

K 10 120

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2007

Jana HNÍZDILOVÁ

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

**Studijní program :** Ekonomika a management

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

Jméno a příjmení: Jana HNÍZDILOVÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku - pro české firmy

Název tématu: Odměňování zaměstnanců společnosti



Zásady pro vypracování  
**ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ  
SPOLEČNOSTI**

Cíl práce:

Posoudit systém odměňování zaměstnanců vybrané společnosti a navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení efektivnosti tohoto systému

Osnova:

1. Právní úprava tvorby mzdových systémů a kolektivního vyjednávání
2. Základní vymezení pojmů týkajících se daného tématu
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
4. Zhodnocení aplikovaného mzdového systému a způsobu odměňování
5. Navržení možných opatření pro zlepšení efektivnosti současného systému

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor:

Jana Hnízdilová

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Zemědělská fakulta**

**Katedra ekonomiky**

**Akademický rok: 2005/2006**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Jana HNÍZDILOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku - pro české firmy**

Název tématu: **Odměňování zaměstnanců vybrané společnosti**

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

**Cíl práce:**

Posoudit systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení efektivity tohoto systému

**Osnova:**

1. Právní úprava tvorby mzdových systémů a kolektivního vyjednávání
2. Základní vymezení pojmů týkajících se daného tématu
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
4. Zhodnocení aplikovaného mzdového systému a způsobu odměňování
5. Navržení možných opatření pro zlepšení efektivity současného systému

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentka JH  
370 05 České Budějovice

Rozsah práce: 40 - 50 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Kleibl, J., Hüttlová, E., Dvořáková, Z.: Stimulace pracovníků a tvorba  
mzdových soustav. Praha, VŠE 1998

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

Provazník, V., Komárková, R.: Motivace pracovního jednání. Praha, VŠE  
1998

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

7. března 2006

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2007

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13 ①  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. března 2006

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Odměňování zaměstnanců vybrané společnosti“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 20. dubna 2007

.....

## PODĚKOVÁNÍ

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

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

# ABSTRACT

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

The aim of this bachelor thesis was to study remuneration 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 bachelor thesis analyses the theories of remuneration. In the second part, the description and analysis of wage system in a company is conducted. Conclusion consists mainly of the recommendations how to improve the system in the company.

Key words: Remuneration, Finance, Labour costs, Legislation

## 3. METODIKA

3.1. Technika přípravy literární rešerše

3.2. Technika sběru dat

3.3. Metodický postup

3.4. Technika zpracování dat

## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. Charakteristika vybraného podniku

4.1.1. Vznik a vývoj

4.1.2. Předmět činnosti

4.1.3. Základní kapitál

4.1.4. Způsob zastupování

4.1.5. Organizační struktura

4.2. Mzdový systém podniku

4.2.1. Složky mzdy

4.2.1.1. Základní mzda

4.2.1.2. Mzdové příplatky

4.2.1.3. Další mzdové složky

4.2.2. Systém odměn a sociálních výhod

4.2.2.1. Odměny

4.2.2.2. Sociální výhody

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. ÚVOD</b>                                                                                     | <b>7</b>  |
| <b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED</b>                                                                        | <b>8</b>  |
| <b>2.1. Právní úprava tvorby mzdových systémů a kolektivního vyjednávání v podnikatelské sféře</b> | <b>8</b>  |
| 2.1.1. Základní východiska úpravy pracovněprávních vztahů                                          | 8         |
| 2.1.1.1. Pracovněprávní předpisy                                                                   | 8         |
| 2.1.1.2. Základní pravidla pracovněprávních vztahů                                                 | 12        |
| 2.1.2. Odměňování zaměstnanců                                                                      | 13        |
| 2.1.2.1. Obecná pravidla                                                                           | 13        |
| 2.1.2.2. Mzda                                                                                      | 14        |
| <b>2.2. Odměňování</b>                                                                             | <b>16</b> |
| 2.2.1. Mzdová soustava a systémy řízení odměňování                                                 | 18        |
| 2.2.1.1. Peněžní odměny                                                                            | 20        |
| 2.2.1.2. Nepeněžní odměny                                                                          | 27        |
| 2.2.1.3. Celková odměna                                                                            | 28        |
| <b>3. METODIKA</b>                                                                                 | <b>29</b> |
| 3.1. Technika přípravy literární rešerše                                                           | 29        |
| 3.2. Technika sběru dat                                                                            | 29        |
| 3.3. Metodický postup                                                                              | 29        |
| 3.4. Technika zpracování dat                                                                       | 29        |
| <b>4. PRAKTICKÁ ČÁST</b>                                                                           | <b>30</b> |
| <b>4.1. Charakteristika vybraného podniku</b>                                                      | <b>30</b> |
| 4.1.1. Vznik a vývoj                                                                               | 30        |
| 4.1.2. Předmět činnosti                                                                            | 31        |
| 4.1.3. Základní kapitál                                                                            | 31        |
| 4.1.4. Způsob zastupování                                                                          | 31        |
| 4.1.5. Organizační struktura                                                                       | 32        |
| <b>4.2. Mzdový systém podniku</b>                                                                  | <b>33</b> |
| 4.2.1. Složky mzdy                                                                                 | 34        |
| 4.2.1.1. Základní mzda                                                                             | 34        |
| 4.2.1.2. Mzdové příplatky                                                                          | 38        |
| 4.2.1.3. Další mzdové nároky                                                                       | 40        |
| 4.2.2. Systém odměn a sociálních výhod                                                             | 40        |
| 4.2.2.1. Odměny                                                                                    | 40        |
| 4.2.2.2. Sociální výhody                                                                           | 43        |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.3. Vývoj mezd</b>                                                      | <b>44</b> |
| 4.3.1. Průměrné mzdy                                                        | 44        |
| 4.3.2. Struktura mezd                                                       | 47        |
| <b>4.4 Analýza nákladů práce</b>                                            | <b>50</b> |
| 4.4.1. Struktura nákladů práce                                              | 50        |
| 4.4.2. Podíl nákladů práce na celkových nákladech                           | 51        |
| 4.4.3. Náklady práce na jednoho zaměstnance                                 | 51        |
| <b>4.5. Shrnutí systému odměňování ve společnosti a návrhy na vylepšení</b> | <b>53</b> |
| <b>5. ZÁVĚR</b>                                                             | <b>55</b> |
| <b>6. SEZNAM LITERATURY</b>                                                 | <b>58</b> |
| <b>7. SEZNAM PŘÍLOH</b>                                                     | <b>60</b> |

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.

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 odchýlovat od úrovně převažující ve společnosti, popř. od úrovně ve stejném nebo podobném odvětví.

Systém odměňování by měl být srovnatelný s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity, měl by dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě. Eventuální rozdíly v odměňování jsou pochopitelné a zdůvodnitelné tím, že existuje oprávněná diferenciace. Tento systém by měl být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům.

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.

# 1. ÚVOD

Odměňování neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.

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.

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 odchýlovat od úrovně převažující ve společnosti, popř. od úrovně ve stejném nebo podobném odvětví.

Systém odměňování by měl být srovnatelný s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity, měl by dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě. Eventuální rozdíly v odměňování jsou pochopitelné a zdůvodnitelné tím, že existuje oprávněná diferenciace. Tento systém by měl být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům.

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.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1. Právní úprava tvorby mzdových systémů a kolektivního vyjednávání v podnikatelské sféře

#### 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 pracovní 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. 4).

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

##### 2.1.1.1. 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 pracovní právní vztahy mezi zaměstnanci a

<sup>1</sup> Tento zákon upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; tyto vztahy jsou vztahy pracovními. Upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy. Právní vztahy kolektivní

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. 13)

**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 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. 4).

*Nové pojetí zákoníku práce (§1 až 4, §13, §14 ZP)<sup>2</sup>* - úprava, která vešla v platnost dne 1.1.2007 – je postavena 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

povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce, jsou vztahy pracovněprávními. Zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství a upravuje též některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů.

<sup>2</sup> Popis paragrafů lze najít na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí pod odkazem [http://www.mpsv.cz/pupopa.php?ID=265\\_1965\\_1](http://www.mpsv.cz/pupopa.php?ID=265_1965_1)

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 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. Vztahem 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. 9)

**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

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

### 2.1.1.2. Základní pravidla pracovněprávních vztahů

Jde o nejobecnější a velmi významná pravidla s univerzálním dosahem na pracovněprávní vztahy a pro výklad jednotlivých právních norem. Tyto zásady jsou v novém zákoníku práce uvedeny souhrnně v § 13 a § 14.

V oblasti pracovního práva musí být respektovány tyto zásady:

**1, Zákaz přenášet riziko z výkonu závislé práce na zaměstnance**

**2, Zásada rovnosti** všech zaměstnanců, pokud jde o jejich pracovní podmínky, včetně odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých nebo nepeněžitých plnění, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání, a také pokud jde o samo přijímání do zaměstnání.

**3, Zákaz diskriminace** – nový zákoník práce sice diskriminaci nevymezuje, protože by ji měl upravit obecný antidiskriminační zákon, je ale možné a dokonce nutné z hlediska posuzovat analogicky podle zákona o zaměstnanosti. Diskriminací tak je rozlišování z důvodu rasových, etnicko-národnostních z důvodů přesvědčení nebo občanské angažovanosti či z důvodů, které charakterizují určitou osobu (např. pohlaví, věk, zdravotní stav, manželský nebo rodinný stav, povinnosti k rodině aj.), zahrnující i zákaz obtěžování, včetně sexuálního obtěžování.

**4, Zákaz při výkonu práv a povinností bez právního důvodu zasahovat do práv a oprávněných zájmů jiných účastníků pracovněprávního vztahu.**

**5, Vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů a výkon práv a povinností v souladu s dobrými mravy.**

**6, Zásada stejné mzdy (platu či odměny),** popřípadě jiných peněžitých plnění a plnění peněžitě hodnoty za stejnou práci a za práci stejné hodnoty, která zajišťuje rovnost v odměňování.

**7, Zásada komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci,** vyjádřená jeho povinností informovat zaměstnance o stavu podniku a o závažných otázkách pracovních podmínek.

není sjednána v kolektivní smlouvě, a pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat. 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.

Mzda, plat a jejich jednotlivé složky stanovené, sjednané nebo určené za hodinu práce přísluší zaměstnanci i za zlomky hodin, které odpracoval v období, za které se mzda nebo plat poskytuje (§ 141 odst. 2 ZP). Znamená to, že zaměstnavatel nemůže odpracovanou dobu zaokrouhlovat a proplácet mzdu např. pouze za celé hodiny, půlhodiny, čtvrt hodiny. Zaměstnanec má právo na proplacení veškeré odpracované doby. Jakou dobu skutečně odpracoval, posuzuje jeho nadřízený.

(CHLÁDKOVÁ, A, 2007, lit. 10) pracovním prostředím náleží ve výši nejméně 10% základní sazby minimální mzdy (§117 ZP). Vymezení tohoto prostředí obsahuje 567/2006 Sb.

*Příplatek* Zákoník práce vychází z možnosti mzdu buď sjednat (v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě), nebo stanovit. Pro stanovení mzdy zaměstnavatelem přitom určuje, že se tak děje vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Pokud nejsou údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy obsaženy ve smlouvě nebo vnitřním předpisu, je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci nejpozději v den nástupu do práce písemný mzdový výměr, který obsahuje tyto údaje.<sup>(10)</sup>

Nový zákoník práce nestanoví možnost sjednávat mzdu s přihlédnutím k práci přesčas. Nová úprava nebrání v sjednání paušální částky, je však nezbytné, aby při stanovení mzdy byla paušální částka sjednána odděleně a vztažena ke specifikovanému objemu předpokládané práce přesčas.

#### **a) Mzdové příplatky**

*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).

## 2.2. Odměňování

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. 10)

- *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.jhvc.cz - lit.12)

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

## 2.2. Odměňování (zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systémů a jeho

V odměňování jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Odměňování v nejširším slova smyslu zahrnuje jak peněžní, tak nepeněžní odměňování, ale také filozofii, strategii, politiku, plány a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systémů odměňování.

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.12 )

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

### 2.2.1. Mzdová soustava a 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. 4)

Jednou z hlavních výzev pro podnik je vyvinout systém odměňování, který motivuje lidi. Čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává velikost jeho platu. Čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je relativní důležitost peněz. Na jejich místo nastupuje uznání za výsledky a volnost jednání, tzn. možnost ovlivnit co se stane. (HAGEMANNOVÁ, G., 1995, lit. 2)

**Systém odměňování musí odpovídat třem cílům:**

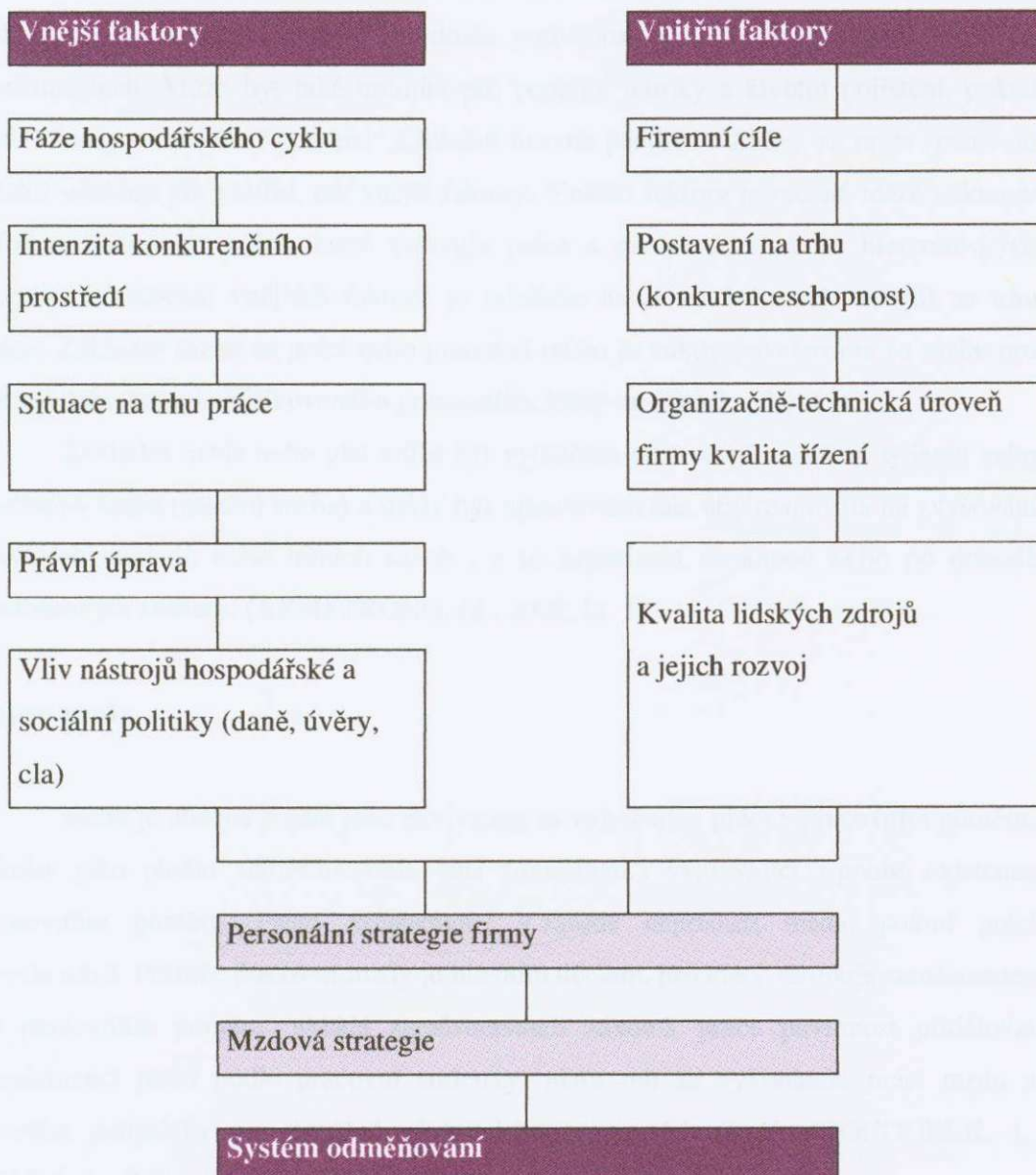
*Být přitažlivý, podporovat motivaci zaměstnanců.* To znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Systém odměňování pomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi různými nabídkami firem, tak při jejich 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. 8).

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. 4)



### 2.2.1.1. 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)

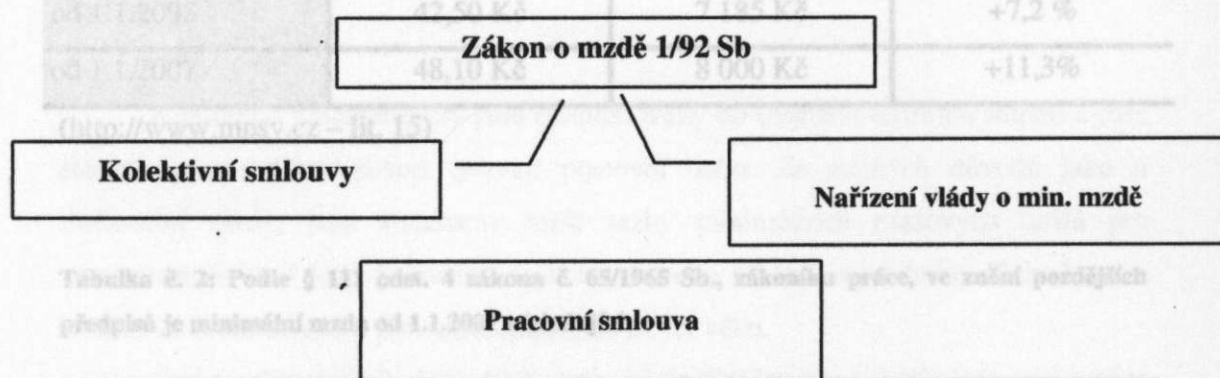
#### Pojem mzdy

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. 5)

Mzdou se rozumí dle §4 odst. 2 zákona o mzdě „peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních

podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků“. Naopak, pojmu mzdy nelze dle zmíněného ustanovení podřadit „další plnění poskytovaná zaměstnavatelem v souvislosti se zaměstnáním“, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů nebo obligací a odměnu za pracovní pohotovost. (<http://www.mpsv.cz>)

Mzda se sjednává především v pracovní či jiné individuální smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. Zaměstnanec může také pravidla pro poskytování mzdy stanovit ve vnitřním mzdovém předpisu. Může mzdu zaměstnanci rovněž určit individuálním aktem (např. tzv. mzdovým výměrem). Mzda musí být sjednána písemně před výkonem práce, za kterou tato mzda přísluší. (KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998, lit. 4)



**Minimální mzda** - mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Její výše je stanovena nařízením vlády. Nedosáhne-li celková mzda výše minimální mzdy, náleží zaměstnanci doplatek do minimální mzdy.

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

**Kolektivní smlouva** – kolektivní smlouva je smlouva mezi zaměstnanci, zastoupenými např. odborovou organizací a zaměstnavatelem (případně sdružením zaměstnavatelů), upravující individuální a kolektivní vztahy mezi nimi.

**Tabulka č. 1: Vývoj minimální mzdy od roku 1998**

| Minimální mzda |                |               |         |
|----------------|----------------|---------------|---------|
| Období         | Hodinová sazba | Měsíční sazba | Změna   |
| od 1.1.1998    | 14,80 Kč       | 2 650 Kč      | -       |
| od 1.1.1999    | 18,00 Kč       | 3 250 Kč      | +22,6 % |
| od 1.7.1999    | 20,00 Kč       | 3 600 Kč      | +10,8 % |
| od 1.1.2000    | 22,30 Kč       | 4 000 Kč      | +11,1 % |
| od 1.7.2000    | 25,00 Kč       | 4 500 Kč      | +12,5 % |
| od 1.1.2001    | 30,00 Kč       | 5 000 Kč      | +11,1 % |
| od 1.1.2002    | 33,90 Kč       | 5 700 Kč      | +14,0 % |
| od 1.1.2004    | 39,60 Kč       | 6 700 Kč      | +8,1 %  |
| od 1.1.2005    | 42,50 Kč       | 7 185 Kč      | +7,2 %  |
| od 1.1.2007    | 48,10 Kč       | 8 000 Kč      | +11,3%  |

(<http://www.mpsv.cz> – lit. 15)

**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<br>(zaokrouhleno 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 |

(<http://www.mpsv.cz> – lit. 11)

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

Tabulka č. 3: Výše minimálních mzdových tarifů od 1.1.2007

| Tarifní stupeň | Minimální mzdový tarif |       |
|----------------|------------------------|-------|
|                |                        |       |
| 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 |

(<http://www.mpsv.cz> ,lit. 14)

### Tarifní soustava

Je soubor pravidel a metod, kterými se určuje výše a podmínky poskytování základní části pevných složek mzdy – mzdových tarifů. Žebříček pracovních činností (povolání, funkcí) je řazen vzestupně podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. A lze ho tvořit těmito způsoby:

- přímo v podniku vzájemným porovnáváním činností, nebo použitím některých dostupných analytických metod hodnocení
- využitím celostátního katalogu prací, který obsahuje více než 400 povolání ze 35 oborů

### Funkce tarifní stupnice

Tarifní stupnice se skládá z tarifních stupňů, které jsou oceněny diferencovanými mzdovými tarify. Míra mzdové diferenciací tarifní stupnice závisí na několika skutečnostech:

- na mzdovém tarifu za nejnáročnější a nejjednodušší práci v organizaci, což vymezuje celkové rozpětí tarifní stupnice
- na diferenciaci mzdových tarifů mezi jednotlivými tarifními stupni
- na rozpětí mzdových tarifů uvnitř tarifního stupně

(KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998, 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 premií:

- výkonová premie, motivující množství produkce a produktivitu práce.
- premie za věcné úspory, zaměřené na úspory (využití materiálu, energie, nástrojů apod.,

c) • *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. 5)

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. 7)

### 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. 6)

### 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)

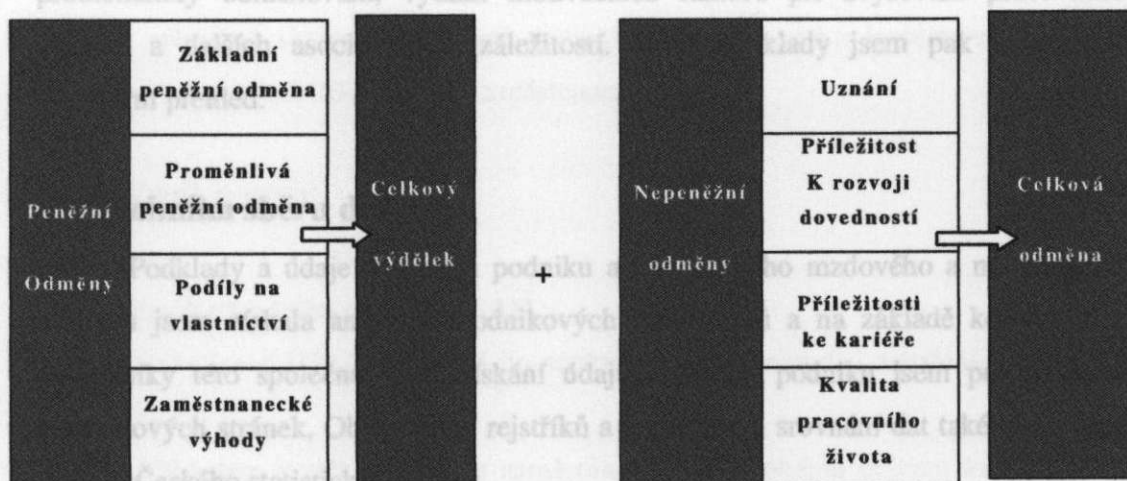
### 2.2.1.2. Nepeněžní odměny

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. ([www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz), lit. 12 )

### 3.1. Technika přípravy literární rešerše

Tabulka č. 4: Složky mzdy tvořící celkovou odměnu



### 3.3. Metodický postup

#### 2.2.1.3. 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)

### 3. METODIKA ČÁST

Cílem bakalářské práce je popsat systém odměňování vybrané společnosti. Na základě získaných údajů zhodnotit efektivnost toho systému a případně navrhnout opatření k zlepšení jeho efektivnosti

#### 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 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, jíž je XXX s.r.o. v Třebíči. Díky získaným dokumentům a datům jsem provedla analýzu stávajícího mzdového systému z hlediska vývoje průměrné mzdy, složení mzdy, nákladů práce apod.

Dále byla posouzena úroveň stávajícího systému odměňování na základě údajů zjištěných v předchozí části a porovnání těchto dat s údaji za ČR, zpracovanými na základě metodiky ČSÚ.

#### 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 2001.

## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1. Charakteristika vybraného podniku

Společnost XXX s.r.o., byla založena v roce 1998 jako nástupnická firma společnosti ČSAD Třebíč, 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 výhradně službami v oblasti mezinárodní a tuzemské kamionové dopravy. Společnost k prosinci 2006 čítá 50 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., což je základní organizace Odborového svazu dopravy a společnost XXX s.r.o. je s ní vázána kolektivní smlouvou.

Vzhledem k omezeným možnostem získat data pro delší časový horizont jsem se soustředila na období let 2003 – 2006. 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 vysokozdviznými 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

#### 4.1.3. Základní kapitál

Základní kapitál je tvořen vklady společníků, kteří se na základě velikosti vkladu podílí také na řízení podniku a na rozdělení zisku.

Základní kapitál činí 1.066.000,- Kč a podílí se na něm dvě PO 98,6% a 1,6%.

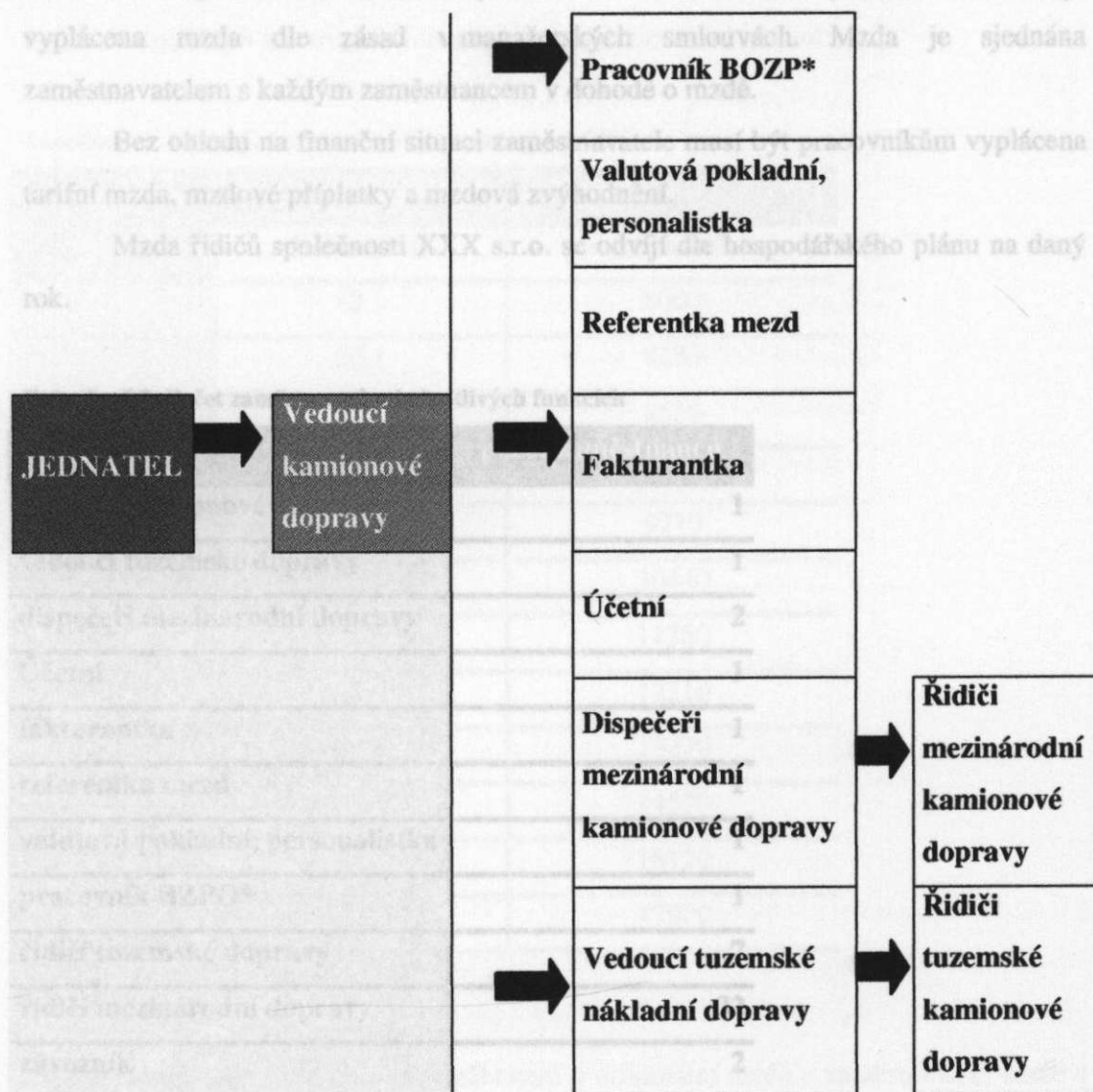
#### 4.1.4. Způsob zastupování

Za společnost jedná a podepisuje jednatel. Prokura opravňuje prokuristu k zastupování společnosti, a to i k právním úkonům, k nimž se jinak vyžaduje plná moc. Prokurista je rovněž oprávněn zcizovat a zatěžovat nemovitosti společnosti. Za

společnost se prokurista podepisuje tak, že uvede obchodní jméno společnosti a doplní je svým vlastnoručním podpisem s dodatkem, že jedná jako prokurista.

U zaměstnanců je uplatňována časová, úkolová a kombinovaná mzda. Úkolová mzda nesmí být použita v případech uvedených v §133 odst. 1a ZP.

#### 4.1.5. 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. Mzdový systém podniku

4.2.1.1. U zaměstnanců je uplatňována časová, úkolová a kombinovaná mzda. Úkolová mzda nesmí být použita v případech uvedených v §133 odst. 1/i ZP.

Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda, která je v souladu se Kolektivním ujednáním. Ředitelům společností a dalším vrcholovým zaměstnancům je vyplácena mzda dle zásad v manažerských smlouvách. Mzda je sjednávána zaměstnavatelem s každým zaměstnancem v dohodě o mzdě.

Tabulka 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.

Tabulka č.5: Počet zaměstnanců v jednotlivých funkcích

| Funkce                           | počet zaměstnanců |
|----------------------------------|-------------------|
| vedoucí kamionové dopravy        | 1                 |
| vedoucí tuzemské dopravy         | 1                 |
| dispečeři mezinárodní dopravy    | 2                 |
| Účetní                           | 1                 |
| fakturantka                      | 1                 |
| referentka mezd                  | 1                 |
| valutová pokladní, personalistka | 1                 |
| pracovník BZPO*                  | 1                 |
| řidiči tuzemské dopravy          | 7                 |
| řidiči mezinárodní dopravy       | 32                |
| závozník                         | 2                 |

(podniková dokumentace)

\*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

## 4.2.1 Složky mzdy

### 4.2.1.1. 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.6: 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 mzdou, 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.7: Forma mzdy a tarifní mzda jednotlivých funkcí (rok 2006)

| Funkce                           | forma mzdy      | tarifní mzda                            |
|----------------------------------|-----------------|-----------------------------------------|
| vedoucí kamionové dopravy        | časová měsíční  | 23000 Kč/měsíc                          |
| vedoucí tuzemské dopravy         | časová měsíční  | 19000 Kč/měsíc                          |
| dispečeri mezinárodní dopravy    | časová měsíční  | 21000 Kč/měsíc                          |
| Účetní                           | časová měsíční  | 12300 Kč/měsíc                          |
| fakturantka                      | časová měsíční  | 12300 Kč/měsíc                          |
| referentka mezd                  | časová měsíční  | 12300 Kč/měsíc                          |
| valutová pokladní, personalistka | časová měsíční  | 12300 Kč/měsíc                          |
| pracovník BZPO*                  | časová měsíční  | 15100 Kč/měsíc                          |
| řidiči tuzemské dopravy          | kombinovaná     | 58,7 Kč/hod +<br>sazba za 1 ujetý<br>km |
| řidiči mezinárodní dopravy       | kombinovaná     | 63,1 Kč/hod +<br>sazba za 1 ujetý<br>km |
| závozník                         | časová hodinová | 50,1 Kč/hod                             |

(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 (viz. níže)

Časová hodinová mzda je určena pro závozníky, časová měsíční mzda náleží

### **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: 0,68 Kč za 1 ujetý km**

### **Navýšení základní sazby:**

Překročení spotřeby do 0,5 l nad normu spotřeby<sup>3</sup> PHM<sup>4</sup>: **navýšení o 0,61 za 1 ujetý km**

Překročení spotřeby do 1,0 l nad normu spotřeby PHM: **navýšení o 0,54 za 1 ujetý km**

Překročení spotřeby do 1,5 l nad normu spotřeby PHM: **navýšení o 0,47 za 1 ujetý km**

Překročení spotřeby do 2,0 l nad normu spotřeby PHM: **navýšení o 0,39 za 1 ujetý km**

Překročení spotřeby do 2,5 l nad normu spotřeby PHM: **navýšení o 0,32 za 1 ujetý km**

Překročení spotřeby do 3,0 l nad normu spotřeby PHM: **navýšení o 0,25 za 1 ujetý km**

Překročení spotřeby do 3,5 l nad normu spotřeby PHM: **navýšení o 0,18 za 1 ujetý km**

Překročení spotřeby do 4,0 l nad normu spotřeby PHM: **navýšení o 0,11 za 1 ujetý km**

Překročení spotřeby do 0,5 l nad normu spotřeby PHM: **navýšení o 0,61 za 1 ujetý km**

Překročení spotřeby do 4,5 l nad normu spotřeby PHM: **navýšení o 0,04 za 1 ujetý km**

Při úspoře PHM 1,0 l pod normu spotřeby PHM : **navýšení o 0,75 za 1 ujetý km**

Při jízdě ve více řidičích je doba, po kterou neřídí, pracovní pohotovostí na pracovišti a odměňuje se 25% průměrné hodinové mzdy

1 1 časová měsíční 2 kombinovaná 3 časová hodinová

(podniková dokumentace)

<sup>3</sup> Norma spotřeby- je rozdělena do stupňů jako základní norma spotřeby, zimní norma spotřeby s ohledem na topení a zimní norma spotřeby s ohledem na topení, sněh a led. Pro každý typ automobilu je dána různá norma spotřeby.

<sup>4</sup> PHM- pohonné hmoty

### **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.

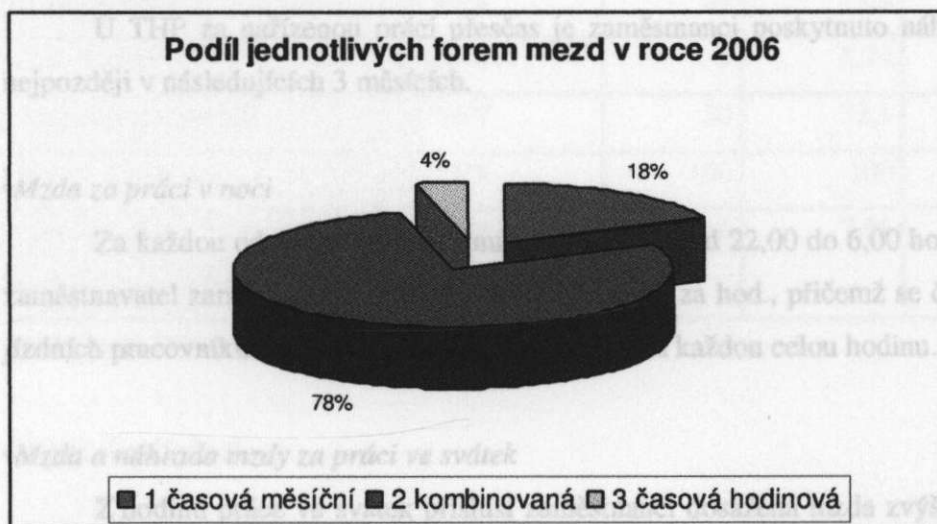
### **Základní sazba za ujetý kilometr:**

|         |         |
|---------|---------|
| ZON     | 2,15 Kč |
| HOSTAN  | 2,10 Kč |
| Dálková | 1,45 Kč |

Za uznané hodiny čekání v nákladní dopravě tuzemské obdrží řidič mzdu ve výši hodinového tarifu. Čekání na pracovní cestě v mezilehlých dnech se započítává do pracovní doby ve výši 8 hodin a odměňuje se mzdovým tarifem pracovníka.

Při jízdě ve více řidičích je doba, po kterou neřídí, pracovní pohotovostí na pracovišti a odměňuje se 25% průměrné hodinové mzdy

**Graf č.1: Podíl mzdových forem v %**



(podniková dokumentace)

Vzhledem k tomu, že většinu zaměstnanců tvoří řidiči, kteří jsou odměňováni kombinovanou mzdou, tvoří tato forma mzdy také největší podíl na systému

odměňování ve firmě. Téměř z jedné pětiny je uplatňována časová mzda měsíční a to zejména u administrativních pracovníků.

#### 4.2.1.2. 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.

Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci příplatek nejméně ve výši 6 Kč za hodinu práce v tomto prostředí.

##### 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. poskytují zaměstnavatel zaměstnanci příplatek ve výši Kč 8,00 za hod., přičemž se části hodin u jízdnic pracovníků počítají. 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 nedohodli na poskytnutí náhradního volna, obořnosti přísluší zaměstnanci odměna. Při pracovní

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.

#### Náhrada mzdy při prostoji

#### •Mzda za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci příplatek nejméně ve výši 6 Kč za hodinu práce v tomto prostředí.

Tabulka č.8: Srovnání sazeb mzdových příplatků podniku, průměrných sazeb příplatků ve stejném odvětví a sazeb daných zákonem

| Mzdové příplatky                               | jednotka | podnik | stejně odvětví | Zákon (rok 2006) |
|------------------------------------------------|----------|--------|----------------|------------------|
| práce přesčas                                  | %PV      | 30     | 29,8           | 25               |
| práce v noci                                   | kč/hod.  | 8      | 6,74           | 6                |
| práce soboty, neděle                           | %PV      | 30     | 33,1           | min.10           |
| práce v den svátku                             | %PV      | 100    | 100            | 100              |
| práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí | kč/hod.  | 6      | 7,96           | 6                |

(podniková dokumentace, [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz))

#### 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

#### *Mzda při výkonu jiné práce*

Je-li zaměstnanec převeden na jinou práci, než byla sjednána, z jiných důvodů než jsou obsaženy v § 8 odst. 1 Zákona o mzdě č.1/1992 Sb., přísluší mu odměna podle vykonané práce, nejméně však ve výši jeho průměrného výdělku, s výjimkou § 37 odst. 2 ZP, kdy mu přísluší mzda podle vykonané práce.

#### *Náhrada mzdy při prostoji*

Nemůže-li zaměstnanec konat bez svého zavinění práci pro nepředvídanou závalu způsobenou poruchou na strojním zařízení, v dodávce surovin, nebo pohonné síly, chybnými pracovními podklady, nebo jinými podobnými provozními příčinami (prostoji) 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 zaměstnance 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.

#### **4.2.1.3. 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.

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

##### **4.2.2.1. 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 kamionové dopravy** navrhuje v závislosti na hospodářském výsledku společnosti odměnu dispečerům mezinárodní kamionové dopravy, může dosahovat až do výše 100% smluvní mzdy

- **Vedoucí tuzemské nákladní dopravy** navrhuje prémiovou složku mzdy řidičům, zohledňuje přitom tržby na vozidlech a míru vykonané práce (odvezené tuny apod.) Navržené prémie musí poté konzultovat s vedoucím kamionové dopravy.

- **Dispečeři mezinárodní kamionové dopravy (MKD)** navrhnou 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 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.

### **Poskytování odměn při životních výročí**

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

Odměny tohoto druhu mohou být vypláceny jen pracovníkům, kteří v uplynulých 12 měsících před některým z níže uvedených výročí neměli neomluvenou absenci a nebyl jim uložen trest soudem za čin související s pracovní činností, nebo nezpůsobili úmyslnou škodu firmě, nebo vyšší škodu firmě z nedbalosti (nad 20 000,- Kč); netýká se škody způsobené vlivem řízení motorového vozidla, která již byla zaměstnavateli v plné výši uhrazena.

Odměna náleží zaměstnancům kteří požádali o ukončení pracovního poměru dohodou nebo jsou ve výpovědní lhůtě (kromě odchodu do starobního nebo invalidního důchodu)

Odměny budou kráceny o 10% zaměstnancům, kteří v posledních 12 měsících před vznikem nároku neodpracovali alespoň polovinu pracovních směn.

#### **a) životní výročí**

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

- 1000 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)

- 2000 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.

Všechny uvedené odměny mohou být vypláceny pouze v tom kalendářním roce, ve kterém zaměstnanec dosáhl nárok na výplatu. Při zápočtu dob do nepřetržitého zaměstnání u firmy se započítává doba uvolnění k výkonu veřejných funkcí, pro něž byl

pracovník z organizace uvolněn , jestliže se po ukončení veřejné funkce bezprostředně vrátil do zpět do firmy. Výkon trestu se bere jako pro výplatu odměn jako přerušení pracovního poměru.

#### **4.2.2.2. 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 oblasti 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 prevoz 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).

### 4.3. Vývoj mezd

#### 4.3.1. Průměrné mzdy

Smyslem této podkapitoly bakalářské práce je srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy podniku s průměrem hrubé měsíční mzdy dle daného odvětví, popř. s průměrem dle počtu zaměstnanců

Pro výpočet průměrné měsíční mzdy můžeme vycházet z objemu vyplacených mzdových prostředků a průměrného počtu zaměstnanců pro dané období.

Tabulka č.9: Vyplacené mzdové prostředky v Kč, průměrný počet zaměstnanců

|                                               | 2003       | 2004       | 2005      | 2006      |
|-----------------------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|
| objem vyplacených mzdových prostředků ( v Kč) | 12.800.000 | 13.000.000 | 7.431.000 | 7.868.000 |
| průměrný počet zaměstnanců                    | 67         | 68         | 51        | 50        |

(podniková dokumentace)

Průměrnou měsíční mzdu tedy vypočítáme jako podíl vyplacených mzdových prostředků a počtu zaměstnanců, to celé vydělíme počtem měsíců sledovaného období.

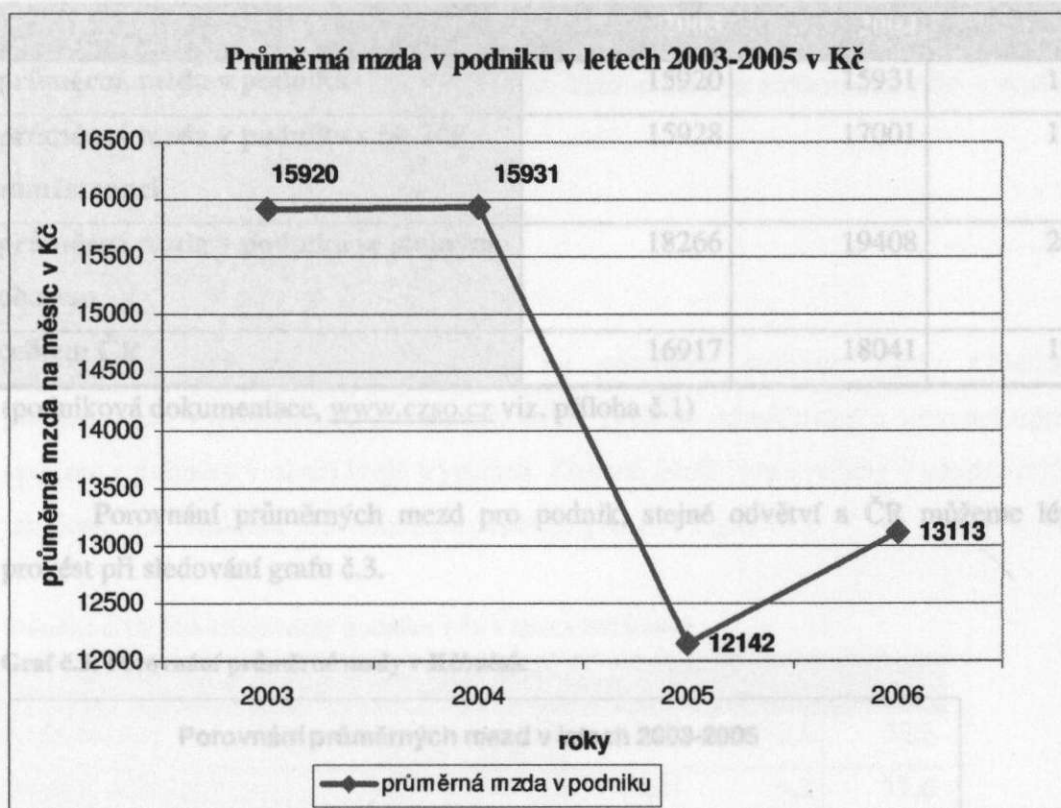
Tabulka č.10: Vývoj průměrné mzdy v podniku v Kč za měsíc

|                         | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| průměrná mzda v podniku | 15920 | 15931 | 12142 | 13113 |

(podniková dokumentace)

Roku 2003 a 2004 je průměrná mzda v podniku téměř shodná, další roky výrazně klesá. Výkyvy průměrné mzdy nám lépe znázorní graf č.2.

Graf č.2: Vývoj průměrné mzdy v podniku za rok 2003-2006



(podniková dokumentace)

Na grafu č. 2 můžeme pozorovat vývoj průměrné mzdy v letech 2003-2006. Křivka nám jasně ukazuje, že v roce 2005 nastaly výrazné změny ve výši průměrné měsíční mzdy. Pokud máme analyzovat, zda je tato změna zapříčiněna subjektivními nebo objektivními vlivy, je lépe srovnat tento výkyv s výkyvy průměrné měsíční mzdy ve stejném odvětví, v podniku se stejným počtem zaměstnanců a celorepublikovými výkyvy. To nám popisuje graf č.3 (viz. níže)

(podniková dokumentace, [www.czso.cz](http://www.czso.cz), viz příloha č.2-4)

Z grafu č.3 je zřejmé, že průměrná mzda podniku se pohybuje pod průměrem ve srovnání se všemi zvažovanými kritérii. Můžeme pozorovat, že v letech 2003 byla téměř na stejné úrovni jako průměrná mzda v podniku se srovnatelným počtem zaměstnanců. V dalších letech průměrná mzda klesá. To může vypovídat o nestabilní finanční situaci v podniku a finanční krizi která v těchto letech přišla a následně se odrazila na množství

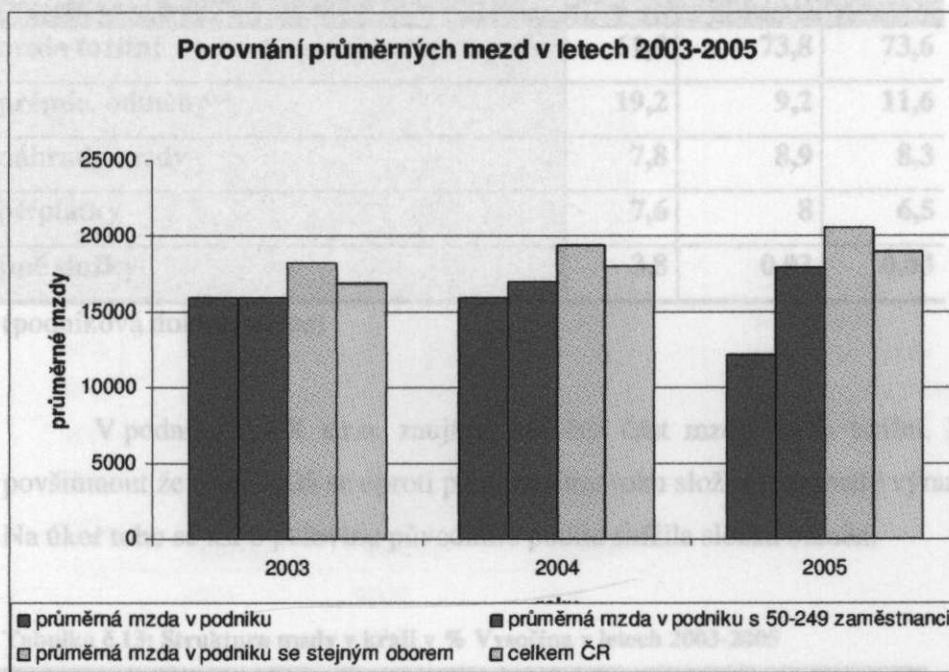
**Tabulka č.11: Srovnání průměrných mezd v podniku, odvětví a dle počtu zaměstnanců v Kč/ měsíc**

|                                                     | 2003  | 2004  | 2005  |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| <b>průměrná mzda v podniku</b>                      | 15920 | 15931 | 12142 |
| <b>průměrná mzda v podniku s 50-249 zaměstnanci</b> | 15928 | 17001 | 17922 |
| <b>průměrná mzda v podniku se stejným oborem</b>    | 18266 | 19408 | 20561 |
| <b>celkem ČR</b>                                    | 16917 | 18041 | 19024 |

(podniková dokumentace, [www.czso.cz](http://www.czso.cz) viz. příloha č.1)

Porovnání průměrných mezd pro podnik, stejné odvětví a ČR můžeme lépe provést při sledování grafu č.3.

**Graf č.3: Porovnání průměrné mzdy v Kč/měsíc**



(podniková dokumentace, [www.czso.cz](http://www.czso.cz), viz příloha č.2-4 )

Z grafu č.3 je zřejmé, že průměrná mzda podniku se pohybuje pod průměrem ve srovnání se všemi zvolenými kritérii. Můžeme pozorovat, že v letech 2003 byla téměř na stejné úrovni jako průměrná mzda v podniku se srovnatelným počtem zaměstnanců. V dalších letech průměrná mzda klesá. To může vypovídat o nestabilní finanční situaci v podniku a finanční krizi která v těchto letech přišla a následně se odrazila na množství

mzdových prostředků určených k výplatám a tím i na průměrné mzdě. Další příčinou poklesu průměrné hrubé mzdy může být snížení základu tarifní mzdy z důvodu zvýšení podílu cestovních náhrad pro zaměstnance. Tato složka je znázorněna níže v analýze nákladů práce.

#### 4.3.2. Struktura mzdy

V této podkapitole se zaměřuji na posouzení struktury mzdy z hlediska proměnlivosti v jednotlivých letech, posouzení systému odměňování a srovnání tohoto systému s průměry v rámci kraje Vysočina. Získané údaje jsou uvedeny v tabulce č.12 a tabulce č. 13. Následné srovnání lépe popisuje graf č. 4 a graf č. 5.

Tabulka č.12: Struktura mzdy podniku v % v letech 2004-2006

| Složky mzdy    | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------|------|------|------|
| mzda tarifní   | 61,5 | 73,8 | 73,6 |
| prémie, odměny | 19,2 | 9,2  | 11,6 |
| náhrady mzdy   | 7,8  | 8,9  | 8,3  |
| příplatky      | 7,6  | 8    | 6,5  |
| jiné složky    | 3,8  | 0,03 | 0,03 |

(podniková dokumentace)

V podniku XXX s.r.o. zaujímá největší část mzdy mzda tarifní. Můžeme si povšimnout že roku 2005 se oproti předchozímu roku složka této mzdy výrazně zvýšila. Na úkor toho se asi o polovinu původního podílu snížila složka odměn.

Tabulka č.13: Struktura mzdy v kraji v % Vysočina v letech 2003-2005

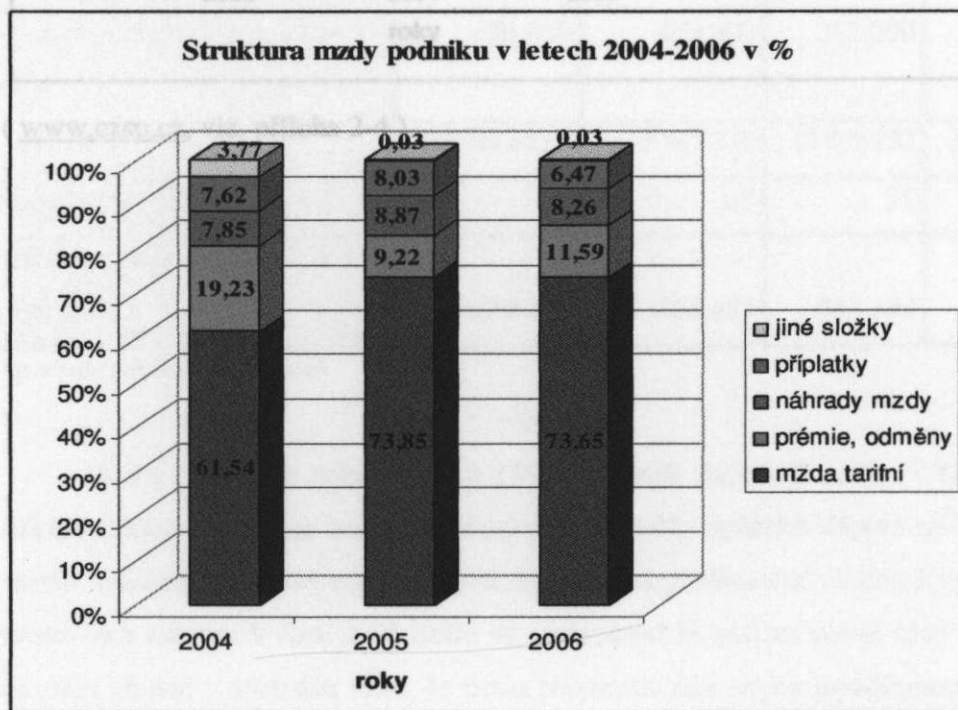
| Složky mzdy   | 2003 | 2004 | 2005 |
|---------------|------|------|------|
| mzda tarifní  | 64,5 | 64,6 | 65,2 |
| prémie,odměny | 17,1 | 17,2 | 17   |
| příplatky     | 6,7  | 7,1  | 7,2  |
| náhrady mzdy  | 11   | 10,8 | 10,3 |
| jiné složky   | 0,7  | 0,4  | 0,3  |

( [www.czso.cz](http://www.czso.cz), viz. příloha 2-4 )

Níže uvedený graf č.4 a graf č.5 nám umožňuje srovnat strukturu mezd v podniku se strukturou mezd v rámci kraje Vysočina. Pro srovnání nám poslouží roky 2004 a 2005 (vzhledem k dostupným datům). V roce 2004, kdy byl podnik z hlediska finanční situace na dobré úrovni, soustředil o dvě procenta mzdových prostředků více na odměny a prémie než průměr v rámci Kraje Vysočina. V roce 2005 si můžeme všimnout výrazného poklesu této složky oproti průměru. V tomto případě můžeme označit systém odměňování za celkem nestabilní, avšak v celkovém souhrnu chování firmy ve finanční krizi bych zásah právě do prémiové složky označila jako mírný z hlediska dopadu na budoucí vývoj finanční situace firmy.

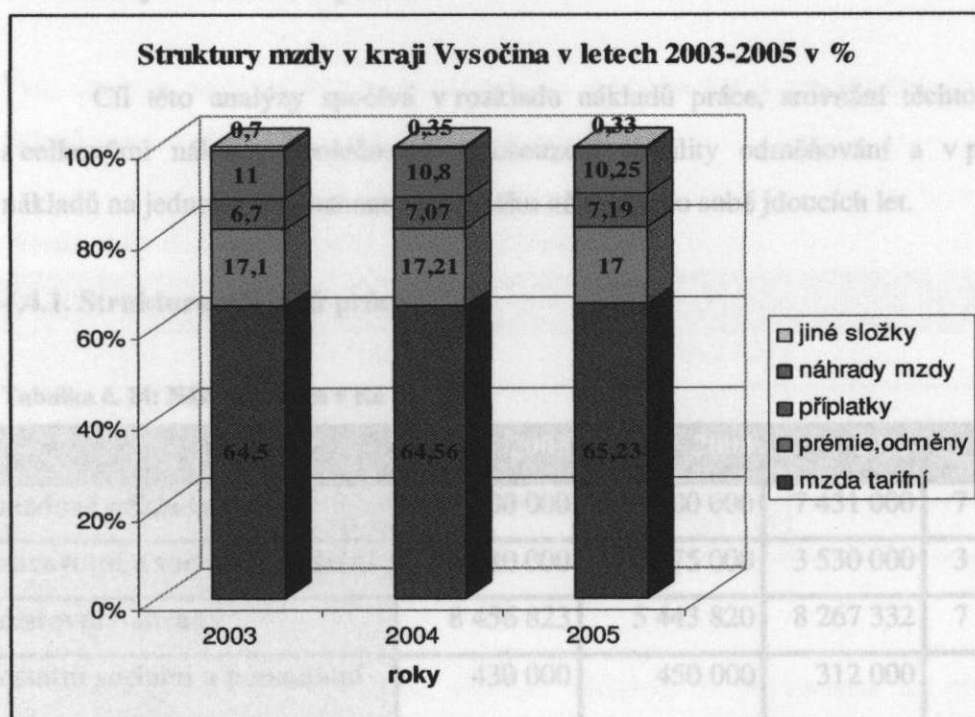
V rámci kraje Vysočina se struktura mezd nijak výrazně nezměnila.

Graf č.4: Struktura mzdy v podniku v % v letech 2004-2006



(podniková dokumentace)

Graf č.5: Struktura mzdy v kraji Vysočina v % v letech 2003-2005



( [www.czso.cz](http://www.czso.cz), viz. příloha 2-4 )

|  |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|
|  | 27 766 833 | 25 968 820 | 19 540 332 | 19 351 470 |
|  | 67         | 68         | 51         | 50         |
|  | 414 430    | 368 659    | 383 144    | 387 029    |

(podniková dokumentace)

Roku 2003 jsou náklady asi o 12% vyšší než následující roky, v kterých jsou náklady práce již velmi stabilní. Tento pokles mohla způsobit úspora na odměnách, menší výdaje na mzdové náklady apod. Můžeme si povšimnout relativně vysoké části cestovních náhrad. V roce 2005 došlo ve společnosti ke snížení pevné části mzdy. Tak se stalo zřejmě v důsledku toho, že firma propustila část svých zaměstnanců, cestovní náhrady se zvýšily, a z toho důvodu hledala úsporu v jiné části nákladů práce. Zásahem do pevné části mzdy to totiž neovlivnilo celkové náklady práce na jednoho zaměstnance a to z toho důvodu, že podíl cestovních náhrad na jednoho zaměstnance se opět stoupl.

## 4.4 Analýza nákladů práce

Cíl této analýzy spočívá v rozkladu nákladů práce, srovnání těchto nákladů s celkovými náklady společnosti, v posouzení stability odměňování a v porovnání nákladů na jednoho zaměstnance v průběhu několika po sobě jdoucích let.

### 4.4.1. Struktura nákladů práce

Tabulka č. 14: Náklady práce v Kč

|                                                   | 2003           | 2004           | 2005           | 2006           |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| mzdové náklady                                    | 12 800 000     | 13 000 000     | 7 431 000      | 7 868 000      |
| zdravotní a sociální pojištění                    | 6 080 000      | 6 175 000      | 3 530 000      | 3 737 000      |
| cestovní náhrady                                  | 8 456 823      | 5 443 820      | 8 267 332      | 7 354 470      |
| ostatní sociální a personální náklady             | 430 000        | 450 000        | 312 000        | 392 000        |
| celkem                                            | 27 766 823     | 25 068 820     | 19 540 332     | 19 351 470     |
| počet pracovníků                                  | 67             | 68             | 51             | 50             |
| <i><b>náklady práce na jednoho pracovníka</b></i> | <b>414 430</b> | <b>368 659</b> | <b>383 144</b> | <b>387 029</b> |

(podniková dokumentace)

Roku 2003 jsou náklady asi o 12% vyšší než následující roky, v kterých jsou náklady práce již vcelku stabilní. Tento pokles mohla způsobit úspora na odměnách, menší výdaje na mzdové náklady apod. Můžeme si povšimnout relativně vysoké části cestovních náhrad. V roce 2005 došlo ve společnosti ke snížení pevné části mzdy. Tak se stalo zřejmě v důsledku toho, že firma propustila část svých zaměstnanců, cestovní náhrady se zvýšily, a z toho důvodu hledala úsporu v jiné části nákladů práce. Zásahem do pevné části mzdy to tolik neovlivnilo celkové náklady práce na jednoho zaměstnance a to z toho důvodu, že podíl cestovních náhrad na jednoho zaměstnance naopak stoupl.

#### 4.4.2. Podíl nákladů práce na celkových nákladech

Tato analýza nám nejvíce objasní stabilitu odměňování a zasahování do systému odměňování v závislosti na celkových nákladech firmy.

Tabulka č.15: Podíl nákladů práce na celkových nákladech

|      | náklady práce v Kč | náklady celkem v Kč | podíl v % |
|------|--------------------|---------------------|-----------|
| 2003 | 27766823           | 104 012 504         | 26,7      |
| 2004 | 25068820           | 78 155 963          | 32,1      |
| 2005 | 19540332           | 100 967 222         | 19,4      |
| 2006 | 19351470           | 81 035 044          | 23,9      |

(podniková dokumentace)

Podíl nákladů není zcela stabilní. Můžeme si povšimnout že při vyšších celkových nákladech firmy (rok 2003 a 2005) je podíl nákladů práce nižší, než při nízkých nákladech společnosti (rok 2004 a 2006) – pokud srovnáváme dva po sobě jdoucí roky. Relativně pravidelné výkyvy celkových nákladu jsou zaviněny cyklickými výkyvy v nabídce a poptávce po službách dopravní společnosti.

#### 4.4.3. Náklady práce na jednoho zaměstnance

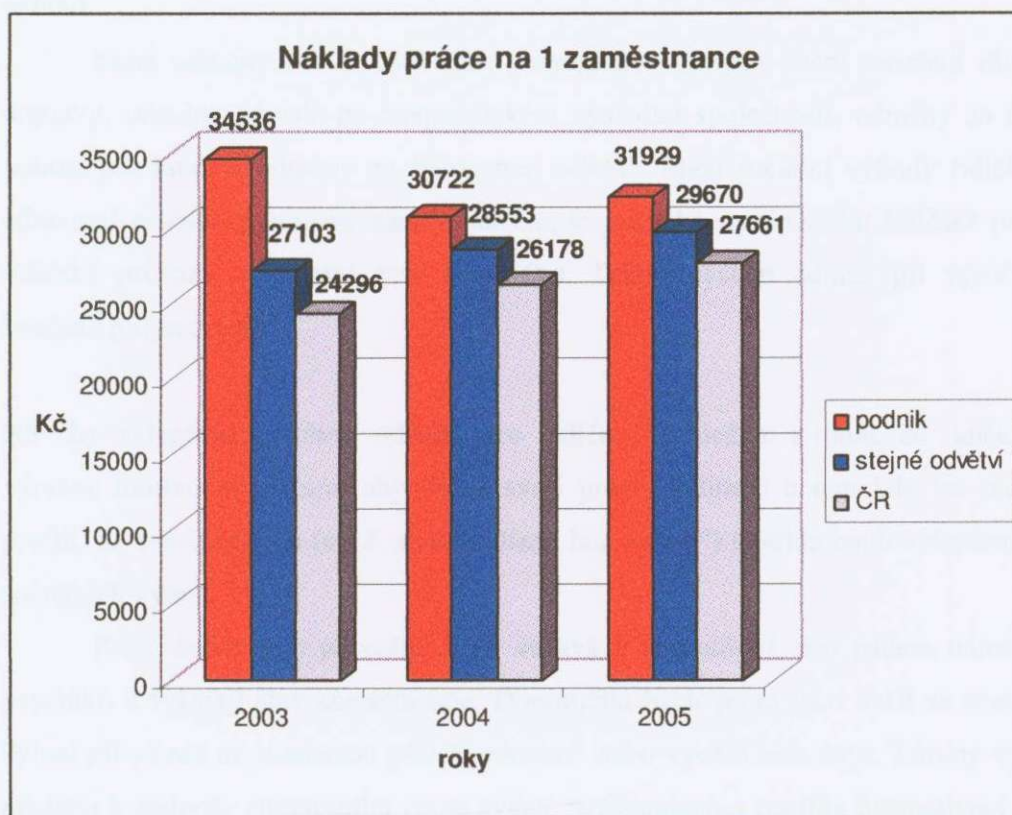
Pro porovnání uvádím náklady práce na jednoho zaměstnance v Kč za měsíc. Porovnávám hodnoty průměrné hodnoty podniku, daného odvětví a hodnoty pro Českou republiku v letech 2003-2005

Z grafu č.6 (viz. níže) je zřejmé že náklady společnosti na jednoho zaměstnance výrazně převyšují jak hodnoty pro stejné odvětví, tak hodnoty pro Českou republiku a to místy téměř až o 30%. Pokud mám porovnávat vývoj těchto nákladů v podniku, tak přílišné výkyvy nezaznamenává, má klesající tendenci. Lze z toho usuzovat, že podniku hledá prostředky jak snížit náklady na zaměstnance a případně tyto úspory vložit do složky odměn.

I přesto, že má podnik podprůměrnou hrubou mzdu (v letech 2005-2006 dle analýzy průměrné hrubé mzdy), má hodně vysoké náklady práce na jednoho

zaměstnance. To je zaviněno především vyplacenými cestovními náhradami, které musí společnost každému zaměstnanci dle zákona vyplácet. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost se zaměřením na dopravu, a to především na přepravu zboží do zahraniční, kde každý zaměstnanec tráví v zahraničí relativně hodně času, zvyšují cestovní náhrady náklady práce za poslední dva roky o 61-73% původní hodnoty (viz. tabulka č.16). Proto zřejmě došlo k snížení pevné tarifní mzdy. Podnik uspoří na nákladech a zaměstnanec má větší příjem z cestovních náhrad. Mzdové náhrady sice nemůžeme považovat za mzdu, ale zaměstnanec je dostává vyplacené a jsou součástí jeho příjmu.

Graf č.6: Náklady práce na 1 zaměstnance v letech 2003-2005 v Kč/měsíc



(podniková dokumentace, [www.czso.cz](http://www.czso.cz), příloha č.5-6)

Tabulka č.16: Zvýšení nákladů práce o cestovní náhrady

|                                              | 2003     | 2004     | 2005     | 2006     |
|----------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| cestovní náhrady v Kč                        | 8456823  | 5443820  | 8267332  | 7354470  |
| náklady práce bez cestovních náhrad v Kč     | 19310000 | 19625000 | 11273000 | 11997000 |
| zvýšení nákladů práce o cestovní náhrady v % | 44       | 28       | 73       | 61       |

#### 4.5. Shrnutí systému odměňování ve společnosti a návrhy na vylepšení

Systém odměňování ve společnosti XXX s.r.o. lze těžko posuzovat z hlediska stability či nestability a to vzhledem k tomu, že se jedná o přepravní společnost, kde jsou celkové příjmy stěžejních zaměstnanců (řidičů) závislé na počtu zakázek, které firma má. Každý takovýto zaměstnanec má určenou kombinovanou mzdu a dále jsou mu vypláceny cestovní náhrady, které tvoří za poslední rok téměř polovinu jejich příjmů. Podnik se snaží v rámci úspor na nákladech práce tyto dvě položky mezi sebou kompenzovat, proto také došlo ke snížení pevné tarifní mzdy a zvýšení cestovních náhrad.

Mezi odměny řidičů patří dále jednorázové odměny které navrhuji dispečeri dopravy, odměny závislé na hospodářském výsledku společnosti, odměny za úspory pohonných hmot a odměny za „jízdu bez nehod“. Mezi sociální výhody řidičů patří zdravotní prohlídky hrazené zaměstnancem, stejně jako mezinárodní řidičské průkazy řidičské průkazy a hrazení části stravného. Taktéž systém odměn při výročí je kvalitně propracován.

**Návrhy vylepšení systému odměn pro řidiče:** Vzhledem k tomu, že řidiče nelze výrazně motivovat k tomu aby dělali svoji práci kvalitněji a tam kde lze motivaci posílit, již posílena byla (např. soutěž „Jízda bez nehod“) navrhl bych vylepšení spíše sociálních výhod.

Práce řidiče je z převážné části sedavá a monotónní, tím pádem náročná na psychiku a fyzický stav zaměstnance. Doporučila bych proto jako další ze sociálních výhod příspěvek na lázeňskou péči či rekreaci nebo využití sick-days. Tím by výrazně přispěla k podpoře zdravotního stavu svých zaměstnanců a posílila by motivaci řidičů setrvat v pracovním poměru s touto společností.

Dále bych navrhl odměny za „věrnost společnosti“ při jubilejních výročí (např. trvání pracovního poměru 5let, 10 let atd.) Touto složkou by mohlo docházet k posílení vazeb a dobrých vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Společnost by si měla své řidiče „hýčkat“ i z toho důvodu, že jsou hlavním složkou, díky které plyne do firmy zisk, a čím je delší pracovní poměr, tím menší jsou náklady pro zaučování, zaškolení, rekvalifikace apod.

## 5. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a zhodnotit systém odměňování ve vybrané společnosti a případně navrhnout prostředky vedoucí k vylepšení tohoto systému tak, aby to mělo prospěch jak pro zaměstnance tak pro podnik.

Společnosti XXX s.r.o. byla od počátku založena jako společnost, která se soustředila především na vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství. Vzhledem k tomu, že hlavním zdrojem příjmů společnosti je práce řidičů a dispečerů, byla tato bakalářská práce zaměřena především na odměňování této skupiny zaměstnanců.

Pokud jde o vývoj počtu zaměstnanců, v letech 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 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, úkolová 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, které navrhuje nadřízený 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 vývoje průměrné hrubé mzdy, struktury mzdy a nákladů práce jsme mohli zhodnotit mzdový systém z hlediska odchylek od průměrů uvedených statistickým úřadem. Vývoj mezd ve společnosti je velmi nestabilní a v porovnání s vývojem pro odvětví a pro Českou republiku odlišný. V roce 2003 se průměrná mzda společnosti XXX s.r.o od těchto průměrů výrazně nelišila, avšak v dalších letech nabírala spíše klesající tendenci, přičemž průměrná mzda v ČR má tendenci rostoucí. Za poslední dva roky se průměrná mzda pohybuje okolo 13 000 Kč, což je v průměru asi o 7000 Kč méně než průměrná mzda pro ČR a stejné odvětví.

Struktura průměrné mzdy je téměř shodná se strukturou průměrné mzdy pro kraj Vysočina, liší se jen minimálními odchylkami. Kolem 60% celkové mzdy tvořil základní mzdový tarif a kolem 18% prémiová složka. Od roku 2005, kdy došlo již k zmiňovaným změnám ve společnosti, se zvýšil podíl tarifní mzdy na celkové mzdě a naopak složka premií a odměn výrazně poklesla a to na podíl pohybující se kolem 10%.

Pokud jsme sledovali vývoj nákladů práce, je zřejmé, že tyto náklady na jednoho zaměstnance výrazně převyšují jak hodnoty pro stejné odvětví, tak hodnoty pro Českou republiku a to místy téměř až o 30%. Pokud máme porovnávat vývoj těchto nákladů v podniku, tak přílišné výkyvy nezaznamenává, má spíše klesající tendenci. Lze z toho usuzovat, že podnik se snaží hledat prostředky, jak snížit náklady práce na zaměstnance.

I přesto, že má podnik podprůměrnou hrubou mzdu (v letech 2005-2006 dle analýzy průměrné hrubé mzdy), má velmi vysoké náklady práce na jednoho zaměstnance. To je zaviněno především cestovními náhradami, které musí společnost každému zaměstnanci dle zákona vyplácet. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost se zaměřením na dopravu, a to především na přepravu zboží do zahraničí, kde každý zaměstnanec tráví v zahraničí relativně hodně času, zvyšují cestovní náhrady náklady práce téměř o 75 % původní hodnoty. Proto zřejmě došlo k snížení pevné tarifní mzdy. Podnik uspořídá na nákladech a zaměstnanec má větší příjem z cestovních náhrad. Mzdové náhrady sice nemůžeme považovat za mzdu, ale zaměstnanec je dostává vyplacené a jsou součástí jeho příjmu.

Systém odměňování ve společnosti XXX s.r.o. lze těžko posuzovat z hlediska stability či nestability a to vzhledem k tomu, že se jedná o přepravní společnost, kde jsou celkové příjmy stěžejních zaměstnanců (řidičů) závislé na počtu zakázek, které firma má. Každý takovýto zaměstnanec má určenou kombinovanou mzdu a dále jsou

mu vypláceny cestovní náhrady, které tvoří za poslední rok téměř polovinu jejich příjmů. Podnik se snaží v rámci úspor na nákladech práce tyto dvě položky mezi sebou kompenzovat a proto také došlo ke snížení pevné tarifní mzdy s nárůstem zakázek a zvýšením cestovních náhrad. Tímto sice dochází ke krácení mzdových prostředků, ale nedochází ke krácení z hlediska celkových příjmů zaměstnance.

Motivační systém zaměstnanců je vcelku dobře propracovaný a i přesto, že se jedná o druh činnosti, kde motivační aspekty nemohou být nějak rozsáhleji vypracovány, snažil se podnik tuto složku nezanedbat a udržuje si své zaměstnance v trvalém pracovním poměru možnými dostupnými prostředky. Navržené změny, které mohou v tomto směru nastat, by mohly ještě více posílit kladným směrem vztah ke společnosti, což by vedlo ke spokojenosti zaměstnance se svojí prací, k zvýšení kvality odvedené práce a tím pádem i ke spokojenosti zaměstnavatele.

Vzhledem k tomu, že řidiče nelze výrazně motivovat k tomu aby dělali svoji práci kvalitněji a tam kde lze motivaci posílit, již posílena byla (např. soutěž „Jízda bez nehod“) došlo k návrhu na vylepšení spíše sociálních výhod.

Mezi hlavní doporučení patří :

- Příspěvek na lázeňskou péči či rekreaci nebo využití sick-days,
- zavedení věrnostních odměn,
- zvýšení motivace pro dispečery - zavedením odměn za realizovanou (získanou) zakázku či při úsporách nákladů v souvislosti s dobrou dispečerskou prací.

Z uvedených údajů je patrné, že systém odměňování a motivace je v podniku velmi dobře zaveden, avšak i zde se najde prostor na možné zlepšení vedoucí k efektivnějšímu fungování mzdové systému v podniku. Aplikovatelnost těchto doporučení je ovšem závislá na ekonomických možnostech firmy.

## 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. **HAGEMANNOVÁ, G.** Motivace. Praha: Victoria Publishing, 1995. 208 s.  
ISBN 80-85865-13-0
3. **KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B.,** Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
4. **KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z.** Stimulace pracovníků a tvorba  
mzdových soustav. 2.vyd. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7
5. **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
6. **KOUBEK, J.** Řízení lidských zdrojů. 3.přepracované vyd. Praha: Management  
Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
7. **KRNINSKÁ,R.** Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Skripta ZF JU, 2002.  
187 s. ISBN 80-7040-581-3
8. **LIVIAN, F.Y., PRAŽSKÁ, L.** Řízení lidských zdrojů. Praha: HZ,1997. 148 s. ISBN  
80-86009-19-x (brož.)

Periodiky:

9. **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
10. **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:

- 11. Minimální mzda od 1.1.2007** [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, [20.12.2006] [cit.29.3.2007 ]. Dostupný na www: <http://www.mpsv.cz/cs/3316>
- 12. Obecné principy odměňování** [online]. Ministerstvo vnitra České republiky – Úsek pro reformu veřejné správy, [30.1.2001] [cit.29.3.2007 ]. Dostupný na www: [http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m\\_odmen.html](http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_odmen.html)
- 13. Pracovněprávní předpisy** [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, [13.3.2007] [cit.29.3.2007 ]. Dostupný na www: <http://www.mpsv.cz/cs/6#ppred>
- 14. Tisková zpráva** [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, [27.6.2006] [cit.29.3.2007 ]. Dostupný na www: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2896/270606b.pdf>
- 15. Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991** [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, [20.12.2006] [cit.29.3.2007 ]. Dostupný na www: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

## 7. SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č.1:** Zaměstnanci a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy v národním hospodářství (bez podlimitních ekonomických subjektů) podle odvětví OKEČ a velikostních skupin ekonomických subjektů
- Příloha č.2:** Struktura průměrné hrubé měsíční mzdy v regionech- rok 2003
- Příloha č.3:** Struktura průměrné hrubé měsíční mzdy v regionech -rok 2004
- Příloha č.4:** Struktura průměrné hrubé měsíční mzdy v regionech- rok 2005
- Příloha č.5:** Struktura nákladů práce v letech 1994 až 2005 (bez resortů MO a MV)
- Příloha č.6:** Náklady práce v letech 1994 až 2005 podle odvětví

Příloha č.1.

**TRH PRÁCE**

**10-4. Zaměstnanci a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy v národním hospodářství (bez podlimitních ekonomických subjektů) podle odvětví OKEČ a velikostních skupin ekonomických subjektů<sup>1)</sup>**

v tis. fyzických osob, Kč

| Odvětví, velikostní skupina                                                               | Zaměstnanci (průměrné počty)<br><i>Average number of employees</i> |                |                    | Průměrné hrubé měsíční mzdy<br><i>Average monthly gross wages</i> |               |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|
|                                                                                           | 2003                                                               | 2004           | 2005 <sup>1)</sup> | 2003                                                              | 2004          | 2005 <sup>1)</sup> |
|                                                                                           |                                                                    |                |                    |                                                                   |               |                    |
| <b>Celkem</b>                                                                             | <b>3 225,3</b>                                                     | <b>3 199,3</b> | <b>3 226,4</b>     | <b>16 917</b>                                                     | <b>18 041</b> | <b>19 024</b>      |
| v tom:                                                                                    |                                                                    |                |                    |                                                                   |               |                    |
| A Zemědělství, myslivost, lesnictví                                                       | 137,1                                                              | 126,4          | 120,4              | 12 016                                                            | 13 140        | 13 879             |
| B Rybolov a chov ryb                                                                      | 1,5                                                                | 1,5            | 1,3                | 14 474                                                            | 14 683        | 15 986             |
| <b>PRŮMYSL CELKEM (C až E)</b>                                                            | <b>1 154,2</b>                                                     | <b>1 147,8</b> | <b>1 152,7</b>     | <b>16 308</b>                                                     | <b>17 532</b> | <b>18 347</b>      |
| v tom:                                                                                    |                                                                    |                |                    |                                                                   |               |                    |
| C Těžba nerostných surovin                                                                | 48,4                                                               | 45,9           | 44,2               | 19 717                                                            | 21 247        | 22 502             |
| D Zpracovatelský průmysl                                                                  | 1 041,6                                                            | 1 040,2        | 1 050,5            | 15 842                                                            | 17 067        | 17 854             |
| E Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody                                                 | 64,2                                                               | 61,7           | 58,0               | 21 287                                                            | 22 603        | 24 119             |
| F Stavebnictví                                                                            | 165,6                                                              | 162,5          | 163,2              | 16 847                                                            | 18 055        | 18 933             |
| G Obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost | 262,6                                                              | 264,0          | 284,0              | 17 096                                                            | 18 263        | 18 949             |
| H Ubytování a stravování                                                                  | 46,9                                                               | 48,2           | 50,3               | 12 389                                                            | 12 997        | 13 434             |
| I Doprava, skladování a spoje                                                             | 264,8                                                              | 259,1          | 254,6              | <b>18 266</b>                                                     | <b>19 408</b> | <b>20 561</b>      |
| J Finanční zprostředkování                                                                | 65,4                                                               | 64,2           | 63,8               | 33 200                                                            | 35 552        | 37 366             |
| K Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti                       | 198,1                                                              | 201,7          | 213,2              | 18 365                                                            | 19 611        | 21 097             |
| L Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení                                   | 300,6                                                              | 295,7          | 294,3              | 19 486                                                            | 20 489        | 22 299             |
| M Vzdělávání                                                                              | 293,8                                                              | 291,0          | 285,0              | 15 311                                                            | 16 416        | 17 186             |
| N Zdravotnictví a sociální péče; veterinární činnosti                                     | 226,2                                                              | 225,3          | 230,0              | 16 311                                                            | 16 755        | 17 511             |
| O Ostatní veřejné, sociální a osobní služby                                               | 108,5                                                              | 111,9          | 113,6              | 13 993                                                            | 14 781        | 15 716             |
| <b>Z celku ekonomické subjekty s 20 a více zaměstnanci</b>                                | <b>3 134,9</b>                                                     | <b>3 100,6</b> | <b>3 134,8</b>     | <b>17 007</b>                                                     | <b>18 144</b> | <b>19 164</b>      |
| v tom:                                                                                    |                                                                    |                |                    |                                                                   |               |                    |
| s 20 až 49 zaměstnanci                                                                    | 534,5                                                              | 521,7          | 516,9              | 15 334                                                            | 16 409        | 17 213             |
| s 50 až 249 zaměstnanci                                                                   | 981,0                                                              | 974,5          | 1 009,1            | <b>15 928</b>                                                     | <b>17 001</b> | <b>17 922</b>      |
| s 250 a více zaměstnanci                                                                  | 1 619,4                                                            | 1 604,4        | 1 608,8            | 18 213                                                            | 19 402        | 20 571             |

<sup>1)</sup> bez podnikatelských subjektů do 19 zaměstnanců - podrobněji viz

"Poznámky k tabulkám" v úvodu této části kapitoly

<sup>1)</sup> předběžné údaje

[http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/2400222038/\\$File/10A04.xls](http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/2400222038/$File/10A04.xls)

| REGION            | Struktura průměrné mzdy |                        |                   |                         |                      |                 |                         |
|-------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|----------------------|-----------------|-------------------------|
|                   | hrubá<br>mzda<br>v Kč   | z toho složky mzdy v % |                   |                         |                      |                 |                         |
|                   |                         | základní<br>složka     | prémie,<br>odměny | příplatky<br>za přesčas | příplatky<br>ostatní | náhrady<br>mzdy | odměny za<br>pohotovost |
| PRAHA             | 26 502                  | 67,5                   | 17,4              | 0,6                     | 4,6                  | 9,6             | 0,3                     |
| STŘEDNÍ ČECHY     | 19 128                  | 67,1                   | 14,6              | 0,7                     | 7,0                  | 10,2            | 0,3                     |
| JIHOZÁPAD         | 17 978                  | 64,2                   | 17,4              | 0,9                     | 6,6                  | 10,6            | 0,3                     |
| SEVEROZÁPAD       | 18 021                  | 65,5                   | 15,5              | 0,7                     | 7,4                  | 10,5            | 0,3                     |
| SEVEROVÝCHOD      | 17 675                  | 63,9                   | 17,1              | 0,8                     | 7,2                  | 10,6            | 0,4                     |
| JIHOVÝCHOD        | 17 795                  | 65,4                   | 16,2              | 0,8                     | 6,4                  | 10,8            | 0,4                     |
| STŘEDNÍ           |                         |                        |                   |                         |                      |                 |                         |
| MORAVA            | 17 910                  | 65,4                   | 17,3              | 0,9                     | 5,5                  | 10,6            | 0,3                     |
| OSTRAVSKO         | 18 180                  | 64,5                   | 16,0              | 0,9                     | 7,6                  | 10,6            | 0,3                     |
|                   |                         |                        |                   |                         |                      |                 |                         |
| Hl. m. Praha      | 26 502                  | 67,5                   | 17,4              | 0,6                     | 4,6                  | 9,6             | 0,3                     |
| Středočeský kraj  | 19 128                  | 67,1                   | 14,6              | 0,7                     | 7,0                  | 10,2            | 0,3                     |
| Jihočeský kraj    | 17 305                  | 63,4                   | 17,9              | 0,9                     | 6,9                  | 10,6            | 0,3                     |
| Plzeňský kraj     | 18 720                  | 65,1                   | 16,9              | 1,0                     | 6,3                  | 10,5            | 0,3                     |
| Karlovarský kraj  | 17 549                  | 66,6                   | 14,6              | 0,7                     | 7,1                  | 10,7            | 0,3                     |
| Ústecký kraj      | 18 199                  | 65,2                   | 15,8              | 0,8                     | 7,6                  | 10,4            | 0,4                     |
| Liberecký kraj    | 17 787                  | 62,4                   | 17,8              | 0,9                     | 8,0                  | 10,5            | 0,4                     |
| Královéhradecký   |                         |                        |                   |                         |                      |                 |                         |
| kraj              | 17 686                  | 63,3                   | 17,9              | 0,8                     | 7,0                  | 10,6            | 0,4                     |
| Pardubický kraj   | 17 561                  | 65,9                   | 15,4              | 0,7                     | 6,8                  | 10,8            | 0,4                     |
| Vysočina          | 16 718                  | <b>64,5</b>            | <b>17,1</b>       | <b>0,8</b>              | <b>5,9</b>           | <b>11,0</b>     | <b>0,7</b>              |
| Jihomoravský kraj | 18 289                  | 65,8                   | 15,8              | 0,8                     | 6,6                  | 10,7            | 0,3                     |
| Olomoucký kraj    | 17 893                  | 65,4                   | 16,4              | 0,7                     | 6,3                  | 10,9            | 0,4                     |
| Zlínský kraj      | 17 927                  | 65,4                   | 18,3              | 1,0                     | 4,8                  | 10,4            | 0,2                     |
| Moravskoslezský   |                         |                        |                   |                         |                      |                 |                         |
| kraj              | 18 180                  | 64,5                   | 16,0              | 0,9                     | 7,6                  | 10,6            | 0,3                     |

<http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/publ/3109-04- v roce 2003>

| OBLAST<br>REGION     | Struktura průměrné mzdy |                        |                   |                         |                      |                 |                         |
|----------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|----------------------|-----------------|-------------------------|
|                      | hrubá<br>mzda<br>v Kč   | z toho složky mzdy v % |                   |                         |                      |                 |                         |
|                      |                         | základní<br>složka     | prémie,<br>odměny | příplatky<br>za přesčas | příplatky<br>ostatní | náhrady<br>mzdy | odměny za<br>pohotovost |
| PRAHA                | 26 972                  | 66,90                  | 15,63             | 0,53                    | 7,76                 | 8,84            | 0,34                    |
| STŘEDNÍ ČECHY        | 20 324                  | 66,95                  | 14,89             | 0,80                    | 7,06                 | 10,05           | 0,25                    |
| JIHOZÁPAD            | 18 941                  | 65,40                  | 16,98             | 0,95                    | 5,94                 | 10,45           | 0,27                    |
| SEVEROZÁPAD          | 18 790                  | 66,29                  | 15,58             | 0,72                    | 6,80                 | 10,32           | 0,30                    |
| SEVEROVÝCHOD         | 18 372                  | 65,28                  | 16,76             | 0,78                    | 6,19                 | 10,65           | 0,34                    |
| JIHOVÝCHOD           | 18 906                  | 66,73                  | 16,22             | 0,80                    | 5,69                 | 10,31           | 0,25                    |
| STŘEDNÍ MORAVA       | 18 774                  | 66,99                  | 16,21             | 0,96                    | 5,06                 | 10,53           | 0,24                    |
| OSTRAVSKO            | 19 100                  | 64,71                  | 16,46             | 0,96                    | 6,90                 | 10,71           | 0,26                    |
| Hl. m. Praha         | 26 972                  | 66,90                  | 15,63             | 0,53                    | 7,76                 | 8,84            | 0,34                    |
| Středočeský kraj     | 20 324                  | 66,95                  | 14,89             | 0,80                    | 7,06                 | 10,05           | 0,25                    |
| Jihočeský kraj       | 18 533                  | 64,32                  | 18,12             | 0,91                    | 5,77                 | 10,61           | 0,28                    |
| Plzeňský kraj        | 19 359                  | 66,47                  | 15,87             | 0,99                    | 6,10                 | 10,30           | 0,27                    |
| Karlovarský kraj     | 18 070                  | 66,95                  | 14,45             | 0,65                    | 7,28                 | 10,44           | 0,23                    |
| Ústecký kraj         | 19 120                  | 66,01                  | 16,06             | 0,75                    | 6,59                 | 10,27           | 0,32                    |
| Liberecký kraj       | 18 826                  | 63,04                  | 17,95             | 0,92                    | 6,88                 | 10,92           | 0,29                    |
| Královéhradecký kraj | 18 394                  | 64,95                  | 16,74             | 0,77                    | 6,49                 | 10,67           | 0,38                    |
| Pardubický kraj      | 17 979                  | 67,55                  | 15,78             | 0,66                    | 5,26                 | 10,41           | 0,34                    |
| Vysočina             | 18 360                  | <b>64,56</b>           | <b>17,21</b>      | <b>0,86</b>             | <b>6,21</b>          | <b>10,80</b>    | <b>0,35</b>             |
| Jihomoravský kraj    | 19 154                  | 67,67                  | 15,79             | 0,77                    | 5,46                 | 10,09           | 0,21                    |
| Olomoucký kraj       | 18 908                  | 66,84                  | 15,83             | 0,82                    | 5,55                 | 10,66           | 0,30                    |
| Zlínský kraj         | 18 642                  | 67,13                  | 16,59             | 1,10                    | 4,58                 | 10,41           | 0,18                    |
| Moravskoslezský kraj | 19 100                  | 64,71                  | 16,46             | 0,96                    | 6,90                 | 10,71           | 0,26                    |

[http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/publ/3109-05-za\\_rok\\_2004](http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/publ/3109-05-za_rok_2004)

| OBLAST<br>REGION     | Struktura průměrné mzdy |                        |                   |                         |                      |                 |                         |
|----------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|----------------------|-----------------|-------------------------|
|                      | hrubá<br>mzda<br>v Kč   | z toho složky mzdy v % |                   |                         |                      |                 |                         |
|                      |                         | základní<br>složka     | prémie,<br>odměny | příplatky<br>za přesčas | příplatky<br>ostatní | náhrady<br>mzdy | odměny za<br>pohotovost |
| PRAHA                | 28 260                  | 67,54                  | 15,10             | 0,53                    | 8,11                 | 8,36            | 0,36                    |
| STŘEDNÍ ČECHY        | 21 579                  | 67,79                  | 14,92             | 0,79                    | 6,82                 | 9,47            | 0,21                    |
| JIHOZÁPAD            | 19 787                  | 66,13                  | 16,45             | 0,95                    | 6,15                 | 10,03           | 0,29                    |
| SEVEROZÁPAD          | 19 356                  | 66,78                  | 14,94             | 0,76                    | 7,20                 | 9,98            | 0,34                    |
| SEVEROVÝCHOD         | 19 290                  | 66,06                  | 16,62             | 0,76                    | 6,17                 | 10,06           | 0,33                    |
| JIHOVÝCHOD           | 19 799                  | 66,81                  | 16,33             | 0,68                    | 6,09                 | 9,79            | 0,31                    |
| STŘEDNÍ MORAVA       | 19 561                  | 66,90                  | 17,09             | 0,86                    | 4,91                 | 10,01           | 0,23                    |
| OSTRAVSKO            | 19 838                  | 65,14                  | 15,87             | 0,98                    | 7,36                 | 10,36           | 0,29                    |
| Hl. m. Praha         | 28 260                  | 67,54                  | 15,10             | 0,53                    | 8,11                 | 8,36            | 0,36                    |
| Středočeský kraj     | 21 579                  | 67,79                  | 14,92             | 0,79                    | 6,82                 | 9,47            | 0,21                    |
| Jihočeský kraj       | 19 333                  | 65,77                  | 16,85             | 0,86                    | 6,03                 | 10,17           | 0,32                    |
| Plzeňský kraj        | 20 253                  | 66,48                  | 16,06             | 1,03                    | 6,27                 | 9,90            | 0,26                    |
| Karlovarský kraj     | 18 583                  | 66,69                  | 14,69             | 0,64                    | 7,56                 | 10,13           | 0,29                    |
| Ústecký kraj         | 19 677                  | 66,82                  | 15,04             | 0,81                    | 7,06                 | 9,92            | 0,36                    |
| Liberecký kraj       | 19 327                  | 64,51                  | 17,67             | 0,89                    | 6,49                 | 10,11           | 0,33                    |
| Královéhradecký kraj | 19 429                  | 65,55                  | 16,44             | 0,74                    | 6,83                 | 10,09           | 0,34                    |
| Pardubický kraj      | 19 105                  | 67,99                  | 15,88             | 0,67                    | 5,17                 | 9,98            | 0,31                    |
| Vysočina             | 18 715                  | <b>65,23</b>           | <b>17,00</b>      | <b>0,81</b>             | <b>6,38</b>          | <b>10,25</b>    | <b>0,33</b>             |
| Jihomoravský kraj    | 20 272                  | 67,44                  | 16,06             | 0,63                    | 5,97                 | 9,60            | 0,31                    |
| Olomoucký kraj       | 19 351                  | 67,08                  | 16,78             | 0,75                    | 5,06                 | 10,08           | 0,25                    |
| Zlínský kraj         | 19 786                  | 66,73                  | 17,43             | 0,98                    | 4,74                 | 9,93            | 0,20                    |
| Moravskoslezský kraj | 19 838                  | 65,14                  | 15,87             | 0,98                    | 7,36                 | 10,36           | 0,29                    |

[http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/3109-06-za\\_rok\\_2005](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/3109-06-za_rok_2005)

**Struktura nákladů práce v letech 1994 až 2005  
(bez resortů MO a MV )**

|                                                                                                         | 1994   | 1996   | 1998   | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Mzdy                                                                                                    | 6 546  | 9 208  | 10 969 | 12 623 | 13 658 | 14 494 | 15 361 | 16 560 | 17 647 |
| Náhrady mzdy                                                                                            | 694    | 1 032  | 1 201  | 1 368  | 1 570  | 1 676  | 1 760  | 1 911  | 1 949  |
| Přímé náklady                                                                                           | 7 240  | 10 240 | 12 170 | 13 991 | 15 228 | 16 170 | 17 121 | 18 471 | 19 596 |
| Sociální požitky celkem                                                                                 | 220    | 280    | 318    | 339    | 402    | 416    | 416    | 443    | 528    |
| příspěvky na bydlení                                                                                    | 14     | 9      | 9      | 11     | 13     | 9      | 10     | 10     | 14     |
| služební vozy<br>poskytované také<br>k soukromým účelům                                                 | 19     | 35     | 41     | 49     | 94     | 92     | 98     | 115    | 179    |
| příspěvky na stravování                                                                                 | 92     | 146    | 169    | 194    | 207    | 224    | 217    | 229    | 243    |
| výdaje ze soc. fondu                                                                                    | 64     | 73     | 84     | 75     | 81     | 87     | 86     | 80     | 86     |
| ostatní                                                                                                 | 31     | 17     | 15     | 10     | 7      | 4      | 5      | 9      | 6      |
| Sociální náklady a výdaje celkem                                                                        | 2 618  | 3 680  | 4 331  | 5 208  | 5 711  | 6 129  | 6 476  | 6 987  | 7 196  |
| zákonné příspěvky na<br>sociální zabezpečení                                                            | 2 551  | 3 572  | 4 209  | 5 041  | 5 525  | 5 905  | 6 206  | 6 727  | 6 870  |
| nadstandardní programy<br>sociálního zabezpečení,<br>vč. vyrovnání za nemoc,<br>placené zaměstnavatelem | 14     | 29     | 36     | 54     | 78     | 100    | 125    | 138    | 170    |
| odstupné                                                                                                | 44     | 56     | 54     | 72     | 83     | 101    | 123    | 103    | 129    |
| ostatní sociální dávky                                                                                  | 9      | 23     | 32     | 41     | 25     | 23     | 22     | 19     | 27     |
| Personální náklady                                                                                      | 169    | 224    | 210    | 245    | 265    | 268    | 307    | 305    | 372    |
| Daně a dotace                                                                                           | -3     | -9     | -15    | -19    | -12    | -27    | -24    | -28    | -31    |
| Nepřímé náklady                                                                                         | 3 004  | 4 175  | 4 844  | 5 773  | 6 366  | 6 786  | 7 175  | 7 707  | 8 065  |
| Náklady práce celkem                                                                                    | 10 244 | 14 415 | 17 014 | 19 764 | 21 594 | 22 956 | 24 296 | 26 178 | 27 661 |

[http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/59002CDC24/\\$File/311306a3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/59002CDC24/$File/311306a3.pdf)

Náklady práce v letech 1994 až 2005 podle odvětví

| Odvětví                                                                            | Náklady práce na 1 zaměstnance (Kč/měsíc) |        |        |        |        |        |        |        | Index<br>r.2004<br>=100% |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------|
|                                                                                    | 1994                                      | 1997   | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |                          |
| Zemědělství a myslivost;<br>lesnictví                                              | 8 592                                     | 11 914 | 14 627 | 15 972 | 17 114 | 17 347 | 19 318 | 20 420 | 105,7                    |
| Rybolov a chov ryb                                                                 | 10 691                                    | 15 669 | 17 568 | 18 964 | 19 934 | 20 255 | 22 377 | 22 623 | 101,1                    |
| Těžba nerostných surovin                                                           | 12 568                                    | 19 498 | 24 813 | 26 202 | 28 021 | 29 297 | 31 049 | 32 079 | 103,3                    |
| Zpracovatelský průmysl                                                             | 9 576                                     | 14 817 | 18 927 | 20 259 | 21 592 | 22 714 | 24 464 | 25 406 | 103,9                    |
| Výroba a rozvod elektřiny,<br>plynu a vody                                         | 12 090                                    | 19 193 | 25 307 | 27 365 | 29 642 | 31 500 | 33 541 | 36 594 | 109,1                    |
| Průmysl celkem                                                                     | 9 943                                     | 15 356 | 19 581 | 20 922 | 22 306 | 23 470 | 25 201 | 26 247 | 104,2                    |
| Stavebnictví                                                                       | 10 861                                    | 15 448 | 19 162 | 20 730 | 22 661 | 22 520 | 24 824 | 25 449 | 102,5                    |
| Obchod; opravy<br>motorových vozidel a<br>výrobků pro osobní<br>potřebu            | 10 587                                    | 15 629 | 20 977 | 22 813 | 23 654 | 23 657 | 27 703 | 28 711 | 103,6                    |
| Ubytování a stravování                                                             | 8 676                                     | 11 042 | 15 999 | 16 094 | 15 650 | 16 126 | 17 362 | 18 162 | 104,6                    |
| Doprava, skladování, pošty<br>a spoje                                              | 9 753                                     | 16 348 | 21 541 | 23 732 | 25 824 | 27 103 | 28 553 | 29 670 | 103,9                    |
| Finanční zprostředkování                                                           | 17 700                                    | 26 811 | 37 615 | 42 320 | 44 654 | 49 509 | 51 925 | 54 781 | 105,5                    |
| Činnosti v oblasti<br>nemovitosti a pronájmu;<br>podnikatelské činnosti            | 12 119                                    | 18 445 | 22 383 | 25 796 | 25 450 | 26 909 | 28 587 | 34 844 | 121,9                    |
| Věřejná správa a obrana;<br>povinné sociální zabezpeč.<br>(bez resortů MO a MV)    | 12 574                                    | 16 827 | 20 765 | 22 361 | 24 382 | 28 080 | 29 334 | 30 946 | 105,5                    |
| Věřejná správa a obrana;<br>povinné sociální zabezpeč.<br>(včetně resortů MO a MV) | .                                         | .      | 22 125 | 24 231 | 26 612 | 29 744 | 31 007 | 33 445 | 107,9                    |
| Vzdělávání                                                                         | 9 510                                     | 14 157 | 16 683 | 18 051 | 20 028 | 22 569 | 24 371 | 25 968 | 106,6                    |
| Zdravotní a sociální péče;<br>veterinární činnosti                                 | 9 784                                     | 13 959 | 17 204 | 19 446 | 22 261 | 23 975 | 23 984 | 24 972 | 104,1                    |
| Ostatní veřejné, sociální a<br>osobní služby                                       | 9 189                                     | 13 857 | 17 234 | 19 715 | 19 134 | 20 647 | 21 843 | 22 389 | 102,5                    |
| Č R c e l k e m<br>(bez resortů MO a MV)                                           | 10 244                                    | 15 499 | 19 764 | 21 594 | 22 956 | 24 296 | 26 178 | 27 664 | 105,7                    |
| Č R c e l k e m<br>(včetně resortů MO a MV)                                        | .                                         | .      | 19 905 | 21 777 | 23 190 | 24 567 | 26 428 | 28 036 | 106,1                    |

[http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/59002CDC24/\\$File/311306a3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/59002CDC24/$File/311306a3.pdf)