

# **Analýza systému odměňování ve firmě Tourbus, a.s.**

Kristýna Muselíková

---

Bakalářská práce  
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2008/2009

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna MUSELÍKOVÁ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
  
Téma práce: **Analýza systému odměňování ve firmě Tourbus, a. s.**

Zásady pro vypracování:

### **Úvod**

#### **I. Teoretická část**

- **Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši z oblasti odměňování.**

#### **II. Praktická část**

- **Analyzujte systém odměňování ve firmě Tourbus, a. s.**
- **Na základě analýzy navrhněte zkvalitnění systému odměňování ve firmě Tourbus, a. s.**

### **Závěr**

Rozsah práce: 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [3] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [4] KOCOUREK, J., TRYLČ, L. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. aktual. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4.
- [5] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2009**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. května 2009**

Ve Zlíně dne 16. března 2009

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Tourbus, a.s. Cílem práce bylo provést analýzu odměňování na pozici řidič autobusu. Teoretická část se zaměřuje na průzkum literárních pramenů z oblasti systému odměňování. Praktická část popisuje vývoj a současný stav firmy a analyzuje systém odměňování jejich zaměstnanců. Dotazníkový průzkum je zaměřen na vyhodnocení spokojenosti z oblastí mezd, odměn, prémie a zaměstnaneckých výhod.

V závěru práce jsou zhodnocena získaná data, na jejichž základě bude vytvořen návrh zkvalitnění systému odměňování.

Klíčová slova: systém odměňování, mzda, zaměstnanecké výhody, prémie

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis carries out the analysis of Tourbus a.s. employees' remuneration system. The aim of this work is to carry out the bus driver position's remuneration analysis. The theoretical part deals with the literacy research of the theoretical knowledge of the remuneration system and basic concept definition. The practical part describes the development and the present situation of the company and also its employees' remuneration system analysis. The purpose of the questionnaire is to evaluate the satisfaction in the area of salary, bonuses, remuneration and employees' benefits. At the end, the values obtained will be reviewed and on their basis a proposal to enhance the remuneration system will be produced.

Keywords: remuneration system, remuneration, employee's benefits, bonus,

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce  
Ing. Janě Matoškové, Ph.D.  
za její podnětné rady, poznatky a cenné připomínky při zpracování bakalářské práce.  
Dále bych ráda poděkovala ekonomické ředitelce firmy Tourbus, a.s. Ing. Ireně Rausové za  
poskytnutí materiálů a možnost zpracování bakalářské práce v této firmě.

## OBSAH

ÚVOD.....	7
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
1 <b>VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>9</b>
2 <b>SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
3 <b>STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>15</b>
4 <b>HODNOCENÍ PRÁCE A PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>17</b>
5 <b>MZDOVÉ/PLATOVÉ STRUKTURY</b> .....	<b>19</b>
5.1 <b>DRUHY MZDOVÝCH FOREM</b> .....	<b>21</b>
<b>6</b> <b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST</b> .....	<b>23</b>
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>24</b>
<b>7</b> <b>ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ TOURBUS, A.S.</b> .....	<b>25</b>
7.1 <b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>25</b>
7.1.1 <b>Organizační členění</b> .....	<b>26</b>
7.2 <b>POPIS SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>28</b>
<b>8</b> <b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>34</b>
8.1 <b>KVANTITATIVNÍ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>34</b>
8.2 <b>KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>38</b>
8.3 <b>DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACI</b> .....	<b>39</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>43</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>44</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>46</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>47</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>48</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>49</b>

## ÚVOD

Lidské zdroje jsou nepostradatelným prvkem v podniku. O výsledcích podniku nerozhoduje počet zaměstnanců, nýbrž jejich schopnost prodat služby, jejich znalosti a dovednosti, spokojenost v zaměstnání a sociální jistoty.

Vlivem globalizace a evropské regionalizace je potřeba se zamyslet, zda společnosti své pracovníky odměňují spravedlivě za jejich vykonanou práci. S nástupem otevření trhu s pracovními možnostmi v zahraničí je potřeba si svoje kvalifikované pracovníky udržet. Jak jinak než přiměřenou odměnou a dalšími firemními výhodami. Neboť vyhledávání nových, kvalifikovaných pracovníků a jejich následné zaškolení a vzdělávání je pro firmy náročné.

Valná většina zaměstnanců, jestliže se jich zeptáte, proč pracují, vám odpoví, kvůli penězům. Proto tématem moji bakalářské práce je Analýza systému odměňování ve firmě Tourbus, a.s. V oblasti odměňování se zaměřím na specifickou skupinu zaměstnanců ve firmě, a to řidiče autobusů. Cílem práce bude zjistit jejich spokojenost či nespokojenost se systémem odměňování, který je ve firmě zaveden.

V teoretické části provedu průzkum literárních pramenů, které souvisí se systémem odměňování, strategií odměňování a hodnocením práce. V závěru této části se zaměřím na samostatnou mzdovou strukturu.

V praktické části představím společnost, v níž bakalářskou práci zpracovávám. Analyzuji systém odměňování v této společnosti, zhodnotím výše mzdových prostředků, příplatků, prémie a zaměstnaneckých výhod.

Na základě získaných poznatků provedu dotazníkové šetření v oblasti odměňování zaměstnanců, respektive řidičů. Abych neměla pouze jeden pohled na systém odměňování, zhodnotím tento systém formou strukturovaného rozhovoru s vedoucím dopravního oddělení.

Obě metody dotazování vyhodnotím a na základě zjištěných poznatků vyvodím závěry, ze kterých se pokusím navrhnout zkvalitnění systému odměňování v uvedené firmě.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**



## 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Vzhledem k tématu mé bakalářské práce je zapotřebí nejprve vymezit pojmy, které jsou tématu odměňování blízké, a o které se bude moje práce opírat, a sice: základní peněžní odměna neboli mzda, plat, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny, celková odměna, atd.

### **Základní peněžní odměna neboli mzda**

Armstrong [1] mzdu nazývá „základní peněžní odměnou“ a charakterizuje ji jako množství peněz, které tvoří sazbu (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo.

Mzdou se rozumí odměna za vykonanou práci. Obecněji řečeno se jedná o ekvivalent vykonané práce v pracovním poměru, avšak nikoliv jako plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývající z pouhé existence pracovního poměru. [7]

Zákoník práce nám mzdu charakterizuje jako: „... *peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*“ [6]

Dvořáková [3] uvádí mzdu dvojího charakteru, a to:

- časovou mzdu, kterou je možno uplatnit u jakéhokoli druhu práce
- úkolovou mzdu, jež je efektivnější zvláště u odměňování výrobních dělníků, u kterých se většinou mzda odvíjí od množství odvedeného výkonu. [3]

Základní charakteristiky mzdy podle Koubka [8] jsou:

- časová mzda – hodinová, týdenní či měsíční,
- úkolová mzda – nejjednodušší a nejpoužívanější; pracovník je odměňován určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede,
- podílová (provizní) mzda – mzda, která je zcela nebo z části závislá na množství prodaného zboží
- mzda za očekávané výsledky práce – mzda, která je vyplácena za dohodnutý soubor prací či výkon

- mzda za znalosti a dovednosti – relativně nový způsob odměňování. Odměna je vázána na schopnosti pracovníka kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací.
- mzda za přínos – odměna za dosavadní výkon a budoucí úspěšnost

### **Plat**

Armstrong [1] uvádí plat i mzdu jako jeden shodný pojem, kterým se zabývá pouze ve vzájemné spojitosti. Kdežto Zákoník práce [6] vymezuje plat jako:

*„... peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je*

- a) stát,*
- b) územní samosprávný celek,*
- c) státní fond,*
- d) příspěvkové organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo*
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona,*

*s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky. [6]*

Vzhledem k tomu, že firmy podnikající na území České republiky se řídí příslušnou platnou právní normou (Zákoník práce), je tento předpis rozhodující při určení, zda jde o plat či mzdu. Toto určení by nemělo být v konfliktu s kolektivní smlouvou u příslušné firmy.

### **Zásluhová mzda/plat**

Armstrong [1] zásluhovou mzdu/plat charakterizuje jako odměnu vztahující se k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem (délce praxe). Zásluhová odměna může být poskytnuta i týmu nebo na základě výkonu celé organizace.

Může mít dvě formy:

- peněžní pobídky (stimuly) – jsou přesně stanoveny a říkají lidem, kolik dostanou peněz k celkové odměně, když budou dobře pracovat
- peněžní odměny – jsou hmatatelnými nástroji oceňování úspěchu, a to jen v případech, kdy lidé očekávají za to, co udělají, nějaký prospěch v budoucnu.

### **Zaměstnanecké výhody**

Jako další prvky odměn k různým formám vyplácených mezd zaměstnavatelé poskytují tzv. zaměstnanecké výhody, které tvoří např. penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a řada dalších.

### **Nepeněžní odměny**

Nepeněžní odměny jsou odměny nehmotného charakteru a neobsahují přímé platby. Vyplynávají z práce samé a jsou psychické povahy. Jde například o pocit úspěšnosti, uznání, autonomie, možnost pro využívání a rozvoj dovedností, příležitosti k rozvoji kariéry atd.

### **Celková odměna**

Pojem celková odměna se objevil teprve nedávno. Armstrong [1] cituje definici celkové odměny podle Manuse a Grahama (2003): „celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších.“

Základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody, odměny zahrnující i vnitřní odměny jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem.

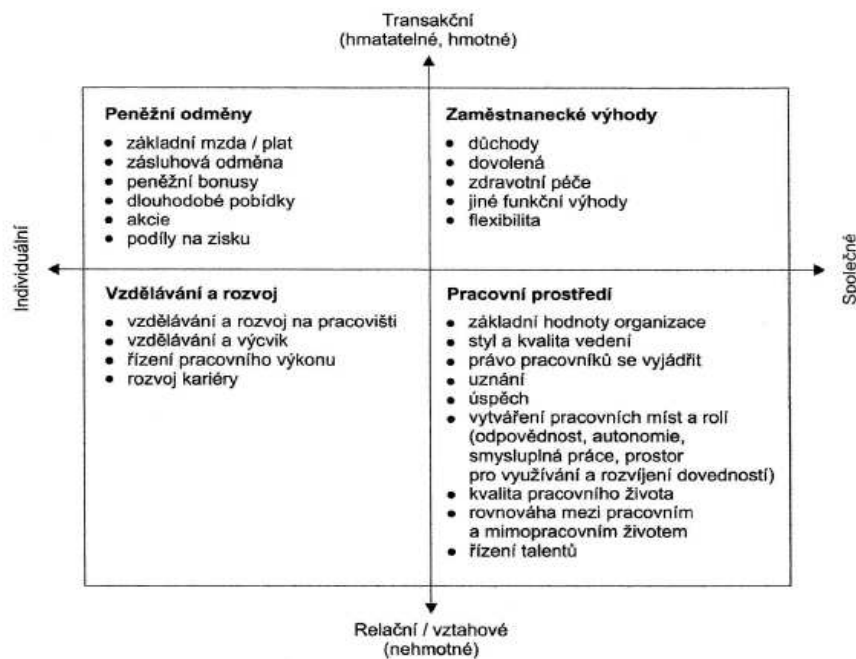
Dle Armstronga [1] se celková odměna nespolehá jen na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování. Zaměřuje pozornost na každý způsob jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby nalézali uspokojení prostřednictvím práce. Toto pojetí celkové odměny je holistickým, celostním způsobem. Za cíl si klade maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci.

Pojem celková odměna vysvětluje, že odměňování lidí je něčím víc než jejich zasypávání penězi.

## Stupně a mzdové/platové struktury

Práce či pracovní místa je možno dle jejich významu zařazovat do stupňovité struktury. Mzdové struktury jsou roztrženy do mzdových/platových rozpětí, která jsou přiřazena k jednotlivým stupňům. Stupně a mzdové/platové struktury jsou podrobněji charakterizovány v kapitole 5.

Vzájemné vztahy výše popsaných prvků ukazuje příloha P I.



Obr. 1 Model celkové odměny. [1, str. 522]

## 2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Tématem práce je odměňování, které je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností podniku. Je nejefektivnějším prvkem motivace.

Koubek [8] říká: „*Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu.*“

Systém odměňování Armstrong [1] charakterizuje jako systém vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců, avšak na základě jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Skládá se z peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, které v součtu tvoří celkovou odměnu. Zahrnuje i nepeněžní odměny.

Dvořáková [3] charakterizuje systém odměňování jako nástroj řízení lidských zdrojů, jejímž cílem je:

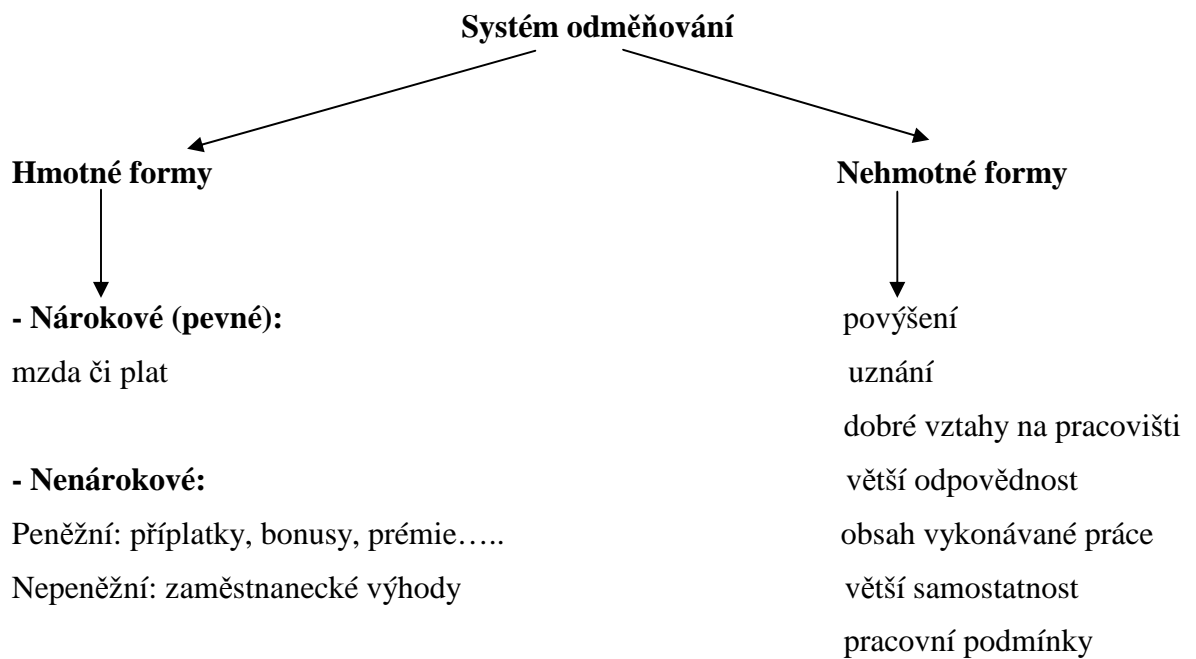
- podpora prosazovat strategie organizace a rozvoj organizační kultury
- působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců
- motivovat je ke vzdělávání a rozvoji
- stimulovat k pracovnímu výkonu

Podle Horváthové [4] představuje systém odměňování způsob stanovování mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem peněžního a nepeněžního odměňování a měl by splňovat následující tři cíle a to:

- být motivační
- být spravedlivý
- být transparentní

Koubek [8] odměňování rozděluje na:

- vnější odměny (přidělení kanceláře, vzdělávání, výkonnější počítač...)
- vnitřní odměny (spokojenost pracovníka z vykonané práce, neformální uznání, dosažení pracovních cílů a kariéry...)



Obr. 2 Systém odměňování.[4, str. 25]

Důležitým předpokladem pro každou organizaci je nutnost vyjasnit si svoji filozofii a strategii odměňování.

### 3 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ

„Strategie odměňování vyjadřuje účel a směr a je rámcem pro vytváření politiky, způsobů a procesů odměňování.“ [1] Úkolem je pochopit potřeby organizace a jejich pracovníků a toho, jak mohou být co nejlépe využívány. Zabývá se také vytvářením hodnot organizace o tom, jak by se měli zaměstnanci odměňovat, a formulováním hlavních zásad, které zajistí, aby tyto hodnoty byly uváděny do života.

Dvořáková [3] definuje strategii odměňování jako deklarovaný úmysl organizace za co, komu, kolik a jak platit. Tudíž se stává východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd. Měla by přispět k realizaci cílů organizace.

„Strategie odměňování je založena na filozofii odměňování, která vyjadřuje, co by mělo být podle nejlepšího přesvědčení organizace základem pro oceňování a odměňování lidí.“ [1]

Armstrong [1] uvádí čtyři důvody proč mít strategii odměňování:

1. *Musíte mít představu, kam jdete, jak se tam dostat a jak zjistíte, že jste se tam dostali (pokud se to vůbec podaří)* [1]
2. Náklady na odměňování jsou daleko nejvyšší výdajovou položkou, proto by mělo smysl přemýšlet, jak by měly být v dlouhodobé perspektivě řízeny a investovány.
3. *Může existovat pozitivní závislost mezi odměnami v širším slova smyslu a pracovním výkonem, takže neměli bychom přemýšlet o tom, jak tuto vazbu a závislost posílit?* [1]
4. Skutečný přínos strategie odměňování je spjat s ostatními oblastmi politiky a praxe řízení lidských zdrojů. Není to dobrý důvod jak spojit procesy odměňování s procesy řízení lidských zdrojů, aby spolu korespondovaly a vzájemně se podporovaly?

Vytvořením efektivní strategie odměňování sleduje každá organizace splnění několika různorodých úkolů. Horváthová [4] uvádí následující:

- získání a stabilizace zaměstnanců – snaha o nalezení a následné udržení a formování kvalitního personálu firmy

- individuální ochota k výkonu - systém by měl motivovat a stabilizovat ty stávající zaměstnance, s jejichž prací je organizace spokojena. Zaměstnance, kteří mají nějaké rezervy, by měl systém motivovat k efektivnějším pracovním výsledkům.
- objem mezd/platů jako náklad

Koubek [8] uvádí soubor zásad, kterými by se mělo odměňování řídit. Podstatné zásady, na které se musí strategie odměňování zaměřit, jsou:

1. Stanovení úrovně peněžní odměny s ohledem na možnosti organizace, dohody s odbory a situaci na trhu práce.
2. Zajištění spravedlnosti, vnitřní i vnější srovnatelnosti v odměňování.
3. Rozdělení celkových prostředků určených na odměny (tj. jakou část věnovat na základní mzdy a platy, jakou na pobídkové formy a jakou na zaměstnanecké výhody.
4. Zajištění určitých forem motivace jak zaměstnance odměňovat.
5. Dodržování zákonů, respektování lidských práv a zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování pracovníků. [8]



## 4 HODNOCENÍ PRÁCE A PRACOVNÍKŮ

Hodnocení práce a pracovníků je nedílnou součástí systému odměňování, je s ním úzce spojen, neboť za stejnou práci má být stejná odměna.

Armstrong [1] hodnocení práce charakterizuje jako „*systematický proces stanovení relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.*“

Za účel hodnocení práce Koubek [8] považuje zjištění požadavků práce a příspěvku práce na pracovním místě pro výkon a plnění cílů organizace, stanovení její relativní hodnoty, na základě toho oklasifikovat a zařadit podle jejího významu.

Hodnocení práce lze využít i k dalším účelům, jakými jsou:

- funkčnější vnitřní mzdová struktura,
- jednotný nástroj pro stanovení mzdových tarifů pro nové nebo měnící se práce,
- prostředek pro realistické porovnávání mzdových tarifů různých organizací,
- poskytování pokladů pro vyjednávání o mzdách. [8]

Cíle hodnocení práce jsou dle Armstronga [1] následující:

- stanovit relativní hodnotu práce, která je založena na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení
- poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur
- umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce
- zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty

Systém hodnocení práce by měl být provázán především s:

- *náplní práce, která formuluje základní očekávání a smysl dané pozice*
- *motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi, které tvoří jeho jádro*
- *kompetenčním modelem, který vytváří základ pro několik personálních činností*

- *personální strategií, která je odvozena od firemní strategie*
- *firemní kulturou [5]*

Před samostatným hodnocením je třeba:

- *definovat účel hodnocení práce: je třeba vytvořit racionální, objektivní a vnitřně konzistentní podklad pro zavedení a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové politiky v organizaci*
- *zajištění účasti zainteresovaných stran (vedoucí, zaměstnanci, kterých se to týká, odbory – pokud jsou v organizaci)*
- *výběr vhodných metod hodnocení práce [2]*

Za výsledky hodnocení práce Koubek [8] považuje stanovení základních mzdových relací v organizaci. Tyto relace slouží jako vodítko pro diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání, jehož výsledkem jsou mzdové tarify.

Hroník [5] se zabývá hodnocením pracovníků, ale jak sám říká: „...*hodnocení pracovníků není ideální pojem, ale je vhodnější než hodnocení pracovního výkonu*“. Uvádí, že hodnocení je velmi často zahrnováno do systému odměňování, s čímž nesouhlasí. Je přesvědčen, že hodnocení by mělo být na stejné úrovni jako odměňování a vzdělávání.

## 5 MZDOVÉ/PLATOVÉ STRUKTURY

Mzdové/platové struktury jsou významnou součástí systému odměňování. Pokud jsou dobře tvořeny a udržovány, nabízejí logicky vytvořený rámec, v němž se dá dobře realizovat politika odměňování organizace. Na základě vytvořeného a udržovaného rámce lze určit, kde v hierarchii mohou být umístěna pracovní místa, definují úroveň peněžní odměny. Dále vytváří prostor pro zvyšování mzdy a poskytují základnu, na níž lze dosáhnout spravedlnosti odměňování.

V Českém pracovním právu se můžeme setkat s pojmem systém odměňování častěji než mzdové/platové struktury.

Systém odměňování je takový systém, jenž se řídí mzdovými předpisy, které mohou být upraveny kolektivní smlouvou. Společnost má v tomto systému zakomponované složky mezd, odměn, příplatků, hodnotu práce atd.

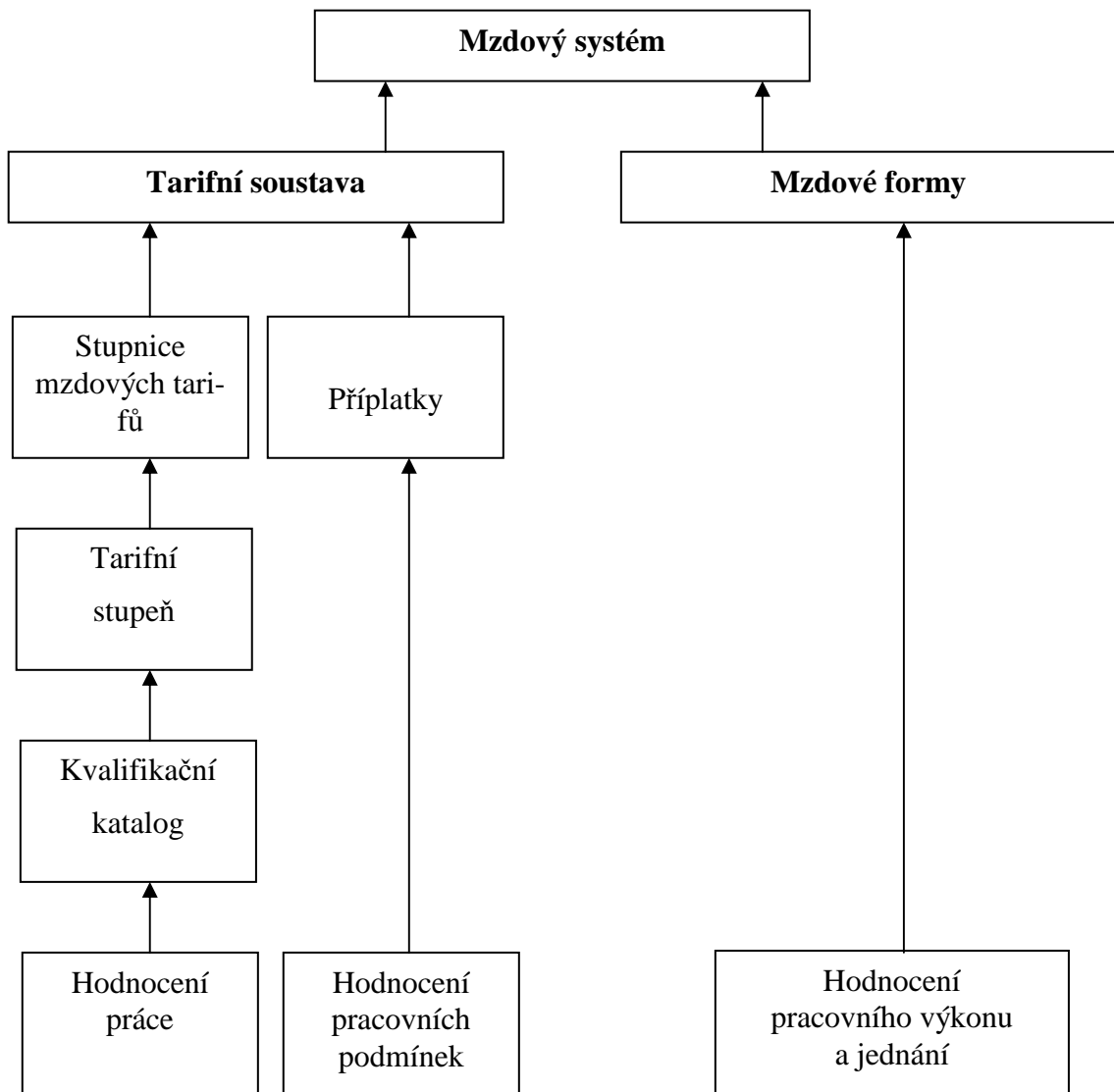
Jak uvádí Dvořáková [3] je potřeba, aby každá firma vytvořila svůj vlastní systém odměňování, který by byl vytvořen v zájmu respektování práva a k naplnění cílů mzdové politiky. Tento systém by měl splňovat následující charakteristiky a být:

- *transparentní, srozumitelný a jednoduchý*
- *spravedlivý, tj. aby byly co nejobjektivněji určeny rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu,*
- *efektivní, tj. aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci. [3]*

Takový systém by měl být zpracován tak, že systematicky odměňuje tzv. mzdově tvorné faktory, jimiž jsou:

- *hodnota práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce*
- *mimořádné pracovní podmínky*
- *pracovní výkon a jednání*
- *cena práce[3]*

Ve většině větších podniků se mzdový systém skládá z tarifní soustavy a mzdových forem, jak nám ukazuje následující obrázek (Obr. 3). [3]



Obr. 3 Mzdový systém založený na hodnocení práce [3, str. 324]

Armstrong [1] rozděluje mzdové/platové struktury do různých úrovní peněžní odměny za práci nebo skupiny prací, čímž poskytuje prostor pro růst odměny podle výkonu, schopností, přínosu nebo doby v zaměstnání.

V organizacích se můžeme setkat buď s jedinou mzdovou/platovou strukturou nebo se strukturou, která je zvlášť definována pro duševní pracovníky, zvlášť pro manuální pracovníky. Avšak za poslední roky se tyto struktury sjednocují do jedné. [1]

## 5.1 Druhy mzdových forem

Každá organizace má ve svých stanovách popř. vnitřním předpisu či mzdové části kolektivní smlouvy zakomponovány způsoby odměňování dle mzdových forem.

Podle Dvořákové [3] můžeme tyto mzdové formy rozlišit na:

- *základní (samostatné)*
  - *časová mzda*
  - *úkolová mzda*
- *doplňkové (nesamostatné)*
  - *osobní ohodnocení*
  - *prémie*
  - *provize*
  - *odměny*
  - *účast na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích)*

Osobní ohodnocení či hodnocení zaměstnance stanoví přímý nadřízený v takové výši, aby tím motivoval zaměstnance k pracovnímu výkonu. [3]

Prémie jsou oblíbené formy mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie můžeme mít jednorázové, jedná se o mimořádné plnění pracovních povinností, např. věrností prémie za odpracované roky v jedné organizaci. Mohou být také pravidelné. [3]

Provize je velmi motivující forma mzdy. Je zvláště výhodná u zaměstnanců pracujících ve službách, kde výsledek práce lze kvantifikovat, je ovlivnitelný pracovníkem a přitom zaměstnavatel nemusí evidovat pracovní docházku, neboť vše vidí na výsledcích. [3]

Odměny jsou spíše chápány jako mzdové zvýhodnění zaměstnance či laicky řečeno udržení si zaměstnance a to např. odměny na dovolenou a k Vánocům, nebo 13. a 14. mzda, dále odměny k pracovnímu a životnímu výročí. [3]

Účast na výsledcích je takovou formou mzdy, která je zaměstnanci poskytována za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Zaměstnavatel tím sleduje na straně jedné zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizaci zaměstnanců a na straně druhé osla-

bení sociálních konfliktů v pracovních vztazích a spolupráci či dokonce participaci zaměstnanců na řízení. [3]

## 6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Teoretická část se zabývala základními pojmy v oblasti odměňování. Tato oblast byla analyzována z obecnějšího, širšího pojetí, tudíž s pojmem odměna nebyla zacházeno jen jako s doplňkovou částí mzdy, ale jako s pojmem, který v sobě zahrnuje všechny formy mzdy.

Systém odměňování by měl být spravedlivý a měl by zastupovat všechny formy nepeněžních i peněžních odměn.

Nejnižší výše zaručené mzdy se řídí zákoníkem práce, avšak výše doplňkové mzdové formy závisí na zaměstnavateli. Každá firma si stanoví svůj systém odměňování. Je důležité, aby firma měla strategii odměňování, ve které by si analyzovala za co, jak a komu platit. Výše základní mzdové formy může mít negativní vliv na agendy, ve kterých je charakter práce stejný, avšak odměňování je z nějakých důvodů stanoveno rozdílně.

Zajímavou motivující formou odměňování by mohly být zaměstnanecké výhody, a to v situaci, kdy jsou tyto výhody finančního charakteru, i když třeba neposkytnuté přímo ve formě peněz, např. stravenky, kupóny na vitamíny či vstupy na různá sportoviště. Takovéto výhody pak může zaměstnanec vnímat jako zajímavý bonus, i když není vyplácen přímo formou peněz. Avšak pokud je určitý typ zaměstnanecké výhody standardem v daném odvětví či profesi, nemá tato zaměstnanecká výhoda motivující účinek na svoje zaměstnance. Může se stát nevýhodou v porovnání s jinými konkurenčními firmami v daném odvětví. Příkladem mohou být již zmíněné stravenky či u dopravních firem zvýhodněné jízdné.

Poznatky, jež byly uvedeny v teoretické části budou základem pro analyzování systému odměňování ve firmě Tourbus, a.s.

Na základě dotazníkového šetření, strukturovaného rozhovoru s vedoucím dopravního oddělení a interních materiálů bude porovnán stávající systém odměňování ve firmě Tourbus, a.s. a na základě zjištěných nedostatků bude navrženo jeho zkvalitnění.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 7 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ TOURBUS, A.S.

Bakalářská práce je zpracovávána ve firmě Tourbus, a.s., ve které již několik let pracuji. Proto uvádím základní informace o společnosti.

### 7.1 Představení společnosti

Společnost Tourbus, a.s. působí na trhu dopravní infrastruktury již od roku 1949. Její vývoj byl následující:

- 1949 Československá státní automobilová doprava se sídlem v Praze
- 1963 Československá státní automobilová doprava, národní podnik Brno
- 1989 ČSAD Brno - Město státní podnik
- 1992 v rámci privatizace vznik ČSAD Brno holding, a.s. s následujícími dceřinými společnostmi:
  - Tourbus, a.s.
  - ČSAD Brno - město, a.s.
  - ČSAD Servis Brno, a.s.
  - Ústřední autobusové nádraží Brno, a.s. [15]

Společnosti Tourbus, a.s. a ČSAD Brno – město, a. s. zastávaly ve své době jednu z předních pozic mezi přepravci v Jihomoravském regionu a současně také stabilní postavení v celostátním měřítku. Podniky, jež poskytovaly kvalitní služby na příměstských i dálkových trasách u nás i v zahraničí, dokazovaly svou konkurenční sílu bezpečnou přepravou, individuálním přístupem a originalitou nabízeného produktu cestovního ruchu.

Na základě návrhů představenstev společností se v roce 2004 již zmíněné společnosti sloučily a zanikly bez likvidace. Nástupnickou společností se stala Tourbus, a.s.

Společnost Tourbus, a.s. byla po fúzi rozdělena na 4 úseky:

- dopravní úsek
- technický úsek
- obchodní úsek

- ekonomicko – správní úsek

Mezi předmět podnikání společnosti patří následující činnosti na základě řádně udělených živností:

- silniční motorová doprava
- opravárenská činnosti ve značkovém servisu vozidel MAN
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- reklamní činnost
- zprostředkovatelská činnost
- obchodní živnost
- pronájem nemovitostí, včetně poskytování jejich služeb
- ekonomické a daňové služby
- provozování cestovní kanceláře
- technické materiálové zabezpečení
- činnosti organizačních a ekonomických poradců
- činnost účetních poradců
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy [15]

### 7.1.1 Organizační členění

Společnost řídí generální ředitel a 4 členové představenstva (P II). K počátku tohoto roku firma evidovala 329 zaměstnanců, z toho bylo 181 řidičů autobusů.

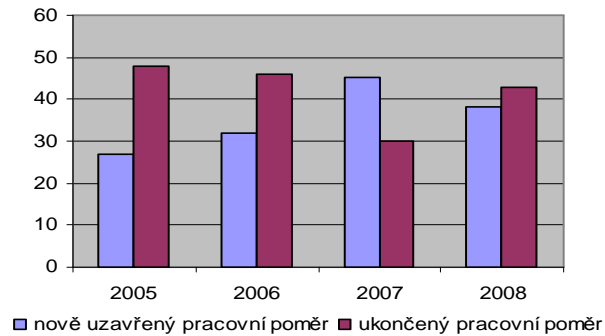
Společnost je rozdělena do 4 úseků, které řídí každý z členů představenstva.

Společnost dělí svoje zaměstnance do třech kategorií:

1. technicko-hospodářští pracovníci
2. dělníci
3. řidiči autobusů

V prvních dvou kategoriích je fluktuace nulová. Na pozici řidiče autobusu v průměru každý rok odešlo více jak 30 řidičů a více jak 30 jich nově nastoupilo. Fluktuace se v letech 2005,

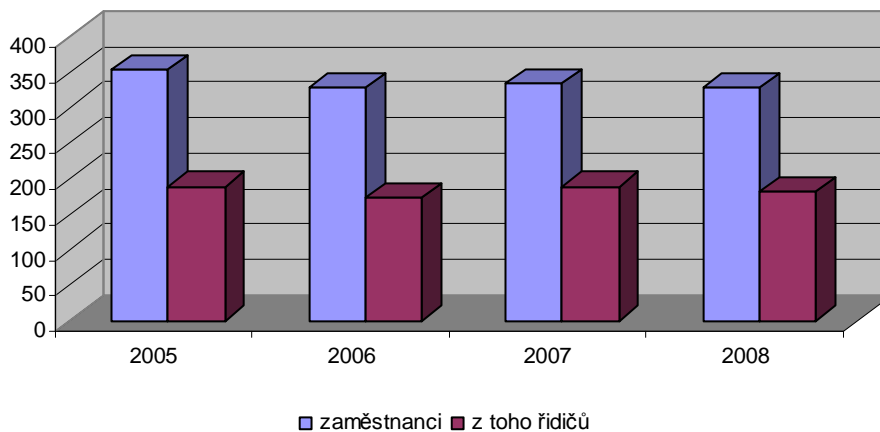
2006, 2008 pohybovala mezi 13 – 14 %, avšak v roce 2007 byla nejnižší, a to 9%. Přehled nástupů a ukončených pracovních poměrů ukazuje. *Graf 1*



*Graf 1 Fluktuační řídiců. Zdroj: autorka*

Personální oddělení ve společnosti zastoupeno není. Administrativu se zaměstnanci provádí mzdové účetní a samotný výběr, příjem a propouštění zabezpečuje každý z ředitelů příslušného úseku spolu s dalšími činnostmi zajišťujícími chod společnosti. Na dopravním úseku personalistiku provádí vedoucí dopravního úseku s následným projednáním s ředitelem dopravního úseku

Přehled zaměstnanců ukazuje *Graf 2*.



*Graf 2 Přehled zaměstnanců a řidičů  
2005 – 2008. Zdroj: autorka*

## 7.2 Popis systému odměňování

Systém odměňování řidičů autobusů ve společnosti Tourbus, a.s. se řídí kolektivní smlouvou platnou od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2010. Tato kolektivní smlouva upravuje v souladu s ustanoveními zákona o kolektivním vyjednávání, zákona o zaměstnanosti, zákona o mzdě a dalšími právními předpisy vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci společnosti.

Stanovení mzdového ohodnocení v kolektivní smlouvě se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce a Nařízením vlády č. 567/2006 sbírky zákonů o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovní prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Na základě podmínek stanovených v zákoníku práce má společnost Tourbus, a.s. v kolektivní smlouvě stanoveny tarifní stupně, kterými jsou řidiči autobusů odměňováni. Řidičům autobusů přísluší za vykonanou práci hodinová mzda dle této kolektivní smlouvy, jejíž uvedená výše je minimální.

Řidiči při každém měsíčním zúčtování mzdy náleží:

### 1. základní mzda

- tarifní mzda
- příplatek za práci přesčas
- příplatek za práci v sobotu a neděli
- příplatek za práci ve svátek
- příplatek za práci v noci

### 2. dodatková mzda

- prémie

### 3. odměňování specifických činností v dopravě

- příplatek za odbavování cestujících
- čekání v příměstské autobusové dopravě
- čekání v nepravidelné autobusové dopravě
- „jízda bez nehod“

### Tarifní mzda

Řidičům přísluší dohodnutý minimální mzdový tarif podle následující tabulky, jenž se řídí nejnižší úrovní zaručené mzdy podle znění Nařízení vlády ČR č. 514/2005 Sb.

*Tab. 1 Nejnižší úrovně zaručené mzdy*

Tarifní stupeň	Tarifní hodinová mzda
1.	48,10
2.	50,10
3.	52,30
4.	55,00
5.	58,70
6.	63,10
7.	68,10
8.	73,90
9.	80,30
10.	88,10
11.	97,50
12.	108,30

*Zdroj: Kolektivní smlouva [12]*

Řidiči autobusů jsou zařazeni do 5. – 7. tarifního stupně. Zařazení je závislé na odpracovaných letech, které se přiznávají na základě potvrzení bývalých zaměstnavatelů. 5. tarifní stupeň náleží řidiči při nástupu do zaměstnání. Pokud po zkušební době doloží potvrzení odpracovaných let, je zařazen následujícím způsobem:

- 5. tarifní stupeň – do 1 roku praxe
- 6. tarifní stupeň – od 1 roku do 5 let praxe
- 7. tarifní stupeň – 5 a více let praxe

### Příplatek za práci přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší řidiči dosažená mzda zvýšená o 30% průměrného výdělku, pokud se řidič se zaměstnavatelem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

### Příplatek za práci v sobotu a neděli

Řidičům, kteří pracují v sobotu nebo v neděli, je poskytnut zaměstnavatelem příplatek ve výši 30% průměrného výdělku.

**Příplatek za práci ve svátek**

Řidiči je za práci ve svátek přiznána hodinová mzda + 100% příplatek z náhrady mzdy za dovolenou.

**Příplatek za práci v noci**

Za každou hodinu práce v době od 22.00 do 6.00 hodin přísluší řidiči příplatek ve výši 7,- Kč za hodinu odpracovanou v této době.

V příloze P III je přehled minimální úrovně zaručené mzdy, dle které se firmy řídí při stanovení mezd. Firma Tourbus, a.s. má zaručenou mzdu nad úrovně zákoníku práce. Příplatky za práci přesčas a v sobotu a neděli jsou stanoveny vyšší, než udává zákoník práce. Příplatek za práci v noci nemá firma stanoven v procentuální sazbě, ale v korunové. Ostatní příplatky jsou stanoveny dle zákoníku práce.

**Prémie**

Výše prémie řidičů autobusů je závislá na zařazení do tarifních stupňů

- 1900,- Kč / zaměstnanec v 5. tarifním stupni
- 2300,- Kč / zaměstnanec v 6. tarifním stupni
- 3200,- Kč / zaměstnanec v 7. tarifním stupni

Výše prémie je řidičům poskytována dle zařazení do tarifních stupňů. Avšak tyto prémie mohou být pohyblivé. Nadřízený pracovník je může buď snížit, a nebo zvýšit. Snížení může být z důvodu velké spotřeby nafty, konfliktů či stížností od cestujících či stížnosti od nadřízených orgánů. Naopak mohou být i navýšeny v případě pochval.

**Příplatek za odbavování cestujících**

Za odbavování cestujících přísluší řidičům v pravidelné autobusové dopravě příplatek ve výši 3,- Kč za hodinu přepravního výkonu.

**Čekání v příměstské autobusové dopravě**

Čekání mezi spoji v jednom kalendářním dnu je považováno za pracovní pohotovost ve smyslu § 140 ZP v platném znění a je odměňováno ve výši 25,- Kč / hodina.

### Čekání v nepravidelné autobusové dopravě

Za čekání v nepravidelné dopravě osob obdrží řidiči mzdu ve výši 75% hodinového mzdového tarifu.

### Jízda bez nehod

Řidiči mohou každoročně obdržet určitou výši odměn za tzv. „Jízdu bez nehod“. Každému řidiči, který do firmy nastoupí, jsou evidovány ujeté kilometry bez nehody. Za tyto kilometry řidič dostává odměny, jejichž rozsah a přehled ujetých kilometru je uveden v *Tab. 2*.

*Tab. 2 Výše odměny*

1 mil. km	3000,- Kč
1,250 mil. km	4000,- Kč
1,5 mil. km	5000,- Kč
1,750 mil. km	6000,- Kč
2 mil. km	7000,- Kč
2,250 mil. km	8000,- Kč
2,5 mil. km	9000,- Kč
2,750 mil. km	10000,- Kč
3 mil. km	12000,- Kč

*Zdroj: Kolektivní smlouva [12]*

### Výpočet mzdy

Každý jednotlivý řidič, než je vyslán svým vedoucím na konkrétní linku či trasu, dostává vzorový záznam, dle kterého se řídí. Tento vzorový záznam slouží nejen řidiči, ale i mzdovému oddělení. Na základě tohoto záznamu jsou staveny odpracované hodiny a veškeré příplatky, na které má řidič nárok.

Vzorový záznam, dle kterého je uveden příklad výpočtu mzdy ve všech tarifních stupních, je uveden v příloze P VI. Záznam je na konkrétní linku, která je rozdělena na dva turnusy, tj. dopolední a odpolední. Ve výpočtu mzdy se zaměřím pouze na dopolední turnus.

Tabulka *Tab. 3* nám ukazuje, jaký má řidič na dopoledním turnuse výkon, ze kterého se mu počítá mzda.

Tab. 3 Přehled pracovní doby

	výkon v hodinách		
	pracovní den	sobota	neděle
mzda	7,41	8,30	6,09
práce v noci	2,10	1,32	2,03
práce v so a ne		8,30	6,09
příplatek za odbavení	6,15	6,14	4,34

Zdroj: autorka

Na základě tohoto dopoledního turnusového výkonu jsou v následujících tabulkách vypočteny mzdy. Je zde zvlášť mzda za pracovní den, sobotu a neděli. Načítaná hodnota nám ukazuje týdenní mzdu řidiče, která zahrnuje tarifní mzdu v konkrétní tarifní třídě + příplatky.

Tab. 4 Mzda v 5. tarifní třídě

	pracovní den	sobota	neděle	pondělí - neděle
mzda (kč)	451	473	362	3090
příplatek za práci v noci (kč)	15	11	14	100
příplatek za práci v so a ne (kč)		150	109	259
příplatek za odbavování cest. (kč)	19	19	14	128
celkem	485	653	499	3577

Zdroj: autorka

Tab. 5 Mzda v 6. tarifní třídě

	pracovní den	sobota	neděle	pondělí - neděle
mzda (kč)	485	536	388	3349
příplatek za práci v noci (kč)	15	11	14	100
příplatek za práci v so a ne (kč)		161	117	278
příplatek za odbavování cest. (kč)	19	19	14	128
celkem	519	727	533	3855

Zdroj: autorka

Tab. 6 Mzda v 7. tarifní třídě

	pracovní den	sobota	neděle	pondělí - neděle
mzda (kč)	523	579	419	3613
příplatek za práci v noci (kč)	15	11	14	100
příplatek za práci v so a ne (kč)		174	126	300
příplatek za odbavování cest. (kč)	19	19	14	128
celkem	557	783	573	4141

Zdroj: autorka



V tabulkách je možné porovnat, jak se mzda na základě tarifních tříd zvyšuje. Avšak řidiči pořád vykonávají tu stejnou práci, tak proč by za ni měli být placeni rozdílně.

### **Zaměstnanecké výhody**

Společnost se ve většině případů zaměstnaneckých výhod zaměřuje na specifické výhody jako:

- jízdní výhody - pro své zaměstnance a rodinné příslušníky zajišťuje možnost cestovat zdarma vnitrostátními linkami společnosti
- možnost využít jedenkrát za rok jízdné pro zaměstnance zdarma, rodinní příslušníci platí polovinu, na mezinárodních linkách společnosti

Mezi další zaměstnanecké výhody patří:

- příspěvek na stravné pro technicko-hospodářské pracovníky a dělníky
- ošacení pro řidiče autobusu

## 8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

System odměňování je velmi citlivé téma. I přesto jsem provedla šetření mezi řidiči a jejich nadřízeným ohledně otázek odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Formu dotazování jsem rozdělila na dvě části:

- kvantitativní – dotazování formou dotazníku, jenž byl dán mezi řidiče
- kvalitativní – strukturovaný rozhovor s nadřízeným řidičů

Cílem bylo zjistit spokojenost řidičů se mzdovým rozdělením, s výší mzdy a spokojenost s nadřízeným. Zajímavou byla otázka ohledně zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody, které firma poskytuje, jsou uvedeny výše.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo písemnou formou. Dotazníky byly rozdány mezi řidiče v počtu 76. Návratnost byla 44 dotazníků, což považuji za velmi vysoké číslo vzhledem k pasivitě řidičů. Návratnost je 58 %.

Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze P IV

S vedoucím dopravního úseku byl proveden strukturovaný rozhovor (příloha P V). Otázky byly směřovány tak, aby doplnily otázky, které se týkaly řidičů.

### 8.1 Kvantitativní šetření

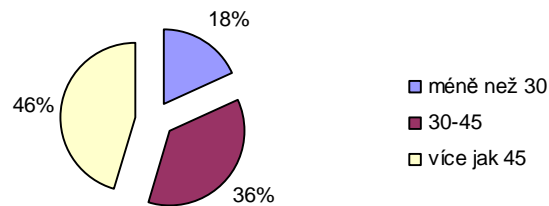
#### Obecné údaje o respondentech

Respondentům byly položeny otázky, které se týkaly jejich věku, vzdělání a praxe ve společnosti Tourbus, a.s. Otázku ohledně pohlaví jsem nepokládala, neboť ve firmě pracují na pozici řidič autobusu pouze muži. Tabulka (Tab. 7) uvádí věkové rozdělení respondentů. Nejvíce dotázaných bylo ve věkovém rozpětí nad 45 let, a to 46% dotázaných. Což též odpovídá věkovému průměru ve společnosti.

Tab. 7 Věkové rozdělení respondentů

	absolutní četnost	relativní četnost
méně než 30	8	18%
30-45	16	36%
více jak 45	20	46%
celkem	44	100%

Zdroj: autorka



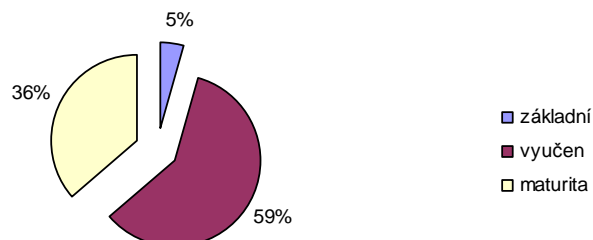
Graf 3 Věkové rozdělení respondentů. Zdroj: autorka

Tabulka (Tab. 8) rozděluje dotázané dle jejich dosaženého vzdělání. Vzhledem k tomu, že na pozici řidiče autobusu nejsou kladeny žádné specifické požadavky ve vzdělání, proto nejčastějším stupněm vzdělání mezi respondenty je vyučen.

Tab. 8 Dosažené vzdělání

	absolutní četnost	relativní četnost
Základní	2	5%
Vyučen	26	59%
Maturita	16	36%
Celkem	44	100%

Zdroj: autorka



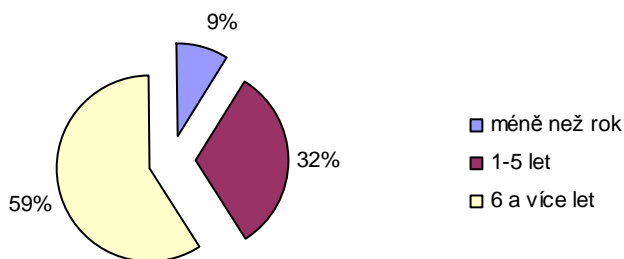
Graf 4 Dosažené vzdělání. Zdroj: autorka

Tabulka (Tab. 9) rozděluje dotázané do tří kategorií podle výše odpracovaných let ve společnosti. Největší procentuální podíl mají zaměstnanci, jenž ve společnosti pracují více jak 6 let. Z čehož můžeme předpokládat, že jsou ve společnosti spokojeni.

Tab. 9 Počet odpracovaných let

	absolutní četnost	relativní četnost
méně než rok	4	9%
1-5 let	14	32%
6 a více let	26	59%
Celkem	44	100%

Zdroj: autorka



Graf 5 Počet odpracovaných let. Zdroj: autorka

### Oblast odměňování

Následující otázky již byly specifikovány na oblast odměňování. Tabulka Tab. 10 obsahuje názor řidičů, zda jejich mzda odpovídá náročnosti jejich práce. 86% respondentů je nespokojeno, ale našla se i 14% menšina, která se domnívá o spravedlivém ohodnocení jejich práce.

Tab. 10 Náročnost práce

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	6	14%
Ne	38	86%
Celkem	44	100%

Zdroj: autorka

Společnost rozděluje řidiče do tří tarifních tříd dle odpracovaných let. Více jak polovina respondentů (55 %) s tímto rozdělením nesouhlasí. Proč by měli za stejně vykonanou práci dostávat rozdílnou mzdu?

Tab. 11 Mzdové rozdělení do tříd

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	20	45%
Ne	24	55%
Celkem	44	100%

Zdroj: autorka

Tab. 12 dotazovaní respondenti se rozdělili na dvě skupiny a vyhodnocení je 50% na 50%. Což je velmi zajímavé zvláště v návaznosti na otázku číslo 8, ve které se respondenti také rozdělili na stejné poloviny.

Tab. 12 Mzdové podmínky u konkurence

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	22	50%
Ne	22	50%
Celkem	44	100%

Zdroj: autorka

V tabulce (Tab. 13) 64 % respondentů odpovědělo, že by nesouhlasili s paušální mzdou, avšak 36 % respondentů by souhlasilo. Což budou patrně ti, kteří nemají za pracovní den dostatečný výkon, za který by odpovídala dostatečná mzda.

Tab. 13 Paušální mzda x hodinová + příplatky

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	16	36%
Ne	28	64%
Celkem	44	100%

Zdroj: autorka

### Spokojenost s nadřízeným

Tabulka (Tab. 14) obsahuje hodnoty spokojenosti se stanovením prémie od nadřízeného. Vedoucí dopravního úseku je v této funkci krátce a tudíž byla položena i otázka týkající se spokojenosti s ním. Vedoucí má na starosti rozdělování prémie a řidiči byli dotázáni, zda je spravedlivý. Dle výsledku je zřejmé, že s novým vedoucím je spokojena většina dotázaných.

Tab. 14 Prémie

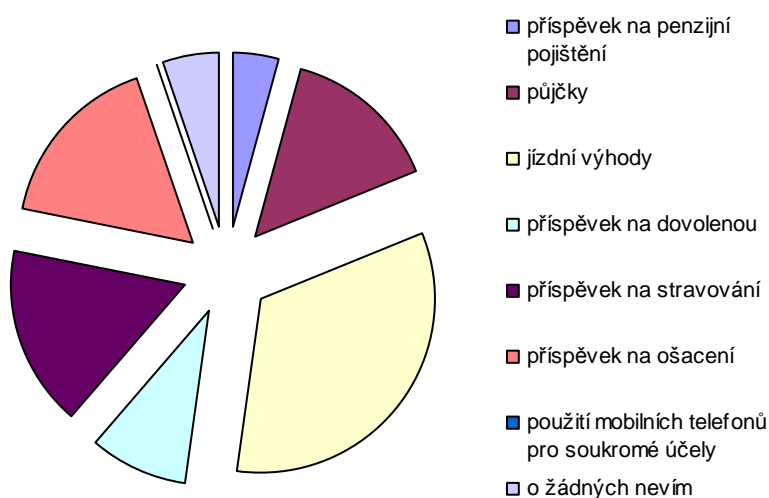
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	28	64%
Ne	16	36%
Celkem	44	100%

Zdroj: autorka

### Zaměstnanecké výhody

Celý dotazník ukončovala otázka ohledně zaměstnaneckých výhod. V předešlé kapitole jsou vypsány zaměstnanecké výhody, které firma poskytuje. I přesto respondenti uvedli takové, které firma vůbec neposkytuje. Jak již bylo uvedeno firma poskytuje následující zaměstnanecké výhody: jízdní výhody, příspěvek na stravné pro technicko-hospodářské pracovníky a dělníky, ošacení pro řidiče.

Domnívám se, že toto je způsobeno špatnou informovaností ze strany zaměstnavatele. Anebo možná negativním přístupem zaměstnanců. *Graf 6* obsahuje formy zaměstnaneckých výhod, o nichž se řidiči domnívají, že je společnost poskytuje.



*Graf 6 Zaměstnanecké výhody. Zdroj: autorka*

## 8.2 Kvalitativní šetření

Formou strukturovaného rozhovoru byly vedoucímu dopravního úseku položeny obdobné či doplňující otázky, jež byly použity v dotazníku pro řidiče. Vzor strukturovaného rozhovoru je v příloze P V.

Na pozici vedoucího dopravního úseku je 26letý muž, který má vysokoškolské vzdělání. Ve společnosti pracuje 8 let, na pozici vedoucího dopravního úseku teprve necelý rok. I když je na této pozici poměrně krátce, domnívá se, že mzdové hodnocení řidičů neodpovídá jejich výkonu. Zodpovědná práce, jako řidič autobusu, by měla být odměňována vyšší mzdovou sazbou. Systém prémieového ohodnocení řidičů, který je v společnosti zaveden, je spravedlivý a stanoven v dostatečné výši. Domnívá se, že prémie by měly být přiznány ři-

diči automaticky, ale zacházet by se s nimi mělo jako s pohyblivou složkou. Pokud má řidič velkou spotřebu nebo jsou na něj stížnosti, je možné mu prémie snížit. Avšak když dostává kladné hodnocení od cestujících a má dlouhodobou relativně nízkou spotřebu, mohou se tyto prémie naopak navýšit, dle uvážení vedoucího. Zaměstnanecké výhody jsou ve společnosti dostatečné a žádné další by nezaváděl, neboť pro tak velkou společnost by to bylo finančně velmi náročné. Domnívá se, že mzdové podmínky v ostatních konkurenčních dopravních firmách jsou shodné.

### 8.3 Doporučení pro organizaci

Na základě všech zjištěných skutečností o firmě, jejího systému odměňování a názorů získaných od respondentů, by nebylo špatné se zamyslet nad skutečností, že celý systém odměňování ve firmě Tourbus, a.s. je používán již dlouhé roky.

Domnívám se, že nějaký nový nápad či návrh jak jej zdokonalit, by mohl přinést i klady pro společnost.

Navrhuji následující změny:

- sjednocení tarifních tříd
- prémie
- zavedení osobního ohodnocení dle odpracovaných let
- zavedení nové zaměstnanecké výhody

#### Sjednocení tarifních tříd

Jak již bylo uvedeno firma rozděluje řidiče do tří tarifních tříd. Na základě provedeného šetření se ukázalo, že řidiči toto rozdělení nepovažují za spravedlivé. Jako navrhovanou změnu bych zavedla sjednocení těchto tříd do jedné, jenž bude odměňovat stejný výkon stejnou mzdou. I z pohledu mzdové účetní by byl tento způsob rychlejší pro výpočet mezd.

Hodinová mzda by byla stanovena 63,30,- Kč. Tato částka je aritmetickým průměrem hodinových mezd, které firma nabízí nyní.

Tabulka (*Tab. 15*) uvádí výpočet mzdy dle již uvedeného týdenního výkonu.

Tab. 15 Výpočet navrhované mzdy

	pracovní den	sobota	neděle	pondělí - neděle
mzda 63,30,- Kč/hod	429	381	532	2903

Zdroj: autorka

Respondentů, jež vyhodnotili dotazník bylo 44, a tito zodpověděli otázku týkající se odpracovaných roků. Na základě těchto zjištění je v tabulce (Tab. 16) uvedena týdenní mzda těchto dotázaných a následující tabulka (Tab. 17) uvádí týdenní mzdu již s nově navrhnou hodinovou sazbou pro všechny řidiče bez rozdílu tříd.

Tab. 16 Výpočet mzdy dle rozdělení respondentů

počet respondentů	tarifní třídy	týdenní mzda
4	5.	11344
14	6.	42700
26	7.	85592
		139636

Zdroj: autorka

Tab. 17 Výpočet navrhované mzdy dle respondentů

počet respondentů	tarifní třída	týdenní mzda
44	63,30	127732

Zdroj: autorka

Ve výsledných hodnotách je vidět nepatrné ušetření mzdových nákladů firmy. Z důvodu sjednocení tarifních tříd by další navrhovaná změna bylo změnou v prémiovém odměňování.

### Prémie

Prémie jsou ve firmě Tourbus, a.s. poskytovány na základě odpracovaných roků, a mohou být nadřazeným sníženy či zvýšeny. Navrhovala bych zavést každoměsíční prémii v hodnotě 3000,- Kč. Prémie v plně výši by řidič dostal, pokud by v daném měsíci:

- měl optimální spotřebu vozu
- nezavinil nehodu v silničním provozu
- nebyly na něj zjištěny žádné negativní reference od cestujících či nadřazených orgánů



Pokud by byl zjištěn některý z uvedených jako nedostatek, řidiči by se procentuální hodnotou tato částka snižovalo, a to:

- nadspotřeba vozu – snížení o 30 %
- nehoda v silničním provozu – snížení o 20 %
- negativní reference – snížení o 50 %

Největší podíl na snížení osobního ohodnocení má negativní reference od cestujících či nadřízených orgánů a to z důvodu zajištění bezproblémového cestování, neboť čím více osob bude spokojeno, tím více jich bude využívat služeb společnosti. A na spokojené zákazníky má největší vliv právě řidič autobusu. Tudíž bude motivován touto prémie a bude se snažit poskytnout bezproblémové služby.

### **Zavedení osobního ohodnocení**

Osobní ohodnocení ve společnosti zavedené není. Toto ohodnocení bych zavedla a řidiči by bylo přiznání na základě jeho odpracovaných let.

Návrh výše prémie:

- 0,- Kč / zaměstnanec do 1 roku praxe
- 1000,- Kč / zaměstnanec od 1 roku do 4 let praxe
- 2000,- Kč / zaměstnanec do 4 let do 8 let praxe
- 3000,- Kč / zaměstnanec od 8 let praxe a více

### **Zavedení nových zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody bývají motivující formou odměňování. Avšak firma plošně poskytuje zaměstnanecké jízdné již dlouhé roky, což pro zaměstnance již není takovým motivujícím prvkem.

Plošně bych navrhla zavést příspěvky na penzijní pojištění. Řidič bude motivován tím, že jeho zaměstnavatel mu přispívá na důchod a zároveň tento příspěvek nepodléhá dani z příjmu fyzických osob a zaměstnanec si jej může odečíst od svého základu daně.

Zaměstnavatel je u svých příspěvků penzijního pojištění zaměstnanců osvobozen od odvodů na zdravotním a sociálním zabezpečení. Což je motivujícím prvkem i pro zaměstnavatele.

Smlouvu bych navrhla uzavřít s Penzijním fondem České spořitelny, protože zastává největší podíl na trhu a její výnosy za poslední 4 roky jsou relativně výhodné oproti jiným penzijním fondům. Firma by měsíčně přispívala 100,- Kč a to těm, kteří buď penzijní pojištění již mají, nebo si jej založí. Tudíž záleží na samotném zaměstnanci, zda bude chtít penzijní s příspěvkem od zaměstnavatele.

Mezi další zaměstnanecké výhody je možné navrhnout využívání obdoby tzv. cafeteria systém ve formě poukázek Flexipass. Je to typ zaměstnanecké výhody, která pokrývá téměř všechny oblasti od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků až po lázeňské programy a očkování. Zaměstnanec si může vybrat, na co přesně dané poukázky využije. Je to jistě zajímavější způsob zaměstnanecké výhody, než jsou samotné stravenky využitelné pro nákup potravin.

Firma sídlí ve městě Brně a zde je velké množství lékáren, fitnesscenter, cestovních kanceláří, které Flexipassy přijímají.

Tento typ zaměstnaneckých výhod by firma vyplácela na základě kvartálních rozborů ziskovosti firmy. Výše hodnoty poukázky, by byla závislá na zisku firmy a rozhodnutí valné hromady. Poukázku by dostal každý zaměstnanec ve stejné výši.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat stávající systém odměňování ve firmě Tourbus, a.s. a na základě zjištěných poznatků navrhnout jeho zkvalitnění.

První část této práce je zaměřena na analýzu teoretických poznatků z oblasti systému odměňování, strategie odměňování, hodnocení práce a samostatné mzdové struktury odměňování. Formou literární rešerše jsou objasněny důležité pojmy a strategie tohoto systému, jenž byl základem pro vypracování další části.

V úvodu teoretické části je představena firma, v níž jsem zpracovala bakalářskou práci. Je popsáno, kdo vykonává funkci personalisty a jakou má pravomoci. Je uveden způsob odměňování ve firmě, typ mezd a příplatků, formy dodatkové mzdy a specifické typy odměn, které dopravní firma poskytuje. Pro názornost je vypočtena týdenní mzda dle rozdělení do tarifních tříd.

V další části jsou dotazníkovým šetřením a strukturovaným rozhovorem zhodnoceny pozitiva a negativa systému odměňování firmy Tourbus, a.s. Dotazníkové šetření bylo provedeno v agendě řidičů autobusů. Strukturovaný rozhovor byl veden s vedoucím dopravního úseku. Dotazníkovým šetřením byly zjištěny názory řidičů na odměňování ve firmě Tourbus, a.s., spokojenost s tímto systémem a nadřízeným a zmíněny zaměstnanecké výhody, které podle řidičů firma nabízí.

Oproti dotazníkovému šetření byl proveden strukturovaný rozhovor, který byl zaměřen na ty stejné oblasti, avšak v tomto případě názory zodpověděl nadřízený, který o způsobu odměňování řidičů ve firmě rozhoduje a stanoví výši jejich odměn.

Na základě zjištěných skutečností z dotazníkového šetření a názorů získaných ze strukturovaného rozhovoru je zanalyzován nynější způsob odměňování a srovnán s názory řidičů a jejich nadřízeného. Poznatky, které vyplynuly, jsou použity jako návrh doporučení pro zkvalitnění systému odměňování ve firmě Tourbus, a.s., jenž byl hlavním cílem této bakalářské práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] HORVÁTHOVÁ, P., ČOPIKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [5] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [6] JAKOUBEK, J., JUDr. *Nový zákoník práce ve znění novely č. 585/2006 Sb. A včetně důvodové zprávy do 1. 1. 2007*. 2. aktul. vydání. Olomouc: ANAG, 2007. 175 s. ISBN 978-80-7263-366-1.
- [7] KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktual. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] Doc. Ing. TOMŠÍK, P. CSc. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.
- [10] Doc. Ing. TOMŠÍK, P. CSc. *Odměňování při řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 83 s. ISBN 80-7157-846-0.

## Internetové zdroje:

- [11] *Sbírka zákonů: Nařízení vlády ČR č. 514/2005 Sb.* [online]. [cit. 2009-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2005/sb177-05.pdf>>
- [12] *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2009-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.

## Interní materiály:

- [13] *Kolektivní smlouva společnosti Tourbus, a.s.* Brno, 2007.
- [14] *Příkaz generálního ředitele č. 2/2008: Prémiový řád.* Brno, 2007
- [15] *Příručka jakosti: Systém řízení jakosti.* Brno, 2005, 58 s.
- [16] *Řád společnosti: Organizační řád.* Brno, 2004, 20 s.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Model celkové odměny. [1, str. 522]</i> .....	12
<i>Obr. 2 Systém odměňování.[4, str. 25]</i> .....	14
<i>Obr. 3 Mzdový systém založený na hodnocení práce [3, str. 324]</i> .....	20

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Nejnižší úrovně zaručené mzdy</i> .....	29
<i>Tab. 2 Výše odměny</i> .....	31
<i>Tab. 3 Přehled pracovní doby</i> .....	32
<i>Tab. 4 Mzda v 5. tarifní třídě</i> .....	32
<i>Tab. 5 Mzda v 6. tarifní třídě</i> .....	32
<i>Tab. 6 Mzda v 7. tarifní třídě</i> .....	32
<i>Tab. 7 Věkové rozdělení respondentů</i> .....	35
<i>Tab. 8 Dosažené vzdělání</i> .....	35
<i>Tab. 9 Počet odpracovaných let</i> .....	36
<i>Tab. 10 Náročnost práce</i> .....	36
<i>Tab. 11 Mzdové rozdělení do tříd</i> .....	37
<i>Tab. 12 Mzdové podmínky u konkurence</i> .....	37
<i>Tab. 13 Paušální mzda x hodinová + příplatky</i> .....	37
<i>Tab. 14 Prémie</i> .....	37
<i>Tab. 15 Výpočet navrhované mzdy</i> .....	40
<i>Tab. 16 Výpočet mzdy dle rozdělení respondentů</i> .....	40
<i>Tab. 17 Výpočet navrhované mzdy dle respondentů</i> .....	40

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Fluktuace řidičů. Zdroj: autorka.....</i>	<i>27</i>
<i>Graf 2 Přehled zaměstnanců a řidičů 2005 – 2008. Zdroj: autorka .....</i>	<i>27</i>
<i>Graf 3 Věkové rozdělení respondentů. Zdroj: autorka .....</i>	<i>35</i>
<i>Graf 4 Dosažené vzdělání. Zdroj: autorka .....</i>	<i>35</i>
<i>Graf 5 Počet odpracovaných let. Zdroj: autorka.....</i>	<i>36</i>
<i>Graf 6 Zaměstnanecké výhody. Zdroj: autorka .....</i>	<i>38</i>



## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy

P II Organizační struktura firmy Tourbus, a.s.

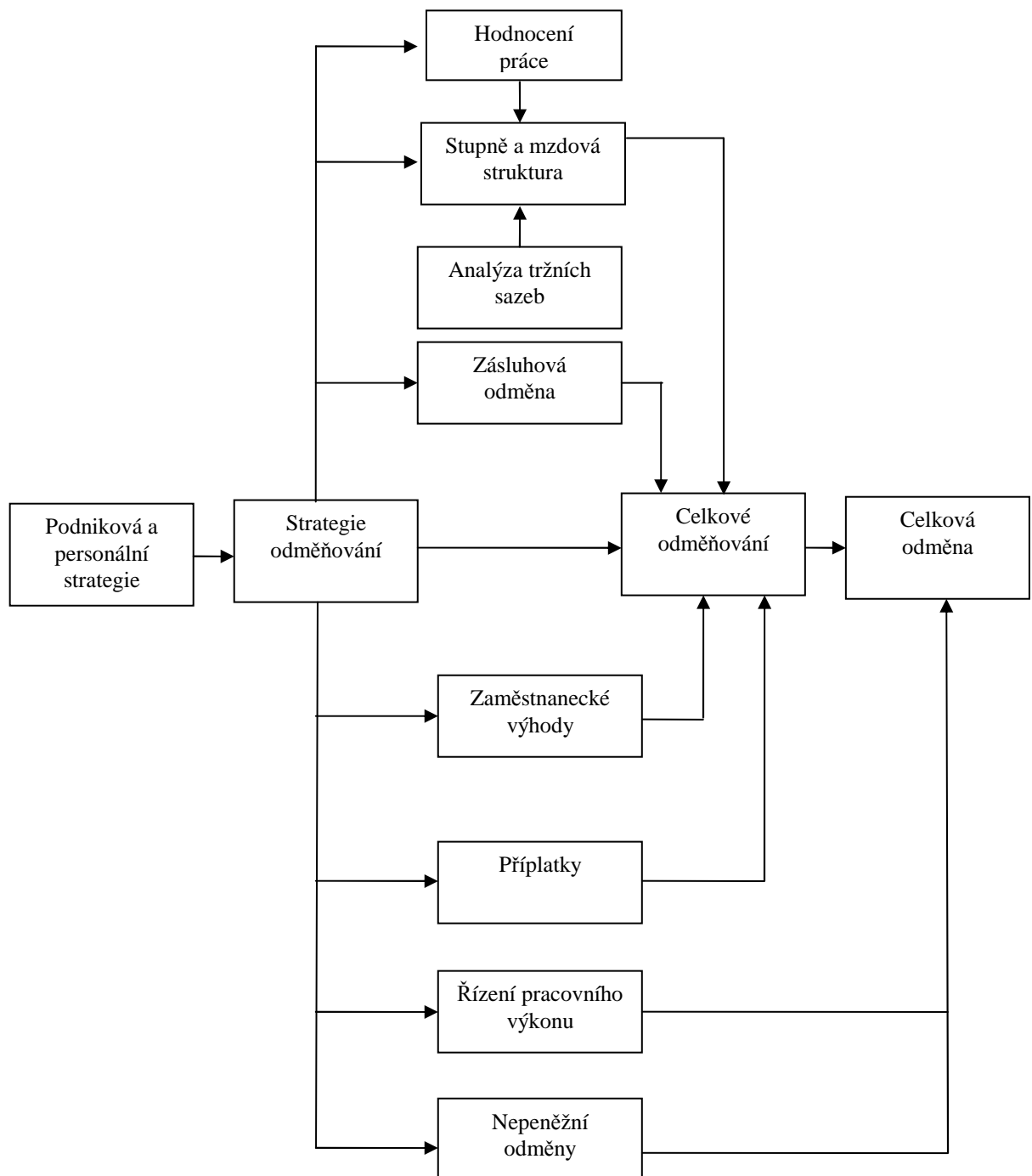
P III Přehled minimální úrovně zaručené mzdy

P IV Dotazník

P V Strukturovaný rozhovor

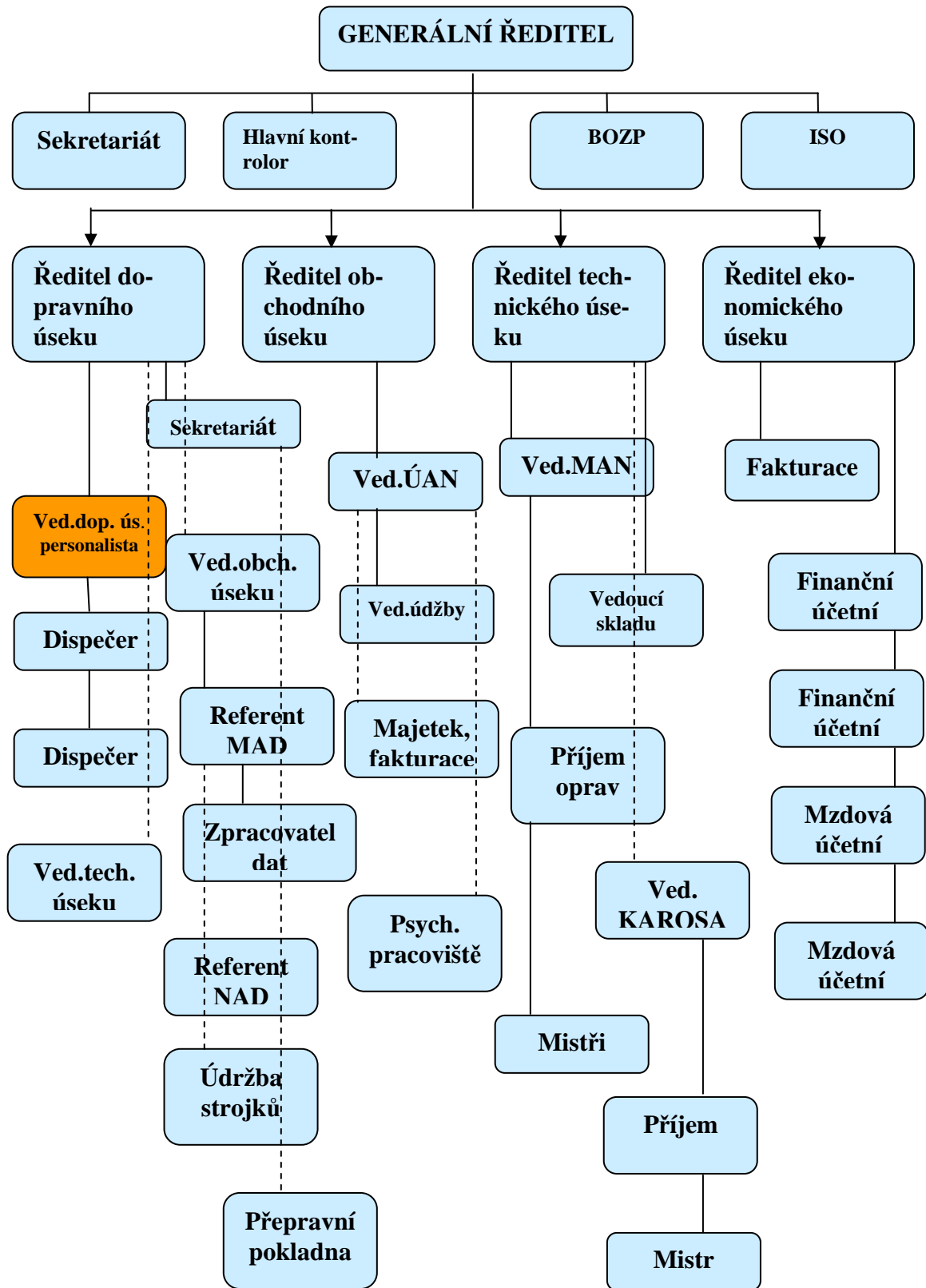
P VI Vzorový záznam pro řidiče

## PŘÍLOHA P I: ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ, PRVKY A JEJICH VZÁJEMNÉ VZTAHY



Zdroj: Armstrong, s. 520

**PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY TOURBUS, A.S.**



Zdroj: Řád společnosti: Organizační řád

## PŘÍLOHA P III: PŘEHLED MINIMÁLNÍ ÚROVNĚ ZARUČENÉ MZDY

Rozděluje skupiny prací a nejnižší úrovně zaručené mzdy dle výše zmíněného nařízení:

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	48,10	8000
2.	53,10	8900
3.	58,60	9800
4.	64,70	10800
5.	71,50	12000
6.	78,90	13200
7.	87,10	14600
8.	96,20	16100

Do těchto skupin prací se dle nařízení zahrnují práce v platových třídách a to:

- a) 1. skupina prací zahrnuje práce v 1. a 2. platové třídě,
- b) 2. skupina prací zahrnuje práce v 3. a 4. platové třídě,
- c) 3. skupiny prací zahrnuje práce v 5. a 6. platové třídě,
- d) 4. skupina prací zahrnuje práce v 7. a 8. platové třídě,
- e) 5. skupina prací zahrnuje práce v 9. a 10. platové třídě,
- f) 6. skupina prací zahrnuje práce v 11. a 12. platové třídě,
- g) 7. skupina prací zahrnuje práce v 13. a 14. platové třídě,
- h) 8. skupina prací zahrnuje práce v 15. a 16. platové třídě [11]

Tato mzda se může navyšovat o následující příplatky:

- příplatek za noční práci – 20% z průměrného hodinového výdělku
- příplatek za práci v sobotu a neděli – 25% z průměrného hodinového výdělku
- příplatek z práci přesčas – 25% průměrného hodinového výdělku [10]

## PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

Vážení,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku týkajícího se systému odměňování.

Tento dotazník je anonymní a vytvořen za účelem vyhodnocení systému odměňování ve společnosti Tourbus, a. s., jenž je součástí mé bakalářské práce.

Děkuji za pravdivé vyplnění a odevzdání dotazníku

Kristýna Muselíková

1. Kolik je Vám let?

Méně než 30

30-45

více než 45

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

vyučen

maturita

3. Jak dlouho v této firmě pracujete?

Méně než rok

1-5 let

6 a více let

4. Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá náročnosti Vaší práce?

Ano

ne

5. Domníváte se, že mzdové rozdělení do tříd dle odpracovaných let je spravedlivé?

Ano

ne

6. Domníváte se, že jsou mzdové podmínky v konkurenčních společnostech shodné?

Ano

ne

7. Preferoval byste denní paušální mzdu před variantou hodinová mzda + příplatky?

Ano

ne

8. Zvažoval jste v poslední době odchod ke konkurenční společnosti?

Ano                      ne

9. Domníváte se, že je Váš nadřízený spravedlivý při stanovení prémie?

Ano                      ne

10. Které z následujících zaměstnaneckých výhod Vám firma poskytuje? (odpověď zakroužkujte)

- příspěvek na penzijní pojištění
- půjčky
- jízdní výhody
- příspěvky na dovolenou
- příspěvky na stravování
- příspěvky na ošacení
- použití mobilních telefonů pro soukromé účely

*Zdroj: autorka*

## **PŘÍLOHA P V: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR**

### **Rozhovor – vedoucí dopravního úseku**

1. Kolik je Vám let?
2. Jaké máte vzdělání?
3. Jak dlouho pracujete ve firmě?
4. Jak dlouho pracujete na pozici vedoucího dopravního úseku?
5. Domníváte se, že mzdové hodnocení řidičů odpovídá jejich výkonu?
6. Domníváte se, že systém osobního ohodnocení je spravedlivý?
7. Domníváte se, že jsou prémie v dostatečné výši?
8. Na základě jakých poznatků, by měly být vypláceny prémie?
9. Domníváte se, že poskytujete dostatečné množství zaměstnaneckých výhod? Pokud ne, jaké byste navrhoval další?
10. Domníváte se, že v ostatních dopravních firmách jsou mzdové podmínky shodné?

*Zdroj: autorka*

## PŘÍLOHA P VI: VZOROVÝ ZÁZNAM PRO ŘIDIČE

DOPRAVCE Tourbus, a.s., Opuštěná 4, Brno  
 VZOROVÝ ZÁZNAH 5011 301/01 dopoledne T.SKUPINA  
 ÚROVEŇ 01 Hlavní lokalita Sestaveno v souladu s Vyhláškou 281/2007 Sb. PLATÍ OD 14.12.2008  
 STŘEDISKO 120 Pravidelná místní REŽIM: Linková doprava do 50 km a MHD PLATÍ DO  
 OMEZENÍ Jede v kalendářní Po, Út, St, Čt, Pá

Linka	Spoj	Od	Výchozí zastávka	Do	Cílová zastávka	Doba	M1	M2	Prac.pohot.	KM	PHM	PS
DODK						03:42-04:02	00:20					I
Přejezd		04:02	Kunštát, vozovna	04:04	Kunštát, nám.	00:02				2.0		I
729301	4	04:11	Kunštát, nám.	05:00	Brno, Královo Pole, ná	00:49	7	2	00:08	35.0		I
729301	3	05:18	Brno, Královo Pole, ná	06:07	Kunštát, nám.	00:49	8	2	00:04	35.0		I
729301	46	06:21	Kunštát, nám.	07:10	Brno, Královo Pole, ná	00:49	8	2	00:06	35.0		I
729301	15	07:26	Brno, Královo Pole, ná	08:15	Kunštát, nám.	00:49	8	2	00:01	35.0		I
Přejezd		08:18	Kunštát, nám.	08:30	Olešnice, nám.	00:12				10.0		I
Přestávka na jídlo						08:30-09:00	00:30		01:11			I
729301	30	10:19	Olešnice, nám.	11:30	Brno, Královo Pole, ná	01:11	8	2	00:02	45.0		I
Přejezd		11:34	Brno, Královo Pole, ná	11:49	Brno, parkoviště	00:15			01:14	6.0		I
Přejezd		13:03	Brno, parkoviště	13:18	Brno, Královo Pole, ná	00:15				6.0		I
729301	27	13:26	Brno, Královo Pole, ná	14:15	Kunštát, nám.	00:49	8	2	00:01	36.0		I
Přejezd		14:18	Kunštát, nám.	14:20	Kunštát, vozovna	00:02				2.0		I
DODK						14:20-14:40	00:20					I

Doba řízení: 06:02 Fond pracovního času: 07:41 EPČ noc: 02:10 Stravné: 69.00 Průměr PHM: 0.0 Km: 247.00  
 Doba směny: 10:58 Začátek směny: 03:42 Konec směny: 14:40

PS	Popis výkonu	Doba/Jednice	PS	Popis výkonu	Doba/Jednice	PS	Popis výkonu	Doba/Jednice
I	Pracovní pohotovost	02:47	I	DODK	00:40	I	Příplatek za brašnu	06:15
I	Přestávka na jídlo	00:30	I	Doba jízdy	06:02	I	Km prázdné	26.00
I	Km vytižené	221.00	I	Manipulace čistá	00:59			
	Pracovní pohotovost	02:47	DODK	00:40	Příplatek za brašnu	06:15		
	Přestávka na jídlo	00:30	Doba jízdy	06:02	Km prázdné	26.00		
	Km vytižené	221.00	Manipulace čistá	00:59				

Zdroj: Podnikový interní systém



DOPRAVCE Tourbus, a.s., Opuštěná 4, Brno  
 VZOROVÝ ZÁKAZNÍK 5015 301/01 so.ranni  
 ÚROVEŇ 01 Hlavní lokalita Sestaveno v souladu s Vyhláškou 281/2007 Sb.  
 STŘEDISKO 120 Pravidelná místní REŽIM: Linková doprava do 50 km a MHD  
 OMEZENÍ Jede v kalendářní So T.SKUPINA  
 PLATÍ OD 14.12.2008  
 PLATÍ DO

Linka	Spoj	Od	Výchozí zastávka	Do	Cilová zastávka	Doba	M1	M2	Prac.pohot.	KM	%PHM	PS
DODK						03:12-03:32	00:20					I
Přejezd		03:32	Kunštát, vozovna	03:34	Kunštát,, nám.	00:02			2.0			I
729301	102	03:41	Kunštát,, nám.	04:30	Brno, Královo Pole, ná	00:49	7	2	01:16	35.0		I
729301	101	05:56	Brno, Královo Pole, ná	07:06	Olešnice,, nám.	01:10	8	2	00:03	47.8		I
729301	108	07:19	Olešnice,, nám.	08:30	Brno, Královo Pole, ná	01:11	8	2		45.0		I
Přestávka na jídlo						08:32-09:02	00:30		00:16			I
729301	107	09:26	Brno, Královo Pole, ná	10:31	Olešnice,, nám.	01:05	8	1		45.0		I
720050	1	10:40	Olešnice,, nám.	11:17	Bystřice n.Pern.,, au	00:37	8	2	01:03	24.0	5.0	L
720050	2	12:30	Bystřice n.Pern.,, au	13:07	Olešnice,, nám.	00:37	8	2	00:02	24.0	5.0	L
729301	114	13:19	Olešnice,, nám.	14:30	Brno, Královo Pole, ná	01:11	8	2		45.0		I
DODK						14:32-14:52	00:20					I

Doba řízení: 06:42 Fond pracovního času: 08:30 EPČ noc: 01:32 Stravné: 156.00 Průměr PHM: 0.9 Km: 267.80  
 Doba směny : 11:40 Začátek směny: 03:12 Konec směny: 14:52

PS	Popis výkonu	Doba/Jednice	PS	Popis výkonu	Doba/Jednice	PS	Popis výkonu	Doba/Jednice
I	Pracovní pohotovost	01:37	I	DODK	00:40	I	Příplatek za brašnu	06:14
I	Přestávka na jídlo	00:30	I	Doba jízdy	05:28	I	Km prázdné	2.00
I	Km vytižené	217.80	I	Manipulace čistá	00:48	L	Pracovní pohotovost	01:03
L	Příplatek za brašnu	01:34	L	Doba jízdy	01:14	L	Km vytižené	48.00
L	Manipulace čistá	00:20						

Popis výkonu	Doba/Jednice	Popis výkonu	Doba/Jednice	Popis výkonu	Doba/Jednice
Pracovní pohotovost	02:40	DODK	00:40	Příplatek za brašnu	07:48
Přestávka na jídlo	00:30	Doba jízdy	06:42	Km prázdné	2.00
Km vytižené	265.80	Manipulace čistá	01:08		

Zdroj: Podnikový interní systém

DOPRAVCE Tourbus, a.s., Opuštěná 4, Brno  
 VZOROVÝ ZÁJEZD 5013 301/01 ranní  
 ÚROVEŇ 01 Hlavní lokality  
 STŘEDISKO 120 Pravidelná místní  
 OMEZENÍ Jede v kalendářní Ne

Sestaveno v souladu s Vyhláškou 281/2007 Sb.  
 REŽIM: Linková doprava do 50 km a MHD

T.SKUPINA  
 PLATÍ OD 14.12.2008  
 PLATÍ DO

Linka	Spoj	Od	Výchozí zastávka	Do	Cílová zastávka	Doba	M1	M2	Prac.pohot.	KM	PHM	PS
DODK						03:51-04:11						I
Přejezd		04:11	Kunštát, vozovna	04:36	Olešnice,, nám.	00:25				10.0		I
729301	104	04:44	Olešnice,, nám.	05:50	Brno, Královo Pole, ná	01:06	8	2	00:06	45.0		I
Přejezd		05:58	Brno, Královo Pole, ná	06:13	Brno,, parkoviště	00:15				6.0		I
Přestávka na jídlo						06:13-06:43			00:20			I
Přejezd		07:03	Brno,, parkoviště	07:18	Brno, Královo Pole, ná	00:15				6.0		I
729301	103	07:26	Brno, Královo Pole, ná	08:15	Kunštát,, nám.	00:49	8	2	01:16	35.0		I
729301	110	09:41	Kunštát,, nám.	10:30	Brno, Královo Pole, ná	00:49	8	2	00:46	35.0		I
729301	109	11:26	Brno, Královo Pole, ná	12:36	Olešnice,, nám.	01:10	8	2		45.0		I
DODK						12:38-12:58						I

Doba řízení: 04:49 Fond pracovního času: 06:09 FPC noc: 02:03 Stravné: 165.00 Průměr PHM: 0.0 Km: 182.00  
 Doba směny : 09:07 Začátek směny: 03:51 Konec směny: 12:58

PS	Popis výkonu	Doba/Jednice	PS	Popis výkonu	Doba/Jednice	PS	Popis výkonu	Doba/Jednice
I	Pracovní pohotovost	02:28	I	DODK	00:40	I	Příplatek za brašnu	04:34
I	Přestávka na jídlo	00:30	I	Doba jízdy	04:49	I	Km prázdné	22.00
I	Km vytížené	160.00	I	Manipulace čistá	00:40			

Popis výkonu	Doba/Jednice	Popis výkonu	Doba/Jednice	Popis výkonu	Doba/Jednice
Pracovní pohotovost	02:28	DODK	00:40	Příplatek za brašnu	04:34
Přestávka na jídlo	00:30	Doba jízdy	04:49	Km prázdné	22.00
Km vytížené	160.00	Manipulace čistá	00:40		

Zdroj: Podnikový interní systém