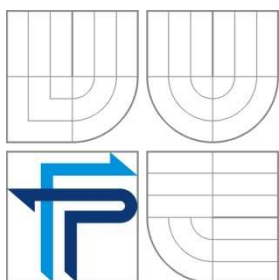


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PROBLEMATIKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI ČAD BLANSKO A. S.

ISSUE OF REMUNERATION SYSTEM EMPLOYEE IN THE COMPANY ČAD BLANSKO INC.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

KAMILA KOLÁŘOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. DANA MARTINOVÍČOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kolářová Kamila

Daňové poradenství (6202R006)

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 bakalářskou práci s názvem:

Problematika systému odměňování zaměstnanců společnosti ČAD Blansko a. s.

v anglickém jazyce:

Issue of the Remuneration System in the Company ČAD Blansko Inc.

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. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, M. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80 7226 515 6.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 2. aktualiz. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2008. 156 s. ISBN 987-80-7357-368-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 25.3.2009

Anotace

Bakalářská práce pojednává o problematice systému odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku. Předmětem práce je analýza současného systému odměňování a pracovní motivace zaměstnanců v podniku ČAD Blansko a. s. První část je zaměřena na teoretické vysvětlení pojmů jako řízení lidských zdrojů, odměňování, mzda a motivace, ze kterých v dalších částech vycházím. Ve druhé části charakterizuji systém odměňování a motivaci zaměstnanců v podniku ČAD Blansko a. s. V závěru je navržena možnost zlepšení současného systému odměňování a pracovní motivace.

Annotation

This bachelor thesis deals with the issue of the remuneration system employee in a particular firm. The subject of thesis is an analysis a present remuneration system and a work motivation for employees in the company of ČAD Blansko Inc. The first part of this thesis focuses on theoretical explication of the terms such as human resources management, remuneration, wage and employee motivation from which I will proceed in other parts. The second part describes the remuneration system and employee motivation in the company of ČAD Blansko Inc. The conclusion offers a suggestion of a possible improvement of the present remuneration system and work motivation.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, systém odměňování pracovníků, mzdové formy, spravedlivá mzda, spokojenost zaměstnanců, pracovní motivace, zaměstnanecké vztahy.

Key words

Human resources management, remuneration system employee, wage forms, fair wage, satisfaction employee, work motivation, workers relationship.

Bibliografická citace práce

KOLÁŘOVÁ, K. *Problematika systému odměňování zaměstnanců společnosti ČAD Blansko a. s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 69 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením Ing. Dany Martinovičové, Ph.D. 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 dne 29. 5. 2009

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala Ing. Daně Martinovičové, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla ke zpracování mé bakalářské práce. Dále děkuji panu Jaroslavu Hrazdilovi, řediteli společnosti ČAD Blansko a. s., za vstřícnost a poskytnuté informace, které byly potřebné pro zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Hodnocení zaměstnanců	12
2.1.1 Proces hodnocení zaměstnanců	14
2.2 Odměňování zaměstnanců	14
2.2.1 Mzdová teorie	15
2.2.2 Mzdové formy.....	17
2.2.3 Faktory podílející se na tvorbě mezd a platů	20
2.2.4 Zaměstnanecké výhody.....	21
2.3 Motivace a stimulace	24
2.4 Podniková kultura	26
2.4.1 Pracovní vztahy.....	27
2.4.2 Vliv odborů na řízení organizace.....	28
3 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÁ SITUACE PODNIKU	29
3.1 Charakteristika společnosti ČAD Blansko a. s.	29
3.1.1 Historie společnosti.....	30
3.1.2 Předmět podnikání	32
3.1.3 Organizační struktura.....	33
3.2 Struktura zaměstnanců společnosti ČAD Blansko a. s.	34
3.3 Současný systém odměňování společnosti ČAD Blansko a. s.	37
3.3.1 Vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací.....	37
3.3.2 Mzdová oblast.....	38
3.3.3 Sociální oblast a zaměstnanecké výhody.....	43
3.4 Dotazníkové šetření	47
4 NÁVRHY NA ZMĚNY V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A JEJICH PŘÍNOS....	53
4.1 Zavedení hodnotících rozhovorů	53
4.2 Návrh změn v systému vyplácení mezd	56
4.3 Návrh změn ve stávajícím systému zaměstnaneckých výhod	58
4.3.1 Zavedení dalších zaměstnaneckých výhod	58

4.3.2 Zavedení „kafetéria systému“	60
ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	68
SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Kvalitní pracovní síla je pro každou organizaci ten největší poklad. Naopak neschopní zaměstnanci mohou i dobrou organizaci přivést k bankrotu. S pracovní silou to prostě není lehké. Sehnat správné lidi na určitou práci ve společnosti je jeden z nejtěžších úkolů managementu. Pokud chce být podnik na trhu úspěšný a obstát v konkurenčním boji, tak se bez kvalitních a loajálních zaměstnanců prostě neobejde.

Organizace musí nejdříve provést strategii a naplánovat zaměstnance, pak provést nábor a výběr zaměstnanců, vycvičit je a rozvíjet jejich znalosti a dovednosti. Společnosti vytvářejí pro své zaměstnance různé motivační programy, přesto však nedokážou zabránit odchodu kvalitních pracovníků ke konkurenci. Důležitým aspektem k udržení kvalitních zaměstnanců v podniku je tedy jejich motivace.

Obecně nejrozšířenějším názorem, jak zaměstnavatel může své zaměstnance více motivovat, je vyšší finanční ohodnocení. Je to jednoduchá a efektivní forma motivace, ale jen do určité míry. Bylo by totiž neekonomické někoho přeplácat jen proto, aby byl motivován k práci, kterou by někdo jiný dělal za méně. Člověk bude stále toužit po vyšší mzdě a tato touha se nikdy nezastaví. Peníze by se ovšem neměly stávat jedinou motivací člověka. Takový člověk, který vidí jako cíl práce pouze peníze, může časem zanedbávat svůj volný čas, rodinu a hlavně zdraví. Takový způsob života může vést k rozpadu jak pracovního, tak osobního života.

Významnou roli v motivaci pracovníků také sehrává chování nadřízeného, image zaměstnavatele a pozice v týmu. Jedním z mnoha aspektů motivace je i pracovní prostředí, protože v pozitivní atmosféře a bez stresu se pracuje daleko lépe. Pro mnoho zaměstnanců je důležitým aspektem způsob a kvalita řízení jejich nadřízeným, proto by se neměla zanedbávat komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Tato komunikace může být jak kladná, tak i záporná. Každému se lépe poslouchá pochvala od vedení, ale vyslovení kritiky může na druhou stranu zaměstnance přivést k lepším výkonům. Velice důležité také je, aby přidělená práce byla pro zaměstnance zajímavá a jistou výzvou k seberealizaci. Pokud práce člověka nebaví, pak se to odrazí i v jeho výsledcích.

1 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je návrh na zlepšení systému odměňování a zvýšení motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Důvodem navrhované změny v podniku je nedostatek pracovníků. Proto se budu snažit navrhnout, jak lépe motivovat zaměstnance, nabídnout jim lepší odměny a zaměstnanecké výhody za dobře vykonanou práci. Význam stanovených cílů spočívá ve spokojenosti jak na straně zaměstnavatele, tak i na straně zaměstnance. Tato opatření budou vést i ke snížení nákladů a tím pádem i k lepšímu výsledku hospodaření společnosti.

Svou bakalářskou práci jsem rozdělila do tří základních částí. V **první části** jsou vysvětleny teoretické pojmy, které se týkají především hodnocení a odměňování zaměstnanců, mzdových forem, faktorů podílejících se na tvorbě mzdy, zaměstnaneckých výhod a pracovní motivace. Závěr první části se týká podnikové kultury z hlediska pracovních vztahů a vlivu odborů na řízení organizace.

Ve **druhé části** analyzuji současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku ČAD Blansko a.s. Tato část obsahuje charakteristiku společnosti, její historii, předmět podnikání a strukturu zaměstnanců. Hlavním cílem této části je zhodnotit funkčnost systému, zda je pro zaměstnance jasný, srozumitelný, motivující, do jaké míry jsou s ním spojeni a zda ho považují za spravedlivý. Tato analýza bude provedena prostřednictvím dotazníkového šetření v podniku.

Poslední část práce se týká vyhodnocení dotazníkového šetření. Na základě tohoto šetření je navržena možnost zlepšení současného systému odměňování, pracovní motivace a jejich praktické využití. Tyto návrhy a doporučení vedou ke splnění hlavního cíle bakalářské práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace vlastní – v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejích cílů. Smyslem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Organizace by měla zabezpečit získání a udržení si kvalifikovaných, oddaných, angažovaných a dobře motivovaných pracovníků. Měla by předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí - jejich potenciál, užitečnost a zaměstnatelnost tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.¹

2.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je významnou součástí personálního managementu každé společnosti. U pracovníků se posuzují jejich vlastnosti, postoje, názory, jednání a vystupování vzhledem k určitým situacím, ve kterých se pohybují, k činnosti, kterou vykonávají a k druhým lidem, s nimiž vstupují do kontaktu. Z hlediska zaměstnavatele je cílem hodnocení zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky své pracovní pozice, jaká je možnost jeho dalšího využití v organizaci a co je potřeba pro to udělat.

Mezi základní úkoly hodnocení patří²:

- ❑ získat informace o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníků,
- ❑ rozhodovat o rozmístění pracovníků,
- ❑ rozhodovat o přípravě a vzdělání pracovníků,
- ❑ plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích,
- ❑ poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce,
- ❑ diferencovat odměňování,
- ❑ zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka).

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. Str. 27-28

² DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. Str. 230

Hodnocení pracovníků lze rozdělit na dvě skupiny, a to:

1. **Formální hodnocení** bývá standardizované, periodické, podle přesně zvolených kritérií. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Záznamy o tomto hodnocení se ukládají do osobních materiálů zaměstnanců. Formální hodnocení se provádí tak často, jak je to nutné a nezbytné.
2. **Neformální hodnocení** představuje průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Je příležitostné a zpravidla nebývá nikam zaznamenáváno.³

Podle Jiřího Dědiny a Václava Cejthamra (Management a organizační chování, 2005) může být hodnocení zaměstnanců prováděno následovně:

- **Přímým nadřízeným**, který je nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka. Provádí závěrečné vyhodnocení informací a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.
- **Nadřízeným bezprostředně nadřízeného**. Ten funguje jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení, ale může jej také provádět.
- **Pracovníkem personálního útvaru**, pokud není k dispozici přímý nadřízený nebo pokud má hodnocení sloužit k účelům rozvoje pracovníků či vyhledávání pracovníků pro nové úkoly.
- **Nezávislým externím hodnotitelem**, který provádí hodnocení některých zvláštních aspektů pracovníka, jeho výkon, potenciál, chování (např. psycholog).
- **Zákazníkem**. Ten hodnotí pracovníky, se kterými přichází do kontaktu.
- **Spolupracovníkem nebo skupinou spolupracovníků**. Jejich hodnocení bývá spolehlivé, ale pracovní skupina není ochotná se v něm angažovat.
- **Podřízeným**. Používá se málo, a to pouze k hodnocení pracovního chování nadřízeného.
- **Samotným pracovníkem (sebehodnocení)**. V tomto případě se zaměstnanec sám zapojí do procesu hodnocení. Používá se pro přípravu na hodnotící rozhovor nebo jako jeden z pohledů, který může být konfrontován s ostatními hodnotiteli.

³ DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. Str. 230-231

2.1.1 Proces hodnocení zaměstnanců

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci. Jeho výsledkem je stanovení základních mzdových relací v podniku. Proces hodnocení obsahuje následující čtyři fáze⁴:

1. Přípravná etapa

Nejprve se musí vybrat hodnotící kritéria výkonu a nejvhodnější metody. Vypracovává se dotazník a vybírají se pracovníci, kteří se budou podílet na hodnocení. Kriteria hodnocení se týkají pracovního a sociálního chování.

2. Etapa sběru informací

Pověřený pracovník v této fázi musí nasbírat informace, které se týkají výsledků práce a chování pracovníka. Tento sběr informací může probíhat pozorováním. Na přesnost informací a objektivitu je kladen velký důraz.

3. Projednávání získaných informací

Tato fáze porovnává dosažené výsledky práce s normami výkonu či s očekávanými výsledky práce. Chování pracovníků se porovnává se standardními požadavky na chování, schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa a s jeho specifikací. Výstup musí být v písemné formě.

4. Hodnotící pohovory

V této etapě se zaměstnanci sděluje výsledek hodnocení a závěry, které z toho pro jeho budoucí vývoj vyplývají.

2.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností. Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné mzdy, pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.⁵

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2007. Str. 202 - 203

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. Str. 553

Systém odměňování by mělo plnit v podniku velkou řadu úkolů⁶:

- ❑ odměňovat pracovníky za jejich snahu, dosažené výsledky práce, zkušenost, schopnost a loajalitu,
- ❑ přilákání potřebného množství kvalitních uchazečů o práci,
- ❑ stabilizace žádoucích pracovníků,
- ❑ měl by být zaměstnanci akceptován,
- ❑ napomoci k dosažení konkurenceschopnosti na trhu,
- ❑ náklady, časová náročnost a povaha systému odměňování musejí být racionálně přiměřené schopnostem podniku a potřebám personálních funkcí,
- ❑ měl by být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy,
- ❑ motivování pracovníků a vedení k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- ❑ podněcovat zaměstnance pro zlepšování kvalifikace a jejich schopností,
- ❑ poskytování příležitostí zaměstnancům k realizaci rozumných inspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- ❑ zajištění vhodné kontroly nákladů práce s ohledem na ostatní náklady a na příjmy.

2.2.1 Mzdová teorie

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci podle platné právní úpravy mzda, plat nebo odměna z dohody.

Zaměstnanec je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu, kterým se zavazuje vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele. Pro účely různých zákonů se často pojem zaměstnance rozšiřuje. Často se používá i starší výraz „pracovník”.⁷

Zaměstnavatelem se rozumí právnické nebo fyzické osoby, které zaměstnávají fyzické osoby v pracovněprávních vztazích a pokud to stanoví zákoník práce, též v obdobných pracovních vztazích. Zaměstnavatelé jsou povinni pečovat o vytváření a rozvíjení

⁶ DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. Str. 231

⁷ *Zaměstnanec* [online]. 2008 [cit. 2008-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.businesscenter.cz/>>.

pracovněprávních vztahů v souladu se zákoníkem práce, s ostatními právními předpisy a s dobrými mravy.⁸

Mzdou se rozumí peněžitá plnění nebo plnění nepeněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Za mzdu se nepovažují další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo dluhopisů a odměna za pracovní pohotovost. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda.

Platem se podle zákoníku práce rozumí peněžitě plnění, které poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace či školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství. Zaměstnanci jsou odměňováni podle vládou vydávaných tarifních tabulek, které zohledňují jejich kvalifikaci a praxi. Za plat se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost.⁹

Pojem **odměna** se používá pro označení odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volných členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování. V užším slova smyslu jde o označení nadtarifní pobídkové mzdové formy.¹⁰

Dalším pojmem, se kterým mzdová teorie pracuje, je **spravedlivá mzda**. Princip spravedlivé odměny za práci je zakotven v obecné rovině výslovně čl. 28 Listiny základních práv a svobod. Současná právní úprava spravedlivou odměnu definuje jako stejnou odměnu za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty.

⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

¹⁰ FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 2002. Str. 261

2.2.2 Mzdové formy

Mzdovou formou se rozumí způsob výpočtu odměny za práci nebo za výkon při stejné obtížnosti. Mzdové formy stimulují ke zlepšení výkonu. Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce, hospodaření s věcnými a finančními prostředky a pracovní chování.¹¹

Mzdové formy:

- a) časová mzda,
- b) úkolová mzda,
- c) podílová mzda,
- d) prémie,
- e) odměny,
- f) účast na výsledku hospodaření.

a) Časová mzda

Časovou mzdou odměňuje zaměstnavatel zaměstnance za délku pracovního času bez ohledu na práci, která byla vykonána. Základní časovou jednotkou bývá zpravidla hodina nebo měsíc. Tato forma mzdy se používá u dělníků, v obslužných a pomocných procesech. Je ji možné použít tam, kde intenzita práce klesá, je nízká a zaměstnanec ji nemůže v důsledku časových prostojů mezi pracovními postupy ovlivnit. Je využívána také tam, kde by při rychlém tempu mohly vzniknout škody na zdraví či hmotném majetku. Časová mzda je administrativně levná, jednoduchá, srozumitelná pro pracovníky a usnadňuje plánování mzdových nákladů. Nevýhodou je nedostatečná motivace ke zvyšování produktivity a efektivnosti. Z důvodu těchto nedostatků jsou zaváděny různé modifikace této mzdy, tzv. výkonnostní přípatky, které vyjadřují odměnu za nadprůměrné chování či nadprůměrnou použitelnost.

b) Úkolová mzda

Tato forma mzdy závisí na množství vykonané práce. Průběh pracovního procesu je znám a může se časově i množstevně opakovat. Zaměstnanec může intenzitou své

¹¹ DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. Str. 233

práce ovlivnit výkon ve formě množství za časovou jednotku. Úkolová mzda je ze všech forem mezd nejvíce pobídková. Má dvě formy, a to mzdu od kusu (časový úkol) a mzdu za normohodiny (peněžní úkol). Mzda od kusu se vypočítá jako počet odvedených jednotek práce krát odměna za jednotku práce. Mzda za normohodinu se vypočítá jako sazba za kus krát počet vyrobených kusů. Výhodou úkolové mzdy je vysoká motivace k vyššímu výkonu. Problémem však může být vyčerpání lidských sil při vysokém tempu, opotřebení hmotného majetku a snížení kvality pracovních postupů.

c) Podílová mzda

Výše mzdy je stanovena jako určitý podíl na dosažených výsledcích práce. Podílová mzda je na rozdíl od časové mzdy vysoce motivující, protože výše mzdy zaměstnance je určena na základě podílu na tržbách za určité období. Tato forma mzdy je využívána zejména v obchodní činnosti, kdy je obchodník přímo zainteresován na objemu prodeje.

d) Prémie

K časové nebo úkolové mzdě jsou poskytovány prémie. Můžou mít dvě formy, a to jednorázové prémie a periodicky se opakující prémie. Jednorázová prémie bývá udělována za mimořádný výkon, skvělé plnění pracovních úkolů nebo za dobré pracovní chování. Periodicky se opakující prémie mají předem stanovenou sazbu a váží se na splnění určitého ukazatele v určitém období.

e) Odměny

Bývají udělovány za jednorázové nebo mimořádné výsledky práce, které lze charakterizovat slovně hodnotitelnými ukazateli. Odměny mohou být poskytovány jak v peněžní, tak i v nepeněžní formě. Některé nepeněžní odměny mají také své finanční vyjádření. Jde o zvláštní odměny poskytované za dobrou práci, které můžou mít větší motivační efekt než, než je jeho peněžní hodnota. Nejpoužívanější **nepeněžní odměny** jsou¹²:

- **Uznání** – je velmi důležitým způsobem odměny a motivace. Projevit uznání lze v běžném rozhovoru nebo předáním diplomu nebo certifikátu při významných

¹² FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 2002. Str. 289-290

událostech, což je považováno za formální způsob vyjádření uznání. Projev uznání může také motivovat ostatní pracovníky k lepším pracovním výkonům.

- ❑ **Zahraniční cesty** – zpočátku byly používány pro obchodní zaměstnance pro zvýšení prodeje. V posledních letech jsou však nabízené i ostatním zaměstnancům. Odměna může být poskytnuta ve formě zahraniční dovolené nebo umožňuje zaměstnanci zúčastnit se nějakého potřebného vzdělávání na exotickém místě.
- ❑ **Dárky** – zaměstnanci zlepšující se ve svém výkonu mohou být odměňováni různými dárky v podobě spotřebního zboží jako např. fotoaparáty, kamery, klenoty. Může však nastat problém s výběrem dárku, protože nemusí pracovníka motivovat, pokud už stejnou věc vlastní.
- ❑ **Kupony (poukazy) na zboží** – jde o velmi oblíbenou formu odměňování, protože mají zaměstnanci možnost vlastního výběru zboží.

f) Účast na výsledku hospodaření

Pokud byl výsledek hospodaření lepší než plánovaný, dostanou zaměstnanci na tomto výsledku svůj podíl. Lze ho vyplatit v hotovosti nebo formou zaměstnaneckých akcií. Účast na výsledku hospodaření má tři formy: podíl na zisku, na výkonech a na výnosech.

Výše uvedené mzdové formy dále doplňují příplatky a ostatní výplaty.

Příplatky mohou být povinné (ze zákona) nebo nepovinné, které byly dohodnuty v kolektivním vyjednávání. Mezi nepovinné příplatky patří např. příplatek za dopravu nebo za ubytování. Ze zákona jsou povinné tyto druhy příplatků:

- ❑ příplatek za přesčas,
- ❑ příplatek za noční práci,
- ❑ příplatek za práci ve svátek,
- ❑ příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí,
- ❑ příplatek za vedení,
- ❑ příplatek za rozdělenou směnu,
- ❑ osobní příplatek,
- ❑ zvláštní příplatek.

Ostatní výplaty jsou dodatečné formy mzdy jako tzv. třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí aj.

2.2.3 Faktory podílející se na tvorbě mezd a platů

Tvorbu mezd či platů určují a ovlivňují obecné a ekonomické faktory. Úroveň mezd a platů ovlivňuje kombinace následujících **obecných faktorů**¹³:

- ❑ **Vnitřní hodnota práce** – relativní hodnota prací na vnitropodnikovém trhu práce, která vyplývá z formálních nebo neformálních procesů hodnocení práce.
- ❑ **Vnější hodnota práce** – tržní sazby pro práce, tak jak jsou ovlivněny ekonomickými faktory, které působí na vnějším trhu práce.
- ❑ **Hodnota jedince** – hodnota přiznávaná jednotlivým pracovníkům, která vyplývá z formálních nebo neformálních hodnocení nebo z procesů řízení pracovního výkonu.
- ❑ **Přínos jednotlivce nebo týmu** – odměny jednotlivců nebo týmů podle výkonu, dovedností nebo schopností.
- ❑ **Kolektivní vyjednávání** – jednání o mzdách a platech s odbory.

Tvorbu mezd a platů ovlivňují i **ekonomické faktory**¹⁴:

- ❑ **Trhy práce** – stejně jak je tomu na ostatních trzích, tak i na trhu práce vystupují kupující (zaměstnavatelé) a prodávající (pracovníci).
- ❑ **Nabídka a poptávka** – úrovně mezd na trzích práce jsou určovány vlivy nabídky a poptávky. Pokud nabídka pracovních sil převyšuje poptávku po nich, úrovně mezd se snižují. Naopak jestliže poptávka po pracovních silách převyšuje nabídku, mzdy rostou. Pokud se poptávka rovná nabídce, mzdy se stabilizují a nastává rovnováha na trhu. V reálném světě ovšem tato situace nemůže nastat.
- ❑ **Teorie mzdové efektivnosti** – tato teorie je známá jako „ekonomie vysokých mezd“. Firmy budou platit více než je tržní sazba, protože věří, že vyšší úrovně mezd přispějí ke zvýšení produktivity tím, že motivují k vyššímu výkonu,

¹³ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. Str. 556

¹⁴ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. Str. 557-558

přitahují lepší uchazeče o zaměstnání, snižují fluktuaci a přesvědčují pracovníky o tom, že se s nimi slušně zachází.

- **Teorie lidského kapitálu** – investování do lidí zvyšuje jejich hodnotu pro firmu. Jedinci mají svoji vlastní hodnotu na trhu, kterou získávají a zvyšují prostřednictvím investic svého zaměstnavatele a svých vlastních investic tím, že získávají zvláštní odbornosti a schopnosti vzděláváním, rozvojem a praxí.
- **Teorie zprostředkování/teorie vykonavatele** – vychází z toho, že ve většině firem jsou odděleni vlastníci (majitelé, zaměstnavatelé) od vykonavatelů (manažerů). Vlastníci přitom nemusejí mít plnou kontrolu nad svými vykonavateli (manažery).

Odměna by měla být závislá na pracovním výkonu, který ovšem bývá často obtížně měřitelný a i u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu. Měření výkonu je záležitostí velmi náročnou, protože vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Problémem bývá i přesná kvalifikace vlivů faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka (pracovní podmínky, organizace práce, rozdíly v používané technice a technologii aj.). Při odměňování pracovníků je také zvykem přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci a jiným objektivněji zjiřitelným znakům pracovníka.¹⁵

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu. Goodridge tyto faktory upravil, doplnil, uspořádal a snaží se jimi odpovědět na otázku, proč jsou někteří lidé placeni lépe než jiní. **Přehled těchto vnitřních mzdotočných faktorů** organizace je uveden v tabulce č. 1 na následující straně.

2.2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k peněžním odměnám. Vykonávání práce je spojeno s uspokojováním potřeb člověka. Část potřeb, které

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2005. Str. 269-270

Tabulka č. 1 – Mzdovorné faktory

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Péčování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*

souvisejí s prací člověka na pracovišti, je zajišťována formou různých zaměstnaneckých výhod. Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod můžeme zařadit¹⁶:

❑ **Stravování pracovníků.**

Patří mezi povinnosti zaměstnavatele. Jeho kvalitu a struktury kontrolují odborové orgány. Zaměstnavatel většinou na stravování přispívá nebo je poskytuje bezplatně.

¹⁶ DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. Str. 237-238

- ❑ **Zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí zaměstnance.**

Jejich povinnost vyplývá ze zákona a jsou výrazem aktivní péče o zaměstnance (např. umývárny, záchody, šatny, parkoviště, odpočívárny).

- ❑ **Zdravotní služby.**

Ve velkých organizacích bývají vlastní zdravotní zařízení, v menších podnicích musí být zajištěn určitý rozsah zdravotnických služeb (např. preventivní prohlídky, první pomoc).

- ❑ **Poskytování oděvů a ochranných zdravotních pomůcek.**

Na ochranné pracovní pomůcky má pracovník nárok v závislosti na povaze práce a jsou mu poskytovány přímo. Poskytování pracovních oděvů, jejich čištění a údržba jsou povinné pouze v některých podnicích. Většinou se zaměstnancům poskytují dobrovolně.

- ❑ **Zajišťování dopravy do zaměstnání.**

Je aktuální pro podnik se zaměstnanci, kteří dojíždí. Při poskytování těchto služeb je nutné sledovat návaznost jízdních řádů na začátek a konec směn, zabezpečení přístupu do závodu.

- ❑ **Penzijní systémy.**

Jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu. Jedná se o příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění.

- ❑ **Podnikové automobily, pohonné hmoty, mobilní telefony, notebooky.**

- ❑ **Ostatní služby (sociální služby).**

Jedná se o formy odměn, které nebývají vázány na výkon zaměstnance. Podnik je poskytuje pracovníkům za to, že jsou jeho zaměstnanci. Jedná se o tyto výhody:

- a) služby spojené s využíváním volného času – např. rekreační zařízení, posilovny,
- b) služby zvyšující životní podmínky zaměstnanců – péče o bydlení, jesle, mateřské školy, půjčky, dobrovolná pojištění či příspěvky na ně, pomoc při určitých životních situacích (úmrtí v rodině, sňatek, narození dítěte, stěhování, nehoda, živelná pohroma, péče o bývalé pracovníky),

- c) poradenské služby – netýkající se pracovních záležitostí, např. finanční poradenství a osobní poradenství,
- d) programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené.

Podnik by se měl zajímat, které výhody zaměstnanci preferují. To bude mít za následek příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilizaci. Každý pracovník ovšem preferuje jiné výhody, proto podniky nabízejí volitelné programy zaměstnaneckých výhod – tzv. „kafetéria přístup“. Zaměstnanec má tak možnost si vybrat takové výhody, které jsou pro něho nejzajímavější.

2.3 Motivace a stimuly

Motivace je stěžejním prvkem personálního managementu. Bez motivovaného chování a jednání lidí nelze určovat cíle, ani vyžadovat jejich naplnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze i očekávat jejich pracovní výkony. Motivace také pozitivně přispívá k dalšímu důležitému aspektu, který ovlivňuje pracovní výsledky, a to k vytváření pozitivního klimatu v podniku. Manažeři chtějí svým motivačním uměním sjednocovat zájmy motivovaných pracovníků s cíli organizace. Motivace by měla dodržovat tyto základní zásady¹⁷:

1. spravedlivost, nestrannost, přiměřenost,
2. včas seznámit zaměstnance s cíli motivace,
3. vyhýbat se rovnostářskému odměňování, vázat odměnu na konkrétní výsledek,
4. předcházet chybám upozorněními, vyhýbat se ostrým kritikám „z čistého nebe“,
5. neopomíjet hmotné i morální odměňování a nacházet mezi nimi správný poměr pro každého individuálního pracovníka,
6. chválit před kolektivem, kritiku a tresty vyřizovat „mezi čtyřma očima“.

Existují dva způsoby pracovní motivace. V prvním případě se lidé mohou motivovat tím, že sami hledají, nalézají a vykonávají práci, která je uspokojuje, nebo od ní očekávají splnění svých cílů. Druhá možnost je, že lidé jsou motivováni

¹⁷ ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie: stručný přehled*. 2004. Str. 208

managementem podniku odměňováním, povyšováním a pochvalou. Podle toho se motivace dělí na dva typy¹⁸:

- ❑ **Vnitřní motivace** – je spojena s psychologickými odměnami jako je příležitost využít a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, odpovědnost, smysl pro vyhledávání úkolů a jejich plnění, ocenění, uznání a také to, zda je s pracovníky nakládáno přiměřeným způsobem.
- ❑ **Vnější motivace** – souvisí s hmotnými odměnami, jako je mzda nebo sociální výhody, zajištění, podpora, pracovní smlouva, pracovní prostředí a podmínky práce.

Motivaci k práci lze klasifikovat jako:

- ❑ **ekonomické odměny** (materiální pojetí) – plat, sociální výhody, právo na důchod, materiální výhody a zajištění,
- ❑ **vnitřní uspokojení** (osobní pojetí) – vyplývá z povahy vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje,
- ❑ **sociální vztahy** (vztahové pojetí) – přátelství, práce ve skupině, touha po sdružování, prestiži a závislosti.

Stimulace je na rozdíl od motivace soubor vnějších podnětů, které usměrňují jednání pracovníků a působí na jejich motivaci. Smyslem stimulace je posílit u pracovníků určitou aktivitu nebo ji naopak utlumit. Stimuly mohou mít hmotnou i nehmotnou formu. Mezi nejčastěji používané stimuly patří¹⁹:

- ❑ hmotné ocenění výkonu mzdou, prémie, odměnou, podílem na zisku, nebo postih za nekvalitní plnění výkonu snížením mzdy, prémie, neudělení odměny,
- ❑ hmotné hodnocení výkonu poskytováním výhod nebo naopak neposkytnutím těchto výhod,
- ❑ hodnocení výkonu delegováním vyšší pravomoci a odpovědnosti nebo naopak ztráta místa při nesprávném plnění úkolů,
- ❑ hodnocení výkonů zveřejňováním výsledků práce jedinců a kolektivů, oznamováním a postihem při neplnění úkolů, odměna těm, kteří vynikají,

¹⁸ DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. Str. 142

¹⁹ NĚMEČEK, P. a ZICH, R. *Podnikový management I*. 2007. Str. 86, 94, 95

- ❑ kontrola a celý styl řídicí práce manažera působící na kvalitu a intenzitu práce celého týmu a jeho jedinců,
- ❑ hodnocení výkonu jedince výběrem do systému přípravy manažerů na studium, studijní pobyty nebo jejich odvolání,
- ❑ pracovní režim a fyzikální podmínky práce.

2.4 Podniková kultura

Pojem podniková kultura lze definovat jako souhrn zvyklostí, hodnot, norem, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku. Tato definice ovšem nebyla nikde výslovně zformulována. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizaci. Normy jsou napsaná pravidla chování. Existuje mnoho způsobu dělení podnikových kultur. Jedno z možných dělení je²⁰:

❑ Silová kultura

Často v malých podnicích a je založena na vzájemné důvěře, komunikaci a empatii zaměstnanců. Tyto podniky řídí několik vybraných osob. Je zde málo pravidel a ustálených postupů, a také málo byrokracie.

❑ Úlohová kultura

V oblasti financí, nákupu a výroby. Podniky tohoto typu mají ustálenou, zaběhnutou byrokracii a fungují podle logických a racionálních principů. Úloha, kterou konkrétní člověk v podniku zastává, je často mnohem důležitější než on sám a pravomoci, které z jeho role vyplývají, jsou hlavním zdrojem moci.

❑ Úkolová kultura

Je zaměřena na práci a projekty. Uplatňuje se v maticově uspořádaných podnicích. Tato kultura se snaží spojit vhodné kandidáty a zdroje a snaží je sjednotit do skupiny.

❑ Osobní kultura

Jednotlivec stojí ve středu zájmu a všechny existující struktury v podniku mají sloužit lidem v těchto strukturách. Využívá se při sdružení obhájců, architektů, lékařů nebo konzultantů.

²⁰ DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005. Str. 265-266

Každý podnik má svoji jedinečnou kulturu a většina velkých podniků využívá všechny vyjmenované typy kultur. Různí lidé preferují různé typy podnikových kultur a pro jejich dobrý pocit z práce je třeba, aby se jejich povahové rysy a vlastnosti shodovaly s kulturou v té části podniku, ve které jsou zaměstnání.

2.4.1 Pracovní vztahy

Při jakémkoliv styku mezi lidmi vznikají vztahy. Tyto vztahy mohou být formální nebo neformální. Pracovní vztahy lze rozčlenit na²¹:

- ❑ **vztahy k zákazníkům a veřejnosti** – tyto vztahy upravují obecná nebo zvláštní pravidla, která stanovuje podnik, např. pracovní řád.
- ❑ **vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (zaměstnanecké vztahy)** – zpravidla je upravuje zákoník práce, kolektivní smlouva, pracovní řád, pracovní smlouva aj.
- ❑ **vztahy mezi spolupracovníky** – mohou to být formální vztah, ale obvykle se jedná o vztahy neformální, které nejsou upravené žádnými zvláštními předpisy. Většina organizací chce zachovat mezi spolupracovníky určitý formální rámec, který je upraven interními předpisy, které se opírají o některé zákonné normy, např. zákoník práce.
- ❑ **vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením** – zpravidla se jedná o odbory, komory zaměstnanců nebo stavovské organizace, které hájí zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezující práva a povinnosti člena.
- ❑ **vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem (kolektivní pracovní vztahy)** – upravují je celostátní zákonné normy a společná ujednání.
- ❑ **vztahy mezi nadřízenými a podřízenými** - upravuje je pracovní smlouva, podnikové řády, organizační a pracovní řády a další předpisy podniku.
- ❑ **vztahy mezi pracovními kolektivy** – jsou upravené podnikovými a pracovními řády.

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2005. Str. 304-305

2.4.2 Vliv odborů na řízení organizace

Základním účelem odborů je prosazovat a hájit zájmy svých členů. Jsou založeny z toho důvodu, aby přispěly k dosažení rovnováhy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Hlavní rolí odborů je pomocí kolektivního vyjednávání zajistit pro své členy zlepšení pracovních podmínek, poskytování ochrany, podpory a rady. Další rolí odborů je poskytování finančních, právních a jiných služeb jejich členům. Odbory a management se spolu snaží dobře vycházet. Nepřátelským postojem a neustálými spory by ani jedna strana nic nezískala. Většina nových podniků se ale bez odborů klidně obejde.

Bylo zjištěno, že zaměstnanecké vztahy bez odborů mají následující charakteristiky²²:

- ❑ nevyskytovaly se skoro žádné stávky,
- ❑ zaměstnanecké vztahy byly manažery považovány za lepší,
- ❑ rozdíly v odměňování byly výraznější, závislejší na situaci na trhu,
- ❑ fluktuace pracovníků byla vysoká, ale absence ještě horší,
- ❑ úroveň odměňování stanovoval výhradně management,
- ❑ zaměstnanecké vztahy byly méně formální než v podnicích s odbory,
- ❑ v organizaci práce rozhodovali manažeři zcela svobodně,
- ❑ flexibilněji byly využívány pracovní síly,
- ❑ pracovníci měli větší pravděpodobnost, že budou propuštěni.

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. Str. 691

3 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÁ SITUACE PODNIKU

Tato kapitola je zaměřena na analýzu současného systému odměňování podniku ČAD Blansko a. s. Pro objasnění celkové situace uvádím základní charakteristiku společnosti, orgány společnosti, její historii a předmět podnikání.

3.1 Charakteristika společnosti ČAD Blansko a. s.

Organizace s názvem ČAD Blansko a. s. (dále jen ČAD) má sídlo na ulici Nádražní 2369/10 v Blansku, PSČ 678 20. Hlavním předmětem podnikání této firmy je **silniční motorová osobní a nákladní doprava**. Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 1. ledna 1994. Základní kapitál společnosti je v obchodním rejstříku zapsán ve výši 31 274 000,- Kč a tvoří ho 31 274 ks kmenových akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč. Podoba akcií má listinnou formu. Základní kapitál je již splacen v celkové výši. Jediným akcionářem je pan Lubomír Stoklásek.

Základní provozní jednotka sídlí v Blansku a skládá se z těchto komplexů:

- ❑ autobusové nádraží,
- ❑ opravárna,
- ❑ čerpací stanice OMV,
- ❑ prodejna ALBERT.

Společnost navíc vlastní následující zařízení:

- ❑ odstavnou plochu a ubytovnu v Rájci-Jestřebí,
- ❑ garáž a ubytovnu ve Vysočanech,
- ❑ garáž v Ruprechtově,
- ❑ opravnu, garáž a ubytovnu v Jedovnicích.

Odloučené pracoviště má v Agrostroji Pelhřimov a. s, které zajišťuje přepravu výrobků Agrostroje Pelhřimov a. s, Humpoleckých strojůren a. s., expediční činnost a nové středisko má společnost také v Ostravě.

Právní formou ČAD je **akciová společnost**. Statutárním orgánem společnosti ČAD je **představenstvo**. Předsedou představenstva je pan Lubomír Stoklásek a místopředsedou pan Jaroslav Hrazdil. Představenstvo společnost zastupuje vůči třetím osobám, před soudem a před jinými orgány v celém rozsahu, a to buď společně všichni členové představenstva nebo samostatně předseda představenstva, či samostatně místopředseda představenstva, anebo samostatně jeden člen představenstva, který k tomu byl představenstvem písemně pověřen. Stejně je tomu i při podepisování za společnost. Všichni tak činí způsobem, že k názvu společnosti či otisku razítka společnosti připojí svůj podpis. Kontrolním orgánem společnosti je **dozorčí rada**. Předsedou dozorčí rady je Ing. Jaroslav Daněk.

3.1.1 Historie společnosti

Původní ČSAD Blansko (tehdy dopravní závod 601) bylo zřízeno v roce 1949 jako dopravní závod národního podniku ČSAD Brno. Za dobu své existence prošla státní automobilová doprava řadou organizačních změn včetně oblastního řízení. Organizace a řízení podniků a závodů Československé automobilové dopravy vyplývaly z potřeb tehdejšího národního hospodářství. Před rokem devadesát byl dopravní závod 601 součástí závodů jihomoravského podniku ČSAD.

Dopravní závod Blansko byl zřízen pro zajištění dopravních potřeb průmyslově rozvíjejícího se města Blanska, zejména jeho strojírenských podniků. Počátkem šedesátých let se značně rozvíjela výstavba bytů pro zaměstnance továren. S bytovou výstavbou dostávala zelenou i další výstavba průmyslu a služeb nejen pro potřeby regionu. Vozidla ČSAD Blansko byla na stavbách dálnic, přehrady Dalešice, Jaderné elektrárny Dukovany, na výstavbě Velké ceny Brna nebo na řepných kampaních v cukrovarech jižní Moravy, na těžbě hnědého uhlí na Mostecku, kde v zimních měsících nepřetržitě pulsovala doprava uhlí do regionu Blansko. Stěžejní byla doprava

slévárenských písků do sléváren a šterků do závodů Prefy Brno, která vyráběla panely a stavební prvky pro bytovou a průmyslovou výstavbu.

V roce 1990 prošel závod složitým obdobím. Došlo k oddělení provozovny Boskovice a jejich vozoven, postupně vznikly samostatné státní podniky ČSAD Blansko a Boskovice. Podnik Blansko hledal postavení v nových podmínkách. Závod zřízený pro dopravu sypkých materiálů, šterků a kamene postupně ztratil uplatnění pro zásadní strukturální změny v hospodářství Československé republiky. Státní podnik ČSAD Blansko prošel privatizací se založením akciové společnosti k 1. 1. 1994. Rozhodujícím akcionářem v druhé vlně kupónové privatizace se stal MSI Invest, a. s. Ten jako majoritní vlastník rozhodl o dalším rozvoji dopravní společnosti. Podpořil rozvoj všech tradičních podnikatelských aktivit firmy, které přinesly služby veřejnosti, zaměstnanost a sociální jistoty. Reálnost vlastníka vnesla do činnosti transparentnost, potřebnou pro práci ve stále složitějších ekonomických podmínkách při růstu konkurence a neustále se měnícím trhu.

V roce 1997 začala výstavba supermarketu MANA (nyní ALBERT) a veřejné čerpací stanice pohonných hmot OMV s příslušnými parkovacími plochami a rekonstrukcemi provozních zařízení společnosti, významná svým rozsahem, účelem a finančním objemem. Občanům Blanenska byly nabídnuty služby, které ve městě chyběly. Výstavbou supermarketu a veřejné čerpací stanice rozvoj neskončil. Cílem společnosti byl další rozvoj mezinárodní kamionové dopravy, spedice a logistiky, udržení dopravní obslužnosti v pravidelné linkové dopravě s rozvojem a poskytováním netradičních služeb, udržení zaměstnanosti a sociálního smíru.

„Rozvoj akciové společnosti do roku 2002“ je dokument, který obsahuje obchodní a podnikatelské cíle ČSAD Blansko a.s., dokončení výstavby obchodně-správní budovy v areálu Nádražní, výrazné rozšíření služeb nákladní dopravy, spedice a celní deklarace nejen v místě sídla společnosti, ale i v Brně a Pelhřimově. V autobusové dopravě je cílem nejen udržet postavení na trhu, ale dále rozšiřovat kvalitní služby v pravidelné linkové dopravě nákupem nových autobusů.²³ Dne 1. srpna 2003 získalo ČSAD

²³ www.cadblansko.cz [online]. Převzato 12. 01. 2009.

Blansko nový název ČAD Blansko a. s. a bylo zapsáno v obchodním rejstříku vedené krajským soudem v Brně v oddíle B č. vložky 1171.

3.1.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání ČAD Blansko a. s. je silniční nákladní a osobní motorová doprava včetně souvisejících obchodních činností a obchodní živnost koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej. Tato činnost zajišťuje 98 % výnosů společnosti.

Dalším předmětem podnikání jsou:

- ☐ provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- ☐ opravy a montáž měřidel, karoserií, silničních vozidel, ostatních dopravních prostředků,
- ☐ maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím,
- ☐ specializovaný maloobchod, maloobchod s tabákovými výrobky,
- ☐ maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraditelných nosičů,
- ☐ pronájem a půjčování věcí movitých,
- ☐ technické činnosti v dopravě,
- ☐ údržba motorových vozidel a jejich příslušenství,
- ☐ ubytovací služby, reklamní činnost a marketing, realitní činnost, hostinská činnost,
- ☐ nákup, prodej a skladování zkapalněných uhlovodíkových plynů v tlakových nádobách, včetně jejich dopravy,
- ☐ správa a údržba nemovitostí,
- ☐ zprostředkování služeb,
- ☐ provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici.

3.1.3 Organizační struktura

Efektivní organizační struktura musí vycházet z dané situace společnosti a musí být brány v úvahu lidské možnosti a zvyky. Každá struktura by měla být projektována tak, aby bylo jasné, kdo a jaké úkoly má plnit, kdo je odpovědný za výsledky, odstraňovat překážky při provádění činnosti, vytvářet rozhodovací a komunikační sítě na podporu podnikových cílů.

Organizační struktura ČAD je založena na divizním hospodaření. Průhlednost jednotlivých podnikatelských aktivit je zajištěna v rámci divizí členěná na hospodářská, nákladová a účelová střediska. Tato organizační struktura je častou formou zejména v případě větších firem. Divize jsou vytvořeny na základě zaměření služeb a také mohou vznikat i z pohledu geografického. Divize fungují v rámci firmy velice samostatně a mají delegovány rozsáhlé pravomoci. Výhody této struktury jsou v možném jasném a zcela konkrétním zaměření jednotlivých divizí na cíle, zákazníky či produkty. Nevýhodou může být duplicita některých funkcí, špatná spolupráce napříč firmou, více úrovní a obtížné zajištění společných útvarů.

Na vrcholku organizační struktury je ředitel akciové společnosti. Pod ním jsou čtyři divize - divize mezinárodní kamionové dopravy (MKD), divize osobní dopravy (OD), technická divize (TD) a ekonomická divize (ED). Struktura je doplněna štábními útvary, a to sekretariátem, referátem BOZP a provozním mistrem technickým. Existence štábů umožňuje poskytování podpory v činnostech, které není vhodné nebo možné začleňovat přímo do linie. Organizační schéma společnosti ČAD je uvedeno v příloze č. 1.

Tabulka na následující straně uvádí rozdělení divizí v podniku ČAD a popis činností, které provádí jednotlivé divize.

Tabulka č. 2 – Rozdělení jednotlivých divizí podniku

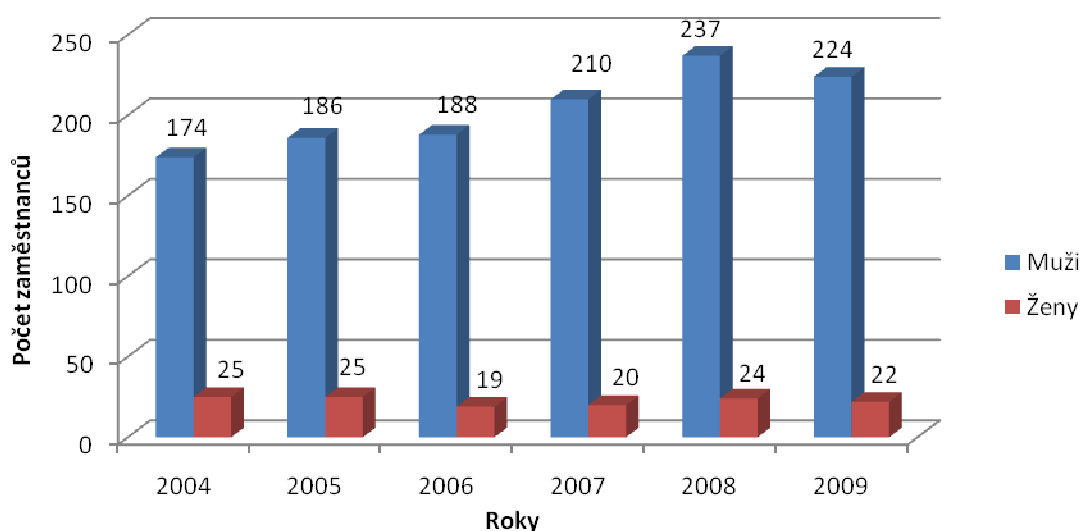
DIVIZE	ROZHODUJÍCÍ ČINNOST
Mezinárodní kamionová doprava	mezinárodní kamionová doprava vnitrostátní doprava spediční služby
Osobní doprava	pravidelná linková doprava vnitrostátní pravidelná linková doprava mezistátní nepravidelná linková doprava
Technická divize	opravy a servis motorových vozidel měření emisí automatická mycí linka prodej pneu a náhradních dílů prodej pohonných hmot prodej zboží – autodoplňky a rychlé občerstvení
Ekonomická divize	veškerá ekonomická a finanční činnost společnosti správa informačních systémů
Vedení společnosti	ředitel a. s. sekretariát ředitele a. s. referát BOZP a manažer pro jakost provozní mistr technický

Zdroj: interní materiály společnosti ČAD Blansko a. s.

3.2 Struktura zaměstnanců společnosti ČAD Blansko a. s.

Společnost ČAD Blansko a. s. v posledních pěti letech zaznamenala mírný nárůst počtu zaměstnanců. Od roku 2004 do roku 2008 se hodnoty pohybovaly mezi 174 až 237 pracovníky. Začátkem tohoto roku však byla společnost nucena snížit počet zaměstnanců o 15. Předpokládá se, že během roku 2009 počet zaměstnanců ještě poklesne. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 až 2009 je uveden na následujícím grafu a tabulce.

Graf č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2009



Zdroj: interní materiály společnosti ČAD Blansko a. s.

Tabulka č. 3 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2009

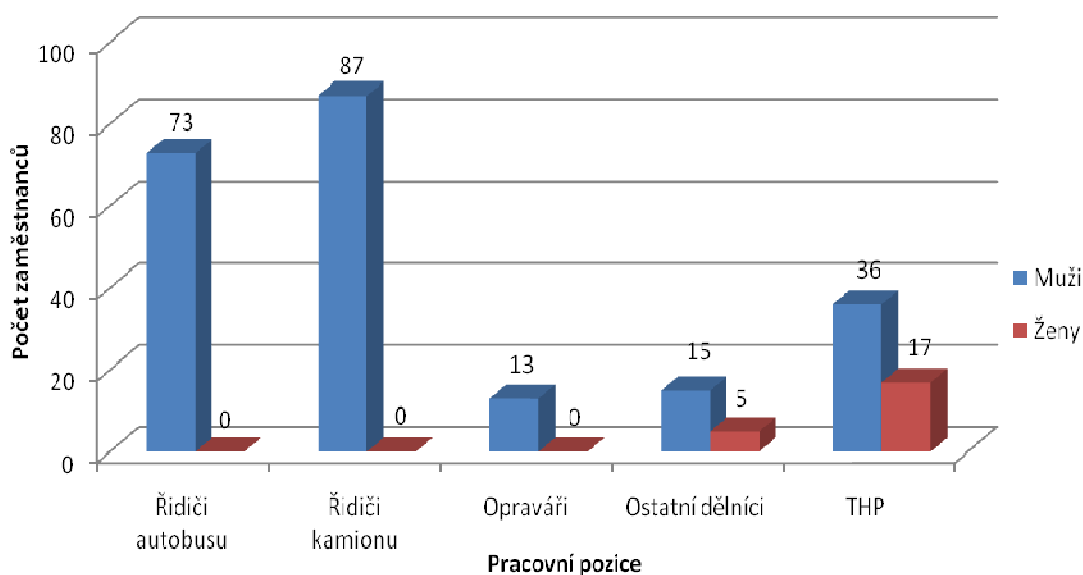
Pohlaví	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Muži	174	186	188	210	237	224
Ženy	25	25	19	20	24	22
Celkem	199	211	207	230	261	246

Zdroj: interní materiály společnosti ČAD Blansko a. s.

Graf č. 2 na následující straně uvádí počty zaměstnanců podle jednotlivých pracovních pozic za leden 2009. Na grafu můžeme vidět, že nejvíce pracovníků je zaměstnáno jako řidiči kamionu, následně pak řidiči autobusu. Nejméně pracovníků v podniku zastupují opraváři. Vzhledem k charakteru služeb a mnohdy namáhavé práci je podíl žen v podniku malý. Pozici opraváře, řidiče autobusu či kamionu nezastává žádná žena. Ženy jsou zaměstnány pouze jako technicko-hospodářští pracovníci nebo jako ostatní dělníci, do nichž je zahrnuta i obsluha čerpací stanice. V tabulce č. 4 na následující straně je uveden počet zaměstnanců rozdělených na jednotlivé pracovní pozice v roce 2008 a 2009. Z tabulky je patrné, že se začátkem roku 2009 oproti roku 2008 mírně

zvýšil počet řidičů autobusu. Počet opravářů a technicko-hospodářských pracovníků se nepatrně snížil. Výrazně se ovšem snížil počet řidičů kamionu, a to o 18 pracovníků. Ostatní dělníci včetně obsluhy čerpací stanice zůstali téměř beze změny.

Graf č. 2 – Zaměstnanci v jednotlivých pracovních pozicích v lednu 2009



Zdroj: interní materiály společnosti ČAD Blansko a. s.

Tabulka č. 4 – Zaměstnanci v jednotlivých pracovních pozicích v roce 2008 a 2009

Pracovní pozice	2008		2009	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy
Řidiči autobusu	67	0	73	0
Řidiči kamionu	105	0	87	0
Opraváři	15	0	13	0
Ostatní dělníci + obsluha čerpací stanice	14	6	15	5
THP	36	18	36	17
Celkem	237	24	224	22

Zdroj: interní materiály společnosti ČAD Blansko a. s.

3.3 Současný systém odměňování společnosti ČAD Blansko a. s.

Systém odměňování společnosti ČAD je zakotven v **Kolektivní smlouvě**, která je výsledkem kolektivního vyjednávání. Kolektivní smlouva upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, jejich práva a povinnosti. V ČAD mají významné postavení **odbory**, což je sdružení zaměstnanců určené k obhajování jejich zájmů a obraně jejich práv. Zakládání odborů je zakotveno v zákonech jednotlivých států (zákony o sdružování občanů) a v mezinárodních úmluvách. V České republice jsou práva a postavení oborových organizací v organizacích upraveny zejména zákoníkem práce a zákonem o kolektivním vyjednávání. V procesu kolektivního vyjednávání se zaměstnavatelem nebo jeho zástupci obhajují odbory zájmy zaměstnanců i ostatních pracovníků a ochraňují jejich práva.

Předmětem kolektivního vyjednávání ve společnosti ČAD a obsahem kolektivní smlouvy jsou následující oblasti:

1. Vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací,
2. Mzdová oblast,
3. Sociální oblast a zaměstnanecké výhody.

3.3.1 Vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací

Společnost ČAD, jako zaměstnavatel, respektuje právo zaměstnanců sdružovat se do odborů a neklade jim žádné překážky v jejich činnosti, kterou provádí podle právních předpisů kolektivní smlouvy. Odborová organizace podporuje zaměstnavatele v jeho rozvoji. Zaměstnavatel i odbory stále rozvíjí jejich vzájemné korektní vztahy zabezpečující sociální smír. Všichni vedoucí pracovníci povinně dodržují ustanovení kolektivní smlouvy. Zaměstnavatel informuje odborovou organizaci o vývoji mezd, průměrné mzdě a jejich jednotlivých složek, o ekonomické a finanční situaci společnosti, důsledcích jeho činnosti na životní prostředí, jeho ekologických opatřeních a o dalších věcech, které jsou součástí kolektivní smlouvy.

3.3.2 Mzdová oblast

Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda podle zákona č. 1/1992 Sb., stanovená v Kolektivní smlouvě. Mzda se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Zaměstnanci jsou zařazeni do dvou **pracovních kategorií**. Odměňování jsou tarifní nebo hodinovou smluvní mzdou. Ve společnosti je uplatněna časová mzda jako základní mzdová forma.

Do **dělnické kategorie** jsou zařazeni všichni zaměstnanci, kteří jsou odměňováni smluvní hodinovou mzdou a jsou zařazeni do tarifního stupně. Jedná se o následující pracovní pozice:

- ❑ řidiči nákladních automobilů,
- ❑ řidiči autobusů,
- ❑ opraváři,
- ❑ ostatní dělníci a obsluha čerpací stanice.

Druhou kategorií jsou **zaměstnanci THP**. Tito zaměstnanci jsou odměňováni smluvní mzdou na základě individuálně uzavřené „Dohody o měsíční a hodinové smluvní mzdě“. Ředitel společnosti a vedoucí manažeři jsou odměňováni na základě manažerských smluv.

Základní principy odměňování

Zaměstnavatel seznamuje zaměstnance ucházejícího se o zaměstnání, nebo při změně pracovní smlouvy v druhu nebo místu výkonu práce na jiné povolání, nebo druhu práce s pracovními a mzdovými podmínkami, příslušných mzdových složkách a formách mzdy.

Při nástupu, nebo přestupu je zaměstnavatel povinen zaměstnance seznámit předem se způsobem odměňování, výší mzdy a podmínkami pro její poskytování formou

platového výměru. Závazným obsahem platového výměru je tarifní stupeň a výše hodinové smluvní mzdy, v případě pracovníků THP výše měsíční smluvní mzdy.

Bez ohledu na finanční situaci zaměstnavatele musí být při měsíčním zúčtování mzdy zaměstnanci vyplacena **zaručená mzda**, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle ujednání kolektivní smlouvy. Jedná se o:

- ❑ smluvní mzdu podle pracovní smlouvy,
- ❑ mzdu za práci přesčas,
- ❑ mzdu za práci ve svátek,
- ❑ mzdu za noční práci,
- ❑ mzdu za práci v sobotu a v neděli.

Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je sjednávána **smluvní mzda**. O okruhu zaměstnanců, u kterých bude uplatněna smluvní mzda a o výši mzdy rozhoduje ředitel společnosti. Na základě kvalifikačního katalogu je přiznáván **tarifní stupeň** a smluvní hodinová mzda v souladu se sjednaným druhem práce v pracovní smlouvě v rámci příslušného povolání, a to převážně podle vykonávané práce a potřeb společnosti. Plnění kvalifikačních požadavků odborného vzdělání a odborné praxe, příbuznost odborného vzdělání nebo praxe v příbuzném povolání posuzuje vedoucí manažer divize.

Zaměstnancům vybraných dělnických kategorií lze přiznat **osobní hodnocení** podle osobních pracovních schopností a při vykonávání potřebných činností nad rámec běžného plnění pracovních povinností.

Nezaručenou částí mzdy pro zaměstnance všech pracovních kategorií je měsíční nezaručená část mzdy vyplácená ze mzdových nákladů společnosti. Jedná se o odměnu kolektivní (pro příslušnou divizi), jejíž částka k rozdělení je stanovena pravidelně měsíčně. Výpočet kolektivní nezaručené mzdy provádí ekonomická divize podle předem stanovených sazeb pro zaměstnance v jednotlivých kategoriích. Vedoucí manažeri rozhodují a jsou odpovědní za objektivní přiznávání odměn (prémii) k výplatě pro jednotlivé zaměstnance. Čerpání měsíční částky kolektivní nezaručené mzdy k rozdělení schvaluje pravidelně měsíčně ředitel akciové společnosti.

Kolektivní nezaručenou část mzdy vypočítanou dle výše uvedeného je možné na základě rozhodnutí ředitele navýšit o konkrétní částku, určenou k jednorázové odměně pro jmenovité zaměstnance za plnění mimořádných úkolů. Vedení společnosti má možnost měnit výši kolektivní nezaručené mzdy v souvislosti s aktuální ekonomickou situací společnosti. Hodnocení zaměstnanců přímo podřízených řediteli provádí ředitel, hodnocení zaměstnanců divize hodnotí vedoucí manažer příslušné divize.

Při dosažení příznivých výsledků hospodaření může vedení společnosti vyčlenit finanční částku z nákladových mezd za účelem vyplacení **mimořádné odměny** pro všechny zaměstnance včetně ředitele společnosti.

Mzdové příplatky

□ Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda, zvýšená o 30 % průměrného výdělku dle pracovní náplně, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo příplatku. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době 3 kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek.

□ Mzda za práci v noci

Za každou hodinu práce v noci, v době od 22.00 do 6.00 hodin, přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku za každou hodinu odpracovanou v této době.

□ Mzda nebo náhrada mzdy ve svátek

Zaměstnanci přísluší dosažená mzda a poskytnutí příplatku ve výši průměrného výdělku, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodli na poskytnutí náhradního volna. Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, pokud mu mzda ušla v důsledku svátku. Náhrada mzdy v této výši přísluší zaměstnanci také za den, v němž mu bylo poskytnuto za práci ve svátek náhradní volno.

❑ **Příplatek za odbavování cestujících**

Za odbavování cestujících přísluší řidičům v pravidelné osobní dopravě, průvodčím a zaměstnancům v předprodeji jízdenek příplatek ve výši 1 % dosažených tržeb.

❑ **Příplatek za jízdu v MHD**

Za 1 km jízdy v MHD je řidičům autobusu proplacen příplatek ve výši 0,40 Kč.

❑ **Mzda za práci v sobotu a v neděli**

Zaměstnancům, kteří pracují v sobotu a neděli, poskytne zaměstnavatel příplatek ve výši 30 % jeho průměrného výdělku. V případě souběhu práce ve svátek a o sobotách a nedělích přísluší zaměstnanci vyšší příplatek.

❑ **Příplatek za jízdu kloubovým autobusem**

Za jízdu kloubovým autobusem přísluší řidiči příplatek ve výši 0,15 Kč za ujetý kilometr.

❑ **Příplatek za hodinu jízdy s vlekem, návěsem, přívěsem**

Řidiči nákladní dopravy přísluší příplatek za hodinu jízdy s vlekem, návěsem či přívěsem ve výši 4 Kč (dvoučlenná osádka), při jízdě jednoho řidiče 8 Kč.

❑ **Příplatek za práci v odpolední směně**

Zaměstnanci bude poskytován příplatek za práci v odpolední směně (2. směna) ve výši 2 Kč za hodinu, u níž alespoň 4,5 hodiny odpracoval v době od 14.00 do 22.00 hodin.

V pravidelné autobusové dopravě představuje **pracovní pohotovost** čekání mezi spoji v jednom kalendářním dnu v pravidelné dopravě osob, které je odměňováno ve výši 18,50 Kč za hodinu a nezapočítává se do pracovní doby. Započtené hodiny se odměňují příslušným mzdovým tarifem. Za pracovní pohotovost v **nepravidelné autobusové dopravě** osob obdrží řidič osobní dopravy mzdu ve výši 75 % hodinového mzdového tarifu. Při jízdě ve dvou řidičích se z doby, po kterou řidič neřídí vozidlo, započítává do výkonu 50 % této doby. Zbývajících 50 % je odměňováno jako čekání v nepravidelné dopravě osob. Za pracovní pohotovost v **nákladní dopravě** obdrží řidič mzdu ve výši hodinového tarifu. Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnancům ostatních profesí odměna ve výši 10 % průměrného výdělku.

Při **zaškolování řidiče autobusu v záviku** přísluší jízdnímu zaměstnanci, který řidiče zaškoluje, za každou uznanou hodinu výkonu zaškolování mzda ve výši průměrného hodinového výdělku.

Je-li zaměstnanec **převeden na jinou práci** než je sjednána, přísluší mu odměna dle ustanovení § 139 zákoníku práce podle vykonané práce.

V důsledku **přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy** přísluší náhrada mzdy v souladu se zákoníkem práce dle § 207 písm. b) 60 % průměrného výdělku. Ostatní překážky na straně zaměstnavatele se řídí § 208 zákoníku práce. V případě, že rozvrh směn nenaplní měsíční normu pracovních hodin, je zaměstnavatel povinen uložit zaměstnanci doplňkový výkon až do rozsahu stanovené pracovní doby.

Mezi další odměny zaměstnanců patří **odměna za úsporu proběhu pneumatik** a **odměna za úsporu pohonných hmot**. Finanční zainteresovanost jízdních zaměstnanců na plnění norem proběhu pneumatik a úsporu pohonných hmot je stanovena ve Směrnici společnosti.

Stabilizační odměna ve výši 1 000 Kč je vyplácena v měsíčním výplatním termínu v případě, že řidiči autobusu a nákladního vozidla jsou v zaměstnaneckém poměru u společnosti ČAD minimálně jeden rok od data nástupu do zaměstnání a splní minimální měsíční fond pracovní doby. Výjimkou je čerpání řádné dovolené a překážek v práci kratší jak polovina denní pracovní směny.

Odměna ve výši 900 Kč je vyplácena opravářům a ostatním dělníkům za stejných podmínek jako u řidičů. Tato odměna se nevztahuje na zaměstnance čerpací stanice. Ředitel společnosti může výši odměny upravit na základě zhodnocení celkového vývoje hospodaření společnosti a práce zaměstnanců.

3.3.3 Sociální oblast a zaměstnanecké výhody

Stanovená **pracovní doba** činí 37,5 hodin týdně u všech zaměstnanců mimo jízdních zaměstnanců, u kterých je stanovena pracovní doba 40 hodin týdně. Začátek a konec pracovní doby je stanoven od 7.00 hod. do 15.00 hod. s výjimkou čerpací stanice OMV, dispečerů osobní dopravy a mezinárodní kamionové dopravy, opravny, stavební čety, kanceláře předprodeje a jízdních zaměstnanců. Zaměstnancům s rovnoměrně rozvrženou pracovní dobou je poskytnuta přestávka na jídlo a oddech v délce 30 minut nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce. Zaměstnancům, kteří pracují v nepřetržitém provozu ve 12-ti hodinových směnách, jsou poskytnuty 2 přestávky na jídlo a oddech v trvání 30 minut. Tyto přestávky se nezapočítávají do pracovní doby. U jízdních zaměstnanců s nerovnoměrnou pracovní dobou jsou přestávky stanoveny v rozpisu směn. Podle zákoníku práce § 93 odst. 4 nesmí celkový rozsah práce přesčas činit v průměru více než 8 hodin týdně v období 52 týdnů po sobě jdoucích.

Základní výměr **dovolené** se podle ustanovení § 213 odst. 1 zákoníku práce zvyšuje o 1 kalendářní týden pro všechny zaměstnance. Dovolena u zaměstnanců čerpací stanice činí 17 dnů za kalendářní rok po 11 hodinách.

Pracovní volno s náhradou mzdy se poskytuje:

- ❑ 1 den volna při narození vlastního dítěte,
- ❑ při doprovodu zdravotně postiženého dítěte nebo rodinného příslušníka, který se zaměstnancem žije ve společné domácnosti, do zařízení ústavu sociální péče nebo do internátní školy, se poskytuje volno na nezbytnou dobu, nejvýše však 12 dnů v roce,
- ❑ maximálně 1 den v roce na stěhování zaměstnance, dochází-li při stěhování ke změně trvalého bydliště.

Společnost poskytuje **závodní stravování** podle § 236 zákoníku práce všem zaměstnancům, kteří nemají absenci a jsou ve výkonu práce. Cena obědu pro zaměstnance je stanovena podle výše ceny od dodavatele a platné daňové legislativy.

ČAD nabízí svým zaměstnancům různé **sociální výhody a požitky**. Výše peněžních odměn je uvedena v následující tabulce.

Tabulka č. 5 – Sociální výhody a požitky

Zaměstnanecká výhoda	Specifikace výhody	Částka (v Kč)
Pracovní výročí	20 let nepřetržité práce v a.s.	1 000,-
	25 let nepřetržité práce v a.s.	1 500,-
	30 let nepřetržité práce v a.s.	2 000,-
	35 let nepřetržité práce v a.s.	2 500,-
	40 let nepřetržité práce v a.s.	3 000,-
Životní výročí	50 let	2 500,-
	60 let, je-li v pracovním poměru	2 000,-
První odchod do důchodu (starobní, plný invalidní)	-	4 000,-
Jízda bez nehod	1 000 000 km	2 500,-
	1 250 000 km	3 000,-
	1 500 000 km	3 500,-
	1 750 000 km	4 000,-
	2 000 000 km	4 500,-
	2 250 000 km	4 500,-
Dárcovství krve	10 odběrů	500,-
	20 odběrů	1 000,-
	40 odběrů	2 000,-
	za každý 10. odběr nad 40	2 000,-

Zdroj: interní materiály společnosti ČAD Blansko a. s.

K dalším peněžním výhodám patří:

- ❑ **příspěvek na dětskou rekreaci,**
- ❑ **rekondiční poplatky,**
- ❑ **společenské posezení.**

Společnost přispívá na **letní zotavovací akce** pro děti do skončení povinné základní školní docházky. Příspěvek je poskytnut do výše 50 % nákladů na pobyt, maximálně však do výše 1 500,- Kč. Jedenkrát ročně pořádá odborová organizace za finanční podpory společnosti jednodenní akce pro děti zaměstnanců.

Zaměstnancům jsou hrazeny **rekondiční poplatky** (masáže, plavání, posilovna) do výše 50 %. Maximální roční příspěvek je do výše 400,- Kč. Jedná se o poplatky, které nejsou hrazeny zdravotními pojišťovnami.

Odbory ve spolupráci se společností organizují **společenské posezení** s drobným pohoštěním s dřívějšími zaměstnanci společnosti a jejich rodinnými příslušníky, včetně setkání jubilentů společnosti. Po dohodě lze uspořádat jednodenní zájezd.

Mezi další zaměstnanecké výhody patří **roční předplatné jízdného pro zaměstnance a rodinné příslušníky a poskytování dopravních prostředků** i ostatních služeb, které jsou realizovány na žádost zaměstnance.

Při **tuzemské pracovní cestě** poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci **stravné** v souladu s příslušným ustanovením § 163 odst. 1 a 2 zákoníku práce za každý kalendářní den pracovní cesty. Stravné se neposkytuje za pracovní výkon na linkách MHD. V případě souběhu nároku na stravné (výkon v tuzemské nepravidelné dopravě a výkon v tuzemské pravidelné dopravě) v jednom kalendářním dni je poskytována pouze jedna náhrada, a to náhrada vyšší. Bylo-li zaměstnanci během pracovní cesty poskytnuto jídlo (snídaně, oběd, večeře) stravné se krátí za každé uvedené jídlo o hodnotu:

- ❑ 70 % stravného, trvá-li pracovní cesta 5-12 hodin,
- ❑ 35 % stravného, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,
- ❑ 25 % stravného, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

Při **zahraniční pracovní cestě** činí základní sazba 75 % zahraničního stravného. Zahraniční stravné ve výši 75 % poskytne zaměstnavatel zaměstnanci, jestliže doba strávená mimo území ČR trvá v kalendářním dni déle než 12 hodin. Trvá-li tato doba déle než 6 hodin, nejvýše však 12 hodin, poskytuje se stravné v poloviční výši této sazby. Trvá-li doba strávená mimo území ČR nejméně 6 hodin, avšak alespoň 1 hodinu, je sazba čtvrtinová. Trvá-li doba strávená mimo území ČR méně než 1 hodinu, zahraniční stravné se neposkytuje. Bylo-li zaměstnanci během zahraniční pracovní cesty poskytnuto jídlo (snídaně, oběd, večeře) zahraniční stravné se hradí:

- ❑ ve výši základní sazby o 25 % za každé uvedené jídlo,
- ❑ u poloviční výše základní sazby o 35 %,
- ❑ u čtvrtinové výše základní sazby o 70 %.

Zaměstnanec je povinen se podrobit podle ustanovení § 106 zákoníku práce posouzení **zdravotní způsobilosti k práci**, preventivní, vstupní, výstupní, periodické a mimořádné pracovní lékařské prohlídce. Zaměstnavatel zajišťuje odeslání zaměstnanců k preventivním lékařským prohlídkám a závodní preventivní péči o zaměstnance formou uzavřené smlouvy. Prokázané výdaje od smluvního lékaře na závodní preventivní péči, pokud prohlídku neuhradí zdravotní pojišťovna a prohlídka je plněním předpisu – zákona, uhradí náklad preventivní prohlídky zaměstnavatel.

Kolektivní smlouva dále upravuje **pojištění odpovědnosti** zaměstnance za způsobenou škodu zaměstnavateli, která mu vznikla při plnění pracovních úkolů. Pro zaměstnance, kteří jsou vysláni na **zahraniční pracovní cestu**, musí být uzavřené **připojištění** na jméno zaměstnance. Finanční náklady spojené s uzavřením připojištění mohou být hrazeny z části zaměstnavatelem.

Zaměstnavatel dále hradí poplatek za vystavení **osvědčení profesní způsobilosti** řidičům získané po provedeném přezkoušení.

3.4 Dotazníkové šetření

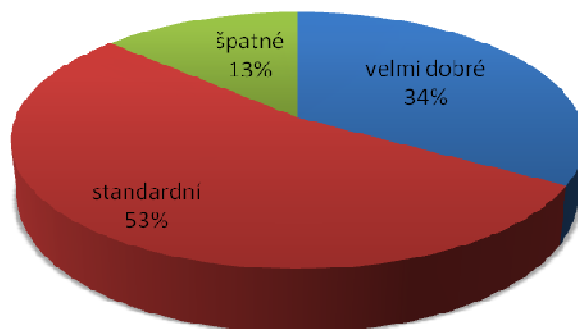
Stěžejním bodem mé bakalářské práce bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti ČAD se současným systémem odměňování. Jednou z možných cest, jak jsem tyto informace mohla zjistit, bylo použití metody sociologického výzkumu – **dotazníkové šetření**. Tato metoda je pro personální činnosti velice vhodným prostředkem pro sběr potřebných informací. Tento dotazník považuji za hlavní zdroj informací, ze kterého vycházím při navrhovaném řešení práce.

Sestavený dotazník jsem předložila ke schválení řediteli společnosti. Následně jsem dotazník rozdala k vyplnění reprezentativnímu vzorku o velikosti 30 zaměstnanců, což je asi 15 % zaměstnanců podniku. Těchto 30 zaměstnanců jsem vybrala tak, aby byly zastoupeny všechny pracovní pozice z dělnické kategorie i kategorie zaměstnanců THP. Dotazníky byly rozdány pouze na pracovišti v Blansku. Dotazník vyplňovali všichni zaměstnanci v mé přítomnosti, abych měla jistotu kvalitně vyplněných dotazníků a v případě nejasností mi zaměstnanci mohli klást doplňující otázky. U vyplňování dotazníků nebyl z důvodu anonymity nikdo jiný přítomen. Dotazníky se tudíž nedostaly do rukou nadřízeným pracovníkům.

Otázky dotazníkového šetření se týkaly spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování. **Cílem analýzy dat** dotazníkového šetření bylo zjistit, s čím jsou zaměstnanci spokojeni, co jim naopak chybí a co by rádi přivítali. Na základě získaných dat navrhnu doporučení a případné změny v systému odměňování pracovníků, které povedou ke **zvýšení spokojenosti zaměstnanců**.

Dotazník se skládá z úvodu, návodu k vyplnění dotazníku a dvou aktivních částí. Konkrétní podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 2. První část obsahuje 8 otázek. **První čtyři otázky** jsou uzavřené a týkají se pohlaví, věku, dosaženého vzdělání zaměstnanců a délky pracovního poměru v podniku. V **otázce č. 5** měli zaměstnanci ohodnotit jejich vztahy s nadřízeným. Na grafu č. 3 je tato otázka vyhodnocena. Jedná se o procentuální vyjádření zaměstnaneckých vztahů s nadřízeným.

Graf č. 3 – Zaměstnanecké vztahy s nadřízeným



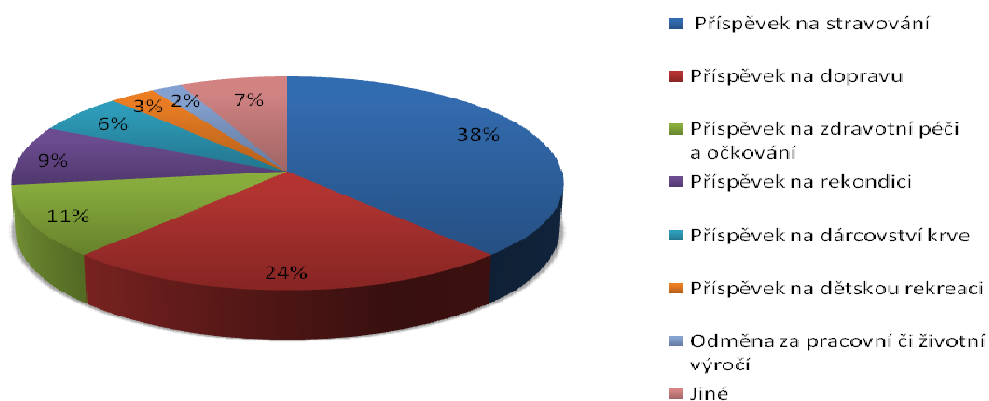
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že více než polovina zaměstnanců má se svým nadřízeným standardní vztahy, asi 34 % zaměstnanců vztahy velmi dobré a okolo 13 % zaměstnanců se svým nadřízeným vychází špatně.

Otázky č. 6 a 7 byly také uzavřené a týkaly se zaměstnaneckých výhod. V **otázce č. 6** měli zaměstnanci uvést, které zaměstnanecké výhody jim podnik nabízí. Zaměstnancům jsem dala na výběr současné zaměstnanecké výhody – příspěvek na stravování, dopravu, na zdravotní péči a očkování, dárcovství krve, na dětskou rekreaci, odměnu za pracovní či životní výročí a jiné výhody.

Vyhodnocení této otázky je v grafu č. 4 na další straně. Na grafu je vidět, že zaměstnanci uváděli v největším počtu případů příspěvek na stravování, následně příspěvek na dopravu, zdravotní péči a očkování.

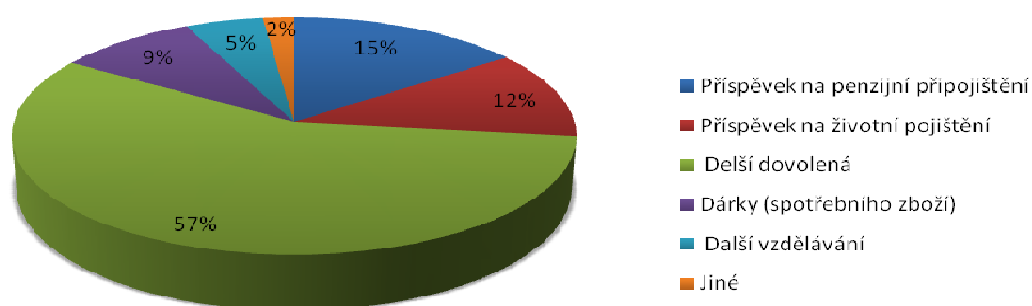
Graf č. 4 – Současné zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce č. 7 měli zaměstnanci zakroužkovat, o jako další zaměstnaneckou výhodu by měli největší zájem. Měli na výběr z poskytování příspěvku na penzijní připojištění, příspěvku na životní pojištění, delší dovolené, dárků v podobě spotřebního zboží, dalšího vzdělávání a jiných výhod. Vyhodnocení této otázky je v grafu č. 5.

Graf č. 5 – Zájem o další zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování

Největší zájem projevili zaměstnanci o delší dovolenou, následně o příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění.

Otázka č. 8 byla otevřená. Zde měli zaměstnanci možnost vyjádřit vlastní nápady a návrhy na zlepšení systému odměňování. Jak jsem na začátku očekávala, tak jen málo zaměstnanců bylo schopno vyjádřit nějaký svůj názor.

Druhá část dotazníku obsahovala 10 uzavřených otázek, u kterých se měli zaměstnanci zakroužkovat jednu odpověď odpovídající jejich názoru. Použila jsem stupnici hodnot 1 až 5 pro vyjádření souhlasu s daným tvrzením. Odpověď 1 je naprostý souhlas, odpověď 5 naprostý nesouhlas. Pro vyhodnocení této části jsem rozdělila 10 otázek do tří logických celků, které jsou vyhodnoceny odděleně.

První celek tvoří **otázky 1 až 4**.

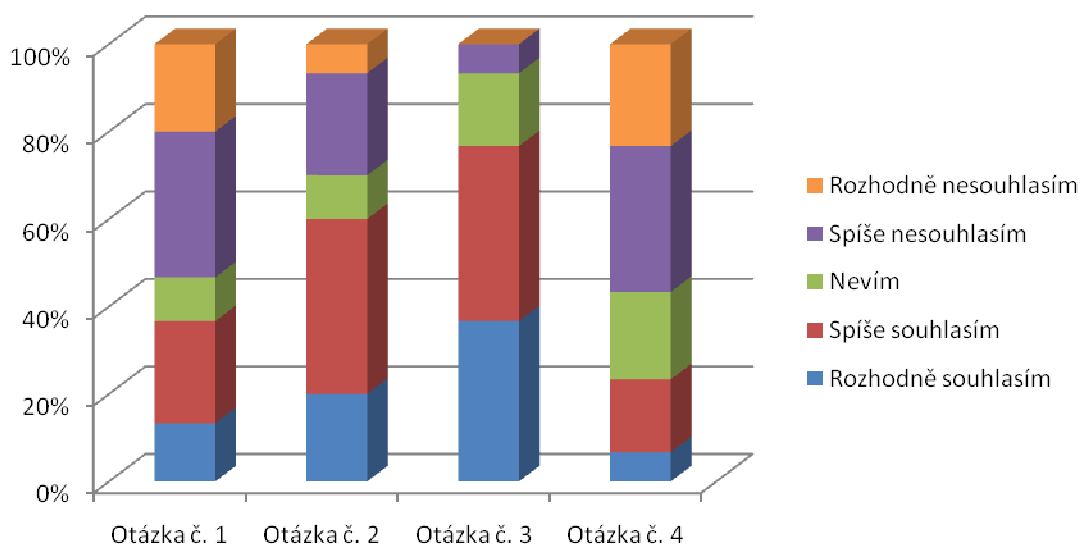
Otázka č. 1 - Moje mzda mě přiměřeně odměňuje za odvedenou práci.

Otázky č. 2 - Kritéria pro stanovení mé mzdy jsou spravedlivá.

Otázka č. 3 - Systém odměňování je jasný a srozumitelný.

Otázka č. 4 - Současný systém odměňování mě povzbuzuje k lepšímu výkonu.

Graf č. 6 – Vyhodnocení otázek č. 1 až 4



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6 ukazuje, že více jak polovina respondentů odpověděla, že je jejich mzda nepřiměřeně odměňuje za odvedenou práci. Ve druhé otázce považuje kritéria pro stanovení mzdy za spravedlivá 60 % respondentů a 30 % si myslí, že tyto kritéria spravedlivá nejsou. Systém odměňování je jasný a srozumitelný pro 77 % dotázaných. Současný systém odměňování povzbuzuje k lepšímu výkonu pouze 23 % dotázaných, na otázku nevědělo jak odpovědět 20 % a 57 % odpovědělo záporně. Z prvního celku vyplynulo, že systém odměňování je zaměstnancům jasný a srozumitelný, ale nepovzbuzuje je k lepším výkonům a mzda je nepřiměřeně odměňuje za odvedenou práci.

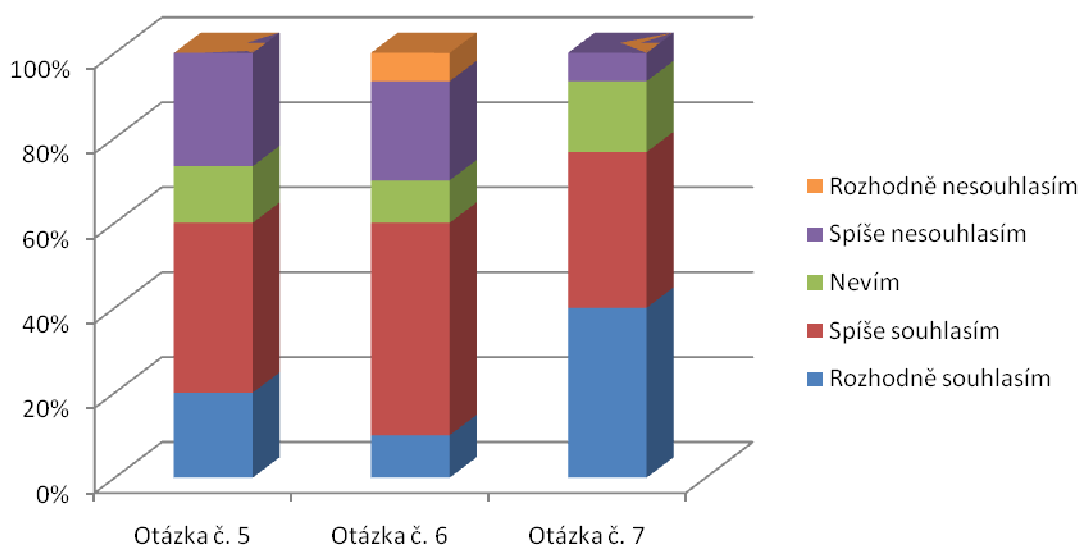
Druhý celek tvoří **otázky 5 až 7**.

Otázka č. 5 - Mzdové sazby v podniku neodpovídají úrovní odpovědnosti.

Otázka č. 6 - Jsem si vědom, jaké pracovní výsledky jsou ode mě očekávány.

Otázka č. 7 - Systém odměňování je špatný, je třeba jej změnit.

Graf č. 7 – Vyhodnocení otázek č. 5 až 7



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu č. 7 je vidět, že 60 % dotázaných souhlasí s tvrzením, že mzdové sazby v podniku neodpovídají úrovní odpovědnosti a 60 % respondentů si je vědomo, jaké

pracovní výsledky jsou od nich očekávány. Ale téměř 77 % dotázaných považuje systém odměňování za špatný a nutný změny. Vedení podniku by tedy mělo uvažovat nad obnovou tohoto systému.

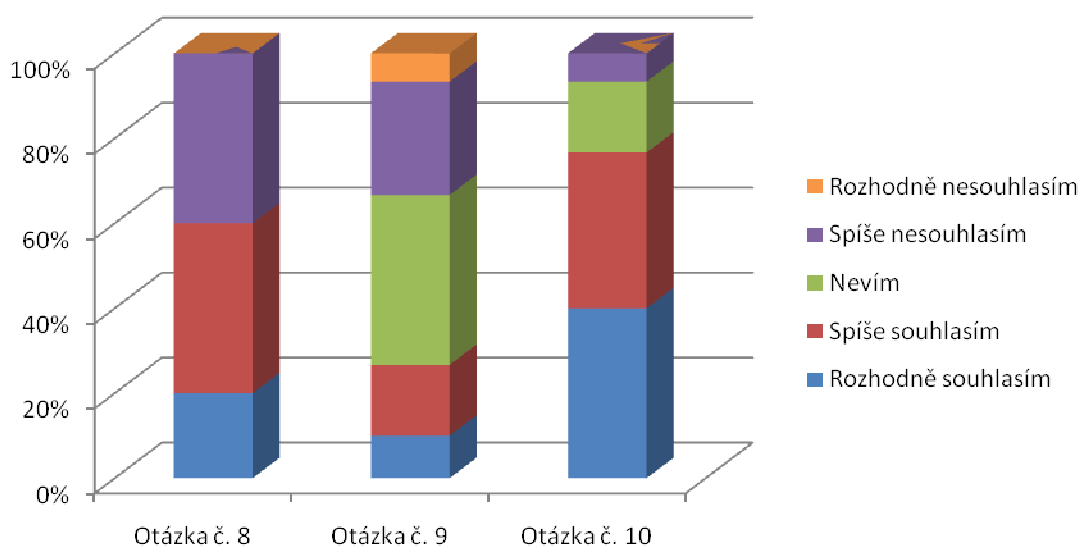
Třetí celek tvoří **otázky 8 až 10**.

Otázka č. 8 - Od mého nadřízeného získávám dobrou zpětnou vazbu za svůj výkon.

Otázka č. 9 - Proces posuzování výsledků práce je spravedlivý.

Otázka č. 10 - Hodnotící rozhovory by pro mě měly význam.

Graf č. 8 – Vyhodnocení otázek č. 8 až 10



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8 zobrazuje, že 60 % zaměstnanců od svého nadřízeného získává dobrou zpětnou vazbu a 40 % s tímto tvrzením nesouhlasí. Proces posuzování výsledků práce hodnotí za spravedlivý pouze třetina dotazovaných, 40 % nevědělo jak na tuto otázku odpovědět a zbytek respondentů se vyjádřilo záporně. Poslední otázka tohoto celku se týkala hodnotících rozhovorů. Téměř 77 % dotazovaných by o tyto rozhovory mělo zájem, 17 % nedokázalo tuto situaci posoudit a 6 % dotazovaných by hodnotící rozhovory považovalo za zbytečnost.

4 NÁVRHY NA ZMĚNY V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A JEJICH PŘÍNOS

V této kapitole budou formulovány návrhy a doporučení ke zlepšení současného systému odměňování a zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti. Tyto návrhy jsou provedeny na základě analýzy současného způsobu hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti ČAD Blansko a. s a výsledcích dotazníkového šetření.

4.1 Zavedení hodnotících rozhovorů

Druhá část dotazníkové šetření ukázala, že největší zájem by zaměstnanci měli o zavedení hodnotících rozhovorů. Pravidelné hodnocení zaměstnanců je jedním z nejučinnějších nástrojů řízení a vedení pracovníků. Navíc je velmi důležité pro rozvoj osobnosti, odborný růst a dobrovolnou iniciativu jedince a v této souvislosti i kolektivu. Hodnocený pracovník, kterému jsou taktně předneseny návrhy na zlepšení v souladu i s pochvalou, může dosahovat v týmu nezastupitelnou roli. Dobrý tým je sladěný kolektiv pracovníků dobře řízený formálním i neformálním vedoucím, který má větší a nesrovnatelný tvůrčí efekt jak vynikající jedinec. Výkonnost pracovníka je totiž proměnlivá a vypadne-li takový jedinec z tempa, sníží se kvalita a spolehlivost. U týmu k takovým výkyvům nedochází, protože je stabilnější a výkonnější.

Hodnotící rozhovor by se měl uskutečňovat **v pravidelných intervalech**, a to na začátku každého roku. V případě potřeby se rozhovory mohou uskutečňovat za kratší časové období. Hodnotící rozhovory budou provádět vedoucí každé divize, což jim usnadní práci v souvislosti s hodnocením jejich podřízených. Každý hodnotící rozhovor bude probíhat v následujícím pořadí:

- **Příprava rozhovoru** – stanovení cílů a kritérií hodnocení, sestavení hodnotícího dotazníku pro hodnocené, dobrá organizace přípravy na rozhovor.

- ❑ **Realizace rozhovoru** - stanovení závazné struktury rozhovoru, sledování průběhu rozhovoru a zaměření hodnotitelů na chyby, které by mohly při hodnocení vzniknout.
- ❑ **Vyhodnocení rozhovoru** - provedení analýzy výsledků a jejich využití, vyhodnocení pracovní kázně, plnění úkolů, tvorba opatření k odstranění chyb.

Vzhledem k tomu, že se v podniku budou nově zavádět hodnotící rozhovory, navrhovala bych zpočátku provádět rozhovory častěji, například každého čtvrt roku. To by bylo vhodné pro ucelení představy o stanovených kritériích a jejich případnou úpravu.

Obecná hodnotící kritéria vhodná pro všechny zaměstnance jsem stanovila:

- ❑ plnění pracovních úkolů úplně, správně a včas,
- ❑ samostatnost při plnění uložených pracovních úkolů,
- ❑ ochota brát na sebe odpovědnost a riziko,
- ❑ potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti pro svou práci,
- ❑ zájem o svou práci,
- ❑ otevřenost k dalšímu rozvoji a změně osobnosti,
- ❑ vytváření dobré pracovní atmosféry a spolupráce v kolektivu,
- ❑ schopnost řídit a organizovat svoji práci,
- ❑ loajalita ke společnosti a propagace dobrého jména společnosti.

Těmto kritériím bych přiřadila bodovou stupnici od 1 do 5. Známkování bude jako ve škole, a to 1 za nejlepší a 5 za nejhorší výkon.

Každý zaměstnanec by měl mít i vlastní **osobní kritéria hodnocení**, které jsou základem hodnocení jeho pracovního výkonu. U stanovení osobních kritérií jsem vycházela z popisu funkce pracovníka. Pokud zaměstnanec splní osobní kritéria, obdrží další zaměstnanecké odměny, což pro něho může být značně motivující.

Pro názornost uvádím jednotlivá osobní hodnotící kritéria a doporučení odměňování a motivace pro vedoucího divize nákladní dopravy a pro řidiče autobusu.

Hodnocený pracovník: **Vedoucí divize nákladní dopravy**

Hodnotící pracovník: Ředitel společnosti

Osobní hodnotící kritéria:

-  U tří strategických zákazníků navýšit oproti předcházejícímu roku obrát o 5 %.
-  Dodání zboží pro zákazníka ve stanovené kvalitě a čase.
-  Reklamace nepřesáhnou 0,05 % z celkového objemu přeprav.

Doporučení pro odměňování a motivaci:

-  Při splnění všech hodnotících kritérií bude navýšena nezaručená mzda o 10 % pro příští obchodní období (jednoho roku).
-  V případě nesplnění hodnotících kritérií do 1 % bude nezaručená mzda snížena o 10 % pro příští obchodní období (jednoho roku).
-  V případě nesplnění hodnotících kritérií od 1 do 5 % bude nezaručená mzda snížena o 50 % pro příští obchodní období (jednoho roku).
-  V případě nesplnění hodnotících kritérií nad 5 % nebude nezaručená mzda přiznána vůbec a s pracovníkem bude zaveden pracovní rozhovor o setrvání ve funkci.

Hodnocený pracovník: **Řidič autobusu**

Hodnotící pracovník: Vedoucí divize osobní dopravy

Osobní hodnotící kritéria:

-  Dodržování jízdního řádu.
-  Dodržování přepravního řádu.
-  Dodržování kodexu slušného chování k cestujícím.

Doporučení pro odměňování a motivaci:

-  Při splnění těchto kritérií přísluší řidiči jednorázová měsíční odměna ve výši 2 000,- Kč.
-  Při nedodržování jízdního řádu se jednorázová měsíční odměna snižuje o 800,- Kč.
-  Při nedodržení přepravního řádu se jednorázová měsíční odměna snižuje o 700,- Kč.
-  Při porušení kodexu slušného chování (stížnost cestujících) se jednorázová měsíční odměna snižuje o 500,- Kč.

Správné provádění hodnocení vede ke zvýšení pracovní motivace, a tím i efektivity práce zaměstnanců. Hodnotící rozhovor je pro zaměstnance i jeho zaměstnavatele příležitostí, jak předat a získat řadu informací. Rozhovor odhalí názory zaměstnanců na pracovní podmínky, náročnost úkolů a jejich přání. Hodnotící rozhovory navíc poskytují zpětnou vazbu k zaměstnancům na základě pochvaly či napomenutí.

4.2 Návrh změn v systému vyplácení mezd

Ve společnosti ČAD je uplatňována časová mzda jako základní mzdová forma. Zaměstnanci dělnické kategorie jsou odměňováni smluvní hodinovou mzdou. Jedná se o řidiče nákladních automobilů, řidiče autobusů, opraváře a ostatní dělníky. Časovou mzdou odměňuje zaměstnavatel zaměstnance za délku pracovního času bez ohledu na práci, která byla vykonána. Časová mzda je sice administrativně nenáročná a srozumitelná pro pracovníky, ale její nevýhodou může být nedostatečná motivace ke zvyšování produktivity a efektivnosti.

Z důvodu těchto nedostatků bych zavedla kombinovanou formu odměňování skládající se ze mzdy časové a podílové – **smíšená mzda**. Podílová mzda je na rozdíl od časové mzdy vysoce motivující, protože výše mzdy zaměstnance je určena na základě podílu na tržbách za určité období. Smyslem kombinace časové a podílové mzdy bude zmírnění jednostranné závislosti výdělku na podílové mzdě. Touto formou smíšené mzdy budou odměňováni řidiči nákladní dopravy. Výše podílové mzdy bude stanovena jako určitý podíl na dosažených tržbách na jedno vozidlo.

Způsob výpočtu původní **časové mzdy**:

$$M_{\mathcal{C}} = d \times S_{\mathcal{C}} \quad (1)$$

$M_{\mathcal{C}}$ = celková časová mzdy

d = počet odpracovaných hodin za měsíc

$S_{\mathcal{C}}$ = časová smluvní mzda v Kč/hod

Způsob **výpočtu smíšené mzdy** skládající se z **časové a podílové mzdy** se bude provádět podle následujícího vzorce:

$$M_s = (d \times S_c) + (T \times k) \quad (2)$$

M_s = celková smíšená mzda

d = počet odpracovaných hodin za měsíc

S_c = časové smluvní mzda v Kč/hod

T = skutečné tržby za měsíc

k = koeficient pro přepočet podílu z dosažených tržeb

Pro názornost uvádím praktický příklad způsobu **výpočtu smíšené mzdy**. Řidič nákladní dopravy odpracoval za měsíc 168 hodin a jeho časová smluvní mzda je 70,- Kč za hodinu. Výše tržeb na jedno vozidlo je 230 000,- Kč za měsíc. Pro zjednodušení příkladu do výpočtu nezahrnuji žádné příplatky, ani část nezaručené mzdy, která ve společnosti ČAD představuje značnou část mezd zaměstnanců.

1. Výpočet celkové časové mzdy: $M_c = 168 \times 70 = \underline{\underline{11\,760,-\text{ Kč}}}$

2. Výpočet celkové smíšené mzdy: $M_s = (168 \times 70) + (230\,000 \times 0,01) = \underline{\underline{14\,060,-\text{ Kč}}}$

Koeficient pro přepočet podílu z dosažených tržeb jsem vypočítala takto:

Měsíční plán tržeb na jedno vozidlo je 200 000,- Kč. Zaměstnanec by mohl obdržet 2 000,- z této částky, což je 1 %.

Přepočítávací koeficient se vypočítá: $2\,000/200\,000 = \mathbf{0,01}$.

Z výše uvedeného výpočtu vyplývá, že řidič nákladní dopravy ohodnocený smíšenou mzdou obdrží o 2 300,- Kč více než původní časovou mzdou. Zaměstnanci tak budou tímto způsobem finančně lépe ohodnoceni.

4.3 Návrh změn ve stávajícím systému zaměstnaneckých výhod

Společnost ČAD nabízí zaměstnancům širokou řadu různých zaměstnaneckých výhod a požitků. Některé z výhod závisí na počtu let v podniku, životním výročí nebo podle počtu ujetých kilometrů bez nehod. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců vůbec netuší, které výhody jim podnik nabízí. Proto bych navrhovala, aby byl zaměstnancům začátkem každého roku poskytnut přehled zaměstnaneckých výhod, které mohou čerpat.

4.3.1 Zavedení dalších zaměstnaneckých výhod

V první části dotazníku jsem zaměstnancům podniku položila otázku, o jaké další zaměstnanecké výhody by měli zájem. Největší zájem projeвили zaměstnanci o delší dovolenou, což byla více jak polovina dotazovaných. Následně o příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Někteří jedinci měli zájem i o dárky v podobě spotřebního zboží.

K nejčastěji žádaným výhodám patří **delší dovolená**. Společnost již nabízí dovolenou v rozsahu pěti týdnů, ale zaměstnanci by i přesto uvítali dovolenou ještě delší. Po konzultaci s vedením společnosti jsem došla k závěru, že zavedení delší dovolené v této společnosti není možné. Takto dlouhou dovolenou reálně poskytuje zatím jen minimum zaměstnavatelů, protože zavedení delší dovolené je velmi náročné z hlediska mzdových nákladů.

Dalším zaměstnaneckým benefitem, o který měli zaměstnanci zájem, bylo zavedení **příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění**. Ve většině společností jsou tyto příspěvky a další produkty považovány již za běžnou součást odměňování. Vedení společnosti ČAD po poradách s odborovou organizací však nemá zájem na penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnancům přispívat.

Kromě stávajících výhod bych podniku navrhla **další zajímavé výhody a požitky**. Všechny tyto benefity budou zaměstnancům **přidělovány pouze na základě**

tzv. systému kafetéria, kterému je věnována další kapitola. Jednalo by se o následující zaměstnanecké výhody:

❑ **Příspěvek na dovolenou**

V dotazníku měli zaměstnanci největší zájem o delší dovolenou. Protože její zavedení není možné, poskytla bych zaměstnancům alespoň příspěvek na dovolenou dle vlastního výběru. Výše příspěvku by činila 1000,- Kč za rok.

❑ **Příspěvek na lázeňský pobyt**

Protože v podniku pracuje značné množství zaměstnanců starších 50 let, nabídla bych jim příspěvek na víkendový pobyt v lázních. Tuto výhodu by mohli čerpat zaměstnanci jednou za dva roky. Výše příspěvku by byla do 50 % ceny pobytu, maximálně však do částky 2 000,- Kč.

❑ **Příspěvek na rekondici**

V současné době jsou zaměstnancům nabízeny rekondiční poplatky v podobě masáží, vstupu do krytého bazénu a fit centra do výše 50 % ceny vstupu. Maximální roční příspěvek je vyplácen do výše 400,- Kč. Zejména pro řidiče považuji částku tohoto příspěvku za velice nízkou. Povolání řidiče je náročné i ze zdravotního hlediska, proto si myslím, že by si řidiči zvláště dálkových autobusů a kamionů zasloužili nějaké ty rekondiční poplatky navíc. Částku maximálního ročního příspěvku bych zvýšila ze 400,- na 800,- Kč.

❑ **Poukázka do lékárny**

Zaměstnanci mohou získat dárkový poukaz na nákup léků v lékárně v částce 300,- Kč za rok.

❑ **Poukázka do oční optiky**

Zaměstnancům je nabízen dárkový poukaz na nákup nových brýlí a dalšího příslušenství v oční optice ve výši 400,- Kč ročně.

❑ **Příspěvek na stomatologickou péči**

Společnost může přispět zaměstnancům na veškerou stomatologickou péči v částce 500,- Kč ročně.

❑ **Příspěvek na pohonné hmoty**

Protože společnost vlastní čerpací stanici OMV, mohla by zaměstnancům poskytovat slevu na odběr pohonných hmot ve výši 1 Kč na jeden litr, maximálně do částky 300,- Kč ročně.

❑ **Příspěvek na kulturu**

Každý člověk občas navštíví divadlo, kino či jinou kulturní akci. Zaměstnanci společnosti ČAD by také jistě rádi přivítali finanční příspěvek na nějakou kulturní akci. Navrhovala bych příspěvek na akci vlastního výběru ve výši 150,- Kč za rok.

Domnívám se, že příspěvky týkající se zdraví by si zasloužili především řidiči kamionů. Ve společnosti ČAD se kamionová přeprava uskutečňuje pomocí velkokapacitních vozidel především na zahraničních trzích celé Evropy. Společnost se specializuje se na státy jako Německo, Rakousko, Holandsko, Francie a Velká Británie. Řidiči jsou mnohdy i několik dní mimo domov, proto by si určitě zasloužili odpočinek po tak dlouhých cestách. Navíc tuto profesi považuji za náročnou a mnohdy i nebezpečnou. Zavedení výhod, které se dotýkají zdravotní péče, by bylo pro řidiče jistě příjemnou odměnou.

4.3.2 Zavedení „kafetéria systému“

Někteří zaměstnanci nabízené výhody vůbec nevyužívají, tudíž jim příspěvky jednoduše propadají. Proto jsem se rozhodla zavést systém kafetéria. Je to systém, kdy si zaměstnanec může sám vybrat takovou skladbu benefitů, která nejlépe vyhovuje jeho přáním, potřebám a jeho aktuální finanční situaci. Každému zaměstnanci bude přidělen určitý počet kreditů na jeho firemní kartu. Z této karty pak bude zaměstnanec čerpat své kredity na využití jednotlivých benefitů, které si zvolil.

Nastavení kafetéria systému bude tímto způsobem:

- ❑ každému zaměstnanci bude vytvořen účet, na kterém budou uloženy kredity,
- ❑ nevyčerpané kredity se nebudou převádět do dalšího roku,
- ❑ přidělování kreditů bude podle pracovní pozice a počtu odpracovaných let v podniku,
- ❑ množství přidělovaných kreditů se bude muset časem upravovat v důsledku zvyšování cen poskytovaných benefitů,
- ❑ zaměstnanec si může každý rok zvolit rozdílné zaměstnanecké výhody.

Tabulky č. 6 a 7 určují způsob přidělování kreditů podle počtu odpracovaných let v podniku a pracovní pozice. Na nejvyšší počet kreditů mají nárok pracovníci managementu, protože se podnik snaží tyto vedoucí pracovníky udržet. Zvýhodnění budou také zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více let. Vyšší počet kreditů je odměna za jejich věrnost společnosti.

Tabulka č. 6 – Počet kreditů dle odpracovaných let v podniku

POČET LET V PODNIKU	Počet kreditů na jednoho pracovníka (za rok)
1 – 2 roky	50
3 – 5 let	200
6 – 10 let	400
11 – 20 let	600
21 – 30 let	800
31 – 40 let	1 000
41 a více let	1 200

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 7 – Počet kreditů dle pracovní pozice

PRACOVNÍ POZICE	Počet kreditů na jednoho pracovníka (za rok)
Řidič autobusu	300
Řidič kamionu	300
Opravář	150
Ostatní dělník a obsluha ČS	150
THP	300
Management	600

Zdroj: vlastní zpracování

Například řidič autobusu pracující ve společnosti 35 let dostane za rok 1 300 kreditů ($1\,000 + 300$) a mladý manager pracující 1,5 roku v podniku má ročně nárok na 650 kreditů ($50 + 600$).

Příklad výběru benefitu

Mzdová účetní (zaměstnanec THP) pracuje v podniku 22 let. Má na svém firemním účtu **1 100 kreditů** (800 + 300). Může si zvolit různou kombinaci benefitů, kterou uvádím v tabulce č. 8. Tato tabulka udává, kolik kreditů má jaký benefit. Zaměstnanci si tak podle počtu jejich kreditů mohou zvolit nové benefity, o které mají skutečně zájem.

Tabulka č. 8 – Počet kreditů na jednotlivé nové benefity

NOVĚ NABÍZENÉ BENEFITY	VÝBĚR KOMBINACE								
	Počet kreditů	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Příspěvek na dovolenou	1 000	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Příspěvek na lázeňský pobyt	1 000	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Příspěvek na rekondici	800	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Příspěvek na stomatologickou péči	500	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗
Poukázka do oční optiky	400	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓
Poukázka do lékárny	300	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓
Příspěvek na pohonné hmoty	300	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓
Příspěvek na kulturu	150	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗
CELKEM	-	1 000	1 000	1 100	1 100	950	1 100	1 050	1 000

Zdroj: vlastní zpracování

Výhoda tohoto systému **pro zaměstnance** spočívá ve výběru výhod přizpůsobeného potřebám v různých obdobích jeho života. Zaměstnanec ve věku 20 let bude mít jiné potřeby než zaměstnanec ve věku 50 let. Pracovník se tak může rozhodnout, jak bude jeho skladba odměn vypadat. Tímto se může zvýšit pozitivní postoj zaměstnance ke společnosti. **Nevýhodou** může být pasivní přístup zaměstnanců k zavedení nového

systémů, se kterým nemají zkušenosti. Pak je důležité, aby zaměstnavatel zvýšil komunikaci se zaměstnanci.

Výhodou tohoto přístupu **pro zaměstnavatele** může být efektivní řízení objemu peněz, který vynaloží na každého zaměstnance. Mezi **nevýhody pro zaměstnavatele** patří intenzivní komunikace se zaměstnanci. Ti by měli být informováni o všech možnostech, které mají k dispozici a systém mohli skutečně ocenit. Tento systém může být náročnější z administrativního i finančního hlediska, ale jde pouze o počáteční investici. Investice se následně společnosti vrátí prostřednictvím úspor, které systém přinese.

Výše všech příspěvků záleží na možnostech společnosti. Otázkou je, na jaké úrovni se zaměstnanecké výhody udrží. Většina společností totiž díky snižování nákladů sahá právě na tyto zaměstnanecké výhody. Proto by bylo dobré provést před zavedením výhod finanční analýzu a zjistit, zda je společnost stabilní a schopná tyto výhody udržet.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabývala problematikou odměňování a motivací zaměstnanců. Systém odměňování je velmi kreativní a specifický a i ve společnosti ČAD Blansko a. s. má v současnosti mnoha podob. Při konkrétnějších kritériích pro jednotlivce i pracovní skupiny by bylo jistě nalezeno více progresivnějších a účelnějších forem odměňování. Téměř neomezené možnosti mají podniky v oblasti vylepšování svých systémů odměňování a mohou je stále přizpůsobovat požadavkům svých zaměstnanců. Proto jsem si vybrala tuto problematiku jako téma své bakalářské práce.

Pokud mají mít systémy odměňování za pracovní činnost motivační efekt, musí obsahovat motivační nástroje, které jsou pro každého pracovníka naprosto jasné a srozumitelné, dále pak nástroje, které jsou realizovatelné (pracovníkem dosažitelné) a vybízející k tvůrčí činnosti. Odměna za odvedenou práci by měla dosahovat takové hodnotové úrovně, kdy pro pracovníka není pouze „almužnou“, ale naopak výzvou k tvůrčí činnosti se společenským efektem prospěšnosti a účelnosti. Vedle finančního ohodnocení je nedílnou součástí společenské uznání, konkrétní zájem nadřízeného o každého jedince, kdy mzda nemusí být v mnoha případech tou rozhodující motivací k řízené lidské činnosti. Z toho plyne, že finanční ohodnocení nemusí být v hierarchii hodnot na prvním místě, ale velmi často se dostává na další pozice.

V teoretické části práce jsem shrnula základní teoretické poznatky, které se týkají především hodnocení a odměňování zaměstnanců, mzdových forem, faktorů podílejících se na tvorbě mzdy, zaměstnaneckých výhod a pracovní motivace. V závěru teoretické části uvádím informace o podnikové kultuře z hlediska pracovních vztahů a vlivu odborů na řízení organizace.

Na základě získaných teoretických poznatků jsem v praktické části analyzovala současnou situaci v podniku. Zde se ukázala velmi důležitá odborná praxe, kterou jsem vykonávala v této společnosti a měla jsem zde možnost provést pozorování. Z tohoto pozorování jsem učinila poznatky, které mě dovedly k vytvoření dotazníku. Na začátku

praktické části jsem charakterizovala společnost ČAD Blansko a.s., její historii, předmět podnikání a strukturu zaměstnanců. Následně jsem provedla analýzu současného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku. Hlavním cílem této části bylo zhodnocení funkčnosti systému, zda je pro zaměstnance jasný, srozumitelný, motivující, do jaké míry jsou s ním spojeni a zda ho považují za spravedlivý. Tato analýza byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření v podniku.

Poslední část práce se týkala vyhodnocení dotazníkového šetření. Na základě tohoto šetření jsem navrhla možnost zlepšení současného systému odměňování a pracovní motivace. Mým prvním návrhem bylo zavedení hodnotících rozhovorů, jejichž pomocí může být dosažena zpětná vazba pracovního chování zaměstnanců. Druhým návrhem byla kombinovaná forma odměňování skládající se ze mzdy časové a podílové, což bude pro zaměstnance více motivující. Poslední návrh se týkal zaměstnaneckých výhod. Podniku jsem navrhla další možnosti zaměstnaneckých výhod a zavedla tzv. kafetéria systém, který zaměstnancům umožní výběr takových benefitů, o něž mají skutečný zájem.

Na začátku práce byly definovány cíle, kterých by mělo být dosaženo. Snažila jsem se navrhnout, jak lépe motivovat zaměstnance, nabídnout jim lepší zaměstnanecké výhody a odměny za dobře vykonanou práci. Význam stanovených cílů spočíval ve spokojenosti jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Nyní záleží na samotné společnosti, zda moje návrhy zrealizuje.

Tvorba této bakalářské mě zcela jistě obohatila o mnoho poznatků a zkušeností. Měla jsem možnost nahlédnout do fungování reálného podniku a účastnit se rozhodnutí o změnách, které se týkají personálního řízení. Doufám, že moji bakalářskou práci bude možné skutečně využít v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KANÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [4] FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [5] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] NĚMEČEK, P. a ZICH, R. *Podnikový management I.* 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.
- [8] ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie: stručný přehled*. Zlín: CEED, 2004. 295 s. ISBN 80-902552-9-9.

Zákony a vládní vyhlášky

- [9] Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění.
- [10] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.

- [11] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

Internetové zdroje

- [12] SVĚŘÁK, K. *www.cadblansko.cz* [online]. 2005 [cit. 2008-08-29]. Dostupný z WWW: <http://www.cadblansko.cz/cze/c_historie_spolecnosti.phtml>.
- [13] *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2008 [cit. 2008-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/>>.
- [14] *Zaměstnanec* [online]. 2008 [cit. 2008-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.businesscenter.cz/>>.

Ostatní zdroje

- [15] Interní materiály společnosti ČAD Blansko a. s.
- [16] Kolektivní smlouva ČAD Blansko a. s. k 1. 4. 2007

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1 – Mzdotvorné faktory	22
Tabulka č. 2 – Rozdělení jednotlivých divizí podniku	34
Tabulka č. 3 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2009	35
Tabulka č. 4 – Zaměstnanci v jednotlivých pracovních pozicích v roce 2008 a 2009 ...	36
Tabulka č. 5 – Sociální výhody a požitky	44
Tabulka č. 6 – Počet kreditů dle odpracovaných let v podniku.....	61
Tabulka č. 7 – Počet kreditů dle pracovní pozice	61
Tabulka č. 8 – Počet kreditů na jednotlivé nové benefity.....	62
Graf č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2009	35
Graf č. 2 – Zaměstnanci v jednotlivých pracovních pozicích v lednu 2009.....	36
Graf č. 3 – Zaměstnanecké vztahy s nadřízeným	48
Graf č. 4 – Současné zaměstnanecké výhody	49
Graf č. 5 – Zájem o další zaměstnanecké výhody	49
Graf č. 6 – Vyhodnocení otázek č. 1 až 4	50
Graf č. 7 – Vyhodnocení otázek č. 5 až 7	51
Graf č. 8 – Vyhodnocení otázek č. 8 až 10	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti ČAD Blansko a. s.

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Foto autobusů ČAD Blansko a. s.

Příloha č. 4: Foto nákladních automobilů ČAD Blansko a. s.

PŘÍLOHY