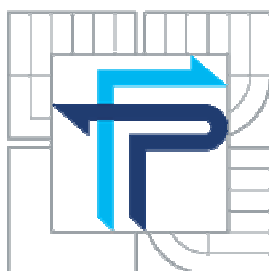




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF AN IMPROVEMENT REMUNERATION OF EMPLOYEES IN THE SELECTED
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LENKA JANDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. DANA MARTINOVIČOVÁ, Ph. D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lenka Jandová

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zlepšení systému odměňování zaměstnanců vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal of An Improvement Remuneration of Employees in the Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7168-614-5.

BERNARDIN, H. John. Human resource management. 3rded. New York: McGraw – Hill, 1993. 722 p. ISBN 0-07-0049165.

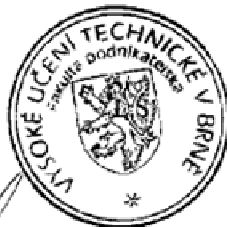
KOUBEK, J. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: nakladatelství Management Press, 2001. 350s. ISBN 80-7261-033-3.

STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Management Press, 2003. 148s. ISBN 97-8802-761-0976

WALKER, A. Moderní personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 80-247-0449-8

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2010

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou systémů odměňování zaměstnanců. Jsou v ní vysvětleny teoretické pojmy, které tato problematika zahrnuje a je v ní analyzována konkrétní společnost se zaměřením na její systém odměňování. Práce obsahuje konkrétní návrhy a doporučení, které by měly být výhodné pro zaměstnavatele, a které by současně měly přispět k lepšímu fungování systému odměňování, větší stimulaci a motivaci zaměstnanců v práci i jejich větší spokojenosti.

Abstract

This bachelor's thesis deals with the issue of the system of remuneration of the employees. The author explains the terms that this issue involves and a specific company, focused on its system of remuneration of the employees is analyzed. The thesis contains concrete suggestions and recommendations that should be profitable for the employer and at the same time contribute to a better functioning of the remuneration system, stronger stimulation and motivation of the employees to work and also to their overall satisfaction.

Klíčová slova

Odměňování zaměstnanců, mzda, mzdové formy, zaměstnanecké výhody

Keywords

Remuneration of employees, salary, remuneration forms, employee's benefits

Bibliografická citace práce

JANDOVÁ, L. *Návrh na zlepšení systému odměňování zaměstnanců vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 78 s.

Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2010

.....

Poděkování

Velmi děkuji vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Daně Martinovičové Ph.D. za její pomoc, rady a připomínky při tvorbě práce. Také bych chtěla poděkovat všem, kteří se podíleli na vzniku mé práce, dále zaměstnancům společnosti ROKO - MOTOR, s.r.o. za jejich pomoc a vstřícnost při poskytování informací nezbytných pro zpracování této práce.

Obsah

ÚVOD A CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
1.1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ	10
1.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	11
1.2.1 Pracovněprávní vztahy.....	13
1.2.2 Mzdové systémy	14
1.2.3 Ostatní formy odměn	17
1.2.4 Zaměstnanecké výhody.....	19
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ROKO – MOTOR, S.R.O.....	21
2.1 PROFIL SPOLEČNOSTI ROKO – MOTOR, S.R.O.	21
2.2 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI	23
2.3 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	25
2.4 DISKUSE VÝSLEDKŮ.....	51
3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	55
3.1 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	55
3.2 DALŠÍ DOPORUČENÍ	63
3.3 IMPLEMENTACE VÝSLEDKŮ.....	65
3.4 RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA	67
ZÁVĚR	70
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	72
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	75
SEZNAM GRAFŮ	76
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

Úvod a cíle bakalářské práce

V dnešní době nemůže žádný podnik bez potřebných zaměstnanců kvalitně fungovat. Dobří zaměstnanci jsou jádrem celého podniku, proto je potřeba se jim podle toho věnovat. Na zaměstnance by se mělo dívat jako na lidi s individuálními potřebami, ne pouze jako na pracovní sílu. Správné motivování a ohodnocení vede ke spokojenosti zaměstnanců. To se pozitivně odrazí na jejich pracovním nasazení i výsledcích. Toho všeho lze dosáhnout díky správně zvolenému systému odměňování.

Tématem mé bakalářské práce bude zhodnotit současný systém odměňování zaměstnanců zvolené společnosti a najít vhodné metody k jeho vylepšení. Pro získání potřebných informací použiji dotazníkové šetření. Jelikož mám ke společnosti blízký vztah, chtěla jsem se ve své práci zaměřit na konkrétní problém, protože bez správné personalistiky by žádná společnost nemohla úspěšně fungovat.

Cílem mé bakalářské práce je návrh nového systému odměňování zaměstnanců společnosti. Navržená opatření by měla podpořit a zvýšit motivaci zaměstnanců, což by bylo přínosem pro jejich pracovní nasazení a výkonnost. Nalezení vhodného doplnění systému odměňování, které by stávající způsob obohatilo nebo pozměnilo, by mělo být výhodné nejen pro společnost, ale i samotné zaměstnance. Návrh na zlepšení bude odrážet hlavně individuální potřeby zaměstnanců. Práce by měla sloužit jako podklad pro ředitele společnosti, kterému by měla pomoci pro lepší vnitřní fungování a organizování společnosti, pro větší ziskovost společnosti a v neposlední řadě k získání konkurenční výhody díky zaměstnancům společnosti. Zavedení vhodného systému odměňování zaměstnanců by mělo zajistit také spravedlivé podmínky pro hodnocení jejich výkonů.

Celou tuto práci jsem pojala a vypracovala podle citátu Jiřího Plamínka (2007): „*Dávat radost, dostávat výsledky*“, protože pouze pokud zaměstnanec bude spokojený, bude odvádět ty nejlepší pracovní výkony, kterých je schopen.

1 Teoretická východiska

Podstatnou roli ve vyspělých ekonomikách zaujímají malé podniky díky tomu, že se významně podílí na tvorbě bohatství, poskytují spoustu pracovních příležitostí a velkou měrou využívají lidské zdroje.

Nejčastěji vlastníci malých a středních podniků soustředí svou pozornost prioritně na prodej a technické záležitosti. Oproti tomu pracovní síly a personální práce zůstávají nedocenené, často i podceňované. Personální práce v malých a středních podnicích tak často bývá prováděna amatérsky a intuitivně, což podnikům škodí. (5)

Majitelé těchto podniků by se proto měli soustředit na pojetí řízení odměňování a jeho cíle. Stanovit si, jak takových cílů dosáhnout, uvědomit si jednotlivé prvky systému odměňování a analyzovat faktory ovlivňující řízení odměňování. (1)

1.1 Lidské zdroje a jejich řízení

Způsob pohlížení na zaměstnance se v posledním desetiletí výrazně změnil. Zaměstnanci jsou nyní chápáni jako samostatní, nezávislí investoři svého lidského kapitálu. Pojem lidský kapitál označuje intelektuální kapitál, který se pod vedením manažerů může stát více produktivní. Společnosti si uvědomují, jak velmi důležité je investování do lidí, které je spojeno s výkonem organizace. Nejvýznamnější přínosy zaměstnanců jsou ty, které vychází z jejich znalostí. Když podniky budou investovat do vzdělání svých zaměstnanců, dosáhnou tím vyšší produktivity, než kdyby navýšily základní kapitál nebo časový fond zaměstnanců. (11, 9)

Lidský kapitál zahrnuje motivaci, kompetence zaměstnanců a znalosti, které jsou uloženy v hlavě každého zaměstnance, jako informace o jednotlivých zákaznících, službách, produktech, konkurenci a samotné společnosti. (26)

Fungování podniku závisí na tom, jak se mu podaří shromáždit, propojit a hlavně vhodně využívat různé zdroje, jako materiální, informační a lidské. Řízení lidských

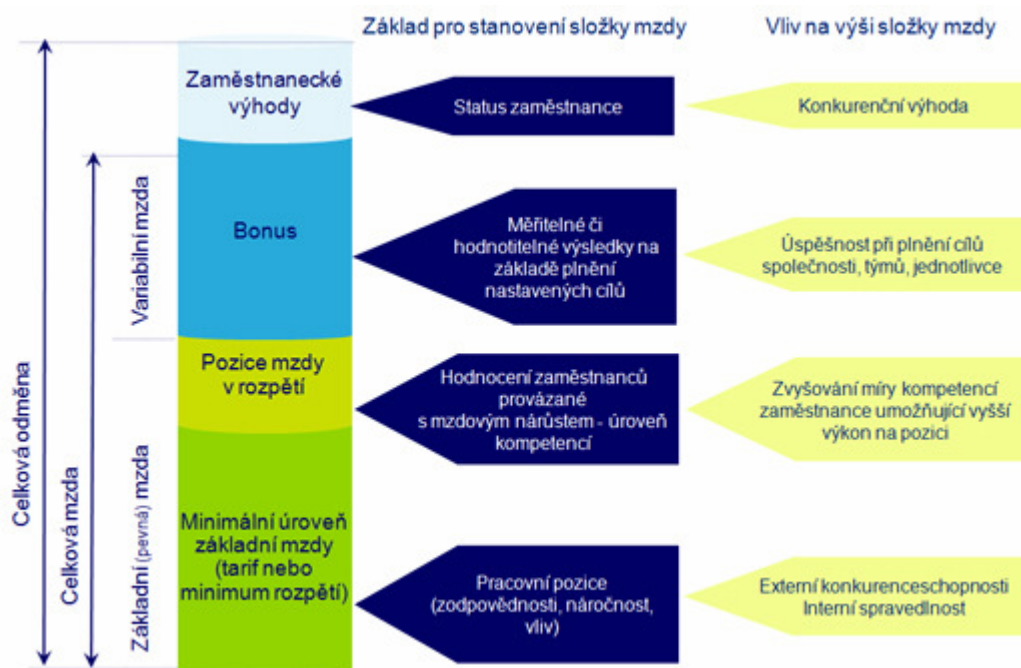
zdrojů je nejdůležitější součástí podnikového řízení, která se zabývá vším, co je spojeno s člověkem v pracovním poměru. Lidské zdroje jsou pro podnik to nejcennější, uvádějí totiž do pohybu ostatní zdroje a navíc určují jejich další využívání. V rozvinutých tržních podmínkách bývá tento zdroj nejdražší, protože zároveň lidské zdroje rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby podnik byl dostatečně výkonný, a zajistit, aby se jeho výkonnost neustále zvyšovala. Toho lze dosáhnout neustále lepším využíváním všech zdrojů, které má podnik k dispozici. Zároveň je důležité vytvářet pracovní místa a úkoly tak, aby přesně odpovídaly schopnostem a preferencím jednotlivých zaměstnanců. (2)

1.2 Odměňování zaměstnanců

Úkolem personálního managementu je i hodnocení pracovníků. To je pak podkladem pro další plánování, rozhodování a především odměňování pracovníků. Hodnocení pracovníků podává přehled o výsledcích práce s lidmi, ukazuje, co a jak pracovník dělá, jakých výsledků při práci dosahuje, tudíž jaká je jeho efektivita práce. Zároveň poukazuje na charakterové vlastnosti pracovníka, jeho pracovní předpoklady, vlastnosti, schopnosti nebo dovednosti. Z hlediska zaměstnavatele je cílem hodnocení zjistit, jak úspěšně pracovník zvládá požadavky na jeho pracovní místo, jak ho dále může využít v podniku a co je nutné pro to zajistit. Jestliže hodnocení má být podkladem pro odměňování, mělo by být zaměřeno především na produktivitu pracovníků. (2)

V moderním řízení lidských zdrojů se odměňování skládá z peněžní formy odměňování (mzda nebo plat, příplatky, podíly na hospodářských výsledcích organizací, peněžní forma benefitů – např. příspěvky na stravování, bydlení, vzdělání, dopravu nebo volnočasové aktivity), která je náhradou za vykonanou práci, ale zahrnuje i nepeněžní formu odměňování (odměn nemotné povahy jako uznání, povýšení, vnitrofiremní titul, vzdělání poskytované organizací, prestižní ocenění pracovníka nebo odměn hmotné povahy jako naturální požitky nebo výrobky a služby, osobní vybavení finančně vyjádřitelné – např. služební automobil, notebook, mobilní telefon nebo nadstandardní zařízení pracoviště), které zaměstnanec dostává od podniku bez ohledu na jeho pracovní

výkon, z důvodu pracovního poměru, na jehož základě v podniku pracuje. Následující obrázek pro přehlednost ukazuje jednotlivé prvky systému odměňování. (2)



Obrázek 1: Prvky systému odměňování

Zdroj: ŘÍHOVÁ (2009)

Členění odměňování z hlediska přímosti odměňování ve firmě podle Dudy (2008):

- odměňování finanční přímé – základní mzda nebo plat, související s pracovní pozicí, prémie určená podle dosažených výsledků,
- odměňování nepřímé finanční – finanční účast zaměstnanců na kolektivních výsledcích společnosti, finanční částky vyplacené v krizových životních situacích zaměstnance, spoření zaměstnanců pomocí vzájemného vkladu zaměstnavatele a zaměstnance, vstup zaměstnanců do kapitálu společnosti,
- odměňování nefinanční – naturální mzda, volné pracovní dny, zaměstnanecké výhody atd.

Systém odměňování lze chápat jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které podnik dává zaměstnanci, který je vnímá jako pozitivní požitky. Podle Dudy (2008) jsou základní úkoly hodnotících systémů následující:

- získat informace o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníka,
- rozhodovat o přípravě a vzdělávání zaměstnanců,
- plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích,
- poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce,
- diferencovat odměňování, zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka).

1.2.1 Pracovněprávní vztahy

Zákoník práce upravuje pracovní právo, nijak přesně však neupravuje mzdový systém zaměstnavatelů nebo výčet jednotlivých nepovinných složek mzdy. Zaměstnavatel si tedy může sám určit mzdový systém a mzda může mít různé formy: měsíční, časová, úkolová, podílová, smíšená aj.

Zaměstnavatelem se podle Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, § 7) rozumí právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovně právním vztahu. Zaměstnavatel v těchto vztazích vystupuje svým jménem.

Zaměstnanec je definován v zákoně č. 586/92 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů, v § 6 odst. 2, jako fyzická osoba s příjmy ze závislé činnosti a z funkčních požitků. Zaměstnanec vykonává práci podle příkazů zaměstnavatele. Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů je zaměstnanec podle § 6 odst. 1, fyzická osoba starší 15 let, která má ukončenou povinnou školní docházku.

Pracovní poměr vzniká podle zákoníku práce uzavřením pracovní smlouvy, volbou nebo jmenováním. Mezi základní náležitosti pracovní smlouvy patří, na jaký druh práce je smlouva sjednána, kde je místo výkonu práce a den nástupu do práce. Smlouva musí být uzavřena před začátkem pracovního poměru. Vhodné je ve smlouvě sjednat také

zkušební dobu, mzdu, způsob odměňování, konkurenční doložku, dobu trvání pracovního poměru, pracovní dobu. (10)

Mzda je peněžité plnění a plnění nepeněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, stanoveno jinak. Mzda (podle zákoníku práce, § 113) se sjednává ve smlouvě (kolektivní, pracovní aj.) popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem, musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet. Ve smlouvě jsou dále stanoveny vzájemné vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, na jakou dobu je pracovní poměr sjednán a o jaký pracovní úvazek jde.

Plat je na rozdíl od mzdy vyplácen pouze zaměstnancům institucí státu taxativně vyjmenovanými v § 109 odst. 3 Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů).

Odměna označuje odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, odměňování volených členů obecních zastupitelstev nebo při zvláštních způsobech odměňování (např. tlumočnicků, znaleců, správců konkurzní podstaty aj.) V užším slova smyslu se odměna používá jako označení nadtarifní pobídkové mzdové formy. (3)

1.2.2 Mzdové systémy

Mzda je odměnou za práci a obvykle se skládá ze dvou složek – z fixní části a variabilní. Fixní část mzdy tzv. základní mzda je sjednávána v neměnné výši, nezohledňuje kvalitu výsledků práce ani pracovní nasazení zaměstnance, často to bývá výše minimální mzdy, proto tato část mzdy není příliš motivační. Variabilní složka obsahuje pohyblivá ohodnocení práce zaměstnance jako osobní ohodnocení, prémie, odměny, procento podílu z tržeb a také příplatky, které jsou zákonem dané, a zaměstnavatel je musí v zákonné výši zaměstnanci vyplácet. Jsou to příplatky za noční práci, za práci v sobotu a neděli a státem uznávané svátky, za práci ve ztíženém

pracovním prostředím a za práci přesčas. Variabilní složka mzdy často slouží jako nástroj motivace zaměstnanců. (2)

Zaměstnanec by měl být se mzdou spokojen, když nebude, sníží se tím jeho produktivita práce i kvalita provedené práce a celkově se zhorší jeho pracovní výkon, nebo si začne hledat jiné zaměstnání. Mzda by proto měla zohledňovat náročnost pracovních podmínek, odpovědnost, složitost a namáhavost práce, dále pracovní výsledky a výkonnost. (10)

Mzdovotvorné faktory, které je vhodné zohlednit v mzdových systémech podle Kleibla (1998):

- pracovní funkce v podniku – ve mzdě by se měly promítnout požadavky a nároky na danou pracovní pozici; také potřebné znalosti, dovednosti a vlastnosti,
- výsledek práce a pracovní chování – ocenění míry plnění pracovních úkolů, pracovní nasazení, přínos výsledků práce pro cíle podniku,
- mimořádné okolnosti práce – jsou dány převážně zákonnými předpisy (např. minimální mzda) nebo mohou být dohodnuty ve smlouvách (kolektivních a jiných) nebo mohou být vymezeny vnitřními předpisy společnosti,
- situace na trhu práce – cena práce je odvozena od nabídky a poptávky na trhu práce v dané oblasti (regionální vliv) nebo u různých druhů profesí (vliv trhu práce profesí), závisí na síle konkurence i na vztazích sociálních partnerů.

Dosažené pracovní výsledky musí zohledňovat příslušná forma mzdy. Forma mzdy by se měla odvíjet od konkrétní pracovní pozice a měla by zohledňovat i míru zodpovědnosti daného pracovníka, proto jsou různé druhy mezd, které jsou uzpůsobeny tak, aby zaměstnance co nejvíce motivovaly.

Časová mzda se stanovuje mzdovým tarifem (např. hodinový, týdenní nebo měsíční) a skutečně odpracované doby. Vhodný způsob odměňování téměř pro všechny druhy prací, proto je jeden z nejčastějších. (5)

Úkolová mzda je odměna za každou měřitelně vykonanou a odvedenou jednotku práce, počet úkolů. Odměna za jednotku práce se nejčastěji určuje podle toho, co se považuje za spravedlivou odměnu průměrného zaměstnance. Rozlišení sazby za úkol je dle náročnosti, pracnosti a odpovědnosti za vykonanou práci, přihlédnutím k situaci na trhu, úrovni odměňování v regionu, v odvětví, k životním nákladům atd. Ideální je pro odměňování dělnické práce. (5)

Provizní mzda nejčastěji používána v obchodních činnostech a službách. Odměna pracovníka je určitým způsobem závislá na prodaném zboží či poskytnutých službách. Mezi výhody této mzdy patří přímý vztah mezi odměnou a výkonem a také, když zaměstnanec nebude podávat výkony, nebude placen. Má však i své nevýhody jako to, že provozní mzdu mohou ovlivnit faktory, které zaměstnanec nemůže ovlivnit (např. situace na trhu, počasí, zboží či služby v lepší kvalitě a levnější u konkurence atd.). (5)

Zásluhová mzdová forma je odměna zaměstnance podle jeho výkonu, schopností nebo dovedností. Používá se jako doplněk k časové mzdě či platu. Může taky existovat samostatně. Nejčastější jsou výkonové mzdové formy, kdy odměna je přímo závislá na pracovním výkonu nebo složkách pracovního výkonu, které lze nějakým způsobem měřit či klasifikovat. Zásluhové mzdové formy posilují vazbu odměny na výkon, snaží se ji zviditelnit a tím tak motivovat zaměstnance. (5)

Jestliže má být výkonový systém odměňování efektivní, musí být podle Koubka (2003) splněno následující:

- zajistit přesné a spravedlivé hodnocení výkonů pracovníků,
- jasně, viditelně a přímo definovat vztah mezi výkonem a odměnou (zaměstnanci si ho musí být vědomi a to když je odměna vázána na výkon celého podniku nebo pracovní skupiny),
- zaměstnanec musí vědět, jaký výkon je po něm požadován (musí být schopen rozlišit, který výkon je ještě přijatelný nebo nepřijatelný, který je standardní nebo nadstandardní).

Mzdy za očekávané výsledky práce jsou založeny na odměňování za předem dohodnutý výkon, soubor prací, který se pracovník zaváže, že odvede organizaci v požadované kvalitě a čase. Účelem je vytvoření jistoty výdělku zaměstnanci za podmínky, že ve shodě s jeho individuální výkonností může podnik spoléhat, že bude odveden určitý pracovní výsledek. (2)

Předpoklad pro uplatnění některé ze mzdové formy je podle Koubka (2003):

- přesné definování očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly,
- důkladné plánování,
- jasné stanovené pracovní postupy,
- určení postupů a kritérií pro hodnocení výsledků,
- vytvoření potřebných podmínek pro pracovníka,
- existence zdůvodněných norem spotřeby práce.

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti je metodou odměňování, kdy je zvýšení mzdy či platu spojeno s rozsahem a hloubkou dovedností, které daný zaměstnanec získal nebo užívá. Tento systém je více orientovaný na samotné lidi než na práci. Zaměstnanci jsou odměňováni nikoliv za práci, kterou dělají, ale za dovednosti, které jsou schopni používat, jak kvalifikovaně a efektivně dokáže provádět úkoly různých pracovních míst či prací. Schopnosti je možné rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úroveň. (2)

1.2.3 Ostatní formy odměn

Dodatkové mzdové formy obvykle odměňují výkon či zásluhy. Bývají spojeny s výkonem (celopodnikovým, kolektivním nebo individuálním), mohou být jednorázové nebo se periodicky opakovat. Některé jsou určeny pro jednotlivé kategorie pracovníků např. pro manažery, dělníky aj. (2)

Odměna za úsporu času odměňuje pracovníka, který v kratším čase odvede žádoucího množství práce, než je stanoveno normou. Nejvhodnější je tato odměna pro dělníky. (2)

Prémie jsou typické pobídkové formy často využívané. Používají se jako doplněk časové nebo úkolové mzdy. (2)

Podle Dudy (2008) se vyskytují dva druhy prémie:

- periodická – opakující se premie závislá přímo na odvedeném výkonu za uplynulé období. Kritéria jsou stanovena předem i období vztahující se k této premii, premie obvykle bývá vázána na splnění určitého ukazatele,
- jednorázová odměna (bonus, mimořádná odměna) – poskytována za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu nebo za pracovní chování. Bonus může být peněžní i nepeněžní (věc, výlet, kulturní akce aj.). Může být i jako odměna pro skupinu pracovníků, častěji je to individuální forma.

Prémie je forma mzdy, které dokáže s velkou pružností a variabilitou motivovat jak jednotlivé zaměstnance, tak i dílčí pracovní skupiny či kolektivy, k dosažení potřebných pracovních výsledků. Existují tyto druhy prémie:

- výkonové premie – motivují množství produkce a produktivitu práce,
- premie za věcné úspory – zaměření na úspory materiálu, energie atd.,
- premie za kvalitu – motivující snížení zmetků, zvýšení produkce nejlepší kvality,
- termínové a cílové premie – stanovené za splnění konkrétního pracovního úkolu v dané lhůtě. (2)

Osobní ohodnocení je individuální forma odměny. Využívá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnanců. Velikost osobního ohodnocení je určena procenty základní mzdy nebo platu, obvykle bývá stanoveno procentní maximum, jehož hodnocení může dosáhnout. Nejčastěji se používá v případech, kdy zaměstnavatelem je stát. (2)

Odměňování zlepšovacích návrhů je pobídková forma odměny. Může být určena v závislosti na přírůstku zisku nebo poklesu nákladů, které prokazatelně byly způsobeny v souvislosti se zlepšovacím návrhem. Lze ji vyplácet jednorázově nebo po určitou dobu. (2)

Podíly na výsledcích hospodaření organizace je typická forma odměny pro podnikatelskou sféru. Existují tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě atd.), podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů). (2)

Nejčastější je podíl na zisku, kdy se mezi zaměstnance rozděluje určité pevné procento zisku. Procento podílu na zisku může být pevně stanoveno pro všechny zaměstnance stejně nebo může být jiné podle významu pracovního místa pro společnost nebo podle individuálního výkonu zaměstnance. (2)

Příplatky ke mzdám či platům mohou být povinné (např. příplatek za práci přesčas, za práci ve státní svátek, v sobotu a neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod.) nebo dobrovolné (např. příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování aj.). (5)

1.2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody nebo také benefity jsou poskytované zaměstnancům pouze proto, že jsou jejich zaměstnanci. Obvykle nejsou vázané na výkon pracovníka na rozdíl od mezd, platů nebo odměn. V některých případech se však při jejich poskytování přihlíží k postavení zaměstnance ve společnosti, k funkci, k zásluhám nebo důležitosti pro společnost. Zaměstnanecké výhody jsou odměny poskytované nad rámec k různým formám peněžní odměny. (2)

Podle Dudy (2008) lze zaměstnanecké výhody dělit do čtyř skupin:

- výhody sociální povahy (např. penzijní připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvek na rekreaci dětí apod.),
- výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace zaměstnanců apod.),
- výhody mající vztah k práci (např. stravování, výhodnější prodej produktů zaměstnancům podniku, vzdělávání hrazené podnikem, podnikové parkoviště,

poskytování pracovního oděvu, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání atd.),

- výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro osobní účely, placení telefonu v bytě, nárok na společenský oděv, bezplatné bydlení atd.).

Aby zaměstnanecké výhody příznivě motivovaly a stimulovaly zaměstnance, měly příznivý dopad na jejich spokojenost, stabilitu a zajistily dobré vztahy s odbory, měla by se příslušná organizace zajímat, které zaměstnanecké výhody její zaměstnanci upřednostňují. Organizace totiž často prostřednictvím personálního útvaru nebo vedením podniku nabízejí pouze vybraný soubor výhod. Často výběr výhod není konzultován se zaměstnanci. Zaměstnanci ovšem mohou mít zcela jiný názor nebo potřeby, než se domnívá personální útvar či vedení organizace. Každý zaměstnanec má jiné preference zaměstnaneckých výhod i individuální potřeby, které jsou ovlivněny jeho pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, pracovní dobou, bydlištěm, povahou vykonávané práce a jinými faktory. (2)

Vedoucí pracovníci motivují zaměstnance i tím, že jim vytvoří příjemné pracovní prostředí, které bude uspokojovat i jejich vnitřní potřeby, tak, aby pomáhaly splňovat organizační záměry, kterou jsou prospěšné všem. Vedoucí pracovníci by tyto potřeby měli znát, proto musí naslouchat a dívat se kolem sebe, protože motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv. (6)

2 Analýza současného systému odměňování ve společnosti ROKO – MOTOR, s.r.o.

V této kapitole se soustředím na vybranou společnost ROKO – MOTOR, s.r.o. a provedu analýzu jejího současného systému odměňování zaměstnanců.

2.1 Profil společnosti ROKO – MOTOR, s.r.o.

Pro mou práci jsem si zvolila společnost ROKO – MOTOR, s.r.o. Tato společnost je autorizovaným prodejcem vozů Jaguar & Land Rover a poskytuje kompletní záruční i pozáruční servis těchto vozů. (8)

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 27. března 1998 jako prodejce vozů Rover & MG. Vznikla za účelem prodeje autodoplňků a náhradních dílů, posléze se stala autorizovaným prodejcem pouze terénních vozů Land Rover, byla založena jediným zakladatelem, základní kapitál byl 100 000 Kč a v podniku pracovali pouze dva zaměstnanci. Po zastavení výroby vozů Rover & MG se společnost soustředila pouze na prodej vozů Land Rover. Její sídlo je v současnosti v Ostravě a provozovnu má ve Zlíně. (8)

V roce 2001 došlo k navýšení základní kapitál na 6 000 000 Kč. Společnost se touto investicí mohla rozšířit, vedle prodeje vozů, o další samostatnou provozovnu, a to kompletní záruční i pozáruční servis vozů Land Rover, jehož provoz byl zahájen na podzim roku 2003. Nevýhodou bylo, že tato provozovna nebyla blízko autosalonu, proto vedení společnosti muselo hledat řešení této situace. (8)

V lednu 2009 proběhlo otevření nově postaveného autosalonu a od té doby je celá společnost „pod jednou střechou“, jak prodej nových vozů, tak i servis. V novém autosalonu se začaly prodávat vozy nové značky Jaguar a také se začaly poskytovat služby ve vlastním autokosmetickém centru, které je součástí autosalonu, jako ruční

mytí vozů, čištění interiérů vozů, mytí podvozků atd., a to nejen svým klientům, ale i zájemcům z širokého okolí. (8)

Hlavní činností společnosti je prodej vozů a také jejich servis. Při prodeji vozů společnost nabízí svým klientům zpracování nabídky leasingové smlouvy včetně havarijního a zákonného pojištění u smluvních leasingových partnerů České spořitelny a UniCredit. Během servisu vozů klientů, je jim společnost schopna poskytnout náhradní vůz po celou dobu, kdy je jejich vůz servisován. Společnost vlastní certifikace ISO 9001, TÜV International, každoročně musí splňovat přísné standardy obou značek vozů a poskytuje službu Jaguar & Land Rover Assistance.(8)

Pro své klienty nebo potenciální zákazníky pořádá jednou ročně ukázky jízdních vlastností prodávaných vozů na motocrossové trati nedaleko Zlína, kde si zákazníci mohou vyzkoušet všechny modely vozů Land Rover, ale také i své vlastní automobily, jak v náročném terénu obstojí a navíc získají zkušenosti v jízdě těžkým terénem. Další činností společnosti je reklama a prezentace vozů tzn., že se účastní autosalonů a vozy také vystavují při nejrůznějších událostí s možností předváděcí jízdy (např.: golfové a tenisové turnaje, při akci Sněhové království, kdy umělci tesají sochy z ledu na Pustevnách). Také své vozy půjčují při nejznámější české rally, která se každoročně koná ve Zlíně, kterou je Barum Czech Rally. Vozy Jaguar a Land Rover tak jezdí na trati stejně jako jezdci rally, ovšem jako organizační vozidla (např. vozidlo pro pozorovatele FIA, vozidlo pro technického delegáta, vozidlo pro svoz výsledků, otevírací nebo uzavírací vůz tratě atd.) dle potřeby organizátorů soutěže. (8)

Společnost ROKO – MOTOR, s.r.o. je malou společností s třinácti zaměstnanci. Počet zaměstnanců je v posledních letech stálý, všichni zaměstnanci mají pracovní smlouvu se společností uzavřenou na dobu neurčitou a jejich zkušební lhůta je standardně dva měsíce. Ve vedení je jeden ředitel, který zabezpečuje celý chod společnosti a řídí ji. Každý vedoucí oddělení zodpovídá za správný chod, jemu svěřeného oddělení, přímo řediteli. V příloze č. 1 je znázorněna organizační struktura společnosti. (8)

2.2 Analýza systému odměňování ve společnosti

Systém odměňování ve společnosti ROKO – MOTOR, s.r.o. se řídí hlavně určenými vnitropodnikovými předpisy. Vnitropodnikové předpisy jsou stanoveny na základě zákonné právní úpravy (zákoník práce) a také podle specifických potřeb podniku. Ve společnosti pracuje v současnosti třináct zaměstnanců. Všichni zaměstnanci mají stanovenou určitou výši fixní mzdy. Ta se odvíjí od pracovních požadavků na dané pracovní místo a míry odpovědnosti (viz příloha č. 2).

U dvou zaměstnanců (prodejce vozů a vedoucího skladu) se využívá k fixní mzdě pohyblivá složka mzdy, a to procenta z provizí. Prodejce získává 10 % procent z provize vozů, které sám prodal v daném měsíci. Prodejce může ještě získat provizi z uzavřených leasingových smluv při prodeji nových vozů. Provize je nad rámec fixní mzdy a za jednu takto uzavřenou smlouvu činí provize 1 000 Kč. Vedoucí skladu dostává 3 % procenta z provizí střediska „Náhradní díly“ také za daný měsíc. Vedoucí skladu by tím měl být motivován, aby měl na skladě dostatek nejpotřebnějších dílů, aby náhradní díly na skladě zbytečně neležely, a zabezpečovat potřebné objednávky náhradních dílů.

Další dva zaměstnanci mají k fixní mzdě také pohyblivou složku mzdy, kterou je osobní ohodnocení (garanční technik a asistentka prodeje). Osobní ohodnocení je vypláceno v souladu se mzdovým předpisem a je v rozpětí do 5 000 Kč hrubého navíc k fixní mzdě. Toto osobní ohodnocení se určuje v závislosti na pracovních výsledcích konkrétních zaměstnanců.

Všichni zaměstnanci dostávají příspěvek na stravování v podobě stravenek v hodnotě 55 Kč (jejich množství na daný měsíc se odvíjí od počtu odpracovaných dní minulého měsíce). Dále také všichni zaměstnanci dostávají na konci roku jednorázový věrnostní bonus za odpracované roky ve společnosti. Tento bonus je vyplácen poprvé novým zaměstnancům po ukončení prvního roku působení ve společnosti. Za každý odpracovaný rok se vyplácí věrnostní bonus ve výši 2 000 Kč (po zdanění).

Služební telefony mají předplacený měsíční paušál 2 500 Kč pro obchodního ředitele, prodejce, vedoucího skladu a vedoucího servisu, a 1 000 Kč pro asistentku prodeje. V případě překročení tohoto měsíčního paušálu musí zaměstnanci sami tento rozdíl uhradit nebo jim je příslušná částka sražena ze mzdy. Služební vůz má k dispozici pouze obchodní ředitel a ředitel společnosti (nikoliv ale pro soukromé účely).

Shrnutí a přehled systému odměňování je uveden v následující tabulce.

Současný systém odměňování							
Pracovní pozice	Osobní ohodnocení (max. Kč)	Provize ze zisku (%)	Stravenky (Kč)	Bonus (Kč)	Mobilní telefon (Kč)	Služební vůz	Školení (odbor.)
Obchodní ředitel	-	-	55	2 000	2 500	ano	ano
Prodejce	-	10	55	2 000	2 500	-	ano
Asistentka prodeje	5 000	-	55	2 000	1 000	-	-
Účetní	-	-	55	2 000	-	-	-
Uklízečka	-	-	55	2 000	-	-	-
Vedoucí skladu	-	3	55	2 000	2 500	-	ano
Vedoucí servisu	-	-	55	2 000	2 500	-	ano
Garanční technik	4 000	-	55	2 000	-	-	ano
Mechanik 1	-	-	55	2 000	-	-	ano
Mechanik 2	-	-	55	2 000	-	-	ano
Mechanik 3	-	-	55	2 000	-	-	ano
Přijímací technik	-	-	55	2 000	-	-	ano
Obsluha autokosm. centra	-	-	55	2 000	-	-	-

Tabulka 1: Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti

Zdroj: ROKO – MOTOR, s.r.o. (vlastní zpracování z interních směrnic a dat společnosti)

Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení odbornými i ze zákona povinnými školeními několikrát ročně. Odborné školení jsou povinné pro zaměstnance středisek „Prodej & Marketing“, „Servis vozů“ a „Náhradní díly“. Tyto školení jsou vedeny generálním importérem vozů Jaguar a Land Rover pro Českou republiku. Zaměření

těchto školení je buď na technickou stránku vozů, nebo na jejich prodej (viz příloha č. 6). Školení od generálního importéra jsou zdarma, ale pro společnost jsou přesto nákladem (na dopravu, ubytování a stravu), jelikož musí na tyto školení jezdit do Rakouska, Maďarska nebo Velké Británie. Školení povinné za zákona (bezpečnost práce či požární ochrana) povinně absolvují všichni zaměstnanci společnosti, školení jsou prováděny jednou ročně externími pracovníky. (8)

2.3 Analýza dotazníkového šetření

Prostřednictvím dotazníkového šetření jsem chtěla zjistit názor zaměstnanců na současný systém odměňování ve společnosti, jak jsou s tímto systémem spokojeni, co jim vyhovuje a co naopak ne. Díky těmto poznatkům chci změnit současný systém odměňování tak, aby více odrážel potřeby zaměstnanců.

Dotazník je přehledně rozdělen do tří částí podle typu otázek a formy odpovědí (viz příloha č. 3). První část dotazníku se týká osobních informací jednotlivých zaměstnanců. Druhá část dotazníku je zaměřena na zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci v současnosti dostávají nebo které by si přáli. Účelem třetí části dotazníku je zjistit míru spokojenosti či nespokojenosti se současným systémem odměňování, a vstřícnost zaměstnanců k případným změnám.

Dotazníkovým šetřením bylo osloveno všech třináct zaměstnanců. Nazpět se dotazníků vrátilo dvanáct, což je 92,3 % návratnost. Pouze jeden zaměstnanec nevyužil možnosti se vyjádřit k problematice systému odměňování zaměstnanců ve společnosti. V dotazníku jsem zaměstnancům vysvětlila účel dotazníkového šetření.

Z dotazníkového šetření byly zjištěny osobní informace o zaměstnancích společnosti. Účelem bylo zjistit složení zaměstnanců ve společnosti z hlediska jejich věku, pohlaví a dosaženého vzdělání. Zpracované údaje jsou v tabulce 2 na následující straně.

Ve společnosti pracuje více mužů, což je dáno i tím, že obecně mají k automobilům blíže a je potřeba, aby zaměstnanci měli vysoké technické znalosti o automobilech,

zvláště pak o konkrétně prodávaných značkách vozů Jaguar a Land Rover. V kolektivu společnosti jsou zastoupeny různé věkové kategorie, přesto je kolektiv tvořen spíše mladšími zaměstnanci ve věku od 18 do 35 let. Většina zaměstnanců má středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou. Odborné vyučení mají hlavně zaměstnanci střediska „Servis vozů“, ostatní zaměstnanci mají převážně středoškolské vzdělání s maturitou. Ve společnosti má pouze jeden zaměstnanec vyšší vzdělání, a to vyšší odborné.

Tabulka 2: Struktura zaměstnanců společnosti ROKO - MOTOR, s.r.o.

1 - Pohlaví		2 - Věk		3 - Nejvyšší dosažené vzdělání	
Žena	25%	18 - 25 let	25%	středoškolské bez maturity	17%
		25 - 35 let	42%	středoškolské s maturitou	34%
Muž	75%	35 - 45 let	17%	odborné vyučení bez maturity	8%
		45 - 55 let	8%	odborné vyučení s maturitou	33%
		55 let a více	8%	vyšší odborné	8%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Důležitou informací z hlediska struktury zaměstnanců je i to, jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují, kvůli stálosti zaměstnanců, a pod které středisko spadá jejich pracovní pozice. Získané údaje jsou v následující tabulce.

Tabulka 3: Délka pracovního poměru ve společnosti, a pod kterým střediskem

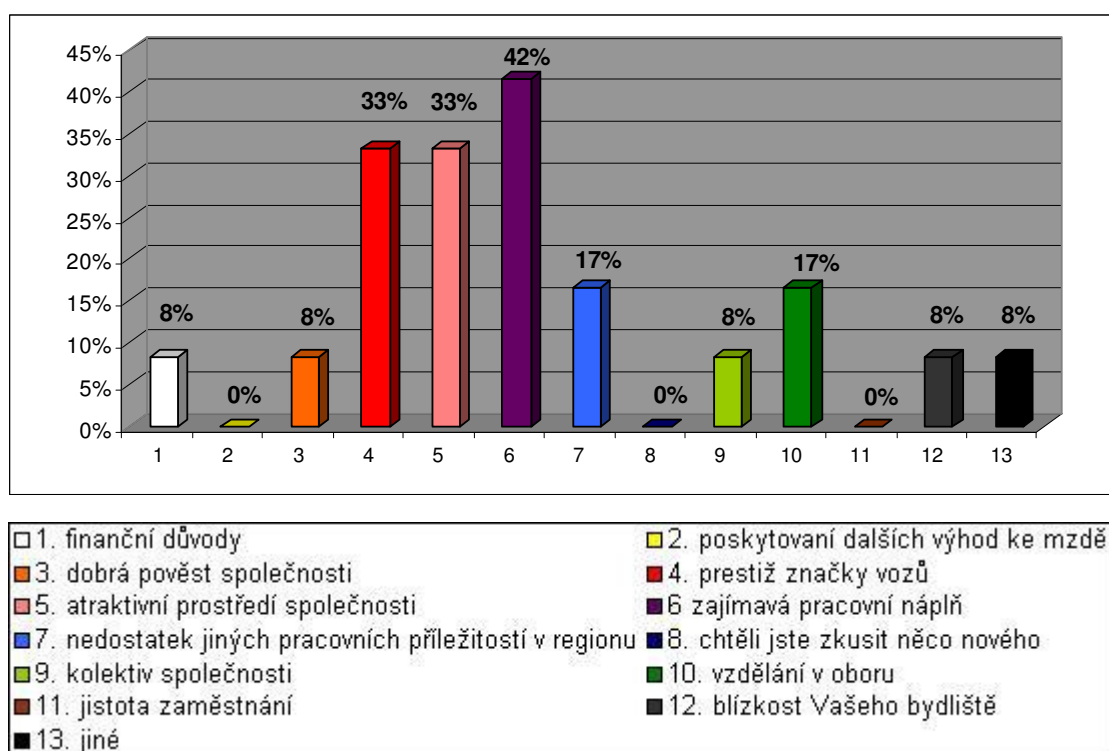
4 - Délka pracovního poměru ve společnosti		5 - Pracovní pozice spadá pod středisko	
méně než 1 rok	42%	prodej a marketing	25%
1 - 3 roky	25%	servis vozů	51%
3 - 5 let	17%	náhradní díly	8%
5 - 10 let	8%	ekonomické	8%
více než 10 let	8%	technické	8%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Společnost má stále „jádro“ zaměstnanců, což je velká výhoda, jelikož mají mnohaleté zkušenosti a tím je jejich přínos pro společnost obrovský. Nejdéle jsou ve společnosti prodejci vozů (10 a 5 let) a jeden z automechaniků (8 let). Vedení společnosti si uvědomuje důležitost těchto klíčových zaměstnanců. Zbytek zaměstnanců se relativně často střídá, proto má společnost v současné době pět zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok. Střídání zaměstnanců je dáno i tím, že najít kvalitního člověka s potřebnou kvalifikací je složité. Nejvíce zaměstnanců má středisko „Servis

vozů“ a to 51 % všech zaměstnanců. Tak vysoký počet je kvůli tomu, že pod toto středisko spadají i všichni administrativní zaměstnanci tohoto střediska, nejen tedy automechanici. Druhým nejpočetnějším střediskem je středisko „Prodej & Marketing“, pod které spadají tři zaměstnanci.

Chtěla jsem zjistit, co zaměstnance přimělo k tomu, aby když hledali práci, využili nabídky společnosti a ucházeli se v ní o pracovní místo, a jestli mohl být jejich zájem vyvolán např. zaměstnaneckými benefity nebo systémem odměňování. Odpovědi zaměstnanců jsou zobrazeny v následujícím grafu.



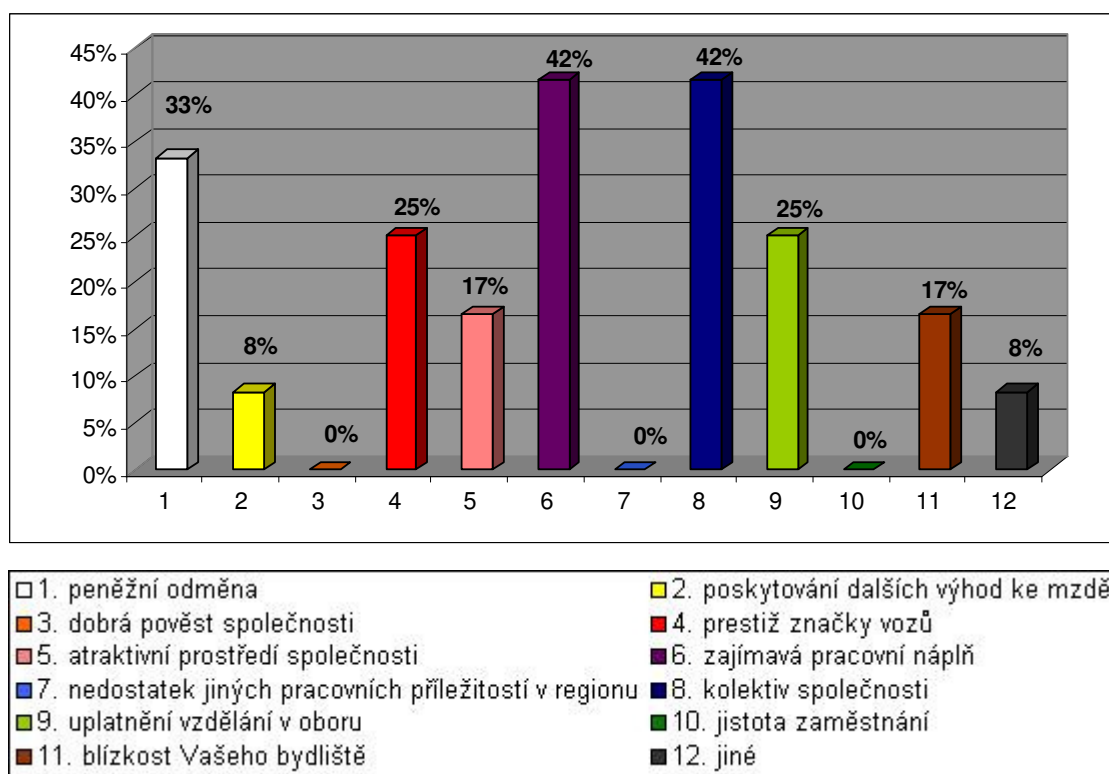
Graf 1: Důvod ucházení se o zaměstnání ve společnosti ROKO - MOTOR, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Nejčastější důvod zaměstnanců pro ucházení se o místo ve společnosti je zajímavá pracovní náplň, kterou společnost nabízí. Dalším hlavním důvodem je atraktivní prostředí společnosti. Nově postavený autosalon, který společnost užívá od minulého roku, splňuje nejen přísné bezpečnostní a jiné požadavky, ale zároveň je jeho prostředí vysoce reprezentativní. Prestiž značek vozů je sama o sobě důvodem zájmu a jistou zárukou atraktivnosti práce. Také z dotazníku vyplynulo, že zájemem o práci ve

společnosti je kvůli předchozímu vzdělání v oboru nebo nedostatku jiných pracovních příležitostí v regionu. Je výhodou pokud zaměstnanec má vzdělání v oboru, uplatnění svých znalostí nabytých studií v praxi může být pro něj i společnost velkým přínosem. V neposlední řadě jsou důvodem pro ucházení se o práci ve společnosti taky finanční důvody, dobrá pověst společnosti, kolektiv společnosti, blízkost zaměstnání bydliště zaměstnance a jiné důvody (např. že zaměstnavatel sám oslovil zaměstnance s nabídkou práce).

Zaměstnanci se tedy ucházeli o práci ve společnosti z jiných důvodů než z důvodu odměňování ve společnosti. Další otázka směřovala tedy, proč ve společnosti setrvávají, co je k tomu vede, že si nehledají třeba jiné zaměstnání a zjistit, jak se na tom podílí systém odměňování. Výsledek dotazníkového šetření je znázorněn následujícím grafem.



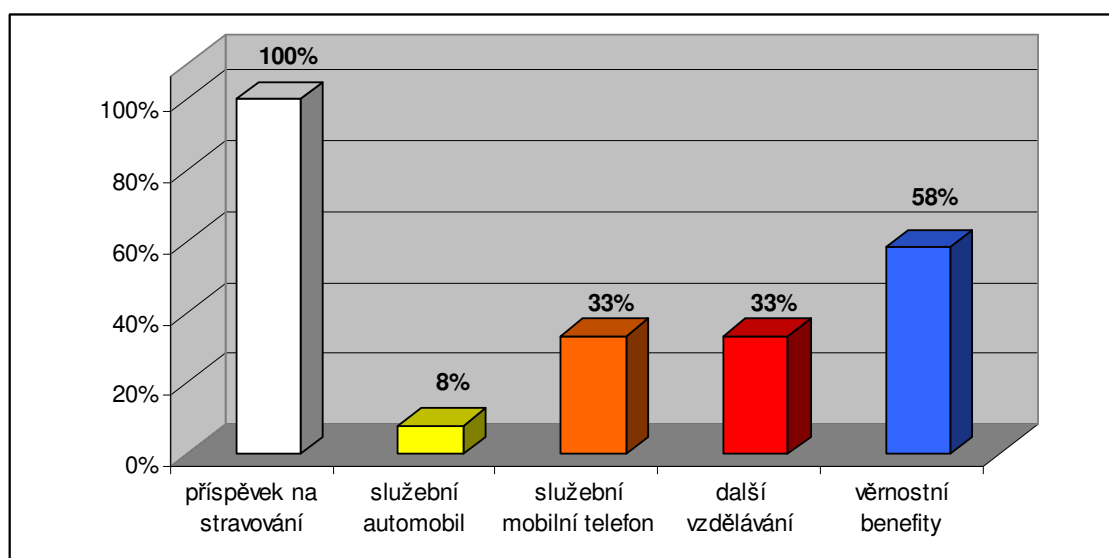
Graf 2: Proč zaměstnanci setrvávají ve společnosti ROKO - MOTOR, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Respondenti uvedli, že důvodem jejich setrvání ve společnosti je nejčastěji zajímavá pracovní náplň a kolektiv společnosti. Je pozitivní, že zaměstnanci svoji práci hodnotí

jako zajímavou, to se pak kladně odráží na jejich pracovních výkonech. Pracovní kolektiv je velmi důležitý, to jak spolu zaměstnanci komunikují a dokážou spolu vycházet. Četnost této odpovědi značí dobrý kolektiv společnosti. Důvodem pro setrvání ve společnosti, jako třetí nejčastější odpověď, je peněžní odměna. Peněžní odměna by měla být obecně hlavním motivem k práci, jelikož je tato odpověď jedna z nejčastějších, část zaměstnanců je s peněžní odměnou spokojená. Opět se díky této otázce ukazuje, jak je prestiž prodávaných vozů pro zaměstnance důležitá. Pracovat ve společnosti prodávající luxusní vozy je pro zaměstnance určitou osobní prestiží. Dále při setrvání ve společnosti hraje roli uplatnění předchozího vzdělání v oboru. Dalším faktorem je blízkost bydliště zaměstnance a atraktivní prostředí společnosti. To, že zaměstnanci nemusejí daleko dojíždět, je pro ně pohodlnější. Pěkné prostředí společnosti je pro zaměstnance komfortnější a zaměstnanec tak podává lepší pracovní výkony. Důvody pro setrvání zaměstnance ve společnosti, je i ten, že dostává další výhody ke mzdě a jiné důvody (zaměstnanec si uvědomuje, že je pro společnost klíčový a že ho společnost potřebuje).

Základní informace pro možnou změnu systému odměňování je, jaké zaměstnanecké výhody jsou v současnosti od zaměstnavatele poskytovány. Výsledky znázorňuje následující graf.



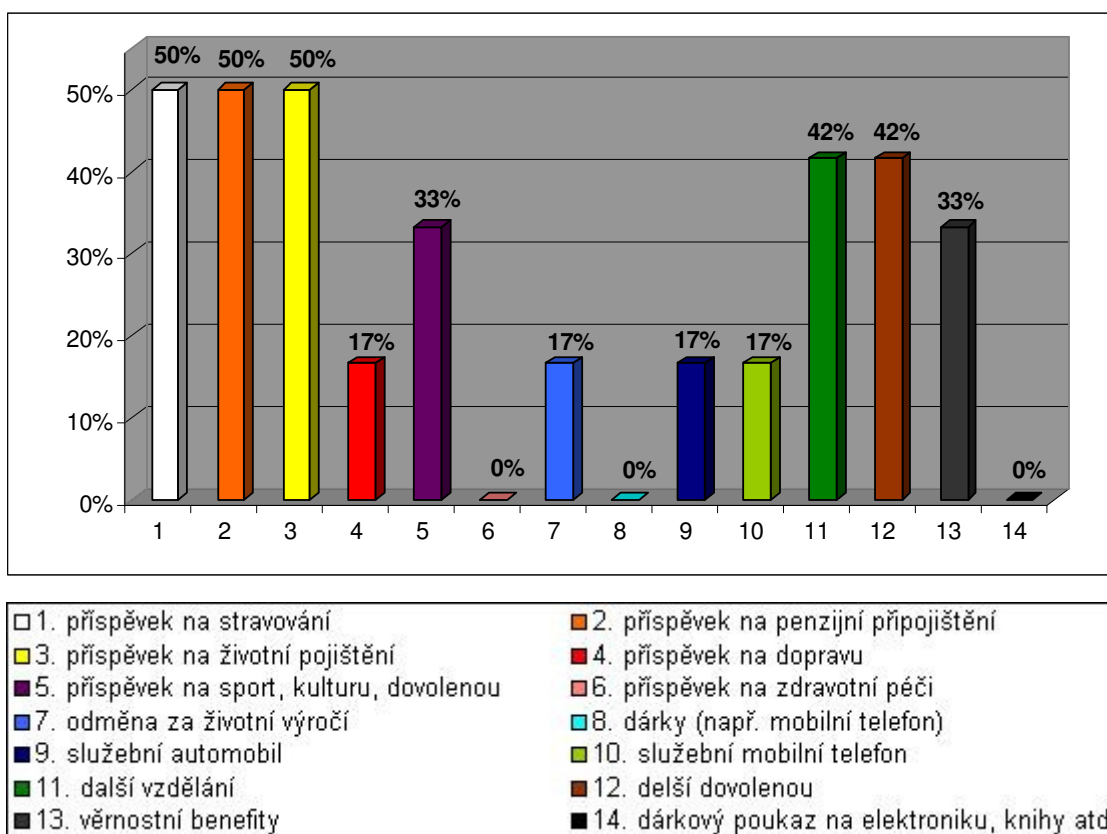
Graf 3: Zaměstnanecké výhody poskytované v současnosti zaměstnancům

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření je patrné, že všichni zaměstnanci dostávají příspěvek na stravování. Věrnostní benefity za odpracované roky ve společnosti dostává pouze 58 % zaměstnanců, protože ostatní zaměstnanci pracují ve společnosti méně než jeden rok, proto zatím tento benefit ještě nezískali. Získají ho automaticky po překročení jednoho roku, kdy budou ve společnosti pracovat. Další poskytovaný benefit je mobilní telefon, který mají k dispozici pouze tři vedoucí pracovníci. Na těchto mobilních telefonech je předplacený paušální poplatek ve výši, která se odvíjí od konkrétní pracovní pozice. Další vzdělávání je benefit, který má 33 % zaměstnanců, převážně ze střediska „Servis vozů“ a „Prodej & Marketing“. Služební automobil má k dispozici pouze jeden zaměstnanec.

Jelikož současný systém zaměstnaneckých výhod není moc pestrý, zeptala jsem se na to, o jaké zaměstnanecké výhody mají zaměstnanci sami zájem, aby mohli vyjádřit svůj názor, kterých bych pak zohlednila v novém návrhu systému odměňování. Odpovědi ukazuje graf 4 na následující straně.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci mají nejvíce zájem o příspěvek na stravování a příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. U příspěvku na stravování se domnívám, že je zájem zaměstnanců větší, protože všichni příspěvek na stravování dostávají, tuto možnost tím pádem již neuváděli. Lze takto usuzovat i proto, že ani jeden zaměstnanec neuvedl, že by některá zaměstnanecká výhoda pro něj byla zbytečná (otázka č. 14 z dotazníku pro zaměstnance). Velký zájem mají zaměstnanci také o delší dovolenou a další vzdělání. Zaměstnanci se účastní pravidelných školení, díky novým informacím budou výkonnější a pohotovější, navíc je sami hodnotí velmi pozitivně. Díky delší dovolené by si více odpočinuli a měli prostor trávit čas s rodinou. Oslovení zaměstnanci také uvedli, že mají zájem i o příspěvek na sport, kulturu či dovolenou a nadále o vyplácené věrnostní bonusy. Rekreace je pro zaměstnance důležitá, proto by jí měla být věnována patřičná pozornost, aby zaměstnanci byli spokojení. Menší zájem zaměstnanců je o příspěvek na dopravu, služební automobil či telefon. Příspěvek na dopravu by mohl být motivační pro zaměstnance, kteří do práce dojíždějí z větší dálky. Příspěvek za životní výročí v tak mladém kolektivu nemá velkou podporu.



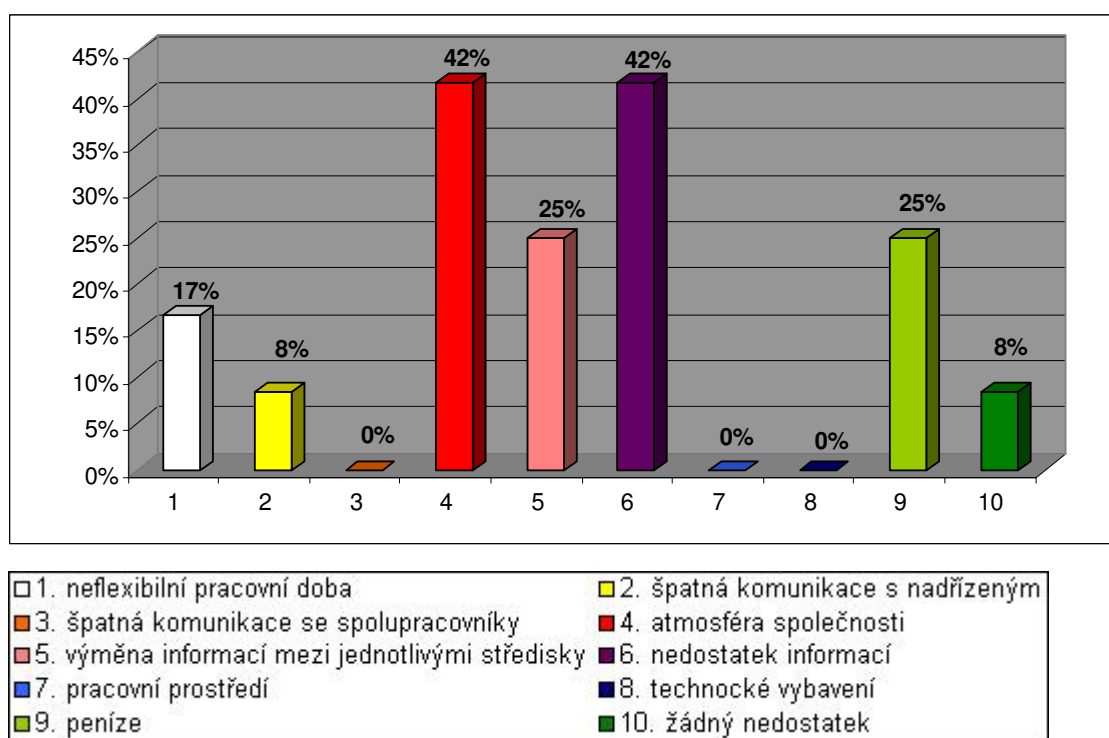
Graf 4: Které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Aby zaměstnanci odváděli kvalitní pracovní výkony, je nutné jim vytvořit odpovídající podmínky, proto měli odpovědět, co je podle nich největší nedostatek společnosti jako jejich zaměstnavatele. Výsledky promocí dotazníkového šetření jsou zobrazeny grafem 5 na následující straně.

Zaměstnanci nejhůře hodnotí atmosféru společnosti a nedostatek informací. Na špatné atmosféře společnosti se může podílet odchod jednoho z klíčových zaměstnanců a tím mohlo u ostatních dojít k pocitu nejistoty. Také to může být způsobené vedením, jelikož si zaměstnanci myslí, že mají málo informací, které jim vedení nedává. Na nedostatek informací poukazují zejména zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok. To může být díky tomu, že ještě plně nenabýli potřebné zkušenosti a to jim může pak ztěžovat práci. Nenapomáhá tomu ani to, že ve společnosti nejsou pravidelné pracovní porady, což se může podstatně odrážet na nedostatku informací pro zaměstnance a to vede k jejich horšímu pracovnímu výkonu. I výměna informací mezi

jednotlivými středisky je často uváděna jako největší nedostatek. Někteří zaměstnanci vidí nedostatek ve mzdě, kterou dostávají. Vhodné by bylo, aby všichni zaměstnanci byli se mzdou spokojeni, proto by vedení společnosti mělo více dbát o tuto problematiku a zamezit tak jejich nespokojenosti. Zaměstnanci jsou nespokojeni i s neflexibilní pracovní dobou a se špatnou komunikací s nadřízeným. Jeden zaměstnanec ze střediska „Servis vozů“ neshledal žádný nedostatek společnosti, což je pro společnost pozitivní, a značí to jeho spokojenost.



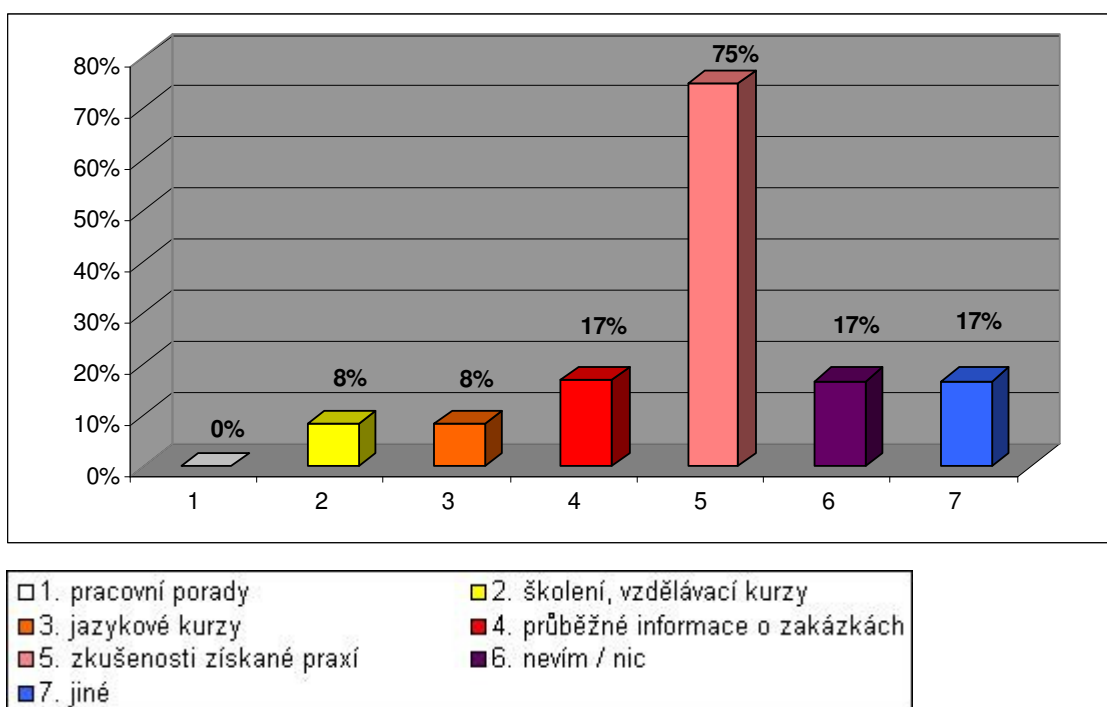
Graf 5: Nedostatek společnosti ROKO - MOTOR, s.r.o. jako zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Některé faktory mohou ovlivnit pracovní výkon, ať už pozitivně či negativně. Je proto nutné zjistit, které faktory zvyšují pracovní výkon zaměstnanců. Výsledky z dotazníkového šetření jsou zobrazeny grafem 6 na následující straně.

Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že nejvíce zvyšují výkon zaměstnanců zkušenosti získané praxí. Většina zaměstnanců díky zkušenostem dokáže zvýšit svůj pracovní výkon. Někteří zaměstnanci (pouze ženy) neví, co zvyšuje jejich pracovní výkon. Nedokážou žádný faktor, který by zvýšil jejich pracovní výkon, určit. Průběžné

informace o zakázkách jsou důležité pro zaměstnance střediska „Servis vozů“, pro zvýšení jejich pracovního výkonu. Zaměstnanci uvedli i jiné důvody zvyšující jejich pracovní výkon a to finanční ohodnocení a atmosféru ve společnosti. Zaměstnanci, kterému na zvýšení pracovního výkonu pomáhá atmosféra společnosti, ji v předchozí otázce neuvedl jako nedostatek, z toho se dá usuzovat, že atmosféru ve společnosti hodnotí jako přátelskou a pozitivní, a díky ní dokáže podávat ještě lepší pracovní výkony. Dalšími faktory zvyšující pracovní výkon jsou školení, vzdělávací a jazykové kurzy.



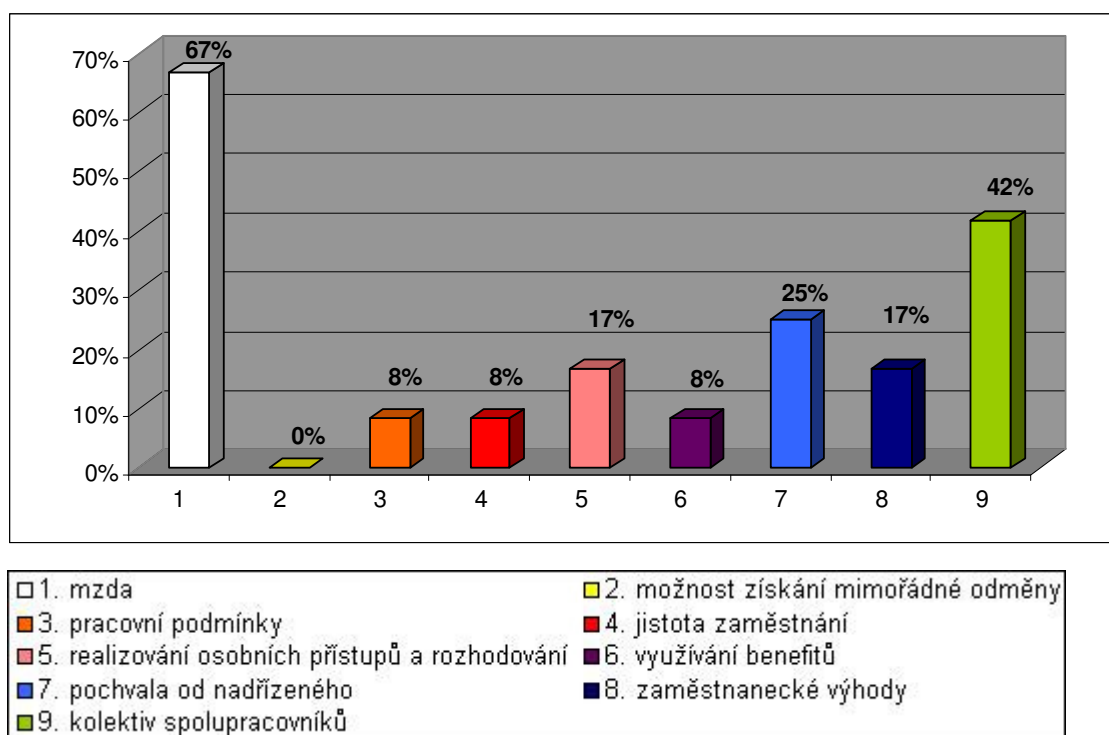
Graf 6: Zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Pokud zaměstnanci mají silnou motivaci, budou odvádět lepší pracovní výkony. Proto byli zaměstnanci společnosti ROKO – MOTOR, s.r.o. tázáni, co je nejvíce motivuje v jejich práci. Odpovědi respondentů jsou zobrazeny grafem 7 na následující straně.

Zaměstnance nejvíce motivuje mzda za jejich práci a kolektiv spolupracovníků. Je přínosné, že mzda je nejvíce motivační, tím páde splňuje svou motivační funkci. Otázka opět potvrdila, že dobrý kolektiv může podpořit pracovní úsilí. Zaměstnanci jsou

s kolektivem spolupracovníků spokojeni a dokáže je více motivovat v jejich pracovním výkonu. Zaměstnanec dokáže více motivovat i pochvala od nadřízeného. Pokud ředitel pochválí zaměstnance za jeho práci, pro zaměstnance to znamená, že jeho práce je odvedena podle představ nadřízeného, není dělaná zbytečně a zaměstnanec je užitečný pro společnost. To podporuje jeho pracovní úsilí. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnance motivují zaměstnanecké výhody a možnost realizování osobních přístupů a osobního rozhodování. Je důležité, aby zaměstnanci měli prostor pro osobní přístup, aby byl brán v potaz jejich názor. Možnost seberealizace zaměstnanců, aby mohli přispět svými podněty společnosti, zvýší jejich motivaci. Motivující pro zaměstnance je i jistota zaměstnání, pracovní podmínky, ve kterých pracují a využívání benefitů, systém odměňování tedy plní svou motivační funkci v rámci zaměstnaneckých výhod a využívání benefitů.

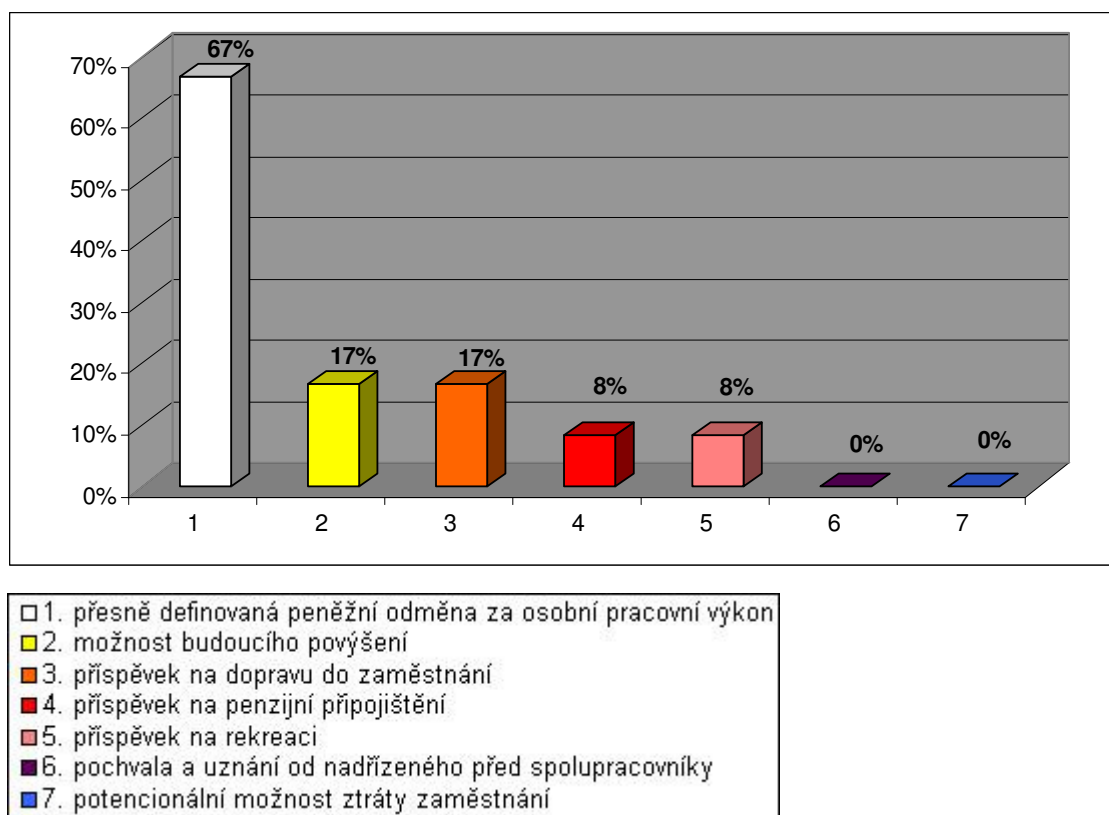


Graf 7: Motivace pracovního výkonu

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Zvýšit kvalitu pracovního výkonu i pracovní výkon je složité, jelikož každý zaměstnanec má jiné potřeby, preference atd. Proto byla položena otázka zaměstnancům

společnosti, co by mohlo ještě více zvýšit kvalitu jejich pracovního výkonu i samotný pracovní výkon. Vyhodnocení odpovědí je v následujícím grafu.



Graf 8: Zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti

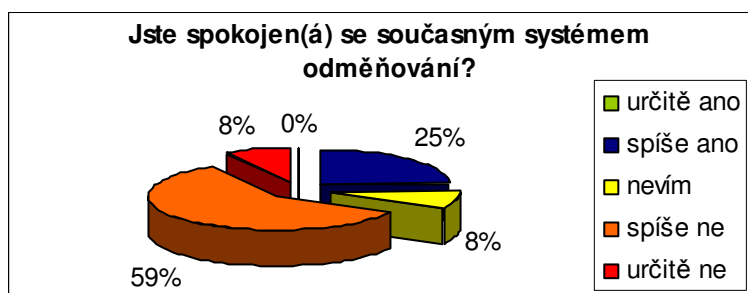
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Většina respondentů uvedla, že by přesně definovaná peněžní odměna za osobní výkon ještě více zvýšila kvalitu jejich pracovního výkonu i samotný pracovní výkon. Zaměstnancům by pomohlo při jejich pracovním výkonu, kdyby přesně věděli, za co a jak jsou hodnoceni. Díky tomu by se jejich pracovní výkon zlepšil. Vyplynulo také, že možnost budoucího povýšení a příspěvek na dopravu do zaměstnání by zaměstnance v jejich pracovním výkonu podnítil k lepším výsledkům. Někteří zaměstnanci by uvítali i příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na rekreaci, jako podnět ke kvalitnějším pracovním výkonům.

Bylo nutné prověřit, zda některá ze současných zaměstnaneckých výhod není zaměstnancům poskytována zbytečně, jelikož by jim nevyhovovala nebo byla pro ně nepotřebná. Všichni zaměstnanci (100 %) se shodli, že žádná ze stávajících

zaměstnaneckých výhod pro ně není zbytečná. Stávající zaměstnanecké výhody jsou tedy účelné a pro zaměstnance přínosné.

Další otázka v dotazníku měla zhodnotit spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování ve společnosti. Zaměstnanci by měli být spokojeni se systémem odměňování, aby je neodrazoval od podávání požadovaných pracovních výsledků. Vyhodnocení odpovědí je znázorněno následujícím grafem.



Graf 9: Spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z dotazníku vyplynulo, že 59 % zaměstnanců spíše není spokojeno se současným systémem odměňování a dalších 8 % zaměstnanců s ním není spokojeno určitě. Zaměstnanců spíše spokojených se současným stavem systému odměňování je 25 %, 8 % zaměstnanců neví, jestli jsou se současným systémem odměňování spokojeni. Z odpovědí je tedy jasně patrné, že současný systém odměňování zaměstnancům nevyhovuje a nejsou s ním spokojeni.

Zaměstnanci by měli vidět spojitost mezi jejich pracovním výkonem a odměnou, kterou za tento pracovní výkon dostanou. Odměna by měla odrážet to, jaké zaměstnanec odvádí pracovní výkony. Vyhodnocení otázky týkající se závislosti mezi pracovním výkonem a odměnou ukazuje graf 10 na následující straně.

Většina zaměstnanců si myslí, že jejich odměna závisí na jejich pracovním výkonu, to je pozitivní, že si jsou vědomi spojitosti odměny a pracovního výkonu. Že odměna závisí na pracovním výkonu zaměstnanců, si spíše nemyslí 34 % zaměstnanců a 8 % zaměstnanců si to určitě nemyslí. Pro společnost to znamená, že zaměstnanci nevidí tuto

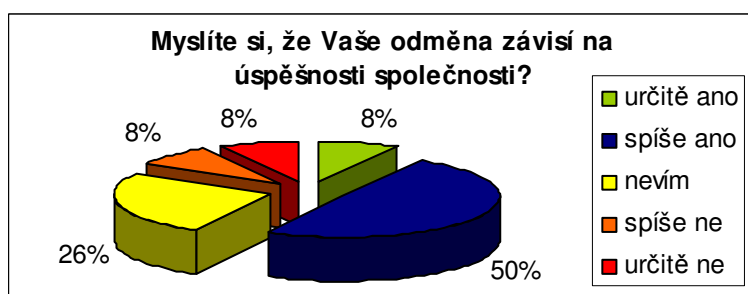
spojitost a jejich pracovní výkony nejsou z jejich pohledu podle toho ohodnoceny a ze strany zaměstnanců proto není potřeba se více snažit, jelikož se to neodrazí na jejich odměně. Zaměstnanci si můžou myslet, že jejich práce není doceněná nebo je dokonce zbytečná, když se to nepromítne do odměny za jejich práci.



Graf 10: Jak zaměstnanci vnímají závislost odměny na jejich pracovním výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Odměna zaměstnanců by měla také záviset i na úspěšnosti společnosti. Pokud je společnost na trhu úspěšná, měla by tomu odpovídat i odměna jejich zaměstnanců, jelikož je to především jejich zásluha, že společnost dosáhla této úspěšnosti. Pokud naopak společnost na trhu příliš úspěšná není, odrazí se to i na odměnách zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření na otázku vnímání spojitosti mezi odměnou zaměstnanců a úspěšností společnosti jsou v následujícím grafu.



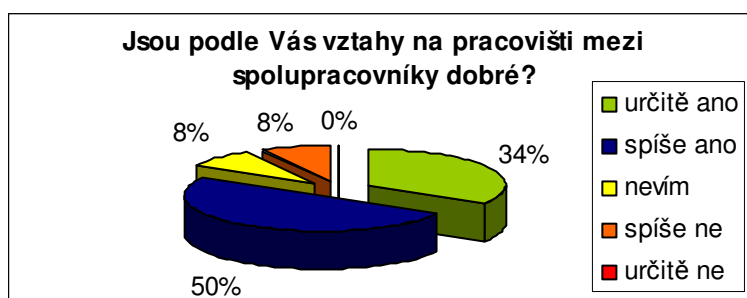
Graf 11: Spojitost mezi úspěchem společnosti a odměnou zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Více než polovina všech zaměstnanců (50 % + 8 %) vnímá spojitost mezi úspěšností společnosti a jejich odměnou, všichni čtyři zaměstnanci střediska „Servis vozů“ si to uvědomují. Vedení společnosti by se mělo snažit, aby to věděli všichni zaměstnanci

a pokud se společnosti bude dařit, měla by podle toho odměňovat své zaměstnance. Protože bez pochyby záleží na úspěchu společnosti, aby vůbec mohla zaměstnance zaměstnat a odměňovat.

Dobré vztahy na pracovišti jsou důležité nejen pro zaměstnance, aby mohli v klidu pracovat, ale i pro celé fungování společnosti. Kdyby zaměstnanci měli na pracovišti konflikty, panovala by mezi nimi nervozita nebo by mezi nimi byla silná rivalita, odrazilo by se to na jejich pracovních výsledcích a na fungování celé společnosti. V takovém případě by ani sebelepší systém odměňování nepomohl k tomu, aby zaměstnanci odváděli požadované výkony. V následujícím grafu jsou vyhodnoceny odpovědi na otázku týkající se vztahů mezi spolupracovníky na pracovišti.

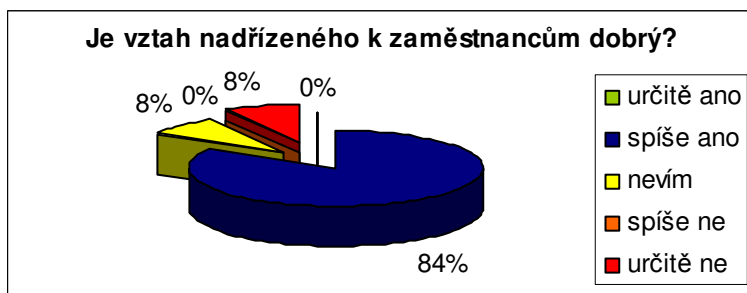


Graf 12: Zhodnocení vztahů mezi spolupracovníky na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Naprostá většina zaměstnanců (34 % + 50 %) hodnotí vztahy mezi spolupracovníky za dobré. Pro společnost i kolektiv je to přínosné, jelikož v přátelském prostředí se mnohem lépe pracuje. Výsledku této otázky napovídaly již předcházející otázky, jejichž výsledky naznačovaly dobrý pracovní kolektiv společnosti.

Vztahy mezi nadřízeným pracovníkem a zaměstnanci by měl být také přátelský. Pokud by zaměstnanci pracovali pod tlakem nebo v nepříjemné atmosféře na pracovišti, projevilo by se to nepříznivě jednak na jejich pracovních výsledcích ale i na napjatých vztazích mezi nimi a celkovou nervozitou ve společnosti. Nadřízený by měl umět se zaměstnanci správně komunikovat, vysvětlit jim, co je potřeba a být trpělivý. Jak zaměstnanci hodnotí tyto vztahy, ukazuje graf 13 na následující straně.

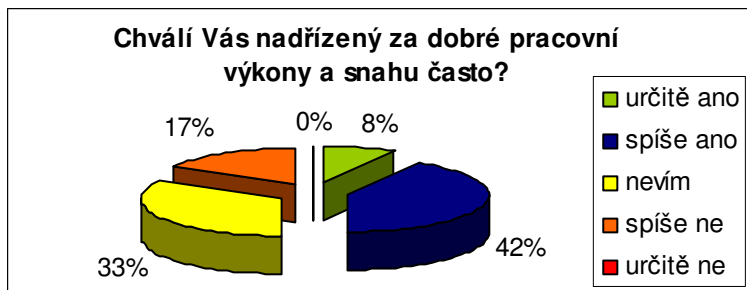


Graf 13: Vztah mezi zaměstnanci a nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Kromě dvou zaměstnanců, hodnotí zaměstnanci vztahy s nadřízeným za spíše dobré (84 % zaměstnanců). Jeden zaměstnanec hodnotí vztah mezi zaměstnanci a nadřízeným jako určitě špatný. Jeden zaměstnanec neví, zda je tento vztah dobrý či nikoliv.

Nadřízený by také měl zaměstnance za dobré pracovní výkony pochválit, dát tak najevo, že je jejich práce odváděna kvalitně že si jejich práce váží a že si všímá jejich úsilí. Jak často nadřízení používá pochvalu, jako nepeněžní odměnu, je znázorněno následujícím grafem.



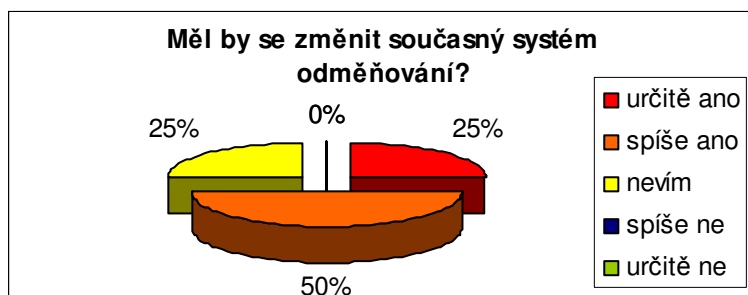
Graf 14: Nadřízený chválí zaměstnance za dobré pracovní výkony a snahu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Na otázku, jestli nadřízený chválí zaměstnance, 42 % zaměstnanců uvedlo, že je nadřízený skutečně chválí často za snahu a dobré pracovní výkony, že je určitě často chválí, uvedl jeden zaměstnanec. Všichni, kteří takto odpověděli, jsou muži. Jestli je nadřízený často chválí, neví 33 % zaměstnanců. To, že by nadřízený často chválil zaměstnance, si nemyslí 17 % zaměstnanců. Z toho vyplývá, polovina zaměstnanců (42 % + 8 %) si myslí, že je často chválena za své dobré pracovní výkony a snahu. Pro

zaměstnanec je uznání nadřazeného důležité, aby věděl, že nadřízený vnímá jeho dobrou práci a že si jí cení.

Současný systém odměňování ve společnosti je jednoduchý a přehledný. Nenabízí ovšem příliš mnohostí pro individuální přístup k zaměstnancům. Jestli by si zaměstnanci přáli změnu systému odměňování ve společnosti, ukazuje následující graf.

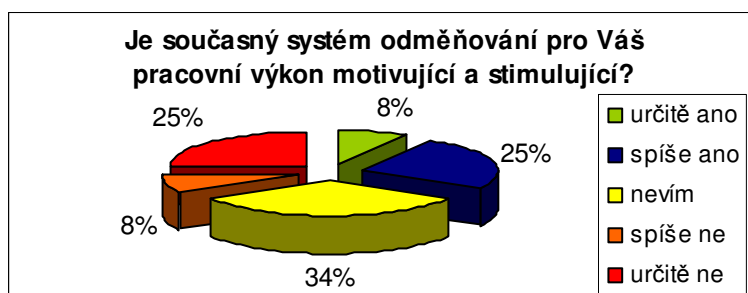


Graf 15: Zda zaměstnanci chtějí změnit současný systém odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Většina zaměstnanců (50 % + 25 %) si přeje změnu současného systému odměňování. Nespokojenost s tím stávajícím systémem odměňování je vysoká, vedení společnosti musí uvažovat o změně, která by vedla k aspoň většinové spokojenosti zaměstnanců.

Systém odměňování by měl být motivující a zároveň stimulující pro zaměstnance. Jestli současný systém odměňování ve společnosti tak vnímají i zaměstnanci společnosti znázorňuje následující graf.

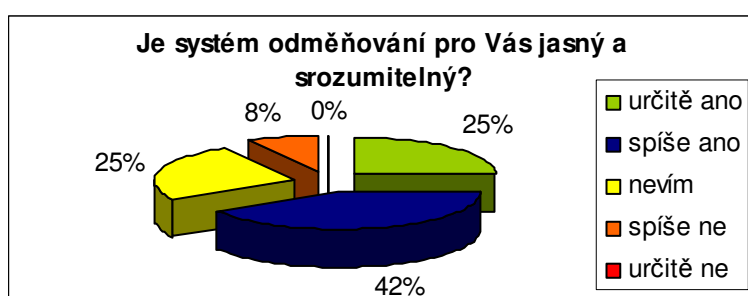


Graf 16: Motivace současného systému odměňování pro zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V případě této otázky, zda je současný systém odměňování motivující, nelze z výsledků dotazníkového šetření určit, zda je či není. Přesto, i díky vysokému počtu zaměstnanců, kteří nevědí, jestli je pro ně motivační, spíše současný systém odměňování není dostatečně motivující pro zaměstnance a pro jejich pracovní výkon. Systém odměňování by měl být hlavně motivující, proto je nutné současný systém změnit.

Systém odměňování by měl být jasný a srozumitelný všem zaměstnancům, aby mohl plně fungovat. Jestli toto platí i pro zaměstnance společnosti, že jim je současný systém odměňování jasný a srozumitelný, uvádí následující graf.

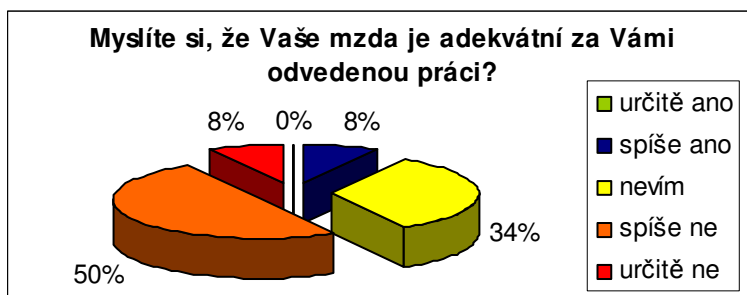


Graf 17: Jasnost a srozumitelnost systému odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Respondenti uvedli, že je pro ně systém odměňování srozumitelný a jasný určitě 25 % zaměstnanců, spíše srozumitelný je 42 % zaměstnanců. To je známka toho, že zaměstnanci ví, za co a jak jsou odměňováni. Chápou, podle čeho dostávají mzdu i různé zaměstnanecké výhody a benefity. Celých 25 % zaměstnanců si není jistých, zda je pro ně systém odměňování srozumitelný a jasný. Pouze jeden zaměstnanec mu spíše nerozumí. Podmínky systému odměňování by měly být jasné všem zaměstnancům, aby věděli, za co jsou odměňováni a v jaké výši. Pokud si nejsou jisti, za co jsou vůbec odměňováni, nebudou odvádět kvalitní pracovní výkon.

Mzda by měla zohledňovat pracovní výsledky konkrétního zaměstnance, jeho chování, dovednosti a schopnosti atd. Jak vnímají zaměstnanci adekvátnost mzdy za jimi odvedenou práci, znázorňuje graf 18 na následující straně.

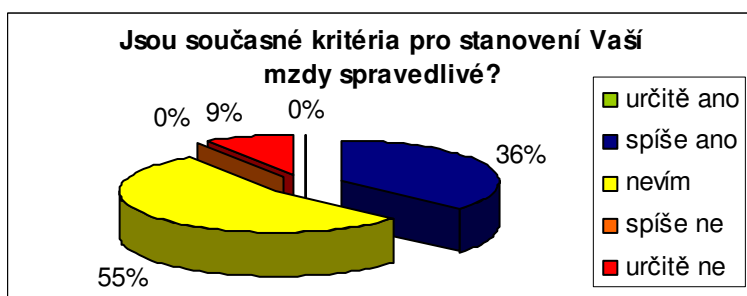


Graf 18: Adekvátnost mzdy za odvedenou práci

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Většina zaměstnanců (50 % + 8 %) si nemyslí, že by jejich mzda byla adekvátní za jejich odvedenou práci, jeden si dokonce myslí, že určitě není adekvátní. 34 % zaměstnanců neví, zda je adekvátní či nikoliv. Pouze jeden zaměstnanec si domnívá, že jeho mzda je spíše adekvátní za jeho odvedenou práci.

Kritéria pro stanovení mzdy by měly být jasně definované, neměnné a oboustranně akceptované zaměstnavatelem a zaměstnanci. Kritéria pro stanovení mzdy by měly být stanoveny spravedlivě. Jestliže je mzda ovlivněna na základě nesplnění některého kritéria, měl by nadřízený zaměstnanci říci, proč dané kritérium nesplnil nebo co bylo důvodem tohoto vlivu. Jak zaměstnanci společnosti hodnotí spravedlnost kritérií pro stanovení jejich mzdy, ukazuje následující graf.



Graf 19: Spravedlnost kritérií pro stanovení mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Většina zaměstnanců (55 %) nedokáže říct, zda jsou současné kritéria pro stanovení mzdy spravedlivé. Jeden zaměstnanec uvedl, že určitě spravedlivé nejsou. Jestliže zaměstnanec nemá pocit, že jsou kritéria pro stanovení mzdy spravedlivé, nemůže

odvádět kvalitně svou práci, jelikož má pocit, že stejně nebude ohodnocen podle jeho skutečného pracovního výkonu. Když zaměstnanec nehodnotí kritéria jako spravedlivé, měl by si o tom promluvit s ředitelem společnosti a najít společné řešení, ke spokojenosti obou. Jelikož tento problém uvedl pouze jeden zaměstnanec, který ve společnosti pracuje méně než jeden rok, může jít pouze o nedorozumění mezi ním a vedením, ovšem ani to by se nemělo podceňovat. Naproti tomu 36 % zaměstnanců hodnotí stávající kritéria jako spravedlivé.

Aby zaměstnanci mohli odvádět požadované pracovní výsledky, musí vědět, jaké pracovní výsledky jsou od nich očekávány. Zda zaměstnanci ví, jaké pracovní výsledky jsou od nich očekávány, znázorňuje následující graf.

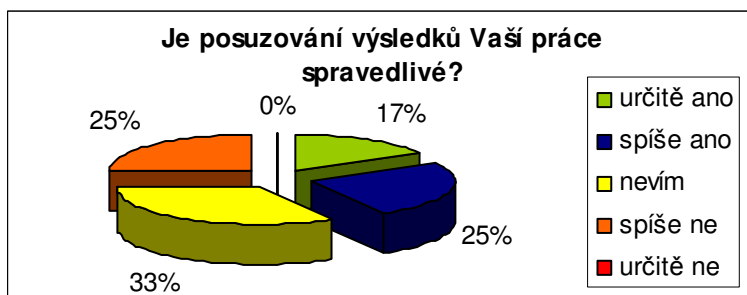


Graf 20: Zaměstnanci ví, co se od nich očekává

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Velká většina zaměstnanců 91 % (55 % + 36 %) ví, jaké pracovní výsledky jsou od nich očekávány. To je velmi dobře, že si uvědomují, co je od nich požadováno. Tím pádem vědí, jak má vypadat výsledek jejich práce. Pouze jeden zaměstnanec neví, co je od něj očekáváno. Opět může jít o pouhé nedorozumění, jelikož ve společnosti pracuje méně než jeden rok, přesto by nadřízený měl dbát na to, aby k takovýmto situacím nedocházelo. Zaměstnanci by měli jasně vědět, co je od nich očekáváno.

Posuzování výsledků práce zaměstnanců se po té promítá do jejich mzdy. Proto by mělo být spravedlivé a odrážet reálně skutečné výsledky práce. Jestli se zaměstnanci domnívají, že posuzování výsledků jejich práce je spravedlivé ukazuje graf na následující straně.



Graf 21: Spravedlivost hodnocení výsledků práce

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Zaměstnanci nejčastěji neví (33 %), jestli je posuzování výsledků jejich práce spravedlivé nebo posuzování výsledků jejich práce hodnotí jako spíše nespravedlivé (25 %). 25 % zaměstnanců si naopak myslí, že je spíše spravedlivé a 17 % zaměstnanců posuzování výsledků jejich práce hodnotí jako určitě spravedlivé. Mezi zaměstnance, kteří posuzování výsledků jejich práce vnímají jako spravedlivé, jsou většinou muži, pouze jedna žena má stejný názor.

Zaměstnanci by měli být dostatečně jazykově vybaveni pro svou pracovní pozici, aby mohli odvádět kvalitní pracovní výkony. Zaměstnavatel by se měl snažit, aby jeho zaměstnanci měli odpovídající jazykové znalosti a také zaměstnance podporovat v jejich rozvoji a zdokonalování. Jestli si zaměstnanci myslí, že mají potřebné jazykové znalosti pro svoji pracovní pozici, zobrazuje následující graf.



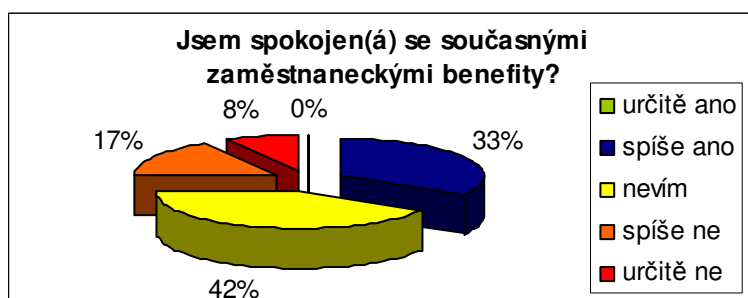
Graf 22: Jazyková vybavenost zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců (25 % + 17 %) se nedomnívá, že by jejich jazyková vybavenost byla odpovídající pro jejich pracovní

pozici. Jestliže zaměstnanci sami mají pocit, že jejich jazykové znalosti nejsou dostatečné, může je jazyková bariéra brzdít v jejich práci. Vedení společnosti by mělo hned při výběru zaměstnanců trvat na dostatečné jazykové vybavenosti, nebo zaměstnance podporovat v jazykovém vzdělání, aby své znalosti dodatečně zlepšili. Dostatečně jazykově vybavených pro svou pracovní pozici je 33 % zaměstnanců (25 % + 8 %). Zaměstnanci, kteří nevědí, zda jsou jejich jazykové znalosti dostačující, pravděpodobně cizí jazyk v rámci své pracovní pozice příliš nevyužívají, nebo se jsou schopni domluvit, přestože nemají nejlepší jazykové znalosti.

Společnost ROKO – MOTOR, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům různé zaměstnanecké výhody (např. příspěvek na stravování, věrnostní benefit za odpracované roky, služební automobil atd.). Zjišťovala jsem, jestli zaměstnanci jsou spokojeni se současným systémem zaměstnaneckých výhod. Vyhodnocení odpovědí zobrazuje následující graf.

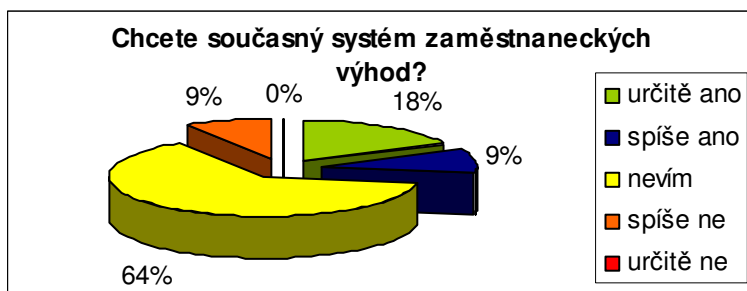


Graf 23: Spokojenost zaměstnanců se současnými zaměstnaneckými benefity

Zdroj Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Nejvíce zaměstnanců (42 %) neví, jestli jim současné zaměstnanecké benefity vyhovují. Spíše spokojených se současnými benefity je 33 % zaměstnanců. Spíše nespokojených se současným zaměstnaneckými benefity je 17 % zaměstnanců a jednomu zaměstnanci nevyhovují vůbec.

Současný systém zaměstnaneckých výhod je takový, že zaměstnavatel sám určí, které zaměstnanecké výhody budou zaměstnancům poskytovány. Zaměstnanci tedy nemají možnost si vybrat, co by jim vyhovovalo více. Jestli tento systém chtějí i zaměstnanci, ukazuje graf 24 na následující straně.

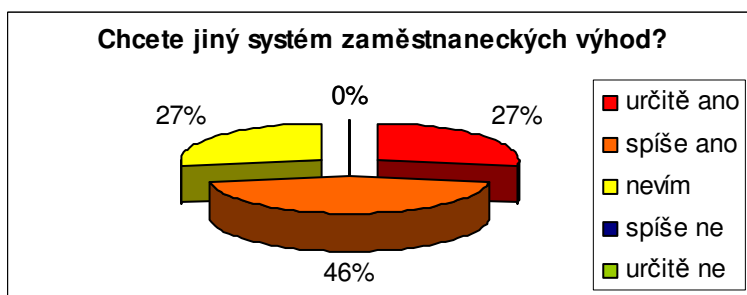


Graf 24: Zájem o současný systém zaměstnaneckých výhod

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Naprostá většina zaměstnanců (64 %) si není jistá, jestli chce současný systém zaměstnaneckých výhod. Může to být dáno i tím, že se obávají, jestli by nový systém zaměstnaneckých výhod pro ně byl vůbec výhodnější. Jeden zaměstnanec současný systém zaměstnaneckých výhod spíše nechce. Naproti tomu 27 % (18 % + 9 %) zaměstnanců stávající systém zaměstnaneckých výhod spíše chce, nebo ho chce určitě.

Kdyby se zaměstnancům nabídla možnost, aby si mohli sami zvolit zaměstnanecké výhody podle toho, která by jim nejvíce vyhovovala, systém zaměstnaneckých výhod by tak zohledňoval jejich individuální přání. Zda by tento systém více vyhovoval i zaměstnancům společnosti znázorňuje následující graf.

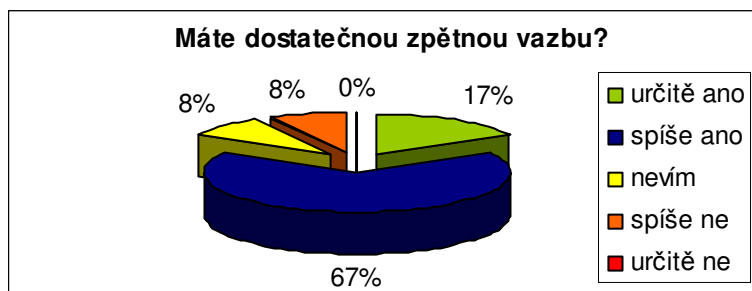


Graf 25: Zájem zaměstnanců o jiný systém zaměstnaneckých výhod

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Celých 73 % (46 % + 27 %) zaměstnanců by si přálo jiný systém zaměstnaneckých výhod, kde by si z určitých druhů zaměstnaneckých výhod mohli sami zvolit podle toho, které by jim nejvíce vyhovovaly. 27 % zaměstnanců neví, zda by chtěli jiný systém zaměstnaneckých výhod místo stávajícího.

Dostatečná zpětná vazba od nadřízeného vztahující se k výsledkům práce konkrétního zaměstnance je důležitá vzhledem k tomu, aby zaměstnanec případně věděl, proč např. nedostal vyplacenou plnou částku osobního ohodnocení. Jak zaměstnanci vnímají zpětnou vazbu k výsledkům jejich práce, zobrazuje následující graf.

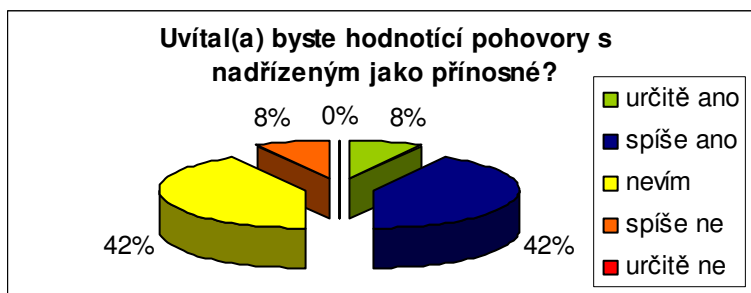


Graf 26: Zpětná vazba mezi nadřízeným a zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Zpětná vazba je velmi důležitá, aby zaměstnanec věděl, jestli je nadřízený s jeho výkonem a pracovními výsledky spokojen nebo je potřeba zlepšit kvalitu pracovních výsledků. Dostatečné zpětné vazby se dostává 84 % (67 % + 17 %) zaměstnanců. Jeden zaměstnanec neví, jestli je zpětná vazba dostatečná a jeden ze zaměstnanců si myslí, že zpětná vazba spíše není dostatečná, jde o zaměstnance, který ve společnosti pracuje nejdéle (více než 10 let), proto je možné, že vedení společnosti nepřikládá důležitost tomuto zaměstnanci dávat dostatečnou zpětnou vazbu, vzhledem k odpracovaným rokům ve společnosti a mnohaleté praxi, že se vedení domnívá, že zaměstnanec sám ví, co se od něj čeká. Vedení společnosti by mělo dávat zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu bez ohledu na to, jak dlouho konkrétní zaměstnanec ve společnosti pracuje.

Aby systém odměňování mohl kvalitně fungovat, pomohly by hodnotící pohovory s nadřízeným, kde by se rozebraly pracovní výkony daného pracovníka, jeho odměna a pokud by to bylo možné i výběr zaměstnaneckých výhod, které by si zaměstnanec mohl vybrat. Jestli by tyto hodnotící pohovory chtěli zaměstnanci, ukazuje graf 27 na následující straně.

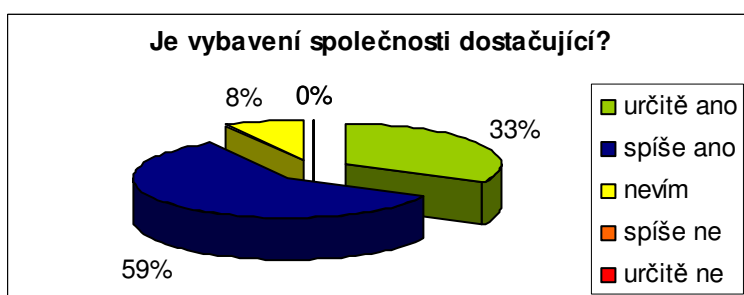


Graf 27: Hodnotící pohovory s nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Hodnotící pohovory úzce souvisí s předchozím grafem, který znázorňoval zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a nadřízeným. Hodnotící pohovory by mohly být přínosem pro obě strany, kde by si zaměstnanec s nadřízeným mohl z očí do očí říct, co je na jeho pracovním výkonu dobré a co ne, prodiskutovat případné neshody. Zaměstnanec by tak dostal možnost pohovořit s nadřízeným osobně a v soukromí, případné výtky vysvětlit nebo argumentovat. Posílilo by to mezi nimi vztah a ujasnilo by se tak jejich pohledy na pracovní výkon zaměstnance, vyhodnotilo by se odměňování daného zaměstnance, jeho spokojenost či nespokojenost. Tyto hodnotící pohovory by uvítala polovina zaměstnanců jako přínosné. 42 % zaměstnanců nedokáže posoudit případnou přínosnost hodnotících pohovorů s nadřízeným a pouze jeden zaměstnanec by je za přínosné spíše neshledal.

Vybavení společnosti se také podílí na pracovních výsledcích. S novějšími technologiemi zaměstnanci odvedou více práce a často kvalitnější. Jestli jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením společnosti, ukazuje následující graf.

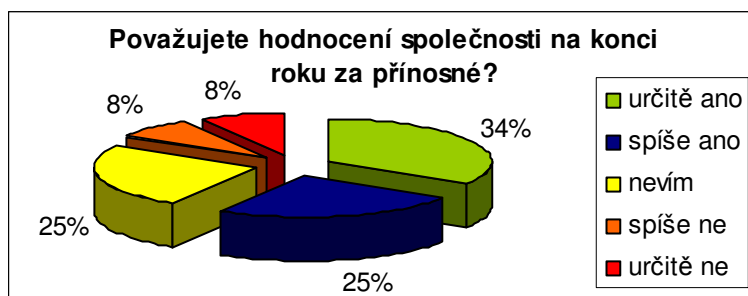


Graf 28: Vybavení společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 33 % zaměstnanců hodnotí vybavení společnosti (např. počítače, software nebo nábytek) jako určitě dostačující a dalších 59 % zaměstnanců jako spíše dostačující. Jeden zaměstnanec neví, zda je vybavení společnosti dostačující. K takto příznivé situaci přispělo i to, že společnost má nově postavený a vybavený autosalon od začátku roku 2009. Veškeré vybavení je tedy nové a zaměstnanci tak mohou plně využívat tento potenciál společnosti.

Společnost pravidelně jednou ročně před Vánocemi pořádá firemní hodnocení, kde se poukazuje na zrovna končící rok, jaké změny se staly, jak si společnost vedla po celý rok, co se podařilo a co naopak ne. Jestli toto hodnocení je přínosné i pro zaměstnance ukazuje následující graf.

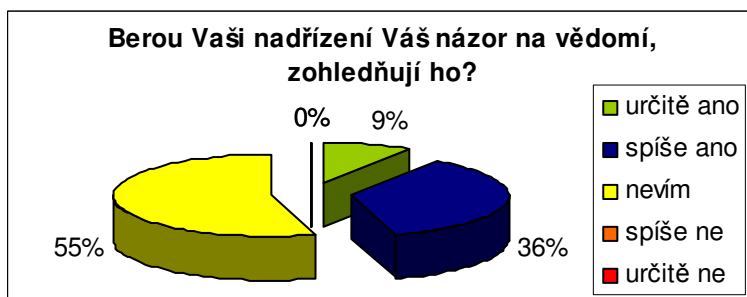


Graf 29: Hodnocení společnosti na konci roku

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Hodnocení společnosti na konci roku vnímají jako určitě přínosné 34 % zaměstnanců. Za spíše přínosné považuje hodnocení 25 % zaměstnanců. Jestli je hodnocení na konci roku přínosné neví 25 % zaměstnanců. Jako vyloženě nepřínosné ho vnímají dva zaměstnanci.

Zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit svůj názor a nadřazeného by názory zaměstnanců měli zajímat a zohledňovat ho, pokud je to možné. Především u vedoucích pracovníků a klíčových pracovníků pro společnost by jejich názor měl mít určitou váhu. Zda nadřízení berou názor zaměstnanců na vědomí, znázorňuje graf 30 na následující straně.

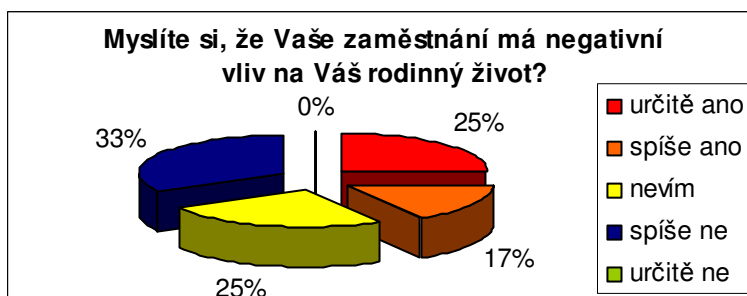


Graf 30: Názor zaměstnanců a jak na ně reaguje nadřízený

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Většina zaměstnanců neví, zda nadřízený bere v úvahu jejich názor. Nadřízený by měl vyslechnout zaměstnancův názor. To, že nadřízený bude komunikovat se zaměstnanci, by mělo přispět k tomu, aby každý zaměstnanec mohl přijít s něčím novým nebo se vyjádřit k určité problematice. Vzájemná komunikace je důležitá, aby nadřízený znal názor zaměstnanců a naopak, aby i oni věděli, proč, jak a co má být udělané. Celkem 45 % (36 % + 9 %) zaměstnanců uvádí, že nadřízený jejich názor bere na vědomí. Je velmi pozitivní, že žádný zaměstnanec nemá pocit, že by jeho názor nadřízeného nezajímal.

V zaměstnání člověk tráví hodně času, proto by se zaměstnanci v práci a na pracovišti měli cítit dobře. Zaměstnání by nemělo negativně ovlivňovat rodinný život zaměstnanců, spíše by mělo mít pozitivní dopad. Jak vnímají zaměstnanci společnosti vliv zaměstnání na jejich rodinný život, znázorňuje následující graf.



Graf 31: Vliv zaměstnání ve společnosti na rodinný život zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Respondenti nejčastěji uvedli v 33 %, že jejich zaměstnání spíše nemá negativní vliv na jejich rodinný život. Přesto 42 % (25 % + 17 %) zaměstnanců uvedlo, že jejich zaměstnání spíše má negativní vliv na jejich rodinný život nebo určitě má negativní vliv. 25 % zaměstnanců neví, zda jejich zaměstnání má nějaký negativní vliv na jejich rodinný život. Je možné, že zaměstnání má negativní vliv rodinný na život zaměstnanců střediska „Prodej & Marketing“, jelikož do práce chodí i v soboty. Na každého zaměstnance tohoto střediska vychází jedna pracovní sobota za tři týdny. Prodejci také musí občas být na propagačních a reklamních akcích, které častěji bývají právě o víkendech. To může narušit jejich čas trávený s rodinou.

Aby zaměstnanci odváděli co nejlepší pracovní výkony, je nejlepší pokud je práce baví a mají ji rádi. Tím je jejich motivace největší, není snad lepší motivace k práci, pokud práce člověka baví. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 50 % zaměstnanců jejich práce určitě baví a 50 % zaměstnanců jejich práce spíše baví. Tento výsledek je velmi pozitivní. Zaměstnanci díky tomu, že je práce baví, svou práci odvádí mnohem lépe.

Zaměstnanci měli možnost se v dotazníku vyjádřit, co by ještě zlepšili na systému odměňování ve společnosti a kdyby mohli cokoli změnit ve společnosti, co by to bylo. Na zlepšení systému odměňování navrhli, aby se v systému odměňování promítla i důležitost zaměstnance pro společnost a aby byly jejich mzdy ohodnoceny podle prestiže značek vozů, které společnost prodává, a kterým poskytuje servis. Také by někteří chtěli více prostoru pro samostatnou práci a větší vstřícnost v komunikaci s ředitelem společnosti.

2.4 Diskuse výsledků

Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci si přejí změnu systému odměňování, ale z dotazníku jasně nevyplynulo, jakou změnu by uvítali. Jelikož jde o malou společnost, není problém zjistit pohovory s jednotlivými zaměstnanci, co by si konkrétně přáli a zohlednit tyto individuální přání v odměňování konkrétního zaměstnance.

Celá společnost je postavena hlavně na prodeji nových vozů. Tržby z prodeje vozů jsou jejím hlavním zdrojem financí, po té servis vozů. Proto by se středisku „Prodej & Marketing“ mělo věnovat o něco více, než jiným střediskům. Hlavní problém je demotivační fixní mzda obchodního ředitele společnosti. Každý měsíc dostane stejnou mzdu bez ohledu na jeho pracovních výkonech. Je ovšem pravdou, že společnost minulý rok byl pro společnost velmi náročný. Dostala se do problému jednak díky ekonomické krizi, kdy poklesla poptávka po vozech, ale i díky bankrotu generálního importéra vozů. Tím docházelo nečistě k situacím, kdy společnost měla klienta, který si chtěl vůz koupit, ale díky problémům s generálním importérem, mu ho nebyla schopna dodat. Proto společnost, aby si udržela tohoto klíčového zaměstnance, mu nabídla fixní plat.

V současnosti již problémy s generálním importérem nejsou, proto by se měla mzda obchodního ředitele upravit. Totéž platí i pro druhého prodejce vozů. Ten sice dostává provizi z prodaných vozů, přesto tento systém není dostatečný. Prodejce získává provizi z celkové provize za prodaný vůz, nikoliv však v závislosti na výši celkové možné provize z vozů, která plyne z těchto prodejů. Tím docházelo k tomu, že prodejce sice prodal nový vůz, ale s téměř nulovou marží, takže společnost z tohoto prodeje neměla skoro žádný zisk. Prodejci také často ovlivňovali předávání vozů klientů tak, aby v jednom měsíci nepředali ani jeden vůz a v druhém předali všechny objednané vozy. Tím si uměle zvýšili mzdu v jednom měsíci a další měsíce nevykazují žádné nebo malé prodeje. Prodeje tímto nejsou rovnoměrné a to samé platí i pro podepisování smluv o prodeji vozů.

Ve společnosti není zaběhlý systém pracovních porad. To by mělo být v dnešní době běžnou součástí každé společnosti. Proto je možné, že zaměstnanci mají problém s nedostatkem informací, jak navíc sami uvedli, protože i výměna mezi jednotlivými středisky vážne. Toto je jeden z nedostatků společnosti.

Zaměstnanci velmi negativně hodnotí atmosféru ve společnosti. Jelikož jsou vztahy na pracovišti mezi pracovníky velmi dobré, jak vyplynulo z dotazníku, tak i vztah mezi pracovníky a nadřízeným, příčinu musíme hledat jinde. Jelikož se v poslední době ve

společnosti vyskytla možnost odchodu jednoho klíčového zaměstnance, může to u ostatních vyvolávat obavy o budoucnost celé společnosti. Také se na atmosféře společnosti mohl podepsat minulý rok, jelikož prodeje vozů klesly, společnost si nevedla nejlíp ani kvůli krachu generálního importéra, a díky vysoké investici do nového autosalonu je navíc dlouhodobě zadlužena vysokým úvěrem. Zaměstnanci mohou tuto situaci vnímat negativně a obávat se o svá pracovní místa, proto se mezi nimi mohla objevit nervozita.

Velmi pozitivní je, že zaměstnanci mají zájem se nadále vzdělávat. Jsou pravidelně proškolení jak zákonnými školeními, tak i odbornými. Tyto odborné školení hodnotí zaměstnanci jako přínosné. Více by zaměstnancům prospěly i jazykové kurzy, protože sami zaměstnanci nejsou spokojeni se svou jazykovou vybaveností. V tomto by je měla společnost více podporovat, aby získali větší jazykové znalosti, které by odpovídali příslušné pracovní pozici, protože jen málo zaměstnanců umí cizí jazyky (vedoucí skladu – angličtina, asistentka prodeje – němčina, prodejce – angličtina, obchodní ředitel - angličtina).

Když se zaměstnanci hledali práci, měli zájem o práci ve společnosti, hlavně z důvodu očekávané zajímavé pracovní náplně, atraktivního prostředí společnosti a prestiže značek vozů. Zaměstnanci ve společnosti setrvávají převážně kvůli zajímavé pracovní náplni a kolektivu zaměstnanců ve společnosti. Jejich pracovní výkon zvyšují hlavně zkušenosti získané praxí a ještě více je v jejich práci motivuje jejich mzda a kolektiv spolupracovníků. Dobrý pracovní kolektiv zaměstnanců je silnou stránkou společnosti. Zaměstnanci se domnívají, že zvýšení kvality jejich pracovního výkonu i samotný výkon by mohla podpořit přesněji definovaná peněžní odměna za osobní pracovní výkon. Žádná zaměstnanecká výhoda poskytovaná zaměstnavatelem pro zaměstnance není zbytečná.

Zaměstnanci by uvítali nejvíce příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, který jim v současnosti není poskytován. Je jim poskytován příspěvek na stravování, věrnostní benefit za odpracované roky ve společnosti, další vzdělávání v podobě školení, a některým zaměstnancům služební automobil a mobilní telefon. Zaměstnanci

se současnými benefity jsou spíše spokojeni, přestože jejich škála není široká, ale uvítali by jiný systém, kde by si sami mohli zvolit zaměstnanecké výhody, které by jim vyhovovaly nejvíce.

Zaměstnanci vnímají závislost jejich odměny na jejich pracovním výkonu. Mnohem více si ale tuto závislost uvědomují mezi úspěšností společnosti a jejich odměnou. Zaměstnanci společnosti by uvítali změnu systému odměňování, možná i proto, že většina z nich si myslí, že jejich mzda není adekvátní za nimi odvedenou práci. Pro část zaměstnanců je současný systém odměňování motivující, pro jiné nikoliv. Důležité je, že pro většinu zaměstnanců je současný systém srozumitelný a jasný, a zaměstnanci také vědí, jaké pracovní výsledky jsou od nich očekávány. Většina zaměstnanců si myslí, že kritéria pro stanovení mzdy i posuzování výsledků jejich práce jsou spravedlivé. Problém je, že velká část zaměstnanců má pocit, že jejich zaměstnání má negativní dopad na jejich rodinný život. To je poměrně zásadní zjištění a společnost by se mu měla více věnovat a zjistit přesné příčiny, jak zaměstnání negativně ovlivňuje rodinný život zaměstnanců.

Nadřízený dává zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu o jejich pracovních výsledcích a často je za dobré výsledky chválí. I tak by zaměstnanci uvítali hodnotící pohovory s nadřízeným. Zaměstnanci také komunikaci s nadřízeným vnímají pozitivně, to by mohlo být výhodou při zavedení hodnotících pohovorů. Kladně zaměstnanci hodnotí i firemní hodnocení na konci roku. Pozitivní je, že zaměstnanci práci baví, což je motivuje k lepším výkonům. Zaměstnanců vyhovuje současné vybavení společnosti.

3 Návrhy a doporučení

Na základě provedeného dotazníkového šetření, které vypovídá o názoru zaměstnanců a na základě provedené analýzy a rozhovorů s ředitelem společnosti uvedu vhodné změny systému odměňování tak, aby byl pro zaměstnance více motivující a stimuluje a více jim vyhovoval.

3.1 Návrhy na zlepšení systému odměňování

Návrhy řeší konkrétní nedostatky v současném systému odměňování, nebo ho doplňují, aby lépe fungoval. Návrhy také odrážejí přání zaměstnanců společnosti, měly by zvýšit možnost zaměstnanců si více vydělat pod podmínkou, že budou odvádět požadované pracovní výkony. Vhodným stimulem zaměstnanců pro zlepšení jejich pracovních výkonů je odměna. Pokud budou zaměstnanci spokojeni a pro zaměstnavatele nebude vyplácení odměn příliš nákladné, budou spokojeny obě strany. Jelikož jde o malou společnost, některé benefity u ní nelze zcela použít (např. povýšení), proto musí být nahrazeny jinými formami odměn, které by vynahradili absenci těchto benefitů.

1. Návrh: Změna odměňování obchodního ředitele a prodejce vozů

Navrhuji výraznou změnu ve způsobu odměňování obchodního ředitele a prodejce podle následující tabulky, jelikož současný systém, především pro obchodního ředitele, není motivující.

Tabulka 4: Návrh nového systému odměňování prodejců

Zisk střediska (Kč)	Provize (%)	Počet podepsaných smluv o prodeji nových vozů	Vyplacené provize v závislosti na podepsaných smlouvách o prodeji nových vozů (%)
do 200 000	3	0	70
do 300 000	5	1	80
do 400 000	7	2	90
nad 400 000	8	3	100
—		4	110
		5	120
		6 a více	130

Zdroj: Vlastní zpracování

Nový způsob by měl obchodního ředitele a prodejce více motivovat, dostanou šanci si více vydělat, ale zase na druhé straně budou muset podávat výkony v podobě prodejů nových vozů. Nový systém by také měl zabránit ovlivňování podepisování smluv o prodeji vozů i samotné předávání vozů klientům. Prodejce i obchodní ředitel by fungoval každý jako samostatné středisko. Obchodnímu řediteli by se změnila mzda z pouze fixní mzdy na základní mzdu v určité výši a provize z prodejů. U prodejce by základní hrubá mzda zůstala stejná jako doteď. U obchodního ředitele by se základ hrubé mzdy měl pohybovat na úrovni dvou třetin v porovnání se současnou jeho fixní mzdou. Další novinkou v systému bude zohlednění podepsaných smluv o prodeji nových vozů, která se promítne do jejich mezd.

Do výnosů jejich středisek by se počítala obchodní marže z jimi prodaných vozů v daném měsíci (tzn. počet předaných vozů klientům), tím by se hodnotil jejich skutečný přínos pro společnost. Dále by se do výnosů středisek započítávaly marže z navíc prodaných doplňků do vozů a také by se započítávaly celkové provize z uzavřených leasingových smluv od leasingových společností. Tyto provize z leasingových smluv činí 2 - 2,5 % z ceny vozu bez DPH.

Do nákladů jednotlivého střediska by se započítávala příslušná základní mzda, kterou dostává daný prodejce, náklady na mobilní telefon konkrétního prodejce a ostatní přímé náklady, které toto středisko spotřebuje. Náklady, které vzniknou celému středisku „Prodej & Marketing“, si budou mezi sebou půlit (např. mzda asistentky prodeje, leasingové splátky předváděcích vozů stojících v autosalonu).

Příklad č. 1

Prodejce A má základní mzdu 15 000 Kč. Za měsíc podepsal s klienty smlouvy o nákupu dvou nových vozů a předal klientům čtyři nová auta, s obchodní marží v souhrnu 360 000 Kč (včetně doplňků). Za čtyři leasingové smlouvy získal provizi 480 000 Kč. V daném měsíci prodejce A provolal měsíční paušál 2 000 Kč. Hrubá mzda asistentky prodeje je 10 000 Kč. Měsíční leasingová splátka na vozy v autosalonu je 100 000 Kč. Ve společnosti jsou dva prodejci vozů, kteří si společné náklady dělí rovným dílem.

Výpočet mzdy prodejce podle stávajícího způsobu odměňování:

Výpočet provize: $360\,000 \times 0,1 = 36\,000$ (Kč)

Provize z uzavřených leasingových smluv: 4 000 (Kč)

Prodejce A bude tedy mít celkovou hrubou mzdu: základní mzdu 15 000 Kč + provize z prodeje vozů 36 000 Kč + provize za leasingové smlouvy 4 000 Kč = 55 000 Kč.

Výpočet mzdy obchodního ředitele a prodejce podle navrhovaného způsobu odměňování:

Výnosy: $360\,000 + 480\,000 = 840\,000$ (Kč)

Náklady: $15\,000 + 2\,000 + 5\,000 + 50\,000 = 72\,000$ (Kč)

Zisk: $840\,000 - 72\,000 = 768\,000$ (Kč)

Výpočet provize: $768\,000 \times 0,08 = 61\,440$ (Kč)

Úprava provize v závislosti na podepsaných smlouvách nových vozů: $61\,440 \times 0,09 = 55\,296$ (Kč)

Prodejce A tedy bude za daný měsíc mít celkovou hrubou mzdu: základní mzda 15 000 Kč + provize 55 296 Kč = 70 296 Kč.

Příklad č. 2

Prodejce B má základní mzdu 15 000 Kč. Za měsíc nepodepsal s klienty žádnou smlouvu o nákupu nových vozů a předal klientům jedno nové auto, s obchodní marží v souhrnu 80 000 Kč (včetně doplňků). Prodejce s klientem nepodepsal ani žádnou leasingovou smlouvu. V daném měsíci prodejce B provolal měsíční paušál 2 000 Kč. Hrubá mzda asistentky prodeje je 10 000 Kč. Měsíční leasingová splátka na vozy v autosalonu je 100 000 Kč. Ve společnosti jsou dva prodejci vozů, kteří si společné náklady dělí rovným dílem.

Výpočet mzdy prodejce podle stávajícího způsobu odměňování:

Výpočet provize: $80\,000 \text{ Kč} \times 0,1 = 8\,000$ (Kč)

Provize z uzavřených leasingových smluv: 0 (Kč)

Prodejce B bude tedy mít celkovou hrubou mzdu: základní mzdu 15 000 Kč + provize z prodeje vozů 8 000 Kč + provize za leasingové smlouvy 0 Kč = 23 000 Kč.

Výpočet mzdy obchodního ředitele a prodejce podle navrhovaného způsobu odměňování:

Výnosy: 80 000 (Kč)

Náklady: $15\,000 + 2\,000 + 5\,000 + 50\,000 = 72\,000$ (Kč)

Zisk: $80\,000 - 72\,000 = 8\,000$ (Kč)

Výpočet provize: $8\,000 \times 0,03 = 240$ (Kč)

Úprava provize v závislosti na podepsaných smlouvách nových vozů: $240 \times 0,7 = 168$ (Kč)

Prodejce B tedy bude za daný měsíc mít celkovou hrubou mzdu: základní mzda 15 000 Kč + provize 168 Kč = 15 168 Kč.

Z příkladů je patrné, že nový způsob odměňování dává větší možnost vydělat si peníze pro prodejce a bude je podporovat, aby prodávali co nejvíce vozů, díky zohlednění podepsaných smluv, by nový systém měl zabránit, přetahování zakázek do jednoho měsíce, navíc odměňuje prodejce za budoucí výnos společnosti. Také mzda prodejců zohledňuje náklady spojené s prodejem a měla by prodejce vést k úsporám nákladů. Dále budou více zohledněné podepsané leasingové smlouvy se smluvními partnery. Současný systém nezohledňuje náklady spojené s prodejem ani výše odměny za podepsané leasingové smlouvy není adekvátní, nový systém to však mění, je zaměřen také na to, když se společnosti bude dařit, kvůli zvýšeným prodejmům vozů, zaměstnance podle toho odměnit. Další výhodou je to, že prodejci bude vyplacena provize pouze po zohlednění všech nákladů a vytvoření zisku daného střediska.

2. Návrh: Změna odměňování zaměstnanců společnosti¹

Navrhuji, aby mzdy všech ostatních zaměstnanců se rozdělily na dvě složky a to na základní část mzdy a osobní ohodnocení. Osobní ohodnocení by se měnilo v závislosti na odvedeném pracovním výkonu a výsledcích práce v daném měsíci. Rozpětí osobního ohodnocení by mělo být do 4 000 Kč, ale může být toto rozpětí individuálně upraveno podle konkrétní pracovní pozice. O částku 3 000 Kč by byla všem těmto zaměstnancům snížena základní hrubá mzda. Díky tomuto návrhu, by se zaměstnanci museli více

¹ Tato změna by se netýkala obchodního ředitele, prodejce a vedoucího skladu, jelikož mají pohyblivou složku mzdy z provizí. Pokud je osobní ohodnocení již zavedeno (u asistentky prodeje a garančního technika), bude přidělováno podle dále uvedeného způsobu.

snažit, aby získali maximum jejich osobního ohodnocení, byli by více motivováni k lepším výsledkům a měli by možnost si vydělat více.

Osobní hodnocení by mělo zahrnovat následující prvky:

- odborné znalosti a kvalifikace (jejich průběžné doplňování),
- spolehlivost, samostatnost,
- ochota být k dispozici v případě nutnosti,
- množství a kvalita odvedené práce,
- chování ke klientům, spolupracovníkům,
- rychlost plnění pracovních úkolů,
- stálá pracovní výkonnost,
- vlastní iniciativa, míra odpovědnosti.

Za každý bod uvedený výše by zaměstnanec mohl získat maximální 5 bodů, celkově tedy maximálně 40 bodů. Výše osobního ohodnocení by se odvíjela od počtu získaných bodů podle následující tabulky.

Tabulka 5: Výše osobního ohodnocení na základě získaných bodů

Počet získaných bodů	Výše osobního ohodnocení
35 - 40	4 000 Kč
29 - 34	3 000 Kč
23 - 28	2 000 Kč
17 - 22	1 000 Kč
16 a méně	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzor podle, kterého může nadřízený udělovat osobní ohodnocení zaměstnancům, je v příloze č. 5. Výhodou této karty osobního ohodnocení pro každého zaměstnance je to, že na ni bude zaznamenán vývoj osobního ohodnocení pracovníka, jestliže bude zaznamenán klesající trend osobního ohodnocení některého ze zaměstnanců, mělo by to vést k podrobnější diskusi mezi daným zaměstnancem a nadřízeným, co způsobuje jeho horšící se tendenci pracovních výkonů a hledat vhodné řešení nebo uvažovat

o propuštění zaměstnance v případě jeho neochoty se zlepšit. Při udělování osobního ohodnocení by měl být nadřazený co nejvíce objektivní a soustředit se pouze na pracovní výkon daného pracovníka, aby nehodnotil některé zaměstnance lépe, protože si s nimi více rozumí nebo protože jsou pro společnost důležitější např. svými znalostmi nebo praxí, aby zaměstnanci toto hodnocení nevnímali negativně a jako nespravedlivé.

3. Návrh: Další vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci v dotazníku uvedli, že mají zájem o další vzdělávání. Doporučila bych i nadále pokračovat v absolvování odborných i zákonných školení zaměstnanci. Jako změnu bych navrhla, že by společnost měla více dbát o jazykové znalosti svých zaměstnanců a to zejména v případě angličtiny a němčiny a to i vzhledem k obchodním partnerům společnosti a generálnímu importérovi vozů Jaguar & Land Rover. Dostatečnou jazykovou vybavenost by měl mít obchodní ředitel, prodejce, asistentka prodeje, vedoucí servisu, vedoucí skladu a garanční technik, jelikož u těchto pracovních pozic je potřebná znalost cizího jazyka. Znalost alespoň jednoho uvedeného jazyka by měla být vyžadovanou podmínkou už při přijímání nových zaměstnanců. Pokud zaměstnanec nesplňuje tuto podmínku, společnost by po takovém zaměstnanci měla vyžadovat doplnění těchto znalostí.

Jako určitou motivací k doplnění jazykových znalostí by byla jednorázová peněžní odměna v hodnotě 500 Kč, při získání uznávaného certifikátu (např. pro angličtinu certifikát FCE nebo diplom z německého jazyka), alespoň na úrovni mírné pokročilosti a vyšší jednoho z těchto jazyků. Zaměstnanci by také měli dostávat od společnosti nepeněžní příspěvek na jazykové kurzy v hodnotě 2 000 Kč za rok, kterých by se účastnili ve svém volném čase, v některé jazykové škole, která by pořádala tyto kurzy. Pokud by byl dostatečný zájem ze strany zaměstnanců, kurzy angličtiny by mohly probíhat v rámci společnosti po pracovní době zaměstnanců v prostorách společnosti, která by k tomuto účelu propůjčila své prostory.

4. Návrh: Penzijní připojištění a životní pojištění

Polovina zaměstnanců by si přála příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Doporučila bych, aby společnost tento příspěvek začala vyplácet zaměstnancům, kteří

ve společnosti budou pracovat více než tři roky. Tím by to byla i jistá forma odměny za odpracované roky ve společnosti a loajalitu zaměstnanců. Motivací by pro zaměstnance byla možnost získat po třech letech další ze zaměstnaneckých benefitů. Výše příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění by měla být alespoň 3 000 Kč ročně pro jednoho zaměstnance, přičemž zaměstnanec by si mohl vybrat, jak příspěvek rozdělí mezi penzijní připojištění a životní pojištění. Pokud by zaměstnanec neměl zájem ani o penzijní připojištění ani životní pojištění, byl by mu poskytnut příspěvek např. na sport nebo další vzdělávání, podle toho, co by mu vyhovovalo nejvíce. Bylo by to formou nepeněžitého plnění, jelikož tento způsob je pro zaměstnavatele i pro zaměstnance výhodnější z hlediska daňového. Vhodná forma by byla poskytnutí permanentky do sportovního zařízení, které by si zaměstnanec sám zvolil.

5. Návrh: Možnost zaměstnanců využívat autokosmetické centrum

Doporučila bych, aby zaměstnanci společnosti mohli využívat vybavení společnosti, konkrétně autokosmetického centra, pro jejich soukromé vozy mimo jejich pracovní dobu. Za tyto služby by platili méně než běžní klienti, ale zcela určitě tak, aby na tom společnost kromě pokrytí nákladů s tím spojených měla i nějaký zisk. Zaměstnanci by ušetřili peníze, který by zaplatili jinde za mytí vozů, a společnost by z těchto služeb měla zisk a také by to byla forma další zaměstnanecké výhody. Běžné umytí osobního vozu (umytí karoserie vapkou, bez voskování a mytí podvozku atd.) stojí 250 Kč. Zaměstnancům by tato služba byla poskytnuta pouze za 200 Kč. Výhodou pro společnost je, že by odváděla DPH z tohoto příjmu z ceny, kterou by poskytla zaměstnanci, tedy z 200 Kč.

6. Návrh: Stabilizace zaměstnanců společnosti

Silnou stránkou společnosti je kolektiv spolupracovníků. Zaměstnanci společnosti mají mezi sebou hezké vztahy a kolektivu si cení, dokonce je i motivuje k lepším výkonům, zároveň mají zaměstnanci dobré vztahy i s nadřízeným. Problémem je, že společnost má vysokou fluktuaci zaměstnanců. To ji zatěžuje finančně a časově. Střídání zaměstnanců, neustálé zaučování nových zaměstnanců, vyhledávání vhodných pracovníků je zdoluhavé, náročné a neefektivní. Společnost by potřebovala pracovní kolektiv stabilizovat. Zaměstnanci, kteří ve společnosti jsou krátkou dobu, nemají takovou

výkonnost, jelikož se učí nové věci, nejsou zaběhlí a často ještě neví, co je od nich požadováno. Stabilní zaměstnanec svoji práci ovládá do posledních detailů, zvládá ji rychleji a dokáže ji odvádět kvalitněji. Výhodou společnosti je, že prestižní značky vozů lákají zaměstnance a i atraktivní prostředí společnosti dává příslib zajímavé pracovní náplně. Společnost by měla stabilizovat zaměstnance, především ty klíčové, aby oni sami měli pocit důležitosti pro společnost, aby za svůj přínos byli patřičně ohodnoceni. Měli by dostávat větší zaměstnanecké výhody než ostatní pracovníci.

Vhodný by byl vyšší příplatek na penzijní připojištění a životní pojištění zvýšený o 1 000 – 2 000 Kč pro vedoucí pracovníky nebo jim nabídnout delší dovolenou. Delší dovolená pro vedoucí pracovníky by se odvíjela od odpracovaných dní předchozího roku. Nárok na delší dovolenou o 5 dní by měli ti vedoucí pracovníci, kteří by v minulém roce odpracovali alespoň 95 % všech pracovních dnů. Vedoucí pracovníci, kteří by odpracovali aspoň 90 % všech pracovních dnů v předcházejícím roce, by měli v daném roce nárok na delší dovolenou o 2 dny. Ve společnosti je obvyklá délka dovolené 4 týdny. Vedoucí pracovníky by tento stimul mnohem více motivoval, aby získali tuto výhodu. Zaměstnanci by měli čas se zrekreovat, strávit více času s rodinou a odpočinout si. Kvůli tomu, že tato výhoda by byla poskytována pouze vedoucím pracovníkům, by jim bylo dáno jasně najevo, že jsou pro společnost důležití a že si jejich práce cení.

7. Návrh: Zachování stávajících zaměstnaneckých výhod

Současné zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance užitečné a zaměstnanci o ně mají zájem. Jedná se o poskytování příspěvku na stravování (stravenky, musí být formou cenin, v hodnotě 55 Kč tzn., že zaměstnavatel přispívá 55 % z ceny jídla, zbytek ceny je zaměstnancům srážen ze mzdy), věcnostní benefit poskytovaným zaměstnancům za odpracované roky ve společnosti (2 000 Kč za rok, nejdříve po ukončení prvním roce práce ve společnosti) a školení, kterých se zaměstnanci účastní. Navrhují tedy, aby tyto zaměstnanecké výhody zůstaly zachované. Ostatní zaměstnanecké výhody k těmto výhodám přibudou, jak bylo řečeno výše.

3.2 Další doporučení

Vzhledem k tomu, že z dotazníkového šetření vyplynuly skutečnosti, které nesouvisí přímo se systémem odměňování, ale ke správnému fungování nejen systému odměňování, ale i celé společnosti, by je bylo vhodné také zohlednit a ve společnosti zavést.

1. Doporučení: Zavedení pracovních porad

Zaměstnanci velmi často uváděli jako největší nedostatek společnosti to, že mají nedostatek informací a že vážne výměna informací mezi jednotlivými středisky. Zavedení pravidelných pracovních porad jednou týdně, ideálně v pondělí ráno, by pomohlo tento problém vyřešit. Vedoucí pracovníci s ředitelem proberou aktuální situaci, stavy jednotlivých zakázek (důležité obzvláště pro středisko „Servis vozů“) a na případné problémy by hledali vhodné řešení. Vedoucí jednotlivých středisek by tak měli přehled i o tom, co se děje v jiných střediscích. Potřebné informace by pak vedoucí pracovníci, sdělili svým podřízeným pracovníkům. Nejčastěji problém s nedostatkem informací uváděli zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti do jednoho roku. Tito zaměstnanci asi nejsou ještě plně seznámeni s chodem společnosti ani s tím, co se od nich vyžaduje a očekává, proto by vedoucí pracovníci měli více dbát na to, aby nově příchozím zaměstnancům bylo vše jasné a průběžně se jich ptát, jestli všemu rozumí a případné nesrovnalosti vyřešit. Zavedení pracovních porad by se příznivě odrazilo na pracovních výkonech zaměstnanců, kteří by tak lépe odváděli svou práci, zvýšení počtu jimi splněných pracovních úkolů by se mělo odrazit na jejich odměně (např. lepší osobní ohodnocení).

2. Doporučení: Hodnotící pohovory

Zaměstnanci mají sami zájem na zavedení hodnotících pohovorů, jelikož je považují za přínosné. Dostali by tak šanci zjistit názor ředitele společnosti na jejich pracovní výkon, na jejich chování, jak je s nimi spokojen. Byla by to příležitost i zaměstnance si s ředitelem pohovořit mezi čtyřma očima a vyříkat si veškeré rozpory ať už pracovní či osobní. Zaměstnanec by tak věděl, jak je vnímán a ředitel by měl pomoci jeho případné nedostatky odstranit. Často totiž za chybami zaměstnanců stojí právě nedostatek informací nebo nedorozumění. Zvláště důležité budou hodnotící pohovory

u zaměstnanců, kteří k základní mzdě mají i pohyblivou část osobní ohodnocení. Pro ty je obzvláště důležité, aby přesně věděli, za co a jak jsou hodnoceni, aby neměli pocit, že toto ohodnocení nezávisí na jejich pracovních výsledcích, ale pouze na nepodloženém rozhodnutí ředitele společnosti. K těmto pohovorům by měl sloužit i formulář v příloze č. 5, s jehož výsledky by měl nadřízený zaměstnance seznámit a prodiskutovat. Během rozhovoru by se ředitel společnosti měl zabývat, jak svou práci vnímají zaměstnanci, co se jim líbí a co naopak ne, také by se měl více zajímat o rodiny zaměstnanců, jelikož zaměstnanci mají pocit, že jejich zaměstnání negativně ovlivňuje jejich rodinný život. Pohovory by měly být přínosné pro obě strany, doporučovala bych je dělat pravidelně, pokud to bude možné, každý měsíc. Navrhuji též pokračovat v již tradičním firemním hodnocení na konci, které zaměstnanci hodnotí velmi pozitivně.

3. Doporučení: Zpětná vazba od nadřízeného

Na otázku, co zaměstnance dokáže ještě více motivovat v jejich práci, uvedlo 25 % zaměstnanců, že je pochvala od nadřízeného dokáže ještě více motivovat v jejich práci. Pochvala je forma nepeněžitě odměny, která dokáže zaměstnance povzbudit v jeho pracovním úsilí, má spíše psychologický efekt, a může být velmi účinná. Proto navrhuji, aby nadřízený zaměstnance za dobré pracovní výkony chválil tak často, jak jen to bude možné (zvláště chválit ženy, jelikož v dotazníku uvedly, že nejsou často chváleny). Polovina zaměstnanců uvedla, že je nadřízený chválí často za dobré pracovní výkony a snahu, proto by v tom měl vytrvat a snažit se, aby tento pocit měla většina zaměstnanců.

Samozřejmě, že by nadřízený měl zaměstnance upozornit i na jeho chyby, kterých se dopustí a dát mu šanci je napravit. Pokud bude nadřízený zaměstnance za dobré výkony chválit, musí i za špatné výkony danému zaměstnanci dát zpětnou vazbu, vytknout jeho neuspokojivé pracovní výsledky. Tady ovšem platí, že výtky by měla být přiměřená vzhledem k neuspokojivým výsledkům, vždy by měla být řečena pouze mezi čtyřma očima nadřízeného a konkrétního zaměstnance a nadřízený si musí hlídat, aby byla oprávněná, musí si zjistit, jestli na špatných výsledcích se nepodílí některý z faktorů, které zaměstnanec nemohl ovlivnit. Nadřízený by měl být v této situaci velmi citlivý, aby zaměstnance neodradil od snahy vše napravit a aby zaměstnanec nezanevřel na nadřízeného, kolektiv nebo společnost.

4. Doporučení: Opakování dotazníkového šetření

Navrhuji opakovat dotazníkové šetření jednou ročně, dotazník by měl být nejlépe anonymní, aby se zjistil aktuální zájem o zaměstnanecké výhody, které zaměstnancům vyhovují, které jsou pro ně třeba zbytečné. Výsledky potom zohlednit v daném roce v systému odměňování.

3.3 Implementace výsledků

Po obhajobě výsledků mé práce, si domluvím schůzku s ředitelem společnosti, na které mu podrobně vysvětlím a zdůvodním veškeré mé návrhy na změnu systému odměňování zaměstnanců a ostatní doporučení uvedené výše, to by mělo být začátkem července 2010. Předpokládám, že na připomínkování mých návrhů bude ředitel společnosti potřebovat přibližně jeden týden. Pak bychom se měli sejít znovu a jeho připomínky zohledněné v návrhu nového systému prodiskutovat. Neočekávám žádné zásadní rozpory mezi mými návrhy a jeho případnými připomínkami, jelikož jsem reálnost mých návrhů s ním konzultovala během tvorby práce.

S tímto návrhem po té seznámím vedoucí pracovníky ve společnosti, odprezentuji jim návrh změn v systému odměňování, se kterým souhlasil i ředitel společnosti, a zodpovím veškeré jejich dotazy či rozeberu více nesrovnalosti, které mohou nastat. Na připomínkování návrhu budou mít týden. Dále bych se chtěla s vedoucími pracovníky setkat znovu a představit jim verzi návrhu systému odměňování včetně jejich zohledněných připomínek. U tohoto setkání by měl být přítomen i ředitel společnosti, aby s tímto návrhem byl také seznámen. Případné další připomínky by se vyřešili během tohoto setkání.

S touto poslední verzí obeznámím zbytek zaměstnanců společnosti, to by mělo být koncem července 2010. Požadovala bych, aby u tohoto jednání byli přítomni všichni vedoucí pracovníci. Podrobně bych jim vysvětlila celý nový systém odměňování, zodpovídala jejich dotazy, poukazovala na rozdíly mezi návrhem a současným systémem. Domnívám se, že zaměstnanci budou ke změnám systému odměňování velmi vstřícní, jelikož z průzkumu vyplynulo, že by změnu systému sami uvítali. Zase

bych jim ponechala týdenní lhůtu na promyšlení a na případné námitky. Potom bych se snažila jejich případné námitky zakomponovat do návrhu. Je velmi důležité, aby zaměstnanci dobře pochopili nový návrh a aby s ním souhlasili, pokud by se jim totiž nový návrh nelíbil nebo by ho vnímali dokonce jako horší než stávající, jejich motivace k práci by prudce klesla.

Tento návrh bych předložila řediteli společnosti ke konečnému schválení. Konečný návrh bych pak hromadně přednesla před všemi zaměstnanci v půli měsíce srpna 2010. Zavedení nového systému odměňování a platnosti by byla od začátku září 2010.

Následující tabulka pro přehlednost uvádí časový harmonogram implementace návrhu.

Tabulka 6: Plán implementace nového systému odměňování

Týden	Od	Do	Implementace nového návrhu
1.	1.7.	4.7.	projednání s ředitelem společnosti
2.	5.7.	11.7.	připomínkování návrhu ředitelem společnosti
3.	12.7.	18.7.	pozměnění návrhu, seznámení vedoucích pracovníků s novým návrhem
4.	19.7.	25.7.	připomínkování návrhu vedoucími pracovníky
5.	26.7.	1.8.	pozměnění návrhu, seznámení ostatních zaměstnanců s novým návrhem
6.	2.8.	8.8.	připomínkování návrhu ostatními zaměstnanci
7.	9.8.	15.8.	pozměnění návrhu a předání řediteli společnosti ke konečnému schválení
8.	16.8.	22.8.	schválení konečné podoby návrhu
9.	23.8.	29.8.	-
10.	30.8.	31.8.	-
10.	1.9.	-	zavedení nového systému

Zdroj: Vlastní zpracování

O změnách systému odměňování budou zaměstnanci informováni od svých nadřízených a průběžně také změny v systému odměňování budou vyvěšeny na nástěnce přímo ve společnosti ROKO – MOTOR, s.r.o., kam mají všichni zaměstnanci přístup. Připomínkovat moje návrhy by mohli všichni zúčastnění přímo mě osobně, telefonicky, zasláním emailu na moji adresu nebo do speciální schránky, zřízené výhradně pro tyto účely, která bude umístěna u nástěnky, na které budou o změnách v systému odměňování zaměstnanci průběžně informováni.

3.4 Riziková a nákladová analýza

Se zavedením nového systému odměňování se mohou objevit rizika, které mohou ohrozit zavedení celého návrhu. Vymezením možných rizik se tomu dá předcházet nebo rizika eliminovat.

Mezi rizika, která mohou ohrozit zavedení nového systému odměňování ve společnosti ROKO – MOTOR, s.r.o., patří:

- Zaměstnanci, kterých se týká zavedení pohyblivé složka mzdy osobní ohodnocení, budou proti, jelikož mohou pochybovat o spravedlnosti hodnocení jejich osobního ohodnocení.
- Časová zaneprázdněnost ředitele společnosti, který nebude chtít zavedení tak výrazných změn, které navíc pro něj budou více časově náročné (každý měsíc provést osobní ohodnocení všech zaměstnanců a seznámit je s výsledky).
- Nedostatečný zájem zaměstnanců o nově navržené zaměstnanecké výhody a tím nepodpoření jejich pracovního úsilí.
- Možnost, že společnost nebude mít dostatek finančních prostředků na vyplácení nově navržených změn v systému odměňování.
- Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují krátce, budou shledávat nový návrh, jako nedostatečně atraktivní, kvůli vyplácení některých zaměstnaneckých výhod až po třech odpracovaných letech ve společnosti.
- Rychle se měnící zájem zaměstnanců o zaměstnanecké výhody.
- Zneužívání zaměstnanců možnosti využívat autokosmetické centrum společnosti (např. plýtvání mycích prostředků, nepřiznání skutečného počtu využití centra)
- Neochota zaměstnanců se dále vzdělávat ve svém volném čase, účastnit se jazykových kurzů a zlepšovat si tak jazykové znalosti.
- Zaměstnanci nebudou ochotni opakovaně vyplňovat dotazníková šetření.

Společnost ROKO – MOTOR, s.r.o. kvůli ekonomické krizi i problémům s generálním importérem měla v posledních letech finanční problémy, proto jsem se snažila, aby mé

návrhy pro tuto společnost nebyly příliš nákladné, a aby odměňovaly především osvědčené a zkušené zaměstnance, kteří ve společnosti pracují delší dobu.

Změna odměňování obchodního ředitele a prodejce společnosti, by měla mnohem více zohledňovat jejich opravdový přínos pro společnost. Jestliže vytvoří zisk, pak je společnost odmění více než podle minulého způsobu. To platí samozřejmě i naopak. Zaměstnanci si tedy moc dobře uvědomí, že nejdříve se musí pokrýt náklady jejich střediska a teprve po vytvoření zisku jim je vyplácena provize.

Zavedení osobní ohodnocení se bude týkat deseti zaměstnanců. Těm sice klesne základní mzda o 3 000 Kč, ale bude se moci navýšit o 1 000 Kč navíc oproti základní mzdě. Pokud by za celý rok bylo vypláceno všem deseti zaměstnancům maximální možné osobní ohodnocení (4 000 Kč), společnosti se zvýší mzdové náklady o 160 800 Kč ($120\,000 \times 1,34$), jelikož vyplacené osobní ohodnocení vstupuje do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění.

Poskytování nepeněžního příspěvku na jazykové kurzy by se týkalo celkem šesti zaměstnanců, kteří nutně potřebují znalost cizího jazyka. Pro společnost by to znamenalo zvýšení daňově uznatelných výdajů o 12 000 Kč ročně. Při předpokladu, že by jeden zaměstnanec získal v průběhu roku uznávaný certifikát z anglického nebo německého jazyka, náležela by mu peněžní odměna ve výši 500 Kč. Pro společnost by to byl mzdový náklad ve výši 670 Kč ($500 \times 1,34$), jelikož peněžní forma příspěvku spadá do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění.

Zaměstnanci, kterých by se týkal příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění v hodnotě 3 000 Kč za rok, jsou ve společnosti čtyři, jelikož ve společnosti pracují déle než tři roky. Dále navrhované zvýšení příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění pro vedoucí pracovníky v rozpětí 1 000 – 2 000 Kč bytné zvýšilo náklady společnosti. Pro daňové účely by celková výše tohoto příspěvku neměla za rok přesáhnout 24 000 Kč na jednoho zaměstnance, jelikož do této částky je tento příspěvek osvobozen pro zaměstnance od daně z příjmů fyzických osob. Pro zaměstnavatele to je daňově uznatelný náklad, který nevstupuje ani do vyměřovacího základu pro sociální

a zdravotní pojištění, takže se mu nezvýší daňová povinnost. Celková maximální částka za rok 2010 vynaložená na tyto zaměstnanecké benefity by byla 20 000 Kč.

Velmi těžko půjde odhadnout zájem zaměstnanců o využívání služeb autokosmetického centra. Ne všichni zaměstnanci navíc vlastní automobil. Předpokládám, že zaměstnanci by si mohli auto umývat jednou za čtvrtletí a že pět zaměstnanců vlastní automobil. Celkem by si tedy automobily zaměstnanci mohli umýt dohromady za rok asi dvacetkrát, v souhrnu by zaplatili 4 000 Kč. Při nákladové ceně jednoho mytí přibližně 125 Kč by náklady společnosti vzrostly o 2 500 Kč, také by musela odvést DPH z takového příjmu, které by činilo 800 Kč ($4\,000 \times 20\%^2$). Z této částky by společnosti vznikl výnos 700 Kč. Jak je patrné, pro společnost to není nikterak výhodné, ale v rámci spokojenosti zaměstnanců by to byl vstřícný krok.

Náklady na příspěvek na stravování, na věrnostní bonus a na školení zůstávají neměnné. Daňové hlediska jednotlivých zaměstnaneckých výhod jsou v příloze č. 4. Další doporučení vyžadují pouze čas, který si musí ředitel společnosti na zaměstnance udělat.

² Sazba daně z přidané hodnoty, kterou upravuje zákon č. 120/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 9. března 2010.

Závěr

Hlavním úkolem společnosti je, aby její zaměstnanci byli stále vysoce motivováni a stimulováni, aby jejich pracovní úsilí se odvíjelo stejným směrem jako záměry organizace se vzájemným prospěchem. Toho společnost může dosáhnout správným systémem odměňování zaměstnanců. Vytvoření systému odměňování je složité, jelikož musí splňovat potřeby zaměstnanců a zároveň očekávání zaměstnavatele, proto by systém odměňování měl být kompromisem mezi požadavky všech zúčastněných stran.

Systém odměňování ovlivňuje řada faktorů jako například podnikové cíle, finanční možnosti zaměstnavatele, složením zaměstnanců a jejich charakterem. Systém odměňování nezahrnuje pouze mzdu ale i řadu zaměstnaneckých výhod a jiných motivačních a stimulačních nástrojů. Řada zaměstnaneckých benefitů je daňově zvýhodněna, proto jsou oblíbené u zaměstnavatelů i zaměstnanců. Systém odměňování by měl být flexibilní, aby se mohl co nejlépe přizpůsobit potřebám zaměstnanců pracujících v konkrétní společnosti.

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout nový systém odměňování zaměstnanců vybrané společnosti. Navržená opatření mají podpořit a zvýšit motivaci zaměstnanců, což se má odrazit v jejich pracovním nasazení a výkonnosti. Návrh na zlepšení odráží hlavně individuální potřeby zaměstnanců, zjištěné dotazníkovým šetřením. Výsledek práce by měl být přínosný nejen pro zaměstnance společnosti, ale i pro celou společnost. Práce bude sloužit jako podklad pro ředitele společnosti, kterému by měla pomoci pro lepší vnitřní fungování a organizování společnosti, pro větší ziskovost společnosti a v neposlední řadě k získání konkurenční výhody díky zaměstnancům společnosti.

V první části bakalářské práce jsem zpravovala teoretické poznatky týkající se problematiky systémů odměňování zaměstnanců, definovala jsem důležité pojmy vztahující se k systémům odměňování, zaměstnaneckých výhod, mzdových systémů a pracovně právní pojmy dané problematiky. Uvedla jsem pohled na zaměstnance jako

na lidský kapitál společnosti, který je tím nejcennějším zdrojem každé společnosti. Všechny tyto poznatky jsem využila v dalších částech práce.

V druhé části jsem analyzovala vybranou společnost ROKO – MOTOR, s.r.o., uvedla jsem o ní základní údaje, historii společnosti a poskytované služby. Dále jsem podrobně analyzovala současný systém odměňování ve společnosti včetně poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Provedeným dotazníkovým šetřením jsem od zaměstnanců společnosti získala jejich pohled na současný systém odměňování, vyhodnotila jsem jejich názory a zhodnotila současný systém odměňování ve společnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by si zaměstnanci přáli změnu systému odměňování, ale nemají jasnou představu, jak by tato změna měla vypadat. Dotazníkové šetření bylo podkladem pro navrhované změny.

Provedenou analýzou systému odměňování, jsem zjistila nedostatky v systému odměňování. Navržené změny pomáhají zdokonalit systém odměňování a zároveň zohledňují názory zaměstnanců získané díky dotazníkovému šetření. Nový systém odměňování by měl zaměstnance více motivovat a stimulovat a vést k jejich spokojenosti, tím by zaměstnanci měli odvádět lepší pracovní výkony. Zásadní změnou v systému je celková změna systému odměňování obchodního ředitele a prodejce, jelikož středisko „Prodej & Marketing“, pod které oba spadají, je stěžejním střediskem celé společnosti. Další výraznou změnou je, že ostatní zaměstnanci budou mít vždy pohyblivou složku mzdy. Všechny navržené změny jsem podrobila rizikové a nákladové analýze.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- (1) ARMSTORNG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (2) DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- (3) FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- (4) KLEIBL, J. a kol. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- (5) KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- (6) MISKELL R. Jane a MISKELL, V. *Pracovní motivace*. Přel. PhDr. Václav Procházka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0.
- (7) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Dotisk 2008. Praha: Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- (8) ROKO – MOTOR, s.r.o. Interní směrnice a data.
- (9) STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.
- (10) STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*, 1. vyd. Management Press, s. r. o., 2003. 148s. ISBN 97-8802-761-0976.
- (11) WALKER, A. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Právní normy

- (12) Pokyn č. D – 300 k jednotnému postupu při uplatňování některých ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
- (13) Směrnice rady 2006/112/ES, o společném systému daně z přidané hodnoty, ze dne 28. listopadu 2006.
- (14) Vyhláška č. 197/1994 Sb., kterou se mění vyhláška Ministerstva školství č. 140/1968 Sb., o pracovních úlevách a hospodářském zabezpečení studujících při zaměstnání, ve znění zákona č. 188/1988 Sb., ze dne 23. září 1994.
- (15) Vyhláška č. 524/2004 o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání, ze dne 13. října.
- (16) Vyhláška č. 140/ 1968 Sb. o pracovních úlevách a hospodářském zabezpečení studujících při zaměstnání, ve znění zákona č. 188/1988 Sb. a vyhlášky č. 197/1994 Sb.
- (17) Zákon č. 489/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 10. prosince 2009.
- (18) Zákon č. 120/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 9. března 2010.
- (19) Zákon č. 188/1988 Sb., kterým se mění a doplňuje zákoník práce.
- (20) Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 1. dubna 2004.
- (21) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 20. listopadu 1992.
- (22) Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 20. listopadu 1992.
- (23) Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 1. ledna 2009.

(24) Zákon č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 19. září 2007.

(25) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 21. dubna 2006.

Internetové zdroje

(26) HUIJŇÁK, P. *Znalosti v akci*. [Online]. časopis IT SYSTEM, září 2000, č.9, ISSN 1802-615X. Aktualizováno 9.2000 [Citováno 5.11.2009]. Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/clanky/znalosti-v-akci.htm>>.

(27) HRUŠKA, M. *Benefity v době krize? Ano, ale...* [online]. 2009 [cit. 2010-05-25]. Dostupné z: <<http://www.aspionline.cz/ao/cs/novinky/detail/?id=880>>.

(28) KRAFTOVÁ, I. Zaměstnanecké výhody v účetnictví. *Účetnictví v praxi*. [online]. 2005 [cit. 2010-05-25]. Dostupné z: <<http://www.sagit.cz/pages/prehlub.asp?cd=290&typ=c>>.

(29) MACHÁČEK, I. *Daňové řešení poskytnutí vozidla na straně zaměstnavatele*. [online]. 2005 [cit. 2010-05-25]. Dostupné z: <<http://www.profit.cz/clanek/odmente-zamestnance-automobilem.aspx>>.

(30) ŘÍHOVÁ, I. *Motivace a odměňování*. [online]. 2009 [cit. 2010-01-25]. Dostupné z: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/article/7fcecce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm>.

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti	24
Tabulka 2: Struktura zaměstnanců společnosti ROKO - MOTOR, s.r.o.....	26
Tabulka 3: Délka pracovního poměru ve společnosti, a pod kterým střediskem	26
Tabulka 4: Návrh nového systému odměňování prodejců.....	55
Tabulka 5: Výše osobního ohodnocení na základě získaných bodů.....	59
Tabulka 6: Plán implementace nového systému odměňování	66
 Obrázek 1: Prvky systému odměňování	 12

Seznam grafů

Graf 1: Důvod ucházení se o zaměstnání ve společnosti ROKO - MOTOR, s.r.o.....	27
Graf 2: Proč zaměstnanci setrvávají ve společnosti ROKO - MOTOR, s.r.o.....	28
Graf 3: Zaměstnanecké výhody poskytované v současnosti zaměstnancům.....	29
Graf 4: Které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují	31
Graf 5: Nedostatek společnosti ROKO - MOTOR, s.r.o. jako zaměstnavatele.....	32
Graf 6: Zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců	33
Graf 7: Motivace pracovního výkonu	34
Graf 8: Zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti	35
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování.....	36
Graf 10: Jak zaměstnanci vnímají závislost odměny na jejich pracovním výkonu	37
Graf 11: Spojitost mezi úspěchem společnosti a odměnou zaměstnanců.....	37
Graf 12: Zhodnocení vztahů mezi spolupracovníky na pracovišti	38
Graf 13: Vztah mezi zaměstnanci a nadřízeným	39
Graf 14: Nadřízený chválí zaměstnance za dobré pracovní výkony a snahu	39
Graf 15: Zda zaměstnanci chtějí změnit současný systém odměňování.....	40
Graf 16: Motivace současného systému odměňování pro zaměstnance	40
Graf 17: Jasnost a srozumitelnost systému odměňování	41
Graf 18: Adekvátnost mzdy za odvedenou práci.....	42
Graf 19: Spravedlnost kritérií pro stanovení mzdy.....	42
Graf 20: Zaměstnanci ví, co se od nich očekává	43
Graf 21: Spravedlivost hodnocení výsledků práce	44
Graf 22: Jazyková vybavenost zaměstnanců	44
Graf 23: Spokojenost zaměstnanců se současnými zaměstnaneckými benefity.....	45
Graf 24: Zájem o současný systém zaměstnaneckých výhod.....	46
Graf 25: Zájem zaměstnanců o jiný systém zaměstnaneckých výhod.....	46
Graf 26: Zpětná vazba mezi nadřízeným a zaměstnanci	47
Graf 27: Hodnotící pohovory s nadřízeným	48
Graf 28: Vybavení společnosti	48
Graf 29: Hodnocení společnosti na konci roku	49
Graf 30: Názor zaměstnanců a jak na ně reaguje nadřízený.....	50

Graf 31: Vliv zaměstnání ve společnosti na rodinný život zaměstnanců	50
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti ROKO – MOTOR, s.r.o.

Příloha č. 2: Požadavky na zaměstnance společnosti ROKO – MOTOR, s.r.o.

Příloha č. 3: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 4: Daňové aspekty vybraných zaměstnaneckých výhod

Příloha č. 5: Vzor pro osobní ohodnocení zaměstnanců

Příloha č. 6: Plán tréninku pro Prodej & Marketing 2010

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti

ROKO – MOTOR, s.r.o.

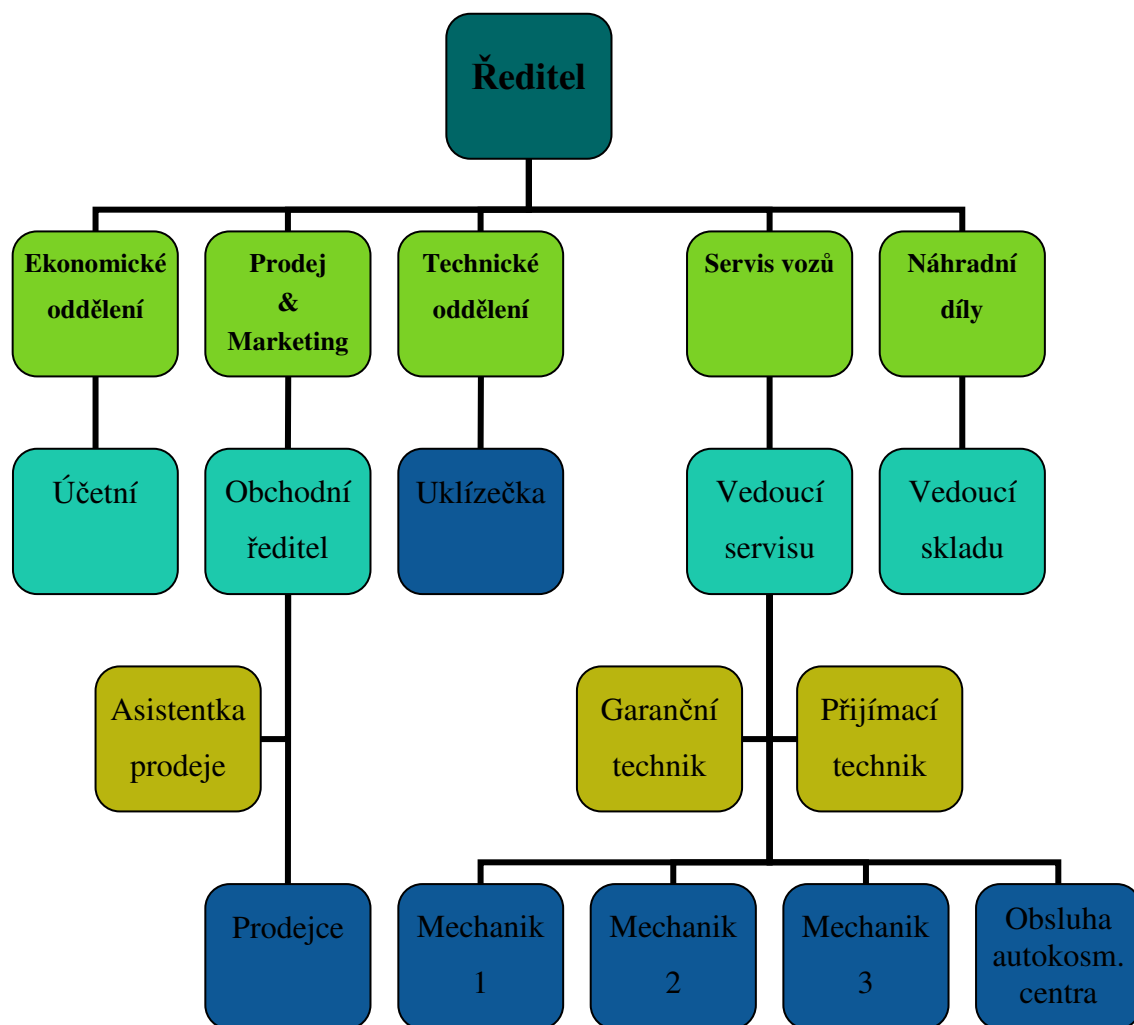


Schéma 1: Organizační struktura společnosti ROKO – MOTOR, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovoru s ředitelem společnosti

Příloha č. 2 Požadavky na zaměstnance společnosti

ROKO – MOTOR, s.r.o.

Společnost si zaměstnance hledá sama, na základě doporučení, inzerátů nebo s pomocí Úřadu práce ve Zlíně. Výjimečně využívá služeb pracovních agentur. Obecně platí, že po všech zaměstnancích této společnosti se požaduje znalost minimálně jednoho světového jazyka slovem i písmem, trestní bezúhonnost a řidičský průkaz skupiny B. Další požadavky se liší dle pracovní pozice. (8)

Ředitel společnosti

- vzdělání: středoškolské nebo vysokoškolské na škole ekonomického směru s oborem ekonomickým nebo právním; ukončené maturitou nebo vysokoškolským diplomem,
- odborné požadavky: min. 5 let praxe v oboru, všeobecná znalost marketingu, managementu, ekonomie, práva, daní, účetnictví, aktivní znalost AJ nebo NJ.

Účetní

- vzdělání: SŠ nebo VŠ- SEŠ studium zakončené maturitou nebo vysokoškolským diplomem,
- odborné požadavky a znalosti: znalost účetních programů, samostatnost, komunikativnost, flexibilita.

Vedoucí prodeje nových vozů

- vzdělání: středoškolské nebo vysokoškolské se zaměřením na průmysl, specializace na obor dopravní; zakončené maturitou nebo vysokoškolským diplomem,
- odborné požadavky: výborná znalost AJ, technické znalosti o vozech Jaguar a Land Rover, znalost technologických postupů, dobré komunikační schopnosti, schopnost řízení kolektivu.

Prodejce nových vozů

- vzdělání: středoškolské nebo vysokoškolské ukončené maturitou nebo vysokoškolským diplomem bez specifikace oboru,
- odborné požadavky: znalost technické terminologie v AJ, praxe v oboru minimálně 2 roky, všeobecný přehled ve světě automobilového průmyslu, obecná znalost odborné terminologie osobních vozů, znalost tvorby leasingových smluv, znalost práce na PC (MS Office, Internet).

Asistentka prodeje

- vzdělání: středoškolské na škole s ekonomickým zaměřením nebo gymnázium ukončené maturitou,
- odborné požadavky: počítačová gramotnost, samostatnost, komunikativnost, flexibilita.

Vedoucí servisu

- vzdělání: SŠ (SPŠ) nebo VŠ obor dopravní; studium ukončené maturitou nebo vysokoškolským diplomem,
- odborné požadavky a znalosti: technické znalosti o vozech Jaguar a Land Rover, znalost technologických postupů, dobré komunikační schopnosti, schopnost řízení kolektivu.

Asistentka vedoucího servisu

- vzdělání: SŠ-gymnázium, SEŠ; ukončené maturitou nebo výučním listem,
- odborné požadavky a znalosti: znalost práce na PC, samostatnost, komunikativnost, flexibilita.

Přijímací technik

- vzdělání: SŠ (SPŠ) obor dopravní, strojírenský; ukončené maturitou,
- zkoušky a kurzy odborné způsobilosti: atestační zkoušky na vozy Jaguar a Land Rover,
- odborné požadavky a znalosti: technické znalosti o vozech Jaguar a Land Rover, znalost technologických postupů, dobré komunikační schopnosti, schopnost řídit kolektiv.

Automechanik

- vzdělání: SŠ- SOU obor automechanik s výučním listem,
- odborné požadavky a znalosti: technické znalosti o vozech Jaguar a Land Rover, znalost technologických postupů servisních prací.

Autoelektrikář

- vzdělání: SŠ- SOU obor autoelektrikář; studium zakončené výučním listem,
- odborné požadavky a znalosti: technické a elektrotechnické znalosti o vozech Jaguar a Land Rover, znalost technologických postupů servisních prací se zaměřením na elektrotechnické práce.

Vedoucí náhradních dílů

- vzdělání: SŠ (SPŠ) nebo VŠ zakončené maturitou nebo vysokoškolským diplomem,
- odborné požadavky a znalosti: aktivní znalost AJ nebo NJ slovem i písmem (preference anglického jazyka), technické znalosti o vozech Jaguar a Land Rover, znalost skladových postupů a principů, dobré komunikační schopnosti, schopnost řídit kolektiv, administrativní znalosti.

Skladník

- vzdělání: SŠ nebo ÚSO ukončené maturitou nebo výučním listem,
- odborné požadavky a znalosti: znalost práce na PC, znalost skladového hospodářství, technické znalosti o vozech a náhradních dílech značky Jaguar a Land Rover, samostatnost, komunikativnost, flexibilita.

Obsluha autokosmetického centra

- vzdělání: SŠ-SOU bez specifikace oboru, studium ukončené výučním listem,
- odborné požadavky a znalosti: všeobecné technické znalosti o vozech Jaguar a Land Rover.

Příloha č. 3 Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den vážená paní, vážený pane,
jmenuji se Lenka Jandová, jsem studentkou 3. ročníku Fakulty podnikatelské na VUT v Brně. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, jehož výsledky bych po té chtěla zpracovat v mé bakalářské práci. Tématem mé bakalářské práce je systém odměňování, mzdy a zaměstnanecké výhody. V mé práci budu analyzovat současný systém odměňování, proto chci zjistit, nakolik jste s tímto systémem spokojeni. Podle výsledků tohoto dotazníku budu navrhopvat změny v systému odměňování, které by měly zlepšit stávající systém. Dotazníkovým šetřením chci zjistit Váš názor na tuto problematiku. Chtěla bych jen upozornit, že Vaše odpovědi na otázky budou zcela anonymní a nikdo kromě mě k vyplněným dotazníkům nebude mít přístup.
Předem děkuji za spolupráci!

Dotazník prosím vyplňujte kroužkováním Vámi zvolené odpovědi. U každé otázky zakroužkujte jednu z možných odpovědí, pokud není uvedeno jinak.

1. ČÁST

1. Pohlaví:
 - a) muž
 - b) žena
2. Věk:
 - a) 18 – 25
 - b) 25 – 35
 - c) 35 – 45
 - d) 45 – 55
 - e) 55 let a více
3. Nejvyšší dosažené vzdělání:
 - a) základní
 - b) středoškolské bez maturity
 - c) středoškolské s maturitou
 - d) odborné vyučení bez maturity
 - e) odborné vyučení s maturitou
 - f) vyšší odborné
 - g) vysokoškolské
4. Ve společnosti pracujete:
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1 – 3 roky
 - c) 3 – 5 let
 - d) 5 – 10 let
 - e) více než 10 let
5. Pod které středisko spadá Vaše pracovní pozice:
 - a) prodej a marketing
 - b) servis vozů
 - c) náhradní díly
 - d) ekonomické oddělení
 - e) technické

2. ČÁST

6. Z jakého důvodu jste se ucházel(a) o Vaši pracovní pozici ve společnosti (vyberte 1 - 3 možnosti):

- a) finanční důvody
- b) poskytování další výhod ke mzdě (např. mobilní telefon)
- c) dobrá pověst společnosti
- d) prestiž značky vozů
- e) atraktivní prostředí společnosti
- f) zajímavá pracovní náplň
- g) nedostatek jiných pracovních příležitostí v regionu
- h) chtěli jste zkusit něco nového
- i) kolektiv ve společnosti
- j) vzdělání v oboru
- k) jistota zaměstnání
- l) blízkost Vašeho bydliště
- m) jiné (uveďte jaké).....

7. Jaký je Váš hlavní důvod pro setrvání ve společnosti (vyberte 1 - 3 možnosti):

- a) peněžní odměna
- b) poskytování dalších výhod ke mzdě (např. mobilní telefon)
- c) dobrá pověst společnosti
- d) prestiž značky vozů
- e) atraktivní prostředí společnosti
- f) zajímavá pracovní náplň
- g) nedostatek jiných pracovních příležitostí v regionu
- h) kolektiv společnosti
- i) uplatnění vzdělání v oboru
- j) jistota zaměstnání
- k) blízkost vašeho bydliště
- l) jiné (uveďte jaké).....

8. Jaké zaměstnanecké výhody dostáváte od zaměstnavatele (vyberte i více možností):

- a) příspěvek na stravování
- b) služební automobil
- c) služební mobilní telefon
- d) další vzdělávání (školení, jazykové kurzy, semináře, ...)
- e) věrnostní benefity (za odpracované roky ve společnosti)
- f) jiné (uveďte jaké).....

9. O jaké zaměstnanecké výhody máte zájem (vyberte 1 - 5 možností):

- a) příspěvek na stravování
- b) příspěvek na penzijní připojištění
- c) příspěvek na životní pojištění
- d) příspěvek na dopravu
- e) příspěvek na sport, kulturu, dovolenou
- f) příspěvek na zdravotní péči
- g) odměna za životní výročí
- h) dárky (např. mp3, mobilní telefon, hodiny)
- i) služební automobil
- j) služební mobilní telefon
- k) další vzdělávání (školení, jazykové kurzy, semináře...)
- l) delší dovolenou
- m) věrnostní benefity (za odpracované roky ve společnosti)
- n) dárkový poukaz na elektroniku, knihy, oblečení atd.
- o) jiné (uved'te jaké).....

10. Jaký je podle Vás největší nedostatek společnosti jako Vašeho zaměstnavatele (vyberte 1 - 3 možnosti):

- a) neflexibilní pracovní doba
- b) špatná komunikace s nadřízeným
- c) špatná komunikace se spolupracovníky
- d) atmosféra ve společnosti
- e) výměna informací mezi jednotlivými středisky
- f) nedostatek informací
- g) pracovní prostředí
- h) technické vybavení
- i) peníze
- j) žádný nedostatek
- k) jiné (uved'te jaké).....

11. Co zvyšuje Váš pracovní výkon (vyberte 1 - 3 možnosti):

- a) pracovní porady
- b) školení, vzdělávací kurzy
- c) jazykové kurzy
- d) průběžné informace o zakázkách
- e) zkušenosti získané praxí
- f) nevím / nic
- g) jiné (uved'te jaké).....

12. Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci (vyberte 1 - 3 možnosti):

- a) mzda
- b) možnost získání mimořádné odměny
- c) pracovní podmínky (technické vybavení, pracovní prostředí,...)
- d) jistota zaměstnání
- e) možnost realizování osobních přístupů a osobního rozhodování
- f) využívání benefitů (služební automobil nebo telefon atd.)
- g) pochvala od nadřízeného
- h) zaměstnanecké výhody (např. stravenky)
- i) kolektiv spolupracovníků
- j) jiné (uved'te jaké).....

13. Co si myslíte, že by mohlo ještě více zvýšit kvalitu Vašeho pracovního výkonu i samotný pracovní výkon (vyberte 1 - 3 možnosti):

- a) přesně definovaná peněžní odměna za osobní pracovní výkon
- b) možnost budoucího povýšení
- c) příspěvek na dopravu do zaměstnání
- d) příspěvek na penzijní připojištění
- e) příspěvek na rekreaci
- f) pochvala a uznání od nadřízeného před spolupracovníky
- g) potencionální možnost ztráty zaměstnání
- h) jiné (uveďte jaké).....

14. Je pro Vás některá ze zaměstnaneckých výhod, které Vám zaměstnavatel poskytuje zbytečná:

- a) ne
- b) ano (v případě této odpovědi prosím uveďte, která zaměstnanecká výhoda a z jakého důvodu je pro Vás nepotřebná).....

Vaše návrhy na zlepšení systému odměňování:

.....

.....

.....

.....

Kdybyste měl(a) možnost cokoli ve společnosti změnit, co by to bylo?

.....

.....

.....

.....

3. ČÁST

Tuto část dotazníku prosím vyplňujte kroužkováním příslušných čísel do tabulky na následující straně. Čísla reprezentují odpovědi následovně:

1. určitě ano 2. spíše ano 3. nevím 4. spíše ne 5. určitě ne

Příklad:

A.	Líbí se Vám pracovní prostředí společnosti?	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

1.	Jste spokojen(á) se současným systémem odměňování?	1	2	3	4	5
2.	Myslíte si, že Vaše odměna závisí na Vašem pracovním výkonu?	1	2	3	4	5
3.	Jsou podle Vás vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky dobré?	1	2	3	4	5
4.	Myslíte se, že Vaše odměna závisí na úspěšnosti společnosti?	1	2	3	4	5
5.	Je vztah nadřízeného k zaměstnancům dobrý?	1	2	3	4	5
6.	Chválí Vás nadřízený za dobré pracovní výkony a snahu často?	1	2	3	4	5
7.	Měl by se změnit současný systém odměňování?	1	2	3	4	5
8.	Je současný systém odměňování pro Váš pracovní výkon motivující a stimulační?	1	2	3	4	5
9.	Je systém odměňování pro Vás srozumitelný a jasný?	1	2	3	4	5
10.	Myslíte si, že Vaše mzda je adekvátní za Vámi odvedenou práci?	1	2	3	4	5
11.	Jsou současné kritéria pro stanovení Vaší mzdy spravedlivé?	1	2	3	4	5
12.	Víte, jaké pracovní výsledky jsou od Vás očekávány?	1	2	3	4	5
13.	Je posuzování výsledků Vaší práce spravedlivé?	1	2	3	4	5
14.	Vaše jazyková vybavenost je odpovídající pro Vaši pracovní pozici?	1	2	3	4	5
15.	Jsem spokojen(á) se současnými zaměstnaneckými benefity?	1	2	3	4	5
16.	Chcete současný systém zaměstnaneckých výhod (zaměstnavatel určí druhy zaměstnaneckých výhod svým zaměstnancům)?	1	2	3	4	5
17.	Chcete jiný systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohli zvolit z určitých výhod, které by Vám nejvíce vyhovovaly?	1	2	3	4	5
18.	Máte dostatečnou zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného (pochválení, napomenutí) vztahující se k Vaším výsledkům práce?	1	2	3	4	5
19.	Uvítal(a) byste hodnotící pohovory s nadřízeným jako přínosné?	1	2	3	4	5
20.	Je vybavením společnosti dostačující (počítače, software, nábytek,...)?	1	2	3	4	5
21.	Považujete hodnocení společnosti na konci roku za přínosné?	1	2	3	4	5
22.	Berou Vaši nadřízení Váš názor na vědomí, zohledňují ho např. při rozhodování?	1	2	3	4	5
23.	Myslíte si, že Vaše zaměstnání má negativní vliv na Váš rodinný život?	1	2	3	4	5
24.	Baví Vás Vaše práce?	1	2	3	4	5

Příloha č. 4 Daňové aspekty vybraných zaměstnaneckých výhod

Tabulka 1: Benefity a daně z hlediska zaměstnavatele

Benefity	Stravenky	Penzijní připojištění	Životní pojištění
Daň z příjmu	příspěvky až do výše 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu, max. do výše 70 % stravného při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin	daňově uznatelné bez omezení na straně zaměstnavatele	daňově uznatelné bez omezení na straně zaměstnavatele
Právní normy	§ 24, odst. 2, písm. j) bod 4 a 5 zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu; §176 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006 , zákoníku práce	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
Zdravotní pojištění	nespadá do vyměřovacího základu	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,-Kč na zaměstnance a rok	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,-Kč na zaměstnance a rok
Právní normy	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
Sociální pojištění	nespadá do vyměřovacího základu	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,-Kč na zaměstnance a rok	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,-Kč na zaměstnance a rok
Právní normy	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
Výhodnost	bez daňových výhod	nelze	nelze
Provize	daňový náklad až do hodnoty 55% celkové provize (Pokyn MF D-300 ze dne 16.11.2006)	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2: Benefity a daně z hlediska zaměstnance

Benefity	Stravenky	Penzijní pojištění	Životní pojištění
Daň z příjmů	osvobozeno	osvobozeno až do výše 24.000,-Kč ročně, pokud je příspěvek poukázán přímo na účet penzijního připojištění se státním příspěvkem	
Právní normy	§ 6 odst. 9 písm. b) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 6 odst. 9 písm. p) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 6 odst. 9 písm. p) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
Zdravotní pojištění	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu
Právní normy	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
Sociální pojištění	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu
Právní normy	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Služební automobil využívaný pro služební účely

Postupem zaměstnavatele z hlediska možného uplatnění nákladů na provoz služebního vozidla poskytnutého k bezplatnému využívání zaměstnancem i pro soukromé účely se zabývá bod 28 pokynu MF č. D-300 k § 24 odst. 2, zákona č. 586/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů, o daních z příjmů. (29)

Odpisy, náklady na opravy a udržování vozidla, silniční daň, pojištění odpovědnosti a havarijní pojištění, náklady na garážování vozidla apod. jsou u zaměstnavatele daňově uznatelné v plné výši a nedochází k jejich daňovému krácení v poměru ujetých kilometrů pro podnikatelské účely k celkovému počtu ujetých kilometrů vč. soukromých jízd. (29)

Daňové výdaje za pohonné hmoty jsou daňovým výdajem pouze při použití vozidla pro služební účely. Náklady na spotřebované pohonné hmoty pro soukromé účely si však hradí zaměstnanec a nejsou daňově uznatelné u zaměstnavatele. Stejně postupuje zaměstnavatel při nákupu PHM prostřednictvím karet CCS, kdy těmito kartami hradí zaměstnanec veškerý nákup PHM jak pro služební, tak pro soukromé účely. (29)

Služební mobilní telefon pro služební účely

Mobilní telefon používaný i pro soukromé účely není explicitně upraven zákonem o daních z příjmů. Je obvyklé, že firma od klíčových lidí požaduje, aby používali mobilní telefony, na něž (resp. na jejich čísla) má firma vlastnická práva, aby tak i v případě odchodu zaměstnance z firmy zůstaly kontaktní data v majetku firmy. (28)

Daňově uznatelnými náklady jsou náklady vzniklé služebními hovory, jde o účtování telefonních služeb na příslušném služebním mobilním telefonu. Společnost má na služebním telefonu nastavenou paušální částku služeb na měsíc, při jejím překročení je tato částka na základě smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem srážena zaměstnanci z čisté mzdy jako úhrada pohledávky za zaměstnancem (soukromé hovory) ve stanovené částce. (28)

Příspěvek na stravování pro zaměstnance

Daňově uznatelnými výdaji (náklady) jsou podle § 22 odst. 2, písm. j) bod 4, ZDP také výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj (náklad), pokud přítomnost zaměstnance v práci během této stanovené směny trvá aspoň 3 hodiny. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj (náklad) na další jedno jídlo za zaměstnance, pokud délka jeho směny v úhrnu s povinnou přestávkou v práci, kterou je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci podle zvláštního právního předpisu (zákoníku práce), bude delší než 11 hodin. Příspěvek nelze uplatnit na stravování za zaměstnance, kterému v průběhu směny vznikl nárok na stravné podle zvláštního právního předpisu (zákoníku práce).

Pokyn D-300, bod 19 k § 24 odst. 2, písmeno j) bod 5, zákona, k jednotnému postupu při uplatňování některých ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů. Bude-li při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby v souladu se zákoníkem práce směna včetně přestávky v práci delší než 11 hodin, považuje se za daňový výdaj příspěvek na další jedno jídlo. Pro posouzení doby trvání pracovní směny je rozhodná délka pracovní směny stanovená zaměstnavatelem konkrétnímu zaměstnanci v souladu se zákoníkem práce.

Věrnostní bonus

Podle § 24 odst. 2 písm. j) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, jsou daňově uznatelnými náklady veškeré náklady na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, pokud zákon o daních z příjmů nestanoví jinak.

Věrnostní bonus je forma odměny, kterou poskytuje zaměstnavatel na základě ustanovení § 224 zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. Možnost poskytovat odměny nastává z dikce citovaného paragrafu zejména při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod, nebo za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při živelních událostech, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek.

Zákonné a odborné školení zaměstnanců

Za daňové výdaje na vzdělávání zaměstnanců podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 zákona se považují výdaje (náklady) na vzdělávání, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo s pracovním zařazením zaměstnance. Mezi daňové výdaje lze zahrnout také náhrady mzdy za pracovní úlevy, případně studijní příspěvek poskytovaný podle zvláštního předpisu (vyhláška č. 140/1968 Sb., o pracovních úlevách a hospodářském zabezpečení studujících při zaměstnání, ve znění zákona č. 188/1988 Sb. a vyhlášky č. 197/1994 Sb.). Těmito daňovými výdaji jsou také výdaje (náklady) za účast na školení a studiu zaměstnance při zaměstnání za účelem prohloubení kvalifikace k výkonu sjednané práce, její doplnění nebo rozšíření. (Viz bod. k § 24 odst. 2 bod 16. D-300).

Náklady na dopravu, stravování, ubytování jsou daňově uznatelné na základě ust. § 24 odst. 2 písm. k) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění.

Jazykové kurzy pro zaměstnance

Novela zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, provedená zákonem č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů změnila posuzování daňové uznatelnosti výdajů (pro zaměstnavatele) a osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti ve vztahu k odbornému rozvoji zaměstnanců. Náklady na *zvyšování kvalifikace* nejsou od 1. ledna 2008 daňově uznatelné a u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti, pokud jsou hrazeny z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů (nákladů). Podle ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 zákona o daních z příjmů jsou ale daňově uznatelné vždy náklady na rekvalifikaci zaměstnanců zabezpečované jinými subjekty. Takovým subjektem nemusí být jen rekvalifikační zařízení,

akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy podle vyhlášky č. 524/2004 Sb., o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání. Od roku 2009 již není daňový režim nákladů zaměstnavatele svázán jen se zvyšováním kvalifikace.

U zaměstnance bude podle § 6 odst. 9 písm.d) zákona o daních z příjmů úhrada zaměstnavatele za studium, vzdělání a školení nebo možnost využití vzdělávacího zařízení zaměstnavatele příjmem od daně z příjmů fyzických osob osvobozeným. Toto ustanovení ovšem pojednává jen o nepeněžním plnění. Peněžní příspěvky vyplacené zaměstnanci na vzdělávání jsou naopak příjmem zdanitelným. Zahrnují se i do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

Příspěvek na sport pro zaměstnance

Od daně jsou dle ust. § 6 odst. 9 písm. d) ZDP, kromě příjmů uvedených v § 4, dále osvobozeny nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení nebo ve formě příspěvku na kulturní pořady a sportovní akce; jde-li však o poskytnutí rekreace včetně zájezdů, je u zaměstnance z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v úhrnu nejvýše částka 20 000 Kč za kalendářní rok. Jako plnění zaměstnavatele zaměstnanci se posuzuje i plnění poskytnuté pro rodinné příslušníky zaměstnance.

Jedná se o příspěvek ve formě možnosti využívat sportovní nebo jiná zařízení (permanenka). Z pozice zaměstnavatele se nejedná o daňově uznatelné náklady, účtují se na vrub fondu tvořeného ze zisku nebo jako nedaňový náklad. Z pozice zaměstnance jde o nepeněžní plnění, a proto nepodléhá dani z příjmu. Dále nepodléhá sociálnímu ani zdravotnímu pojištění.

Pokud zaměstnanec obdrží peněžitý příspěvek, jedná se vždy o zdanitelný příjem podléhající odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Nepeněžní plnění ve formě příspěvku na kulturní pořady a sportovní akce, možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení či poskytnutí rekreace, včetně zájezdů, které je u zaměstnance osvobozeno, nejsou daňově uznatelnými výdaji zaměstnavatele ani v případě, že právo na toto plnění vyplývá z vnitřního předpisu či kolektivní smlouvy zaměstnavatele. Tento nepeněžní příjem je pro zaměstnance osvobozen od daně ze závislé činnosti u zaměstnance a nevstupuje u něj do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Využívání autokosmetického centra společnosti

Novelou zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, provedenou zákonem č. 489/2009 Sb., bylo do zákona o dani z přidané hodnoty s účinností od 1. ledna 2010 zapracováno ustanovení § 36a, které upravuje postup při stanovení základu daně ve zvláštních případech, jimiž se rozumí poskytování zdanitelných plnění mezi osobami s vymezenými typy právních vztahů. Provedená změna zákona o dani z přidané hodnoty vycházela z čl. 80 směrnice Rady 2006/112/ES, který za účelem zabránění daňovým únikům nebo vyhýbání se daňovým povinnostem umožňuje členským státům EU přijmout opatření, aby při dodání zboží nebo poskytnutí služby osobě, s níž má osoba povinná k dani rodinné nebo jiné úzké osobní vazby, organizační vazby a vlastnické, členské, finanční nebo právní vazby, jak je vymezují členské státy, byla základem daně obvyklá cena.

Z výčtu osob, na které se předmětné ustanovení vztahuje, zák. č. 120/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, vypuštěny osoby, které jsou k plátcům daně z přidané hodnoty v pracovně právním vztahu nebo jiném obdobném vztahu, a to z důvodu nadbytečnosti tohoto ustanovení, neboť poskytuje-li plátce daně zboží nebo služby osobám, které jsou k němu v pracovně právním nebo jiném obdobném vztahu, uplatnění spekulativních postupů s cílem vyhýbání se daním v podstatě nepřichází v úvahu. Na základě toho je v těchto případech použit obecný režim a základem daně je cena dohodnutá.

Zákon č. 120/2010 Sb. byl přijat ve stavu legislativní nouze 9. března 2010 a je platný a účinný od 29. dubna 2010. Pro uplatnění daně z přidané hodnoty za zdaňovací období přede dnem nabytí účinnosti zákona č. 120/2010 Sb., jakož i pro uplatnění práv a povinností s tím souvisejících, se použije zákon č. 235/2004 Sb., ve znění účinném ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Daňová uznatelnost nákladů na dopravu dle ZDP připadá v úvahu v současnosti za situace dle ust. § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP, což znamená, že se jedná o náklady (výdaje), které vznikly v důsledku práv zaměstnanců vyplývajících z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy. V minulosti však byla situace jiná: novela ZDP zákonem č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů, zrušením některých omezujících ustanovení daňové účinnosti výdajů (nákladů) zaměstnavatele zdůraznila význam řešení podle znění § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. ZDP. Počínaje zdaňovacím obdobím započatým v roce 2008 bylo zrušeno (resp. nahrazeno) ustanovení § 24 odst. 2 písm. zg) týkající se výdajů (nákladů) na dopravu zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání zajišťovanou zaměstnavatelem (toto ustanovení obsahovalo omezující podmínky daňové uznatelnosti výdajů na dopravu zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání zajišťovanou zaměstnavatelem).

Delší dovolená

Zákoník práce základní výměru dovolené připouští zvyšovat bez jakéhokoliv omezení (výměra dovolené musí činit nejméně 4 týdny v kalendářním roce). Dovolenu je možné prodloužit nejen o celé týdny, ale také o dny nebo i den. K prodloužení dovolené může dojít nejčastěji v kolektivní smlouvě ale také v individuální smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, dohoda může být v pracovní smlouvě, ale i v jakékoliv jiné smlouvě. Zákoník práce v současnosti nezakazuje, aby byla kolektivní smlouvou dovolená prodloužena všem zaměstnancům a v konkrétní dohodě se zaměstnancem byla tato výměra ještě navýšena. Jediným kritériem, které musí zaměstnavatel při prodlužování dovolení nad základní výměru dodržet pro případ, že dovolenu neprodlouží všem zaměstnancům v pracovním poměru, ale pouze některým z nich, je zákaz diskriminace (zejména § 16 odst. 1 zákoníku práce). Zákoník práce navíc ani nevylučuje, aby pro prodloužení dovolené byly zaměstnavatelem stanoveny v kolektivní smlouvě nebo v individuální dohodě další podmínky. K prodloužení dovolení může dojít jen u těch zaměstnavatelů, kteří nejsou uvedeni v § 109 odst. 3. (27)

Příloha č. 5 Vzor pro osobní ohodnocení zaměstnanců

[illegible]

Datum a podpis hodnotitele:	Datum a podpis hodnoceného:
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.
11.	11.
12.	12.

Poznámky:

Schéma 1: Návrh vzoru pro osobní ohodnocení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 6 Plán tréninku pro Prodej & Marketing 2010

V rámci prodejní politiky 2010 generální importér představil prémiový standard „Zaměstnanec - vývoj jeho kompetencí“, který je důležitým bodem systému marží dle výkonnosti dealera. Představovaný tréninkový program je adresován zaměstnancům autosalonu ROKO – MOTOR, s.r.o. z prodejního a zákaznického oddělení a je dle prodejní politiky 2010 bodu „Zaměstnanec - vývoj jeho kompetencí“ povinný pro jednoho stanoveného zaměstnance prodeje značky Land Rover Vašeho autosalónu. (8)

Tabulka1: Školení zaměstnanců ve společnosti ROKO - MOTOR, s.r.o.

Školení pro 1. pololetí 2010				
Značka	Téma	Doba trvání	Místo konání	Termín
Land Rover Jaguar	Základní kurz "Systémy všeobecně"	1 den	Service Training Center Salzburg	15.6.
Jaguar	Základní kurz "Uvedení značky Jaguar"	1 den	Service Training Center Salzburg	22.6.
Land Rover	Základní kurz "Uvedení značky Land Rover"	1 den	Service Training Center Salzburg	29.6.
Jaguar	Nový Jaguar XJ	2 dny	Service Training Center Salzburg	14. - 15.4.
Jaguar	Nový Jaguar XJ (Anglicky)	3 dny	Service Training Center Salzburg	19. - 21.4.
Land Rover	Land Rover - Modelový rok 2010 (jen pro ČR)	3 dny	Service Training Center Salzburg	17. - 19.5.
Jaguar	Základní kurz "Uvedení značky Jaguar" & "Báze SDD" (jen pro ČR)	3 dny	Service Training Center Salzburg	15. - 17.3.
Land Rover	Základní kurz "Uvedení značky Land Rover" & "Báze SDD" (jen pro ČR)	3 dny	Service Training Center Salzburg	22. - 24.3.

Zdroj: Vlastní zpracování z interních dat a směrnic společnosti ROKO – MOTOR, s.r.o.

Hlavní témata tréninkového programu 2010 jsou na následující straně:

Tabulka 2: Plán tréninku na rok 2010

Plán tréninku společnosti Land Rover pro Marketing & Prodej 2010 v České republice

Relevance marží	Téma	Cílová skupina	Doba trvání semináře	Data	Místo konání
1. Základní trénink					
Ano	1.1. Check In Land Rover trénink o produktech	Seminář povinný pro všechny LR prodejní poradce, účast na semináři i pro majitele, jednatele, osoby zodpovědné za značku, a vedoucí obchodu	3 dny	22.-24.04.2010	LR Experience Trainings Center / Saalfelden
2. Produktový trénink					
Ano	2.1. Freelander 2 MY11 Launchtraining	Obchodní poradce	1 den	Bude upřesněno	Bude upřesněno
Ano	Range Rover MY11 Launchtraining	Obchodní poradce	1 den	Bude upřesněno	Bude upřesněno
Ano	2.2. Learning Center	Obchodní poradce		Průběžně	Online
3. Go Beyond					
Ano	3.1. Předání vozidla "The Land Rover Way"	Obchodní poradce	1 den	Bude upřesněno	Trainings Center Salzburg
Ne	3.2. Werksbesichtigung Land Rover	Všechny osoby zodpovědné za značku	2 dny	Data budou dodána	Solihull / UK

Zdroj: ROKO – MOTOR, s.r.o. interní směrnice a data, vlastní zpracování