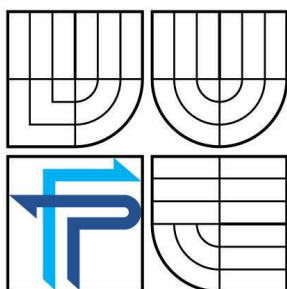


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZMĚNU SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

THE SUGGESTION OF CHANGES IN EMPLOYEE'S REMUNERATION IN THE SELECTED
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

MONIKA MELICHAROVÁ

Ing. DANA

MARTINOVIČOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Melicharová Monika

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 změnu systému odměňování zaměstnanců vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

The Suggestion of Changes in Employee's Remuneration 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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1.vyd. Praha : VŠE, 1998, 147 s., ISBN 80-7079-202-7.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. C. H. Beck, Praha 2002, 479s., ISBN 80-7179-736-7.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2009

Abstrakt

Bakalářské práce „Návrh na změnu systému odměňování zaměstnanců vybrané společnosti“ analyzuje problémy související se systémem odměňováním ve společnosti Alfa, a.s. a návrh jeho zlepšení. První teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmů odměňování. V druhé praktické části charakterizují personální politiku a systém odměňování v podniku Alfa, a.s.. Vlastní výzkum se zabývá dotazníkovým šetřením a jeho vyhodnocením. V závěru je navržena možnost zlepšení současného systému odměňování.

Annotation

This thesis “The proposal of change the combination compensation for employees of selected company” analysis issues related with combination compensation in the company Alfa a. s. and suggestion for improvement. Firstly, the theoretical part focuses on the explanation of remuneration expressions. Secondly, in the practical part there is a characterization of personal politics and combination compensation of company Alfa a. s. The proper research deals with questionnaire survey and its evaluation. At the end, there are some improvements suggested, for the current combination compensation improvement.

Klíčová slova

mzda, odměna, systém odměňování, zaměstnanec, zaměstnavatel

Key words

wages, reward, system remuneration, employee, employer

Bibliografická citace bakalářské práce dle ČSN ISO 690

MELICHAROVÁ, M. *Návrh na změnu systému odměňování zaměstnanců vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 64 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Návrh na změnu system odměnování zaměstnanců vybrané společnosti“ vypracovala samostatně pod vedením svého vedoucího Ing. Dany Martinovičové, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité a literární zdroje. Současně souhlasím s využitím práce nebo její části v publikacích školy a jejich akademických právnících nebo ve výzkumu školy s odkazem na zdroj informace v souladu se zák. Č. 121/2000 Sb.

V Brně dne 25. května 2009

.....

podpis

Poděkování

Děkuji za podporu a cenné podněty všem, kteří mi pomáhali při zpracování bakalářské práce a podíleli se tak na jejím vzniku. Zvláště pak děkuji své vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Daně Martinovičové, Ph.D., za její užitečné rady a cenné připomínky.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY A CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 MZDOVÉ FORMY	15
2.2 DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY.....	20
2.3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	22
2.4 MINIMÁLNÍ MZDA A JEJÍ VÝVOJ.....	24
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ALFA, A.S.	26
3.1 ORGÁNY SPOLEČNOSTI.....	27
3.2 ORGANIZAČNÍ ŘÁD A STRUKTURA SPOLEČNOSTI ALFA, A.S.	28
3.3 LIDSKÉ ZDROJE A SOUČASNÝ ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	31
4 METODIKA PRŮZKUMU	34
4.1 DRUHY OTÁZEK	35
4.2 POŽADAVKY NA FORMULACI OTÁZEK	36
4.3 PRŮZKUM NÁZORU NA SOUČASNÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	38
4.4 OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ	48
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	51
6 ZÁVĚR	59
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
8 SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Po roce 1989 dochází v České republice k transformaci z centrálně plánované ekonomiky na tržní hospodářství a s tímto přerodem souvisí velký rozvoj soukromého sektoru, zavedení nových výrobních postupů, využití informačních technologií.

Do popředí zájmu se dostává zákazník. Pro podnikatele již není problém produkt (službu) vyrobit, ale najít pro něj kupce. Postupně se produkty jednotlivých výrobců začínají jakostí, materiálem i cenou sblížovat a hlavní konkurenční výhodou jsou služby související s výrobkem a kvalifikovaní zaměstnanci. Neboť právě oni jsou zdrojem inovací, oni přicházejí do styku se zákazníkem a na jejich informovanosti a schopnostech často závisí, zda je produkt včas vyroben a prodán.

Klient často zvolí společnost, která nejpružněji dokáže reagovat na jeho přání. Je dynamická a dokáže se velmi rychle přizpůsobit změnám, jenž jsou v dnešní turbulentní době stále častější. Každá instituce je především o lidech a není tomu jinak ani v podnicích. Aby společnost byla adaptabilní a vycházela plně vstříc spotřebitelům, musí v ní být jedinci, kteří nebudou změnu brzdit, ale naopak se přizpůsobí novým trendům. Tomuto musí napomáhat i nastavený systém řízení. Měl by být flexibilní a netrvat na zavedených postupech. V podnicích jsou tedy vítáni kvalifikovaní a schopní lidé. Není jim nařizováno, jaký úkol mají splnit, ale vedou o své práci se svým nadřazeným dialogem. Dochází tak ke sladování přání a představ obou stran. Společnost získává motivované pracovníky, jenž dokáží nejrychleji reagovat na změny a přinášet nápady na zlepšení a zefektivnění práce. Aby zaměstnanci byli opravdu spokojeni se svým místem a plnili včas své pracovní úkony, je nutné, aby systém jejich hodnocení, co nejvíce odpovídal jejich představám o spravedlivé odměně a umožňoval jim kariérní růst a rozvoj schopností např. prostřednictvím školení a kurzů.

Hlavní úkol každého personálního oddělení je efektivně nastavit systém odměňování tak, aby byl zaměstnanec motivoval a vedl k větší produktivitě práce, aniž by zvyšoval náklady. Cíle personálního útvaru a cíle organizace by měly být komplementární. Naplněním personálních cílů dochází k uskutečnění strategie celého podniku. Řízení lidských zdrojů je velmi komplexní a komplikované, ale optimální nastavení systému

odměňování může ovlivnit uplatnění celé firmy na konkurenčním trhu. Protože formou pobídek a výhod si společnost může udržet vyškolené pracovníky, kteří např. podají zákazníkovi přesvědčivé argumenty ke koupi výrobku. V opačném případě dochází k časté fluktuaci zaměstnanců a společnost ztrácí schopné pracovníky, kteří mohou přejít ke konkurenční firmě. Podniku tím navíc vzrůstají náklady na dodatečné zaškolení nových pracovních sil.

1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY A CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Předmětem bakalářské práce je analyzovat systém odměňování a motivace zaměstnanců ve společnosti Alfa, a.s.. Ve firmě souhlasili s provedením průzkumu, ale zaměstnanci si nepřejí, aby zjištěná data v dotaznících byla zveřejněna pod názvem společnosti, proto v celé práci budu používat pracovní název, který je Alfa, a. s.. Tato společnost se zabývá poskytováním úvěrů bez nutnosti prokazování příjmů pro fyzické i právnické osoby.

Cílem bakalářské práce je navrhnout změny ve stávajícím system odměňování na základě analýzy a dotazníkového šetření, zda zavedený systém odměňování, pracovní zařazení lidí a jejich efektivní využití je v souladu s požadavky nejen majitelů firmy, ale i samotných pracovníků. Dále zjistit na základě dotazníku, spokojenost zaměstnanců ve firmě a navrhnout takové změny, které povedou k efektivní změně způsobu odměňování, větší spokojenosti lidí a hlavně jejich zainteresovanosti k práci.

Cíl 1: Zjistit, jaké důvody vedly respondenty k přijetí práce ve firmě, která je nyní zaměstnává.

Cíl 2: Zjistit u dotázaných nejvýznamnější motivační faktory pro práci v dané firmě.

Cíl 3: Zjistit celkovou spokojenost respondentů s finančním ohodnocením (mzdou) za vykonanou práci ve firmě.

Cíl 4: Zjistit, jaké další výhody by byly pro zaměstnance dané firmy (dotázané) do budoucna pobídkou pro zvýšení pracovního výkonu a kvality práce.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou, přičemž cílem teoretické části je shrnutí základních pojmů týkajících se hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců a dále popis mzdového systému – forem mzdy a právní úpravy mzdy.

Pomocí získaných teoretických poznatků budu vycházet v praktické části práce - při analýze stávajícího systému odměňování ve společnosti Alfa, a s. a dále v návrhové

části. Na základě teoretických východisek a výsledků šetření v závěru práce vyvrátím či potvrdím níže uvedené hypotézy.

Cílem praktické části je tedy na základě analýzy současného mzdového systému společnosti Alfa, a. s. zhodnotit zavedený systém odměňování, posoudit jeho funkčnost a provázanost se systémy hodnocení, motivace a dalšími systémy a případně navrhnout doporučení na možné změny v rámci těchto systémů. Na základě stanovených cílů jsem vyčlenila možné hypotézy, které v návrhu šetření buď potvrdím a nebo vyvrátím.

1. hypotéza: Předpokládám, že nadpoloviční většina dotázaných (více než 50%) bude udávat jako jeden z hlavních důvodů zaměstnání v současné firmě kategorii „uplatnění získané kvalifikace“.

2. hypotéza: Předpokládám, že nadpoloviční většina dotázaných (více než 50%) bude udávat jako jeden z hlavních důvodů zaměstnání v současné firmě kategorii „zajímavá pracovní náplň“.

3. hypotéza: Předpokládám, že nadpoloviční většina respondentů (více než 50%) bude udávat jako významný motivační faktor k práci kategorii „jistotu zaměstnání“.

4. hypotéza: Předpokládám, že nadpoloviční většina (více než 50%) bude udávat jako významný motivační faktor k práci kategorii „peníze“.

5. hypotéza: Předpokládám, že nadpoloviční většina dotazovaných (více než 50%) bude uvádět, že jejich práce „není dostatečně finančně ohodnocena“.

6. hypotéza: Předpokládám, že více než 66% respondentů bude uvádět jako stimul pro zvýšení výkonu v budoucnu kategorii „peníze“.

7. hypotéza: Předpokládám, že více než 33% respondentů bude uvádět jako stimul pro zvýšení výkonu v budoucnu kategorii „příspěvek na dopravu do zaměstnání“ a kategorii „příspěvek na rekreaci a odpočinek“.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Mzdový systém podniku je základním metodickým i formálním nástrojem řízení mezd v každé organizaci. Jedná se o souhrn pravidel, zásad a směrnic, které slouží k přiznávání a výpočtu individuálních mezd a to v peněžní i nepeněžní formě.

Obecný pojem **odměna** se používá pro označení **systémů odměňování**, jež má motivovat k co největšímu pracovnímu přínosu a úsilí zaměstnance. Je třeba rozlišovat mezi pojmy **plat** a **mzda** (viz kapitola 2.1). Zákon o platu platí pro nepodnikatelskou sféru a zákon o mzdě pro sféru podnikatelskou. Odměňování v nepodnikatelské sféře bývá centrálně řízené a prostor pro vlastní rozhodování managementu o odměňování je omezen zejména z důvodů limitovaných finančních přiděľů. V podnikatelské sféře má management velkou svobodu při odměňování zaměstnanců a na něm závisí, jak účinný systém odměňování dokáže vytvořit. Způsoby odměňování uplatněné v organizacích podnikatelského typu mohou dobře inspirovat i nepodnikatelskou sféru.¹

Obecné zásady pro tvorbu podnikových systémů odměňování vyhlašuje stát prostřednictvím pracovních kodexů, které obsahují minimální věk pro zaměstnání, minimální mzdu², nárok na dovolenou, pravidla pro valorizaci³ mezd a zákonnou pracovní dobu. Systém mzdových forem je tvořen jednotlivými typy mezd, které se od sebe liší způsobem stimulace pracovníků na výsledcích práce.

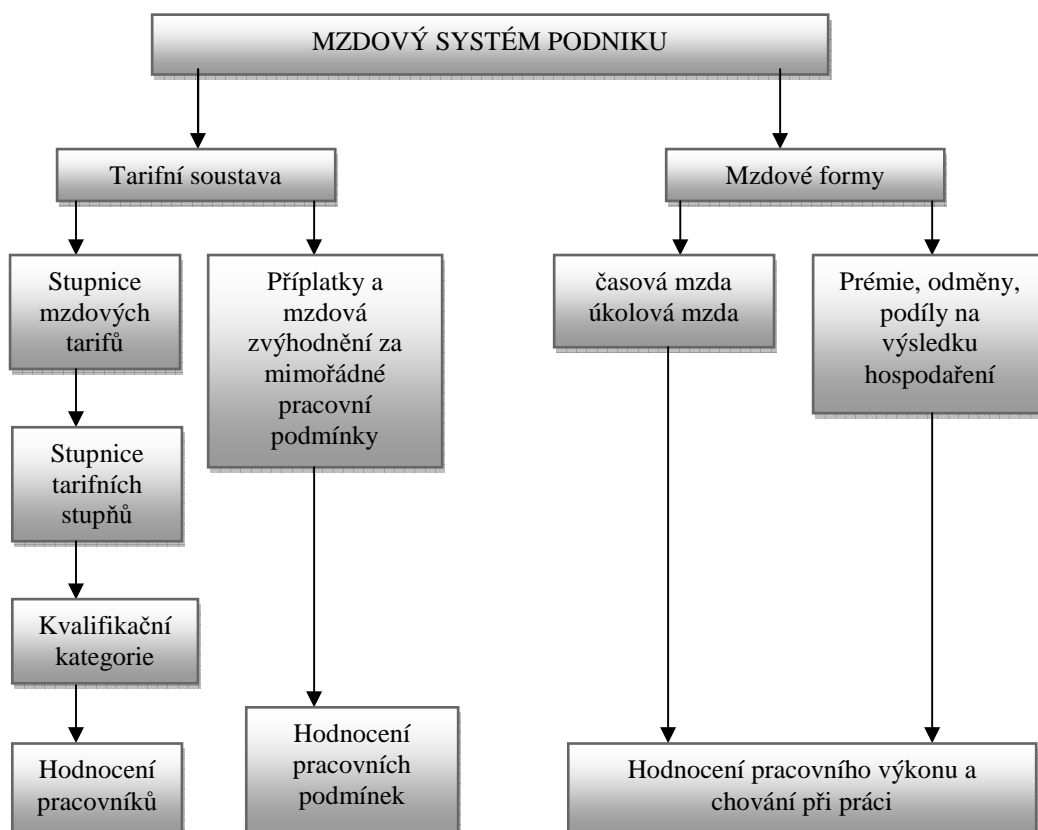
Mzdový systém podniku je závislý na několika hlediscích a to například, jak dlouhou dobu je zaměstnanec zaměstnán v podniku (zařazení do mzdového tarifu), jakým typem mzdy je hodnocen, a další. Podrobnosti jsou patrné z obrázku č. 1. na následující straně.

¹ BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KOŇÁKOVÁ, Z. [2005, str. 157]

² Minimální mzda je stanovena jako základní, univerzální nástroj státní regulace na úseku odměňování zaměstnanců, neboť představuje nejnižší přípustnou úroveň odměny za práci ve všech základních pracovněprávních vztazích, tj. v pracovním poměru a na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

³ Valorizace jeden ze dvou základních způsobů kompenzace negativního dopadu inflace na hodnotové ukazatele, zejména různé formy důchodu a dávek (druhým způsobem je indexace). Hodnotové veličiny se zvyšují v poměru k poklesu kupní síly měny. Provádí se nepravidelně podle rozhodnutí veřejných orgánů (zejména vlády).

Obrázek č. 1 – Mzdový systém podniku



Zdroj: Martinovičová, D., (2005, s. 138)

Systém odměňování pracovníků je součástí personálního řízení, který je úzce vázán se systémem hodnocení pracovníků. Musí vycházet ze strategického plánu a podporovat všechny jeho klíčové prvky. Výsledkem by měl být aktivní, účinný a motivující systém, jež naplňuje princip spravedlivé odměny za práci. Systém odměňování má motivovat pracovníky k vyššímu výkonu a tím vést k naplňování podnikových cílů.⁴

Armstrong (1999) uvádí, že účinná strategie odměňování⁵ je založena na podnikových hodnotách a přesvědčeních, vychází z firemních strategií, ale také k ní přispívá, je vedena potřebami organizace a individuální schopností, je propojena s jinými

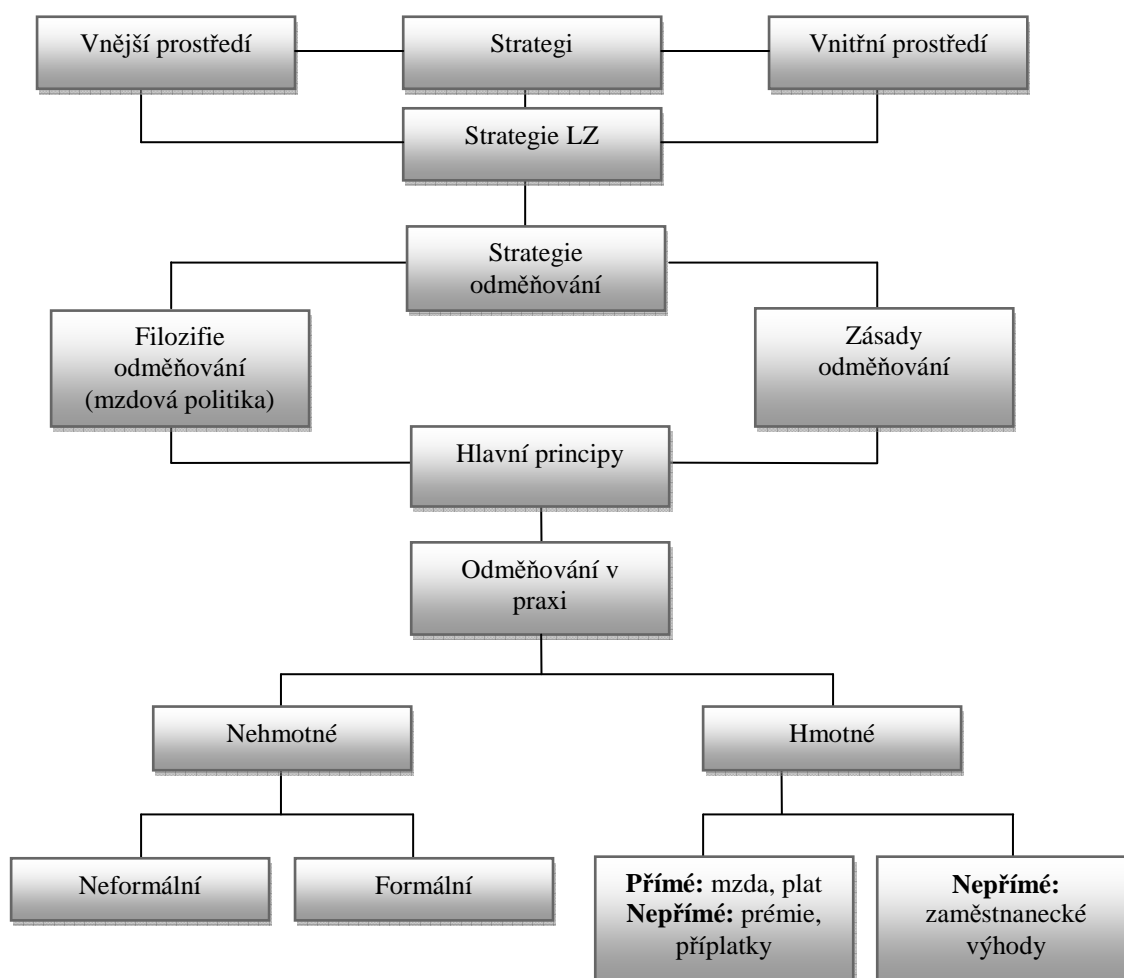
⁴ BLÁHA, J., MATEICICUC, A., KOŇÁKOVÁ, Z. [2005, str. 157]

⁵ BLÁHA, J., MATEICICUC, A., KOŇÁKOVÁ, Z. [2005, str. 158]

personálními činnostmi, je v souladu s interním a externím prostředím organizace, je spojena s výkonem organizace a je praktická a proveditelná.

Obrázek č. 2 názorně ilustruje **strategický proces odměňování ve firmě**. Je v něm kladen důraz na strategii firmy v provázanosti na strategii lidských zdrojů, jež musí vycházet z jasně zformulované „filozofie odměňování“. Podle ní jsou formulovány zásady a hlavní principy odměňování.

Obrázek č. 2 – Strategický proces odměňování ve firmě



Zdroj: Bláh, J., Matejčičuk, A., Koňáková, Z. (2005, str. 159)

2.1 MZDOVÉ FORMY

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností. V literatuře se často setkáváme s různými druhy členění mzdových forem. Např. Koubek (2002) dělí mzdové formy na: mzdu časovou, úkolovou, provizní, za očekávané výsledky práce, za znalosti, dovednosti a dodatkové formy. Pro svoji práci budu vycházet nejprve z rozdělení mzdových forem podle Wöheho (1995):

- časovou mzdu
- úkolovou mzdu
- prémie
- odměny

a v samostatné kapitole zmíním ostatní běžně používané formy. Většina autorů považuje mzdu časovou a úkolovou za **základní formy mzdy**. Ty obvykle tvoří základní mzdu, zatímco prémie a odměny slouží jako **formy doplňkové**, mají menší podíl na celkovém platu zaměstnance a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu.

Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo mohou být samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pokoušejí se tedy posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím motivovat pracovníky. Kvůli předpisům o minimální mzdě a konkurenci na trhu práce obsahuje většina pobídkových systémů odměňování garantovanou částku, odvozenou od minimálního mzdového tarifu pro příslušnou práci.⁶

Je možné použít nejrůznějších kombinací mzdových forem například mzda časová, úkolová a pobídková mzda, mzda za očekávané výsledky práce, mzdy a platy za znalosti a dovednosti, dodatkové mzdové formy, kam patří například odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledku hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie nebo například příplatky.

⁶ KOUBEK, J. [2005, str. 286]

Odměňování za práci zaměstnanců v pracovním poměru je v současné době upraveno přímo v zákoníku práce⁷. Dříve se řídilo dvěma samostatnými zákony (zákon o mzdě a zákon o platu) i nadále zůstává rozlišení odměny za práci na plat a mzdu.

Platem⁸ jsou odměňováni zaměstnanci státu, územních samostatných celků, státních fondů, příspěvkových organizací, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jdou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele, školských právnických osob zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí a veřejných neziskových ústavních zdravotnických zařízení.

Mzdou⁹ jsou odměňováni zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů. Mzdou se rozumí **peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzdy) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.**

Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovního výkonu a dosahovaných pracovních výsledků. **Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovních činností, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, zdraví a bezpečnost.**

Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti pracovního prostředí.

Pracovní výkon se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.

⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

⁸ KOUBEK, J. [2005, str. 288]

⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zaměstnavatelé musí **za práci stejné hodnoty stanovit zaměstnancům stejnou mzdu a plat**. Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Z důvodů, že bakalářskou práci píši na téma „Návrh na změnu system odměňování vybrané společnosti“ budu se dále už zabývat pouze mzdou.

➤ MZDA ČASOVÁ

Časová mzda je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Tento typ mzdy je nejčastěji využíváný, někdy bývá spojen i s jinou formou mzdy. U práce dělníků jde většinou o hodinovou mzdu a u technicko-hospodářských pracovníků o měsíční plat. Někdy bývá pro vrcholové řídicí funkce dohodnut plat roční. Časová mzda nesmí klesnout pod státem stanovenou minimální mzdu, či mzdu zakotvenou v kolektivní smlouvě.¹⁰

Výhodou časové mzdy z pohledu podniku je její jednoduchost a snadná administrativa, pro pracovníka představuje jistotu stabilní mzdy. **Nevýhodou** bývá její nízká motivace k výkonu a nutné další náklady na dohled nad pracovníky. Aby působila tato forma více motivačně je někdy uplatňována její modifikovaná verze časová mzda s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování. O příplatku rozhoduje nadřízený pracovníka, který ho stanoví na základě nadprůměrného výkonu či nadprůměrného chování.

➤ ÚKOLOVÁ MZDA

Úkolová mzda se využívá především na dělnických pracovištích se stanovenými výkonovými normami, kde se pravidelně opakují pracovní postupy. Pracovník je odměňován podle výsledků své práce (např. počtu vyrobených kusů) bez ohledu na dobu, kterou potřeboval k jejich výrobě.

¹⁰ KOUBEK, J. [2002, str. 288]

Úkolová mzda může být používána za splnění těchto předpokladů¹¹, prvním předpokladem je hospodárné stanovení technologického postupu a také stanovení pracovního postupu a normy na spotřebu práce. Náklady na zavádění a ověřování účinnosti úkolové mzdy by neměly převýšit efekt získaný úsporou nákladů na jednotku produkce. Zajištění technických a organizačních požadavků pro plynulé plnění úkolů. Aby materiál, polotovary, suroviny byly v čas, v dané kvalitě a množství na pracovišti. Množství a kvalita odvedené práce je spolehlivě evidována a kontrolována. Dělníci mohou svým pracovním úsilím přímo ovlivnit plnění výkonových norem. Bezpečnost práce a zdraví zaměstnanců není při zvýšeném výkonu ohrožena. Dojde-li k nedodržení některých z výše uvedených pravidel, dochází k velkému snížení stimulačního efektu úkolové mzdy.

Výhodou úkolové mzdy je stimulace pracovníků k vyššímu výkonu, společnost platí pouze za výkon. Pracovník sám svojí aktivitou může zvýšit svoji mzdu. Používání této formy mzdy velmi usnadňuje nákladové rozpočtování, kde jsou přesně dány náklady na jeden výrobek a mzdové náklady se vyvíjí s vyprodukovaným množstvím. **Nevýhodou** může být přeceňování fyzických sil, snahou o vyšší výkon může docházet k rychlému vyčerpání a opotřebovávání strojů a zařízení. Se zvyšováním pracovního tempa může dojít k zhoršování kvality a zmetkovitosti a jsou tedy nutné dodatečné kontroly jakosti.

➤ **PODÍLOVÁ MZDA**

Při podílové mzdě, uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je **odměna pracovníka zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství**. V prvním případě jde o **přímou podílovou mzdu**. Ve druhém případě má pracovník **garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství**.

Variantou je tzv. **zálohová podílová (provizní) mzda**. Pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Varianta je vhodná pro pracovníky,

¹¹ KOUBEK, J. [2005, str. 290]

jejichž prodej má výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy. **Výhodou podílové mzdy** je přímý vztah odměny k výkonu. U přímé a zálohované provize pracovník ví, že když nebude prodávat výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářská situace, počasí nebo například preference zákazníků.

➤ MZDA ZA OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY PRÁCE

Tyto mzdy patří mezi méně známé mzdové formy.¹² Jejich alternativní název **penzumové mzdy** svědčí o tom, že jde o **odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon**, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě.

Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, oprávněně očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku (stanovenou v podobě hodinové či měsíční mzdy) zahrnující již určitou výkonností složku.

Pracovník má jistotu příjmu během dohodnutého období a má obvykle určitou možnost v rámci dohodnutého období vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocování dosažených výsledků. Toto vyhodnocování může mít vliv na stanovení mzdy za očekávané výsledky práce pro další období.¹³

Předpokladem uplatnění těchto forem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce.

¹² Informace lze o nich nalézt především v německy psané literatuře.

¹³ KOUBEK, J. [2005, str. 291]

Tyto formy jsou výrazem nových, partnerských vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a vycházejí z koncepce řízení pracovního výkonu. Používají se u dělníků a nižších a středních vedoucích pracovníků.

2.2 DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY

Zpravidla **dodatkové mzdové formy** odměňují výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Mnohdy se používají k zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu, ale používají se také k zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem.¹⁴

Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. Dodatkových mzdových forem je celá řada, uvedu alespoň nejobvyklejší z nich či nějakým způsobem zajímavé.

Prémie jsou typickými a široce používanými pobídkovými formami. Bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. V podstatě existují **prémie dvojího druhu**.

- **Periodicky opakující se prémie** za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu.
- **Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna)** je odměna poskytována za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování.

Pokud jde o **prémie manažerů**, odvozují se od celoorganizačního nebo skupinového výkonu. Navzdory tomu jsou považovány za individuální pobídkové formy, kvůli klíčové roli, kterou hrají manažeři v úspěšnosti organizace.¹⁵

Osobní ohodnocení se používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho velikost je dána určitým procentem základní mzdy, přičemž bývá stanoveno procentní maximum, jehož ohodnocení může

¹⁴ KOUBEK, J. [2005, str. 293]

¹⁵ KOUBEK, J. [2005, str. 295]

dosáhnout. Mělo by být přezkoumáváno vždy po periodickém formálním hodnocení pracovníků.

Odměňování za zlepšovací návrh je pobídková forma, která může být odvozena buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem. Může být **jednorázová** (v tom případě je odvozena od předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu) nebo **periodicky vyplacená** po určitou předem stanovenou dobu (v tom případě je odvozena od skutečného efektu). Může být i nástrojem prohlubování sounáležitosti pracovníka s organizací a může zlepšovat komunikaci mezi vedením organizace a pracovníky.

Příplatky ke mzdám mohou být **povinné** nebo **nepovinné**, na nichž se organizace rozhodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace, nebo je dobrovolně poskytuje svým pracovníkům (popřípadě ze zákona, z kolektivní smlouvy a ostatní).¹⁶ Mezi **povinné příplatky** patří příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod. Mezi **nepovinné příplatky** patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáním práce v konkrétní organizaci.

Obdobnou povahu má **odstupné**¹⁷. V zahraničí se používá i zvýhodněné odstupné, jestliže organizace chce v případě potřeby snižování počtu pracovníků stimulovat pracovníky k dobrovolnějšímu a méně konfliktnímu odchodu. Určitá částka nebo věcný dar se často poskytují pracovníkům odcházejícím do důchodu. Vedoucím pracovníkům bývá nezřídka poskytována individuální a mnohdy velmi významná částka při odchodu z organizace, ať už jdou do důchodu nebo odcházejí jinam.

¹⁶ KOUBEK, J. [2005, str. 296]

¹⁷ Částka vyplacená propuštěným pracovníkům.

2.3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.¹⁸ Na rozdíl od mezd nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka.

Zaměstnanecké benefity (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.¹⁹ Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka.

Pro motivaci svých zaměstnanců využívají zaměstnavatelé již standardně celou řadu zaměstnaneckých výhod. S jejich pomocí lze výrazně zvýšit ohodnocení zaměstnanců. **Oproti prostému zvýšení mzdy lze však při stejném efektu výrazně ušetřit na mzdových nákladech.** A to především díky daňovým úsporám a úsporám na sociálním a zdravotním pojištění na straně zaměstnavatele i zaměstnance.

Kromě příznivého finančního efektu je **nabídka zaměstnaneckých výhod důležitým motivačním nástrojem.** Kromě zvýšení reálného příjmu totiž umožňuje poskytnout zaměstnancům další nadstandardní služby nepeněžního charakteru. Firmy tak mohou svým zaměstnancům přispívat a motivovat je k zajištění na stáří, mohou jim poskytnout zajištění v nepříznivých životních situacích nebo zvýšit stravovací komfort.

A) STRAVENKY

Základním prvkem zaměstnaneckých výhod jsou stravenky. Jejich využívání je podporováno stávající legislativou a přináší výhody zaměstnavatelům i zaměstnancům. **Hlavní výhody pro zaměstnavatele** jsou finanční a daňové výhody v rámci stávající legislativy, zvýšení reálného příjmu svých zaměstnanců a motivace zaměstnanců bez zvýšení mzdových nákladů, jednoduchý systém účtování. **Hlavní výhody pro**

¹⁸ Původně se zaměstnanecké výhody poskytovaly pouze zaměstnancům, tedy osobám v pracovním poměru k organizaci. V současné době, kdy stále vzrůstá podíl osob, které pro organizaci pracují mimo pracovní poměr upravený pracovní smlouvou, se stále více tyto výhody poskytují všem pracovníkům. V některých případech je to upraveno i předpisy, např. některými směrnici Evropské unie.

¹⁹ Původně se zaměstnanecké výhody poskytovaly pouze zaměstnancům, tedy osobám v pracovním poměru k organizaci. V současné době, kdy stále vzrůstá podíl osob, které pro organizaci pracují mimo pracovní poměr upravený pracovní smlouvou, se stále více tyto výhody poskytují všem pracovníkům. V některých případech je to upraveno i předpisy, např. některými směrnici Evropské unie.

zaměstnance jsou zvýšení reálného příjmu, rozsáhlé sítě restauračních zařízení a také možnost výběru stravovacího zařízení i jídla.

B) ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ

Mezi hlavní **přednosti** životního pojištění patří **daňové úspory** z životního pojištění na straně zaměstnavatele, osvobození od placení všeobecného zdravotního pojištění, atd.

Daňové úspory z životního pojištění na straně zaměstnavatele. Pokud se zaměstnavatel rozhodne svým zaměstnancům přispívat na životní pojištění, na místo navýšení jejich příjmů ve mzdě, může si zahrnout do daňově uznatelných nákladů hrazené pojistné pojišťovně za zaměstnance na soukromé životní pojištění a to maximálně do výše 8 000 Kč ročně²⁰. Pracovník z něho neplatí SP, ZP ani daň.

Osvobození od placení všeobecného zdravotního pojištění a pojištění na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Nejvíce se na růstu mzdových nákladů při zvýšení mzdy podílí pojistné na všeobecné zdravotní pojištění, na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. A to plných **35% z hrubé mzdy** ještě **na straně zaměstnavatele** a dalších **12,5% na straně zaměstnance**.

Proto je velmi důležitá skutečnost, že pojistné zaměstnavatele na soukromé životní pojištění těmito odvodům na straně zaměstnance ani na straně zaměstnavatele nepodléhá.²¹

Daňové úspory z životního pojištění na straně zaměstnance. Příspěvek zaměstnavatele na soukromé životní pojištění až **do výše 12 000 Kč od zaměstnavatele** je pro zaměstnance osvobozen od daně z příjmu.²²

²⁰ Zákon č. 568/1992 Sb. o daních z příjmů, § 24 odst. 2 písm. zo.

²¹ Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

²² Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, § 6 příjmy ze závislé činnosti a funkční požitky, odst. 9

C) PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ

Příspěvkem na penzijní připojištění si **zaměstnavatel sám sníží své daně**. Zákon stanoví maximální limit, který lze zahrnout do nákladů a to **24 000 Kč** z příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijního fondu a částky pojistného, které hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti nebo dožití nebo na důchodové pojištění (soukromé životní pojištění), **který je pro zaměstnance osvobozen od daně z příjmu**.

Právní úprava tak stanovuje jeden limit a je pouze na zaměstnavateli, jak s ním naloží. Zaměstnavatel může zaměstnanci zaplatit třeba celých 24 000 Kč na penzijní připojištění, nebo celých 24 000 Kč jako pojistné na soukromé životní pojištění, a nebo za třetí tuto sumu rozdělit v jakémkoli poměru mezi tyto dva produkty.

Zaměstnavatel může přispívat i více, ovšem tento příjem již **nebude pro zaměstnance daňově osvobozen**. Tyto nadlimitní příspěvky a částky pojistného u zaměstnance podléhají zdanění a všem předepsaným platbám na veřejnoprávní pojištění. Platby nad 24 000 Kč se posoudí jako zdanitelný příjem ze závislé činnosti a z funkčních požitků, který musí zaměstnavatel zahrnout do úhrnu zúčtované mzdy zaměstnance za příslušný kalendářní měsíc, ve kterém budou tyto částky zaměstnavatelem uhrazeny.

2.4 MINIMÁLNÍ MZDA A JEJÍ VÝVOJ

Minimální mzda je stanovena jako základní, univerzální nástroj státní regulace na úseku odměňování zaměstnanců, neboť představuje nejnižší přípustnou úroveň odměny za práci ve všech základních pracovněprávních vztazích, tj. v pracovním poměru a na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Stanovením povinnosti dodržovat minimální mzdy jako nepodkročitelnou úroveň odměny zaručuje zákoník práce zaměstnancům všech zaměstnavatelů, aby bez ohledu na způsob jejich hospodaření (obchodní společnost, fyzická osoba, družstvo, občanské sdružení, organizační složka státu, obec aj.) bez ohledu na formu pracovněprávního vztahu, ve které konají pro zaměstnavatele práci, a bez ohledu na výkonnostní či jiná

kriteria hodnocení výsledků své práce obdrželi mzdu (plat, odměnu z dohody) alespoň ve výši minimální mzdy.²³ Do mzdy se pro tyto účely nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci za práci ve ztíženém pracovním prostředí, příplatek za práci v noci, příplatek za práci ve svátek a příplatek za práci v sobotu a v neděli.²⁴ Současně platný zákoník práce zavádí zcela nový pojem, kterým je **zaručená mzda**.²⁵ Minimální mzda byla v České republice **poprvé zavedena v roce 1991**. Stanovení minimální mzdy je od 1. ledna 2007 patnáctou změnou této mzdové veličiny od jejího zavedení. Dosavadní úpravy jsou zachyceny v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Vývoj minimální mzdy v letech 1991 až 2007

Období	Kč/měsíc	Kč/hod
1991 únor	2 000 Kč	10,80 Kč
1992 leden	2 200 Kč	12,00 Kč
1996 leden	2 500 Kč	13,60 Kč
1998 leden	2 650 Kč	14,80 Kč
1999 leden	3 250 Kč	18,00 Kč
1999 červenec	3 600 Kč	20,00 Kč
2000 leden	4 000 Kč	22,30 Kč
2000 červenec	4 500 Kč	25,00 Kč
2001 leden	5 000 Kč	30,00 Kč
2002 leden	5 700 Kč	33,90 Kč
2003 leden	6 200 Kč	36,90 Kč
2004 leden	6 700 Kč	39,60 Kč
2005 leden	7 185 Kč	42,50 Kč
2006 leden	7 570 Kč	44,70 Kč
2006 červenec	7 955 Kč	48,10 Kč
2007 leden	8 000 Kč	48,10 Kč

Zdroj: Dostupné z WWW: [www.http://poradna-personalisty.personalista.com](http://poradna-personalisty.personalista.com).

²³ Minimální mzda, je v českém právu již skoro historicky koncipována jako nejnižší peněžní plnění, je v současně platném zákoníku práce definována v ustanovení Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 111.

²⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 111 odst. 1.

²⁵ Současně platný zákoník práce zavádí v ustanovení § 112 zcela nový pojem, kterým je **zaručená mzda**.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ALFA, A.S.²⁶

Společnost Alfa, a.s. byla zřízena usnesením zakládající valné hromady akcionářů, zakladatelů společnosti dne 1. září 1998. Společnost působí zejména v místě sídle společnosti, může vytvářet organizační složky, odštěpné závody a dceřiné společnosti.

Od 1. ledna 2007 má společnost zřízenou pobočku (provozovnu) v Praze. Alfa, a. s. provádí činnosti v rozsahu vydaných živnostenských oprávnění. K hlavním činnostem patří poskytování úvěrů bez nutnosti prokazování příjmů pro fyzické i právnické osoby.

Společnost má dlouholeté zkušenosti v oblasti financování, refinancování bydlení, projektových záměrů či oblasti finančního poradenství. Již od počátku své existence se snažila společnost o komplexní zajištění služeb a maximální pro-klientský přístup. Tato filozofie mohla být uskutečněna jen na základě spolupráce s odborníky daných oblastí. Proto vznikla dlouholetá partnerství s bankovními institucemi, pojišťovnami a notáři, kteří „pod střešou“ Alfa, a.s. zajišťují externí služby. V současné době zajišťují externí služby:

- **bankovní:** Hypotéční banka, a. s.
Raiffeisenbank, a. s.
- **pojišťovací:** Česká pojišťovna, a. s.
- **notářské:** JUDr. Kristyna Škampová
JUDr. Danuše Motáčková
- **znalecké v oboru nemovitostí:**
Ing. Artur Reis, Ph.D.
a cca dalších 20 znalců po celé České republice

Ke konci roku 2008 společnost disponuje cca 170 klienty. Průměrná výše požadovaného úvěru se pohybuje kolem 1 100 000 Kč.

²⁶ Tato kapitola je čerpána ze zdrojů společnosti Alfa, a.s..

3.1 ORGÁNY SPOLEČNOSTI

Nejvyšším orgánem společnosti Alfa, a.s. je **Valná hromada**, která se skládá ze všech na ni přítomných akcionářů. Statutárním orgánem společnosti je **Představenstvo**, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou výslovně vyhrazeny do působnosti Valné hromady nebo Dozorčí rady. Dále zabezpečuje obchodní vedení včetně řádného vedení účetnictví. Společnosti a předkládá Valné hromadě ke schválení řádnou, mimořádnou, konsolidovanou, případně I mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty. Současně s účetní závěrkou, nejméně však jednou za účetní období, předkládá Představenstvo Valné hromadě zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku. Tato zpráva musí být součástí výroční zprávy.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, který dohlíží na výkon působnosti Představenstva a uskutečňování veškeré podnikatelské činnosti společnosti Alfa, a.s.. Tento orgán se řídí při své činnosti zásadami a pokyny schválenými Valnou hromadou.

Schvalování, jednání, rozhodování, postavení a působnost všech výše jmenovaných orgánů společnosti je dána stanovami společnosti Alfa, a.s..

Společnost vytváří za účelem kvalifikovaného a vícehlasného posouzení zvolených forem a metod rozhodování zvláštní **poradní orgány**, kterými jsou odborné komise pro jednotlivé základní oblasti činností. Ustanovení komisí schvaluje Představenstvo společnosti na základě doporučení strategického vedení. Návrh na sestavení komisí a nominaci jejich předkládají strategickému vedení manažeri divizí.

Strategická komise je poradním orgánem složeným z kvalifikovaných odborníků pro danou oblast k posouzení navrhované a realizované předmětné problematiky.

Ekonomická komise je poradním orgánem složeným z kvalifikovaných odborníků k posouzení realizované problematiky v oblasti ekonomiky a daňového poradenství.

Právní komise je poradním orgánem složeným z vysoce kvalifikovaných odborníků k posouzení návrhové a realizované předmětné problematiky v oblasti organizačně-právního poradenství.

3.2 ORGANIZAČNÍ ŘÁD A STRUKTURA SPOLEČNOSTI ALFA, A.S.

Základním vnitřním předpisem je organizační řád, který odráží komplexní charakter společnosti. Vymezuje organizační strukturu společnosti, metody řízení, působnost a vztahy jejich složek a všechny činnosti v oblasti řízení a správy společnosti na jednotlivých stupních řízení. Určuje práva, povinnosti a vzájemné vztahy jednotlivých organizačních jednotek. Stanovuje rozsah pravomocí a odpovědnost vedoucích zaměstnanců, za zpracování a správnost organizačního řádu zodpovídá Předseda představenstva společnosti, který ho přijímá, mění a doplňuje na základě návrhů členů Představenstva, členů Dozorčí rady nebo výkonného managementu. Za realizaci jeho obsahu a provozních podmínek společnosti zodpovídají vedoucí zaměstnanci jednotlivých divizí a oddělení.

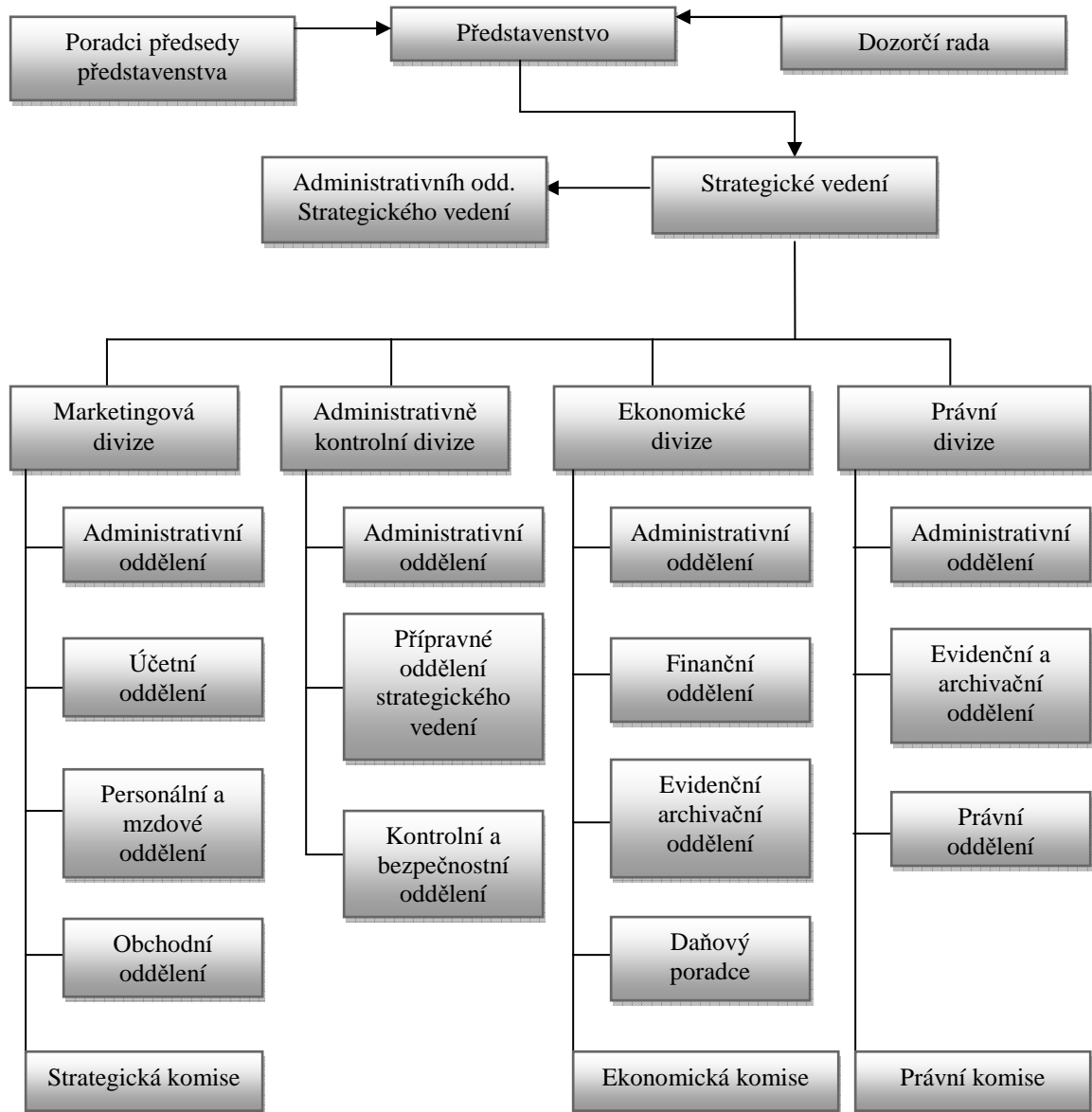
Společnost Alfa, a.s. je organizována a řízena maticovou organizační strukturou, kde jednotlivé organizační jednotky jsou řízeny vertikálně managementem své divize, pod kterou spadají. Garantem za tvorbu strategie, koncepce a organizační struktury divize je její manažer. Management všech divizí v horizontálním členění má stejné povinnosti, práva a odpovědnost.

Manažer divize zodpovídá za plnění činností všech podřízených složek a je přímo podřízen strategickému vedení společnosti. Organizační stupně vedení společnosti se skládá ze strategického vedení, které je řídicím orgánem společnosti. Jeho činnost podléhá představenstvu společnosti. Skládá se z předsedy představenstva a manažerů všech divizí. Stanovuje podmínky a pravidla řízení s cílem realizace strategie společnosti, určuje způsoby získání a využití zdrojů potřebných k dosažení těchto cílů. Strategické vedení řídí, vede a kontroluje činnost všech divizí společnosti jako její management. Předkládá představenstvu návrhy na ustanovení komisí.

Manažer divize je jmenován do funkce představenstvem společnosti. Je povinen vypracovat strategii a koncepci příslušné divize v souladu s celkovou koncepcí a strategií společnosti a zajišťovat kontrolu jejího plnění až do konečné realizace. Zodpovídá za organizaci a řízení činností všech oddělení, jemu podřízených na základě organizačního schématu společnosti. Zodpovídá za veškerou dokumentaci, kterou převezme v souvislosti s výkonem své funkce. Vedoucí oddělení je podřízeno

strategickému vedení společnosti a hlavnímu manažerovi divize a řídí, vede a kontroluje jednotlivá podřízená oddělení.

Obrázek č. 3: **Schéma organizační struktura společnosti Alfa, a.s.**



Zdroj: Interní materiály společnosti Alfa, a.s..

Centrála společnosti je tvořena vedením společnosti a skupinou osob, kteří se profesionálně podílí jednak na vytvoření nových finančních produktů společnosti a zefektivnění a zkvalitnění na finančním trhu již etablovaných finančních produktů společnosti a jednak na přípravě a fungování obchodní sítě společnosti. Je odpovědná za

finanční produkty společnosti, za jejich funkční parametry a jejich plnění, jejich propagaci, legislativní správnost smluvních vztahů, kvalitu a správnost tiskovin, vyúčtování provizí, paušálů a odměn a za funkčnost elektronické komunikace mezi obchodní a zelenou zónou.

Strategické vedení společnosti Alfa, a. s. je hlavní řídicí jednotka společnosti zajišťuje řízení a koordinaci celé obchodní sítě společnosti, řízení a dohled nad zajištěním přenosu know-how společnosti v nezbytně nutné míře do obchodní sítě a řízení a dohled nad poskytováním supportu pro jednotlivé regiony obchodní sítě.

Marketingová divize podává návrhy strategickému vedení v oblasti zřizování, změn a zrušení funkčních a pracovních míst. Strategické oddělení schvaluje návrhy po projednání s Představenstvem společnosti - viz. Obrázek č. 3: Schéma organizační struktury společnosti Alfa, a.s. Nad Představenstvem je Dozorčí rada. Organizační struktura jasně vymezuje vztahy nadřazenosti a podřazenosti ve společnosti

Administrativní divize zajišťuje veškerou komunikaci ve společnosti. Přijímá veškerou korespondenci a stará se o její předávání příslušným členům a eviduje ji. Komunikuje s klienty v rámci finančních produktů společnosti.

Ekonomická divize ručí za správnost a kontrolu již používaných a zpracování nových ekonomických postupů a výpočtů v rámci finančních produktů společnosti. Dále se stará o zajištění financování, sledování cash-flow a dohlíží na správnost a vyúčtování provizí, paušálů a odměn obchodní sítě.

Právní divize zajišťuje kompletní právní servis (sepisování smluv a veškerých právních dokumentů; právní posuzování jakékoliv situace a vztahu; sepisování žalob a jiných podání na soudy; zastupování na soudech a jiných státních institucích, na jednáních s třetími osobami; zákonné řešení neplatících klientů). Dále poskytuje právní, daňové a finanční poradenství, má odpovědnost za legislativní správnost všech smluvních vztahů

v rámci finančních produktů společnosti i v rámci obchodní sítě. Daňové a finanční poradenství.

3.3 LIDSKÉ ZDROJE A SOUČASNÝ ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Společnost k 1. lednu 2009 zaměstnává 32 kmenových zaměstnanců na pobočce v Brně a 29 kmenových zaměstnanců na pobočce v Praze. Zaměstnanci z obou poboček jsou rozděleni do dvou základních pracovních kategorií (řadový a vedoucí pracovníci). Společnost zaměstnává i externí zaměstnance. Tito zaměstnanci jsou najímáni na nárazové práce na dobu určitou, zpravidla na dobu 3 měsíců. Kmenový pracovníci jsou zaměstnanci, kteří byli nejdříve zaměstnání na dobu určitou a v případě, že se ve stanovené lhůtě osvědčili a stali se pro firmu přínosnými, byla s nimi uzavřena smlouva na dobu neurčitou. Tato podmínka platí pro obě kategorie zaměstnanců.

Společnost Alfa, a.s. nemá mzdové tarify, s každým novým pracovníkem je uzavřena pracovní smlouva, ke které je přiložen mzdový list, v němž je uvedena smluvní mzda.

Podnik od svého vzniku dával svým zaměstnancům dvě mimořádné odměny (v létě a v zimě), každá z nich byla ve výši 50% měsíčního výdělku, odměny byly pracovním nazývané 13. a 14. mzdou, někdy došlo k vyplácení této odměny i na jaře. Průměrná mzda řadových zaměstnanců ve společnosti je 15 000 Kč. Odměna se skládá ze 77% fondu vedení a 23% příplatků. Fond vedoucího je pohyblivá složka mzdy, kterou v plné výši dostane pracovník, jenž v měsíci splní všechny své pracovní úkoly. Tuto složku může vedoucí dle svého uvážení a příslušných směrnic snížit např. za přestupek ve vykonávání pracovních povinností, odmítnutí práce v útvaru, nesplnění úkolu včas, nebo opakovaném nedodržování zákazu kouření. Peníze, které jsou ušetřeny, může nadřízený rozdělit mezi ty pracovníky, kteří v měsíci pracovali nejlépe. Nebo je nechat na rozdělení až v dalších měsících, maximálně však do konce kalendářního roku. K 31. prosinci nesmí v oddělení zůstat žádné finanční prostředky z fondu vedoucího. Plnili-li zaměstnanec své pracovní úkoly řádně, má právo na celý fond vedoucího a dle

zvážení vedoucího i na část málo výkonných spolupracovníků. Tato složka mzdy má motivovat všechny zaměstnance v podniku.

Jde-li o kmenového zaměstnance, uzavírá se smlouva na dobu neurčitou se zkušební dobou 3 měsíce. U vedoucích pracovníků je uzavírána tzv. manažerská smlouva o individuálních pracovních podmínkách. Jejich mzda se skládá z pevné částky a je navýšena o částku, která obsahuje procentní podíl ze zisku. Manažeři jednotlivých divizí mají částku navýšení počítanou komplexně z obratu celé společnosti, která se počítá měsíčně.

Zúčtovací období ve společnosti Alfa, a.s. je kalendářní měsíc. Vyučtování mzdy je splatné vždy nejpozději k 15. dni následujícího měsíce. Každému zaměstnanci je výplata převáděna bezhotovostně na jeho účet. Zaměstnancům je písemně sdělena výše hrubé mzdy, její složení, provedené srážky a výše mzdy k výplatě. Tyto výplatní pásky zalepené v obálkách doručuje mzdové oddělení společnosti zaměstnancům.

Cílem společnosti Alfa, a.s. pro rok 2009 je hospodařit tak, aby dosažené výsledky umožnily realizovat nárůst průměrných výdělků o 4-8%. Na úrovni jednotlivých organizačních celků lze nárůstu průměrných výdělků dosáhnout plněním úkolů stanovených pravidly hmotné situace. V případě jednotlivých organizačních celků jsou zaručeny minimální výdělků na úrovni předchozího roku 2008.

Příplatky ke mzdám se poskytují řadovým i vedoucím pracovníkům jako kompenzace práce v náročnějších podmínkách. Společnost poskytuje tyto příplatky:

- **práce přesčas** – pracovník si může zvolit náhradní volno nebo mu náleží příplatek ke mzdě 25% průměrného výdělků.
- **za práci v sobotu a v neděli, či pracovní pohotovost** - při práci o víkendu či svátku vyplácí podnik příplatek ve výši minimálně 10%

Společnost Alfa, a.s. poskytuje ke mzdě také zaměstnanecké výhody, mezi základní patří stravování, společnost jej zajišťuje svým zaměstnancům prostřednictvím stravenek. Společnost přispívá svým zaměstnancům 55% nákladů na stravu. Poskytuje

take příspěvek na penzijní připojištění a to ve výši 400 Kč každému zaměstnanci po 1. roku ve společnosti.

Zaměstnanec, kterému se narodí dítě dostane k výplatě 3000 Kč jako pozornost a jeden den volna navíc než je dané zákonem, stejné volno dostane i při svatbě v rodině a úmrtí. Společnost projevuje účast rodině, kde zemřel zaměstnanec maximální částkou 10 000 Kč. Pokud k tomu dojde při práci v závodě poskytne společnost malé odškodnění vdově či vdovci ve výši 33 000 Kč a dítěti 55 000 Kč, a to i v případě, že k nehodě došlo při dodržení všech předpisů. V obou případech uhradí náklady na dopravu pro účastníky pohřbu a věnuje květinový dar.

Každý manažer a vrcholové vedení dostává svůj služební mobil a má k dispozici osobní automobil, vozidlo mají možnost využívat také k soukromím účelům.

Společnost Alfa, a.s. vzhledem ke svému oboru podnikání snaží držet se nových trendů, jak v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví se snaží zvyšovat kvalifikace svých zaměstnanců. Proto věnuje pravidelně velkou část svých finančních prostředků na školení a kurzy pro své pracovníky. Samozřejmě podporuje i jednotlivce, kteří si sami dodělávají vyšší stupeň vzdělání, nebrání-li to v plnění jeho pracovních povinností. Do nákladů na školení jsou započítávány odměny pro přednášející z jiné organizace, pronájem prostor pro školení, koná-li se mimo podnik. Provádí-li kurz zaměstnanec (dostává mzdu) v prostorách podniku počítá se s nulovými náklady, nevstupuje tam ani pracovní doba zaměstnanců, kteří jí tráví vzděláváním na místo obvyklých činností.

Personalisté mají pomocí softwaru Kompas2 přesný přehled, jaké školení má který zaměstnanec, kolik finančních prostředků čerpají na vzdělávání jednotlivé úseky, zda někteří pracovníci nečerpají náklady na kurzy v příliš vysoké výši. Na základě dostupných informací mohou vydat doporučení vedoucím odborů.

4 METODIKA PRŮZKUMU

Pro objektivní posouzení názoru zaměstnanců na motivaci k práci a v návaznosti na výši mzdy jsem provedla dotazníkové šetření. Dotazník je rozmnožený formulář obsahující řadu otázek, které jsou předpokládány stanovenému souboru osob (nejčastěji je to výběr z cílové skupiny), od nichž se očekává, že na otázky odpovědí. Není to však jediný způsob zkoumání a dotazník není sto nahradit, alespoň v určitých situacích, pozorování, lékařské vyšetření, výpis dat z dokumentace, obsahový rozbor textových podkladů či některé další techniky.

Varovné signály pro vyhodnocení dotazníku mohou být špatně formulovány otázky, navržené odpovědi nemusí poskytovat potřebný prostor pro validní odpovědi, forma nebo obsah dotazníku může odradit od dokončení jeho vyplňování a nakonec ani výsledky nemusí být dostatečně relevantní pro naplnění cíle dotazování.

Wolf (1973) uvádí jako dotazník otázky položené jednotlivci s cílem získat statisticky užitečné osobní informace.

Bennett a Ritchie (1975) považují dotazník za způsob komunikace mezi autorem dotazníku a potencionálním respondentem, přičemž je důležitá vzájemná srozumitelnost.

Tvorba dotazníku spočívá jak ve formulaci otázek, tak ve vlastní konstrukci formuláře. Formulovat otázky, které mají zjistit co nejspolehlivější údaje o zjišťované problematice je odpovědný úkol (Bennett a Ritchie, 1975)

Každá věda získává specifická data plánovitým a promyšleným způsobem, který nazýváme metodou. Mezi diagnostické metody, které jsou určeny pro poznávání osobnosti převážně pro praktické účely, řadíme hlavně pozorování, rozhovor, rozbor výsledků činnosti, anamnézu a dotazník.

Každá uvedená diagnostická metoda má své přednosti a nedostatky. Vše lze omezovat kombinací alespoň dvou metod, s dostatečnou četností sledovaných osob, opakovaným použitím metod a jejich dlouhodobým využitím.

4.1 DRUHY OTÁZEK

Podle Adamce (1981) jsou hlavní druhy otázek v dotazníku z hlediska jejich formy tyto:

- **Otázka otevřená** – je taková, u níž zcela ponechávána odpověď na vůli dotazovaného, aby odpověď formuloval jakkoliv. Například: co si představíte pod pojmem „spravedlnost odměňování“? Jednoduše prosím vypíšte.....
- **Otázka zavřená jednoduchá** – je to taková otázka, kterou víceméně nutíme dotazovaného, aby si zvolil některou z odpovědí, které mu nabízíme a které jsou v dotazníku předtištěny. Například: Jste spokojen s výší vaší základní mzdy?
a) ano b) ne
- **Zavřená otázka složená** – několik stejnorodých otázek spojíme v jednu, avšak zaznamenáme odpovědi na každou tematickou otázku zvlášť.
- **Polootevřená otázka** – dotázaný se může k polootevřené otázce vybrat odpověď, pokud mu žádná z nabízených nevyhovuje, popíše svoji odpověď vlastními slovy. Například: Co se Vám ve firmě nejvíce nelíbí?
a) organizace práce b) nedostatek informací c) vztahy s nadřízenými d) něco jiného? Pokud ano, co?
- **Otázka pořadová** – při některých otázkách žádáme na dotazovaném, aby z nějakého hlediska seřadil předznačené odpovědi.
- **Otázka se seznamem odpovědí** – jde o variantu zavřené otázky, u níž je předznačeno větší množství odpovědí. Respondent označí odpovědi, které považuje za správné. Například: Uveďte zatržením jaký je Váš rodinný stav?
a) svobodný/svobodná b) ženatý/vdaná c) vdovec/vdova
- **Obrázky a testy** – do dotazníku mohou být zahrnuty nejen otázky v pravém slova smyslu, ale i jednoduché úkoly, které nají význam v přezkoušení informovanosti dotazovaného. V některých případech, kdy je účelné srovnat výpovědi osob s rozdílným vzděláním, je možném vyžádat informaci o výši a druhu dosaženého vzdělání.

4.2 POŽADAVKY NA FORMULACI OTÁZEK²⁷

Při kladení otázek nenuťné dodržovat požadavky nejenom na skladbu a druhy otázek, ale rovněž na jejich formulaci.

Srozumitelnost - první podmínkou dobře formulované otázky je její srozumitelnost. Otázka nemá být příliš dlouhá, jelikož její přílišný rozsah snižuje schopnost některých dotazovaných postřehnout její smysl. Srozumitelnost rovněž snižuje nejen délka, ale i složitější souvětí.

Sugestivnost - pokud je otázka formulována tak, že již samotné její znění vede dotazované nebo jejich část k určité odpovědi, hovoříme o jejich sugestivnosti. Pro příklad uvedu otázku: „Již Komenský doporučil, aby..., jaký máte názor Vy v této věci?“ Je tady cítit tlak, který působí na řadu respondentů ve smyslu ztotožnit se s názorem Komenského, jakožto významné osobnosti českých dějin.

Nedotknout se prestiže dotazovaného - při formulaci otázek musíme vždy pamatovat na to, jak bude respondent reagovat. Otázka by mohla urazit, neměla by se dotknout jeho sebeúcty a prestiže. Zkoumáme-li jeho informovanost v určité oblasti, nebo znalosti či dovednosti, mohl by u dotazovaného vzniknout dojem, že ho podrobujeme zkoušce nebo výslechu. Proto musíme být obratní při formulaci takto laděné otázky.

Otázka se má týkat jedné věci - při formulaci každé otázky se snažíme dotázanému jeho odpověď co nejvíce usnadnit. V rozporu s touto podmínkou je otázka, která se týká více věcí, než jedné. Kromě toho, že zmateme respondenta, sami si tímto způsobem komplikujeme samotné zpracování. Dotázaný totiž velmi často odpoví pouze na jeden z prvků, které jsou v otázce obsaženy.

Otázka má být konkrétní - báme-li při formulaci otázky na její konkrétnost, přibližujeme se stavu, kdy je otázka srozumitelná všem a všichni ji stejně pochopili. Při následném výkladu výsledků dotazování jsme tak ve výhodě při usuzování, co vlastně rozdělení odpovědí znamená, zda mají smysl.

²⁷ Tato kapitola je čerpána ze zdroj ADAMEC, Č. [1981]

Grafická úprava otázek - otázky by měly být graficky upraveny. Je výhodné znění otázky odlišit od předznačených odpovědí. Například vytištění vlastní otázky velkými písmeny, podtržením či ztučením písma. Řádkování by mělo být dostatečně velké a nové otázky vždy dostatečně odděleny od sebe kvůli přehlednosti.

Rozsah dotazníku - často si klademe otázku: kolik otázek může dotazník obsahovat? Odpověď není jednoznačná. Záleží na řadě okolností, zejména na obtížnosti, na zajímavosti tématu a na motivaci respondentů k vyplnění. Nejde tak o počet otázek, jako spíše o čas, který jsou dotázaní ochotni nám věnovat. Dobré zkušenosti jsou s krátkými dotazníky. Při osobním dotazování je většina oslovení ochotna strávit při průzkumu rozhovoru maximálně 15-20 minut.

Pořadí otázek - na první místa je nutné klást snadné, jednoduché, nekomplikované a zpravidla zavřené otázky. Měly by to být otázky, které vzbuzují pozornost, zájem a zvědavost o čem budou otázky další. Není proto vhodné zahajovat dotazník otázkami, o nichž je třeba dlouho přemýšlet nebo které by mohly vyvolat jisté zábrany. Je vhodné zahajovat určitý, logický sled otázek. Sondujeme-li, jak by lidé řešili ten či onen problém spojený s problematikou odměňování, zeptáme se dotázaného nejdříve, co o problému ví, zda má v dané oblasti nějaké zkušenosti a podobně. V neposlední řadě si dáme pozor, aby otázka umístěná na určitém místě v pořadí nenapovídala odpověď na otázku, která následují po ní.

Mezi požadavkem na vnější úpravy dotazníku jsou, aby měl název, který vyjadřuje hlavní tematiku zjišťování, jindy však je nutné mít název krycí, abychom hned od začátku neupozorňovali na ústřední problém. V záhlaví dotazníku má být název instituce, která šetření organizuje s adresou a telefonem.

Není-li k dotazníku přiložen průvodní dopis, bývá před první otázkou úvodní slovo, jimiž se vysvětluje účel dotazníku a v němž se dotázaný žádá o spolupráci. Úvodní sdělení může motivovat k vyplnění například příslibem bezplatného zaslání výsledků průzkumu. Často se považuje za účelné ujistit dotázaného o anonymitě při šetření. Velmi důležitá je estetická a přehledná úprava dotazníku, která má vliv i na snížení počtu chyb, jichž se dotázaní, tazatelé i zpracovatelé dopouštějí. Nezanedbatelný vliv má i na samotnou návratnost dotazníků. Je vhodné oddělovat otázky čarou nebo

mezerou. V závěru dotazníku autor často děkuje dotázanému za jeho dobrou vůli ke spolupráci, není-li dík vyjádřen již v průvodním dopise.

4.3 PRŮZKUM NÁZORU NA SOUČASNÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Pro objektivní posouzení názoru zaměstnanců na motivaci k práci a v návaznosti na výši mzdy jsem provedla dotazníkové šetření. V krátkém dotazníku jsem zaměstnancům vysvětlila účel uvedeného dotazníku a požádala je, aby se vyjádřili k jednotlivým otázkám a označili jednu z nabízených variant odpovědí. Osloveno bylo náhodným výběrem 68 zaměstnanců společnosti Alfa, a.s. a to rovnoměrně ze všech pracovních kategorií. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 50 respondentů. Dotazník tvoří přílohu této bakalářské práce – viz Příloha č. 1. Při tvorbě dotazníku a otázek v něm jsem se řídila následujícími zásadami.

Požadavky na tvorbu dotazníku byly následující. Rozsah dotazníku je vymezen na 12 otázek tak, aby respondentům netrvalo vyplňování více, než deset minut. Tento předpoklad zvyšoval šanci, že dotázaní budou ochotni tento čas plně věnovat vyplňování. Grafická úprava je přehledná a jednotlivé otázky jsou od sebe zřetelně odděleny a označeny zvýrazněním a podtržením. Otázky jsou jednoduché, nekomplikované a zavřené. Dbala jsem na chronologii v pořadí kladených otázek.

Oslovila jsem 35 zaměstnanců na pobočce v Brně a vrátilo se mi 32 vyplněných dotazníků. Zaměstnanci z pobočky v Brně dostali dotazníky v tištěné podobě. Na pobočce v Praze bylo osloveno 33 zaměstnanců a nazpět se vzátilo 18 vyplněných dotazníků. Pražským zaměstnancům jsem doručila dotazník v elektronické podobě.

Podmínkou při tvorbě otázek byla zřetelnost a srozumitelnost. Otázky jsou konkrétní, logické a nesugestivní, které se nedotýkají úcty dotázaného. **Byly použity otázky otevřené, zavřené jednoduché, pořadové a otázky se seznamem odpovědí.** V úvodní části dotazníku byly zjištěny základní demografické údaje, jako jsou pohlaví, věk. Dále následovaly otázky zaměřené na zaměstnání (otázky týkající se délky praxe, pracovního zařazení a postavení v práci). Další otázky byly již zaměřeny na problematiku

odměňování a spokojenosti zaměstnanců ke společnosti Alfa, a.s.. Vzhledem k tomu, že mým záměrem bylo získat, co největší množství validních dat a dosáhnout k co největší objektivitě a ochraně osobních dat, byly dotazníky anonymní. Vlastní výzkum probíhal v lednu 2009 ve společnosti Alfa, a. s..

Celková návratnost dotazníků z obou poboček byla 73%. K lepší názornosti údaje o návratnosti dotazníku – viz. následující tabulka.

Tabulka č. 2: **Počet oslovených respondentů a návratnost dotazníků**

	Osloveno	Dotazník vyplnilo	
		počet	%
Brno	35	32	91
Praha	33	18	54
Celkem	68	50	73

Zdroj: Vlastní zpracování

První část dotazníku, která se týká demografických otázek popíše výsledky v následujícím textu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 48% mužů a 52% žen. Mezi muži a ženami nebyl nalezen statisticky významný rozdíl, proto tento celý soubor zpracovávám souhrně. Největší procento dotazovaných respondentů spadá do **věkové skupiny 26 - 35 let** celkem **28 %** a stejné procento dotázaných bylo v kategorii **36 - 45 let**. Průměrný věk dotazovaných je 35,5 let. Co se týká zaměstnaneckých kategorií, pak nejvyšší počet respondentů **tvořili řadoví pracovníci** celkem **88 %**. Do dotazníkového šetření se v největší míře zapojili zaměstnanci pracující ve společnosti Alfa, a.s. více než 8 let, a to celkem 34 %. Jednotky uváděné v grafech jsou procentní sazby.

Otázka č. 1: Proč jste přijal/-a práci ve společnosti Alfa, a.s., která Vás nyní zaměstnává? (vyberte jednu nebo více variant)

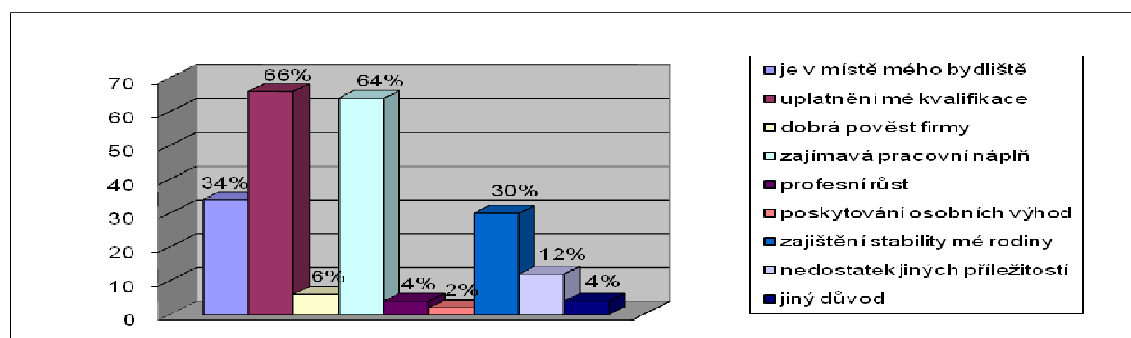
Z Grafu č. 1 je zřejmé, že pro **66 %** dotázaných zaměstnanců udává jako důvod proč přijali práci ve společnosti Alfa, a.s. **“uplatnění jejich kvalifikace”**. 64 % uvádí jako důvod nástupu **“zajímavou pracovní náplň”**. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci práce ve společnosti baví a jsou spokojeni s náplní práce, kde mohou uplatnit svou kvalifikaci. Nejmenší počet dotazovaných celkem 4% uvedli jako důvod kategorii **“poskytování osobních výhod”**. Protože povolání má pro člověka psychologický znak, je to pro něj výzva. Význam individuálních předpokladů (určité schopnosti, dovednosti, osobnostní rysy) pro úspěšný výkon v určitém druhu práce. Základní pracovní odbornost.

Tabulka č. 3: **Důvody přijetí práce ve společnosti Alfa, a.s.**

Položené možnosti odpovědí	N	%
Je v místě mého bydliště	17	34
Uplatnění mé kvalifikace	13	26
Dobrá pověst společnosti	3	6
Zajímavá pracovní náplň	32	64
Profesní růst	1	2
Poskytování osobních výhod	15	30
Nedostatek jiných příležitostí	6	12
Jiný důvod	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníku

Graf č. 1: **Důvody přijetí práce ve společnosti Alfa, a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování na základě tabulky č. 3

Otázka č. 2: Co se Vám na práci v této společnosti nejvíce motivuje?

Z grafu č. 2 uvedeném na další straně vyplývá, že respondent nejvíce, celkem **66 % motivuje “jistota zaměstnání”**, stejné procento získala kategorie “bezproblémová výplata”, pro 62 % dotazáných je jejich motivačním prvkem “pracovní kolektiv”. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci společnosti Alfa, a.s. dostávají výplatu v termínu a jsou spokojeni s pracovním kolektivem. Veškeré možnosti odpovědí jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Pokud bychom rozuměli, jakými cestami jsou lidé motivováni, pak bychom je mohli předvídat a ovlivňovat je tím, že bychom měnili součásti motivačního procesu. Český lidově řečeno, pokud bychom viděli do hlav našich spolupracovníků a věděli bychom co je pro ně důležité, pak bychom zaměstnancům mohli nabízet podněty, které je k jejich důležité věci přibližují.

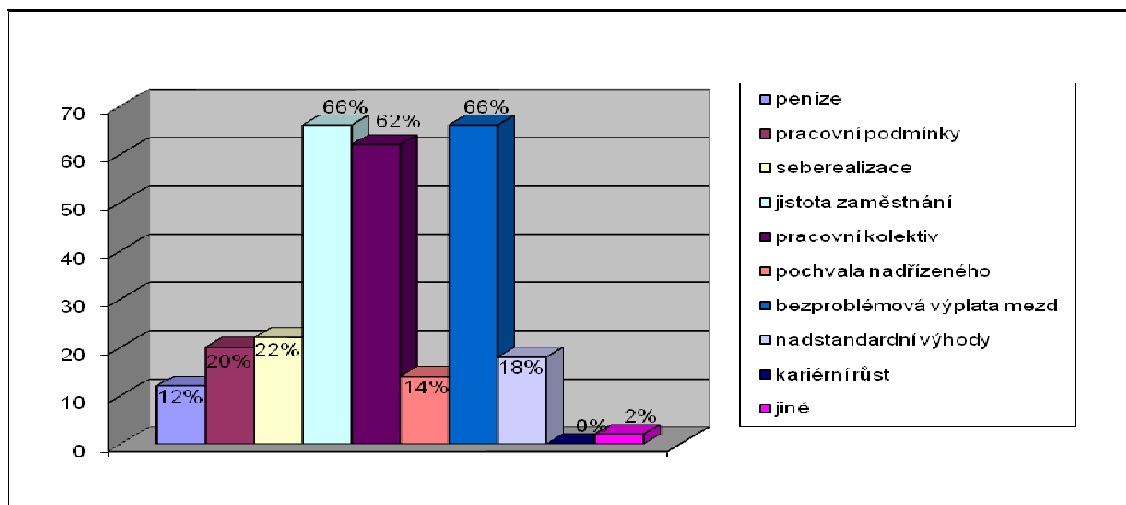
Tabulka č. 4: **Důvody motivující respondenty k práci ve společnosti Alfa, a.s**

Položené možnosti odpovědí	N	%
Peníze	6	12
Pracovní podmínky	10	20
Seberealizace	11	22
Jistota zaměstnání	33	66
Pracovní kolektiv	31	62
Pochvala podřízeného	7	14
Bezproblémová výplata mezd	33	66
Nadstandartní výhody	9	18
Kariérní růst	0	0
Jiné	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě dotazníku

Pro dokreslení odpovědí – viz. Graf č. 2 na následující straně.

Graf č. 2: Důvody motivující respondenty k práci ve společnosti Alfa, a.s



Zdroj: vlastní zpracování na základě tabulky č.4

Otázka č. 3: S čím jste v současné době ve společnosti nespokojen/-á?

Pracovní spokojenost představuje významný motivační činitel. Ovlivňuje (bezprostředně či zprostředkovaně) pracovní výkony jedince i skupiny. Je určujícím činitelem při rozvíjení interpersonálních vztahů, vznikajících při společné činnosti. Pochopení její podstaty, jakož i ovládnutí nástrojů pro její dosahování, umožní efektivní využívání lidského potenciálu ve všech sférách lidské činnosti. Z grafu č. 3 na následující straně vypývá, že celkem **40 %** dotázaných **není spokojeno s “častými změnami”**.

V podniku se velice často mění postupy a fáze produktů, což vyplývá ze skutečnosti, že společnost se snaží své program, co nejlépe přizpůsobit konkrétní situaci na trhu a klientům samotným, dalším činitelem nespokojenosti dotázaných je “technické vybavení”. A 28% dotázaný je nespokojeno s peněžní odměnou. Veškeré možnosti odpovědí znázorňuje následující tabulka.

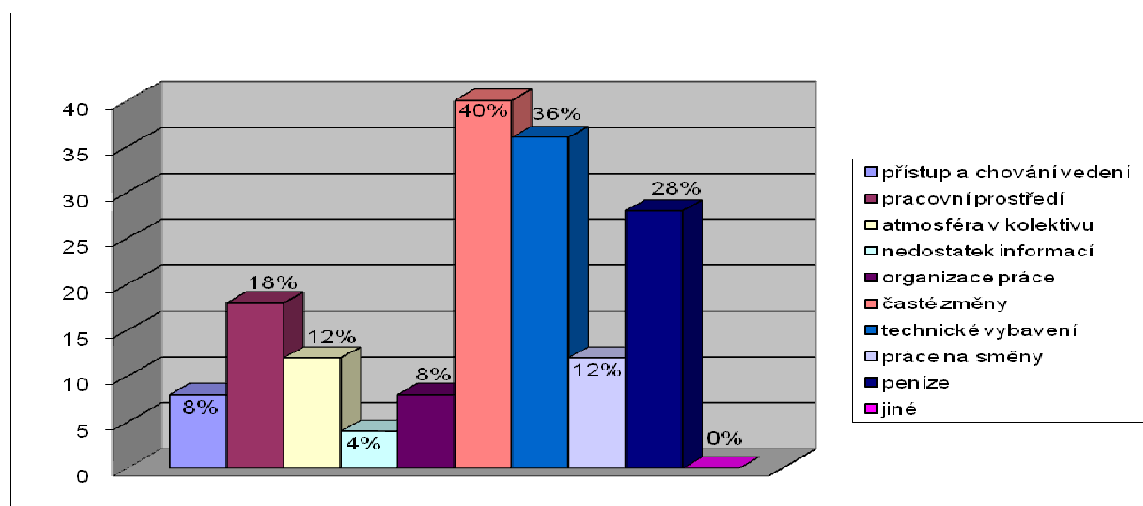
Tabulka č. 5: **Důvody nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti Alfa, a.s.**

Položené možnosti odpovědí	N	%
Přístup a chování vedení	4	8
Pracovní prostředí	9	18
Atmosféra v kolektivu	6	12
Nedostatek informací	2	4
Organizace práce	4	8
Časté změny	20	40
Technické vybavení	18	36
Práce na směny	6	12
Peníze	14	28
Jiné	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníku

Graf č. 3 znázorňuje procentní výsledky odpovědí na otázku, co vede respondent k současné nespokojenosti ve společnosti Alfa, a.s..

Graf č. 3: Důvody nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti Alfa, a.s.



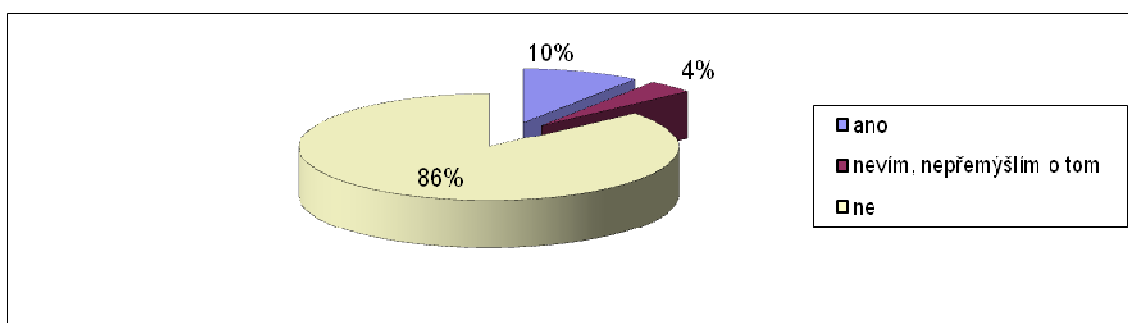
Zdroj: vlastní zpracování na základě rozboru dotazníku

Otázka č. 4: Myslíte si, že je Vaše práce dostatečně finančně ohodnocena?

Finanční ohodnocení je důležité, ale z praxe je známo, že ani relativně vysoký plat není zárukou opravdového pracovního nasazení. Zaměstnanci by měli mít všeobecně pocit, že jsou odměňováni řádně a spravedlivě, že nejsou poškozováni. Mali by být zařazeni do platové třídy na základě druhu práce a v jeho rámci na něm požadovaných kvalifikačních předpokladů, které stanoví legislativní předpisy. Odměna by neměla být automatická, ale motivující.

Z následujícího grafu vyplývá, že dotazovaní zaměstnanci společnosti Alfa, a.s. **nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením** a to celkem **86 %**, pouze 10 % je spokojených a 4 % neví a nepřemýšlí o tom.

Graf č. 4: Vyhodnocení spokojenosti respondentů s finančním ohodnocením



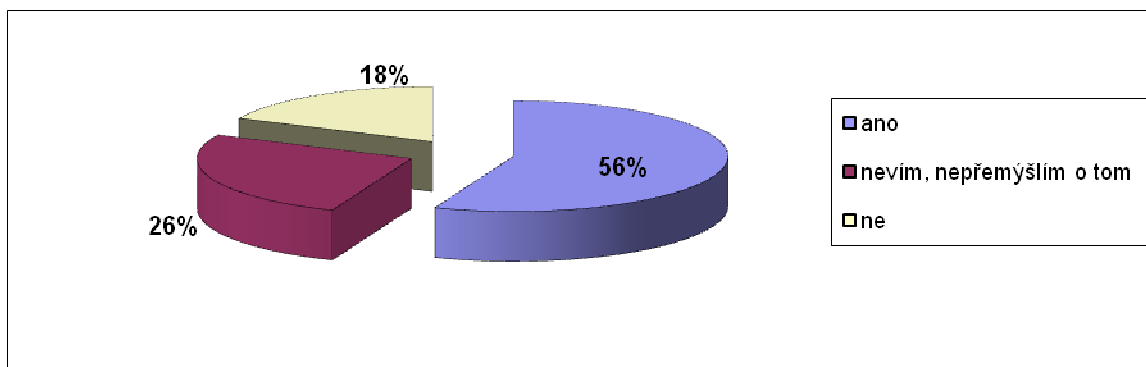
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Otázka č. 5: Myslíte si, že berou vaši nadřízení na vědomí vaše názory?

V společnosti Alfa, a.s. je uplatňován systém obousměrné komunikace mezi vedením a pracovníky. Dále pracovníkům umožňuje zapojit se do rozvoje a zkvalitňování poskytovaných sociálních služeb. Více než polovina, celkem **56 %** respondentů se domnívá, že jejich **nadřízený bere jejich názory na vědomí**, což je velice dobré zjištění. Je velice důležité, aby nadřízení vyslechl názory podřízených a podle nich mohl podat návrh na určité změny vedení společnosti. Podřízený, které je vnímán, jako důležitý a užitečný pro společnost a získává určitý prostor ke svému vyjádření se cítí

lépe ve společnosti, ve které pracuje. Z grafu č. 5 je patrné, že 26 % zaměstnanců tuto otázku neřeší a 18 % si nemyslí, že by jeho nadřízený bral na vědomí jeho názory.

Graf č. 5: *Berou nadřízení názory zaměstnanců společnosti na vědomí*



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozboru dotazníku

Otázka č. 6: Máte možnost při práci rozvíjet své profesní schopnosti?

Společnost Alfa, a.s. zajišťuje profesní rozvoj pracovních týmů a jednotlivých pracovníků, jejich dovedností a schopností potřebných pro splnění veřejných závazků zařízení i osobních cílů uživatelů služeb. Společnost uplatňuje postup pro pravidelné hodnocení pracovníků. Ten zahrnuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů, úkolů a potřeby další odborné kvalifikace.

Vzhledem k zaměření společnosti je rozvoj zaměstnanců nezbytný. Jak jsem již uvedla v kapitole současného stavu odměňování, společnost poskytuje pravidelné školení svých zaměstnanců. Z následující grafu vyplývá skutečnost, tohoto tvrzení, **80 %** dotázaných odpovědělo, že **mají možnost dále rozvíjet své profesní schopnosti**.

Pokud zaměstnanec nemá schopnosti a dovednosti pro plnění stanovených cílů (je nezpůsobilý), je organizace nucena zajistit potřebný rozvoj těchto schopností a dovedností např. vzděláváním. Aby organizace věděla, jakého vzdělávání se má zaměstnanec účastnit, musí mít pro každého zaměstnance vypracován plán osobního rozvoje zaměstnance. Pro sestavení plánu osobního rozvoje je bezpodmínečně nutné přesně vědět, které znalosti a dovednosti mají být rozvíjeny. Takovéto informace lze

získat z výsledků pravidelného hodnocení způsobilosti zaměstnance. K hodnocení způsobilosti zaměstnance je však nutné znát požadavky na způsobilost zaměstnance. Tyto požadavky jsou uvedeny v popisu pracovní funkce.

Otázka č. 7: Má vaše zaměstnání ve společnosti negativní vliv na Váš partnerský nebo rodinný život?

Vztah zaměstnavatele a zaměstnance by měl být partnerský. Není možné, aby se přizpůsobovali pouze zaměstnanci, například dosahováním požadované kvalifikace, reagováním na sezónní výkyvy v zakázkách atp. Je nutné, aby i zaměstnavatelé dokázali udělat kroky vstřícné k potřebám, které se v průběhu života každého člověka mění. Role státu je pak v budování sociálních podmínek, které reflektují situaci ohrožených a rizikových skupin na trhu práce. Pokud by byla flexijistota použita špatně, může mít velice nepříjemné následky. Tzv. politika aktivní zaměstnanosti může přesunout všechnu odpovědnost (a také vinu) na individuálního nezaměstnaného člověka, který je nucen akceptovat jakoukoliv práci nehledě na (často velmi špatné) podmínky. Pokud nezaměstnaný tuto práci nepřijme, je mu sníženo sociální zabezpečení. Také poskytovaná školení často neodpovídají skutečným potřebám trhu a vina se svaluje na nezaměstnané, že práci nehledají dostatečně efektivně.

Z průzkumu dotazování ve společnosti Alfa, a.s. odpovědělo **58%** dotazovaných, že jejich zaměstnání **nemá vliv na jejich partnerský nebo rodinný život**. 32% odpovědělo, že jejich zaměstnání ve společnosti má vliv na jejich osobní život a 10% respondentů tuto odpověď neřeší.

Otázka č. 8: Co by bylo do budoucna největší pobídkou pro zvýšení Vašeho pracovního výkonu a kvality práce?

Téměř většina dotazovaných **92%** sledovaného souboru považují za největší pobídku pro zvýšení pracovního výkonu a kvalitu práce kategorií „**peněžní odměna za výkon**“ tato odpověď má vypovídací schopnost z pohledu celkového dotazovaného souboru je 88% řadových pracovníků, kteří jsou procentní částí odměňování z fondu vedení, které rozhoduje o této výši a nejsou odměňování procentem ze zisku, jako vedoucí

pracovníci. Dalšími významnými kategoriemi jsou „příspěvek na dopravu“ a „příspěvek na dovolenou“. Z následujících tabulek č. 6 a grafu č. 5 na následující straně je zřejmé, jaké jsou motivační prvky do budoucna pro zaměstnance společnosti Alfa, a.s..

Motivační síla peněz je bezesporu velká, ale má i svá omezení. Výzkumy potvrzují, že peníze zvyšují pracovní úsilí nejvíce v období krátce před termínem jejich výplaty. Úsilí bezprostředně po výplatě, klesá pod průměrnou úroveň. Podobně i zvýšení mzdy zpravidla vyvolává pouze dočasné zvýšení pracovního úsilí (4 – 6 týdnů). Udržet dlouhodoběji motivační účinek mezd znamená platit nadprůměrně.

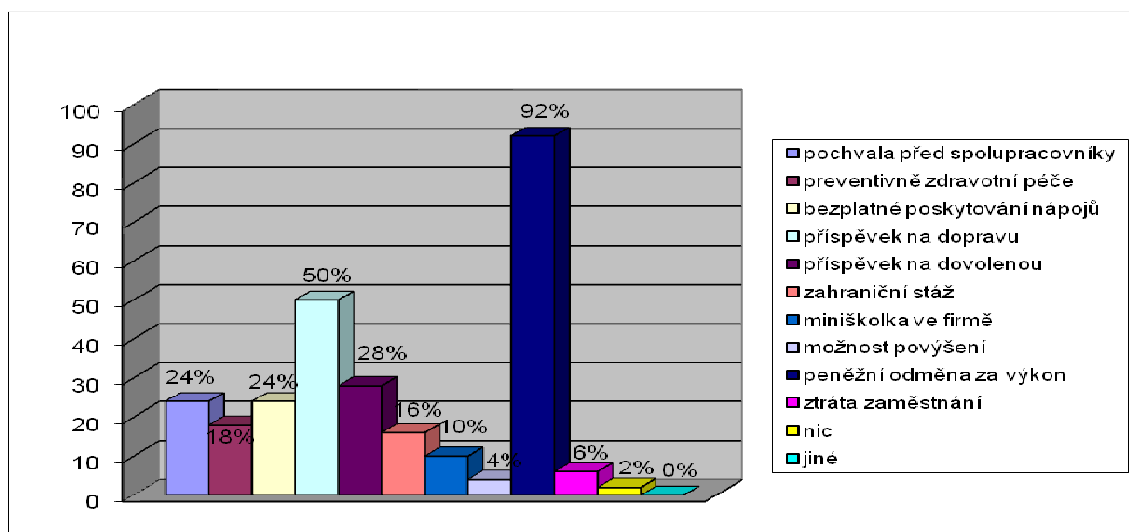
Motivační význam zaměstnaneckých výhod se podstatně mění s vnitřními podmínkami organizací v závislosti na dalších druzích odměn, zejména peněžních. Pokud bude společnost poskytovat svým zaměstnancům konkurenční mzdy, vznikají podmínky vhodné pro motivující systém zaměstnaneckých výhod. V každém případě je vždy záležitostí vedení podniku, zda se rozhodne zaměstnanecké výhody využít nebo ne.

Tabulka č. 6: **Pobídky zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců do budoucna**

Možnosti odpovědí	N	%
Pochvala před spolupracovníky	12	24
Preventivně zdravotní péče	9	18
Bezplatné poskytování nápojů	12	24
Příspěvek na dopravu	25	50
Příspěvek na rekreaci a odpočinek	14	28
Zahraniční stáž	8	16
Miniškolka ve firmě	5	10
Možnost povýšení	2	4
Peněžní odměna za výkon	46	92
Ztráta zaměstnání	3	6
Nic	1	2
Jiné	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníku

Graf č. 6: Pobídky zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců do budoucna



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Některé společnosti raději navyšují peněžní odměny na místo, aby vytvářely a udržovaly administrativně náročný systém výhod. Zaměstnanecké výhody mohou přispívat ke zvyšování spokojenosti, stabilizaci zaměstnanců, k rozvoji zaměstnanců, tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují pro zaměstnance dodatečná finanční zvýhodnění, zvyšují atraktivitu podniku navenek (jeho konkurenční schopnost).

Na druhé straně se pozitivní působení zaměstnaneckých výhod na zaměstnance ne vždy daří jednoznačně prokázat. Asi nejcitelnějším problémem bývá zkušenost, že si zaměstnanci na výhody rychle zvykají a přestávají pociťovat jejich motivující vliv. Nevhodně řízený systém výhod může výrazně přispívat u zaměstnanců k pocitu nespokojenosti a v takovém případě bude navíc plýtváním finančních zdrojů organizace.

4.4 OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ

Na začátku mé bakalářské práce byly stanoven hypotézy, které v následující části budou ověřeny či vyvráceny.

Cíl 1: Zjistit, jaké důvody vedly respondenty k přijetí práce ve firmě, která je nyní zaměstnává.

Hypotéza č. 1: Předpokládám, že nadpoloviční většina dotázaných (více než 50%) bude udávat jako jeden z hlavních důvodů zaměstnání v současné firmě kategorii „*uplatnění získané kvalifikace*“.

Hypotéza je **potvrzena**, **66%** dotazovaných odpovědělo na otázku, proč přijali práci ve firmě, která je nyní zaměstnává.

Hypotéza č. 2: Předpokládám, že nadpoloviční většina dotázaných (více než 50%) bude udávat jako jeden z hlavních důvodů zaměstnání v současné firmě kategorii „*zajímavá pracovní náplň*“.

Tato **hypotéza je potvrzena**, protože **64%** respondent odpovědělo na stejnou otázku, jako u předchozí hypotézy kategorii „*zajímavá pracovní náplň*“.

Cíl 2: Zjistit u dotázaných nejvýznamnější motivační faktory pro práci v dané firmě.

Hypotéza č. 3: Předpokládám, že nadpoloviční většina respondentů (více než 50%) bude udávat jako významný motivační faktor k práci kategorii „*jistota zaměstnání*“.

Hypotéza č. 3 je **potvrzena**, na otázku co respondenty na práci v této firmě nejvíce motivuje odpovědělo **66%** dotazovaných kategorií „*jistota zaměstnání*“. Stejný počet procent měla kategorie „*bezproblémová výplata mezd*“ a o 4% méně tedy celkem 31 dotazovaných zvolilo kategorii „*pracovní kolektiv*“.

Hypotéza č. 4: Předpokládám, že nadpoloviční většina (více než 50%) bude udávat jako významný motivační faktor k práci kategorii „*peníze*“.

Tato **hypotéza se nepotvdila**, protože na danou otázku odpovědělo kategorii „*peníze*“ pouze **12%** dotazovaných.

Cíl 3: Zjistit celkovou spokojenost respondentů s finančním ohodnocením (mzdou) za vykonanou práci ve firmě.

Hypotéza č. 5: Předpokládám, že nadpoloviční většina dotazovaných (více než 50%) bude uvádět, že jejich práce „*není dostatečně finančně ohodnocena*“.

Tato hypotéza se **nepotvrdila**, protože na otázku zda si myslí, že je je jejich práce dostatečně finančně ohodnocena odpověděli v kategorii “*ne*” celých **86%**.

Cíl 4: Zjistit, jaké další výhody by byly pro zaměstnance dané firmy (dotázané) do budoucna pobídkou pro zvýšení pracovního výkonu a kvality práce

Hypotéza č. 6: Předpokládám, že více než 66% respondentů bude uvádět jako stimul pro zvýšení výkonu v budoucnu kategorii „*peníze*“.

Hypotéza č. 6 je **potvrzena** celých **92%** respondentů odpovědělo na otázku, co by bylo do budoucna největší pobídkou pro zvýšení jejich pracovního výkonu a kvality práce v kategorii “*peněžní odměna za výkon*”.

Hypotéza č. 7: Předpokládám, že více než 33% respondentů bude uvádět jako stimul pro zvýšení výkonu v budoucnu kategorii „*příspěvek na dopravu do zaměstnání*“ a kategorii „*příspěvek na rekreaci a odpočinek*“.

Hypotéza se **nepotvrdila**, **50%** dotázaných odpovědělo na kategorii “*příspěvek na dopravu*” ale pouze **28%** na kategorii „*příspěvek na rekreaci a odpočinek*“.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Návrhová část práce vychází jednak ze srovnání teoretických poznatků se stávajícím mzdovým systémem, resp. systémem odměňování, ve společnosti Alfa, a.s., a jednak z empirického výzkumu provedeného formou dotazníkového šetření.

Příznivý účinek na motivaci a loajalitu zaměstnanců mají zaměstnanecké benefity, ale pouze v případě, že tyto benefity dokáží uspokojovat rozmanité osobní preference. Pro mladší ročníky jsou motivující jiné benefity než pro zaměstnance středního věku. Společnost Alfa, a.s. poskytuje svým zaměstnancům (při splnění daných podmínek) například příspěvek na penzijní připojištění ve výši 400,- Kč měsíčně.

Uvedený benefit však nemusí vyhovovat mladším pracovníkům, kteří by si penzijní připojištění založili až kolem 40 let a raději by zvolili jinou formu benefitu, např. příspěvek na dopravu, příspěvek na rekreaci a odpočinek nebo příspěvek na kapitálové či investiční životní pojištění, což také potvrdil rozbor dotazníku, ve kterém zájem o příspěvek na dopravu uvádí 50 % respondentů a 28 % dotazovaných by zvolilo možnost příspěvku na rekreaci a odpočinek.

Od plošného nastavení benefitů se v současnosti již upouští a čím dál více podniků přistupuje k systému volitelných zaměstnaneckých výhod, které jsou výhodnější jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Společnosti Alfa, a.s. bych proto doporučila dvě možné varianty v inovaci poskytování zaměstnaneckých benefitů. Jednou z možností poskytování zaměstnaneckých benefitů formou, která by zaměstnance motivovala k vyšším výkonům je zavedení systému kafeteria. Výhody zavedení tohoto systému spočívají v možnosti volby benefitu, kdy si zaměstnanec volí v rámci stanoveného limitu právě ty benefity, které mají pro něj tu největší hodnotu.

Pro zaměstnavatele znamená dobře nastavený systém zaměstnaneckých benefitů nemalé finanční úspory. Srovnatelné navýšení platů totiž znamená vyšší odvody na zdravotním a sociálním pojištění, což u benefitů neplatí, neboť zákon umožňuje ve vymezených 55 oblastech poskytnout benefity, které nepodléhají klasickému zdanění. Musí však platit

podmínka, že benefit je zaměstnanci poskytován nepeněžitou formou.²⁸ Variantou jsou benefity poskytované zaměstnancům formou ceninových poukázek, které umožňují čerpání služeb v rozsáhlé a prověřené dodavatelské síti. Příspěvek ve formě poukázek je dokonce osvobozen i od odvodů na sociální a zdravotní pojištění, a to jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

Společnosti Alfa, a.s. bych navrhla neposkytovat benefity pouze pro dvě stávající kategorie (řadové či vedoucí zaměstnance) ale výši benefitů dále členit v rámci každé kategorie podle předem daných kategorií (zohlednit například počet odpracovaných let ve společnosti apod.).

Ke zprovoznění systému kafeteria je zapotřebí buďto zakoupení speciálního programu a využít tak služeb dodavatele outsourcingu personálních služeb týkajících se motivace a odměňování pracovního výkonu zaměstnanců. Doporučila bych například společnost Broker Consulting a.s., která působí na trhu v České republice již od roku 1998. Společnost navrhneme nejvhodnější využití finančních produktů v personální politice. Vytvoří motivační a stabilizační zaměstnanecké programy s využitím daňových zvýhodnění nebo jiné speciální kombinované programy. Využitím služeb Broker Consulting, a.s. ušetříme mnoho času z důvodů toho, že společnost má zkušenosti a vlastní postupy při zavádění koncepcí personálních programů i nových benefitů a při komunikaci s finančními institucemi. Výrazně snížíme administrativní zátěž ve společnosti Alfa, a.s..

Aplikace OK Optimalizace zaměstnaneckých výhod a benefitů, jak se nazývá program společnosti Broker Consulting, a.s. umožní zaměstnancům společnosti Alfa, a.s. bonus formou navýšení mzdy o příspěvek zaměstnavatele, jistotu zajištění osobních rizik a v neposlední řadě daňové zvýhodnění.

²⁸ www.ihned.cz [online]. [cit. 2008-11-09]. Dostupný z WWW: <[www. http://kariera.ihned.cz](http://kariera.ihned.cz)>.

Odhad finančních nákladů na pořízení a správu systému kafeteria

- Pořízení SW aplikace kafeteria systém by organizaci přišlo na 120.000 Kč plus roční udržovací poplatek cca 2.000 Kč (bez 19 % DPH).
- V případě využití aplikace formou pronájmu se po celou dobu využívání aplikací platí pravidelně každé čtvrtletí poplatek za pronájem a údržbu aplikací ve výši 8.000 Kč (bez 19 % DPH).
- Prvotní instalace a nastavení aplikace jako jednodenní služba u zákazníka by přišla na 5.000 Kč (jedná se o instalaci, základní nastavení, přípravu datového prostředí apod.).

Vzhledem k současné ekonomické krizi, která se s ohledem na sortiment výroby nevyhnula ani společnosti Alfa, a.s., bych **doporučila poskytování zaměstnaneckých benefitů**. Stávající benefity (stravné, příspěvky za přesčas, při jubileu apod. – viz kapitola 3.3) by zůstaly beze změn. V případě příspěvku na penzijní připojištění by se zaměstnanec během měsíce ledna každého roku rozhodl pro jednu ze čtyř nabízených variant (příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní/kapitálové pojištění, příspěvek na rekreaci nebo příspěvek na rehabilitaci).

K uvedenému doporučení se přikláním vzhledem ke skutečnosti, že náklady na evidenci poskytovaných a čerpaných benefitů jednotlivým pracovníkům a proplácení následných faktur za jejich čerpání jsou zanedbatelné v porovnání s náklady na pořízení softwaru originálního systému kafeteria.

Možnou variantou by bylo využívání služeb externího dodavatele specializujícího se na outsourcing, avšak společnost by si musela nejprve spočítat náklady na vývoj a provoz interního řešení, neboť externí aplikace by nemusela být nákladově efektivní. Navíc v současné době, kdy byla společnost nucena vzhledem k ekonomické situaci omezit provozy a přistoupit k mnoha regulačním opatřením, by nebylo pořízení uvedeného softwaru efektivní. Pro variantu návrhu mluví i skutečnost, že k přístupu do systému kafeteria je zapotřebí počítač, který bohužel nemají všichni zaměstnanci podniku k dispozici. Výhodou by se tak systém stal spíše pro vedoucí a vybrané řadové pracovníky, kteří mají přístup k PC, maximálně pak pro zaměstnance, kteří vlastní

počítač doma. V případě, že se podnik v budoucnu stabilizuje a bude opětovně vykazovat pozitivní hospodářský výsledek, bych společnosti doporučila využívat program společnosti Broker Consultin, a.s. - OK Optimalizace zaměstnaneckých výhod a benefitů. Za tímto účelem by však bylo nutno umožnit pracovníkům nedisponujícím PC přístup k aplikaci.

Dalším doporučením bude zavedení maticového systému poskytování zaměstnaneckých benefitů, na základě rozlišujících faktorů (pracovní pozice, odpracované roky ve společnosti). Tento systém spočívá v jednoduchém vytvoření tabulky, ve které jsou v řádcích uvedeny jednotlivé pozice zaměstnanců a ve sloupcích kategorie podle odpracovaných let. Jestliže je tedy například pracovník na pozici vedoucího či řadového pracovníka zaměstnán ve společnosti 2 roky, má nárok na jiné benefity než vedoucí či řadový pracovník, který ve společnosti pracuje 8 let – viz tabulce č. 7.

Společnost Alfa., a.s. má v současné době 75 zaměstnanců rozdělených dle pracovních pozic a délky praxe – viz tabulky č. 7.

Tabulka č. 7: **Počet zaměstnanců dle délky zaměstnání ve společnosti Alfa, a.s.**

Pracovní pozice	Délka doby ve společnosti Alfa, a.s.			
	do 1 roku	1 – 3 roky	3-8 let	více než 8 let
Vedoucí pracovník	0	1	3	5
Řadový pracovník	10	14	29	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Každý pracovník by tedy jednoduše zjistil, na jaké zaměstnanecké benefity má vzhledem ke své profesi a odpracovaným letům ve společnosti nárok. V tabulce není uvedeno období do 1. roku od nástupu do společnosti. V této době jsou zaměstnaneckým benefitem školící a vzdělávací kurzy. Rovněž tabulka neobsahuje poskytnutí mobilního telefonu a automobilu, neboť se jedná o standardní pracovní nástroj a mám za to, že na uvedených pozicích nesplňují funkci zaměstnaneckého

benefitu. Vzhledem k požadovanému rozsahu bakalářské práce je uvedená tabulka pouze ukázkou možné varianty.

Tabulka č. 8: Vzor matice zaměstnaneckých benefitů

Pracovní pozice	Délka doby ve společnosti Alfa, a.s.			
	do 1 roku	1-3 roky	3-8 let	více než 8 let
Vedoucí pracovník	<i>Poskytnutí stravenek</i>	Navíc: <i>Penzijní přípojištění</i> příp. <i>životní pojištění</i>	Navíc: <i>-služební automobil k soukromím účelům</i>	Navíc: <i>-relaxační víkend</i>
Řadový pracovník	<i>Poskytnutí stravenek</i>	Navíc: <i>Penzijní přípojištění</i> příp. <i>životní pojištění</i>	Navíc: <i>-jazykové vzdělávací kurzy</i> <i>-příspěvek na dopravu</i>	Navíc: <i>-příspěvky na dovolenou</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Domnívám se, že navrhovaný způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů by zaměstnance motivoval jak k vyšším výkonům, tak k setrvání ve společnosti, neboť je z tabulky zřejmý vzrůstající počet benefitů s odpracovanými roky ve společnosti. V následující tabulce znázorním finanční náročnost společnosti na aplikaci maticového system zaměstnaneckých benefit.

➤ POSKYTNUTÍ STRAVENEK

K platu mnoho zaměstnanců dostává každý měsíc stravenky. Jsou většinou částečně dotované zaměstnavatelem a další část platí zaměstnanec. Stravenky na straně zaměstnance nepodléhají dani z příjmu fyzických osob ani odvodům pojištění. Pro zaměstnavatele zároveň představuje až 55 % z nominální hodnoty stravenek daňově uznatelný náklad (nejvýše však částka 48,30 Kč na jednu stravenku), navíc je pro zaměstnavatele příspěvek osvobozen od odvodů pojištění.

Společnost se rozhodla poskytovat stravenky zaměstnancům již od nástupu do podniku. Zaměstnancům poskytuje stravenky ve výši 50 Kč bez rozdílů pozice zaměstnance. Při

celkovém počtu 75 zaměstnanců. Vzniknou průměrné roční náklady na stravování zaměstnanců **900 000 Kč** z toho **zaměstnavatel** zaplatí **495 000 Kč** a **zaměstnanci 405 000 Kč**.

➤ **PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ ČI ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ**

Z tabulky č. 9 na následující straně je zřejmé, kolik společnost vynaloží nákladů do tohoto zaměstnaneckého benefitu. Příspěvek na penzijní připojištění 500 Kč/měsíc (6 000 Kč/rok) jednomu vedoucímu pracovníkovi a 300 Kč/měsíc (3 600 Kč/rok) jednomu řadovému pracovníkovi. V současné době ve společnost Alfa, a.s. pracuje 9 vedoucích pracovníků a 66 pracovníků řadových, tzn. finanční náročnost na penzijní či životní připojištění v rámci celé společnosti je 291 600 Kč/rok z tohoto nákladu, které si společnost může odečíst, jako daňově uznatelný náklad 24 000 Kč. Ze zbytku musí pracovník příspěvky zdanit a zaplatí odvody pojištění státu a to z celkové sumy **267 600 Kč**.

Tabulka č. 9: **Finanční náročnost společnosti na penzijní připojištění či životní pojištění**

Pracovní pozice	Výše měsíčního příspěvku (pro jednoho zaměstnance)	Celkem náklady za měsíc (všichni zaměstnanci)	Celkem náklady za rok (všichni zaměstnanci)
Vedoucí pracovník	500 Kč	4500 Kč	54 000 Kč
Řadový pracovník	300 Kč	19 800 Kč	237 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ **SLUŽEBNÍ AUTO K OSOBNÍM ÚČELŮM**

Další zaměstnaneckou výhodou je **služební vozidlo i pro soukromé účely**. Zaměstnanci jsou povinni vést evidenci jízd, které takto uskutečnil. Za nepeněžní příjem na straně zaměstnance se považuje částka ve výši jednoho procenta vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí této výhody. Výše tohoto nepeněžního příjmu 1 % nezávisí na skutečném rozsahu užívání vozidla pro soukromé

účely, směřovatná je již samotná skutečnost poskytnutí této možnosti. Nejnižší výše částky tohoto nepeněžního příjmu je přitom zákonem stanovena na 1 000 Kč/měsíčně. Společnost Alfa, a.s. tuto výhodu poskytne také a to v zákonem stanovené výši.

➤ JAZYKOVÉ VZDĚLÁVACÍ KURZY

Pro zaměstnance jde o výhodnou investici do budoucí kariéry, kdy si může prakticky zdarma zvýšit kvalifikaci. Rozšířené jsou zejména jazykové kurzy. Z příspěvku na vzdělávání má prospěch i zaměstnavatel, protože vyšší kvalifikace zaměstnance by se měla pozitivně projevit na výkonu celé společnosti. Společnost sepíše smlouvu s konkrétním pracovníkem, aby si pojistila jeho další setrvání ve společnosti po určitou dobu od dokončení školení. Pro pracovníka existuje možnost se z tohoto závazku vyvázat zaplacením hodnoty kurzu. Společnost bude přispívat 1 500 Kč/ročně v současnosti tento benefit může využívat 43 řadových zaměstnanců. Pokud by tohoto benefitu využili všichni zaměstnanci, společnosti vzniknou náklady **64 500 Kč** za rok. Zaměstnanec z tohoto benefitů neplatí ani daň, ani odvody a zaměstnavatel náklady na straně zaměstnavatele nejsou daňově uznatelné.

➤ RELAXAČNÍ VÍKEND

Jako odměnu vedoucím pracovníků, kteří pracují ve společnosti více než 8 let poskytne společnost možnost využít příspěvku na relaxační víkend v hodnotě 3 000 Kč/ročně. V současné době tohoto příspěvku může využít 9 vedoucích pracovníků. Kdyby jej využili všichni vedoucí pracovníci, tak vzniknou společnosti náklady ve výši **27 000 Kč**.

➤ PŘÍSPĚVEK NA DOPRAVU

Pokud je v zájmu společnosti udržení si schopného zaměstnance, lze poskytnout i benefit ve formě bezplatného svozu do a ze zaměstnání. Společnost na tento benefit poskytne 500 Kč/měsíčně každému řadovému pracovníkovi, který ve společnosti pracuje více než 3 roky. V současnosti se to týká 43 řadových zaměstnanců. Kdyby tohoto příspěvku využili všichni tito pracovníci, vznikly by společnosti daňově uznatelné náklady ve výši **21 500 Kč**. Zaměstnavatel z tohoto příspěvku nic neplatí.

➤ PŘÍSPĚVEK NA DOVOLENOU

Společnost poskytuje také benefit formou příspěvku na dovolenou. Mohou si ji uplatnit řadoví zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více než 8 let. Společnost poskytuje dárkové kupóny od cestovní kanceláře v hodnotě 1 000 Kč, kde si může sám zaměstnanec vybrat lokalitu. V současnosti se to týká 63 řadových zaměstnanců. Kdyby všichni tohoto dárkového kupónu využili, společnosti by vnikly náklady **63 000 Kč**.

Celkové roční náklady na zaměstnanecké benefity společnosti Alfa, a.s. činí **2 206 300 Kč**, tato část zahrnuje veškeré benefity společně poskytnuté za rok. Na společnosti je rozhodnutí, v jaké výši poskytne zaměstnanecké benefity a způsobí tak nárůst nebo pokles nákladů vynaložených na zaměstnanecké výhody.

Pro zaměstnavatele i zaměstnance jsou tyto nepeněžní odměny výhodné díky tomu, že se z nich často neodvádí daň z příjmu ani odvody na sociální a zdravotní pojištění. Předmětem daně jsou jen částky, o které je úhrada zaměstnance zaměstnavateli za poskytnuté věci, služby nebo práva nižší, než je jejich cena obvyklá v daném čase a místě (nebo kterou zaměstnavatel účtuje jiným osobám). Příslušné předpisy však stanoví řadu výjimek a limitů pro osvobození od daně.

Budování dobrého jména společnosti směrem navenek. Odměňování zaměstnanci dělají společnosti dobrou reklamu mezi svými známými, čímž se posiluje dojem úspěšnosti a serióznosti této společnosti. Díky tomu může zaměstnavatel snadněji získat nové klienty nebo další kvalitní zaměstnance.

6 ZÁVĚR

Motivace zaměstnanců a navržení účinného motivačního programu je v dnešní době velmi aktuální a důležitý problém, jehož řešení se stává prioritou každého podniku. Nejen nízké náklady mohou společnosti zajistit konkurenceschopnost na trhu, ale především efektivní využití lidských zdrojů, které dávají podniku devízu k rozvoji a stabilitě celé společnosti.

Získání, udržení a motivování kvalifikovaných, schopných a odpovědných pracovníků je hlavním úkolem systému odměňování. Aby tento systém byl optimálně nastaven musí být zohledněna podniková i nadpodniková spravedlnost, přijatelnost mezd jako důležitého nákladu podniku, kvalita personálu a ochota (motivace) zaměstnanců k výkonu. Zaměstnanci za svou práci získávají mzdu, která je ovlivněna náročností pracovní funkce, výkonem, tržní cenou a dalšími faktory. Výsledky práce zaměstnance jsou oceněny určitou mzdovou formou či jejich kombinací, jenž mohou být doplněny poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout společnosti Alfa, a. s. jednotný systém odměňování zaměstnanců. Dílčími cíli bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s odměňováním ve stávající společnosti Alfa, a.s. formou dotazníkového šetření. Tyto cíle byly splněny formou potvrzení či vyvrácení hypotéz. Jednotlivé výstupy práce budou předány předsedovi představenstva.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř základních částí. První část je tvořena teoretickými poznatky z oblasti odměňování zaměstnanců. Konkrétně se jedná o poznatky týkající se systému odměňování. Dané poznatky jsou poté doplněny o důležité informace vyplývající ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v platném znění.

Druhá část obsahuje základní informace o společnosti Alfa, a. s. a popis současného stavu systému odměňování.

Třetí část tvoří teorie dotazníkového průzkumu a samotný výstup z tohoto šetření, jeho vyhodnocení a potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, které se váží na stanovené dílčí cíle. Ve čtvrté části je uveden vlastní návrh systému odměňování zaměstnanců.

Pro zpracování této bakalářské práce byla využívána především odborná literatura z oblasti řízení lidských zdrojů a zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v platném znění. Z těchto zdrojů byly čerpány teoretické poznatky pro danou problematiku. Pro zpracování charakteristiky společnosti a popisu současného stavu byly hlavními zdroji interní dokumenty společnosti Alfa, a. s.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace

- [1] ADAMEC, Č., *Dotazník astudie zdravotního vědomí*. Ústav zdravotní výchovy v Praze, 1981. 24 s.
- [2] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s., ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BENETT, A.E., RITCHIE, K., *Questionnaires in Medicine*. London-New-Toronto, Oxford University Press, 1975. 183 s.
- [4] BLÁHA, J., METEICICUC, A., KOŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro male a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s., ISBN 80-251-0374-9
- [5] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s., ISBN 80-247-1458-2.
- [6] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1994, 126 s., ISBN 80-7079-202-7.
- [7] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998, 147 s., ISBN 80-7079-202-7.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002. 367 s., ISBN 80-7261-033-3.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005. 367 s., ISBN 80-7261-033-3.
- [10] MARTINOVIČOVÁ, D., *Základy podnikové ekonomiky*. Brno: BIBS, 2005. 133 s. ISBN 80-86575-53-5.

- [11] Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. O minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, v platném znění.
- [12] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. C. H. Beck, Praha 2002, 479 s., ISBN 80-7179-736-7.
- [13] *Vnitřní mzdový předpis*. Interní materiály společnosti Alfa, a.s.
- [14] WOLF, H.B., WEBSTER, S., *New Collagiate Distionry*, Princifild Nerriam, 1973. 153 s.
- [15] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v plném znění.
- [16] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Internetové zdroje

- [17] www.ihned.cz [online]. [cit.2008-11-09]. Dostupný z WWW: <[www.http://kariera.ihned.cz](http://www.ihned.cz)>.
- [18] www.personalista.com [online]. [cit. 2009-05-21]. Dostupné z WWW: [www.http://poradna-personalisty.personalista.com](http://poradna-personalisty.personalista.com).

8 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Použitý dotazník

Dotazník

Vážení dotázaní,

prosím Vás o pravdivé vyplnění tohoto anonymního dotazníku, jehož výsledky budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce s názvem „**Návrh na změnu odměňování ve společnosti**“. Vybranou odpověď vždy zatrhněte, případně stručně vypište.

Děkuji Monika Melicharová
Studentka Vysokého učení technického v Brně

1. Pohlaví: a/ muž b/ žena

2. Věk: a/ do 25 let b/ 26 - 35 let c/ 36 – 45 let d/ 46 a více let

3. Ve společnosti pracuji jako: a/ vedoucí pracovník b/ řadový pracovník d/ jiný

4. Délka zaměstnání v současné společnosti? a/ do 2 let b/ 3 - 5 let c/ 6 - 10 let
d/ 11 a více let

5. Proč jste přijal/-a práci ve společnosti, která vás nyní zaměstnává: (vyberte jednu nebo více variant)

- a/ nachází se v místě mého bydliště nebo v jeho blízkosti
- b/ z důvodu uplatnění získané kvalifikace
- c/ dobrá pověst společnosti
- d/ zajímavá pracovní náplň (charakter práce)
- e/ možnost profesního růstu
- f/ firma poskytuje další osobní výhody k platu
- g/ zajištění stability pro moji rodinu (jistota pracovního místa)
- h/ nedostatek jiných pracovních příležitostí v regionu
- i/ jiný důvod

vypište:.....

6. Co vás na práci v této společnosti nejvíce motivuje? (vyberte jednu nebo více variant)

- a/ finanční ohodnocení (peníze)
- b/ pracovní podmínky (pracovní prostředí, technické vybavení apod.)
- c/ možnost osobního rozhodování a uplatňování osobních přístupů (seberealizace)
- d/ jistota zaměstnání
- e/ pracovní kolektiv
- f/ pochvala a uznání nadřízeného
- g/ bezproblémová výplata mezd v daném termínu
- h/ nadstandardní výhody (týden dovolené navíc, příspěvky na pojištění apod.)
- i/ kariérní růst
- j/ jiné,

uveďte.....

7. S čím jste v současné době ve společnosti nespokojen/-a? (vyberte jednu nebo více variant)

- a/ přístup a chování vedoucích k podřízeným
- b/ pracovní prostředí
- c/ atmosféra v pracovním kolektivu
- d/ nedostatek informací

- e/ organizace práce
 - f/ časté změny (dokumentace, výroba apod.)
 - g/ technické vybavení pracoviště
 - h/ práce na směny
 - i/ peníze
 - j/ jiné,
- uved'te.....

8. Myslíte si, že je vaše práce dostatečně finančně ohodnocena?

- a/ ano
- b/ nevím, nepřemýšlím o tom
- c/ ne

9. Myslíte si, že berou vaši nadřazení na vědomí vaše názory?

- a/ ano
- b/ nevím, nepřemýšlím o tom
- c/ ne

10. Máte možnost při práci rozvíjet své profesní schopnosti?

- a/ ano
- b/ nevím, nepřemýšlím o tom
- c/ ne

11. Má vaše zaměstnání ve firmě negativní vliv na váš partnerský nebo rodinný život?

- a/ ano
- b/ nevím, nepřemýšlím o tom
- c/ ne

15. Co by bylo do budoucna největší pobídkou pro zvýšení vašeho pracovního výkonu a kvality práce?

- a/ pochvala, ústní ohodnocení před spolupracovníky
 - b/ větší preventivně zdravotní péče o pracovníky dané firmy
 - c/ bezplatné poskytování nápojů na pracovišti
 - d/ příspěvek na dopravu do zaměstnání
 - e/ příspěvek na rekreaci a odpočinek
 - f/ možnost zahraniční stáže
 - g/ miniškolka ve firmě
 - h/ možnost povýšení
 - i/ jasná peněžní odměna za osobní výkon
 - j/ případná možnost ztráty zaměstnání
 - k/ nic
 - l/ jiné, stručně
- uved'te.....

Děkuji za Váš čas!