linek se platí 1,- Kč za jízdu a u linek IDS JMK číselné řady 100 a více se platí jednorázový poplatek 300 Kč.

**Další výhody:**

- Zvýhodněné úvěry, produkty a služby Komerční banky, a. s.
- Zvýhodněné telefonní tarify pro zaměstnance od O<sub>2</sub>

Vedoucím zaměstnancům v kategorii I. až III. jsou mimo výše uvedeném benefity poskytovány ještě další výhody, které se do odměny započítávají. Jedná se o používání služebního automobilu, mobilního telefonu a notebooku pro soukromé účely.

### 3.5 Shrnutí

Otázkou odměňování, a s tím spojeného hodnocení pracovníků, se ve společnosti ČSAD Hodonín a.s. zabývají především dva důležité soubory dokumentů. Prvním jsou mzdové předpisy, které jsou důvěrné, a přístup k nim mají jen odpovědní pracovníci. Druhým je kolektivní smlouva a její dodatky, kde jsou stanoveny zásady odměňování pracovníků.

V příloze kolektivní smlouvy jsou definovány kategorie funkcí, z nichž každá má podle úseků přesně určené funkce (vedoucí oddělení dopravy, mzdová účetní, řidič, mechanik, apod.). Všichni pracovníci jsou do těchto kategorií funkcí zařazeni a je jim přidělena konkrétní funkce. Na základě tohoto rozdělení a popisu jednotlivých funkcí je pracovníkům určena základní mzda a další odměny a prémie. Je stanoveno osm kategorií funkcí, z nichž první čtyři kategorie jsou technicko-hospodářští pracovníci, druhá polovina je tvořena dělnickými funkcemi. Technicko-hospodářské a dělnické kategorie jsou v jednotlivých úsecích zastoupeny dle potřeby a charakteru provozovaných činností. Odměňování téměř šesti stovek pracovníků je bezesporu nelehký úkol, proto je důležité odpovídající rozčlenění kategorií od nejvyšších pozic po ty nejnižší.

Celková odměna pracovníka v ČSAD Hodonín a. s. je ze dvou třetin tvořena nenárokovými složkami mzdy – výkonové odměny, prémie, zaměstnanecké výhody, apod. Jistotu mají pracovníci jen v základní mzdě a zákonných příplatcích. Forma základní mzdy je buď časová – měsíční, hodinová nebo úkolová. Její výše se neřídí nařízením vlády o minimálních mzdových tarifech a sazbách, ale tyto předpisy respektuje.

Nenárokové složky mzdy a zásady jejich přidělování jsou v kolektivní smlouvě stanoveny v její druhé příloze, a to pro každý úsek zvlášť. Pokud má některý úsek pod sebou více středisek, tak i pro jednotlivá střediska jsou určeny rozdílné zásady odměňování, které si určil ředitel daného úseku.

Každý úsek, případně středisko, má stanovené jiné parametry nebo podmínky, podle kterých se řídí výše odměn a prémie. Každý ředitel tudíž hodnotí dle rozdílných kritérií, kterým přiřazuje různou váhu. Taktéž má každý úsek, případně středisko, jiné druhy odměn a prémie. Velké množství různých odměn a prémie působí poněkud nejednotným dojmem, a to nejen na úrovni společnosti, ale i na úrovni jednotlivých úseků. Kromě odlišně stanovených parametrů, podmínek a kritérií hodnocení mají mezi sebou úseky a střediska i odlišné konkrétní druhy prémie a odměn.

Některé druhy měsíčních prémie a odměn:

- Měsíční kolektivní prémie.
- Stanovená částka na zaměstnance nebo procento ze základní mzdy, které se vyplácí měsíčně na základě HV střediska.
- Odměna na základě úklidových norem.
- Měsíční prémie jako určité procento ze základní mzdy.
- Měsíční prémie z čisté marže za prodej.
- Pololetní prémie ze splnění cíle.
- Cílová odměna za dosažený HV.
- Mimořádný výkonová odměna.
- Výkonnostní prémie apod.

Měsíční kolektivní prémie se tvoří v úsecích, které svojí činností přispívají k tvorbě zisku společnosti. Zisk tvoří všechny úseky, kromě správy a administrativy. Například měsíční kolektivní prémie se jinak tvoří a rozděluje v úseku logistiky a jinak v úseku obchodu s PHL, kde není stanoven způsob její tvorby. V kolektivní smlouvě je jen zmínka o tom, že pracovníci jsou jí odměňováni. Měsíční kolektivní prémie má v úseku logistiky určené pravidla pro její tvorbu a hospodaření s ní. Dokonce jsou zde stanoveny dva druhy měsíční kolektivní prémie, ale chybí kritéria nebo nějaké parametry, které musí pracovník plnit, aby prémie dostal. V úseku obchodu s PHL nejsou žádná kritéria k plnění a ani žádný způsob tvorby měsíční kolektivní prémie.

Celý systém a zásady odměňování pracovníků působí značně zmateným a nejednotným dojmem. Po rozhovoru s některými pracovníky jsem dospěla k závěru, že

ani oni sami nevědí, jakým způsobem a za co jsou jim přiznávány odměny a prémie. Stanovené zásady odměňování jsou neprůhledné a do jisté míry je lze označit až za nespravedlivé. Je zde absence jakéhokoliv systému hodnocení, ať na základě bodového systému nebo pomocí hodnotících škál. Systém v takovém stavu podle mě neplní svoji motivační funkci. Pracovníci nevědí, co mohou udělat pro to, aby získali kýženou peněžní odměnu.

Společnost nabízí svým pracovníkům poměrně širokou škálu výhod a benefitů a každý pracovník je využívá. Jedná se o výhody, které jsou v našich podnicích spíše standardní a nenabízí žádné převratné novinky, jako například obstarávací služby (viz část 1.5.2).

## **4 Návrh nového systému hodnocení a odměňování pracovníků**

Nový systém hodnocení a odměňování pracovníků přináší zjednodušení a především jasno v tom, co a jak je hodnoceno. Také přispívá k zprůhlednění systému hodnocení a k větší motivaci zaměstnanců. Princip hodnocení je pro všechny pracovníky (kategorie funkcí) v zásadě stejný a bude níže podrobně popsán. Při tvorbě následujícího návrhu na systém hodnocení a odměňování jsem využila informací z kolektivní smlouvy (kritéria pro hodnocení) a znalosti z teoretické části (metoda hodnocení pomocí hodnotících škál). Způsob určení a výpočtu konečné odměny není převzatý z žádné jiné společnosti.

Na začátku jsem rozdělila kategorie funkcí do tří skupin - podle charakteru vykonávané práce a podle formy obdržené mzdy.

Skupina 1: Technicko-hospodářští pracovníci (THP) zahrnují v sobě kategorie I. (manažeři), kategorii II. (vedoucí), kategorii III. (vyšší personál) a kategorie IV. (nižší personál). Jejich základní mzda je měsíční. Činnosti vykonávané THP nejsou manuální povahy jako u dělnických profesí, ale vyžadují větší množství znalostí a dovedností, které je požadováno v popisu pracovní pozice.

Skupina 2: Řidiči jsou pouze v kategorii VI. Zde jsou všechny druhy řidičů – řidiči osobní dopravy (autobusy), řidiči nákladních automobilů, řidiči cisteren s PHL, apod. Řidiči mají stanovenou základní mzdu hodinovou a jejich práce vyžaduje jiné kritéria hodnocení.

Skupina 3: Dělnické profese, které spadají do kategorie V. (mechanici), kategorie VII. (skladníci) a kategorie VIII. (pomocný personál). Dělnické profese jsou odměňovány základní měsíční mzdou a jimi vykonávané činnosti mají manuální charakter.

Vedle rozdělení funkcí do skupin jsem stanovila dva druhy odměn, kterými budou mít možnost si pracovníci zvýšit svojí základní mzdu:

- **Měsíční odměna** – je chápána jako **osobní ohodnocení** každého pracovníka za jeho pracovní výkon v hodnoceném měsíci. Měsíční odměna bude určována na základě stanovených kritérií, která mají své bodové ohodnocení. Tato kritéria hodnocení mají možnost všichni pracovníci znát a seznámit se s požadavky, podle kterých se bude hodnotit splnění kritéria. Stanovení požadavků bude v kompetenci příslušného ředitele úseku a mělo by korespondovat se stanovenými cíly společnosti v daném měsíci, čtvrtletí nebo roce. Základním cílem, který má společnost dlouhodobě definovaný, je spokojenost zákazníka, udržování, prohlubování vzájemného vztahu a posilování důvěry zákazníků. Tento základní (nejvyšší) cíl je samozřejmě rozšířen množstvím podpůrných cílů, které si vedení úseků stanoví. Takto nastavený systém hodnocení by měl být pro pracovníky také víc motivační, neboť budou vědět, co se od nich očekává. A také čeho mohou dosáhnout, když se budou snažit mít co nejlepší výsledky.
- **Odměna na základě dosažených hospodářských výsledků** – tato odměna bude pracovníkům vyplácena dvakrát ročně. První výplata bude uskutečněna asi v polovině roku (ve výplatě za měsíc červen) a druhá na konci roku (ve výplatě za měsíc listopad). Časové rozložení výplaty této odměny se může podle potřeb vedení společnosti měnit. Takto stanovené termíny výplaty jsou výhodné pro pracovníky zejména v tom smyslu, že budou mít více finančních prostředků na případnou letní dovolenou a před Vánocemi. Podmínky přiznání této odměny by měly být závislé na průběžném měsíčním osobním hodnocení pracovníků. Výše odměny se bude samozřejmě odvíjet od hospodářského výsledku, za který bude odpovědný každý úsek samostatně. Pokud úsek nedosáhne požadovaného výsledku hospodaření, může se stát, že tato odměna nebude vůbec vyplácena.

## 4.1 Hodnocení THP

Do hodnocení THP jsou zahrnuty kategorie funkcí I. až IV. – manažeři, vedoucí, vyšší personál a nižší personál. Pro hodnocení jsou stanovena kritéria převzatá ze zásad odměňování v kolektivní smlouvě. Kritéria jsou rozdělena do dvou skupin.

- Obecná kritéria, která by měli plnit a dodržovat všichni THP pracovníci.
- Odborná kritéria, která se na všechny funkce nevztahují, ale jsou pro hodnocení daných pracovníků důležité.

Plnění určených kritérií přispívá k dosahování stanovených úkolů a cílů, kterými jsou především spokojenost zákazníka, získávání nových zákazníků, budování dobrých vztahů se zákazníky, optimalizace nákladů a procesů ve společnosti.

Hodnocení pracovníků by mělo mít motivační charakter a nemělo by je v žádném případě trestat. Proto je každému kritériu přiřazena určitá váha (stupeň důležitosti, čím je váha vyšší, tím je kritérium důležitější). Některé váhy u kritérií jsou pro každou kategorii funkcí stanoveny trochu odlišně a jiné mají u všech funkcí stejný význam. Příklad - manažer (kategorie I.) má větší odpovědnost a kompetence v rozhodování, než pracovník z nižšího personálu. Naopak pro něho je důležitější dodržování bezpečnosti, protože se může pohybovat v jiném pracovním prostředí (prodejna vozidel, autobusové nádraží, apod.) než manažer. Stejnou váhu mají pro všechna kritéria týkající se například spokojenosti zákazníků, přírůstek nových zákazníků, dosahování hospodářských výsledků a efektivního hospodaření se zdroji (optimalizace nákladů). Váhy u obecných i odborných kritérií mají součty deset, tudíž jejich celkový součet je dvacet.

V následujících tabulkách jsou uvedena hodnotící kritéria a váhy v jednotlivých kategoriích.

**Tabulka 11 Obecná kritéria hodnocení THP**

Obecná		Váha			
		Kategorie I.	Kategorie II.	Kategorie III.	Kategorie IV.
1	Dosažení žádaného výsledků hospodaření úseků	1,5	1,5	1,5	1,5
2	Chybovost a její důsledky	0,5	0,5	0,5	0,5
3	Efektivní hospodaření se zdroji - optimalizace nákladů	0,8	0,8	0,8	0,8
4	Kontakt s ostatními pracovníky	1,0	1,0	1,0	1,0
5	Přesné plnění úkolů	0,7	1,0	1,3	1,6
6	Rozhodování	1,0	0,8	0,7	0,6
7	Řešení problémů a konfliktů	1,0	0,9	0,8	0,7
8	Pracovní nasazení a osobní iniciativa zaměstnance	0,8	0,8	0,8	0,8
9	Loajalita k firmě, výška úrovně reprezentace firmy	1,2	1,2	1,2	1,2
10	Kreativita v obchodních, řídicích a tvůrčích procesech	1,5	1,5	1,4	1,3
<b>Celkem</b>		10,0	10,0	10,0	10,0

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Tabulka 12 Odborná kritéria hodnocení THP**

Odborná		Váha			
		Kategorie I.	Kategorie II.	Kategorie III.	Kategorie IV.
11	Odpovědnosti za peníze, materiál, informace, zařízení, evidenci a zpracování hlášení	1,5	1,5	1,5	1,5
12	Aktivní přístup a úspěšnost v jednání se zákazníky a obchodními partnery	2,0	2,0	2,0	2,0
13	Dodržování zásad bezpečnosti práce a zásad stanovených příslušnou legislativou	0,8	0,9	1,0	1,2
14	Úspěšnost a aktivní přístup v jednání se státní správou	1,0	0,8	0,6	0,5
15	Personální politika, starostlivost o svěřený a řízený movitý a nemovitý majetek	1,0	1,0	1,0	0,8
16	Dodržování a stálá kontrola dopravních a přepravních norem a standardů v povinnostech řidičů	0,5	0,6	0,7	0,8
17	Provozní logistika za účelem stálého snižování nákladů	1,2	1,2	1,2	1,2
18	Počet nových zákazníků	2,0	2,0	2,0	2,0
<b>Celkem</b>		10,0	10,0	10,0	10,0

(Zdroj: vlastní zpracování)

Samotné hodnocení pracovníků bude uskutečňováno prostřednictvím pětistupňové hodnotící škály. Každý stupeň má číselné i slovní označení a přiřazený počet bodů. Kritérium je obodováno a příslušný počet bodů je vynásoben váhou kritéria. Po ohodnocení všech kritérií se přepočítané body sečtou a výsledné číslo nám dá procento, kterým bude vypočítána výška měsíční prémie ze základní mzdy. Maximální hodnota osobního ohodnocení pro THP může být 80 %.

### Hodnotící škála

Stupeň 5 – výborné, 4 body: Kritérium je splněno nad rámec stanovených požadavků.

Stupeň 4 – velmi dobré, 3 body: Kritérium je splněno v souladu se všemi požadavky.

Stupeň 3 – dobré, 2 body: Kritérium je splněno s menšími výhradami.

Stupeň 2 – uspokojující, 1 body: Kritérium je splněno v některých požadavcích.

Stupeň 1 – neuspokojující, 0 bodů: Kritérium není splněno.

#### ***4.1.1 Příklad hodnocení pracovníka THP***

##### Hodnocený pracovník (funkce): Vedoucí střediska TOPTRANS

Výpočet můžeme vidět v níže uvedené tabulce. Kritéria jsou nahrazena čísly, která korespondují s číselným a slovním označením v předchozí tabulce. Každé z nich bylo bodově ohodnoceno a přepočítáno. Součet bodu za obecná kritéria (č. 1 až č. 10) je **28,6** a součet za odborná (č. 11 až č. 18) je **18,8**. Celkový součet obou skupin kritérií činí 47,4, což je převedeno na **47,4 %**. Měsíční odměna tohoto zaměstnance bude činit 47,4 % ze základní měsíční mzdy. Pokud má například základní měsíční mzdu 25 000,- Kč, tak jeho odměna ve formě osobní ohodnocení bude **11 850,- Kč**.

**Tabulka 13 Příklad hodnocení THP**

Hodnotící škála										
Stupeň		1		2		3		4		5
Slovní hodnocení		Výborně		Velmi dobře		Dobře		Uspokojivě		Neuspokojivě
Počet bodů		4		3		2		1		0
č.	Váhy - Kateg. II.									
		body	přepočet	body	přepočet	body	přepočet	body	přepočet	
1	1,5		0	3	4,5		0		0	
2	0,5		0	3	1,5		0		0	
3	0,8		0		0	2	1,6		0	
4	1,0	4	4,0		0		0		0	
5	1,0		0	3	3,0		0		0	
6	0,8		0		0	2	1,6		0	
7	0,9		0	3	2,7		0		0	
8	0,8		0		0	2	1,6		0	
9	1,2		0	3	3,6		0		0	
10	1,5		0	3	4,5		0		0	
			<b>4,0</b>		<b>19,8</b>		<b>4,8</b>		<b>0</b>	
11	1,5		0		0	2	3,0		0	
12	2,0		0	3	6,0		0		0	
13	0,9		0		0	2	1,8		0	
14	0,8		0		0	2	1,6		0	
15	1,0		0		0	2	2,0		0	
16	0,6		0		0	2	1,2		0	
17	1,2		0		0		0	1	1,2	
18	2,0		0		0		0	1	2,0	
			<b>0</b>		<b>6,0</b>		<b>9,6</b>		<b>3,2</b>	
Celkem obecná kritéria							28,6			
Celkem odborná kritéria							18,8			
Celkový počet bodů přepočtený na procenta							<b>47,4%</b>			

(Zdroj: vlastní zpracování)

## 4.2 Hodnocení řidičů

Pro hodnocení řidičů je vytvořen v podstatě stejný systém hodnocení jako u THP. Liší se v hodnocených kritériích, která jsou nahrazena činnostmi a dovednostmi, jež by měli řidiči zvládat a vykonávat. Hodnotí se kvalita jejich provedení. Činnosti byly inspirovány z části zásadami odměňování z kolektivní smlouvy, ale byly upraveny pro použití v tomto novém systému hodnocení tak, aby mohli být hodnoceni všichni řidiči. Každá činnost (kritérium) má opět přiřazenou váhu a součet vah je 12,5.

Dalším krokem v hodnocení je také pětistupňová hodnotící škála. Každý stupeň má opět číselné a slovní označení, přidělený počet bodů a popis.

Hodnotící škála:

Stupeň 5 – výborné, 4 body: Činnost je kvalitně provedena nad rámec stanovených požadavků.

Stupeň 4 – velmi dobré, 3 body: Činnost je kvalitně provedena v souladu se všemi požadavky.

Stupeň 3 – dobré, 2 body: Činnost je provedena s menšími výhradami.

Stupeň 2 – uspokojující, 1 body: Činnost je provedena v horší kvalitě, než je požadováno.

Stupeň 1 – neuspokojující, 0 bodů: Činnost není provedena vůbec nebo velmi nekvalitně.

Základní mzda řidičů je časová – hodinová, proto přepočtený počet bodů dá procento, o které se základní hodinová mzda řidiče navýší. Maximální navýšení může být o 50 %.

**Tabulka 14 Kritéria hodnocení řidičů**

Kritérium - kvalita plnění činnosti		Váha
		Kategorie IV.
1	Jízda	1,4
2	Zručnost - manipulace s přívěsem a návěsem, vykládka, nakládka, plachtování vozidla, drobné opravy na cestě	0,8
3	Bezpečnostní přestávky uznávané do výkonu řidiče dle platných předpisů	1,0
4	Minimalizace zaviněných dopravních nehod	1,2
5	Minimalizace doby strávené na cestě pro poruchy, nesjízdnost silnic, čekání na posyp, vyšetření dopravních nehod	0,6
6	Efektivita oprav vozidel	0,7
7	Připravenost k výkonu práce dle denního rozpisu	1,0
8	Dosahovaná spotřeba PHM - dodržování optimální spotřeby	1,2
9	Pracovní iniciativa - přístup řidiče k úkolům, aktivní podíl při tvorbě a optimalizace linek a spojů	0,7
10	Trvalé dobré výsledky v užívání pneumatik	0,7
11	Péče o vozidlo - udržování požadované úrovně interiéru, exteriéru vozidla	0,7
12	Loajalita k firmě, výška úrovně reprezentace firmy	1,0
13	Jednání se zákazníky, úroveň vystupování a chování vůči cestujícím	1,5
<b>Celkem</b>		<b>12,5</b>

(Zdroj:vlastní zpracování)

#### **4.2.1 Příklad hodnocení řidiče**

##### Hodnocený pracovník: řidič osobní dopravy

Slovní popis činností byl nahrazen číselným označením, které se shoduje s označením v předchozí tabulce. Každá činnost byla, podle toho jak byla pracovníkem kvalitně odvedena, obodována a přidělené body byly přepočítány na základě vah přidělených každé z činností. Přepočtené body byly sečteny a jako procento navýšily

pracovníkovi jeho hodinovou sazbu. Součet bodů byl 20,6, což je **20,6 %**. Pokud základní hodinová mzda řidiče osobní dopravy je 55,- Kč za hodinu, tak po zvýšení o osobní ohodnocení bude jeho mzda o 11,33 Kč vyšší, bude tedy činit **66,33 Kč za hodinu**.

**Tabulka 15 Příklad hodnocení řidiče**

Hodnotící škála										
Stupeň		1		2		3		4		5
Slovní hodnocení		Výborně		Velmi dobře		Dobře		Uspokojivě		Neuspokojivě
Počet bodů		4		3		2		1		0
č.	Váhy - Kateg. VI.									
		body	přepočet	body	přepočet	body	přepočet	body	přepočet	
1	1,4		0,0	3	4,2		0,0		0,0	
2	0,8		0,0		0,0	2	1,6		0,0	
3	1,0		0,0		0,0	2	2,0		0,0	
4	1,2		0,0		0,0	2	2,4		0,0	
5	0,6		0,0		0,0		0,0	1	0,6	
6	0,7		0,0		0,0		0,0	1	0,7	
7	1,0		0,0		0,0	2	2,0		0,0	
8	1,2		0,0		0,0		0,0		0,0	0
9	0,7		0,0		0,0		0,0	1	0,7	
10	0,7		0,0		0,0		0,0	1	0,7	
11	0,7		0,0		0,0		0,0	1	0,7	
12	1,0		0,0		0,0	2	2,0		0,0	
13	1,5		0,0		0,0	2	3,0		0,0	
			<b>0</b>		<b>4,2</b>		<b>13</b>		<b>3,4</b>	
<b>Celkový počet získaných bodů převedených na procenta</b>								<b>20,6%</b>		

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 4.3 Hodnocení dělnických profesí

I k hodnocení dělnických profesí byl použit stejný systém hodnocení jako u ostatních pracovníků (řidiči, THP). Do této skupiny pracovníků jsem zařadila zbývající kategorie funkcí tj. kategorie V. (mechanici), kategorie VII. (skladníci) a kategorie VIII. (pomocný personál).

Pro hodnocení dělnických profesí jsou opět stanovena kritéria, resp. činnosti, které by měli pracovníci plnit. Počet kritérií je v tomto případě šest. Přiřazené váhy vyjadřují důležitost každé činnosti a jejich součet je tentokrát 5.

**Tabulka 16 Kritéria hodnocení dělnické profese**

Kritérium		Váha
		Kategorie V., VII., VIII.
1	Doba provedení úkolu - opravy, úklid, servis, údržba, obsluha ČS PHL	0,8
2	Kvalita provedeného úkolu	0,8
3	Optimální využívání energií, materiálů a prostředků	0,8
4	Péče o svěřené náradí, stroje, zařízení	0,7
5	Jednání se zákazníky, úroveň vystupování	1
6	Loajalita k firmě, výška úrovně reprezentace firmy	0,9
<b>Celkem</b>		<b>5</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Každé výše uvedené kritérium bude také bodově ohodnoceno na základě pětistupňové hodnotící škály. Při hodnocení bude zohledněna kvalita provedené činnosti a dodržení požadavků, zejména u optimálního využívání energií, materiálů a prostředků a doby provedení úkolů.

Hodnotící škála

Stupeň 5 – výborné, 4 body: Kritérium je splněno nad rámec stanovených požadavků.

Stupeň 4 – velmi dobré, 3 body: Kritérium je splněno v souladu se všemi požadavky.

Stupeň 3 – dobré, 2 body: Kritérium je splněno s menšími výhradami.

Stupeň 2 – uspokojující, 1 body: Kritérium je splněno jen v některých požadavcích.

Stupeň 1 – neuspokojující, 0 bodů: Kritérium není splněno.

Dělnické profese mají stejně jako THP stanovenou základní měsíční mzdu a osobním ohodnocením si ji mohou navýšit až o 20 %.

#### 4.3.1 Příklad hodnocení dělnické profese

Hodnocená funkce: mechanik pneuservisu (Kategorie V.)

Každé kritérium je označeno číslem shodujícím se s označením v tabulce Kritéria hodnocení dělnických profesí a je bodově ohodnoceno. Bodové hodnocení od 0 do 4 je dále přepočteno na základě zvolených vah a součet přepočtených bodů dává procento, kterým se vypočítá osobní ohodnocení pracovníka z jeho základní mzdy. Hodnocený pracovník (mechanik pneuservisu) dosáhl **12,6 %**. Jeho základní mzda činí 15 000,- Kč, odměna ve formě osobního ohodnocení bude tedy **1 890,- Kč**.

**Tabulka 17 Příklad hodnocení dělnické profese**

Hodnotící škála										
Stupeň	1		2		3		4		5	
Slovní hodnocení	Výborně		Velmi dobře		Dobře		Uspokojivě		Neuspokojivě	
Počet bodů	4		3		2		1		0	
č.	Váhy - Kateg. V.	body	přepočet	body	přepočet	body	přepočet	body	přepočet	
1	0,8		0,0	3	2,4		0,0		0,0	
2	0,8		0,0	3	2,4		0,0		0,0	
3	0,8		0,0		0,0	2	1,6		0,0	
4	0,7		0,0		0,0	2	1,4		0,0	
5	1		0,0	3	3,0		0,0		0,0	
6	0,9		0,0		0,0	2	1,8		0,0	
			<b>0</b>		<b>7,8</b>		<b>4,8</b>		<b>0</b>	
<b>Celkový počet získaných bodů převedených na procenta</b>									<b>12,6%</b>	

(Zdroj: vlastní zpracování)

## 4.4 Dopad nového systému hodnocení na mzdové náklady

Výhodou nového systému hodnocení je, že vedení každého úseku si může systém určitým způsobem přizpůsobit. Variabilita systému může být využita v několika ohledech. Pro některé úseky mohou být určitá kritéria více důležitá než jiná. Tato důležitost je vyjádřena váhovým ohodnocením daného kritéria. Čím je splnění kritéria pro společnost důležitější, tím je jeho váha vyšší. Změna váhy zvýšením u jednoho kritéria může být kompenzována snížením váhy u jiného, při zachování celkového součtu vah u všech kritériích.

Dále je tu možnost snížení nebo zvýšení maximální výše odměny. Maximální výše odměny je dána součtem vah u všech kritérií a vynásobením maximálním počtem bodů, které mohou být dosaženy při hodnocení jednoho kritéria. Maximální počet bodů je určen při hodnocení na hodnotící škále, která má 5 stupňů s přiřazenými body s hodnotami 0 až 4, přičemž 4 body je maximum. Například u hodnocení řidičů je součet vah u kritérií 12,5 a maximálně lze získat 4 body na jedno kritérium - maximální výše odměny ( $12,5 * 4 = 50$ ) 50 % ze základní mzdy. Pokud budeme chtít, aby maximální výše odměny byla 60 % ze základní mzdy, tak součet vah u všech kritérií bude 15, ale je důležité tomu přizpůsobit váhy u jednotlivých kritérií. Pokud je tedy změna z 12,5 na 15, pak váha u každého kritéria musí být vynásobena koeficientem 1,2 ( $1+(2,5/12,5)$ ). Obdobným způsobem lze kalkulaci upravit i pro případ snížení.

Nic nebrání také tomu, aby v případě potřeby byla stanovená kritéria upravena nebo změněna. Stále je ale důležité zachovávat srozumitelnost, jasnost a objektivnost v hodnocení pracovníků.

### 4.4.1 *Současné mzdové náklady*

Dopad navrženého systému hodnocení budu měřit na úrovni průměrných hrubých měsíčních mezd. K dispozici jsem měla údaje od společnosti ČSAD Hodonín a. s., které jsou uvedeny v části 2.1.3. Jsou to údaje o počtech zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do šesti skupin (THP, nákladní řidiči, řidiči autobusů, manipulační dělníci, ostatní dělníci a opraváři), a průměrné hrubé měsíční mzdy u každé skupiny zaměstnanců. Tyto mzdy již obsahují odměny a prémie, tudíž je problematické z nich

vypočítat základní mzdu bez prémie a odměn. Nicméně jsem na základě těchto údajů schopna vypočítat průměrné mzdové měsíční náklady v hrubých mzdách celé společnosti, které činí téměř 12 milionů Kč měsíčně. Tato částka je společností vynakládána na mzdové náklady (účet 521). Na pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti hrazené zaměstnavatelem nebudu brát při výpočtech ohled, protože to činí 34 %<sup>12</sup> z hrubých mezd a jde také společnosti automaticky do nákladů (účet 524).

**Tabulka 18 Průměrné měsíční mzdové náklady vyjádřené v hrubých mzdách**

	Průměrná mzda	Počet pracovníků	Průměrná mzda všech pracovníků
THP	25 624,00	174	4 458 576,00
Nákladní řidiči	16 193,00	133	2 153 669,00
Řidiči autobusů	19 616,00	102	2 000 832,00
Manipulační dělníci	20 228,00	87	1 759 836,00
Ostatní dělníci	14 424,00	52	750 048,00
Opraváři	19 438,00	40	777 520,00
<b>Celkem</b>			<b>11 900 481,00</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dále jsem na základě údajů z kolektivní smlouvy, kde jsou různými způsoby určeny výše odměn a prémie, určila průměrnou výši odměn a prémie pro jednotlivé skupiny pracovníků. Výši odměn jsem vyjádřila v procentech ze základní mzdy a odměnu jsem odečetla od průměrné hrubé mzdy. Zůstala mi tedy jen průměrná hrubá mzda bez odměn a prémie, kterou dále použiju k výpočtu výše mzdových nákladů po uplatnění nového systému hodnocení popsaného v 4.1, 4.2 a 4.3.

<sup>12</sup> Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění  
Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

**Tabulka 19 Výpočet odměn a hrubých mezd**

	Průměrná výše odměny v %	Výše odměny z průměrné mzdy	Hrubá mzda bez odměn a prémie
THP	50	8 541,33	17 082,67
Nákladní řidiči	30	3 736,85	12 456,15
Řidiči autobusů	30	4 526,77	15 089,23
Manipulační dělníci	20	3 371,33	16 856,67
Ostatní dělníci	17,5	2 148,26	12 275,74
Opraváři	20	3 239,67	16 198,33

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### ***4.4.2 Mzdové náklady podle navrženého systému hodnocení***

Při výpočtech mzdových nákladů podle navrženého systému hodnocení budu vycházet ze základních mezd, ke kterým jsem se dopočítala v tabulce 19. Nový systém hodnocení již nepočítá s tvorbou a čerpáním měsíčních kolektivních prémie. Společnost si ovšem dále může tvořit fond, ze kterého budou odměny čerpány. V novém systému hodnocení se každý pracovník musí o svou odměnu zasloužit plněním určených kritérií. Z logiky vyplývá, že 100% plnění (hodnocení – výborně) všech parametrů všemi pracovníky ve všech měsících není možné, tudíž považuji za vhodné pro objektivnější srovnání kalkulovat s nižšími odměnami. Budu počítat s tím, že pracovníci budou průměrně plnit kritéria s hodnocením velmi dobře. V níže uvedené tabulce jsou vypočítány průměrné výše měsíčních odměn stejným způsobem jako v tabulce 19, ale za uplatnění nových odměn.

**Tabulka 20 Odměny podle nového systému hodnocení**

	Výše odměny z průměrné mzdy v %	Výše odměny z průměrné mzdy	Hrubá mzda bez odměn a prémie
THP	60	10 249,60	17 082,67
Nákladní řidiči	37,5	4 671,06	12 456,15
Řidiči autobusů	37,5	5 658,46	15 089,23
Manipulační dělníci	15	2 528,50	16 856,67
Ostatní dělníci	15	1 841,36	12 275,74
Opraváři	15	2 429,75	16 198,33

(Zdroj: vlastní zpracování)

Takto vypočítané odměny přičtu k základní mzdě (hrubá mzda bez odměn a prémie) a získám nové průměrné měsíční hrubé mzdy, které v další tabulce vynásobím počtem pracovníků v jednotlivých skupinách. Tím získám celkové průměrné hrubé měsíční mzdové náklady na celou společnost.

**Tabulka 21 Průměrné měsíční mzdové náklady vyjádřené v hrubých mzdách podle nového systému hodnocení**

	Průměrná mzda	Počet pracovníků	Průměrná mzda všech pracovníků
THP	27 332,27	174	4 755 814,40
Nákladní řidiči	17 127,21	133	2 277 919,13
Řidiči autobusů	20 747,69	102	2 116 264,62
Manipulační dělníci	19 385,17	87	1 686 509,50
Ostatní dělníci	14 117,11	52	734 089,53
Opraváři	18 628,08	40	745 123,33
<b>Celkem</b>			<b>12 315 720,52</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Mzdové náklady vychází ve výši 12,3 milionů Kč, což je asi o 0,4 milionu více než na základě hodnocení pracovníků, které je v společnosti aktuálně uplatňováno. V následující tabulce je vzniklý nárůst nákladů více zanalyzován. U THP, nákladních řidičů a řidičů autobusů je průměrná výše hrubé mzdy vyšší, než podle původního

systemu hodnocení, což má příčinu ve vyšších hodnotách odměny. U manipulačních dělníků, ostatních dělníků a opravářů výše odměny klesla. Pokles je způsoben snížením maximální výše odměny. Poklesy se pohybují od 2 do 4%.

Nejvyšší nárůst, tj. o 7%, je u THP, který je způsoben navýšením maximální možné odměny ze základní mzdy. U THP je důležitá vysoká variabilita odměny, neboť musí plnit nejvíce kritérií. Je proto možné, že pokud by se novým systémem hodnocení zhodnotil každý pracovník zvlášť a z toho se vypočítala průměrná výše hrubé mzdy, tak by výsledek mohl být odlišný. Ovšem pro zjednodušení a znázornění jsem zvolila uvedený způsob porovnání mzdových nákladů při uplatňování dosavadního systému hodnocení a mnou navrženého nového systému hodnocení.

**Tabulka 22 Porovnání současných a nových mzdových nákladů**

	Současná výše hrubé mzdy	Nová výše hrubé mzdy	Rozdíl absolutní	Rozdíl relativní
THP	25 624,00	27 332,27	1 708,27	7%
Nákladní řidiči	16 193,00	17 127,21	934,21	6%
Řidiči autobusů	19 616,00	20 747,69	1 131,69	6%
Manipulační dělníci	20 228,00	19 385,17	- 842,83	-4%
Ostatní dělníci	14 424,00	14 117,11	- 306,89	-2%
Opraváři	19 438,00	18 628,08	- 809,92	-4%
<b>Celkem</b>	<b>11 900 481,00</b>	<b>12 315 720,52</b>	<b>415 239,52</b>	<b>3%</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkový nárůst mzdových nákladů při hodnocení novým systémem je o 0,4 milionu Kč, což je o 3 % více než v případě současného systému. Nárůst mzdových nákladů bude kompenzován lepšími hospodářskými výsledky, které budou mít příčinu ve větší spokojenosti pracovníků.

Zvýšení mzdových nákladů může být použito jako argument proti zavedení tohoto nového systému hodnocení, ale je důležité se zabývat i jinými dopady, které systém může mít.

Nový systém hodnocení by měl pracovníky především více motivovat tím, že budou přesně vědět za co jsou odměňováni a jak je jim odměna vypočítána. Takto

motivovaný pracovník má pochopitelně vyšší produktivitu práce, a tím přispívá celé společnosti při tvorbě přidané hodnoty. Neproduktivní pracovník, který neplní svá předepsaná kritéria, dostane takovou mzdu, která jeho výkonu odpovídá.

Tímto chci zdůraznit základní myšlenku nového systému hodnocení pracovníků - zvýšení mzdových nákladů bude doprovázeno zvýšením produktivity a motivace pracovníků, a tím logicky přispějí ke zlepšení hospodářských výsledků společnosti.

#### **4.4.3 Ostatní náklady**

Při každém zavedení změny je třeba počítat s určitými dopady zejména v oblasti nákladů. Možný mzdový dopad jsem již vyčíslila, teď je třeba zamyslet se, jaké další náklady by mohl nový systém přinést. Jelikož společnost zaměstnává necelých šest set zaměstnanců, bylo by velmi zdlouhavé a pracné provádět hodnocení v programu jako je Excel, se kterým jsem pracovala já. Proto by bylo žádoucí investovat do programu, který tuto práci usnadní a zrychlí. Společnost využívá vlastní informační systém, a proto by bylo vhodné nový systém hodnocení implementovat do tohoto informačního systému. Informační systém spravují pracovníci společnosti, tudíž náklady na implementaci by nemusely být nijak vysoké. Odpovídaly by výši mzdových nákladů zainteresovaných pracovníků. Pokud by tato úprava informačního systému proběhla, tak by dalším krokem muselo být zaškolení ostatních pracovníků pracujících s informačním systémem. Školení by mohlo být zajištěno také vlastními pracovníky. Tudíž by se náklady na školení opět projeví jen zvýšením mzdových nákladů pracovníků, kteří by školení prováděli.

Pracovníci, kteří by prováděli implementaci do systému a následné školení, by byli ze skupiny THP. Tito pracovníci mají průměrnou hrubou měsíční mzdu podle nového systému hodnocení 27 332,27 Kč. Tři pracovníci by pracovali na splnění těchto dvou úkolů 2 měsíce, tj. **163 993,62 Kč**.

## Závěr

Na začátku předložené diplomové práce byl stanoven hlavní cíl – na základě provedené analýzy stavu pracovních podmínek, konkrétně podmínek týkajících se odměňování a hodnocení pracovníků, navrhnout zlepšení současného stavu, které přispěje ke spokojenosti pracovníků a lepšímu fungování celé společnosti ČSAD Hodonín a. s.

Při analýze odměňování a hodnocení pracovníků ve společnosti bylo odhaleno několik nedostatků. Hlavními problémy jsou neprůhlednost celého systému hodnocení, zejména způsob a výše přiznávání odměn pracovníkům za jejich práci. Zásady odměňování specifikované v kolektivní smlouvě, která je přístupná všem pracovníkům a při vyžádání i veřejnosti, jsou sepsány nepřehledně a nejasně.

Měla jsem možnost hovořit s několika pracovníky společnosti a ani oni sami nevěděli, jakým způsobem a za co jsou odměňováni. V tomto spatřuji velmi zásadní problém, který je třeba řešit. Neboť pracovník, který neví, co může udělat pro dosažení vyšší prémie či odměny za svou práci, není v tomto smyslu dostatečně motivován. Do jisté míry může být naopak spíše demotivován.

V návrhové části jsem se snažila výše definovaný problém odstranit. V kolektivní smlouvě byly jen, u některých úseků a jen pro některé kategorie funkcí, stanoveny jakési podmínky či kritéria, která by měli pracovníci plnit. Tímto jsem se nechala inspirovat a vytvořila jsem tři skupiny kritérií, z nichž každá skupina je vhodná pro korespondující skupinu pracovníků. Bylo totiž nutné brát ohled na to, že ve společnosti jsou pracovníci s odlišnou kvalifikací, odborností, odpovědností, pravomocemi a vzděláním. Kvůli tomu jsou pracovníci zařazeni v kolektivní smlouvě do osmi kategorií funkcí podle své pracovní pozice. Na základě těchto kategorií jsem rozčlenila pracovníky do zmíněných třech skupin a ke každé skupině jsem vypracovala tabulku s kritérii. Na základě toho, co o společnosti ČSAD Hodonín a. s. vím, jsem každému kritériu určila váhu. Ta vyjadřuje, jak je pro společnost důležité plnění a splnění určitého kritéria, zejména s ohledem na dosahování pozitivních hospodářských

výsledků, udržování vztahů se zákazníky a zlepšování spokojenosti zákazníků. Myslím si, že plnění těchto hledisek je pro společnost ČSAD Hodonín a. s. důležité, a to jak v současnosti, tak i v budoucnu.

Při zavedení každé změny je třeba počítat s určitým dopadem. Změna v systému hodnocení a odměňování se projeví především v oblasti mzdových nákladů. Výši tohoto dopadu jsem počítala na úrovni průměrných měsíčních hrubých mzdových nákladů společnosti. Pro jejich určení jsem vycházela z aktuálních údajů, které jsem měla od společnosti k dispozici. Byly to průměrné měsíční hrubé mzdy za rok 2011 a počet pracovníků k 31. 12. 2011. K vyčíslení průměrných mzdových nákladů, při uplatnění navrženého systému hodnocení, jsem z průměrné mzdy, kterou jsem měla k dispozici, odečetla průměrnou hodnotu odměn a prémie, které mzda obsahovala. Z takto vypočítané průměrné základní mzdy jsem určila odměnu podle nového systému hodnocení. Při srovnávání jsem pracovala s předpokladem, že výše odměn podle nového systému hodnocení bude odpovídat stavu, kdy pracovníci v průměru plní kritéria s hodnocením „velmi dobře“. Na základě toho byly určeny hodnoty odměny, které byly přičteny k základní mzdě. Nový systém hodnocení přinesl zvýšení mzdových nákladů o 3 %. Toto zvýšení do jisté míry souvisí s navýšením maximální výše odměny, kterou může pracovník získat, pokud splní všechna kritéria v nejvyšší možné kvalitě (hodnocení „výborně“). Tedy pokud získá za všechna splněná kritéria plný počet bodů. Uvedené zvýšení mzdových nákladů je pro společnost přijatelné, pokud bude provázeno zvýšením hospodářských výsledků minimálně o hodnotu zvýšených mzdových nákladů.

Aby systém hodnocení efektivně fungoval, bude nutné ho implementovat včlenit do IS společnosti a následně s ním seznámit pracovníky. Implementaci systému hodnocení a školení by mohlo být zajištěno pracovníky společnosti, zejména správci a vývojáři IS. Náklady by činily jen mzdy zainteresovaných pracovníků. Toto rozšíření IS systému včetně školení jsem vyčíslila v hrubých mzdách pracovníků, kteří pracují v IT oddělení.

Nový systém hodnocení a odměňování pracovníků přispívá k zprůhlednění celého systému, podporuje motivaci pracovníků. Přesně totiž vědí, co je od nich očekáváno a jakým způsobem bude kvalita jejich provedené práce ohodnocena a odměněna. To také přispívá ke spokojenosti pracovníků a jak je známo - spokojení pracovníci podávají lepší výkony, což se v konečném důsledku pozitivně projeví na zlepšení výsledku hospodaření celé společnosti.

## Seznam použitých zdrojů:

### Odborná literatura

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. České vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN: 978-80-247-2890-2.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- (3) D'AMBRISOVÁ, Hana. *Abeceda personalistiky*. Olomouc: ANAG, 2007. Sign: 2-1186.646.
- (4) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN: 978-80-7179-893-4.
- (5) HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
- (6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3.
- (7) MARQUES, Carlos, JIRÁSEK, František a kol., *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. 275 s. ISBN: 978-80-7265-146-7.
- (8) PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-802-247-2042-5.

### Internetové zdroje

- (9) CITRÖEN Hodonín. *ČSAD Hodonín a. s.* [online]. 2011 [cit. 2012-25-01]. Dostupné z: <[http://www.citroenhodonin.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=16/](http://www.citroenhodonin.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=16/)>
- (10) ČSAD Hodonín a. s. *Profil společnosti*. [online]. 2007 [cit. 2012-25-01]. Dostupné z: <<http://www.csad.com/cs/c/distribuce-spedice-skladovani/profil-firmy.htm/>>
- (11) Český statistický úřad. *Průměrné mzdy – 4.čtvrtletí 2011*. [online]. 2012 [cit. 2012-29-03]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>>

- (12) Finance.cz. *Vývoj průměrné a minimální mzdy*. [online]. 2011 [cit. 2011-30-10]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/ekonomika/prace/mzda/>>
- (13) Finance.cz. *Minimální mzda*. [online]. 2011 [cit. 2011-30-10]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/mzda/minimalni-mzda/>>
- (14) Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. [online]. 2010 [cit. 2011-30-10]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/871/>>
- (15) JANDA Josef. *Zaměstnanecké benefity a jejich trendy*. [online]. 2008 [cit. 2011-02-11]. Dostupné z: <<http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-a-jejich-trendy/>>

### **Zákony, vyhlášky, nařízení vlády**

- (16) Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. ze dne 6. prosince 2006, 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, ve znění nařízení vlády č. 249/2007 Sb. a nařízení vlády č.452/2009 Sb.
- (17) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.
- (18) Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.
- (19) Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

### **Ostatní zdroje**

- (20) BARINKOVÁ, JITKA. *Ústní sdělení*. ČSAD Hodonín a. s., Měšťanská 1886/76, Hodonín. [26. 3. 2012]
- (21) ČSAD Hodonín a. s. *Výroční zpráva*. ČSAD Hodonín a. s. 2010
- (22) ČSAD Hodonín a. s. *Kolektivní smlouva*. ČSAD Hodonín a. s. 2007

# Seznam zkratk, obrázků, grafů a tabulek

## Seznam zkratk

THP - Technicko-hospodářští pracovníci

IS - Informační systém

IT - Informační technologie

## Seznam obrázků

Obr. 1 Složky celkové odměny .....	18
Obr. 2 Prvky systému odměňování .....	20
Obr. 3 Organizační struktura .....	40
Obr. 4 Složky celkové odměny zaměstnanců ČSAD Hodonín a. s. ....	44

## Seznam grafů

Graf 1 Vývoj minimální měsíční mzdy 1996 – 2010 .....	16
Graf 2 Vývoj minimální hodinové mzdy 1996-2010.....	17
Graf 3 Počty pracovníků k 31. 12. 2011 .....	41

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad bodového hodnocení .....	27
Tabulka 2 Počty pracovníků k 31. 12. 2011 .....	41
Tabulka 3 Průměrná mzda v roce 2011 .....	42
Tabulka 4 Zásady odměňování - administrativa a správa.....	52
Tabulka 5 Zásady odměňování - servis a prodej vozidel.....	53
Tabulka 6 Zásady odměňování - nákladní doprava .....	55
Tabulka 7 Zásady odměňování - osobní doprava .....	57
Tabulka 8 Zásady odměňování - obchod s PHL.....	57
Tabulka 9 Zásady odměňování - logistika .....	58
Tabulka 10 Zásady odměňování - TOPTRANS .....	59
Tabulka 11 Obecná kritéria hodnocení THP .....	68
Tabulka 12 Odborná kritéria hodnocení THP.....	69
Tabulka 13 Příklad hodnocení THP.....	71

Tabulka 14 Kritéria hodnocení řidičů.....	73
Tabulka 15 Příklad hodnocení řidiče .....	74
Tabulka 16 Kritéria hodnocení dělnické profese .....	75
Tabulka 17 Příklad hodnocení dělnické profese.....	76
Tabulka 18 Průměrné měsíční mzdové náklady vyjádřené v hrubých mzdách.....	78
Tabulka 19 Výpočet odměn a hrubých mezd .....	79
Tabulka 20 Odměny podle nového systému hodnocení .....	80
Tabulka 21 Průměrné měsíční mzdové náklady vyjádřené v hrubých mzdách podle nového systému hodnocení.....	80
Tabulka 22 Porovnání současných a nových mzdových nákladů.....	81