



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

# Analýza systému odměňování ve vybraném podniku

Vypracovala: Klára Flanderová  
Vedoucí práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph. D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Klára FLANDEROVÁ  
Osobní číslo: E17152  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku  
Téma práce: Analýza systému odměňování ve vybraném podniku  
Zadávající katedra: Katedra účetnictví a financí

**Zásady pro vypracování**

**Cíl:**

Cílem práce je zhodnocení současného systému odměňování ve vybraném podniku. Na základě zjištěných skutečností doporučit případná opatření vedoucí k optimalizaci systému odměňování.

**Metodika:**

Teoretická část práce popisuje systém odměňování včetně jednotlivých druhů zaměstnaneckých benefitů. Praktická část práce za pomoci analýzy vyhodnocuje klíčové prvky systému odměňování ve vybraném podniku. Práce je zakončena syntézou zjištěných poznatků z praktické části a dále případnými návrhy změn současného systému odměňování vedoucích k optimalizaci tohoto systému.

Použité metody: řízený rozhovor, pozorování, komparace, analýza, syntéza.

Databáze: interní materiály vybraného podnikatelského subjektu.

**Osnova:**

1. Úvod.
2. Systém odměňování zaměstnanců.
3. Zaměstnanecké benefity.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Analýza systému odměňování ve vybraném podniku.
6. Vyhodnocení a případná doporučení.
7. Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: 40-50 stran

Rozsah grafických prací: Dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

**Seznam doporučené literatury:**

1. ARMSTRONG, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
2. ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
3. DAIGLER, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
4. RYNEŠ, P. (2017). *Podvojné účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1. 1. 2017 (17. vyd.)*. Olomouc: ANAG.
5. ŠUBRT, B a kol. (2016). *Abeceda mzdové účetní 2016*. Olomouc: ANAG.
6. URBAN, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.  
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 16. ledna 2019  
Termín odevzdání bakalářské práce: 11. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 16. ledna 2019

  
doc. Ing. Ladislav Rolinek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13  
370 05 Česká Budějovice

  
doc. Ing. Milan Jilek, Ph.D.  
vedoucí katedry

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci s názvem „Analýza systému odměňování ve vybraném podniku“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 8. března 2020

.....

Klára Flanderová

## **Poděkování**

Své poděkování bych ráda věnovala především Ing. Marii Vejsadové Dryjové, Ph.D. za pomoc, ochotu a trpělivost. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti ČSAD STTRANS a.s., obzvláště paní Ing. Kateřině Podlešákové, za poskytnutí materiálů pro zpracování mé bakalářské práce. Vděčnost patří i zaměstnancům, kteří se podíleli na vyplnění dotazníků. Velké poděkování bych chtěla vyjádřit i své rodině, která mi pomohla při výběru podniku a zpracování dotazníků, a celkově mi dodávala sílu při celém studiu.



# Obsah

1	Úvod.....	3
2	Systém odměňování zaměstnanců .....	4
2.1	Prvky systému odměňování.....	4
2.1.1	Řízení pracovního výkonu .....	6
2.1.2	Hodnocení práce .....	6
2.1.3	Nepeněžitě odměny.....	6
2.2	Mzda a plat .....	7
2.2.1	Plat .....	8
2.2.2	Mzda .....	9
2.3	Metodika výpočtu mzdy.....	11
2.3.1	Průměrný výdělek .....	11
2.3.2	Struktura mzdy.....	12
3	Zaměstnanecké benefity .....	17
3.1	Cíle.....	17
3.2	Nabídka zaměstnaneckých výhod .....	17
3.3	Typy .....	19
3.4	Dělení v Evropě .....	19
3.5	Nejčastěji poskytované benefity .....	20
3.6	příklady Zaměstnaneckých výhod ze světa .....	20
4	Metodika .....	21
4.1	Studium odborné literatury vztahující se k problematice tématu. ....	21
4.2	Představení společnosti .....	21
4.3	Analýza mzdového systému podniku a zaměstnaneckých benefitů .....	21
4.3.1	Sběr dat .....	21
4.3.2	Dotazníkové šetření .....	21
4.3.3	Syntéza praxe s teorií.....	22
4.4	Navrhnutí doporučení vedoucí k optimalizaci.....	22
5	Představení vybraného podniku.....	23
5.1	Cíle podniku.....	23
5.2	Organizační struktura .....	24
6	Analýza systému odměňování ve vybraném podniku .....	25
6.1	Odměňování řidičů autobusové dopravy .....	25
6.1.1	Pravidelná autobusová doprava (PAD) .....	25
6.1.2	Odměňování řidičů nepravidelné autobusové dopravy (NAD) .....	26

6.1.3	Společná ustanovení pro řidiče PAD a NAD.....	27
6.1.4	Modelový příklad .....	28
<b>6.2</b>	<b>Odměňování řidičů nákladní dopravy.....</b>	<b>28</b>
6.2.1	Modelový příklad .....	29
<b>6.3</b>	<b>Odměňování opravářů, ostatních dělníků, THP a provozních zaměstnanců .....</b>	<b>30</b>
6.3.1	Modelový příklad .....	30
<b>6.4</b>	<b>Zaměstnanecké benefity.....</b>	<b>31</b>
6.4.1	Odměny při životních a pracovních výročích.....	31
6.4.2	Odměny dárcům krve, kteří získají Jánského plaketu.....	32
6.4.3	Odměna v soutěži „Jízda bez nehod“ .....	32
6.4.4	Sociální fond .....	33
6.4.5	Penzijní připojištění.....	34
6.4.6	Motivační programy .....	34
6.4.7	Roční předplatné jízdného v silniční veřejné linkové dopravě .....	35
6.4.8	Zajištění podnikového stravování.....	36
6.4.9	Dovolená nad rámec zákona.....	36
6.4.10	Povinná uniforma u řidičů autobusové dopravy .....	37
6.4.11	Služební automobil.....	37
6.4.12	Péče o zaměstnance.....	37
<b>6.5</b>	<b>Sazby stravného .....</b>	<b>38</b>
<b>6.6</b>	<b>Poskytování cestovních náhrad při pracovních cestách.....</b>	<b>38</b>
6.6.1	Vnitrostátní cestovní náhrady.....	38
6.6.2	Zahraníční cestovní náhrady.....	39
<b>7</b>	<b>Vyhodnocení a závěrečná doporučení .....</b>	<b>40</b>
7.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	40
7.2	Doporučení a diskuze .....	51
<b>8</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>55</b>
<b>I.</b>	<b>Summary.....</b>	<b>57</b>
<b>II.</b>	<b>Bibliografie.....</b>	<b>58</b>
<b>III.</b>	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>59</b>
<b>IV.</b>	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>59</b>
<b>V.</b>	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>60</b>
<b>VI.</b>	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>60</b>
<b>VII.</b>	<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>60</b>
<b>VIII.</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>62</b>



# 1 ÚVOD

Mzda je pro podnik jeden z nejvýznamnějších a největších nákladů, proto je nesmírně důležité nalézt efektivní hranici mezi výší peněžité odměny pro zaměstnavatele a pro zaměstnance. Mzda je na jedné straně nejvíce motivujícím prostředkem pro pracovníky a zároveň nejvíce ovlivňuje jejich pracovní výkony. Efektivita práce je dále podpořena získávanými výhodami, které zaměstnanec může získat. Na druhé straně se jedná o nezanedbatelný náklad u jakékoliv společnosti. Podniky se neustále snaží snižovat své výdaje, a to platí i pro peněžité odměny, aby mohli držet krok se svými konkurenty a vítězit v boji o zákazníky. Mzda je dvousečnou zbraní, protože při snížení odměň přestanou být zaměstnanci dostatečně motivováni a kvalita jejich práce klesá.

Tuto práci lze rozdělit na dvě části. V první je uvedena teorie, potřebná pro porozumění druhé části a jsou zde vysvětleny základní pojmy spojené s problematikou systému odměňování. V následující polovině bakalářské práce je vyhodnocen mzdový systém jihočeské společnosti ČSAD STTRANS a.s. Detailněji se práce zaměřuje na poskytované benefity a jejich využívání zaměstnanci.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit mzdový systém podniku. Na základě dotazníkového šetření a dialogem se zaměstnanci je zjišťováno, s čím jsou nespokojení nebo jaký je důvod jejich odchodu ze zaměstnání. Ze zjištěných informací jsou doporučena vhodná doporučení určená vrcholovému managementu. Dílčím cílem práce je analyzovat poskytované benefity a zhodnotit jejich význam pro společnost a její zaměstnance z pohledu motivace a efektivnosti.

Práce probíhá ve společnosti, která má uzavřenou kolektivní smlouvu s odborovou organizací a zároveň je součástí koncernu GW GROUP. Tyto skutečnosti mají významný vliv na návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení mzdového systému. Výsledků bude dosahováno pomocí dotazníkového šetření, jehož se pravděpodobně zúčastní pouze většina zaměstnanců.

## 2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Spravedlivé odměňování zaměstnanců v podniku je jedna z nejdůležitějších a nejvíce motivujících činností. Manažeři odměňují své lidi podle kvality jejich odvedené práce. Zaměřují se na propojování cílů firmy s potřebami pracovníků, motivují je a poskytují jim další rozvoj v zaměstnání. Jak uvádí Armstrong (2009), tyto cíle jsou kumulovány do systému odměňování, který je tvořen:

- strategií odměňování – určuje dlouhodobý směr, jakým se bude praxe, postupy a procesy hodnocení zaměstnanců ubírat,
- politikou odměňování – návod pro rozhodování v podniku,
- procesy odměňování – provádění praktické stránky odměňování,
- praxí odměňování – používá se k realizaci strategií a politik odměňování a
- postupy – systémy, které zaručují účinné a pružné fungování vyplácení mezd.

### 2.1 PRVKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

**Podniková strategie** představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem, hodnot a rozhodujících představ pomocí nichž, je schopna existující organizace zvládat problémy a každodenní překážky. Pomocí **politiky odměňování** definuje podnik dlouhodobé záměry v oblastech mzdové struktury, zaměstnaneckých benefitů a motivace založené na celkové odměně. Politika zajišťuje spravedlivé hodnocení práce a flexibilní zaměstnanecké výhody. **Základní peněžní odměna** je množství peněz za určité pracovní místo, je měněna podle jednotlivých pozic, podle požadovaného vzdělání a dovedností. Peněžní odměnu ovlivňují mimo jiné odměny, které jsou dohodnuty prostřednictvím kolektivního vyjednávání s odborovými svazy. Základní sazba je sjednána před začátkem výkonu práce v pracovní smlouvě nebo mzdovým výměrem. Peněžními prostředky, které jsou přidávány k základní odměně podle počtu let praxe, úrovně dovedností a zkušeností, se rozumí **zásluhová peněžní odměna**. Zaměstnanec se o ní musí zasloužit svým vlastním přičiněním, např. odvádí-li dlouhodobě dobře svoji práci. **Zaměstnanecké výhody** poskytuje zaměstnavatel svým podřízeným. Tvoří je poskytování například služebního automobilu, týden dovolené nad rámec daný zákonem (zákoník práce), hrazení tarifu v mobilním telefonu, příspěvek na důchodové pojištění a dovolená na zotavenou. Pracovník by si měl uvědomovat, že zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnavatele dobrovolnou činností, kterou chtějí své zaměstnance odměnit, nikoliv povinností. (Viz kapitola 3 Zaměstnanecké benefity)

**Příplatky** jsou vypláceny k základní mzdě a hradí zvláštní rysy vykonávané práce jako je práce v noci, práce o svátcích a víkendech. Mezi nejčastější příplatky patří práce vykonávaná ve směnách, za ztížených pracovních podmínek a za práci přesčas. (Armstrong, 2009)

**Náhrady mzdy** za dovolenou upravuje Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (§ 211) a spolu se Šubrtem (2016 (B)) ji dělí na následující složky:

- dovolená za kalendářní rok a její poměrná část,
- dovolená za odpracované dny,
- dodatková dovolená,
- další dovolená.

### ***Dovolená za kalendářní rok a její poměrná část***

Podle zákona činí dovolená nejméně 4 týdny, u státních zaměstnanců 5 týdnů a u pedagogických pracovníků až 8 týdnů. Zaměstnanec má nárok na dovolenou, pokud u svého zaměstnavatele odpracoval minimálně 60 dnů. Jestliže pracovní poměr netrval celý kalendářní rok, náleží mu pouze jedna dvanáctina zákonné části dovolené za každý odpracovaný měsíc.

### ***Dovolená za odpracované dny***

Zaměstnanci, který neodpracoval 60 dnů u jednoho zaměstnavatele, a tudíž mu nevzniklo právo na dovolenou za kalendářní rok, náleží dovolená za odpracované dny v délce jedné dvanáctiny za každých 21 odpracovaných dnů.

### ***Dodatková dovolená***

1 týden dovolené navíc přísluší zaměstnancům, kteří pracují po celý kalendářní rok pod zemí (např. při ražbě tunelů nebo těžbě nerostů ve štolách). Pokud pracovník neodpracoval celý rok, má právo na jednu dvanáctinu dodatkové dovolené za každých 21 odpracovaných dní. Dodatkovou dovolenou si mohou nárokovat i osoby, které jsou zaměstnány ve zdravotně obtížných oblastech, ve Vězeňské službě České republiky a jako vychovatelé problematických dětí.

### ***Další dovolená***

Zaměstnankyně je oprávněna čerpat rodičovskou dovolenou, která není hrazena zaměstnavatelem. Nárok na další dovolenou vzniká při pracovním úrazu a dovolenou na ošetřování dítěte mladšího než 10 let.

### 2.1.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Důležitou položkou, jak stimulovat pracovní výkon zaměstnance, je stanovit rozvojový cíl, na kterém bude mít pracovník konkrétní zájem. Manažer by měl ke každému podřízenému postupovat individuálně a motivovat ho. (Daigeler, 2008)

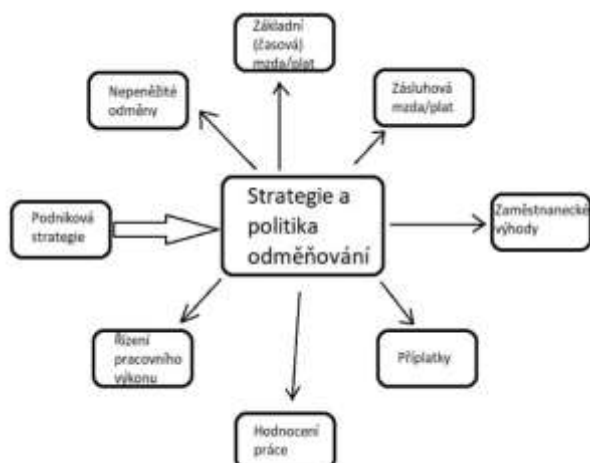
### 2.1.2 HODNOCENÍ PRÁCE

Podřízení jsou svými nadřízenými kontrolováni a hodnoceni. Metody hodnocení mohou být založeny na porovnávání dovednostech a schopnostech pracovníků. Zjištěné výsledky sdělují zaměstnavatelé pracovníkům a tyto informace jsou promítány do mzdového hodnocení formou odměn, pokud zaměstnanec odvedl výbornou práci, nebo snížením pohyblivé složky mzdy. (Daigeler, 2008)

### 2.1.3 NEPENĚŽITÉ ODMĚNY

Podnik v mnoha případech nabízí zaměstnancům nepeněžité odměny, které mají motivovat pracovníky k lepším výkonům a vytvářet příznivější podmínky k práci. Nejčastěji jsou poskytovány dny navíc, které může čerpat. Dalším benefitem je příspěvek na důchodové připojištění anebo příspěvek na dovolenou za každý odpracovaný kalendářní rok. Spousta zaměstnavatelů zajišťuje stravu, buď ve formě vydávaných stravenek, jejichž část částečně hradí, anebo může poskytovat zaměstnanecké služby svým pracovníkům zdarma či s určitou slevou. Jako příklad této odměny je možno uvést u dopravní společnosti jízdné s jejich společností zdarma. V rámci čerpání dovolené občas zajišťuje pobyt v různých rekreačních střediskách. Mnoho podřízených považuje jako nefinanční odměnu také pochvalu nebo uznání od svého nadřízeného, možnost karierního růstu, jistotu zaměstnání nebo samostatnost v rozvrhování pracovní doby. (Šubrt, 2016 (A); Armstrong, 1999; Tomší, 2008)

**Obrázek 1: Prvky systému odměňování**



Zdroj: Armstrong, 2009; vlastní zpracování

## 2.2 MZDA A PLAT

Za každou odvedenou práci náleží pracovníkovi peněžitá odměna, která je splatná nejpozději v kalendářním měsíci, který je následujícím po měsíci, ve kterém byla práce vykonána. Mzda a plat musí být vypláceny v zákonné měně, v pracovní době a na pracovišti, pokud se ze závažných důvodů zaměstnanec nemůže dostavit na pracoviště, zajistí zaměstnavatel na vlastní náklady a nebezpečí doručení mzdy pracovníkovi. Zaměstnanci je vystaven písemný doklad s údaji o výpočtu mzdy nebo platu a o provedených srážkách. Mzda nebo plat je možno vyplatit i jiné osobě, než je zaměstnanec, pouze v případě, že osoba předloží písemnou plnou moc.

Zaměstnavatel je povinen vyplatit mzdu nebo plat v den skončení pracovního poměru. Pokud si zaměstnanec přeje zasílat peněžitou odměnu na bankovní účet, zaměstnavatel mu nemusí vyjít vstříc, nejedná se totiž o zákonem danou povinnost. Zároveň zaměstnavatel nesmí požadovat, aby si zaměstnanec zřídil bankovní účet, na který bude mzda nebo plat odesílána. (Šubrt, 2016 (B); Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění; Démonický abecedník 2019)

### **Odměna za pracovní pohotovost**

Nachází-li se zaměstnanec v pracovní pohotovosti, má nárok na odměnu ve výši minimálně 10 % průměrného výdělku, zároveň musí pobývat na jiném místě, než je jeho pracoviště. Pokud je povolán na pracoviště, nárok na odměnu za pracovní pohotovost zaniká a pracovníkovi je vyplácena mzda nebo plat ve sjednané míře. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění; Démonický abecedník, 2019)

## Mzda nebo plat při výkonu jiné práce

Jestliže je pracovníkovi uložena jiná práce, než je sjednána, a práce je ohodnocena nižší sazbou než jeho obvyklá práce, náleží zaměstnanci doplatek rozdílu mezi průměrnými výdělků jednotlivých prací. (*Démonický abecedník, 2019*)

### 2.2.1 PLAT

Platem se rozumí peněžité plnění, které získá zaměstnanec od svého zaměstnavatele, pokud jím je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, instituce zřízené Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí. (ZP, § 109 odst. 3) Tito zaměstnanci jsou odměňováni podle platových tarifů, které se dělí na platové třídy a platové stupně. Podle druhu práce je pracovník přiřazen do určité platové třídy a podle doby dosažené praxe do platového stupně. (*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění*)

#### Platové příplatky

**Osobní příplatek** je motivační prostředek, který získá zaměstnanec, jenž splnil více pracovních úkolů než ostatní pracovníci, anebo dosáhl velmi dobrých výsledků. Měsíční částku určuje zaměstnavatel, maximální výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

**Příplatek za vedení a zastupování** slouží jako ohodnocení pracovníků, kteří řídí práci podřízených zaměstnanců, pokud tuhle činnost nemají sjednanou v pracovní smlouvě. Nejčastěji bývá poskytován, zastupuje-li podřízený pracovník svého nadřízeného po dobu jeho nepřítomnosti v zaměstnání.

Zaměstnanci náleží na **příplatek za noční práci** ve výši 20 % z průměrného hodinového výdělku. Nárok vzniká, pokud pracovník koná práci od 22:00 do 6:00.

Zaměstnanci je vyplácen **příplatek za práci o víkendech** za každou hodinu ve výši 25 % průměrného výdělku.

**Příplatek za práci ve ztíženém prostředí** přísluší ve výši 500 až 1800 Kč u činností uvedených v příloze k nařízení vlády č. 567/2006. (*Nařízení vlády č. 567/2006*)

Za hodinu **práce přesčas** přísluší pracovníkovi příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku a jde-li o den nepřetržitého odpočinku v týdnu, pak mu náleží 50 %

průměrného výdělku, pokud si nadřízený s podřízeným nedohodli čerpání **náhradního volna**.

Za **práci ve svátek** náleží pracovníkovi přednostně náhradní volno nebo po domluvě je možno dohodnout příplatek ve výši průměrného hodinového výdělku.

**Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah** náleží pouze pedagogickým pracovníkům za odpracované hodiny nad rozsah stanovený ředitelem. Pracovník má nárok na dvojnásobek průměrného výdělku.

**Specializační příplatek pedagogického pracovníka** ve výši 1 000 Kč až 2 000 Kč je hrazen za specializované činnosti, k jejichž výkonu jsou nezbytné další kvalifikační předpoklady. (*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění; Šubrt, 2016 (B)*)

## 2.2.2 MZDA

*„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“*  
(*ZP, § 109 odst. 2*)

### **Minimální mzda**

Minimální mzda je zákoníkem práce definována jako nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu (*ZP, § 111 odst. 1*). Zaměstnanec nesmí být ohodnocen nižší mzdou, než je výše minimální mzdy. Její výše je stanovena za účelem ochrany zaměstnance před finanční tísni a zajištění příjmu k uspokojování základních životních potřeb. Do výše platu/ mzdy nejsou započítány příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli. Základní sazba pro rok 2019 činí měsíčně nejméně 13 350 Kč nebo 79,80 Kč za hodinu při standardní pracovní době, tj. 40 hod/týden. V případě, že zaměstnanec bez svého zavinění nezíská uvedenou výši, náleží mu doplatek ke mzdě, platu nebo odměně. (*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění; Šubrt, 2016 (A); Nařízení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě; Tomší, 2008*)

Minimální mzda je měněna každý rok. Od 1. ledna 2020 se minimální mzda navýší o 1 250 Kč, tedy na částku ve výši 14 600 Kč. Hodinová sazba bude činit 87,30 Kč. (*www.pracomat.cz*)

## **Zaručená mzda**

Výše ohodnocení, které je zaměstnanci zaručeno a je uvedeno v zákoně, pracovní smlouvě, vnitřním předpisu, mzdovém nebo platovém výměru. Výše se odvíjí od druhu práce, složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. *(Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění; Šubrt, 2016 (A))*

## **Naturální mzda**

Naturální mzdu je možno poskytovat pouze po předchozí domluvě se zaměstnancem, a to v dohodnuté potřebné výši. Zaměstnanci zároveň náleží finanční odměna ve výši minimální mzdy. Naturální mzdou nesmí být lihoviny, tabákové výrobky a návykové látky. *(Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění)*

## **Mzdové příplatky**

### ***Práce v noci***

Zaměstnanci mají právo na příplatek ve výši 10 % z průměrného výdělku k jeho dosažené mzdě. Zaměstnavatel může v kolektivní smlouvě stanovit jinou sazbu než danou zákonem, protože se předpokládá, že při kolektivním vyjednávání je sledován zájem zaměstnavatele i zaměstnance a není potřeba právní regulace. Nárok vzniká, pokud pracovník koná práci v rámci 8 hodin od 22:00 do 6:00. Pracovník musí podstoupit lékařské vyšetření, které potvrdí, že je schopen vykonávat práci v nočních hodinách. *(Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění; Tomší, 2008)*

### ***Práce o svátcích a víkendech***

*„Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.“*

*„Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.“ (ZP, §115)*

Za práci v sobotu a v neděli přísluší pracovníkovi mzda a příplatek 10 % průměrného výdělku.



### ***Práce ve směnách***

Směna nesmí být delší než 12 hodin a odpočinek mezi jednotlivými směnami musí být zajištěn minimálně po dobu 11 hodin.

*„Zaměstnanci, který pracuje ve směnách rozdělených na 2 nebo více částí, přísluší příplatek ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku za každou takto rozdělenou směnu.“ (ZP, §130)*

### ***Práce ve ztíženém prostředí***

Odměna přísluší ve výši 10 % z minimální mzdy. Pracovníkovi přísluší příplatek za každý vliv, ve kterém vykonává práci. Přichází-li do styku s chemickými látkami má nárok na příplatek 20 % z minimální mzdy. Jedná se o pracovní prostředí vyznačující se zejména použitím speciálních pracovních pomůcek (např. ochranné oděvy a dýchací přístroje). Ztěžujícími položkami jsou např. – prach, chemické látky, hlučící činnosti, vibrace přenášené na ruce, aj. (Tomší, 2008)

### ***Práce přesčas***

Odměna může být poskytnuta dvěma způsoby. Zaměstnavatel navýší mzdu minimálně o 25 % z průměrného výdělku nebo zaměstnanec za odpracované hodiny navíc může čerpat náhradní volno. Nařízená práce přesčas nesmí překročit více jak 8 hodin za týden a 150 hodin za celý kalendářní rok a zaměstnavatel ji může po zaměstnanci požadovat jen po dohodě s pracovníkem. Pokud je mzda sjednána se započítáním případné práce přesčas, nemá zaměstnanec nárok na příplatky za práci přesčas ani na náhradní volno. Práci přesčas může zaměstnavatel nařídit pouze ze závažných provozních důvodů a nejsou započítávány hodiny, které si pracovník napracovává z důvodu čerpání pracovního volna. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění; Šubrt, 2016 (B); Démonické abecedník, 2019; Tomší, 2008)

## **2.3 METODIKA VÝPOČTU MZDY**

### **2.3.1 PRŮMĚRNÝ VÝDĚLEK**

*„Průměrný výdělek zjistí zaměstnavatel z hrubé mzdy nebo platu zúčtované zaměstnanci k výplatě v rozhodném období a z odpracované doby v rozhodném období.“ (ZP, § 353 odst. 1)*

Průměrný výdělek je zjišťován pro účely poskytování podpory v nezaměstnanosti nebo podpory při rekvalifikaci u osob registrovaných na Úřadu práce ČR. Je zúčtován zaměstnanci k výplatě bezprostředně předcházejícím kalendářním čtvrtletí. Mzda se přímo váže na výkon práce a její výše je sjednána před nástupem pracovníka do zaměstnání v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním mzdovém předpisu. Za mzdu se nepovažuje náhrada mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost a odměna za vynálezy, z toho důvodu, že tyto činnosti nejsou vázány na práci odvedenou zaměstnancem. (*Démonický abecedník, 2019; Šubrt, 2016 (B)*)

### ***Odpracovaná doba***

Zahrnuje veškeré odpracované hodiny zaměstnance pro svého zaměstnavatele, včetně přesčasových hodin. Nezapočítává se dovolená a ani doba překážek v práci. (*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění*)

### ***Rozhodné období***

Jedná se o předchozí kalendářní čtvrtletí. Pokud vznikne pracovní poměr v průběhu kalendářního čtvrtletí, počítá se rozhodné období od počátku pracovního poměru do konce kalendářního čtvrtletí. Je možno použít výdělek pravděpodobný místo výdělku průměrného v případě, že pracovník odpracoval méně než 21 dní. Pro účely náhrady škody při pracovních úrazech se používá předchozí kalendářní rok jako rozhodné období, jestliže je pro zaměstnance výhodnější. (*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění; Démonický abecedník, 2019*)

## **2.3.2 STRUKTURA MZDY**

**Hrubá mzda** je tvořena základní mzdou, která může být úkolová, časová, nebo podílová. Dále se do hrubé mzdy započítávají příplatky (za práci ve státem uznaný svátek, za práci přesčas, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, atd.), ostatní složky mzdy (odměny, prémie), které se vztahují k vypracovanému úkolu, př. obchodní prodejci (získají procento z prodeje), a náhrady mzdy za dovolenou nebo státem uznané svátky, na které mají zaměstnanci nárok. **Čistá mzda** vzniká po odečtení zákonných srážek od hrubé mzdy. Do zákonných srážek jsou řazeny zálohy na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, sociální pojištění a zdravotní pojištění. Po odečtení srážek, na kterých je zaměstnanec domluven se zaměstnavatelem, a přičtení nemocenských dávek od čisté mzdy, je získána **Částka k výplatě**. (*Šubrt, 2016 (B)*)

**Tabulka 1: Struktura mzdy**

<b>Položka</b>	<b>Poznámka</b>
<b>Hrubá mzda</b>	základní mzda (časová, úkolová, podílová,...)
+ příplatky	za práci ve státem uznaný svátek, přesčas, v noci, ve zdraví škodlivém prostředí)
+ ostatní příplatky	odměny, prémie - vztahují se k vypracovanému úkolu
+ náhrady mzdy	za dovolenou, státem uznané svátky, na které mají zaměstnanci nárok
- záloha na daň z příjmů fyzických osob	15 % ze superhrubé mzdy (částka navýšená o ZP a SP placené zaměstnancem)
- sociální pojištění hrazené zaměstnancem	6,5 % z hrubé mzdy
- zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem	4,5 % z hrubé mzdy
<b>Čistá mzda</b>	
- ostatní srážky	spoření, pojištění, výživné, splátka úvěru (po dohodě se zaměstnavatelem)
+ nemocenské dávky	peněžité pomoci v mateřství, dávky poskytované v pracovní neschopnosti, ošetřování člena rodiny
<b>Částka k výplatě</b>	

Zdroj: vlastní zpracování, Šubrt (2016) (B)

Mzda se vyplácí zaměstnanci v hotovosti, anebo převodem na osobní účet. Zaměstnavatel je povinen vyhotovit zaměstnanci písemné vyúčtování mzdy, kde jsou přehledně uvedeny výše a druh jednotlivých složek mzdy a výše a druh provedených srážek.

#### ***Pojistné na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti***

Odvádět pojistné je povinné pro všechny zaměstnané osoby. Pojistné spravuje Okresní správa sociálního zabezpečení. Na celkové výši 31,3 % z vyměřovacího základu se podílí zaměstnavatel spolu se zaměstnancem. U zaměstnance činí sazba 6,5 % a 24,8 % se podílí zaměstnavatel. Pojistné se zaokrouhluje na celé Kč směrem nahoru a je splatné nejpozději k 20. dni každého kalendářního měsíce. Zaměstnavatel je povinen vypočítat výši pojistného, srazit tuto výši z jeho příjmu a za svého zaměstnance ho odvést.

V pojistném na sociální zabezpečení je zahrnuto:

- pojistné na nemocenské pojištění,
- příspěvek na státní politiku zaměstnanosti,
- pojistné na důchodové pojištění.

Osoby, které nemají povinnost účasti na pojistném na sociálním zabezpečení a státní politice zaměstnanosti:

- Pracovníci, kteří pracují na základě dohody o provedení práce a jejich odměna nepřevyšuje 10 000 Kč a zároveň neodpracují více než 300 hodin v jednom kalendářním roce.
- „Zaměstnání malého rozsahu“ – pojištění vzniká pouze v kalendářních měsících, ve kterých sjednaná částka je vyšší než 3 000 Kč.
- Příjmy za práci žáků a studentů z praktického vyučování – tento příjem je osvobozen od daně.
- Neuvolnění členové obecních zastupitelstev.

Vyměřovacím základem se rozumí celkový úhrn příjmů, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob a nejsou od této daně osvobozeny. Do vyměřovacího základu se nezahrnuje náhrada škody podle ZP.

Maximální vyměřovací základ činí čtyřicetiosminásobek průměrné mzdy, tj pro rok 2019 částka 1 569 552 Kč. Má-li zaměstnanec vyměřovací základ vyšší, než je zmíněná výše, použije se pro výpočet výše pojistného maximální vyměřovací základ. (*Démonický abecedník, 2019; Šubrt, 2016 (B); Ryneš, 2018*)

### **Zdravotní pojištění**

Plátcem pojistného je zaměstnavatel, zaměstnanec, kterému plynou příjmy ze závislé činnosti, a stát, který hradí zdravotní pojištění za nezaopatřené děti, obyvatele pobírající starobní důchod nebo mateřského příspěvku, uchazeče o zaměstnání a osoby nalézající se v hmotné nouzi. Sazba pojistného je 13,5 % z vyměřovacího základu, výše se zaokrouhluje na celé koruny směrem nahoru. Na úhradě pojistného se podílí opět 4,5 % zaměstnanec se zaměstnavatelem, který hradí 9 %. Zaměstnavatel částku vypočte, sníží o ní výši zaměstnancova příjmu a odvede ji příslušné zdravotní pojišťovně nejpozději do 20. dne následujícího měsíce. (*Démonický abecedník, 2019; Šubrt, 2016 (B); Ryneš, 2018*)

Za minimální vyměřovací základ se považuje měsíční minimální mzda, která je stanovena pro rok 2019 ve výši 13 350 Kč. Pokud zaměstnanec svým zaviněním nedosáhne minimální mzdy, je povinen prostřednictvím svého zaměstnavatele doplatit rozdíl pojistného. (*Démonický abecedník, 2019*)

### **Daň z příjmů ze závislé činnosti**

Pracovníci mají povinnost odvádět 15 % ze základu daně, výše základu daně se odvíjí podle toho, zda má zaměstnanec podepsané prohlášení k dani. (*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění*)

### **Zaměstnanec podepsal prohlášení k dani**

Prohlášení nesmí být podepsané u více zaměstnavatelů najednou. Daň je srážena ve formě zálohy na daň a zaměstnanec má možnost uplatnit slevy na dani. Slevy na dani je možné uplatnit pouze do výše zálohy na daň. Jestliže je daňové zvýhodnění vyšší než vyměřená daň, uplatňuje poplatník daňový bonus. Výše slev a zvýhodnění jsou uvedeny v tabulce 2.

**Tabulka 2: Přehled daňových slev a zvýhodnění**

<b>Sleva</b>	<b>Měsíčně (v Kč)</b>	<b>Ročně (v Kč)</b>
Základní na poplatníka	2 070	24 840
Na manželku (manžela) s vlastním příjmem do 68 000 Kč	nelze	24 840
Na manželku je-li se ZTP/P	nelze	49 680
Na invaliditu (I. a II. stupeň)	210	2 520
Na invaliditu (III. stupeň)	420	5 040
Držitele průkazu ZTP/P	1 345	16 140
Na studenta do 26 let věku	335	4 020
Za umístění dítěte	nelze	uznatelné náklady do výše minimální mzdy
Na evidenci tržeb	nelze	5 000
<b>Daňové zvýhodnění</b>		
1 dítě	1 267	15 204
2 děti	1 617	19 404
3 děti a každé další dítě	2 017	24 204

Zdroj: Zákon č. 586/1992 Sb, Zákon České národní rady o daních z příjmů; vlastní zpracování

## **Zaměstnanec nepodepsal prohlášení k dani**

Výše hrubé mzdy je důležitá pro způsob zdanění. Pokud je hrubá mzda do 5 000 Kč, je použita srážková daň a tento příjem nevstupuje do daňového přiznání. Překročí-li hrubá mzda zmíněnou hranici, je odváděna záloha na daň. Záloha na daň se vypočítá pomocí procentní sazby 15 % a zaokrouhluje se na celé Kč nahoru. Základem pro výpočet zálohy na daň se používá zdanitelná mzda (superhrubá mzda), která se zaokrouhluje na celé 100 Kč nahoru. *(Ryneš, 2018)*

## ***Náhrada mzdy***

Náhrada mzdy náleží zaměstnanci za dočasnou pracovní neschopnost. Zaměstnavatel ji vyplácí zaměstnanci prvních 14 dní a hradí ji pouze za pracovní dny a za svátky, za které by zaměstnanci náležela mzda. Zaměstnanec má nárok na dávky nemocenského pojištění až od 15. dne, a jsou vypláceny za kalendářní dny. Základ náhrady mzdy je počítán 60 % z průměrného výdělku. *(Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění)*

### 3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké výhody, známé také jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a poskytnutí služební auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou.

Benefitů existuje celá řada, některé jsou bezplatné, na jiné je potřeba finanční účast zaměstnance. Lze rozlišovat hmotné a nehmotné benefity. Do nehmotných lze zařadit např. pochvalu, uznání, poskytování osobního rozvoje a rozšiřování vzdělání.

I přesto, že zaměstnavatel poskytuje širokou škálu, pracovníci často nemají přehled o výhodách, na které mají nárok. Společnosti by měli dbát na informovanost svých zaměstnanců a v případě změny zveřejnit novinky, jestliže organizace chce, aby měli výhody příznivý dopad a efektivně plnili cíle. (*Armstrong, 1999*)

#### 3.1 CÍLE

Zaměstnanecké benefity jsou součástí odměňování pracovníka, jedná se o nejvíce motivující složku mzdy, která zaměstnance pobízí k lepším pracovním výkonům. Mají sloužit jako výhody v konkurenčním boji o nové zaměstnance a udržet stávající kvalitní pracovníky v podniku. Slouží k osobnímu uspokojování potřeb zaměstnanců a vytváření příjemného pracovního prostředí. Zároveň by benefity měli podporovat politiku společnosti a udržovat celkovou spokojenost a stabilitu pracovníků. (*Urban, 2017*)

#### 3.2 NABÍDKA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Chtějí-li společnosti uspokojit pracovní potřeby co největšího množství zaměstnanců, měly by poskytovat širokou nabídku zaměstnaneckých výhod, ze kterých si každý vybere. Problém nastává v případě, jestliže podnik je schopen zajišťovat jen takové benefity, které nejsou pro pracovníky lákavé. Zaměstnavatel by měl zjistit, jaké výhody zaměstnanci vyžadují a efektivně na tyto služby vynakládat své zdroje. Dále musí zajistit spravedlivé fungování a stanovit podmínky, za jakých lze danou výhodu čerpat. (*Armstrong, 1999*)

Jednotlivé preference pracovníků se mohou lišit podle mnoha faktorů (např: pohlaví, pracovní pozice ve společnosti, věk, rodinný stav a počet dětí, bydliště a doba odpracovaných let).

Ve společnostech jsou nabízeny 3 formy v poskytování zaměstnaneckých výhod, které Koubek (2009) dělí na:

- pevnou formu,
- cafeteria systém a
- kombinovanou formu.

V prvním případě nemá zaměstnanec možnost si benefity vybírat. Výhody, které může využívat jsou pevně stanovené zaměstnavatelem. Výhodou této formy je nenáročnost pro zaměstnavatele, ten na druhou stranu nemá přehled o potřebách svých zaměstnanců.

Z důvodu rozdílů v preferencích pracovníků začaly podniky nabízet volitelný systém zaměstnaneckých benefitů nebo jejich bloků. Jedná se o tzv. cafeteria systém. Zaměstnanec má možnost vybrat si takový soubor výhod, které jsou pro něj nejdůležitější, změní-li se jeho preference, vybere si novou strukturu čerpaných benefitů. Tento systém nese hlavní pozitivum v tom, že zaměstnavatel nemusí vynakládat prostředky na všechny výhody a má přehled o potřebách svých pracovníků. Dále se společnost stává přitažlivější pro potenciální zaměstnance, z toho důvodu, že budoucí pracovníci si mohou vybrat výhody pro ně šité na míru. Za hlavní nevýhody jsou považovány administrativní náročnost a riziko, že pracovník si zvolí pro něj nevhodný soubor zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanec může změnit svůj výběr až po delším časovém intervalu a musí tedy nést důsledky svého rozhodnutí po celou dobu, což může mít demotivující vliv na pracovníka.

Třetí forma v poskytování spočívá v tom, že zaměstnanci je poskytnuto několik pevně stanovených benefitů, které má možnost čerpat. K těmto výhodám si zvolí další z volitelného balíčku stanoveného společností. (Koubek, 2009; Macháček, 2008)

Ve společnosti mohou být utvořeny odbory, které se snaží při kolektivním vyjednávání dosáhnout poskytování co nejlákavějších zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance. Díky odborovým organizacím je možné zjistit, které benefity pracovníci postrádají a které naopak vůbec nevyužívají. (Koubek, 2009)



### 3.3 TYPY

Zaměstnanecké benefity lze rozdělit podle Armstronga (1999) do následujících skupin:

- **Penzijní systémy** – v současné době se jedná o nejrozšířenější benefit, který podniky nabízejí.
- **Osobní jistoty** – zaměstnanci nebo jejich rodinní příslušníci jsou pomocí této zaměstnanecké výhody pojištěni formou životního, úrazového, nemocenského nebo zdravotního pojištění.
- **Finanční výpomoc** – v rámci tohoto programu mají pracovníci nejčastěji slevy na zboží či služby, které jejich zaměstnavatel poskytuje, nebo jim podnik nabízí možnost poskytnutí bezúročných půjček.
- **Osobní potřeby** – jsou zde řazeny benefity, kdy zaměstnavatel dává delší dobu dovolené na zotavenou, než je zákonem stanovená doba. Dále zaměstnanci mohou mít nárok na den volna při významné životní události. Obecně se jedná o harmonizaci pracovních úkolů se soukromými potřebami.
- **Podnikové automobily a benzin** – jedna z nejrozšířenějších výhod. Zaměstnancům je umožňováno používat osobní automobil i pro soukromé účely, mnohdy musí zaměstnanci hradit své osobní využití, ale jen symbolickou částkou. Pracovník nemá výlohy v souvislosti s technickou údržbou automobilu.
- **Nehmotné výhody** – charakteristiky, které zpříjemňují pracovní prostředí, jedná se například o kvalitní vybavení pracoviště nebo dostupné parkovací místo.

### 3.4 DĚLENÍ V EVROPĚ

Koubek (2009) uvádí dělení typické pro evropské země. Výhody člení do tří základních skupin, tj. výhody sociální povahy, výhody, které mají vztah k práci a výhody spojené s postavením v organizaci.

- **Výhody sociální povahy** – dle zmíněné publikace sem autor řadí benefity jako životní pojištění, půjčky nebo jesle a mateřské školky hrazené zaměstnavatelem.
- **Výhody, které mají vztah k práci** – rozšiřování vzdělání, zvýhodněné služby nebo výrobky pro zaměstnance, stravování.
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** – na tyto benefity nemá nárok každý zaměstnanec, zpravidla se týká benefitů, které jsou potřeba k výkonu zaměstnání

jako je poskytnutí osobního automobilu, mobilního telefonu a příspěvky na nákup reprezentativního oblečení.

### 3.5 NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ BENEFITY

Macháček (2008) uvádí nejčastěji poskytované benefity:

- dodatková dovolená,
- osobní automobil pro soukromé užití,
- mobilní telefon se zvýhodněným tarifem,
- podnikové stravování,
- důchodové pojištění, životní pojištění,
- 13., 14. plat,
- sportovní a kulturní aktivity,
- bydlení,
- pracovní pomůcky, atd.

### 3.6 PŘÍKLADY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD ZE SVĚTA

Velké nadnárodní společnosti jako je Amazon nebo Apple si mohou dovolit různé postupy při poskytování odměň. Společnost Apple odměňuje své zaměstnance 3 až 5 % z výše jejich platu, zároveň jim poskytuje slevy při nákupu svých výrobků. Vedle mnoha hmotných výhod Apple dává svým zaměstnancům pocit, že jsou součástí něčeho většího a že mohou lidem změnit svět, jak uvádí obchodní ředitel John. Společnost Amazon upřednostňuje dlouhodobější pohled na poskytování odměň. Společnost raději poskytuje svým zaměstnancům dlouhodobé akciové opce než hotovost, z důvodu že peněžní prostředky zaměstnanci plynou nejméně až za 2 roky. Tímhle si společnost zajišťuje menší fluktuaci a věrnost pracovníků. (Gilbert, 2019)

## 4 METODIKA

Bakalářská práce se zabývá analýzou mzdového systému ve vybrané společnosti. Metodika rozčleňuje práci na níže uvedené fáze.

### 4.1 STUDIUM ODBORNÉ LITERATURY VZTAHUJÍCÍ SE K PROBLEMATICE TÉMATU.

Hlavním zdrojem teoretických informací uvedených v bakalářské práci byly odborné knihy. Tato literatura byla poskytována převážnou částí Akademickou knihovnou Jihočeské univerzity. Dalším pramenem byly webové stránky, které zprostředkovávají legislativní úpravu České republiky.

### 4.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

K analýze mzdového systému byla zvolena přepravní společnost ČSAD STTRANS a.s. se sídlem ve Strakoniciích. Podnik zaměstnává 155 pracovníků, kteří jsou rozděleni do 5 základních skupin – Management, TH pracovník, řidič autobusové dopravy, řidič nákladní dopravy a pracovník v dílně.

### 4.3 ANALÝZA MZDOVÉHO SYSTÉMU PODNIKU A ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Tato fáze byla rozdělena na tři části. První dvě probíhaly současně a syntézou bylo završeno šetření v dané společnosti.

#### 4.3.1 SBĚR DAT

Prvotní a základní informace byly čerpány z webových stránek společnosti a z obchodního rejstříku, tato zjištění napomáhala při výběru podniku. Důležitá data byla získána z interních směrnic, metodických vyhlášek podniku a z platné kolektivní smlouvy, která je uzavřena mezi zástupci společnosti a odborovou organizací zastupující zaměstnance. Hlavním zdrojem byly informace zjištěné z rozšířených dotazníků doplněné o řízený rozhovor s polovinou zaměstnanců. Jako další metodu lze označit pozorování provozu ve společnosti, které probíhalo od 24. června do 26. července 2019.

#### 4.3.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník byl anonymní a nepovinný. Skládal se ze tří částí, kde v první byly obsaženy základní informace (např. pohlaví, věk, pracovní pozice, ...), druhá sada otázek se zaměřovala na spokojenost se mzdou a jejími motivačními prvky (např. spokojenost

s výší, motivace k nastoupení do společnosti, ...) a zbytek se týkal spokojenosti s nabízenými benefity (např. znalost, bodové ohodnocení jednotlivých výhod, ...). Do vyplňování dotazníku měl možnost se zapojit každý, kdo je v pracovním poměru u vybrané společnosti. Celý průzkum probíhal zejména po dobu 4 týdnů. V prvním týdnu byly dotazníky rozšířeny mezi zaměstnance a po zbylé tři týdny měli možnost je odevzdávat do označených schránek, které byly rozmístěny po pracovišti. Celkem se zúčastnilo 101 respondentů ze 155 zaměstnanců. U některých zaměstnanců proběhl zároveň i řízený rozhovor, při kterém byla zjišťována spokojenost pracovníků.

#### 4.3.3 SYNTÉZA PRAXE S TEORIÍ

V této fázi se jedná především o porovnání nastudovaných informací z odborné literatury s poznatky z praxe a vyhodnocení, zda by některé zjištěné teorie fungovaly ve vybraném podniku a doporučit je.

#### 4.4 NAVRHNUTÍ DOPORUČENÍ VEDOUCÍ K OPTIMALIZACI

Doporučit zavedení efektivnějších metod vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců a odstranění struktur, které jsou pro daný podnik nevhodné. Praktická část, zejména dotazníkové šetření, by mělo odhalit míru spokojenosti zaměstnanců, co by si přáli změnit a co jim naopak vyhovuje.

## 5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Společnost ČSAD STTRANS je dopravním podnikem v jižních Čechách, který působí nejen v oblasti autobusové a kamionové dopravy, ale také v odvětví opravárenství motorových vozidel, klempířství a opravě karosérií. Společnost podniká ve vlastním závodu ve Strakonících a na odloučeném pracovišti v Blatné. ČSAD STTRANS je významným zaměstnavatelem v regionu, jelikož poskytuje 155 pracovních míst. Dopravní průmysl je pro Strakonicko velmi významnou tradicí, kdy první veřejná silniční doprava byla zajištěna už v roce 1921 Správou poštovní automobilové dopravy. O 10 let později převzali zajišťování této služby Jihočeské podniky pro automobilovou dopravu s většinovým státním podílem. Další změna nastala v šedesátých letech vytvořením podniku ČSAD České Budějovice s.p., jehož existence trvala až do roku 1999, kdy byl započat proces privatizace. Tento proces trval až do 1. 7. 2001, kdy oficiálně vznikla přepravní společnost ČSAD STTRANS. Zakladateli jsou Sdružení měst a obcí okresu Strakonice (SMOOS) a GW JIHOTRANS a.s., každá strana vlastní 50 % společnosti. Tímto krokem se ČSAD STTRANS a.s. stala součástí velkého koncernu JIHOTRANS GROUP.

**Obrázek 2: Logo vybraného podniku**



Zdroj: webové stránky společnosti

Mezi hlavní předměty činnosti patří pravidelná a nepravidelná autobusová doprava, tuzemská a zahraniční nákladní doprava, opravy silničních vozidel – autorizovaný servis MAN, klempířství a oprava karosérií a prodej PHM a pneu a mytí vozidel.

### 5.1 CÍLE PODNIKU

Společnost zařadila mezi své hlavní strategické cíle typické pro dopravní společnost, a to zavádění nových technologií, rozšiřování vozového parku, vznik nových pracovních míst. Dalším záměrem ČSAD STTRANS je dlouhodobě zvyšovat hodnotu

společnosti, udržovat dividendovou politiku a udržet se ve Strakonickém regionu hlavním autobusovým dopravcem. Součástí společnosti je autorizovaný servis MAN, který nabízí 24 hodinou službu, a podnik předpokládá zachovat tuto péči i v následujících letech. Vybraný podnik by rád dále rozšiřoval množství smluvních zakázek na přepravu v rámci tuzemské a kamionové dopravy. Dále se snaží provádět své činnosti tak, aby byly minimalizovány dopady na životní prostředí, snižovat spotřebu energií a materiálu. Jedním z cílů je zvyšovat odbornou kvalifikaci zaměstnanců a neustále zlepšovat své produkty a činnosti s ohledem na uspokojování potřeb zákazníků.

## 5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Orgány společnosti jsou tvořeny valnou hromadou, představenstvem, dozorčí radou a ředitelem společnosti. Ve společnosti je zřízena odborová organizace, která každoročně vyjednává s vedením podniku o výši mezd, pracovněprávních podmínkách a nových benefitech. Obě strany se snaží nalézt nejvýhodnější kompromis, který je poté zaznamenán v kolektivní smlouvě. Odborová organizace pravidelně pořádá zajímavé výlety pro zaměstnance ČSAD STTRANS a jejich rodiny.

Společnost se vyznačuje uspořádáním do 4 divizí, a to divize správy, divize nákladní dopravy, divize autobusové dopravy a divize služeb. Za jednotlivé činnosti divize jsou odpovědní vedoucí, kteří jsou podřízeni řediteli společnosti. Divize jsou rozdělovány na další podniková střediska. Přímým organizátorem pracovního procesu na jednotlivém podnikatelském středisku je mistr, který řídí pracovní kolektiv a individuálně pracující zaměstnance.

## 6 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU

### 6.1 ODMĚŇOVÁNÍ ŘIDIČŮ AUTOBUSOVÉ DOPRAVY

#### 6.1.1 PRAVIDELNÁ AUTOBUSOVÁ DOPRAVA (PAD)

Jedná se o silniční linkovou osobní dopravu. Tyto služby jsou nabízeny pravidelně a podle smluvních přepravních podmínek. (*Zákon č. 111/1994 Sb., Zákon o silniční dopravě*)

Mezi spoji bývá časová prodleva, která je místně a časově určena jízdním řádem. Pracovník při čekání mezi jednotlivými spoji neřídí vozidlo ani nevykonává jinou práci pro zaměstnavatele, z toho důvodu se tato doba nezapočítává do pracovní doby. Pracovní dobou se rozumí doba, kdy zaměstnanec řídí vozidlo, vykonává nad ním kontrolu, dohlíží na bezpečnou přepravu cestujících a vykonává pravidelnou údržbu svého vozidla. (*Kolektivní smlouva na období 2019 - 2020*)

Řidič autobusové dopravy nejčastěji vykonává nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobu. Turnusem se určí pravidelné střídání ve směnách, turnus je stanoven na 28 kalendářních dnů a zpravidla vychází z jízdních řádů nebo pracovních rozpisů.

V případě poruchy, nesjízdnosti silnice nebo při nařízeném čekání při vyšetřování dopravní nehody nemůže pracovník vykonávat svou pracovní náplň, tyto události se posuzují jako překážky v práci.

#### ***Systém odměňování***

V aktuálním vládním Nařízení<sup>1</sup> pro pátou skupinu prací, kam jsou řidiči řazeni, je uvedeno, že členu osádky autobusu náleží odměna nejméně ve výši 90 % hodinové sazby. Ostatní hodiny se odměňují základní hodinovou sazbou a řidič třínápravového autobusu má nárok na příplatek ve výši 0,25 Kč/km.

Jednotlivé sazby pro odměňování jsou sjednány a uvedeny v kolektivní smlouvě, jejich přehled ukazuje tabulka 3.

---

<sup>1</sup> Nařízení vlády 273/2018 ze dne 20. listopadu 2018, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů

**Tabulka 3: Dohodnuté mzdové sazby PAD uvedené v kolektivní smlouvě**

<b>Činnost</b>	<b>Odměna</b>
Kč základní hodinová mzda	64,00 Kč
Kč za hod jízdy a manipulace	118,60 Kč
Kč za hod přerušování práce (čekání)	107,00 Kč
Středisková odměna Kč/měs.	1 000,00 Kč
<b>Příplatek</b>	
za práci přesčas	30 % prům. výdělku
za práci v SO+NE	40 % prům. výdělku
za práci ve svátek	100 % prům. výdělku
za práci v noci	6,- Kč/hod v době od 22.00 do 6.00 hod v hodinové sazbě
za práci ve ztíženém prostředí	8,00 Kč za odpracovanou hodinu

Zdroj: Kolektivní smlouva, vlastní zpracování

### 6.1.2 ODMĚŇOVÁNÍ ŘIDIČŮ NEPRAVIDELNÉ AUTOBUSOVÉ DOPRAVY (NAD)

Řidiči NAD jsou odměňováni sazbou za ujeté km a základní hodinovou mzdou. V sazbě jsou zahrnuty vybrané příplatky, údržba vozu, příprava na zájezd, pravidelné profesní školení a nařízené psychologické vyšetření. V případě, že se pracovník nachází v prostoji a neřídí tedy svůj vůz, je účtována sazba s koeficientem 0,5. Při zajišťování přepravy do 160 km je použit koeficient 2,00 a paušální náhrada za úklid 30 Kč. Jednotlivé sazby jsou opět upraveny a uvedeny v kolektivní smlouvě, také je uvádí tabulka 4.

**Tabulka 4: Dohodnuté mzdové sazby NAD uvedené v kolektivní smlouvě**

<b>Činnost</b>	<b>Odměna</b>
Kč základní hodinová mzda	64,00 Kč
Kč za uj. km	1,20 Kč
Kč za uj. km při zájezdech	2,40 Kč
Kč za hod. čekání v NAD	64,00 Kč
Středisková odměna Kč/měs.	2 000,00 Kč
<b>Příplatek</b>	
za práci přesčas	30 % prům. výdělku
za práci v SO+NE	40 % prům. výdělku
za práci ve svátek	100 % prům. výdělku
za práci v noci	6,- Kč na hod. v době od 22.00 do 6.00 hod v hodinové sazbě
za práci ve ztíženém prostředí	6,60 Kč za odpracovanou hodinu

Zdroj: Kolektivní smlouva, vlastní zpracování



### 6.1.3 SPOLEČNÁ USTANOVENÍ PRO ŘIDIČE PAD A NAD

#### *Odměny za ostatní výkony*

**Odměna za pracovní pohotovost** je ohodnocena základní hodinovou sazbou a nezahrnuje se do pracovní doby.

Příplatek ve výši 20,- Kč za každou ukončenou hodinu je přisuzován v případě, že řidič zajišťuje **výluku**. Řidiči jsou povinni **odvádět týdenní tržbu** čtyřikrát za měsíc, tato činnost je ohodnocena hodinovou sazbou v rozsahu 0,5 hod za odvod. Zaměstnanec je možno vyslat na **krátkodobý zájezd**. Zájezd může být uskutečněn mezi spoji daným turnusovým rozpisem, pak pracovníkovi náleží příplatek 40,- Kč, nebo mimo turnusový rozpis a pak mu je přiznán příplatek 20,- Kč za každou ukončenou hodinu. Zaměstnanci je možno přiznat **střediskovou odměnu**, pokud za uplynulý měsíc na něj nebyla podána stížnost od cestujících, pokud udržuje technický stav vozidla, pravidelně vůz uklízí, minimalizuje spotřebu pohonných hmot a prokazuje ochotný vstřícný přístup k zadaným pracovním výkonům. Maximální výše je uvedena v kolektivní smlouvě a o její výši rozhoduje ředitel společnosti. Další příplatek, jehož výše je znázorněna v tabulce 5, dostane řidič, pokud končí poslední směnu před dnem pracovního volna na konečné stanici, která se nachází mimo obec pracoviště a po pracovním volnu opět nastupuje na tuto směnu a musí se na své vlastní náklady dostat do počáteční stanice. Tento příplatek je nazýván **mimořádným příplatkem** a se odvíjí podle vzdálenosti od místa bydliště.

**Tabulka 5: Mimořádné příplatky**

Vzdálenost	Částka v Kč
do 10 km	60,00
11 - 20 km	110,00
nad 20 km	160,00

Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

#### *Pracovní doba řidičů*

Pracovní doba řidiče autobusu smí v souhrnu činit nejvýše 48 hodin týdně. Pracovní doba je rozvržena do směn, kdy minimální délka směny činí 3 hodiny a maximální délka může být 13 hodin. Jestliže zaměstnanec pracuje v noci trvá jeho směna nejdéle 10 hodin. Doba odpočinku v silniční dopravě se řídí podle „Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006“.

Pracovník má nárok na třiceti minutovou přestávku na odpočinek a občerstvení, pokud koná nepřetržitě práci 6 hodin. Pracuje-li dobu delší než 9 hodin, musí jeho přestávka trvat alespoň 45 minut. Pauzy na oddech se nezapočítávají do pracovní doby.

#### 6.1.4 MODELOVÝ PŘÍKLAD

Řidič odpracoval v měsíci únor 21 dnů. 19 dnů pracoval podle běžného turnusu, 1 den vypomohl se zajištěním výluky a 1 sobotu jel na sjednaný zájezd. Jeho pracovní doba začíná od 5:00 a končí 17:00. Turnus je stanoven na 9 hodin jízdy a 3 hodiny čekání denně, celkově ujede 210 km denně. Zájezd trval celkem 5 hodin z toho čekání činilo 2 hodiny a řidič při něm najel 180 km. Na výluce strávil celkem 8 hodin. Řidič uklízel 10krát autobus a 4krát odváděl tržbu. Počáteční a konečnou stanici má v místě trvalého bydliště. Zaměstnanec neměl tento měsíc nárok na střediskovou odměnu. Průměrný hodinový výdělek činí 115 Kč/hod. V příkladu nejsou uvažovány cestovní náhrady. Postup je vypočítám v tabulce 6.

**Tabulka 6: Výpočet modelového příkladu mzdy řidiče AD**

	Výpočet	Částka v Kč
<b>Odměna dle turnusu</b>		
Jízda	9 hod/den * 19 dní * 118,60,-	20 280,60
Čekání	3 hod/den * 19 dní * 107,-	6 099,00
Práce v noci	1 hod/den * 19 dní * 6,-	114,00
<b>Celkem</b>		<b>26 493,60</b>
<b>Odměna za zájezd</b>		
Ujeté kilometry	180 km * 2,40,-	432,00
Čekání	2 hod * 64,- * 0,5	64,00
Úklid		30,00
Příplatek za sobotu	0,4 * 115,- * 5 hod	230,00
Příplatek za zájezd mimo turnus		20,00
<b>Celkem</b>		<b>776,00</b>
Odměna za výluky	(64,- + 20,-) * 8 hod	672,00
Odvod tržby	0,5 hod * 4 * 64,-	128,00
<b>Výdělek celkem</b>		<b>28 069,60</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.2 Odměňování řidičů nákladní dopravy

Mzda řidičů se skládá z měsíční mzdy, výkonových prémie a střediskové odměny. Přesné částky jsou uvedeny v tabulce 7. Měsíční mzda zahrnuje sazbu za nakládku a vykládku, denní ošetření a kontrolu vozidla, opravy, mytí a čekání, pracovní pohotovost, bezpečnostní přestávky, příplatky za jízdu s vlekem a příplatky za práci v noci. Výkonová prémie se odvíjí podle počtu uznaných kilometrů vynásobených koeficientem podle

přepraveních systémů uvedených v tabulce 8. Středisková odměna je uvedena v kolektivní smlouvě.

**Tabulka 7: Mzdové sazby pro řidiče nákladní dopravy**

Činnost	Odměna
Měsíční mzda	15 000,00 Kč
Prémie	podle tabulky přepravních systémů
Středisková odměna Kč/měs.	3 000,00 Kč
<b>Příplatek</b>	
za práci přesčas	25 % prům. výdělku
za práci SO + NE	10 % prům. výdělku
za práci ve svátek	100 % prům. výdělku
za práci v noci	6,- Kč/hod v době od 22.00 do 6.00 hod v hodinové mzdě

Zdroj: Kolektivní smlouva, vlastní zpracování

**Tabulka 8: Přepravní systémy určeny směrnicí M 01/2007**

Přepravní systém	Sazba na 1 km	Příplatek na 1 km
MKD	0,20 Kč	+0,30 Kč více než 9 500 km +0,60 Kč více než 11 000 km
TND nad 12t	0,90 Kč	
TND pod 12t	0,80 Kč	
TND kontejnery	0,60 Kč	

Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

### 6.2.1 MODELOVÝ PŘÍKLAD

Pracovník je řidičem mezinárodní kamionové dopravy. V měsíci únor pracoval 19 dní, jezdí maximálně pět dní v týdnu, celkem pracoval 5 hodin v sobotu. Celkem ujel 10 290 km. Za celý měsíc odpracoval 147 hodin jízdy, z toho v noci odřídil celkem 35 hodin. 37 hodiny manipuloval s nákladem, z toho 2 hodiny v noci. Průměrný hodinový výdělek je 132 Kč. V příkladu nejsou uvažovány cestovní náhrady.

**Tabulka 9: Výpočet modelového příkladu mzdy řidiče MKD**

	Výpočet	Částka v Kč
Měsíční mzda		15 000,00
Prémie	0,20,- * 10 290 km	2 058,00
Příplatek nad 9 500 km	0,30,- * (10 290-9 500) km	237,00
Středisková odměna		3 000,00
Příplatek za práci v sobotu	5 hod * 132,- * 0,1	66,00
Příplatek za přesčas	(184 - 160) hod * 0,25 * 132 Kč/hod	792,00
<b>Výdělek celkem</b>		<b>21 153,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.3 ODMĚŇOVÁNÍ OPRAVÁŘŮ, OSTATNÍCH DĚLNÍKŮ, THP A PROVOZNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanci jsou ohodnocováni za výkon práce časovou mzdou, která je vyjádřena hodinovou sazbou za odpracované hodiny nebo měsíčním platem. Podkladem pro zpracování mezd u opravářů jsou údaje zaznamenané v denním výkazu. U ostatních zaměstnanců slouží jako podklad údaje uvedené na kontrolní kartě. Pracovníci jsou zařazeni do tarifních stupňů s minimálními mzdovými tarify podle podnikové Kolektivní smlouvy, stanovenými na 37,5 hod. pracovní týden.

Mzda se skládá z hodinové sazby vynásobené počtem odpracovaných hodin, z prémie vypočtených určeným procentem a ze střediskové odměny, o jejíž přidělení rozhoduje ředitel společnosti. V tabulce 10 jsou uvedeny výše odměn uvedených v kolektivní smlouvě.

**Tabulka 10: Stanovené mzdové sazby u opravářů, ostatních dělníků, THP a provozních zaměstnanců**

<b>Činnost</b>	<b>Odměna</b>
Středisková odměna	6 000,00 Kč
<b>Příplatek</b>	
za práci přesčas	30 % prům. výdělku
za práci v SO + NE	60 % prům. výdělku
za práci ve svátek	100 % prům. výdělku
za práci v noci	6,- Kč/hod v době od 22.00 do 6.00 hod
za práci ve ztíženém a zdraví škod. prostředí	8,- Kč za každou hodinu odpracovanou v tomto prostředí

Zdroj: Kolektivní smlouva, vlastní zpracování

### 6.3.1 MODELOVÝ PŘÍKLAD

Opravář odpracoval 22 dní v měsíci únor, do práce chodí od pondělí do pátku a každou sudou sobotu. Má stanovenou pracovní dobu od 6:00 do 14:00, 30 minut mu není hrazeno, z důvodu čerpání přestávky. Pracovní týden má 37,5 hod. Průměrný výdělek činí 120 Kč/hod. Hodinová sazba pro tohoto pracovníka činí 150 Kč na hodinu.

**Tabulka 11: Výpočet modelového příkladu mzdy opraváře**

	<b>Výpočet</b>	<b>Částka v Kč</b>
Základní mzda	7,5 hod/den * 22 dny * 150,-/hod	24 750,00
Příplatek za práci v sobotu	7,5 hod/den * 2 dny * 120,-/hod * 0,6	1 080,00
<b>Výdělek celkem</b>		<b>25 830,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Odborová organizace svazu dopravy ČSAD STTRANS a vedení podniku ČSAD STTRANS a.s. mají mezi sebou uzavřenou Kolektivní smlouvu, ve které je stanovena většina zaměstnaneckých výhod. Po splnění určitých podmínek je mohou čerpat všichni zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci.

### 6.4.1 ODMĚNY PŘI ŽIVOTNÍCH A PRACOVNÍCH VÝROČÍCH

Odměnu přiznává ředitel podniku, je vyplácena bezhotovostně ve mzdě za měsíc, ve kterém došlo k dovršení životního a pracovního výročí. Na částku má pracovník nárok i v případě, že s ním byl rozvázán pracovní poměr podle zákoníku práce, jestliže zaměstnancovo životní, nebo pracovní výročí připadne na kterýkoliv den v měsíci následujícím po ukončení pracovního poměru.

Zaměstnancům je vyplácena peněžítá odměna při dosažení životního jubilea 50 let věku anebo skončení pracovního poměru při odchodu do starobního důchodu. Výše se odvíjí podle počtu odpracovaných let pro společnost, jak zobrazuje tabulka 12.

**Tabulka 12: Tabulka pro určení výše odměny za životní výročí**

<b>Odpracovaná doba (v letech)</b>	<b>Výše odměny (v Kč)</b>
5	3 000
10	5 000
15	8 000
20	10 000
25	13 000
30	15 000
35	18 000
40	20 000

Zdroj: Kolektivní smlouva, vlastní zpracování

Firma si váží svých stálých pracovníků, proto jim jako další benefit nabízí odměnu za odpracovaný počet let. Výše je určena uvedenou tabulkou 13. Z tabulky lze vyčíst, že čím déle zaměstnanec pro podnik pracuje, tím vyšší odměnu může získat.

**Tabulka 13: Odměny při pracovních výročích**

<b>Odpracovaná doba (v letech)</b>	<b>Výše odměny (v Kč)</b>
5	3 000
10	5 000
15	8 000
20	10 000

### **Pokračování tabulky 13: Odměny při pracovních výročích**

<b>Odpracovaná doba (v letech)</b>	<b>Výše odměny (v Kč)</b>
25	13 000
30	15 000
35	18 000
40	20 000
45	23 000
50	25 000

Zdroj: Kolektivní smlouva, vlastní zpracování

### **6.4.2 ODMĚNY DÁRCŮM KRVE, KTEŘÍ ZÍSKAJÍ JÁNSKÉHO PLAKETU**

ČSAD STTRANS a.s. si je vědomo, jak důležité je dárcovství krve a snaží se své zaměstnance peněžně motivovat. Pracovníkům vyplácí prémie ve výši 2 000 Kč a za každých 10 poskytnutých odběrů je navýšena o 1 000 Kč, podrobněji v tabulce 14.

**Tabulka 14: Odměny dárcům krve**

<b>Jánského plaketa</b>	<b>Částka (v Kč)</b>
Bronzová (10 odběrů)	2 000
Stříbrná (20 odběrů)	3 000
(30 odběrů)	3 000
Zlatá (40 odběrů)	4 000
+ za každých dalších 10 odběrů	5 000

Zdroj: Kolektivní smlouva, vlastní zpracování

### **6.4.3 ODMĚNA V SOUTĚŽI „JÍZDA BEZ NEHOD“**

Zaměstnavatel vyhlásil soutěž „Jízda bez nehod“, kdy peněžně ohodnocuje počet najetých kilometrů pro ČSAD STTRANS a.s. Do soutěže se nezapočítává vzdálenost, kterou řidiči odpracovali u jiných společností. Hlavní podmínkou je, aby řidič nezavinil dopravní nehodu. Týká se jak řidičů nákladní dopravy, tak i autobusové přepravy. Tato soutěž má za úkol motivovat pracovníky, aby jezdili zodpovědně a měli zájem plnit pracovní úkoly nad rámec jejich základních turnusů. Zaměstnanci jsou odměněni kromě peněžní částky i slavnostním ceremoniálem, kde dochází k předání odměny, vyfotografování se svým vozem a vyvěšení fotografie na čestném místě v hlavní budově společnosti. Tabulka 15 uvádí, jaká výše odměny náleží za určitý počet kilometrů pro společnost. V soutěži „Jízda bez nehod“ bylo odměněno více jak polovina řidičů zaměstnaných v plném pracovním poměru.

**Tabulka 15: Odměny v soutěži „Jízda bez nehod“**

Počet najetých kilometrů (v km)	Výše odměny (v Kč)
250 000	1 000
500 000	1 500
750 000	2 000
1 000 000	3 000
1 250 000	3 500
1 500 000	4 000
1 750 000	5 000
2 000 000	6 000
2 250 000	7 000
2 500 000	8 000
2 750 000	9 000
3 000 000	10 000
3 250 000	11 000
3 500 000	12 000

Zdroj: Kolektivní smlouva, vlastní zpracování

#### 6.4.4 SOCIÁLNÍ FOND

Sociální fond je určen pro zaměstnance, kteří jsou v hlavním pracovním poměru a pro jejich rodinné příslušníky, netýká se pracovníků na rodičovské dovolené. Každý zaměstnanec má zřízený vlastní účet, na který zaměstnavatel ročně přispívá částkou 6 000 Kč. V případě, že zaměstnanec pracuje na částečný úvazek, jeho příspěvek na osobní konto se úměrně zkrátí podle délky pracovní doby. Zůstatky na účtech se převádí do dalších let, ovšem pracovník může své konto nevyužít jen 4 po sobě jdoucí roky. Dnem, kdy dojde k podání výpovědi, končí možnost využít své konto a naspořené prostředky propadají zaměstnavateli. Zůstatek na osobním účtu zaměstnance se převádí do jeho mzdy jedině tehdy, dojde-li k úmrtí pracovníka.

Zaměstnanec může čerpat finanční prostředky pro sebe a rodinné příslušníky, pokud se jedná o lázeňské a rekondiční pobyty, léčebné pobyty pro děti, nadstandardní zdravotní péče (např. očkování, rehabilitační cvičení, vitamínové přípravky, ...), letní dětské tábory, zahraniční a tuzemské zájezdy, kulturu, sporty a vzdělávání. Ze sociálního fondu je přispíváno na stravování a zaměstnanci může být přisouzen nárok na sociální pomoc, o kterém rozhoduje ředitel společnosti.

#### 6.4.5 PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ

ČSAD STTRANS a.s. se v kolektivní smlouvě zavázalo hradit svým zaměstnancům 3 % z jejich platového výměru každý měsíc. Zaměstnanec není povinen sám na penzijní připojištění přispívat. Příspěvek je podnikem vyplácen po uplynutí zkušební doby a finanční prostředky jsou majetkem pracovníka. Po rozvázání pracovního poměru smí s nimi zaměstnanec nakládat dle vlastního uvážení.

#### 6.4.6 MOTIVAČNÍ PROGRAMY

- **Motivační program ČSOB**

Společnosti ČSOB nabízí zvýhodněné bankovní a finanční služby zaměstnancům ČSAD STTRANS a.s. Tento program není nárokový, o zařazení pracovníka rozhoduje zaměstnavatel.

- **Motivační program T – Mobile**

Každý pracovník při nástupu k výkonu práce dostane mobilní telefon s vratnou SIM kartou od T – Mobile s výhodným tarifem. Zaměstnanci na čísla zařazené do tohoto programu volají bezplatně. Na všech SIM kartách zaměstnanců je nastaven základní balíček, který hradí společnost. Pokud jsou tyto služby překročeny, dává je zaměstnavatel k úhradě formou srážek ze mzdy. Tento program je dostupný i pro rodinné příslušníky zaměstnance, nejvýše může být zvýhodněno 5 čísel. SIM karty, které jsou využívány pro soukromé účely, hradí pracovník měsíčně v celé výši hodnoty nabízeného tarifu. Jednotlivé nabízené balíčky jsou uvedeny v Kolektivní smlouvě.

- **Motivační program PHM**

Jedná se o program, který opět není nárokový. Dojde k uzavření „Kupní smlouvy o odběru pohonných hmot, olejů a mytí vozidel“ mezi společnostmi a jejím zaměstnancem, pracujícím na plný úvazek na dobu neurčitou. Na jejím základě je kupujícímu vydána tankovací karta pro soukromé účely, pomocí níž může nakupovat na určených čerpacích stanicích motorovou naftu, benzin, oleje a mytí vozidel. Náklady bývají nejčastěji hrazeny srážkami ze mzdy.

- **Motivační program ČEDOK**

Tento program je nabízený prvním rokem. Cestovní kancelář nabízí společnosti ČSAD STTRANS a.s. slevy na nákup zájezdu. Zaměstnanec se musí prokázat čipovou identifikační kartou nebo žádostí o poskytnutí příspěvku z osobního účtu zaměstnance. Jednotlivé slevy jsou uvedeny v tabulce 16.



**Tabulka 16: Přehled slev v motivačním programu ČEDOK**

<b>Podmínka</b>	<b>Výše slevy na osobu</b>
Včasný nákup leteckého pobytového zájezdu	sleva za včasný nákup + sleva 800Kč
Nákup leteckého zájezdu po skončení předprodeje	sleva 15 % ze základní ceny
Zájezdy s vlastní dopravou	sleva 10 % ze základní ceny
Tuzemské zájezdy	sleva 5 % ze základní ceny
Nákup zájezdu "Last minute"	
Letecký pobyt	sleva 500 Kč
Autokarový zájezd	sleva 300 Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva; vlastní zpracování

- **Motivační program MAKRO**

Využitím tohoto zaměstnaneckého benefitu si pracovník zažádá o vlastní MAKRO zákaznickou kartu přes webovou stránku společnosti MAKRO.

#### 6.4.7 ROČNÍ PŘEDPLATNÉ JÍZDNÉHO V SILNIČNÍ VEŘEJNÉ LINKOVÉ DOPRAVĚ

Každý zaměstnanec ČSAD STTRANS a.s. s pracovní dobou v rozsahu alespoň 75 % stanovené základní pracovní doby a osoba ve starobním důchodu, jejíž poslední zaměstnání na plný úvazek byla uvedena společností, má nárok na zřízení čipové identifikační karty. Kartu je možno poskytnout i rodinným příslušníkům. Držitelé karty jsou povinni uhradit roční předplatné jízdného ve výši 300 Kč pro zaměstnance a důchodce a 200 Kč pro dítě. Při přepravě u společností ČSAD STTRANS a.s., GW BUS a.s. a COMETT PLUS s.r.o. se držitel musí čipovou identifikační kartou prokázat a je mu poskytnuta sleva ve výši 100 % jízdného i v případě, že cestuje s kočárkem nebo nadměrným zavazadlem. Přepravuje-li psa, který se nachází v přepravní schránce, je přepraven bezplatně, není-li zvíře ve schránce, cestuje podle přepravního řádu a majitel je za něj povinen uhradit jízdné stanovené tarifem společnosti.

Při ztrátě průkazky je zaměstnanec povinen nahlásit tuto skutečnost nejpozději do jednoho měsíce a uhradit poplatek 1 000 Kč, u dětí 500 Kč. Neodevzdá-li svou kartu a kartu svých rodinných příslušníků při ukončení pracovního poměru, je mu z poslední mzdy stržena částka ve výši 2 000 Kč za každou průkazku, netýká se pracovníků odcházejících do důchodu. Zaměstnanec je zodpovědný za včasné navrácení čipových

identifikačních karet rodinných příslušníků, kteří ztratili nárok na její držení, tj. děti, které dokončili soustavnou přípravu na budoucí povolání, manžel/ka po rozvodu s osobou, jenž je zaměstnancem společnosti.

#### 6.4.8 ZAJIŠTĚNÍ PODNIKOVÉHO STRAVOVÁNÍ

Společnost má uzavřenou smlouvu na zajištění stravy s místní VOŠ, SPŠ a SOŠ Strakonice. Přpravu zajišťují řidiči AD, kteří mají tuto činnost začleněnou do svých turnusů. Cena obědu je v hodnotě 70,00 Kč, 60,87 Kč bez DPH, podnik hradí 55 % z ceny jídla bez DPH. Zaměstnavatel přispívá 14,00 Kč ze sociálního fondu a 22,52 Kč jde podniku do nákladů, jestliže se jedná o oběd pro zaměstnance, který není řidičem nebo důchodcem. Zaměstnanec hradí 28,00 Kč, z toho je odváděno DPH ve výši 3,65 Kč.

**Cena oběda zaměstnance = příspěvek SF (14,00 Kč) + náklady společnosti (22,52 Kč) + podíl strávnicka bez DPH (24,35 Kč)**

U řidičů se částky liší, protože jsou jim automaticky poskytovány náhrady stravného. Zaměstnavatel hradí 14,00 Kč ze sociálního fondu a zbytek má řidič na své vlastní náklady ve výši 46,87 Kč plus 15% výše DPH.

**Cena oběda řidiče = příspěvek SF (14,00 Kč) + podíl strávnicka bez DPH (46,87 Kč)**

Stravují-li se pracující důchodci, poskytuje jim podnik taktéž příspěvek ve výši 14,00 Kč a zůstatek ceny si hradí sami.

**Cena oběda důchodce = příspěvek SF (14,00 Kč) + podíl strávnicka bez DPH (46,87 Kč)**

Administrativním pracovníkům na odloučeném pracovišti v Blatné není zajišťováno stravování. Podnik jim jako náhradu poskytuje stravenky v nominální částce 80 Kč. Společnost hradí 38 Kč a 12 Kč poskytuje jako příspěvek ze sociálního fondu. Strávnick platí celkem 30 Kč a 15 % DPH v částce 4,50 Kč.

#### 6.4.9 DOVOLENÁ NAD RÁMEC ZÁKONA

ČSAD STTRANS a.s. poskytuje svým zaměstnancům o jeden týden dovolené navíc, tedy 5 týdnů místo zákonem daných 4 týdnů.

#### 6.4.10 POVINNÁ UNIFORMA U ŘIDIČŮ AUTOBUSOVÉ DOPRAVY

Řidiči AD mají povinnost pracovat v určené uniformě, z toho důvodu jim podnik bezplatně poskytuje určité množství kusů jednotlivých částí uniformy, která se skládá z košile, kalhot, kravaty, svetru a vesty. Společnost si zakládá na tom, aby její zaměstnanci působili reprezentativně, ale nemá sjednaný žádný podnik, který by se staral o čištění uniforem zaměstnanců. Proto je nabízen pracovníkům prací prášek, aby zachovali čistý stav svého oblečení.

#### 6.4.11 SLUŽEBNÍ AUTOMOBIL

Služební automobil je osobní nebo dodávkové vozidlo používané zaměstnancem k plnění pracovních úkolů. Společnost poskytuje vozidlo k použití i pro soukromé účely. Za údržbu je odpovědný pracovník, který vozidlo používá a zjištěné opravy nebo pravidelné prohlídky má na starosti určený technik divize služeb. Zaměstnanec musí vést průměrnou spotřebu PHM automobilu použitého ke služebním i soukromým účelům. Pracovník hradí pouze spotřebu PHM k soukromým účelům částkou 17,- Kč za litr spotřebovaného paliva.

##### **Modelový příklad:**

Zaměstnanec ujel 1 500 km za měsíc. Z toho: 950 km ze služebních důvodů a 550 km ze soukromých důvodů. Spotřeba paliva celkem 120 l nafty.

$$\text{Průměrná spotřeba PHM} = \frac{120 \text{ l}}{1500 \text{ km}} * 100 = 8 \text{ l / km}$$

$$\text{Spotřeba PHM k soukromým účelům} = \frac{550 \text{ km} * 8 \text{ l}}{100} = 44 \text{ l}$$

Částka za spotřebované PHM k soukromým účelům = 44 l \* 8 l/100 km = **748,- Kč**

Částka 748,- Kč je zaměstnanci odečtena ze mzdy.

#### 6.4.12 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Zaměstnavatel zabezpečuje předepsané lékařské prohlídky svých zaměstnanců u smluvně sjednaných lékařů. Pracovníkům jsou poplatky z lékařských prohlídek uhrazeny a náhrada mzdy je upravena v zákoníku práce. Podnik platí zaměstnancům pojistné za „Pojištění odpovědnosti zaměstnance za škody způsobené zaměstnavateli“. Na platbě pojistného se spolu se společností podílí i zaměstnanec, u řidiče ND a AD činí 10 % z celkové částky pojistného.

## 6.5 SAZBY STRAVNÉHO

Sazby stravného jsou upraveny v metodickém pokynu vybraného podniku, podle sazeb vyhlášených podle zákona 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, směrnice Poskytování cestovních náhrad při pracovních cestách a povolování zahraničních cest, vyhlášky Ministerstva práce a sociálních věcí 333/2018.

Podnik se zavazuje poskytovat denní sazbu stravného na vnitrostátní pracovní cesty v částkách uvedených v tabulce 17. Jedná se o horní hranice částek uvedených ve vyhlášce. Jednotlivé sazby jsou každoročně aktualizovány a upravovány.

**Tabulka 17: Denní sazby stravného vnitrostátní pracovní cesty**

<b>Doba pracovní cesty</b>		<b>Denní sazba (v Kč)</b>
od 5 hodin	do 12 hodin	97,00
nad 12 hodin	do 18 hodin	150,00
nad 18 hodin		233,00

Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

Protože ČSAD STTRANS a.s. vysílá své řidiče i do zahraničí je povinno hradit jim tzv. „diety“ v zahraniční měně. Výše se odvíjí podle jednotlivých zemí. Jestliže pracovník v rámci své pracovní cesty projel více zemí, náleží mu sazba stanovená pro stát, ve kterém strávil v kalendářním dni nejvíce času. V příloze č. 3 této práce jsou uvedeny sazby stanovené na rok 2019 v zemích, kam ČSAD STTRANS a.s. dopravuje nejčastěji.

## 6.6 POSKYTOVÁNÍ CESTOVNÍCH NÁHRAD PŘI PRACOVNÍCH CESTÁCH

Cestovní náhrady jsou poskytovány podle zákona 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění. Nárok zaměstnance na cestovní náhrady vzniká v okamžiku překročení hranic České republiky a končí při zpětném navrácení na české území.

Zaměstnanec má právo na nocležné, pokud se nejedná o řidiče nákladní dopravy. Nocležné se hradí po předložení dokladu z hotelu s vyúčtováním stravy, jestliže byla zaměstnanci hotelem poskytnuta a naúčtována.

### 6.6.1 VNITROSTÁTNÍ CESTOVNÍ NÁHRADY

Řidičům osobní dopravy a nákladní dopravy přísluší paušální náhrada stravného ve výši 110 Kč, v případě že se jedná o tuzemskou pracovní cestu, která netrvá déle než 24 hodin. Pracovní cesta může trvat více než 24 hodin, poté pracovníkovi náleží náhrada

v částce uvedené v §163 Zákonníku práce, stravné ostatních zaměstnanců vykonávající pracovní cestu se řídí také podle tohoto paragrafu.

#### 6.6.2 ZAHRANIČNÍ CESTOVNÍ NÁHRADY

Stravné je uvedeno v kapitole 6.5. Sazby stravného. Vedoucí divize má právo přisoudit zaměstnanci kapesné, které činí 40 % vyplaceného stravného. Řidiči nákladní dopravy nedostávají zálohy na pracovní cestu, jen v případě zažádají-li si u svého nařízeného, mohou získat jednorázovou zálohu v maximální výši 150,- EUR.

## 7 VYHODNOCENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

### 7.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření probíhalo v celém podniku, který má 155 zaměstnanců, s vyplněním souhlasilo 101 z nich. Dotazník byl rozdělen do 16 otázek, z toho 12 bylo s výběrem odpovědí, na 3 otázky měli respondenti odpovědět dle vlastního uvážení a k poslední otázce měli zaměstnanci přiřadit určitý počet bodů, podle toho, jak je pro ně daný benefit důležitý. Podrobnější struktura je uvedena v příloze 1 této práce.

#### **Otázka č. 1: Pohlaví?**

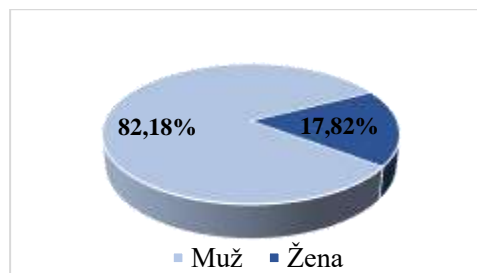
Výsledek vyšel podle očekávání. Ve společnosti pracuje převážná většina mužů, protože společnost se zabývá poskytováním technických a přepravních služeb. Podrobnější rozdělení ukazuje tabulka 18.

**Tabulka 18: Pohlaví respondentů**

Pohlaví	Počet
Muž	83
Žena	18
<b>Celkem</b>	<b>101</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

**Graf 1: Procentuální rozložení pohlaví respondentů**

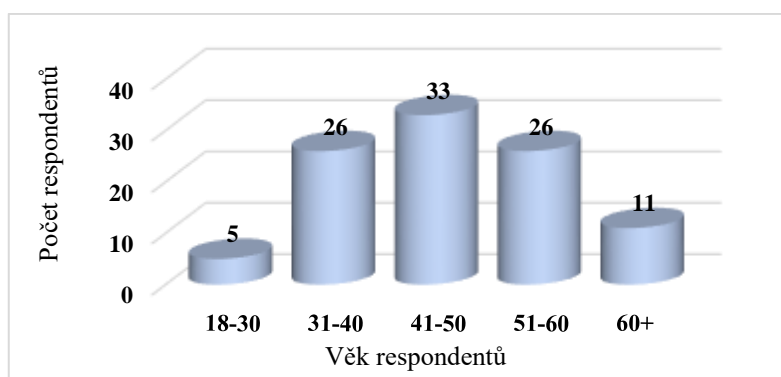


Zdroj: Dotazníkové šetření

#### **Otázka č. 2: Věk?**

Věk respondentů se pohybuje převážně v intervalu 41-50 let. Společnost zaměstnává převážně staří a zkušenější pracovníky, zejména na pozicích řidičů, jak je znázorněno v tabulce 19. Z tabulky vyplývá, že 41 % celkových řidičů dosahuje vyššího věku než 50 let a téměř 77 % je starší 40 let. Což by mohlo společnosti přivodit velké personální potíže v době, kdy tito pracovníci začnou odcházet do starobního důchodu. Ve věku od 18 do 30 let se nacházejí pouze 5 zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

**Graf 2: Věkové rozdělení**



Zdroj: Dotazníkové šetření

**Tabulka 19: Věkové rozdělení podle pracovních pozic**

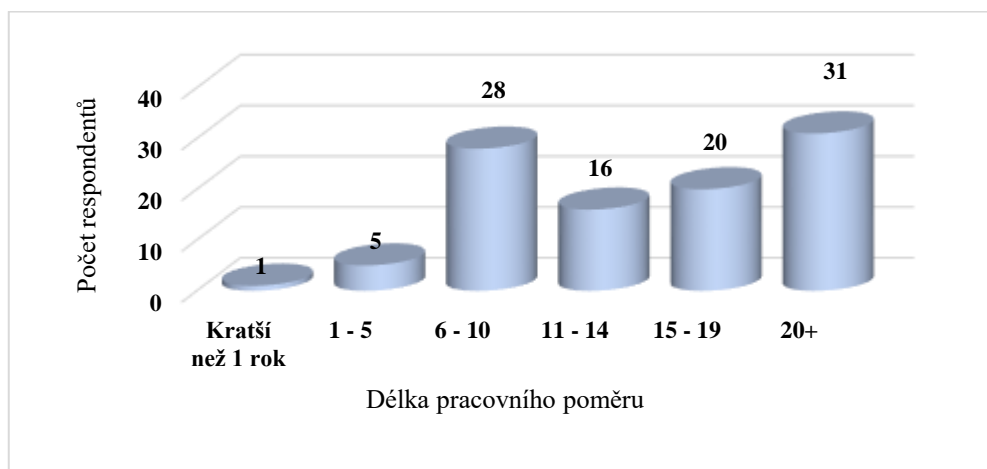
Pozice Věk v letech	Řidiči AD a ND	THP	Dílna	Management	Jiné	Celkem
18-30	2	0	1	0	2	5
31-40	13	6	7	0	0	26
41-50	22	3	6	1	1	33
51-60	16	7	2	1	0	26
60+	10	0	0	0	1	11
<b>Celkem</b>	<b>63</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>101</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

**Otázka č. 3: Délka pracovního poměru?**

Z grafu 3 vyplívá, že 31 respondentů pracují ve společnosti více jak 20 let. Z tohoto závěru lze usuzovat, že personální změny neprobíhají příliš často a společnost si udržuje stále jádro svých zaměstnanců. Četnost ostatních intervalů je zastoupena v grafu 3.

**Graf 3: Délka pracovního poměru**



Zdroj: Dotazníkové šetření

#### **Otázka č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání?**

Převážná většina zaměstnanců má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské a odborné ukončené výučním listem. Vyšší odborné a vyšší vzdělání má pouze několik málo zaměstnanců, a to převážně na vyšších pozicích. Počty zaměstnanců jsou rozděleny podle jednotlivých pracovních pozic.

**Tabulka 20: Dosažené vzdělání rozdělené podle jednotlivých pracovních pozic**

	AD	Dílna	ND	Management	THP	Jiné	Celkem
<b>Základní</b>	0	0	1	0	0	0	<b>1</b>
<b>Vyučen/a</b>	26	12	8	0	2	2	<b>50</b>
<b>Středoškolské</b>	15	4	12	0	10	2	<b>43</b>
<b>Vyšší odborné</b>	1	0	0	1	2	0	<b>4</b>
<b>Vysokoškolské</b>	0	0	0	1	2	0	<b>3</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

#### **Otázka č. 5: Na jaké pozici v podniku pracujete?**

Společnost zaměstnává celkem 34 řidičů nákladní dopravy, 67 řidičů autobusové dopravy, 25 pracovníků v dílně, 22 technicko-hospodářských pracovníků, 3 pracovníci jsou řazeni na pozice managementu a zbytek pracuje na ostatních pozicích jako jsou uklízečka nebo údržbář. Dotazníkového šetření se zúčastnilo přes 60 % z každé skupiny, přesnější hodnoty jsou uvedeny v tabulce 21.

**Tabulka 21: Zastoupení respondentů v jednotlivých pracovních kategoriích**

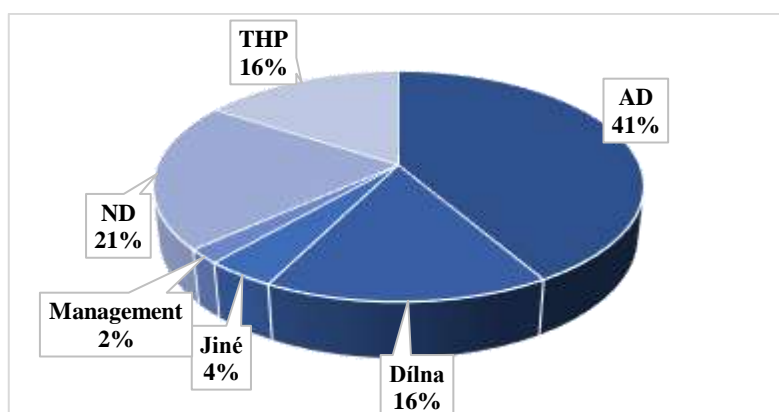
Pracovní pozice	Zastoupení (v %)
AD	63
Dílna	64
Jiné	100
Management	67
ND	62
THP	73

Zdroj: Dotazníkové šetření

V grafu 4 je znázorněno, jak se na vyplňování dotazníků podílely jednotlivé skupiny v rámci všech zaměstnanců.



**Graf 4: Respondenti podle pracovních pozic**



Zdroj: Dotazníkové šetření

**Otázka č. 6: Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?**

Odpověď na tuto otázku byla v dotazníkovém šetření klíčová. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností, podle toho, jako moc jsou spokojeni s výší své mzdy. Více jak 57 % zvolilo zápornou odpověď, tedy SPÍŠE NE nebo ABSOLUTNĚ NE. Pro společnost toto zjištění znamená, že její zaměstnanci jsou nespokojeni, ale i přesto neodcházejí za výhodnější pracovní nabídkou. Největší nesouhlas projevili řidiči nákladní dopravy, kde negativní odpověď uvedlo 15 z 21 respondentů. Dále pracovníci autobusové dopravy, kteří z 55 % nesouhlasí s výší své mzdy a všichni pracovníci na ostatních pozicích. S výší mzdy byli nejvíce spokojeni pracovníci v dílně, kde odpověď ANO nebo SPÍŠE ANO uvedlo 63 % dotazovaných a všichni vrcholový pracovníci.

**Tabulka 22: Spokojenost se mzdou podle pracovní pozice**

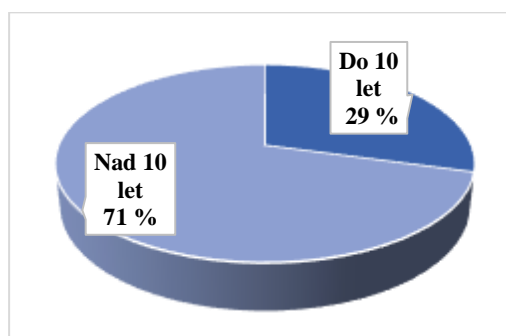
	AD	Dílna	ND	THP	Management	Jiné	Pozitivní odpověď
<b>ANO</b>	8	4	1	3	0	0	<b>43</b>
<b>SPÍŠE ANO</b>	11	6	5	3	2	0	
<b>SPÍŠE NE</b>	18	3	4	7	0	3	<b>58</b>
<b>ABSOLUTNĚ NE</b>	5	3	11	3	0	1	
<b>Celkem</b>	<b>42</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>Negativní odpověď</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření bylo dále vyhodnocováno, jak jsou zaměstnanci spokojenější s výší své mzdy s narůstající délkou odpracovaných let. Dotazníkové šetření na tuto otázku odpovědělo jednoznačně, protože nespokojenost uvedlo 29 % pracovníků s trvajícím pracovním poměrem do deseti let a 71 % zaměstnanců s délkou převyšující

deset let. Z výsledku je možno soudit, že zaměstnavatel nijak výrazně nezvýhodňuje mzdu stálejších zaměstnanců.

**Graf 5: Nespokojenost se mzdou podle délky pracovního poměru**



Zdroj: Dotazníkové šetření

**Otázka č. 7: Myslíte si, že výše Vaší mzdy je adekvátní k Vámi dosaženému vzdělání?**

Respondenti odpovídali na otázku, zda si myslí, že jejich výše odpovídá dosaženému vzdělání. V tabulce 23 jsou uvedeny odpovědi respondentů, které jsou rozdělené podle jimi uvedeného vzdělání. 60 respondentů z celkových 101 uvedlo pozitivní odpověď, a tudíž si myslí, že výše je odpovídající. 41 respondentů považuje své ohodnocení za neadekvátní. Nejvíce se tak týká středoškolského studia a studia zakončeného výučním listem. Pouze pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání, mají pocit, že jsou spravedlivě odměňováni.

**Tabulka 23: Adekvátní mzda vzhledem k dosaženému vzdělání**

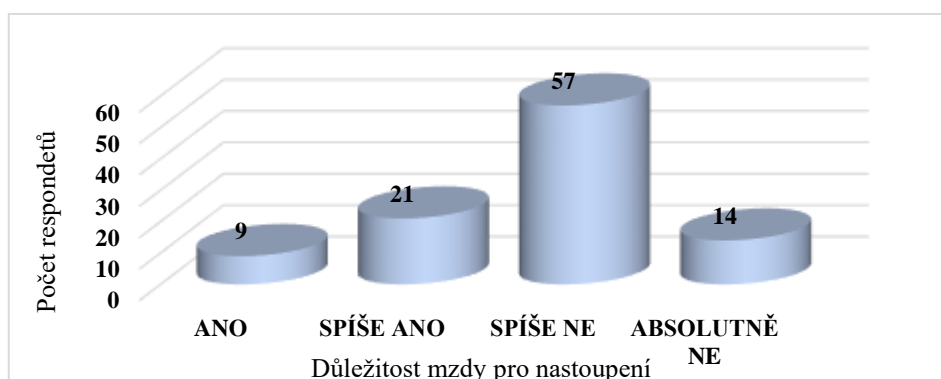
Dosažené vzdělání	Základní	Vyučen/a	Středoškolské	Vyšší odborné	Vysokoškolské	Pozitivní odpověď
<b>Spokojenost se mzdou</b>						
<b>ANO</b>	0	14	5	0	0	<b>60</b>
<b>SPÍŠE ANO</b>	0	19	17	2	3	
<b>SPÍŠE NE</b>	0	13	17	2	0	<b>41</b>
<b>ABSOLUTNĚ NE</b>	1	4	4	0	0	
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>50</b>	<b>43</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>Negativní odpověď</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

**Otázka č. 8: Byla pro Vás výše mzdy zásadní pro nastoupení do společnosti?**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro 73 % dotazovaných nebyla výše mzdy rozhodujícím faktorem pro nástup do ČSAD STTRANS a.s. Pouze 9 respondentů uvedlo, že pro ně odměna byla důležitá. 21 dotazovaných odpovědělo, že nastoupili díky výši odměny, avšak výše nebyla hlavním rozhodujícím faktorem pro nástup.

**Graf 6: Výše mzdy jako zásadní faktor pro nastoupení do společnosti**

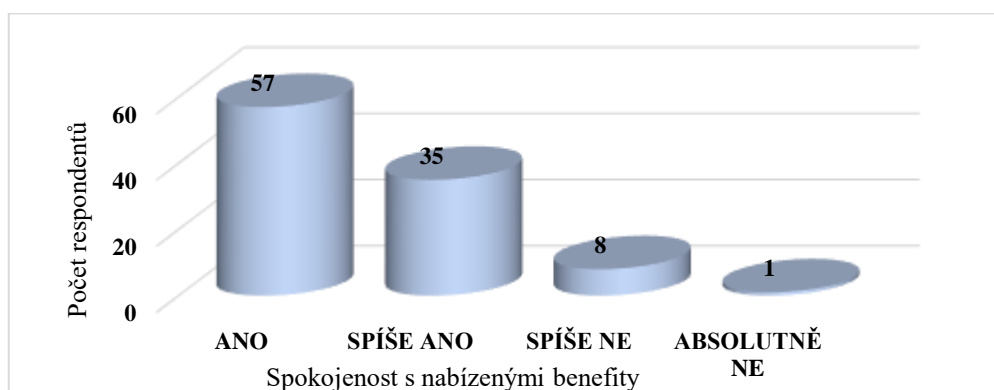


Zdroj: Dotazníkové šetření

**Otázka č. 9: Jste spokojen/a s benefity, které Vám zaměstnavatel nabízí?**

Zaměstnavatel poskytuje širokou škálu benefitů a většina zaměstnanců je s nimi spokojena, proto odpovědi na tuto otázku dopadly jednoznačně a podle očekávání. 57 respondentů uvedlo, že jim nabídka naprosto vyhovuje a 35 dotazovaných je s ní spíše spokojena. Pouze jeden zaměstnanec ze 101 dotazovaných se vyjádřil, že mu benefity vůbec nevyhovují. Pro tyto případy zavedl zaměstnavatel, že benefity jsou pouze poskytovány na žádost zaměstnance nikoliv automaticky.

**Graf 7: Spokojenost s nabízenými benefity**



Zdroj: Dotazníkové šetření

**Otázka č. 10: Domníváte se, že znáte všechny výhody, na které máte jako zaměstnanci nárok?**

Z tabulky 24 je zřetelné, že povědomí o všech benefitech mají převážně jen administrativní pracovníci. Řidiči a pracovníci v dílně znají jen některé, které nejčastěji využívají. Celkem 67 pracovníků nezná strukturu nabízených benefitů a z toho 96 % se nachází na nižších pracovních pozicích.

**Tabulka 24: Znalost benefitů**

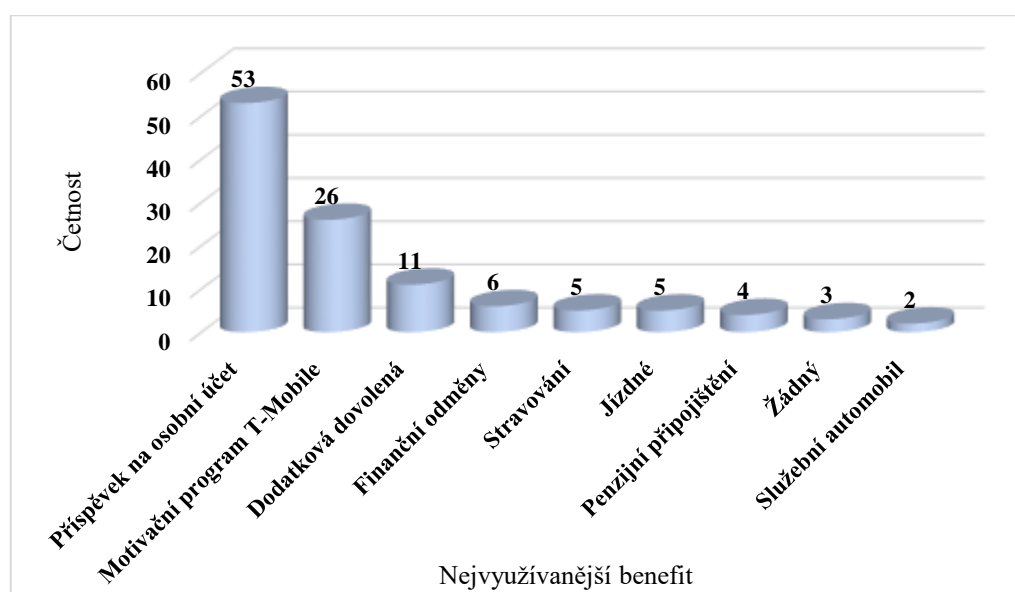
Znalost benefitů	ANO	NE
Pozice		
AD	9	33
Dílna	2	14
ND	4	17
THP	15	1
Management	2	0
Jiné	2	2
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>67</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

### Otázka č. 11: Jaký benefit nejčastěji využíváte?

V tomto případě se jedná o otázku s volnou odpovědí, kdy měli respondenti uvést, jaký benefit nejvíce využívají. Někteří uváděli více výhod, z toho důvodu je v grafu 8 více položek, než je celkový počet respondentů. Za nejvyužívanější benefit byl jednoznačně uveden příspěvek zaměstnavatele na osobní účet zaměstnance, který uvedlo 53 dotazovaných. Jako další byl uveden Motivační program T-Mobile, který je využíván 26 zaměstnanci. Dodateková dovolená vyplynula z dotazování na třetím místě. Finanční odměny, zajišťování podnikového stravování a možnost přispívání na penzijní připojištění jsou také využívány, ale v menší míře než již uvedené zaměstnanecké výhody. Ve 3 dotaznicích nebyla vyplněna žádná odpověď a 2 technicko-hospodářští pracovníci uvedli jako nejvyužívanější benefit služební osobní automobil.

**Graf 8: Nejvyužívanější benefity**



Zdroj: Dotazníkové šetření

### Otázka č. 12: Motivují Vás nabízené benefity k lepším pracovním výsledkům?

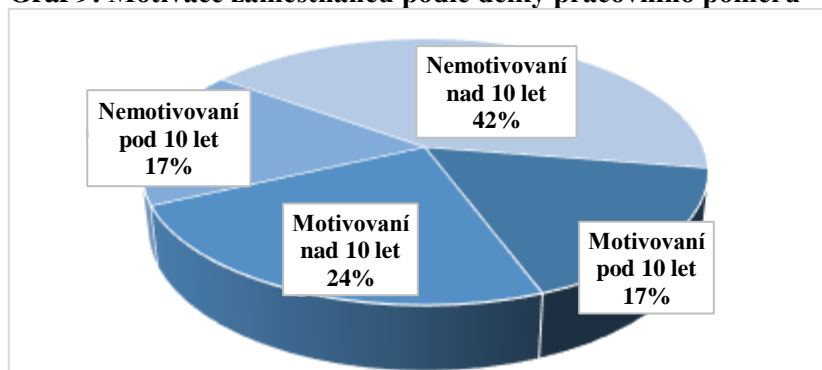
Tato otázka byla pokládána za jednu z důležitějších z toho důvodu, zda se ukáže, jestli zaměstnanecké výhody splňují svou hlavní roli, a to zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k práci a přinášejí větší užitek svému zaměstnavateli. 60 % respondentů uvedlo, že se necítí být dostatečně motivováni a pouhých 10 % dotazovaných uvedlo, že je benefity plně motivují. V tabulce 25 jsou jednotlivé odpovědi rozděleny podle počtu odpracovaných let pro daný podnik. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nemotivovaní pracovníci s hlavním pracovním poměrem delším než 10 let tvoří 42 % všech dotazovaných. Podrobné rozdělení je uvedeno v grafu 9.

Tabulka 25: Motivace benefitů vzhledem k délce pracovního poměru

Délka pracovního poměru (v letech)	Kratší než 1 rok	1-5	6-10	11-14	15-19	20+	Pozitivní odpověď
Motivace benefitů							
ANO	0	1	3	0	3	4	41
SPÍŠE ANO	0	2	11	6	5	6	
SPÍŠE NE	0	1	10	5	7	9	60
NE	1	1	4	5	5	12	
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>Negativní odpověď</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

Graf 9: Motivace zaměstnanců podle délky pracovního poměru



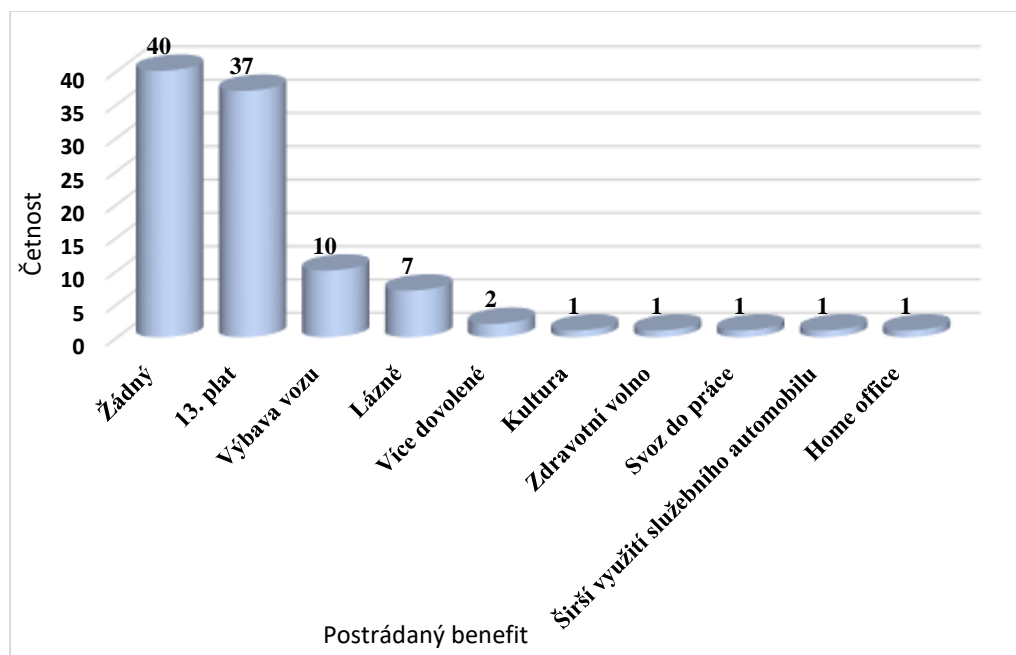
Zdroj: Dotazníkové šetření

### Otázka č. 13: Jaké benefity v podniku postrádáte?

Respondenti odpovídali nejčastěji dvě odpovědi. 40 pracovníků uvedlo, že nepostrádají žádný benefit a 37 zaměstnancům chybí v podniku poskytování 13. platu. Jelikož se jedná o přepravní firmu, jejíž jádro zaměstnanců tvoří řidiči, jako třetí nejčastější chybějící výhoda byla uvedena výbava vozu, kdy by si zaměstnanci přáli mít ve svých vozech např. přenosnou lednici, internetový modem anebo zakoupení nadstandardních kousků, které by zdobili jejich automobily. Z rozhovoru bylo zjištěno, že

řidiči by si nejvíce přáli chromované poklice na kola, chromované nárazníky a kožené potahy na volant. Jeden administrativní pracovník se též vyjádřil, že by ocenil Home office, tedy práci z domova na některé dny v týdnu. Dalšími výhodami, které zaměstnanci postrádají jsou lázně, více dovolené, kulturní zájezdy, zdravotní volno, svoz do práce a širší využití automobilu, jednotlivé četnosti jsou uvedeny v grafu č 10.

**Graf 10: Postrádané benefity**



Zdroj: Dotazníkové šetření

V tabulce 26 jsou podrobně uvedeny počty spokojených zaměstnanců, kteří neuvédli žádný postrádaný benefit. 25 dotazovaných uvedlo, že je spokojeno s nabídkou zaměstnaneckých výhod a zároveň nepostrádá žádný benefit. Pouze jeden respondent je absolutně nespokojený s poskytovanými benefity a nevyjádřil, jaký benefit je pro něj nejvíce chybějící. Tito zaměstnanci se nacházejí v různých věkových intervalech, na různých pracovních pozicích i s různým dosaženým vzděláním.

**Tabulka 26: Spokojenost pracovníků nepostrádajících žádný benefit**

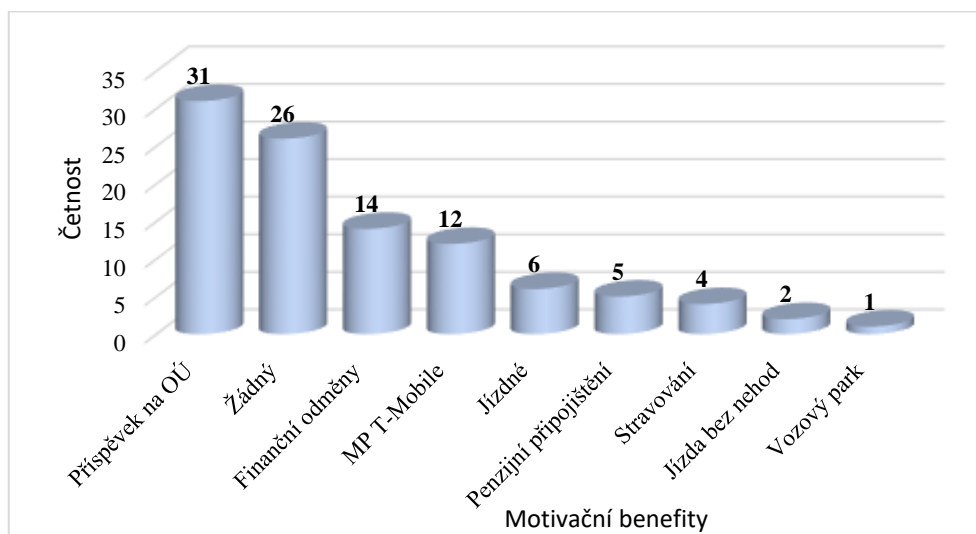
Spokojenost respondentů	Počet nepostrádající žádný benefit
SPOKOJENÝ	25
SPÍŠE SPOKOJENÝ	12
SPÍŠE NESPOKOJENÝ	2
ABSOLUTNĚ NESPOKOJENÝ	1
<b>Celkem</b>	<b>40</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

#### Otázka č. 14: Který benefit je pro Vás nejvíce motivační?

Jednalo se o otázku doplňovací, kdy respondenti uváděli, jaký benefit je nejvíce motivuje. Nejčastěji se jednalo o příspěvek na osobní účet zaměstnance. 26 dotazovaných nemotivuje žádná z nabízených výhod společnosti a 14 zaměstnanců vyplnilo, že je nejvíce motivují finanční odměny. Motivační program T-Mobile se objevil na čtvrtém místě, pravděpodobně z toho důvodu, že lze poskytnout zvýhodněné tarify i rodinným příslušníkům pracovníka. V grafu 11 jsou uvedeny další benefity.

**Graf 11: Motivační benefity**



Zdroj: Dotazníkové šetření

26 dotazovaných neuvádělo žádný motivační benefit. Respondenti byli rozděleni podle pohlaví a pracovní pozice v podniku. Tabulka 27 ukazuje, že 20 mužů a 6 žen na různých pozicích se necítí být motivováni žádným benefitem. Všichni pracovníci managementu jsou motivováni jiným benefitem.

**Tabulka 27: Pohlaví a pracovní pozice respondentů nemotivovaných žádným benefitem**

	Muž	Žena	Celkem
<b>AD</b>	5	1	<b>6</b>
<b>ND</b>	6	0	<b>6</b>
<b>Dílna</b>	6	2	<b>8</b>
<b>THP</b>	3	1	<b>4</b>
<b>Management</b>	0	0	<b>0</b>
<b>Jiné</b>	0	2	<b>2</b>
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>26</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

**Otázka č. 15: Jak na Vás působí nehmotné motivační složky (např. pochvala, uznání, aj.)?**

Z tabulky 28 lze vyčíst, že pro všechny ženy je pochvala důležitá, aby vykonávaly svou práci dobře, tuto odpověď uvedlo 15 žen z celkových 18. Muži preferují místo pochval finanční odměny anebo naprostý nezájem o jejich práci. Finanční odměnu by ocenilo 28 mužských respondentů a 19 by bylo raději, kdyby se o jejich práci nikdo nezajímal. Tyto dvě odpovědi neuvedla žádná žena.

**Tabulka 28: Nehmotné složky odměňování**

	<b>Žena</b>	<b>Muž</b>	<b>Celkem</b>
Vyžadují uznání	2	4	<b>6</b>
Vždy ocením uznání za dobře odvedenou práci	13	13	<b>26</b>
Nemám potřebu pochvali, vím, že svou práci odvádím dobře	3	19	<b>22</b>
Nemotivují mě, preferuji hmotné složky (např. finanční odměnu)	0	28	<b>28</b>
Byl/a bych raději, kdyby se o mou práci nikdo nezajímal	0	19	<b>19</b>
<b>Celkem</b>	<b>18</b>	<b>83</b>	<b>101</b>

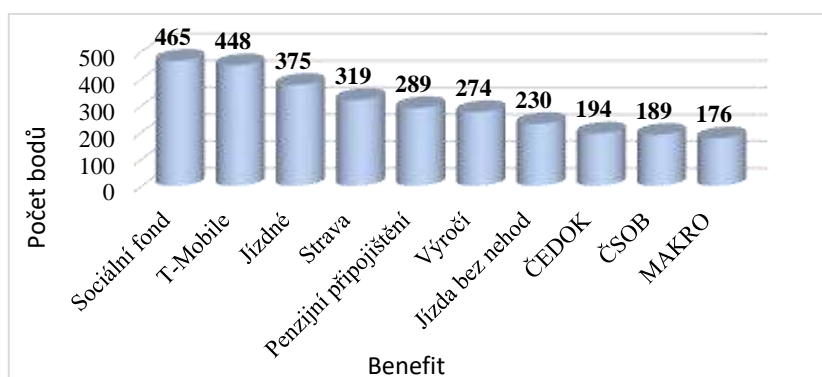
Zdroj: Dotazníkové šetření

**Otázka č. 16: Ohodnořte jednotlivé zaměstnanecké výhody podle to ho, jak jsou pro Vás důležité.**

Zaměstnanci bodově hodnotili vybrané zaměstnanecké výhody na bodové stupnici od 1 do 5, kdy známka 1 je nejméně a známka 5 je nejvíce. Pro pracovníky je nejdůležitější příspěvek zaměstnavatele na osobní účet zaměstnance a motivační program T-Mobile. Příspěvek na penzijní připojištění je důležitý pro zaměstnance ve věkovém rozmezí 41-50 let. Nejméně využívaným benefitem určili respondenti odměny v soutěži „Jízda bez nehod“ a odměny při pracovních a životních výročích. Tato soutěž se umístila tak nízko, protože se týká jen řidičů, převážně řidičů nákladní dopravy. Výhodná nabídka motivačního programu ČEDOK má také nízké ohodnocení proto, že se jedná pro pracovníky o nový benefit. Tato výhoda je nabízena od dubna 2019 a dotazníkové šetření probíhalo v červenci 2019. Respondenti většinou ani o tomto benefitu nevěděli, anebo jej ještě nestačili využít.



**Graf 12: Bodové ohodnocení vybraných benefitů**



Zdroj: Dotazníkové šetření

V tabulce 29 byla blíže rozebrána významnost soutěže „Jízda bez nehod“ podle jednotlivých pracovních pozic. Jak již bylo výše zmíněno, soutěž není považována za příliš významný benefit, dokonce ani u profesionálních řidičů, kterých se tato soutěž týká. Pozitivní odpověď uvedlo 18 respondentů z celkového počtu 21 v oblasti nákladní dopravy a pouhých 19 řidičů autobusové dopravy z celkových 42 dotazovaných na pozicích autobusové dopravy.

**Tabulka 29: Soutěž „Jízda bez nehod“**

	AD	Dílna	ND	THP	Management	Jiné	Pozitivní odpověď
<b>Velmi významné</b>	7	0	2	0	0	0	
<b>Více významné</b>	4	1	8	1	0	0	<b>41</b>
<b>Významné</b>	8	0	8	1	0	1	
<b>Méně významné</b>	11	2	1	0	0	1	<b>60</b>
<b>Bezvýznamné</b>	12	13	2	14	2	2	
<b>Celkem</b>	<b>42</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>Negativní odpověď</b>

Zdroj: Dotazníkové šetření

## 7.2 DOPORUČENÍ A DISKUZE

Dosavadní systém v poskytování zaměstnaneckých benefitů hodnotí pracovníci spokojeně. Většině zaměstnancům nechybí žádný benefit a jsou spokojeni s nabízenými výhodami. Ovšem nejvíce od zaměstnavatele postrádají vyplácení 13. platu, jak je uvedeno v tabulce 30. Z tabulky lze také vyčíst, které výhody dále zaměstnanci postrádají. Jestliže chce zaměstnavatel více vyhovět svým zaměstnancům, mohl by uvažovat o rozšíření nabídky výhod.

**Tabulka 30: Postrádané benefity**

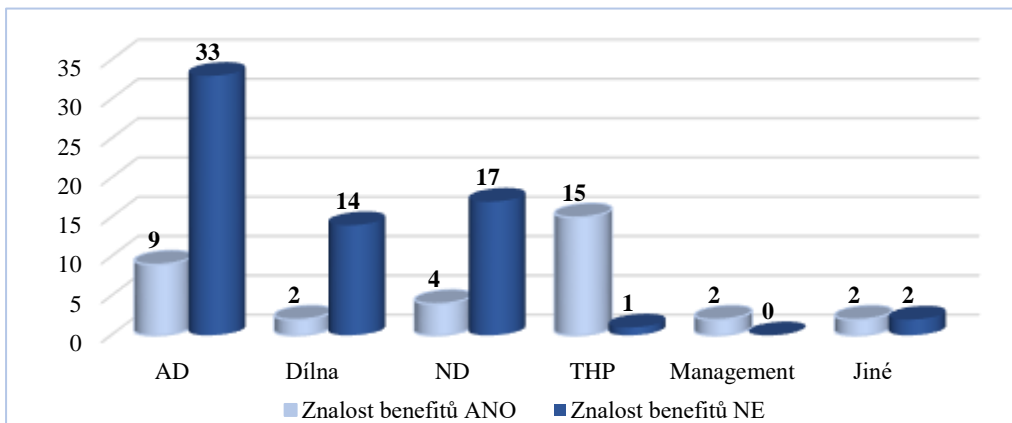
<b>Benefit</b>	<b>Počet respondentů</b>
Žádný	40
13. plat	37
Výbava vozu	10
Lázně	7
Více dovolené	2
Kultura	1
Zdravotní volno	1
Svoz do práce	1
Širší využití služebního automobilu	1
Home office	1

Zdroj: Dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci pracující déle než 10 let jsou více nespokojeni než pracovníci, pracující kratší dobu než 10 let. Zaměstnavatel by měl odměňovat své stálější zaměstnance zvyšováním jejich mzdy a ne jen občasnými finančními benefity. Podřízení budou více motivováni zůstat v podniku déle a podnik si ještě lépe udrží kvalitní a zapracované zaměstnance. Právě skupině pracovníků, kteří pracují v podniku dlouhodoběji, by bylo vhodné nabídnout 13. plat. Jak uvádí Armstrong (2009), benefit poskytuje zaměstnavatel dobrovolně a zaměstnanec by si ho měl zasloužit svou prací. V tomto případě je navrženo, aby pracovníci obdrželi 13. platy v případě, že v podniku bezúhonně pracují delší dobu. Je doporučeno, aby nárok na tuto výhodu vznikl, pracuje-li pracovník déle než 15 let ve společnosti z důvodu, že se jedná o velmi finančně náročný benefit. Podle grafu 4 by v současnosti do této skupiny spadalo 51 respondentů.

Drobné nedostatky byli nalezeny především v komunikačním systému. V první řadě by bylo zapotřebí zvýšit informovanost o nabízených benefitech, spousta zaměstnanců, se kterými byl kromě dotazníku proveden rozhovor, sdělila, že neví ani o nových, ale ani o benefitech nabízených doposud. Armstrong (1999) předkládá, že jestliže pracovníci nejsou dostatečně informováni, mají nabízené benefity spíše negativní dopad na pracovníky a jejich efektivitu při plnění podnikových cílů. Doporučovala bych zasílat změny pomocí elektronické pošty na e-maily uvedené zaměstnanci nebo novinky zveřejňovat na nástěnkách v hlavní budově podniku. Do dotazníku byl záměrně zařazen benefit nabízený od dubna 2019. O této výhodě měli povědomí pouze administrativní pracovníci, jak ukazuje graf 13. Celkově by bylo vhodné vylepšit komunikační toky mezi nadřízenými a podřízenými, aby se zvýšila efektivita práce.

**Graf 13: Znalost benefitů**



Zdroj: Dotazníkové šetření

Pro zaměstnance je uznání jednou z nejvíce motivujících složek, jak uvádí Tomší (2008), podobné výsledky vyplynuly i z dotazníkového šetření. Lidé oceňují nepeněžní formy odměn jako jsou pochvaly, avšak nadřizení pracovníci nejsou v pravidelném kontaktu se svými podřízenými. V tabulce 28 jsou uvedeny jednotlivé odpovědi respondentů. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby společnost zavedla efektivnější systém hodnocení.

Systém odměňování je dobře nastaven, byť s drobnými nedostatky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 34,7 % je spíše nespokojena a 22,8 % je absolutně nespokojena s výší své mzdy, což je jistě důvod, proč se podnik potýká s nedostatkem nových pracovních sil, zejména na pozicích řidičů. Vedení podniku by mělo navýšit částku základní hodinové sazby pro zvýšení spokojenosti svých pracovníků a přilákání potencionálních řidičů. Toto opatření pravděpodobně přinese vyšší náklady, které by měly být vykompenzovány zaplněním volných míst, tím pádem bude moci podnik přijímat více zakázek na přepravu nákladů nebo osob či opravu automobilů a zvýšit tím celkový zisk společnosti.

V práci bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou motivováni téměř žádným benefitem. Pravděpodobně protože žádný benefit nezískají díky svým odvedeným výkonům. Podle tabulky 30 soutěž „Jízda bez nehod“ není považována za významnou, přitom tato soutěž podporuje zdravou soutěživost mezi zaměstnanci. Problémem je, že není správně ohodnocena. Podle provedených rozhovorů jsou odměny uvedeny v tabulce 15 považovány za nedostačující. Soutěž by se stala daleko více motivující, jestliže by řidiči za své výkony získávali součástky na výbavu vozu. Tabulka 31 uvádí návrh nových odměn v soutěži „Jízda bez nehod“. Jak uvádí Urban (2017), jsou benefity nejvíce

motivující složkou a pokud jím nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni, nejenže nesplňují svůj hlavní cíl, ale pracovníci nevykonávají své povinnosti dle svých maximálních možností.

**Tabulka 31: Návrh na nové odměny v soutěži „Jízda bez nehod“**

Počet najetých kilometrů (v km)	Odměna
250 000	Potah na volant
500 000	Podsvícené znaky
750 000	Stěrač, kryty zrcátek
1 000 000	Záclonky, podhlavníky
1 250 000	Potahy na sedadla, rohože
1 500 000	Podtlakový klakson
1 750 000	Zástěrky, lapače nečistot
2 000 000	Chromový nárazník
2 250 000	Autolednice
2 500 000	Chromové poklice na kola
2 750 000	Klimatizace
3 000 000	Mikrovlnná trouba

Zdroj: Vlastní zpracování

V podniku je potřeba zajišťovat další práce jako např.: vyzvedávání poštovních zásilek z místní pobočky nebo převoz stravy do podnikové výdejny. Tyto práce mají zakomponovány řidiči autobusové dopravy do svých turnusů a jsou odměňováni sazbou 64 Kč. Pracovníci velmi často práci odmítají vykonat, protože nejsou dostatečně motivováni. Jestliže pokyn nevykonají, zaměstnavatel je nepropustí kvůli nedostatečnému počtu řidičů. Navíc jsou odměněni vyšší hodinovou sazbou ve výši 107 Kč, která odpovídá ohodnocení řidiče za čekání mezi turnusy. V tomto případě je zapotřebí celkově pozměnit odměňovací systém řidičů autobusové dopravy.

V ČSAD STTRANS a.s. není využíván cafeteria systém, který popisuje Koubek (2009). Podnik je velká společnost, která disponuje prostředky k zajišťování více benefitů pro všechny své zaměstnance. Pracovníci si proto nemusí vybírat pouze některé. S nabízenými výhodami jsou zaměstnanci převážně spokojeni a zavedení cafeteria systému by mohlo spíše spokojenosti uškodit.

## 8 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala analýzou odměňování ve společnosti ČSAD STTRANS a.s. Práce byla rozdělena do dvou hlavních okruhů, teoretická a praktická část. V teoretické části je převážně rozebírán systém odměňování nastavený v České republice a jednotlivé přístupy uvedených autorů k zaměstnaneckým výhodám. První okruh seznamuje především s legislativním rámcem týkající se této problematiky a vysvětluje související pojmy. Praktická část se zaměřuje na konkrétní vybraný podnik, rozebírá a analyzuje jeho systém odměňování, kdy je čerpáno z interních dokumentů společnosti a dotazníkového šetření a na základě těchto podkladů jsou doporučena jednotlivá opatření.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit dosavadní systém odměňování pomocí skutečností získaných o společnosti. Na základě těchto informací byly doporučeny návrhy vedoucí k optimalizaci mzdového systému v podniku.

I přes drobné nedostatky zjištěné díky uvedeným informacím je systém odměňování považován za správně nastavený a žádné zásadní změny navrhnuté nebyly. Z důvodu, že se jedná o společnost, která je součástí velkého koncernu a v podniku působí odborová organizace, nelze ani velké změny doporučit.

Největší problém této společnosti je nedostatečná informovanost. Zaměstnanci nemají přehled o nabízených benefitech, proto by bylo vhodné vylepšit komunikační toky. Další překážkou pro zcela efektivní způsob odměňování je nedostatečná motivace zaměstnanců, jak ukázalo dotazníkové šetření. Výši mzdy považuje většina zaměstnanců za nepřiměřenou, což vede ke snižování pracovních výkonů v podniku. Některé zaměstnanecké benefity nesplňují svůj hlavní cíl podle Urbana (2017), proto byly navrhnuté změny vedoucí ke zvýšení spokojenosti. Podniku bylo doporučeno, aby poskytoval 13. plat zaměstnancům, kteří v podniku pracují déle než 15 let. Za jeden z nejméně motivujících benefitů byla označena soutěž „Jízda bez nehod“, aby tato soutěž plnila lépe svůj význam, je zapotřebí přepracovat její ohodnocení z finančních odměn na hmotné odměny vybavující vůz řidiče.

Práce by měla přinést především největší užitek vrcholovému managementu vybraného podniku a dalším podobně strukturovaným společnostem. Společnosti bylo doporučeno, aby zlepšila komunikační toky mezi nadřízenými a podřízenými. Zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k plnění nadstandardních úkolů, a tak bylo vedení podniku doporučeno změnit hodinovou sazbu zaměstnanců. Toto opatření by

vyřešilo také problém s volnými pracovními pozicemi. Díky uvedeným doporučením mohou zástupci svých firem dosáhnout efektivnějšího odměňování, zvýšení motivace svých pracovníků a také jejich celkové spokojenosti. Uvedené změny by měly zapříčinit zvýšení plnění pracovních úkolů a podpořit zdravou soutěživost mezi zaměstnanci.

## **I. SUMMARY**

The bachelor thesis deals with an analysis of remuneration in the Bus and Truck company in the town of Strakonice. The enterprise is selected because of its high fluctuation of employees. The work is mainly focused on employee benefits, and wage components of workers at individual positions in the company. The aim of this study is to evaluate the current wage system and propose appropriate changes which lead to increased efficiency of this system.

The study is based on survey and interview of the employees and their satisfaction with the job. Voluntary survey forms are filled in by employees in all position in the enterprise. It consists of three parts – the first one is basic information, the next questions are focused on wages and its motivation elements and the following part is targeted at employee benefits. Thanks to the recommendations, representatives of the enterprises can achieve more effective remuneration, leading to increasing the motivation of their employees and their overall satisfaction.

*Key words:* employee benefits, wages, job satisfaction, motivation

## II. BIBLIOGRAFIE

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, M. (2009). *Odměňováním pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
3. Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistiky pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
4. Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
5. *Démonický abecedník*. (2019). Praha: Démonia s.r.o.
6. Gilbert, J. (25. Únor 2019). Employee Rewards: who would you rather work for – Amazon or Apple? *Xexec*. Načteno z <https://employeebenefits.co.uk/>
7. Gilbert, J. (23. únor 2019). Employee Rewards: who would you rather work for – Amazon or Apple? *Xexec*. Načteno z <https://employeebenefits.co.uk/>
8. *Interní dokumenty ČSAD STTRANS a.s.*
9. *Kolektivní smlouva na období 2019 - 2020.*
10. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
11. Macháček, I. (2008). *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, a.s.
12. Minimální mzda 2020. (10. Prosinec 2019). Načteno z <https://www.pracomat.cz/>
13. *Narizení vlády č. 567/2006.*
14. *Narizení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě.*
15. Ryneš, P. (2018). *Podvojný účetnictví a účetní závěrka*. Olomouc: ANAG, spol. s.r.o.
16. Šubrt, B. (2016). *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG. (A)
17. Šubrt, B., & kolektiv. (2016). *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: ANAG. (B)
18. Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, a.s.
19. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
20. *Webové stránky ČSAD STTRANS a.s.*
21. *Zákon č. 111/1994 Sb., Zákon o silniční dopravě.*
22. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění.*
23. *Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník.*



### III. SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: PRVKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ .....	7
OBRÁZEK 2: LOGO VYBRANÉHO PODNIKU .....	23

### IV. SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: STRUKTURA MZDY .....	13
TABULKA 2: PŘEHLED DAŇOVÝCH SLEV A ZVÝHODNĚNÍ.....	15
TABULKA 3: DOHODNUTÉ MZDOVÉ SAZBY PAD UVEDENÉ V KOLEKTIVNÍ SMLOUVĚ.....	26
TABULKA 4: DOHODNUTÉ MZDOVÉ SAZBY NAD UVEDENÉ V KOLEKTIVNÍ SMLOUVĚ.....	26
TABULKA 5: MIMOŘÁDNÉ PŘÍPLATKY .....	27
TABULKA 6: VÝPOČET MODELOVÉHO PŘÍKLADU MZDY ŘIDIČE AD.....	28
TABULKA 7: MZDOVÉ SAZBY PRO ŘIDIČE NÁKLADNÍ DOPRAVY .....	29
TABULKA 8: PŘEPRAVNÍ SYSTÉMY URČENY SMĚRNICÍ M 01/2007 .....	29
TABULKA 9: VÝPOČET MODELOVÉHO PŘÍKLADU MZDY ŘIDIČE MKD .....	29
TABULKA 10: STANOVENÉ MZDOVÉ SAZBY U OPRAVÁŘŮ, OSTATNÍCH DĚLNÍKŮ, THP A PROVOZNÍCH ZAMĚSTNANCŮ.....	30
TABULKA 11: VÝPOČET MODELOVÉHO PŘÍKLADU MZDY OPRAVÁŘE.....	30
TABULKA 12: TABULKA PRO URČENÍ VÝŠE ODMĚNY ZA ŽIVOTNÍ VÝROČÍ .....	31
TABULKA 13: ODMĚNY PŘI PRACOVNÍCH VÝROČÍCH.....	31
TABULKA 14: ODMĚNY DÁRCŮM KRVE .....	32
TABULKA 15: ODMĚNY V SOUTĚŽI „JÍZDA BEZ NEHOD“ .....	33
TABULKA 16: PŘEHLED SLEV V MOTIVAČNÍM PROGRAMU ČEDOK .....	35
TABULKA 17: DENNÍ SAZBY STRAVNÉHO VNITROSTÁTNÍ PRACOVNÍ CESTY .....	38
TABULKA 18: POHLAVÍ RESPONDENTŮ.....	40
TABULKA 19: VĚKOVÉ ROZDĚLENÍ PODLE PRACOVNÍCH POZIC .....	41
TABULKA 20: DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ ROZDĚLENÉ PODLE JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH POZIC .....	42
TABULKA 21: ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ V JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH KATEGORIÍCH .....	42
TABULKA 22: SPOKOJENOST SE MZDOU PODLE PRACOVNÍ POZICE.....	43
TABULKA 23: ADEKVÁTNÍ MZDA VZHLEDEM K DOSAŽENÉMU VZDĚLÁNÍ .....	44
TABULKA 24: ZNALOST BENEFITŮ .....	46
TABULKA 25: MOTIVACE BENEFITŮ VZHLEDEM K DÉLCE PRACOVNÍHO POMĚRU .....	47
TABULKA 26: SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ NEPOSTRÁDAJÍCÍCH ŽÁDNÝ BENEFIT .....	48
TABULKA 27: POHLAVÍ A PRACOVNÍ POZICE RESPONDENTŮ NEMOTIVOVANÝCH ŽÁDNÝM BENEFITEM .....	49
TABULKA 28: NEHMOTNÉ SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ .....	50
TABULKA 29: SOUTĚŽ „JÍZDA BEZ NEHOD“ .....	51
TABULKA 30: POSTRÁDANÉ BENEFITY .....	52
TABULKA 31: NÁVRH NA NOVÉ ODMĚNY V SOUTĚŽI „JÍZDA BEZ NEHOD“ .....	54

## V. SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: PROCENTUÁLNÍ ROZLOŽENÍ POHLAVÍ RESPONDENTŮ .....	40
GRAF 2: VĚKOVÉ ROZDĚLENÍ .....	41
GRAF 3: DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU.....	41
GRAF 4: RESPONDENTI PODLE PRACOVNÍCH POZIC .....	43
GRAF 5: NESPOKOJENOST SE MZDOU PODLE DÉLKY PRACOVNÍHO POMĚRU .....	44
GRAF 6: VÝŠE MZDY JAKO ZÁSADNÍ FAKTOR PRO NASTOUPENÍ DO SPOLEČNOSTI.....	45
GRAF 7: SPOKOJENOST S NABÍZENÝMI BENEFITY.....	45
GRAF 8: NEJVYUŽÍVANĚJŠÍ BENEFITY .....	46
GRAF 9: MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ PODLE DÉLKY PRACOVNÍHO POMĚRU .....	47
GRAF 10: POSTRÁDANÉ BENEFITY .....	48
GRAF 11: MOTIVAČNÍ BENEFITY .....	49
GRAF 12: BODOVÉ OHODNOCENÍ VYBRANÝCH BENEFITŮ .....	51
GRAF 13: ZNALOST BENEFITŮ.....	53

## VI. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Řídící schéma ČSAD STTRANS a.s.

Příloha č. 3 - Základní sazby zahraničního stravného

## VII. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

**AD** – Autobusová doprava

**DPH** – Daň z přidané hodnoty

**OÚ** – Osobní účet

**MKD** – Mezinárodní kamionová doprava

**MP** – Motivační program

**NAD** – Nepravidelná autobusová doprava

**ND** – Nákladní doprava

**PAD** – Pravidelná autobusová doprava

**PHM** – Pohonné hmoty

**SF** – Sociální fond

**SMOOS** - Sdružení měst a obcí okresu Strakonice

**SO + NE** – Sobota a neděle

**THP** – Technicko – Hospodářský pracovník

**TND** – Tuzemská nákladní doprava

**VOŠ, SPŠ a SOŠ** – Vyšší odborná škola, střední průmyslová škola a střední odborné učiliště

**ZP** – Zákoník práce

## VIII. PŘÍLOHY

### Příloha č. 1 – Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Klára Flanderová. Studuji Ekonomickou fakultu JCU v Českých Budějovicích. V ČSAD STTRANS a.s. vypracovávám bakalářskou práci na téma Analýza systému odměňování. Prosím, abyste vyplnili níže uvedený dotazník. Vyplnění dotazníku je anonymní, zjištěné výsledky mi pomohou zhodnotit systém odměňování ve Vaší společnosti a navrhnout opatření, která by zvýšila Vaši spokojenost. **Za vyplnění dotazníku předem děkuji.**

**1) Pohlaví?**

Muž

Žena

**2) Věk?**

18 – 30

51 – 60

31 – 40

60 a více

41 – 50

**3) Délka pracovního poměru?**

Kratší než 1 rok

11 – 14 let

1 – 5 roky

15 – 19 let

6 – 10 let

20 a více

**4) Nejvyšší dosažené vzdělání?**

Základní

Vyšší odborné

Vyučen/a

Vysokoškolské

Středoškolské

**5) Na jaké pozici v podniku pracujete?**

MANAGEMENT

Pracovník v dílně

TH pracovník

JINÉ – uklízečky, údržbář,

Řidič AD

...

Řidič ND

**6) Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?**

ANO

SPÍŠE NE

SPÍŠE ANO

ABSOLUTNĚ NE

**7) Myslíte si, že výše Vaší mzdy je adekvátní k Vámi dosaženému vzdělání?**

ANO

SPÍŠE NE

SPÍŠE ANO

ABSOLUTNĚ NE

**8) Byla pro Vás výše mzdy zásadní pro nastoupení do společnosti?**

ANO

SPÍŠE NE

SPÍŠE ANO

ABSOLUTNĚ NE

**9) Jste spokojen/a s benefity (výhodami), které Vám zaměstnavatel nabízí?**

ANO

SPÍŠE NE

SPÍŠE ANO

ABSOLUTNĚ NE

**10) Domníváte se, že znáte všechny výhody, na které máte jako zaměstnanci nárok?**

ANO

NE

**Prosím, vyplňte i druhou stranu**

**11) Jaký benefit nejčastěji využíváte? (popř. Jaký považujete za nejvýhodnější?)**

– Doplňte

.....

**12) Motivují Vás nabízené benefity k lepším pracovním výsledkům?**

- ANO
- SPÍŠE ANO
- SPÍŠE NE
- NE

**13) Jaké benefity v podniku postrádáte? (Doplňte)**

.....

**14) Který benefit je pro Vás nejvíce motivační? (Doplňte)**

.....

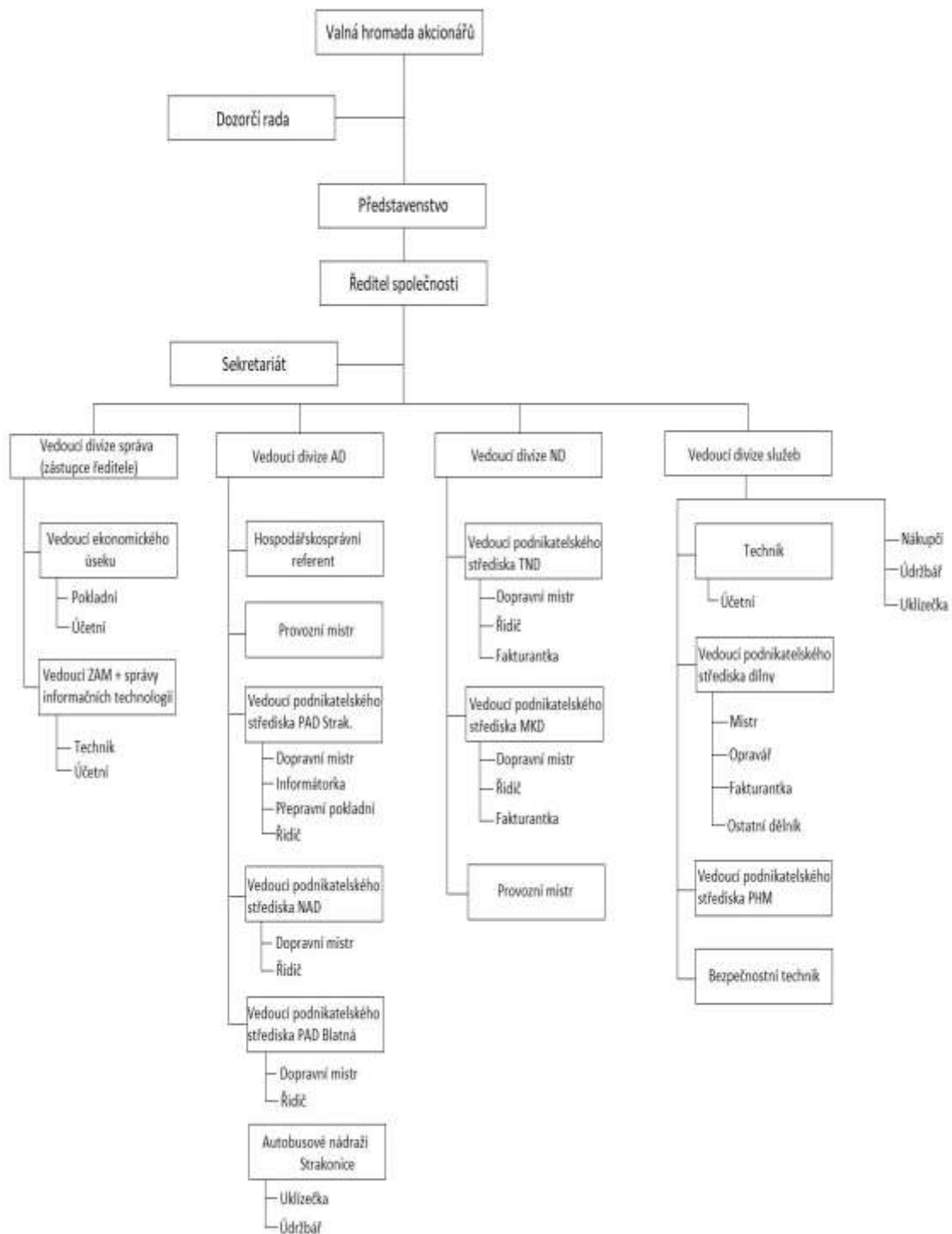
**15) Jak na Vás působí nehmotné motivační složky (např. pochvala, uznání, aj.)?**

- Vyžadují uznání
- Vždy ocením uznání za dobře odvedenou práci
- Nemám potřebu pochvaly, vím, že svou práci odvádím dobře
- Nemotivují mě, preferuji hmotné složky (např. finanční odměnu)
- Byl/a bych nejraději, kdyby se o mou práci nikdo nezajímal

**16) Ohodnot'te jednotlivé zaměstnanecké výhody podle toho, jak jsou pro Vás důležité. 1 – nejméně, 5 – nejvíce**

Příspěvek zaměstnavatele na osobní účet zaměstnance	1	2	3	4	5
Příspěvek na stravování	1	2	3	4	5
Penzijní připojištění	1	2	3	4	5
Motivační program ČSOB	1	2	3	4	5
Motivační program T-Mobile	1	2	3	4	5
Motivační program ČEDOK	1	2	3	4	5
Motivační program MAKRO	1	2	3	4	5
Roční předplatné jízdného	1	2	3	4	5
Odměny v soutěži „Jízda bez nehod“	1	2	3	4	5
Odměny při pracovních a životních výročích	1	2	3	4	5

## Příloha č. 2 – Řídicí schéma ČSAD STTRANS a.s.



Zdroj: interní materiál společnosti; vlastní zpracování

### **Příloha č. 3 - Základní sazby zahraničního stravného**

<b>Země</b>	<b>Měna</b>	<b>Sazba</b>
Dánsko	EUR	48,-
Francie	EUR	45,-
Lotyšsko	EUR	45,-
Německo	EUR	45,-
Nizozemsko	EUR	48,-
Polsko	EUR	45,-
Rakousko	EUR	45,-
Rusko	EUR	45,-
Slovensko	EUR	39,-
Španělsko	EUR	45,-
Velká Británie	GBP	45,-

Zdroj: Interní materiály; vlastní zpracování