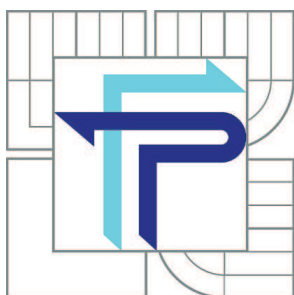


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ, JEJICH MOTIVACE A STIMULACE

REMUNERATION OF WORKERS, THEIR MOTIVATION AND STIMULATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

PETR BUREŠ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARIE STAŇKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bureš Petr

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 pracovníků, jejich motivace a stimulace

v anglickém jazyce:

Remuneration of Workers, their Motivation and Stimulation

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

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 30.05.2010

Abstrakt

Předložená bakalářská práce se zabývá problematikou odměňování pracovníků, jejich stimulace a motivace k pracovním výkonům. Obsahová a významová náplň odměňování, motivace i stimulace je popsána v teoretické části bakalářské práce. Teoretické poznatky byly použity pro vyhodnocení současného systému odměňování pracovníků v obchodním oddělení vybraného podniku. Na základě posouzení současného stavu systému odměňování byly identifikovány jeho nedostatky a chyby a následně doporučeny postupy pro jejich řešení.

Abstract

The submitted bachelor thesis deals with the remuneration of workers, their stimulation and motivation of employees to work more efficiently. The content and the semantic content of the remuneration, motivation and stimulation is described in the theoretical part. Theoretical knowledge was used to evaluate the current system of remuneration of workers' remuneration in a business department of a selected company. Based on assessment of the current state of the remuneration system, there have been identified its shortcomings and mistakes, and subsequently recommended procedures for their solutions.

Klíčová slova

odměňování, stimulace, motivace, mzda, plat, odměny

Key words

remuneration, stimulation, motivation, wage, benefits

Bibliografická citace bakalářské práce:

BUREŠ, P. *Odměňování pracovníků, jejich motivace a stimulační*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 56 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Marie Staňková, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. května 2010

Bureš Petr

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Marii Staňkové, Ph.D. za trpělivost, odbornost a cenné rady, které mi během zpracovávání bakalářské práce poskytla.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 Cíl práce.....	11
2 Odměňování a motivace	12
2.1 Odměňování pracovníků	12
2.2 Strategie a mzdová politika.....	13
2.2.1 Pojem „nové odměňování“	13
2.2.2 Očekávání zaměstnanců a zaměstnavatelů	15
2.2.3 Firemní „filozofie“ pro nastavení mzdového systému	15
2.2.4 Cíle a zásady mzdové politiky	17
2.2.5 Principy mzdové politiky.....	18
2.2.6 Odměňování řádových zaměstnanců a manažerů	19
2.3 Formy odměňování	19
2.3.1 Pevná a pohyblivá složka mzdy.....	19
2.3.2 Formy odměňování	20
2.4 Motivace a stimulace.....	26
2.4.1 Principy motivace	27
2.4.2 Vrstvy motivace	28
2.4.3 Vliv osobnosti na motivaci	29
2.4.4 Vliv prostředí na motivaci	29
2.5 Zaměstnanecké benefity.....	31
2.5.1 Členění benefitů.....	32
2.5.2 Význam benefitů.....	33
2.5.3 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů	33
3 Systém odměňování v podniku BETTER MARKETING, s.r.o.....	35
3.1 Popis podniku.....	35

3.1.1	Organizační struktura podniku.....	35
3.2	Odměňování ve společnosti	38
3.2.1	Odměňování obchodního oddělení	38
3.2.2	Současné metody odměňování obchodních zástupců ve společnosti	39
3.3	Průzkum názorů na odměňování společnosti BETTER MARKETING, s.r.o. 40	
3.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	41
3.3.2	Shrnutí zjištěných názorů na systém odměňování ve společnosti	45
4	Návrhy změn vedoucí ke zlepšení systému odměňování ve společnosti.....	46
4.1	Návrh změny metody odměňování	46
4.2	Návrh vybraných zaměstnaneckých výhod.....	48
4.3	Shrnutí navrhovaných změn.....	50
	ZÁVĚR	53
	LITERATURA	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Předložená bakalářská práce je zaměřena na problematiku odměňování. Odměňování představuje velmi důležitou součást motivace a stimulace pracovníků k jejich výkonům. Pokud je způsob odměňování špatný, klesá výkonnost a hlavně motivace.

Bakalářská práce je převážně zaměřena na odměňování obchodních zástupců a na možnosti využívání zaměstnaneckých výhod k motivaci a stimulaci pracovníků. Na praktickém příkladu je provedena analýza mzdového systému společnosti, zhodnocení nedostatků, návrh řešení a doporučení zaměstnaneckých výhod, které by měla společnost začít využívat pro motivaci obchodních zástupců k vyšším pracovním výkonům a také pro daňovou a nákladovou optimalizaci společnosti.

Odměňování je velmi aktuální téma, které musí řešit každá dobře fungující společnost. A také oblast zaměstnaneckých výhod je v poslední době velmi řešena, jako dobře fungující nástroj pro motivaci pracovníků a zároveň pro snížení nákladů na provoz společnosti.

1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit stávající systém odměňování, zjistit jeho nedostatky v oblasti motivace zaměstnanců a navrhnout takové odměny, které budou zaměstnance motivovat k plnění zadaných úkolů.

2 Odměňování a motivace

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na obecné poznatky, teorie a rady, které by se měli následně využívat v praxi. Zabývá se odměňováním pracovníků, jejich motivací a stimulací k pracovním výkonům. Část práce se věnuje také problematice zaměstnaneckých výhod.

2.1 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny. Moderní pojetí je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení vybavené kanceláře, přidělení stroje či zařízení. Stále více je mezi odměňování zařazováno i vzdělávání poskytované podnikem. Tyto odměny se nazývají „vnější odměny“. Stále více pozornosti se věnuje „vnitřním odměnám“, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti apod. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze.¹

Odměňování patří k nejdůležitějším personálním činnostem. Dnes běžná praxe, která ještě před listopadovými změnami v roce 1989 samozřejmostí nebyla. Odměňování v normalizačním období bylo odděleno od personalistiky a zařazeno do ekonomického útvaru podniku. Personalistům zůstal výběr pracovníků, avšak o odměňování zaměstnanců se rozhodovalo v ekonomickém úseku. Na personálních útvarech byly vytvářeny „motivační programy“, jež často připomínaly slohová cvičení, neboť jejich provázanost na odměňování byla proklamativní. S pozůstatky těchto přístupů se můžeme setkat dodnes. Stále ještě jsou podniky, kde odměňování není součástí

¹ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 156.

personálních úseků, a tudíž i zaměstnanecké výhody nejsou součástí systému odměňování.²

Deformace zavedené v minulosti jsou patrné dodnes. Nejpatrněji je to vidět na způsobu růstu mezd, které zpravidla kopírují inflaci, nebo na struktuře zaměstnaneckých výhod, jež jsou stále označovány jako sociální výhody, a s odměňováním ve skutečnosti nejsou provázány. Podniky tím nevyužívají možnost lépe ohodnotit zaměstnance, kteří jsou pro ně velkým přínosem. Přes všechny snahy o zdokonalení systému odměňování patří odměňování v podnicích k personálním činnostem, jejichž úroveň zůstává problematická. Převažuje v něm plošný demotivační, ekonomizující přístup bez účinné aplikace motivačních poznatků sociologie a psychologie pro zvýšení výkonnosti podniku.³

2.2 Strategie a mzdová politika

Většina manažerů se shoduje na tom, že otázka peněz (výdělku) není jediným důvodem k setrvání zaměstnance v podniku.

Obecný pojem odměna se používá pro označení systémů odměňování, jež má motivovat k co největšímu pracovnímu přínosu a úsilí zaměstnanců. Rozlišuje se mezi pojmy plat a mzda. Mzda je vyplácena v soukromém sektoru. Plat náleží zaměstnancům zákonem určených institucí.

2.2.1 Pojem „nové odměňování“

Systém odměňování musí vycházet ze strategie podniku a podporovat všechny její klíčové prvky. Výsledkem by měl být systém, který bude aktivní, účinný a motivující. Systém, jenž naplňuje princip spravedlivé odměny za práci a je v souladu s pravidlem

² BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 156.

³ Tamtéž, s. 156.

„za poctivou práci, slušnou mzdu“. Systém odměňování vychází ze vzájemně propojené politiky odměňování, procesů a praktických postupů při odměňování zaměstnanců.⁴

Na odměňování jsou kladeny stále vyšší nároky. V devadesátých letech minulého století přišel Lawler⁵ s pojmem „nové odměňování“. Nové pojetí odměňování souvisí s potřebou lépe formulovat mzdovou politiku v návaznosti na podnikatelské cíle, hodnoty a kulturu organizace podporující soutěživé ekonomické prostředí. Jde o odměňování, jež je více založené na lidech, tzn., že je v něm více zdůrazňováno plnění podnikatelských cílů – udržení zákazníka, spokojenost zákazníků, kvalita poskytovaných služeb a výrobků. Jedná se o budování partnerských vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem přispívající k tomu, že zaměstnanec lépe pochopí cíle podniku. „Nové odměňování“ tak lépe skloubí finanční úspěch podniku s přínosem jednotlivých zaměstnanců.⁶

Účinná strategie odměňování:

- je založena na podnikových hodnotách a přesvědčeních
- vychází z podnikové strategie, ale také k ní přispívá
- je vedena potřebami podniku a je v souladu s podnikovou strategií
- spojuje organizační a individuální schopnosti
- souvisí s jinými personálními činnostmi
- obsah strategie je v souladu s interním a externím prostředím podniku
- povzbuzuje a podporuje žádoucí chování odměňováním za pracovní výsledky, které jsou v souladu s klíčovými cíli podniku
- je praktická a proveditelná⁷

⁴ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 157.

⁵ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 29.

⁶ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 157–158.

⁷ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 56-57.

2.2.2 Očekávání zaměstnanců a zaměstnavatelů

Základem je zohlednit zejména principy poctivosti a výkonu. Tyto principy ukazují, kolik bychom měli každému zaplatit, aby u něj vznikl pocit uplatňování zásady spravedlivého rozhodování. Vychází se z očekávání zaměstnanců a z očekávání zaměstnavatelů pro uzavírání pracovního poměru.

Očekávání zaměstnanců jsou zaměřená na:

- co největší kupní sílu
- pocit přiměřenosti mezi představou o mzdě za práci, již zaměstnanec vykonává, a tím, co dostává
- právo na podíl ze zisku podniku
- pocit přiměřenosti – kolik dostávám v poměru ke skupině – srovnávání
- uznání za osobní přínos zaměstnance v podniku
- transparentní systém odměňování – nastavení průhledné skladby odměňování, zejména pevných a pohyblivých složek

Očekávání zaměstnavatelů je následující:

- udržet si prestižní postavení na trhu práce
- zůstat konkurenceschopným a udržet si nejvýkonnější zaměstnance
- mít co nejnižší náklady na mzdy
- mít výkonné a motivované zaměstnance
- vytvořit strukturu mzdy tak, aby byla motivační
- mít co nejefektivnější náklady na mzdy⁸

2.2.3 Firemní „filozofie“ pro nastavení mzdového systému

Mzdový systém by měl vycházet z podnikové strategie a zahrnuje vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují mzdový systém.

⁸ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 160.

Vnější faktory působí mimo podnik

- mohou výrazně ovlivňovat chod podniku

Z pohledu řízení lidských zdrojů se zajímáme o:

- ***sociálně demografické změny***

- podnik by se měl zajímat o podíl produktivního obyvatelstva na celkovém obyvatelstvu a o jeho demografickou skladbu (věk, pohlaví, vzdělání, atd.). Hledá odpověď na otázku, zda je na trhu práce dostatečná nabídka lidí, které potřebuje pro svoji podnikatelskou činnost.

- ***ekonomické podmínky***

- jedná se o potenciální zaměstnance a o chování konkurence v podnikatelské sféře. Dále výrazně působí inflace a internacionalizace trhů.

- ***technické a technologické změny***

- na obsah a charakter práce působí nové poznatky a rozvoj techniky. Jsou požadovány nové znalosti a dovednosti, flexibilní přizpůsobení se novému pracovnímu chování. Zaměstnanci mají potřebu učit se a zdokonalovat po celou dobu své pracovní kariéry.

- ***vliv státu (legislativa, hospodářská politika), odbory***

- úkolem státu je vytvořit takové právní normy, kterými stanoví hranice, které zajišťují, aby nedocházelo k beztrestnému porušování zákona. Vše však legislativou postihnout nelze. Zdravé podnikatelské prostředí je tvořeno institucionalizovanými a uzákoněnými normami v souladu se sociálními normami společnosti, podle nichž je zjevně nesprávné chování odsouzeno a potrestáno.
- odbory představují sdružení zaměstnanců, jejímž úkolem je obhajování jejich zájmů a ochrana zaměstnaneckých práv. Postavení, práva a působnost odborů jsou upraveny v zákoníku práce a v zákonu o kolektivním vyjednávání.

Mezi vnitřní faktory mající vliv na řízení lidských zdrojů patří:

- ***finanční podmínky podniku***

- vliv na odměňování, možnost dalšího vzdělávání

- **podnikatelská strategie**
 - k plnění podnikatelských cílů je zapotřebí, aby bylo v podniku vytvořeno proaktivní podnikatelské prostředí, kde je vše zaměřeno na uspokojování zákazníků
- **technika a technologie**
 - vliv na organizaci práce, její řízení a výkon
- **organizační kultura**
 - nastavení hodnot, které budou podporovat orientaci zaměstnanců na zákazníky, jejich flexibilitu a loajalitu k firmě
- **styl řízení podniku**
 - budování partnerských vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, posilování sociální odpovědnost ke společnosti a veřejnosti⁹

2.2.4 Cíle a zásady mzdové politiky

Mzdová politika nám dává konkrétní návod pro rozhodování a jednání v odměňování. Cíle a zásady mzdové politiky musí být nastaveny tak, aby oslovily tři úrovně řízení: jedince – pracovní skupinu – i podnik jako celek. Cíle musí vycházet z podnikové strategie. Mzdová politika je součástí personální politiky, jež vychází ze strategie podniku.¹⁰

Dvě „E“ jako cíle mzdové politiky:

- **efektivita**
 - zvýšení produktivity, kontrola nákladů a účinnost mzdového systému a další
- **etika**
 - transparentní mzdový systém respektující zájmy a potřeby zaměstnavatele a „spravedlivou“ odměnu za přínos zaměstnanců. Respektuje vnější mzdovou konkurenceschopnost včetně zhodnocení pracovních podmínek na konkrétním

⁹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 33–41.

¹⁰ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 163.

pracovním místě nebo v podniku. S etikou souvisí i dodržování platné legislativy a úmluv z kolektivního vyjednávání a celkové „správné“ jednání.¹¹

Ve mzdovém systému musí být respektován(a):

- relativní spravedlnost
 - nemělo by docházet k diskriminaci
- transparentnost
 - průhledný a srozumitelný systém
- informovanost o konstrukci mezd (platů)
- konzistentnost mzdového systému
 - nepřipustit neopodstatněné rozdíly v pevných složkách na stejných pracovních pozicích
- být konkurenceschopným podnikem
- dodržování zákonů, předpisů a úmluv
- přispívat k dobrému jménu podniku a udržení prestiže zaměstnavatele na trhu práce¹²

2.2.5 Principy mzdové politiky

V oblasti mzdové politiky se uplatňuje princip:

1. **Výkonnosti** - je zde kladen důraz na výkon a přínos zaměstnance, stabilizuje výkonné zaměstnance, ale nutí neefektivní zaměstnance podnik opustit
2. **Zásluhovosti (Seniority)** - zohledňování počtu odpracovaných let, úměrně k věku roste mzda (příkladem jsou tarify). Uplatňuje se, pokud chceme plošně stabilizovat zaměstnance.
3. **Smišený** – oba principy v různých podílech.¹³

¹¹ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 163.

¹² ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 92–95.

¹³ Tamtéž, s. 92–95.

2.2.6 Odměňování řádových zaměstnanců a manažerů

Pro manažery se doporučuje vytvoření výkonového systému odměňování, kde odměna je za odvedený výkon. Systém bude zaměřen na zhodnocení toho, jak si podnik pod vedením managementu vedl. V tomto systému je především zohledněn přínos manažerů za to, jak organizace hospodaří, a jak vytvářejí a zabezpečují podmínky pro práci ostatních zaměstnanců. V této souvislosti se objevují otázky typu: jaká má být distance mezi dělnickými a manažerskými příjmy z hlediska sociální únosnosti v mínění zaměstnanců, nebo jaký finanční rozdíl má činit mezi výkonným a méně výkonným zaměstnancem, aby zaměstnanec motivoval k vyššímu výkonu apod.

Pro řádové zaměstnance je tvořen motivační systém odměňování, v němž je kladen důkaz na pobídkové stimuly, jež mají zaměstnanec motivovat k dobrým pracovním výkonům i příště (pro budoucí výkony). Jsou hodnoceny jak minulé výkony, tak i způsobilost pro plnění budoucích úkolů, jejich ochota k aktivní účasti na změnách podniku.¹⁴

2.3 Formy odměňování

Následující text se zabývá rozbohem nejčastějších forem odměňování, jejich výhodami a nevýhodami.

2.3.1 Pevná a pohyblivá složka mzdy

Mzda je tvořena pevnou složkou, jež je dána tarifem, zákony atd., a pohyblivou složkou, což představují prémie nebo osobní ohodnocení.

Výše mzdy je v podnikatelském prostředí závislá na rozhodnutích managementu. Rozhodujícím způsobem mohou do systému odměňování vstupovat odbory, pokud se v podniku nacházejí. Avšak už méně mohou obhajovat zájmy jedince nebo pracovní

¹⁴ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 164-165.

skupiny. Nespokojenost s úrovní mezd a nenalezení kompromisu při kolektivním vyjednávání je důvodem k ekonomické stávce zaměstnanců.

Studie však ukazují, že ne vždy management ctí zájmy podniku, obzvláště pokud sám není dostatečně motivován. Poté nepracuje v souladu se zájmy podniku. Takové chování lze popsat pojmem „tunelování“.

Strukturu mzdy (platu) ovlivňuje:

- pracovní místo, které pro zaměstnance znamená pozici v podniku a k tomu odpovídající tarifní zařazení
- osobní předpoklady zaměstnance a to, jak zaměstnanec splňuje požadavky pracovního místa, např. kvalifikace, vzdělání, praxe, sociální dovednosti...
- výkonnost, výsledky práce a přínos zaměstnance¹⁵

2.3.2 Formy odměňování

Cílem odměňování pracovníků je poskytovat pracovníkům podniku jistou kompenzaci za vykonanou práci, a to prostřednictvím peněžních a nepeněžních forem odměňování.

Nejčastější formy odměňování:

1. Časová mzda
2. Úkolová mzda
3. Měření denní práce
4. Podíl na výsledcích hospodaření organizace
5. Odměňování podle výkonu

¹⁵ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 165-166.

Časová mzda

Výše mzdy je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou, případně ročním příjmem. Lidé jsou v podstatě placeni za to, kolik času stráví v práci, a to nezávisle na tom, jaký výkon podají. Navíc bývá tato částka diferencovaná i podle počtu odpracovaných let. Přestože se stále hovoří o potřebě více zohledňovat přínos zaměstnance pro firmu, v praxi je tato forma nejrozšířenější. Podmínkou je, aby základní mzdová sazba byla dostatečně vysoká, aby uspokojila většinu potřeb zaměstnanců.

Výhodou je:

- jednoduchý a levný systém, je snadné určit výši mzdy/platu
- oceňuje stabilní (dlouholeté) zaměstnání, vede ke stabilizaci zaměstnanců
- srozumitelný pro zaměstnance, nevyvolávající spory

Nevýhodou je:

- nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu
- není výhodná pro lidi, kteří častěji mění zaměstnání
- nemotivuje zaměstnance, kteří dosáhli „mzdového stropu“
- má omezený účinek pro zdokonalování systému¹⁶

Úkolová mzda

Tato forma je používána nejčastěji v prostředí výroby, a to zejména u dělnických profesí, kde je snadné definovat produkt vykonaný určitým zaměstnancem. Zaměstnanec je placen podle množství jednotek práce, které odvede. Volí se mezi individuální a skupinovou úkolovou prací (využití v případech, kdy je kladen důraz na týmovou práci). Velikost týmu se může pohybovat od malých týmů, pracovních skupin až k celopodnikovým týmům.

¹⁶ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s.170.

Výhodou individuální úkolové mzdy je:

- vede zaměstnance k vyššímu výkonu
- pokud se podaří vykonat za kratší časovou jednotku více práce, klesají náklady
- přináší výdělky
- menší potřeba dohledu

Nevýhodou individuální úkolové mzdy je:

- zavedení a udržování systému je drahé, vyžaduje dobrou organizaci práce
- může vzniknout spousta rozporů při stanovování jednotek práce
- produkce se může zvýšit na úkor kvality
- důraz na osobní výkon může vyvolat neshody mezi spolupracovníky
- málo motivující systém (je založen na předpokladu, že zaměstnanci jsou motivováni k vyššímu výkonu pouze penězi, a proto budou pracovat stále více za více peněz)¹⁷

Měřená denní práce

Jde o dohodu se zaměstnancem, že svůj výkon bude udržovat na určité úrovni a jeho odměna se nebude krátkodobě měnit podle jeho výkonu. Jde o dohodu „výkon-odměna“.

Výhodou je

- mzda zaměstnanců nekolísá prudce na základě toho, kolik odpracují za den nebo týden, což přispívá ke stabilitě

¹⁷ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s.171.

Nevýhodou je:

- nedává zaměstnanci možnost volby, jak intenzivně bude v daný den pracovat
- soubor výkonových cílů se může stát snadno dosažitelnou normou a může být obtížné to změnit, a to dokonce i po opakovaném vyjednávání¹⁸

Podíl na výsledcích hospodaření organizace

Tato forma je více využívána pro skupiny zaměstnanců, než pro jedince. Příkladem mohou být prémie, jejichž výše je závislá:

- na zisku vytvořeném podnikem za rok
- nebo na podílu na výnosu (např. přidané hodnotě aj.)
- na výkonu (úspora nákladů, vstupů, kvalita atd.)¹⁹

Předpokládá se, že touto zainteresovaností zaměstnanců se zvýší jejich spoluzodpovědnost za dobré fungování organizace a jejich identifikace s firmou.²⁰

Odměňování podle výkonu

Finanční odměňování je v přímé závislosti na výkonu jedince. Vychází z představy, že peníze jsou rozhodující stimul pro zaměstnance. Systém odměňování je diferencovaný podle charakteru práce, tvoří flexibilní systémy odměňování (cafeteria systém). Zaměstnanec dostane nabídku více forem odměňování a pro některou se rozhodne. Předpokládá se, že když si zaměstnanec zvolí, jakou formou chce být odměňován, pak také udělá vše pro to, aby podával očekávané výkony.²¹

¹⁸ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 172.

¹⁹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 294.

²⁰ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 172.

²¹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 291.

V Evropě bylo odměňování podle výkonu zaváděno v osmdesátých letech minulého století. Počáteční velké nadšení bylo vystřídáno skepsí z důvodů nesplnění očekávání, jež byla do tohoto systému vkládána. Příčinou byla ukvapenost a podcenění faktorů, jež mají na výkon zaměstnanců vliv.

Základní podmínky pro odměňování podle výkonu, jež mají obecnou platnost pro dobré fungování zvoleného systému odměňování:

- výkon může být a je správně měřen – dobře založený a efektivní proces řízení výkonu je akceptován manažery stejně jako zaměstnanci
- zaměstnanci cítí, že rozhodnutí o odměnách za výkon jsou spravedlivá
- existuje klima důvěry mezi managementem a zaměstnanci
- systém je tvořen po konzultaci s liniovými manažery, kteří budou rozhodovat o mzdách odrážejících výkon, a s představiteli zaměstnanců, jichž se systém bude týkat
- cíle systému a způsob jeho uplatňování jsou zaměstnancům důkladně vysvětleny
- fungování systému je průběžně sledováno a provádí se pravidelná hodnocení jeho účinků a nákladů
- sledují se názory manažerů a zaměstnanců na způsob fungování mzdy odrážející výkon, naslouchá se jim a přijímají se neprodleně opatření, kdykoliv se objeví skutečný problém

Přes zjištěné nedostatky však obliba odměňování podle výkonu roste. Mluví pro to tři hlavní důvody:

- odměny by měly být diferencovány podle výkonu zaměstnance
- mohou pomoci vytvořit více výkonově orientovanou kulturu v podniku
- mohou vyjadřovat sdělení o očekávaném výkonu²²

²² ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 291.

Výhodou odměňování podle výkonu je:

- orientuje zaměstnance na klíčové faktory, které jsou rozhodující pro úspěch podniku
- napomáhá ke změně kultury podniku
- spravedlivě a objektivně diferencuje odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu
- motivuje zaměstnance (zejména ty, kteří jsou „na peníze“)
- může ohodnotit faktory, které je těžko zahrnout v jiných mzdových systémech
- zabezpečuje pružný soulad vývoje mzdových nákladů s výkonem podniku
- stabilizuje výkonné zaměstnance, neefektivní zaměstnance přinutí k odchodu

Nevýhodou odměňování podle výkonu je:

- může být zneužito, pokud nejsou jasně nastavena objektivní kritéria na výkon
- vede k individualismu, což ztěžuje týmovou práci
- vede k posílení kvantitativních aspektů na úkor kvality (sleduje např. obrat prodeje na úkor služby zákazníkovi)
- může být manipulovatelné, subjektivní – zvýhodňující jedno z pohlaví, může podporovat krátkodobost
- může vyvolávat dodatečné mzdové náklady bez reálného zlepšení výkonu
- může být zpochybněno, pokud odměna za výkon je malá
- může vést k rychlejšímu růstu mezd než výkonu - pokud není prováděna dostatečná kontrola²³

Součástí systému odměňování jsou systémy motivace a stimulace, které jsou důležité pro dosahování žádoucího výkonu a pro jeho následné zlepšování. Z tohoto důvodu bude další část textu věnována právě této problematice.

²³ BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 173.

2.4 Motivace a stimulace

Motivem lidského chování je naplňování potřeb. Za základní potřeby se považuje odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Prožívání pocitů bývá i součástí procesu učení. Co je nám nepříjemné, to máme tendenci příště nedělat, co je nám příjemné, to pravděpodobněji znovu uděláme.

Podněty k prožívání pocitů mají často velmi rozmanitý původ. Výsledkem jejich součinnosti je určité motivační pole a důsledkem je konkrétní chování.

Chování jako výsledek působení pocitů, potřeb a motivů souvisí spíše se stabilitou – schopností regulovat aktuální rovnovážné nebo nerovnovážné stavy v určitém časovém úseku.

Podněty, pocity a potřeby a chování je možné seřadit do určitého kauzálního řetězce, který ukazuje, že mezi zmíněné články se vždy vkládá způsob zpracování, na němž do značné míry závisí reakce člověka na podnět. Příkladem mohou být odlišné reakce lidí na stejný podnět, třeba na možnost získání konkrétních forem odměn, například lístky na sportovní utkání. Takový podnět může v podnikovém prostředí sehrávat velmi významnou roli.²⁴

Je důležité si uvědomit, že v oblasti podnikové motivace a stimulace se hledá nějaký impuls, který dokáže konkrétního pracovníka inspirovat k pracovním výkonům a k naplňování firemních myšlenek a cílů.

Mezi motivem a stimulem však existuje zásadní rozdíl, zjednodušeně řečeno motivy působí zevnitř (jsou „naše“), stimuly přicházejí zvenčí („našimi“ se teprve stávají).²⁵

Motivace

U motivace se činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dá do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Motivace působí i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, která je po lidech vyžadována, bude v souladu s jejich aktuálními motivy.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 2005. s. 73.

²⁵ Tamtéž, s. 73.

Tento příjemný rys motivace je ovšem vyvážen tím, že její použití vyžaduje speciální schopnosti: schopnost odhadnout aktuální motivy lidí.²⁶

Stimulace

V případě stimulace je potřeba o pracovnících vědět o něco méně informací, ale stimulace bude účinná jen tak dlouho, dokud bude působit jako podnět. Jakmile se do stimulace přestane investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, lze očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví.

Volba mezi motivací a stimulací závisí na konkrétních podmínkách, včetně schopností manažera. Obecně platí, že nejprve velmi dobře funguje stimulace, ale při potřebě zlepšení se přítomnost motivační složky stává stále důležitější a posléze klíčovým předpokladem úspěchu. Jde o to, aby stimuly vycházející od manažerů a lídrů nepůsobily proti motivům, ale ve stejném smyslu.²⁷

2.4.1 Principy motivace

Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.

Může nastat situace, kdy pro konkrétního člověka není určitý úkol dostatečně motivační. Tento problém lze řešit dvojím způsobem.

Buď působením na člověka, aby se změnil do podoby vhodné pro plnění úkolu. Takové působení může být úspěšné v dlouhodobém horizontu, krátkodobě v sobě nutně ponese nějakou formu nátlaku, a bude tedy vzdáleno podstatě motivace.

²⁶ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 109.

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 2005. s. 75.

Nebo může úkol vyjít vstříc člověku. Pochopitelně nelze vybírat pro konkrétního člověka úkol, který mu sedí. Lze jej ovšem zadat formou, která mu vyhovuje, a uzpůsobit podmínky pro plnění úkolu jeho požadavkům.²⁸

Manažer, který umí motivovat, vlastně pracuje se dvěma vstupů, které si nemusejí navzájem vyhovovat – z člověka a úkolu, kombinaci dvou produktů: požadovaného výsledku a lidské spokojenosti.

Pokud tedy úkol a člověk do sebe nezapadají, dává se přednost motivaci před stimulací. To ovšem vyžaduje určité znalosti.²⁹

2.4.2 Vrstvy motivace

Rozlišují se různé vrstvy motivace, konkrétně tzv. motivační založení, motivační poloha a motivační naladění. V následujícím textu jsou tyto tři pojmy ve stručnosti vysvětleny.

Motivační založení

Je téměř neměnnou charakteristikou lidské osobnosti. S motivačním založením nelze dělat nic víc, než jej u konkrétního člověka poznat, pochopit a použít.

Motivační založení se během života mění jen velmi pomalu. Může však být překryto a maskováno jinými vlivy, zejména vnějšími podmínkami, ve kterých člověk žije, a „společenskou objednávkou“ související s rolemi, které ve svém životě hraje (manažer, matka, expert, soused). Někdy je tato objednávka v rozporu se založením člověka. To se projevuje zejména v krizových situacích nebo při spontánních reakcích, kdy je věnováno méně pozornosti kontrole vlastního chování, a projevy motivačního založení se mohou nerušeně promítat do chování.

²⁸ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 109.

²⁹ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 2005. s. 76.

Motivační poloha

Souvisí s životními a pracovními podmínkami. Prostřednictvím změn těchto podmínek lze motivační polohu ovlivňovat. Za určitých okolností může dominovat a po tuto dobu může i potlačit vliv podnětů souvisejících s motivačním založením. K této situaci dochází zejména tehdy, pokud nejsou uspokojeny některé důležité potřeby. Motivační poloha dominuje i tehdy, když okolí velmi naléhavě vyžaduje po člověku specifické chování.

Motivační naladění

Je okamžitý stav vnitřních pohnutek. Například když zaměstnanec cestou do práce rozčílí bezohledný řidič, může začít pracovat ovládan potřebami, které jsou vzdálené firemním cílům. Zkušený manažer tento stav pozná a uvědomí si, že zanedlouho bude toto motivační naladění minulostí.³⁰

2.4.3 Vliv osobnosti na motivaci

Lidé se přirozeně liší v důrazu, který kladou na jednotlivé vitální znaky. Jejich preference lze posuzovat na škálách dynamika – stabilita a užitečnost – efektivita. První škála souvisí s volbou mezi rizikem a jistotou, druhá spíše s volbou mezi účelem a prostředky, tedy tím, zda jsou preferovány cíle (věci, výsledky, úkoly), nebo cesty (procesy, metody, ale také lidi a vztahy).³¹

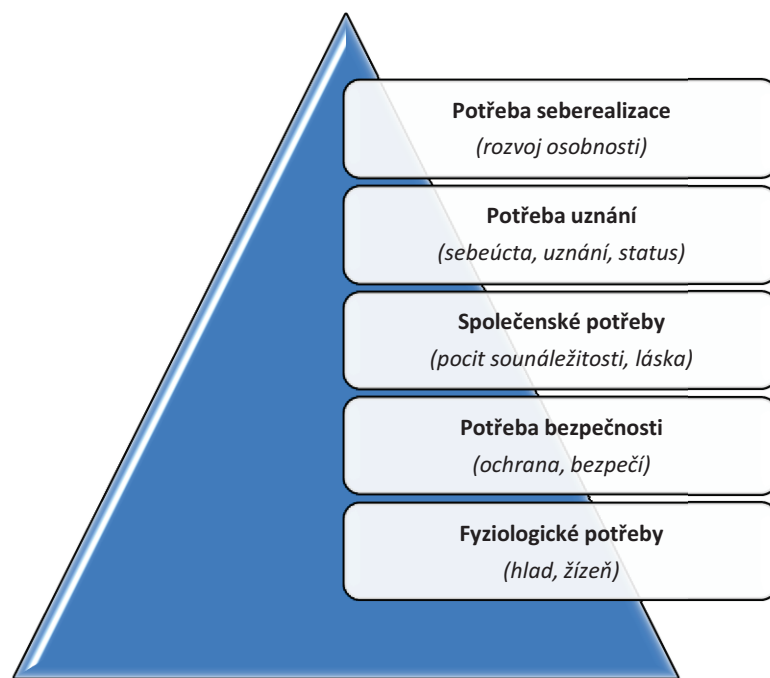
2.4.4 Vliv prostředí na motivaci

Pro použití motivace správným způsobem, je potřeba znát kromě motivačního založení i povahu a důsledky vnějších vlivů působících na člověka, a to především míru uspokojení jeho potřeb a působící „společenskou objednávku“. Tímto nastává odklon od motivačního založení k motivační poloze.

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 2005. s. 77–79.

³¹ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 116.

Vynikající psycholog Abraham Maslow zkoumal v polovině 20. století, do čeho a v jakém pořadí lidé spontánně investují svou energii. Zjistil, že tyto investice tvoří posloupnost, zhruba znázorněnou pěti stupni pyramidy potřeb. Pro manažera je klíčové určit, ve kterém patře maslowovské pyramidy se konkrétní člověk právě nachází. Bude totiž citlivý na podněty, které odpovídají potřebám na příslušném stupni, a takovými stimuly je třeba na něho působit. Člověk, který se považuje za tahouna týmu, nebude nadšeně reagovat na ocenění typu „patříš mezi nás“. Zaměstnanec, který má potíže uživit rodinu, nemůže dostatečně ocenit stimul „pracuješ ve firmě se skvělým jménem“. Citlivost na podněty související s právě budovaným patrem jde tak daleko, že si lidé podněty na úrovních jiných pater „překládají“ do jazyka patra, které je právě nejvíce zajímavé. Člověk, který se bojí, že by mohl ztratit zaměstnání, si fakt, že mu firma z vděčnosti za dobrou práci koupí nový počítač nebo jej pošle na vzdělávací program, vyloží spíše jako signál, že se jej firma nehodlá zbavit, než jako uznání za zásluhy.³²



Na pyramidě potřeb jsou přiřazeny některým úrovním stimuly, na které by měli pracovníci v příslušné pozici přednostně reagovat. Pokud tyto závislosti nefungují, může to mimo jiné znamenat, že manažer nemá o aktuálních potřebách (maslowovské

³² BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 2005. s. 84.

³³ Upraveno dle: BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 2005. s. 79.

pozici) příslušného pracovníka dobrou představu, a nebo zmíněný jednatel svou aktuální pozici popírá a nepřijímá. Na působení stimulů může mít negativní vliv i nějaká porucha komunikace, manažer a pracovník se mohou špatně pochopit. Těchto negativních vlivů existuje velmi mnoho. Přesto je motivační poloha, která odráží především vnější vlivy pro drtivou většinu situací velmi dobrým nástrojem motivace.³⁴

Pro motivaci zaměstnanců může podnik velmi účinného nástroje v podobě rozmanitých zaměstnaneckých výhod. Následující text se těmto výhodám stručně věnuje.

2.5 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity (výhody) jsou v podnikatelské sféře velmi aktuální, jelikož mají v mnoha případech zvýhodněný daňový a odvodový režim. Zaměstnanecké benefity se používají v rámci daňové optimalizace, nebo-li snižování daňových povinností, využitím možností, které jsou daňovými zákony stanoveny.

Zaměstnanecké benefity zaměstnanec získává z titulu zaměstnaneckého poměru, z větší části bez souvislosti s pracovním výkonem, zčásti pak v souvislosti s pracovním zařazením nebo délkou pracovního poměru.

Téměř vždy mají takové benefity zvýhodněný daňový a odvodový režim, proto jsou tato plnění zaměstnavateli využívána. Odhaduje se, že hodnota poskytovaných benefitů činí asi 10% hrubých příjmů zaměstnanců.³⁵

³⁴ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 116.

³⁵ PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. 2009. s. 11-12.

2.5.1 Členění benefitů

Zaměstnanecké benefity se člení na základě jejich daňové a odvodové výnosnosti a to na:

- *mimořádně výhodné*
 - jedná se o benefity, které jsou (případně do limitu) daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob (opět případně do limitu) a neplatí se z nich pojistné
- *benefity s dílčí výhodností (částečně výhodné)*
 - benefity, které jsou například na straně zaměstnavatele daňovým výdajem, ale na straně zaměstnance jsou jeho příjmem, jako příjem ze závislé činnosti, nebo naopak³⁶

Dále je možné benefity rozlišovat z věcného hlediska jako benefity orientované na:

- *bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu* související s pracovním zařazením
 - například příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo na ubytování
- *osobní kvalifikační rozvoj a vzdělání zaměstnanců*
 - jazykové a vzdělávací kurzy, atd.
 - tyto benefity jsou významné i z hlediska konkurenceschopnosti zaměstnavatele
- *zdravotní aspekty života zaměstnanců*
 - mezi tyto benefity patří například zdravotní péče, příspěvky na dovolenou nebo dny (týdny) dovolené navíc, očkování, poskytnutí zdravotní obuvi, manželské poradenství a další podobné služby
- *sociální aspekty života zaměstnanců*
 - různé podpory a půjčky v obtížných či složitých sociálních situacích
- *benefity pro volný čas*
 - sportovní nebo kulturní aktivity

Benefity se dále člení také z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele a to na finanční (zaměstnavatel na benefit vydá finanční prostředky) a nefinanční (poskytnutí benefitu bez finančního výdaje zaměstnavatele). Podobně se zaměstnanecké výhody dělí i na

³⁶ PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. 2009. s. 13-14.

straně zaměstnance na peněžní (zaměstnanec přímo obdrží finanční částku) a nepeněžní (zaměstnanec neobdrží finanční obnos).³⁷

2.5.2 Význam benefitů

Zaměstnanecké benefity slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců. Mají vzbudit pocit sounáležitosti s podnikem a snahu odvádět pro něj co nejlepší práci.

Z ekonomického hlediska jde o možnost úspory mzdových nákladů s ohledem na daňové a odvodové úlevy nebo zvýhodnění. Zaměstnanecké benefity jsou také účinným nástrojem personální politiky, které přispívají k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, zvýšení jejich motivace, produktivity a loajality.

Poskytování benefitů má význam také jako způsob odlišení se od konkurenčních podniků, snaha získat konkurenční výhodu, také jako posílení firemní kultury nebo hodnoty značky.³⁸

2.5.3 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů

Nabídka ze strany zaměstnavatelů se řídí jejich ekonomickou silou a zákonnými možnostmi. Poptávka zaměstnanců po benefitech je v jednotlivých profesích různá.

Podle Pelce, V. (2009): „V ČR se na prvních místech poskytování benefitů umísťují především benefity orientované krátkodobě, na okamžitý efekt. Na prvních místech těchto výzkumů se objevují následující benefity: příspěvek na stravování (stravenky, jídlo v práci), delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity ze sektorů sport, kultura,

³⁷ PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. 2009. s. 14-15.

³⁸ Tamtéž, s. 12-13.

*rekreace (volný čas), zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, penzijní připojištění, školení a kurzy.*³⁹

Naproti tomu v Evropě převažují dlouhodobé benefity zaměřené na budoucnost, jako jsou penzijní systémy, zdravotní péče, pojištění pro případ smrti a další nejrůznější druhy pojištění. Lze předpokládat, že společnosti v České republice budou tento trend následovat.

Dále se rozšiřuje i nabídka volitelných programů benefitů, která umožňuje ve vymezeném rámci každému zaměstnanci výběr benefitů dle jeho individuálních preferencí. Zaměstnanec si vybírá z řady možností, dochází tak k pevnějšímu sepětí se strategickými a taktickými záměry personální politiky zaměstnavatele s cílem větší motivace zaměstnanců.⁴⁰

Podle Pelce, V.: „*Podstatným trendem týkajícím se zaměstnaneckých benefitů je stále se zvyšující informovanost zaměstnavatelů a zaměstnanců o jejich výhodách, možnostech využívání a aktuálních daňových a odvodových souvislostech.*“⁴¹

Způsob zabezpečování benefitů

Zaměstnavatelé mají zájem na co nejnižších nákladech na administrativní obsluhu benefitů a dále na jejich kvalifikovaném zpracování a nabídce. Očekává se posílení trendu relativního snižování nákladů na obsluhu benefitů a posílení poptávky po volitelných benefičních systémech, a tím i po komplexních outsourcingových službách.⁴²

A právě oblasti zaměstnaneckých výhod se převážně věnuje praktická část bakalářské práce. Je zaměřená na výběr vhodných benefitů, které by pomohly snížit náklady podniku a zároveň posílily motivaci k vyšším pracovním výkonům.

³⁹ PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. 2009. s. 20

⁴⁰ Tamtéž, s. 20-21.

⁴¹ Tamtéž, s. 20.

⁴² Tamtéž, s. 20.

3 Systém odměňování v podniku BETTER MARKETING, s.r.o.

Společnost BETTER MARKETING, s.r.o. byla založena v roce 2005 Martinem Kupkou a Ing. Petrem Wojtylou. Podnik se zabývá reklamní činností a marketingem se zaměřením na internetovou reklamu. Konkrétně se podnik zabývá reklamou ve vyhledávačích, v obsahových sítích, grafickou reklamou (tzv. bannery), reklamou v sociálních sítích (Facebook) nebo například e-mailovou reklamou. V posledním roce se podnik začal zabývat také oblastí webových stránek a analytiky. Jedná se o tvorbu webů a e-shopů nebo analýzy chování návštěvníků na webových stránkách.

3.1 Popis podniku

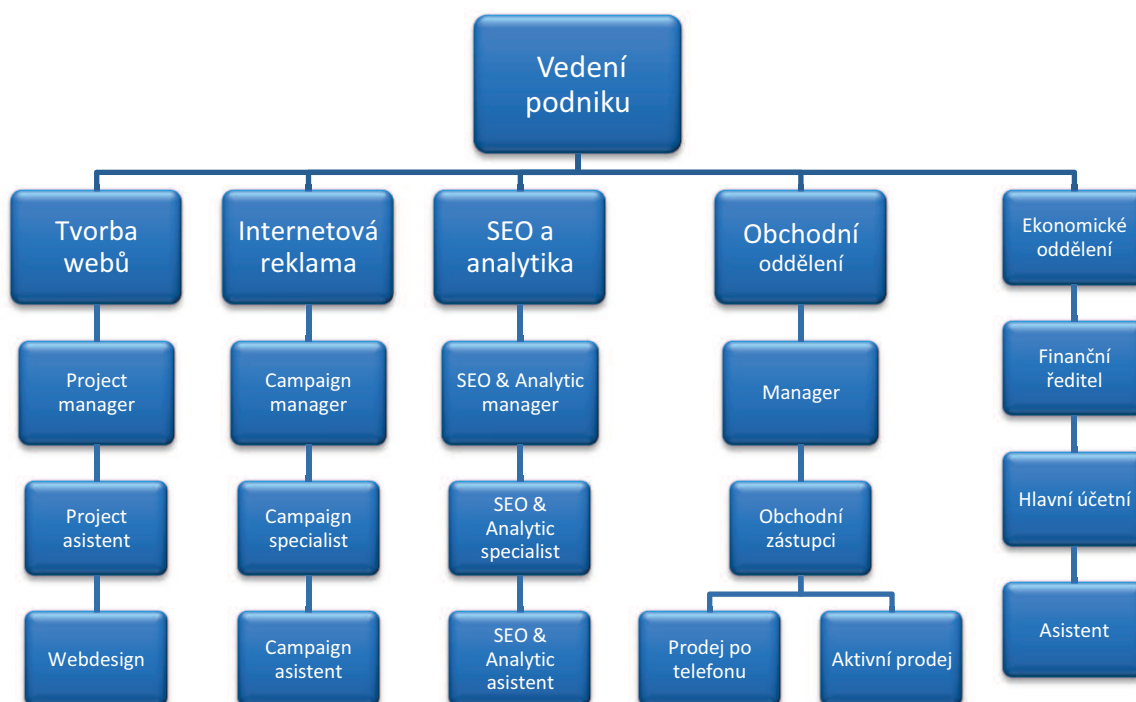
BETTER MARKETING, s.r.o. se v současnosti řadí mezi přední české internetové reklamní agentury. BETTER MARKETING, s.r.o. je certifikovanou společností Google Inc. – Google Qualified Company a dále je členem významného sdružení SPIR (Sdružení pro internetovou reklamu). Podnik za 4 roky své existence realizoval více než 2000 reklamních kampaní v desítkách zemí světa a má téměř 700 dlouhodobých klientů.

Sídlo podniku

Oficiálním sídlem podniku je Vinohradská 1511/230, 100 00 Praha 10, kde se nachází pronajaté kanceláře, ve kterých pracuje jeden produktový specialista, dva asistenti a tři obchodní zástupci. Další sídlo společnosti BETTER MARKETING, s.r.o. se nachází na adrese Modřická 280/58, 619 00 Brno. Zde si podnik pronajímá rodinný dům. Na tomto místě působí všechny orgány podniku. Dále má podnik pronajatou kancelář v Ostravě, kde zaměstnává hlavní účetní.

3.1.1 Organizační struktura podniku

Podnik zaměstnává 20 pracovníků, kteří společně s externími pracovníky tvoří, k datu zpracování, přibližně 30-ti členný tým. Všichni zaměstnanci zastávají určité funkce zachycené v následující organizační struktuře.



Obrázek 2: Organizační struktura⁴³

Organizační struktura společnosti je poměrně rozsáhlá, jelikož se podnik dělí na pět různých oddělení (Internetová reklama, SEO a další, níže uvedené).

Internetová reklama

Tato divize je největší a nejdůležitější součástí podniku. Zahrnuje služby a produkty, jako jsou reklama ve vyhledávání, reklama v sociálních sítích, bannerové reklamy a mnohé další. Tato divize zaměstnává celkem devět pracovníků v pražské i brněnské pobočce společnosti. Jako jediná nevyužívá spolupráce s externími pracovníky jiných společností.

SEO optimalizace, Analytika a Tvorba webů

Tyto tři menší, ale prudce se rozvíjející divize společnosti, vznikly téměř před rokem. Prozatím využívají z velké části spolupráce s externími pracovníky a firmami, ale postupně se společnost snaží si veškeré služby zajišťovat z vlastních zdrojů. Hlavními

⁴³ Zdroj: Vlastní zpracování.

službami těchto oddělení jsou SEO analýzy a řešení technických nedostatků, řešení struktury webů a optimalizace jejich obsahu, výkonnostní analýzy, analýzy návštěvnosti a návratnosti investic, tvorba webových stránek a internetových obchodů a mnohé další. Zaměstnanecký kolektiv těchto divizí tvoří prozatím pět pracovníků, ale neustále se rozšiřuje. Externí spolupráce probíhá se společnostmi Optimio s.r.o. a Avito s.r.o.

Obchodní oddělení

Obchodní oddělení tvoří další důležitou součást společnosti. Náplní práce je prodej veškerých produktů, které podnik nabízí.

Společnost klade vysoké požadavky při přijímání nových obchodních zástupců, jelikož je při prodeji nabízených produktů společnosti požadován velký důraz na odborné znalosti a profesionální vystupování. Školení obchodních zástupců si společnost zajišťuje sama. Obchodní oddělení čítá tým okolo deseti zástupců, jehož složení se, díky náročnosti vykonávané pozice, poměrně často mění.

Obchodní oddělení se dělí na dvě složky. První je prodej po telefonu, který probíhá způsobem aktivního telemarketingu a zahrnuje i následný servis a řešení problémů klientů. Druhou složkou je samotný tým obchodních zástupců společnosti, kteří aktivně vyhledávají potenciální klienty, které následně kontaktují telefonicky nebo pomocí e-mailu. V případě zájmu jsou produkty a služby společnosti prezentovány na osobní schůzce s klienty.

Každý obchodní zástupce zajišťuje poradenský servis a řešení problémů pro všechny své klienty. Pokud problém vyžaduje vyšší odbornost, má obchodní zástupce přiděleného správce z oddělení Internetové reklamy, se kterým problém řeší.

Ostatní oddělení společnosti

Dalším oddělením je Ekonomické oddělení společnosti. Oddělení je tvořené třemi pracovníky, konkrétně pozice finanční ředitelky, hlavní účetní a asistentky. Pozice hlavní účetní je vykonávána externí spoluprací.

3.2 Odměňování ve společnosti

Společnost BETTER MARKETING, s.r.o. využívá různé formy odměňování pracovníků a také různé druhy zaměstnaneckých poměrů.

Pracovníci produktového a ekonomického oddělení jsou zpravidla odměňováni pomocí časové mzdy. Výše mzdy je stanovena hodinovou sazbou a je diferencována podle počtu odpracovaných let ve společnosti. Jedná se o velmi jednoduchý a levný systém odměňování, kde je snadné určit výši mzdy a který vede ke stabilizaci zaměstnanců. Toto odměňování však nemotivuje zaměstnance k vyšším výkonům, protože jsou pracovníci v podstatě placeni za čas strávený v zaměstnání a ne za odvedenou práci. Společnost se těmito negativům snaží předcházet pomocí různých bonusů a odměn za dobré pracovní výkony.

V oblasti zaměstnaneckých poměrů se zde můžeme setkat s hlavním pracovním poměrem, dohodou o provedení práce (brigádníci) a také jsou zde pracovníci na živnostenský list.

Předložená bakalářská práce se soustřeďuje na odměňování obchodního oddělení společnosti.

3.2.1 Odměňování obchodního oddělení

Pracovníci obchodního oddělení jsou odměňováni podle výkonu, které přímo závisí na množství odvedené práce jedince. Opět se zde vyskytují různé pracovní poměry.

Pracovníci v zaměstnaneckém poměru mají základní výši mzdy, která je neměnná a nezávisí na výkonu pracovníka. Je stanovena v takové výši, aby dostatečně motivovala zaměstnance k dobrým pracovním výkonům. K této základní sazbě se přidává provize, kterou mají obchodní zástupci z uzavřených a zaplacených smluv s klienty. Pracovníci na živnostenský list mají proplacené schůzky s klienty a dále

získávají provize z uzavřených smluv. Zaměstnanci i živnostníci dostávají v průběhu roku různé prémie, například na konci roku tzv. vánoční prémie a další.

Obchodní zástupci mají dále měsíční plány na přínos z uzavřených obchodů, které jsou odstupňovány takto:

- při plnění měsíčního plánu do 40 % je provize obchodních zástupců 10 % z přínosu z uzavřeného obchodu
- mezi 40 – 70 % plnění plánu je provize 75 % z přínosu
- mezi 70 – 110 % plnění plánu je provize 100 % z přínosu
- nad 110 % plnění plánu je provize 110 % z přínosu

Každý obchodní zástupce má jiný podíl na přínosu.

V oblasti zaměstnaneckých benefitů firma poskytuje dvěma zaměstnancům služební automobily, které mohou využívat i k osobním účelům, ale tyto soukromé cesty si hradí zaměstnanci sami. Společnost dále nevyužívá dalších zaměstnaneckých benefitů a výhod, které by mohla například použít k optimalizaci mzdových nákladů.

3.2.2 *Současné metody odměňování obchodních zástupců ve společnosti*

Tato kapitola se věnuje stávajícím způsobům odměňování obchodních zástupců ve společnosti.

Obecně se doporučuje u týmu prodeje s důrazem na vztahy se zákazníky větší základní mzda a menší pobídková složka odměny, zatímco důraz na usilovný, tvrdě nátlakový prodej vyžaduje menší základní mzdu a větší pobídkovou složku odměny.⁴⁴

Výhody a nevýhody současné metody odměňování obchodních zástupců

Ve společnosti BETTER MARKETING, s.r.o. jsou obchodní zástupci odměňováni metodou Mzda plus provize. V následující tabulce je uvedena charakteristika metody, její výhody, nevýhody a vhodnost použití.

⁴⁴ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 355.

Tabulka 1: Metoda Mzda plus provize⁴⁵

Metoda	Rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Mzda plus provize	Základní mzda plus peněžní provize vypočítaná jako procento z objemu nebo hodnoty prodeje.	Přímé peněžní motivování vázané na to, co pracovníci mají skutečně dělat, tj. prodávat; ale pracovníci nejsou výhradně závislí na provizi.	Vázat mzdu na objem nebo hodnotu prodeje je příliš primitivní a surový způsob a může vést k tomu, že se pracovníci v honbě za objemem prodeje, soustředí na produkty, které snadněji prodávají a nikoliv na produkty, které přinášejí větší zisk; může to vést k nátlakovému prodeji.	Když se věří, že cestou k vyššímu prodeji je nabídnout určité dodatečné peníze za výsledky, ale přitom je pořád ještě potřeba mít základní mzdu, aby se přilákali mnozí lidé, kteří chtějí být zajištěni základní mzdou, která je pevná, ale kteří zároveň aspirují na zvýšení své mzdy pomocí vlastního úsilí.

Z výše uvedeného je zřejmé, že výhodou této metody je její vázanost na objem práce, kterou pracovníci provedou, a od toho se odvíjí jejich mzda. Bohužel je zde riziko toho, že obchodní zástupci postupně začnou prodávat produkty, které snadněji prodávají a méně prodávají produkty, které přinášejí větší zisk. Tato metoda vede k nátlakovému prodeji.

3.3 Průzkum názorů na odměňování společnosti BETTER MARKETING, s.r.o.

Obchodní zástupci podniku obdrželi krátký dotazník, ve kterém se zjišťovala jejich spokojenost/nespokojenost s nynějším systémem odměňování ve společnosti a teoretický zájem obchodních zástupců o konkrétní vybrané zaměstnanecké výhody.

Dotazník⁴⁶ byl zaslán jedenácti obchodním zástupcům, kteří odpovídali na tyto dotazy:

- 1) Motivuje Vás stávající systém odměňování ve společnosti k vyšším pracovním výkonům?
- 2) Odpovídá odměna Vaším pracovním výkonům?

⁴⁵ Upraveno dle: ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 356.

⁴⁶ Dotazník je součástí přílohy č. 2

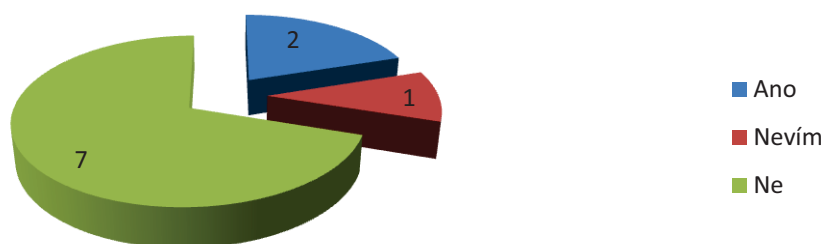
- 3) Máte zájem o poskytování zpětné vazby o Vámi dosahovaných pracovních výkonech ze strany Vašeho nadřízeného?
- 4) Jste motivován(a) setkáními za účelem posouzení Vašeho pracovního výkonu k jeho neustálému zlepšování?
- 5) Motivují Vás podnikem poskytované odměny ke zvyšování pracovní výkonnosti?
- 6) Které z následujících zaměstnaneckých výhod by Vás motivovaly k dosahování lepších pracovních výsledků?
 - a. Penzijní připojištění
 - b. Životní pojištění
 - c. Vzdělávací kurzy
 - d. Prodloužená dovolená
 - e. Zdravotní dny volna
 - f. Dary a poukázky

3.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Zaslaný dotazník vyplnilo a odeslalo zpět deset obchodních zástupců z celkových jedenácti odeslaných. Výzkumné šetření bylo realizováno v období květen 2010. Výsledky získané tímto provedeným dotazníkovým šetřením jsou zachyceny v následujícím textu včetně příslušných vysvětlujících komentářů, grafického znázornění a následného vyhodnocení.

1) Nadpoloviční většina odpovědí na první otázku dotazníkového šetření, která zjišťovala, zda motivuje stávající systém odměňování obchodní zástupce k vyšším pracovním výkonům, byla záporná. Celkem sedm obchodních zástupců odpovědělo, že nejsou motivováni stávajícím systémem odměňování k vyšším pracovním výkonům. Jeden pracovník nevěděl a dva zástupci reagovali kladně.

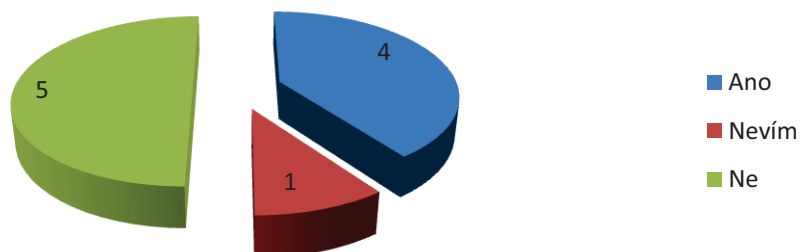
1) Motivuje Vás stávající systém odměňování ve společnosti k vyšším pracovním výkonům?



Obrázek 3: Vyhodnocení otázky č. 1⁴⁷

2) Z otázky č. 2 vyplynulo, že polovina dotázaných respondentů není spokojena s výší své odměny vzhledem k prováděným pracovním výkonům. Jeden zástupce opět nevěděl, zda ano či ne, a čtyři pracovníci jsou se svojí odměnou spokojeni.

2) Odpovídá odměna Vaším pracovním výkonům?

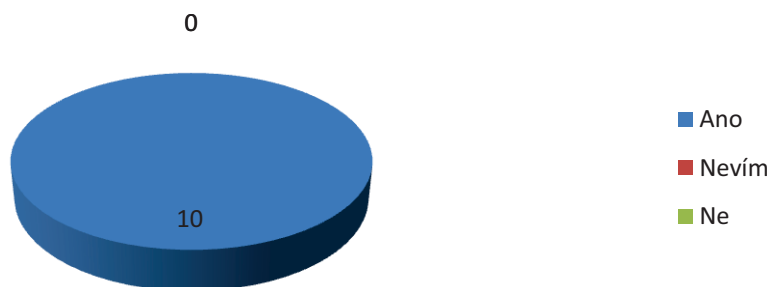


Obrázek 4: Vyhodnocení otázky č. 2⁴⁸

⁴⁷ Zdroj: Vlastní zpracování.

- 3) Na otázku č. 3 dotazníkového šetření, která zjišťovala jejich postoj k poskytování zpětné vazby, odpověděli všichni obchodní zástupci kladně, tudíž poskytování zpětné vazby od nadřízeného by bylo určitě přínosné nebo je v současné době nedostatečné.

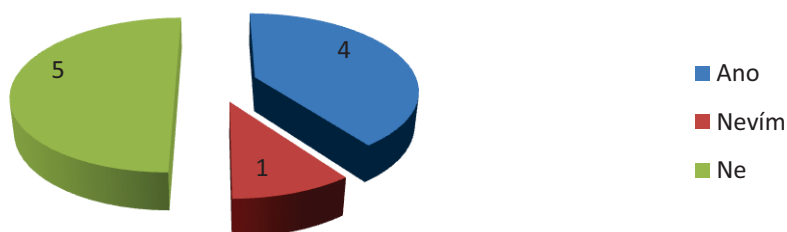
3) Máte zájem o poskytování zpětné vazby ze strany Vašeho nadřízeného?



Obrázek 5: Vyhodnocení otázky č. 3⁴⁹

- 4) V případě nabídky poskytování schůzek za účelem posouzení pracovního výkonu a dosažených úspěchů polovina obchodních zástupců projevila nezájem. Čtyři pracovníci by tyto schůzky naopak ocenili a jeden zástupce zaujal neutrální postoj k této problematice.

4) Jste motivován(a) setkáními za účelem posouzení Vašeho pracovního výkonu?



Obrázek 6: Vyhodnocení otázky č. 4⁵⁰

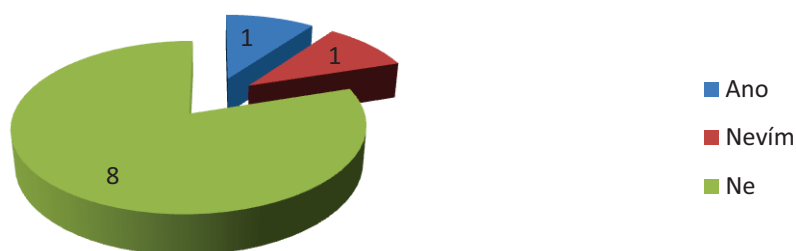
⁴⁸ Zdroj: Vlastní zpracování.

⁴⁹ Zdroj: Vlastní zpracování

⁵⁰ Zdroj: Vlastní zpracování

- 5) Otázka č. 5 zjišťovala postoj pracovníků k poskytovaným odměnám ve společnosti. Většina pracovníků zhodnotila poskytované odměny jako nemotivující k vyšším pracovním výkonům. Jeden zástupce je s nabídkou spokojen a jeden neví.

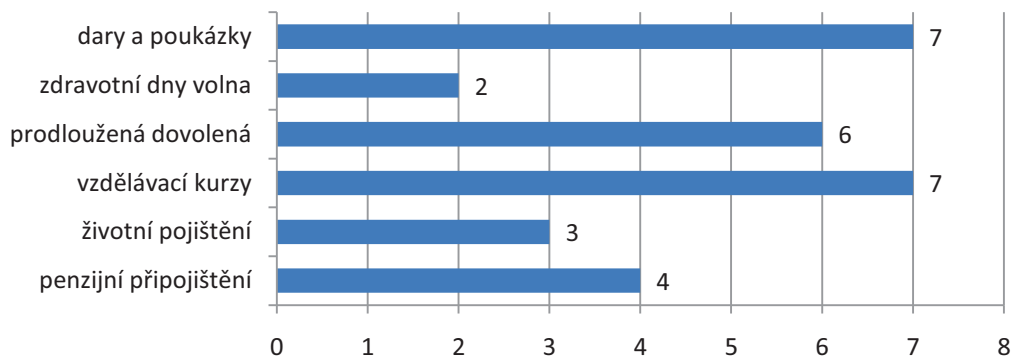
5) Motivují Vás podnikem poskytované odměny ke zvyšování pracovní výkonnosti?



Obrázek 7: Vyhodnocení otázky č. 5⁵¹

- 6) V poslední otázce dotazníku obchodní zástupci vybírali z výčtu zaměstnaneckých výhod ty, které je zaujaly a motivovaly by je k dosahování lepších pracovních výsledků. Největší zájem je o dary a poukázky nebo vzdělávací kurzy.

6) Výběr zaměstnaneckých výhod, které by pracovníky motivovaly k dosahování lepších pracovních výsledků.



Obrázek 8: Vyhodnocení otázky č. 6⁵²

⁵¹ Zdroj: Vlastní zpracování

⁵² Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2 Shrnutí zjištěných názorů na systém odměňování ve společnosti

Z dotazníkového šetření vyplývá, že obchodní zástupci společnosti BETTER MARKETING, s.r.o. jsou nespokojeni se stávajícím systémem odměňování a většina zástupců si myslí, že odměna neodpovídá jejich pracovním výkonům. Velmi kladný ohlas sklidila nabídka poskytování zpětné vazby od nadřízeného.

Oblast zaměstnaneckých odměn je podle obchodních zástupců ve špatném stavu. Současná nabídka zaměstnaneckých výhod působí na většinu pracovníků nemotivačně. Pokud by zástupci měli možnost výběru zaměstnaneckých výhod, tak by největší zájem byl o dary a poukázky, prodlouženou dovolenou, vzdělávací kurzy a penzijní pojištění.

4 Návrhy změn vedoucí ke zlepšení systému odměňování ve společnosti

Následující kapitola navrhuje změny a doporučení pro stávající systém odměňování ve společnosti BETTER MARKETING, s.r.o.

4.1 Návrh změny metody odměňování

Doporučuji zhodnotit, zda nynější systém poskytuje správně nastavený poměr základní mzdy a odměn z provedené práce. Dále by měla společnost rozdělit pracovníky na skupinu s důrazem na vztahy se zákazníky a na tým nátlakového prodeje a poté, podle tohoto rozdělení a obecných doporučení, upravit způsob odměňování.

Nyní je ve společnosti používána metoda Mzda plus provize. Jako vhodnější, ale administrativně náročnější, se jeví metoda Mzda plus bonus. Její vlastnosti shrnuje následující tabulka.

Tabulka 2: Metoda Mzda plus bonus⁵³

Metoda	Rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Mzda plus bonus	Základní mzda plus peněžní bonus založený na dosažení a překročení cílů nebo stanoveného množství prodeje a splnění dalších cílů prodeje.	Poskytuje peněžní motivaci, ale úkoly nebo cíle mohou být pružné, aby se zajistilo, že bude dosaženo konkrétních cílů prodeje, např. prodeje přinášejícího vysoký zisk či žádoucí úroveň služeb zákazníkům.	Nemusí být vidět jasná spojnice mezi úsilím a odměnou; mohou být administrativně složité; obchodní zástupci to mohou považovat za obtížně srozumitelné a mohou odmítat jiná kritéria výkonu než prodej jako subjektivní.	Když je důležitá flexibilita v poskytování odměn; když se cítí, že je třeba motivovat pracovníky prodeje, aby se zaměřili na jiné stránky své práce, než je prostá maximalizace objemu prodeje.

Tabulka 3: Metoda Mzda plus bonus⁵⁴

⁵³ Upraveno dle: ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 356.

⁵⁴ Upraveno dle: ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 356.

Popis metody Mzda plus bonus

Podle Armstronga M. (2009): „K základní mzdě mohou být vypláceny peněžní bonusy. Jsou založeny na splnění úkolů nebo kvót týkajících se objemu prodeje, zisku nebo „výnosu“ z prodeje (příjem z prodeje mínus variabilní výdaje). Od provizí se odlišují v tom, že provize jsou založeny prostě na procentu z jakéhokoliv dosaženého prodeje. V systému bonusů mohou být úkoly a cíle stanoveny pouze z hlediska objemu prodejů, ale také se mohou zaměřovat na konkrétní stránky výsledků, kterých mohou pracovníci prodeje dosáhnout a ke kterým by měli být stimulováni. Takovými výsledky jsou prodeje s vysokou rentabilitou nebo prodeje ziskových výrobků nebo služeb, aby se tak podnítila koncentrace pracovníků spíše právě na ně, než jen aby se prostě zaměřili na dosažení objemu prodeje málo rentabilních nebo méně ziskových produktů, které se snadněji prodávají. Může se to také týkat oživení skomírajících účtů (rozumí se pokles nebo „usnutí“ zájmu dosavadních zákazníků o prodávané výrobky či služby), propagace nových produktů a minimalizace špatných pohledávek. Další kritéria mohou zahrnovat úroveň služby zákazníkům, objem opakovaného obchodu, počet uskutečněných „produktivních“ telefonních hovorů, znalost produktů, týmová práce a kvalita administrativní stránky práce.“⁵⁵

Společnost BETTER MARKETING, s.r.o. by měla, pro zlepšení svého stávajícího systému odměňování, začít využívat prvky z metody Mzda plus bonus a vhodně je skloubit se současným stavem nebo kompletně přejít na tento systém odměňování.

V případě společnosti BETTER MARKETING, s.r.o. jsou dále nedostatky v oblasti odměňování obchodních zástupců společnosti, kde obchodní zástupci nejsou motivováni k další činnosti, pokud splní svůj měsíční plán na 100 %. Dále už žádná zvýhodnění nebo přínosy pro obchodního zástupce nejsou, tudíž je jedno zda plán splní na 110 % nebo 200 %.

Měli by zde přibýt další stupně odměny, aby k těmto situacím nedocházelo. U ostatních zaměstnanců, kteří jsou odměňováni pouze na základě hodinové mzdy, může nastat situace, že pracovníci nebudou provádět své výkony s plným nasazením, jelikož jsou

⁵⁵ ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009. s. 357-358.

placeni za dobu strávenou na pracovišti. Tato situace je velmi individuální a záleží na každém pracovníkovi, jeho povaze a chuti pracovat.

Doporučil bych monitoring odváděné práce a následné srovnání mezi jednotlivými pracovníky.

4.2 Návrh vybraných zaměstnaneckých výhod

V tabulce uvedené v této kapitole jsou zobrazeny všechny důležité vlastnosti vybraných benefitů vhodných pro společnost BETTER MARKETING, s.r.o. Včetně dopadu jednotlivých benefitů na daňový režim jak zaměstnavatele, tak i zaměstnanců a dále jejich vliv na pojistný režim. Společnost by měla alespoň jeden z těchto benefitů a zvýhodnění začít využívat, obzvláště pro udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení jejich výkonnosti a také například pro posílení firemní kultury. V neposlední řadě jsou tyto benefity vhodné pro optimalizaci daňové povinnosti a snížení mzdových nákladů.

Příklady zaměstnaneckých benefitů vhodných pro společnost BETTER MARKETING, s.r.o.:

Tabulka 4: Vybrané zaměstnanecké benefity a jejich vlastnosti⁵⁶

Benefit	Charakteristika	Parametry plnění	Daňový režim – zaměstnavatel	Daňový režim – zaměstnanec	Pojistný režim
Pojištění, penzijní připojištění, soukromé životní pojištění	<p>Príspevek zaměstnavatele na uvedená připojištění, životní pojištění.</p> <p>Nepeněžní plnění benefitem je příjem zaměstnanec ve formě příplatku na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění.</p>	<p>Príspevky zaměstnavatele musí být poukázány na účet jeho zaměstnanec u penzijního fondu/pojišťovny.</p>	<p>Daňový výdaj bez limitu, pokud jsou příspěvky stanoveny ve vnitřním předpisu podniku, kolektivní smlouvě nebo dohodnuty individuálně.</p>	<p>Příspěvky na oba druhy pojistného (tedy dohromady) jsou do celkové výše 24.000,- Kč ročně od daně z příjmů osvobozeny; příjem nad limit je zdaňovaným příjmem ze závislé činnosti.</p>	<p>Plnění do limitu 24.000,- Kč ročně není součástí vyměřovacích základů pro odvod soc. zabezpečení a zdrav. pojištění; částky nad limit jsou součástí vyměřovacích základů.</p>

⁵⁶ Upraveno dle: PELC, V. Zaměstnanecké benefity 2009. 2009. s. 155-178

Odborný rozvoj zaměstnanců	Odborný rozvoj zaměstnanců zabezpečovaný jinými subjekty. Nepeněžní plnění, benefitem je výhoda zaměstnance spočívající v tom, že bezplatně získává vyšší stupeň vzdělání či další odborné zkušenosti.	Poskytnutí musí být v nepeněžní podobě.	Daňový výdaj bez limitu.	Hodnota (nepeněžní příjem) je od daně osvobozena.	Příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob není součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.
Prodloužená dovolená, zdravotní dny volna	Zaměstnavatel poskytuje větší rozsah dovolené nad zákonnou povinnost, poskytuje rozličné dny volna. Peněžní plnění.	Benefitem je delší dovolená a uvedené rozličné dny volna.	Pokud je plnění pracovním nárokem je výdaj na ně výdajem daňovým bez limitu, v opačném případě je daňově neúčinný.	Příjem je zdaňován jako příjem ze závislé činnosti.	Zdaňovaný příjem je součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.
Věrovnostní a stabilizační plnění	Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům peněžní dary z důvodu trvání zaměstnání, k určitému věku. Peněžní plnění.	Benefitem je peněžní příjem zaměstnance poskytovaný z uvedených důvodů.	Pokud je plnění pracovním nárokem je výdaj na ně výdajem daňovým bez limitu, v opačném případě je daňově neúčinný.	Příjem je zdaňován jako příjem ze závislé činnosti.	Zdaňovaný příjem je součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Dary zaměstnancům	Dary zaměstnavatele zaměstnancům v případech vymezených vyhláškou o fondu kulturních a sociálních potřeb. Nepeněžní plnění.	Nepeněžní dary jsou poskytnuty do hodnoty 2.000,- Kč ročně.	Plnění ze sociálního fondu.	Nepeněžní příjem do limitu osvobozen od daně z příjmů.	Příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob není součástí vyměřovacích základů pro odvod SZP.
	Peněžní a nepeněžní dary jako pracovní právní nárok.	Zaměstnavatel poskytuje dary peněžní nebo nepeněžní v jiných případech než vymezených vyhláškou o fondu kulturních a sociálních potřeb.	Plnění ze sociálního fondu; v případě pracovní právní nároku daňový výdaj bez limitu.	Příjem je zdaňován jako příjem ze závislé činnosti.	Zdaňovaný příjem je součástí vyměřovacích základů pro odvod SZP.

4.3 Shrnutí navrhovaných změn

V souladu s dotazníkovým šetřením se potvrdil zájem o zaměstnanecké benefity ze strany obchodních zástupců. Společnost by měla začít zaměstnanecké výhody využívat, zejména benefitů tzv. mimořádně výhodných, které jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (neplatí se z nich pojistné).

Příspěvá-li zaměstnavatel například na penzijní připojištění, pak je tento příspěvek daňově uznatelným nákladem dle § 24 odst. 2 písm. j) bodě 5 ZDP. To znamená, že poskytuje-li zaměstnavatel příspěvek na penzijní připojištění svých zaměstnanců na základě kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy, považuje se tento příspěvek za daňově účinný výdaj (náklad) zaměstnavatele v plné jeho výši. Pouze kdyby však zaměstnavatel poskytoval tento příspěvek na jiném základě, např. jen

na základě vlastní vůle, nezahrnoval by se tento příspěvek do daňově účinných výdajů (nákladů) zaměstnavatele a musel by jej poskytovat např. ze zisku.

Pokud by společnost místo zvýšení mzdy zaměstnance, který nemá podepsané prohlášení, o 2.000,- Kč přispívala stejnou částkou na penzijní připojištění a životní pojištění, výhody a úspory by na straně zaměstnance i zaměstnavatele vypadaly takto:

Tabulka 5: Výhoda pro zaměstnance oproti mzdě⁵⁷

Výhoda pro zaměstnance oproti mzdě		
Měsíční zvýšení	Mzda	Penzijní přip. a životní poj.
vyměřovacího základu zaměstnance	2.000,- Kč	2.000,- Kč
sociálního a zdravotního pojištění zaměstnance	-220,- Kč	0,- Kč
daně z příjmů fyzických osob	-405,- Kč	0,- Kč
Čistého příjmu zaměstnance	1.375,- Kč	2.000,- Kč
Navíc pro zaměstnance měsíčně		+625,- Kč
Navíc pro zaměstnance za rok		+7.500,- Kč

Tabulka 6: Výhoda pro zaměstnavatele oproti mzdě⁵⁸

Výhoda pro zaměstnavatele oproti mzdě		
Měsíční zvýšení	Mzda	Penzijní přip. a životní poj.
vyměřovacího základu zaměstnance	2.000,- Kč	2.000,- Kč
soc. a zdrav. pojištění zaměstnance	680,- Kč	0,- Kč
celkových nákladů zaměstnavatele	2.680,- Kč	2.000,- Kč
Úspora na 1 zaměstnance/měsíc		+680,- Kč
Úspora na 1 zaměstnance/rok		+8.160,- Kč
Úspora na 20 zaměstnanců za rok		+163.200,- Kč

Při poskytování příspěvků zaměstnancům na penzijní připojištění a životní pojištění by byl bonus na straně zaměstnance 625,- Kč za měsíc a zaměstnavatel by ušetřil na mzdových nákladech 680,- Kč za měsíc. Roční bonus pro zaměstnance činí 7.500,- Kč a

⁵⁷ Upraveno dle: Úspora mzdových nákladů. Dostupné z:

http://www.awdcr.cz/awdcz/cz/awd_home/zam_stnanecke_vyhody/uspora_mzdovych_naklad.html.

⁵⁸ tamtéž.

společnost by na jednoho zaměstnance ušetřila 8.160,- Kč za rok na mzdových nákladech. Vzhledem k počtu zaměstnanců by společnost mohla ušetřit 163.200,- Kč za rok na mzdových nákladech.

Dalšími bonusy, jako jsou školení, kurzy nebo věrnostní programy, by se dále zlepšila loajalita zaměstnanců ke společnosti. Tento benefit je daňově uznatelným výdajem bez limitu dle §24 odst. 2 písm. j) bod 3 ZDP. Společnost by měla využít nabídku školení přímo pro obchodní zástupce, které objasňuje moderní přístupy k jednání se zákazníkem a vede k získání praktických dovedností a návyků při uzavírání obchodů a při jednání se zákazníky.

Pro upevnění loajality a věrnosti zaměstnanců, by měla společnost nabídnout věrnostní benefity. Tyto benefity se na základě kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy, považují za daňově účinný výdaj (náklad) zaměstnavatele v plné jeho výši.

Dále jsou nedostatky ve způsobu vyhodnocování provizí, kdy zástupci nejsou motivováni k plnění měsíčního plánu na více než 110 %. Společnost by měla tento systém zrevidovat tak, aby motivoval obchodní zástupce k vyšším pracovním výkonům a zvýhodňoval plnění nad daný plán.

Druhou možností je změna celého systému odměňování podle metody Mzda plus bonus, která by eliminovala prostou maximalizaci objemu prodeje, ke které může docházet při využívání metody Mzda plus provize. Metoda Mzda plus bonus by nutila obchodní zástupce zaměřit se i na jiné prvky, jako je například péče o zákazníky a další.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku odměňování, motivace a stimulace. Tato problematika je přehledně zpracována v teoretické části s důrazem na využívání zaměstnaneckých výhod. Získané poznatky popsané v teoretické části se staly základem pro provedení analýzy systému odměňování ve společnosti BETTER MARKETING, s.r.o.

Dalším důležitým východiskem pro zpracování analýzy systému odměňování byly praktické zkušenosti a poznatky z prostředí společnosti. Bylo potřebné poznat, jak celkově společnost funguje, a seznámit se s prostředím a atmosférou, která ve společnosti panuje.

Nedostatků v systému odměňování obchodních zástupců se objevilo poměrně dost. Počínaje nesprávným způsobem stanovování měsíčních plánů pro pracovníky a například nevyužíváním zaměstnaneckých benefitů konče. Pracovníci nejsou motivováni pro plnění vyšších pracovních výkonů, než je po nich požadováno.

Bylo tedy nutné navrhnout řadu změn, které by měla společnost zhodnotit a uvést do praxe. Jedná se například o úpravu měsíčního plánu pracovních výkonů nebo změnu způsobu odměňování určitých obchodních zástupců. Dále by měla společnost začít využívat zaměstnaneckých výhod, o které je, dle dotazníkového šetření, mezi obchodními zástupci velký zájem. Společnost by měla začít využívat tyto zaměstnanecké výhody také pro snížení nákladů na mzdy pracovníků a pro daňovou optimalizaci. Společnost by měla také zlepšit zpětnou vazbu od nadřízených pracovníků pro zhodnocení prováděných výkonů obchodních zástupců.

Cílem předložené bakalářské práce bylo navrhnout změny, které by měly společnosti pomoci k větší motivaci pracovníků a zlepšení jejich pracovního výkonu a spokojenosti. Doufám, že společnosti BETTER MARKETING, s.r.o., budou zjištěné poznatky a navrhované změny přínosem pro její další rozvoj.

LITERATURA

Knihy

- 1) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2005. 104 s. ISBN 80-251-0505-9.
- 3) BLÁHA, J., METEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- 4) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 5) KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- 6) PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde Praha, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
- 7) PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7.

Zákony

- 8) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů podle stavu k 1. 1. 2010

Internetové zdroje

- 9) *Administrativní registr ekonomických subjektů*. [online]. 2009 [cit. 2010-05-30]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	30
Obrázek 2: Organizační struktura	36
Obrázek 3: Vyhodnocení otázky č. 1	42
Obrázek 4: Vyhodnocení otázky č. 2.....	42
Obrázek 5: Vyhodnocení otázky č. 3	43
Obrázek 6: Vyhodnocení otázky č. 4.....	43
Obrázek 7: Vyhodnocení otázky č. 5	44
Obrázek 8: Vyhodnocení otázky č. 6.....	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Metoda Mzda plus provize	40
Tabulka 2: Metoda Mzda plus bonus.....	46
Tabulka 3: Metoda Mzda plus bonus.....	46
Tabulka 4: Vybrané zaměstnanecké benefity a jejich vlastnosti	48
Tabulka 6: Výhoda pro zaměstnance oproti mzdě.....	51
Tabulka 7: Výhoda pro zaměstnavatele oproti mzdě.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Výpis z obchodního rejstříku

Příloha č.2: Náhled dotazníkového šetření

Příloha č.1: Výpis z obchodního rejstříku

Úplný výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl C, vložka 136761

!!!UPOZORNĚNÍ!!!

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.

Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

Datum zápisu:	12.dubna 2005
Spisová značka:	C 48389 Zapsáno: 12.dubna 2005 Vymazáno: 21.března 2008 C 136761 Zapsáno: 21.března 2008
Obchodní firma:	BETTER SHOPPING, s.r.o. Zapsáno: 12.dubna 2005 Vymazáno: 27.prosince 2005 BETTER MARKETING, s.r.o. Zapsáno: 27.prosince 2005
Sídlo:	Brno, Hudcova 533/78c, PSČ 621 00 Zapsáno: 12.dubna 2005 Vymazáno: 27.prosince 2005 Brno, Horova 1621/32, PSČ 616 00 Zapsáno: 27.prosince 2005 Vymazáno: 9.května 2007 Brno, Přízřenice, Modřická č.p.280, PSČ 619 00 Zapsáno: 9.května 2007 Vymazáno: 26.února 2008 Praha 10, Vinohradská 1511/230, PSČ 100 00Zapsáno: 26.února 2008
Identifikační číslo:	269 64 732Zapsáno: 12.dubna 2005
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným Zapsáno: 12.dubna 2005
Předmět podnikání:	- specializovaný maloobchod Zapsáno: 12.dubna 2005- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny Zapsáno: 12.dubna 2005- velkoobchod Zapsáno: 12.dubna 2005- zprostředkování obchodu a služeb Zapsáno: 12.dubna 2005- reklamní činnost a marketing Zapsáno: 12.dubna 2005

Statutární orgán:

jednatel: Martin Kupka, r.č. 820314/5115
Český Těšín, Albrechtická 10, PSČ 735 62
den vzniku funkce: 12.dubna 2005 Zapsáno: 12.dubna 2005

jednatel: Ing. Petra Hrochová, r.č. 695816/3498
Libice nad Cidlinou, Mánesova 328, PSČ 289 07
den vzniku funkce: 10.května 2007 Zapsáno: 22.června 2007

Způsob jednání: Za společnost jedná a podepisuje jednatel samostatně.
Zapsáno: 12.dubna 2005 Vymazáno: 22.června 2007

Způsob jednání: Jednatelé jednájí jménem společnosti samostatně ve všech věcech nepřesahujících hodnotu 300.000,- Kč, nad tuto částku jednájí jednatelé společně.
Zapsáno: 22.června 2007

Společníci:

Martin Kupka, r.č. 820314/5115
Český Těšín, Albrechtická 10, PSČ 735 62
Vklad: 100 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 50 % Zapsáno: 22.června 2007

Martin Kupka, r.č. 820314/5115
Český Těšín, Albrechtická 10, PSČ 735 62
Vklad: 200 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 100%
Zapsáno: 12.dubna 2005 Vymazáno: 22.června 2007

Ing. Petr Wojtyła, r.č. 570708/1985
Český Těšín, Horní Žukov, Pod Zvonek 235, PSČ 737 01
Vklad: 100 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 50 % Zapsáno: 22.června 2007

Ing. Petr Wojtyła, r.č. 570708/1985
Český Těšín, Horní Žukov, Pod Zvonek 235, PSČ 737 01
Vklad: 100 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 50 %
Zapsáno: 22.června 2007 Vymazáno: 22.června 2007

Základní kapitál: 200 000,- Kč Zapsáno: 12.dubna 2005

Příloha č.2: Náhled dotazníkového šetření

Průzkum názorů na odměňování společnosti BETTER MARKETING S.R.O.

Prosím o vyplnění níže uvedeného krátkého dotazníku týkajícího se odměňování ve společnosti. Dotazník je ANONYMNÍ a Vaše odpovědi budou použity pouze za účelem zpracování bakalářské práce.

Děkuji za Váš čas.
Petr Bureš
student 3. ročníku oboru Daňové poradenství, Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně

1) Motivuje Vás stávající systém odměňování ve společnosti k vyšším pracovním výkonům?

2) Odpovídá odměna Vaším pracovním výkonům?

3) Máte zájem o poskytování zpětné vazby o Vámi dosahovaných pracovních výkonech ze strany Vašeho nadřízeného?

4) Jste motivován(a) setkáními za účelem posouzení Vašeho pracovního výkonu k jeho neustálému zlepšování?

5) Motivují Vás podnikem poskytované odměny ke zvyšování pracovní výkonnosti?

6) Které z následujících zaměstnaneckých výhod by Vás motivovaly k dosahování lepších pracovních výsledků?
Zaškrtněte.

- penzijní připojištění
- životní pojištění
- vzdělávací kurzy
- prodloužená dovolená
- zdravotní dny volna
- dary a poukázky

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)