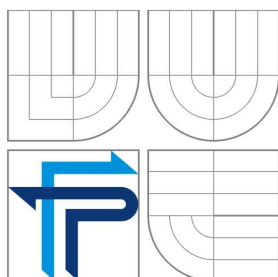


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZMĚNU SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU

REWARDING SYSTEM CHANGE PROPOSAL FOR SELECTED BUSINESS SUBJECT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Štěpán Pospíšilík

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. DANA MARTINOVIČOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pospíšilík Štěpán

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 ve vybraném podnikatelském subjektu

v anglickém jazyce:

Rewarding System Change Proposal for Selected Business Subject

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. V Brně, dne 27.05.2009

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

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou systému odměňování ve vybrané společnosti a popisuje problémy, se kterými se díky jeho nedostatečnosti potýká. Hlavními rysy, kterými by se měl nový systém vyznačovat, jsou zejména transparentnost, atraktivita pro zaměstnance a finanční nenáročnost. Tímto by měli být uspokojeny nároky jak zaměstnavatele tak jeho podřízených. Proto tato práce obsahuje návody, postupy a potřebné informace k vytvoření nového systému odměňování, který by pomohl udržet stávající zaměstnance a přispěl ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Tímto by měl vliv na celkovou efektivitu podniku.

Annotation

This bachelor's thesis deal with issue of a valuation system in the concrete company and it describe problems caused by his inadequacy. Main characteristics of the new system of a valuation are primarily transparence, attraction for the employees and low operational costs. This will satisfy employers and employees demands. Therefore it includes directions, procedures and necessary information to formation of new valuation system, which help to keep current employees and assist to higher working output. That will have a direct influence to general effectiveness of the company.

Klíčová slova

odměňování zaměstnanců, formy odměny, spokojenost zaměstnanců, motivace, klíčoví zaměstnanci, finanční náklady, loajalita.

Key worlds

remuneration of employees, forms of payment, satisfaction of employees, motivation, keys employees, financial costs, loyalty.

Bibliografická citace práce

POSPÍŠILÍK, Š. *Návrh na změnu systému odměňování ve vybraném podnikatelském subjektu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 53 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 26. května 2009

Podpis

Poděkování

Děkuji paní Ing. Daně Martinovičové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při tvorbě mé bakalářské práce. Zároveň děkuji panu Vladimíru Kvašovi, společníkovi firmy Gigant GROUP s.r.o., za poskytnutí firemních materiálů, finančních výkazů, odborných rad a za ochotu, bez níž by vypracování této bakalářské práce nebylo možné.

OBSAH

ÚVOD A CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1 Systém odměňování	11
1.2 Složky systému odměňování.....	14
1.2.1 Základní peněžní odměny	14
1.2.2 Proměnlivá peněžní odměna	19
1.2.3 Zaměstnanecké výhody.....	20
1.2.4 Nepeněžní odměny	24
1.3 Systém hodnocení	26
1.4 Odměňování obchodních zástupců	28
2 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU PODNIKU	29
2.1 Základní údaje o společnosti.....	29
2.2 Současný systém odměňování.....	32
3 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	38
3.1 Systém příplatků.....	39
3.2 Systém zaměstnaneckých výhod.....	41
3.3 Seznámení zaměstnanců se záměry podniku	45
3.4 Náklady nového systému odměňování.....	47
4 Závěr	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT	53

ÚVOD A CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Efektivní systém odměňování je jednou ze zásadních podmínek pro úspěšné řízení lidských zdrojů. Je mu třeba věnovat velkou pozornost, protože ovlivňuje to nejcennější, co podnik má a to jeho zaměstnance. Je také jedním z nejdůležitějších faktorů při vytváření bezproblémových vztahů na pracovišti.

Při vytváření uceleného systému se střetávají dva odlišné pohledy na odměňování. Z pohledu zaměstnavatele by měli zaměstnanci odvádět co největší objem práce za minimální náklady při zachování co nejvyšší kvality. Jiný pohled mají ovšem zaměstnanci, kteří požadují co možná největší odměnu za vykonanou práci. Základním úkolem systému odměňování je tedy najít **rovnováhu a kompromis** mezi potřebami a očekáváním zúčastněných skupin osob tak, aby společnost mohla pomocí úspěšně zavedeného systému efektivně fungovat. Prostřednictvím hodnocení a odměňování získávají pracovníci také **zpětnou vazbu** od svých nadřízených. Ti mohou nastavením systému podporovat své krátkodobé i dlouhodobé cíle.

Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka **přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování** v organizaci. Každý podnik je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickými materiálními, finančními a lidskými zdroji. Proto by měl být systém odměňování vytvořen pro konkrétní společnost, jejím potřebám a potřebám jejích zaměstnanců. (8)

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání, a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. (8)

Ve společnosti **Gigant GROUP s.r.o.**, kterou jsem oslovil s žádostí o spolupráci, dosud nebyl vytvořen formálně ucelený systém odměňování zaměstnanců. V podniku nicméně

funguje řada opatření, které hodnotím velice pozitivně a budu se jim konkrétněji věnovat při rozboru současného stavu.

Cílem mé bakalářské práce je návrh nového systému odměňování. Mé návrhy budou vycházet z teoretických poznatků uvedených v první části a zavedených forem odměňování ve vybraném podniku. Obraz současného systému získám prostřednictvím analýzy momentální situace doplněný o informace a potřeby vedení společnosti. Tento nový systém odměňování by měl napomáhat realizovat krátkodobé a dlouhodobé cíle podniku tím, že dokáže podporovat a udržet schopnou a dobře motivovanou pracovní sílu.

Cílový systém odměňování by měl být:

- transparentní (průhledný a jasně daný),
- spravedlivý (odměňovat za reálný přínos společnosti),
- motivující (podporuje výkonnost zaměstnanců),
- komunikativní (měl by sdělovat zaměstnancům cíle a očekávání společnosti),
- efektivní (společnost získává zpět potřebnou hodnotu),
- flexibilní (dává možnost reagovat na změny),
- přiměřený (neklade vysoké finanční nároky),
- atraktivní (láká kvalifikované pracovníky a přiměje je setrvat v zaměstnání).

Společnost plánuje v dlouhodobém horizontu expandovat na nové trhy. Tento proces se bezesporu neobejde bez přijímání nových pracovních sil. Je proto nutné disponovat systémem odměňování, který bude tento záměr brát v úvahu. Navrhovaná opatření by podle mého názoru měly mít nemalý efekt na zlepšení pracovního prostředí, udržení kvalifikovaných pracovníků, zvýšení jejich motivace a v neposlední řadě i efektivnosti celého podniku. Za velký přínos bych označil jejich samotné formální zpracování. Tyto faktory by se v souhrnu měly projevit ve výsledku hospodaření.

Má bakalářská práce je rozdělena do tří částí. V první části se budu věnovat vybraným teoretickým poznatkům, které by mi měly pomoci pochopit problematiku odměňování.

Ve druhé části budu analyzovat současný stav společnosti Gigant GROUP s.r.o., zaměřím se zejména na pozitivní i negativní stránky zavedených forem odměňování. Na závěr navrhnou jednotlivá opatření, která tak vytvoří nový systém odměňování. Ten by měl obsahovat všechny charakteristiky, které jsem vytyčil v úvodu mé práce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Před praktickými úvahami se budu věnovat teoretickým poznatkům získaných studiem doporučené literatury a oborově příbuzných materiálů. Vymezím pojmy pro samotný systém odměňování a vysvětlím jeho funkce. Dále pak rozdělím systém na jednotlivé části a zaměřím se na jejich charakteristiky. Zvláštní pozornost budu věnovat formám odměňování, které se bezprostředně týkají praktického využití v mnou zvoleném podniku. A jelikož efektivní systém odměňování nelze sestavit bez přihlédnutí k hodnocení zaměstnanců, budu se věnovat i tomuto tématu.

1.1 *Systém odměňování*

Podle Michaela Armstronga se systém odměňování zaměstnanců skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů podniku při odměňování svých zaměstnanců a to podle jejich **přínosu**, **dovedností** a **schopností** a také jejich **tržní hodnoty** na pracovním trhu. Je utvářen vedením organizace v rámci zvolené filozofie a zejména **strategie a politiky odměňování společnosti**. Zabezpečuje a udržuje vhodné typy mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměn, které budou zmíněny později. (1)

Strategie odměňování definuje záměry organizace o tom, jak by její politika a procesy odměňování měly být vytvářeny, aby odpovídaly podnikovým požadavkům. Mzdy tvoří velkou část z celkových nákladů, proto jim musí být věnována velká pozornost. Efektivní je takový strategický přístup k odměňování, který zajistí, aby se každá investice ve mzdách a platech vrátila v podobě přidané hodnoty. (1)

Strategie odměňování by měla být neodmyslitelnou součástí celkové finanční a personální strategie podniku. Jejím cílem je zajistit podporu všech rozhodujících kroků v oblasti lidských zdrojů, jejího rozvoje a tím i zvyšování výkonu společnosti. Pro představu uvedu několik charakteristik, které se mohou jevit vedení podniku jako strategicky důležité.

Stránky odměňování, které je možné považovat za klíčové strategické záležitosti:

- konkurenceschopná odměna;
- dosažení spravedlivějšího a definovatelnějšího systému odměňování;
- restrukturalizace systému odměňování tak, aby bral v úvahu a podporoval organizační změny;
- použití odměny jako nástroje zlepšování výkonu a změny kultury;
- přenesení rozhodování o mzdách na limitované manažery;
- zapojení zaměstnanců do záležitostí odměňování;
- rozvíjení týmové práce;
- zvyšování úrovně kompetence a rozšiřování kvalifikační základny. (2)

Politika odměňování je zjednodušeně řečeno návod pro rozhodování a jednání. Obsahuje jak obecné cíle, tak přímé pokyny pracovníkům zodpovědných za odměňování zaměstnanců. Je důležitým nástrojem pro vedení podniku, díky němuž si po důkladné analýze může uvědomit nedostatky v současném systému a navrhnout odpovídající změny. (2)

Hlavní záležitosti, na které se zaměřuje politika odměňování společnosti:

- **Konkurenceschopná peněžní odměna** – Mzdová politika organizace naznačuje, nakolik chce být podnik vedoucí na trhu práce.
- **Vnitřní spravedlnost** – Tato politika ukazuje míru, v jaké je vnitřní spravedlnost prvořadým hlediskem a okolnosti za jakých potřeba být konkurenceschopný může převážet nad principem vnitřní spravedlnosti.
- **Odvozenost či závislost odměny** – Míra v jaké se odměny diferencují v závislosti na výkonu, schopnostech (kompetenci) nebo dovednostech (kvalifikaci) svých zaměstnanců.
- **Pohyblivá odměna** – Míra v jaké by odvozená či závislá odměna měla být vystavena riziku (tj. nebyla zahrnuta do základní odměny).

- **Individuální nebo týmové odměňování** – Míra v jakém je odměňován jedinec za svůj individuální výkon a v jakém jsou odměňovány skupiny zaměstnanců jako celek.
- **Zaměstnanecké výhody** – Typy a úrovně zaměstnaneckých výhod a míra v jaké si zaměstnanci mohou vybírat výhody. Existuje jich celá řada. Mohou být zaměřeny plošně nebo na vybrané pracovní pozice.
- **Složení celkové odměny** – Podíl základní peněžní odměny, pohyblivé odměny a zaměstnaneckých výhod na celkové odměně. Samozřejmě celková odměna může být doplněna nepeněžní formou, která se nedá vyjádřit v jednotkách, ale může dosáhnout u zaměstnanců stejné obliby jako odměny peněžní.
- **Struktura** – Zda je vhodná hierarchická a relativně formální struktura (úzké rozpětí) nebo struktura, která je flexibilní a používá pásma širokého rozpětí.
- **Priority odměňování** – Hromadění odměn pro relativně malý počet klíčových hráčů nebo odměny, které budou podporovat neustálé zlepšování mnoha lidí.
- **Diferenciace** – Úroveň odměny na vrcholu organizace ve srovnání s průměrnými a minimálními úrovněmi odměn.
- **Flexibilita** – Míra přípustné flexibility při uplatňování systému odměňování a rozsah kontroly vykonávané z centra.
- **Postoupení pravomocí** – Množství pravomocí týkající se rozhodování o odměňování, které bude přeneseno na liniové manažery.
- **Kontrola** – Míra uplatňování politiky odměňování, jenž je řízena a kontrována vedením společnosti.
- **Partnerství** – Míra v jaké organizace připouští podíl zaměstnanců na dosažení výsledku hospodaření.
- **Zapojení** – Nakolik budou zaměstnanci zapojeni do rozhodování o odměnách. Zda je jim přenechána volba nebo jsou jen pasivními příjemci odměn.
- **Transparentnost** – Průhlednost celého systému pro současné i budoucí zaměstnance. Může také zahrnovat rozhodnutí, jakou část své politiky odměňování hodlá společnost zveřejnit. (2)

1.2 Složky systému odměňování

Systém odměňování můžeme rozdělit do několika složek. Michael Armstrong zformoval schéma, které uvádí, že systém odměňování je vytvářen z peněžních odměn (**pevné a pohyblivé mzdy a platy a zaměstnaneckých výhod**) a nepeněžních odměn (**uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst**), které v úhrnu představují celkovou odměnu. (1)

Obě části celkových odměn jsou stejně důležité. V praxi má však mnoho společností tendenci nepeněžní odměny podceňovat. A to i přes to, že na ně zaměstnanci pozitivně reagují a jsou relativně finančně nenáročné. Pro přehlednost předkládám schéma č. 1, kde jsou jednotlivé složky přehledně znázorněny. V další části mé práce budu popisovat každou složku jednotlivě.

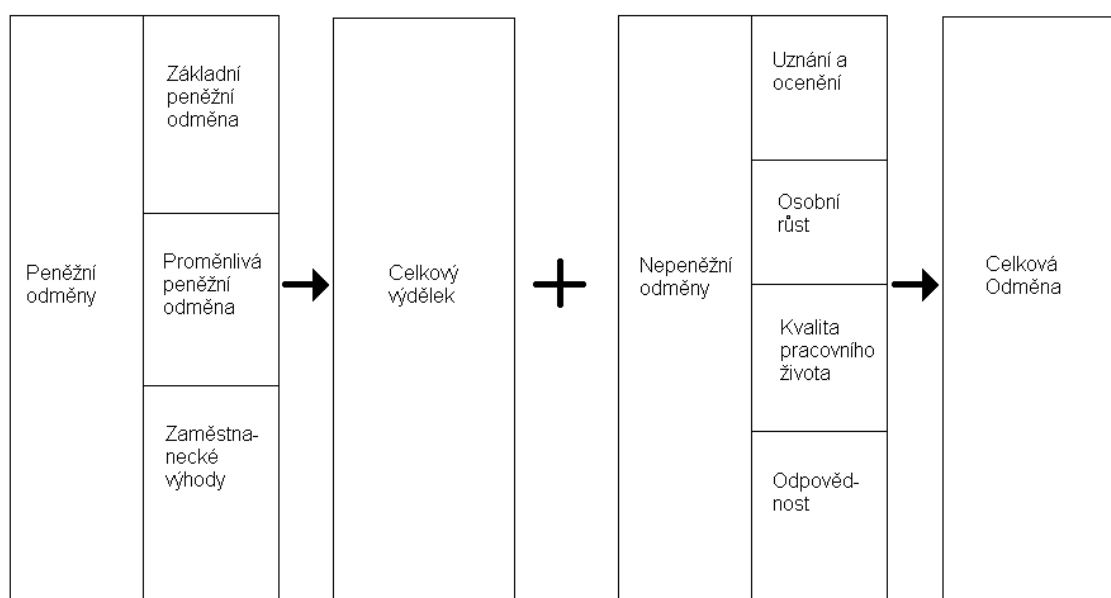


Schéma č. 1: **Složky celkové odměny**

zdroj: literatura (1)

1.2.1 Základní peněžní odměny

Peněžní odměny jsou vyjádřeny v peněžní formě. Jedná se zejména o **základní peněžní odměnu** a **proměnlivou peněžní odměnu**. Ale mohou být také vyjadřovány jako slevy či jako poskytování různých výhod, které se dají snadno ocenit penězi. Tento stav se týká zejména **zaměstnaneckých výhod**.

Nejdříve se budu věnovat **základní peněžní odměně** a jejím formám. Mezi tyto formy patří zejména pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Pro manuální pracovníky může jít o časovou nebo denní sazbu. Základní peněžní odměna může být základnou pro určení dodatečných odměn v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech zaměstnance. (1)

Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny také jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinové sazby a mohou být upravovány tak, aby reagovaly na zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb. Do základní peněžní odměny bývá začleněno její zvýšení na základě výkonu, dovedností nebo schopností zaměstnance nebo bývá zvýšení odvozeno od času, po který je pracovník začleněn v určité tarifní skupině či podle délky svého pracovního poměru. (1)

Mzda a plat podle zákoníku práce

Tato kapitola vychází ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, který nabyl účinnosti k 1. 1. 2007. Ten uvádí, že za vykonanou práci přísluší zaměstnanci **mzda, plat** nebo **odměna z dohod** za podmínek stanovených tímto zákonem. Nejprve definuji jednotlivé pojmy.

Mzda - Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (např. naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. (17)

Plat - Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond nebo příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost které jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele. (17)

Odměna z dohody – Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované osobě za práci vykonanou na základě uzavřené dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. (17)

Zákoník práce také uvádí kritéria, podle kterých se základní peněžní odměna uděluje. Mzda a plat se poskytují podle **složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce**, podle **obtížnosti pracovních podmínek**, podle **pracovní výkonnosti** a dosahovaných **pracovních výsledků**. Nyní tyto kritéria vysvětlím podrobněji:

- **Složitost, odpovědnost a namáhavost** – Složitost odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.
- **Pracovní podmínky** - 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 rizikovitosti pracovního prostředí.
- **Pracovní výkonnost** - Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti
- **Výsledky práce** – Výsledky práce se posuzují podle množství a kvality vykonané práce. (17)

Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Stejnou práci nebo práci 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. (17)

Výše mzdy podle zákoníku práce a nařízení vlády

Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než **minimální mzda**. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli. (17)

- **Minimální mzda** - Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci.
- **Výše minimální mzdy** - Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Základní sazba minimální mzdy aktuálně činí nejméně 8 000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu.
- **Doplatek ke mzdě** - Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek. (17)

Faktory určující úroveň mezd

Základní úrovně peněžní odměny z práce nebo pracovní pozice odráží zejména **vnitřní** a **vnější faktory**, ale mohou být ovlivněny i **jinými faktory**. Úrovně peněžních odměn mohou být také dohodnuty prostřednictvím vyjednávání a uzavřením tzv. kolektivní smlouvy.

- **Vnější hodnota práce** – Tržní sazby pro práce, tak jak jsou ovlivněny ekonomickými faktory působícími na vnějším trhu práce. Většina firem svůj systém odměňování nezveřejňuje, proto je tento faktor těžko vzájemně porovnatelný.
- **Vnitřní hodnota práce** – Relativní hodnota prací na vnitropodnikovém trhu práce. Je možné je měřit formou hodnocení práce. U tohoto faktoru mají naopak zaměstnavatelé všechny informace a mohou se kvalifikovaně rozhodnout o výši poskytované mzdy.
- **Hodnota jedince** – Hodnota přiznávaná jednotlivým pracovníkům, jež vyplývá z formálních nebo neformálních hodnocení. Bere v potaz nepostradatelnost určitého pracovníka pro celou společnost.
- **Přínos jednotlivce nebo týmu** – Odměny jednotlivců nebo týmů podle výkonu, dovedností nebo schopností. Objektem zájmu je v tomto případě přidaná hodnota, kterou podniku pracovník nebo skupina pracovníků přináší.
- **Kolektivní vyjednávání** – Jednání o mzdách a platech s odbory. Tento faktor má význam jen ve velkých podnicích, kde za zaměstnance vystupují odbory. (2)

Mzdové formy

Mzdové formy nám představují způsob poskytnutí peněžního plnění pro zaměstnance. Účelem mzdových forem je dotvářet mzdu v závislosti na skutečně odvedeném výsledku a chování při práci. Podniková praxe nejčastěji aplikuje **časovou mzdu, úkolovou mzdu nebo podílovou mzdu**. (9)

- ✓ **Časová mzda** – Časová mzda se uplatňuje u činností, pro které nejsou zpracovány výkonové normy nebo je zájem o kvalitní práci a zvyšování kvalifikace pracovníků.
- ✓ **Úkolová mzda** – Úkolová mzda se zavádí na pracovištích, kde jsou stanoveny výkonové normy, pracovní postupy a zajištěny předpoklady pro plynulý průběh pracovního procesu. Není tímto ohrožena bezpečnost práce a zdraví pracovníků a funguje kontrola kvality práce. Jen tímto způsobem lze zajistit kvalitní výstup u nezainteresovaných pracovníků.
- ✓ **Podílová mzda** – U podílové mzdy je odměna pracovníka zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství. Zaměstnanec může mít garantovaný plat a k němu dostává provize. (9)

Mzdové systémy v podniku

Mzdový systém společnosti určuje způsob stanovení mzdy za vykonanou práci. Subjekt je v podnikatelské sféře omezen legislativně a zároveň výsledky kolektivních vyjednávání. Mzdu můžeme stanovit pomocí takzvaných **mzdových struktur**. Mzdová struktura se skládá ze mzdových rozpětí pro práce zařazené do stupňů (tříd) nebo ze mzdových křivek pro skupiny prací nebo ze mzdových stupnic pro práce zařazené do šablony mzdové bodové stupnice. (1)

Práce mohou být také tříděny do stupňů dle svého relativního významu, který byl určen některým ze způsobů hodnocení práce. Pro každý stupeň se staví mzdové rozpětí, které definuje minimální a maximální mzdové sazby pro všechny práce v tomto stupni. V jednom podniku může existovat více mzdových struktur. Členové vrcholného managementu nemusí být v těchto mzdových strukturách zahrnuti. (1)

Některé společnosti nemají žádnou formální strukturu a používají **specifické sazby pro jednotlivé práce**, což je typické hlavně pro menší společnosti. Jejich účelem je poskytnout logicky vytvořený rámec, v němž lze realizovat spravedlivou, důslednou a průhlednou politiku odměňování. Systém je založen na vzájemné propojenosti vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců. Jen tímto způsobem je možné zajistit relativně objektivní hodnocení a odměňování jednotlivých zaměstnanců nebo určitých profesí. (1)

1.2.2 Proměnlivá peněžní odměna

K základní odměně, v našem případě mzdám, mohou být poskytovány další peněžní odměny **vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem** nebo **zkušenostem** (podle délky praxe nebo setrvání v pracovním poměru v daném podniku) zaměstnance. Mohou být také vypláceny jako speciální příplatky nebo příspěvky.

Část mzdy odrážející výkon jsou peněžité odměny založeny na ohodnocení výkonu zaměstnanců a příspěvku k plnění úkolů organizace. Tato hodnocení vycházejí z hodnocení pracovníků a ocenění celkového přínosu, porovnání výsledků s cíli a z kompetence pracovníků v podniku. (1)

Je na samotném pracovníkovi, jakou část z proměnlivé složky mzdy získá. Proto má daleko větší motivační charakter než fixně stanovená odměna. Zaměstnavatel si také tímto způsobem může vybrat, kterou vlastnost nebo chování bude u svých pracovníků podporovat. Důležité je nastavení poměru mezi těmito složkami tak, aby obě splňovaly své funkce. Existuje mnoho druhů proměnlivých odměn. V této souvislosti uvedu ty, které se v praxi nejčastěji využívají.

- 1) **Individuální výkonnostní odměny** – Jedná se o zvýšení základní odměny nebo částku mimořádné odměny, která je závislá na hodnocení výkonu a zařazení zaměstnance na pracovní pozici.
- 2) **Mimořádné odměny** – Mimořádné odměny se vyplácejí za úspěšný výkon. Jsou vypláceny jako pevné částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci nebo týmy.

- 3) **Prémie** – Prémie jsou odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu.
- 4) **Provize** – Provize je zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje. Záleží proto na samotném pracovníkovi, jak vysokou odměnu získá.
- 5) **Odměna závislejší na délce zaměstnání** – Jedná se o odměnu, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo tarifní stupnici v závislosti na délce zaměstnání. Některé společnosti aplikují systém diferencující postup v závislosti na výkonu pracovníka.
- 6) **Odměna podle kvalifikace** – Jde o odměnu, která se liší podle úrovně dosažené kvalifikace jedince. Tímto způsobem lze motivovat zaměstnance k dodatečnému zvyšování svých odborných znalostí a dovedností.
- 7) **Příplatky** – Příplatky jsou složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání, jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost. Zahrnuje také zcela specifické faktory, jako je například bydlení ve velkých městech (vyšší náklady na bydlení, někdy část základní peněžní odměny). Některé jsou upraveny zákonem a je přímo určena jejich výše. Jedná se o příplatky **za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci** a také o **odměnu za pracovní pohotovost. (1)**

1.2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody můžeme také pojmenovat jako nepřímé odměny. Při poskytování by se mělo přihlížet k pracovnímu zařazení, délce zaměstnání v podniku a sociální situaci zaměstnance. Tyto odměny se zaměřují zejména na potřeby samotných pracovníků. František Horník navrhuje jedno z možných dělení a to podle adresátů, kterým jsou určeny. Mohou se přidělovat buďto **plošně** (pro všechny zaměstnance), **určitým profesím, pracovním týmům** nebo **přímo vybraným jednotlivcům. (8)**

Plošné zaměstnanecké výhody jsou poskytované všem zaměstnancům bez rozdílu. Některé z níže uvedených benefitů jsou podporovány zákonem a to formou daňových úlev. Jiří Stýblo uvádí ve své publikaci Personální řízení v malých a středních podnicích tyto příklady plošných zaměstnaneckých výhod:

- prodloužení zákonného nároku na dovolenou,
- prodloužení pracovního volna s náhradou mzdy nad rámec uvedenou v zákoníku práce,
- možnost zvyšování kvalifikace,
- zvýhodněné ceny závodního stravování,
- příspěvek na penzijní nebo na životní připojištění,
- návratné bezúročné půjčky pro bytové účely,
- podpora a ochrana zdraví (např. hrazení poplatků u lékaře),
- příspěvek na rekreaci,
- bezplatné poskytování nápojů,
- bezplatné poradenství (právní, psychologické a zdravotní),
- bezplatný pronájem místností,
- zvýhodněný prodej výrobků,
- příspěvek dárcům krve,
- sociální výpomoc formou nevratného finančního příspěvku při mimořádných životních situacích. (8)

Zaměstnanecké výhody pro určité profese nebo vybraným jedincům se odvozují od určitých charakteristických rysů pracovních pozic, osobních zájmů či rodinného stavu zaměstnanců. Jiří Stýblo uvádí následující možné výhody poskytované určitým profesím:

- pružná pracovní doba,
- bezplatný rekondičně ozdravný pobyt pro zaměstnance z rizikových pracovišť,
- dotace na účelové spoje do zaměstnání,

- používání mobilního telefonu či automobilu i pro soukromé účely,
- podpora rodinám zaměstnanců (podpora při narození dítěte, pracovní volno s náhradou mzdy),
- rekreace dětí zaměstnanců,
- příspěvek na ubytování,
- možnost nabytí akcií společnosti za zvýhodněných podmínek. (8)

Zaměstnanecké výhody z daňového hlediska

V daném systému odměňování společnosti je vhodné brát v potaz také daňové hledisko jednotlivých benefitů. Z pohledu zaměstnavatele jde o velmi zajímavé odměny, se kterými se může celkově či částečně počítat jako s daňově uznatelnými náklady. Tímto způsobem je jejich poskytování finančně daleko méně náročné. Některé odměny jsou daňově za určitých podmínek **výhodné i pro samotné zaměstnance** a to z hlediska osvobození daně z příjmu fyzických osob.

V další části se budu věnovat v praxi nejčastěji používaným daňově zvýhodněným benefitům, kde jasně převládají odměny s určitým daňovým zvýhodněním pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Benefit	Procento podniků poskytující benefit
Stravenky, příspěvek na stravování	97%
Penzijní připojištění	86%
Školení a kurzy	86%
Sport, kultura a rekreace	78%
Služební vozidlo	75%
Zvýhodněné půjčky	50%
Pracovní volno	47%
Životní pojištění	42%

Tabulka č. 1: **Poskytování zaměstnaneckých benefitů**

zdroj: Ogilvy Public Relations

a. Zvýhodněné stravování zaměstnanců

Podle zákona o dani z příjmu může zaměstnavatel poskytovat příspěvek na stravování. Ten je daňově uznatelným nákladem až do výše 55 % hodnoty stravenky nebo jídla za směnu, maximálně však do výše 70 % ceny stravného při trvání služební cesty 5 – 12 hodin. Zákonem není stanovena minimální hranice pro příspěvek na stravné. Je vhodné, aby bylo vnitřním předpisem stanoveno, do jaké výše bude svým zaměstnancům poskytovat příspěvky na stravné a kolik si budou přispívat zaměstnanci sami. (19)

b. Životní pojištění a penzijní připojištění

Pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodne v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpisu nebo v pracovní či jiné smlouvě, že mu bude přispívat na pojištění, jedná se o daňově uznatelný náklad. Od roku 2008 může zaměstnavatel přispívat na penzijní a životní pojištění v součtu maximálně 24 000 Kč, pokud chce všechny příspěvky zahrnout do nákladů. (11)

c. Vzdělávání

Podle právní úpravy z roku 2009 není u vzdělávání, které je v souladu s potřebou zaměstnavatele, zkoumáno, zda se jedná o prohlubování nebo zvyšování kvalifikace, ale zjišťují se podmínky, za nichž je vzdělávání dosahováno. Došlo tak ke sjednocení podmínek odborného rozvoje zaměstnanců s pracovním právem. Zaměstnavatel může do daňových uznatelných nákladů zahrnout náklady související s jeho podnikatelskou činností, pokud se jedná o zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol a prohlubování kvalifikace. V případě zvyšování kvalifikace je od 1. 1. 2009 rozhodující skutečnost, že je tato forma přípravy považována za překážku v práci na straně zaměstnance. Náklady na vzdělávání posuzované u zaměstnance jako překážka v práci jsou daňově neuznatelné. (14)

Za překážkou v práci se považuje účast na školení, jiná forma přípravy nebo studium, v nichž má zaměstnanec získat předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky nezbytné pro řádný výkon sjednané práce, které je v souladu s potřebou zaměstnavatele, **zasahuje-li do pracovní doby**. Za tuto činnost přísluší pracovníkovi náhrada mzdy nebo platu. (17)

d. Bezúročné půjčky

V případě, že se zaměstnavatel rozhodne poskytovat návratné bezúročné půjčky svým zaměstnancům, může prostředky poskytnout pouze z fondu kulturních a sociálních potřeb nebo ze sociálního fondu či ze zisku po zdanění. (11)

e. Automobil i k soukromým účelům

Pokud se zaměstnavatel rozhodne umožnit svým zaměstnancům používat služební automobil i k soukromým účelům, není nutné uplatnit režim poměrné výše nákladů. Může zahrnout celou částku do nákladů. (11)

1.2.4 Nepeněžní odměny

Talentovaní pracovníci potřebují na jednu stranu mít pocit, že jsou placeni způsobem odpovídajícím jejich schopnostem a že tato částka koresponduje s platy těch, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou profesi v daném oboru ať už stejné společnosti nebo jinde. Na druhou stranu pokud vnímají svoji práci jako zajímavou, smysluplnou a podporovanou dobrými manažerskými metodami vedení, je zde menší šance fluktuace zaměstnanců, kteří by se nechali lákat vyhlídkami na vyšší výdělek u jiné konkurenční společnosti, kde si nemohou být jisti tak **dobrymi pracovními podmínkami**. (4)

Nepeněžními odměnami bývají označeny benefity, které se stejně jako zaměstnanecké výhody zaměřují na potřeby lidí. Týkají se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu anebo osobního růstu. Podle přístupu vedení společnosti mohou mít **formální i neformální charakter**. (4)

Oba tyto způsoby nepeněžního odměňování jsou velmi důležité a mnozí zaměstnanci na ně kladou velký důraz. Je to také příležitost jak se odlišit na trhu práce od nabídek konkurenčních podniků. Těchto nepeněžitých výhod existuje celá řada, jako příklad uvedu členění, které uvádí Leight Branham ve své publikaci.

1) Ocenění a uznání

Ocenění a uznání může nabývat jak formální, tak neformální povahy. Velkou výhodou je jeho relativní finanční nenáročnost pro rozpočet podniku a okamžitý dopad na odměněné pracovníky. Na druhou stranu jejich působení nemívá trvalý efekt, proto je žádoucí jejich opakované využívání, zvláště vezme-li v úvahu jejich variabilitu. Jako příklad uvádím několik forem ocenění a uznání:

- **Ocenění vynikajících pracovníků** - Vyhlášení zaměstnance roku nebo zaměstnance měsíce. Udělujeme za jednotlivé úspěchy nebo za celkovou práci.
- **Uznání bez peněz** – Tato odměna by se měla stát běžnou formou odměňování, která motivuje a udržuje dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.
- **Projev uznání** - Uspořádání příležitostných událostí, které by oslavily významné úspěchy.
- **Komunikace** – Rovnocenná komunikace mezi vedením a pracovníky poukazuje na význam zaměstnanců pro společnost.
- **Pracovní volno** – Tato odměna je zaměřena na nejvíce vytížené zaměstnance, kteří jsou pro společnost nepostradatelní.
- **Dárkové poukázky** - Dárkové poukázky by měly reflektovat osobní zájmy zaměstnance.
- **Památeční dárky a jiné drobnosti** – Tyto ocenění mají symbolický efekt, připomínají zaměstnanci jeho úspěchy.
- **Zábava/oslavy** – Oslavy bývají v praxi konány zejména na konci kalendářního roku jako poděkování zaměstnancům za jejich celoroční práci. (4)

2) Odpovědnost

Zaměstnanci by měli svou práci hodnotit jako důležitou a potřebnou pro fungování společnosti. Jejich profesní příspěvek by měl být rozpoznán a oceňován druhými. Všichni zaměstnanci potřebují věřit, že je jejich vykonaná práce důležitá pro výsledky a úspěch podniku. (4)

Tohoto splnutí cílů společnosti a zaměstnance můžeme dosáhnout **decentralizací odpovědností** z vedoucích pracovníků na jejich podřízené. Tímto způsobem budou zaměstnanci spolurozhodovat o budoucnosti podniku, proto je nutné mít k dispozici kvalitní a spolehlivou pracovní sílu.

3) Osobní růst

Důležitý je v tomto případě dialog zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by měli své zaměstnance seznámit s cíli společnosti a se záměry, které mají se samotnými podřízenými, kteří mohou vidět a objektivně posoudit své příležitosti k osobnímu růstu a profesnímu postupu. (4)

Hlavním prostředkem v oblasti dosahování osobního růstu jsou **školení** a **odborné kurzy**. Mimo teoretické a praktické poznatky, které zaměstnanci tímto způsobem získají, poskytnutí samotného školení vysílá impulz, že jsou natolik důležití pro společnost, že stojí za to, aby do nich bylo investováno.

Zaměstnanec by měl být umístěn na pozici, kde se jeho předpoklady plně rozvinou a mohou tak přispět k jeho osobnímu růstu i prosperitě celého podniku. Společnost tak nezaměstná jen řadového pracovníka, ale potencionálního specialistu spjatého s firemním prostředím, kterého by získat jiným způsobem bylo velice finančně náročné.

4) Kvalita pracovního života

Většina kvalifikovaných pracovníků nemá zájem setrávat v prostředí, kde musí snášet urážlivé jednání nebo být bezdůvodně vystaveni stresu. Kvalitní pracovní prostředí a ohleduplné jednání vytváří zaměstnance, kteří budou mnohem ochotněji a citlivěji reagovat na potřeby zákazníků. Může se tak jednat o jednu z konkurenčních výhod na trhu práce.

1.3 Systém hodnocení

Systém odměňování je bezprostředně spjat se systémem hodnocení a posuzování výkonnosti. Hodnocení práce představuje systematický proces stanovení relativní ceny

prací v organizaci. Umožňuje vytvořit rámec, který je oporou pro rozhodnutí o mzdách a platech. (1)

Systém hodnocení práce zajišťuje spravedlivou mzdovou strukturu. Tento proces může být systematický a může tak snížit míru subjektivity. Teorie systému hodnocení je velice obsáhlá, proto jsem se zaměřil na hodnocení individuální výkonnosti pracovníků. Tento postup je pro společnost s malým počtem zaměstnanců ideální.

Hodnocení individuální výkonnosti

Hodnocení zaměstnanců má přinést informace o tom, co a jak zaměstnanec dělá (posouzení výkonu a jeho výsledků práce) a jaký zaměstnanec je (posouzení schopností, vlastností, předpokladů). Ivan Bureš ve své knize popisuje, k čemu samotné hodnocení slouží a jaké jsou principy při jeho zavádění. Výsledky hodnocení jsou použity k následujícím účelům:

- objektivní odměňování,
- plánování nezbytných nebo žádoucích personálních změn v podniku,
- zdokonalení profesní způsobilosti zaměstnanců, jejich budoucí profesní dráhy a jejich kvalifikačního rozvoje,
- zlepšení poznání a vyladění vzájemných vztahů,
- zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení řešení. (7)

Metody hodnocení

Proces hodnocení práce začíná u toho, které práce mají být do hodnocení zahrnuty, a jaký celkový počet prací bude hodnocen. Dalším krokem je vybrat jednu z metod hodnocení prací, která by měla největší vypovídající schopnost v dané společnosti. (2)

a) Metoda pořadí prací

Metoda pořadí prací je přístup, který porovnává práce jako celek a nesnaží se odděleně hodnotit různé aspekty prací. Umisťuje práce v hierarchii tím, že je umístí do řady podle toho, jak je vnímán jejich relativního význam. Tato metoda bývá považována za nejjednodušší a nejrychlejší metodou hodnocení. (1)

b) Klasifikační metoda

Porovnává práce jako celek se stupnicí, v tomto případě rozdělenou do stupňů. Je založena na výchozím rozhodnutí o počtu a charakteristikách stupňů, do kterých jsou práce zařazovány. Definice stupňů se snaží brát v úvahu rozpoznatelné rozdíly v dovednostech, schopnostech nebo odpovědnosti. Metoda je jednoduchá, rychle a snadno použitelná metoda vytváření skupin prací na základě předem dané struktury. (1)

c) Vnitřní poměrování

Vnitřní poměrování je jednoduše porovnávání sledované práce s jakoukoliv modelovou prací existující v podniku, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou, a zařazení sledované práce do stejného stupně, jako je práce sloužící za vzor. (1)

1.4 Odměňování obchodních zástupců

Obchodní zástupci jsou specifická skupina pracovníků. Proto se používá zcela **odlišný způsob jejich odměňování**. Zásadní rozdíl je především přístup ke stanovení pohyblivé a pevné části mzdy neboli variabilní a fixní peněžní odměny. Jelikož se mnou vybraným podnikem spolupracují i obchodní zástupci, budu věnovat pozornost teoretickému výkladu zahrnující specifika této skupiny.

Odměňování obchodních zástupců má mnoho specifík. Většinou je celá odměna nebo její podstatná část přímo úměrná výkonům zástupce, které jsou měřitelné buď podle dosaženého objemu, nebo jeho vztahu k stanoveným kvótám. **Fixní složka** odměny bývá stanovena výjimečně a je velmi časté, že tento druh není vyplácen. Při jeho absenci je dosaženo maximální možné motivace.

Pohyblivá složka odměny zástupců je prémie za výkon jednotlivce nebo celé skupiny obchodních zástupců. Pokud je tato část pohyblivé složky stanovena tak, že reprezentuje alespoň 10% celkového výdělku zástupců, motivuje to zástupce k tomu, aby svým výkonem dohnali ztrátu způsobenou jinými prodejci. Aktivně se také zajímají o práci svých výkonných kolegů. Na druhou stranu nepřímá složka, překračující 25% z celkového výdělku prodejních zástupců, přestává plnit motivační roli. (5)

2 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU PODNIKU

Ve druhé části mé bakalářské práce se věnuji anýze současného stavu společnosti Gigant GROUP, s.r.o. a zavedeného systému odměňování. Nejprve uvedu základní informace o společnosti a její historii. Zaměřím se také na personální situaci v podniku a doplním ji o analýzu pracovního trhu. Dále představím služby, se kterými společnost vstupuje na trh a provedu rozbor současného systému odměňování.

2.1 Základní údaje o společnosti

Společnost Gigant GROUP s.r.o. má sídlo v ulici Pernerova v Praze 8. Spektrum podnikatelské činnosti je velice rozsáhlé. Podle obchodního rejstříku má společnost tento **předmět podnikání**:

- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- zpracování dat, služby databank, správa sítí
- pronájem a půjčování věcí movitých
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb spojených s nájmem
- reklamní činnost a marketing

Společnost Gigant GROUP s.r.o. byla účelově založena v roce 2004 pomocí jiného podnikatelského subjektu. Současní společníci ji následně zakoupili. Tímto způsobem mohla společnost začít fungovat během několika dní. Pro tento způsob založení se zakladatelé rozhodli pro jeho rychlost, jednoduchost a množství zakázek, které se rozhodli přijmout. Podnik byl založen jako společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem společnosti je jednatel Vladimír Kvaš, v podniku jsou zaměstnání i oba společníci Vladimír Kvaš mladší a Michal Hampl. **Obchodní podíl** je rozdělen v následujícím poměru: Vladimír Kvaš starší vlastní 60% a oba jeho společníci Vladimír Kvaš mladší a Michal Hampl disponují 20% podílem.

Základní kapitál je v obchodním rejstříku zapsán ve výši 200 000 Kč a byl plně splacen a to v poměru podle obchodního podílu společníků.

Od svého vzniku si společnost buduje síť spokojených zákazníků a dnes patří mezi jedny z největších podnikatelských subjektů v oblasti dodávky pronajatých IT zařízení v České republice. Společnost také patří mezi největší poskytovatele managed a dedikovaných serverů s kompletní správou v České republice, ale svou působnost rozšiřuje i do zahraničí. Celkově spravuje IT řešení pro více jak 280 firem a o jejich 12000 internetových domén. Zákazníkům dodává počítačové sestavy, notebooky, servery, tiskárny a software formou dlouhodobého pronájmu s následným odkupem.

Kvalita služeb je mimo jiné zajištěna **zastoupením společníků na jednotlivých pracovních pozicích**. Aktuálně má pobočky v Praze a Přerově a další buduje v Brně, Olomouci a Ostravě. V roce 2008 zahájila plánovanou expanzi na trhy států Evropské Unie.

Cílem společnosti je dodávání **komplexních služeb v oblasti IT**. Zaměřuje se na pronájem hardwaru a softwaru, dodávku spotřebního materiálu a poskytování profesionálních služeb. Dále se věnuje správě zákazníkovi vnitřní sítě a dodávky síťových prvků jako jsou servery, switche apod. Nabídka je doplněna o odbornou konzultaci a poradenství.

Pro ucelený pohled a pochopení potřeb společnosti si představíme její **silné a slabé stránky**. Vedení společnosti se může spolehnout zejména na:

- dobrou pověst společnosti,
- dobrou pozici na trhu pronájmu IT příslušenství,
- zkušené vedení,
- dobré vztahy se současnými zaměstnanci,
- mezinárodní zkušenosti.

Na druhou stranu nemůžeme přehlédnout i nedostatky:

- nedostatek kvalifikované pracovní síly,
- nedostatečný systém odměňování,
- vysoká fluktuace zaměstnanců.

Gigant GROUP, s.r.o. je řízena provozním ředitelem panem Vladimírem Kvašem starším. Společně s ním se podílejí na řízení i oba společníci – Vladimír Kvaš mladší a Michal Hampl a to každý ve svém poli působnosti. To znamená, že se každý věnuje zaměstnancům stejného zaměření. Pro ilustraci uvádím zjednodušenou strukturu vedení, zaměstnanců a spolupracujících obchodních zástupců vycházející z pracovních pozic, které jednotliví zaměstnanci ve společnosti zastávají.

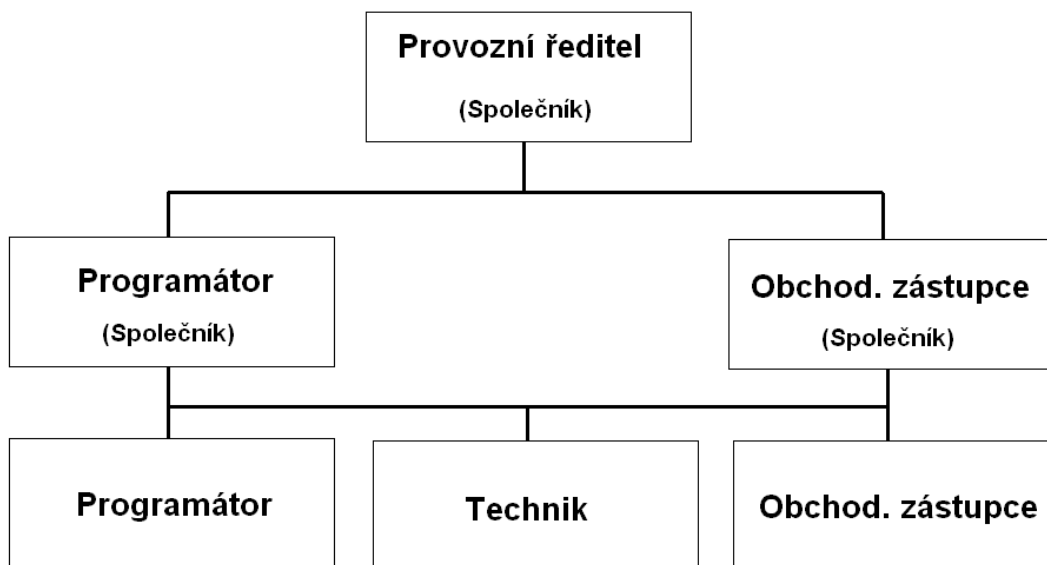


Schéma č. 2: **Organizační struktura podle jednotlivých funkcí**

Zdroj: zpracováno na základě informačních materiálů podniku

Oba společníci s nižším obchodním podílem přenechávají řízení společnosti spíše jednateli a věnují se svým funkcím v organizační struktuře společnosti. Jeden ze společníků zastává funkci hlavního obchodního zástupce. Má na starosti zejména kontakt se zákazníky a dojednávání strategických zakázek. Společnost spolupracuje s dalšími dvěma obchodními zástupci. Druhý ze společníků vykonává funkci vedoucího programátora. Důležitou úlohu sehrávají technici, kteří mimo jiné poskytují servis zákazníkům a udržují bezproblémový chod serverů. Řadoví zaměstnanci mají uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Účetní a daňovou problematiku řeší podnik formou outsourcingu.

Vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců se společnost řadí mezi **malé podniky**. Podle posledních údajů zaměstnává 9 pracovníků. Patří mezi ně jeden provozní ředitel, 3 programátoři a 5 techniků. Se společností spolupracují na základě smluv o obchodním zastoupení i 3 obchodní zástupci, kteří sice nejsou řadovými zaměstnanci, ale jsou podnikem odměňováni, proto musejí být v systému také obsaženi. Fakt, že někteří pracovníci jsou současně společníky, se do systému odměňování nikterak nepromítá.

Podnik má aktuálně má pobočky v Praze a Přerově a další plánuje vybudovat ve velkých městech. Přednostně se orientuje na lokace, kde je o kvalitní služby poskytované společností trvalý zájem.

Podle prohlášení vedení je nejlepší situace na trhu práce v **Praze**, kde je dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou nezbytní pro chod a další rozšiřování podniku. K tomuto stavu přispívá i fakt, že se v hlavním městě nachází vysoký počet škol s technickým zaměřením a to jak středních, tak i vysokých, které jsou schopny dodávat na trh kvalifikovanou pracovní silou.

V **Přerově** je situace velice odlišná. Nejenže obyvatel a tudíž i potenciálních zaměstnanců je méně, ale i stav vzdělávacích institucí je na daleko horší úrovni. V oblasti se nenachází žádná střední ani vysoká škola, která by poskytovala pracovní sílu odpovídající požadavkům managementu. Proto jsou potřební pracovníci zaměstnáváni zejména z řad studentů z jiných měst, kteří mají bydliště v Přerově. Ti častokrát po dokončení studia společnost opouští a hledají si zaměstnání ve větších městech.

Expanzi na nové trhy a růst hodnoty podniku má být podpořen založením nových poboček v dalších velkých městech, konkrétně v **Olomouci**, **Ostravě** a **Brně**. Předpokládá se, že vzhledem k dobré úrovni místních technicky zaměřených škol, středních i vysokých, bude situace na trhu práce podobná jako v hlavním městě.

2.2 Současný systém odměňování

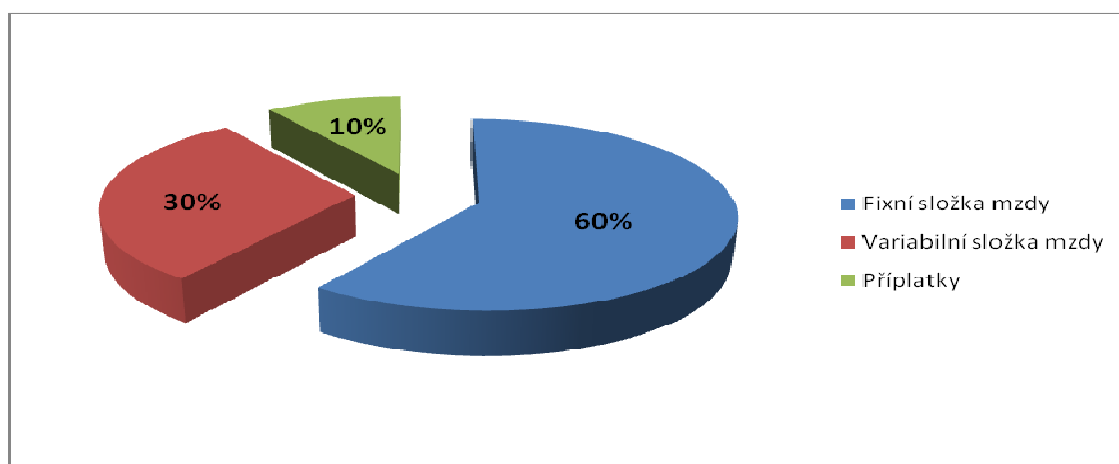
Nejdříve si musíme uvědomit, že v podniku jsou nastaveny dva druhy odměňování. **Řadoví zaměstnanci**, mezi něž patří provozní ředitel, programátoři a technici, mají nastavenou **fixní složku mzdy a pohyblivou složku mzdy**, výše jejich mzdy je

odvozena od času stráveného na pracovišti a výkonů, které jsou od nich požadovány. Společnost tedy využívá **časovou formu mzdy** společně s **proměnlivou složkou mzdy**. Dále jsou těmto pracovníkům poskytovány **zaměstnanecké výhody** ve formě stravenek a mobilního telefonu. Poskytované příplatky jsou poskytovány zejména za **práci přesčas, pracovní pohotovost a příplatek za práci v noci** a to ve výši předepsané zákonem. Využívat zaměstnance mimo pracovní dobu je vzhledem k poskytovaným službám, jako je správa sítí a poradenství, nezbytné.

Zákoník **práci přesčas** definuje jako práci, kterou může po zaměstnanci požadovat jen po vzájemné dohodě a celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v období, které může činit nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud nebude dobrovolně vybráno náhradní volno. (17)

Za **dobu pracovní pohotovosti** přísluší zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, není-li sjednáno v kolektivní smlouvě jinak. Její výše se sjednává v kolektivní smlouvě nebo v pracovní či jiné individuální smlouvě. (17)

Za **práci v noci** přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, není-li sjednáno v kolektivní smlouvě jinak. Prací v noci se rozumí časový interval od 22:00 hodin do 6:00 hodin. (17)



Graf č. 1: **Procentní rozdělení celkové odměny**

zdroj: zpracováno na základě informačních materiálů podniku

Jak můžeme pozorovat na grafu, fixní složka mzdy tvoří 60% celkové odměny. Celých 30% představuje variabilní složka mzdy. Zbýlých 10% tvoří příplatky.

Společnost zaměstnává pouze malý počet zaměstnanců. Proto jsou pro určení výše mezd použity **specifické sazby pro jednotlivé práce** místo složitějších mzdových struktur. Tento způsob je založen na vzájemné propojenosti vedoucích pracovníků a řadových pracovníků, což společnost bezpochyby splňuje.

Druhá forma odměňování je vytvořen pro **obchodní zástupce**, těm na druhou stranu tvoří odměnu pouze **pohyblivá složka odměny**, která je odvozena od výše jejich úspěšně uzavřených projektů. Je nastavena ve výši 10% z celkové hodnoty smlouvy. Tato výše byla oboustranně smluvna a je zanesena do smlouvy o obchodním zastoupení.

Pro všechny zaměstnance je společné poskytování **nepeněžního odměny**. Podle definice Leighta Branhamy se jedná o **ocenění a uznání** potřebnosti pracovníků. Jednou ročně se bez ohledu na celkové výsledky podniku pořádá společný večírek, kde jsou přítomni zaměstnanci z obou provozoven. Tato akce má neformální charakter a nejenže vyjadřuje význam současných zaměstnanců, ale pomáhá rozvíjet vzájemné osobní vztahy spolupracujících osob, které by se neměly v jiném případě příležitost setkat. Všechny náklady jsou samozřejmě hrazeny samotnou společností.

Cílem bakalářské práce navrhnout opatření pro nový systém odměňování, který bude využívat silné stránky současného řešení, odstranit jeho nedostatky a reflektovat potřeby vedení společnosti. Proto je nutné analyzovat pozitiva a negativa zavedeného systému.

Pozitivní stránky současného systému odměňování jsou následující:

- zavedené formy odměňování,
- současné rozdělení odměny,
- flexibilní pracovní doba,
- rozdělení způsobu odměňování obchodních zástupců a zaměstnanců,
- zastoupení společníků v řídicích pozicích.

Ve společnosti jsou **zavedené** určité **formy odměňování**, které bych chtěl zachovat i v novém systému odměňování. Podle rozdělení uvedené v teoretické části mé bakalářské práce se jedná o **zaměstnanecké výhody**, konkrétně podnik poskytuje stravenky a služební telefon.

Každý systém odměňování by měl zaměstnance **motivovat k co největšímu výkonu** pro společnost. Za současného stavu jsou zaměstnanci motivováni rozdělení jejich složky mzdy na **fixní** a **variabilní**. Pro tento účel je důležitá zejména pohyblivá složka mzdy, která je odvozena od jejich osobních výsledků.

Další z výhod, kterou bych chtěl přenést i do nového systému, je **flexibilní pracovní doba**. Zaměstnanci pozitivně reagují na pracovní dobu, která je oproti zvyklostem zkrácena na 7 hodin denně. A nedosahuje tak maximální délky určené zákonem 40 hodin týdně. Navíc je pracovníkům dovoleno libovolně posunovat začátkem svého nástupu do práce. Tato benevolence je však podmíněna dokončení stávajících projektů, na kterých zaměstnanec pracuje.

Pro společnost pracuje specifická skupina osob. K odměňování obchodních zástupců se musí přistupovat velmi odlišně. **Rozdělení způsobu odměňování** je již v podniku úspěšně zavedeno. Obchodní zástupcům není poskytována žádná fixní složka odměny, veškeré jejich příjmy jsou odvozeny od jejich výsledků. S tímto stavem nelze než souhlasit. Je takto plně podporována motivace obchodního zástupce.

Skutečnost, že **společníci jsou jedni z pracovníků**, bychom mohli bezesporu označit za pozitivní. Ačkoliv je tento stav zapříčiněn především nastavením současných pracovních pozic společníků, týká se tato situace také odměňování a zejména možnosti hodnocení zaměstnanců. Společníci rozmístění na jednotlivých řídicích pozicích mají velký podíl na kvalitě výsledných služeb i celkového obrazu podniku. Mohou u svých podřízených provádět efektivní kontrolu a nezanedbatelné je také získání osobního kontaktu. Tímto se nabízí možnost odměňování, které bude inspirováno skutečnými potřebami zaměstnanců.

Negativní stránky současného systému odměňování jsou zejména:

- netransparentnost,
- nevyužívá státem poskytovaných daňových zvýhodnění,
- nezainteresovanost zaměstnanců na výsledcích společnosti,
- nezohledňuje loajalitu zaměstnance,
- nedostatek zaměstnaneckých výhod.

Jedním z největších nedostatků současného systému odměňování je absence jakékoliv souhrnné formy obsahující přehled všech odměn poskytovaných zaměstnancům. To je způsobuje jeho **netransparentnost**. Pracovníci nemají k dispozici žádné podklady, ke kterým by se mohli odvolávat. Tento problém se projevuje například při přijímání nových zaměstnanců, kterým není možné předložit konkrétní návrhy jejich potenciálního odměňování.

Samotní společníci vidí největší slabinu současného systému v **nevyužívání státem poskytovaných daňových výhod** související s odměnami pro zaměstnance. Jediným takto poskytovaným benefitem jsou stravenky. Tyto výhody mají nejen pozitivní zpětnou vazbu od pracovníků, jsou ale pro podnik lákavé také pro možnost jejich zařazení do daňově uznatelných nákladů.

V podniku jsou poskytovány jen dva druhy **zaměstnaneckých výhod** a to i přes to, že jich existuje široká škála. Tyto výhody umožňují odlišit podnik od svých konkurentů, proto společnost současný stav značně limituje. Zejména pro potencionální kvalifikované zaměstnance je nabídka a možnosti čerpání těchto výhod zásadní při výběru zaměstnavatele.

Mzda zaměstnanců je na jednu stranu vázaná na dokončený zadaných projektů, na druhou stranu pracovníkům chybí motivace k dosažení, co nejlepších **hospodářských výsledků celého podniku**. Pracovníci by se měli cítit spoluodpovědní za výsledky společnosti jako celku.

Nezohledňování délky zaměstnaneckého poměru je velkým nedostatkem současného systému odměňování. V podniku jsou zaměstnáni kvalifikovaní mladí lidé s určitou

praxí. U těchto pracovníků existuje riziko vysoké fluktuace, zejména vezmeme-li v úvahu vysokou poptávku po takto schopné pracovní síle. Podnik se může v budoucnu potýkat s dodatečnými náklady na získání a zaučení nových zaměstnanců. Těmto problémům je možné se vyhnout navázáním určité odměny na délku pracovního poměru ve společnosti a získáním loajálních zaměstnanců.

3 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

V této části mé bakalářské práce se budu věnovat vlastnímu návrhu systému odměňování vycházející z teoretických poznatku uvedených v první části a z analýzy současné situace v podniku rozpracované v části druhé.

Na úvod bych poznamenal hlavní myšlenku, kterou jsem se řídit při sestavování nového systému. Nedostane-li zaměstnanec adekvátní a pro něj očekávanou odměnu, je frustrovaný a může se začít chovat nezodpovědně ke své práci a lze také obecně říci, že neobdrží-li zaměstnanec očekávanou a spravedlivou odměnu za své konání, pak nemá tendenci takové požadované chování opakovat. Odměna může správně motivovat jen tehdy, pokud následuje za výkonem, který byl od zaměstnance požadován, v dostatečně krátké době, aby mohla být tato odměna s výkonem spojována. Na druhou stranu často poskytovaná odměna vede ke snižování hodnoty této odměny, pracovník má pak menší tendenci k opakování požadovaného chování.

Současné odměňování obchodních zástupců považuji za **dostatečně motivující a zohledňující specifika** této skupiny pracovníků. Proto se budu dále věnovat odměňování řadových zaměstnanců a managementu.

Pro sestavování vlastního návrhu systému odměňování bylo velmi důležité vybrat způsob pro **hodnocení zaměstnanců**. Tento krok je potřebný k vytvoření spravedlivých a efektivních opatření. Výše jednotlivých navrhovaných odměn je určena pomocí metody **vzájemného porovnání profesí**. Jednotlivé pracovní pozice jsou v hierarchii umístěny tak, že jsou zařazeny za sebou podle toho, jak je vnímán jejich relativní význam. I když je tento způsob hodnocení značně subjektivní, znalosti vedení a malý počet zaměstnanců umožňuje jeho úspěšné zavedení. Potřebné rozdíly v odměnách mezi jednotlivými zaměstnanci tak budou spravedlivě zajištěny.

Kritéria pro pořadí jednotlivých prací a výši základní peněžní odměny jsem čerpal ze zákoníku práce. Odměna poskytuje podle **složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce**, podle **obtížnosti pracovních podmínek**, podle **pracovní výkonnosti** a dosahovaných **pracovních výsledků**. Pracovní podmínky jsou pro všechny

odměňované stejné, protože jsou jim poskytnuty tytéž prostory provozoven. Pracovní výkonnost spolu s pracovními výsledky jsou v celkové odměně zohledňovány pomocí proměnlivé složky mzdy. Proto jsem tyto kritéria při rozhodování o výši základní peněžní odměny nezohledňoval. Směrodatná byla především **složitost** a **odpovědnost** očekávaná od pracovníků na jednotlivých pozicích.

Při porovnávání jednotlivých profesí jsem zjistil, že pro zvládnutí pracovních povinností programátorů (vývoj nového softwaru, řešení závažných technických závad atd.) je potřeba více kvalifikovaný přístup. Tito pracovníci také nesou větší odpovědnost. Technici mají v popisu práce zejména řešení aktuálních problémů a správu dat zákazníků. Pro svůj relativní význam pro společnost jsem proto programátory zařadil před techniky a měli by tudíž dostávat za svou práci vyšší ohodnocení. Pracovní pozice provozního ředitele je samozřejmě kvůli své důležitosti a zejména velké odpovědnosti postavena nad obě zmíněné profese.

K tomuto výsledku a k mnoha ostatním závěrům v průběhu celé bakalářské práce jsem dospěl pomocí **řízených rozhovorů se společníky**. Ti jsou díky malé velikosti společnosti a provázanosti jednotlivých pozic v neustálém kontaktu s oběma skupinami zaměstnanců. Navíc zaujímají pozice, kterých se samotné hodnocení a odměňování bezprostředně týká.

3.1 Systém příplatků

Prvním navrženým řešením je **systém příplatků**, které jsou na rozdíl od poskytovaných odměn odvozovány od délky strávených v podniku a překročení plánovaného výsledku v daném období. Cílová hodnota hospodářského výsledku by se stanovovala pravidelně každý rok. Výsledky, kterých by se mělo dosáhnout, budou navrženy vedením, tak aby byly reálně splnitelné přibližně při 40%. Z těchto finančních prostředků by byl také celý systém financován.

V tabulce předkládám návrh příplatků pro jednotlivé pracovní pozice odvozených podle trvání pracovního poměru a plnění zadaného plánu. Při překročení očekávaných 40 procent se poskytovaná odměna skokově zvyšuje. Procenta výkonu i doba zaměstnání

by se zaokrouhlovala aritmeticky. Pracovní pozice jsou seřazeny **podle jejich relativního významu pro společnost**. V tabulkách jsou uvedeny částky za rok.

	Délka trvání pracovního poměru techniků			
Překročení plánu	1-5 let	5-8 let	8-10 let	10 a více let
10%	1 000 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč	2 500 Kč
20%	1 200 Kč	1 700 Kč	2 200 Kč	2 700 Kč
30%	1 400 Kč	1 900 Kč	2 400 Kč	2 900 Kč
40%	1 600 Kč	2 100 Kč	2 600 Kč	3 100 Kč
50%	1 800 Kč	2 400 Kč	3 000 Kč	3 600 Kč
60%	2 000 Kč	2 700 Kč	3 400 Kč	4 100 Kč
70%	2 200 Kč	3 000 Kč	3 800 Kč	4 600 Kč
80%	2 400 Kč	3 300 Kč	4 200 Kč	5 100 Kč
90%	2 600 Kč	3 600 Kč	4 600 Kč	5 600 Kč
100% a více	2 800 Kč	3 900 Kč	5 000 Kč	6 100 Kč

Tabulka č. 2: *Návrh systému příplatků techniků*

zdroj: vlastní zpracování

	Délka trvání pracovního poměru programátorů			
Překročení plánu	1-5 let	5-8 let	8-10 let	10 a více let
10%	2 000 Kč	2 500 Kč	3 000 Kč	3 500 Kč
20%	2 200 Kč	2 700 Kč	3 200 Kč	3 700 Kč
30%	2 400 Kč	2 900 Kč	3 400 Kč	3 900 Kč
40%	2 600 Kč	3 100 Kč	3 600 Kč	4 100 Kč
50%	3 000 Kč	3 600 Kč	4 100 Kč	4 800 Kč
60%	3 400 Kč	4 100 Kč	4 600 Kč	4 500 Kč
70%	3 800 Kč	4 600 Kč	5 200 Kč	5 200 Kč
80%	4 200 Kč	5 100 Kč	5 800 Kč	5 900 Kč
90%	4 600 Kč	5 600 Kč	6 200 Kč	6 600 Kč
100% a více	5 000 Kč	6 100 Kč	6 800 Kč	7 300 Kč

Tabulka č. 3: *Návrh systému příplatků programátorů*

zdroj: vlastní zpracování

K odměňování vedení společnosti, které je tvořené jen jednou osobou, jsem přistupoval odlišně. Vladimír Kvaš vede společnost od jejího vzniku a vlastní většinový obchodní podíl. Proto již není nutné motivovat jej k většímu ztotožnění s cíly podniku navázáním jeho odměny na délku pracovního poměru. Nicméně jsem zachoval odvození výše příplatků od překročení stanoveného plánu.

Překročení plánu	Odměna
10%	3 500 Kč
20%	4 000 Kč
30%	4 500 Kč
40%	5 000 Kč
50%	6 000 Kč
60%	7 000 Kč
70%	8 000 Kč
80%	9 000 Kč
90%	10 000 Kč
100% a více	11 000 Kč

Tabulka č. 4: *Návrh systému příplatků vedení společnosti*

zdroj: vlastní zpracování

Očekávaný přínos

Cílem tohoto řešení je **zvýhodnit loajální zaměstnance a navázat jejich motivaci na výsledky celého podniku**. Výhodou systému příspěvků je jeho flexibilita. Každoroční stanovování cílového výsledku dává vedení společnosti možnost nastavovat náročnost jeho plnění. Zaměstnanci tímto způsobem mohou získat představu o směřování a cílech managementu podniku.

3.2 Systém zaměstnaneckých výhod

Dalším navrhovaným opatřením jsou vybrané formy zaměstnaneckých výhod. Poskytování příspěvku na penzijní připojištění a příspěvku na životní pojištění je vedením společnosti přímo požadováno.

1) Příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na životní pojištění

Tento příspěvek slouží ke zvýšení životní úrovně pracovníků po odchodu do penze tím, že jim přináší doplňkový příjem nad rámec státem přiznaného starobního důchodu. Zaměstnavatel, i když poskytuje svým zaměstnancům plnění do stanoveného limitu, musí daňovou uznatelnost podložit zakotvením nároku zaměstnance do vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy.

Následující tabulka ukazuje výši jednotlivé příspěvky. Zohledňuje také pracovní rozdělení pracovních pozic podle jejich relativního přínosu pro společnost. Měsíční příspěvek 300 Kč by byl poskytován technikům, částka 500 Kč by byla přidělena programátorům a 800 Kč by pobíral výkonný ředitel.

Pracovní pozice	Měsíční příspěvek	Roční příspěvek
Technik	300 Kč	3 600 Kč
Programátor	500 Kč	6 000 Kč
Management	800 Kč	9 600 Kč

Tabulka č. 5: ***Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění***

zdroj: vlastní zpracování

Očekávaný přínos

Od zavedení těchto příspěvků očekávám zlepšení vztahu zaměstnanců ke společnosti a tím i na zvyšování jejich výkonnosti. Dále zvýšení sociálních jistot a tím i vyšší stabilizaci pracovních kolektivů. Celkově se tímto opatřením zvýší atraktivita celého systému odměňování a tím jeho konkurenceschopnost.

2) Příspěvek na dopravu

Příspěvek na dopravu slouží ke zmírnění nákladů na dopravu zaměstnanců na pracoviště. I když jsou obě provozovny situovány v centrech měst, je tento benefit zajímavým rozšířením nabízených zaměstnaneckých výhod. Dává zaměstnancům najevo jejich význam pro společnost. Částečné či úplné hrazení těchto nákladů by mělo být zakotveno ve vnitřním předpisu zaměstnavatele nebo v pracovní či jiné smlouvě. Společně s ustanovením z jakého místa a jakým způsobem se zaměstnanec na pracoviště přepravuje.

V následné tabulce uvádím návrh na systém příspěvků na dopravu hrazenou zaměstnavatelem. Rozhodujícím aspektem pro přiznání benefitu je vzdálenost provozovny od místa odkud pracovník do zaměstnání dojíždí.

Vzdálenost od provozovny	Měsíční příspěvek	Roční příspěvek
Do 10 km	100 Kč	1 200 Kč
Do 30 km	200 Kč	2 400 Kč
Do 60 km	300 Kč	3 600 Kč
Do 90 a více km	400 Kč	4 800 Kč

Tabulka č. 6: *Návrh příspěvků na dopravu*

zdroj: vlastní zpracování

Očekávaný přínos

Tento příspěvek by měl rozšířit možnosti získání kvalitních pracovníků, kteří jsou nuceni se dopravovat na pracoviště ze vzdálenějších destinací. Proto je příspěvek pro zaměstnance dojíždějící do 10 km spíše symbolický. Pro zbývající se již jedná o zajímavý benefit, který jim pokryje část nákladů. Usnadní tak potencionálním zaměstnancům rozhodování, zde zvýhodněnou nabídku v dojezdové vzdálenosti přijmout.

3) **Prohlubování kvalifikace**

Zaměstnavatel může do daňově uznatelných nákladů zahrnout náklady související s jeho podnikatelskou činností, pokud se jedná o zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol a prohlubování kvalifikace. U zvyšování kvalifikace se nesmí jednat překážky v práci podle zákoníku práce.

Zejména prohlubování a zvyšování kvalifikace v neustále se rozvíjejícím IT oboru je bezesporu přínosná jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Proto by mělo vedení podniku pracovníkům vyjít vstříc při jejich žádosti o zlepšení svých odborných schopností. V tomto případě nenavrhují žádný finanční strop daného benefitu. Přínosnost a potřeba školení by měla být posuzována individuálně u každého zaměstnance zvlášť.

Očekávaný přínos

Zaměstnancům by se čerpáním tohoto benefitu zlepšila jejich odborná znalost a podnik by tak získal kvalifikované pracovníky, kteří jsou si vědomy své hodnoty pro společnost. Nutností je v tomto případě seznámení zaměstnanců s možností čerpání tohoto benefitu.

4) Ostatní zaměstnanecké výhody

Podnik by měl poskytovat co nejširší škálu zaměstnaneckých výhod, tak aby si zaměstnanec měl možnost vybrat pro svou osobu vhodný benefit. Rozhodl jsem se navrhnout systém zaměstnaneckých výhod odvozený od délky pracovního poměru. Tímto způsobem budou odměňováni loajální zaměstnanci. Příspěvky budou přidělovány plošně. To znamená, že nepřihlídím k pořadí pracovních pozic podle jejich významu pro společnost.

	Délka trvání pracovního poměru zaměstnance			
Zaměstnanecká výhoda	1-5 let	5-8 let	8-10 let	10 a více let
Příspěvek na dovolenou	2 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč	6 000 Kč
Příspěvek na kulturní vyžití	500 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
Příspěvek na sportovní vyžití	500 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
Příspěvek na podporu zdraví	1 000 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč	2 500 Kč
Příspěvek na očkování	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
Příspěvek na dítě	700 Kč	700 Kč	700 Kč	700 Kč

Tabulka č. 7: *Systém zaměstnaneckých výhod*

zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou navrženy částky, které může zaměstnanec čerpat za kalendářní rok. Jedná se o příspěvek na dovolenou, příspěvek na kulturní vyžití, příspěvek na sportovní vyžití, příspěvek na podporu zdraví, příspěvek na dítě zaměstnance a příspěvek na očkování. U posledních dvou zaměstnaneckých výhod se částky v čase nemění, jsou tedy poskytovány plošně. V případě očkování jsem zohlednil jeho důležitost pro zdraví

pracovníka a tak menší potenciální absenci na pracovišti. Příspěvek na dítě je velice specifický a jeho potřeba není spojována s výkonem na pracovišti.

K tomuto systému je nutné vytvořit finanční limity, které by stanovovali maximální částku, kterou může zaměstnanec během roku využít. Navrhnuté řešení má mnoho výhod. Zaměstnavatel je schopen dopředu kalkulovat s částkami, které budou pracovníci čerpat. Dále může nabídku svých benefitů rozšiřovat, aniž by hrozilo jeho nadměrné čerpání. Zaměstnanci se musejí rozhodnout pod určitým omezením, a tudíž náklady zůstávají stále stejné.

	Délka trvání pracovního poměru zaměstnance			
Pracovní pozice	1-5 let	5-8 let	8-10 let	10 a více let
Technik	2 500 Kč	3 500 Kč	4 500 Kč	5 500 Kč
Programátor	3 000 Kč	4 500 Kč	6 000 Kč	7 500 Kč
Management	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč

Tabulka č. 8: **Roční finanční limit čerpání zaměstnaneckých výhod**

zdroj: vlastní zpracování

Očekávaný přínos

Od zavedení systému si slibují posílení loajality stávajících zaměstnanců. Rozšířením nabídky poskytovaných výhod se také zvýší atraktivita celého systému. Pro pracovníky je pozitivní, že je rozhodování o výběru benefitu přeneseno na ně. Je tedy jen v jejich kompetenci, které příspěvky využijí.

3.3 Seznámení zaměstnanců se záměry podniku

Pro efektivní fungování celého systému odměňování je nutná jeho písemná forma. Vzhledem k zaváděným opatřením je nezbytné **vytvoření vnitřního předpisu**. A to z důvodů složitosti některých systémů a zejména pro možnosti zařazení poskytovaných odměn do daňově uznatelných nákladů. Tento vnitřní předpis by sumarizoval veškeré možnosti, které nový systém odměňování zaměstnancům poskytuje. Byla by tak zajištěna jeho **transparentnost**.

Při jednání s vedením společnosti mě zaujal jejich dlouhodobý plán. Jelikož si jsou vědomi svého postavení na trhu a celkové hodnoty podniku, připravují v následujících letech investice do rozšiřování a zkvalitňování společnosti a tak přispět ke zvýšení její reálné hodnoty. Poté zamýšlejí společnost s ručením omezeným **transformovat na akciovou společnost** a tím umožnit její snadnější prodej. Proto se rozhodli, že by svým zaměstnancům jako odměnu za jejich věrnost a vytrvalost a také motivaci ke zlepšení jejich současných výkonů nabídli akcie společnosti.

Jelikož jsou zaměstnanci jedním z nejcennějších faktorů podniku, jsou akcie společnosti vhodnou kombinací odměny a zároveň motivačním stimulem k posílení jejich identifikace se společností. Zaměstnanec se tak posunuje do **role spoluvlastníka**. Jelikož se jeho finanční zabezpečení odvíjí od výsledků podniku, má zaměstnanec zájem na růstu jeho celkové hodnoty. Další výhodou je, při vysoké fluktuaci zaměstnanců v IT odvětví, také jeho nové pouto ke společnosti. Společnost tak dostává možnost udržet si své strategické zaměstnance.

Důležité je si uvědomit, že zaměstnanecké akcie byly zvláštním druhem akcií, které existovaly v právním řádu České republiky vedle akcií kmenových a akcií prioritních. Jako speciální druh akcií byly zrušeny zákonem č. 370/2000 Sb. Po účinnosti této novely obchodního zákona se již v právním řádu vyskytují pouze **akcie pro zaměstnance nabývané za zvýhodněných podmínek**, které mnohé výhody pro zaměstnance v porovnání se zaměstnaneckými akciemi převzaly.

Navrhuji, aby společnost seznámila své zaměstnance se svým plánem transformace na akciovou společnost, a také s formou jakou jim hodlá akcie společnosti nabídnout. Přijatelný způsob je **zvýhodněné nabývání akcií zaměstnanci na základě opcí**. Realizaci tohoto programu pro zaměstnance je potřeba zakotvit ve stanovách společnosti. Jde o zajímavý nástroj, jak motivovat zaměstnance jednak v řídicích funkcích a zároveň i zaměstnance řadové. Společnosti si mohou ustanovit podmínky, kdy opční právo zaměstnance zaniká. Nejběžněji se využívá kupní opce s realizační cenou rovnou kurzu akcie ke dni vydání. Po uplynutí určité lhůty má zaměstnanec právo nakoupit akcie za sjednanou cenu, a protože se předpokládá, že kurz akcie bude vzrůstat, může obratem akcie se ziskem prodat. (19)

Očekávaný přínos

Zaměstnanci by měli být také seznámeni s plánem vedení podniku. Velkou motivací by pro ně znamenalo **příslib možnosti nabytí části akcií podniku** po jeho transformaci na akciovou společnost. I když je termín této přeměny nejistý, je nutné pracovníky s cíly managementu a formou nabývání akcií seznámit. V zájmech budoucích spoluvlastníků je samozřejmě zvyšování hodnoty celého podniku. Tento krok by měl mít velký vliv na motivaci zaměstnanců a přitom jsou jeho náklady nulové.

3.4 Náklady nového systému odměňování

Nový systém odměňování přinese do společnosti i dodatečné náklady. Důležité je, aby jeho klady převážily nad takto vynaloženými prostředky. Věřím, že zvýšená motivace a ztotožnění s cíli podniku bude plně kompenzovat tyto náklady. Podpora loajálnosti ušetří podniku nemalé finanční prostředky na získání nových kvalifikovaných pracovníků.

Pracovní pozice	Druh odměny	Výše roční odměny	Počet zaměstnanců	Celkem
Technik	Příplatek za splnění plánu	1 600 Kč	5	44 500 Kč
	Příspěvek penzijní připojištění nebo životní pojištění	3 600 Kč		
	Příspěvek na dopravu	1 200 Kč		
	Čerpání zaměstnaneckých výhod	2 500 Kč		
Programátor	Příplatek za splnění plánu	2 600 Kč	3	38 400 Kč
	Příspěvek penzijní připojištění nebo životní pojištění	6 000 Kč		
	Příspěvek na dopravu	1 200 Kč		
	Čerpání zaměstnaneckých výhod	3 000 Kč		
Management	Příplatek za splnění plánu	5 000 Kč	1	23 300 Kč
	Příspěvek penzijní připojištění nebo životní pojištění	9 600 Kč		
	Příspěvek na dopravu	1 200 Kč		
	Čerpání zaměstnaneckých výhod	7 500 Kč		
Celkem			9	106 200 Kč

Tabulka č. 8: *Náklady nového systému odměňování*

zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou uvedeny souhrnné náklady na nový systém odměňování. Je v nich zahrnuta částka ze systému příplatků odpovídající 40% plnění zadaného cíle. Příspěvek na dopravu je uveden v minimální výši, protože současní zaměstnanci nedojíždějí na pracoviště ze vzdálenějších destinací. Zaměstnanecké výhody jsou ve výši finančního limitu, na který mají současní pracovníci nárok. Stojí za povšimnutí, že téměř polovina všech nákladů na nový systém odměňování je tvořena příspěvkem na penzijní připojištění a životní pojištění, které bylo vedením podniku požadováno.

4 Závěr

Systém odměňování zaměstnanců je nedílnou součástí řízení celého podniku. Vycházíme z tvrzení, že zaměstnanci jsou to nejcennější, co společnost může mít. Kvalifikovaný a zároveň loajální zaměstnanec by měl být náležitě odměněn. Pro výběr svého zaměstnavatele se pracovníci řídí individuálními kritérii. Základním měřítkem je bezpochyby výše mzdy. Na druhou stranu se jednotlivý zaměstnavatelé pokouší nabízet navíc spoustu druhů odměn a benefitů, kterými se odlišují od konkurence a současně zamezí odchodům jejich stávajících zaměstnanců.

Pomocí teoretický poznatků uvedených v první části mé bakalářské práce jsem byl schopen pochopit důležitost a složitost systému odměňování. Prostřednictvím takto nabytých vědomostí jsem analyzoval současnou situaci společnosti a zejména opatření, kterými své zaměstnance odměňuje. Klíčové pro návrh nových postupů byla rozpoznání **předností a nedostatků zavedeného systému**. Jedině poté bylo možné zpracovávat vlastní opatření a vyvozovat jejich pozitivní dopady.

Má bakalářská práce poskytuje návody, postupy a potřebné informace k vytvoření nového systému odměňování. Při vytváření jednotlivých opatření jsem bral v úvahu cíle, které jsem si vytyčil na samém úvodu. V následující části zopakují jednotlivé vlastnosti, které by cílový systém měl mít a uvedu, jakými prostředky bylo dosaženo jejich splnění.

- **Transparentní systém** lze vytvořit zanesením navrhovaných opatření do vnitřního předpisu společnosti.
- **Spravedlivost** celého systému je zajištěna hodnocením pozic podle jejich relativního významu pro společnost.
- Nový systém bude **motivující** pomocí rozdělení současného základní peněžní odměny, ale také díky jednotlivým navrhovaným opatřením jako je systém příplatků a seznámení zaměstnanců s cíli podniku.
- **Komunikační** stránku systému zajišťují společníci vykonávající jednotlivé pracovní pozice.

- Všechna navrhovaná řešení mají za úkol zvýšit **efektivnost** zaměstnanců a následně celého podniku.
- **Flexibilitnost** systému zajišťuje již zavedené forma pohyblivé pracovní doby a je podpořena výběrem zaměstnaneckých výhod spočívající na jednotlivých pracovnících.
- Navrhovaná opatření jsou **finančně přiměřená**, nezpůsobují tedy vysoké náklady. Je to způsobeno zaměřením na benefity, které lze zařadit do daňově uznatelných nákladů, zřízením finančního stropu při čerpání zaměstnaneckých výhod a také nulovými náklady seznámení zaměstnanců s cíli podniku.
- Souhrnně díky všem návrhům bude nový systém odměňování **atraktivní** pro stávající i budoucí zaměstnance. Velká pozornost byla věnována zejména podporování loajálních pracovníků.

Systém odměňování by neměl být statickým nástrojem. Je možné jej stále vylepšovat podle aktuálních možností a potřeb vedení společnosti. Také si uvědomuji působení inflace v průběhu času a možnost ztráty smysluplnosti celého systému. Proto by se měli jednotlivé částky každoročně upravovat o vliv inflace.

Zpracování všech mých opatření do nového systému odměňování bude jistě náročné, ale je si třeba uvědomit, že jsou všechna navržena tak, aby zvýšila celkovou efektivnost podniku a podporovala zaměstnance v dlouhodobém časovém horizontu. Věřím, že mnou zpracované změny budou společnosti ku prospěchu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*, Praha: Computer Press, 2000. 94 s. ISBN 80-7226-308-0
- [4] BRANHAM, Leight. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, Brno: Computer press, 2004. 336 s. ISBN 80-251-0223-7
- [5] BUREŠ, Ivan. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*, Praha: Management press, 2004. 144 s. ISBN 80-7261-109-7
- [6] HORNÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-7261-033-3
- [8] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*, Praha: Management press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X
- [9] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*, Praha: C. H. Beck, 2000. 658 s. ISBN 80-7179-300-4

OSTATNÍ ZDROJE

- [10] BRYCHTA, Ivan. *Jak motivovat zaměstnance a ušetřit*.
Dostupné z <http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=0&obsah=0&cid=116297>
Poslední úprava: 20. 1. 2005 /online/
- [11] DAŇKOVÁ, Eliška. *Daňový pohled na zaměstnanecké benefity*
Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dan-z-prijmu/danovy-pohled-na-zamestnanecke-benefity/1001654/51478/>
Poslední úprava: 15. 01. 2009 /online/

- [12] DASHOFER, Verlag. *Motivační nástroje u nás a v zahraničí*. Dostupné z <http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=0&obsah=0&cid=120485> Poslední úprava: 1. 4. 2005 /online/
- [13] KRÁLOVÁ, Daniela. *Flexibilní formy zaměstnání a jejich daňové souvislosti*. Dostupné z <http://pravniradce.ihned.cz/c1-21238530-flexibilni-formy-zamestnavani-a-jejich-danove-souvislosti> Poslední úprava: 2. 10. 2008 /online/
- [14] KUČEROVÁ, Dagmar. *Vzdělání pracovníků jako daňově uznatelný náklad*. Dostupné z <http://www.podnikatel.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-jako-uznatelny-naklad/> Poslední úprava: 22. 4. 2009 /online/
- [15] RUTTNER, Milan. *Compensation Salary Increase and Promotion Process*. Praha: VŠE, 2007.
- [16] URBAN, Jan. *Předpoklady a úskalí výkonového odměňování*. Dostupné z <http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=0&obsah=0&cid=135242> Poslední úprava: 6. 1. 2006 /online/
- [17] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- [18] Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- [19] Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT

Graf č. 1: Procentní rozdělení celkové odměny	33
Tabulka č. 1: Poskytování zaměstnaneckých benefitů	22
Tabulka č. 2: Návrh systému příplatků Techniků	40
Tabulka č. 3: Návrh systému příplatků programátorů	40
Tabulka č. 4: Návrh systému příplatků vedení společnosti	41
Tabulka č. 5: Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění	42
Tabulka č. 6: Návrh příspěvků na dopravu	43
Tabulka č. 7: Systém zaměstnaneckých výhod	44
Tabulka č. 8: Roční Finanční limit čerpání zaměstnaneckých výhod	45
Tabulka č. 9: Náklady nového systému odměňování	47
Schéma č. 1: Složky celkové odměny	14
Schéma č. 2: Organizační struktura podle jednotlivých funkcí	31