



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEHO VLIV NA STIMULACI A MOTIVACI V KONKRÉTNÍM PODNIKU

REWARDING OF EMPLOYEES AND ITS IMPACT ON STIMULATION AND MOTIVATION AT
A PARTICULAR COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PETRA BOHUSLAVOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. MARIE STAŇKOVÁ, PH.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bohuslavová Petra

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:

Odměňování zaměstnanců a jeho vliv na stimulaci a motivaci v konkrétním podniku

v anglickém jazyce:

Rewarding of Employees and its Impact on Stimulation and Motivation at a Particular Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management, Řízení organizace. 3. vyd. Praha : Linde nakladatelství, s.r.o., 2007. 600 s. ISBN 80-86131-57-2.

PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a. s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 80-247-1991-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Staňková, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Pavel Svirák Dr .
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 27.05.2011

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou odměňování a jeho vztahu k motivaci a stimulaci zaměstnanců. Teoretické poznatky jsou cíleny popsat nejen obecnou charakteristiku odměňování, ale také charakterizovat samotné systémy odměňování a konkrétní mzdové formy. Pozornost se soustřeďuje především na jednotlivé druhy odměn působících jako stimulační prostředky zaměstnance a odměny vhodné k efektivní motivaci zaměstnanců podniku. Získané poznatky jsou následně použity v praktické části k posouzení stávajícího systému odměňování a v jeho rámci používaných stimulačních prostředků konkrétního podniku. V poslední části je bakalářská práce zaměřena na vyhodnocení zjištěných nedostatků a návrhy takových odměn, které budou zaměstnance motivovat k plnění podnikem zadáných úkolů.

Abstract

The Bachelor thesis deals with problems of remuneration and its relationship to motivation and stimulation of employees. Theoretical knowledge are targeted to describe characteristic of remuneration in general, define systems of remuneration itself and also particular payroll forms. Attention is paid mainly to individual forms of remuneration acting as a stimulation means for employee, which are useful for an effective employee motivation in the company. In the practical part, obtained data are used for evaluating the existing system of remuneration and for evaluating used incentives of this system in concrete company. The bachelor thesis also pays attention to detected deficits and to suggestions of such rewards, which will motivate employees to perform tasks now assigned.

Klíčová slova

Odměňování, systém odměňování, odměna, motivace, stimulace, zaměstnanec, podnik, výkon.

Key words

Remuneration, combination compensation, remuneration, motivation, stimulation, employe, company, function.

Bibliografická citace bakalářské práce:

BOHUSLAVOVÁ, P. *Odměňování zaměstnanců a jeho vliv na motivaci a stimulaci v konkrétním podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 57 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Marie Staňková, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 27.5.2011

.....
Petra Bohuslavová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda vyjádřila své poděkování vedoucí bakalářské práce Ing. Marii Staňkové, Ph.D. za odborné rady, cenné připomínky, kterými přispěla ke zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 CÍL PRÁCE	11
2 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	12
2.1 POJETÍ A CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ.....	12
2.1.1 Cíle odměňování.....	13
2.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	13
2.2.1 Základní otázky v systému odměn	14
2.2.2 Celková odměna	14
2.2.3 Politika odměňování	16
2.3 MZDOVÝ SYSTÉM	17
2.3.1 Mzda a její formy.....	17
2.3.2 Zaměstnanecké výhody.....	20
2.4 ODMĚŇOVÁNÍ, MOTIVACE A VZTAH MEZI MINI.....	24
2.4.1 Motivace a stimulace	25
2.4.2 Demotivace zaměstnanců.....	31
3 ANALÝZA ODMĚŇOVÁNÍ V KONKRÉTNÍM PODNIKU	32
3.1 QUALITY BRANDS, S.R.O.	32
3.1.1 Sortiment služeb	34
3.1.2 Organizační struktura.....	36
3.1.3 Charakteristika činnosti vybraných oddělení oddělení	37
3.1.4 Odměňování operátorů ve společnosti QualityBrands	38
3.2 Výzkumné šetření v oblasti odměňování zaměstnanců podniku QUALITY BRANDS, s.r.o.....	38
3.2.1 Vyhodnocení dotazníku	41
3.3 Analýza benefitů z dotazníkového šetření	46
3.3.1 Vliv daňového a pojistného režimu na benefity z dotazníkového šetření.....	46
4 NÁVRH ZAVEDENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	51
ZÁVĚR.....	54
POUŽITÉ ZDROJE	55

SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM GRAFŮ	56
SEZNAM TABULEK	56
SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

Správné ohodnocení zaměstnanců a následné efektivní a spravedlivé odměňování je otázkou mnoha let a je nezbytnou součástí pro funkčnost podniku. Výkonný zaměstnanec je základním prvkem každého podniku. Z tohoto důvodu by mělo být s jednotlivými zaměstnanci jednáno tak, aby si je udržel. Je důležité mít na vědomí, že každý jedinec, který podniku přináší užitek formou dobrých pracovních výsledků, bude těžce nahrazován.

Je více než pravděpodobné, že s odměňováním se lze setkat již v útlém věku. Tudíž je mnoho příležitostí neustále se učit a upravovat schopnosti v tomto oboru. V pracovním životě lze dosáhnout velkého úspěchu, pokud je proces hodnocení a následného odměnění vykonáván takovým způsobem, aby byl užitečný na jedné straně a na druhé straně se stal motivací pro další co nejlepší výkon zaměstnání. V každém podniku může mít efektivní odměna jinou podobu, jelikož podnik jako takový je, stejně jako osobnost člověka, svým způsobem jedinečná a odlišná od ostatních. Proto je důležité se dobře rozhodnout, který způsob odměňování bude tím nejlépe zvoleným. Mnohem účinnější je mít určitou motivaci, než práci uloženou příkazem, manipulací a podobným, pro většinu nevhodným a neefektivním způsobem.

Motivovat znamená určitým způsobem nabídnout člověku něco za něco. Znamená to především dávat. Jestliže je systém správně použit, uspokojí se tím potřeby zaměstnance a zaměstnavatel získá, co požaduje. Motivace pak přináší užitek zaměstnanci i zaměstnavateli. To ale bude jen málo možné bez vhodně zvoleného systému, bez pochopení osobnosti, preferujících hodnot a charakteristik pracujících jedinců a bez snahy získat určitou praxi v tomto oboru.

1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je navrhnout na základě provedeného rozboru současného systému odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku změny pro zlepšení stávajícího stavu v oblasti motivace zaměstnanců k vyššímu výkonu.

2 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ

Odměňování zaměstnanců je jedna z nejstarších a velice důležitých činností v oblasti personalistiky, jehož problematikou se zabývá jak vedení podniku, tak pracovníci. Jedná se o činnost, která je značně rozsáhlá teorií i metodologií. Otázky v oblasti odměn byly, jsou i budou stále aktuální.

2.1 Pojetí a cíle odměňování

Odměňováním v řízení lidských zdrojů není myšlena pouze mzda, plat nebo jiné peněžní odměny, které pobírají jednotliví zaměstnanci za odvedenou práci. Moderní pojetí odměn je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody a další, zpravidla nepeněžní formy odměňování, které podnik poskytuje svým pracovníkům. Odměny zahrnují rozsáhlou škálu forem, které mnohdy nejsou zcela samozřejmé. Jedná se např. o vybavení kanceláře, přidělení služebního auta, zařazení na určité pracoviště aj. Stále častěji se do těchto forem zařazuje i vzdělání pracovníků, což je přínosem jak pro pracovníky, tak pro zaměstnávající podnik. Vedle hmotných odměn, o kterých víceméně rozhoduje podnik, existují tzv. vnitřní odměny. Věnuje se jim stále více pozornosti, jelikož souvisejí s vnitřním požitkem pracovníka, jeho spokojeností, pocity užitečnosti a potřebnosti. Která z tohoto druhu odměn bude upřednostňována, záleží na osobnosti pracovníka, jeho potřebách, hodnotách a zájmech. Všechny druhy odměn tvoří tzv. celkovou odměnu.¹

¹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. (2009). s. 44.

2.1.1 Cíle odměňování

Systém odměňování by měl²:

1. přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku,
2. stabilizovat žádoucí pracovníky,
3. odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
4. v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
5. povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností,
6. být pracovníky akceptován,
7. hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
8. být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
9. poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
10. sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
11. zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na výnosy.

2.2 Systém odměňování

V systému, jenž se týká odměňování, proti sobě stojí pracovník, který má své potřeby a zájmy, a který profiluje určitým pracovním výkonem a schopnostmi, a podnik. Podnik má také své zájmy a pracovní schopnosti a výkon potřebuje ke své existenci, proto je ochoten za tyto priority náležitě zaplatit.³

² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. (2008). s. 285.

³ Tamtéž, s. 286.

2.2.1 Základní otázky v systému odměn

Důležité v úvaze o odměňování jsou tři následující otázky⁴:

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v podniku?

Podnik potřebuje dosáhnout spokojených a produktivních pracovníků, kteří budou realizovat jeho cíle tak, aby vykazoval zisk. Pracovník potřebuje uspokojit své potřeby, aby mohl dále uspokojovat potřeby svých blízkých. Dále potřebuje pocit jistoty, spravedlnosti a uznání, dobrý pracovní kolektiv a v neposlední řadě práci, která pro něj bude představovat užitek a uspokojení.⁵

Zaměstnavatel, pro dosažení spokojených pracovníků a tím následně i dobré cesty k dosažení zisku, disponuje obrovskou škálou nástrojů, které používají jako odměny. Ty se jako celek nazývají celková odměna.⁶

2.2.2 Celková odměna

Podle Armstronga (2009) „definice celkové odměny obsahují nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda nebo plat, proměnlivá složka mzdy nebo platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jakou jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí/odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí.“⁷ Jedna z těchto definic říká, že **celková odměna je souhrn veškerých nástrojů**, kterými zaměstnavatel disponuje za účelem získání a zároveň udržení výkonných pracovníků, kteří budou rovněž těmito nástroji motivováni a uspokojováni.⁸

⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. (2008). s. 286.

⁵ Tamtéž, s. 287.

⁶ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. (2009). s. 44.

⁷ Tamtéž.

⁸ Tamtéž.

Model celkové odměny podle Armstronga lze zachytit do následující tabulky:

Transakční (hmatatelné, hmotné)			
Individuální	Peněžní odměny • základní mzda/plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku	Zaměstnanecké výhody • penze • dovolená • zdravotní péče • jiné funkční výhody • flexibilita	Společenské
	Vzdělávání a rozvoj • učení se na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry	Pracovní prostředí • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo pracovníků se vyjádřit • uznání • úspěch • vytváření pracovních míst a rolí • kvalita pracovního života • rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem • řízení talentů	
Relační/vztahové (nehmotné)			

Tabulka č. 1 - Model celkové odměny⁹

Horní kvadranty, které se týkají peněžní odměny a zaměstnaneckých výhod představují transakční odměny. Tento typ odměn má peněžní povahu a mají vliv na získávání pracovníků. Oproti nim stojí relační odměny. Ty znázorňují dva dolní kvadranty, které mají vliv na zvyšování hodnoty horních kvadrantů.¹⁰

Význam celkové odměny je takový, že odměňování pracovníků se netýká pouze peněz, ale je v něčem mnohem větším. Zahrnuje spousty dalších věcí, které uspokojí potřeby a zájmy a mnoho dalších oblastí lidského charakteru. Výhodami celkové odměny je především zlepšení zaměstnaneckých vztahů, flexibilita v uspokojování individuálních potřeb, větší vliv na motivaci a zajištění úspěchu ve válce o talenty.¹¹ Aby bylo odměňování v podniku efektivní měl by se zaměstnavatel řídit určitými zásadami, které jsou uvedeny v následujícím textu týkající se politiky odměňování.

⁹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. (2009). s. 44.

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ Tamtéž.

2.2.3 Politika odměňování

Politika odměňování v podniku představuje souhrn zásad, kterými se systém odměňování řídí.

Klíčové otázky, na které se musí politika odměňování v podniku zaměřit, jsou:

1. minimální maximální úroveň peněžní odměny (s ohledem na možnosti organizace, státní regulaci, dohody s odbory a situaci na trhu práce),
2. zajištění spravedlnosti, vnitřní i vnější srovnatelnosti v odměňování (pracovníci by měli být za stejnou práci stejně odměněni),
3. obecné relace mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměn (mezi nadřízenými a podřízenými, novými a starými pracovníky apod.),
4. vytváření prostředků na odměňování, velikost jejich podílu na celkových nákladech organizace,
5. rozdělení celkových prostředků určených na odměny (podnik se musí rozhodnout, jakou část dá na mzdy a platy, jakou na zaměstnanecké výhody),
6. kolik prostředků bude věnováno na růst odměn v následujícím období, jakým způsobem bude růst stanovován, kdo o tom bude rozhodovat, jak se růst rozdělí mezi jednotlivé formy odměn a kategorie pracovníků, v jakých intervalech bude docházet k růstu odměn, jak se bude diferencovat podle seniority, zásluh atd.,
7. zajištění motivačních účinků odměňování,
8. utajování či zveřejňování informací o peněžních i jiných odměnách,
9. míra, v jaké bude možné vyjednávat s jedincem či skupinami pracovníků o odchylkách od stanovených tarifů, mzdové struktury a struktury odměn vůbec,
10. dodržování zákonů, respektování lidských práv a zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování pracovníků.¹²

Hlavní odměnou pro zaměstnance je především mzda. Je tedy důležité klást důraz na efektivní politiku odměňování v mzdovém systému.

¹² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. (2008). s. 291.

2.3 Mzdový systém

Úkolem tohoto systému je mzdově odměnit pracovníka za vykonanou práci, včetně jeho chování a schopností.

2.3.1 Mzda a její formy

Mzda, plat nebo odměna (dále v textu pouze odměna) přísluší zaměstnanci za vykonanou práci v souladu s příslušnou legislativou. Odměna může představovat peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.¹³ Dle zákoníku práce se: „mzda a plat poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“¹⁴

Mzdové formy lze rozdělit dle několika hledisek, přičemž nejčastější členění obsahuje základní a pobídkové mzdové formy. Základní formou je časová mzda nebo plat, kdežto mezi mzdové formy pobídkové řadíme úkolovou a podílovou (provizní) mzdu. Pobídkové formy mohou existovat samostatně nebo je můžeme brát jako určitý dodatek ke mzdě časové či platu. Pobídkové mzdy se snaží zesílit vazbu mezi odměnou a výkonem a tím motivovat pracovníky. Nově se v oblasti odměňování objevuje zásluhová mzda nebo plat. Do této oblasti odměn zahrnujeme odměňování na základě individuálního výkonu, týmové odměňování, odměňování podle schopností, odměňování doby zaměstnání, podle přínosu apod. Někdy se užívá různých kombinací jednotlivých mzdových forem.

Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat patří mezi základní mzdové formy. Je to v podstatě hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svůj výkon práce. Tato forma je nejpoužívanější ze základní mzdové formy a i pokud jsou doplněny o formu pobídkovou, tvoří největší část celkové odměny pracovníka. Velice často na podnik

¹³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §109, odst. 1, 2, 4.

¹⁴ Tamtéž.

pohlíží podle toho, jaký je systém časových mezd a platů. Proto se na tuto formu soustředí nejvíce pozornosti a podnik by se měl snažit, aby byl systém považován za spravedlivý a odpovídající pracovnímu výkonu. Hlavním úkolem časových mezd a platů je vytvořit určitou strukturu pro odměňování pracovníků, která je spravedlivá a zároveň srovnatelná s vykonanou prací. To znamená, že podle výkonu práce a schopností pracovníka, se najde určité místo v mzdovém či platovém rozpětí, podle kterého bude pracovník odměněn.¹⁵

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejčastěji používaným a nejjednodušším typem pobídkové formy, používaná především při dělnických pracích. Jednotliví pracovníci jsou placeni stanovenou částkou za jednotku práce, kterou odvedou. Rozlišují se dva druhy úkolových mezd. **Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu**, kde je stanovená částka na den a není závislá na výkonu pracovníka. Oproti tomu **úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu**, kde je rovněž stanovená částka na den, ale je ukončena určitou mírou vyrobených kusů. Poté se užívá částka zvýšená. Pokud je uplatňována úkolová mzda, je nutné stanovit vše, týkající se organizace práce, v rámci mezí pracovníka. Je třeba zajistit bezpečnost a zdraví pracovníka, ale zároveň jeho výkon a kvalita musí být obojí kontrolovatelné a přesně zjistitelné.¹⁶

Podílová (provizní) mzda

S podílovou mzdou je možné se setkat především v činnostech, týkající se obchodnictví, ale také u některých typů služeb. Pracovník je zde odměněn v závislosti na prodaném množství. Je to tzv. přímá podílová mzda. Pracovník má stanovený základní plat, k němuž poté dostává provizi za prodané uskutečněné operace. Variantou podílové mzdy je zálohovaná podílová mzda, kdy pracovník dostává měsíční zálohu, která se pak odečítá od provize.¹⁷

¹⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. (2008) s. 309.

¹⁶ Tamtéž, s. 311.

¹⁷ Tamtéž, s. 312.

Prémie

Prémie jsou stále častěji užívány v oblasti pobídkových forem. Bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Lze se setkat s premiiemi dvojího druhu.

1. Periodicky opakující se premie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. Tento typ premie má předem stanovenou sazbu a předem stanovené období. Vztahuje se ke splnění určité skutečnosti, která je rovněž známá dopředu.
2. Jednorázová premie (bonus, mimořádná odměna). Druh této odměny je vyplácen v případě vykonání mimořádné pracovní skutečnosti, za výborné splnění úkolu daného podnikem, za iniciativní a dobré chování. Na rozdíl do premie může bonus mít peněžní i nepeněžní charakter. Co se týká nepeněžní podoby, jedná se například o výlet, poukázku na kulturní akci aj.¹⁸

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení neboli osobní příplatek se užívá, pokud chce zaměstnavatel odměnit pracovníka, který vykonával zvláště náročnou práci nebo dlouhodobě dosahovat výborných pracovních výsledků. Jeho velikost bývá stanovena určitým procentem ze základního platu.¹⁹

Příplatky

Mohou být povinné a nepovinné. Povinné příplatky jsou zakotveny v právních normách a patří sem zejména práce přesčas, ve svátek, v noci apod. Na nepovinných příplatcích se podnik dohoduje s odbory nebo je poskytuje svým zaměstnancům dobrovolně. Jsou to například příplatky na oděv, na ubytování apod.²⁰

¹⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. (2008). s. 315.

¹⁹ Tamtéž, s. 316.

²⁰ Tamtéž, s. 320.

2.3.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou specifickými odměnami vstupujícími do mzdového systému, ale na rozdíl od předchozích nemusí mít vliv na výkon pracovníka. Podnik tyto odměny poskytuje často pracovníkům za to, že pro něj pracují.

V Evropě se zaměstnanecké výhody dle Koubka člení **do tří skupin** a to na:

1. výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené organizací, půjčky apod.),
2. výhody, které mají vztah k práci (stravování, vzdělávání hrazené organizací atd.),
3. výhody spojené s postavením v organizaci (nárok na oděv, placení telefonu, automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení aj.).²¹

Zaměstnaneckých výhod existuje celá škála. Některé pracovníci pobírají dobrovolně, jiné povinně. Výhody jsou podnikem vypláceny buď celé, nebo pouze zčásti. Zbývající část výhod si platí pracovník sám. Velkým problémem některých těchto výhod je nedobrovolné pobírání, tudíž i placení výhod, o které pracovník nemá zájem. Tím pádem se výhody nestávají výhodami v pravém slova smyslu. Dokonce je zřejmé, že pracovníci málokdy vědí o většině zaměstnaneckých výhod, jež mohou dostat. Podnik má většinou buď jen malou snahu na tom, aby jejich zaměstnanci byli informováni o těchto výhodách, nebo jim informace o nich podává nesrozumitelným způsobem.²²

Informovat o zaměstnaneckých výhodách a zjistit, jaké z výhod jsou preferovány je nutné z důvodu motivace pracovníků. Ta by měla být v zájmu podniku a jeho velkou snahou z důvodu, že se od motivace odvíjí další pro podnik výhodné skutečnosti, jako například spokojenost zaměstnanců.

Každý pracovník je jiná osobnost, proto je více než možné, že se názory na upřednostněné výhody budou výrazně lišit. Pokud si ale pracovník sám vybere počet a vlastnost nabízených výhod, motivace se zvýší, tím pádem se zvýší výkonnost práce a podnik bude vykazovat lepší výsledky.

²¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. (2008). s. 320.

²² Tamtéž.

Mezi zaměstnanecké výhody patří např. příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, příspěvek na školení a kurzy, nákup firemních produktů se slevou, dny pracovního volna, příspěvek na kulturní či sportovní vyžití, příspěvek na stravování, příspěvky na dopravu, příspěvky na ošacení apod., ale v následující části textu je pozornost věnována vybraným a to těm, které představují podstatnou část praktické části předložené bakalářské práce.²³

Příspěvek na stravování

Jedná se především o příspěvky formou stravenek, poskytovaných zaměstnavatelem až do výše 55 % z ceny jednoho jídla za jednu směnu. Maximální výše, kterou zaměstnavatel může uhradit s tím, že to pro něj bude daňový náklad, je 70 %. Příspěvek na stravování je možné uplatnit jako daňově uznatelný výdaj, pokud je délka směny zaměstnance delší než 11 hodin. Pro zaměstnance je ten to příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob a není součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.²⁴

Odborný rozvoj zaměstnance

Je založen na příspěvku zaměstnavatele na školení, doškolování a vzdělání zaměstnance v oboru, který přímo souvisí s jeho podnikáním, za něž získává příjem. Mohou být také vynaloženy na provoz vlastní vzdělávacích zařízení. Pro zaměstnavatele je tento příspěvek daňový výdaj, pokud toto bylo dohodnuto prostřednictvím pracovní smlouvy. Zaměstnanec musí tento příspěvek podrobit dani z příjmů.²⁵

²³ Podrobné informace o ostatních zaměstnaneckých výhodách lze čerpat např. ze zdroje: PELC, V. *Zaměstnanecké výhody v roce 2009*. Praha: Linde Praha, a.s., 2009. 233 s. IBSN 978-80-7201-754-6.

²⁴ PELC, V. *Zaměstnanecké výhody v roce 2009*. (2009). s. 38-39.

²⁵ Tamtéž, s. 50-51.

Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Zákon o daních z příjmů a zákony o pojistném na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění mimořádně zvýhodňují příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění. Je proto takový druh zaměstnanecké výhody velmi rozšířen. Pro zaměstnavatele je příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění daňovým výdajem (jde o částku max. 24 000 Kč na zaměstnance na rok), jako dohodnutý nebo sjednaný pracovněprávní nárok. Tento příspěvek je vyplacen nejdříve ve věku 60 let zaměstnance a po uplynutí minimálně 60 měsíců. Z hlediska odvodového režimu je tento zaměstnanecký benefit pro zaměstnance osvobozený od daně z příjmů a není součástí vyměřovací základu daně pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.²⁶

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Pracovní smlouvy, statuty sociálních fondů a jiné smlouvy obsahují ujednání, podle kterých zaměstnavatel poskytuje příspěvky na dopravu do zaměstnání formou peněžního nebo nepeněžního plnění. Nepeněžní příspěvek je např. předplatné městské hromadné dopravy. Výdaje na dopravu jsou výdajem daňovým, pokud je sjedná ve smlouvě. Z hlediska zaměstnance je tento příspěvek zdanitelným příjmem ze závislé činnosti. Je tak dílčím základem daně z příjmů fyzických osob a je součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného.²⁷

Prodloužená dovolená

Zaměstnavatelé skrz tento příspěvek poskytují zaměstnancům většinou o týden, ale lze i více, prodlouženou dovolenou, než je zákonná doba dovolené. Pokud je tento benefit pracovněprávním nárokem vyplývajícím z pracovní smlouvy nebo vnitřního předpisu, je výdaj na něj daňovým výdajem zaměstnavatele. Pro zaměstnance je to příjem ze závislé činnosti, což znamená, že je dílčím základem daně z příjmů fyzických osob a je součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného.²⁸

²⁶ PELC, V. Zaměstnanecké výhody v roce 2009. (2009). s. 33-36.

²⁷ Tamtéž, s. 57-58.

²⁸ Tamtéž, s. 61-62.

Příspěvek zaměstnancům na rekreaci

Zaměstnavatelé přispívají zaměstnancům a jejich rodinám na rekreační pobyty a zájezdy v tuzemsku i v zahraničí. Jedná se např. o školy přírodě, lyžařské kurzy, dětskou rekreaci, kurzy v rámci výchovně-vzdělávací činnosti apod. Zaměstnavatel může umožnit svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům užití rekreačního zařízení, jež má zaměstnavatel ve vlastnictví. Užití poskytne buď zdarma, nebo za cenu nižší, než je obvykle použita. Pro zaměstnavatele je výdaj na provoz zařízení daňově uznatelný a tento nepeněžní příjem je pro zaměstnance osvobozen a není součástí vyměřovací základů pro odvod pojistného.²⁹

Půjčky na bytové účely

Pro zaměstnance je to benefit zvýhodněný tím, že nemusí platit obvyklý úrok, přičemž je tato půjčka bezúročná nebo s úrokem nižším, než je obvyklá výše. Uvedené zvýhodnění je pro zaměstnance příjmem, který je osvobozený od daně z příjmů fyzických osob do zákonných limitů. Od daně je osvobozen příjem zaměstnance formou půjčky ve výši 100 000 Kč s tím, že půjčka byla bezúročná. Půjčky se poskytují v hotovosti nebo jako nepeněžní plnění. Tato zaměstnanecká výhoda není do limitu součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného.³⁰

Příspěvky na kulturní a sportovní akce

Zaměstnavatel může přispívat na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce vlastní nebo pořádané jinými subjekty. Kulturními akcemi se rozumí např. divadelní a filmová představení, návštěva výstav, galerií, muzeí, hradů a zámků apod. V případě sportovních akcí se jedná především o pronájmy tělovýchovných zařízení, hřišť, bazénů (vstupenky do bazénu, posiloven, wellness center atd.). Od daně z příjmů jsou osvobozena nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu. Zaměstnanec daň z příjmů za tyto

²⁹ PELC, V. Zaměstnanecké výhody v roce 2009. (2009). s. 84-86.

³⁰ Tamtéž, s. 104-106.

příspěvky neplatí a také tyto příspěvky nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného.³¹

Příspěvek na ošacení

Zaměstnavatelé mohou poskytnout svým zaměstnancům peněžní příplatek na běžné oblečení, tzv. ošatné. V případě, že jde o sjednaný pracovněprávní nárok, je výdaj na tyto příplatky daňovým výdajem. Pokud příplatek není předem dohodnut, jde o výdaj ze sociálního fondu zaměstnavatele. U zaměstnance je to příjem, který se stává dílčím základem daně z příjmů fyzických osob a je součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného.³²

Systémy odměňování jsou součástí systému motivace, proto je důležité se této problematice věnovat i v podnikové praxi. Systémy odměňování a s nimi spojené efektivní použití zaměstnaneckých výhod jsou významnou oblastí, kterou podniky velmi často opomíjejí. Následující část textu bude zaměřena na provázanost mezi těmito dvěma oblastmi.

2.4 Odměňování, motivace a vztah mezi nimi

Podle Kaspera a Mayerhofera „v úvahách o motivaci stojí v popředí dvě oblasti. Udržení toho, co člověk doposud měl, nebo změna k novému a intenzifikace chování. Většinou mají tyto úvahy poskytnout odpověď o lidském chování na otázku „proč?“ Nezjišťuje se zde, jak nebo kdy jednal člověk určitým způsobem, ale proč tak jednal a v závislosti na jakém popudu.“³³ Motivace jako taková je považována za velmi důležitou složku ve sféře odměňování. Je ovlivňována osobními pocity a touhami. Souvisí mimo jiné s výsledky pracovníků, což je pro zaměstnavatele jedna z nejdůležitějších věcí. Je tedy nezbytné rozumět faktorům, které lidi motivují a podle těchto faktorů následně vytvářet procesy v oblasti odměňování.

³¹ PELC, V. Zaměstnanecké výhody v roce 2009. 2009). s. 94-96.

³² Tamtéž, s. 44-46.

³³ KASPER A MAYERHOFER. Personální management. (2007). s. 238.

2.4.1 Motivace a stimulace

Motivace představuje vnitřní pohnutku, která dává člověku důvod něco dělat, popř. dát se určitým směrem.

Motiv pak představuje předpokládanou příčinu vysvětlující individuální chování subjektu³⁴.

Stimulace je na rozdíl od motivace pohnutka vnější, která působí na psychiku člověka. Stimulace a motivace může působit stejně a navzájem se posilovat. E. Bedrnová a I. Nový (2009) definují stimulaci jako „*soubor vnějších podnětů, pobídek a incentive, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.*“³⁵ Stimulace slouží k ovlivnění motivace a má za úkol sjednotit cíle zaměstnance s cíly společnosti. Tak, jako motivaci aktivuje motiv, stimulaci aktivuje stimul.³⁶

Druhy stimulů:

- hmotné – vybavení pracoviště, mzda,
- nehmotné – čas, morální hodnoty společnosti, uznání,
- finanční – zisk, mzda, úrok, prémie, dividendy,
- nefinanční – kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst,
- pracovní – norma, úkol,
- mimopracovní – volný čas, bydlení, životní úroveň,
- prospěšné – zajímavá práce,
- škodlivé – nikotin, alkohol.³⁷

Stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka.³⁸

³⁴ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. (2007). s. 14.

³⁵ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. (2007). s. 356.

³⁶ Tamtéž.

³⁷ Tamtéž, s. 357.

³⁸ Tamtéž.

Na motivaci působí celá řada faktorů. Za pozitivní faktory, které mohou být použity k aktivnímu posílení lze dle Forsytha P. považovat např.³⁹

1. Úspěch

Každý, bez výjimky, má radost z toho, když něčeho důležitého dosáhne. Uspokojí tím nějakou ze svých potřeb. Proto je důležité poskytnout pracovníkům určité měřítko, aby mohli svoje výsledky s čím porovnávat. Závisí na osobnosti jedince, jakou skutečnost musí vykonat, aby byl uspokojen. Proto je úspěch velmi relativní.

2. Uznání

Uznání je potřebnější částí dobré motivace, než úspěch. Uznání výkonu může být pomíjející, ale na druhou stranu také velké a hmatatelné. Příkladem jednoduchého způsobu uznání je: „Dobrá práce.“ Hmatatelným uznáním je možné charakterizovat zvýšení platu, povýšení atd.

3. Ocenění formou odměny

Kombinace uznání s dosaženými výkony je vhodnou příležitostí k zamyšlení se nad hmatatelnou odměnou, což může být cokoliv počínaje výplatou až po bonusový balíček.⁴⁰ Jako příklad lze zmínit: firemní auto, provize, finanční pomoc, dovolená, pohyblivá pracovní doba aj.

4. Náplň práce

Velká část pracujících populace tráví většinu svého života v práci. Druhů zaměstnání je mnoho, proto některý z nich může být snadněji motivační, než jiný. Je tudíž zapotřebí i při nudném výkonu povolání zvolit vhodný druh motivace, aby pracovníci měli určitou pohnutku k dobré a smysluplné produktivitě práce. Možné příklady, jak udělat práci zajímavější jsou např.: úspora času, dobrá atmosféra, komfort, vybavení.

5. Možnost kariérního postupu

Lidská osobnost je vytvořena tak, že potřebuje v kariérním žebříčku postupovat směrem nahoru a ne stát po celou dobu na jednom místě. Potřeba postupovat nahoru je zároveň i druhem motivace. Postup je samozřejmě spojen i s růstem platového ohodnocení, což je další motivační faktor, který spousta lidí bude preferovat.

³⁹ FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. (2009). s. 31.

⁴⁰ Tamtéž, s. 33.

2.4.1.1 Motivační teorie

Společným cílem teoretických přístupů k motivaci je přispět k objasnění otázky a příčinách lidského chování. Zprv jde o koncepce, platící typicky pro určitý přístup nebo určitou historickou fázi výzkumu podniku popřípadě motivace. Zadruhé se bere ohled na koncepce, které se speciální rozšířily v daném oboru, popřípadě odstraňují nedostatky v pracovní oblasti.⁴¹

Mezi známé teorie motivace patří:

1. Teorie motivačních a hygienických faktorů
2. Teorie hierarchie potřeb
3. Teorie spravedlnosti (rovnováhy, ekvity)
4. Teorie X a Y

1. Teorie motivačních a hygienických faktorů

Teorie tzv. dvou faktorů byla vypracovaná Frederickem H. Herzbergem. Jedná se o teorii spokojenosti a práce, a koncepce pracovní motivace. Herzberg vychází z toho, že lidé usilují o růst a seberealizaci. Existují zde dvě skupiny potřeb:⁴²

Udržovací faktory – souvisí spíše s podmínkami práce a týkají se záležitostí, jako je taktika a administrativa společnosti, kvality řízení, pracovní podmínky, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl.

Motivační faktory – souvisí s obsahem práce a patří sem úspěch, uznání, podněcující práce, povýšení a pracovní výsledky.

Od Maslowovy teorie potřeb se liší tím, že potřeby jsou zde rozděleny do dvou skupin a druhý rozdíl je, jakým způsobem hodnotí význam faktorů pro motivaci zaměstnanců. Podle něj, pokud udržovací faktory jsou naplněny, vyvolávají žádnou nespokojenost v nejlepším případě, a značnou nespokojenost, nejsou-li naplněny.⁴³

⁴¹ KASPER, H. a MAYERHOFER, W. Personální management. (2007), s. 242

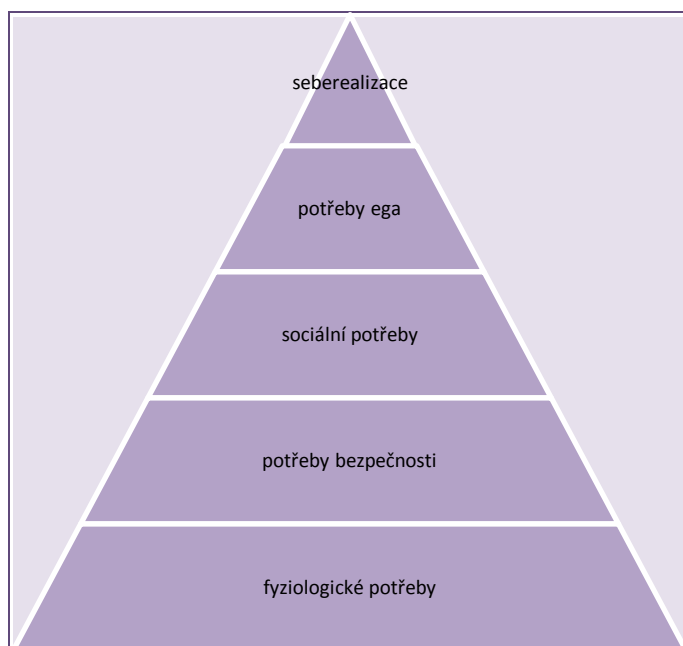
⁴² NĚMEČEK, P. a ZICH, R. Podnikový management. (2004). s. 89

⁴³ Tamtéž.

2. Teorie hierarchie potřeb

Abraham H. Maslow vycházel ve svých úvahách o hierarchii potřeb z toho úsudku, že lidé mají pět různých potřeb, které jsou společné pro všechny skupiny lidí a seřadil je do pyramidy známé jako Maslowova pyramida potřeb. Potřeby jsou uspořádány od nejnižší po nejvyšší, přičemž člověk nejdřív musí uspokojit potřebu nižší, aby mohl uspokojit potřebu hodnotově vyšší.

Maslowova hierarchie potřeb podle Mayerhofera a Kaspera:



Obrázek č. 1-Maslowova hierarchie potřeb⁴⁴

1. Fyziologické potřeby – jsou to potřeby jako hlad, spánek, žízeň, dýchání.
2. Potřeby bezpečnosti – tato potřeba se netýká pouze ochranou před nemocí, živelnou pohromou, ale také ohrožení pracovního místa.
3. Sociální potřeby – touha po přátelství, lásce, kontaktu.
4. Potřeby ega – zahrnuje potřebu svobody, nezávislosti, uznání, úcty.
5. Seberealizace – neuspokojitelná potřeba; je založena na rozvoji a je v podstatě neohraničitelná.⁴⁵

⁴⁴ Upraveno dle: KASPER, H. a MAYERHOFER, W. Personální management. (2007). s. 249.

⁴⁵ KASPER, H. a MAYERHOFER, W. Personální management. (2007). s. 248.

3. Teorie spravedlnosti (rovnováhy, ekvity)

Tato teorie, označovaná též jako teorie rovnováhy a ekvity, obsahuje jednoduchou a především důležitou myšlenku. Vychází ze skutečnosti, že každý člověk má tendence srovnávat svůj výkon s výkonem svých spolupracovníků. Taktéž porovnává i odměny za něj získané.⁴⁶

4. Teorie X a Y

„Douglas McGregor studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivace a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Dosavadní převažující pohled na řízení lidí v organizacích charakterizoval jako teorii X. Základní premisy teorie X jsou:“⁴⁷

1. všichni lidé jsou svým způsobem líní a snaží se vyhnout práci,
2. protože lidé neradi pracují, musejí být k práci nějakým způsobem přinuceni, např. systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni,
3. pracovníci se často vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit,
4. existuje však malá skupina lidí, pro které to neplatí. Ti jsou určeni k řízení a kontrolování ostatních.⁴⁸

Proti této, poněkud pesimistické, teorii stojí podle McGregora teorie Y, která je postavena na důvěře člověka:

1. práce je pro člověka přirozená stejně tak jako zábava nebo odpočinek,
2. člověk je rád za něco odpovědný,
3. schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí jen několika málo jedinců,
4. podniky v současné době nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat.⁴⁹

⁴⁶ NĚMEČEK, P. a ZICH, R. Podnikový management. (2004). s. 90.

⁴⁷ BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. (2008). s. 5.

⁴⁸ Tamtéž.

⁴⁹ Tamtéž, s. 6.

2.4.1.2 Různorodost motivů podle osobnosti člověka

Většina vedoucích pracovníků se domnívá, že jediným druhem motivace jsou peníze. Peníze sice mohou být pro mnoho pracovníků prioritní, ale není to zdaleka jediný motiv, který se dá použít. Jsou tací jedinci, kteří v zaměstnání preferují pohodlí a radost z vykonávané práce.⁵⁰

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům, jako jsou:

1. peníze – jsou jistě významným motivem pro obsáhlou část populace. Tato část lidí, je pro peníze schopná udělat téměř cokoli, proto když zaměstnavatel bude mít peníze, může z těchto lidí dostat maximum,
2. osobní postavení – tento motiv je pro takové, kteří mají potřebu vést lidi, řídit chod práce a rozhodovat,
3. pracovní výsledky – potřebuje je především podnik jako takový, jelikož z jejich kvality se odvíjí zisk. Pracovníci, kteří svou práci dělají rádi a snaží se v ní vyniknout, jsou velice důležití pro firmu,
4. přátelství – pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra v podniku. Lidé upřednostňující přátelství mají rádi své spolupracovníky a záleží jim především na vztazích,
5. jistota – tento typ jedinců se spokojí s tím, že budou mít práci jistou,
6. odbornost – pracovník se snaží vyniknout ve svém oboru a nechce pracovat v jiné oblasti,
7. samostatnost – motiv, jenž chtějí zaměstnanci, kteří nemají rádi, když jim do práce někdo mluví a chtějí si udělat věci po svém,
8. tvořivost – potřeba vytvářet něco nového.⁵¹

Zaměstnanec je důležité správně motivovat. Na prvním místě je nutné pochopit osobnost člověka a motiv, který je pro něj nejdůležitější.⁵²

⁵⁰ BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. (2008). s. 42.

⁵¹ Tamtéž.

⁵² Tamtéž, s. 43.

2.4.2 Demotivace zaměstnanců

Člověk se snaží uspokojit svoje potřeby různými prostředky. Pokud se mu ale při takovéto snaze připlete do cesty určitá překážka, nastává frustrace. Frustrace nastane i tehdy, když se člověku nedostane odměny, kterou očekával, když zkazí práci, na které strávil spousty času, nebo když zaměstnavatel nedodrží slib, který mu dal.⁵³

Lidé poté reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).⁵⁴

Frustraci může způsobit např. nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, nevšímavost k chybám a nedostatkům, nespravedlivé odměňování, nezasloužená kritika, nezasloužená pochvala jiného pracovníka, chaos, špatná organizace práce, hrubé jednání nebo zesměšňování, nedostatek práce nebo materiálu, nepotrestaný podvod aj.⁵⁵

⁵³ BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. (2008). s. 43.

⁵⁴ Tamtéž.

⁵⁵ Tamtéž, s. 44.

3 Analýza odměňování v konkrétním podniku

Analýza současného systému odměňování a jeho vlivu na motivaci a stimulaci zaměstnanců byla prováděna ve společnosti QualityBrands s.r.o. Informace použité v praktické části bakalářské práce byly získány z internetových stránek společnosti, z interních zdrojů poskytnutých finanční manažerkou, a rovněž z rozhovorů a dotazníků předložených zaměstnancům.

3.1 QUALITY BRANDS, S.R.O.

Společnost QualityBrands s.r.o. byla založena v květnu 2006 v samotném centru Brna. V Brně má společnost 137 pracovních míst. Od března 2009 má společnost dceřiné call centrum sídlící v Olomouci a disponující přibližně s 35 pracovními místy. S celkem 172 pracovními místy se společnost QualityBrands řadí mezi největší externí⁵⁶ call centra v České republice.

Společnost QualityBrands sídlí v Brně na ulici Mečová 10. Majoritním majitelem je společnost Meridian Media Limited z Gibraltaru. Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je marketing a reklamní činnost. Hlavní činností, kterou společnost provozuje, je provozování call centra neboli telemarketing. Nejrozsáhlejší skupinou zaměstnanců jsou tedy operátoři, se kterými bude prováděno následné dotazníkové šetření.

Společnost Qualitybrands s.r.o. poskytuje profesionální služby a servis v oblasti komerčního telemarketingu. Vychází z patnáctiletých zkušeností na švýcarském a českém trhu. Jedná se o mladou a dynamicky se rozvíjející společnost, což dokazuje

⁵⁶ Call centra se základně dělí na interní a externí. Interní znamená vlastní call centrum společnosti, např. Komerční banka či Telefonica O2 si provozují svoje vlastní call centra. Externí call centrum je takové call centrum, které své služby nabízí firmám, jež svoje vlastní interní call centrum nemají.

vysoce motivovaný management, který v současnosti zastřešuje 350 aktivních agentů působících na 110 volacích místech.⁵⁷

Jako inovativní a rychle se rozvíjející společnost by ráda nabídla současné i budoucí klientele profesionální projekty, pokrývající všechny aspekty outsourcingových služeb. Škála možností společnosti se neustále rozšiřuje a přizpůsobuje požadavkům a potřebám trhu. Hlavní cílem QualityBrands je klientům poskytnout kreativitu podporující maximální efektivitu produktů za použití nejmodernějších IT-technologií. Díky mezinárodní spolupráci disponuje dostatkem zkušeností. Plně využívá své bohaté know-how a spoléhá především na svůj tým vysoce kompetentních a motivovaných zaměstnanců.⁵⁸

⁵⁷ *O call centru*. [online]. [cit. 2011-03-13]. Dostupné z: <http://www.qualitybrands.cz/>.

⁵⁸ *Quality Brands*. [online]. [cit. 2011-03-13]. Dostupné z: <http://www.qualitybrands.cz/czech/o-nas/>.

3.1.1 Sortiment služeb

Společnost svým partnerům nabízí široké portfolio komplexních služeb. Standardem je pro ni profesionální reporting v oblasti kvality služeb. Všechny nabízené služby je společnost schopna poskytovat v několika světových jazycích. V následující tabulce je bodovitě popsán celý sortiment služeb.⁵⁹

Zákaznický servis • 24 hodinové zákaznické (přímé) linky • Technická podpora, 1st – 2nd level • Kancelářské služby • Příjem objednávek • Automatizovaný systém interaktivní hlasové odpovědi • Poprodejní servis	Služby back – office • Management databází • Deliveryservice • Balení • Roznáškové služby
Telemarketing • Získání nových zákazníků • Znovuzískání, péče • Plánování schůzek • Ověřování a výběr vhodných adres • Up &crossselling • Kampaně na udržení zákazníků • Průzkumy, ověřování spokojenosti klientů • Mystery, calls/shopping • Tréning a konzultace	Webové, emailové a SMS služby • Emailová a webová podpora • Aktivní emailový a SMS marketing • Web support & information delivery • Interaktivní služby po chatu Správa Agendy a CRM • Ověřování a výběr vhodných adres • Poskytnutí adres • Uchování adres • Tvorba strategií a struktur péče o zákazníky

Tabulka č. 2 – Sortiment služeb⁶⁰

⁵⁹ O call centru. [online]. [cit. 2011-03-13]. Dostupné z: <http://www.qualitybrands.cz/>.

⁶⁰ Zdroj: Vlastní zpracování.

Služby pro společnosti orientované na zásilkový prodej

Služby pro mezinárodní společnosti prodávající prostřednictvím zásilek zahrnují:

- průzkum českého a slovenského trhu pro potenciál zásilkového prodeje,
- asistence při budování společnosti,
- cizojazyčné překlady,
- vytvoření databáze potenciálních zákazníků,
- zákaznický servis – telefon, email, fax, pošta a SMS,
- multilinguální podpora – před deset světových jazyků,
- administrativa a služby spojené s prodejem zboží.

Služby pro telefonní společnosti

Společnost poskytuje třináct let zkušeností ze světa telekomunikací a mezinárodní spolupráce se společnostmi jako TELE2, Telefonika O2, Sunrise, Swisscom, KliNGEL, České radiokomunikace z oblastí mobilních služeb, pevných linek, internetu a TV, které zahrnují např.:

- průzkum trhu pro potenciál zásilkového prodeje,
- zaznamenávání adres při objednávkách z katalogu,
- telemarketingové kampaně – reaktivace,
- poskytnutí adres a management databází.

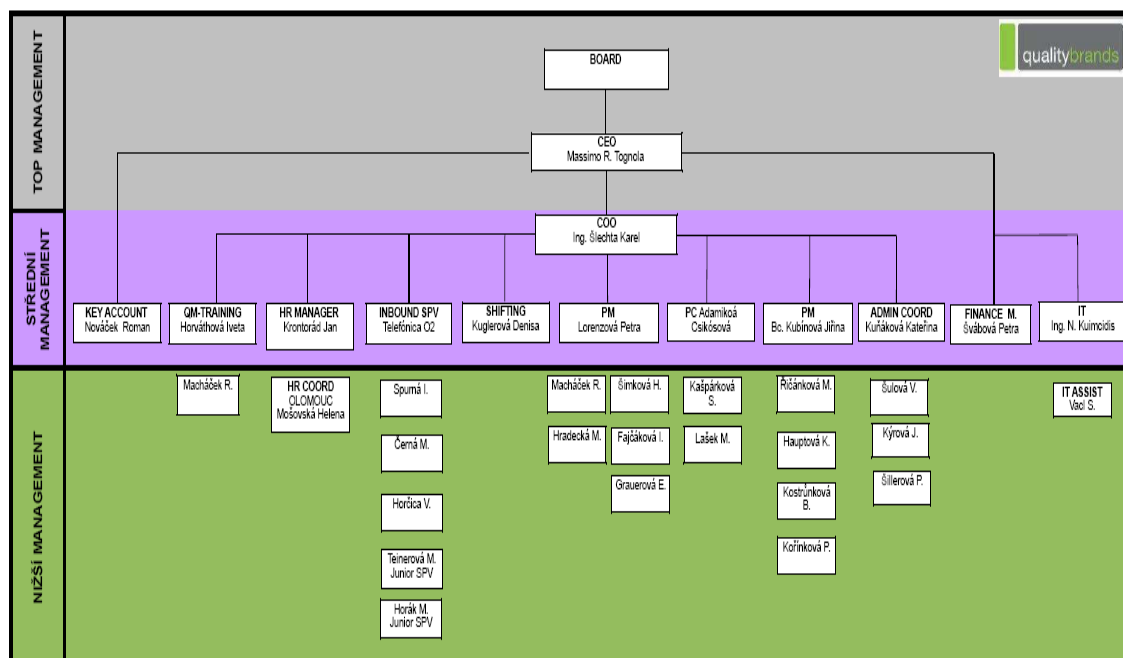
Ostatní služby

V neposlední řadě je třeba zmínit, že společnost QualityBrands poskytuje své služby také bankám a pojišťovnám, služby pro nakladatele nebo také služby pro průzkumy trhu a marketingové agentury.

3.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Quality Brands je tvořena ze tří úrovní, tj. nižšího, středního a top managementu a je ilustrována na následujícím obrázku.

Obrázek č. 2 – Organizační struktura⁶¹



Tato organizační struktura zohledňuje pouze stálé zaměstnance, kteří ve společnosti pracují za hlavní pracovní poměr a spolupracují s QualityBrands dlouhodobě. Celkový počet zaměstnanců společnosti je 300. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou operátoři call centra. Této skupině odpovídá přibližně 250 pracovníků. Asi ¼ těchto operátorů se společností QualityBrands spolupracuje dlouhodobě na základě hlavního pracovního poměru (viz. obrázek) a zbylí operátoři jsou zejména brigádníci, kteří svou činnost provádějí na základě dohody o pracovní činnosti, či dohody o provedení práce. Z valné většiny jsou tito brigádníci studenti, kteří si do společnosti přicházejí přivydělat v době prázdnin nebo studijního období, či pracují celý rok při studiu vysoké školy.

⁶¹ Zdroj: Vnitřní směrnice pro rok 2011.

3.1.3 Charakteristika činnosti vybraných oddělení oddělení

Následující část textu věnuje pozornost činnostem jednotlivých oddělení společnosti QualityBrands. Informace byly získány na základě provedeného výzkumného šetření a to na základě osobního rozhovoru se zaměstnancem personálního útvaru v místě kanceláře v Brně v dubnu tohoto roku. V této souvislosti je v následující části textu také pozornost zaměřena na interní zdroje (dokumentaci) společnosti, v nichž je popsáno, čím se jednotlivá oddělení zabývají, a jaká práce se v nich vykonává. Byla vybrána ta oddělení, kde probíhalo empirické šetření.

Oddělení aktivního telemarketingu⁶²

Uchazeči, kteří se o práci dozvěděli z některé formy inzerátu, si domluví informační schůzku na personálním oddělení společnosti. Na schůzce je mu vysvětleno, čeho se práce týká. Tato schůzka je zároveň spojena s přijímacím řízením, kde si uchazeč domluví termín školení. Toto školení trvá jeden pracovní den a skládá se ze dvou částí. První z nich je část produktová, kde je novým operátorům podrobně vysvětlen produkt, který budou posléze prostřednictvím telefonu nabízet. Částí druhou je část komunikační, ve které si operátoři osvojí dovednosti správné komunikace s klienty. Po absolvování tohoto školení následují tři čtyřhodinové směny, kde se nový operátor zaučuje. První dvě z těchto směn tráví se zkušenějším operátorem, při nichž poslouchá jeho hovory s klienty. Poslední, tedy třetí směnu, již operátor sám, pod dohledem zkušenějšího operátora, volá klientům s nabídkou produktu, k jehož prodeji byl vyškolen. Tyto tři směny jsou ve společnosti nazývány „náslechy“. Poté, co nový operátor projde náslechy, je připraven samostatně volat klientům s nabídkou produktů. Výkon práce provádí u počítače, který je opatřen potřebným programem, jenž operátům vytáčí čísla klientů.

Oddělení pasivního telemarketingu⁶³

Uchazeči, kteří se o práci na pozici operátora dozvěděli, si rovněž domluví osobní informační schůzku s personálním oddělením. Na schůzce je mu vysvětleno, čeho se práce týká. Informační schůzka je spojena, stejně jako na aktivním oddělení,

⁶² Aktivní telemarketing = operátor volá klientům s nabídkou výrobků či služeb.

⁶³ Pasivní telemarketing = klienti sami volají do call centra s potřebou vyřešení určitého problému.

s přijímacím řízením. Školení pro nové operátory pasivního oddělení probíhá přibližně jednou za tři měsíce. Toto školení trvá celkem osm týdnů a skládá se ze čtyř částí:

1. školení základních dovedností, tzv. Billing (dva týdny),
2. adaptace zkušeností získaných na první části školení (dva týdny),
3. školení rozšířených dovedností, tzv. Care (dva týdny),
4. adaptace zkušeností získaných na druhé části školení (dva týdny).

Po těchto osmi týdnech je operátor samostatně pracovat na oddělení pasivního telemarketingu. V případě QualityBrands je pasivním oddělením zákaznická linka, kterou společností provozuje pro Telefoniku O2. Práce tedy probíhá tak, že se operátor dostaví na své naplánované směny a s klienty, volajícími na zákaznickou linku, vyřizuje jejich dotazy, popř. problémy či nesrovnalostmi. Na tomto oddělení pracují zaměstnanci pouze na plný úvazek, na hlavní pracovní poměr.

3.1.4 Odměňování operátorů ve společnosti QualityBrands⁶⁴

Operátoři tvoří ve výše uvedené společnosti největší část zaměstnanců, proto bude kapitola zaměřena především na tento okruh zaměstnanců.

Odměňování operátorů v Brně v oddělení aktivního telemarketingu

Operátoři call centra, jak již bylo řečeno, jsou z ¼ brigádníci a zbylá část spolupracuje se společností dlouhodobě na základě hlavního pracovního poměru. Brigádníci jsou přijímáni na základě dohody o provedení práce. Po nástupu této skupině zaměstnanců náleží odměna ve výši 50 Kč/hod. Důležitou a především nutnou součástí je zaškolení zaměstnanců, které trvá zpravidla 30 hodin. Po proškolení, po tzv. procesu GO / NO GO, se zaměstnancům zvedá mzda na 60 Kč/hod. Za úspěšné absolvování proškolení dostane každý též bonus ve výši 400 Kč. Pokud zaměstnanec vydrží a odpracuje ve společnosti 150 hodin ode dne nástupu, zvedá se základní mzda znovu a to do výše 65 Kč/hod. a zaměstnanec v tuto chvíli podepisuje dohodu o pracovní činnosti. V dalším působení v podniku se základní mzda navyšuje v závislosti na odpracovaných hodinách. Odpracuje-li zaměstnanec dalších 150 hodin, neboli 300 hodin ode dne nástupu, náleží mu mzda ve výši 70 Kč/hod. Po dalších 300 hodinách se mzda navyšuje na částku 75 Kč/hodinu. Poslední navýšení probíhá při odpracování dalších 300 hodin

⁶⁴ Zdroj: Informace získané osobním pohovorem s finanční manažerkou.

(musí být tedy odpracováno 900 hodin ode dne nástupu) a základní mzda dosáhne výše 80 Kč/hod. Tato částka je poslední možné navýšení a zaměstnanec ji pobírá až do konce působnosti ve společnosti.

Toto navyšování základní mzdy lze jinak nazývat odměna za věrnost. Skupina nejlepších operátorů – tzv. liga výjimečných – v měsíci získá bonus 15,20 nebo 25 Kč/hod. podle toho, zda je v lize první, druhý nebo třetí měsíc. Pokud je zaměstnanec v lize čtvrtý, pátý, šestý a další měsíce zůstává bonus na částce 25 Kč/hod. Do ligy výjimečných se může dostat ten, jenž odpracuje minimálně 50 hodin v měsíci a má výborné prodejní výsledky.

Odměňování operátorů v Brně v oddělení pasivního marketingu

Na oddělení pasivního marketingu jsou zaměstnanci přijímáni rovnou na hlavní pracovní poměr a plný úvazek. Nástupní mzda operátorů v tomto oddělení činí 12 000 Kč hrubého měsíčně. Systém navyšování mzdy je obdobný jak u aktivního oddělení, přičemž zde se neuvažuje v hodinách, ale v měsících, jelikož je pracovní doba pevně daná. Po dvou měsících se mzda navyšuje na 12 800 Kč hrubé základní mzdy za měsíc. Po dalších dvou měsících na 13 600 Kč hrubého a po dalších dvou následujících měsících dosáhne hrubá mzda výše 14 400, což je poslední možné zvýšení mzdy. Ze skupiny operátorů pasivního oddělení se každý měsíc vybírají nejlepší pracovníci, kteří dostávají prémie ve formě hodinového příplatku ve výši 15 – 25 Kč ke každé odpracované hodině. Výše těchto prémie může činit až 4 000 Kč. Operátoři pasivního oddělení dostávají jako zaměstnaneckou výhodu stravenky v hodnotě 90 Kč. Z celkové hodnoty vydaných stravenek hradí zaměstnavatel 55 % a zbylých 45 % hradí zaměstnanec formou srážky ze mzdy.

Odměňování operátorů v Olomouci

Na rozdíl od Brna se v Olomouci pracuje pouze s aktivním oddělením. Systém odměn a navyšování mzdy je obdobný jako v Brně. Liší se pouze v první navýšené částce. Operátoři jsou přijímáni na základě dohody o provedení práce s nástupní mzdou, stejně jako v Brně, 50 Kč/hod. Následuje rovněž povinné zaškolení, za jehož absolvování náleží zaměstnancům odměna v částce 400 Kč a jejich základní mzda se zvedne do výše 55 Kč/hod., což se zde liší od pracoviště v Brně. Po 150-ti hodinovém působení ve

firmě se mzda navyšuje na 60 Kč/hod. a operátoři podepisují dohodu o pracovní činnosti. Následné navýšení je po dalších 150 opracovaných hodinách a to na částku 65 Kč/hod., po dalších 300 hodinách výkonu práce se mzda zvedá na 70 Kč/hod. a konečné, poslední možné navýšení je na částku 75 Kč/hod., které náleží každému zaměstnanci, který odpracuje dalších 300 hodin.

Stejně jako v Brně existuje v Olomouci tzv. liga výjimečných, jež funguje, jak je výše uvedeno, na stejném principu, který používají v Brně.

3.2 Výzkumné šetření v oblasti odměňování zaměstnanců podniku QUALITY BRANDS, s.r.o.

Výzkumné šetření bylo realizováno pomocí kvantitativního výzkumu. „Kvantitativní výzkum je metoda standardizovaného vědeckého výzkumu, který popisuje jevy pomocí proměnných (znaků), které jsou sestrojeny tak, aby měřily určité vlastnosti. Výsledky takových měření jsou pak zpracovány a interpretovány, například s využitím statistiky. Kvantitativní výzkum se oproti kvalitativnímu výzkumu zaměřuje na rozsáhlejší společenské otázky a zkoumá tedy větší okruh informací.“⁶⁵

Výzkum byl realizován skrze dotazníkové šetření. Podle studie Jiřího Pokorného je „dotazníkové šetření častou metodou zjišťování informací, zejména jde-li nám o názory, postoje, cíle lidí. Podstatné u této metody je získat hodnověrné informace. Dotazování je metoda získávání primárních informací o faktech, vědomostech a znalostech, názorech, postojích, motivech, hodnotové orientaci, preferencích atd. konkrétních osob (respondentů).“⁶⁶

Dotazníkové šetření lze považovat za hlavní zdroj informací, ze kterého vychází návrh pro zlepšení stávajícího stavu odměňování zaměstnanců vybrané společnosti.

Vzhledem k tomu, že společnost QualityBrands nemá v současné době žádné zaměstnanecké výhody, byla jsem požádána v rámci své bakalářské práce o provedení

⁶⁵ Kvantitativní výzkum. [online]. 2011. [cit. 2011-03-22].

Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvantitativn%C3%AD_v%C3%BDzkum.

⁶⁶ POKORNÝ, J. Předdiplomní seminář. (2006). s. 32.

šetření v oblasti odměňování s akcentem na zvýšení motivace zaměstnanců skrze zaměstnanecké výhody. Zájmem managementu podniku je zavést zaměstnanecké výhody, které ve stávajícím systému odměňování absentují. Cílem výzkumného šetření je zjistit, které v dotazníku z uvedených zaměstnaneckých benefitů jsou preferovány samotnými zaměstnanci s cílem zvýšení jejich výkonnosti.

Dotazník byl předložen 30 zaměstnancům, kteří pracují na pozici aktivního a pasivního telemarketingu v pobočce v Brně. Dotazník byl vyplněn všemi 30 zaměstnanci. Dotazník byl vyplněn v mé přítomnosti, pro potřeby doplnění informací a objasnění významu jednotlivých benefitů. Vzhledem k cíli šetření má dotazník pouze jednu část, která obsahuje otázky, zda by uvedené zaměstnanecké výhody oslovené zaměstnance stimulovaly, či nikoliv. V dotazníku jsou též uvedeny identifikační údaje a to pohlaví a věk respondentů.

3.2.1 Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení dotazníkového šetření probíhalo na základě statistické analýzy. V části sledující vyhodnocení bakalářské práce byli v první části respondenti rozděleni podle pohlaví a podle věku. V další části je posouzen dotazník dle konkrétních reakcí na jednotlivé zaměstnanecké výhody. Ze statistické analýzy vyplynuly následující závěry.

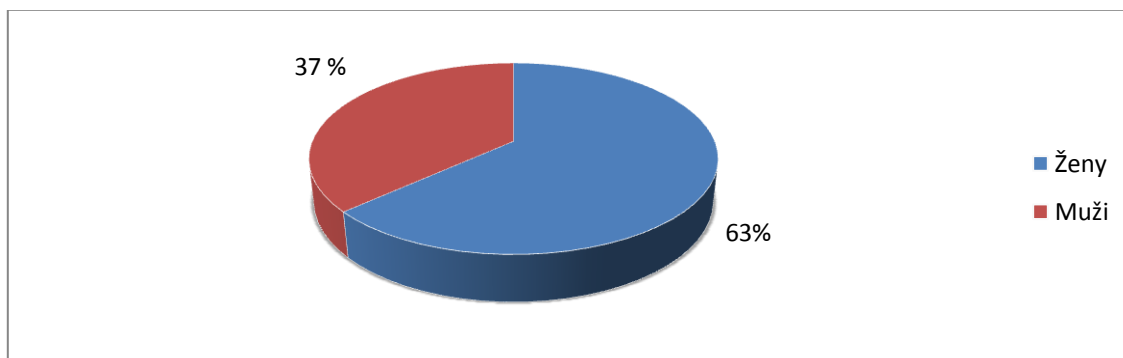
Osnova vyhodnocení dotazníkového šetření:

1. Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví
2. Rozdělení zaměstnanců podle věku
3. Preference zaměstnaneckých výhod uvedených v dotazníku
4. Preference zaměstnaneckých výhod z hlediska pohlaví
5. Preference zaměstnaneckých výhod z hlediska věku

1. Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že z 30 dotázaných respondentů se do odpovědí zapojilo 19 žen a 11 mužů. V procentním vyjádření, jak je zachyceno v grafu č. 1, se jedná o 63 % žen a 37 % mužů.

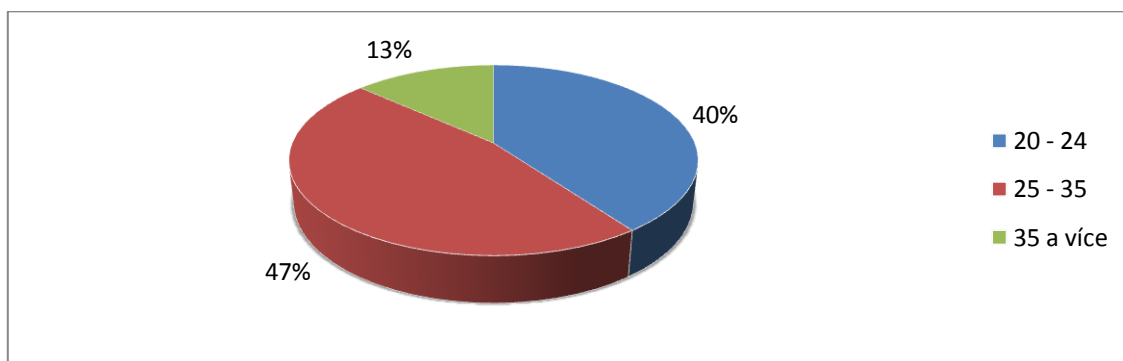
Graf č. 1 – Rozdělení respondentů podle pohlaví⁶⁷



2. Rozdělení respondentů podle věku

Graf č. 2 ilustruje, že nejpočetnější skupinu respondentů tvoří 14 zaměstnanců s věkovou hladinou 25 – 35 let, 12 zaměstnanců ve věku 20 – 24 let a 4 zaměstnanci, jejichž věk překročil 35 let.

Graf č. 2 – Rozdělení respondentů podle věku⁶⁸



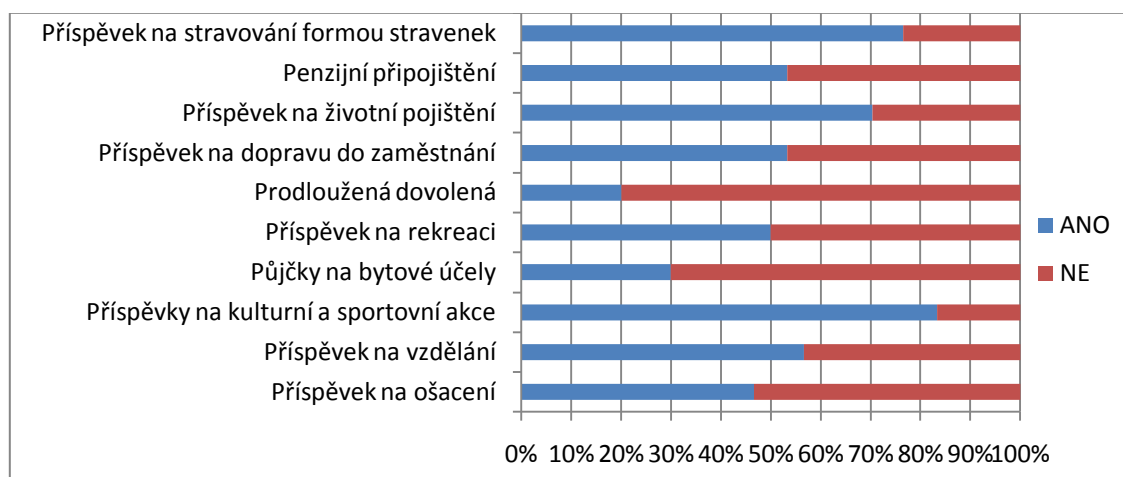
⁶⁷ Zdroj: Vlastní zpracování.

⁶⁸ Zdroj: Vlastní zpracování.

3. Preference zaměstnaneckých výhod uvedených v dotazníku

V dotazníku byla uvedena otázka, zda by uvedené zaměstnanecké výhody zaměstnanci motivovaly k lepším výkonům či nikoliv. Bylo položeno 10 otázek formou konkrétních zaměstnaneckých výhod vybraných zaměstnavatelem a bylo zjišťováno, zda by zavedení těchto výhod bylo v rámci motivace zaměstnanců efektivní.

Graf č. 3 - Zájem o zavedení zaměstnaneckých výhod v %⁶⁹



Z grafu č. 3 je patrné, že největší zájem by byl o příspěvek na kulturní a sportovní akce, který by k lepším výkonům stimuloval 25 dotázaných respondentů a příspěvek na stravování, který volilo 23 zaměstnanců. Oproti tomu prodloužená dovolená a půjčky na bytové účely by měly jen nepatrný význam při jejich zavedení pro zvyšování výkonnosti zaměstnanců. O prodlouženou dovolenou projevilo zájem pouze 6 respondentů. Půjčky na bytové účely upřednostňuje jen 9 zaměstnanců.

Je možné usoudit, že projevující se ekonomická a finanční krize má velký vliv při rozhodování o významnosti benefitů. Také půjčky na bytové účely jsou téměř zanedbatelné, což je další důkazem krize, která v současné době nedovoluje v mnoha případech pořizovat byty.

⁶⁹ Zdroj: Vlastní zpracování.

4. Preference zaměstnaneckých výhod dle pohlaví

V následující tabulce je uvedeno vyhodnocení jednotlivých benefitů z pohledu každého pohlaví zvlášť.

Tabulka č. 3 – Preferované benefity dle pohlaví respondentů⁷⁰

Preferované benefity dle pohlaví respondentů			
Benefit	Kladné odpovědi celkem	Z toho:	
		Muži	Ženy
Příspěvek na stravování formou stravenek	23	10	13
Penzijní připojištění	16	9	7
Příspěvek na životní pojištění	19	9	10
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	10	3	7
Prodloužená dovolená	6	2	4
Příspěvek na rekreaci	15	7	8
Půjčky na bytové účely	9	6	3
Příspěvky na sportovní a kulturní akce	25	15	10
Příspěvek na vzdělání	19	12	7
Příspěvek na ošacení	14	4	10

Z výše uvedené tabulky je patrné, že ženy nejvíce preferují příspěvky na stravování, zatímco muži příspěvky na kulturní a sportovní akce. Ženy dále zaujal příspěvek na životní pojištění, příspěvky na sportovní a kulturní akce a příspěvek na ošacení, zatím co např. půjčky na bytové účely a prodloužená dovolená mají z pohledu žen jen zanedbatelný počet kladných odpovědí. Muži kromě již zmíněného příspěvku upřednostňují příspěvek na stravování a příspěvek na vzdělání. Naopak mužské pohlaví zamítá prodlouženou dovolenou, příspěvek na dopravu a příspěvek na ošacení.

⁷⁰ Zdroj: Vlastní zpracování.

5. Preference zaměstnaneckých výhod dle věku

V tabulce č. 4 je zobrazeno jakou částí kladných odpovědí se na jednotlivých benefitech uvedených v dotazníku podílí respondenti z hlediska věkové hladiny.

Tabulka č. 4 – Preferované benefity dle věku respondentů⁷¹

Preferované benefity dle věku respondentů					
Benefit	Kladné odpovědi celkem	Z toho ve věku:			
		18-20	20-25	25-35	35 a více
Příspěvek na stravování formou stravenek	23	4	6	8	5
Penzijní připojištění	16	2	2	5	7
Příspěvek na životní pojištění	19	2	2	7	8
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	10	4	4	1	1
Prodloužená dovolená	6	0	2	2	2
Příspěvek na rekreaci	15	5	4	4	2
Půjčky na bytové účely	9	1	2	4	2
Příspěvky na sportovní a kulturní akce	25	7	6	6	6
Příspěvek na vzdělání	19	5	4	7	3
Příspěvek na ošacení	14	6	4	2	2

Z tabulky č. 4 je patrné, že nejmladší skupina respondentů, tj. ve věku 18-20 let preferuje příspěvky na sportovní a kulturní akce, stejně jako respondenti ve věkové hladině 20-25 let. Tyto dvě věkové kategorie nejvíce zamítají prodlouženou dovolenou. Respondenti ve věku 20-25 let navíc upřednostňují příspěvek na stravování, který je zároveň nejvíce preferován respondenty ve věku 25-35 let. Nejstarší skupinu představují respondenti ve věku 35 let a více. Pro tuto skupinu je nejpreferovanějším benefitem příspěvek na životní pojištění. Naopak nejméně vhodným zaměstnaneckým benefitem respondentů dvou starších skupin je příspěvek na dopravu do zaměstnání.

⁷¹ Zdroj: Vlastní zpracování.

3.3 Analýza benefitů z dotazníkového šetření

Jak bylo již výše uvedeno, stěžejním bodem mé bakalářské práce je navrhnout zaměstnavateli zaměstnanecké výhody tak, aby zavedení bylo efektivní, motivační pro zaměstnance a zároveň výhodné i pro něj. Zaměstnavatel by rád zavedl ty zaměstnanecké výhody, jež by k lepšímu výkonu motivovaly alespoň tři pětiny zaměstnanců, avšak celkový počet výhod nesmí přesáhnout polovinu v dotazníku uvedených, tzn. maximálně 5 benefitů. Je důležité vzít v potaz zaměstnavatelovy požadavky, což by poté znamenalo vyhovět minimálně 18 dotázaným respondentům a dle výše uvedených grafů zavést zaměstnanecké výhody v podobě příspěvků na kulturní a sportovní akce, příspěvku na stravování formou stravenek, příspěvku na životní pojištění a penzijní připojištění, příspěvku na vzdělání a příspěvku na dopravu do zaměstnání.

Při rozhodování a nejefektivnějším využití benefitů je nutné zkoumat následující faktory a to:

- zda daný benefit z pohledu zaměstnavatele vede k nákladu, který umožňuje snížit základ daně z příjmů právnických osob,
- zda jsou při zavedení benefitu zaměstnanci osvobozeni od daně z příjmů fyzických osob,
- zda jsou tyto benefity součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Optimální situace nastává tehdy, pokud:

- je daný benefit zaměstnavatelovým nákladem snižujícím základ daně,
- je benefit osvobozen od daně z příjmů fyzických osob,
- není součástí vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

3.3.1 Vliv daňového a pojistného režimu na benefity z dotazníkového šetření

Vzhledem k tomu, že je nutné brát v úvahu vliv daňového a pojistného režimu na zaměstnanecké výhody, je důležité posuzovat zavedení zaměstnaneckých výhod i podle

této oblasti. Z tohoto důvodu jsou všechny výše uvedené benefity dotazníkového šetření podrobeny následné analýze vycházející z následující tabulky.⁷²

Tabulka č. 5 – Zaměstnanecké benefity v rámci daní⁷³

Benefit	Parametry plnění	Daňový režim - zaměstnavatel	Daňový režim - zaměstnanec
Příspěvek na stravování formou stravenek	Příspěvek na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů	Daňový náklad do limitu 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, max. však do výše 70 % stravného	Stravování poskytované jako nepeněžní plnění je bez limitu osvobozena od daně
Příspěvek na vzdělání	Poskytnut může být v peněžní i nepeněžní podobě	Daňový náklad bez limitu	Příjem je zdaňován jako příjem ze závislé činnosti
Příspěvek na životní pojištění	Příspěvky zaměstnavatele musejí být poukázány na účet jeho zaměstnance u pojišťovny	Daňový náklad bez limitu, pokud jsou příspěvky pracovní právním nárokem	Příspěvky jsou do limitu osvobozeny od daně z příjmů, příjem nad limit je zdaňován příjmem ze závislé činnosti
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	Náklady na dopravu do zaměstnání hradí zčásti či zcela zaměstnavatel	Pokud je plnění pracovní právním nárokem, je náklad na ně nákladem daňovým, v opačném případě je daňově neúčinný	Příjem je zdaňován jako příjem ze závislé činnosti
Prodloužená dovolená	Benefitem je delší dovolená	Pokud je plnění pracovní právním nárokem, je náklad daňovým bez limitu	Příjem je zdaňován jako příjem ze závislé činnosti
Příspěvky na rekreaci	Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům rekreaci ve vlastním rekreačním zařízení	Daňový náklad na provoz vlastního zařízení do výše zdanitelných příjmů z provozu zařízení	Nepeněžní příjem osvobozen od daně z příjmů
Půjčky na bytové účely	Půjčka do 100 000 Kč za zdaňovací období	Plnění ze sociálního fondu zaměstnavatele (zisku po jeho zdanění)	Příjem je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob
Příspěvky na kulturní a sportovní akce	Zaměstnavatel přispívá na kulturní a sportovní akce	Plnění ze sociálního fondu	Nepeněžní příjem bez limitu je osvobozen od daně z příjmů

⁷² Údaje vedené v tabulce jsou platné za splnění určitých zásad uvedených na s. 43, jinak v právní úpravě zákona č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů.

⁷³ Zdroj: Upraveno dle PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. (2009), s. 158–183.

Penzijní připojištění	Příspěvky zaměstnavatele musejí být poukázány na účet jeho zaměstnance u penzijního fondu	Daňový náklad bez limitu, pokud jsou příspěvky pracovně právním nárokem	Příspěvky jsou do limitu osvobozeny od daně z příjmů, příjem nad limit je zdaňován příjmem ze závislé činnosti
Příspěvek na ošacení	Náklady na občanské oblečení zaměstnance hradí zčásti zaměstnavatel	Daňový náklad bez limitu, pokud jsou pracovněprávním nárokem	Příjmy nejsou osvobozeny od daně

Z tabulky č. 1 je zřejmé, že zaměstnanecké výhody uvedené v dotazníkovém šetření se skrze daňový režim liší a bude nutné je posoudit z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele a vlivu benefitů na zaměstnavatelův základ daně a zaměstnancovu daň z příjmů fyzických osob.

Následující tabulka hodnotí vliv jednotlivých benefitů na odvodový režim, tzn., jak by mělo zavedení zaměstnaneckých výhod vliv na vyměřovací základ pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Tabulka č. 6 – Zaměstnanecké benefity v rámci pojistného⁷⁴

Benefit	Pojistný režim
Příspěvek na stravování formou stravenek	Příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob není součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení
Příspěvek na vzdělání	Osvobozený příjem od daně z příjmů není součástí vyměřovacích základů. Příjem nad limit je součástí.
Příspěvek na životní pojištění	Osvobozený příjem od daně z příjmů není součástí vyměřovacích základů. Příjem nad limit je součástí.
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	Příjem je součástí vyměřovacích základů.
Prodloužená dovolená	Příjem je součástí vyměřovacích základů.
Příspěvky na rekreaci	Osvobozený příjem od daně z příjmů není součástí vyměřovacích základů. Příjem nad limit je součástí.

⁷⁴ Zdroj: Upraveno dle PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. (2009), s. 158–183.

Půjčky na bytové účely	Osvobozený příjem od daně z příjmů není součástí vyměřovacích základů. Příjem nad limit je součástí.
Příspěvky na kulturní a sportovní akce	Osvobozený příjem od daně z příjmů není součástí vyměřovacích základů. Příjem nad limit je součástí.
Penzijní připojištění	Osvobozený příjem od daně z příjmů není součástí vyměřovacích základů. Příjem nad limit je součástí.
Příspěvek na ošacení	Příjem je součástí vyměřovacích základů.

Z výše uvedeného je zřejmé, že příspěvek na dopravu do zaměstnání, prodloužená dovolená a příspěvek na ošacení není vhodné v rámci odvodového režimu zavádět. U ostatních zaměstnaneckých výhod záleží, jakým způsobem a v jaké výši jsou poskytnuty a dle tohoto se poté posuzuje, zda budou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného, či nikoliv.

V následující části je pozornost soustředěna na dopad daňového a odvodového režimu pouze na **zaměstnanecké výhody, které byly v dotazníkovém šetření dotázanými respondenty preferovány.**

Tabulka č. 7 – Shrnující informace o výhodě zavedení benefitu⁷⁵

Benefit	Náklad snižující základ daně	Osvobozeno od daně z příjmů fyzických osob	Součást vyměřovacího základu pro odvod pojistného
Příspěvky na kulturní a sportovní akce	ANO	ANO (do 20 000 Kč)	NE
Příspěvek na stravování	ANO (55%)	ANO	NE
Příspěvek na životní pojištění	ANO (24 000 Kč)	ANO	NE
Příspěvek na vzdělání	ANO	ANO	NE
Příspěvek na penzijní připojištění	ANO (24 000 Kč)	ANO	NE
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	ANO	NE	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

⁷⁵ Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky, shrnující všechny potřebné informace pro výběr zaměstnaneckých výhod, vyplývá, že nejefektivnější by bylo zavedení příspěvku na kulturní a sportovní akce, jež se v žebříčku dotazování vyšplhal na první místo a zároveň je i z hlediska daňového a pojistného režimu zcela optimální. Dále potom by bylo výhodné zavést příspěvek na stravování, příspěvek na životní pojištění, příspěvek na vzdělání a příspěvek na penzijní připojištění. Tyto jsou také v oblasti daňové a odvodové naprosto přípustné. Naopak příspěvek na dopravu neodpovídá požadavkům zaměstnavatele, tudíž je z výběru vyloučen.

Co se týká těchto uvedených zaměstnaneckých výhod, musí být dodrženy určité zásady, aby byl daňový a odvodový režim posuzován podle informací uvedených v tabulce č. 3.

- Příspěvek na kulturní a sportovní akce – daňovým výdajem je příspěvek poskytnutý jako peněžní plnění, v opačném případě se jedná o nedaňový výdaj zaměstnavatele; osvobozen od daně z příjmů fyzických osob je do výše 20 000 Kč za rok.
- Příspěvek na stravování – daňovým výdajem je příspěvek na stravování do výše 55% z celkové hodnoty jednoho jídla denně, od 1.1.2011 je maximální částka na jednu stravenku 51, 80 Kč a maximální hodnota stravenky se všemi daňovými úlevami je 89 Kč.
- Příspěvek na životní pojištění – benefit musí být zakotven v kolektivní smlouvě nebo jiném předpisu; hodnota společně s příspěvkem na penzijní připojištění může činit maximálně 24 000 Kč, aby byl osvobozen od daně z příjmů fyzických osob, což platí i pro odvodový režim.
- Příspěvek na vzdělání – vzdělání musí být uskutečňováno z oborové oblasti.
- Příspěvek na penzijní připojištění – viz. příspěvek na životní pojištění.

4 Návrh zavedení zaměstnaneckých výhod

V konečné části bakalářské práce je uvedeno, jaké zaměstnanecké výhody zavést, aby byly efektivní v rámci stimulace zaměstnanců. Je brán v potaz daňový režim z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance a odvodový režim z pohledu zaměstnance. Shrnutí výsledků zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č. 8 – Kategorizace benefitů do čtyř skupin⁷⁶

Kategorizace benefitů	Benefit
Výhodné pro obě strany	Příspěvek na stravování
	Příspěvek na životní pojištění
	Příspěvek na rekreaci
	Půjčky na bytové účely
	Příspěvek na kulturní a sportovní akce
	Příspěvek na penzijní připojištění
Výhodné pouze pro zaměstnavatele	Příspěvek na vzdělání
	Příspěvek na dopravu do zaměstnání
	Prodloužená dovolená
	Příspěvek na ošacení
Výhodné pouze pro zaměstnance	Žádné z uvedených
Nevýhodné pro obě strany	Žádné z uvedených

Z výše uvedené tabulky je patrné, že všechny v ní uvedené benefity je možné z hlediska zaměstnavatele uplatnit jako náklad snižujících základ daně. Je ovšem nutné brát v potaz za jakých podmínek. Oproti tomu zavedení příspěvku na vzdělání, příspěvku na dopravu, prodloužené dovolené a příspěvku na ošacení by z pohledu zaměstnance a jeho dopadu na vyměřovací základ nebylo efektivní.

Pokud by společnost místo zvýšení mzdy zaměstnance přispívala stejnou částkou, tj. 1000 Kč na penzijní připojištění (500 Kč) a životní pojištění (500 Kč), výhody by se projevíly následujícím způsobem:

⁷⁶ Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 9–Výhoda zaměstnance oproti mzdě (příklad zavedení)⁷⁷

VÝHODA PRO ZAMĚSTNANCE OPROTI MZDĚ		
Měsíční zvýšení	Mzda	Penzijní připojištění a životní pojištění
Vyměřovacího základu daně	1000 Kč	1000 Kč
Sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění zaměstnance	-110 Kč	0 Kč
Daně z příjmů fyzických osob	- 203 Kč	0 Kč
Čistého příjmu zaměstnance	678 Kč	1000 Kč
Navíc pro zaměstnance měsíčně		+ 322 Kč
Navíc pro zaměstnance za rok		+ 3864 Kč

Z výše uvedené tabulky je patrné, že při zavedení příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění by měsíční daňový bonus pro zaměstnance představoval 322 Kč. Roční bonus pro zaměstnance tudíž činí 3864 Kč.

Tabulka č. 10–Výhoda zaměstnavatele oproti mzdě (příklad zavedení)⁷⁸

VÝHODA PRO ZAMĚSTNAVATELE OPROTI MZDĚ		
Měsíční zvýšení	Mzda	Penzijní připojištění a životní pojištění
Vyměřovacího základu daně	1 000 Kč	1 000 Kč
Sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	340 Kč	0 Kč
Celkových nákladů zaměstnavatele	1 340 Kč	2 000 Kč
Úspora na jednoho zaměstnance za měsíc		+ 340 Kč
Úspora na jednoho zaměstnance za rok		+ 4 080 Kč
Úspora na 300 zaměstnanců za rok		1 224 000 Kč

⁷⁷Upraveno dle: Úspora mzdových nákladů. Dostupné z: http://www.awdcr.cz/awdcz/cz/awd_home/zam_stnanecke_vyhody/uspora_mzdovych_naklad.html.

⁷⁸ Tamtéž.

Při zavedení příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění by zaměstnavatel ušetřil na mzdových nákladech za každého zaměstnance 340 Kč za měsíc. Společnost by navíc ušetřila za každého zaměstnance 4 080 Kč ročně. Vzhledem k tomu, že společnost disponuje zhruba 300 zaměstnanci, byla by schopná na mzdových nákladech ušetřit až 1 224 000 Kč.

Pro společnost je tedy nejvíce efektivní v rámci efektivnosti na motivaci a stimulaci zaměstnanců s ohledem na daňový a odvodový režim z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele tyto zaměstnanecké výhody:

1. Příspěvek na kulturní a sportovní akce
2. Příspěvek na stravování
3. Příspěvek na životní pojištění
4. Příspěvek na vzdělání
5. Příspěvek na penzijní připojištění

Závěr

Problematika bakalářské práce je zaměřena na odměňování zaměstnanců společnosti QUALITY BRANDS, s.r.o., jejich motivaci a stimulaci. Zmíněná problematika je podrobně zpracována v teoretické části. Ta kromě těchto stěžejních bodů klade důraz i na zaměstnanecké výhody. Teoretická část se stala hlavním podkladem pro zpracování analýzy v praktické části bakalářské práce.

Vzhledem k tomu, že společnost QUALITY BRANDS, s.r.o. nevyžívá v současné době žádné zaměstnanecké výhody, je nutné i žádané zaměstnavatelem zaměstnanecké benefity zavést s ohledem na daňové a odvodové výhody a nevýhody v rámci zaměstnavatele i zaměstnance. Nevyužívání zaměstnaneckých výhod je hlavním nedostatkem v problematice odměňování zaměstnanců podniku. Jejich nezařazení do systému odměn je neefektivní a nemotivační a výsledkem je ztráta motivace zaměstnanců a státních výhod týkajících se daňových a sociálních úlev.

Po provedení analýzy pomocí dotazníkového šetření byly navrženy zaměstnanecké benefity v souladu s žádostí zaměstnavatele a prioritami zaměstnanců. V potaz byl vzat i daňový a odvodový systém, který byl posouzen z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele.

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření pro zlepšení stávajícího stavu posuzovaného systému odměňování ve vybraném podniku prostřednictvím vhodně zvolených stimulačních prostředků tak, aby se zvyšovala výkonnost zaměstnanců a současně byly dodrženy daňové výhody z pohledu zaměstnance, ale i zaměstnavatele.

POUŽITÉ ZDROJE

Knihy

- 1) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1.vyd. Praha: GradaPublishing, a.s., 2009. 442 s. IBSN 978-80-247-2890-2.
- 2) BEDRNOVÁ, H., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 800 s. IBSN 978-80-7261-169-0.
- 3) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 120 s. IBSN 978-80-251-2235-8.
- 4) FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, a.s., 2009. 112 s. IBSN 978-80-247-2128-6.
- 5) KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, Řízení organizace*. 3.vyd. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2007. 600 s. IBSN 80-86131-57-2.
- 6) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 400 s. IBSN 978-80-7261-168-3.
- 7) NĚMEČEK, P., ZICH, ROBERT. *Podnikový management*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2004. 60 s. IBSN 80-214-2779-5.
- 8) PELC, V. *Zaměstnanecké výhody v roce 2009*. Praha: Linde Praha, a.s., 2009. 233 s. IBSN 978-80-7201-754-6.
- 9) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, a.s., 2007. 128 s. IBSN 80-247-1991-6.
- 10) POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2006. 58 s. IBSN 80-214-3254-3.

Zákony

- 11) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §109, odst. 1, 2, 4.
- 12) Zákon č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů podle stavu k 1. 1. 2011.

Internetové zdroje

- 13) Administrativní registr ekonomických subjektů. [online]. 2009. [cit. 2011-01-11].
Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/>.
- 14) Kvantitativní výzkum. [online]. 2011. [cit. 2011-03-22].
Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvantitativn%C3%AD_v%C3%BDzkum.
- 15) Quality Brands, s.r.o. [online]. [cit. 2011-03-13].
Dostupné z: <http://www.qualitybrands.cz/>.

Ostatní zdroje

- 16) Vnitřní směrnice pro rok 2011.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb	28
Obrázek č. 2: Organizační struktura.....	36

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	42
Graf č. 2: Rozdělení respondentů podle věku	42
Graf č. 3: Zájem o zavedení zaměstnaneckých výhod v %	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Model celkové odměny	15
Tabulka č. 2: Sortiment služeb.....	34
Tabulka č. 3: Preferované benefity dle pohlaví respondentů.....	44
Tabulka č. 4: Preferované benefity dle věku respondentů.....	45
Tabulka č. 5: Zaměstnanecké benefity v rámci daní.....	47
Tabulka č. 6: Zaměstnanecké benefity v rámci pojistného	48
Tabulka č. 7: Shrnující informace o výhodě zavedení benefitů.....	49
Tabulka č. 8: Kategorizace benefitů do čtyř skupin.....	51
Tabulka č. 9: Výhoda zaměstnance oproti mzdě (příklad zavedení)	52
Tabulka č.10: Výhoda zaměstnavatele oproti mzdě (příklad zavedení)	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Náhled dotazníkového šetření

Příloha č. 1 – Náhled dotazníkového šetření

Dotazník o odměňování zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se odměňování zaměstnanců ve Vaší společnosti. Dotazník bude součástí bakalářské práce s názvem "Odměňování zaměstnanců a jeho vliv na stimulaci a motivaci v konkrétním podniku." Vyplnění tohoto dotazníku je anonymní a veškeré Vámi poskytnuté údaje budou využity pouze ke zpracování výsledků.

Předem Vám děkuji za spolupráci a ochotu.

Petra Bohuslavová

Které z následujících zaměstnaneckých výhod by Vás nejvíce motivovaly k vyššímu výkonu?	Zaškrtněte jedno políčko v každém řádku	
	ANO	NE
1. Příspěvek na stravování	☐	☐
2. Příspěvek na vzdělání	☐	☐
3. Příspěvek na životní pojištění	☐	☐
4. Příspěvek na dopravu do zaměstnání	☐	☐
5. Prodloužená dovolená	☐	☐
6. Příspěvek zaměstnancům na rekreaci	☐	☐
7. Finanční výpomoc, zvládnuté půjčky	☐	☐
8. Příspěvek na kulturní a sportovní akce	☐	☐
9. Penzijní připojištění	☐	☐
10. Příspěvek na ošacení	☐	☐
Prosím o sdělení následujících informací:		
Pohlaví	Muž ☐	Žena ☐
Věk	18 - 20 ☐	20 - 25 ☐
	25 - 35 ☐	35 a více ☐