

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMIKY

---

**Studijní program :** Ekonomika a management

**Studijní obor:** Účetnictví a finanční řízení podniku

# ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ V PODNIKU

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor:

Bc. Jana Hnízdilová

---

2009

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Zvyšování efektivity systému odměňování v podniku“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 29. dubna 2009

.....

# PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a cenné rady při psaní diplomové práce.

Děkuji panu Milanu Bachanovi za poskytnuté informace při vypracování této diplomové práce.

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**Ekonomická fakulta**  
**Katedra ekonomiky**  
Akademický rok: 2007/2008

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana HNÍZDILOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Zvyšování efektivnosti systému odměňování v podniku**

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

**Cíl práce:**

Analyzovat systém odměňování ve vybraném podniku a nalézt vhodný způsob ke zvyšování efektivnosti odměňování v tomto podniku.

**Osnova:**

1. Právní úprava mzdového systému a odměňování v podnikatelské sféře
2. Základní vymezení pojmů týkajících se daného tématu
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
4. Analýza systému odměňování a efektivnosti odměňování ve vybraném podniku
5. Návrhy na zvyšování efektivnosti odměňování ve vybraném podniku
6. Posouzení finanční náročnosti návrhů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Tomší, I: Mzdy, předpisy a praxe 2005. Olomouc, ANAG 2005.

Hůla, L.: Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi. Praha, Menu 1996.

Kocourek, J., Trylč, L.: Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. Olomouc, ANAG 2004.

Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu. Management press, Praha 2004.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.  
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

14. března 2008

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2009

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis was to study remuneration effectivity in chosen company. In general, remuneration is both financial and non-financial rewarding, but also the philosophy, strategy, policy, plans and methods used by companies in organizing and maintaining their wage systems.

The first part of the thesis analyses the theories of remuneration, labour relation law relations and productivity of labour in relation to remuneration. In the second part, the description and analysis of wage system and effectivity of this system in a company is conducted. Conclusion consists mainly of the recommendations how to improve the this system to be more effective in the company.

**Key words:** Remuneration, effectivity, wage system, productivity of labour.

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| 1. ÚVOD .....   | 9  |
| 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....                                      | 10 |
| 2.1. Pracovněprávní vztahy .....                                | 10 |
| 2.1.1. Základní východiska úpravy pracovněprávních vztahů ..... | 10 |
| 2.1.1.1. Vymezení a druhy .....                                 | 10 |
| 2.1.1.2. Pracovněprávní předpisy .....                          | 12 |
| 2.1.2. Obecná pravidla odměňování zaměstnanců .....             | 15 |
| 2.1.2.1. Mzda .....   | 15 |
| 2.1.2.2. Mzdové příplatky .....                                 | 19 |
| 2.2. Odměňování .....   | 21 |
| 2.2.1. Systémy řízení odměňování .....                          | 23 |
| 2.2.2. Mzdový systém a jeho tvorba .....                        | 26 |
| 2.2.2.1. Podmínky pro tvorbu mzdového systému .....             | 27 |
| 2.2.2.2. Mzdové/platové struktury .....                         | 29 |
| 2.2.2.3. Peněžní odměny .....                                   | 30 |
| 2.2.2.4. Nepeněžní odměny .....                                 | 35 |
| 2.2.2.5. Celková odměna .....                                   | 36 |
| 2.3. Vztah mzdy a produktivity práce .....                      | 37 |
| 2.3.1. Činitelé působící na produktivitu práce .....            | 39 |
| 3. CÍL A METODIKA PRÁCE .....                                   | 41 |
| 3.1. Technika přípravy literární rešerše .....                  | 41 |
| 3.2. Technika sběru dat .....                                   | 41 |
| 3.3. Metodický postup .....                                     | 41 |
| 3.4. Technika zpracování dat .....                              | 42 |
| 4. PRAKTICKÁ ČÁST .....   | 43 |
| 4.1. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu .....   | 43 |
| 4.1.1. Vznik a vývoj .....                                      | 43 |
| 4.1.2. Předmět činnosti .....                                   | 44 |
| 4.1.3. Organizační struktura .....                              | 45 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2. Systém odměňování v daném podniku.....                             | 46 |
| 4.2.1 Rozdělení dle funkcí zaměstnanců .....                            | 46 |
| 4.2.2 Složky mzdy .....   | 47 |
| 4.2.2.1. Základní mzda.....   | 47 |
| 4.2.2.2. Mzdové příplatky.....  | 50 |
| 4.2.2.3. Další mzdové nároky .....                                      | 51 |
| 4.2.3. Systém odměn a sociálních výhod .....                            | 52 |
| 4.2.3.1. Odměny.....  | 52 |
| 4.2.3.2. Sociální výhody .....  | 54 |
| 4.2.4. Celkové složení příjmu zaměstnance v podniku .....               | 55 |
| 4.3. Efektivnost odměňování.....  | 57 |
| 4.3.1. Analýza produktivity práce.....                                  | 57 |
| 4.3.1.1. Vývoj ukazatelů důležitých pro výpočet produktivity práce..... | 57 |
| 4.3.1.2. Výpočet produktivity práce pomocí daných ukazatelů .....       | 61 |
| 4.3.1.3. Analýza vývoje produktivit s rozdílným trendem .....           | 66 |
| 4.4. Návrhy na zvyšování efektivnosti odměňování .....                  | 68 |
| 4.5. Posouzení finanční náročnosti návrhu .....                         | 69 |
| 5. ZÁVĚR .....  | 70 |
| 6. SEZNAM LITERATURY .....  | 73 |
| 7. PŘÍLOHY .....  | 75 |



# 1. ÚVOD

Společenské vztahy vznikající při námezdní práci a vztahy s nimi úzce související, které jsou upraveny právními normami, jsou označovány jako pracovněprávní vztahy. Souhrn těchto právních norem tvoří pracovní právo, jež je samostatným právním odvětvím. Například na rozdíl od práva občanského.

Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, systému procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

Systém odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystémy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci. I v našich podmínkách se stále ve větší míře prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí, kdy se chápe jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní požitky

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám i potřebám jeho pracovníků. Důležitým faktorem je, aby takový systém odměňování byl akceptován pracovníky. Proto je vhodné, aby se podíleli na jeho vyvážení, zavádění a fungování.

Pokud má být systém odměňování v podniku úspěšný a efektivní, je třeba, aby byl stabilní a zajišťoval, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích na práci a na pracovních podmínkách. Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti, popř. od úrovně ve stejném nebo podobném odvětví.

## **2. LITERÁRNÍ PŘEHLED**

### **2.1. Pracovněprávní vztahy**

#### **2.1.1. Základní východiska úpravy pracovněprávních vztahů**

Přechod od centrálně řízené ekonomiky započatý na přelomu osmdesátých a devadesátých let směrem k demokratickému společenskému prostředí a liberálnímu ekonomickému prostředí vyžadoval zásadní změny právní základny fungování ekonomiky. Tyto změny se nutně musely projevit v oblasti pracovněprávních legislativních norem a vedly postupně k novelám, nebo k tvorbě nových pracovněprávních norem, které zcela novým způsobem upravily pracovně právní vztahy mezi zaměstnavateli, zaměstnanci a odborovou organizací a vytvořily předpoklady pro liberalizaci ekonomiky a formování trhu práce, který by ji odpovídal.

Potřeba liberalizace ekonomiky a uvolnění trhu práce a s ním spojených kategorií v oblasti zaměstnanosti a odměňování vyžadovalo přijetí nových zákonných norem.

Postupně od roku 1990 byly novelizovány některé nevyhovující a později vytvořeny nové právní normy. (KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998, lit. 5).

Poslední novelizace a úprava pracovněprávních vztahů nabyla platnosti 1.1.2007 a čítá mnoho změn v této oblasti.

##### **2.1.1.1. Vymezení a druhy**

Společenské vztahy vznikající při námezdní práci a vztahy s nimi úzce související, které jsou upraveny právními normami, jsou označovány jako pracovněprávní vztahy. Souhrn těchto právních norem tvoří pracovní právo, jež je samostatným právním odvětvím. Například na rozdíl od práva občanského.

Pojem „námezdní práce“ (čili práce za mzdu), může být též vyjádřen jako „závislá práce“ (o závislé činnosti v tomto smyslu hovoří naše daňové právo). Pro

pracovněprávní vztahy je proto typické, že jeden z účastníků – zaměstnavatel- má řídicí postavení, zatímco druhý- zaměstnanec- je řízen. Jejich postavení tak není rovné, což představuje charakteristický rozdíl mezi vztahy pracovněprávními a občanskoprávními (včetně obchodně právních, v nichž mají účastníci zásadně rovná práva a povinnosti).

Uvedená nerovnost byla důvodem pro vyčlenění pracovního práva z původně univerzálního práva občanského, k čemuž postupně docházelo od druhé poloviny minulého století. Pracovní právo vzniklo jako právo ochranné, s cílem vyrovnat nerovnost účastníků individuálních právních vztahů, a to ochranou zaměstnanců, jako jejich „slabších účastníků. Na straně druhé ale pracovní právo poskytuje i ochranu zaměstnavatelů proti nesvědomitým zaměstnancům.

**Pracovněprávní vztahy lze členit na určité druhy podle různých skutečností zejména:**

1. podle okruhu účastníků na:
  - a) *individuální*, vznikající mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (individuální pracovní právo)
  - b) *kolektivní*, vznikající mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci jako množinou fyzických osob (kolektivem), nebo mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců (kolektivní pracovní právo),
2. podle rozsahu práv a povinností vyplývajících z pracovně právních vztahů lze rozlišovat
  - a) *základní pracovněprávní vztahy*, v nichž se realizuje samo zaměstnání a jsou proto i konkrétními formami závislé práce. Zákoník práce je člení na
    - pracovní poměr, jako formu obecnou
    - práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to
      - dohody o provedení práce,
      - dohody o pracovní činnosti,

*dílčí pracovněprávní vztahy*, u nichž rozsah práv a povinností účastníků je jen omezená (není komplexní, jako tomu j vztahů základních). Představují teda pouze určitý segment právních vztahů, i když s různou šíří – rozsahem. Jde například o právní vztahy při odměňování práce, vysílání na pracovní cesty, poskytování dovolené nebo pracovního volna při překážkách v práci, či o vztahy odpovědnostní (např. při porušení pracovní kázně nebo odpovědnosti zaměstnance nebo zaměstnavatele za škodu). ( KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B., 2001, lit. 4)

### 2.1.1.2. Pracovněprávní předpisy

Ministerstvo práce a sociálních věcí vypracovává většinu návrhů pracovněprávních předpisů ČR.

Základním předpisem je **zákon č. 262/2006 Sb<sup>1</sup>, zákoník práce**, ve znění zákona č. 585/2006 Sb., který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a mimo jiné definuje pojem závislé práce, pracovní doby, práci přesčas, pracovní pohotovost, poskytování platu, mzdy a odměny za pracovní pohotovost, jakož i zjišťování a používání průměrného výdělku pro pracovněprávní účely. Dalšími důležitými předpisy jsou mimo jiné **zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání**, ve znění pozdějších předpisů - upravuje kolektivní vyjednávání mezi příslušnými odborovými organizacemi a zaměstnavateli za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy, a **zákon č. 309/2006 Sb.**, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (**zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**, jehož existenci zákoník práce předpokládá. ([www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz), lit. 18)

**a) Zákoník práce** (zákon č. 65/1965 Sb. a jeho pozdější úpravy) byl podstatným způsobem novelizován zákony z r. 1991, 1992, 1993 a 1994. Smyslem úpravy bylo vytvoření podmínek pro vznik a rozvoj trhu práce, zrovnoprávnění vztahu

---

<sup>1</sup> Tento zákon upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; tyto vztahy jsou vztahy pracovněprávními. Upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy. Právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce, jsou vztahy pracovněprávními. Zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství a upravuje též některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů.

zaměstnavatel a zaměstnanec bez ohledu na formu vlastnictví zaměstnavatelské organizace a zvýšení pracovní mobility a možnosti zaměstnavatele přizpůsobovat počet a strukturu pracovníků potřebám efektivního podnikání. (KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998, lit. 5).

*Nové pojetí zákoníku práce (§1 až4, §13, §14 ZP)<sup>2</sup>* - úprava, která vešla v platnost dne 1.1.2007 – je postaven na třech konstrukčních principech:

- upravuje závislou práci
- vychází ze zásady „co není zakázáno je dovoleno“
- je navázán na občanský zákoník

- **Závislá práce** je práce která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance při splnění dalších podmínek, uvedených v zákoně, je závislou prací. Těmito podmínkami jsou osobní výkon práce podle pokynů zaměstnavatel, jeho jménem, na jeho odpovědnost a náklady, za mzdu, plat či odměnu za práci, v pracovní době či jinak stanovené nebo dohodnuté době a na pracovišti zaměstnavatele nebo jiném dohodnutém místě. Závislá práce může být vykonávána výlučně v pracovněprávním vztahu podle zákoníku práce, pokud není upravena zvláštním předpisem.
- **Zásada „co není zakázáno je dovoleno“** – práva nebo povinnosti v pracovněprávních vztazích mohou být upraveny odchylně od zákoníku práce (§2 odst. 1 ZP), pokud to ovšem zákon nevyklučuje. Jde o projev liberalizace pracovněprávních vztahů, z níž má nový zákoník práce vycházet – a tedy i o posílení smluvní volnosti. K odchylné úpravě práv nebo povinností může dojít smlouvou, případně vnitřním předpisem zaměstnavatele (§ 2 odst. 2 ZP). Pokud jde o smlouvy, může být tato úprava obsažena jak v kolektivní smlouvě, tak i v jakékoliv individuální smlouvě ( například v pracovní smlouvě, manažerské smlouvě a podobně). Na rozdíl od předchozího zákoníku práce, nový zákon až na výjimky nestanoví preferenci kolektivních smluv před smlouvami individuálními. Při takovém sjednávání pracovních podmínek a práv zaměstnanců bude ovšem nezbytné dodržet základní zásady pracovněprávních

---

<sup>2</sup> Popis paragrafů lze najít na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí pod odkazem [http://www.mpsv.cz/ppopo.php?ID=z65\\_1965\\_1](http://www.mpsv.cz/ppopo.php?ID=z65_1965_1)

vztahů, uvedené v § 13 a § 14 ZP. Půjde zejména o zásadu rovného zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky a zákaz diskriminace, jakož i zásadu souladu výkonu pracovněprávních vztahů s dobrými mravy.

- **Vazba na občanský zákoník** – Pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci jsou součástí práva soukromého, a jsou proto zakládány zásadně smlouvami. Nejobecnějším zákonem upravujícím soukromoprávní vztahy je občanský zákoník – ten má proto být použit i pro pracovněprávní vztahy. Vztah obou zákonů řeší nový zákoník práce na tzv. principu delegace. Občanský zákoník se na pracovněprávní vztahy použije jen tehdy, jestliže to zákoník práce výslovně stanoví (§ 4 ZP). (BOŘIVOJ, Š., 2007, lit. 15)

**b) Zákon o zaměstnanosti č.1/1991 Sb.,** a jeho další novelizace je právní normou, jejímž cílem bylo právně zabezpečit dosažení plné, produktivní a svobodně zvolené zaměstnanosti, která vychází z principu práva na svobodnou volbu povolání a přípravy k němu, jakož i práva podnikat a provozovat hospodářskou činnost. Součástí tohoto zákona je i vymezení systému hmotného zabezpečení občanů, kteří bez vlastní viny nemohou toto právo vykonávat, formují se i principy státní politiky zaměstnanosti, nástrojů a institucí (územní orgány práce- úřady práce), které ji provádějí; obsahuje také zásady zaměstnávání cizinců.

V oblasti pracovně právních vztahů a z nich vyplývajících vztahů zejména při odměňování práce a dalších okolností s prací souvisejících, byl zakotven zcela nový princip vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V centrálně řízeném hospodářství byla většina ustanovení o mzdách (tvorba mzdových systému, zařazování pracovníků do tarifních tříd, výše mzdových tarifů a příplatků a náhrad) součástí centrálně stanovených direktivních předpisů, nová právní úprava přináší zcela nový princip. Většina těchto vztahů je postavena na smluvním principu.

**c) Zákon č.2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání** upravuje tyto smluvní principy pro oblast kolektivních pracovních vztahů (kolektivní vyjednávání mezi zaměstnavateli a zástupci zaměstnanců – odbory). (KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998, lit. 5)

Demokratizace kolektivního vyjednávání – nově je v souladu s Evropskou sociální chartou zakotveno v § 25 odst.3 ZP právo zaměstnance předkládat podněty ke

kolektivnímu vyjednávání a právo být informován o průběhu tohoto vyjednávání. Kolektivní smlouva je uzavírána a je závazná pro všechny zaměstnance, bez ohledu na to, zda jsou nebo nejsou členy odborů. Neodboráři však neměli dosud možnost toto kolektivní vyjednávání ovlivnit a ani právo být o jeho průběhu informováni. (BOŘIVOJ, Š., 2007, lit. 15)

Vzhledem k tomu, že zákony vymezují pouze základní úpravu a nemohou specifikovat konkrétní způsoby realizace příslušných vztahů nebo aktualizovat dostatečně rychle dílčí úpravy některých nároků, je i nadále umožněna jejich specifikace v nařízeních vlády, ale pouze tam, kde je k tomu vláda v příslušném zákoně výslovně zmocněna tzv. zmocňovacím ustanovením obsaženým v zákoně. Zde je možno uvést např. nařízení vlády o minimální mzdě, nařízení vlády o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a za práci v noci atd. (KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998, lit. 5)

### **2.1.2. Obecná pravidla odměňování zaměstnanců**

Mzda, plat a odměna z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou soustředěny do jednoho kodexu a platí pro ně společná pravidla.

#### **2.1.2.1. Mzda**

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci zaměstnavatelů převážně podnikatelské sféry, to je těch, kteří jsou uvedeni v §109 odst. 3 ZP. Tito zaměstnavatele mohou sjednat případně stanovit jakoukoliv formu mzdy a stejně tak i jejich strukturu. (CHLÁDKOVÁ, A, 2007, lit. 16)

## **Mzda podle zákoníku práce**

Ustanovení o mzdě zaměstnanců v podnikatelské sféře, které obsahuje zákoník práce v části šesté, je nutno oddělit od ustanovení této části, která se týká poskytování platu zaměstnancům ve veřejných službách a správě. Mimo mzdy a platu jsou však v této části i ustanovení o odměně z dohody a o odměně za pracovní pohotovost. Zákoník práce zahrnuje dvě oblasti odměn za práci upravené dříve dvěma samostatnými zákony, a to zákonem o platu a odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, který stanovil podmínky odměňování v podnikatelské sféře a zákonem o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, který upravoval poskytování platu ve sféře veřejných služeb a správy, ve které je zaměstnavatelem stát, územní samosprávný celek (obec, kraj), příspěvková organizace, ve které jsou platy hrazeny z veřejných zdroj, dále státní fond, školská právnická osoba, zřízená státem, nebo samosprávným celkem a veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

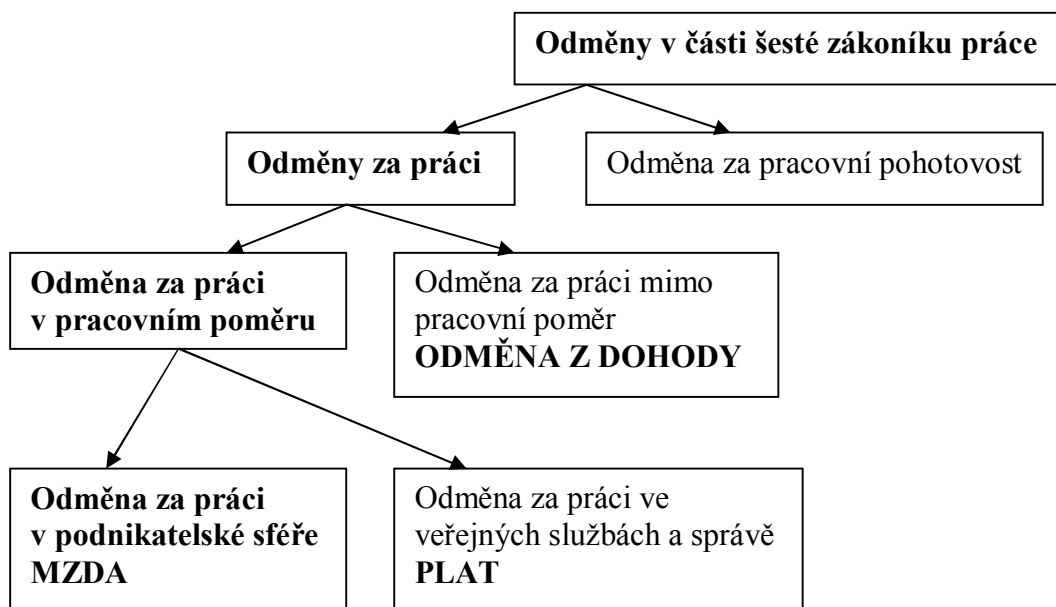
## **Pojetí mzdy**

Pojetí právní regulace odměňování v obou uvedených sférách je zásadně odlišné. V podnikatelské sféře je předmětem právní úpravy ochrana mzdy, především ochrana sjednaných, stanovených nebo určených mzdových práv, ochrana proti mzdové diskriminace, proští poskytování nepřiměřeně nízkých mezd, ochrana mzdy při práci ve ztíženém pracovním prostředí, při výkonu jiné práce a dále ochrana při výplatě mzdy.

V žádném případě se zákoníkem nestanoví způsob odměňování zaměstnanců podnikatelské sféry, žádné složky mzdy ani jejich výše, ani žádné podmínky pro používání mzdových forem, tedy nic, co by omezovalo zaměstnavatele a zaměstnance při volbě způsobů odměňování a poskytování mezd.



Schéma odměn dle části šesté zákoníku práce:



Ustanovení §109 ZP o mzdě, platu a o odměně z dohod se stanoví základní definice odměn za práci, které je odlišuje od ostatních plnění poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnanci:

**(1) Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.**

**(2) Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. (TOMŠÍ, I., 2008, lit. 13)**

**Minimální mzda** je definována v § 111 ZP jako nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu, od 1. ledna 2007 se tedy vztahuje i na odměny dohod. Nově se do mzdy a platu pro účely srovnání s minimální mzdou nezahrnuje příplatek za práci v sobotu a v neděli. Základní sazba minimální mzdy pro stanovenou pracovní dobu 40 hodin týdně činí 48,1 Kč za hodinu nebo 8000 Kč za měsíc (viz nařízení vlády č. 567/2006 Sb.)

Nedosáhne-li mzda nebo plat zaměstnance bez mzdy nebo platu za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a

za práci v sobotu a v neděli příslušné nejnižší úrovně zaručené mzdy, je zaměstnavatel povinen poskytnout mu doplatek obdobně jako u minimální mzdy. (CHLÁDKOVÁ, A, 2007, lit. 16)

Minimální mzda má obdobně jako v jiných zemích ve vztahu k zaměstnancům i zaměstnavatelům dvě základní funkce. Jedná se o funkci **sociálně-ochrannou** a funkci ekonomicko-kriteriální. Sociálně-ochranná funkce minimální mzdy má zaměstnance ochránit před chudobou a umožnit mu žít na úrovni skromné hmotné spotřeby a sociálních kontaktů. Zaměstnavatelům má ochranná funkce minimální mzdy zajistit základní rovné podmínky mzdové konkurence (má zabránit mzdovému podbízení domácích i zahraničních pracovních sil). **Ekonomicko-kriteriální** funkce minimální mzdy vytváří předpoklady pro příjmovou motivaci občanů k vyhledávání, přijetí a vykonávání pracovní činnosti, tj. pro zvýhodnění zaměstnanců prostřednictvím pracovního příjmu vůči osobám se sociálním příjmem. Pro zaměstnavatele představuje minimální mzda nejnižší úroveň nákladů na mzdy zaměstnanců.

Je zřejmé, že funkce minimální mzdy a s nimi spojené zájmy zaměstnanců a zaměstnavatelů nemohou být stejné. Docílení vyváženého řešení při úpravách minimální mzdy není proto jednoduchou záležitostí. ([www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz), lit. 18)

### **Podniková úprava mezd**

Zákoník práce umožňuje upravit práva zaměstnance na mzdu (viz. komentář k § 113 ZP):

**-sjednáním v kolektivní smlouvě,**

kolektivní smlouvy upravují práva a povinnosti smluvních stran při poskytování mezd zpravidla ve speciální části věnované odměňování za práci – ve **mzdové části**.

**-stanovením ve vnitřním předpisu,**

Vnitřní předpis, kterým se stanoví práva zaměstnanců na mzdu, lze nazvat vnitřním mzdovým předpisem,

**-sjednáním v pracovní smlouvě nebo jiné (individuální) smlouvě o mzdě,**

**-určením ve mzdovém výměru.**

Obecně se mzdou zajišťují základní rozdělovací procesy (realizuje se všemi formami vnitřní mzdové úpravy viz. výše), mzdová stimulace, nákladové funkce a funkce sociální.

**Mzdové stimulace** se dosahuje vhodnou kombinací (stanovením, zvyšováním a snižováním) mzdových sazeb v závislosti na ukazatelích použitých pro rozdělování nebo na jejich vývoj. Plnohodnotného naplnění stimulační funkce mzdy lze z hlediska věcného nejspíše očekávat od **vnitřního mzdového předpisu**, příp. forem individuálního stanovení mzdy **mzdovým výměrem**.

Naplnění **sociálních aspektů** mzdy, zejména uspokojování co největší části životních potřeb zaručenými částmi pracovních příjmů, lze zajistit spíše smluvními formami, zejména formou **kolektivního vyjednávání**. Kolektivní smlouvou by se měly zajistit nároky jednotlivých zaměstnanců na určitou minimální výši mzdy, pod jejíž úroveň by mzda neměla klesnout nebo jen za zcela výjimečné situace a dále nejnižší míru mzdové kompenzace zvýšených životních nákladů, které zaměstnanci vznikají v důsledku práce v nepříznivém pracovním prostředí a pracovních podmínkách.

**Mzdové náklady** hrají mezi ostatními nákladovými druhy ústřední roli. Specifičnost a důležitost výdajů zaměstnavatele za práci je zřejmá; je dána především tím, že předmětem těchto výdajů je lidská práce, že hodnota lidské práce je zásadně ovlivňována zákonitostmi specifického trhu práce, a že výše úhrady se podle různé hodnoty lidské práce a jejího vývoje mění.

Mzdový systém, tzn. hlediska, mzdové sazby a jejich průběh, musí zajistit, že bude z realizovaných efektů (tržeb) přiděleno do mezd přiměřené množství prostředků. Mzdový systém musí zajistit přiměřenost (stav a vývoj) mzdových nákladů obchodním a ekonomickým výsledkům organizace. (TOMŠÍ, I., 2008, lit. 13)

#### **2.1.2.2. Mzdové příplatky**

Mzdové příplatky jsou plnění poskytovaná zaměstnancům k ocenění výkonu prací při zvláštních, zaměstnance nadstandardně zatěžujících podmínkách (situacích). V případě práce přesčas, práce v sobotu a v neděli, práce v noci, práce ve svátek a práce ve ztíženém pracovním prostředí stanoví zákoník práce právo zaměstnanců na příplatky a současně stanoví jejich minimální, nepodkročitelnou úroveň, on níž se zaměstnavatel

může odchýlit zpravidla jen směrem nahoru, a to stanovenými způsoby utváření mezd (§ 113 odst. 4 zákoníku práce)

(D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVA, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., STÝBLO, P., ŠENK, Z., TRYČL L., VALENTA, J., 2008, lit. 2)

*Za práci přesčas* přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 25% průměrného výdělku. Po dohodě se zaměstnancem může být poskytnuto náhradní volno v rozsahu práce přesčas místo příplatku. Není-li poskytnuto náhradní volno v době tří kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, náleží zaměstnanci příplatek za práci přesčas (§114 ZP).

*Za dobu práce ve svátek* přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané práce ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Po dohodě se zaměstnancem může být poskytnut příplatek k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

*Příplatek za noční práci* není stanoven minimální pevnou částkou, ale přísluší zaměstnanci ve výši nejméně 10% průměrného výdělku, není-li sjednáno v kolektivní smlouvě jinak (§116 ZP). To znamená, že v kolektivní smlouvě může být sjednaná částka nižší, například pevná částka shodně pro všechny zaměstnance.

*Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí* náleží ve výši nejméně 10% základní sazby minimální mzdy (§117 ZP). Vymezení tohoto prostředí obsahuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

*Příplatek za práci v sobotu a v neděli* je povinný i v podnikatelské sféře. Jeho výše činí nejméně 10% průměrného výdělku

*Odměna za pracovní pohotovost* přísluší zaměstnanci za dobu pracovní pohotovosti nejméně ve výši 10% průměrného výdělku. V kolektivní smlouvě lze sjednat jinak, tedy i nižší plnění (§ 140 ZP). (CHLÁDKOVÁ, A, 2007, lit. 16)

## 2.2. Odměňování

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z tohoto důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku. (KOUBEK, J., 2001, lit. 8)

V procesu formování lidských zdrojů organizace, jejich struktury a vlastností má mimořádně významnou úlohu i systém odměňování v organizaci. Systém odměňování v organizaci tvoří:

- a) **mzdový systém** (zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systémů a jeho jednotlivých nástrojů)
- b) **systém odměn a požitků mimomzdového charakteru**, kterým se působí na pracovní výkon, kterým se působí na pracovní výkon, chování a postoje pracovníků k práci, tak i k firmě a jejím cílům. (KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998, lit. 5)

Systém odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky, Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci. I v našich podmínkách se stále ve větší míře prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí, kdy se chápe jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní požitky. Můžeme je rozdělit na :

- **Peněžní formy odměňování** – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu bydlení, vzdělávání a aktivity volného času)

- **Nepeněžní formy odměňování** – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitřní titul či status).

Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy. Mzdový systém přispívá k realizaci několika cílů, čímž spolupůsobí na prosazení personálních záměrů.

*Zaměstnavatel sleduje svou mzdovou politikou cíle:*

- Získat kvalifikované pracovníky, kteří svými znalostmi a dovednostmi nejen splňují požadavky pracovních míst, ale také svým pracovním chováním, postojem k cílům firmy přispívají k vytváření stabilizovaného kmenového stavu zaměstnanců,
- Stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- Zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy a ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce,
- Udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy. ( KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B., 2001, lit. 4)

Středem zájmu a v podstatě i vyústěním celého systému odměňování pro pracovníka i pro organizaci je úroveň mezd a platů. Obecně je úroveň mezd či platů pro práce i pro jednotlivé pracovníky určována vzájemnou kombinací řady faktorů, z nichž nejvýznamnější jsou:

- *vnější hodnota práce (vnější podmíněnost)* – tržní sazby pro práce, tak jak jsou ovlivněny ekonomickými faktory působícími na vnějším trhu práce; v podnikatelské sféře jsou tyto sazby odhadovány pomocí průzkumů na trhu práce (mzdových šetření), a jsou podkladem pro rozhodování o úrovni mezd

a platů. V organizacích veřejné správy je úroveň tržních sazeb prací vtělena do příslušných mzdových předpisů;

- *vnitřní hodnota práce (vnitřní podmíněnost)* – relativní hodnota práce na vnitřním trhu práce, která vyplývá z formálních nebo neformálních procesů hodnocení prací; i tento faktor je v systému odměňování veřejné správy v podstatě dán mzdovým předpisem;
- *hodnota jedince* – hodnota přiznávaná jednotlivým pracovníkům, jež vyplývá z formálních nebo neformálních hodnocení nebo z procesů hodnocení pracovního výkonu;
- *přínos jednotlivce nebo týmu* – odměny jednotlivců nebo týmů podle výkonu, dovedností nebo schopností;
- *kolektivní vyjednávání* – jednání o mzdách a platech s odbory ([www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz) - lit.19 )

### 2.2.1. Systémy řízení odměňování

Mzdové vztahy v podniku plní svoji funkci vždy v určitém mzdovém systému, jehož struktura a funkce je v našich podmínkách stejně jako ve všech vyspělých zemích dána nejen požadavky racionální organizace činností a vedení lidí, ale i ekonomickými principy a v neposlední řadě je upravena také právním systémem, zabezpečujícím fungování mezd (zákon o mzdě a platu, zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání). Stanovení stimulačně účinné mzdy (platu) pro zaměstnance firmy patří k základním úkolům každého podnikového systému řízení, a tím k základním úkolům každého vedoucího, odpovědného za vedení podřízených pracovníků. (KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998, lit. 5)

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. (KOUBEK, J, 2001, lit. 8)

## **Systém odměňování musí odpovídat třem cílům:**

*Být přitažlivý, podporovat motivaci zaměstnanců.* To znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Systém odměňování pomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi různými nabídkami firem, tak při jejich stabilizaci ve firmě, což je podmíněno ekonomickými požadavky a situací firmy.

*Být spravedlivý, to znamená dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě.* Znamená to také, že eventuální rozdíly v odměňování jsou pochopitelné a zdůvodněné, že existuje oprávněná diferenciací.

*Být jasný.* To znamená že systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům. (LIVIAN, F.Y., PRAŽSKÁ, L., 1997, lit. 10).

## **Má-li být systém odměňování v podniku úspěšný a efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:**

- Systém musí být stabilní a zajišťovat, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce (např. na znalosti, dovednosti, úsilí, odpovědnosti pracovníka) a na pracovních podmínkách.
- Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti (na trhu práce). V některých případech lze místo úrovně na trhu práce brát úroveň mezd a platů v odvětví.
- Systém by měl důsledně rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou pro podnik a odměňováním na jedné straně a pracovníkem, jeho (tržní) hodnotou, výkonem a odměňováním na straně druhé.
- Stejná práce by měla být stejně odměňována. Jestliže dvě pracovní místa mají stejné požadavky, odměna musí být stejná bez ohledu na to, kdo je na pracovních místech zařazen. Tato zásada nebrání mít mzdové/platové rozpětí umožňující, aby jedinci v rámci rozpětí dostávali rozdílnou odměnu podle svého pracovního výkonu.
- K rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům podniku by mely být používány stejné nástroje, stejná optika. (KOUBEK, J, 2001, lit. 8)



## Sytém odměňování jako součást zvyšování výkonnosti

Sytém odměňování je bezprostředně spjat se systémem pracovního hodnocení a posuzování výkonnosti. Představuje významnou složku motivačního působení na zaměstnance

Funkční koncepce motivačního systému musí vytvořit takové odměňování , které je snadno použitelné, výkonově orientované a flexibilní.

Stanovení hmotné zainteresovanosti má zohlednit kvalitu zaměstnanců, individuální ochotu k výkonu, skutečnou zaměstnancovu výkonnost a přínos pro podniky, vnitropodnikovou spravedlnost i tržní „cenu práce“.

Základní formou hmotné zainteresovanosti je mzda. Mzda má zásadní význam pro ekonomiku společnosti, zajišťuje stabilizaci odborných a výkonných zaměstnanců a stimuluje optimální zájem na ekonomických výsledcích a profitabilitě firmy. Hlavní principy odměňování se stanovují:

1. Ve vztahu k hodnocené pracovní pozici (vazba odměňování na začlenění v organizační struktuře firmy), přičemž vychází z:
  - profilů pracovních míst a kvalifikačních profilů zaměstnanců,
  - analýzy a hodnocení výkonnosti pracovišť ve vztahu k výsledkům celé firmy, diferenciaci odměňování pro jednotlivé skupiny profesí.
2. Ve vztahu k hodnocení kvality a množství práce a pracovního výkonu jednotlivého zaměstnance, což se vyjadřuje v podobě:
  - výše základní mzdy,
  - výše výkonových prémieí
3. Ve vztahu k hodnocení kvality a množství práce a pracovního výkonu kolektivu
  - roční odměna
4. ve vztahu k mzdovému ocenění mimořádných okolností, což se vyjadřuje v podobě:
  - odměn v různých formách (zejména odměna z fondu vedoucího),
  - zvláštních příplatků

Individuální smluvní mzdu tvoří

- a) základní mzda
- b) pohyblivé složky mzdy:

- a. základní (individuální) prémie (v procentech k základní mzdě),
- b. individuální výkonnostní prémie,
- c. prémie vázaná na výkon kolektivu či útvaru – roční odměna,
- d. odměny z fondu vedoucího.

(STÝBLO, J., 2002, lit. 11)

### 2.2.2. Mzdový systém a jeho tvorba

Mzdovým systémem (soustavou) se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu.

Podmínkami pro poskytování mezd jsou především hlediska (ukazatele), podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci mzdu, způsob jejich sledování, vyhodnocování jejich plnění a peněžní částky – sazby, způsob jejich navyšování nebo snižování podle plnění mzdových ukazatelů.

#### **Definice:**

Mzdový systém je především:

- nástrojem rozdělování prostředků na mzdy
- nástrojem stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele,
- mechanismem regulace personálních výdajů (nákladů), příp.
- prostředkem ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti (např. při kolektivním vyjednávání). (TOMŠÍ, I., 2008, lit. 11)

Při vymezení cílů i nástrojů utváření firemní mzdové strategie je nutno brát v úvahu jak vlivy vnějšího prostředí firmy, tak i vlivy vnitřní, vyplývající z dosaženého stavu řízení, organizačního uspořádání firmy a struktury lidských zdrojů.

(KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998, lit. 5)

### 2.2.2.1. Podmínky pro tvorbu mzdového systému

#### **Analýza vnitřních podmínek:**

Podmínky, které bezprostředně ovlivňují proces odměňování, které je nutno poznat, uvědomit si jejich vlivy a odpovídajícím způsobem zohlednit ve mzdovém systému, je možno pro tyto účely rozdělit na ty, které působí spíše v rámci organizace a ostatní, které jsou dány vnějšími vlivy.

Mzdy zásadním způsobem ovlivňují a jsou ovlivněny ekonomickou a obchodní situací organizace. Jsou stěžejním faktorem tvorby cen při kalkulaci nákladů a se zásadním vlivem na smysl na účel podnikání. Ve mzdách se odráží momentální i minulé obchodní postavení a situace včetně opatření uvažovaná v obchodní politice do budoucna.

Mzdy jsou ovlivněny a ovlivňují **sociálně psychologické podmínky (klíma)** zaměstnavatele. Sociálně psychologickými podmínkami lze chápat sociálněekonomické a psychologické faktory vyplývající ze vztahu zaměstnanců a zaměstnavatele. Odráží se v jejich postojích a postavení, očekávání, v úrovni jednání (vyjednávání), náladách, pochopení porozumění, důvěře, respektování apod.

Na postavení mzdového systému má zásadní vliv **úroveň lidských zdrojů**. Kvalita lidského potenciálu, jeho odbornost, duševní, morální a jiná způsobilost, schopnosti a vlastnosti zaměstnanců, kteří o mzdách rozhodují, kterým se mzdy poskytují nebo kteří mzdové systémy utváří, ovlivňují proces odměňování natolik, že mzdový systém může mít při jinak srovnatelných podmínkách zcela rozdílnou úroveň. Mezi syntetické ukazatele charakterizující úroveň lidských zdrojů patří jejich produktivnost (produktivita práce), podíl mzdových nákladů z celkových nákladů, věková a kvalifikační struktura, průměrná mzda zaměstnanců podle různé struktury členění apod.

Způsoby poskytování mezd musí být v přísném **souladu** se způsoby provádění **jiných vnitropodnikových aktivit, především s personální politikou, ale i ekonomickými obchodními, technickými, provozními a výrobními opatřeními**. Bez tohoto souladu se efektivita veškerých mzdových opatření snižuje.

Mezi podmínky se zásadním vlivem na poskytování mezd patří zejména organizační uspořádání prací, hierarchie řídicích a organizačních uspořádání prací, hierarchie řídicích a organizačních struktur, působnost řídicích stupňů a kompetence

vedoucích zaměstnanců, způsoby stanovení a měření spotřeby práce, úroveň produktivity práce, racionalizace pracovních procesů a jiné **organizační podmínky**.

Vliv **technických podmínek** a odměňování není dán pouze úrovní technického a technologického vybavení a způsobem vykonávání nebo zajišťování prací, stupněm mechanizace a automatizace pracovních procesů, ale je spjat se zásadní otázkou za jakých podmínek lze nahrazovat lidskou práci technickými prostředky.

Způsob odměňování je dále ovlivněn a ovlivňuje **kvalifikační strukturu a další požadavky související s výkonem práce**, jako je příprava zaměstnanců a jejich pracovní schopnosti a způsobilost (duševní, fyzické, a smyslové schopnosti, morální a jiné vlastnosti).

Zásadní vliv na způsob odměňování může mít **odbornost, organizovanost, akceschopnost a jiné vlastnosti podnikové odborové organizace**, odborových orgánů nebo jiných skupin vystupujících na ochranu zájmu zaměstnanců.

### **Analýza vnějších podmínek**

Zásadním vnějším faktorem s přímým dopadem do zásad odměňování je bezesporu **tržní prostředí** charakterizované stavem vývojem nabídky a poptávky na tuzemském a zahraničním trhu, vývojem a zajištěním odbytu, dostupností a podmínkami pro získání finančních a kapitálových zdrojů, vývojem cen surovin, materiálů apod.

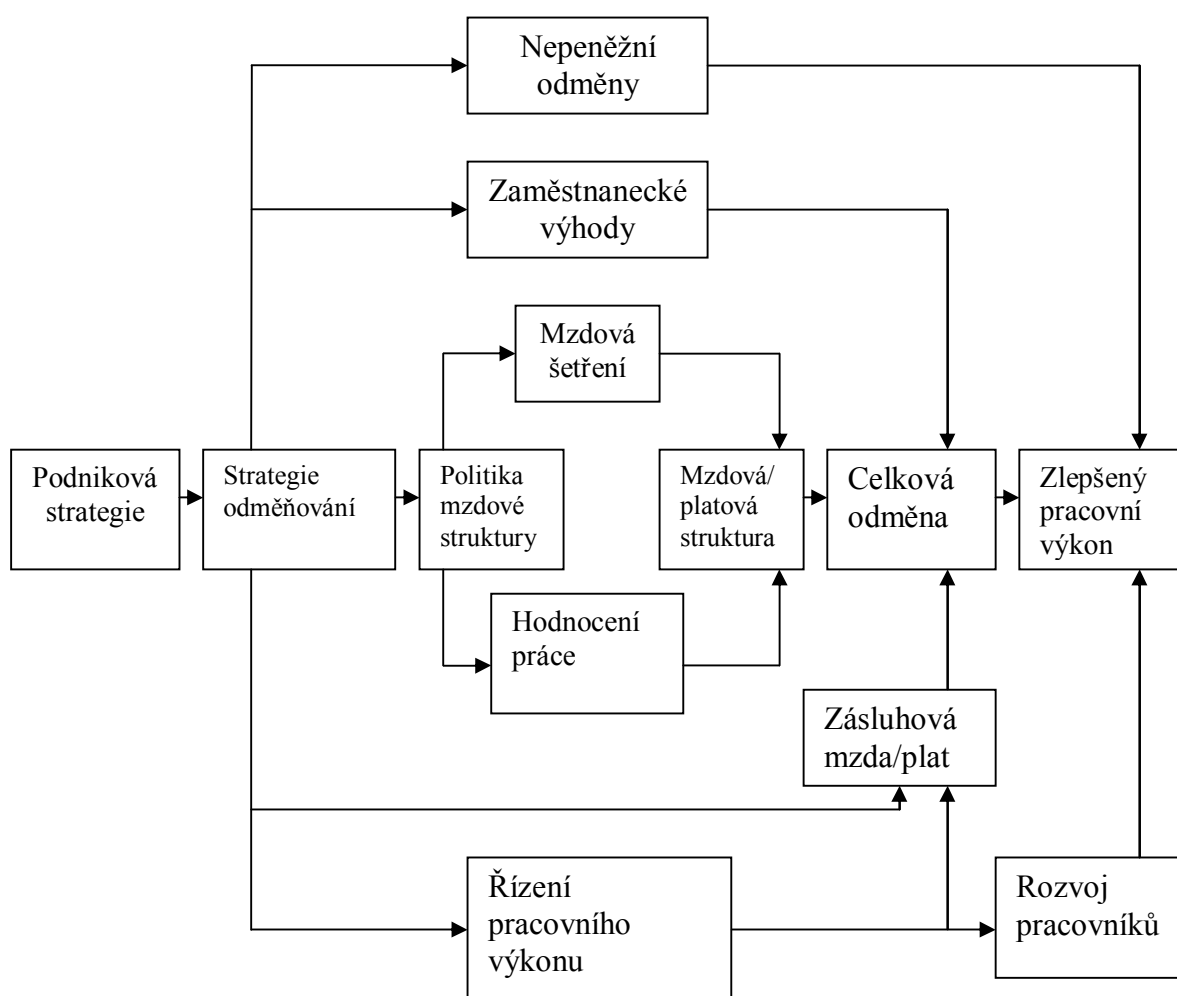
K tržním podmínkám se zásadním vlivem na odměňování zaměstnanců se řadí i **poměry na trhu práce** a z toho vyplývající mzdové poměry. Mezi zásadní veličiny ovlivňující mzdové poměry firmy jsou ukazatele zaměstnanosti, a to nejen z hlediska její celkové úrovně, ale především její územní, profesní, kvalifikační a věková struktura, její aktuální stav a vývoj.

Mezi ukazatele, které zcela bezprostředně ovlivňují výši mzdy a podmínky pro její poskytování patří obecné **výdělkové poměry na mzdovém trhu**, a to v syntetické podobě, jako je např. průměrná mzda a její vývoj, průměrné mzdy podle odvětví, regionů, forem vlastnictví. (TOMŠÍ, I., 2008, lit. 13)

### 2.2.2.2. Mzdové/platové struktury

Mzdová/platová struktura organizace definuje úrovně mezd a platů u jednotlivých prací (pracovních míst). Ty mohou být sdružovány do stupňů, přičemž ke každému stupni je přiřazeno mzdové či platové rozpětí, které zpokutuje prostor pro růst odměny v závislosti na výkonu, dovednostech, schopnostech nebo době zaměstnání. Tyto stupně mohou být popřípadě umístěny na platovou stupnici.

Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy:



(ARMSTRONG, M., 2002, lit. 1)

### 2.2.2.3. Peněžní odměny

#### a) Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměna (také základní mzda nebo plat) je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Pro manuální pracovníky může jít o časovou nebo denní sazbu. Základní peněžní odměna může být základnou pro určení dodatečných odměn v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech. Může být také určující pro penzijní nároky a životní pojištění, pokud jsou vázány na peněžní odměnu. Základní úrovně peněžní odměny za práci (pracovní místo) odrážejí jak vnitřní, tak vnější faktory. Vnitřní faktory je možné měřit některou z forem hodnocení práce, která zařazuje práce a pracovní místa do hierarchických stupnic. Hodnocení vnějších faktorů je založeno na sledování sazeb (tarifů) na trhu práce. Základní sazba za práci nebo pracovní místo je někdy považována za sazbu pro způsobilého nebo kvalifikovaného pracovníka, který tuto práci vykonává.

Základní mzda nebo plat může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba (časová sazba) a může být upravována tak, aby reagovala na zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb, a to organizací samotnou nebo po dohodě s odborovým svazem. (ARMSTRONG, M., 2002, lit. 1)

#### Pojem mzdy

*Mzda* je obecně pojata jako ekvivalent za vykonanou práci v pracovním poměru, nikoliv jako plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývající z pouhé existence pracovního poměru. Proto zaměstnanci v zásadě nepřísluší mzda, pokud práci nevykonává. Protože dosažení mzdy je hlavním účelem, pro který vstupuje zaměstnanec do pracovního poměru, ukládá zaměstnavateli zákoník práce povinnost přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu a vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů. (KOCOUREK, J., TRYLČ, L., 2004, lit. 6)

**Tabulka č. 1: Výše minimální mzdy a průměrné mzdy od roku 1993**

| Rok  | Období platnosti<br>minimální mzdy | Minimální mzda |           | Průměrná           | Průměr MM<br>Na PM v % |
|------|------------------------------------|----------------|-----------|--------------------|------------------------|
|      |                                    | V Kč/měs.      | V Kč./hod | Měsíční<br>Mzda PM |                        |
| 1993 | Od ledna 1992                      | 2200           | 10,80     | 5904               | 37,3                   |
| 1994 |                                    | 2200           | 10,80     | 1004               | 31,4                   |
| 1995 |                                    | 2200           | 10,80     | 8307               | 26,5                   |
| 1996 | Od ledna 1996                      | 2500           | 13,60     | 9825               | 25,5                   |
| 1997 |                                    | 2500           | 13,60     | 10802              | 23,1                   |
| 1998 | Od ledna 1998                      | 2650           | 14,80     | 11801              | 22,5                   |
| 1999 | Od ledna 1999                      | 3250           | 18,00     | 12797              | 28,1                   |
|      | Od července 1999                   | 3600           | 20,00     |                    |                        |
| 2000 | Od ledna 2000                      | 4000           | 22,30     | 13614              | 33,1                   |
|      | Od července 2000                   | 4500           | 25,00     |                    |                        |
| 2001 | Od ledna 2001                      | 5000           | 30,00     | 14793              | 33,8                   |
| 2002 | Od ledna 2002                      | 5700           | 33,90     | 15866              | 35,9                   |
| 2003 | Od ledna 2003                      | 6200           | 36,90     | 16917              | 36,7                   |
| 2004 | Od ledna 2004                      | 6700           | 39,60     | 18041              | 37,1                   |
| 2005 | Od ledna 2005                      | 7185           | 42,50     | 19024              | 37,8                   |
| 2006 | Od ledna 2006                      | 7570           | 44,70     | 20072              | 37,7                   |
|      | Od července 2006                   | 7955           | 48,10     | 20845              | 38,2                   |
| 2007 | Od ledna 2007                      | 8000           | 48,10     | 21781              | 36,7                   |

(zdroj: TOMŠÍ, I., 2008, lit. 13)

**Minimální mzda** je stanovena jako základní, univerzální nástroj státní regulace na úseku odměňování zaměstnanců, neboť představuje nejnižší přípustnou úroveň odměny za práci ve všech základních pracovněprávních vztazích, tj. v pracovním poměru a na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

**Tabulka č. 2: Podle § 111 odst. 4 zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů je minimální mzda od 1.1.2007 následující:**

| Týdenní<br>pracovní<br>doba v<br>hodinách | Minimální mzda v Kč/hod. k 1.1.2007 |       |       |       |       |
|---|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|   | (zaokrouhлено na 10 hal.)           |       |       |       |       |
|   | 100%                                | 90%   | 80%*  | 75%   | 50%   |
| 40  | 48,10                               | 43,30 | -     | 36,10 | 24,10 |
| 38,75                                     | 49,70                               | 44,70 | -     | 37,30 | 24,90 |
| 37,5                                      | 51,30                               | 46,20 | -     | 38,50 | 25,70 |
| 30  | 64,10                               | 57,70 | 51,30 | 48,10 | 32,10 |

(zdroj: <http://www.mpsv.cz> – lit. 18)

Pozn.: \*) 80 % minimální mzdy se vztahuje jen na mladistvé zaměstnance, u nichž nesmí stanovená pracovní doba překročit 30 hodin týdně

Stanovením povinnosti dodržovat minimální mzdy jako nepodkročitelnou úroveň odměny zaručuje zákoník práce zaměstnancům všech zaměstnavatelů, aby bez ohledu na způsob jejich hospodaření (obchodní společnost, fyzická osoba, družstvo, občanské sdružení, organizační složka státu, obec aj.) bez ohledu na formu pracovněprávního vztahu, ve kterém konají pro zaměstnavatele práci, a bez ohledu na výkonnostní či jiná kritéria hodnocení výsledků své práce obdrželi mzdu (plat, odměnu z dohody) alespoň ve výši minimální mzdy. Do mzdy (platu) se pro tyto účely nezahrnuje mzda (plat) za práci přesčas, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, příplatek za práci v noci, příplatek za práci ve svátek a příplatek za práci v sobotu a v neděli.<sup>3</sup> ([www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz), lit. 17)

V jednotlivých kolektivních smlouvách lze dohodnout minimální mzdu vyšší než uvádí nařízení vlády o minimální mzdě a zpravidla je této možnosti využíváno.

---

<sup>3</sup> Kategorii minimální mzdy upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.



Svým právním charakterem jsou kolektivní smlouvy dvoustranným právním úkonem mezi smluvními stranami, přičemž mají současně povahu normativního aktu, který je pramenem práva. Známe dva stupně kolektivních smluv a to:

- a) **podnikové** – které nemohou být nikdy uzavřeny pro více než jednoho zaměstnavatele. U zaměstnavatele ovšem může být uzavíráno více kolektivních smluv s libovolným rozsahem působnosti.
- b) **k. s. vyššího stupně** – uzavírány pro vyšší počet zaměstnavatelů, většinou pro jednotlivá hospodářská odvětví či obory. (KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. , 2001 lit. 4)

## **b) Dodatečné odměny k základní peněžní odměně**

K základní peněžní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (délce praxe). Mohou být také vypláceny zvláštní příplatky nebo příspěvky. Pokud takové platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Tyto pohyblivé odměny jsou někdy označovány jako „rizikové odměny“.

Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou:

**1) Individuální výkonnostní odměny**, kdy zvýšení základní odměny nebo částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu ( známá jako zásluhová mzda nebo plat).

**2) Mimořádné odměny (bonus)** - odměny za úspěšný výkon , které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo organizací.

**3) Prémie** - odměny závislé na předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu. Prémie představují formu mzdy, která umožňuje s velkou variabilitou a pružností motivovat jednotlivé zaměstnance nebo dílčí pracovní kolektivy k dosažení potřebných pracovních výsledků. Prémie se kombinují s jinými formami mezd, nejčastěji s časovou mzdou. Věcně mohou být zaměřeny na nejrůznější stránky pracovních výsledků. (ARMSTRONG, M., 2002, lit. 1)

Existují zejména tyto druhy prémie:

- *výkonová prémie*, motivující množství produkce a produktivitu práce.
- *prémie za věcné úspory*, zaměřené na úspory (využití materiálu, energie, nástrojů apod.,
- *prémie za kvalitu*, motivující např. snížení zmetků, nebo zvýšení produkce nejlepší kvality,
- *termínové a cílové prémie*, stanovené za splnění konkrétního pracovního úkolu v dané době. (KOCOUREK, J., TRYLČ, L.,2004, lit. 6)

**4) Provize** – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční.

**5) Odměna závisící na délce zaměstnání** – odměna která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici na platové křivce v závislosti na délce zaměstnání. Někdy v ní může být zabudován i systém diferencující postup po stupnici v závislosti na výkonu pracovníka.

**6) Odměna podle dovedností (někdy označována jako odměna podle znalostí)** – odměna která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.

**7) Odměna podle schopností** - odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností.

**8) Příplatky** – jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavním městě nebo jiných velkých městech (zohledňují se vyšší životní náklady).

**9) Odměna podle přínosu** – odměna vztahující se k přínosnosti práce nebo schopností jedince pro organizaci. (ARMSTRONG, M., 2002, lit. 1)

**10) Tantiémy** – zvláštní forma odměny za roční účetní závěrku pro řídicí pracovníky. Není vázána na výkon pracovníka její velikost je poskytována v závislosti na velikosti zisku podniku.

**11) Účast na výsledku** – bývá poskytován v podniku všem zaměstnancům po uzavření hospodářského roku. Výše těchto odměn není přímo vázána na výkon pracovníka, nicméně bývá diferencována podle jednotlivých skupin pracovníků a v závislosti na odpovědnosti za celkový hospodářský výsledek.

**12) Gratifikace** – fungují jako podnět k zachování věrnosti podniku a ke stabilizaci pracovního výkonu. Jejím účelem je přispět k úhradě zvýšených finančních nákladů spojených s „mimořádnými událostmi“ jako jsou Vánoce, dovolená apod. (KRNINSKÁ, R., 2002, lit. 9)

### **c) Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody, známe také jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, který nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou. (ARMSTRONG, 2002, lit. 1)

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují, na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám. (KOUBEK, J., 2001, lit. 8)

### **d) Celkový výdělek**

Celkové výdělky jsou obvykle vypočítávány jako úhrn základní peněžní odměny a všech dodatečných odměn. Tvoří částku peněz vyplácenou na bankovní účet nebo vkládanou do výplatního sáčku pracovníka. Když se jednotlivým pracovníkům vysvětluje, z čeho se jejich částka ve výplatním sáčku skládá, je nezbytné rozčlenit celkovou částku na různé výše zmíněné složky a ukázat, jak se v jejich případě jejich složením dospělo ke konečné částce, kterou obdrželi. (ARMSTRONG, 2002, lit. 1)

#### **2.2.2.4. Nepeněžní odměny**

Velmi významnou složkou v systému odměn jsou vedle peněžních odměn tzv. nepeněžní odměny. Systémy odměňování, které poskytují peněžní hodnotu náhrady za vynaložené úsilí, vykonávanou práci, její výsledky a kvalifikaci, jimiž přispívají

jednotliví pracovníci k výsledkům organizace, nemusejí totiž být samy o sobě dostačující k tomu, aby byla zajištěna potřebná motivace, oddanost a angažovanost pracovníků. Podstatnou roli v motivování pracovníků mohou sehrát odměny zaměřené na potřeby zaměstnance dosáhnout úspěchu, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.

Je zřejmé, že nepeněžní odměňování v podstatné míře souvisí nejen s motivací zaměstnanců, ale s celkovou kulturou organizace, hodnotami, které jsou v organizaci nejen deklarovány, ale především uznávány v praktickém každodenním životě a jednání všech zaměstnanců, především vedoucích, a na celkovém prostředí v organizaci. Na druhé straně promyšlený a důsledně uplatňovaný systém nepeněžních odměn může významně k rozvoji kultury organizace přispívat.

#### **2.2.2.5. Celková odměna**

Hodnota všech odměn vyplácených v penězích (celkové výdělky) a zaměstnaneckých výhod poskytnutých pracovníkům. Prokázalo se totiž, že přímý vliv mzdy na výkon je v řadě případů těžko prokazatelný. Zpravidla jen tam, kde je možno uplatnit přímý vztah mezi výkonem a odměnou. Moderní vývoj technologie a organizace práce spojené s kooperativními vazbami ve stále větší míře znemožňují stanovení přímě závislosti. Průzkumy v této oblasti prokázaly další závažnou skutečnost, a to, že vztah mezi spokojeností pracovníka a výkonem není jednoznačný. (ARMSTRONG, M., 2002, lit. 1)

### 2.3. Vztah mzdy a produktivity práce

Produktivita práce se vyjadřuje jako poměr mezi **objemem produkce** vyrobené za určitou dobu a **množstvím práce** na ni vynaložené. Vynaloženou práci můžeme vyjádřit buďto nepřímo dobou jejího trvání, tj. počtem směn resp. hodin nebo počtem osob do výroby příslušného objemu produkce. **Produktivitou práce** rozumíme obecně množství produkce zhotovené jedním pracovníkem za jednotku času. Je to vyjádření účinnosti lidské práce, určitého stupně realizované schopnosti vytvářet hodnoty. Při výpočtech tohoto ukazatele se pracuje s hrubým domácím produktem, který je vyčíslen na jednoho zaměstnaného.

Růst produktivity práce se projevuje snížením množství práce vynaložené na výrobu jednotky produkce nebo zvýšením objemu vyrobené produkce při stejném množství vynaložené práce. Převedeme-li předchozí větu do srozumitelnější podoby, pak stačí výrobek **zhotovit s menším úsilím a rychleji** a produktivita se bude zvyšovat. Její růst pak vede k úspoře vynaložené práce i úspoře mzdových nákladů. ([www.finance.cz](http://www.finance.cz), lit.21)

Produktivita práce měří využití pracovní síly. Je-li analyzován trend jejího vývoje, pomáhá předpovědět budoucí poptávku po práci. Ukazatel produktivity práce obecně zjišťujeme jako podíl výstupu ke vstupu, tj. k práci vynaložené na tento výstup. Práce může být vyjádřena ve fyzických jednotkách (odpracované hodiny, počet pracovníků) nebo hodnotově v penězích.

Produktivita práce ve fyzickém vyjádření poměruje homogenní výstup (v t, kg, m, km apod.) k odpracovaným hodinám nebo počtu pracovníků. Použitím odpracovaných hodin dostaneme přesnější ukazatel zejména pro situaci, kde:

- je podstatný objem přesčasové práce,
- je značný počet pracovníků zaměstnán na zkrácený úvazek, na dobu určitou nebo na základě dohod.

Pokud je odpracovaná doba převáděna na přepočítaný počet pracovníků, pak je lhostejné zda vynaloženou práci vyjadřují odpracované hodiny nebo počet pracovníků.

Při uplatnění počtu odpracovaných hodin je nutné vybrat si, zda bude počítat s placenými hodinami nebo hodinami strávenými v práci. Finanční ukazatele směřují

k výpočtu s placenými hodinami, protože jsou dobře evidované z důvodu odměňování. Vyjádření práce v hodinách strávených na pracovišti se dává přednost při stanovení produktivity práce ve fyzických jednotkách, aby se posoudilo spíše „zdraví“ organizace než, co se v uplynulém období vykonalo. Přesnější by bylo nahradit hodiny strávené na pracovišti skutečně odpracovanými hodinami po vyloučení času přestávek a prostojů. Bývají ovšem obtížně měřitelné a jakýkoliv pokud kvantifikovat je se stětvává s nesouhlasem i odporem zaměstnanců, kteří to interpretují jako nadměrný projev kontroly ze strany manažerů.

Počet pracovníků lze snadněji kalkulovat a vysvětlit než odpracované hodiny. Vykazujeme fyzický počet pracovníků nebo počet přepočítaný na plný pracovní úvazek. Hodí se ukazatele vstupu práce tam, kde postačí jen odhad, nebo tam, kde většina zaměstnanců není odměňována časovou mzdou s hodinovým mzdovým tarifem, tedy kde není snadné kalkulovat objem odpracovaných hodin.

**Finanční ukazatel produktivity práce poměřuje výstup v Kč (např. obrat, přidanou hodnotu) k objemu vyplacených mezd v Kč.** Pro analýzu trendů má být výstup a vstup vyjádřen ve stejném roce ve stálých cenách, resp. Mzdami očištěnými od úprav podle vývoje spotřebitelských cen. Vstup práce může osahovat mzdy za vykonanou práci nebo mzdy doplněné o zaměstnanecké výhody. Benefity představují přímé náklady na pracovní sílu. Do analýzy trendu produktivity práce v hodnotovém vyjádření jsou zahrnovány tehdy, pokud se v čase mění procentní podíl benefitů v celkových příjmech zaměstnanců. Pokud je jejich procentní podíl stálý, neovlivní to ukazatel produktivity práce, a není tudíž opodstatněné s benefity počítat. Při porovnání trendů je nutné zachovat konzistentnost, tzn. aby ukazatel vstupu byl konstruován přesně a vypovídal o realitě. Může se stát, že práce obvykle vykonávaná zaměstnanci je jednorázově zajištěna externí dodávkou a místo mzdových nákladů dostaneme náklady na pořízení služby. Někdy organizace rozvažují, zda příležitostné dodávky „práce ve mzdě“ zahrnout do analýzy produktivity práce. Pro konzistenci trendu se doporučuje započítat stejné položky do všech období časové řady.

(3. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B., 2001, lit. 4)

Dosaženou produktivitu práce obecně ovlivňují faktory, které přispívají ke zvyšování objemu produkce a naopak snižování spotřeby práce. Vedle přírodních podmínek (např. zimní období ve stavitelství) je to:

- **technologie výroby**, tj. zdokonalování technologických procesů a postupů
- **technika**, tj. mechanizace, automatizace výrobního procesu, zlepšování technické úrovně výrobních prostředků
- **zvyšování úrovně koncentrace**, organizace a řízení výroby a ostatních procesů
- **úroveň pracovníků**, tj. zvyšování jejich kvalifikace, optimální využití pracovních sil
- **možnost seberealizace a motivace zaměstnanců**, tj. systém postupů a odměňování, popř. zainteresovanost pracovníků na výsledcích výroby

Produktivita práce patří k jednomu z ukazatelů národního hospodářství, by měla mít vzrůstající tendenci. S vzrůstající produktivitou práce by se měly zvyšovat i mzdy. Produktivita s vyšší výdělkem úzce souvisí, což dokazují i eurostatistiky. Lidé pracující v zemích s **vyšší produktivitou práce** se zpravidla mohou těšit i na vyšší příjem. ([www.finance.cz](http://www.finance.cz), lit.18)

**Tabulka č.3: Produktivita práce ve vybraných zemích světa (EU 15 = 100)**

|           | 2000        | 2001        | 2002        | 2003        | 2004        | 2005        |
|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EU 25     | 90,2        | 90,7        | 91,0        | 91,2        | 91,5        | n/a         |
| <b>ČR</b> | <b>43,9</b> | <b>46,6</b> | <b>47,7</b> | <b>50,3</b> | <b>51,3</b> | <b>52,1</b> |
| Maďarsko  | 46,5        | 50,2        | 51,5        | 52,7        | 53,8        | 54,9        |
| Polsko    | 41,4        | 42,4        | 43,5        | 44,3        | 45,6        | 45,4        |
| Slovensko | 46,7        | 48,2        | 52,0        | 55,0        | 56,0        | 57,1        |
| Německo   | 106,7       | 106,5       | 106,2       | 111,3       | 109,8       | 109,5       |
| Španělsko | 87,5        | 87,6        | 88,4        | 89,0        | 88,6        | 89,3        |
| Itálie    | 101,1       | 99,8        | 96,8        | 92,5        | 91,0        | 90,0        |
| Norsko    | 142,5       | 142,9       | 136,2       | 141,8       | 147,8       | 160,8       |
| USA       | 111,4       | 112,1       | 111,8       | 113,7       | 115,4       | 116,9       |

(Zdroj: Eurostat)

### 2.3.1. Činitelé působící na produktivitu práce

Produktivita patří ke klíčovým ukazatelům konkurenční schopnosti podniku.

Mezi rozhodující faktory, ovlivňující růst produktivity práce patří zejména:

- vědecko-technický rozvoj – zavádění moderních technologií (s nízkým průměrným věkem),
- snižování nákladů jednicových, režijních i správních,
- efektivní zhodnocení vloženého kapitálu,
- zlepšení kvality výrobků a služeb,

- týmová práce – zapojit do rozhodování nejen manažery, ale i ostatní zaměstnance,
- extenzivní i intenzivní využití pracovního času – vysoká absence, prostoje, časové ztráty ani kompenzace přesčasovou prací nevedou k růstu produktivity práce (SVATOŠ, M., 1995, lit. 12)

Dalšími činiteli působícími na produktivitu práce mohou být:

- přírodní podmínky - ovlivňují Pp zejména v těžebním průmyslu (ale dle mého úsudku také v praktické části sledující odvětví, jímž je mezinárodní kamionová doprava, a to z hlediska přizpůsobování rychlosti jízdy podmínkám na vozovce),
- technické podmínky – představují modernizaci strojů a zavádění nových technologií. Jejich prostřednictvím lze značně zvyšovat Pp. Orientačním ukazatelem úrovně technických podmínek je „ukazatel technické vybavenosti“, což je *hodnota strojů a zařízení, připadajících v průměru na 1 pracovníka*,
- ekonomické a organizační podmínky. Vyšší úroveň techniky vyžaduje účinnější ekonomické nástroje a novou, vyšší organizaci práce a výroby,
- sociální podmínky. Ovlivňují zejména zájem pracovníků po vyšší kvalifikaci, (VANĚČEK, D., BEDNÁŘOVÁ, D., ŠTÍPEK, V., 2001, lit 14)
- zajišťování mnohem efektivnějších služeb,
- nahrazení práce firmy prací iniciativních zákazníků,
- využití síly technologií. Obvykle je považujeme za prostředek, který nám umožňuje nabídnout zákazníkům lepší služby a zvýšit produktivitu pracovníků, kteří ji poskytují. (KOTLER, P., DOLANSKÝ, V., JURNEČKA, S., 2001, lit.7)



### **3. CÍL A METODIKA PRÁCE**

Cílem diplomové práce je popsat systém odměňování vybrané společnosti. Na základě získaných údajů zhodnotit efektivitu toho systému, navrhnout opatření vedoucí k případnému zvýšení této efektivnosti a posoudit finanční náročnost nového systému.

#### **3.1. Technika přípravy literární rešerše**

V první části své práce jsem čerpala z odborné a vědecké literatury týkající se problematiky odměňování, využití motivačních faktorů při zvyšování pracovního výkonu, vztahu mzdy a produktivity a dalších asociovaných záležitostí. Dané podklady jsem pak zpracovala v literární přehled.

#### **3.2. Technika sběru dat**

Podklady a údaje o historii podniku a podnikového mzdového a motivačního systému jsem získala analýzou podnikových dokumentů a na základě konzultací s pracovníky této společnosti. K získání údajů o vývoji podniku jsem použila také internetových stránek, Obchodního rejstříků a k analýze a srovnání dat také webových stránek Českého statistického úřadu.

#### **3.3. Metodický postup**

V další části práce jsem se věnovala charakteristice vybrané společnosti, již je XXX s.r.o.. Díky získaným dokumentům a datům jsem provedla analýzu stávajícího mzdového systému. Dále jsem se soustředila na efektivnost odměňování, kterou jsem počítala na základě produktivity práce v celém podniku. Tyto výsledky jsem vzájemně srovnala pomocí indexů a následně zhodnotila.

Při výpočtech produktivity práce byly rozhodujícími ukazateli zejména počet pracovníků, velikost tržeb, počet odpracovaných hodin, počet najetých kilometrů, počet odvezených tun a vyplacené mzdy. Výpočty produktivity práce pomocí přidané hodnoty

nebyly praktikovány, vzhledem k povaze předmětu podnikání, jímž je mezinárodní kamionová doprava, kde je přidaná hodnota minimální a tudíž nám nepodává žádné informace.

Produktivita práce byla počítána za základě těchto vzorečků:

#### **Produktivita práce z tržeb na jeden ujetý km**

$$Pp1 = \frac{\text{tržby}}{\text{počet ujetých km}}$$

#### **Produktivita práce z tržeb na jednu odpracovanou hodinu**

$$Pp2 = \frac{\text{tržby}}{\text{počet odpracovaných hodin}}$$

#### **Produktivita práce na jednoho zaměstnance**

$$Pp3 = \frac{\text{tržby}}{\text{celkový počet zaměstnanců}}$$

#### **Výstupy na vyplacenou korunu**

$$Pp4 = \frac{\text{tržby}}{\text{vyplacené mzdy}}$$

Tyto vzorce jsou pouze orientační, v praktické části je výpočet produktivity přizpůsoben povaze podnikání a vlastním potřebám získání požadovaného výsledku.

### **3.4. Technika zpracování dat**

Všechna zjištěná data jsem zpracovávala do textu, schémat, tabulek a grafů na PC v prostředí Microsoft Word a Microsoft Excel 2003.

## **4. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4.1. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu**

Společnost XXX s.r.o., byla založena v roce 1998 jako nástupnická firma společnosti ČSAD, respektive TRADO s.r.o. Historie mezinárodní kamionové dopravy začala od 1. ledna 1968 a to v národním podniku ČSAD. Po privatizaci se tato společnost snažila zvýšit kvalitu a úroveň svých služeb a tato snaha byla zhodnocena roku 1999 udělením mezinárodního certifikátu ISO 9002. Od začátku své existence se zabývá službami v oblasti mezinárodní a tuzemské kamionové dopravy. Zkušený tým dispečerů a řidičů vychází vstříc potřebám zákazníků při zajišťování přeprav různých druhů zboží, včetně ADR nákladů. V zájmu zajištění kvalitního servisu zákazníkům používají spolehlivá vozidla zn. Scania a Volvo, s návěsy Schmitz, resp. Schwarzmüller, které pravidelně obměňují tak, aby nedocházelo při přepravě k potížím v souvislosti s technickým stavem. V rámci zlepšení stávajících služeb, rozšiřují své aktivity i o expediční služby. Společnost k prosinci 2008 čítá 53 zaměstnanců.

#### **4.1.1. Vznik a vývoj**

1968 - Vznik národního podniku ČSAD

1992 - Privatizace ČSAD, přechod do soukromého vlastnictví – založení společnosti TRADO s.r.o.

1998 - Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců a k vysokému objemu kapitálu byla společnost TRADO s.r.o. transformována na společnost TRADO Holding a.s. Trado Holding a.s. sdružovala několik menších společností. Jednou z nich byla i TRADO s.r.o., jež nechává ve své společnosti působit Odborový svaz dopravy a společnost XXX s.r.o. je s ní vázána kolektivní smlouvou.

2004 - Zrušeno funkční místo ředitele společnosti, funkce manažera tuzemské nákladní dopravy, zrušena funkce vedoucí nákladní dopravy. Veškeré pravomoci převzal vedoucí mezinárodní kamionové dopravy, do které byla nákladní doprava začleněna.

Vzhledem k omezeným možnostem získat data pro delší časový horizont jsem se soustředila na období let 2004 – 2008. Systém odměňování je velmi úzce spjat s

finanční stabilitou společnosti a proto je důležité k analýze tohoto systému přiblížit situaci v podniku.

Roku 2003 a 2004 čítala společnost přes 65 zaměstnanců. Následujícího roku došlo k prodeji části vozového parku a propuštění asi dvou desítek zaměstnanců a to z toho důvodu, že tyto přepravní prostředky nebyly plně využívány a náklady spojené s jejich údržbou a s vyplácením mzdových prostředků se staly vyšší než přijatelné. Po těchto změnách ve struktuře se začal zvyšovat přepravní výkon a společnost se mohla začít zaměřovat spíše na ziskovost a přijímala jen lépe placené přepravy.

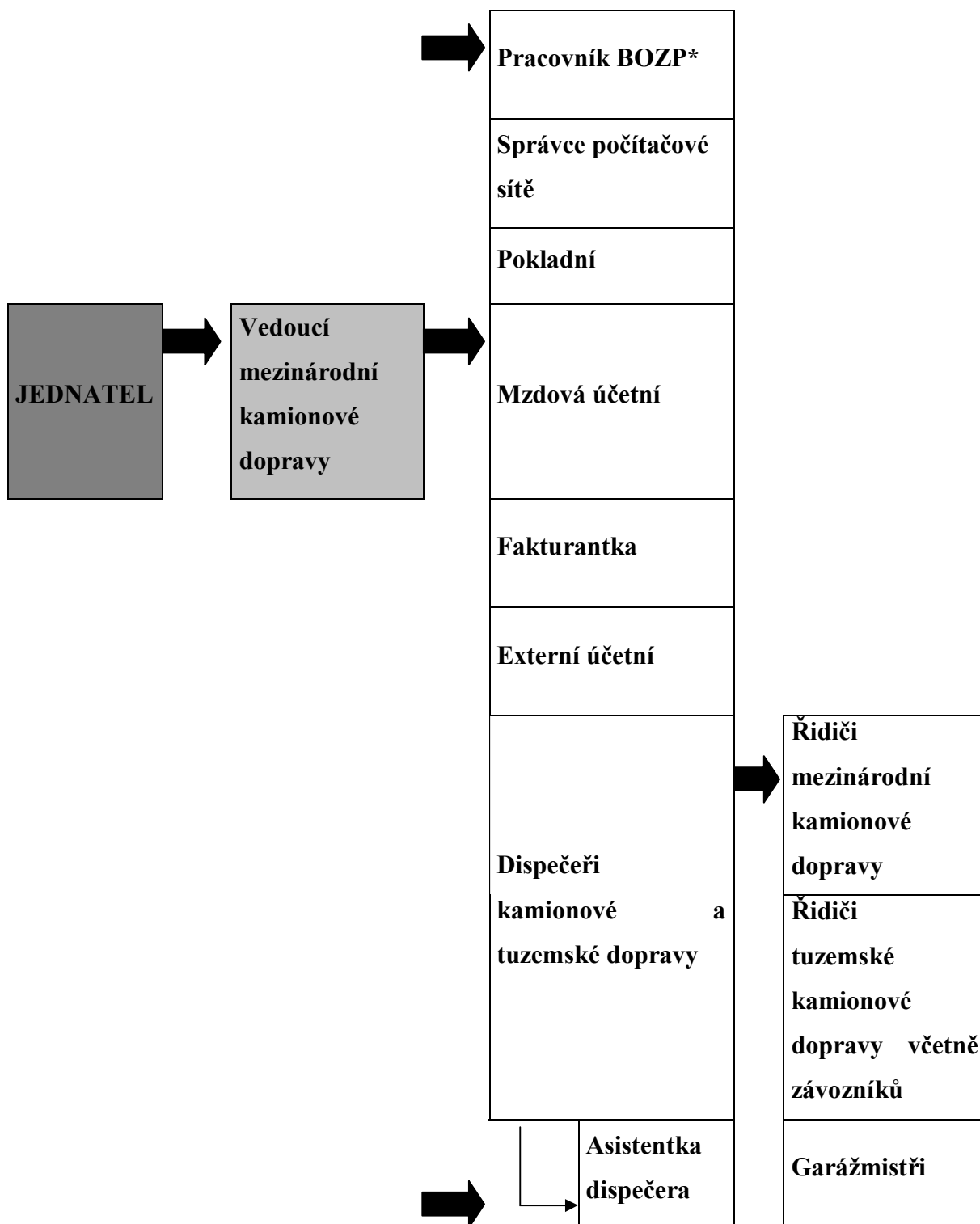
#### **4.1.2. Předmět činnosti**

Společnost XXX s.r.o. byla zpočátku založena jako společnost, která se soustředila především na vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství. Postupem času svůj předmět podnikání rozšířila a na další oblasti. Dle obchodního rejstříku se tato společnost soustředí na tyto oblasti:

- 1) Obchodní činnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej vyjma činností uvedených v §3 a v příloze 1-3 živnostenského zákona
- 2) Poradenská činnost vyjma činností uvedených v §3 živnostenského zákona a vyjma činností uvedených v příloze 1-3 živnostenského zákona
- 3) Práce s vysokozdvihnými vozíky reklamní činnost
- 4) Vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství
- 5) Zprostředkovatelská činnost vyjma činností uvedených v § 3 a v příloze 1 - 3 živnostenského zákona
- 6) Silniční motorová doprava nákladní
- 7) Půjčování a pronájem movitého a nemovitého majetku včetně služeb, vyjma činností uvedených v § 3 a v příloze 1-3 živnostenského zákona
- 8) Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- 9) Reklamní činnost
- 10) Technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany

I přes široké spektrum předmětů podnikání zveřejněných v Obchodním rejstříku, se společnost věnuje výhradně mezinárodní kamionové dopravě.

### 4.1.3. Organizační struktura



\*Pracovník BZPO- bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovník zabývající se školením zaměstnanců, likviduje pojišťovací události v součinnosti s makléři pojišťoven a předepisuje náhrady škody zaměstnancům

## 4.2. Systém odměňování v daném podniku

U zaměstnanců je uplatňována časová a kombinovaná mzda. Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda, která je v souladu se Kolektivním ujednáním. Mzda je sjednána zaměstnavatelem s každým zaměstnancem v dohodě o mzdě. Bez ohledu na finanční situaci zaměstnavatele musí být pracovníkům vyplácena tarifní mzda, mzdové příplatky a mzdová zvýhodnění. Mzda řidičů společnosti XXX s.r.o. se odvíjí dle hospodářského plánu na daný rok.

### 4.2.1 Rozdělení dle funkcí zaměstnanců

Společnost XXX s.r.o. čítá 53 zaměstnanců, které má podle funkcí rozdělené dle následující tabulky.

Tabulka č.4: Počet zaměstnanců v jednotlivých funkcích (k 31.12.2008)

| <b>Funkce</b>                                 | <b>počet zaměstnanců</b> |
|---|--------------------------|
| <b>Vedoucí manažer</b>                        | <b>1</b>                 |
| <b>Dispečeri kamionové a tuzemské dopravy</b> | <b>2</b>                 |
| <b>Asistentka dispečera dopravy</b>           | <b>1</b>                 |
| <b>Externí účetní</b>                         | <b>1</b>                 |
| <b>Fakturantka</b>                            | <b>1</b>                 |
| <b>Mzdová účetní</b>                          | <b>1</b>                 |
| <b>Valutová pokladní,<br/>personalistka</b>   | <b>1</b>                 |
| <b>Správce počítačové sítě</b>                | <b>1</b>                 |
| <b>pracovník BZPO*</b>                        | <b>1</b>                 |
| <b>Garážmistr</b>                             | <b>2</b>                 |
| <b>řidiči tuzemské dopravy</b>                | <b>8</b>                 |
| <b>řidiči mezinárodní dopravy</b>             | <b>31</b>                |
| <b>závozník</b>                               | <b>2</b>                 |

*(podniková dokumentace)*

## 4.2.2 Složky mzdy

### 4.2.2.1. Základní mzda

Zaměstnanci jsou podle vykonávané profese a složitosti vykonávané práce zařazeni do tarifních stupňů. Výše minimálních mzdových tarifů odstupňovaných do 12 tarifních stupňů při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin činí:

Tabulka č.5: Minimální mzdové tarify platné od 1.1.2007

| Tarifní stupeň | Minimální mzdový tarif |               |
|----------------|------------------------|---------------|
|                | Kč/hodinu              | v Kč za měsíc |
| 1              | 48,1                   | 8000          |
| 2              | 50,1                   | 8280          |
| 3              | 52,3                   | 8650          |
| 4              | 55                     | 9090          |
| 5              | 58,7                   | 9710          |
| 6              | 63,1                   | 10440         |
| 7              | 68,1                   | 11260         |
| 8              | 73,9                   | 12210         |
| 9              | 80,3                   | 13270         |
| 10             | 88,1                   | 14570         |
| 11             | 97,5                   | 16120         |
| 12             | 108,3                  | 17900         |

*(kolektivní smlouva společnosti)*

Minimální tarify jsou dány zákonem o minimální mzdě a zaměstnavatel stanoví zaměstnanci buď hodinou nebo měsíční mzdu, která nesmí být nižší než výše uvedená minimální sazba (tzn. 8000 Kč při odměňování měsíční mzdou, 48,1 Kč při odměňování hodinovou sazbou). Výše minimální mzdy za hodinu platí pro týdenní pracovní dobu 40 hodin.

Tarifní stupeň určuje zaměstnancům statutární orgán společnosti podle vykonávané pracovní činnosti v souladu s katalogem funkcí, která se posuzuje podle

složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, stupně vzdělání, praktických znalostí a dovedností. Takto stanovený tarifní stupeň je ve smlouvě každého zaměstnance.

Smluvní mzda je uplatněna individuálně u vedoucích a odborných pracovníků.

**Tabulka č.6: Forma mzdy a tarifní mzda jednotlivých funkcí (k 31.12.2008 2008)**

| <b>Funkce</b>                           | <b>forma mzdy</b> | <b>tarifní mzda</b>               |
|---|-------------------|-----------------------------------|
| <b>Vedoucí manažer</b>                  | časová měsíční    | 23000 Kč/měsíc                    |
| <b>Asistentka dispečera dopravy</b>     | časová měsíční    | 12300 Kč/měsíc                    |
| <b>Externí účetní</b>                   | časová měsíční    | 6200 Kč/měsíc                     |
| <b>Fakturantka</b>                      | časová měsíční    | 12300 Kč/měsíc                    |
| <b>Mzdová účetní</b>                    | časová měsíční    | 12300 Kč/měsíc                    |
| <b>Valutová pokladní, personalistka</b> | časová měsíční    | 12300 Kč/měsíc                    |
| <b>pracovník BZPO*</b>                  | časová měsíční    | 15100 Kč/měsíc                    |
| <b>Garážmistr</b>                       | časová měsíční    | 17000 Kč/měsíc                    |
| <b>řidiči tuzemské dopravy</b>          | kombinovaná       | 58,7 Kč/hod , sazba za 1 ujetý km |
| <b>řidiči mezinárodní dopravy</b>       | kombinovaná       | 63,1 Kč/hod , sazba za 1 ujetý km |
| <b>závozník</b>                         | kombinovaná       | 50,10 Kč, za km koef. řidiče      |

*(podniková dokumentace)*

Řidičům silničních motorových vozidel je přiznán mzdový stupeň podle celkové hmotnosti vozidla. Řidiči zajišťující tuzemskou nákladní dopravu jsou odměňováni kombinovanou mzdou v 5. tarifním stupni. Řidiči mezinárodní dopravy jsou odměňováni kombinovanou mzdou v 6. tarifní třídě, kde jsou placeni jak hodinovou sazbou, tak i sazbou za ujetý kilometr. Sazba za ujetý kilometr je dána jak základní, tak navýšená a to v závislosti na tom, jak je velká odchylka spotřeby pohonných hmot od dané normy.

Časová hodinová mzda je určena pro závozníky, časová měsíční mzda náleží administrativním pracovníkům, dispečerům a ostatním.



*Kombinovaná mzda řidičů mezinárodní kamionové dopravy:*

V sazbě za ujetý km je zahrnuta jízda, doba potřebná pro nakládku, vykládku a úkony spojené s tím, denní ošetření, clení, příplatek za přívěs a návěs, krátkodobé čekání a čekání na hranicích.

Při celodenním čekání mezilehlý den je uznáno do pracovní doby 8 hodin a řidič obdrží za každou hodinu mzdu ve výši hodinového tarifu (Bezpečnostní přestávka je stanovena podle zákona č. 108/76 Sb. (AETR) ve znění vyhlášky č. 82/1984 Sb., 80/1984 Sb. a je uznána do pracovní doby. Řidič obdrží za tuto vykázanou dobu mzdu ve výši hodinového tarifu).

Základní sazba za ujetý kilometr:

**při výkonu v jednom řidiči - 0,90 Kč za 1 ujetý km**

**při výkonu ve dvou řidičích - 0,60 Kč za 1 ujetý km**

*Kombinovaná mzda řidičů tuzemské nákladní dopravy:*

V sazbě za ujetý km je zahrnuta jízda, doba potřebná pro nakládku, vykládku a veškeré úkony s tím spojené, denní ošetření, příplatek za přívěs a návěs, krátkodobé čekání.

Bezpečnostní přestávka je stanovena podle zák. č. 304/1997 Sb. a vyhl. MDS č.48/ a je uznána do pracovní doby. Řidič obdrží za tuto vykázanou dobu mzdu ve výši hodinového tarifu. Časovou sazbou budou hrazeny celodenní rozvozy po městě.

Základní sazba za ujetý kilometr:

|                |                         |                |
|----------------|-------------------------|----------------|
| <b>ZON:</b>    | <b>řidič</b>            | <b>2,90 Kč</b> |
|                | <b>řidič + řidič</b>    | <b>2,50 Kč</b> |
|                | <b>řidič + závozník</b> | <b>3,00 Kč</b> |
| <b>HOSTAN</b>  | <b>řidič</b>            | <b>2,90 Kč</b> |
|                | <b>řidič + řidič</b>    | <b>2,50 Kč</b> |
|                | <b>řidič + závozník</b> | <b>3,00 Kč</b> |
| <b>Dálková</b> | <b>řidič</b>            | <b>1,55 Kč</b> |
|                | <b>řidič + řidič</b>    | <b>1,05 Kč</b> |

#### 4.2.2.2. Mzdové příplatky

Mzdové příplatky vyjadřují zhoršené nebo specifické pracovní podmínky. Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody v kalendářním měsíci výše minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek, a to bez ohledu na jeho zaviněnou či nezaviněnou nižší výkonnost, což platí i pro zaměstnance odměňované úkolovou mzdou. Do mzdy se zahrnují všechny jejich složky, s výjimkou mzdy a platu za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

##### Povinné mzdové příplatky:

###### • *Mzda za práci přesčas*

Za dobu práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 30% průměrného výdělku za každou celou hodinu takto odpracovanou, pokud se nedohodne na poskytnutí náhradního volna za tuto dobu.

U THP za nařízenou práci přesčas je zaměstnanci poskytnuto náhradní volno nejpozději v následujících 3 měsících.

###### • *Mzda za práci v noci*

Za každou odpracovanou hodinu v noci v době od 22,00 do 6,00 hod. poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci příplatek ve výši Kč 8,00 za hod., přičemž se části hodin u jízdnicích pracovníků sčítají. U ostatních pracovníků za každou celou hodinu.

###### • *Mzda a náhrada mzdy za práci ve svátek*

Z hodinu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 100% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodí na poskytnutí náhradního volna.

Zaměstnanci, který nepracuje proto, že svátek připadá na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši 100% průměrného výdělku, pokud mu mzda ušla v důsledku svátku. Náhrada mzdy v této výši přísluší zaměstnanci také za den, v němž je poskytnuto za práci ve svátek náhradní volno.

•*Mzda za práci o sobotách a nedělích*

Zaměstnancům, kteří pracují v sobotu a v neděli, poskytuje zaměstnavatel příplatek ve výši 30% jeho průměrného výdělku. Části hodin se sčítají u jízdních pracovníků, u ostatních pracovníků za každou celou hodinu.

Příplatek se vyplácí bez ohledu na to, zda si zaměstnanec vybral za tuto dobu náhradní volno.

Ostatní příplatky:

*Odměňování pracovní pohotovosti*

Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna. Při pracovní pohotovosti na pracovišti ve výši nejméně 25% průměrného hodinového výdělku, nebo 15% průměrného hodinového výdělku při pracovní pohotovosti mimo pracoviště. Za výkon v době pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci mzda. Odměna za pracovní pohotovost se za tuto dobu neposkytuje

*Náhrada mzdy při prostoji*

Nemůže-li zaměstnanec konat bez svého zavinění práci pro nepředvídanou závadu způsobenou poruchou na strojním zařízení, v dodávce surovin, nebo pohonné síly, chybnými pracovními podklady, nebo jinými podobnými provozními příčinami (prostoj) a převede-li ho zaměstnavatel na jinou (náhradní) práci, než mu byla sjednána, přísluší mu mzda podle vykonávané práce, nejméně však ve výši průměrného výdělku. Nepřevede-li zaměstnavatel zaměstnanec na jinou práci, přísluší mu mzda ve výši jeho průměrného výdělku.

Nemůže-li zaměstnanec konat práci pro nepříznivé povětrnostní vlivy a nepřevede-li ho organizace na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši jeho průměrného výdělku.

**4.2.2.3. Další mzdové nároky**

Další mzdové nároky jsou vypláceny na základě dosažených dobrých hospodářských výsledků firmy ,tzn. je zjištěna ekonomická vazba mezi růstem mezd a produktivitou práce. Zvyšování průměrného výdělku je v závislosti na zvyšování

produktivity práce na pracovníka a zvýšení výkonu a rentability jednotlivých společností v porovnání s minulým obdobím.

### **4.2.3. Systém odměn a sociálních výhod**

#### **4.2.3.1. Odměny**

Odměny jsou vypláceny na základě dosažených dobrých hospodářských výsledků firmy, tj. bude-li zajištěna ekonomická vazba mezi růstem mezd a produktivitou práce. O výši částky určené na odměny rozhoduje statutární orgán společnosti.

#### **Systém navrhování odměn**

- *Jednatel společnosti*, na návrh vedoucího kamionové dopravy, schvaluje či odmítá odměny ve formě prémiové složky mzdy pro jednotlivé podřízené. Jednatel sám navrhuje odměnu vedoucímu kamionové dopravy dle hospodářského výsledku společnosti.
- *Vedoucí mezinárodní dopravy* navrhuje v závislosti na hospodářském výsledku společnosti odměnu dispečerům mezinárodní kamionové dopravy, může dosahovat až do výše 100% smluvní mzdy. Taktéž navrhuje prémiovou složku mzdy řidičům, zohledňuje přitom tržby na vozidlech a míru vykonané práce (odvezené tuny apod.)
- *Dispečeréři mezinárodní kamionové dopravy (MKD)* navrhují vedoucímu odměny řidičům v závislosti na množství vykonané práce za předchozí měsíc. Zohledňují přitom počet nakládek a vykládek jednotlivých řidičů, chování vůči zákazníkům a dispečinku MKD. Odměny pro tyto pracovníky tvoří kolem 40% mzdy.
- Odměny pro *THP pracovníky* jsou většinou neměnné a pohybují se kolem 10% mzdy.

### Odměny motivujících řidiče

V případě, že není předložen doklad za ubytování při pracovní cestě a pracovník vykazuje od 22,00 do 6,00 hod. alespoň čtyři hodiny odpočinku obdrží mimořádnou odměnu ve výši 25Kč za 1 noc na osobu.

V mimořádných případech může statutární orgán společnosti na návrh vedoucího schválit vyplacení jednorázové cílové odměny. Za účelem zvyšování bezpečnosti silničního provozu a upevňování dopravní kázně, jsou přiznávány odměny za soutěž „Jezdím bez nehod“ dle platné vnitropodnikové směrnice.

Řidičům, kteří ujedou 500 000 km bez nehody, mimo platné směrnice jízdy bez nehod a nemají výpověď z pracovního poměru náleží v daném roce prémie ve výši 1000 Kč. Totéž platí také pro ostatní pracovníky, kteří odpracovali 1é a více let, vždy po pěti letech pracovního poměru bez výpovědi v daném roce jako věrnostní a stabilizační prémie.

### Poskytování odměn při životních výročích

Peněžní odměny při životních výročích jsou poskytovány ze mzdových prostředků firmy.

#### *a) životní výročí*

Dosáhne-li zaměstnanec ke dni výročí alespoň 5 let nepřetržitého pracovního poměru u firmy, obdrží:

- 2000 Kč ke 40. narozeninám (tato odměna může být navýšena o 25% při trvání pracovního poměru u firmy 10 let a více a o 50% při pracovním poměru delším než 20 let)

- 3000 Kč k 50. narozeninám (tato odměna může být navýšena o 50% při trvání pracovního poměru u firmy 10 let a více a o 100% při pracovním poměru delším než 20 let)

#### *b) první skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod*

Odměna činí 200,- Kč za každý celý rok nepřetržitého pracovního poměru u firmy.

#### **4.2.3.2. Sociální výhody**

##### Zdravotní péče

Zaměstnavatel zabezpečuje předepsané vstupní a periodické lékařské prohlídky provozních pracovníků podle platných právních předpisů. Dále hradí náklady spojené s prováděním potřebných preventivních lékařských a jiných vyšetření, která jsou nezbytná pro výkon jednotlivých povolání, kromě vstupních prohlídek.

Pro pracovníky vyslané do oblastí epidemiologicky závažných, tropických, nebo jinak zdravotně obtížných zabezpečuje preventivní, zdravotní péči specializovaným regionálním zdravotnickým zařízením.

Náklady vzniklé na zdravotní péči zaměstnance (pojištěnce) při pracovní cestě v cizině, včetně nákladů na převoz do ČR, jsou hrazeny zaměstnavatelem ve výši doplatku, který na základě zdravotního pojištění bude činit rozdíl mezi výši nákladů spojených s takovým léčením na území ČR.

##### Závodní stravování

Zaměstnavatel zajišťuje stravování v závodní jídelně pro zaměstnance v trvalém pracovním poměru. Pokud v průběhu pracovní směny bude zaměstnanci vyplaceno stravné dle zákona, nelze příspěvek na závodní stravování poskytnout.

Zaměstnavatel uhradí z nákladů firmy 55% ceny jídla. Zbytek ceny si hradí zaměstnanec sám.

##### Řidičské průkazy

Zaměstnavatel hradí vystavení mezinárodního řidičského průkazu, kterým musí být vybaven určený pracovník při pracovní cestě do zahraničí. (dle ust. §16 odst. 1 vyhlášky MV 87/64 Sb. o řidičských průkazech).

#### 4.2.4. Celkové složení příjmu zaměstnance v podniku

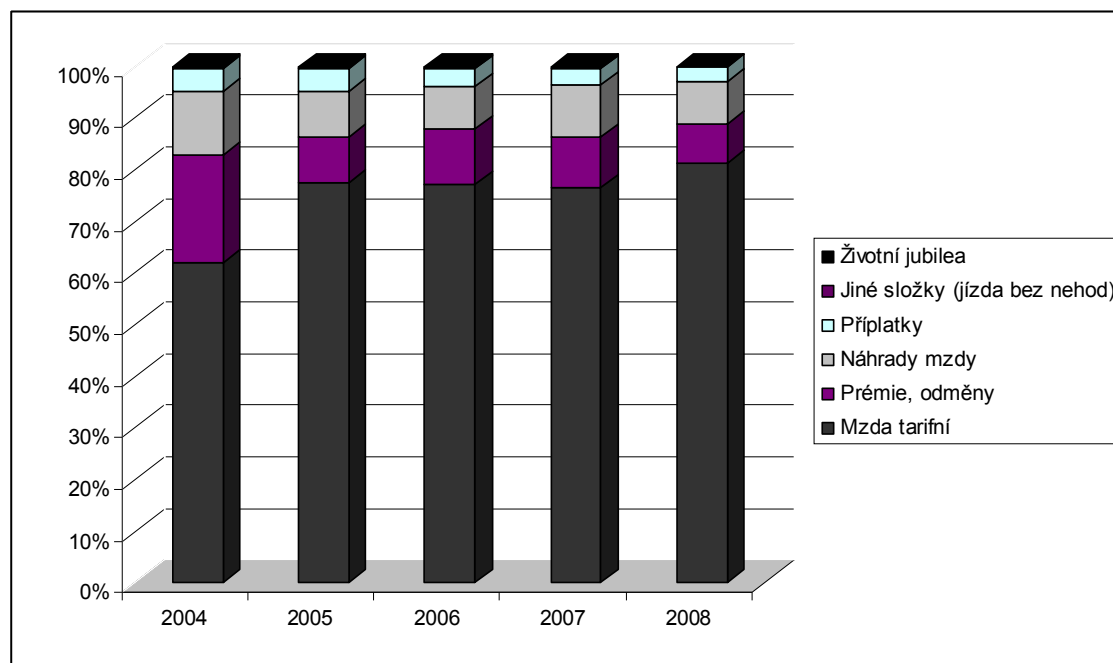
Pro zpřehlednění situace v podniku je níže uvedena tabulka s jednotlivými složkami mzdy za roky 2004- 2008 a následně graf, který poskytuje informaci o procentuálním podílu jednotlivých složek na celkové mzdě.

Tabulka č.7: Jednotlivé složky mzdy za jednotlivá období uvedené v Kč

|                                      | 2004     | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|--------------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Mzda tarifní</b>                  | 7959399  | 5750230 | 6057124 | 6351698 | 7242472 |
| <b>Prémie, odměny</b>                | 2688119  | 649149  | 851373  | 815668  | 698582  |
| <b>Náhrady mzdy</b>                  | 1578764  | 660634  | 651047  | 841476  | 718442  |
| <b>Příplatky</b>                     | 573758   | 321958  | 274661  | 253303  | 261559  |
| <b>Jiné složky (jízda bez nehod)</b> | 29400    | 23700   | 20700   | 23400   | 0       |
| <b>Životní jubilea</b>               | 12000    | 13600   | 13500   | 22600   | 7800    |
| <b>Hrubá mzda celkem</b>             | 12841440 | 7419271 | 7868405 | 8308145 | 8928855 |

(podniková dokumentace)

Graf č.1: Jednotlivé složky mzdy za jednotlivá období v procentuálním vyjádření



(podniková dokumentace)

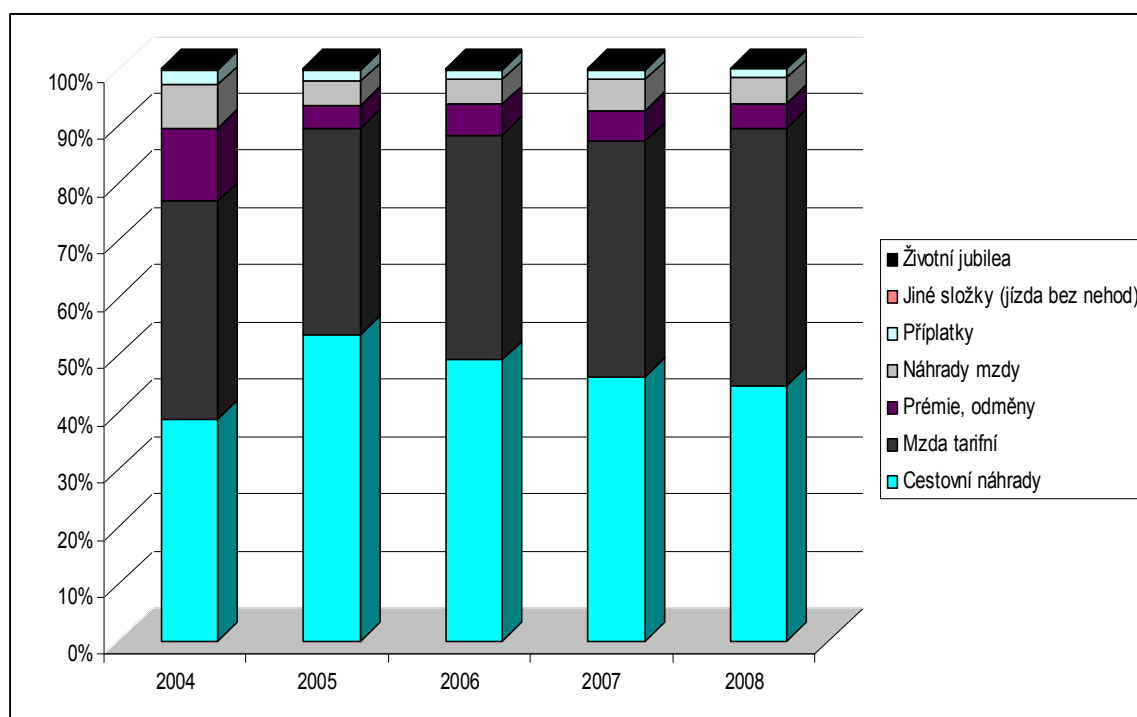
Na tomto grafu můžeme sledovat, jak se zvyšuje podíl tarifní mzdy na úkor odměn a prémie. Avšak v této oblasti podnikání není mzda úplným příjmem zaměstnance. Zaměstnanec dostává ke mzdě také cestovní náhrady, které v tomto grafu zahrnuté nejsou. Tuto skutečnost zobrazuje graf následující.

**Tabulka č.8: Přehled vyplacených mzdových náhrad za jednotlivá období v Kč**

|  | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Objem vyplacených cestovních náhrad</b> | 8150000 | 8558000 | 7579000 | 7100000 | 7200000 |

*(podniková dokumentace)*

**Graf č.2: Jednotlivé složky celkového příjmu za jednotlivá období v procentuálním vyjádření**



*(podniková dokumentace)*

Pokud opomeneme tu skutečnost, že jednotlivé složky hrubé mzdy jsou před zdaněním, a srovnáváme s cestovními náhradami, které se nedaní, můžeme pozorovat, jak velkou část příjmu zaměstnanců zabírají. Toto jistě může ovlivňovat chování zaměstnanců už jen s přihlédnutím na fakt, že ta část příjmu, která se nedaní, jim nebude započítána do budoucího důchodu.



### **4.3. Efektivnost odměňování**

Dle popisu mzdového systému společnosti by se mohlo zdát, že je řízen systémově a efektivně. Aby byl však systém hodnocení efektivní, měl by vést ke zvyšování produktivity práce v podniku. Vzhledem k tomu, že je tento systém zaběhlý už několik let na stejném principu, dalo by se předpokládat, že produktivita práce nebude mít až takový vzestup, jak by situace v ekonomice naznačovala. Abychom tyto predikce potvrdili, je nutné provést analýzu produktivity práce.

#### **4.3.1. Analýza produktivity práce**

I přesto, že má společnost v obchodním rejstříku uvedeno více předmětů podnikání, zabývá se výhradně mezinárodní kamionovou dopravou. Z tohoto důvodu použijeme pro výpočet produktivity práce :

- **Produktivita práce z tržeb na jeden ujetý km**
- **Produktivita práce z tržeb na jednu odpracovanou hodinu**
- **Produktivita práce na jednoho zaměstnance**
- **Výstupy na vyplacenou korunu**
- **Počet odvezených tun na 1 km**
- **Počet odvezených tun na 1 zaměstnance**

Vzorečky pro výpočet jsou uvedeny v metodice této práce

##### **4.3.1.1. Vývoj ukazatelů důležitých pro výpočet produktivity práce**

Abychom získali bližší představu o hospodaření podniku, jsou nejprve analyzovány některé ukazatele, které budou dále využity k výpočtům produktivity práce popř. jiných ukazatelů poskytujících údaje o prosperitě firmy. Měření produktivity je lepší provádět za období nejméně 5 let, proto jsem zvolila údaje ze všech období která mi byla poskytnuta tzn. 2004-2008 včetně.

## A. Vývoj počtu evidovaných zaměstnanců

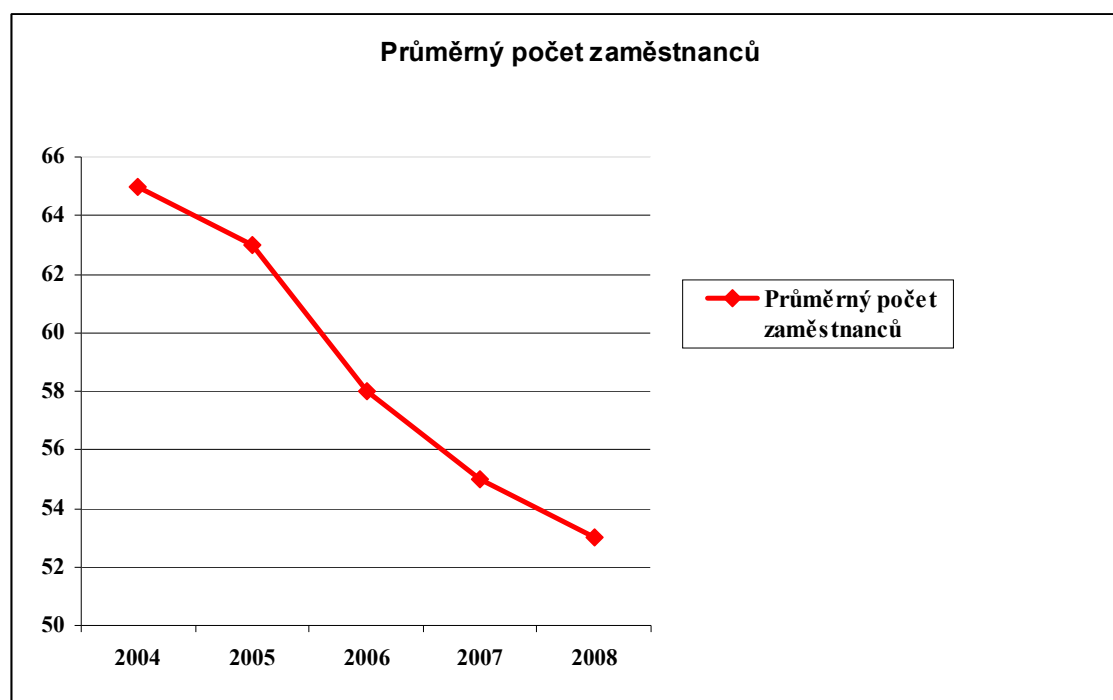
V tabulce níže můžeme sledovat, že každým rokem dochází k propouštění (popř. k dobrovolnému odchodu) zaměstnanců. V roce 2008 je patrný téměř 20% pokles oproti roku 2004. Zda je toto snižování efektivní se však možno dozvědět až z podrobnějších analýz, které budou provedeny níže. Pro lepší představu vývoje počtu zaměstnanců je níže vypracováno i grafické znázornění.

Tabulka č.9: Vývoj počtu evidovaných zaměstnanců v letech 2004-2008

| Rok                        | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|
| Průměrný počet zaměstnanců | 65   | 63   | 58   | 55   | 53   |

(podniková dokumentace)

Graf č.3: Vývoj počtu evidovaných zaměstnanců v letech 2004-2008



(podniková dokumentace)

## B. Vývoj velikosti tržeb

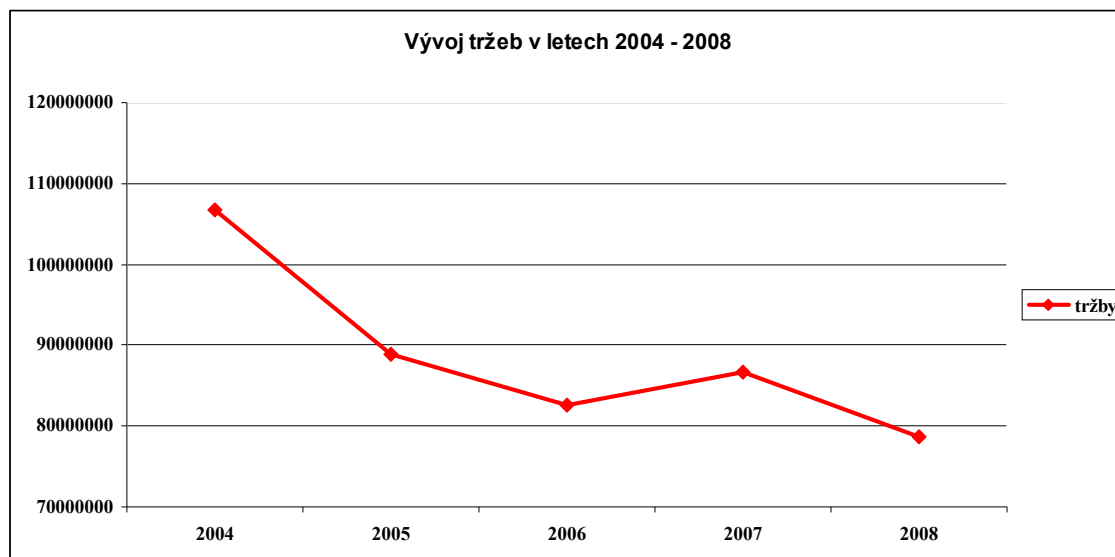
V následující tabulce a grafickém znázornění lze pozorovat vývoj tržeb v letech 2004 – 2008. V roce 2007 můžeme sledovat mírný nárůst tržeb a to i přesto, že tento rok se opět snižoval počet pracovníků. V roce 2008 opět dochází k poklesu. Celkový trend vývoje tržeb je klesající, jak je zřejmé z níže uvedeného grafu.

Tabulka č.10: Vývoj tržeb v Kč letech 2004-2008

| Rok   | 2004        | 2005       | 2006       | 2007       | 2008       |
|-------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| Tržby | 106.690.262 | 88.831.639 | 82.630.929 | 86.631.639 | 78.681.404 |

(podniková dokumentace)

Graf č.4: Vývoj tržeb 2004-2008



(podniková dokumentace)

Následující ukazatele není třeba vyjadřovat v grafickém znázornění, jelikož nám jako absolutní ukazatele neposkytnou žádnou informaci. Tyto ukazatele jsou uvedeny spíše jen pro zobrazení údajů, které byly použity při výpočtech, a odrazí se v následujících grafech.

### C. Počet odpracovaných hodin

Tabulka č.11: Vývoj počtu odpracovaných hodin v letech 2004-2008

|                           | 2004   | 2005   | 2006   | 2007  | 2008  |
|---------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| Počet odpracovaných hodin | 112644 | 111098 | 101562 | 96969 | 98464 |

(podniková dokumentace)

### D. Počet najetých kilometrů za dané období

Tabulka č.12: Vývoj počtu najetých km v letech 2004-2008

|                   | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Počet najetých km | 5098342 | 4304678 | 3679690 | 3455770 | 3263587 |

(podniková dokumentace)

### E. Vyplacené mzdové prostředky v Kč za dané období

Tabulka č.13: Vývoj vyplacených mzdových prostředků v Kč letech 2004-2008

|                             | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Vyplacené mzdové prostředky | 9724356 | 6495105 | 6856915 | 7232007 | 7807869 |

(podniková dokumentace)

### F. Vyplacené mzdové náhrady v Kč za dané období

Tabulka č.14: Vývoj vyplacených mzdových náhrad v Kč letech 2004-2008

|                                   | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Počet vyplacených mzdových náhrad | 86331 | 67863 | 63755 | 67528 | 62325 |

(podniková dokumentace)

### G. Počet odvezených tun za dané období

Tabulka č.15: Vývoj počtu odvezených tun v letech 2004-2008

|                      | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Počet odvezených tun | 86331 | 67863 | 63755 | 67528 | 62325 |

(podniková dokumentace)

#### 4.3.1.2. Výpočet produktivity práce pomocí daných ukazatelů

Vzhledem tomu, že se tato práce zabývá společností zaměřenou na mezinárodní kamionovou dopravu, jsou ukazatele km a tuna v tomto případě stěžejní. Mezi dopravci se používá již od roku 1945 jako hlavní ukazatel produktivity. Pokud však chceme získat lepší přehled o produktivitě práce, zvolíme více ukazatelů (viz. Metodika).

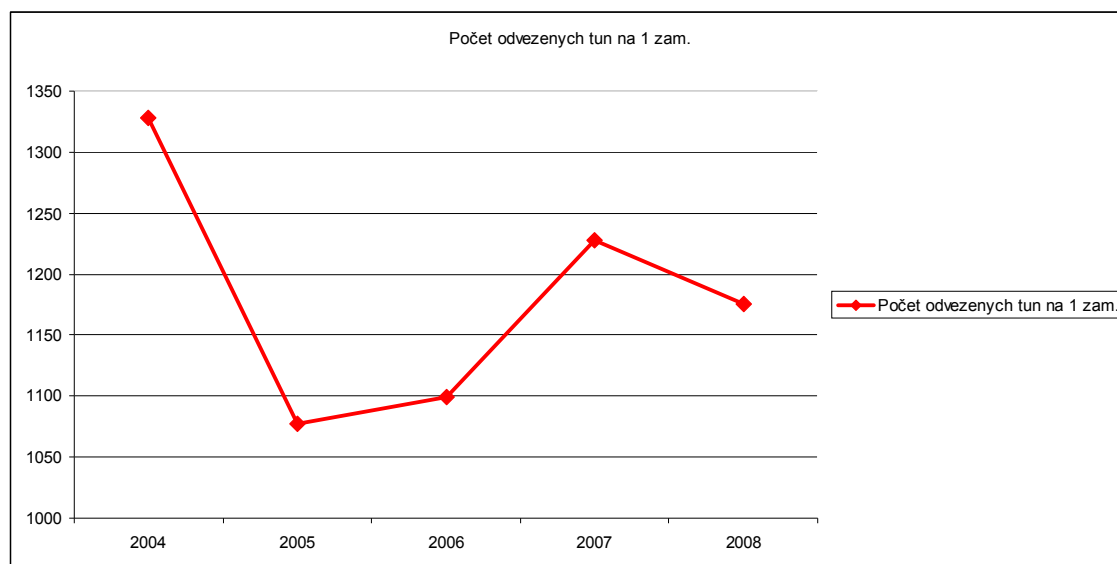
Tabulka č.16: Vývoj produktivity z odvezených tun na 1 km a na 1 zaměstnance v letech 2004-2008

|                                       | 2004        | 2005      | 2006       | 2007      | 2008      |
|---------------------------------------|-------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| Počet odvezených tun na 1 zaměstnance | 1328,169231 | 1077,1905 | 1099,22414 | 1227,7818 | 1175,9434 |
| Počet odvezených tun na 1 km          | 0,016933152 | 0,0157649 | 0,01732619 | 0,0195407 | 0,0190971 |

(podniková dokumentace)

#### Počet odvezených tun na jednoho zaměstnance:

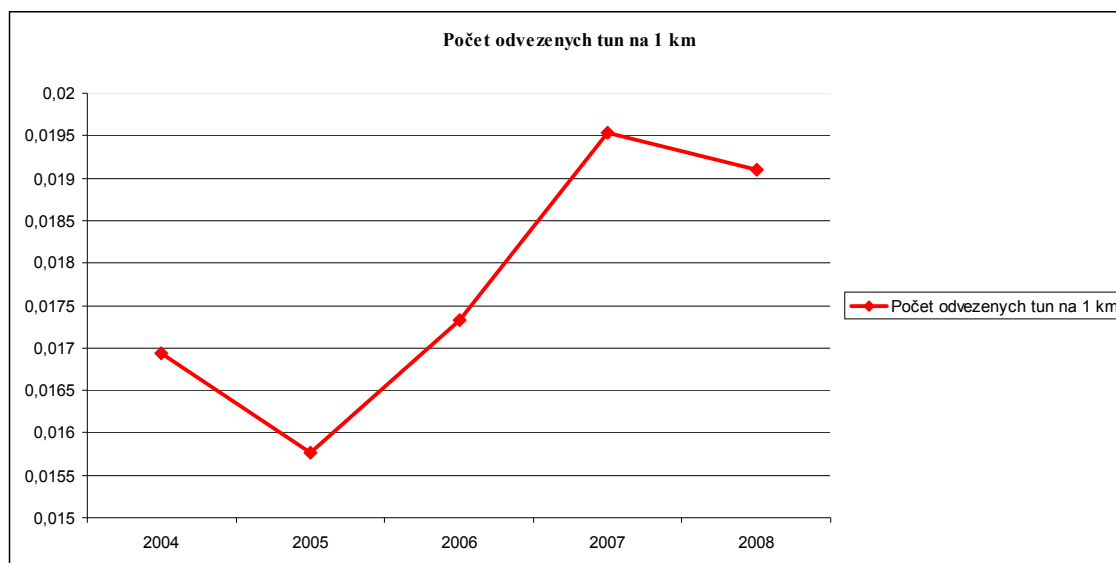
Graf č.5: Vývoj odvezených tun na 1 zaměstnance v letech 2004-2008



(podniková dokumentace)

## Počet odvezených tun na jeden km:

Graf č.6: Vývoj odvezených tun na 1 km v letech 2004-2008



(podniková dokumentace)

Na předchozích dvou grafech můžeme sledovat produktivitu odvozenou z počtu naložených tun a to jak na ujetý kilometr, tak přepočtenou na jednoho zaměstnance za dané období dle průměrného počtu zaměstnanců. Co se týče trendu vývoje u obou grafů, je velice podobný trendu vývoje tržeb, tudíž by se dalo říct, že tato produktivita má s vývojem tržeb úzkou souvislost.

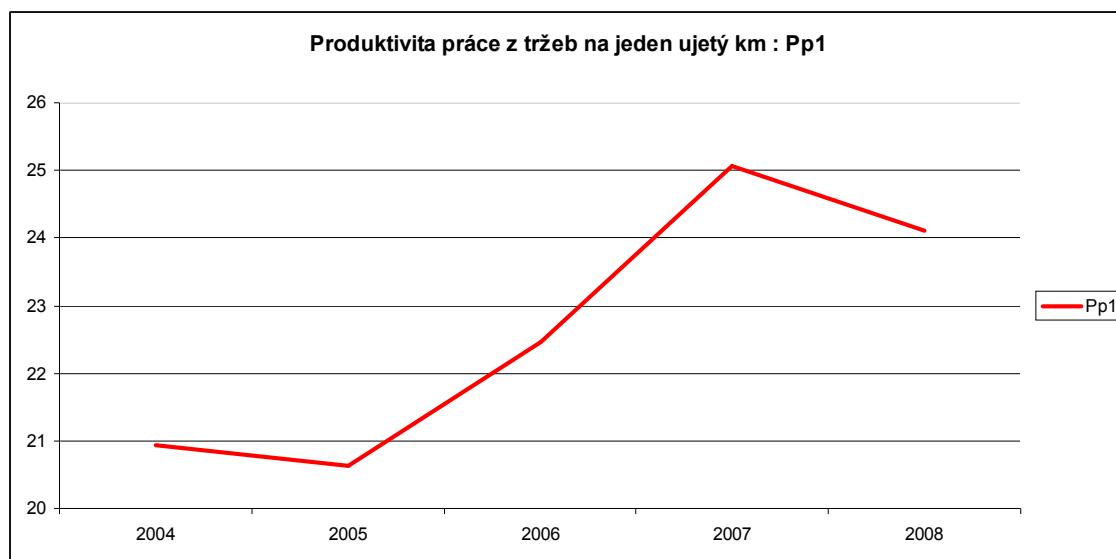
Následující grafy nám ukáží, zda mají všechny ukazatele vybraných produktivit podobný vývoj. Pokud se ukáže, že je trend vývoje srovnatelný, bude zřejmé, že systém odměňování je vypracován efektivně a produktivita práce se vyvíjí na základě vývoje tržeb, tudíž neexistuje žádná významná mezera v tomto systému.

Tabulka č.17: Vývoj jednotlivých produktivit v letech 2004-2008

|            | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Pp1</b> | 21      | 21      | 22      | 25      | 24      |
| <b>Pp2</b> | 947     | 800     | 814     | 893     | 799     |
| <b>Pp3</b> | 1641389 | 1410026 | 1424671 | 1575121 | 1484555 |
| <b>Pp4</b> | 11      | 14      | 12      | 12      | 10      |

(výpočet dle dat z podnikové dokumentace)

**Graf č.7 Vývoj produktivity práce z tržeb na jeden ujetý km v letech 2004-2008**



*(podniková dokumentace)*

**Graf č.8: Produktivita práce z tržeb na jednu odpracovanou hodinu (Pp2) v letech 2004-2008**



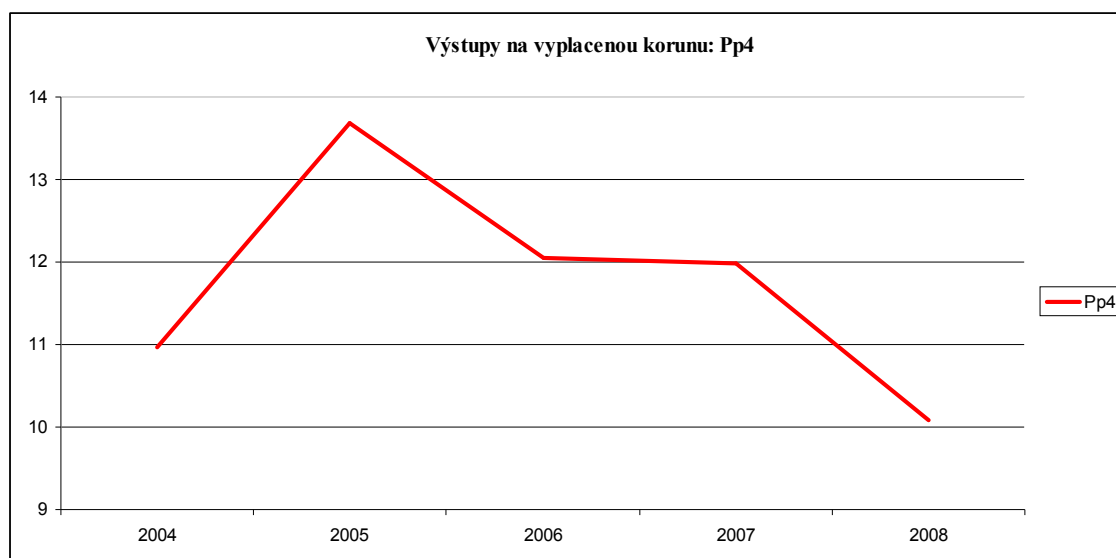
*(podniková dokumentace)*

**Graf č.9: Produktivita práce z tržeb na jednoho zaměstnance (Pp3) v letech 2004-2008**



*(podniková dokumentace)*

**Graf č.10: Výstupy (tržby) na vyplacenou korunu (Pp4) v letech 2004-2008**



*(podniková dokumentace)*

Z předchozích čtyř grafů můžeme u grafu č.7, 8 a 9 sledovat stejný trend jako u vývoje tržeb, což znamená, že tyto ukazatele produktivity nám neposkytly žádnou informaci o případných nedostatcích popř. chybách, avšak na grafu č. 10 lze pozorovat opačný vývoj v roce 2006. Aby byly tyto ukazatele lépe srovnatelné, byly převedeny na bazické indexy a v následující tabulce a grafu můžeme sledovat jejich vývoj ve srovnatelných hodnotách.

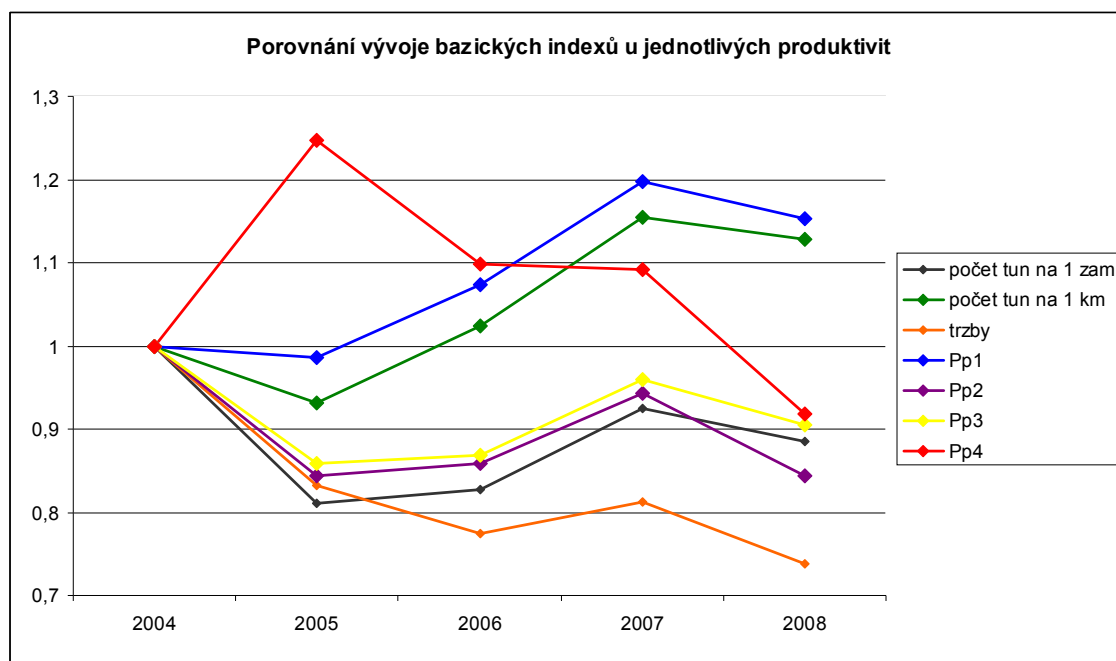


Tabulka č.18: Vývoj bazických indexů jednotlivých produktivit v letech 2004-2008

|                            | 2004 | 2005        | 2006        | 2007        | 2008        |
|----------------------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| počet tun na 1 zaměstnance | 1    | 0,811034054 | 0,827623553 | 0,924416701 | 0,885386718 |
| počet tun na 1 km          | 1    | 0,931010496 | 1,023211025 | 1,153987888 | 1,127792718 |
| tržby                      | 1    | 0,832612437 | 0,774493637 | 0,811991998 | 0,737475028 |
| Pp1                        | 1    | 0,986123226 | 1,073088612 | 1,197942255 | 1,152075894 |
| Pp2                        | 1    | 0,844198773 | 0,859002985 | 0,943250179 | 0,8436803   |
| Pp3                        | 1    | 0,859044577 | 0,867967006 | 0,959626907 | 0,904450507 |
| Pp4                        | 1    | 1,246572572 | 1,098373225 | 1,091826827 | 0,918492577 |

(výpočet na základě podnikové dokumentace)

Graf č.11: Porovnání vývoje bazických indexů jednotlivých produktivit v letech 2004-2008



(výpočet na základě podnikové dokumentace)

Z tohoto grafu je patrné, že všechny ukazatele produktivity (kromě již zmíněné produktivity Pp4) mají v podstatě shodný trend vývoje jak v porovnání se sebou samotnými tak v porovnání s tržbami. Tyto ukazatele jsou pro nás vzájemně nahraditelné, tudíž by postačil pouze jeden z nich k interpretaci a vyvození závěru.

Díky podrobnějšímu zkoumání produktivity se však ukázal jeden ukazatel odlišný, a tím je vývoj výstupu na vyplacenou korunu. Tímto ukazatelem se budeme nyní zabývat podrobněji.

#### 4.3.1.3. Analýza vývoje produktivit s rozdílným trendem

Pokud máme blíže zkoumat daný problém, musíme se ohlédnout za ukazateli, které s touto produktivitou souvisí, a dále podrobněji zjistit situaci v podniku, která daný rok nastala.

Na základě již zjištěných údajů víme, že *tržby* v roce 2005 oproti roku předchozímu výrazně klesly a to konkrétně o 16,7%. Pokud sledujeme systém odměňování, měli bychom stejným způsobem posoudit *vyplacené mzdy*. Zde můžeme pozorovat o dost větší relativní pokles a to konkrétně o 33%. Proto v grafu č.10 můžeme pozorovat tak náhlý vzestup poměru *tržby/vyplacené mzdy*. V následujícím roce tento poměr však opět klesá a v dalších letech se dokonce výrazně snižuje. Vzhledem k tomu, že analyzovanou společností je společnost, která se zabývá mezinárodní kamionovou dopravou, neměli bychom opomenout skutečnost, že součástí celkového příjmu zaměstnance jsou také *cestovní náhrady*. Pokud tedy zkoumáme relativní změnu vyplacených cestovních náhrad v roce 2005 oproti roku 2004, výsledkem je téměř 11% vrůst. Vzhledem k tomu, že během těchto dvou let propustila společnost pouze 2 zaměstnance (asi 3% pokles), nemá tento úbytek na výsledek téměř žádný vliv.

Z toho lze usuzovat, že výrazný pokles mezd byl zaviněn výrazným snížením tržeb. Společnost v tuto chvíli hledala řešení, jak poskytnout zaměstnancům obvyklý příjem a přitom ušetřit peníze. Jediným možným řešením bylo snížit tarifní mzdu a toho snížení jim nahradit zvýšením cestovních náhrad, z kterých nemusí odvádět poplatky na zdravotní a sociální pojištění.

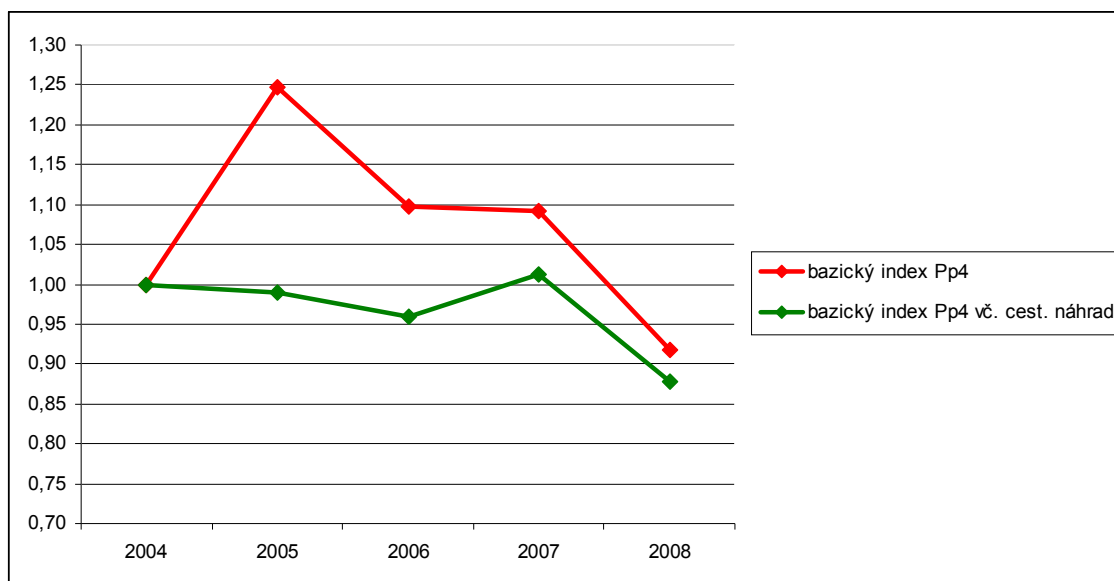
Abychom zjistili, zda tímto řešením společnost opravdu vyřešila daný problém, zahrneme do našeho původního ukazatele Pp4 (výstup/vyplacené mzdové prostředky) k vyplaceným mzdovým prostředkům také cestovní náhrady. Výsledek můžeme pozorovat v grafu níže.

**Tabulka č.19: Vývoj bazických indexů produktivity Pp4 a produktivity Pp4 upravené o cestovní náhrady v letech 2004-2008**

|   | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|------|------|------|------|------|
| <b>bazický index Pp4</b>                  | 1,00 | 1,25 | 1,10 | 1,09 | 0,92 |
| <b>bazický index Pp4 vč. cest. náhrad</b> | 1,00 | 0,99 | 0,96 | 1,01 | 0,88 |

(výpočet na základě podnikové dokumentace)

**Graf č.12: Vývoj bazických indexů produktivity Pp4 a produktivity Pp4 upravené o cestovní náhrady v letech 2004-2008**

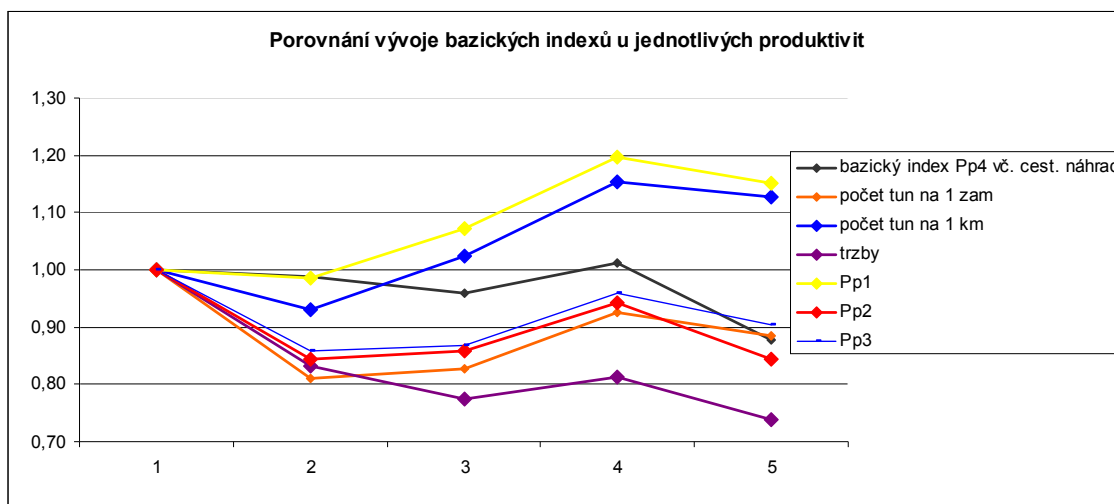


(výpočet na základě podnikové dokumentace)

Zde můžeme jasně vidět, že pokud společnost nahradila část tarifní mzdy zvýšením cestovních náhrad, udržela systém odměňování v podstatě na stabilní úrovni (zelená křivka), jelikož neohrozila výši celkového příjmu zaměstnanců. Tímto také dokázala ušetřit peníze a snížit tak případnou ztrátu v dalších letech.

Pro komplexnost této analýzy, můžeme porovnat upravenou produktivitu Pp4 o cestovní náhrady spolu s vývojem ostatních křivek produktivity, včetně vývoje tržeb, v následujícím grafu.

**Graf č.13: Porovnání vývoje bazických indexů s upravenou produktivitou Pp4 o cestovní náhrady a jednotlivých produktivit v letech 2004-2008**



(výpočet na základě podnikové dokumentace)

Graf, který nám shrnuje celou situaci, jasně ukazuje, že vývoj veškerých ukazatelů se vyvíjí relativně shodně. Vzhledem k tomu, že křivka tržeb a křivka vyplacených mzdových nákladů včetně vyplacených cestovních náhrad má shodný vývoj, mohli bychom posoudit zavedený systém odměňování za spravedlivý, jelikož společnost nemá tendence snižovat mzdové náklady na úkor zaměstnanců pokud tržby rostou, a naopak také nemá problém flexibilně se přizpůsobovat krizovým situacím.

#### **4.4. Návrhy na zvyšování efektivity odměňování**

Vzhledem k situaci, která je popsána v předchozím oddílu této práce (4.3.) můžeme vidět, že v závislosti na tržbách je systém odměňování vcelku efektivní. Co se však týče osobních postojů zaměstnanců ve firmě, hned tak jednoznačný závěr bychom jistě neučinili. Na základě rozhovorů s pracovníky společnosti, by se daly zvážit určité změny, které by byly sice doprovázeny administrativní náročností, avšak vzhledem k praxi a flexibilitě některých zaměstnanců, by se společnosti určitě vyplatilo si je udržet. Tímto by se taky přispělo k zlepšení sociálně psychologických podmínek na pracovišti, které dle slov dotazovaných také nejsou zrovna ideální.

Vzhledem k tomu, že práce dispečerů je v této společnosti, dovoluji si říct, nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím tržby prostřednictvím získávání zakázek, měli by si tvůrci systému odměňování uvědomit jejich váhu a následně je podle výsledků ohodnocovat. Pocit nedocenění těchto zaměstnanců je vede od aktivního vyhledávání zakázek pouze k pasivnímu přijímání žádostí, tím pádem nedochází k takovému vytížení vozového parku, jaké by bylo možné, a následkem toho vznikají výrazné ztráty, které se projevují na zisku společnosti. Z tohoto důvodu by bylo vhodné navrhnout těmto zaměstnancům ohodnocení nejen pevnou tarifní mzdou, ale hlavně odměnou, která bude závislá jak na počtu sjednaných zakázek, tak i na částce, která bude za tuto zakázku dohodnuta. Toto opatření by mohlo vést jak k větší motivaci těchto pracovníků, tak ke spokojenosti vedoucích pracovníků.

Co se týče lidských zdrojů, jejich kvalifikace a výkonnosti, jisté nedostatky byly zpozorovány u služebně starších administrativních pracovníků, kde je pracovní nasazení oproti služebně mladším značně pod úrovní (na základě sledování a porovnání výsledků práce těchto zaměstnanců). Tento znatelný deficit je zapříčiněn nedostatečnou zapracovaností s výpočetní technikou, jejíž pokrok je stále rychlejší, a neznalostí

nových aktualizací v oblasti legislativy, účetnictví a dalších záležitostí souvisejících s administrativou. Zde by bylo jistě na místě zvážit, zda je výhodnější přibírat stále více zaměstnanců na práci, kterou by v kratším časovém horizontu zvládlo lidí méně, nebo své stále zaměstnance posílat na pravidelná školení a rekvalifikace a tím je udržovat v tempu s technických pokrokem.

Největší podíl zaměstnanců tvoří s této společností řidiči. I když se může zdát, že se jedná pouze o zprostředkovatele převozu zboží z místa na místo, jsou tito pracovníci lidmi, kteří v konečné fázi obchodu přicházejí osobně do kontaktu se zákazníkem, tudíž jsou jakousi vizitkou pro dopravní společnost. Aby se tento zákazník při další zakázce opět obrátil na tuto společnost, měl by při prvním setkání nabýt dojmu, že spolupráce bude opět bezproblémová a komunikace na úrovni. Na základě rozhovorů s dispečery a vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že v tomto ohledu prokazuje společnost také jistý nedostatek, kdy nedochází k výchově řidičů v oblasti komunikace se zákazníky, která je pro pověst firmy velmi důležitá. Z tohoto důvodu by bylo dobré nechat podrobit řidiče určitý psychologický výcvik zaměřený na komunikaci se zákazníky a na základě hodnocení jejich nadřazených jim za dobré chování a udržování dobrých vztahů se zákazníky přidělovat odměny

#### **4.5. Posouzení finanční náročnosti návrhu**

Aplikovatelnost výše uvedených doporučení je ovšem závislá na ekonomických možnostech firmy, které v dnešní době nejsou optimální v žádné firmě. Každá společnost se snaží co nejvíce minimalizovat osobní náklady, aby byla schopna udržet si konkurenceschopnost na trhu. Z tohoto důvodu bude zřejmě prvořadé za každou cenu udržet stávající zákazníky jakýmkoliv způsobem, aniž by byla zavedena taková opatření, která by tyto náklady zvyšovala

V současné době ekonomických turbulencí není možná změna systému odměňování, která by vedla ke zvyšování nákladů podniku s neodpovídající reakcí v oblasti tržeb. Uvedená doporučení by tedy musela být implementována za předpokladu nezvyšování nákladů podniku a tím nesnižování konkurenceschopnosti podniku vyjma situací, které by vedly ke zvyšování tržeb a ziskovosti podniku .

## 5. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo popsat a zhodnotit systém odměňování ve vybrané společnosti, zhodnotit efektivnost tohoto systému a navrhnout opatření vedoucí k zvýšení této efektivnosti tak, aby to mělo prospěch jak pro zaměstnance tak pro podnik.

Společnosti XXX s.r.o. je od počátku založena jako společnost, která se soustředí především na vnitrostátní a mezinárodní kamionovou dopravu. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost, která nevytváří téměř žádnou přidanou hodnotu, byla efektivnost odměňování posuzována pomocí jiných ukazatelů produktivity práce. Při výpočtech byly rozhodujícími ukazateli zejména počet pracovníků, velikost tržeb, počet odpracovaných hodin, počet najetých kilometrů, počet odvezených tun a vyplacené mzdy.

Pokud jde o vývoj počtu zaměstnanců, v roce 2004 čítala společnost 65 zaměstnanců. Následujícího roku došlo k prodeji části vozového parku a propuštění asi dvou desítek zaměstnanců a to z toho důvodu, že tyto přepravní prostředky nebyly plně využívány a náklady spojené s jejich údržbou a s vyplácením mzdových prostředků se staly vyšší než přijatelné. Po těchto změnách ve struktuře se začal zvyšovat přepravní výkon a společnost se mohla začít zaměřovat spíše na ziskovost a přijímala jen lépe placené přepravy.

U zaměstnanců společnosti XXX s.r.o. je uplatňována časová a kombinovaná mzda. K odměňování používá převážně kombinovanou mzdu, kterou odměňuje řidiče tuzemské a mezinárodní dopravy. Do systému odměn pro řidiče patří zejména prémie za ušetřené pohonné hmoty, za jízdy bez nehod a za úsporu nákladů, které mohou vznikat při cestách do zahraničí. Mezi sociální výhody patří hrazení zdravotních prohlídek zaměstnavatelem, stejně jako úhrada poplatků za vystavení mezinárodních řidičských průkazů a dále také hrazení části stravného. Dispečeri mezinárodní a tuzemské dopravy jsou odměňováni časovou měsíční mzdou, přičemž prémiová složka může dosahovat až 40% této mzdy. Administrativní pracovníci jsou taktéž odměňováni časovou měsíční mzdou a prémiová složka může dosahovat až 10% této mzdy. Jednotliví zaměstnanci jsou navíc odměňováni jednorázovými odměnami,

kteří navrhuji nadřazení těchto zaměstnanců a dále dle hospodářského výsledku firmy. Mezi další odměny motivující zaměstnance především k setrvání ve společnosti patří odměny za životní výročí a odměny při prvním skončení pracovního poměru.

Dle analýzy produktivity jsme mohli zhodnotit mzdový systém z hlediska efektivity a to konkrétně pomocí srovnávání trendů jednotlivých produktivit. Tyto produktivity byly porovnatelné, jelikož byly převedeny na indexy, které lze srovnávat. Díky tomuto porovnávání bylo zjištěno, že vývoj tržeb, produktivity práce z tržeb na jeden ujetý km, produktivity práce z tržeb na jednu odpracovanou hodinu a produktivity práce na jednoho zaměstnance je téměř shodný, avšak ukazatel výstupu (tržeb) na vyplacenou korunu vykazoval jiný trend v roce 2005. Tímto ukazatelem jsme se dále zabývali a pokusili se zjistit, co bylo příčinou.

Na základě poskytnutých dat bylo zjištěno, že tržby v roce 2005 oproti roku předchozímu výrazně klesly, procentuálně výraznější pokles zaznamenaly i vyplacené mzdové prostředky. Proto bylo možné v grafickém znázornění pozorovat tak náhlý vzestup poměru tržby/vyplacené mzdy.

Vzhledem k tomu, že analyzovanou společností byla společnost, která se zabývá mezinárodní kamionovou dopravou, neměli bychom opomenout skutečnost, že součástí celkového příjmu zaměstnance jsou také cestovní náhrady. Pokud jsme tedy zkoumali relativní změnu vyplacených cestovních náhrad v roce 2005 oproti roku 2004, výsledkem je téměř 11% vrůst. Z toho lze usuzovat, že výrazný pokles mezd byl zaviněn výrazným snížením tržeb. Společnost v tuto chvíli hledala řešení, jak poskytnout zaměstnancům obvyklý příjem a přitom ušetřit peníze. Jediným možným řešením bylo snížit tarifní mzdu a toho snížení nahradit zvýšením cestovních náhrad, z kterých nemusí odvádět poplatky na zdravotní a sociální pojištění. Tím, že společnost změnila systém odměňování, vyrovnala trend tohoto ukazatele tak, že vykazoval podobný vývoj jako ostatní ukazatele produktivity.

Tímto jsme mohli posoudit zavedený systém odměňování za spravedlivý, jelikož společnost nemá tendence snižovat mzdové náklady na úkor zaměstnanců pokud tržby rostou a naopak také nemá problém flexibilně se přizpůsobovat krizovým situacím

Pokud se na systém odměňování však podíváme i z jiného hlediska, a to jako na systém odměňování, který má spravedlivě ocenit práci jednotlivého zaměstnance, nelze učinit tak jednoznačný závěr, s přihlédnutím na osobní postoje některých zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že se jedná o přepravní společnost, jsou celkové příjmy stěžejních zaměstnanců závislé na počtu zakázek, které firma má. Pokud však nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni, a to jak peněžní tak i nepeněžní formou, jejich úsilí značně klesá a společnost nevykazuje takovou produktivitu, jaké by byla schopná dosáhnout při dané kapacitě vozového parku. Z tohoto důvodu byla navržena některá opatření, jak tuto efektivitu zvýšit.

Práce dispečerů byla v této společnosti posouzena jako stěžejní z hlediska vlivu na vývoj tržeb, proto by bylo vhodné navrhnout těmto zaměstnancům ohodnocení nejen pevnou tarifní mzdou, ale hlavně odměnou, která bude závislá jak na počtu sjednaných zakázek, tak i na částce, která bude za tuto zakázku dohodnuta. Toto opatření by mohlo vést jak k větší motivaci těchto pracovníků, tak ke spokojenosti vedoucích pracovníků.

Co se týče administrativních pracovníků, zde bylo doporučeno zvážit, zda je výhodnější přibírat stále více zaměstnanců na práci, kterou by v kratším časovém horizontu zvládlo lidí méně, nebo své stále zaměstnance posílat na pravidelná školení a rekvalifikace a tím je udržovat v tempu s technických pokrokem.

Největší podíl zaměstnanců tvoří v této společnosti řidiči, kteří v konečné fázi obchodu přicházejí osobně do kontaktu se zákazníkem, tudíž jsou jakousi vizitkou pro dopravní společnost. Kvůli tomuto aspektu bylo doporučeno podrobit řidiče určitý psychologický výcvik zaměřený na komunikaci se zákazníky a na základě hodnocení jejich nadřazených jim za dobré chování a udržování dobrých vztahů se zákazníky přidělovat odměny.

Aplikovatelnost všech doporučení je ovšem závislá na ekonomických možnostech firmy, které v dnešní době nejsou optimální v žádné firmě. Každá společnost se snaží co nejvíce minimalizovat osobní náklady, aby byla schopna udržet si konkurenceschopnost na trhu. Uvedená doporučení by tedy musela být implementována za předpokladu nezvyšování nákladů podniku, a tím nesnižování konkurenceschopnosti podniku, vyjma situací, které by vedly ke zvyšování tržeb a ziskovosti podniku

Efektivnost odměňování bychom sice mohli považovat za přijatelnou, ale i zde by se dala určitá opatření zvážit, jelikož by byla na místě, avšak rozhodnutí podstoupit určité riziko je na vedoucích pracovnících a subjektivním postoji ke strategii podnikání.



## 6. SEZNAM LITERATURY

Odborná literatura:

1. **ARMSTRONG, M.** Řízení lidských zdrojů. Praha: Granda Publishing a.s., 2002.  
856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. **D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVA, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., STÝBLO, P., ŠENK, Z., TRYČL L., VALENTA, J.** Abeceda personalisty 2008.  
Olomouc: ANAG, 2008. 2.vyd. ISBN 978-80-7263-441-5)
3. **HAGEMANNOVÁ, G.** Motivace. Praha: Victoria Publishing, 1995. 208 s.  
ISBN 80-85865-13-0
4. **KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B.,** Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
5. **KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z.** Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2.vyd. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7
6. **KOCOUREK, J., TRYLČ, L.** Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: ANAG, 2004. xxx s. ISBN 80-7263-226-4
7. **KOTLER, P., DOLANSKÝ, V., JURNEČKA, S.** Marketing management. 10. rozšř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
8. **KOUBEK, J.** Řízení lidských zdrojů. 3.přepřacované vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
9. **KRNINSKÁ,R.** Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Skripta ZF JU, 2002.  
187 s. ISBN 80-7040-581-3
10. **LIVIAN, F.Y., PRAŽSKÁ, L.** Řízení lidských zdrojů. Praha: HZ,1997. 148 s.  
ISBN 80-86009-19-x (brož.)
11. **STÝBLO, J.** Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-21-5

- 12. SVATOŠ, M.** Ekonomika agrárního sektoru. Praha: Skripta ČZU, 1995. 178 s. ISBN 80-213-0247-X
- 13. TOMŠÍ, I.** Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9
- 14. VANĚČEK, D., BEDNÁŘOVÁ, D., ŠTÍPEK, V.** Organizace výroby a práce. 1. vyd. České Budějovice: Skripta JCU, 2001. 242 s. ISBN 80-7040-480-9

Periodiky:

- 15. BOŘIVOJ, Š.** Jak se lze odchýlit od zákona-co je dovoleno a co zakázáno?: Nové pojetí zákoníku práce. ECONOM, 2007, č. 10, příloha str.2-5
- 16. CHLÁDKOVÁ, A.** Jak se lze odchýlit od zákona-co je dovoleno a co zakázáno?: Odměňování zaměstnanců. ECONOM, 2007, č. 10, příloha str. 12-14

www stránky:

- 17. Minimální mzda** [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, [20.10.2008] [cit.21.3.2009 ]. Dostupný na www: <http://www.mpsv.cz/cs/5797>
- 18. Minimální mzda od 1.1.2007** [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, [23.3.2007] [cit.21..3.2009 ]. Dostupný na www: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/4050/Minimalni\\_mzda\\_2007\\_.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/4050/Minimalni_mzda_2007_.pdf)
- 19. Obecné principy odměňování** [online]. Ministerstvo vnitra České republiky – Úsek pro reformu veřejné správy, [30.1.2001] [cit.12.12.2008 ]. Dostupný na www: [http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m\\_odmen.html](http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_odmen.html)
- 20. Pracovněprávní předpisy** [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, [13.3.2007] [cit.12.2.2009 ]. Dostupný na www: <http://www.mpsv.cz/cs/6#ppred>
- 21. Za výší mezd stojí i produktivita práce** [online]. Finance.cz, [19.4.2007][cit.21.3.2009]. Dostupný na www: <http://www.finance.cz/to/zpravy/finance/106890-za-vysi-mezd-stoji-i-produktivita-prace/>

## **7. PŘÍLOHY**

1. Vývoj jednotlivých produktivit
2. Vývoj ukazatelů poskytnutých společnostmi z interních dokumentů

Příloha č.1

**Vývoj jednotlivých produktivit v letech 2004-2008**

**Produktivita práce z tržeb na jeden ujetý km : Pp1 (tržby/ počet najetých km)**

|            | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------|------|------|------|------|------|
| <b>Pp1</b> | 21   | 21   | 22   | 25   | 24   |

**Produktivita práce z tržeb na jednu odpracovanou hodinu: Pp2 (tržby /počet hodin)**

|            | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------|------|------|------|------|------|
| <b>Pp2</b> | 947  | 800  | 814  | 893  | 799  |

**Produktivita práce z tržeb na jednoho zaměstnance: Pp3 (tržby/počet zaměstnanců)**

|            | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Pp3</b> | 1641389 | 1410026 | 1424671 | 1575121 | 1484555 |

**Výstupy na vyplacenou korunu: Pp4**

|            | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------|------|------|------|------|------|
| <b>Pp4</b> | 11   | 14   | 12   | 12   | 10   |

## Příloha č.2

## Vývoj ukazatelů poskytnutých společností z interních dokumentů

|                                    | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Vyplacené mzdové prostředky</b> | 9724356 | 6495105 | 6856915 | 7232007 | 7807869 |
| <b>Průměrný počet zaměstnanců</b>  | 65      | 63      | 58      | 55      | 53      |

|   | 2004     | 2005     | 2006     | 2007     | 2008     |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Mzdové náklady</b>                           | -        | -        | -        | -        | -        |
| <b>Zdravotní a sociální pojištění - povinné</b> | 5939942  | 3085175  | 3737492  | 3946369  | 4241782  |
| <b>Ostatní sociální a personální náklady</b>    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>Objem vyplacených cestovních náhrad</b>      | 8150000  | 8558000  | 7579000  | 7100000  | 7200000  |
| <b>Celkové náklady podniku</b>                  | 23814298 | 18138280 | 18173407 | 18278376 | 19249651 |

|                                      | 2004     | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|--------------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Cestovní náhrady</b>              | 8150000  | 8558000 | 7579000 | 7100000 | 7200000 |
| <b>Mzda tarifní</b>                  | 7959399  | 5750230 | 6057124 | 6351698 | 7242472 |
| <b>Prémie, odměny</b>                | 2688119  | 649149  | 851373  | 815668  | 698582  |
| <b>Náhrady mzdy</b>                  | 1578764  | 660634  | 651047  | 841476  | 718442  |
| <b>Příplatky</b>                     | 573758   | 321958  | 274661  | 253303  | 261559  |
| <b>Jiné složky (jízda bez nehod)</b> | 29400    | 23700   | 20700   | 23400   | 0       |
| <b>Životní jubilea</b>               | 12000    | 13600   | 13500   | 22600   | 7800    |
| <b>Hrubá mzda</b>                    | 12841440 | 7419271 | 7868405 | 8308145 | 8928855 |

|              | 2004      | 2005     | 2006     | 2007     | 2008     |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Tržby</b> | 106690262 | 88831639 | 82630929 | 86631639 | 78681404 |

|                                  | 2004   | 2005   | 2006   | 2007  | 2008  |
|----------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| <b>Počet odpracovaných hodin</b> | 112644 | 111098 | 101562 | 96969 | 98464 |

|                             | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Počet najetých km</b>    | 5098342 | 4304678 | 3679690 | 3455770 | 3263587 |
| <b>Počet odvezených tun</b> | 86331   | 67863   | 63755   | 67528   | 62325   |

(podniková dokumentace)