

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza systému odměňování v ČD Cargo, a. s.

Bc. Jana Chrudimská

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana VÁCLAVÍKOVÁ**
Osobní číslo: **D08811**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Analýza systému odměňování v ČD Cargo, a.s.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Charakteristika společnosti ČD Cargo
2. Analýza současného systému odměňování zaměstnanců ČD Cargo
3. Možnosti restrukturalizace systému odměňování zaměstnanců ČD Cargo
4. Posouzení a zhodnocení efektivity změn

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky


Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **24. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. 11. 2010



Jana Chrudimská

Poděkování

Děkuji Ing. Jindřichu Ježkovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a poskytování cenných rad při jejím zpracování.

Souhrn

Diplomová práce má ukázat na možnosti změn v systému odměňování profilového železničního dopravce v České republice. V první kapitole je k dispozici seznámení se společností ČD Cargo, a. s. a platnou legislativou České republiky v oblasti odměňování. Též je zde uvedena základní personální charakteristika společnosti. Ve druhé kapitole je analyzován systém odměňování společnosti ČD Cargo, a. s. Kapitola třetí se zaměřuje na restrukturalizaci tohoto systému včetně konkrétních návrhů a následně je nově navržený systém v poslední kapitole vyhodnocen. Celkově lze konstatovat, že jde o variantní řešení, které upřednostňuje obchodní zaměření společnosti.

Klíčová slova

ČD Cargo, odměňování, mzda, odměna, příplatek

Title

Analysis of the remuneration system in the ČD Cargo, a. s.

Abstract

The graduation theses is to show the possibility of changes in the remuneration system of profiled rail carrier in the Czech Republic. In the first chapter is available to identification with ČD Cargo, a. s. and with a valid legislation of the Czech Republic in the area of remuneration. There is also presented a basic characteristic of human resources in the first chapter. The second chapter analyzes the remuneration system of ČD Cargo, a. s. The third chapter focuses on restructuring of this system, including specific suggestions and consequently in the last chapter the newly designed system is evaluated. As a whole it is possible to claim, it is a variant solution that prioritize business interests of the company.

Keywords

ČD Cargo, remuneration, payment, reward, premium

Obsah

Úvod.....	5
1 Charakteristika společnosti ČD Cargo.....	6
1.1 Založení a vznik společnosti.....	6
1.2 Charakteristika společnosti.....	6
1.3 Identifikace skupiny	8
1.4 Organizační struktura společnosti	8
1.5 Orgány společnosti	9
1.6 Komunikace se zákazníky	9
1.7 Základní údaje o struktuře zaměstnanců	10
1.8 Programy pro mladé	13
1.8.1 Spolupráce se středními školami	13
1.8.2 Spolupráce s vysokými školami	13
1.8.3 Trainee program "Nadějně mládí v ČD Cargo"	14
1.9 Etický kodex	14
1.10 Řízení kvality – ISO	15
1.11 Mezinárodní vztahy	16
1.12 Výzkum a vývoj	16
1.13 Informační systémy	16
1.14 Obecná charakteristika odměňování.....	17
1.14.1 Základní pojmy.....	17
1.14.2 Složky mzdy	18
1.14.3 Druhy mezd	18
1.14.4 Dovolená.....	19
2 Analýza současného systému odměňování zaměstnanců ČD Cargo	20
2.1 Základní pojmy.....	20
2.1.1 Pracovní doba	20
2.1.2 Směna	20
2.1.3 Vyrovnávací období	20
2.1.4 Zaměstnanci na které se vztahuje NV 589/2006 Sb.....	21
2.2 Odměňování	21
2.2.1 Tarifní zařazení zaměstnance	21

2.2.2	Tarifní mzda	22
2.2.3	Smlouva o mzdě	24
2.2.4	Formy mzdy.....	24
2.2.5	Odměňování některých skupin zaměstnanců v období přípravy na výkon povolání	25
2.2.6	Příplatky	25
2.2.7	Osobní ohodnocení.....	30
2.2.8	Odměny	31
2.2.9	Odměňování při prostojích	32
2.2.10	Odměňování při nepříznivých povětrnostních vlivech a jejich důsledcích.....	32
2.2.11	Odměňování při převedení na jinou práci	33
2.2.12	Odměňování při pracovní cestě a cestě mimo pravidelné pracoviště.....	34
2.2.13	Odměňování při nařízených lékařských prohlídkách a náhrada mzdy v nemoci	34
2.2.14	Odměňování účasti na školení, přezkušování, studiu při zaměstnání a rekvalifikaci	34
2.3	Výpočet a výplata mzdy	34
2.3.1	Přepočet měsíčních částek na částky hodinové	34
2.3.2	Proplácení zlomků hodin	35
2.3.3	Splatnost mzdy, odměny z dohody, odměny za pracovní pohotovost a náhrady mzdy	35
2.3.4	Výplata mzdy, odměny z dohody, odměny za pracovní pohotovost a náhrady mzdy	35
2.4	Dovolená.....	37
3	Možnosti restrukturalizace systému odměňování zaměstnanců ČD Cargo.....	39
3.1	Odměňování zaměstnanců	39
3.1.1	Odměňování řídicích zaměstnanců.....	39
3.1.2	Odměňování administrativních zaměstnanců.....	40
3.1.3	Odměňování provozních zaměstnanců	41
3.2	Odměňování při nemoci	42
3.2.1	Legislativa v České republice.....	42
3.2.2	Důsledky změny legislativy.....	42
3.3	Podpora mladých zaměstnanců	44
3.4	Využití externích zaměstnanců.....	44

3.5	Benefity	45
4	Posouzení a zhodnocení efektivity změn.....	49
4.1	Odměňování zaměstnanců.....	49
4.1.1	Odměňování vedoucích zaměstnanců	49
4.1.2	Odměňování administrativních zaměstnanců.....	49
4.1.3	Odměňování provozních zaměstnanců.....	49
4.2	Odměna pro nové již zaškolené zaměstnance	50
4.3	Odměňování při nemoci	51
4.4	Odměna za využití pracovního fondu.....	51
4.5	Podpora mladých zaměstnanců	52
4.5.1	Narození dítěte.....	52
4.5.2	Zřízení podnikové mateřské školky.....	52
4.5.3	Odměna za nového zaměstnance	53
4.6	Studijní programy	53
4.7	Využití externích zaměstnanců.....	53
4.8	Další benefity.....	54
4.8.1	Dovolená.....	54
4.8.2	Stravování.....	54
4.8.3	Aktivita ve volném čase	54
4.9	Posouzení uplatnitelnosti návrhů.....	55
4.10	Zhodnocení návrhů.....	55
	Závěr	57
	Použitá literatura.....	59
	Seznam tabulek.....	61
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam zkratk.....	63
	Seznam příloh	64

Úvod

Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolila téma, které na katedru poskytla společnost ČD Cargo - Analýza systému odměňování v ČD Cargo, a. s.

Cílem této práce je analyzovat současný systém odměňování ve společnosti ČD Cargo, navrhnout změny v tomto systému a vyhodnotit jejich dopady na společnost i zaměstnance.

Za konzultanta diplomové práce mi byla přidělena osoba ze společnosti ČD Cargo, která mi jako podklad k psaní diplomové práce poskytla Podnikové kolektivní smlouvy z nichž jsem zpracovala druhý bod diplomové práce (analýza současného systému odměňování zaměstnanců ČD Cargo).

Podklady pro první část diplomové práce jsem čerpala převážně z internetové prezentace společnosti dostupné z webových stránek www.cdcargo.cz a výroční zprávy za rok 2008 dostupné rovněž na těchto webových stránkách. Aktuální údaje jako jsou organizační struktura nebo orgány společnosti jsem musela v průběhu zpracování diplomové práce měnit z důvodu jejich úprav. V posledním bodě první části ještě rozebírám obecnou charakteristiku odměňování dle platné legislativy České republiky, abych následně v druhé části navázala analýzou konkrétního systému odměňování, který používá společnost ČD Cargo.

Jak jsem již uvedla, jako podklady pro druhou část této práce, ve které jsem provedla analýzu stávajícího systému odměňování, jsem využila Podnikovou kolektivní smlouvu. Dále jsem posuzovala podklady, které byla společnost ochotna poskytnout. Nebylo jich však mnoho, což mohlo mít příčinu ve značných personálních změnách ve společnosti v období mezi zadáním a zpracováním tématu diplomové práce.

Po důkladné analýze stávajícího systému jsem zvolila možnosti jeho restrukturalizace pro zvýšení efektivity a funkčnosti.

Na závěr práce vyhodnocuji jednotlivé návrhy i celkovou restrukturalizaci systému odměňování společnosti ČD Cargo s ohledem na jejich přínos pro společnost. Konkrétní návrhy podle mého názoru poskytují lepší a vyváženější řešení jak pro společnost, tak i její zaměstnance.

1 Charakteristika společnosti ČD Cargo

1.1 Založení a vznik společnosti

ČD Cargo, a. s., bylo založeno dne 31. října 2007. Základní kapitál společnosti tvořil nepeněžitý vklad části podniku, tzn. komplexní soubor nemovitých a movitých věcí, nehmotný majetek, pohledávky, finanční majetek, zásoby a závazky, včetně zaměstnanců a s tím souvisejícími právy a povinnostmi části podniku České dráhy. Ocenění proběhlo díky znaleckému posudku ze dne 9. 10. 2006, které nabylo právní moci 24. 10. 2006. Předmětem znaleckého posudku bylo ocenění nepeněžitého vkladu, který byl představován částí podniku pro potřeby založení 100% dceřiné akciové společnosti jediným zakladatelem společností České dráhy, a. s.

Byla sestavena zahajovací rozvaha k 1. 12. 2007. Vložená aktiva a pasiva byla oceněna tak, jak je ocenil ve svém účetnictví vkladatel. Základní kapitál v celkové hodnotě 8 800 000 000 Kč byl splacen ve výši 100 %.

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku 1. 12. 2007 vložení částí podniku společnosti České dráhy, a. s.

1.2 Charakteristika společnosti

V současné době společnost sídlí v Praze 7, Jankovcova 1569/2c, kam se přestěhovala 2. července 2008 z původního sídla na Praze 1, nábřeží Ludvíka Svobody 1222.

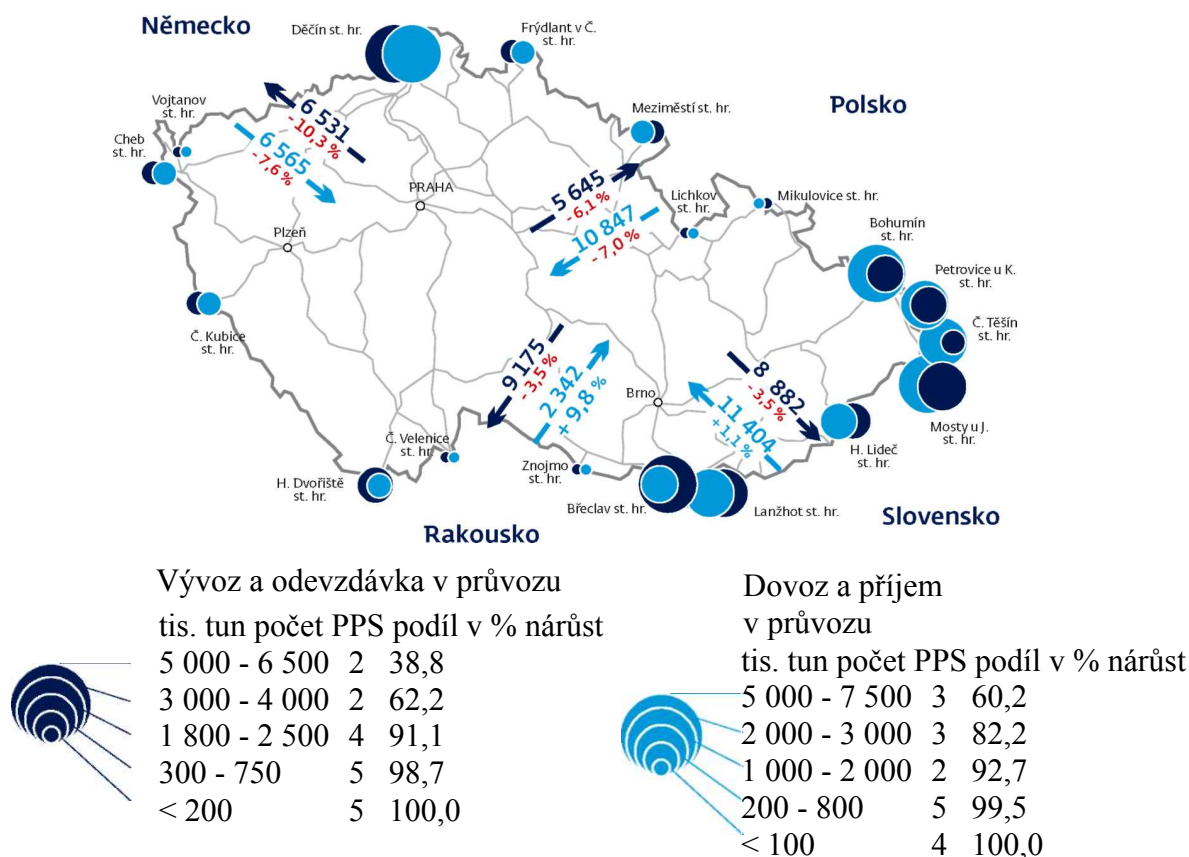
Jediným akcionářem společnosti je akciová společnost České dráhy.

Společnost ČD Cargo poskytuje železniční přepravu zboží a celou řadou souvisejících služeb. Podnikovým cílem je zlepšovat svou vedoucí pozici a být hybnou silou na trhu železniční nákladní dopravy v České republice i ve středoevropském regionu.

Hlavní předmět podnikání je železniční přeprava zboží. Ta se dělí podle charakteru zboží na:

- a) vnitrostátní,
- b) vývozní,
- c) dovozní,
- d) tranzitní.

Obrázek 1 Výkony pohraničních přechodových stanic a výměna zboží se sousedními zeměmi za rok 2008



Zdroj: www.cdcargo.cz

Na základě tohoto členění je vhodné, s ohledem na kapacitní požadavky, nároky na dopravní prostředky, náročnost na provozní technologie či speciální péči se zásilkou, členit hlavní činnosti komoditně, tj. podle charakteru přepravovaného zboží:

- přeprava pevných paliv,
- přeprava rud, kovů a strojírenských výrobků,
- přeprava chemických výrobků a kapalných paliv,
- přeprava stavebnin,
- přeprava dřeva a papíru,
- přeprava potravin a zemědělských výrobků,
- kombinovaná přeprava – logistické řešení přepravy zásilek za využití intermodálních přepravních jednotek, zejména kontejnerů,
- automotive,
- přeprava ostatních nezařazených komodit.

K podpoře produktů hlavního podnikání slouží čtyři standardní produkty ostatního podnikání. Jsou orientovány na poskytování specifických činností realizovaných z procesního pohledu odděleně od hlavních produktů:

- a) provoz neveřejných drah – vlečky,
- b) spediční a logistické služby - jde především o logistické řešení přepravy zásilek,
- c) pronájem a další hospodaření s hnacími vozidly,
- d) pronájem a další hospodaření s nákladními vozy.

Společnost ČD Cargo kromě jmenovaných produktů hlavního a ostatního podnikání zajišťuje i služby v oblastech:

- a) zastupování v celním řízení,
- b) provozování celních skladů,
- c) skladování zboží a manipulaci s nákladem,
- d) nákladní silniční motorová doprava,
- e) činnosti bezpečnostních poradců pro přepravu nebezpečných věcí.

V rámci své podnikatelské činnosti obsluhuje společnost ČD Cargo přibližně 1060 tarifních bodů s výpravním oprávněním pro přepravu vozových zásilek a 1441 vleček.

Objemem dopravy se ČD Cargo, a. s., řadí mezi deset nejvýznamnějších železničních podniků v Evropě a v rámci členských zemí Evropské unie je pátým největším železničním dopravcem.

1.3 Identifikace skupiny

Společnost je součástí konsolidačního celku skupiny České dráhy. Skupina České dráhy poskytuje komplexní služby spojené s provozováním železniční nákladní a osobní dopravy a dále doplňkové a návazné činnosti, především v železničním výzkumu, zkušebnictví, telematické, ubytovacích a stravovacích službách. České dráhy, a. s., jsou největším českým železničním dopravcem s dlouholetou tradicí a smluvním provozovatelem převážné většiny železničních tratí v ČR. Skupinu České dráhy vlastní stát Česka republika.¹

1.4 Organizační struktura společnosti

Organizační strukturu tvoří po zrušení funkcí generálního a výkonného ředitele vedení společnosti prezentované generálním ředitelstvím oblastně situované provozní jednotky

¹ Dostupné z výroční zprávy 2008

a střediska oprav kolejových vozidel. Na generálním ředitelství jsou nyní čtyři základní úseky:

- úsek vedení společnosti, který je řízen přímo představenstvem,
- úsek obchodního ředitele,
- úsek provozního ředitele,
- úsek finančního ředitele.

Vnitřní uspořádání společnosti (principy organizačního členění, organizační struktura, základní systém řízení a působnost jednotek organizační struktury včetně odpovědnosti a kompetence vedoucích zaměstnanců) upravuje Organizační řád společnosti ČD Cargo, a. s., který po personálních změnách ve vedení společnosti není upraven do podoby, odpovídající skutečnosti.

1.5 Orgány společnosti

Jediným vlastníkem společnosti jsou České dráhy, a. s., které vykonávají působnost valné hromady, nejvyššího orgánu společnosti. Statutárním orgánem společnosti je pětičlenné představenstvo, kontrolním orgánem je šestičlenná dozorčí rada. Poradním a iniciativním orgánem společnosti je tříčlenná správní rada, jejíž členové jsou voleni valnou hromadou na návrh České republiky, kterou zastupuje Ministerstvo dopravy.

1.6 Komunikace se zákazníky

Marketingové komunikační aktivity vycházejí především z potřeby podpory prodeje vlastních produktů a služeb, z potřeby utváření nového firemního image a zvýšení povědomí o značce.

V roce 2008 se ČD Cargo, a. s., prezentovalo marketingovou a komunikační kampaní pod názvem „Cokoliv – Kamkoliv“, která byla zaměřena na propagaci nové společnosti a jejích služeb odborné i široké veřejnosti.

Dalším projektem a zároveň významným komunikačním prostředkem se staly webové stránky www.cdcargo.cz určené pro obchodní partnery a zákazníky. Webové stránky byly vyvinuty v novém stylu podle Design manuálu společnosti ČD Cargo a byly další fází celkového rebrandingu společnosti. Podobně jako webové stránky pro zákazníky byly vyvinuty i intranetové stránky pro zaměstnance ČD Cargo, které jsou rovněž pravidelně aktualizovány a slouží jako významný informační prostředek.

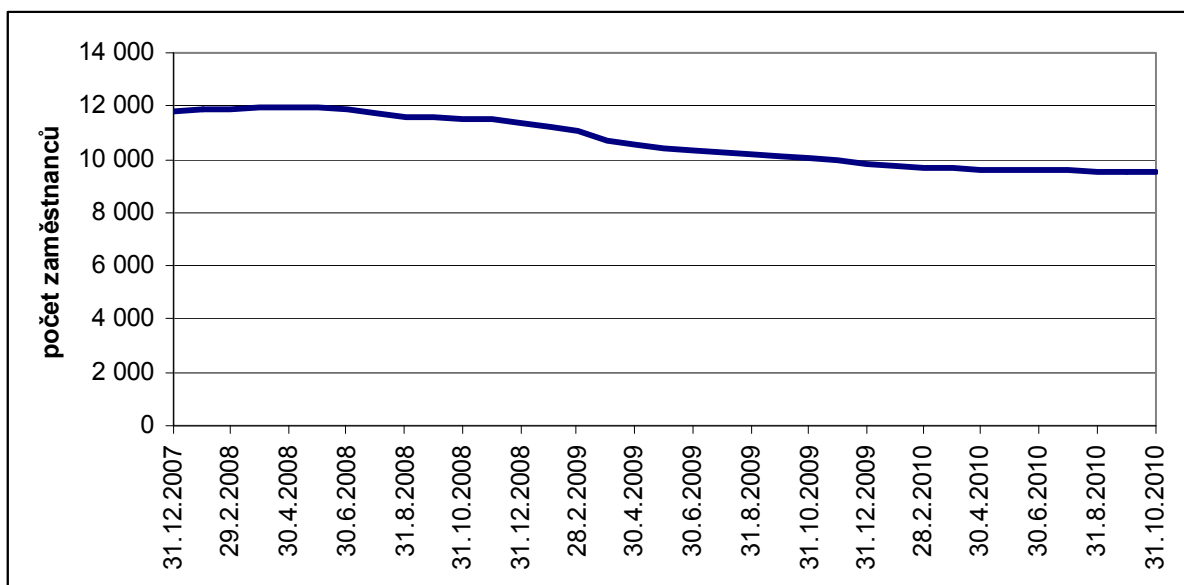
V oblasti mediální komunikace převzalo ČD Cargo, a. s., výrobu a distribuci čtvrtletníku CARGO Motion, který je vydáván v česko-anglické mutaci a informuje o světě železniční nákladní dopravy a souvisejících službách. Mezi další periodika, která vydává ČD Cargo, a. s., patří čtvrtletník Bulletin Cargo, který je zaměřen především na odbornou veřejnost a přináší kromě obvyklých informací o železniční nákladní dopravě i informace z legislativy a jiných zákonných úprav v této oblasti. ČD Cargo, a. s., vydává také jako přílohu měsíčníku Grand Expres magazín Speciál Cargo. Ten je určen laické veřejnosti s cílem přiblížit jí zábavnou formou oblast železniční nákladní dopravy.

1.7 Základní údaje o struktuře zaměstnanců

ČD Cargo, a. s., přistoupilo po svém vzniku k přijetí opatření vedoucích ke zlepšení ekonomické situace a zvýšení produktivity práce. V rámci těchto opatření pokračovala v personální oblasti optimalizace počtu zaměstnanců s cílem zlepšit věkovou a profesní strukturu při současném zachování efektivní zaměstnanosti.

Fyzický počet zaměstnanců k 31. říjnu 2010 je 9 546. Což je od založení společnosti snížení o 2 259 z původních 11 805 zaměstnanců. Uvedený trend byl nezbytný především kvůli ztrátě tržeb v důsledku úbytku poptávky po přepravě v posledních dvou letech. Přestože se situace ve druhé polovině roku 2010 postupně stabilizuje a ministerstvo dopravy se snaží o podporu železniční nákladní dopravy, nebude v nejbližší době potřeba stav zaměstnanců navyšovat.

Obrázek 2 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ČD Cargo



Aby došlo alespoň k určitému zmírnění nežádoucích sociálních a společenských dopadů při snižování zaměstnanosti v důsledku transformace Českých drah byl uplatňován doprovodný sociální program schválený vládou ČR. Tento program zahrnuje, nad rámec ustanovení právních předpisů, tyto oblasti:

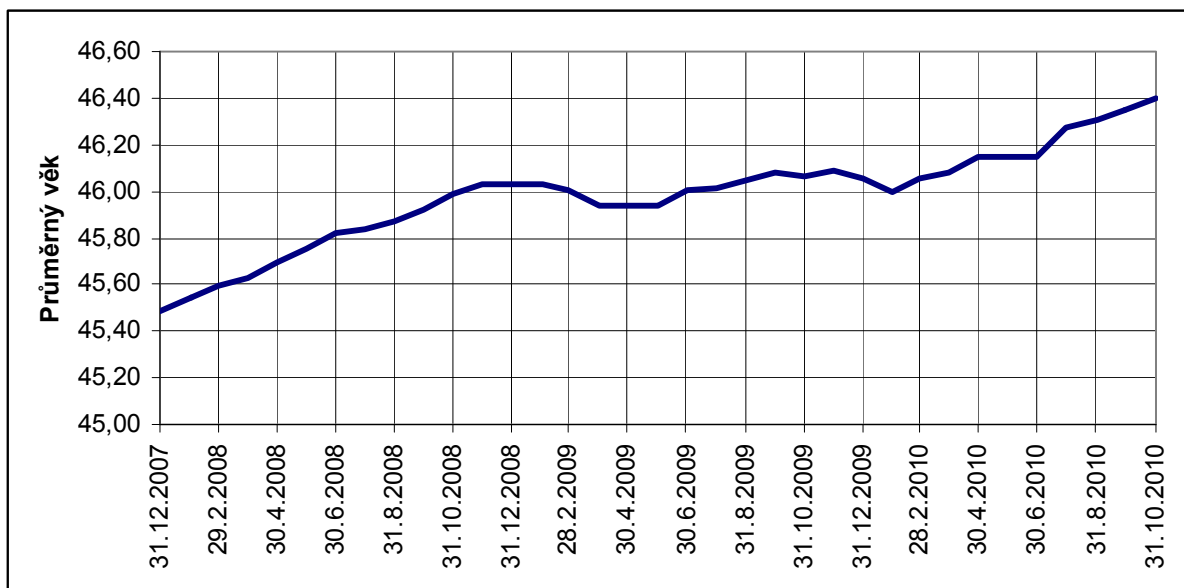
- poskytování příspěvku při skončení pracovního poměru v souvislosti s transformací podle nařízení vlády č. 370/2007 Sb., tento projekt však končí v závěru roku 2010,
- nájemní vztahy k bytům a bytovým objektům,
- jízdné a přepravné zaměstnanců,
- další sociální požitky,
- rekvalifikace zaměstnanců.

Sociální fond je v souladu s platnými právními předpisy využíván pro zaměstnance ČD Cargo, a. s., především:

- ke zlepšování pracovního prostředí,
- na příspěvky na kulturní a sportovní činnost, rekreace,
- na příspěvky na stravování,
- na sociální výpomoci apod.

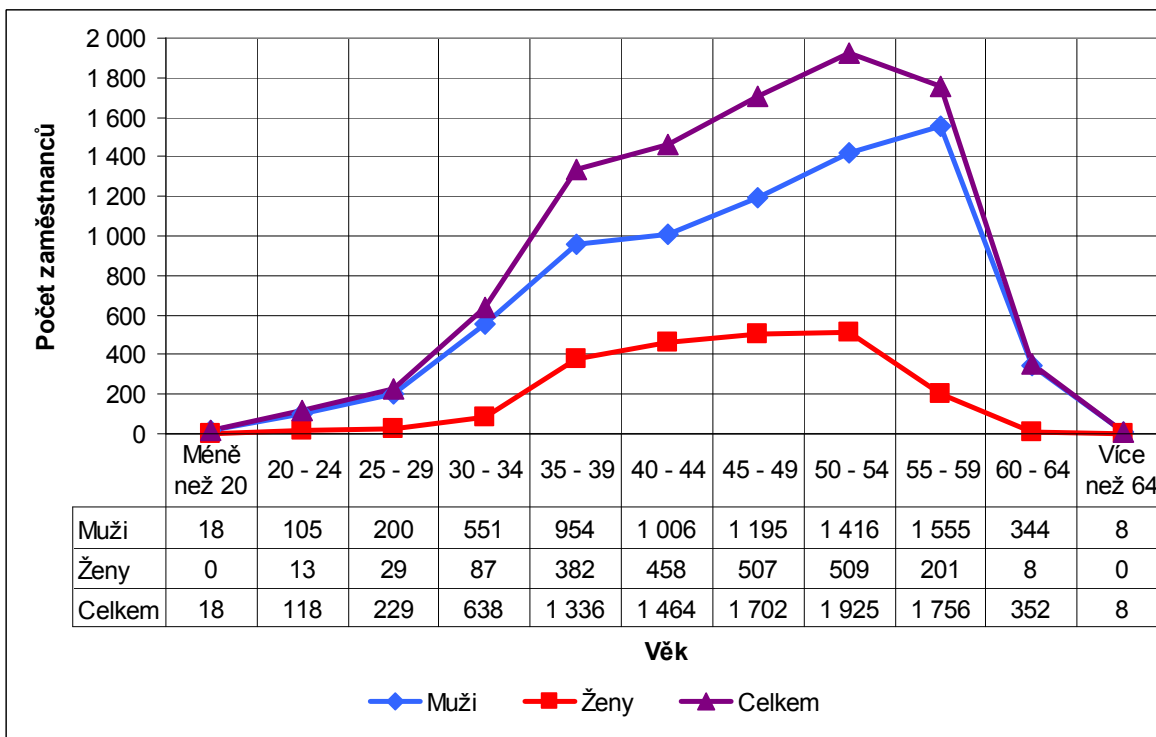
Strukturu zaměstnanosti společnosti je nutné posuzovat i z pohledu věkového složení. V ČR se pohybuje průměrný věk obyvatel kolem 40,5 let. Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti ČD Cargo neustále stoupá, v současnosti je 46,4 let. Na obrázcích 3 a 4 je vidět, že věková struktura zaměstnanců se pohybuje nejčastěji v intervalu 50 – 54 let. Průměrný věk sám o sobě by nemusel být alarmující, neboť železnice vždy disponovala věkově nadprůměrným týmem zaměstnanců. Důvodem je několik skutečností, z nichž jmenujme alespoň praktickou nemožnost zaměstnávání velmi mladých zaměstnanců, nutné minimálně maturitní vzdělání u mnoho povolání, které mnohdy bývá doplněno povinností disponovat určitými odbornými zkušenostmi a složením odborných zkoušek před samostatným výkonem práce. Proto zaměstnání u železnice málo přitahuje mladé lidi. Negativní je však skutečnost, že v mnoha specifických profesích došlo ke ztrátě kontinuity ve vzdělávacím procesu a školy budoucí odborníky nevychovávali. Tento trend se společnost snaží zvrátit konkrétně zaměřenými programy.

Obrázek 3 Průměrný věk zaměstnanců ČD Cargo



Zdroj: autor

Obrázek 4 Věková struktura zaměstnanců ČD Cargo



Zdroj: autor

1.8 Programy pro mladé

1.8.1 Spolupráce se středními školami

ČD Cargo, a. s., navázalo již od počátku svého vzniku úzkou spoluprací se středními školami. Do dnešní doby navázalo kontakt se 14 partnerskými školami, které se smluvně zavázaly ke spolupráci při přípravě studentů, kteří tím získávají širší možnost uplatnění na trhu práce po ukončení studia.

Studium jedné z těchto smluvních škol přináší studentům nemalé výhody. ČD Cargo, a. s., pro studenty těchto škol zajišťuje na jedné straně pravidelné praxe na různých typech provozních pracovišť, na straně druhé nabízí studentům zajímavý program, který v sobě obsahuje mnoho výhod.

Motivační program může zaujmout již žáky základních škol, kteří se rozhodují o svém budoucím studiu na střední škole. Dlouhodobá strategie společnosti je totiž zaměřena na podporu studentů již od počátku studia. Díky programu může student získat kromě různých bonusů také finanční příspěvek ke studiu. Účast v motivačním programu je ovšem vázána na pokračování spolupráce se studentem i po ukončení studia. Student po ukončení studia musí nastoupit na určitou dobu na jednu z předem vybraných profesí ve společnosti. V rámci motivačního programu jsou podporovány především pracovní pozice strojvedoucí a vozmistr. Spolupráce se středními školami má ale i hlubší význam v podobě zpětné vazby. V průběhu roku se totiž zástupci smluvních škol a vedení společnosti setkávají za účelem aktualizace potřeb obou stran. Na jedné straně zástupci škol na jednáních upřesňují potřeby studentů při praxích. Na druhé straně představitelé ČD Cargo, a. s., seznamují zástupce smluvních škol se změnami a novými dokumenty, které souvisí s přípravou studentů na budoucí povolání.

1.8.2 Spolupráce s vysokými školami

Obdobně jako v případě středních škol, byla navázána spolupráce také s několika vysokými školami. Spolupráce je postavena na vzdělávací a vědecko-výzkumné činnosti, přičemž stěžejní částí tohoto rozvoje ze strany společnosti ČD Cargo, je vedení, příp. alespoň konzultace bakalářských, diplomových nebo doktorských prací. Studenti těchto škol tak mají možnost získat zkušenosti ze specifických oblastí činnosti společnosti.

Spolupráce s vysokými školami však není zaměřena pouze na vysoké školy s dopravním nebo technickým zaměřením. Vzhledem k velkému rozsahu činností, které se ve společnosti realizují, nabízí společnost větší či menší možnost získání zkušeností i studentům v dalších oblastech, jako např. ekonomické, marketingové, personální a další.

Spolupráce s vysokými školami může být pro studenty přínosná i v době ukončování studia. Nejenže mají možnost získat témata pro své bakalářské, diplomové nebo disertační práce, ale hlavně se mohou zúčastnit výběrového řízení do absolventského trainee programu „Nadějně mládí v ČD Cargo“.

1.8.3 Trainee program "Nadějně mládí v ČD Cargo"

Jedná se o šestiměsíční program pro absolventy vysokých škol, který dává příležitost uchazečům z různých oblastí vzdělání zapojit se do dění ve společnosti, která patří k nejvýznamnějším na poli železniční nákladní přepravy nejen v ČR ale i v celé EU.

Uchazeč má možnost předvést svoje schopnosti a dovednosti v průběhu jednodenního assessment centra, při kterém se seznámí se základními informacemi o společnosti. Uchazeči s nejlepšími výsledky z assessment centra se následně zúčastní trainee programu „Nadějně mládí v ČD Cargo“.

Cílem Trainee programu je:

- seznámit účastníka programu s činností společnosti a připravit jej na výkon na vybraném pracovním místě,
- najít optimální pracovní zařazení, na kterém bude absolvent nejvíce prospěšný společnosti,
- rozvinout pracovní potenciál budoucího zaměstnance.

1.9 Etický kodex

Firemní kultura je nezanedbatelnou součástí moderní firmy. ČD Cargo, a. s. proto připravilo pro své zaměstnance návod, jak nejlépe reprezentovat tuto společnost.

V době, kdy na trhu s železniční dopravou vzniká stále rozsáhlejší konkurenční prostředí, je nutné, aby se i ČD Cargo stalo moderní společností ve všech oblastech, které souvisí s provozováním železniční dopravy. Jednou z těchto oblastí je i otázka personální politiky s velkým zaměřením na chování jednotlivce a jeho následné prezentace celé společnosti. Každý zaměstnanec je při výkonu svojí profese pro společnost ČD Cargo jejím zástupcem, který může rozhodnout o tom, jak na společnost budou nahlížet její klienti, zákazníci a další osoby, které mohou být pro společnost ČD Cargo důležitým partnerem v budoucí spolupráci.

Pro tento účel společnost nechala vypracovat dle nejmodernějších teorií kodex, který má napomoci jednotlivým zaměstnancům v otázce chování a správné reprezentace společnosti.

Obsahem etického kodexu společnosti ČD Cargo je souhrn obecných charakteristik činností zaměstnance, které úzce souvisí s vhodnou prezentací společnosti. Z toho důvodu se etický kodex zaměřuje především na problematiku vztahu a komunikace mezi zaměstnancem a zákazníkem stejně tak jako mezi zaměstnanci samotnými. Přátelské prostředí ve společnosti by mělo vést k větší spokojenosti zaměstnance, který se díky tomu stane produktivnějším a ochotnějším pro firmu vyvinout vyšší úsilí.

Etický kodex tak v sobě kombinuje pravidla plynoucí ze zákonů ČR, dále také ze zásad interních nařízení společnosti a v neposlední řadě také ze zásad dobrých mravů. Spojením těchto zásad by tak mělo dojít k vytvoření pravidel podporující strategický záměr společnosti s kvalitní podporou služeb prostřednictvím všech zaměstnanců.

1.10 Řízení kvality – ISO

Pro udržení tržního podílu v železniční nákladní přepravě, zvyšování objemu přepraveného zboží a posílení pozice v mezinárodní přepravě je nutné využívat efektivní systém řízení kvality dle normy ISO 9001:2000.

Certifikát kvality vystavený dne 16. února 2007 pro České dráhy, Odbor nákladní dopravy a přepravy, byl dne 19. března 2008 převeden na společnost ČD Cargo. Datum platnosti původně vydaného certifikátu se jeho převedením nezměnilo.

Oborem certifikace je:

- obchodní činnost v oblasti železniční nákladní dopravy a přepravy,
- realizace služeb v oblasti železniční nákladní dopravy a přepravy zůstal rovněž nezměněn.

Kontrolní dohledové audity probíhají plně v režii ČD Cargo, a. s.

Zavedením a rozvojem systému řízení kvality deklaruje management společnosti zájem:

- prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka i požadavky legislativních předpisů,
- klást důraz na prozákaznické chování a zvyšovat spokojenost zákazníka,
- vytvářet pozitivní a motivující pracovní prostředí pro své zaměstnance,
- zlepšovat svůj systém řízení včetně systému řízení kvality,
- vyhovět podmínkám výběrových řízení svých odběratelů,
- zvýšit svou konkurenceschopnost,
- při řízení kvality uplatňovat procesní systém řízení.

Další podstatné důvody pro zavedení systému řízení kvality jsou zjednodušení interních procesů a činností, tvorba přiměřeného zisku, snižování nákladů a zvýšení kvality produktu.

1.11 Mezinárodní vztahy

V rámci podmínek nastavených smlouvou o zajištění mezinárodní činnosti uzavřenou mezi společnostmi ČD Cargo a ČD je již od svého vzniku ČD Cargo intenzivně zapojeno do činnosti mezinárodních organizací. S mateřskou společností vystupuje ČD Cargo společně za užití principu jednotné koncepce, vzájemné koordinace a informování. ČD jsou garantem členství v Mezinárodní železniční unii (UIC), Společenství evropských železnic a infrastrukturních společností (CER), Organizaci pro spolupráci železnic (OSŽD), Foru Train Europe (FTE) a Mezinárodním komitétu pro železniční dopravu (CIT). V rámci OSŽD se ČD Cargo účastní na jednáních týkajících se nákladní přepravy. Členství u organizací, které mají přímý vztah k nákladní dopravě, což jsou Mezinárodní svaz tariférů (IVT), Intercontainer/Interfrigo (ICF), Evropský paletový pool (EPP) a Interunit, přechází na ČD Cargo.

1.12 Výzkum a vývoj

Společnost ČD Cargo se prostřednictvím dceřiných společností, svých i mateřské firmy, podílí na řadě projektů z oblasti logistiky. Projekty mají zpravidla za cíl zanalyzovat přepravní toky ve sledované lokalitě, případně navrhnout opatření ke zvýšení podílu železniční dopravy.

ČD Cargo, a. s., se aktivně účastní na projektu X Rail, který má jednoznačný cíl zvýšení konkurenceschopnosti železniční dopravy oproti silniční, především při přepravě jednotlivých vozových zásilek, a také optimalizaci vlakotvorby a dalších procesů.

1.13 Informační systémy

Zákazník, využívající služeb společnosti ČD Cargo, může sledovat pohyb svých zásilek pomocí interních on-line systémů jako jsou CNP nebo CEVIS. CNP slouží pro centrální zpracování informací spojených s přepravou zásilek, případně prázdných vozů na vozový list. Kromě její základní funkce – získání podkladů pro výpočet přepravného a pořízení informací nákladního listu, je jejím prostřednictvím pokryt celý životní cyklus zásilky od podeje odesilatelem do dodání příjemci. CEVIS trvale sleduje a eviduje vozy

českých dopravců a přechodně vozy cizích železničních správ, které vstoupily na železniční síť ČR. Sleduje vybrané provozní události vozu a prostřednictvím pohybu vlaku, ke kterému je vůz přivěšen, jeho pohyb. Díky propojení s CNP lze sledovat i pohyb zásilky. Zákazník může do systému CEVIS nahlížet prostřednictvím webové aplikace PD Cevis (parametrické dotazy).

1.14 Obecná charakteristika odměňování

Společnost ČD Cargo se musí řídit platnou legislativou České republiky, která je závazná pro všechny podniky, které mají sídlo na území České republiky.

1.14.1 Základní pojmy

Odměnou za vykonanou práci je mzda nebo plat a její výše je závislá na vzdělání, množství a kvalitě práce, na složitosti a odpovědnosti, poptávce po daném druhu práce na trhu práce.

Mzda

Mzdou jsou peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzda je odměna za práci v pracovním právním vztahu, vyplácená ve výplatním termínu (zpravidla měsíčně) zpětně. Na rozdíl od platu je vyplácena v soukromém sektoru, zatímco plat náleží jen zaměstnancům zákonem určených institucí.

Vládním nařízením se stanoví výše, popřípadě podmínky pro určení **minimální mzdy**. Minimální mzda v roce 2010 zůstává stejná od 1.1.2007 a činí 8 000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu (při týdenní pracovní době 40 hodin).

Nominální mzda je vyplácená odměna za práci. Kupní sílu nominální mzdy snižuje inflace.

Reálná mzda vyjadřuje množství výrobků a služeb, které si může zaměstnanec koupit za svou nominální mzdu, závisí na výši nominální mzdy a na cenách zboží.

Superhrubá mzda je hrubá mzda zaměstnance spolu s povinnými odvody za zaměstnance hrazené zaměstnavatelem.

Hrubá mzda se skládá ze základní mzdy, osobního ohodnocení, příplatků, prémie, odměny a náhrady mzdy.

Čistá mzda je hrubá mzda očištěná o zákonné srážky (záloha na daň z příjmu, zdravotní a sociální pojištění). K částce, kterou zaměstnavatel vyplácí, jsou odečteny od čisté mzdy ostatní srážky (např. výživné, spoření, pojištění) a přičtené nemocenské dávky.

Odměna z dohody

je peněžité plnění poskytované za práci na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce.

1.14.2 Složky mzdy

Pevná složka sjednává paušální část mzdy v pracovní smlouvě.

Pohyblivá složka jsou příplatky, osobní ohodnocení, prémie a odměny. Příplatky jsou povinné. Jedná se o práci přesčas, ve svátek, v noci, v sobotu a neděli a za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Osobní ohodnocení vyjadřuje trvalejší kvalitu práce určitého zaměstnance a lze jej odebrat pouze při zhoršení kvality práce zaměstnance. Prémie jsou stanoveny v procentech a slouží ke zvýšení motivace. Odměny se vyplácejí jednorázově.

1.14.3 Druhy mezd

Měsíční mzda je stanovena jako pevná částka za odpracovaný měsíc, bez ohledu na počet pracovních dní a hodin v měsíci. Krátí se za dny neodpracované v daném měsíci z důvodu nepřítomnosti (nemoc, dovolená a pod.). Státní svátky se neproplácejí, jelikož jsou v měsíční mzdě již zahrnuty.

Časová mzda je mzdová forma, při níž je výdělek pracovníka závislý na množství odpracovaného času. Nejčastěji se tato forma odměňování používá u administrativních pracovníků a THP, používá se když nelze změřit pracovní výkon nebo ho nemůže pracovník ovlivnit.

Úkolová mzda je mzdová forma, kdy je výdělek závislý na počtu jednotek vykonané práce. Používá se zejména pro odměňování manuální a dobře měřitelné práce.

Podílová mzda je mzdová forma, která se uplatňuje v obchodních činnostech a některých službách. Část mzdy je stanovena pevným základem a další část je závislá na tom, jak se daný pracovník podílel na dosaženém výsledku.

Smíšená mzda kombinuje více druhů mezd. Nejčastější bývá kombinace časové a úkolové mzdy.

Smluvní mzda je předem dohodnutá částka za provedenou práci.

1.14.4 Dovolená

Zaměstnanec, který je nepřetržitě zaměstnaný alespoň 60 dnů v kalendářním roce u téhož zaměstnavatele, přísluší mu nárok na dovolenou za kalendářní rok, popř. její poměrná část, jestliže pracovní poměr netrval nepřetržitě po celý kalendářní rok. Za odpracovaný se považuje den, v němž zaměstnanec odpracoval převážnou část své směny. Části směn odpracované v různých dnech se nesčítají. Poměrná část dovolené činí za každý celý kalendářní měsíc trvání pracovního poměru jednu dvanáctinu dovolené za rok. Poměrná část dovolené přísluší v délce jedné dvanáctiny i za kalendářní měsíc, v němž zaměstnanec změnil zaměstnání, pokud skončení pracovního poměru u dosavadního zaměstnavatele a vznik pracovního poměru u nového zaměstnavatele na sebe bezprostředně navazují. Zaměstnanci přísluší v takovémto případě poměrná část dovolené od nového zaměstnavatele.

Výměra dovolené činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce. Dovolená zaměstnanců zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3 činí 5 týdnů v kalendářním roce. Čerpá-li dovolenou zaměstnanec s pracovní dobou nerovnoměrně rozvrženou na jednotlivé týdny nebo na období celého kalendářního roku, přísluší mu tolik pracovních dnů dovolené, kolik jich podle rozvržení pracovní doby na dobu jeho dovolené připadá v celoročním průměru.

Dochází-li u zaměstnance v průběhu kalendářního roku ke změně rozvržení pracovní doby, přísluší mu za tento rok dovolená v poměru, který odpovídá délce příslušného rozvržení pracovní doby. Vláda může nařízením stanovit pro zaměstnance v drážní dopravě s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou podle § 100 odst. 1 písm. c) podmínky, za kterých může být poskytována dovolená v kalendářních dnech.

2 Analýza současného systému odměňování zaměstnanců ČD Cargo

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Pracovní doba

se rozumí doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Součástí pracovní doby není doba odpočinku. Délka pracovní doby činí obecně nejvýše 40 hodin týdně.

Rovnoměrné rozvržení týdenní pracovní doby se rozumí takové rozvržení sjednané pracovní doby, kdy délka pracovní doby v jednotlivých týdnech je stejná a délka směny nesmí přesáhnout 9 hodin.

Nerovnoměrné rozvržení stanovené týdenní pracovní doby je takové, kdy je sjednána týdenní pracovní doba na jednotlivé týdny v rámci příslušného vyrovnávacího období dohodnutého v PKS nebo daného ZP, a to tak, že v některých týdnech může být kratší a v jiných delší než stanovená týdenní pracovní doba.

Pružná pracovní doba je taková pracovní doba, při které si zaměstnanci volí sami začátek a konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časového úseku. Mezi dva úseky volitelné doby je vložen časový úsek, v němž zaměstnanci jsou povinni být na pracovišti. Za kalendářní měsíc musí odpracovat stanovenou týdenní pracovní dobu.

2.1.2 Směna

část stanovené týdenní pracovní doby bez práce přesčas, kterou je zaměstnanec povinen na základě předem stanoveného rozvrhu směn odpracovat po sobě jdoucích 24 hodinách. Kromě jednosměnného pracovního režimu existují dvousměnný, třisměnný a nepřetržitý pracovní režim. Dělená směna je směnu, ve které dochází k plánovanému souvislému rozdělení směny.²

2.1.3 Vyrovnávací období

je sjednané časové období definované v měsících (v týdnech a jeho zlomcích), v němž průměrná týdenní pracovní doba bez práce přesčas nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu za toto období.

² Dostupné z PKS

2.1.4 Zaměstnanci na které se vztahuje NV 589/2006 Sb.

jsou zaměstnanci na dráze celostátní, regionální a vlečce, kteří zabezpečují a obsluhují dráhu, organizují drážní dopravu, nebo se podílejí na zajišťování nebo provozování drážní dopravy, nebo řídí nebo doprovázejí drážní vozidlo nebo zajišťují jeho provozuschopnost.³

2.2 Odměňování

2.2.1 Tarifní zařazení zaměstnance

V Katalogu prací se nalézá zařazení povolání do tarifních stupňů a kvalifikační náročnost prací v rámci povolání, který vyjadřuje tarifním stupněm uvedeným u každého zaměstnání. Pracovní činnosti a jednotlivých tarifních stupňů v jeho rámci může být na konkrétním pracovním místě upraveno i dalšími normami. Tarifní stupně jsou totožné s tarifními stupni systému.

Zařazení zaměstnance do tarifního stupně:

- a) v rámci jednoho povolání podle kvalifikační náročnosti převážně vykonávané práce,
- b) při kumulaci různých povolání do tarifního stupně podle nejnáročnější práce, které v zúčtovacím období bude vykonávat, nedohodne-li se zaměstnanec v souladu s pracovněprávními předpisy se zaměstnavatelem jinak.

Od roku 2010 se zaměstnanci člení do 4 stupňů (viz příloha č.1).

Zařazení zaměstnanců do stupnice:

- a) **stupnice 1** - pro ostatní zaměstnance níže neuvedené,
- b) **stupnice 2** - pro zaměstnance zařazené ve dvousměnném pracovním režimu méně než sedm dní v týdnu,
- c) **stupnice 3** - pro zaměstnance zařazené ve trojsměnném a dvojsměnném pracovním režimu sedm dní v týdnu a pro zaměstnance zařazené v režimu denních a nočních směn,
- d) **stupnice 4** - pro zaměstnance v povolání strojvedoucí, strojvedoucí v přípravě, vedoucí obsluhy nákladních vlaků, posunovač, vedoucí posunu nebo člen obsluhy nákladních vlaků.

Příslušný vedoucí zaměstnanec je povinen přidělovat zaměstnanci zejména pracovní činnosti odpovídající přiznanému tarifnímu stupni a stupnici. Jestliže výkon pracovní činnosti zaměstnance přestane odpovídat přiznanému tarifnímu stupni nebo stupnici, provede se nové zařazení v následujícím měsíci. Nelze-li zařazení zaměstnance do tarifního stupně podle Katalogu prací spolehlivě určit (nová činnost nebo podstatná změna složitosti a obtížnosti

³ Dostupné z PKS

práce apod.), předloží příslušný vedoucí zaměstnanec jednotky organizační struktury, návrh na zařazení řediteli odboru lidských zdrojů GŘ ČDC k rozhodnutí. V návrhu na zařazení uvede popis pracovní činnosti, předpokládaný tarifní stupeň zařazení a podmínky, ve kterých je pracovní činnost vykonávána. Do přiřazení tarifního stupně určí příslušný vedoucí zaměstnanec jednotky organizační struktury, prozatímní zařazení pracovní činnosti, která bude o jeden stupeň nižší než navrhovaný stupeň s tím, že eventuální rozdíl ve mzdě bude zaměstnanci po stanovení definitivního stupně doplacen.

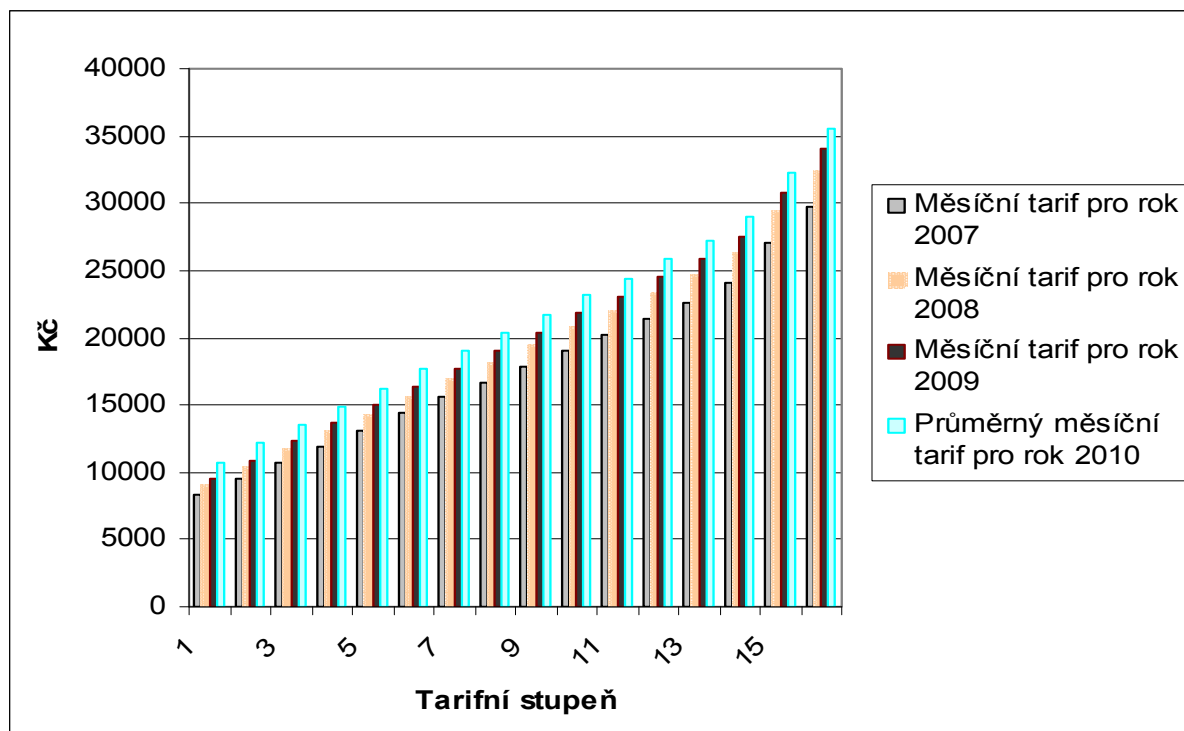
Pokud zaměstnanec vykonává v rámci pracovní doby stejnou pracovní činnost, která odpovídá vyšší tarifní mzdě, přísluší zaměstnanci při samostatném výkonu práce v průběhu pracovní doby tarifní mzda podle převážně odpracovaných hodin. Pokud pracovní činnost, která odpovídá vyšší tarifní mzdě v rámci pracovní doby nepřevažuje, přísluší zaměstnanci vyšší tarifní mzda pouze za hodiny odpracované ve vyšší tarifní mzdě.

Pro výkon jednotlivých pracovních činností jsou v Katalogu prací uvedeny orientačně předpoklady teoretické přípravy. Konkrétní kvalifikační předpoklad a jeho zaměření pro výkon jednotlivých pracovních činností (vyučení v potřebném oboru nebo studijní směr, popř. požadovanou délku odborné praxe), určí vedoucí zaměstnanec jednotky organizační struktury nebo jím pověřený zaměstnanec. Pro výkon některých pracovních činností, zejména provozního charakteru, u kterých jsou stanoveny další kvalifikační předpoklady (praxe příslušného zaměření, úřední zkouška, odborné školení apod.), jakož i u pracovních činností, jejichž výkon je podmíněn speciální teoretickou, případně praktickou přípravou zaměstnance (např. řidičské oprávnění, elektrotechnické zkoušky, odborná způsobilost, apod.), musí být splnění požadovaných podmínek dodrženo.

2.2.2 Tarifní mzda

Je stanovena formou měsíčního nebo hodinového tarifu, který odpovídá příslušnému tarifnímu stupni a stupnici, do nichž je zaměstnanec zařazen. Zaměstnanci, kterému se tarifní stupeň nebo stupnice zvyšuje nebo snižuje, přísluší její nová výše ode dne účinnosti tohoto rozhodnutí. Na obrázku 5 je porovnaný vývoj mezd zaměstnanců ČD Cargo v různých tarifních stupních od založení společnosti po letošní rok 2010.

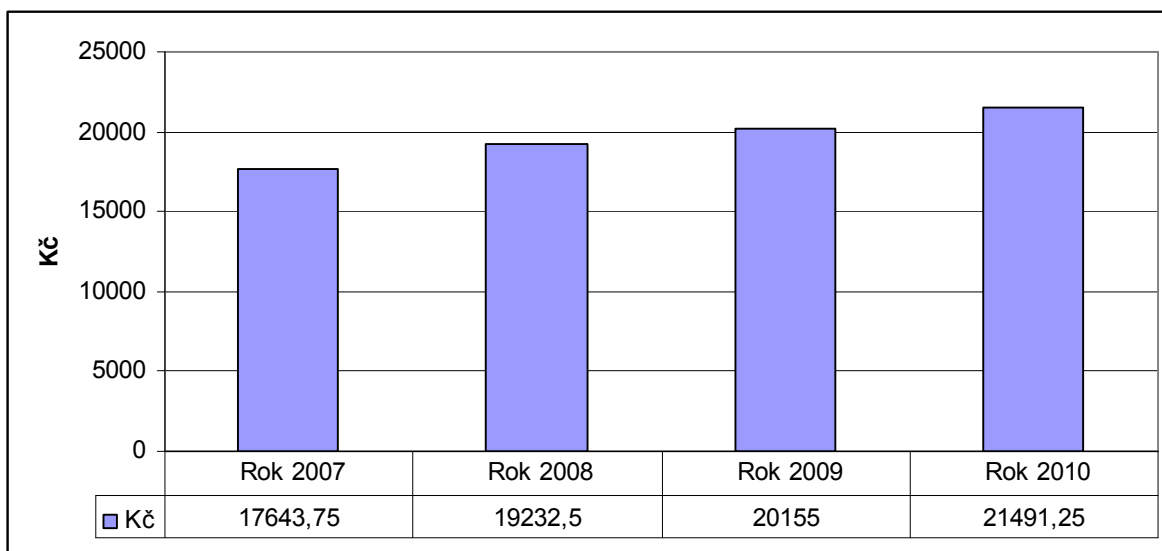
Obrázek 5 Vývoj mzdy zaměstnanců ČD Cargo



Zdroj: autor

Na obrázku 6 je graficky zaznamenána průměrná měsíční mzda v rámci tarifních stupňů zaměstnanců ČD Cargo. Od počátku společnosti, kdy činila 17 643,75 Kč se za poslední 3 roky tato mzda zvýšila o 3 847,50 Kč.

Obrázek 6 Průměrná mzda v rámci tarifních stupňů ČD Cargo



Zdroj: autor

2.2.3 Smlouva o mzdě

Smlouvu o výši mzdy a podmínkách pro její výplatu sjednává se zaměstnancem příslušný vedoucí zaměstnanec jednotky organizační struktury v rámci pravidel stanovených odborem lidských zdrojů GR ČDC.

Neuzavře-li se smlouva o mzdě, zaměstnanec se zařadí do příslušného tarifního stupně a stupnice, a jeho odměňování se řídí k tomu příslušnými ustanoveními systému. Tento postup nelze použít u těch povolání, u kterých se výše mzdy stanoví pouze na základě smlouvy o mzdě. Sjednává se písemnou formou zásadně na dobu určitou, zpravidla na jeden rok. Zaniká po uplynutí sjednané doby, pokud nebyla po vzájemné dohodě účastníků změněna nebo prodloužena. Pozbývá platnosti též dnem, kterým skončí pracovní poměr zaměstnance ve společnosti, nebo dnem, kdy byl na základě dohodnuté změny pracovní smlouvy převeden do jiného povolání, nebo na základě dalších podmínek dohodnutých ve smlouvě.⁴

Sjednaná mzda nahrazuje tarifní mzdu a ostatní mzdové složky. Se zaměstnancem může být sjednána v smluvní mzdě paušální mzda za práci přesčas do výše 150 hodin práce přesčas. Paušální mzda za práci přesčas se vyplácí měsíčně v plné výši. Sjednaná mzda se vyplácí měsíčně za odpracované hodiny.

Mzdu vázanou na plnění konkrétních ukazatelů hodnotí příslušný vedoucí jednotky organizační struktury nebo jím pověřený zaměstnanec. V souladu s hodnocením může být mzda krácena nebo nepřiznána vůbec. S výsledkem hodnocení a s výší mzdy musí být zaměstnanec seznámen před její výplatou.

2.2.4 Formy mzdy

Pro odměňování zaměstnanců se používá v ČD Cargu časová mzda nebo časová mzda v kombinaci s podílovou mzdou.

Časová mzda je definována jako měsíční mzdový tarif nebo zaručená sjednaná mzda ve smlouvě o mzdě, odpovídající odpracované době, popřípadě jako součin hodinového mzdového tarifu přiznaného tarifního stupně a odpracované doby. Používá se i v kombinaci s podílovou složkou mzdy, v takovém případě se podílová mzda váže na odpracovanou dobu.

Podílová mzda se určuje podílem předem stanoveným v procentech z peněžně vyjádřených ukazatelů (výkonů, tržeb, obratu apod.) dosažených jednotlivým zaměstnancem nebo kolektivem zaměstnanců za určené období. Podílovou mzdu lze uplatňovat na pracovištích, kde převažuje zájem na dosažení výkonu, který je možno měřit a kontrolovat

⁴ Dostupné z PKS

souhrnnými ekonomickými ukazateli a který mohou zaměstnanci výrazně ovlivnit vlastní, samostatnou organizaci práce a využitím pracovního času.⁵

Podílovou mzdu v jednotce organizační struktury lze uplatnit pouze na základě souhlasu ředitele odboru lidských zdrojů GŘ a pokynu vedoucího jednotky organizační struktury, ve kterém se vymezí zejména okruh pracovních činností, popř. pracovišť, kde lze zaměstnance odměňovat podílovou mzdou, metodika určení výše sazby podílové mzdy, složky mzdy zahrnované do sazby, diferenciací sazeb podílové mzdy, zvýšení nebo snížení za překročení nebo neplnění stanovených výkonů.

2.2.5 Odměňování některých skupin zaměstnanců v období přípravy na výkon povolání

Zaměstnanci, kteří nastoupí do pracovního poměru podle pracovní smlouvy je s nimi sjednána příprava na výkon povolání, se zařazují o jeden tarifní stupeň níže, než na jakým je zařazeno vykonávané povolání, které je uvedeno v pracovní smlouvě. Zaměstnancům se v období přípravy na výkon povolání a ve výcviku neposkytuje výkonová odměna, popřípadě osobní ohodnocení. Zaměstnanci jsou po dobu přípravy na výkon povolání, zaškolování, přeškolení, zácvik, poznání trati apod., odměňováni jako při výkonu práce, na kterou se zaškolují. V případě neúspěšného absolvování odborné zkoušky, je po dobu dalšího trvání období přípravy až do úspěšného složení odborné zkoušky zaměstnanec přeřazen o tarifní stupeň níže než mu náleží.

2.2.6 Příplatky

Příplatek za zaškolování

Zaměstnanec, který je při výkonu vlastní práce v rámci stanovené týdenní pracovní doby pověřen zaškolováním zaměstnanců nebo žáků a dohledem na jejich práci, přísluší po dobu zaškolování, kromě mzdy za výkon vlastní práce, příplatek za zaškolování, není-li tato činnost zapracovaná ve smlouvě o mzdě. Příplatek školiteli vychází ze mzdového tarifu, ve kterém je školitel zařazen.

Příplatek za školení byl pro rok 2007 a 2008 stanoven ve výši, kterou určoval příslušný vedoucí zaměstnanec s přihlédnutím k náročnosti v rozsahu 6 - 10 % mzdového tarifu tarifního stupně, ve kterém byl školitel zařazen.

V rok 2009 a 2010 se příplatky za školení rozdělily do 2 skupin. Jedna skupina dostane 12% přiznaného tarifního stupně školitele při zaškolování nově přijatých

⁵ Dostupné z PKS

zaměstnanců. Druhé skupině přísluší příplatek ve výši 6% přiznaného tarifního stupně školitele při zaškolování ostatních zaměstnanců.

Mzda a příplatek za práci přesčas

Za odpracovanou pracovní dobu nad rámec pracovního fondu přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok a příplatek ve výši:

- a) 25 % průměrného výdělku,
- b) 50 % průměrného výdělku, jde-li o práci přesčas v noci nebo v sobotu, v neděli a ve svátek,
- c) 33 % průměrného výdělku, jde-li o práci přesčas u zaměstnance zařazeného do třísměnného nepřetržitého režimu nebo do vícesměnného režimu s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou do směn denních, nočních a ve dnech pracovního klidu bez zřetele, zda jde o práci přesčas ve dne, v noci nebo v sobotu, v neděli a ve svátek.

Výše příplatku je neměnná od založení společnosti.

Příplatek se neposkytuje v případě, pokud se zaměstnavatel prokazatelně dohodne se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna nebo termínu poskytnutí náhradního volna. Pokud nebude náhradní volno poskytnuto v zákonné době do tři kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v dohodnutém termínu, přísluší zaměstnanci právo na příplatek. V případě, že dojde k dodatečné úhradě příplatku, provede se jeho výpočet z období, kdy byl práce přesčas vykonána.

Mzda a příplatek za práci ve svátek

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto 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. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

Svátkem pro účely tohoto systému se rozumí státní svátky a ostatní dny považované za svátky podle obecně závazných právních předpisů. Dobou práce ve svátek se rozumí doba odpracovaná v rozmezí od 0.00 hod. do 24.00 hod. v kalendářním dni, na který svátek připadne.

Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Vláda nařízením o vymezení ztíženého pracovního prostředí stanoví podmínky, kdy má být vyplacený příplatek za ztíženého pracovního prostředí. V současné době je výše příplatku 10 Kč/hod. práce ve ztíženém pracovním prostředí a 80 Kč/hod. práce při použití dýchacích přístrojů ve ztíženém pracovním prostředí.

Příplatek za práci v noci

Příplatek náleží zaměstnanci, který svou práci vykoná v době mezi 22.00 hod. a 6.00 hod. V roce 2007 a 2008 činila výše příplatku 10 % průměrného výdělku, nejméně však 13,- Kč za hodinu práce v noci. V průběhu roku 2008 se výše příplatku zvýšila o 1% na 11 % průměrného výdělku, minimální hranice 13,- Kč za hodinu práce zůstává.

Příplatek za práci o sobotách a nedělích

Příplatek přísluší zaměstnanci za práci o sobotách a nedělích. Tento příplatek má obdobný vývoj jako příplatek za práci v noci. V roce 2007 a 2008 byla stanovena výše příplatku na 10 % průměrného výdělku, nejméně však 15,- Kč za hodinu práce. V průběhu roku 2008 se stanovila výše příplatku na 11 % průměrného výdělku, nejméně však 15,- Kč za hodinu práce.

Příplatek za práci v dělené směně

Za obtížnost pracovního režimu při výkonu práce v dělené směně se zaměstnancům, poskytuje příplatek za dobu plánovaného rozdělení směny. V roce 2007 byla výše příplatku 35,- Kč za každou hodinu rozdělení směny. Od roku 2008 se příplatek poskytuje ve 3 různých výších:

- a) 50% průměrného výdělku, nejméně však 42,- Kč za hodinu rozdělení, v intervalu od 1 do 120 minuty,
- b) 35% průměrného výdělku nejméně však 42,- Kč, za hodinu rozdělení od 121 minut,
- c) 80% průměrného výdělku za hodinu rozdělení v případě dělené směny na území cizího státu, pokud zaměstnavatel nezabezpečí zaměstnanci vhodnou místnost.

Příplatek za práci v dělené směně se zaměstnancům poskytne také při výkonu práce přesčas nad stanovenou pracovní dobu, pokud nařízená práce přesčas svým charakterem odpovídá původně plánované směně rozdělené na více částí. Tato výjimka se týká pouze směň, které byly plánovány rozvrhem směň jako směny dělené, a to za stejných podmínek a ve stejném rozsahu.

Příplatek za praxi

Příplatek za praxi se poskytuje zaměstnancům organizace za započtenou praxi, stanovenou podle zásad z PKS. Příplatek se zvyšuje v závislosti na délce započtené praxe.

Nová výše příplatku přísluší zaměstnanci od prvního dne kalendářního měsíce následujícího po dni, ve kterém byla splněna podmínka pro toto zvýšení. Novou výši příplatku nelze uplatňovat zpětně, s výjimkou případů, kdy došlo k chybnému rozhodnutí organizace.

Zaměstnanci, kterému se zvyšuje nebo snižuje tarifní stupeň, přísluší nová výše příplatku ode dne účinnosti tohoto rozhodnutí. Příplatek se poskytuje za odpracovanou dobu.

Od založení společnosti ČD Cargo byla výše příspěvku ustanovena dle následující tabulky.

Tabulka 1 Měsíční sazby příplatku za praxi pro rok 2007 - 2009

TS/ pásmo	Započtená délka doby praxe přes									
	3r.	6r.	9r.	12r.	15r.	18r.	21r.	24r.	27r.	30r.
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1	40	80	120	160	210	270	340	410	480	550
2	40	80	130	190	250	330	410	490	570	650
3	40	80	140	210	300	390	480	570	660	750
4	40	90	150	250	350	450	550	650	750	850
5	40	90	180	290	400	510	620	730	840	950
6	50	100	210	330	450	570	690	810	930	1 050
7	60	120	240	370	500	630	760	890	1 020	1 150
8	70	140	270	410	550	690	830	970	1 110	1 250
9	80	160	300	450	600	750	900	1 050	1 200	1 350
10	90	180	330	490	650	810	970	1 130	1 290	1 450
11	100	210	390	570	750	930	1 110	1 290	1 470	1 650
12	110	250	450	650	850	1 050	1 250	1 450	1 650	1 850
13	120	290	510	730	950	1 170	1 390	1 610	1 830	2 050
14	130	330	570	810	1 050	1 290	1 530	1 770	2 010	2 250
15	140	370	630	890	1 150	1 410	1 670	1 930	2 190	2 450
16	150	410	690	970	1 250	1 530	1 810	2 090	2 370	2 650

Zdroj: PKS roku 2007

V letošním roce se výše příspěvku snížila následující způsobem viz tabulka 2.

Tabulka 2 Měsíční sazby příplatku za praxi pro rok 2010

TS/ pásmo	6r.	9r.	12r.	15r.	18r.	21r.	24r.	27r.	30r.
	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1-2	0	0	0	250	330	410	490	570	650
3	80	140	210	300	390	480	570	660	750
4	90	150	250	350	450	550	650	750	850
5	90	180	290	400	510	620	730	840	950
6	100	210	330	450	570	690	810	930	1 050
7	120	240	370	500	630	760	890	1 020	1 150
8	140	270	410	550	690	830	970	1 110	1 250
9	160	300	450	600	750	900	1 050	1 200	1 350
10	180	330	490	650	810	970	1 130	1 290	1 450
11	210	390	570	750	930	1 110	1 290	1 470	1 650
12	250	450	650	850	1 050	1 250	1 450	1 650	1 850
13	290	510	730	950	1 170	1 390	1 610	1 830	2 050
14	330	570	810	1 050	1 290	1 530	1 770	2 010	2 250

Zdroj: PKS roku 2010

Příplatek za nepravidelný nástup

Příplatek se poskytuje za každou odpracovanou směnu:

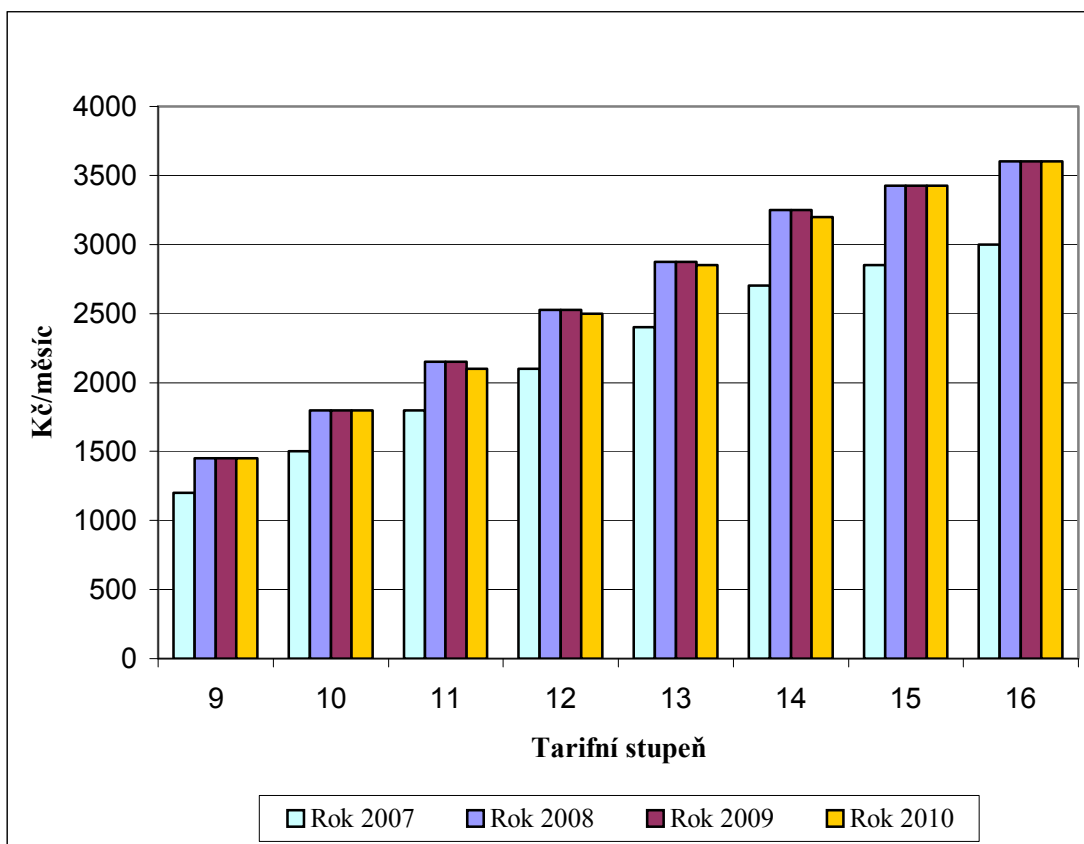
- a) u které je začátek v době od 22:00 do 4:59 hodin,
- b) u které je ukončení v době od 22:01 do 5:00 hodin.

Příplatek náleží zaměstnanci za práci přesčas pouze v případě, pokud práce svým charakterem odpovídá původně naplánované směně.

Osobní příplatek

Osobní příplatek se poskytuje v rozpětí pro tarifní stupně. V rámci uvedeného rozpětí ředitel odboru lidských zdrojů na návrh vedoucího zaměstnance příslušného útvaru rozhodne o výši osobního příplatku zaměstnance. Příplatek se poskytuje za odpracovanou dobu. Konkrétní výši osobního příplatku sdělí zaměstnavatel zaměstnanci do konce ledna 2010.

Obrázek 7 Srovnání průměrného osobního příplatku



Zdroj: autor

2.2.7 Osobní ohodnocení

Za výsledky práce, u kterých lze hodnotit především kvalitu práce a na základě předem stanovených pravidel v rámci volných plánovaných mzdových prostředků se zaměstnancům poskytuje osobní ohodnocení. Výjimku tvoří zaměstnanci, se sjednanou smlouvou o mzdě, zaměstnanci v období přípravy na výkon povolání nebo zaměstnanci, kterým přísluší výkonová odměna.

Maximální výši objemu mzdových prostředků pro výplatu osobního ohodnocení je možno stanovit ve výši 5,5% mzdových tarifů zaměstnanců, kterým osobní ohodnocení přísluší. Změnu sazby stanoví ředitel odboru lidských zdrojů GŘ ČDC po projednání s odborovými organizacemi.

Pro zaměstnance, u kterých bude uplatňováno osobní ohodnocení, budou stanoveny ukazatele na komplexní plnění pracovních úkolů v odpovídající kvalitě, apod. Vedoucí jednotky organizační struktury vyhláší sazbu osobního ohodnocení na čtvrtletí pro zaměstnance v rozpětí ve výši 5% - 10%. Případné snížení za neplnění ukazatelů se provádí měsíčně. Osobní ohodnocení přísluší zaměstnanci za odpracovanou dobu.

Zásady pro poskytování osobního ohodnocení stanovuje ředitel odboru lidských zdrojů GŘ ČDC. Vedoucí jednotky organizační struktury vydá po projednání s odborovými organizacemi pravidla pro poskytování osobního ohodnocení v souladu s platnými zásadami.

2.2.8 Odměny

Zaměstnancům lze za plnění mimořádných úkolů a mimořádnou iniciativu poskytnout odměnu. Odměnu lze poskytnout za podmínek stanovených příslušným opatřením, které vydává příslušný vedoucí zaměstnanec jednotky organizační struktury po projednání s odborovými organizacemi. Opatření musí obsahovat:

- a) účel poskytování odměn,
- b) okruh zaměstnanců, kterým má být odměna poskytována,
- c) výši mzdových prostředků určených na odměny,
- d) podmínky a kritéria pro poskytování odměn,
- e) zaměstnance odpovědné za přiznávání odměn,
- f) splatnost odměn,
- g) návod postupu při řešení sporů vzniklých z uplatňování odměn,
- h) počátek účinnosti opatření,
- i) způsob vedení písemné dokumentace o poskytování odměn.

Generální ředitel ČDC, ředitelé oblastí, popř. ředitelé odborů generálního ředitele ČDC mohou zaměstnancům ČDC za plnění mimořádných úkolů a za ocenění jejich praktických znalostí a dovedností poskytnout odměnu. Tato odměna je poskytována z prostředků GŘ ČDC.

Výkonová odměna

Za výsledky práce, u kterých lze hodnotit měřitelný výkon a kvalitu práce, vyjádřené plněním stanovených konkrétních úkolů, na základě předem stanovených pravidel, v rámci volných plánovaných mzdových prostředků, se zaměstnancům poskytuje výkonová odměna. Výjimku tvoří zaměstnanci, s nimiž je sjednána smlouva o mzdě, zaměstnanci, kterým přísluší osobní ohodnocení a zaměstnanci v období přípravy na výkon povolání. Maximální výši objemu mzdových prostředků pro výplatu výkonové odměny je možno stanovit ve výši 5,5% mzdových tarifů zaměstnanců, kterým výkonová odměna přísluší. Změnu sazby a zásady pro poskytování výkonové odměny stanoví ředitel odboru lidských zdrojů GŘ ČDC po projednání s odborovými organizacemi.

Pro výpočet výkonové odměny je stanovena základna ve výši mzdového tarifu zaměstnance za odpracovanou dobu.

Vedoucí jednotky organizační struktury vydá po projednání s odborovými organizacemi pravidla pro poskytování výkonové odměny v souladu s platnými zásadami a vyhlásí sazbu výkonové odměny pro zaměstnance nebo skupinu zaměstnanců v rozpětí ve výši 5% - 10% v rámci stanovených mzdových prostředků pro dané období.

Odměna zaměstnancům za udržení kvalifikace

Účelem poskytování odměny je ohodnocení náročnosti při udržování a prohlubování kvalifikace v rámci určených jednotlivých povolání. Určeným zaměstnancům, u nichž zaměstnavatel na základě pracovní smlouvy stanoví požadavek prohlubování kvalifikace (ustanovení § 230 ZP) formou povinného školení a zaměstnancům, kteří se účastní seminářů mimo svou pracovní dobu, jehož obsah a rozsah je stanoven IN PERs28-B-2009 „Zkušební a výcvikový řád ČD Cargo, a. s.“, se poskytuje odměna.

Odměna se poskytuje měsíčně podle kvalifikační náročnosti jednotlivých vybraných povolání. Odměna se vyplácí spolu se mzdou v pravidelném výplatním termínu, na samostatném druhovém znaku.

Odměna za pracovní pohotovost

Při pracovní pohotovosti v místě trvalého nebo dočasného pobytu dostane zaměstnanec za hodinu pohotovosti odměnu. V roce zahájení společnosti byla výše odměny ustanovená na 10 % průměrného výdělku, nejméně však 16,- Kč za hodinu pohotovosti. Od roku 2008 je výše odměny 10 % průměrného výdělku, nejméně však 20,- Kč za hodinu pohotovosti

2.2.9 Odměňování při prostojích

Nemůže-li zaměstnanec konat práci pro prostoj, který nezavinil a souhlasí s převedením na jinou práci, než je uvedena v pracovní smlouvě a byl-li již převeden na jinou práci, přísluší mu mzda podle vykonané práce. Je-li tato mzda nižší než mzda podle práce konané před převedením, přísluší mu po dobu převedení ke mzdě doplatek do výše průměrného výdělku. Není-li převeden na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši sjednaných procent průměrného výdělku v PKS.

Je-li zaměstnanec převeden na jinou práci pro prostoj, který zavinil, přísluší mu mzda podle vykonávané práce.

2.2.10 Odměňování při nepříznivých povětrnostních vlivech a jejich důsledcích

Nemůže-li zaměstnanec konat práci v důsledku přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy a souhlasí s převedením na jinou práci, než je uvedena

v pracovní smlouvě a byl-li již převeden na jinou práci, přísluší mu mzda podle vykonané práce. Je-li tato mzda nižší než mzda podle práce konané před převedením, přísluší mu po dobu převedení doplatek do výše průměrného výdělku.

Nebyl-li zaměstnanec převeden na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši sjednaných procent průměrného výdělku v PKS.

Za poskytnuté pracovní volno se poskytne zaměstnanci náhrada mzdy ve výši sjednaných procent průměrného výdělku v PKS.

2.2.11 Odměňování při převedení na jinou práci

Je-li zaměstnanec převeden na jinou práci, než je uvedena v pracovní smlouvě z důvodů uvedených v ustanovení § 41 ZP, přísluší mu mzda za vykonanou práci.

Důvody převedení na jinou práci:

- a) ohrožení nemocí z povolání nebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice podle zvláštního právního předpisu [ustanovení § 41 odst. 1 písm. b)],
- b) lékařský posudek vydaný nařízením závodní preventivní péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu v zájmu ochrany zdraví jiných fyzických osob před infekčním onemocněním [ustanovení § 41 odst. 1 písm. d)],
- c) odvrácení mimořádné události, živelní události nebo jiné hrozící nehody nebo zmírnění jejich bezprostředních následků [(ustanovení § 41 odst. 4)].

Jestliže byl zaměstnanec převeden na jinou práci, za niž přísluší nižší mzda, přísluší mu za dobu převedení doplatek ke mzdě do výše průměrného výdělku, kterého dosahoval před převedením.

Je-li tato mzda nižší než mzda před převedením na jinou práci, přísluší mu po tuto dobu doplatek do výše průměrného výdělku.

Je-li zaměstnanec převeden na jinou práci, než je uvedena v pracovní smlouvě z důvodů uvedených v ustanovení § 41 odst. 2, písmeno b) ZP, přísluší mu mzda podle vykonané práce. Nebude-li však zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním ke škodě na majetku zaměstnavatele, přísluší mu za dobu převedení doplatek do výše průměrného výdělku, kterého dosahoval před převedením.

2.2.12 Odměňování při pracovní cestě a cestě mimo pravidelné pracoviště

Doba strávená na pracovní cestě jinak než plněním pracovních úkolů, která spadá do stanovené pracovní doby a je daná rozvrhem směn zaměstnance, se považuje u zaměstnanců za překážku na straně zaměstnavatele. Za dobu strávenou na pracovní cestě jinak než plněním pracovních úkolů se mzda nekrátí. Stejným způsobem se postupuje při cestě mimo pravidelné pracoviště.

2.2.13 Odměňování při nařízených lékařských prohlídkách a náhrada mzdy v nemoci

Vyšetření ve zdravotnickém zařízení je důležitou osobní překážkou v práci, za kterou zaměstnanci přísluší pracovní volno na nezbytně nutnou dobu a náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku zaměstnance. Pokud zaměstnanci s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou vykonají zaměstnavatelem nařízenou lékařskou prohlídku mimo stanovený rozvrh směn, poskytne se za dobu nařízeného lékařského vyšetření odměna odpovídající průměrnému výdělku zaměstnance.

Náhrada mzdy za prvních 14 kalendářních dní pracovní neschopnosti a karantény je ve společnosti vyplácena v rozsahu platné legislativy.

2.2.14 Odměňování účasti na školení, přezkušování, studiu při zaměstnání a rekvalifikaci

Účast na školení, nebo jiných formách přípravy anebo studiu při zaměstnání za účelem prohloubení kvalifikace k výkonu práce, sjednané v pracovní smlouvě, je odměňována jako výkon práce. Obdobně se postupuje i v případě odborného školení, pravidelného poučování a přezkušování nařízené zaměstnavatelem jako povinnost vyplývající z výkonu dohodnutého druhu práce podle příslušných předpisů.

Při odměňování účasti na školení a studiu při zaměstnání, v nichž má zaměstnanec získat předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky nezbytnými pro řádný výkon práce sjednané v pracovní smlouvě, se postupuje podle obecně platných právních předpisů.

2.3 Výpočet a výplata mzdy

2.3.1 Přepočítání měsíčních částek na částky hodinové

Vznikne-li u zaměstnance, odměňovaného měsíční mzdou, potřeba zjištění hodinové tarifní mzdy nebo potřeba zjištění dalších složek mzdy stanovených v měsíčních částkách v hodinovém vyjádření, postupuje se v každém zúčtovacím období takto:

- a) při zjišťování se použijí platné hodinové mzdové tarify vycházející z měsíčních mzdových tarifů sjednaných v PKS.
- b) při zjišťování ostatních složek vyjádřených v měsíčních částkách se bez ohledu na skutečný počet pracovních dnů ve zúčtovacím období použije při přepočtu měsíční částky na jednu hodinu příslušný koeficient, který bude vycházet ze sjednané pracovní doby v PKS.

Koeficienty slouží pouze k přepočtu složek mzdy uvedených v měsíčních částkách na částky hodinové, nelze je užívat pro případy výpočtu průměrného měsíčního výdělku.

Koeficienty jsou stanoveny:

- a) 1/156- činí-li stanovená pracovní doba zaměstnance 36 hodin,
- b) 1/162 činí-li stanovená pracovní doba zaměstnance 37,5 hodiny,
- c) 1/173 činí-li stanovená pracovní doba zaměstnance 40 hodin.

2.3.2 Proplácení zlomků hodin

Mzda a její jednotlivé složky stanovené, sjednané nebo určené za hodinu práce, přísluší zaměstnanci i za zlomky hodin. Obdobně se postupuje i u hodin, za které přísluší náhrada mzdy, odměna za pracovní pohotovost a u příplatku za dělenou směnu.

2.3.3 Splatnost mzdy, odměny z dohody, odměny za pracovní pohotovost a náhrady mzdy

Mzda, odměna za pracovní pohotovost a náhrada mzdy je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu nebo na některou její složku. Výjimkou z tohoto ustanovení je případ, kdy splatnost mzdových složek je vázána na vyhodnocení stanovených ukazatelů stanovených interními normami a opatřeními. V tomto případě je příslušná část mzdy splatná nejpozději v následujícím měsíci po vyhodnocení. Pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou o splatnosti odměn jinak. Je-li sjednána jednorázová splatnost odměny z dohody o provedení práce, je vyplacena odměna z dohody v nejbližším výplatním termínu po dokončení a odevzdání práce.

2.3.4 Výplata mzdy, odměny z dohody, odměny za pracovní pohotovost a náhrady mzdy

Mzda se vyplácí zaměstnanci celá, jedenkrát měsíčně, a to do 15. dne následujícího kalendářního měsíce. Jestliže výše uvedený den připadne na dny pracovního klidu, bude výplata provedena poslední pracovní den před těmito dny. Je-li mzda vyplácena

bezhotovostním převodem, musí být převod proveden nejpozději v den, kdy se provádí hotovostní výplata. Mzda se vyplácí zaměstnanci v zákonných penězích.

Zaměstnanci s místem výkonu práce podle pracovní smlouvy v cizině lze s jeho souhlasem poskytovat mzdu nebo její část v dohodnuté jiné než české měně, pokud je k této měně vyhlášen Českou národní bankou kurs devizového trhu nebo přepočítací poměr. Pro přepočet mzdy nebo její části na cizí měnu se použije kurs devizového trhu nebo přepočítací poměr vyhlášený Českou národní bankou platný v den, ve kterém zaměstnavatel nakupuje cizí měnu pro účely výplaty mzdy.

Pokud není mzda vyplácena bezhotovostním převodem, vyplácí se v pracovní době a na pracovišti. Nemůže-li se zaměstnanec dostavit k výplatě z vážných důvodů, popřípadě pracuje-li na vzdáleném pracovišti, zašle mu zaměstnavatel mzdu v den stanovený pro její výplatu, popřípadě nejpozději v nejbližší následující pracovní den na svůj náklad a nebezpečí, pokud se nedohodnou jinak. Vedoucí zaměstnanec příslušné organizační složky stanoví vlastním opatřením místo a dobu výplaty mzdy. Toto opatření projedná s odborovými organizacemi.

Při měsíčním vyúčtování mzdy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy, provedených srážkách a odpracované a neodpracované pracovní době. Na žádost zaměstnance mu zaměstnavatel předloží k nahlédnutí doklady, na jejichž základě byla mzda vypočtena.

Zaměstnavatel vyplatí zaměstnanci před nastoupením dovolené mzdu splatnou během dovolené, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodnou jinak. Jestliže to neumožňuje technika výpočtu mzdy, poskytne mu přiměřenou zálohu a zbývající část mzdy mu vyplatí nejpozději v nejbližším pravidelném termínu výplaty mzdy následujícím po dovolené.

Při skončení pracovního poměru vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci na jeho žádost mzdu splatnou za měsíční období v den skončení pracovního poměru. Jestliže to neumožňuje technika výpočtu mzdy, poskytne mu přiměřenou zálohu a zbývající část mzdy mu vyplatí nejpozději v nejbližším pravidelném termínu výplaty mzdy následujícím po dni skončení pracovního poměru.

Zaměstnanec může k přijetí mzdy písemně zmocnit jinou osobu. Manželovi lze mzdu vyplatit jen na základě písemného zmocnění. Bez písemného zmocnění lze vyplatit mzdu jiné osobě než zaměstnanci, jen pokud to stanoví zákon.

Na žádost zaměstnance je zaměstnavatel povinen při výplatě mezd, popřípadě jiných peněžitých plnění ve prospěch zaměstnance, po provedení případných srážek ze mzdy podle

příslušných právních předpisů poukázat částku určenou zaměstnancem na svůj náklad a nebezpečí na jeden účet zaměstnance u banky nebo pobočky zahraniční banky nebo spořitelního či úvěrního družstva, a to nejpozději v pravidelném termínu výplaty mzdy, pokud se zaměstnancem nesjedná písemně jiný termín.

Mzda se zaokrouhluje na celé koruny směrem nahoru, u ostatních složek se postupuje shodně. Pro zaokrouhlování v cizí měně platí přiměřeně ustanovení předchozí věty.

2.4 Dovolená

V ČD Cargu je nastavena výměra dovolené následovně:

- a) 35 kalendářních dnů (5 týdnů) pro zaměstnance ve vybraných specifikovaných povoláních (tj. vozmistr ND, strojvedoucí, strojvedoucí v přípravě, vedoucí obsluhy nákladních vlaků, posunovač, vedoucí posunu a člen obsluhy nákladních vlaků),
- b) 35 kalendářních dnů (5 týdnů) pro zaměstnance ve vícesměnném pracovním režimu s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou, na které se vztahuje NV č. 589/2006 Sb.,
- c) 5 týdnů pro ostatní zaměstnance s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou,
- d) 6 týdnů pro ostatní zaměstnance,
- e) 42 kalendářních dnů (6 týdnů) pro ostatní zaměstnance, na které se vztahuje NV č. 589/2006 Sb.

Zaměstnancům s pracovní dobou nerovnoměrně rozvrženou, na které se vztahuje NV č. 589/2006 Sb., je sjednán nárok dovolené v kalendářních dnech. Pro tyto zaměstnance platí pro rozvržení pracovní doby podmínka:

- a) rozdíl v délce směny v průměru větší než 4 hodiny v jednotlivých týdnech, nebo
- b) rozdílný počet směn v jednotlivých týdnech.

Zaměstnavatel určí nástup dovolené a rozsah jejího čerpání tak, aby pracovní doba podle rozvrhu směn, která odpadla v důsledku čerpání dovolené, byla v podstatě shodná s dobou odpovídající průměrné denní pracovní době a příslušnému počtu kalendářních dnů dovolené. Přitom platí zásada, že dovolená musí být stanovena tak, aby nedocházelo při čerpání nároku dovolené za kalendářní rok k významnému zvýhodnění zaměstnance nebo zaměstnavatele (aby rozdíl nepřesáhl nárůstem jednu polovinu délky pracovní doby připadající na jeden kalendářní den). Zaměstnancům s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou, na které se nevztahuje NV 589/2006 Sb., v platném znění, přísluší v souladu s ustanovením § 213 odst. 4 ZP tolik pracovních dnů dovolené, kolik jich podle rozvržení

stanovené týdenní pracovní doby na dobu jeho dovolené připadá v celoročním průměru. V souladu s ustanovením § 222 odst. 1 ZP přísluší zaměstnanci za dobu čerpání dovolené náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Náhrada mzdy se poskytuje ve výši průměrného výdělku odpovídajícího průměrné délce směny postupně za vyrovnávací období nárůstem. Případně-li v době dovolené zaměstnanec svátek na den, který je jinak obvyklým pracovním dnem, nezapočítává se mu do dovolené. Za pracovní výkony odpadlé v tento den se poskytuje náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Při přechodu zaměstnanec na pracoviště s rovnoměrně rozvrženou pracovní dobou na jednotlivé týdny nebo po zavedení této doby na příslušném pracovišti se provede přepočítání části nevybrané dovolené na pracovní dny.⁶

Při přerušení dovolené ze strany zaměstnavatele se do dovolené počítají všechny kalendářní dny až do dne přerušení bez ohledu na odpadlou pracovní dobu. Období čerpání dovolené určuje zaměstnavatel podle rozvrhu dovolených stanoveného s předchozím souhlasem odborové organizace. Dovolená se musí rozvrhnout tak, aby ji bylo možno vyčerpat do konce současného kalendářního roku včetně případných zůstatků z předchozího období. O rozvržení a čerpání dovolené vede zaměstnavatel prokazatelnou evidenci, včetně žádank o dovolenou ze strany zaměstnanec a určení čerpání ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatel nesmí určit čerpání dovolené za účelem vyrovnání týdenní normy pracovní doby. Nároky při čerpání dovolené jsou uspokojovány postupně v pořadí, v němž vznikly.

⁶ Dostupné z PKS

3 Možnosti restrukturalizace systému odměňování zaměstnanců ČD Cargo

V této kapitole se pokusím poukázat na problematiku stávajícího systému odměňování.

3.1 Odměňování zaměstnanců

Abych mohla správně zaměstnance ohodnotit, je potřeba rozdělit zaměstnance na řídicí, administrativní a provozní.

3.1.1 Odměňování řídicích zaměstnanců

Řídicí zaměstnanci rozvíjejí poslání, cíle, vize a hodnoty podniku a jsou současně vůdčími osobnostmi. Starají se o zavedení, rozvíjení a nepřetržité zlepšování managementu. Řídicí zaměstnanci se angažují ve vztazích se zákazníky, partnery a zástupci společnosti. Snaží se správně a spravedlivě oceňovat, motivovat a podporovat zaměstnance. Do této kategorie zahrnuji i obchodníky, kteří sice mohou být částečně pojímáni i jako provozní, ovšem v systemizaci jsou součástí vedení provozních jednotek.

Zaškolení řídicího pracovníka trvá delší dobu než u administrativního, a dokonce déle než u většiny provozních povolání. Např. u obchodního manažera trvá zaškolení průměrně rok, než je zaměstnanec schopen být plně zapojen do pracovního procesu, resp. plně přinášet hodnotu společnosti.

Řídicí zaměstnanci se mohou rozdělit do několika kategorií. Pro účely návrhu lepšího využití mzdových prostředků budou stačit kategorie tři.

První jsou vedoucí zaměstnanci centrálního stupně řízení, tedy generálního ředitelství. Stále je velmi nízká úroveň zainteresování na ekonomických výsledcích společnosti a podíl bonusu, vypláceného při splnění hospodářského výsledku neplní zcela účel. Proto doporučuji stanovit krátkodobější konkrétní úkoly, na jejichž vyhodnocení by byla vázána alespoň jedna čtvrtina měsíční smluvní mzdy. Úkoly by byly vyhodnocovány u této kategorie zaměstnanců čtvrtletně a v následujícím měsíci po vyhodnocení by byly splatné.

Druhá kategorie jsou řídicí zaměstnanci provozních jednotek a středisek oprav vozidel. Tito zaměstnanci by měli též konkrétně stanovené úkoly, jejichž vyhodnocování by bylo vázáno na výplatu stanovené části základní mzdy. Kritéria by však byla rozdělena následovně: 10% měsíční mzdy by bylo vázáno na krátkodobě stanovené úkoly,

vyhodnocované měsíčně, a dalších 10% na čtvrtletně vyhodnocovaná kritéria. Mimo to by byly stanoven bonus ve výši 10% měsíční mzdy splatné po vyhodnocení hospodářského výsledku finančního roku.

Poslední skupinou jsou samotní obchodníci, kteří by měli být jednoznačně hodnoceni za výsledek nasmlouvaných a realizovaných kontraktů v kontextu s náklady na jejich tržby. Přes určitou nevýhodu navrhuji rozdělit takovou část odměňování na odměny za sjednané obchodní případy podle výnosnosti přeprav jednotlivých komodit a četnosti přeprav v dané lokalitě.

Porovnání tohoto návrhu se současným způsobem odměňování je sice velmi složité, přesto by přineslo úsporu v období, kdy společnost měla značné problémy se získáváním zakázek.

3.1.2 Odměňování administrativních zaměstnanců

Administrativní zaměstnanci provádějí rutinní kancelářské činnosti, které mají zabezpečit chod podniku. Jedná se o činnosti, které mají vztah k evidenci, předávání nebo podávání informací, statistiky, zařizování schůzek apod. Většina administrativních zaměstnání vyžaduje dovednosti odpovídající střednímu případně vyššímu vzdělání.

Zaškolení administrativních zaměstnanců není tak finančně náročné jako u většiny provozních zaměstnanců. Důležitý faktor pro zaškolení nového administrativního pracovníka je jeho adaptace do nového zaměstnání. V následující tabulce jsou vybrané 4 administrativní povolání s průměrnou délkou zaškolení na potřebnou pozici a přibližnou délkou pracovního poměru.

Tabulka 3 Náklady na zaškolení administrativních zaměstnanců

Povolání administrativní	Délka zaškolení zaměstnance	Přibližná délka pracovního poměru
systemový specialista na odboru lidských zdrojů	cca 3/4 roku	12 let
systemový specialista na odboru finančního řízení	cca 1/4 roku	8 let
interní auditor	cca 3/4 roku	6 - 10 let
systemový specialista na odboru informatiky a řízení změn	cca 1/2 roku	5 let

Při nástupu na novou pracovní pozici by se měl klást velký důraz na zaškolení a předání zkušeností jeho předchůdcem. A tím se snažit adaptační dobu zkrátit na minimum.

I u administrativních zaměstnanců je nutné změnit poměr vazby části mzdy na finanční výsledek společnosti. Přesto pro tuto skupinu zaměstnanců samostatné návrhy na odměňování nenavrhuji. Důvodem je skutečnost, že jejich práce musí vykazovat přesnost

a proto není zaměřena na kvantitu. Samostatné posuzování kvantitativních ukazatelů by přesáhlo stanovený rozsah práce.

3.1.3 Odměňování provozních zaměstnanců

Provozní zaměstnanci zajišťují provoz železniční dopravy. Jedná se o profese jako je např. výhybkář, tranzitér nebo strojvedoucí apod. V tabulce 4 je uvedeno 10 provozních povolání a jejich proces zaškolení a přibližná délka pracovního poměru.

Tabulka 4 Náklady na zaškolení provozních zaměstnanců

Povolání provozní	Částka na zaškolení zaměstnanců	Kvalifikační dohoda	Přibližná délka pracovního poměru
strojvedoucí	500 000 Kč	Ano (na 5 let)	20 let
vozmistr	300 000 Kč	Ano (min. na 3 roky)	10 let
posunovač	60 000 Kč	Ne	5-7 let
tranzitér přípravář	100 000 Kč	Ne	15 let
zámečnick kolejevoých vozidel	50 000 Kč	Ne	10 let
nákladní pokladník	100 000 Kč	Ne	20 let
dispečer	100 000 Kč	Ne	20 let
obsluha nákladních vlaků	50 000 Kč	Ne	8 let
dozorčí provozu	80 000 Kč	Ne	20 let
mechanik motorových lokomotiv	100 000 Kč	Ne	10 let

Zdroj: interní dokument ČD Cargo

U provozních zaměstnanců je odměňování strukturováno především na bázi specifčnosti výkonu práce na konkrétním pracovišti. Závisí na skutečnosti, jestli jde o práci v noci, o sobotách a nedělích, více či méně fyzicky nebo sofistikovaně náročnou apod. Proto mnoho reálných návrhů na změny pouze pro tuto kategorii zaměstnanců předkládat nelze, pokud by nešlo o návrh zcela jiného systému odměňování.

Přesto jsou tři mzdové složky jimž budu věnovat pozornost, protože jejichž efektivita je více než sporná. Jde o příplatek za praxi, osobní příplatek a osobní ohodnocení. Jde o mzdové složky, které se poskytují všem zaměstnancům, ohodnocovaným tarifní mzdou, proto se o návrh na změnu jejich použití pokusím v této pasáži diplomové práce.

Příplatek za praxi je pozůstatek letových pásem a proto zcela vylučují přímou souvislost se mzdou za práci. Bližším pohledem bych dokonce mohla říci, že vlastně nejde o náklad zaměstnavatele, který by byl daňově uznatelným nákladem. Přesto danou skutečnost raději pomenu a budu se soustředit na použití finančních prostředků.

Osobní příplatek také nahrazuje v podstatě část mzdy, která díky svému charakteru doplňuje vlastně tarifní mzdu, přestože spíše má být nástrojem motivace zaměstnanců.

Osobní ohodnocení zase svým charakterem velmi připomíná výkonovou odměnu a protože je jeho sazba vyhlášována vždy na čtvrtletí dopředu a jeho část je vyplácena pro kolektiv, evokuje značně kolektivní odměňování a především anonymitu příjemce.

Z výše uvedených důvodů je nutné použití ne zcela malého objemu mzdových nákladů, vázaných na uvedené mzdové složky, využívat efektivněji ve vazbě na výkon. Proto polovinou takto alokovaných zdrojů doporučuji navýšit objem výkonové odměny, vázané na konkrétní kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele podle skutečně vykonávané práce na konkrétním pracovišti. Druhou polovinu těchto prostředků potom doporučuji použít na zřízení nové mzdové složky s vazbou na splatnost při plnění ekonomických ukazatelů, které mohou daná pracoviště ovlivnit. Splatnost této části navrhuji čtvrtletně s vyhlásováním plnění ukazatelů.

3.2 Odměňování při nemoci

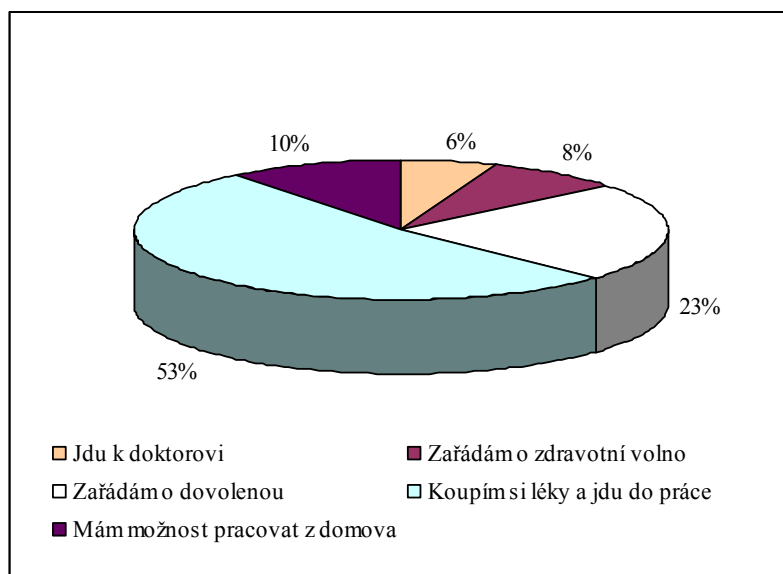
3.2.1 Legislativa v České republice

Vláda rozhodla, že od září 2009 v prvních 3 dnech pracovní neschopnosti bude nemocný zaměstnanec pobírat 25 % z vyměřovacího základu příjmu oproti 60 %. Tato úprava platila pouze do konce 2009. Od ledna 2010 se v prvních třech dnech nemoci již žádné náhrady nepobírají.

3.2.2 Důsledky změny legislativy

Změna legislativy v systému odměňování má za následek, že češi velmi často chodí do práce i v nemoci. Anketa, která proběhla na portálu www.idnes.cz ukazuje, jak na změnu legislativy reagují občané České republiky. Z 9 433 dotazovaných svou krátkodobou pracovní neschopnost řeší 4 959 lidí tím, že si koupí v lékárně volně prodejné léky a jdou do práce.

Obrázek 8 Řešení krátkodobé pracovní neschopnosti



Zdroj: autor

Důvod, je zjevný. Nemocenská je v současné době výrazně nižší než výplata. I při malé mzdě, například 10 tisíc korun měsíčně, přijde člověk za týden nemoci o několik tisíc korun a to je v napjatém rodinném rozpočtu velmi znát. Dokonce i při vážnější nemoci jako je pupeční kýla, pacient raději odkládá operaci, protože se bojí, že při dlouhodobé nemoci by nebyl schopen včas uhradit složenky, protože správa sociálního zabezpečení může poslat nemocenskou až s měsíčním odstupem od doručení neschopenky. Většina pacientů přichází k doktorovi, až když mají vysoké horečky a nejsou schopni zvládnout nemoc sami. Zatímco dříve doktoři měli průběžně 30 až 40 pacientů v pracovní neschopnosti, dnes jich mají na neschopence zhruba 5. Většinou se však jedná o dlouhodobě nemocné, například pacienti po infarktu.

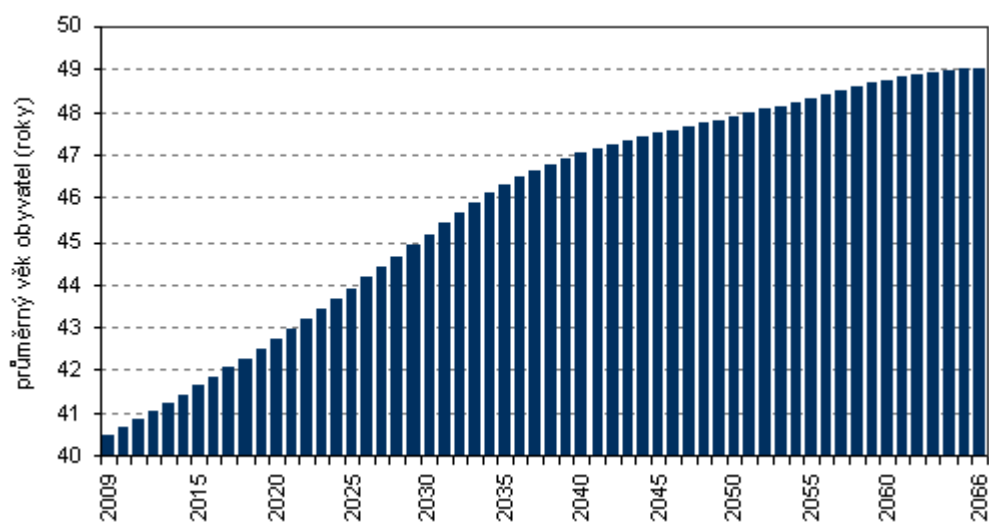
Neléčit nemoc však není řešením, protože i z relativně nevinné choroby se může stát vážné onemocnění, které často vyžaduje delší a náročnější léčbu. Při nedostatečné léčbě respiračních onemocnění hrozí například pneumonie a bronchopneumonie. Tato zánětlivá onemocnění plic jsou častou příčinou úmrtí i u mladých lidí.

Praktičtí lékaři přitom varují, že se množí případy, kdy pacienti odmítají pracovní neschopenku i tehdy, kdy je potřeba zůstat doma v klidu, například při léčbě antibiotiky. Tento postoj je sobecký, nemocný člověk dokáže nakazit několik osob denně.

3.3 Podpora mladých zaměstnanců

Jak už bylo zmíněno v první kapitole, společnost ČD Cargo má výrazně vyšší věkovou strukturu než je struktura obyvatel ČR (o 5,9 let). Vývoje ukazují, že v následujících letech by se trend stárnutí populace měl ještě výrazně zvýšit (viz obrázek 9 očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel).

Obrázek 9 Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel



Zdroj: ČSÚ

Proto by společnost měla nastavit co nejpříznivější podmínky pro příchod nových mladých zaměstnanců. Jedním ze zdrojů podpory mladých zaměstnanců je právě zrušení výše popsaných mzdových složek, které naopak podporují pouze dlouholeté zaměstnance bez vazby na výkon.

3.4 Využití externích zaměstnanců

Outsourcing se v poslední době používá čím dál častěji. Dají se tak snížit mzdové náklady. Firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti, specializované na příslušnou činnost. Jedná se tedy o druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž na základě smlouvy. Typicky se jedná o činnosti jako je úklid, údržba, doprava nebo správa počítačů (IT). Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů nebo k soustředění na hlavní činnosti firmy, a to v zájmu její konkurenceschopnosti.

Mezi nejčastější důvody pro použití outsourcingu patří snížení a kontrola operativních nákladů, soustředění se na zkvalitnění hlavního předmětu podnikání, přístup ke špičkovým technologiím a know-how a uvolnění vnitřních kapacit firmy pro jiné účely. I když všechny výše uvedené důvody jsou bezesporu pádné, z hlediska strategického rozvoje firmy nejsou nejdůležitější. Stále výrazněji se totiž ukazuje nezbytnost outsourcingu především jako nástroje k udržení a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Outsourcing znamená i podstatné snížení rizik. Trhy, konkurence, legislativa i technologie se velmi rychle mění. Držet krok se všemi těmito změnami s sebou nese nemalá rizika. Outsourcing znamená znatelnou redukci investičních rizik. Sdílením nákladů se tato rizika velmi výrazně snižují.

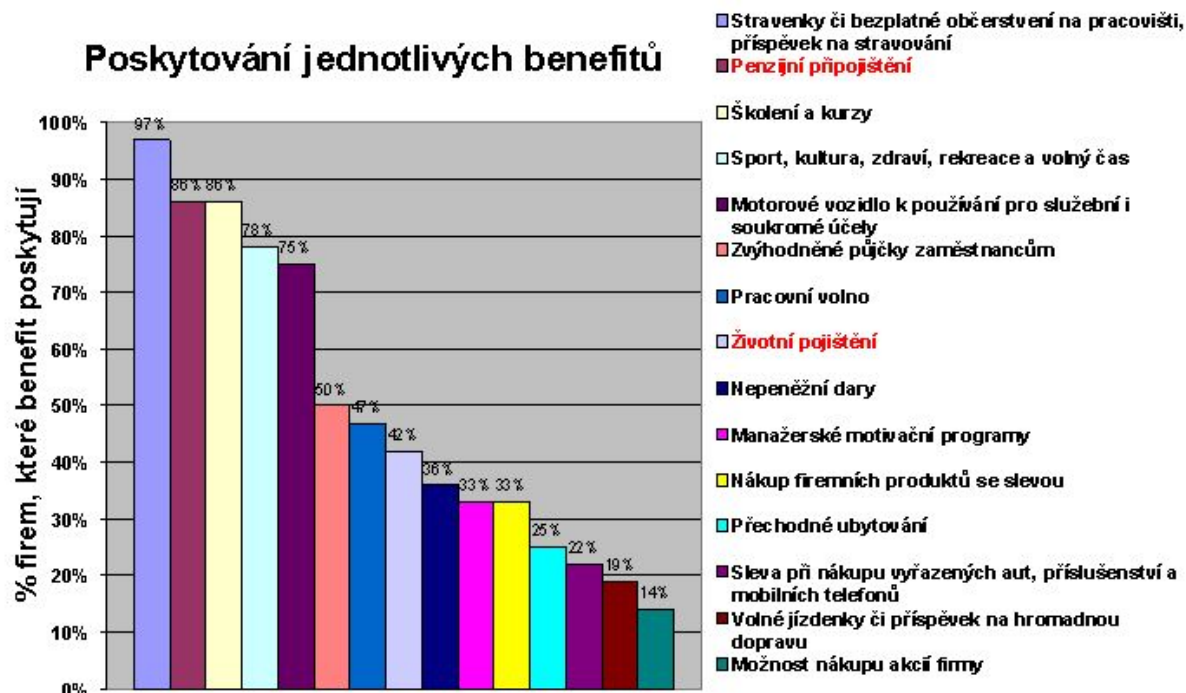
Dle sdělení ČD Cargo v současné době společnost nevyužívá nabídky práce externích zaměstnanců. Dle informací dostupných z webových stránek jednotlivých společností je ale patrné, že minimálně v oblasti informatiky využívá společnost ČD Cargo služeb dceřiné společnosti ČD Telematika, a. s. nebo společnosti OLTIS Group, a. s. Tyto společnosti pro ČD Cargo provozují např. aplikace CEVIS, VLASTA, CNP, ISOŘ, ÚDIV atd. Kromě vývoje a provozu aplikací zajišťují také help-desk, případně další úpravy systému podle aktuálních požadavků zákazníka.

Mimo tuto oblast lze uvažovat o větším rozšíření obsluhy komerčních míst společnosti prostřednictvím zaměstnanců na kratší pracovní poměr a to jen na dobu, kdy na těchto méně frekventovaných místech dochází k obchodním případům, tedy nakládce nebo vykládce a s tím spojeným odbavením zásilek. Zároveň lze využít i obchodních smluv s osobami, které na takovou činnost budou mít živnost a nemusí být tedy technologie zajištěna v zaměstnaneckém vztahu. Obdobně doporučuji využít zajištění některých činností při základní údržbě vozového parku včetně hnacích vozidel.

3.5 *Benefity*

Nejčastější zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatelé poskytují, jsou stravenky a příspěvek na penzijní připojištění. Jedná se totiž o daňově uznatelné benefity oproti týdnu dovolené navíc nebo 13. platu.

Obrázek 10 Nejčastější benefity poskytované zaměstnavateli



Zdroj <http://www.mesec.cz>

Nejvíce lidé touží po finančních odměnách, za které si pak mohou pořídit, co opravdu potřebují nebo chtějí. Proto na otázku „Jaký zaměstnanecký benefit preferujete“ je nejčastější odpověď dostávat od zaměstnavatele třináctý popř. čtrnáctý plat.

Mezi nejžádanějšími benefity napříč všemi obory se objevuje týden a stále častěji i dva týdny dovolené navíc. Šest týdnů dovolené ale poskytuje jen minimum zaměstnavatelů.

Na třetím místě v tužbách a přáních zaměstnanců je nejnavozenější český benefit, příspěvek na stravování, tzv. stravenky.

Obrázek 11 Anketa - Nejžádanějších zaměstnaneckých benefitů



Zdroj <http://www.penize.cz>

Daňově uznatelné benefity

Stravenky jsou nejčastějším benefitem, který čeští zaměstnavatelé svým zaměstnancům poskytují. Daňově uznatelná část stravenky pro zaměstnavatele je 55 % ceny jednoho jídla za směnu. Maximálně uznatelná hodnota stravenky je 70 % stravného podle platných cestovních náhrad při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Hodnota nepodléhá dani z příjmů ani nevstupuje do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění.

Vzdělávání, které souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele je náklad, který je možné při splnění podmínek zákona o daních z příjmů považovat za daňově uznatelný náklad u zaměstnavatele. Zároveň se jedná o osvobozený příjem u zaměstnance, který tím pádem nepodléhá ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Penzijní připojištění a životní pojištění je daňově osvobozeným příjmem pro zaměstnance a zároveň nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Limit pro příspěvky na penzijní a životní pojištění činí dohromady 24 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele. Pokud tedy zaměstnavatel zaměstnanci přispívá pouze na jeden druh pojištění, může mu přispět částkou až do výše 24 tisíc korun, aniž by na straně zaměstnance vznikla povinnost odvést daň z příjmu, stejně tak jako uhradit sociální a zdravotní pojištění z částky nad tento limit.

Pokud jsou podmínky pojištění uvedeny v pracovní smlouvě zaměstnance nebo jsou zakotveny ve vnitřním předpise zaměstnavatele, může zaměstnavatel uplatnit náklady jako daňově uznatelné v neomezené výši.

Přechodné ubytování podniky často zajišťují ubytování svým zaměstnancům v místě výkonu práce, zejména v případech, kdy zaměstnanec bydlí tak daleko, že by nemohl z tohoto důvodu pro firmu pracovat. Přitom není na mysli ubytování při služební cestě. Pro zaměstnavatele je celá částka zaplaceného ubytování daňově uznatelným nákladem. Ubytování musí poskytnout zaměstnanci zaměstnavatel. Zaměstnavatel musí podepsat smlouvu s pronajímatelem a za ubytování pronajímateli platit. Aby byl náklad daňově uznatelným pro zaměstnavatele, musí být poskytnutí tohoto ubytování zakotveno buď v kolektivní smlouvě, ve vnitřní směrnici zaměstnavatele nebo v pracovní smlouvě zaměstnance.

Pořízení **služebního vozidla pro soukromé účely** je obecně daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele. Jestliže zaměstnavatel poskytne svému zaměstnanci bezplatně automobil k používání jak pro služební, tak i pro soukromé účely podléhá bezplatné užívání vozidla zaměstnancem zdanění. Za příjem zaměstnance se v tomto případě považuje částka ve

výši 1 % vstupní ceny (včetně DPH) vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla.

4 Posouzení a zhodnocení efektivity změn

V následující kapitole se pokusím posoudit a navrhnout případné změny stávajícího systému odměňování.

4.1 Odměňování zaměstnanců

Pro zjednodušení a zpřehlednění bych navrhla změnu tabulky mzdových tarifů. Místo současných 4 tarifních stupnic bych navrhla pouze 3. Stupnice 1 by byla pro řídicí pracovníky, stupnice 2 pro administrativní a stupnice 3 pro provozní zaměstnance.

4.1.1 Odměňování vedoucích zaměstnanců

Změna systému odměn řídicích zaměstnanců a obchodních zástupců by v minulém roce přinesla při důsledném vyhodnocování úsporu mzdových nákladů ve výši několika milionů korun. Samo o sobě nejde v objemu prostředků společnosti o úsporu významnou, ale důležitým faktorem by bylo zvýšení motivačního faktoru. S tím lze spekulovat i o možnosti jiného hospodářského výsledku za minulý rok, vyčíslení dané možnosti je však v rovině spekulace, která není pro diplomovou práci přípustná.

4.1.2 Odměňování administrativních zaměstnanců

Většina administrativní pracovníků může ovlivnit svůj pracovní výkon, proto se dá zvýšit motivace k vyšší produktivitě práce změnou poměru variabilní a fixní složky mzdy.

Hodnocení pracovníků je prováděno přímým nadřízeným pracovníkem a probíhá na základě tří kritérií – kvantita, kvalita a spolupráce. Zaměstnanec musí být na požádání s tímto hodnocením seznámen.

Proto by i v této kategorii došlo k úspoře v řádech milionu korun v případě, že by byla uplatněna vazba na finanční výsledek. Přesto jsem už v předchozí části diplomové práce avizovala, že této skupině se nebudu v rámci návrhů změn věnovat.

4.1.3 Odměňování provozních zaměstnanců

Zaměstnavatel na své náklady nabízí možnost zvýšení pracovní kvalifikace s tím, že chce mít po určitou dobu jistotu, že se mu náklady na zvýšení kvalifikace vrátí. Proto tuto nabídku podmiňuje minimálním ročním závazkem (záleží na jednotlivých druhů povolání), že nepodá zaměstnanec ze své strany výpověď z pracovního poměru. Pokud by zaměstnanec

chtěl ukončit svůj pracovní poměr v dohodnuté roční lhůtě, pak by musel uhradit zaměstnavateli celou nebo poměrnou část nákladů, které on vynaložil na zvýšení kvalifikace.

U zaměstnanců, za jejichž zaškolení platí zaměstnavatel 100 000,-- Kč a více, bych zavedla kvalifikační dohodu v minimální délce půl roku. U ostatních zaměstnanců bych ponechala stávající řešení.

Úspora mzdových nákladů u kategorie provozních zaměstnanců by při zvoleném modelu za rok 2009 představovala částku cca 50 mil. Kč. Částečně by šlo o nevyplacené prostředky za nižší výkonnost společnosti, zbytek úspory by byl prezentován odložením platby odměn, splatných čtvrtletně. V novém modelu by větší zainteresovanost zaměstnanců na finančním výsledku společnosti, organizační jednotce nebo pracovního týmu by měla přinést i snížení provozních nákladů.

Zrušení navržených mzdových složek (příplatek za praxi, osobní příplatek a osobní ohodnocení) umožní použití alokovaných zdrojů efektivněji. Především právě příplatek za praxi by mohl společnosti při hlubší kontrole přinést velké starosti. Pokud by se zrušení této mzdové složky nezdařilo, je nutné posoudit finančně náročné zaškolení většiny provozních zaměstnanců, proto je potřeba alespoň nově nastavit tabulku sazeb příplatků za praxi. Tento příplatek bych ponechala pouze u provozních zaměstnanců. Současně je však důležité brát v potaz produktivitu zaměstnanců. Mladý nový zaměstnanec většinou dokáže pracovat pečlivěji a s modernějším přístupem než zkušený zaměstnanec před důchodem, který bývá častěji nemocný a pomalejší. Z tohoto důvodu bych zkrátila maximální délku na 15 – 25 odpracovaných let v závislosti na náročnosti zaškolení zaměstnance. Interval zvyšování příplatků za praxi (viz tabulka 2) bych nastavila místo nynějších 3 let na 5 let, přičemž první zvýšení by následovala po prvních 5 letech místo současných 6 let.

V souvislosti s touto skupinou zaměstnanců by se mohlo docílit úspory i snížením počtu tarifních stupnic na dvě až tři.

4.2 Odměna pro nové již zaškolené zaměstnance

Jelikož náklady na zaškolení převážně provozních zaměstnanců jsou značné, bylo by vhodné přilákat do firmy zaměstnance, kteří již zaškolením na požadovanou profesi prošli u jiného zaměstnavatele. Nemuselo by se nutně jednat jen o provozní, ale také o administrativní zaměstnance, u kterých se očekává obdobná náplň práce a adaptační doba proto bude minimální. Jednalo by se o administrativní povolání jako jsou např. účetní, právník, specialista, mzdový referent apod. Aby měl zaměstnanec nárok na odměnu, musel by

mít již několikaleté zkušenosti z předchozího zaměstnání, které by mohl uplatnit na pozici o kterou se uchází. Jednalo by se pouze o nového zaměstnance ve společnosti ČD Cargo, aby se zaměstnanci nesnažili odměnu zneužít.

Tím by se výrazně snížily náklady na zaškolení zaměstnanců. Jelikož náklady na zaškolení zaměstnanců jsou různé, navrhovala bych i odlišnou výši odměny např. 5 % z celkových zaškolovacích nákladů. Odměna by byla vyplacena až po uplynutí zkušební doby. Výše odměny by se také mohla odvíjet od toho, zda zaměstnanec bude chtít podepsat závazek vůči zaměstnavateli či nikoliv.

4.3 Odměňování při nemoci

Společnost ČD Cargo nabízí svým zaměstnancům jako jeden z benefitů pětítýdenní popř. šestitýdenní dovolenou, ale pro zvýšení produktivity práce a spokojenosti zaměstnanců by bylo lepší zachovat účel dovolené pro relaxaci a odpočinek zaměstnance. Aby si zaměstnanci nebrali dovolenou a nebo nechodili do práce, když jsou nemocní, doporučila bych, aby společnost zavedla jako zaměstnanecký benefit náhradu mzdy i za první 3 dny nemoci. Náhrada mzdy by byla ve výši např. 40 % z vyměřovacího základu příjmu.

Tento návrh bych zvažila i vzhledem k připravované novele vlády, která prodlužuje placení nemocenských náhrad zaměstnavatelem ze současných dvou na tři týdny. Podnik by měl zvážit, zda by se mu nevyplatilo financovat i první 3 dny neplacené nemocenské a tím se snažit vyvarovat dlouhodobějším nemocem zaměstnanců.

4.4 Odměna za využití pracovního fondu

Efektivní metodou předcházení nadměrného čerpání nemocenské by mohlo být zavedení odměn za odpracování plného pracovního fondu. Zaměstnancům, kteří v měsíci odpracují stanovený fond pracovního času, by se vyplácela odměna podle vhodně nastaveného klíče.

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Částka	500	600	700	800	900	1 000	1 100	1 200	1 300	1 400	1 500

U dvanáctého a v následujících měsících by se částka odměny vyplácela ve výši 1500,- Kč. V případě, že zaměstnanec neodpracuje stanovený fond pracovního času (např. z důvodu nemoci), nebude mu v daném měsíci přiznána žádná odměna a od následujícího měsíce mu bude bonus vyplácen opět od začátku dle výše uvedeného klíče.

Vzhledem k tomu, že vláda navrhuje, aby zaměstnavatel platil nemocenskou svým zaměstnancům tři týdny namísto současných 14 dnů. Měl by podnik zareagovat návrhem, který by co nejvíce minimalizoval tyto náklady. Odměna však musí být nastavena, tak aby zaměstnance motivovala nemarodit a zároveň aby co nejméně zatížila podnik.

4.5 Podpora mladých zaměstnanců

Jelikož u mladých lidí je velký předpoklad, že budou chtít založit rodinu, měl by pro ně podnik nastavit výhodné podmínky, aby takové mladé zaměstnance do podniku přilákal.

4.5.1 Narození dítěte

Zaměstnavatel by mohl podpořit příchod mladých zaměstnanců, kdyby podpořil jejich rozvíjející se rodinný život. Proto bych navrhovala, aby při narození dítěte dal zaměstnavatel zaměstnancům možnost čerpat týden otcovské dovolené, která by se musela vybrat do prvního měsíce věku dítěte. Otcovská dovolená nemusí být hrazena v plné výši mzdy. Záleží na rozhodnutí společnosti, zde poskytne určitý procentuální podíl mzdy případně by se mohlo jednat o neplacené volno.

Popřípadě by se mohlo uvažovat o zavedení jednorázové odměny od zaměstnavatele za narození dítěte.

4.5.2 Zřízení podnikové mateřské školky

Před rokem 2000 se v celém státě zaznamenal výrazný pokles porodnosti, od začátku nového století se demografické křivky otočily a počet nově narozených dětí postupně vzrůstal. Tento trend měl významný vliv i na existenci mateřských škol. Značná část obecních školek se kvůli slabým populačním ročníkům rušila. A jejich opětovné zřízení je na rozpočet obce příliš nákladné.

Celkem tak u nás zůstane 10 tisíc dětí bez školky. Podle statistického úřadu navštěvovalo v roce 2006 mateřské školky zhruba 285 tisíc dětí, v roce 2010 už jich bylo 314 tisíc. Jen v Praze chodí do školek o 15 procent dětí víc.

Proto se dnes v České republice každé desáté dítě nemůže do školky dostat z důvodů omezené kapacity těchto zařízení. Navíc stále více maminek žádá o 2letou variantu rodičovské dovolené. Po jejím skončení při nástupu do práce však nemají kam děti umístit.

Proto si myslím, že pro mladé lidi je tato možnost hlídání dětí v pracovní době velmi přitažlivá. Rozšířily by se i pracovní možnosti mladým samoživitelkám či samoživitelům.

Do budoucna bude mít velkou výhodu ten zaměstnavatel, který bude moci nabídnout pomoc při pohlídání malých dětí, v době kdy rodiče budou v práci.

Pro zřízení mateřské školky by společnost mohla zažádat o příspěvek z fondu EU.

Zaměstnanec by za podnikovou mateřskou školku platil stejně jako za obecní. Popř. by zaměstnavatel mohl firemní školku mírně dotovat. Pro potřeby ČD Carga by se dalo uvažovat i o celodenním provozu školky.

4.5.3 Odměna za nového zaměstnance

V současné době se často používá odměna za získaného nového zaměstnance, kterého bude společnost poptávat a bude s ním podepsána pracovní smlouva. Odměna se vyplácí zaměstnanci za získání nového zaměstnance, který zůstane u společnosti déle než půl roku po uplynutí stanovené lhůty v nejbližším výplatním termínu. Výše této odměny se může regulovat podle náročnosti povolání a podle věku nového zaměstnance. Např. odměnu dostane zaměstnanec, který přivede nového zaměstnance ve věku do 35 let, na pracovní pozici, na kterou bylo vypsáno výběrové řízení.

4.6 Studijní programy

Společnost zavedla program student SŠ, student VŠ a pro absolventy škol má Trainee program "Nadějně mládí v ČD Cargo".

Pro ještě větší zájem dětí o ČD Cargo by se dalo uvažovat o rozšíření programu na základní školy. Děti ze ZŠ a SŠ by se dobře daly zaujmout různými soutěži např. o nejlepší slohovou práci o ČD Cargo, nejkrásnější obrázek, vědomostní soutěže o drahách atd. Výherce by mohl získat např. režijní jízdenku, zřízení IN-karty zdarma nebo knížku o drahách, čímž by se zvýšil zájem o České Dráhy. Využít by se mohly i různé exkurze na různá pracoviště pro různé věkové skupiny školáků a studentů.

4.7 Využití externích zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že společnost ČD Cargo využívá služeb outsourcingu zřejmě pouze v oblasti informatiky, doporučila bych zaměřit se i na jeho využití v dalších vhodných oblastech.

Mohlo by se jednat například o úklidové služby, marketing a administrativní služby. Vzhledem k neustálým personálním změnám na manažerských pozicích by přicházelo v úvahu i obsazení managementu společnosti externími zaměstnanci, kteří by byli schopni

zajistit profesionální a odpovědné vedení společnosti. ČD Cargo by si ale ponechalo kontrolní pravomoce.

4.8 Další benefity

Zaměstnanecké benefity jsou nedílnou součástí odměňování zaměstnanců, a představují proto významnou část nákladů zaměstnavatelů. Mělo by tak být v jejich nejlepším zájmu, aby si rozsah a způsob poskytování benefitů nastavili do daňově optimálního režimu. V současné ekonomické situaci by proto firma při hledání možných úspor měla provést prověrku zaměstnaneckých benefitů tak, aby jejich poskytování bylo daňově nejúspornější.

ČD Cargo svým zaměstnancům poskytuje velké množství zaměstnaneckých benefitů. Jedná se o 1 až 2 týdny nad rámec zákonem stanovené dovolené, kondiční pobyty, zaměstnanecké jízdní výhody, stravování, sociální fond, příspěvek od zaměstnavatele na životní pojištění a penzijní připojištění, apod.

V současné době, kdy míra nezaměstnanosti činí 8,73 % (v roce 2009 byla 9,17 %) není velký problém sehnat zaměstnance. Proto bych navrhovala v rámci optimalizace mzdových nákladů snížit zaměstnanecké výhody.

4.8.1 Dovolená

Zaměstnanci ČD Cargo, jak už bylo zmíněno v kapitole 2.4, dostávají pět až šest týdnů dovolené. Zákoník práce stanovuje základní výměru dovolené v rozsahu 4 týdnů. Zde bych doporučovala zvážit snížení o jeden týden.

4.8.2 Stravování

Společnost by se měla více zaměřit na efektivnější využívání poskytovaných stravenek, především v souvislosti se správným způsobem jejich použití na nákup teplé stravy ve správných časových intervalech. Tímto způsobem by byly zajištěny stravovací návyky, které mají minimalizovat rozvoj civilizačních chorob, jež vznikají právě špatným životním stylem. V současnosti dochází ve velkém měřítku k „zneužívání“ stravenek na nákup produktů mnohdy se stravováním nesouvisejících.

4.8.3 Aktivity ve volném čase

Zároveň pro zvýšení sounáležitosti se zaměstnavatelem a tím i zvýšení firemní kultury doporučuji ze sociálního fondu pořádat více kulturních a sportovních akcí se zapojením většího počtu zaměstnanců než v současnosti. Nynější aktivity jsou zaměřeny na úzký okruh

uživatelů nebo na pasivní formy, tzv. spotřební. Nemusí jít vždy o outdoorové aktivity, naopak větší samostatné zapojení zaměstnanců je přínosem.

4.9 Posouzení uplatnitelnosti návrhů

Největším úskalím při uplatnění popsaných návrhů je oblast kolektivního vyjednávání. U společnosti působí několik odborových organizací, které mezi sebou soupeří při zvýhodňování svých členů. Protože se většinou jedná o odborové organizace sdružující zaměstnance s úzkým okruhem profesí, je pozice zaměstnavatele velmi svízelná. Zdá se, že předložené návrhy by mohly být i průchodné, vyjma právě příplatku za praxi, na jehož zachování zatím odbory striktně trvají. Důvodem je zřejmě skutečnost, že společnost má zaměstnance ve vyšších věkových kategoriích. Ostatní návrhy mají zřetelně větší pravděpodobnost realizace.

4.10 Zhodnocení návrhů

V tabulce 5 je srovnání navrhovaných změn se stávajícím systémem. Výpočet nákladů je přepočítán na jednoho zaměstnance s průměrnou mzdou 25 822,-- Kč. V případě outsourcingu jsem si pro modelaci nákladů zvolila outsourcing úklidových služeb. Outsourcing se platí za provedenou činnost (např. na uklízenou plochu), proto bylo velice složité odhadnout měsíční náklady na jednoho zaměstnance. Vše závisí na náročnosti a četnosti využívání zaměstnanců. U vlastního zaměstnance počítám se superhrubou mzdou, která u uklízeče činí průměrně 14 750,-- Kč. Abych se dostala k celkovým nákladům, který platí zaměstnavatel za zaměstnance, musím superhrubou mzdu ještě zvýšit o dovolenou a zaměstnanecké benefity.

Pro snížení nákladů bych dále zrušila příplatek za praxi administrativním pracovníkům a zavedla odměny pro nové již zaškolené zaměstnance.

K zlepšení věkové struktury zaměstnanců by měly přispět odměny za narozené dítě, odměna za nového mladého zaměstnance a otcovská dovolená.

Tabulka 5 Fiktivní srovnání nákladů na 1 zaměstnance

Položka	Aktuální stav	Změna	Náklady na 1 zaměstnance		Bilance nákladů	Efekt
			před změnou	po změně		
Dovolená	6 týdnů	5 týdnů	51 644	43 037	8 607	snížení nákladů
Outsourcing	zaměstnanec	externí zaměstnanec	17 200	14 000	3 200	snížení nákladů
Nemocenská	bez nároku na první 3 dny	i za první 3 dny	0	1 748	-1 748	prevence dlouhodobé nemocnosti
Odměna za využití pracovního fondu	neexistuje	zavedení odměny	0	500 až 1 500	-500 až -1 500	prevence nemocnosti snížení nemocenských dávek
Odměňování administrativ. zaměstnanců	fixní mzda	zavedení variabilní složky mzdy	25 822	25 822	0	zvýšení produktivity práce
Příspěvek za praxi	existuje	zrušení	735	0	735	snížení nákladů, motivace mladých zaměstnanců
Zrušení osobního příplatku a osobního ohodnocení	existence osobního příplatku a ohodnocení	zvýšení výkonové odměny a odměny při plnění ekonomických ukazatelů	5 000	5 000	0	větší motivace, zvýšení produktivity práce
Odměna pro nové již zaškolené zaměstnance	neexistuje	zavedení odměny	náklady na zaškolení	5 % nákladů na zaškolení	95 % nákladů na zaškolení	snížení nákladů
Otcovská dovolená	neexistuje	zavedení dovolené	0	0 až 8 607	0 až -8 607	omlazení pracovního kolektivu
Odměna za narození dítěte	neexistuje	zavedení odměny	0	5 000	-5 000	omlazení pracovního kolektivu
Odměna za nového zaměstnance	neexistuje	zavedení odměny	0	3 000	-3 000	omlazení pracovního kolektivu

Zdroj: autor

Závěr

V první části své diplomové práce jsem se zaměřila na charakteristiku ČD Cargo, a. s. a platnou legislativu odměňování České republiky. Společnost byla založena 31. října 2007. Základní kapitál tvořil nepeněžitý vklad části podniku ČD a.s. ve výši 8 800 000 000 Kč. Společnost je součástí konsolidačního celku skupiny České dráhy, kterou má ve vlastnictví stát Česká republika.

ČD Cargo poskytuje železniční přepravu zboží a celou řadu souvisejících služeb. Patří mezi deset nejvýznamnějších železničních podniků v Evropě a v rámci členských zemí Evropské unie je pátým největším železničním dopravcem.

ČD Cargo přistoupilo po svém vzniku k přijetí opatření vedoucích ke zlepšení ekonomické situace a zvýšení produktivity práce. V rámci těchto opatření pokračovala v personální oblasti optimalizace počtu zaměstnanců s cílem zlepšit věkovou a profesní strukturu při současném zachování efektivní zaměstnanosti.

Věková struktura u zaměstnanců ČD Cargo je poměrně vysoká. Průměrný věk zaměstnance neustále stoupá a v současnosti je 46,4 let. Pro přilákání mladého zaměstnance do podniku, se musí nastavit takové podmínky, které by tuto perspektivní skupinu lidí zvýhodňovali. Pro tyto případy navrhuji možnosti čerpaní týdenní otcovské dovolené, odměnu za narození dítěte, finanční odměnu za získaného nového zaměstnance do 35 let a v úvahu by přicházelo také zřízení podnikové mateřské školky.

Aby došlo k určitému zmírnění nežádoucích sociálních a společenských dopadů při snižování zaměstnanosti v důsledku transformace Českých drah, byl uplatňován doprovodný sociální program. Tento program zahrnuje, nad rámec ustanovení právních předpisů, poskytování příspěvku při skončení pracovního poměru v souvislosti s transformací, nájemní vztahy k bytům a bytovým objektům, jízdné a přepravné zaměstnanců, další sociální požitky a rekvalifikaci zaměstnanců.

Dále ČD Cargo svým zaměstnancům nabízí celou řadu zaměstnaneckých výhod. Patří sem např. 5 až 6 týdnů dovolené na místo zákonem stanovených 4 týdnů, sociální fond, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění apod.

V současné době, kdy se každý podnik snaží co nejvíce optimalizovat náklady, je potřeba navrhnout změny ve stávajícím odměňovacím systému. Pro snížení nákladů bych

zavedla odměny pro nové již zaškolené zaměstnance a uvažovala bych o nabídkách outsourcingových společností.

Po rozdělení zaměstnanců na řídicí, administrativní a provozní navrhuji významné změny v jejich odměňování. Nejvýznamnější změnou by měla být vázanost odměňování na hospodářský výsledek podniku. Dále pak zrušení příplatku za praxi, osobního příplatku a osobního ohodnocení, místo kterých bych navrhovala zvýšení výkonové odměny a odměny při plnění ekonomických ukazatelů.

Vzhledem k tomu, že vláda rozhodla, že od ledna 2010 se za první tři dny nemoci nebudou vyplácet žádné náhrady mzdy, navrhla bych řešení, aby společnost zavedla jako zaměstnanecký benefit náhradu mzdy právě za tyto první 3 dny nemoci. Náhrada mzdy by byla ve výši např. 40 % z vyměřovacího základu příjmu. Zároveň bych však navrhovala týdenní snížení dovolené a zavedení odměn za odpracování plného pracovního fondu.

Při uplatnění návrhů jsou největším úskalím odborové organizace. Zdá se, že předložené návrhy by mohly být i průchodné, vyjma příplatku za praxi, na jehož zachování zatím odbory striktně trvají. Důvodem je zřejmě skutečnost, že společnost má zaměstnance ve vyšších věkových kategoriích. Ostatní návrhy mají zřetelně větší pravděpodobnost realizace.

Použitá literatura

[1] ČD Cargo, a. s. [online]. 2008 [cit. 2010-06-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.cdcargo.cz/>>.

[2] České Dráhy, a. s. [online]. 2009 [cit. 2010-11-14]. K. Dostupné z WWW: <<http://www.cd.cz/>>.

[3] HORTLÍK, Ing. Petr. *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. 2008 [cit. 2010-09-24]. Zaměstnanost. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz>>.

[4] Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-09-30]. Obyvatelstvo. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide>.

[5] *Podniková kolektivní smlouva ČD Cargo, a. s., na rok 2010* [firemní dokument]. 17.12.2009 [cit. 2010-04-07].

[6] ČD Cargo, a. s. - *Výroční zprávy* [online]. 2009 [cit. 2010-11-14]. Výroční zpráva 2008. Dostupné z WWW: <http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocnizpravy/vz_2008_cd_cargo.pdf>.

[7] *Zákoník práce - Podnikatel.cz* [online]. 2010, 14. 11. 2010 [cit. 2010-11-14]. Zákoník práce. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/>>.

[8] VESELÁ, Monika. *Personalista.com* [online]. 06. 11. 2008 [cit. 2010-10-10]. Nejčastější otázky, se kterými se potýkají čeští personalisté. Dostupné z WWW: <<http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/nejcastejsi-otazky-cz-personalistu.html>>.

[9] *Průzkum co je nejpřitažlivější benefit pro cechy*. Ihned.cz [online]. 6. 2. 2010 [cit. 2010-10-14]. Dostupný z WWW: <<http://finweb.ihned.cz/c1-40347970-pruzkum-co-je-nejpritzazlivejsi-benefit-pro-cechy-ctrnacte-platy-a-vice-volna>>.

[10] Výplata [online]. 2002, 2010 [cit. 2010-05-18]. Výplata. Dostupné z WWW: <<http://www.vyplata.cz/>>.

[11] SOVOVÁ, Eva. *Idnes.cz* [online]. 4.6.2010 [cit. 2010-08-19]. Marodíme výrazně méně. Nemocenská kasa je přitom v mínusu. Dostupné z WWW: <http://finance.idnes.cz/marodime-vyrazne-mene-nemocenska-kasa-je-pritom-v-minusu-pea-poj.asp?c=A100603_094654_poj_sov>.

[12] KRÁSENSKÝ, David. Outsourcing provozu IT na železnici jako cesta k úsporám a efektivitě. Vědeckotechnický sborník ČD č. 28/2009 [online]. 2009, [cit. 2010-09-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.cdmail.cz/VTS/CLANKY/vts28/2805.pdf>>.

[13] *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. 2010, 12.11.2010 [cit. 2010-11-14]. MSp ČR - zadávání podmínek pro výběr osob. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchPerson>>.

[14] *ČDT* [online]. 2009, 16.11.2010 [cit. 2010-11-18]. ČDT. Dostupné z WWW: <<http://www.cdt.cz/templates/index.aspx?col=1>>.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Měsíční sazby příplatku za praxi pro rok 2007 - 2009.....	28
Tabulka 2 Měsíční sazby příplatku za praxi pro rok 2010	29
Tabulka 3 Náklady na zaškolení administrativních zaměstnanců.....	40
Tabulka 4 Náklady na zaškolení provozních zaměstnanců.....	41
Tabulka 5 Fiktivní srovnání nákladů na 1 zaměstnance.....	56

Seznam obrázku

Obrázek 1 Výkony pohraničních přechodových stanic a výměna zboží se sousedními zeměmi za rok 2008	7
Obrázek 2 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ČD Cargo	10
Obrázek 3 Průměrný věk zaměstnanců ČD Cargo	12
Obrázek 4 Věková struktura zaměstnanců ČD Cargo	12
Obrázek 5 Vývoj mzdy zaměstnanců ČD Cargo	23
Obrázek 6 Průměrná mzda v rámci tarifních stupňů ČD Cargo	23
Obrázek 7 Srovnání průměrného osobního příplatku	30
Obrázek 8 Řešení krátkodobé pracovní neschopnosti	43
Obrázek 9 Očekávaný vývoj průměrného věku obyvatel	44
Obrázek 10 Nejčastější benefity poskytované zaměstnavateli	46
Obrázek 11 Anketa - Nejžádanějších zaměstnaneckých benefitů	46

Seznam zkratk

ČD	České Dráhy
EU	Evropská Unie
ISO	International Organization for Standardization
ČR	Česká republika
a.s	Akciová společnost
PPS	Pohraniční přechodová stanice
PKS	Podniková kolektivní smlouva
UIC	Mezinárodní železniční unie
CER	Společenství evropských železnic a infrastrukturních společností
OSŽD	Organizace pro spolupráci železnic
FTE	Forum Train Europe
CIT	Mezinárodní komitét pro železniční dopravu
IVT	Mezinárodní svaz tariférů
ICF	Intercontainer/Interfrigo
EPP	Evropský paletový pool
CNP	Centrální nákladní pokladna
CEVIS	Centrální vozový informační systém
ZP	Zákoník práce
THP	technickohospodářský pracovník

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Mzdové tarify

Přílohy

Mzdové tarify

TS	Stupnice 1				Stupnice 2				Stupnice 3				Stupnice 4			
	Měsíční tarif	hodinový tarif pro prac.dobu			Měsíční tarif	hodinový tarif pro prac.dobu			Měsíční tarif	hodinový tarif pro prac.dobu			Měsíční tarif	hodinový tarif pro prac.dobu		
		36	37,5	40		36	37,5	40		36	37,5	40		36	37,5	40
1	9 580	61,40	59,10	55,40	10 680	68,50	65,90	61,70	11 140	71,40	68,80	64,40	11 460	73,50	70,70	66,20
2	11 020	70,60	68,00	63,70	12 120	77,70	74,80	70,10	12 580	80,60	77,70	72,70	12 900	82,70	79,60	74,60
3	12 400	79,50	76,50	71,70	13 500	86,50	83,30	78,00	13 960	89,50	86,20	80,70	14 280	91,50	88,10	82,50
4	13 800	88,50	85,20	79,80	14 900	95,50	92,00	86,10	15 360	98,50	94,80	88,80	15 680	100,50	96,80	90,60
5	15 120	96,90	93,30	87,40	16 220	104,00	100,10	93,80	16 680	106,90	103,00	96,40	17 000	109,00	104,90	98,30
6	16 550	106,10	102,20	95,70	17 650	113,10	109,00	102,00	18 110	116,10	111,80	104,70	18 430	118,10	113,80	106,50
7	17 940	115,00	110,70	103,70	19 040	122,10	117,50	110,10	19 500	125,00	120,40	112,70	19 820	127,10	122,30	114,60
8	19 220	123,20	118,60	111,10	20 320	130,30	125,40	117,50	20 780	133,20	128,30	120,10	21 100	135,30	130,20	122,00
9	20 590	132,00	127,10	119,00	21 690	139,00	133,90	125,40	22 150	142,00	136,70	128,00	22 470	144,00	138,70	129,90
10	22 040	141,30	136,00	127,40	23 140	148,30	142,80	133,80	23 600	151,30	145,70	136,40	23 920	153,30	147,70	138,30
11	23 310	149,40	143,90	134,70	24 410	156,50	150,70	141,10	24 870	159,40	153,50	143,80	25 190	161,50	155,50	145,60
12	24 750	158,70	152,80	143,10	25 850	165,70	159,60	149,40	26 310	168,70	162,40	152,10	26 630	170,70	164,40	153,90
13	26 060	167,10	160,90	150,60	27 160	174,10	167,70	157,00	27 620	177,10	170,50	159,70	27 940	179,10	172,50	161,50
14	27 800	178,20	171,60	160,70	28 900	185,30	178,40	167,10	29 360	188,20	181,20	169,70	29 680	190,30	183,20	171,60
15	31 140	199,60	192,20	180,00	32 240	206,70	199,00	186,40	32 700	209,60	201,90	189,00	33 020	211,70	203,80	190,90
16	34 380	220,40	212,20	198,70	35 480	227,40	219,00	205,10	35 940	230,40	221,90	207,70	36 260	232,40	223,80	209,60