



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI A NÁVRH JEHO ZMĚN

ANALYSIS OF SPECIFIC COMPANY'S MOTIVATION PROGRAM AND PROPOSAL OF ITS CHANGES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

EVA KOMENDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Komendová Eva

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:

Analýza motivačního programu konkrétní společnosti a návrh jeho změn

v anglickém jazyce:

Analysis of Specific Company's Motivation Program and Proposal of its Changes

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2007, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Krontorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 22.05.2012

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou současného systému odměňování a motivačního programu konkrétní společnosti. Pomocí dotazníkového šetření zjišťuje efektivnost stávajícího motivačního programu. Dále obsahuje navrhované změny ve stávajícím motivačním programu, které by měly vést k větší spokojenosti pracovníků a tím pádem k vyšší produktivitě práce.

Abstract

This bachelor thesis deals with an analysis of current system of reward and incentive program of a specific company. Using the survey identifies the effectiveness of existing incentive program. It also contains proposed amendments to existing incentive program which should lead to greater staff satisfaction and thus to higher labor productivity.

Klíčová slova

Motivace, motivátory, potřeby, motivační program, benefity, příplatky, pracovník.

Keywords

Motivation, incentives, needs, incentive programme, benefits, bonuses, employee.

Bibliografická citace

KOMENDOVI, E. Analýza motivačního programu konkrétní společnosti a návrh jeho změn. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 106 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci zpracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod odborným vedením své vedoucí bakalářské práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 29. 5. 2012

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji své vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové za cenné rady a připomínky, dále také zaměstnancům společnosti SECURITAS ČR s.r.o. a zejména svým rodičům, že mi umožnili studium na vysoké škole.

OBSAH

ÚVOD	11
1 Charakteristika problému a cíle práce	13
2 Teoretická část	14
2.1 Motivace.....	14
2.1.1 Typy motivace	15
2.1.2 Motivátory	17
2.1.3 Stimulace	17
2.1.4 Potřeby	18
2.2 Teorie motivace.....	19
2.2.1 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb).....	19
2.2.2 Teorie X – Y	20
2.2.3 Teorie zaměřená na proces	21
2.2.4 Teorie cíle	21
2.2.5 Teorie vitality.....	22
2.2.6 Hygienické faktory	23
2.2.7 Herzbergův dvoufaktorový model	24
2.3 Řízení lidských zdrojů.....	25
2.3.1 Péče o pracovníky	25
2.4 Motivační program.....	28
2.4.1 Stimulační prostředky	28
3 Základní informace o společnosti	33
3.1 Předmět činnosti.....	33
3.2 Historie společnosti.....	34
3.3 Poskytované služby	35
3.4 Investiční činnost	35

3.5	Hospodářské výsledky	36
3.6	Orgány společnosti a její management	37
3.6.1	Orgány společnosti	37
3.6.2	Organizační struktura společnosti.....	37
3.6.3	Management v roce 2010.....	38
3.6.4	Oblastní zastoupení Brno.....	39
3.7	Zaměstnanci	40
3.7.1	Fluktuace pracovníků.....	41
3.7.2	Produktivita práce	42
4	Analýza vybrané společnosti	45
4.1	Mzdový řád společnosti	45
4.1.1	Mzdové tarify.....	45
4.1.2	Stanovení kvalifikačních předpokladů.....	48
4.1.3	Mzdové příplatky	52
4.1.4	Další mzdové složky	53
4.1.5	Příspěvky a příplatky poskytované podle zvláštních předpisů	55
4.1.6	Péče o zaměstnance	59
4.2	Vyhodnocení dotazníku	59
4.3	Analýza konkurence.....	62
4.4	Analýza trhu práce	65
4.4.1	Průměrná mzda	66
4.4.2	Míra nezaměstnanosti	67
4.4.3	Uchazeči o zaměstnání.....	68
4.5	Shrnutí analytické části	71
4.6	SWOT analýza	73
5	Návrhová část	76

5.1	Změna tarifního systému hodnocení	76
5.1.1	Kritérium výkonnostního bonusu bezpečnostních pracovníků.....	79
5.1.2	Kritérium výkonnostního bonusu ostatních pracovních pozic	82
5.2	Meeting se zaměstnanci	83
5.3	Titul zaměstnanec čtvrtletí	84
5.4	Sick days	85
5.5	Balíček zaměstnaneckých benefitů	85
5.6	Harmonogram realizace navrhovaných změn	91
5.7	Náklady a přínosy navrhovaných změn	93
5.7.1	Výkonnostní bonus	93
5.7.2	Meetingy	93
5.7.3	Titul zaměstnance čtvrtletí.....	94
5.7.4	Sick days	94
5.7.5	Balíček zaměstnaneckých výhod	94
ZÁVĚR		97
POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE.....		99
SEZNAM TABULEK		103
SEZNAM OBRÁZKŮ		105
SEZNAM PŘÍLOH.....		106

ÚVOD

V dnešní době se mnoho podnikatelských subjektů snaží dosáhnout stejného cíle, kterým je co největší hospodářský výsledek. Aby tohoto cíle dosáhly, potřebují spokojené pracovníky, kteří budou vykonávat dobře, kvalitně a efektivně svoji předem stanovenou práci. Dalo by se tedy říci, že jedním ze zásadních klíčů k úspěchu společnosti je personální strategie. Hlavní součástí této strategie je systém odměňování zaměstnanců a s ním pevně spojený motivační program společnosti. Především z tohoto důvodu se tato bakalářská práce bude věnovat právě tomuto tématu.

Životní úroveň se zvyšuje a stejně tak jak zaměstnavatelé kladou vyšší nároky na své zaměstnance, tak i zaměstnanci mají vyšší nároky na své zaměstnavatele. Před pár lety by si pracovníci o řadě benefitů mohli nechat jenom zdát. Dnes jsou považovány za více méně standardní záležitost. Z toho důvodu jsou zaměstnavatelé nuceni neustále své motivační programy inovovat a hledat cesty, jak v co největší míře uspokojit své podřízené.

Faktem je, že se společnosti v době krize snaží snižovat náklady a ruší zaměstnanecké benefity. Prozíravý zaměstnavatel se však snaží budovat pozici pro budoucí růst firmy a udržet si kvalitní zaměstnance.

První kapitulu této práce tvoří teoretická část, kde budou uvedeny různé druhy motivačních teorií, potřeby pracovníků a dále vliv na jejich odměňovací systém prostřednictvím vhodných stimulačních balíčků. V neposlední řadě se tato kapitola zmiňuje také o správné péči o své pracovníky. Druhá kapitola (analytická část) bude věnována nejdříve představení společnosti, detailnímu popisu současného systému odměňování a motivačních prostředků, následně i analýze trhu práce a konkurence. Posledním bodem analytické části bude dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost, či nespokojenost pracovníků se stávajícím motivačním programem.

Díky výsledkům dotazníkového šetření budou zjištěny skutečnosti, které odpoví na otázky spokojenosti pracovníků konkrétní společnosti se mzdovým ohodnocením,

pracovním prostředím, nebo komunikací s vedoucími pracovníky. Respondenti budou mít prostor také pro vyjádření spokojenosti s aktuálními benefity, které dostávají od svého zaměstnavatele. Dále si budou moci vybrat jiné motivační příplatky, které by rádi uvítali v jejich motivačním programu a které by je motivovaly k vyšším a efektivnějším pracovním výkonům.

V poslední kapitole této bakalářské práce budou předloženy návrhy na zlepšení současné situace hodnocení a motivace pracovníků této konkrétní společnosti. Tyto návrhy budou vycházet zejména z již zmiňovaného dotazníkového šetření a měly by vést k větší spokojenosti pracovníků.

Cílem práce je tedy, jak již vyplývá z úvodu, analyzovat stávající motivační program dané společnosti a navrhnout změny vedoucí jednak ke zlepšení zmíněného programu a jednak ke zvýšení spokojenosti a efektivitě práce zaměstnanců této organizace.

1 Charakteristika problému a cíle práce

Podnikatelské subjekty se musí v současnosti potýkat s řadou překážek, aby docílily předem naplánovaných výsledků. Výsledky se již netýkají pouze maximalizace zisku, či úspory nákladů, ale také mzdové politiky. Spokojení pracovníci jsou v dnešní době klíčem k dobře fungující a prosperující společnosti na trhu.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza motivačního programu a systému odměňování konkrétní společnosti a dále navrnutí optimálních změn tohoto stávajícího programu. K dosažení tohoto cíle bude použita řada dílčích cílů a metod.

Jedním z dílčích cílů je míněna analýza společnosti jako celku pomocí níž lze říci, jakou pozici zaujímá organizace na trhu. Velice důležitou je i analýza trhu práce, kde zjistíme také postavení společnosti z pohledu průměrných mezd, které budou důležitou informací z hlediska navrhovaných změn systému odměňování. Nedílnou součástí dílčích cílů bude provedena analýza konkurence pomocí níž lze stanovit, zda by měla společnost vylepšovat motivační program z konkurenčního hlediska.

Ve sledované společnosti bude provedeno dotazníkové šetření celkového hodnocení spokojenosti se současným motivačním programem v dané oblasti organizace. Vyhodnocení tohoto dotazníku bude zároveň metodou jak zjistit případné nedostatky motivačního programu, či tužby pracovníků po konkrétní odměně, kterou ve stávajícím programu postrádají. Díky této metodě budou navrhovány optimální změny motivačního programu, s kterým je pevně spojeno i téma strategie odměňování společnosti. Díky čemu bude naplněn hlavní cíl této bakalářské práce.

2 Teoretická část

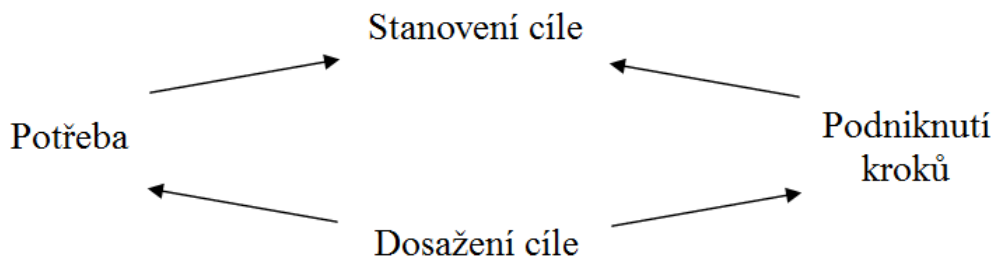
Všechny společnosti se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to, že nejvyšší pozornost by měla věnovat k nejvhodnějším způsobům motivování lidí, prostřednictvím takových nástrojů jako jsou různé stimuly, odměny a vedení lidí a co je nejdůležitější práce, kterou vykonávají a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci provádějí. Záměrem je vytvoření a rozvíjení motivačních procesů a pracovního prostředí, které budou podporovat jednotlivé pracovníky k dosahování odpovídajících výsledků očekávaných managementem, (ARMSTORNG, 2006, s. 219).

2.1 Motivace

Teorie motivace studuje proces motivování proces nejlépe vytvořených motivací. Říká nám z jakého důvodu, se lidé při práci chovají určitým způsobem a z jakého důvodu vytváří úsilí konkrétním směrem. Vysvětluje to, jak mohou společnosti povzbuzovat své pracovníky při využití jejich schopností tak, aby společnost dosahovala svých cílů, i při uspokojení potřeb lidí. Rovněž se zaměřuje na faktory ovlivňující spokojenost s prací – jejich příčiny a vliv na pracovní výkon, (ARMSTORNG, 2006, s. 219).

Cílem správného porozumění a aplikování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu. Míjí se tím dosáhnout vyššího výstupu, než bylo vynaloženo na jejich vytváření. Toho lze dosáhnout díky svobodě rozhodování a jednání, řízení se vlastním úsudkem, (ARMSTORNG, 2006, s. 219).

Proces motivace: Čemu říkáme motivace? Motiv je příčina, toho abychom něco udělali. Motivace ovlivňuje faktory sloužící k tomu, aby se lidé chovali určitým způsobem. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali, (ARMSTORNG, 2006, s. 219).



Obrázek 1: Proces motivace (Převzato z ARMSTRONG, 2006, s. 220).

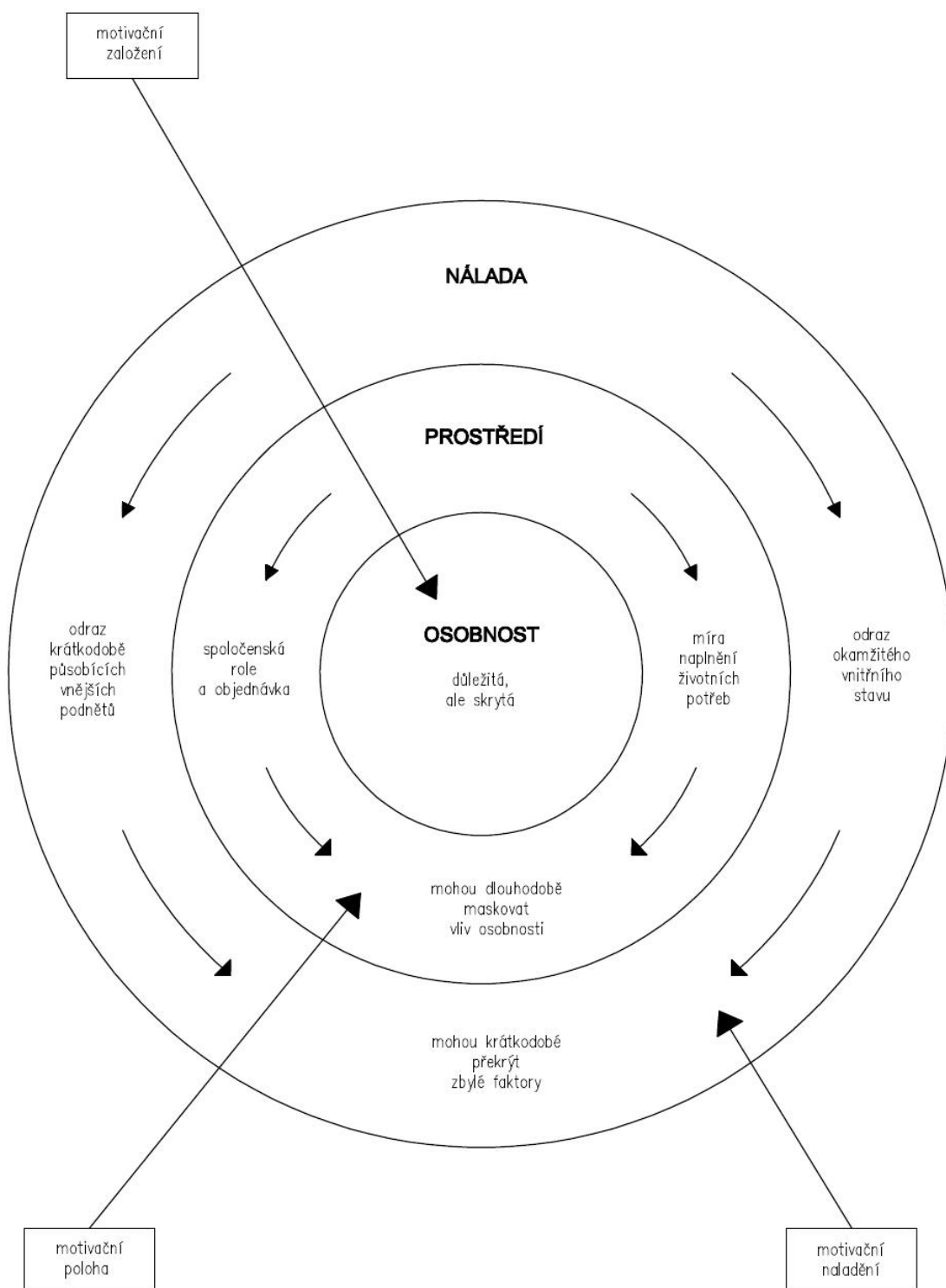
2.1.1 Typy motivace

Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem, nebo aby se vydali konkrétním směrem. Tyto faktory tvoří **odpovědnost** (dojem, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), **autonomii** (volnost konat), možnost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti zajímavá a naplňující práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí, (ARMSTRONG, 2006, s. 221).

Vnější motivace – využívá se řada motivátorů k podpoře motivování lidí. Tvoří ji odměny jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika, (ARMSTRONG, 2006, s. 221).

Vrstvy motivace

Motivace člověka je založena na základě výsledného působení tří do určité míry nezávislých složek. Nazýváme je motivační založení, motivační poloha a motivační naladění. První z nich ukazuje osobnost člověka, druhý pracovní a životní podmínky a třetí okamžitou situaci, ve které se člověk nachází, (PLAMÍNEK, 2008, s. 83).



Obrázek 2: Struktura motivačního pole (Upraveno dle PLAMÍNEK, 2008, s. 83).

2.1.2 Motivátory

Vnější motivátory mají schopnost bezprostředního a silného účinku, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě.

Vnitřní motivátory se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu z vnějšího okolí, (ARMSTORNG, 2006, s. 221).

Tabulka 1: Faktory vedoucí k uspokojení z práce (Převzato z ADAIR, 2004, s. 61 - 62).

Motivátory	
Úspěch	Dané specifické úspěchy jako jsou zdařilé dokončení práce, vyřešení problémů, potvrzení správnosti a vidění výsledků práce.
Uznání	Jakýkoli akt uznání jak formou poznámky nebo pochvaly. Je možné rozlišovat dané situace, ve kterých jsou spolu s uznáním uděleny také určité odměny a situacemi, kdy odměny uděleny nejsou.
Možnost růstu	Změny v pracovní hierarchii kdy se zvýší příležitosti profesionálního růstu. Kromě nových perspektiv, jež se otevírají při profesionálním růstu, se sem řadí také rostoucí příležitosti ve stávající pracovní pozici nebo příležitosti naučit se a zdokonalovat se v nových dovednostech, nebo se naučit nové profesionální znalosti.
Povýšení	Skutečné změny, které zlepši pozici a postavení v práci.
Odpovědnosti	Skutečná odpovědnost je nezbytně spojena s pravomocí k tomu, aby byla činnost správně vykonávána.

2.1.3 Stimulace

Stimulací chápeme takové vnější působení na psychiku člověka, při němž dochází k určitým změnám jeho činnosti. Tyto změny nastanou díky změně psychických procesů způsobeným změnou jeho motivace, (PROVAZNÍK, 1998, s. 37).

Primární rozdíl mezi motivací a stimulací si lze ve skutečnosti představit, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku nejčastěji reprezentované činností druhého (jiného) člověka, (PROVAZNÍK, 1998, s. 37).

Již zmíněné vnější působení na psychiku člověka může mít nepochybně rozdílné podoby a formy, jeho společným prvkem ovšem bývá (ne vždy záměrné) ovlivňování

(měnění) činnosti druhého člověka. Tohoto ovlivnění nelze dosáhnout jinak než právě změnou motivace druhého člověka, (PROVAZNÍK, 1998, s. 38).

Výsledek stimulačního působení (jeho úspěšnost) je vždy závislý na celé řadě podmínek a okolností. Na aktuálním psychickém stavu ovlivňovaného člověka, na uplatněných formách a přístupech subjektu stimulace. Především však na tzv. motivačním profilu jedince stimulace resp. na míře a kvalitě poznání druhého člověka stimulující osobou. Stimulem je v podstatě jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Impulsy bývají rozlišovány stejně jako motivace následujícím způsobem:

- vnitřní – intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka,
 - vnější – z vnějšku přicházející impulsy, které aktivují konkrétní motiv,
- (PROVAZNÍK, 1998, s. 39).

2.1.4 Potřeby

Jako základním zdrojem motivace jsou potřeby považovány z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že tímto psychologickým jevem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou člověku vlastní, (PROVAZNÍK, 1998, s. 41).

Nestejně důležité jsou pro daného jedince všechny potřeby – některé mohou vyvolávat mnohem silnější snahu směřovat k dosažení cíle než jiné. Závisí na mnoha faktorech například na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Mezi potřebami a cíli s nimi spojenými neexistuje žádný jednoduchý vztah, což zvyšuje komplikovanost celé záležitosti. Jedna potřeba lze uspokojit řadou různých cílů. Čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Tento jev existuje i v opačném směru. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb – např. nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost jak zapůsobit na sousedy, (ARMSTORNG, 2006, s. 223).

2.2 Teorie motivace

Přístupy motivace jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teorie budou následně postupně vyjmenovány.

2.2.1 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)

Základem těchto teorií je uvědomění si, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který vyhoví této potřebě a zvolí způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami, (ARMSTORNG, 2006, s. 223).

Maslowova hierarchie potřeb

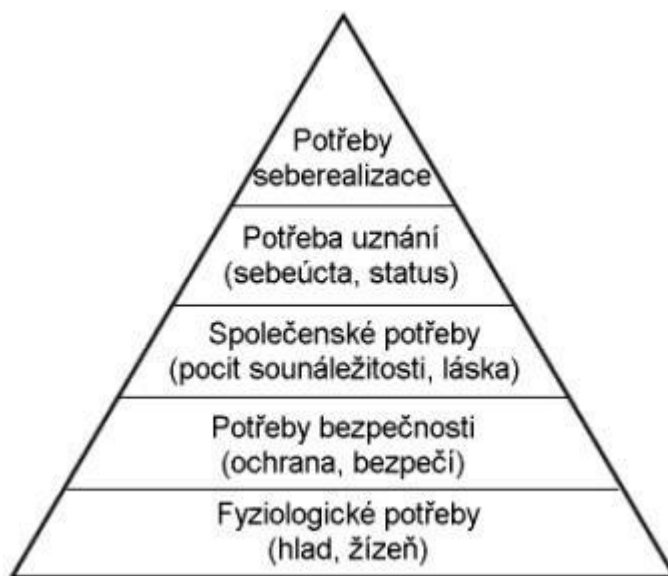
Na myšlení manažerů mělo vliv spousta teorií o motivaci, ale snad žádná, neměla tak veliký jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Jako základ je považována představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory. Pokud je jeden z nich uspokojen, vynoří se do popředí jiný. Uspokojená potřeba přestává motivovat, (ADAI, 2004, s. 29).

V úryvku článku Maslow prohlásil:

„Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo, Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. Stojíme tedy tváří v tvář nutnosti studovat vztahy mezi všemi motivacemi a nestále se střetáváme s nutností vzdávat posuzování jednotlivých motivací izolovaně, máme-li dosáhnout širšího porozumění, které hledáme“, (ADAI, 2004, s. 29).

Maslow se v této práci snažil sestavit určitou hierarchii převažujících prvků v oblasti základních lidských potřeb. Na základě toho pak upozornil na rozdíly, které tato hierarchie činí v našem porozumění motivaci, (ADAI, 2004, s. 29).

V jisté hierarchii či určitém dynamickém vztahu identifikoval pět souborů potřeb. Uspokojením prvotních fyziologických potřeb např. má-li člověk nevyčerpatelné zásoby jídla, se náhle objeví další potřeby, které potlačí ty předchozí a pokud tyto jsou uspokojeny, objeví se vyšší potřeby a tak dále. Na tomto modelu je vidět Maslowa teorie, která zní, že základní lidské potřeby vytvářejí určitou hierarchii, (ADAI, 2004, s. 30).



Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb (Upraveno dle ADAIR, 2004, s. 30).

2.2.2 Teorie X – Y

Tato teorie definuje lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou následujících protichůdných směrů, (FORSYH, 2009, s. 17).

Teorie X

Tato teorie předpokládá, že prostředky, které slouží, k zabezpečení žádoucího chování lidí jsou pouze odměny a tresty. (DUCHOŇ, 2008, s. 270). Manažeři používají jak pozitivní motivační faktory, mezi které se řadí prémie, pochvaly, či jiné hmotné výhody, tak negativní motivační faktory jako jsou sankce, ztráta benefitů, jiné prémie apod. Zaměstnanci nemohou vytvářet vlastní iniciativu, plní pouze příkazy a nařízení. Eventuální iniciativa je potlačena hned na začátku, je brána jako možný zdroj ohrožení stability, (HORSKÁ, 2009, s. 26).

Teorie Y

Manažeři, kteří jsou příznivci teorie Y, se oproti příznivým manažerům teorie X domnívají, že motivovat zaměstnance pouze formou odměn a trestů, resp. zajistit pouze jejich fyzické potřeby (vyšší plat, prémie, lepší pracovní podmínky), není dostačující. Je potřeba uspokojit i jejich psychické potřeby jako jsou jistota, uznání, vlastní odpovědnost, seberealizace. Z tohoto důvodu zaměstnavatelé podporují iniciativu zaměstnanců přidělováním pravomocí, nabídkou kurzů pro zvyšování kvalifikace, poskytování prostoru pro realizaci jejich schopností apod., (HORSKÁ, 2009, s. 26).

2.2.3 Teorie zaměřená na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy, nebo síly ovlivňující motivaci i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako poznávací teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí, (ARMSTORNG, 2006, s. 224).

2.2.4 Teorie cíle

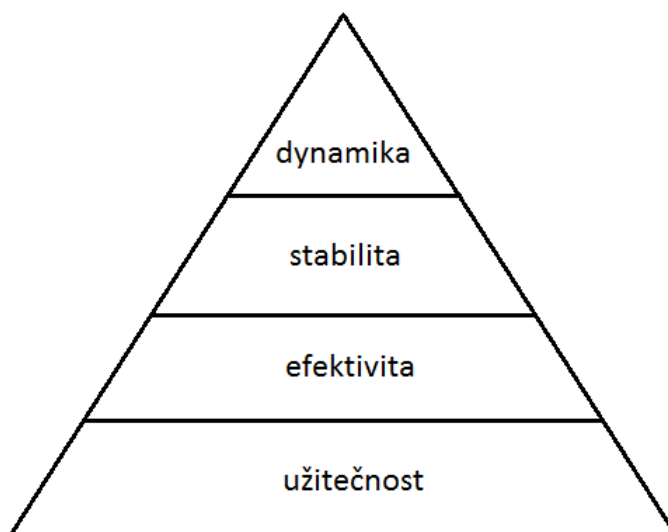
Motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, tvrdí Latham a Lock (1979) v podle nich zformulované teorii cíle. Za předpokladu jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva na výkon. Důležitá je účast jedinců u stanovení prvotního cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. Životně důležitá pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů je zpětná vazba, (ARMSTORNG, 2006, s. 227).

Cíle sdělují informace jedinci o tom, že má dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídil a podle toho hodnotil své kroky. Na druhou stranu zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře se mu vedlo z hlediska daného cíle, takže – je-li

to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů, (ARMSTORNG, 2006, s. 227).

2.2.5 Teorie vitality

Hlavním pilířem teorie vitality je pyramida vitality. Říká, že nejlepší strategický zájem společnosti, je budovat svou vitalitu v posloupnosti od užitečnosti (co budeme dělat, pro koho a proč), přes efektivitu (jak to budeme dělat) a stabilitu (jak budeme reagovat na změny okolností), k dynamice (jak budeme změny sami vyvolávat a řídit). Tato posloupnost je velice důležitá. Je k ničemu zvyšovat efektivitu procesů, které nejsou užitečné, nebo například vytvářet změny, když na ně společnost neumí zareagovat. Teorie vitality zkoumá problémy vznikající v procesech firmy, určuje jejich příčiny v posloupnostech ukazující následný obrázek, (PLAMÍNEK, 2008, s. 28).



Obrázek 4: Pyramida vitality (Upraveno dle PLAMÍNEK, 2008, s. 29).

2.2.6 Hygienické faktory

Hledáme-li okamžitý motivační prostředek, je pro nás významná tato teorie. Frederick Hertzberg hovoří o dvou skupinách faktorů. Existují jednak faktory hygienické, které v případě, že vzbuzují negativní pocity, mohou lidi odrazovat a jednak faktory motivační, které v lidech mohou naopak vzbuzovat kladné pocity, (FORSYH, 2000, s. 17).

Hygienických faktory (vzbuzující negativní pocity):

- politika a administrativní procesy společnosti,
- dohled,
- pracovní podmínky,
- plat,
- vztah s kolegy,
- osobní život (a vliv práce na něj),
- společenský status,
- jistota, (FORSYH, 2000, s. 17).

Výčet hygienických faktorů se řadí mezi vnější faktory, které mají na jednotlivce určitý dopad. Nastanou-li v této oblasti, vzniká nebezpečí, že motivační pocity budou oslabeny, (FORSYH, 2000, s. 17).

Motivační faktory (vzbuzující v lidech kladné pocity):

- dosažení cíle,
- uznání,
- práce sama o sobě,
- odpovědnost,
- postup,
- růst, (FORSYH, 2000, s. 18).

Všechny tyto faktory nabízejí vedoucím pracovníkům nejlepší možnosti, jak zajistit nejlepší výkon lidí, jelikož vycházejí z hlubin lidské povahy, (FORSYH, 2000, s. 18).

2.2.7 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg a kol. (1957) vypracovali dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti, či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokladem bylo, že jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. V souladu s tím byli požádáni, aby jednotlivá období informovali tazatele o tom, zda se v práci cítili výjimečně dobře, nebo výjimečně špatně a jak dlouho jim jejich pocity vydržely, (ARMSTRONG, 2006, s. 227).

Z výše popsaného výzkumu bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce zejména úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti a práce samotné. Zatímco popisy „špatných“ období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí s prací, zejména podnikové politiky a správy, kontroly vedení, platu a pracovních podmínek. Nejdůležitější důsledky tohoto výzkumu podle Herzberga jsou přání pracovníků, které se dělí do dvou skupin:

- v jedné skupině jsou obsaženy potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu,
- druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek, (ARMSTRONG, 2006, s. 227).

Zmíněné skupiny tvoří dva faktory v Herzbergově modelu:

- první skupina tvoří faktory motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí, tyto příznaky nazveme satisfaktory neboli motivátory,
- druhá se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí, (ARMSTRONG, 2006, s. 227).

Tento výzkum v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, nicméně nemají podstatný vliv na pozitivní postoj k práci, (ARMSTRONG, 2006, s. 227).

2.3 Řízení lidských zdrojů

Nejdůležitějším nástrojem, který má organizace k dispozici, jsou pracovníci. V tržním prostředí jsou také považováni za významný zdroj, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Úspěšnost a konkurenceschopnost organizací je stále více závislá v rozhodující míře na pracovnících a jejich schopnostech, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli. Tento fakt, si zaměstnavatelé stále více uvědomují, proto je nutné o své zaměstnance patřičně pečovat. Jednoznačná a univerzální definice s tématem péči o pracovníky v podstatě neexistuje, (KOUBEK, 2000, s. 343).

2.3.1 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je nedílnou součástí pracovních podmínek každé organizace, v užším pojetí je možné rozdělit pracovní podmínky např. takto:

- pracovní doba,
- prostorové a fyzikální podmínky práce,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- sociálně-psychologické podmínky práce,
- povinná péče o pracovníky, (KOCIÁNOVÁ, rok, s. 178).

Většina z pracovních podmínek jsou uzákoněné v zákoníku práce a to podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překážek v práci, či péči o zaměstnance, (KOCIÁNOVÁ, rok, s. 178).

Pracovní doba

V České republice upravuje pracovní dobu zákon. Stanoví její maximální délku zpravidla během týdne a dne a to odlišně s ohledem na některé skupiny pracovníků (například mladistvé), nebo v závislosti na pracovním režimu společnosti (směnový provoz). Kratší pracovní dobu bez snížení mzdy zákon většinou umožní zavést, ale je nutné to zohlednit v kolektivní smlouvě, či interním předpisu společnosti, (KOUBEK, 2000, s. 345).

Prostorové a fyzikální podmínky

Pracovní prostředí reprezentuje soubor všech materiálních podmínek pracovní činnosti. Je potřeba se soustředit na prostorové a fyzikální pracovní podmínky, vytvořit takové pracovní prostředí, které bude kladně působit na pracovní výkon, pohodu a zdravotní stav pracovníka, (KOUBEK, 2000, s. 353).

Co se týče prostorových podmínek, je nutné pracovníkovi zajistit:

- dostatečnou pracovní plochu,
- nejvhodnější zorné podmínky,
- dostatečnou výšku pracovní plochy,
- nejpříznivější pohybové prostory,
- snadný přístup na pracoviště, (KOUBEK, 2000, s. 354).

Fyzikální podmínky práce lze většinou měřit a jejich potřebná výše je upravena hygienickými předpisy. Nejen, že ovlivňují pracovní výkon a jeho kvalitu, ale mají podstatný vliv i na zdravotní stav pracovníků. Mezi takové patří:

- pracovní ovzduší,
- osvětlení,
- hluk,
- barevná úprava pracoviště, (KOUBEK, 2000, s. 354).

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Zaměstnavatelé mají povinnost zajistit bezpečné pracovní podmínky, tak jak je dáno právními a ostatními předpisy, (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 240).

Zároveň mají povinnost provádět opatření, jejichž cílem je zlikvidovat příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka. Na tuto povinnost dohlíží Ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce, (KOUBEK, 2000, s. 355).

Zaměstnavatelé musí:

- dělat veškerá opatření pro ochranu a bezpečnost pracovníků, čímž je hledání, posuzování a hodnocení rizik možného ohrožení bezpečnosti zdraví pracovníků,
- proškolit zaměstnance s právními a ostatními předpisy o bezpečnosti práce a pravidelně kontrolovat jejich znalosti těchto předpisů, (KOUBEK, 2000, s. 355).
- kontrolovat dodržování těchto předpisů,
- přidělit práci takovému pracovníkovi, který je zdravotně způsobilý pro vykonávání dané činnosti.
- ihned zjišťovat a odstraňovat příčiny pracovních úrazů, nemocí a provádět veškeré kroky k potřebné nápravě, (KOUBEK, 2000, s. 356).

Zaměstnanci jsou povinni dodržovat bezpečnostní předpisy, používat ochranné prostředky, zúčastnit se školení o bezpečnostních předpisech, nekonzumovat alkoholické, či jiné návykové látky na pracovišti, ani nenastupovat do práce pod jejich vlivem apod. Hlavním cílem všech těchto opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání, (KOUBEK, 2000, s. 356).

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- a) povinná péče o pracovníky daná zákony, nařízeními a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně;
- b) smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace;
- c) dobrovolná péče o pracovníky, která je obrazem personální politiky zaměstnavatele, obrazem jeho snahy o získání konkurenční výhody na trhu práce, (KOUBEK, 2000, s. 343).

Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání organizace s jinými společnostmi, (KOUBEK, 2000, s. 344).

2.4 Motivační program

Motivační program společnosti obsahuje nástroje, které stimulují pracovníky v souladu s personální strategií, se sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Cílem motivačního programu společnosti je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace, (PROVAZNÍK, 1998, s. 203).

V konkrétní podobě představuje motivační program vytvoření takových podmínek, které budou napomáhat k nejpříznivější pracovní motivaci všech pracovníků organizace. Přitom pouze nejde o motivaci samotnou. Především jde o zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů a to efektivnosti činnosti celého podniku. Před vytvořením motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti, aby bylo dosaženo základního cíle, čímž je efektivní fungování podniku, (PROVAZNÍK, 1998, s. 203).

Motivační program by měl vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace a měl by akceptovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí. Stanoví základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků, (KOCIÁNOVÁ, 2010, s. 39).

2.4.1 Stimulační prostředky

Pomocí stimulačních prostředků zaměstnavatel rozvíjí motivační procesy, které mu pomohou k tomu, aby jednotliví pracovníci realizovali takové výsledky, které jsou od nich očekávány řídicími pracovníky, (ARMSTRONG, 2006, s. 219).

Balíčky zaměstnaneckých výhod

Lidé v práci nepůsobí jen kvůli mzdě nebo platu. Obvykle je k dispozici celý systém odměn, které by měl být v souladu především s motivačními záměry. Smysl tohoto systému je dvojitý, přičemž obě stránky se navzájem překrývají. Na prvním místě jde o zaujetí vhodných kandidátů na určité pracovní místo a umožnit uskutečnění úspěšného náboru a výběru. Druhým cílem je udržet lidi na pracovních pozicích (alespoň tak dlouho, jak sami chcete), přičemž je vést k tomu, aby vaší organizaci

zachovali věrnost, i když se třeba po určitém čase může jejich postavení změnit, (FORSYH, 2009, s. 57).

Složky tohoto systému jsou početné a různorodé, mezi které patří následující:

- plat,
- penze,
- služební vůz,
- prémie a bonusy,
- právo obchodovat s akciemi za stanovenou cenu,
- půjčky
- slevy na výrobky a služby dané společnosti,
- zdravotní a další pojištění
- skupinové prémie, (FORSYH, 2009, s. 58).

Ne všechny tyto prostředky lze použít pro každou organizaci, ale všechny tyto složky lze použít za účelem motivace. Pro zvýšení motivačních balíčků je možno využít celou řadu prostředků. Toto jsou některé z nich:

- umožnění výběru například v oblasti služebního vozidla,
- umožnění zdravotního pojištění,
- pro zaměstnance, kteří to potřebují pro své práci – využívání smluv o cestovním pojištění,
- úhrada cestovného, (FORSYTH, 2009, s. 58).

Standardní balíček výhod je třeba mít pod dohledem, průběžně jej ověřovat a upravovat. Musí v něm být zřejmá spravedlivost vůči všem zaměstnancům a na druhou stranu je nutné zajistit určitou flexibilitu při jeho největší užitečnosti v případě jednotlivých pracovníků. Beze sporu pravidla jsou důležitá, ale konkrétní výjimky mohou dosáhnout velkého efektu při relativně malých nákladech, (FORSYTH, 2009, s. 58).

Finanční prémie (peněžité odměny)

Problém s finančními prémiemi je podobný jako problém s platy, jsou velmi rychle považovány za samozřejmost a přestávají efektivně motivovat. Na druhou stranu jsou peněžní prostředky vynikajícím motivačním faktorem, jen záleží na jejich využití, (FORSYTH, 2009, s. 59).

Nefinanční prémie (jiné než peněžité odměny)

Tyto druhy benefitů tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Do této skupiny můžeme zařadit například zdravotní služby, péče o rodinu, dopravní služby, stravování, mohou i přímo ovlivňovat výkonnost pracovníků a tím produktivitu práce, (KLEIBL, 2001, s. 169).

Výhody sociálního charakteru jsou například firemní penzijní systémy, zdravotní a úrazové připojištění, zvýhodněné půjčky, možnost odchodu do předčasného důchodu, zkrácení pracovní doby, prodej firemních produktů za výhodnější ceny a tak podobně, (KLEIBL, 2001, s. 169).

Další výhody jsou spojené s délkou působení ve firmě a postavením ve firmě. Mezi takové se řadí například služební vůz, PC, mobilní telefon, pro jiné než pracovní potřeby se nabízí hypoteční půjčky a v neposlední řadě zaměstnanecké akcie, či opční právo na nákup veřejně obchodovatelných firemních akcií, (KLEIBL, 2001, s. 169).

Zaměstnanecké výhody uvádí několik charakteristik:

- jejich skladba a rozsah záleží na délce trvání pracovního poměru, statusu zaměstnance, nejsou závislé na zásluhách pracovníka,
- pro každého pracovníka má každá výhoda jinou váhu,
- u velkých organizací jsou benefity velmi rozmanité, nalézá se jich tam široká škála, oproti menším firmám, které jich mají omezený počet,
- zaměstnanci je vnímají, jako přirozenou součástí pracovních podmínek, a proto je obtížné jejich zrušení, (KLEIBL, 2001, s. 168).

Do této skupiny odměn můžeme zařadit i nehmotnou odměnu v podobě uznání, obliby, respektu, pocitu naplnění, (BĚLOHLÁVEK, 2008, s. 144).

Kafeteria systém

Jedná se o poskytování zaměstnaneckých výhod systémem volitelného menu v rámci stanovených pravidel firemní nabídky. Nabídka výhod může být tvořena v určité struktuře podle jednotlivých skupin zaměstnanců, nebo se sestaví základní jádro nabídky stejné pro většinu zaměstnanců a k němu si zaměstnanci mohou volit z dalšího menu, (KLEIBL, 2001, s. 170).

Největší přínos tohoto systému spočívá v tom, že možnost volby zaměstnanecké výhody a její podoby je ponechána na jednotlivém pracovníkovi. Ten si může vybrat podle svého přání v rozsahu předem stanoveného rozpočtu společnosti. Významným znakem Kafeteria tezí je to, že tímto systémem překonává kolektivní plošné poskytování zaměstnaneckých výhod, které mají nízkou motivační efektivitu a které bývají pracovníky vnímány jako samozřejmost. Hlavním důvodem výhodnosti je možnost daňového uplatnění benefitu na straně firmy, anebo jeho povaha nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. Četný počet benefitů, jsou tak pro společnost výhodnější než zvyšování mzdy, (KLEIBL, 2001, s. 170).

Význam daní

Většina odměn v balíčcích zaměstnaneckých výhod podléhá zdanění. Může to způsobit jisté oslabení účinnosti těchto odměn. Tyto poznatky je potřeba do detailů prozkoumat a dobře promyslet, lze to řešit například proplácením peněz tak, aby jejich část byla určena na pokrytí daně, (FORSYTH, 2009, s. 60).

Udržování zájmů

Žádný model metod výhod netrvá věčně a nelze jej uplatňovat do nekonečna. Postupem času přitažlivost jednotlivých výhod postupně klesá a nemotivuje jak na jejich počátku, (FORSYTH, 2009, s. 61).

Komunikace

Celý proces motivování zaměstnanců nemůže být efektivní bez dobré a vzájemné komunikace. Komunikace musí být jasná, přesná, zajímavá, důležité je zmínit pracovní cíl daného úkolu a požadované konečné výsledky, (FORSYTH, 2009, s. 63).

Součástí komunikace je velmi důležité poskytování zpětné vazby vedoucích pracovníků. Lidé potřebují vědět, jak pracují a co musí udělat, aby pracovali efektivněji, (ARMSTRONG, 2008, s. 71).

3 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	SECURITAS ČR s.r.o.
Sídlo:	Pod Pekárnami 878/2 190 00 Praha9 – Vysočany.
Jediný společník:	společnost SECURITAS AB, se sídlem: 102 28 Stockholm, BOX 12307 Švédské království.
Identifikační čísla:	IČ: 438 72 026, DIČ: CZ 438 72 026.
Základní kapitál:	45 000 000 Kč.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným.
Roční obrát:	102 759 Kč.
Průměrný počet zaměstnanců:	1 492 zaměstnanců.
Hlavní předmět činnosti:	Bezpečnostní služby, (SECURITAS, 2011a).

SECURITAS ČR s.r.o. je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 5009 dne 12. Listopadu 1991.

Vzhledem ke skutečnosti, že SECURITAS ČR s.r.o. působí jako mateřská společnost pro všechny své dceřiné společnosti (Agency of Security Fenix, a.s. a DORA Security, a.s.), všechny tyto společnosti se označují jako „Skupina SECURITAS ČR” a každá z nich, je členem Skupiny SECURITAS ČR, (SECURITAS, 2011a).

3.1 Předmět činnosti

Na základě zakladatelské listiny společnosti a živnostenského oprávnění jsou předmětem podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,

- technicko-organizační činnosti v oblasti požární ochrany,
- ostraha majetku a osob,
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- služby soukromých detektivů,
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozily o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
- nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
- vnitrostátní příležitostná osobní
- mezinárodní příležitostná osobní, (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2012e).

3.2 Historie společnosti

SECURITAS ČR s.r.o., je dceřinou společností švédské Securitas AB, působící na českém trhu soukromých bezpečnostních služeb od roku 1991. Původně byla společnost registrována pod názvem Securiton International ČSFR spol. s r.o. Jejím prodejem firmě Raab Karcher Sicherheit vznikla v roce 1997 Raab Karcher Securiton spol. s r.o., která se po akvizici firmou Securitas AB stala její součástí jako SECURITAS ČR s.r.o., (SECURITAS ČR (a)).

K výraznému posílení pozice Securitas v České republice v rámci akvizice přispělo začlenění strážních služeb, alarmů a převozů hotovosti a cenin společnosti Pinkerton ČR s.r.o. v roce 1999. Tento krok měl pozitivní vliv nejen na kvalitu služeb, ale zároveň umožnil poskytování komplexnějšího portfolia služeb, (SECURITAS ČR (a)).

V rámci procesu specializace odstartovaného mateřskou Securitas AB byla v červenci 2004 založena dceřiná společnost SECURITAS ČR – Cash Handling Services, s.r.o., zaměřená výhradně na poskytování služeb spojených s převozy hotovosti a cenin včetně zpracování hotovosti. Její obchodní podíl byl v dubnu 2005 převeden na společnost Brink's, Incorporated a společnost SECURITAS ČR – Cash Handling Services, s.r.o. se tak pod obchodním názvem BRINK'S ČR, s.r.o., stala součástí mezinárodního holdingu Brink's. V letech 2008 a 2009 došlo k dalšímu posílení pozice na trhu

uskutečněním akvizic bezpečnostních agentur Agency of Security FENIX a.s., a DORA Security a.s., (SECURITAS ČR (a)).

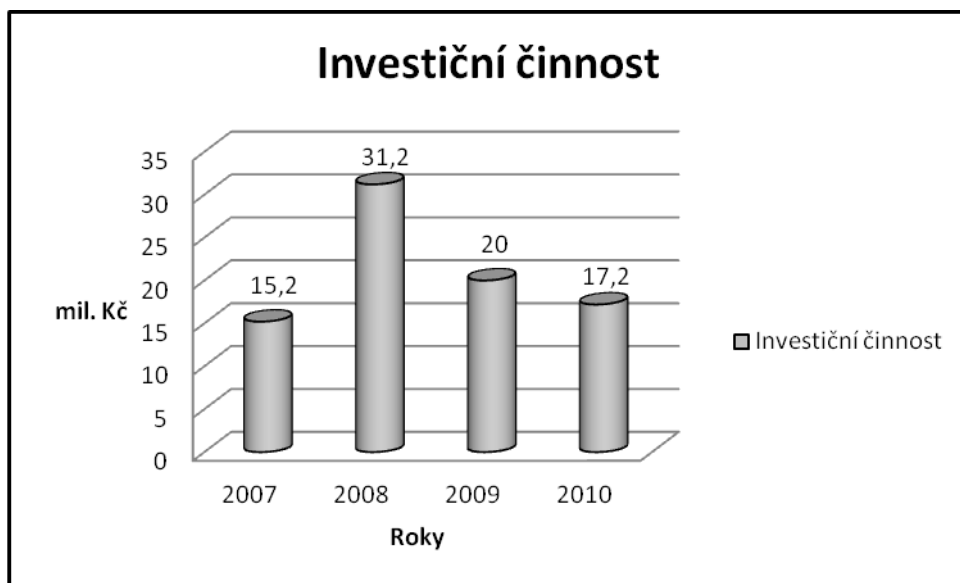
Pokračováním procesu specializace je restrukturalizace a reorganizace, kterou SECURITAS ČR s.r.o. nadále uskutečňuje. Služby poskytuje svým klientům v rámci stávajících divizí Guarding, Bank Security, Mobile Patrols a Alert Services, (SECURITAS ČR (a)).

3.3 Poskytované služby

SECURITAS ČR s.r.o. je společnost se stoprocentní zahraniční majetkovou účastí, která se věnuje poskytování služeb v oblasti komerční bezpečnosti. Jde především o poskytování komplexních služeb a bezpečnostních řešení v oblastech fyzické ostrahy majetku a osob s elektronického zabezpečení objektů ve spojení s činností centrály nouzové služby. Vyjmenované služby jsou poskytovány všem institucím většinou na území ČR, peněžním i finančním institucím, velkým obchodním domům, průmyslovým objektům ale i malým zákazníkům (prodejny, rodinné domky, byty) a to jak dlouhodobě, tak i krátkodobě s cílem ubrat zákazníkům starost o tuto problematiku, (SECURITAS, 2010d).

3.4 Investiční činnost

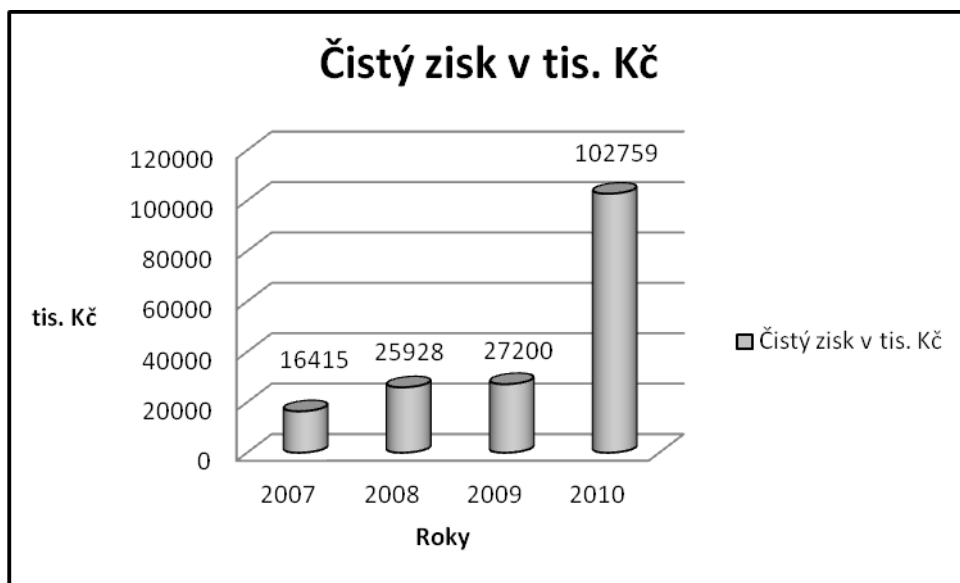
Co se týče oblasti investiční činnosti, je společnost SECURITAS ČR, s.r.o. velmi aktivní. Nejvíce investičních prostředků společnost vynaložila v roce 2008, které činili 31,2 mil. Kč. Souviseli jak s investicemi poskytovaných do služeb zákazníkům, kde se jednalo o investice do bezpečnostních a technologických prvků zlepšující kvalitu poskytovaných služeb, tak o koupi 100 % akcií společnosti Agency of Security FENIX, a.s., díky kterému vlastnila podíl v ovládané a řízené společnosti ve výši 130 863 tis. Kč. Ten se ovšem v roce 2010 snížil o 2 576 tis. Kč. Další akvizici společnost provedla v roce 2009, kdy koupila 100 % akcií společnosti Dora Security, a.s. a získala tím podíl ovládané a řízené osoby ve výši 292 725 tis. Kč, (SECURITAS, 2010d).



Obrázek 5: Graf investiční činnosti (Upraveno dle SECURITAS, 2010d).

3.5 Hospodářské výsledky

Vývoj hospodářských výsledků je ve sledovaných letech příznivý. Společnost vytvořila v roce 2010 čistý zisk ve výši 102 759 tis. Kč v roce 2009 ve výši 27 200 tis. Kč a v roce 2008 měl čistý zisk hodnotu 25 928 tis. Kč. Jelikož v roce 2009 dopadla ekonomická krize na řadu společností i zde je vidět, že tento rok neměl tak vysoký meziroční nárůst peněžních prostředků jak v minulém roce. Společnost se tomuto jevu snažila přizpůsobit zvýšenému tlaku na efektivitu. Její ekonomická stabilita byla na dobré úrovni, což umožňovalo i přes krizi pomalý růst. Hospodářský výsledek v roce 2010, jehož meziroční nárůst byl 75 559 tis. Kč, byl vytvořen díky rychlému zvládnutí akvizicí a zařadil se do historie nejlepších roků společnosti v České republice, (SECURITAS, 2010d).



Obrázek 6: Graf čistého zisku (Upraveno dle SECURITAS, 2010d).

3.6 Orgány společnosti a její management

Úkoly, práva a povinnosti orgánů společnosti vyplývají z obecně platných právních norem, jsou definovány organizačním řádem společnosti a její zakladatelskou listinou, (SECURITAS, 2011a).

3.6.1 Orgány společnosti

- jednatel – statutární orgány,
- valná hromada společnosti – jejíž působnost vykonává jediný společník,
- prokura – v současné době má společnost dva prokuristy, (SECURITAS, 2011a).

3.6.2 Organizační struktura společnosti

Společnost Securitas působí na celém území České republiky v oblastech Prahy, Kladna, Plzně, Českých Budějovic, Hradce Králové, Brna a Ostravy. Nabízí 50 pracovních pozic s celkovým počtem 1 492 pracovníků.

SECURITAS ČR, je v rámci České republiky uspořádána ve čtyřech divizích:

- Divize Guarding – tato divize se specializuje na ochranu průmyslového majetku, především výrobních hal, elektráren, dolů apod. Právě tato divize v letošním roce dostala zakázku diskutovaných českých drah.
- Divize Bank Security – poskytuje především stálou ochranu bankovních poboček, kancelářských budov, dále sem spadají i recepční služby apod.
- Divize Mobile Patrols – zaměřuje se především na zásahové služby, výjezdy imputované poplachovým zařízením, osobní ostrahu, apod.
- Divize Alert Services – jedná se o operační středisko sídlící v Praze, kde se nachází připojení na centrálu nouzových služeb s přenosem poplachovým signálů, (SECURITAS ČR (b)).

Nejvíce v celorepublikovém zastoupení zaměstnává divize Guarding a to 1 147 pracovníků dále divize Bank Security s 295 pracovníky, divize Mobile Patrols s 22 pracovníky a divize Alert Services, která má zastoupení pouze v Praze poskytuje 20 pracovních míst. Dále management v roce 2010 se skládal z 8 pracovníků v následujících pracovních pozicích, (Zdroj: Ústní komunikace).

3.6.3 Management v roce 2010

Generální ředitel

Finanční ředitel

Bezpečnostní ředitel

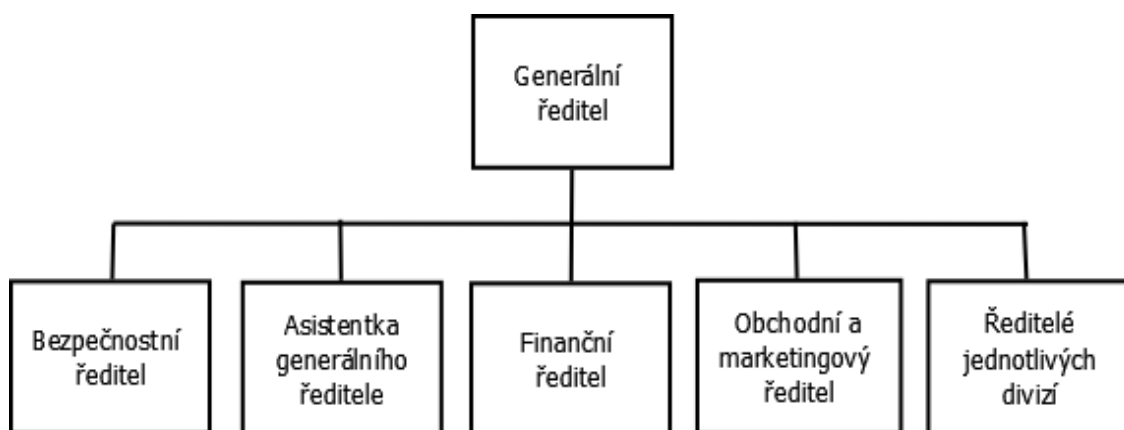
Obchodní a marketingový ředitel

Ředitel divize Guarding

Ředitel divize Bank Security

Ředitel divize Mobile Patrols

Ředitel divize Alert Services, (SECURITAS, 2010a).

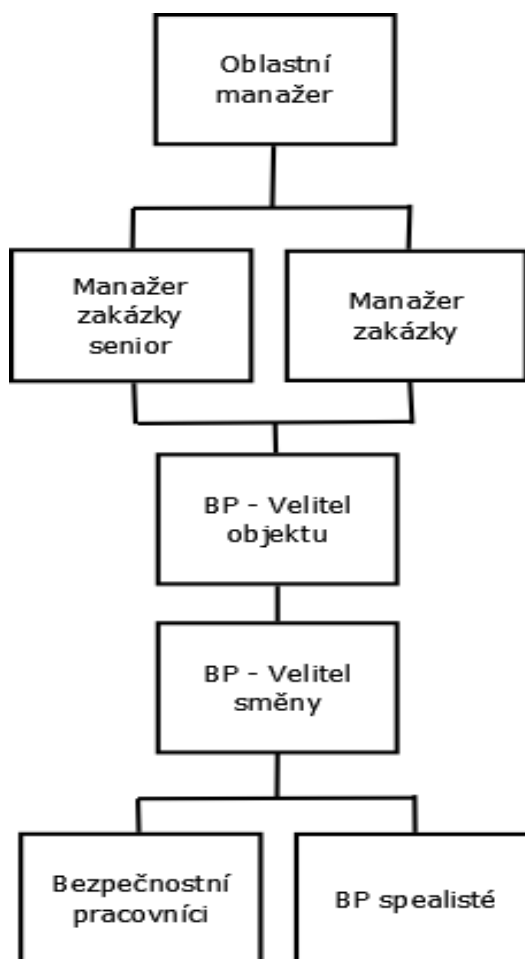


Obrázek 7: Organizační struktura vrcholové vedení (Zdroj: SECURITAS, 2010a).

3.6.4 Oblastní zastoupení Brno

Dále v této práci bude podrobně analyzované brněnské zastoupení vybrané společnosti. Je nutné podotknout, že oblastním zastoupením Brna, je myšlen celý Jihomoravský kraj. Společnost Securitas zaměstnávala v roce 2010 v oblastním zastoupení Brna celkem 198 pracovníků. V této oblasti mají zastoupení 3 divize a to divize Guarding (dále pouze divize průmyslu), divize Bank Security (dále pouze divize bank) a divize Mobile Patrols. Většina pracovních pozic spadá do odvětví průmyslu s celkovou vyčíslenou hodnotou 137 pozic, banky obsahují 56 pracovních míst a zásahové služby jsou tvořeny z 5 pracovníků, (Zdroj: Ústní komunikace).

Organizační rozdělení je pro divizi průmyslu a divizi bank stejné, které lze vidět v následujícím diagramu.



Obrázek 8: Organizační struktura (Zdroj: SECURITAS, 2011c).

3.7 Zaměstnanci

SECURITAS ČR s.r.o. pečuje o své zaměstnance udělováním řadou mimomzdových příplatků. Pro zvyšování motivace pak používá odměny pro dlouholeté zaměstnance formou víceúčelových poukázek a každoročních setkání těchto zaměstnanců s vedením společnosti. Současně se každý rok konají u zaměstnanců velmi oblíbené sportovní akce. Velká pozornost se věnuje oblasti BOZP a problematice ochranných pracovních prostředků, kterou řeší firemní uniformy. Každý zaměstnanec je pravidelně hodnocen a jeho výkony jsou hlavním podkladem pro odměňování a plánování rozvoje, (SECURITAS ČR, 2010d).

Tabulka 2: Zaměstnanci společnosti SECURITAS ČR s.r.o. (Upraveno dle SECURITAS, 2010d).

	Osobní náklady (tis. Kč)				Průměrný počet zaměstnanců			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
Vedení společnosti	10 650	13 475	16 223	17 012	6	8	8	8
Ostatní zaměstnanci	282 804	314 524	299 199	334 286	1 555	1 616	1 516	1 484
Celkem	293 454	327 999	315 422	351 298	1 561	1 624	1 524	1 492

Osobní náklady zaznamenaly v roce 2008 meziroční nárůst o 35 545 tis. Kč, v roce 2009 díky vlivu ekonomické krize byl vykázán pokles o 12 577 tis. Kč. Rok 2010 zaznamenal opět nárůst osobních nákladů o 35 876 tis. Kč. V případě průměrného počtu zaměstnanců společnost zaznamenala v roce 2008 meziroční nárůst o 63 pracovníků, v roce 2009 pokles o 100 pracovníků, který pokračoval i v roce 2010 při hodnotě 32 pracovníků. Zvýšení osobních nákladů v roce 2010 i při znatelném snižování stavu, je způsoben zaměstnáváním vyššího počtu pracovníků na dohody o provedení práce a dohody o provedení pracovní činnosti.

3.7.1 Fluktuace pracovníků¹

V této oblasti činnosti je pravděpodobné, že fluktuace bude vyšší než u jiných zaměstnání. Platové ohodnocení je dáno mzdovým tarifem kde nejvyšší pozice mají 75 Kč / hodinu. Také pracovní náplň je zvláště pro bezpečnostní pracovníky v jistém smyslu náročná. Ne každý ji vydrží vykonávat dlouhodobě. Vyšší fluktuace pozic bezpečnostních pracovníků není pro společnost negativní skutečností, jelikož jejich zaškolení se neřadí mezi vysoce nákladné činnosti. U jiných pracovních pozic tomu tak není, trvá delší dobu, než se pracovník zaškolí a pro organizaci je to z pohledu nákladů větší investice. U sledované společnosti můžeme pozorovat klesající tendenci fluktuace, jejíž způsobení se vysvětluje celkovou ekonomickou situací ve společnosti, těžšímu uplatnění pracovníků na trhu práce, dále upravením sociálního zabezpečení v České republice. V nemalé míře se projevil i vliv působení firmy na stabilizaci

¹ Vzorec fluktuace pracovníků: (Celkový počet rozvázaných poměrů pracovníků *100) / průměrný počet zaměstnanců

pracovních týmů rozšířením nabídky kariérního řádů i u nejnižších pozic. Také se snížila pracovní turistika mezi bezpečnostními agenturami.

Tabulka 3: Fluktuace pracovníků (Upraveno dle SECURITAS, 2010d).

2007	2008	2009	2010
9 %	8,6 %	8,2 %	7,9 %

3.7.2 Produktivita práce

Jedním z hlavních úkolů managementu je produktivně používat lidské, fyzické a finanční zdroje, které má společnost k dispozici. Z tohoto důvodu je produktivita práce velmi důležitá.

Produktivita práce má ve všech ukazatelích rostoucí tendenci, která je z části ovlivněna získáním většího množství zakázek s nižší režíí a z části faktory, které mohou způsobit její zkreslení a umělé zvyšování. Mezi tyto faktory lze řadit, že pracovníci z bezpečnostní agentury využívají dohody o pracovní činnosti, na kterou mohou vykonávat polovinu hodin z měsíčního fondu pracovní doby. Dále zastoupení vlastních pracovníků subdodavateli, kteří jsou pro společnost levnější a v neposlední řadě využití velkého počtu brigádníků například při celorepublikové zakázce hlídání solárních panelů.

Z výkazů společnosti je patrné, že osobní náklady v roce 2010 vzrostly i přes menší pokles pracovníků lze se domnívat, že zaměstnancům byla zvýšená mzda, tudíž náklady na ně byly vyšší skutečná příčina se, ale nalézá v právě zmiňovaných subvencovaných zakázkách.

Mzdová produktivita²

Ukazatel mzdové produktivity udává, jak velký počet tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů, neboli kolik peněžních prostředků tržeb společnost vynaložila na mzdové náklady. Ve sledované společnosti byly v roce 2010 vynaloženy nejvyšší hodnoty tržeb za analyzované období ve výši 3,45 tis. Kč na 1 Kč mzdových nákladů.

Tabulka 4: Produktivita práce (Upraveno dle SECURITAS, 2010d).

2007	2008	2009	2010
2,76 tis. Kč	3,07 tis. Kč	3,3 tis. Kč	3,45 tis. Kč

Produktivita z přidané hodnoty³

Ukazatel produktivity z přidané hodnoty ukazuje, jak velký podíl přidané hodnoty připadne na jednoho zaměstnance. Hodnoty produktivity z přidané hodnoty společnosti v roce 2007 činily 205,27 tis. Kč na zaměstnance, v roce 2008 225,5 tis. Kč, rok 2009 vykazoval hodnotu 242,7 tis. Kč a největší nárůst byl zaznamenán v roce 2010, kdy hodnota činila 268,8 tis. Kč na zaměstnance. Za pozitivní se považuje růst daného ukazatele, což sledovaná společnost splňuje.

Tabulka 5: Produktivita z přidané hodnoty (Upraveno dle SECURITAS, 2010d).

2007	2008	2009	2010
205,27 tis. Kč / zam.	225,5 tis. Kč / zam.	242,7 tis. Kč / zam.	268,8 tis. Kč / zam.

Čistý zisk na zaměstnance⁴

Ukazatel čistý zisk na zaměstnance je pravdivým měřítkem produktivity, která udává úroveň příjmů na zaměstnance. Těžko se poukazuje na tvorbu příjmů, jestliže společnost nevytváří zisk. Hodnoty čistého zisku na zaměstnance vykazovaly v roce 2007 10,5 tis. Kč, v roce 2008 hodnota čistého zisku na zaměstnance činila 16,0 tis. Kč, rok 2009 vykazoval 17,8 tis. Kč a v roce 2010 byla konečná hodnota na zaměstnance

² Vzorec mzdové produktivity: Tržby / Mzdové náklady

³ Vzorec produktivity z přidané hodnoty: Přidaná hodnota / Průměrný počet zaměstnanců

⁴ Vzorec čistého zisku na zaměstnance: Čistý zisk na zaměstnance / Průměrný počet zaměstnanců

68,87 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že čistý zisk analyzované společnosti má ve sledovaném období rostoucí tendenci, má ho i tento ukazatel, kde největší meziroční nárůst je zaznamenán v roce 2010 o 51,07 tis. Kč čistého zisku za zaměstnance.

Tabulka 6: Čistý zisk na zaměstnance (Upraveno dle SECURITAS, 2010d).

2007	2008	2009	2010
10,5 tis. Kč / zam.	16,0 tis. Kč / zam.	17,8 tis. Kč / zam.	68,87 tis. Kč / zam.

4 Analýza vybrané společnosti

Mzdový řád sledované společnosti upravuje poskytování mzdy, dalších složek mzdy, stanovení průměrného výdělku pro pracovněprávní účely a jeho používání v některých případech, finančních paušálních příspěvků a dalších příspěvků zaměstnavatele, (SECURITAS, 2011b).

4.1 Mzdový řád společnosti

Pracovní pozice jsou zařazeny do 19. tarifních tříd. Zaměstnanci se řadí do tarifních tříd na základě druhu práce sjednané v pracovní smlouvě, vykonávaných činností a odpovědnosti popsanych v popisu pracovního místa a dle činností, které zaměstnanec vykonává na příslušném pracovišti, či objektu. Zařazení do tarifního rozpětí určuje zaměstnavatel, (SECURITAS, 2011b).

4.1.1 Mzdové tarify

Pro zaměstnance výkonných složek platí hodinové mzdové tarify. Ve výjimečných případech lze zaměstnance zařadit do tarifní třídy s měsíčním mzdovým tarifem, (SECURITAS, 2011b).

Pro zaměstnance pracující v jednosměnném pracovním režimu platí hodinové a měsíční mzdové tarify pro 40 - ti hodinovou týdenní pracovní dobu, (SECURITAS, 2011b).

Pro zaměstnance pracující ve dvojsměnném pracovním režimu platí hodinové a měsíční mzdové tarify pro 38,75 hodinovou týdenní pracovní dobu, (SECURITAS, 2011b).

Pro zaměstnance pracující v nepřetržitém nebo třisměnném pracovním režimu platí hodinové a měsíční mzdové tarify pro 37,5 hodinovou týdenní pracovní dobu. Do tohoto měsíčního mzdového tarifu řadíme bezpečnostní pracovníky, (SECURITAS, 2011b).

Tabulka 7: Mzdové tarify (Upraveno dle SECURITAS, 2011b).

	Pracovní režim		Pracovní režim		Pracovní režim	
	40 h/týdně		38,75 h/týdně		37,5h/týdně	
	Hodinový	Měsíční	Hodinový	Měsíční	Hodinový	Měsíční
1	48,1	8 000	49,7	8 000	51,3	8 000
2	53,1	8 900	54,8	8 900	56,6	8 900
3	55	9 100	56,8	9 100	58,7	9 100
4	58,7	9 800	60,6	9 800	62,6	9 800
5	59,5	10 000	61,4	10 000	63,5	10 000
6	60	10 100	61,9	10 100	64	10 100
7	62	10 400	64	10 400	65	10 400
8	64	10 800	67,10	10 800	68,3	10 800
9	65	11 000	67	11 000	70	11 000
10	70	12 500	69	12 500	75	12 500
11		14 500		14 500		14 500
12		17 000		17 000		17 000
13		19 000		19 000		19 000
14		22 000		22 000		22 000
15		25 000		25 000		25 000
16		30 000		30 000		30 000
17		35 000		35 000		35 000
18		40 000		40 000		40 000
19		50 000		50 000		50 000

Mzdové tarify jsou platné pro všechny divize společnosti do 8. stupně tarifu, pouze pro divizi Alert Services, jsou platné do 10. stupně mzdového tarifu, (SECURITAS, 2011b).

Pracovní pozice jsou rozděleny, podle druhu pracovní pozice a tarifní třídy, v následujících tabulkách:

Tabulka 8: Pracovních pozice – část 1 (Upraveno dle SECURITAS, 2011b).

Název pracovní pozice	Druh pracovní pozice	Tarifní třídy
Asistent/ ka generálního ředitele	Řídící	9 - 14
Asistent/ ka	Řídící	9 - 13
Administrativní pracovník/ce	Řídící	5 - 11
Hlavní Finanční kontrolor	Řídící	14 - 18
Finanční kontrolor	Řídící	12 - 16
Vedoucí finančního oddělení	Řídící	13 - 17
Hlavní finanční účetní	Řídící	11 - 15
Specialista Pohledávek	Řídící	10 - 13
Finanční účetní	Řídící	10 - 12
Technický manažer	Řídící	16 - 19
Vedoucí oddělení materiálně technického zabezpečení a nákupu služeb	Řídící	13 - 17
Referent oddělení materiálně technického zabezpečení a nákupu služeb	Řídící	9 - 12
Vedoucí oddělení informačních technologií	Řídící	13 - 17
Technik IT	Řídící	9 - 12
Správce počítačové sítě	Řídící	9 - 13
Manažer lidských zdrojů	Řídící	16 - 19
Vedoucí oddělení lidských zdrojů	Řídící	13 - 17
Referent oddělení lidských zdrojů	Řídící	9 - 12
Vedoucí mzdového oddělení	Řídící	13 - 17
Mzdová účetní	Řídící	10 - 12
Manažer jakosti	Řídící	11 - 15
Bezpečnostní auditor	Řídící	13 - 17
Interní auditor	Řídící	11 - 15
Manažer pro významné zákazníky	Řídící	12 - 17
Obchodní specialista	Řídící	10 - 13
Specialista pro marketing	Řídící	9 - 12
Bezpečnostní poradce	Řídící	6 - 12

Tabulka 9: Pracovních pozice – část 2 (Upraveno dle SECURITAS, 2011b).

Název pracovní pozice	Druh pracovní pozice	Tarifní třídy
Oblastní manažer	Řídící	13 -1 9
Manažer divize	Řídící	13 - 19
Projektový manažer	Řídící	10 - 15
Senior manažer zakázky	Výkonná	11 - 15
Manažer zakázky	Výkonná	9 - 14
Manažer zakázky pěší a mobilní patroly	Výkonná	9 - 14
Senior bezpečnostní specialista	Výkonná	15 - 18
Bezpečnostní specialista	Výkonná	14 - 17
Manažer bezpečnostních systémů	Řídící	13 - 17
Technik	Řídící	10 - 14
Vedoucí technik	Řídící	10 - 15
Provozní manažer	Řídící	12 - 16
Bezpečnostní pracovník (senior operátor)	Výkonná	3 - 10
Bezpečnostní pracovník (operátor)	Výkonná	3 - 8
Bezpečnostní pracovník (technik)	Výkonná	5 - 10
Bezpečnostní pracovník (velitel objektu)	Výkonná	3 - 7
Bezpečnostní pracovník (velitel směny)	Výkonná	2 - 6
Bezpečnostní pracovník (dispečer)	Výkonná	2 - 6
Bezpečnostní pracovník (specialista)	Výkonná	2 - 5
Bezpečnostní pracovník (psovod)	Výkonná	2 - 5
Bezpečnostní pracovník (recepční informátor)	Výkonná	2 - 5
Bezpečnostní pracovník v zácviu	Výkonná	1 - 5
Uklízeč / ka	Výkonná	1 - 5

4.1.2 Stanovení kvalifikačních předpokladů

Splnění kvalifikačních předpokladů je základní podmínkou pro výkon dané pracovní pozice.

Kvalifikační předpoklady jsou rozděleny do těchto složek:

- praxe,
- odborná způsobilost,
- osobnostní předpoklady,
- absolvovaná školení.

Tabulka 10: Bezpečnostní pracovník (Upraveno dle SECURITAS, 2011c).

Pracovní pozice: Bezpečnostní pracovník			
Praxe	Odborné předpoklady	Osobnostní předpoklady	Absolvovaná školení
	Není podmíněno výhodou.	Iniciativa, samostatnost, loajalita, čestnost, ostražitost.	1. znalost interních předpisů – výstrojní řád, pracovní řád, BOZP, mzdový řád, všeobecné směrnice pro výkon služby. 2. základní informace o skupině Securitas.

Tabulka 11: Bezpečnostní pracovník specialista (Upraveno dle SECURITAS, 2011c).

Pracovní pozice: Bezpečnostní pracovník specialista			
Praxe	Odborné předpoklady	Osobnostní předpoklady	Absolvovaná školení
Minimálně 3 měsíce u skupiny Securitas.	Není podmíněno výhodou.	Iniciativa, samostatnost, loajalita, ochota k sebevzdělávání, schopnost předávat získané znalosti ostatním zaměstnancům.	1. znalost interních předpisů – výstrojní řád, pracovní řád, BOZP, mzdový řád, všeobecné směrnice pro výkon služby. 2. základní informace o skupině Securitas 3. odborná specializace školení dle zařazení.

Tabulka 12: Bezpečnostní pracovník specialista – psovod (Upraveno dle SECURITAS, 2011c).

Pracovní pozice: Bezpečnostní pracovník specialista – psovod			
Praxe	Odborné předpoklady	Osobnostní předpoklady	Absolvovaná školení
Minimálně 3 měsíce u skupiny Securitas.	Zkoušky psovoda, vlastní pes – zkoušky psa.	Kynologické zkušenosti, samostatnost, zodpovědnost, spolehlivost, asertivita.	1. Právní minimum 2. Asertivní chování – externě 3. Taktika zákroku – externě 4. Přezkoušení psovoda a psa – externě.

Tabulka 13: Bezpečnostní pracovník – velitel směny (Upraveno dle SECURITAS, 2011c).

Pracovní pozice: BP – velitel směny			
Praxe	Odborné předpoklady	Osobnostní předpoklady	Absolvovaná školení
Minimálně 6 měsíců u skupiny Securitas.	Není požadováno výhodou.	Komunikační dovednosti, vedení lidí, organizační a řídicí schopnosti, samostatnost, ochota k sebevzdělávání, loajalita, iniciativa, zodpovědnost, schopnost předávat získané znalosti ostatním zaměstnancům.	1. Základy Finanční politiky; evidence docházky; plánování směn; monitoring ISO, objektová dokumentace základy písemné komunikace; pravidla vystupování a společ. chování (ve vztahu k zaměst. a zákazníkovi); asertivita; 2. Zdravotník – externě.

Tabulka 14: Bezpečnostní pracovník – velitel objektu (Upraveno dle SECURITAS, 2011c).

Pracovní pozice: BP – velitel objektu			
Praxe	Odborné předpoklady	Osobnostní předpoklady	Absolvovaná školení
Minimálně 1 rok u skupiny Securitas, z toho 3 měsíce na pozici VS.	Řidičský průkaz skupiny B, PC na uživatelské úrovni.	Vedení lidí, dobré organizační a řídicí schopnosti, ochota sebevzdělávání, loajalita, samostatnost, flexibilita, iniciativa, zodpovědnost, empatie, komunikativnost, psychická odolnost, proaktivní přístup k plnění úkolů.	1. Komunikační dovednosti – vyšší stupeň; jednání se zákazníkem; strategie a filozofie; týmová práce; školení pro hodnotitele; prevence škod – kombinace 2. BOZP, PO (schopen školit) – externě 3. Doporučení portál PPS.

Tabulka 15: Bezpečnostní pracovník – manažer zakázky (Upraveno dle SECURITAS, 2011c).

Pracovní pozice: BP – manažer zakázky			
Praxe	Odborné předpoklady	Osobnostní předpoklady	Absolvovaná školení
Minimálně 1 rok u skupiny Securitas, z toho 3 měsíce na pozici VS nebo VO.	Řidičský průkaz skupiny B, PC na uživatelské úrovni, zbrojní průkaz skupiny D.	Znalost problematiky SBS, vedení lidí, výborné organizační a řídicí schopnosti, předpoklady pro obchodní činnost, ochota k sebevzdělávání, loajalita, samostatnost, flexibilita, iniciativa, zodpovědnost, komunikativnost, empatie, psychická odolnost, proaktivní přístup k plnění úkolů.	1. Orientace v obchodních smlouvách; PPS; rozpočtování; obchodní dovednosti, komunikační dovednosti – vyšší stupeň; jednání se zákazníkem; strategie a filozofie skupiny Securitas; týmová práce; školení pro hodnotitele; prevence škod – interní a externí školení 2. BOZP, PO (schopen školit) – externě.

Tabulka 16: Bezpečnostní pracovník – manažer zakázky senior (Upraveno dle SECURITAS, 2011c).

Pracovní pozice: BP – manažer zakázky senior			
Praxe	Odborné předpoklady	Osobnostní předpoklady	Absolvovaná školení
Minimálně 2 roky u skupiny Securitas, z toho 1 rok na pozici VO nebo MZ.	Řidičský průkaz skupiny B, PC na uživatelské úrovni, zbrojní průkaz skupiny D, AJ základy.	Znalost problematiky SBS, vedení lidí, výborné organizační a řídicí schopnosti, předpoklady pro obchodní činnost, ochota k sebevzdělávání, loajalita, samostatnost, flexibilita, iniciativa, zodpovědnost, komunikativnost, empatie, psychická odolnost, proaktivní přístup k plnění úkolů, zájem o profesní růst.	1. Orientace v obchodních smlouvách; PPS; rozpočtování; obchodní dovednosti; komunikační dovednosti – vyšší stupeň; jednání se zákazníkem; strategie a filozofie skupiny Securitas; týmová práce; školení pro hodnotitele; prevence škod – interní a externí školení 2. BOZP, PO (schopen školit) – externě.

4.1.3 Mzdové příplatky

Odrážejí mimořádné podmínky pracovního místa a znamenají zvýšené nároky na zaměstnance. Tyto příplatky jsou stanoveny Zákoníkem práce (§114 – §118) a lze je tedy nazvat zaručené a jsou to:

Příplatek za práci v noci

podle § 116 zák. č. 262/2006 Sb. přísluší zaměstnanci za práci v noci dosažená mzda a příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku, (SECURITAS, 2011b).

Příplatek a náhradní volno za práci ve svátek

podle § 115 zák. č. 262/2006 Sb. přísluší zaměstnanci dosažená mzda nebo náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce

třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době, (SECURITAS, 2011b).

Příplatek a náhradní volno za práci přes čas

Podle § 114 zák. č. 262/2006 Sb. přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo na tuto dobu právo a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané předčas místo příplatku, (SECURITAS, 2011b).

Mzda za práci v sobotu a neděli

Podle § 118 zák. č. 262/2006 Sb. přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, (SECURITAS, 2011b).

Příplatky – dohoda o pracovní činnosti a provedení práce

Zaměstnancům, kteří konají práci na základě dohody o pracovní činnosti, náleží příplatky výše uvedené, pokud toto bylo sjednáno v dohodě. Zaměstnancům zaměstnaným na základě dohody o provedení práce příplatky nenáleží, (SECURITAS, 2011b).

4.1.4 Další mzdové složky

Osobní ohodnocení

Tento druh odměny se zahrnuje do základu pro výpočet mzdy a je součástí daně z příjmů a odvodů na sociální a zdravotní zabezpečení. Pro zaměstnavatele tento druh příplatku znamená daňově uznatelná náklad. Zaměstnancům v pracovním poměru lze poskytnout osobní ohodnocení až do výše 100 % základního mzdového tarifu příslušné tarifní třídy. Zaměstnancům na základě dohod a o pracovní činnosti a dohod o provedení práce nenáleží toto ohodnocení. Konkrétní výši osobního ohodnocení jednotlivým zaměstnancům může navrhnout přímý nadřízený především v případě:

- a) nadstandardní kvality výkonu práce, mimořádného plnění pracovních povinností,
- b) zvýšené efektivnosti pracovních činností, úspory nákladů,
- c) aktivního přístupu, samostatnosti,
- d) příznivých hospodářských a ekonomických výsledků, (SECURITAS, 2011b).

Osobní ohodnocení dostávají především bezpečnostní pracovníci jednotlivých divizí, manažeři zakázek, administrativní pracovníci, finanční kontroloři a pracovníci oddělení řízení pohledávek, (SECURITAS, 2011b).

Roční bonusy

Jsou vypláceny pouze zaměstnancům na pracovních pozicích generální ředitel, finanční ředitel, bezpečnostní ředitel, obchodní a marketingový ředitel, ředitelé jednotlivých divizí. Bonus je stanoven vždy procentuální výši základní roční mzdy domluvené na daný rok (maximální výše bonusu je 60 %). Také se jedná o složku mzdy, která je zařazena do základu pro výpočet mzdy, je prvkem daně z příjmů a sociálního a zdravotního pojištění, (SECURITAS, 2011b).

Jubilejní odměny

Výše jubilejní odměny činí u zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru k zaměstnavateli v trvání.

Tabulka 17: Přehled jubilejních odměn (Upraveno dle SECURITAS, 2011b).

Doba trvání zaměstnání	Odměna ve mzdě ve výši
do 1 roku	–
1 až 3 roky	–
3 až 5let	1000 Kč
5 až 10 let	3000 Kč
nad 10 let	5000 Kč

Tato odměna se zahrnuje do základu pro výpočet mzdy a je součástí daně z příjmů a odvodů na sociální a zdravotní zabezpečení, (SECURITAS, 2011b).

Mimořádné odměny

V případě mimořádných pracovních výsledků, plnění mimořádných úkolů, zásadních úspor nákladů a na základě návrhu s odůvodněním od přímého nadřízeného vedoucího pracovníka může být udělena zaměstnanci v pracovním poměru mimořádná odměna až do výše 20 000 Kč, z rozhodnutí generálního ředitele až do výše 100 000 Kč. Zaměstnancům zaměstnaných na základě dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce může být za výše uvedených podmínek poskytnuta mimořádná odměna v případě, že tato možnost byla sjednána v dohodě. Tento druh odměn podléhá dani z příjmu a odvodům sociálního a zdravotního pojištění, (SECURITAS, 2011b).

4.1.5 Příspěvky a příplatky poskytované podle zvláštních předpisů

Následující příspěvky a příplatky jsou **nenárokové** s výjimkou příspěvků poskytování stravného na služební cestě, paušálního příspěvku na penzijní připojištění a příspěvku za použití psa k výkonu práce, které jsou **nárokové**. Konkrétní výši nenárokových příspěvků jednotlivým zaměstnancům může navrhnout přímý nadřízený vedoucí pracovník především a v případě:

- a) nadstandardní kvality výkonu práce, mimořádného plnění pracovních povinností,
- b) zvýšené efektivnosti pracovních činností, racionalizace, úspory nákladů,
- c) aktivního přístupu, samostatnosti, (SECURITAS, 2011b).

Při splnění podmínek lze zaměstnanci poskytnout následující příspěvky a příplatky:

Příspěvek na stravování

Řadí se mezi nenárokové příspěvky. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příspěvek na stravování ve formě hodnotové poukázky v hodnotě 50 Kč, kde je zaměstnavatelem hrazeno 55 % její ceny.

Hodnotová poukázka	50 Kč
55 % hrazeno zaměstnavatelem	27,5 Kč
45 % sraženo zaměstnanci ze mzdy	22,5 Kč

Příspěvek se vyplácí na základě počtu pracovních dnů v měsíci:

Př. 20 pracovních dnů * 27,5 = 550 Kč/měsíc/1 pracovník

Příspěvek na dopravu

Tento příspěvek je kategorizován jako nenárokový a zdanitelný příjem, jeho výše může dosáhnout maximálně 1000 Kč. Podmínkou pro získání příspěvku je odpracování minimálně fond pracovní doby v daném měsíci, (SECURITAS, 2011b).

Příspěvek za použití psa k výkonu služby

Zaměstnancům výkonných složek, u kterých je zákazníkem požadována a hrazena ostraža se psem, náleží nárokový paušální finanční příspěvek za použití psa, která je soukromým majetkem zaměstnance. Výše příspěvku je minimálně 7 Kč / hod. (za každou odpracovanou hodinu). Paušální příspěvek není pro zaměstnance předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti, (SECURITAS, 2011b).

Příspěvek na čištění výstroje a obuvi

Zaměstnancům od prvního kalendářního měsíce po uplynutí zkušební doby může vedoucí pracovník přiznat nenárokový a nezdanitelný paušální finanční příspěvek na čištění a udržování výstroje v maximální výši 1500 Kč za kalendářní měsíc, (SECURITAS, 2011b).

Tento příspěvek se rozlišuje:

- a) pro zaměstnance zásahových jednotek, zaměstnance mobilní a pěší patroly a operátory je to minimálně 250 Kč za kalendářní měsíc,
- b) pro ostatní zaměstnance minimálně 150 Kč za kalendářní měsíc,
- c) minimální částka od 800 až 1 500 Kč je určena především pro zaměstnance na zakázkách s vyššími nároky na prezentaci firmy, (SECURITAS, 2011b).

Příspěvek na ubytování zaměstnanců

Z rozhodnutí vedoucího pracovníka může být poskytnut zaměstnancům výkonných složek, kteří vykonávají práci v obci, která není shodná s místem jejich trvalého bydliště nenárokový paušální příspěvek na ubytování až do maximální výše 3 500 Kč za kalendářní měsíc, (SECURITAS, 2011b).

Příspěvek na společensko-civilní oblek

V souladu s výkonem služby lze z rozhodnutí vedoucího pracovníka zaměstnancům výkonných složek, u kterých je zákazníkem požadován společensko-civilní oblek, přiznat 1 x ročně nenárokový paušální finanční příspěvek na nákup tohoto obleku maximálně do výše 3 700 Kč, (SECURITAS, 2011b).

Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek ve výši 3 % z vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění lze poskytnout všem zaměstnancům v pracovním poměru po uplynutí zkušební doby.

Zaměstnancům výkonných složek v pracovním poměru lze příspěvek poskytnout, překročila-li doba trvání pracovního poměru u zaměstnavatele:

- 1 rok ve výši 1 % z vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění,
 - 2 roky ve výši 2 % z vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění,
 - 3 roky ve výši 3 % z vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění,
- (SECURITAS, 2011b).

Příspěvek lze poskytnout zaměstnancům za následujících podmínek:

- zaměstnanec má uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem,
- zaměstnanec má se zaměstnavatelem uzavřenou dohodu o poskytování příspěvku,
- zaměstnanec má ve smlouvě o penzijním připojištění sjednáno, že bude dostávat příspěvek od svého zaměstnavatele,
- minimální měsíční vklad zaměstnance musí být ve výši 100 Kč, (SECURITAS, 2011b).

Poskytování cestovních náhrad

Sazby stravného jsou stanoveny v souladu s § 163 až § 170 zákona č. 262/ 2006 Sb. Zákoníku práce, (SECURITAS, 2011b).

Tabulka 18: Mzdové příplatky společnosti Securitas (Upraveno dle PELC, 2011).

Plnění zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnanec	Daň z příjmu zaměstnavatel	Pojistné	Ustanovení ZDP pro zaměstnavatele	Ustanovení ZDP pro zaměstnavatele
Příspěvek na stravování	Nepeněžní příjem je osvobozen od daně z příjmů bez limitu.	Daňový výdaj do limitu.	Neplatí se – příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob není součástí vyměřovacích základů pro pojistné.	§6 odst. 9 písm. b)	§24 odst. 2 písm. j) bod 4.
Doprava	Příjem je dílčím základem daně z příjmů fyzických osob.	Daňový výdaj bez limitu, pokud jde o pracovní právní nárok.	Platí se – příjem je součástí vyměřovacích základů pro pojistné.	§6 odst. 1 písm. d)	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5.
Použití psa k výkonu práce	Příjem není předmětem daně dle ZDP.	Daňový výdaj bez limitu.	Neplatí se – příjem vyjmutý z předmětu daně z příjmů FO není součástí pro vyměřovací základů pro odvod soc. a zdrav. zabezpečení.	§ 6 odst. 7 písm. d) a § 6 odst. 8.	§ 24 odst. 2 písm. x)
Čištění výstroje a obuvi	Peněžní příjmy na udržování jsou obvykle vyjmuty z předmětu daně.	Daňový výdaj bez limitu.	Příjem vyjmutý z předmětu daně z příjmů FO není součástí pro vyměřovací základů pro odvod soc. a zdrav. zabezpečení.	§6 odst. 7 písm. b)	§24 odst. 1.
Ubytování zaměstnanců – peněžní plnění	Nepeněžní příjem osvobozen do limitu 3 500 Kč.	Daňový výdaj bez limitu, pokud je pracovní právní nárokem.	Nepeněžní příjem není do limitu 3 500 Kč součástí vyměřovacích základů pro pojistné.	§6 odst. 9 písm. i)	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5.
Společensko-civilní oblek	Peněžní příjem je zdaňovaným předmětem daně z příjmů fyzických osob.	Daňový výdaj bez limitu, pokud jde o pracovní právní nárok.	Platí se.	§6	§24 odst. 2 písm. j) bod 5.
Příspěvek na penzijní připojištění	Nepeněžní příjem je osvobozen od daně z příjmů do společného limitu 24 000 Kč za rok.	Daňový výdaj bez limitu, pokud jde jako pracovní právní nárok.	Neplatí se – příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob není součástí vyměřovacích základů pro pojistné.	§6 odst. 9 písm. p)	§24 odst. 2 písm. j) bod 5.
Cestovní náhrady do limitu	Peněžní příjem není považován za předmět daně.	Daňový výdaj bez limitu.	Příjem vyjmutý z předmětu daně z příjmů FO není součástí pro vyměřovací základů pro odvod soc. a zdrav. zabezpečení.	§6 odst. 7 písm. a)	§24 odst. 2 písm. zh)

4.1.6 Péče o zaměstnance

Společnost Securitas pro zvýšení motivace, pečuje o své zaměstnance, následujícími benefity:

- každoročně konané sportovní akce zaměstnanců,
- 5 – krát ročně firemní časopis,
- nárok na uniformu zdarma.

Samozřejmostí je již zdravotní péče o zaměstnance, kterým v rámci pracovně-lékařské péče jsou zajišťovány pravidelné lékařské prohlídky a kontrola pracovního prostředí.

Ve sledovaném období, trh ovládla ekonomická krize, která přiměla společnost Securitas zrušit odměnu za získání nového pracovníka a v posledních měsících výrazně omezila příspěvek za použití psa k výkonu práce.

4.2 Vyhodnocení dotazníku

Dotazníkové šetření bylo prováděno v oblastním zastoupení Brna. Celkem odpovědělo 102 respondentů, což činí 51,5 % z celkového počtu zaměstnanců dané organizace. Z toho bylo 72 % pracovníků divize průmyslu a 28 % pracovníků divize bank, z divize zásahových služeb neodpověděl žádný pracovník. Dále z uvedeného počtu pracovníků odpověděli 2 oblastní manažeři každý z jedné divize, 2 manažeři zakázky daných divizí a velitel objektu odpověděl pouze z divize bank. Bezpečnostních pracovníků odpovědělo celkem 95 %, z čehož bylo 26 pracovníků z divize bank a 71 z divize průmyslu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 5 žen. Všechny pracují na pozici bezpečnostního pracovníka v divizi bank. Rozesílaný dotazník a celkové vyhodnocení dotazníkového šetření se nachází v přílohách č. 1 a č. 2 této bakalářské práce.

Shrnutí dotazníkového šetření

Analyzovaná společnost působí na celém území České republiky. Dotazníkové šetření bylo provedeno v oblastním zastoupení města Brna. Tímto zastoupením je míněn celý Jihomoravský kraj.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit celkové hodnocení pracovníků současného motivačního programu dané společnosti. Jak jsou motivováni k výkonu služby, zda jsou spokojeni se stávajícími příplatky, apod.

Největší skupinou respondentů v oblasti pracovní pozice byli bezpečnostní pracovníci s 95 % zastoupením. Věkovou skupinu zastoupili s nejvyšším procentem zaměstnanci ve věku 42 – 49 let. Co se týče dosaženého vzdělání největší počet respondentů vlastní výuční list a ve společnosti pracuje v délce 1 – 3 roky.

Dotazníkové šetření odhalilo vysokou míru nespokojenosti respondentů u většiny otázek. První skupina otázek se týkala náplně práce, pracovní doby a pracovního prostředí. Pouze u tohoto typu otázek převažovaly kladné odpovědi nad zápornými. Záporné odpovědi byly nejčastěji voleny pracovníky průmyslu, nebo respondenty se základním vzděláním. Dále ve všech otázkách převažoval negativní výběr odpovědí, nebo značný nezájem pracovníků o danou problematiku.

Ve druhé skupině otázek týkající se možnosti pracovního postupu, vývoje, či dalšího vzdělání, převažovala v uvedených odpovědích pasivita pracovníků. Nespokojení respondenti s touto tematikou byli především pracovníci se základním vzděláním, nebo ti co ve společnosti pracují v délce 1 – 3 roky. Další okruh otázek se týkal vztahů s nadřízenými pracovníky. U tohoto druhu otázek byly procentní hodnoty nespokojenosti téměř stejné, největší skupiny nespokojených respondentů se řadily do věkové kategorie 34 – 41 let s dosaženým středoškolským vzděláním s maturitou a 42 – 49 let s výučním listem. Pracovníci si nejvíce stěžovali na mizivou komunikaci mezi nimi a vedoucími pracovníky. Předposlední skupina otázek zastupuje informovanost o stávajícím motivačním programu. V těchto otázkách se respondenti shodli, že nemají dostatek informací o aktuálním motivačním programu a že by si jich přáli více. Největší nespokojenost pociťují respondenti ve věku 26 – 33 let, nebo ti co ve společnosti pracují 1 – 3 roky dále ve věku 34 – 42 let, ale s dosaženým středoškolským vzděláním s maturitou. Jako poslední typ otázek byl vybrán s tematikou ohledně spokojenosti s výší dosahovaného platového hodnocení. U těchto otázek bylo nejvyšší procento nespokojenosti. Téměř všichni respondenti

jsou nespokojení s jejich hodnocením. Největší poměr nespokojených pracovníků byl v následujících skupinách. Respondenti se základním vzděláním ve věku 34 – 41 let, dále pracovníci s délkou pracovního poměru 3 – 5 let, všichni respondenti s maturitou a ti co pracují ve společnosti déle jak 5 let.

Vzhledem k minimálnímu počtu žen bude spravedlivé, uveřejnit zvlášť jejich názor na danou problematiku. Všechny ženy měli negativní postoj u otázky bezpečnosti práce, dále si přejí více informací o stávajícím motivačním programu a 60 % z nich označila odpověď, že nemají možnost pracovního postupu. Kromě toho měly největší zájem o zavedení příspěvku na kulturu a pedikúru.

Dále v dotazníkovém šetření byly rozebírány jednotlivé příplatky společnosti. Zajímavým zjištěním bylo, že řada příplatků uvedených vedením firmy výkonnostním pracovníkům nejsou vůbec, nebo v minimálních případech vypláceny. Jedná se například o jubilejní odměny, příspěvek na společensko – civilní oblek a mimořádné odměny. Dále největší zájem na vyřazení těchto příplatků měla skupina respondentů s dosaženým středoškolským vzděláním s výučním listem, která pracuje u dané společnosti v délce 1 – 3 let.

Z výčtu jednotlivých příplatků je patrné, že pracovníci dostávají většinou ty, které svým způsobem souvisí s jejich pracovním výkonem. Co se týče volnočasové aktivity, nedostávají žádné bonusy na její využití, proto s návrhem na jejich zavedení byli potěšeni. Ovšem vzhledem z jasné nespokojenosti platového hodnocení z předchozích odpovědí, se jim nejvíce líbila varianta zavedení třináctého platu, tudíž jakéhokoliv zlepšení jejich finanční situace. Dále měli velký zájem o nadstandardní délku pracovní dovolené, relax passy a příspěvek na masáže. Tyto příspěvky si nejvíce přáli bezpečnostní pracovníci, kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou, nebo jsou ve věku 34 – 41 let. Respondenti s maturitou měli největší zájem o více uznání a pořádání např. vánočních večírků, oproti tomu pracovníci se základním vzděláním si více přáli hmotné dary.

4.3 Analýza konkurence

Bezpečnostní trh se řadí mezi vysoce konkurenční prostředí, které tvoří v České republice více než 7 tisíc firem (právnických osob a OSVČ). Bohužel v působení této oblasti, se zvyšuje i podíl tzv. černého a šedého trhu, kdy se ze strany řady poskytovatelů bezpečnostních služeb pravděpodobně dochází k obcházení ustanovení, (SECURITAS, 2010d).

Hlavním a zároveň největším konkurentem společnosti SECURITAS ČR s.r.o. je společnost donedávna známá pod názvem ABL a.s., dnes se ovšem nazývá Mark2 Corporation Czech a.s. Jedná se o českou bezpečnostní agenturu s širokým portfoliem služeb.

Mark2 Corporation Czech a.s

Společnost Mark2 Corporation Czech a.s. (dále jen Mark2), má sídlo podnikání na adrese Pod višňovkou 23, 140 000, Praha 4, s identifikačním číslem 257 19 751. Společnost Mark2 zaměstnává celkem 1 112 pracovníků, což činí o 380 pracovníků méně než společnost Securitas, z toho ve vedení společnosti působí o 33 pracovníků více. Osobní náklady na vedení společnosti dosahují částky 41,565 mil. Kč, které jsou o 24,553 mil. Kč vyšší než u společnosti Securitas.

Tabulka 19: Srovnání společností Securitas a Mark2 (Upraveno dle SECURITAS, 2010d; ABL, 2010).

	Securitas		Mark2	
2010	Průměrný počet zaměstnanců	Osobní náklady	Průměrný počet zaměstnanců	Osobní náklady
Vedení společnosti	8	17, 012 mil. Kč	41	41, 565 mil. Kč
Ostatní zaměstnanci	1 484	334, 286 mil. Kč	1 071	320, 078 mil. Kč
Celkem	1 492	351, 298 mil. Kč	1 112	361, 643 m. Kč

Z dat získaných z uveřejněných výkazů na internetu z roku 2010, lze zjistit mzdové náklady společně s celkovým počtem zaměstnanců, z čehož lze vypočítat průměrnou hrubou měsíční mzdu, která u této společnosti v roce 2010 činila 20 612 Kč.

Společnost Mark2 vykazovala v roce 2010 s porovnáním se společností Securitas o 6 403 Kč vyšší průměrnou hrubou měsíční mzdu. I přes výrazný peněžitý rozdíl, však společnost Mark2 má v dnešní době, mnohem více nabídek pracovních pozic na internetovém serveru job.cz než společnost SECURITAS ČR s.r.o.

Srovnání benefitů pro zaměstnance obou společností je zobrazené v následující tabulce s výjimkou příplatků, které jsou stanoveny Zákoníkem práce v paragrafech 114 – 118. Tím pádem jsou povinny obě sledované společnosti tyto příspěvky vyplácet.

Tabulka 20: Srovnání benefitů se společností Mark2 - část1 (Upraveno dle SECURITAS, 2011b; MARK2 CORPORATION CZECH, 2012).

Benefity	Securitas	Mark2
Osobní ohodnocení	Ano	Ne
Roční bonusy	Ano	Ne
Jubilejní odměny	Ano	Ne
Mimořádné odměny (odměna za záchyt, informace k objasnění trestného činu spáchaném zaměstnancem klienta).	Ano	Ano
Příspěvek na stravování	Ano	Ano
Příspěvek na dopravu	Ano	Ne
Příspěvek za použití psa k výkonu služby	Ano	Ne
Příspěvek na čištění výstroje a obuvi	Ano	Ne
Příspěvek na ubytování zaměstnanců	Ano	Ne
Příspěvek na společensko-civilní oblek	Ano	Ne
Příspěvek na penzijní připojištění	Ano	Ne
Poskytování cestovních náhrad	Ano	Ano
Bezplatná lékařská prohlídka formou závodní péče	Ano	Ano
Každoročně konané sportovní akce zaměstnanců	Ano	Ano
Bezhotovostní zálohy na mzdy	Ne	Ano
Příspěvek na Osvědčení o dílčí kvalifikaci	Ne	Ano

Tabulka 21: Srovnání benefitů se společnostmi Mark2 - část2 (Upraveno dle SECURITAS, 2011b; MARK2 CORPORATION CZECH, 2012).

Benefity	Securitas	Mark2
Firemní časopis	Ano	Ne
Letní dětský tábor za zvýhodněnou cenu pro děti zaměstnanců	Ne	Ano
Hrazení pojištění odpovědnosti při výkonu povolání	Ne	Ano
Titul "Zaměstnanec roku"	Ne	Ano
Titul "Zaměstnanec měsíce"	Ne	Ano
Divizní setkání se zaměstnanci	Ne	Ano
Objektový vánoční večírek	Ne	Ano

Řadu benefitů společnosti označují jinými názvy. Společnost Securitas má například příspěvek za záchyt a příspěvek za poskytnutí informací k objasnění trestného činu spáchaného zaměstnancem klienta upraven v mimořádných odměnách pod pojmem mimořádných pracovních výsledků. Z uvedených příplatků je patrné že společnost Securitas nabízí pro své zaměstnance větší počet benefitů.

Společnost Mark2 je jedním z plnohodnotných konkurentů. Mezi další se řadí brněnská společnost **AVES PLUS spol. s r.o.** Tato firma nezveřejňuje veškeré potřebné informace k provedení analýzy, bohužel ani nereagovala na emailový dotaz o průměrném počtu zaměstnanců. Na základě těchto skutečností nešlo provést srovnání průměrných výdělků.

Na trhu je celá řada dalších bezpečnostních agentur, které se velikostně ani obratově nemohou rovnat společností, jako jsou Securitas a Mark2. Jedním z takových je například:

SECURITY GROUP – S.G., spol. s r.o.

Společnost SECURITY GROUP – S.G., spol. s r.o., dále jen Security Group, má sídlo na ulici Jeronýmova 15, 618 00, Brno s identifikačním číslem 634 90 315. Rovněž z výkazů uveřejněných na internetu byly zjištěny následující skutečnosti. Osobní náklady (mzdové nebyly uvedené) společnosti Security Group, které jsou 6, 867 mil. Kč

a počet zaměstnanců, který činil 61. Průměrná hrubá měsíční mzda činila 9 381 Kč, která je s porovnání se společností Securitas o 4 828 Kč nižší.

Tabulka 22: Srovnání společností Securitas a Security Group (Upraveno dle SECURITAS, 2010d; MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2012).

	Securitas		Security Group	
2010	Průměrný počet zaměstnanců	Osobní náklady	Průměrný počet zaměstnanců	Osobní náklady
Vedení společnosti	8	17, 012 mil. Kč	0	0
Ostatní zaměstnanci	1 484	334, 286 mil. Kč	61	6, 867 mil. Kč
Celkem	1 492	351, 298 mil. Kč	61	6, 867 mil. Kč

Společnost Security Group zaměstnává 61 pracovníků. Ve vedení společnosti není uveden žádný pracovník. S porovnání se společností Securitas, která zaměstnává 1 492 pracovníků, lze konstatovat, že se jedná o malou společnost.

Po emailové korespondenci společnost nebyla ochotna poskytnout informace o benefitním programu s odpovědí, že jsou to příliš interní zdroje pro zveřejnění.

4.4 Analýza trhu práce

Analyzovaná společnost má brněnskou pobočku na adrese Údolní 76, 602 00, Brno. Pro přesné srovnání s oborovým průměrem mzdy, je použita klasifikace zaměstnání, dle českého statistického úřadu. Český statistický úřad zavedl klasifikaci zaměstnání (dále jen KZAM), která byla vypracována na podkladě mezinárodního standardu ISCO-88, (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012 (a)).

Společnost SECURITAS ČR s.r.o. se řadí do 5. skupiny s názvem: Provozní pracovníci ve službách a obchodě, bližší specifikace jsou pod číselným označením 5169 Ostatní pracovníci ochrany a ostrahy jinde neuvedení, (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012 (b)).

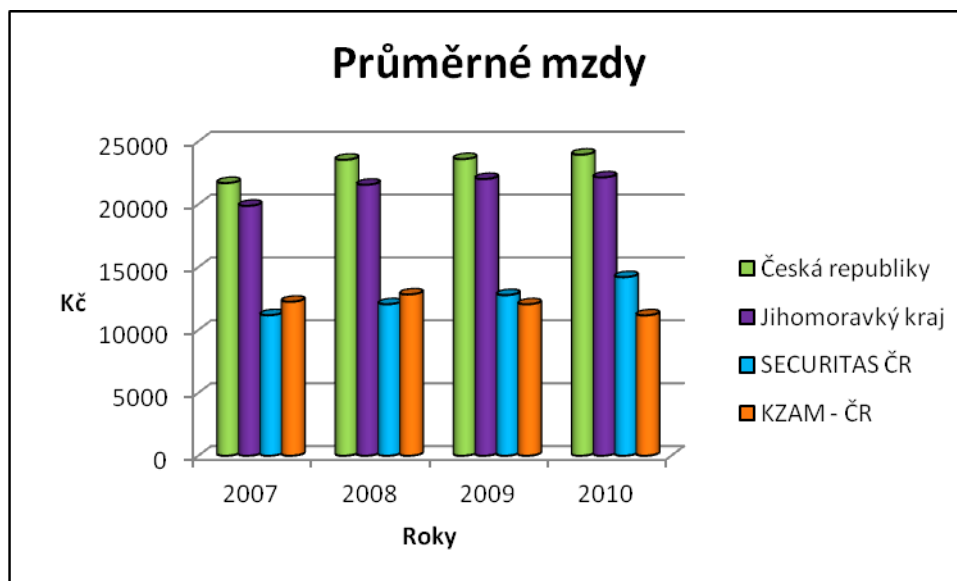
4.4.1 Průměrná mzda

Průměrná mzda společnosti Securitas, představuje podíl mzdových nákladů připadajících na jednoho zaměstnance z evidenčního počtu zaměstnanců za měsíc. Oborové srovnání, dle klasifikace KZAM je zde míněno za celou Českou republiku.

Tabulka 23: Průměrné mzdy (Upraveno dle ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU (c), 2012; MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ODBOR 41 (a); SECURITAS, 2010d).

	2007	2008	2009	2010
Česká republika	21 692 Kč	23 542 Kč	23 598 Kč	23 951 Kč
Jihomoravský kraj	19 879 Kč	21 554 Kč	22 013 Kč	22 143 Kč
SECURITAS ČR s.r.o.	11 178 Kč	12 054 Kč	12 778 Kč	14 209 Kč
KZAM – ČR	12 250 Kč	12 834 Kč	12 048 Kč	11 167 Kč

Průměrné mzdy společnosti Securitas, mají rostoucí tendenci, i když hodnoty průměrné mzdy, jsou téměř nejnižší. Pozitivním zjištěním je, že jejich rostoucí tendence pokračuje i v roce 2009, kdy velký počet společností byl zasáhnut ekonomickou krizí. Naproti tomu mzdy oborového průměru dle KZAM v roce 2009 poklesly o 786 Kč a v roce 2010 zaznamenaly další pokles o 881 Kč. S porovnáním s Jihomoravským krajem, sledovaná společnost vykazuje nižší průměrné mzdy, kdy největší rozdíl byl zaznamenán v roce 2009, který činil 9 235 Kč. V porovnání s Českou republikou vykazuje společnost Securitas téměř poloviční hodnoty, ovšem Česká republika vykázala ke všem sledovaným skupinám nejmenší nárůst průměrné mzdy v roce 2009, který činil pouhých 56 Kč. Rok 2010 zaznamenala nárůst vyšší a to v hodnotě 353 Kč, kdežto společnost Securitas, zaznamenala meziroční nárůst v roce 2010 o 1 431 Kč, který byl ze všech sledovaných skupin největší.



Obrázek 9: Graf průměrných mezd (Upraveno dle ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU, 2012; MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ODBOR 41 (a); SECURITAS, 2010d (c)).

4.4.2 Míra nezaměstnanosti

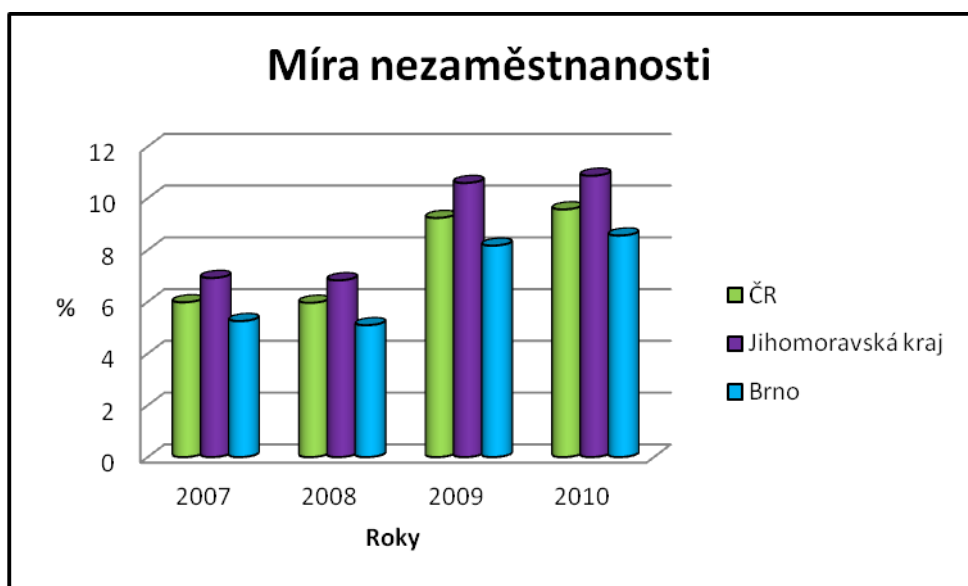
Míra nezaměstnanosti je analyzována pro Českou republiku, Jihomoravský kraj a okres Brno, ve kterém je započtená jak oblast Brno – město, tak Brno – venkov. Hodnoty oborového průměru KZAM, nebyly pro míru nezaměstnanosti Ministerstvem práce a sociálních věcí pro danou oblast vystaveny.

Tabulka 24: Míra nezaměstnanosti (Upraveno dle ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU, 2012 (c)).

	2007	2008	2009	2010
Česká republika	5,98 %	5,96 %	9,24 %	9,57 %
Jihomoravský kraj	6,92 %	6,83 %	10,59 %	10,87 %
Brno	5,255 %	5,095 %	8,17 %	8,56 %

Co se týče míry nezaměstnanosti, celorepublikový průměr se v letech 2007 a 2008 držel těsně pod 6 %, v roce 2009 přišel nárůst na 9,24 % díky již několikrát zmiňované ekonomické krizi. V roce 2010 růst pokračoval, avšak již o 0,33 %. Jihomoravský kraj ve všech letech sledovaného období vykazuje vyšší hodnoty, které se pohybují kolem jednoho procenta. Největší rozdíl mezi těmito ukazateli byl zaznamenán v roce 2009,

když činil 1,35 %. V Brně se hodnoty pohybují těsně pod celorepublikovým průměrem, největší rozdíl byl registrován v roce 2009, který činil 1,07 %.



Obrázek 10: Graf míry nezaměstnanosti (Upraveno dle ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU, 2012 (c)).

4.4.3 Uchazeči o zaměstnání

S mírou nezaměstnanosti úzce souvisí počet uchazečů o zaměstnání. Jeho znázornění lze vidět v následujících tabulkách. V této oblasti oborové srovnání dle klasifikace KZAM je bráno pouze za oblast Brna, do které je započítáno jak Brno – město i Brno – venkov. U ukazatele Brna, jsou hodnoty evidovány pouze z oblasti Brna – města.

Tabulka 25: Poptávka po pracovních místech (Upraveno dle MINISTERSTVA PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ODBOR 41 (b)).

	2007	2008	2009	2010
Počet prac. míst v ČR	354 878	352 250	539 136	561 551
Počet prac. míst v Jihomoravském kraji	44 239	43 063	65 944	68 099
Počet prac. míst v Brně	12 397	11 976	17 795	19 711
Počet prac. míst dle KZAM – Brno	27	25	51	46

Poptávka po pracovních místech zaznamenala ve všech analyzovaných oblastech pokles v roce 2008 a prudký nárůst v roce 2009. V roce 2009 Česká republika evidovala přes půl milionu uchazečů o práci. Jihomoravský kraj 65 944 uchazečů, Brno 17 795 uchazečů, jinak na tom nebyla ani oborová klasifikace KZAM. Pouze v městě Brně bylo 51 poptávaných pracovních míst v oblasti poskytování bezpečnostních služeb. V roce 2010 nárůst již nebyl tak znatelný jako v předchozím roce, pouze v oborové klasifikaci bylo zaznamenáno snížení poptávky po pracovních místech na 46 uchazečů.

Tabulka 26: Nabídka pracovních míst (Upraveno dle MINISTERSTVA PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ODBOR 41 (b)).

	2007	2008	2009	2010
Počet prac. míst v ČR	141 066	91 189	30 927	30 803
Počet prac. míst v Jihomoravském kraji	13 725	8 253	3 040	2 955
Počet prac. míst v Brně	9 152	5 321	2 229	1 974
Počet prac. míst dle KZAM – Brno	24	1	2	3

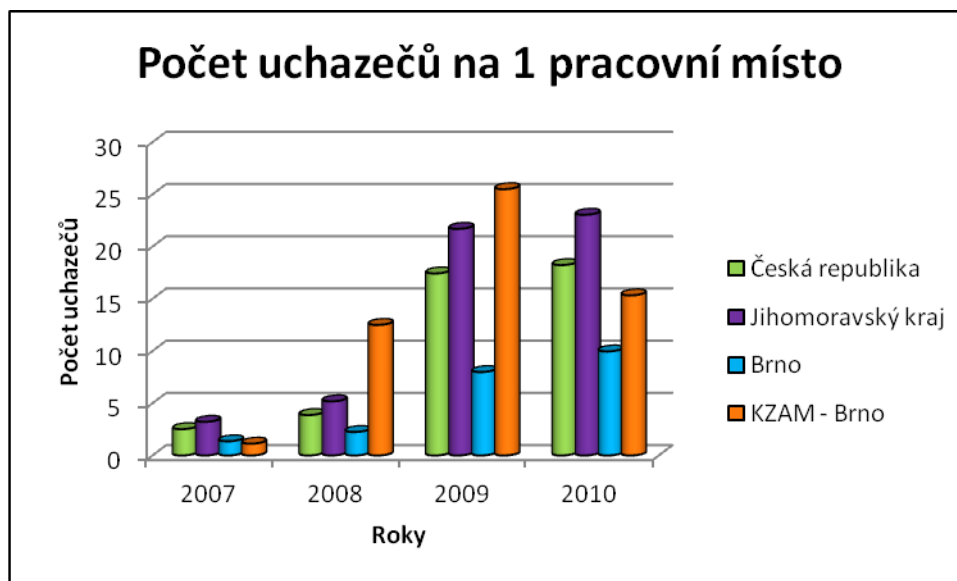
Nabídka pracovních míst byla ve všech sledovaných oblastech největší v roce 2007. Česká republika nabízela 141 066 pracovních pozic, Jihomoravský kraj 13 725 pozic, oblast Brno 9 152 pracovních míst a oborová klasifikace nabízela 24 pracovních míst. V roce 2008 přišla první vlna velkého poklesu, kdy Česká republika zaznamenala úbytek o 49 877 míst, Jihomoravský kraj o 5 472, oblast Brna o 3 831 pracovních pozic a u oboru bezpečnostních služeb byl pokles z 24 pracovních míst na 1 pracovní místo. Další vlna markantního poklesu nabídky pracovních míst byla zaznamenána v roce 2009. V České republice byl zaregistrován pokles o dalších 60 262 pracovních míst, Jihomoravský kraj evidoval úbytek v hodnotě 5 213 pozic, oblast Brna o dalších 3 092 pracovních míst a v oblasti bezpečnostních služeb byl zaznamenán nárůst o 1 pracovní místo. Rok 2010 nepřinesl výrazné změny. Pracovní místa měla klesající tendenci, ale nepatrnou v porovnání s předchozími roky. Pouze opět oblast bezpečnostních služeb zaznamenala nárůst o další 1 pracovní místo, tím pádem v roce 2010 byly 3 místa na celou oblast města Brna.

Tabulka 27: Počet uchazečů na 1 pracovní místo (Upraveno dle MINISTERSVA PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ODBOR 41 (b)).

	2007	2008	2009	2010
Počet uchazečů v ČR	3	34	18	19
Počet uchazečů v Jihomoravském kraji	4	6	22	24
Počet uchazečů v Brně	2	3	8	10
Počet uchazečů dle KZAM – Brno	2	13	26	16

V předchozí tabulce jsou hodnoty počtu uchazečů na 1 pracovní místo upraveny vzhledem k jejich významu na celá čísla. Zároveň tyto údaje vytváří poněkud zkreslený dojem o počtu uchazečů na 1 pracovní místo, proto následný popis je vyjádřen v přesných hodnotách.

Počet uchazečů na 1 pracovní místo, vyplývá z předchozích dvou tabulek nabídky a poptávky pracovních míst. Nejlepší pro uchazeče o zaměstnání byl rok 2007, kdy nejvyšší hodnoty počtu uchazečů na 1 pracovní místo byly 3,22 žadatelů a to v Jihomoravském kraji. Rok 2008 zaznamenal nárůst těchto uchazečů. Největší hodnota byla registrovaná ze sledovaných oblastí v odvětví bezpečnostních služeb města Brna, kde bylo 12,5 uchazečů na 1 pracovní místo, druhým v pořadí byl Jihomoravský kraj, který vykazoval 5,18 uchazečů. Rok 2009 představoval veliký nárůst sledovaných žadatelů. Česká republika zaznamenala 17,43 uchazečů, Jihomoravský kraj registroval hodnotu 21,70, oblast Brna dosahovala hodnoty 7,99 a oblast bezpečnostních služeb dle kategorie KZAM vykazovala 25,5 uchazečů. V roce 2010 byl zaznamenán další nárůst počtu žadatelů a to konkrétně v České republice o 0,76 uchazečů. Jihomoravský kraj vykazoval vyšší hodnoty o 1,35 uchazečů, v oblasti Brna vzrostl počet uchazečů o 1,97, pouze v oblasti bezpečnostních služeb počet uchazečů klesl o vyčíslenou hodnotu 10,17.



Obrázek 11: Graf počtu uchazečů na 1 pracovní místo (Upraveno dle MINISTERSTVA PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ODBOR41 (b)).

4.5 Shrnutí analytické části

Společnost Securitas je významnou součástí českého trhu v oblasti bezpečnostních služeb. K výraznému posílení pozice na tomto trhu přispěly uskutečněné a dobře zvolené akvizice. Vybraná společnost má průměrný počet 1 492 pracovníků, což ji s porovnáním s jinými společnostmi řadí do popředí. Fluktuace bezpečnostních pracovníků je vyšší než v jiných oborech, ale pro společnost to neznamená negativní skutečnost vzhledem k nízkým nákladům na zaškolení nových pracovníků.

Produktivita práce má ve všech ukazatelích rostoucí tendenci. Průměrná mzda je upravena dle dané třídy ve mzdovém tarifu, podle kterého se společnost řídí. Výše průměrné mzdy se pohybuje o dost níže, než se nachází celorepublikový průměr.

Společnost Securitas vykazuje ve sledovaném období růst průměrné mzdy, čímž by se dalo usuzovat, že pracovníkům byly přidány peníze. Bohužel tento nárůst byl způsoben díky subvencovaným zakázkám. Míra konkurence ve městě Brně se ve sledovaném období nalézá po celou dobu těsně pod celorepublikovým průměrem. Ten byl v letech 2007 a 2008 kolem 6 %. V roce 2009 se zvedl díky ekonomické krizi

na 9 %, rok 2010 zaznamenal ještě jeho malý nárůst. S mírou nezaměstnanosti úzce souvisí počet uchazečů o zaměstnání.

Poptávka po pracovních místech z hlediska oborového průměru v oblasti Brna byla v roce 2009 nejvyšší kvůli již zmíněné ekonomické krizi. Oproti tomu nabídka pracovních míst byla v roce 2009 nejnižší. Dále v roce 2009 byl zaznamenán největší počet uchazečů a to 25,5 uchazečů na 1 pracovní místo.

V analýze konkurence byla hodnocena společnost Securitas s další velikou bezpečnostní agenturou v České republice dnes již známou pod názvem Mark2 Corporation Czech a.s. Společnost Mark2 zaměstnává celkem 1 112 pracovníků, což je o 380 pracovníků méně, než zaměstnává společnost Securitas. Mark2 nabízí svým pracovníkům průměrnou mzdu o 6 430 Kč vyšší než sledovaná společnost. I přes tuto skutečnost však společnosti Mark2 má v dnešní době mnohem více pracovních nabídek na internetovém serveru Jobs.cz.

Při porovnání benefitů společnost Securitas nabízí širší výběr. Některé benefity nabízejí obě společnosti stejné jako například příspěvek na stravování a každoročně konané sportovní akce zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, společnost Securitas nabízí širší výběr benefitů, ale nemá žádný benefit, který by se týkal volnočasové aktivity, což společnost Mark2 poskytuje.

Z dotazníkového šetření společnosti Securitas bylo zjištěno, že pracovníci nejsou spokojeni s výší jejich pracovního ohodnocení, nemají zájem na dalším rozvoji vzdělání, či se osobnostně dále vyvíjet. Ve většině případů si pracovníci stěžovali i na komunikaci s vedoucími pracovníky a také na nedostatek informací o motivačním programu. Pozitivním znakem je, že pracovníci mají zájem o informace o motivačním programu.

Co se týče příplatků, dostávají zaměstnanci pouze ty, co se týkají jejich pracovního výkonu. Nedostávají žádné pro využití volnočasové aktivity, proto s návrhem na jejich zavedení byli kladně potěšeni. Ovšem nejvíce se jim líbila varianta třináctého platu,

tudíž jak si finančně polepšit. Jako péči o zaměstnance společnost pořádá pouze jednou ročně společné sportovní setkání, dále zaměstnanci mají k dispozici firemní časopis a při nástupu do zaměstnání mají nárok na uniformu zdarma.

4.6 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, prostřednictvím níž lze velmi přehledně označovat silné a slabé stránky společnosti (interní záležitosti podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, které vznikají ve vnějším prostředí. V této práci bude SWOT analýza vyhodnocována z dříve uvedené analýzy trhu práce, analýzy konkurence a předchozího dotazníkového šetření. K zjištění konečného hodnocení společnosti je použita metoda multikriteriálního vyhodnocení, u níž je v tomto případě vycházeno ze stanovení pořadí důležitosti jednotlivých reprezentantů daných ukazatelů. Následně je stanoven aktuální stav každého prvku ukazatele, který je hodnocen stupnicí čísel 1 – 5 s tím, že číslo 1 znamená nejlepší aktuální situaci a číslo 5 nejhorší. Největší hodnota pořadí důležitosti je u každého ukazatele stanovena dle jeho počtu. Nejvyšší čísla znamenají nejvíce důležitý stupeň. Vyhodnocení SWOT analýzy bude probíhat vynásobením jednotlivých ukazatelů pořadí důležitosti a současného stavu a následným sečtením.

Tabulka 28: Silné stránky společnosti (vlastní zpracování).

Silné stránky	Pořadí důležitosti	Aktuální stav
Silná pozice na trhu	12	2
Celorepublikové zastoupení	6	3
Vysoká produktivita práce	8	2
Udržení si stálých zákazníků	7	3
Stanovení samostatných cen dle zákazníka	2	4
Stálé zlepšování služeb, díky investiční činnosti	4	3
Velké rozrůstání se společností, díky dobře zvoleným akvizicím	3	2
Dosahování vysokých hospodářských výsledků	10	2
Široké portfolio služeb	5	3
Schopnost rychlé adaptace dle konkrétních přání zákazníka	11	2
Dobré jméno společnosti	9	2
Příjemné pracovní prostředí	1	3

Tabulka 29: Slabé stránky společnosti (vlastní zpracování).

Slabé stránky	Pořadí důležitosti	Aktuální stav
Fluktuace pracovníků	4	3
Nízké průměrné mzdy pracovníků (nižší než u hlavního konkurenta)	3	4
Minimální komunikace mezi BP a jejich vedoucími	5	4
Nízká informovanost o stávajícím motivačním programu	1	4
Pasivita pracovníků se dále vyvíjet	6	5
Žádné benefitů na využití volného času	2	3

Tabulka 30: Hrozby společnosti (vlastní zpracování).

Hrozby	Pořadí důležitosti	Aktuální stav
Silná konkurence na trhu bezpečnostních služeb	4	1
Vliv celosvětové ekonomické krize	2	2
Vysoký podíl šedého a černého trhu v této oblasti služeb	1	2
Plánované změny daní, ZP a SP (od 1. 1. 2013)	3	4

Tabulka 31: Příležitosti společnosti (vlastní zpracování).

Příležitosti	Pořadí důležitosti	Aktuální stav
Rozvoj bankovního sektoru	2	2
Velký rozvoj stavebních zakázek v Jihomoravském kraji	3	2
Více atraktivní pracovní pozice zlepšením motivačního programu	1	3

Vyhodnocení SWOT analýzy

Tabulka 32: Vyhodnocení SWOT analýzy (vlastní zpracování).

Ukazatel	Výsledek
Silné stránky	183
Slabé stránky	73
Hrozby	22
Příležitosti	13

Výsledky SWOT analýzy ukázaly sílu společnosti převyšujícím počtem silných stránek nad slabými. Důležitým poznatkem je, že hrozby společnosti převyšují nad příležitostmi. Což by mělo být pro společnost varujícím signálem. Společnost by měla upravit strategii nakládáním se silnými stránkami. V první řadě by je měla využít na potlačení hrozeb zobrazené touto SWOT analýzou.

5 Návrhová část

V této části budou popsány konkrétní řešení vedoucí k vylepšení současného motivačního programu stejně tak jako návrhy vedoucí k odstranění slabých stránek tohoto programu ve zkoumané společnosti. Navrhované úpravy budou vycházet jednak z teoretických východisek popsaných v předchozích částech této bakalářské práce a jednak z výsledků dotazníkové šetření, které bylo uskutečněno v této společnosti a to konkrétně v oblastním zastoupení Brna.

5.1 Změna tarifního systému hodnocení

Hlavní změnou bude provedení úprav tarifního systému hodnocení. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř všichni pracovníci jsou nejvíce nespokojeni se svým současným mzdovým ohodnocením. Zaměstnanci jsou hodnoceni dle mzdového tarifu upraveného vedením společnosti v příslušném interním předpisu. Zařazení do určité tarifní třídy se rozděluje podle předpokladů, kterými jsou odborné předpoklady, praxe, osobnostní předpoklady a absolvované školení.

První stupeň ohodnocení nabízí měsíční hrubou mzdu 8 000 Kč, která se rovná vyhlášené minimální mzdě nařízením vlády České republiky (institut o minimální mzdě). Zaměstnanci ji považují za neadekvátní k jejich pracovnímu výkonu vzhledem k jejich vysokému ohrožení, dokonce většina pracovníků považuje mzdu za nespravedlivou. Z těchto důvodů by se zdálo nejlepší navrhované řešení zvýšení mezd ve mzdovém řádu. Mzdy společnosti Securitas se nacházejí od roku 2009 nad oborovým průměrem, ovšem jak již bylo vysvětleno, pracovníkům nebylo nijak zvýšené mzdové ohodnocení. Tento nárůst byl způsoben díky častému zaměstnávání lidí na dohody o provedení práce. Samotné zvýšení mezd by způsobovalo pouhou dočasnou motivaci zvýšení pracovního výkonu. Po určitém časovém období by začala být mzda brána zaměstnanci jako samozřejmost. Tím pádem by byla ztracena jakákoliv motivace podávat lepší výkon.

Výkonnostní bonus

K tomu, aby bylo dosaženo dlouhodobé motivace, lze navrhnout přidat ke mzdovému tarifu pohyblivou složku mzdy ve formě výkonnostního bonusu. Výkonnostní bonus bude nenárokovou složkou a může dosahovat maximálně 10 % z vyměřovacího základu pro výpočet měsíční mzdy. V případě písemného upozornění na porušení pracovní kázně, či neomluvené absence bude výše bonusu za definované období snížena, nebo zrušena příslušným manažerem.

Nárok na výkonnostní bonus mají zaměstnanci, kteří jsou v pracovněprávním vztahu se společností Securitas, mající ukončenou zkušební dobu a splňují následující podmínky:

- zařazení na pozici bezpečnostní pracovník (přímo se podílejí na výkonu služby),
- zařazení na ostatních pozicích (nepřímo se podílejí na výkonu služby).

Výkonnostní bonus se pro výše uvedené pracovníky bude skládat z následujících složek:

- osobní bonus – 6 % ze základní měsíční mzdy,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci – 2 % ze základní měsíční mzdy.

Osobní bonus

Výši osobního bonusu si jednotlivý pracovníci budou moci ovlivnit sami. Aby na tento bonus dosáhli, musí splnit 100 % docházku do zaměstnání. Osobní bonus bude poskytován ve výši 6 % ze základní měsíční mzdy. Tato nadpoloviční hodnota je zvolena z důvodu motivace pracovníků nevyužívat možných absencí. Zároveň je tento bonus výhodný i pro zaměstnavatele z důvodů stabilního pracovního týmu, kdy nebude nucen například odřeknout zakázku pro nedostatek zaměstnanců.

Výpočet osobního bonusu bude prováděn podle odpracovaných hodin na základě následujícího vzorce:

Odpracované hodiny = skutečně odpracované hodiny + svátek + dovolená + nezaviněný pracovní úraz – fond pracovní doby.

Osobní bonus bude vyplácen v případě, že hodnota opracovaných hodin bude 0.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Zaměstnanci jsou povinni dodržovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Minimalizovat negativní dopady činností na životní prostředí dle zaváděcího zaškolení a vnitřních předpisů, které musí každý pracovník znát. Dále společně s vedením budou spolupracovat na posílení postupů na ochranu veřejnosti. Tyto povinnosti budou pravidelně kontrolovány kompetentním pracovníkem, který o jejím výsledku provede písemný záznam. Kontroly budou probíhat namátkovou formou.

Příslušní pracovníci budou povinni provádět namátkové kontroly dvakrát týdně vždy na jiném objektu. Počet objektů závisí na konkrétních zakázkách v daném období, tím pádem se nedá přesně určit, zda a jak budou zkontrolovány veškeré objekty, tak všichni zaměstnanci za příslušný měsíc. Tento způsob kontrol je zvolen vzhledem k velkému počtu pracovníků. Kontrola každého zvlášť by byla pro kompetentní pracovníky velmi časově náročná. Dále bude tato metoda i efektivnější pro udržení stálé motivace zaměstnanců při dodržování veškerých předpisů.

V případě, že oprávněný pracovník při namátkové kontrole zjistí jakékoliv pochybení, či nedodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle vnitřních předpisů, nebude konkrétnímu zaměstnanci v daném měsíci vyplacena tato složka výkonnostního bonusu. Kompetentní pracovník provede o této skutečnosti zápis stejně jak o kladném výsledku kontroly. Zápis bude prováděn do níže přiloženého formuláře.

Aby výkonnostní bonus byl účinný, jeho požadavky musí být měřitelné. Proto další kritéria pro dosažení bonusu budou rozdělena pro pozice bezpečnostních pracovníků a pro ostatní pracovní pozice.

5.1.1 Kritérium výkonnostního bonusu bezpečnostních pracovníků

Bezpečnostním pracovníkům bude tento druh bonusu vyplácen v pravidelném termínu výplaty mzdy a to každý měsíc. Výkonnostní bonus pro bezpečnostní pracovníky se bude skládat z předchozích již zmíněných složek a dále z následující složky:

- kvalita poskytovaných služeb – 2 % ze základní měsíční mzdy.

Kvalita poskytovaných služeb

Kvalitu poskytovaných služeb bezpečnostních pracovníků bude sledovat vedoucí pracovník při svých namátkových kontrolách. Tyto kontroly budou prováděny společně s kontrolami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. O těchto kontrolách bude proveden písemný záznam s případným konkrétním nálezem nedostatků. Záznam bude realizován do vytvořeného formuláře, který je uveden na obrázku č. 13. Dále bude kvalita služeb bezpečnostních pracovníků posuzována zákazníky, kteří případné stížnosti vyjádří písemně při měsíční fakturaci služeb. Pracovní výkon bezpečnostních pracovníků bude zákazníky hodnocen do formuláře. Konkrétní formulář je předveden na obrázku č. 12. V případě zjištění nedostatků jak při namátkové kontrole, tak při hodnocení zákazníkem zaměstnanec ztrácí nárok na výplatu tohoto bonusu.

SECURITAS ČR s.r.o.
Údolní 76
602 00
Brno
Brno@securitas.cz



-
Hodnotící společnost:

Jméno hodnoceného pracovníka:

	ano	ne
Provádí pravidelné povinné obchůzky		
Příjemné vystupování		
Pohotové řešení problémů		
Řádné ustrojení		

Pokud ne - uveďte důvody:

Datum: _____

Podpis _____

Obrázek 12: Formulář hodnotící výkon práce zákazníky (vlastní zpracování).

SECURITAS ČR s.r.o.
Údolní 76
602 00
Brno
Brno@securitas.cz



Hodnoticí formulář

Název společnosti

Jméno, Příjmení
bezpečnostní pracovník

Provádí obchůzky

ano

☐

NE

☐

Frekvence prohlídek:

Činnosti při příchodu - vyjmenuj:

Činnosti při odchodu - vyjmenuj:

Základní prvky bezpečnosti práce - vyjmenuj:

Datum:

Podpis:

Obrázek 13: Formulář hodnotící výkon práce a bezpečnosti práce (vlastní zpracování).

5.1.2 Kritérium výkonnostního bonusu ostatních pracovních pozic

Pracovníci na ostatních pozicích budou muset splnit následující kritérium pro plné vyplacení výkonnostního bonusu. U těchto pracovních pozic bude výplata bonusu prováděna vždy v pravidelném termínu výplaty mzdy za poslední měsíc čtvrtletí.

- splnění čtvrtletního plánovaného rozpočtu – 2 % ze základní měsíční mzdy.

Splnění čtvrtletního plánovaného rozpočtu

Každá divize v oblastním zastoupení má naplánovaný konkrétní rozpočet (s danými náklady a minimální výši tržeb), který musí za sledované období dodržet. K zvýšení motivace dodržení těchto plánů, bude zavedena výplata této složky výkonnostního bonusu. Při splnění výše uvedeného rozpočtu bude pracovníkům vyplacen bonus ve výši 2 % ze základní měsíční mzdy.

Náklady společnosti na tuto pohyblivou složku mzdy budou odvíjeny od konkrétní situace a schopnosti pracovníků dodržet daná kritéria. Jelikož dotazníkové šetření bylo vyplněno v 97 % zaměstnanci na pracovní pozici bezpečnostní pracovník a ve většině případů tato pozice je zařazena do 2. stupně tarifní třídy, bude příklad vyčíslených nákladů ukázán právě na této pracovní pozici. Kromě toho tento příklad bude uveden, kdy pracovník dostane všechny příplatky výkonnostního bonusu. (tj. v hodnotě 890 Kč).

Tabulka 33: Vyčíslení výkonnostního bonusu ve mzdě (Upraveno dle SODEXO (a)).

	Mzda + peněžní odměna	Výpočet mzdy bez peněžní odměny	Mzda + peněžní odměna
	Zaměstnavatel		Zaměstnanec
Hodnota finanční odměny	890	0	890
Hrubá mzda	9 790 Kč	8 900 Kč	9 790 Kč
SP 25 % – zaměstnavatel	2 448 Kč	2 225 Kč	-
ZP 9 % – zaměstnavatel	881 Kč	801 Kč	-
Superhrubá mzda	13 119 Kč	11 926 Kč	13 119 Kč
Hrubá mzda	9 790 Kč	8 900	9 790 Kč
SP 6,5 %	-	579 Kč	636
ZP 4,5 %	-	401 Kč	441
Zálohová daň	-	1 789 Kč	1 968 Kč
Sleva na dani	-	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	8 102 Kč	8 102 Kč	8 715 Kč

Jak lze pozorovat v předchozí tabulce, zaměstnavateli vyplacením výkonnostního bonusu se zvýší náklady na jednoho zaměstnance o 1 193 Kč. Tato částka je složena z finanční odměny bonusu a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Zaměstnanci je příspěvek zahrnován do hrubé mzdy, tudíž zákonitě podléhá dani z příjmů fyzických osob a spadá do vyměřovacího základu pro pojistné plnění. Z těchto důvodů si pracovník polepší o 613 Kč za měsíc.

5.2 Meeting se zaměstnanci

Pro všechny pracovníky budou zavedeny meetingy s vedoucími zaměstnanci. Shromáždění budou zavedena z důvodů vyslovení negativního ohlasu pracovníků, co se týká komunikace mezi nimi a vedoucími pracovníky. Jako cílové skupiny tohoto návrhu jsou považováni bezpečnostní pracovníci řadící se do věkové kategorie 34 – 41 let s dosaženým středoškolským vzděláním s maturitou a pracovníky ve věkové skupině 42 – 49 let, kteří dosáhli středoškolského vzdělání s výučním listem. Tato setkání budou uskutečňována vždy první pracovní den v daném měsíci. Meetingy budou uskutečňovány pro každou divizi zvlášť, vždy v jinou hodinu. Vedoucí pracovníci budou zaměstnance upozorňovat na blížící se termín rozesíláním sms zpráv. Nemohl-li by se zaměstnanec z příčiny nemoci, či jiného vážného důvodu meetingu zúčastnit.

Vedoucí pracovník je povinen jakýmkoliv způsobem seznámit pracovníka s průběhem porady. Buď formou zasláním e-mailu zápisem z porady, či domluvením osobního setkání.

Na těchto setkáních budou zaměstnanci vedoucími pracovníky motivováni k vyššímu a efektivnějšímu výkonu práce, zdůrazní se jejich důležitost pro společnost jako celek. Dále se bude hovořit o aktuálních zakázkách, na kterých se společnost bude podílet. Pracovníci budou informováni, co je čeká, v jakém prostředí budou pracovat a za jakých podmínek. Setkání se budou uskutečňovat na brněnské centrále, která sídlí na adrese Údolní 76, 602 00, Brno.

5.3 Titul zaměstnanec čtvrtletí

Vzhledem k tomu, že mezi odpověďmi dotazníkového šetření se objevila reakce stěžující si na nedostatek uznání bezpečnostních pracovníků, nejlepším řešením pro zlepšení této situace bude zavést udělení titulu zaměstnanec čtvrtletí. Zavedením tohoto titulu bude nejvíce uspokojena skupina bezpečnostních pracovníků s dosaženým středoškolským vzděláním. Titul bude přidělen zaměstnancům každé divize zvlášť. Zaměstnance čtvrtletí, bude nominovat přímý manažer, nebo spolupracovník na základě splnění předem stanovených podmínek. Aby tento motivační prostředek fungoval co nejefektivněji, musí dané podmínky být přesně definované a měřitelné. Mezi hodnotící kritéria bude patřit docházka do práce, nadstandardní kvalita výkonu práce a mimořádné plnění pracovních povinností. Za nadstandardní kvalitu výkonu práce bude považováno vyžádání si klientem konkrétního pracovníka i při příští zakázce, nebo pozitivní komentář od klienta zaznamenaný ve formuláři u měsíčních fakturací. V případě negativního ohlasu klienta na daného bezpečnostního pracovníka nemůže být tento titul přidělen. Mimořádným plnění je míněno, jestliže pracovník aktivně spolupracuje s nadřízenými a má zájem na zkvalitňování a zlepšování služeb (přináší návrhy na zlepšení, nebo upozorňuje na případné nedostatky). Zaměstnanec bude veřejně vyhlášen manažerem jako zaměstnanec čtvrtletí na již zavedeném meetingu. Zaměstnanec, který titul získá, dostane v následujícím měsíci poukázku ve formě dárkového šeku v hodnotě 1 500 Kč. Poukázka je pro zaměstnance osvobozena od daně z příjmů a není součástí vyměřovací základu pro odvod sociálního a zdravotního

pojištění, dle zákonného ustanovení § 25 odst. 1 písm. h). Pro zaměstnavatele tento šek, bude hodnocen jako daňově neuznatelný náklad podle § 25 odst. 1 písm. h).

5.4 Sick days

Pracovníci měli zájem na zavedení motivačního prostředku ve formě týdne dovolené navíc. Tento typ benefitů je pro společnost velice nákladný a nevýhodný z důvodu možné dlouhé absence zaměstnance, za kterého by se musela zajistit náhrada. Z těchto hledisek bude zaveden motivační příplatek ve formě sick days. Tento druh příplatku kompenzuje mzdu v případě krátkodobé nemoci. Jedná se o tzv. zdravotní dny volna, kdy zaměstnanec může zůstat doma i bez lékařského potvrzení a dostává přitom mzdu.

U tohoto typu bonusu bude délka jeho trvání v podobě 3 dnů za rok. Pro zaměstnance uvedený peněžní příjem je příjmem ze závislé činnosti a jako takový je i zdaňován. Z tohoto důvodu je příjem zaměstnance součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Má-li zaměstnavatel tento benefit upraven formou vnitřního předpisu výdaje (náklady) na ně vynaložené budou daňovým výdajem zaměstnavatele.

5.5 Balíček zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanci nedostávají žádné benefity na využití volnočasových aktivit. V dotazníkovém šetření o řadu z nich projeví zájem. Zavedení fixního způsobu poskytování benefitů je administrativně méně náročné, ale nese s sebou velkou nevýhodu. Společnost investuje do určitého programu zavedení zaměstnaneckých výhod, ale pracovníci nemusí mít o tyto formy benefitů zájem. Tím pádem balíček nesplňuje funkci motivování, na kterou byl zřízen. Z tohoto důvodu bude zaveden flexibilní způsob poskytování benefitů. Nárok na čerpání volitelných zaměstnaneckých výhod budou mít všichni zaměstnanci společnosti po ukončení zkušební doby.

Společnost zavede firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a současně roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí takovou strukturu benefitů, která mu budou nejvíce vyhovovat. Při výběru struktury benefitů

vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí, (MACHÁČEK, 2010, s. 2).

V této společnosti budou jednotlivé balíčky výhod uveřejňovány v příslušné brožuře, kterou vytvoří personální oddělení. Tato brožura bude k dispozici k nahlédnutí na brněnské centrále, dále se zaměstnanci budou moci o balíčku dozvědět z firemního časopisu, který je v organizaci vydáván pět krát za rok. Jednotlivý pracovníci nahlásí vždy na začátku roku (leden) výběr benefitů manažerovi divize, který tyto informace předá administrativnímu pracovníkovi. Administrativní pracovník povede evidenci jednotlivých pracovníků s jejich nahlášenými benefity a aktuálním stavem dosažených bodů. Tato evidence bude vedena v interním portálu společnosti, aby k ní měli přístup všichni kompetentní pracovníci. Jednotlivý pracovníci budou mít pevně stanovený roční limit bodů. Body navíc, budou moci získat za docházku za dané čtvrtletí. Zda-li dosáhli těchto bodů, se dozví u výplaty za poslední měsíc čtvrtletí.

Zaměstnancům jsou tyto výhody poskytovány nad rámec mzdy, jsou osvobozeny od daně z příjmu a nejsou zahrnuty do vyměřovacího základu pro účely sociálního a zdravotního pojištění.

Do balíčku budou zahrnuty následující typy benefitů:

Tabulka 34: Typy benefitů (vlastní zpracování).

Název benefitu	Počet bodů	Zdanění u zaměstnance	Zdanění u zaměstnavatele
Flexi passy	1000	NE	Daňově neuznatelný náklad
Očkování proti chřipce	250	NE	Daňově neuznatelný náklad
Reklamní předměty⁵			
- sportovní taška	350	NE	Daňově uznatelný náklad
- baterka	250	NE	Daňově uznatelný náklad
- kapesní nůž	500	NE	Daňově uznatelný náklad
- hrnek	150	NE	Daňově uznatelný náklad
- hodinky	500	NE	Daňově uznatelný náklad

⁵ Hodnoty všech darů jsou uvedené i s náklady vynaložené na potisk loga a jsou vč. dph.

Pracovníci podle svých pracovních pozic budou tvořit tři úrovně. První úroveň budou tvořit bezpečnostní pracovníci. Druhou úroveň zatupují pozice velitel objektu a velitel směny a manažerské pozice budou tvořit třetí úroveň. Pracovní pozici první úrovně náleží 1 500 bodů, druhá úroveň dosáhne na 1 000 bodů. Zaměstnanci třetí pozice dostanou 500 bodů. Do třetí pozice budou eventuálně zařazeni i administrativní pracovníci. Dále pracovníci budou dostávat 200 bodů za každé plně odpracované čtvrtletí. To znamená, že jejich roční limit za docházku bude 800 bodů. Hodnota jednoho bodu bude odpovídat jedné koruně.

Tabulka 35: Úrovně pracovních pozic (vlastní zpracování).

Pracovní pozice	Úroveň	Počet bodů za získanou úroveň	Počet bodů za docházku	Celkový počet bodů
Bezpečnostní pracovník	1	1 500	800	2 300
BP - velitel směny a objektu	2	1 000	800	1 800
Manažer zakázky, oblastní manažer, admin. pracovník	3	500	800	1 300

Flexi pass

Flexi passy jsou do motivačního balíčku zařazeny z několika důvodů. Prvním z nich je, že tento typ poukázky pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury, relaxace, sportu, dovolenou, vzdělávání, jazykové kurzy, zdravotní péči, nákup léků a vitaminů až po lázeňské programy. Dalším důvodem je, že svoboda volby využití je u této poukázky až do posledního okamžiku. Výhodou také je, že jej mohou využít i rodinní příslušníci zaměstnance. Z těchto hledisek bude flexi pass pro tuto společnost nejlepším typem jak uspokojit co nejvíce pracovníků. Svoji širokou škálou možností využití uspokojí tak například i většinu žen, které jako jediné měly zájem o příspěvek na kulturu.

Dále uspokojí bezpečnostní pracovníky, kteří požadovali tento druh práce za zdravotně náročný a tato poukázka jim umožní nákup vitaminů, léků, či zdravotních pomůcek. Na tuto problematiku nejvíce reagovali zaměstnanci pracující na pozici bezpečnostního

pracovníka v délce 3 – 5 let. Nejvíce si pracovníci přáli příspěvky na relaxaci, kterou díky tomuto poukazu mohou také čerpat. O tento druh příspěvku měli zájem všichni manažeři s vyšším odborným vzděláním a také bezpečnostní pracovníci, kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou, nebo 34 – 41 let.

Daňový dopad vzhledem k zaměstnavateli a zaměstnanci lze pozorovat v následující tabulce:

Tabulka 36: Daňový dopad zaměstnavatele a zaměstnance – Flexi passy (Upraveno dle SODEXO (b)).

Flexi pass	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Daň z příjmu	nepeněžní plnění poskytovaná na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení. § 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	osvobozeno do částky 20 000 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance, podle § 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
Pojistné	nespadá do vyměřovacího základu do částky 20 000 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	nespadá do vyměřovacího základu; do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance
Zdanění	nepeněžní plnění podle §25 odst. 1 písm. h) není daňově uznatelným nákladem	

Velikou výhodou zařazení flexi passů do motivačního programu společnosti není jen jeho široké zaměření a tím uspokojení většiny pracovníků, ale také velká úspora peněz zaměstnavatele než kdyby poskytl peněžní odměnu. Současně větší výhoda pro zaměstnance, kteří daný příspěvek nebudou muset danit. Rozdíl bude znázorněn v následujících dvou tabulkách s pracovníkem, který se řadí do 1. třídy mzdového tarifu, tudíž jeho měsíční výdělek činí 8 000 Kč.

Tabulka 37: Srovnání peněžní odměny a poukázky ve mzdě – zaměstnavatel (Upraveno dle SODEXO (a)).

Z pohledu zaměstnavatele	Výpočet mzdy	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		1 000	1 000
Hrubá mzda	8 000 Kč	9 000 Kč	8 000 Kč
SP 25 % – zaměstnavatel	2 000 Kč	2 250 Kč	2 000
ZP 9 % – zaměstnavatel	720 Kč	810 Kč	720 Kč
Superhrubá mzda	10 720 Kč	12 060 Kč	10 720 Kč
Hrubá mzda	8 000 Kč	9000 Kč	8 000 Kč
SP 6,5 %	520 Kč	-	-
ZP 4,5 %	360 Kč	-	-
Zálohová daň	1 608 Kč	-	-
Sleva na dani	1 970 Kč	-	-
Čistá mzda vyplácená zaměstnavatelem	7 482 Kč	8 482 Kč	8 482 Kč

Přidělením poukázek místo finanční odměny ušetří zaměstnavatel 340 Kč na jednoho zaměstnance na sociálním a zdravotním pojištění, které by byl nucen odvést, v případě peněžního příplatku.

Tabulka 38: Srovnání peněžní odměny a poukázky ve mzdě – zaměstnanec (Upraveno dle SODEXO (a)).

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		1 000	1 000
Hrubá mzda	8 000 Kč	9 000 Kč	8 000 Kč
SP 25 % – zaměstnavatel	-	-	-
ZP 9 % – zaměstnavatel	-	-	-
Superhrubá mzda	10 720 Kč	12 060 Kč	10 720 Kč
Hrubá mzda	8 000 Kč	9 000 Kč	8 000 Kč
SP 6,5 %	520 Kč	585 Kč	520 Kč
ZP 4,5 %	360 Kč	405 Kč	360 Kč
Zálohová daň	1 608 Kč	1 809 Kč	1 608 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda za zaměstnance	7 482 Kč	8 171 Kč	8 482 Kč
Skutečný užitek zaměstnance		689 Kč	1 000 Kč

V tomto případě, je evidentní větší prospěch pracovníka přidělením poukázky než finanční odměny. Forma poukázky zaměstnance osvobodí od daně z příjmů a nebude se zahrnovat do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného plnění. Celkově pracovník „ušetří“ 311 Kč.

Věcné dary

O tento druh příspěvku si pracovníci sami řekli v dotazníkovém šetření. Nejvíce si jej přáli bezpečnostní pracovníci se základním vzděláním nebo délkou pracovního poměru 1 – 3 roky. Budou zavedeny konkrétní hmotné reklamní předměty s potiskem loga společnosti. Vždy na dané období, ve kterém si pracovníci budou moci vybrat ze zaměstnaneckého motivačního balíčku. Věcnými dary by mohly být pro první rok například baterka, kapesní nůž, hrnek, a hodinky, potisknuté logem společnosti.

Pro zaměstnavatele bude tento příspěvek daňově neúčinný, v případě, že hodnota daru přesáhne 500 Kč. Jestliže celková hodnota daru bude do 500 Kč, celková hodnota bude brána jako daňově uznatelný náklad. V případě zaměstnance dar bude osvobozen jako nepeněžní plnění od daně z příjmů, tím pádem se hodnota nebude zahrnovat do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného plnění.

Očkování proti chřipce

Bezpečnostní pracovníci jsou buď neustále v bezprostředním kontaktu s lidmi, nebo pracují venku za každého počasí. Z těchto důvodů bude zaveden příplatek na očkování proti chřipce. Tento druh příspěvku má hodnotu 250 bodů tj. cena, za kterou zaměstnavatel benefit zaplatí u příslušného zdravotního zařízení. Rozhodne – li se pracovník pro tento typ benefitu, zaměstnavatel zaplatí u vybraného zdravotnického centra proceduru a předá pracovníkovi poukázku, na kterou lze službu odebrat. Pro tento druh příspěvku je vybráno očkovací centrum Avenir, kde může pracovník uplatnit poukázku.

Pro zaměstnavatele je tento výdaj daňově neuznatelným nákladem. Z pohledu zaměstnance je tento příjem osvobozen od daně z příjmů fyzických osob podle § 6 odst.

9 písm. d) pojistné se neplatí, jelikož osvobozený příjem není součástí vyměřovacích základů pro pojistné.

5.6 Harmonogram realizace navrhovaných změn

Po vyjmenování navrhovaných změn stávajícího motivačního programu a systému odměňování je důležité vyhodnotit, v jakém pořadí by analyzovaná společnost měla změny postupně zavádět. V první řadě společnost bude muset přepracovat veškeré interní předpisy týkající se motivačních prostředků a systému hodnocení. Po schválení těchto materiálů se společnost bude věnovat přípravě změn hodnocení. I po schválení této změny, společnost bude o těchto změnách informovat všechny pracovníky daného oblastního zastoupení. V tomto měsíci proběhne také školení pracovníků o veškerých zaváděných změnách. Jako první začne realizace meetingu, jelikož jak již bylo řečeno, z dotazníkového šetření byla projevena veliká nespokojenost pracovníků s minimální komunikací s nadřízenými zaměstnanci. V prvním měsíci nového roku se začnou poskytovat téměř všechny navrhované motivační prostředky. Bude zahájeno měsíční hodnocení bezpečnostních pracovníků a s tím pevně spojeny povinné kontroly prováděné jejich nadřízenými zaměstnanci. Pracovníci budou moci využít sick days a všichni si vyberou typy benefitů z motivačního balíčku zaměstnaneckých výhod, na které budou mít nárok, až po dosažení potřebných bodů.

Tabulka 39: Časový harmonogram navrhovaných změn (vlastní zpracování).

Činnosti	Časový harmonogram navrhovaných změn po jednotlivých měsících na rok 2012-2013												Zodpovědná osoba
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
Příprava změny interních předpisů	*												Administrativní pracovník
Schválení změn v interních předpisech		*											Generální ředitel
Příprava změn hodnocení			*										Administrativní pracovník
Schválení změn hodnocení				*									Generální ředitel
Oznámení pracovníkům o změně interních předpisů a hodnocení					*								Oblastní manažer
Školení pracovníkům o změně interních předpisů a hodnocení					*								Manažer divize
Realizace jednotlivých meetingů						*	*	*	*	*	*	*	Manažer divize
Hodnocení měsíční							*	*	*	*	*	*	Administrativní pracovník
Hodnocení čtvrtletní									*			*	Administrativní pracovník
Titul zaměstnanec čtvrtletí									*			*	Manažer divize
Zahájení čerpání sick days							*	*	*	*	*	*	Administrativní pracovník
Výběr benefitů z balíčku zaměstnaneckých výhod							*						Manažer divize, administrativní pracovník
Čerpání benefitů										*	*	*	Manažer divize, administrativní pracovník

5.7 Náklady a přínosy navrhovaných změn

V této kapitole budou vyčísleny náklady jednotlivých navrhovaných řešení na zlepšení stávajícího motivačního programu a systému odměňování, které byly vyjmenovány v předchozí kapitole. Tyto náklady budou vyčísleny v maximálních částkách.

5.7.1 Výkonnostní bonus

Náklady zaměstnavatele na výkonnostní bonus v případě jeho získání všemi pracovníky budou vyčísleny v následující tabulce. Náklady na jednoho pracovníka v sobě zahrnují hodnotu bonusu a dále navýšený rozdíl nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Celkové náklady tohoto bonusu jsou pro společnost daňově uznatelnými. Dále náklady bezpečnostních pracovníků jsou vyčísleny jako měsíční náklady u ostatních pracovních pozic, jsou tyto náklady vzhledem k daným kritériím, míněny jako čtvrtletní náklady.

Tabulka 40: Náklady výkonnostního bonusu (vlastní zpracování).

Pracovní pozice – bezpečnostní pracovník		
Počet pracovníků	1	194
Náklady / měsíc	1 193 Kč	231 442 Kč
Ostatní pracovní pozice		
Počet pracovníků	1	4
Náklady / čtvrtletí	1 193 Kč	4 772 Kč

Přínosy zavedení této formy hodnocení zaměstnanců jsou značné. Zaměstnanec po celou dobu co je v pracovněprávním vztahu k dané organizaci, bude motivován držet stabilně vysokou úroveň pracovního výkonu. Tím pádem budou spokojeni i zákazníci, kteří nebudou muset při příští volbě váhat, kterou z bezpečnostních agentur vybrat.

5.7.2 Meetingy

Tato forma řešení nenese žádné náklady navíc, které by společnost musela vynaložit. Zároveň pro bezpečnostní pracovníky bude hodně znamenat. Značná většina pracovníků si v dotazníkovém šetření stěžovala na mizivou komunikaci mezi nimi

a vedoucími pracovníky. Zaměstnancům nebyly dostatečně vysvětleny pracovní nároky zákazníků, díky čemuž vznikaly časté nedorozumění. Nyní se budou zaměstnanci s vedoucími pracovníky scházet pravidelně, kde budou informováni o veškerých zakázkách či akcích. Zaměstnanci budou mít prostor v případě nevědomosti vznést jakýkoliv dotaz. Vyhlášení zaměstnance čtvrtletí na těchto měsíčních setkání, bude příjemným zpestřením a zároveň motivací pro ostatní pracovníky podávat lepší výkon.

5.7.3 Titul zaměstnance čtvrtletí

Tato položka v nově navrhovaném motivačním programu bude pro zaměstnavatele znamenat náklad 6 000 Kč za rok navíc. Hodnota je daňově neuznatelný náklad podle § 25 odst. 1 písm. h). Nicméně mezi zaměstnanci vyvolá soutěživost a snahu podávat co nejlepší pracovní výkon, aby i oni získali toto ocenění. Zaměstnanec získá pocit naplnění a uznání, což jim také schází, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Tato forma uznání s minimálními náklady má velkou sílu v právě potřebné motivaci a stimulaci pracovníků k podávání co nejlepších pracovních výkonů.

5.7.4 Sick days

Celkové náklady na tuto formu příspěvku zaměstnavatele budou vyjádřeny v následující tabulce:

Tabulka 41: Náklady sick days (vlastní zpracování).

Počet pracovníků	1	198
Náklady celkem / rok	1 274 Kč	252 252 Kč

Tyto náklady pro zaměstnavatele jsou daňově uznatelné (pokud tento typ příspěvku bude mít upraven formou interního předpisu). Přínosem tohoto typu příspěvku bude zajištění stálého pracovního kolektivu.

5.7.5 Balíček zaměstnaneckých výhod

Balíček zaměstnaneckých výhod představuje veliký přínos pro organizaci z pohledu zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání

a stabilizování kvalifikovaných pracovníků organizace. Dalším přínosem je veliká rozmanitost balíčku, kterou z největší části vytváří flexi passy. Jejich různorodost pomáhá držet motivaci na vysoké úrovni, která bude neustálým motorem pro efektivní vykonávání pracovního výkonu zaměstnanců.

Tabulka 42: Náklady balíčku zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování).

Pracovní pozice – bezpečnostní pracovník		
Počet pracovníků	1	177
Náklady / rok	2 300 Kč	407 100 Kč
Pracovní pozice – velitel směny a objektu, administrativní pracovník		
Počet pracovníků	1	17
Náklady / rok	1 800 Kč	30 600 Kč
Pracovní pozice – manažer zakázky a oblastní manažer		
Počet pracovníků	1	4
Náklady / rok	1 300 Kč	5 200 Kč
Náklady celkem na balíček benefitů	442 900 Kč	

Celkové náklady organizace na vedení tohoto balíčku představují 442 900 Kč za rok. Tyto náklady nepeněžního plnění pro zaměstnavatele představují podle §25 odst. 1 písm. h) daňově neuznatelné náklady.

Na závěr budou vyčísleny celkové roční náklady navrhovaných změn v současném motivačním programu dané společnosti.

Tabulka 43: Celkové náklady navrhovaných změn motivačního programu (vlastní zpracování).

Navrhovaný benefit	Náklad / rok
Výkonnostní bonus	2 777 304 Kč
Titul zaměstnance čtvrtletí	6 000 Kč
Sick days	252 252 Kč
Balíček zaměstnaneckých výhod	442 900 Kč
Roční náklady změn motivačního programu	3 478 456 Kč

Největší finanční položkou navrhovaných změn je výkonnostní bonus. Náklady na tento bonus jsou součástí mzdy pracovníků, čímž jsou pro zaměstnavatele daňově

uznatelnými náklady. Nejde o pouhé zvýšení mzdového základu, ale o bonus získaný díky stabilně odváděnému pracovnímu výkonu zaměstnanců. Druhou největší složkou jsou náklady na balíček zaměstnaneckých výhod. Tento způsob poskytování benefitů není pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, i přesto je důležité mít tuto formu motivování zaměstnanců zahrnutou v motivačním programu společnosti. Společnost tím vyjadřuje určitou péči o zaměstnance, čímž se může stát silnější konkurentem na trhu. Celkové náklady na návrhy zlepšení činí 3 478 456 Kč. Roční náklady na jednoho zaměstnance jsou 17 568 Kč.

ZÁVĚR

Téma zaměstnaneckých benefitů, či péče o pracovníky, je dnes aktuálnější než v minulých letech. Předvídavý zaměstnavatel ví, že jak získání, tak udržení spolehlivého a loajálního pracovníka, není lehký úkol. Z tohoto důvodu je potřeba se o své zaměstnance náležitě starat vhodně zvoleným souborem zaměstnaneckých výhod, díky kterému budou jednotliví pracovníci dosahovat výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza současného motivačního programu a systému odměňování konkrétní společnosti a jejich následné vylepšení tak, aby přispívaly k vyšší spokojenosti pracovníků. Tato konkrétní vylepšení jsou navrhovaná pro oblastní zastoupení jižní Moravy.

V úvodu této práce je seznámení s problematikou a vytyčení hlavních i dílčích cílů. Teoretická část obsahuje teoretické poznatky z okruhu motivace, péče o zaměstnance, či ukázky jednotlivých stimulačních prostředků v balíčku zaměstnaneckých výhod. Celá kapitola byla vytvořena z odborné literatury, která byla nezbytná pro toto zpracování.

Další kapitola představuje danou organizaci. Kapitola obsahuje základní údaje o společnosti, poskytované služby, hospodářské výsledky, či organizační zastoupení.

Následuje stěžejní kapitola týkající se analýzy mzdového systému. Po provedení této analýzy bylo zjištěno, že společnost využívá k odměňování svých pracovníků mzdové tarify. Pracovníci tak nevnímají mzdu jako závislou na jejich odvedeném výkonu, nýbrž pouze jako odměnu za počet odpracovaných hodin. Zajímavým zjištěním bylo, že zaměstnavatel vyplácí pracovníkům pouze příplatky, které jsou pro něj daňově uznatelné a zároveň nevyplácí žádné příplatky na volnočasovou aktivitu. Důležitou součástí této kapitoly, je vyhodnocení dotazníkové šetření, které ve společnosti proběhlo. Toto šetření mělo za úkol zjistit celkové hodnocení spokojenosti jednotlivých pracovníků se způsobem odměňování a stávajícím motivačním systémem. Nepříjemné překvapení bylo, že téměř všichni pracovníci odpovídali velice negativně téměř

na všechny okruhy otázek dotazníkové šetření. Velice znepokojující je fakt, že zaměstnanci si jednoznačně stěžovali na mizivou komunikaci s nadřízenými pracovníky. Tyto poznatky ze zmíněného průzkumu, budou podkladem pro jednotlivé návrhy na zlepšení současné situace v organizaci.

Předposlední kapitola se zabývá analýzou trhu práce a analýzou konkurence. Zde byly zjištěny informace o průměrné mzdě, míře nezaměstnanosti a počtu uchazečů na jedno pracovní místo. Všechny hodnoty zmíněných ukazatelů byly porovnány s hodnotami pro Českou republiku, Jihomoravský kraj a tam, kde byla zjištěna potřebná data, tak i s oborovým průměrem. Analýza konkurence byla provedena s druhou největší bezpečnostní agenturou, dnes známou pod názvem Mark2. Bylo zjištěno, že konkurence nabízí o 6 430 Kč vyšší průměrnou mzdu, ale zároveň nabízí méně benefitních výhod.

Poslední kapitola se týká navrhovaných řešení pro zlepšení stávající situace odměňování a motivačního programu v dané společnosti. Hlavními změnami jsou zavedení výkonnostního bonusu a zaměstnaneckého balíčku příplatků. Dále velice důležitým bodem je návrh na zavedení pravidelných setkání zaměstnanců s vedoucími pracovníky, kvůli znepokojujícím zjištěním z dotazníkového šetření. Výkonnostní bonus bude vyplácen pracovníkům, kteří splní daná kritéria. Zavedením tohoto bonusu budou pracovníci motivováni k podávání lepších pracovních výkonů. Další hlavní změnou je zavedení balíčku zaměstnaneckých výhod, kde nejvýznamnější položkou jsou flexi passy, které díky svému širokému uplatnění uspokojí téměř všechny zaměstnance. Celkové maximální náklady navrhovaných změn motivačního programu byly vyčísleny na 17 568 Kč na jednoho zaměstnance za rok. Tato forma využití finančních prostředků je jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele užitečnější než zavedení třináctého platu, který si zaměstnanci nejvíce přáli. Zaměstnavateli splňuje motivační funkci zaměstnanců podávat lepší pracovní výkony a zaměstnanci mají pocit péče a uznání od zaměstnavatele.

Tyto konkrétní návrhy rozšiřující nabídku benefitů motivačního programu a vylepšení systému odměňování, budou vést k vyšší spokojenosti pracovníků dané firmy, tím pádem i k vyšší produktivitě práce.

POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE

Knihy

- (1) ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- (2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (3) ARMSTRONG, M., STEPHNES, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- (4) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- (5) DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- (6) DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (7) FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- (8) FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- (9) HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- (10) KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- (11) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplňkové vydání. Praha: Managements Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- (12) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- (13) MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- (14) NIEMEYER, R., SEYFERT, M. *Jak motivovat své a své pracovníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
- (15) PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
- (16) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- (17) PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3 aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- (18) PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: 1998, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

Elektronické zdroje

- (19) Český statistický úřad (c). *Archiv trh práce a mzdy*. [online]. [cit. 2011-11-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/archiv_trh_prace_a_mzdy.
- (20) Český statistický úřad (b). *51 Obsluhující pracovníci*. [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/51_obsluhujici_pracovnici.
- (21) Český statistický úřad (a). *Úvod k KZAM*. [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/uvod_k_kzam.
- (22) Mark2 Corporation Czech. *Benefitní systém*. [online]. [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://www.m2c.eu/benefitni-system/1404040785.html>.

- (23) Ministerstvo práce a sociálních věcí odbor 41(b). *Nabídka a poptávka na trhu práce*. [online]. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>.
- (24) Ministerstvo práce a sociálních věcí odbor 41 (a). *Regionální statistika ceny práce – Jihomoravský kraj*. [online]. [cit. 2011-11-02]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim>.
- (25) Ministerstvo spravedlnosti ČR. *Sbírka listin Mark2 Corporation Czech a.s.* [online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a341396&klic=vIjZgFCZFxQKmlP1lj5dQA%3d%3d>.
- (26) Ministerstvo spravedlnosti ČR. *Sbírka listin SECURITY GROUP – S.G., spol. s r.o.* [online]. [cit. 2011-12-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a205578&klic=Pb7%2bWUA4%2f4pE4a1MyHvluw%3d%3d>.
- (27) Ministerstvo Spravedlnosti ČR (e). *Úplný výpis z obchodního rejstříku SECURITAS ČR s.r.o.* [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a27778&typ=full&klic=55cyAoH6iekee9ZtzN3qIg%3d%3d>.
- (28) SECURITAS ČR (b). *Organizace*. [online]. [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://www.securitas.com/cz/cs-cz/O-nas/Organizace/>.
- (29) SECURITAS ČR (a). *Historie Securitas v České republice*. [online]. [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.securitas.com/cz/cs-cz/O-nas/Historie-Securitas-v-eske-republice/>.
- (30) Sodexo (a). *Kalkulačka výhodnosti poukázek pro volný čas (Flexi Pass, Fokus Pass, Holiday Pass, Smart Pass, Vital Pass)*. [online]. [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/kolik-usetrite/kalkulacka-vyhodnosti-poukazky-flexi.asp>.
- (31) Sodexo (b). *Legislativa*. [online]. [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>.

Ostatní zdroje

- (32) SECURITAS. *Norma GŘ 01-01/11*, Praha: SECURITAS, 2011a.
- (33) SECURITAS. *Norma GŘ 01-04/11*, Praha: SECURITAS, 2011b.
- (34) SECURITAS. *Příloha normy GŘ 01/03 Pracovní řád*, Praha: SECURITAS, 2011c.
- (35) SECURITAS. *Výroční zpráva 2010*, Praha: SECURITAS, 2010d.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Faktory vedoucí k uspokojení z práce	17
Tabulka 2: Zaměstnanci společnosti SECURITAS ČR s.r.o.....	41
Tabulka 3: Fluktuace pracovníků	42
Tabulka 4: Produktivita práce.....	43
Tabulka 5: Produktivita z přidané hodnoty.....	43
Tabulka 6: Čistý zisk na zaměstnance	44
Tabulka 7: Mzdové tarify	46
Tabulka 8: Pracovních pozice – část 1.....	47
Tabulka 9: Pracovních pozice – část 2.....	48
Tabulka 10: Bezpečnostní pracovník.....	49
Tabulka 11: Bezpečnostní pracovník specialista	49
Tabulka 12: Bezpečnostní pracovník specialista – psovod	50
Tabulka 13: Bezpečnostní pracovník – velitel směny	50
Tabulka 14: Bezpečnostní pracovník – velitel objektu.....	51
Tabulka 15: Bezpečnostní pracovník – manažer zakázky	51
Tabulka 16: Bezpečnostní pracovník – manažer zakázky senior	52
Tabulka 17: Přehled jubilejních odměn	54
Tabulka 18: Mzdové příplatky společnosti Securitas	58
Tabulka 19: Srovnání společností Securitas a Mark2.....	62
Tabulka 20: Srovnání benefitů se společností Mark2 - část1	63
Tabulka 21: Srovnání benefitů se společností Mark2 - část2	64
Tabulka 22: Srovnání společností Securitas a Security Group	65
Tabulka 23: Průměrné mzdy	66
Tabulka 24: Míra nezaměstnanosti	67
Tabulka 25: Poptávka po pracovních místech	68
Tabulka 26: Nabídka pracovních míst.....	69
Tabulka 27: Počet uchazečů na 1 pracovní místo.....	70
Tabulka 28: Silné stránky společnosti	73
Tabulka 29: Slabé stránky společnosti.....	74
Tabulka 30: Hrozby společnosti	74

Tabulka 31: Příležitosti společnosti	74
Tabulka 32: Vyhodnocení SWOT analýzy	75
Tabulka 33: Vyčíslení výkonnostního bonusu ve mzdě	83
Tabulka 34: Typy benefitů.....	86
Tabulka 35: Úrovně pracovních pozic	87
Tabulka 36: Daňový dopad zaměstnavatele a zaměstnance – Flexi passy	88
Tabulka 37: Srovnání peněžní odměny a poukázky ve mzdě – zaměstnavatel	89
Tabulka 38: Srovnání peněžní odměny a poukázky ve mzdě – zaměstnanec	89
Tabulka 39: Časový harmonogram navrhovaných změn	92
Tabulka 40: Náklady výkonnostního bonusu	93
Tabulka 41: Náklady sick days	94
Tabulka 42: Náklady balíčku zaměstnaneckých výhod.....	95
Tabulka 43: Celkové náklady navrhovaných změn motivačního programu	95

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace	15
Obrázek 2: Struktura motivačního pole	16
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb	20
Obrázek 4: Pyramida vitality	22
Obrázek 5: Graf investiční činnosti	36
Obrázek 6: Graf čistého zisku.....	37
Obrázek 7: Organizační struktura vrcholové vedení	39
Obrázek 8: Organizační struktura	40
Obrázek 9: Graf průměrných mezd	67
Obrázek 10: Graf míry nezaměstnanosti	68
Obrázek 11: Graf počtu uchazečů na 1 pracovní místo	71
Obrázek 12: Formulář hodnotící výkon práce zákazníky	80
Obrázek 13: Formulář hodnotící výkon práce a bezpečnosti práce.....	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazník	1
Příloha 2 – Vyhodnocení dotazníku.....	7

Příloha 1 – Dotazník

Dotazník pro společnost SECURITAS ČR s.r.o.

Vážený respondente,

Jmenuji se Eva Komendová a dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, jehož informace potřebuji pro složení své závěrečné bakalářské práce. Dotazník je určen všem zaměstnancům společnosti SECURITAS ČR s.r.o. a týká se celkového hodnocení Vaší spokojenosti se současným motivačním programem společnosti. Všechny údaje, které mi prostřednictvím tohoto dotazníku poskytnete, zůstanou anonymní. Za vyplnění dotazníku Vám předem děkuji

Eva Komendová

Zaškrtněte, vždy jen jednu odpověď.

1. Jste spokojený/á s vaší náplní práce?

- a) Spokojený
- b) Spíše spokojený
- c) Spíše nespokojený
- d) Nespokojený
- e) Pokud nespokojený, proč.....?

2. Jste spokojený/á s pracovní dobou?

- a) Spokojený
- b) Spíše spokojený
- c) Spíše nespokojený
- d) Nespokojený
- e) Pokud nespokojený, proč.....?

3. Jste spokojený/á s pracovním prostředím?

- a) Spokojený
- b) Spíše spokojený
- c) Spíše nespokojený
- d) Nespokojený
- e) Pokud nespokojený, proč.....?

4. Jste spokojený/á s bezpečností práce?

- a) Spokojený
- b) Spíše spokojený
- c) Spíše nespokojený
- d) Nespokojený
- e) Pokud nespokojený, proč.....?

5. Máte možnost pracovního postupu?

- a) Ano, mám
- b) Ano, spíše mám
- c) Ne, spíše nemám
- d) Ne, nemám
- e) Nevím, nezajímá/a jsem se o to

6. Máte možnost, při výkonu práce, se dále vyvíjet?

- a) Ano, mám
- b) Ano, spíše mám
- c) Ne, spíše nemám
- d) Ne, nemám
- e) Nevím, nezajímá/a jsem se o to

7. Máte možnost rozvoje a vzdělání při pracovním výkonu?

- a) Ano, mám
- b) Ano, spíše mám
- c) Ne, spíše nemám
- d) Ne, nemám
- e) Nevím, nikdy jsem se o to nezajímá/a

8. Máte dobrý vztah s nadřízeným?

- a) Ano, mám
- b) Ano, spíše mám
- c) Ne, spíše nemám
- d) Ne, nemám
- e) Nevím, nezajímá/a jsem se o to

9. Máte zpětnou vazbu od nadřízeného?

- a) Ano, mám
- b) Ano, spíše mám
- c) Ne, spíše nemám
- d) Ne, nemám
- e) Nevím, nezajímá/a jsem se o to

10. Jste spokojení se způsobem chování vedoucích pracovníků při zadávání úkolů?

- a) Ano, jsem
- b) Ano, spíše jsem
- c) Ne, spíše nejsem
- d) Ne, nejsem
- e) Pokud nespokojený, proč.....?

11. Máte potřebné informace o motivačním programu společnosti?

- a) Ano, mám
- b) Ano, spíše mám
- c) Ne, spíše nemám
- d) Ne, nemám
- e) Nevím, nikdy jsem se o to nezajímá/a

12. Přáli byste si být více informací o stávajícím motivačním programu?

- a) Ano, přáli
- b) Spíše ano
- c) Spíše, ne
- d) Ne, nepřáli
- e) Jsou dostačující

13. Přijde Vám mzda dostatečná k výkonu vaší pracovní pozice?

- a) Ano
- b) Spíše, ano
- c) Spíše ne,
- d) Ne
- e) Pokud ne, proč.....?

14. Považujete mzdu za spravedlivou peněžní odměnu?

- a) Ano
- b) Spíše, ano
- c) Spíše, ne
- d) Ne
- e) Pokud ne, proč.....?

15. Jste spokojený/á s výší vašeho osobního ohodnocení?

- a) Spokojený
- b) Spíše spokojený
- c) Spíše nespokojený
- d) Nespokojený
- e) Pokud nespokojený, proč.....?

16. Které z následujících příplatků, byste vyřadili a které ponechali?

	Vyřadit	Ponechat
Příplatek za práci v noci		
Příplatek za práci ve svátek		
Příplatek za práci přes čas		
Příplatek za práci v sobotu a neděli		
Příplatek na stravování		
Příplatek na dopravu		
Příplatek na použití psa k výkonu služby		
Příplatek na čištění výstroje a obuvi		
Příplatek na ubytování		
Příplatek na společensko-civilní oblek		
Příplatek na penzijní připojištění		
Poskytování cestovních náhrad		
Osobní ohodnocení		
Roční bonus		
Jubilejní odměny		
Mimořádné odměny		

17. Které z uváděných příplatků dle motivačního programu jsou Vám vypláceny a které ne?

	Vypláceny	Nevypláceny
Příplatek za práci v noci		
Příplatek za práci ve svátek		
Příplatek za práci přes čas		
Příplatek za práci v sobotu a neděli		
Příplatek na stravování		
Příplatek na dopravu		
Příplatek na použití psa k výkonu služby		
Příplatek na čištění výstroje a obuvi		
Příplatek na ubytování		
Příplatek na společensko-civilní oblek		
Příplatek na penzijní připojištění		
Poskytování cestovních náhrad		
Osobní ohodnocení		
Roční bonus		
Jubilejní odměny		
Mimořádné odměny		

18. Chtěli byste některé s následujících odměn zavést, do vašeho motivačního programu?

Ano, chci Ne, nechci

- a) Příspěvek na relaxaci – masáže, bazény
- b) Příspěvek na pedikúru
- c) Příspěvek na kulturu
- d) Nadstandardní délka pracovní dovolené
- e) Třináctý plat
- f) Relax passy
- g) Jiné.....

19. Uskutečňují se každoroční setkání dlouholetých zaměstnanců s vedením společnosti?

- a) Ano, uskutečňují
- b) Ne, neuskutečňují
- c) Nevím, nikdy jsem se o to nezajímal/a

20. Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

21. Kolik je Vám let?

- a) 18-25 let
- b) 26-33 let
- c) 34-41let
- d) 42-49 let
- e) 50 let a více

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské s maturitou
- c) Středoškolské s výučním listem
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

23. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) Oblastní manažer
- b) Manažer zakázky
- c) BP - velitel objektu
- d) Bezpečnostní pracovník
- e) Administrativní pracovník
- f) Jiné.....

24. Jak dlouho v dané společnosti pracujete?

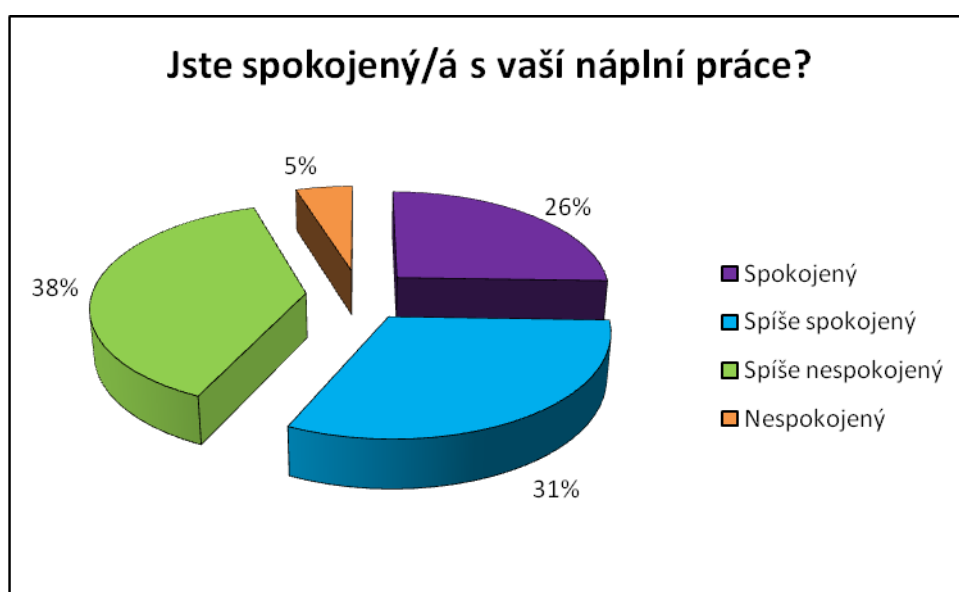
- a) Do 1 roku
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) 5 let a více

Ještě jednou Vám děkuji za vaši ochotu a čas

Příloha 2 – Vyhodnocení dotazníku

1. Jste spokojený/á s vaší náplní práce?

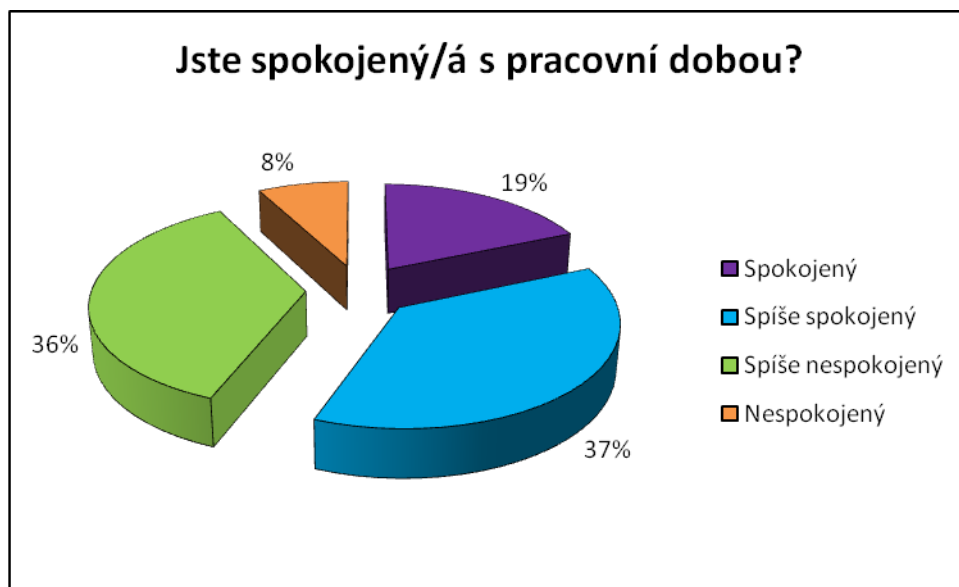
Z celkově dotázaných záporně odpovědělo 43 %, z toho 18 % z divize bank a 82 % z divize průmyslu. Nejčastější respondenti těchto odpovědí byly bezpečnostní pracovníci se základním vzděláním, nebo pracující ve společnosti déle jak 5 let. 5 % respondentů bylo zcela nespokojených a jako důvod byla nejčastěji uváděna jednotvárná, stereotypní, nezajímavá pracovní náplň.



Obrázek 1: Graf otázky č. 1. Jste spokojený/á s vaší náplní práce? (vlastní zpracování).

2. Jste spokojený/á s pracovní dobou?

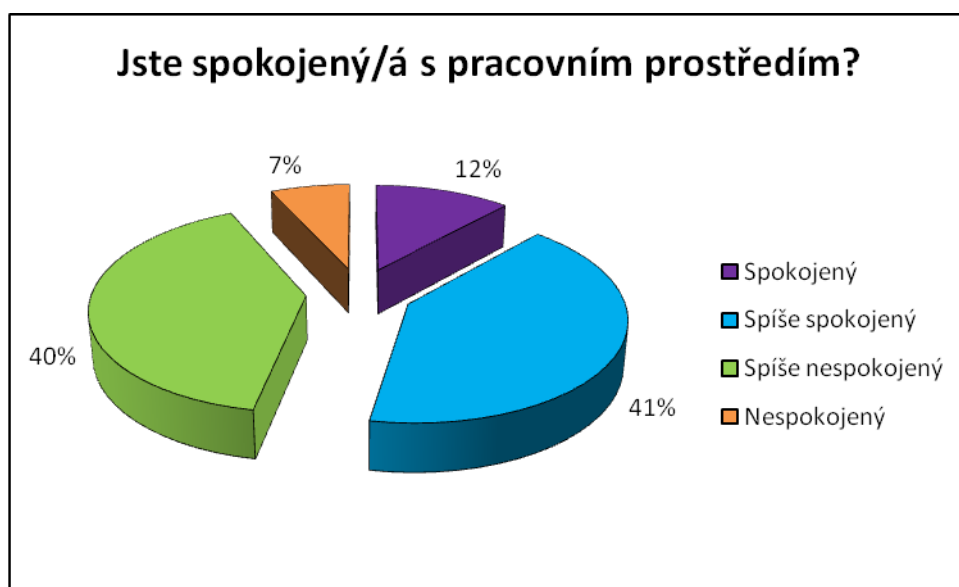
U této otázky záporné odpovědi dělaly dohromady 44 %, z toho bylo větší procento nespokojených zaměstnanců z divize průmyslu. Skupinu spíše nespokojených tvořila převážná část pracovníků, kterým je 18 – 25 let, nebo pracovníci se základním vzděláním. Zcela nespokojený byli pracovníci, nejčastěji ve věku 26 – 33 let, kteří nemají v místě práce trvalé bydliště a jsou nuceni do zaměstnání dojíždět.



Obrázek 2: Graf otázky č. 2. Jste spokojený/á s pracovní dobou? (vlastní zpracování).

3. Jste spokojený/á s pracovním prostředím?

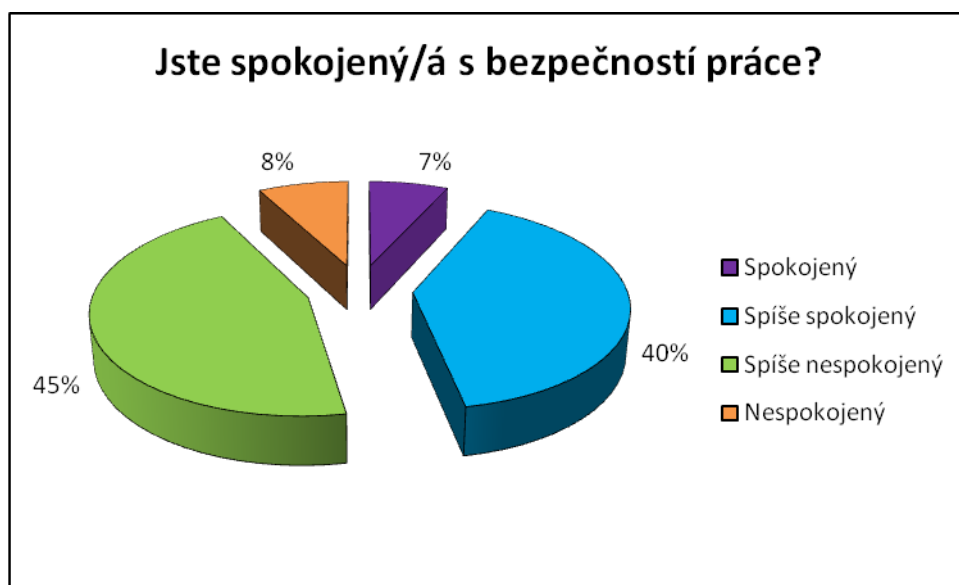
Na tuto otázku odpověď nespokojený neuvedl žádný pracovník bank. Pracovníci průmyslu hodnotili prostředí více negativně, jako důvod nespokojenosti uváděli dlouhé obchůzky a povětrnostní podmínky. Nejvíce nespokojení respondenti se většinou řadili do kategorií 42 – 49 let a pracovali u společnosti v rozmezí 3 – 5 let, nebo dosahovali základního vzdělání, či středoškolského s výučním listem a bylo jim více jak 50 let.



Obrázek 3: Graf otázky č. 3. Jste spokojený/á s pracovním prostředím? (vlastní zpracování).

4. Jste spokojený/á s bezpečností práce?

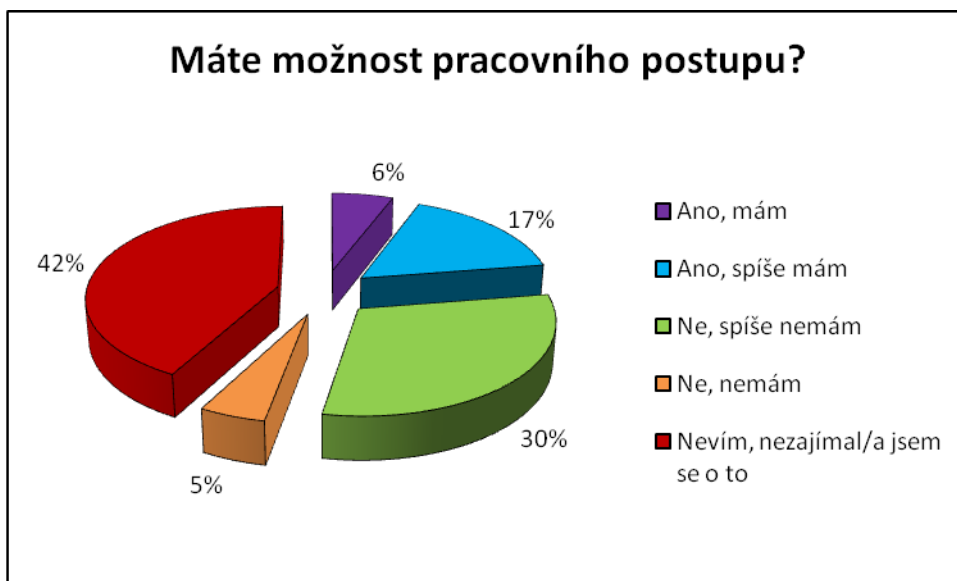
S bezpečností práce, jsou více nespokojení pracovníci průmyslu, než pracovníci bank. Je zajímavé, že všechny dotazované ženy, vybrali odpověď spíše nespokojený, kromě nich negativně odpovídali téměř všichni pracovníci starší 50 let. Dále je nutno podotknout, že všechny odpovědi manažerů byly v oblasti kladných odpovědí, což znamená, že vidí činnost svých podřízených jako bezpečnou.



Obrázek 4: Graf otázky č. 4. Jste spokojený/á s bezpečností práce? (vlastní zpracování).

5. Máte možnost pracovního postupu?

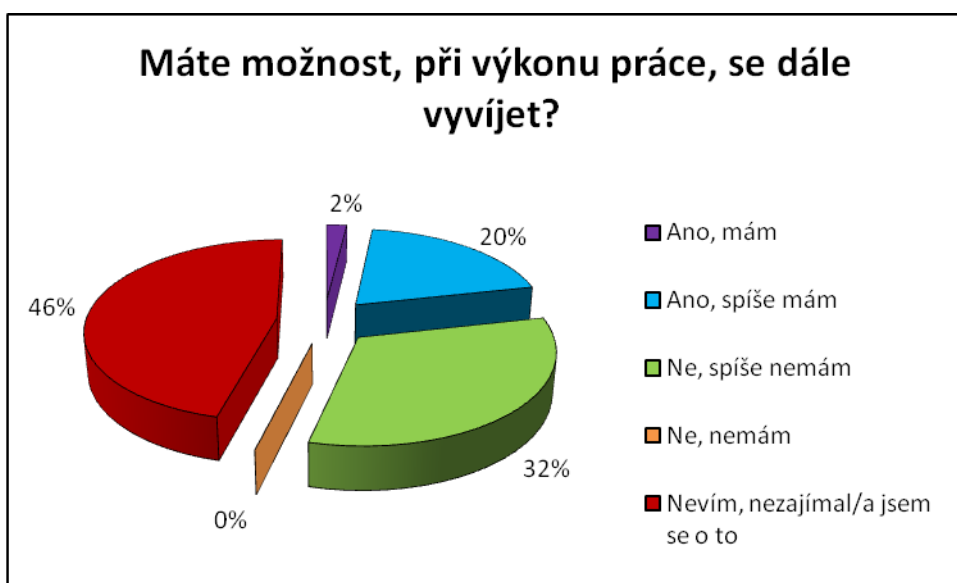
V této otázce se nejvíce projevila pasivita pracovníků ohledně profesního růstu, jelikož většina odpovědí byla negativní, nebo se pracovníci o danou problematiku vůbec nezajímali. Největší pasivita byla u pracovníků, kteří v dané společnosti pracují 1 rok a méně, nebo 1 – 3 roky a dosahovali základního vzdělání. Negativní odpovědi, vybírali nejčastěji bezpečnostní pracovníci se základním vzděláním či dosaženým středoškolským s výučním listem a bylo jim 42 – 49 let, nebo 50 let a více.



Obrázek 5: Graf otázky č. 5. Máte možnost pracovního postupu? (vlastní zpracování).

6. Máte možnost, při výkonu práce, se dále vyvíjet?

Podobně jako u předchozí otázky je vidět nechuť a nezájem pracovníků o další rozvoj. Upozorňuje na to fakt, že odpověď: Nevím, nezajímá/a jsem se o to, vybralo 46 % respondentů, následovali negativní s 32 %. Záporné odpovědi byly nejčastěji vybrány podobně jako u předchozích odpovědí bezpečnostními pracovníky se základním vzděláním a středoškolským s výučním listem, ale i pracovníky s pracovní délkou ve společnosti 1 – 3 roky.



Obrázek 6: Graf otázky č. 6. Máte možnost při výkonu práce, se dále vyvíjet? (vlastní zpracování).

7. Máte možnost rozvoje a vzdělání při pracovním výkonu?

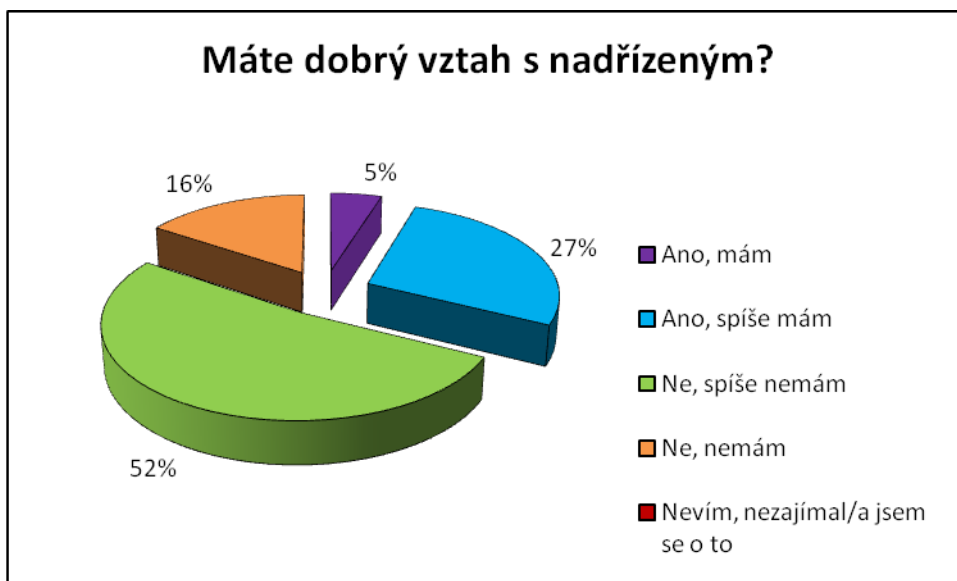
Tato otázka, zaznamenala 35 % negativních odpovědí, nejčastěji na tuto otázku odpovídali pracovníci, kteří pracují ve společnosti 1 – 3 roky a mají středoškolské vzdělání s maturitou. Zajímavé je neuspokojivý pocit možnosti vzdělání, či dalšího vývoje pociťuje 60 % žen.



Obrázek 7: Graf otázky č. 7. Máte možnost rozvoje a vzdělávání při pracovním výkonu? (vlastní zpracování).

8. Máte dobrý vztah s nadřízeným?

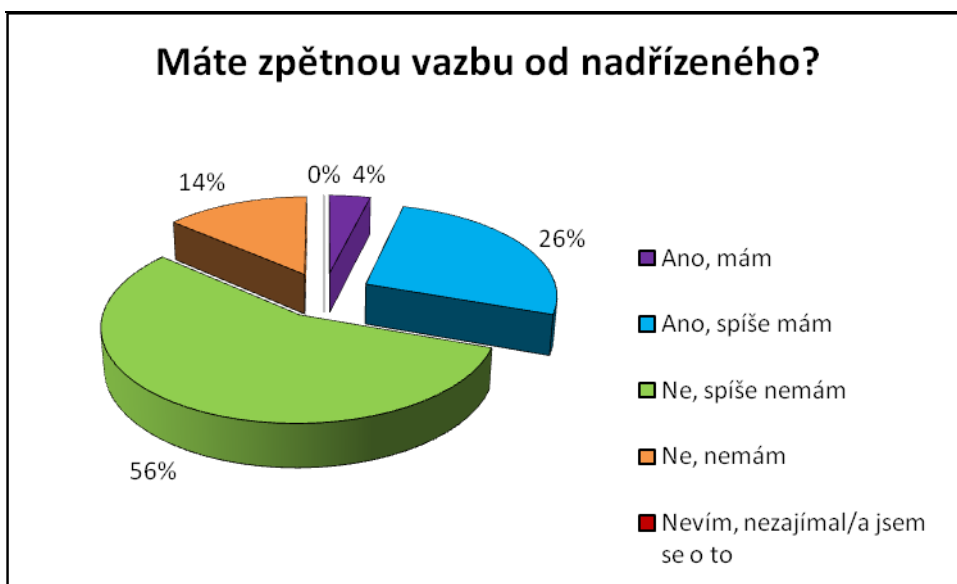
Z celkového počtu odpovědí má 68 % pracovníků neuspokojující vztah s nadřízeným. Na tuto otázku záporně odpovídali nejvíce bezpečnostní pracovníci průmyslu, kteří spadají do skupiny 34 – 41 let a mají dosažené středoškolské vzdělání s maturitou. Pozoruhodné, je že v této otázce neodpověděl žádný pracovník na odpověď: „Nevím nezajímá/a jsem se o to“.



Obrázek 8: Graf otázky č. 8. Máte dobrý vztah s nadřízeným? (vlastní zpracování).

9. Máte zpětnou vazbu od nadřízeného?

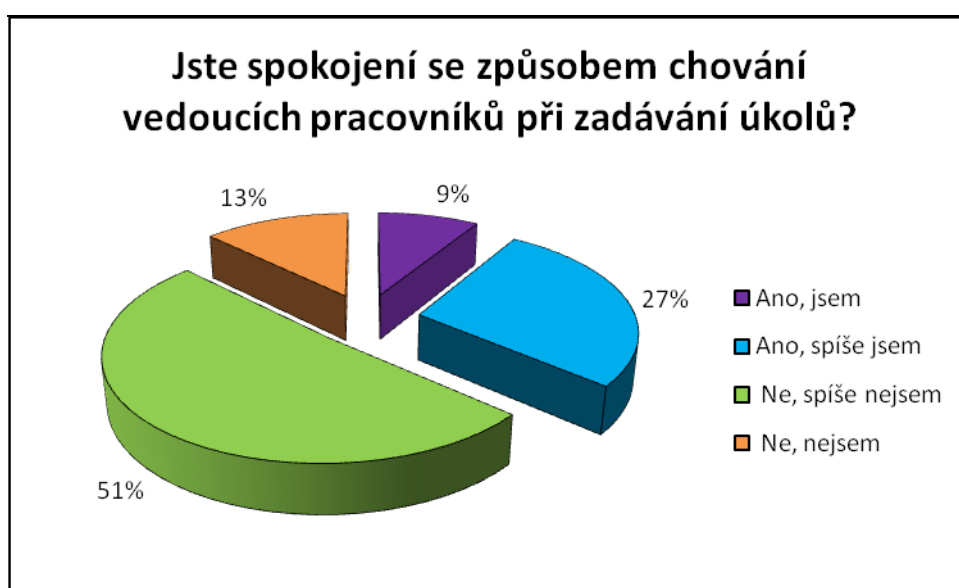
56 % respondentů spíše nepociťuje zpětnou vazbu od nadřízeného a 14 % vyloženě nepociťuje zpětnou vazbu. Celková nespokojenost pracovníků činí 70 %, kterou tvoří převážně pracovníci věkové kategorie 34 – 41 let a středoškolského vzdělání s maturitou, nebo s výučním listem ve věkové kategorii 42 – 49 let. Z velkého počtu negativních ohlasů vyplývá, že vedoucí pracovníci, by měli lépe komunikovat se svými podřízenými.



Obrázek 9: Graf otázky č. 9. Máte zpětnou vazbu od nadřízeného? (vlastní zpracování).

10. Jste spokojeni se způsobem chování vedoucích pracovníků při zadávání úkolů?

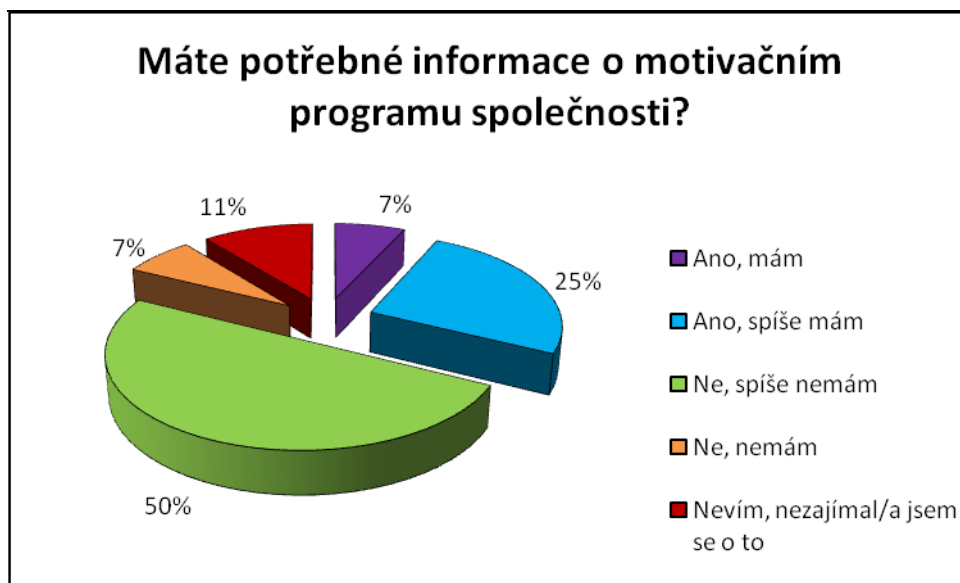
Co se týče zadávání úkolů, jsou méně spokojeni pracovníci průmyslu a to v 43 % na rozdíl od pracovníků bank. Celkový počet 64 % nespokojených respondentů se skládá, téměř ze všech uvedených skupin, pouze manažeři na tuto otázku odpovídali kladně. Uvedených 13 % vyloženě nespokojených respondentů, jsou pouze pracovníci průmyslu, nejčastěji věkové kategorie 42 – 49 let. Jako důvod uvádějí, že manažeři neposkytují bližší informace při zadávání úkolů.



Obrázek 10: Graf otázky č. 10. Jste spokojeni se způsobem chování vedoucích pracovníků při zadávání úkolů? (vlastní zpracování).

11. Máte potřebné informace o motivačním programu?

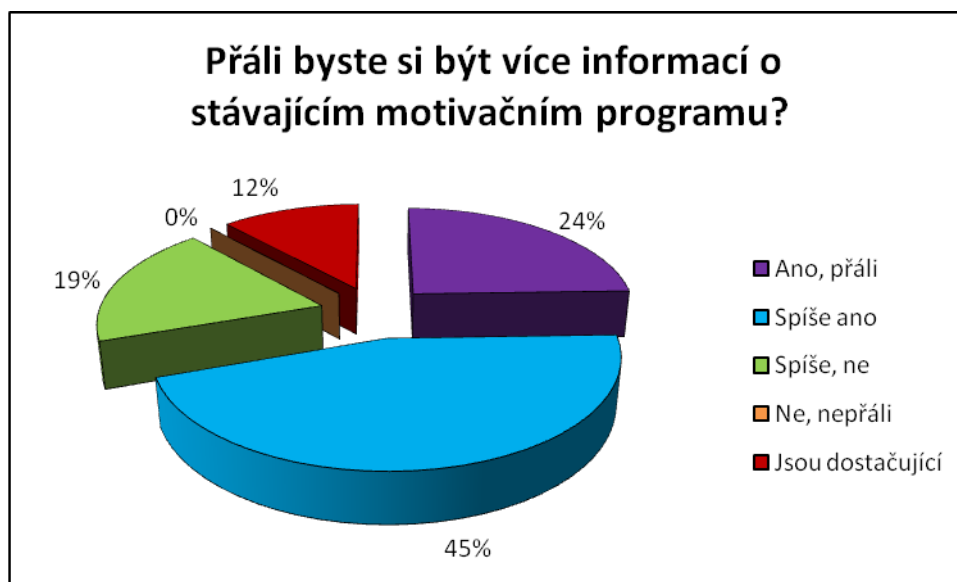
U této otázky je patrná převaha negativních odpovědí, označené skupinami osob ve věku 26 – 33 let, nebo 34 – 42 let a dosaženým středoškolským vzděláním s maturitou, dále byly nespokojené všechny ženy tohoto průzkumu a bezpečnostní pracovníci pracující ve společnosti 1 – 3 roky. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že většina zaměstnanců, nemá potřebné informace o motivačním programu. Všechny odpovědi manažerů, byly v odpovědi: „Ano, mám“.



Obrázek 11: Graf otázky č. 11. Máte potřebné informace o motivačním programu společnosti? (vlastní zpracování).

12. Přáli byste si být více informací o stávajícím motivačním programu?

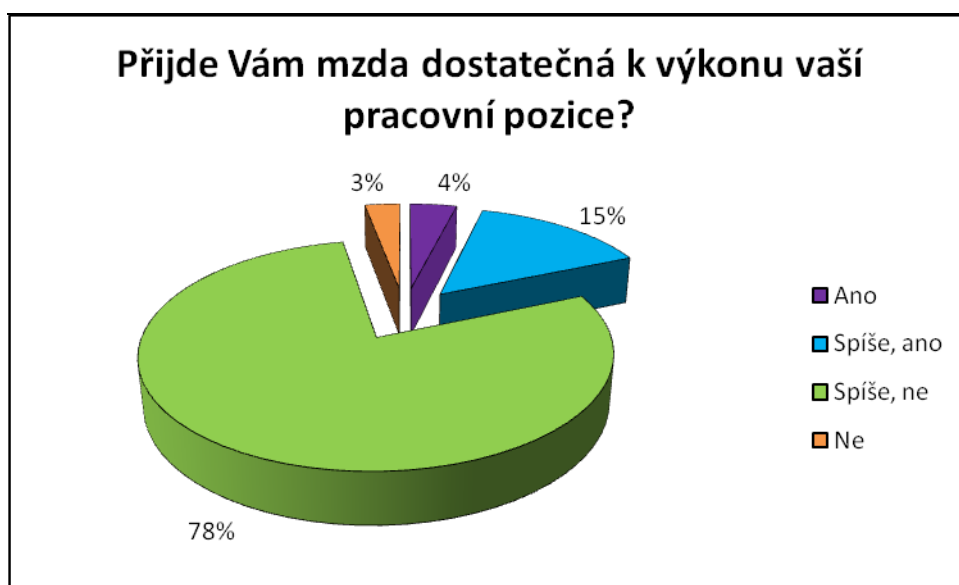
Tato otázka zrcadlově souvisí s předchozí. Téměř stejné skupiny lidí, co pocíťovali nedostačující informace o motivačním programu, si přeje dostávat více informací.



Obrázek 12: Graf otázky č. 12. Přáli byste si být více informací o stávajícím motivačním programu? (vlastní zpracování).

13. Přejde Vám mzda dostatečná k výkonu vaší pracovní pozice?

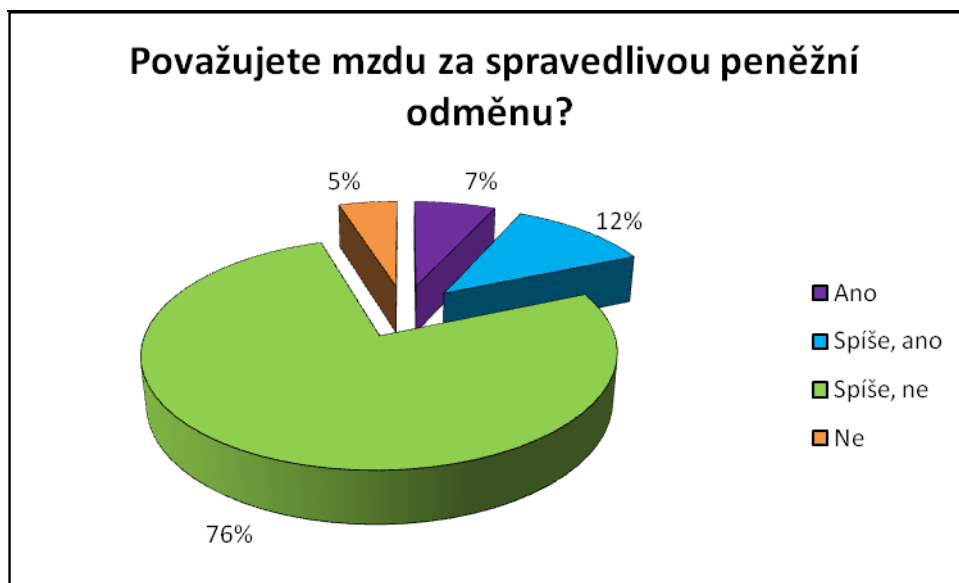
Tato otázka zaznamenala veliký nesouhlas zaměstnanců. Největší nesouhlas projevily skupiny pracovníků, kteří dosáhli základního vzdělání a měli 34 – 41 let, dále skupina ve věku 26 – 33 let s dosaženým výučním listem a dále časté negativní ohlasy byl u skupiny pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 3 – 5 roky. Na tuto odpověď negativně odpověděl i velitel objektu z divize bank. V uvedených důvodech, bylo nejčastěji zmiňované velké bezpečnostní riziko, které musí zaměstnanci podstupovat.



Obrázek 13: Graf otázky č. 13. Přejde vám mzda dostatečná k výkonu vaší pracovní pozice? (vlastní zpracování).

14. Považujete mzdu za spravedlivou peněžní odměnu?

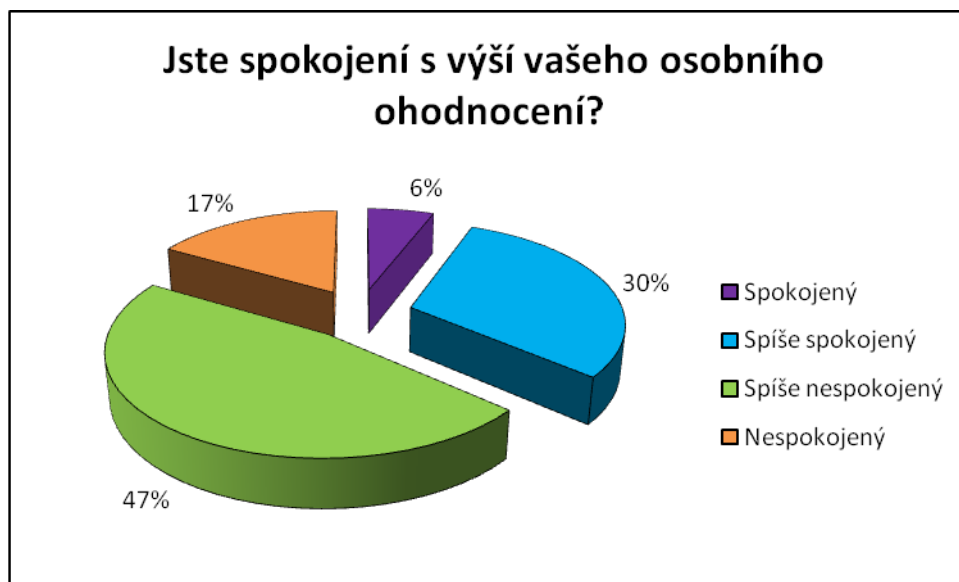
V této otázce odpovědělo dohromady negativně opět 81 % pracovníků. Stejně jako u předchozí otázky nejvíce nesouhlasili pracovníci s délkou zaměstnání 3 – 5 let a dále pracovníci, kteří dosáhli základního vzdělání a měli 34 – 41 let a všichni bezpečnostní pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou.



Obrázek 14: Graf otázky č. 14. Považujete mzdu za spravedlivou peněžní odměnu? (vlastní zpracování).

15. Jste spokojení s výší vašeho osobního ohodnocení?

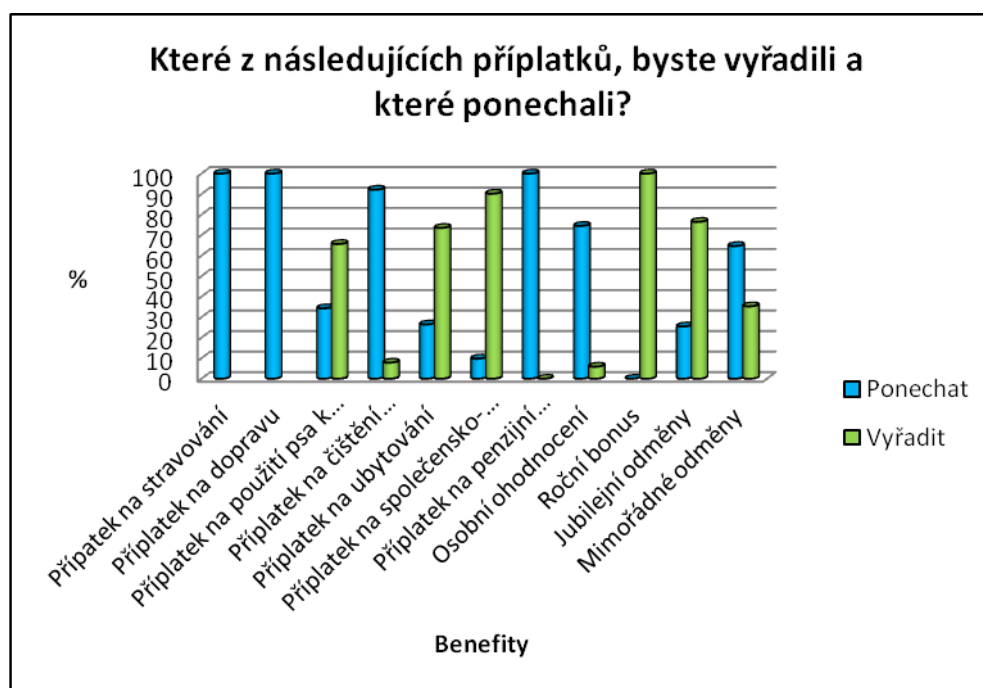
Zmiňovaná otázka byla u 64 % respondentů vyhodnocena záporně. Nejvíce nespokojeni s osobním ohodnocením jsou všichni bezpečnostní pracovníci se základním vzděláním a také pracovníci, kteří jsou u firmy zaměstnáni déle jak 5 let.



Obrázek 15: Graf otázky č. 15. Jste spokojení s výší vašeho osobního ohodnocení? (vlastní zpracování).

16. Které z následujících příplatků, byste vyřadili a které ponechali?

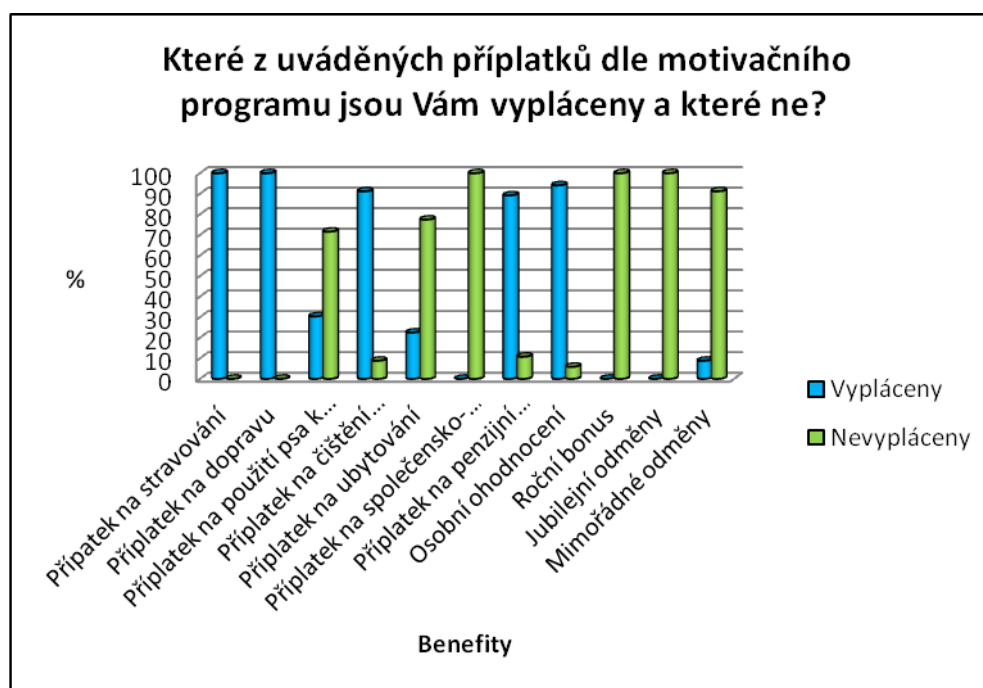
V následujícím grafu, nejsou uvedené všechny zákonné příplatky. Absolutní shoda na zachování panovala u následujících příplatků: příplatek na stravování, příplatek na dopravu a příplatek na penzijní připojištění, na druhou stranu, všichni pracovníci chtějí vyřadit roční bonus, vzhledem k tomu, že nárok na tento příplatek má pouze vedení společnosti. Dále 74 % pracovníků nejčastěji ve věkové skupině 42 – 49 let si přeje vyřadit příplatek na ubytování. Další příplatek, osobní ohodnocení si přeje vyřadit 35 % pracovníků, z nichž všichni se základním vzděláním a zároveň pracovníci, kteří jsou u firmy zaměstnáni déle jak 5 let. Dále ze 76 % pracovníků, kteří mají zájem na vyřazení jubilejních odměn, nejvíce odpovídali pracovníci s výučním listem, kteří jsou zaměstnáni v pracovním poměru v délce 1 – 3 roky. Jako poslední je uveden příplatek na společensko – civilní oblek, který si přeje vyřadit 90 % pracovníků, kde stejně jako u předchozího příplatku nejčastěji odpovídali pracovníci s výučním listem a jsou zaměstnáni v pracovním poměru v délce 1 – 3 roky, tak dále pracovníci ve věkové kategorii 42 – 49 let.



Obrázek 16: Graf otázky č. 16. Které z následujících příplatků byste vyřadili a které ponechali? (vlastní zpracování).

17. Které z uváděných příplatků dle motivačního programu jsou Vám vypláceny a které ne?

Jak lze pozorovat, příplatky na stravování a dopravu, jsou vypláceny všem respondentům této společnosti. Naopak na odpověď, zda jsou vypláceny jubilejní odměny, či příplatek na společensko – civilní oblek, neodpověděl ani jeden respondent. Dále je uvedeno, že 91 % zaměstnancům, nejsou vypláceny mimořádné odměny. Tuto odpověď nejčastěji uváděli pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou, nebo pracovníci co jsou zaměstnaní v délce 1 – 3 roky. Zajímavé je, že všem manažerům společnosti jsou mimořádné odměny vypláceny. Dále 11 % respondentů nedostává příplatek na penzijní připojištění. V této skupině respondentů, jsou v největší míře zaměstnanci pracující v délce do 1 roku, (jelikož příplatek na penzijní připojištění je vyplácen až po prvním roku zaměstnání).

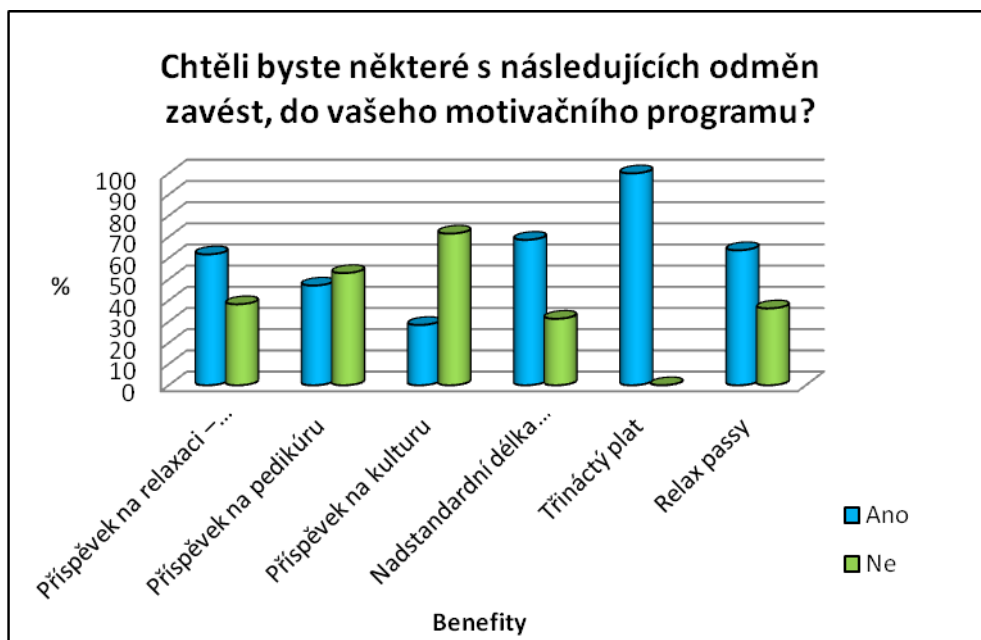


Obrázek 17: Graf otázky č. 17. Které z uváděných příplatků dle motivačního programu jsou Vám vypláceny a které ne? (vlastní zpracování).

18. Chtěli byste některé s následujících odměn zavést, do vašeho motivačního programu?

U této otázky, měla největší úspěch odměna třináctý plat, kterou zvolilo 100 % respondentů. Dále byl velký zájem o nadstandardní délku pracovní dovolené, relax

passy a příspěvek na relaxaci. O tyto příspěvky měli největší zájem všichni manažeři s vyšším odborným vzděláním a také bezpečnostní pracovníci, kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou, nebo 34 – 41 let. Nejmenší zájem byl o pedikúru a příspěvek na kulturu. Tyto příspěvky volila většina žen. Respondenti uvedli i jiné typy odměn, o které by měli zájem. Jako například hmotné dary, které si vybrali téměř všichni pracovníci se základním vzděláním nebo délkou pracovního poměru 1 – 3 roky. Dále byl zájem o pití zdarma na pracovišti, což navrhl bezpečnostní pracovník s výučním listem, ve věkové skupině 42 – 49 let a který pracuje u dané společnosti 3 – 5 let. Dalším návrhem odměny pracovníků bylo uznání, či vánoční večírek, které zejména volili pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou.



Obrázek 18: Graf otázky č. 18. chtěli byste některé z následujících odměn zavést, do vašeho motivačního programu? (vlastní zpracování).

19. Uskutečňují se každoroční setkání dlouholetých zaměstnanců s vedením společnosti?

V devatenácté otázce 85 % respondentů odpovědělo, že neví, a nikdy se nezajímali o to, zda se uskutečňuje setkání dlouholetých zaměstnanců s vedením společnosti, dále 15 % odpovědělo, že se neuskutečňují, tato skupina odpovědí, měla největší zastoupení pracovníky, kteří mají délku pracovního poměru delší jak 5 let. Žádný pracovník neodpověděl kladnou odpovědí.



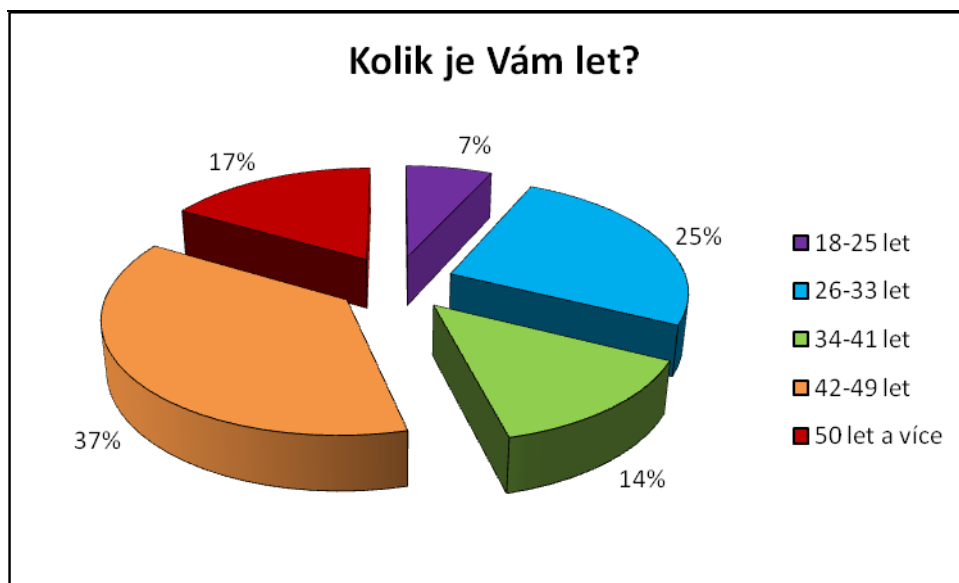
Obrázek 19: Graf otázky č. 19. uskutečňují se každoroční setkání dlouholetých zaměstnanců s vedením společnosti? (vlastní zpracován).

20. Vaše pohlaví?

Jak je znatelné z předmětu činnosti dané společnosti, tento dotazník vyplnilo 97 % mužů a 5 % žen, které byly pouze z divize bank.

21. Kolik je Vám let?

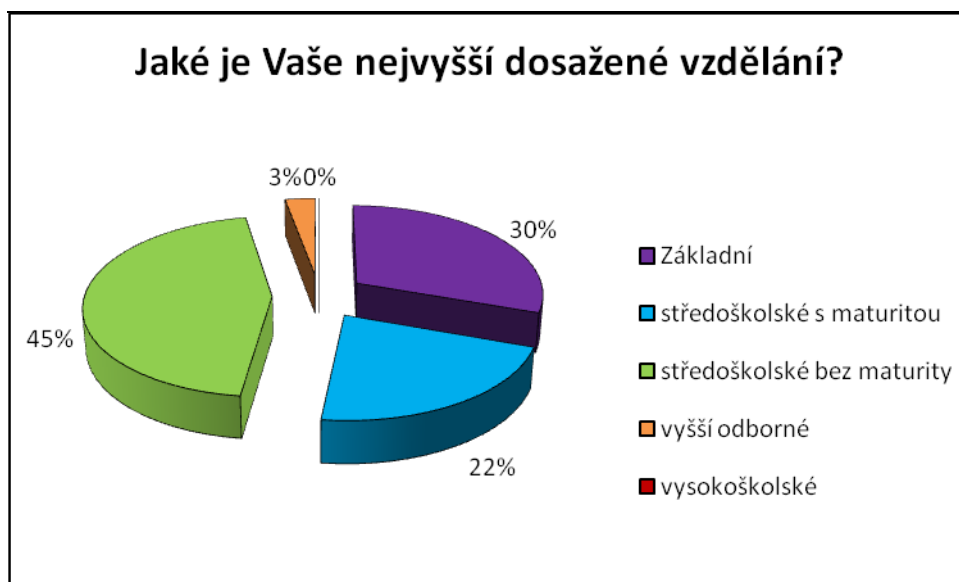
Tento dotazník vyplnilo nejvíce a to 37 % respondentů, kterým je 42 – 49 let. Dále má společnost velké zastoupení v oblasti 26 – 33 let. Nejméně lidí společnost zaměstnává ve věkové kategorii 18 – 25 let.



Obrázek 20: Graf otázky č. 21. Kolik je Vám let? (vlastní zpracování).

22. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

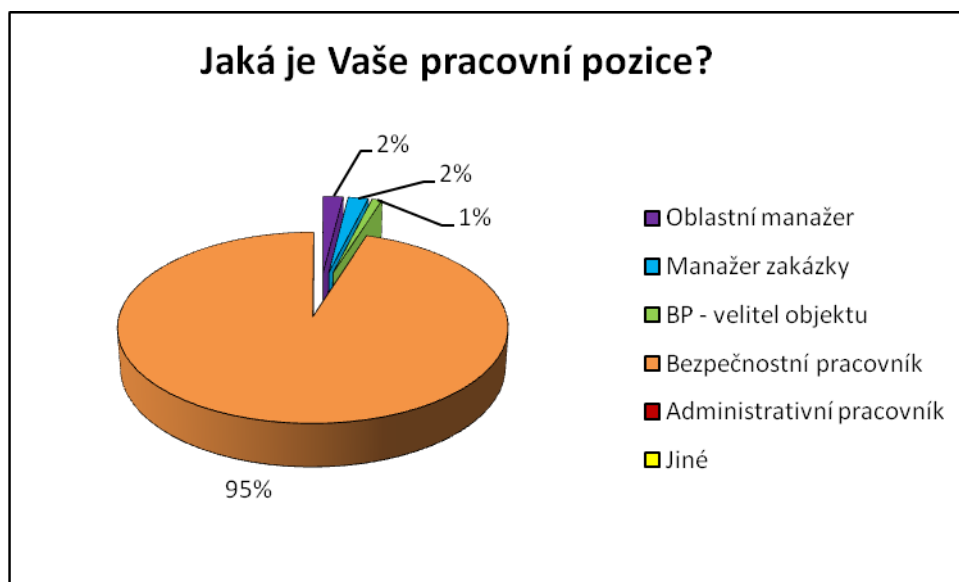
Nejvíce respondentů odpovědělo s dosaženým středoškolským vzděláním s výučním listem. Dále často odpovídali respondenti se základním vzděláním. Vysokoškolské vzdělání z uvedených respondentů neměl žádný z nich.



Obrázek 21: Graf otázky č. 22. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (vlastní zpracování).

23. Jaká je Vaše pracovní pozice?

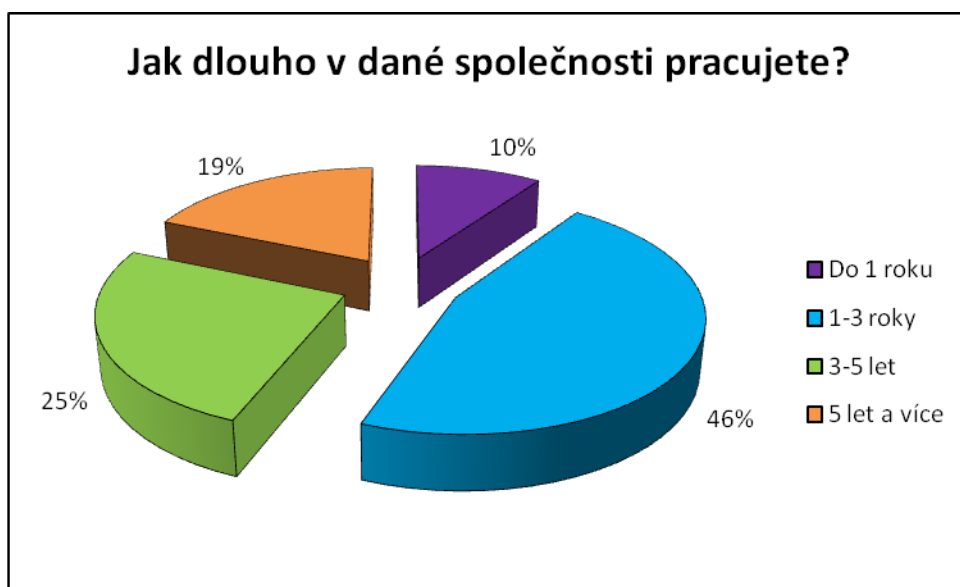
95 % respondentů tohoto dotazníku jsou bezpečnostní pracovníci. Dále odpověděli oblastní manažeři i manažeři zakázky. Velitel objektu odpověděl pouze jeden a to z divize bank. Bohužel dotazník nevyplnil ani jeden administrativní, či jiný pracovník.



Obrázek 22: Graf otázky č. 23. Jaká je vaše pracovní pozice? (vlastní zpracování).

24. Jak dlouho v dané společnosti pracujete?

Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti v délce 1 – 3 roky, dále podobné zastoupení měla délka pracovního poměru 3 – 5 let a nad 5 let roku. Do 1 roku ve společnosti pracuje pouze 10 % respondentů.



Obrázek 23: Graf otázky č. 24. Jak dlouho v dané společnosti pracujete? (vlastní zpracování).