



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF FINANCES

## **NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VYBRANÉHO PODNIKU**

PROPOSAL FOR AN EMPLOYEE EVALUATION AND REWARD SYSTEM AT A SELECTED  
COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**PAVEL EFFENBERK**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**ING. MARIE STAŇKOVÁ, PH.D**

BRNO 2011

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Effenberk Pavel**

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh systému hodnocení a odměňování pracovníků vybraného podniku**

v anglickém jazyce:

**Proposal For an Employee Evaluation and Reward System at a Selected 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.
- D'AMBROSOVÁ, H. a kol. Abeceda personalisty 2009. 3. vyd. Olomouc : ANAG, s.r.o., 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a. s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
- PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

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

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

LS.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 24.05.2011

## **Abstrakt**

Bakalářská práce pojednává o systému hodnocení a odměňování pracovníků v konkrétním podniku, kde byla tato oblast opomíjena. Obsahuje teoretické poznatky z oblasti hodnocení a odměňování pracovníků, dále analyzuje současný stav v podniku a navrhuje zlepšení používaných podnikových metod odměňování, včetně nových, dosud v podniku neaplikovaných postupů odměňování.

## **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, systém odměňování, odměna, mzda, plat, stimulace, motivace, zaměstnanecké výhody.

## **Key words**

Remuneration, remuneration system, award, wage, pay, stimulation, motivation, benefits.

## **Bibliografická citace bakalářské práce**

EFFENBERK, P. *Návrh systému hodnocení a odměňování pracovníků vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 58 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).

## **Poděkování**

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

# OBSAH

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD .....   | 10 |
| 1 Cíl práce .....  | 11 |
| 2 Odměňování zaměstnanců .....   | 12 |
| 2.1 Motivace .....   | 14 |
| 2.2 Hlavní teorie motivace .....                                       | 15 |
| 2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb .....                                | 16 |
| 2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model .....                             | 17 |
| 2.2.3 Expektační teorie .....  | 18 |
| 2.3 Vztah mezi motivací a odměnou .....                                | 18 |
| 2.4 Demotivace .....   | 20 |
| 2.5 Hodnocení práce zaměstnanců .....                                  | 20 |
| 2.5.1 Oblasti hodnocení .....  | 21 |
| 2.6 Systémy odměňování .....   | 22 |
| 2.6.1 Mzdový systém .....  | 23 |
| 2.6.2 Celková odměna .....   | 24 |
| 2.7 Zaměstnanecké benefity .....                                       | 25 |
| 2.7.1 Důvody užívání zaměstnaneckých benefitů .....                    | 26 |
| 2.7.2 Daňově zvýhodňované benefity .....                               | 26 |
| 2.7.3 Přehled daňově nezvýhodňovaných benefitů .....                   | 29 |
| 2.7.4 Přehled daňově zvýhodňovaných benefitů .....                     | 30 |
| 3 Systém odměňování ve společnosti AW DOMY s.r.o. ....                 | 31 |
| 3.1 Popis podniku .....  | 31 |
| 3.1.1 Historie společnosti .....                                       | 32 |
| 3.1.2 Hlavní nabídka služeb .....                                      | 32 |
| 3.1.3 Organizační struktura společnosti AW DOMY s.r.o. ....            | 34 |
| 3.2 Odměňování ve společnosti AW DOMY s.r.o. ....                      | 35 |
| 3.2.1 Odměňování dělnických profesí .....                              | 35 |
| 3.2.2 Odměňování stavbyvedoucích .....                                 | 36 |
| 3.2.3 Současné metody odměňování pracovníků v podniku .....            | 37 |
| 3.3 Průzkum názorů na odměňování v AW DOMY s.r.o. ....                 | 37 |
| 3.3.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření .....                            | 38 |
| 3.3.2 Shrnutí zjištěných nedostatků systému odměňování v podniku ..... | 43 |

|  |    |
|--|----|
| 4 Návrhy změn vedoucí ke zlepšení systému odměňování v podniku ..... | 44 |
| 4.1 Návrh zavedení bonusů do odměňování .....                        | 44 |
| 4.2 Návrh peněžních odměn – bonusů .....                             | 45 |
| 4.3 Návrh vybraných zaměstnaneckých výhod .....                      | 47 |
| 4.4 Shrnutí navrhovaných změn .....                                  | 50 |
| 4.4.1 Ekonomický dopad navrhovaných změn .....                       | 51 |
| ZÁVĚR .....  | 53 |
| LITERATURA .....   | 55 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ .....   | 57 |
| SEZNAM TABULEK .....   | 57 |
| SEZNAM GRAFŮ .....   | 57 |
| SEZNAM PŘÍLOH .....  | 58 |

## ÚVOD

Předložená bakalářská práce se zaměřuje na problematiku odměňování pracovníků. Odměňování představuje velmi důležitou součást motivace pracovníků k zajištění jejich dlouhodobě vysoké pracovní výkonnosti. Pokud je systém odměňování zanedbaný, dochází k nízké motivaci pracovníků, což se negativně projevuje na požadované kvalitě jejich práce.

Bakalářská práce se zaměřuje na odměňování jak dělnických profesí, tak manažerských v podobě stavbyvedoucích. Dále na možnost využívání zaměstnaneckých benefitů k motivaci a stimulaci pracovníků, ovšem i k optimalizaci daňové povinnosti zaměstnavatele. Na praktickém příkladu je provedena analýza systému odměňování, zhodnocení nedostatků a návrh řešení a doporučení zaměstnaneckých benefitů, které by měl podnik AW DOMY s.r.o. začít využívat pro motivaci pracovníků k vyšším pracovním výkonům a také pro daňovou optimalizaci.

Odměňování je velmi citlivé téma, které musí řešit každý podnik, pokud si chce udržet konkurenceschopnost a kvalitní pracovníky. Také oblast zaměstnaneckých benefitů je v poslední době velmi diskutovaná, jako dobře fungující nástroj ke zlepšení motivace a k úspoře nákladů na straně zaměstnavatele, tak k úspoře finančních prostředků na straně zaměstnance.

## **1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku. Navržené opatření bude vycházet z analýzy současného stavu. Pozornost bude soustředěna na zaměstnanecké výhody, které budou z ekonomického hlediska pro podnik dostupné a pro zaměstnance motivující k plnění zadaných úkolů.

## 2 Odměňování zaměstnanců

Podnik může efektivně fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit a správně využívat zejména tyto čtyři typy zdrojů: materiální, za ty považujeme stroje a zařízení, materiál, energii, dále potom finanční zdroje, informační zdroje a především lidský potenciál. Tato kapitola je zaměřena hlavně způsobu vedení pracovníků, jelikož právě lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje. Proto je důležité, aby způsoby vedení pracovníků byly smysluplné a napomohly tak k cíli podnikání, tedy k maximalizaci tržeb.<sup>1</sup>

Smyslem personálního managementu je porozumění lidem, zvláště pak porozumění každému konkrétnímu jedinci. *„Důležité je naplnit požadavek, aby správný člověk na správném místě dělal správné věci ve správný čas.“*<sup>2</sup>

*„Personální management znamená vytváření optimálních podmínek pro efektivní využívání lidského potenciálu ve firmách a vlastní realizace tohoto procesu s cílem produkovat pro zákazníky užitečné a potřebné hodnoty.“*<sup>3</sup>

Jedním z nejdůležitějších faktorů, ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost podniků v konkurenčním prostředí tržního hospodářství, je kvalita fungování lidského faktoru. Již od počátku bylo personální vedení považováno za významnou a nedílnou součást procesu řízení, jeho nedostatky pak negativně ovlivňovaly fungování firmy. Kvalita lidských zdrojů a schopnost jejího využití při realizaci nové strategie firmy se stává rozhodujícím faktorem úspěchu.<sup>4</sup>

Novou filozofii a přístup k lidskému faktoru v organizaci nabídla dle Armstronga **koncepte řízení lidských zdrojů**. Odpovídá na otázky, jaký obsah a formu lze dát personálnímu řízení, aby mohlo plnit nové požadavky dané změnami firemního prostředí. Klade se důraz zejména na:

- požadavky managementu,

---

<sup>1</sup> POKORNÝ, J. *Personální management*. 2006. s. 5

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 5.

<sup>3</sup> tamtéž, s. 6.

<sup>4</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 1.

- uplatnění strategického postupu, tj. takového, do kterého se investuje čas v zájmu dosažení cílů,
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám podniku,
- potřebu silné podnikové kultury, vzdělávání a procesu řízení pracovního výkonu.<sup>5</sup>

Proces personálního managementu, zejména vedení lidí, je charakterizován následujícími znaky:

- je to manažersky orientovaná činnost, která je řízená vrcholovým managementem,
- za výkon a zabezpečení lidských zdrojů jsou odpovědni linioví manažeři,
- zdůrazňuje význam získání oddanosti posláním a hodnotám organizace,
- znamená uplatnění komplexního a vnitřně provázaného přístupu k zajišťování zaměstnanecké politiky a praxe,
- důležitým faktorem jsou silná kultura a hodnoty společnosti,
- orientován na výkon, avšak zdůrazňuje potřebu vyrovnat se s novými úkoly a výzvami,
- existuje silný důraz na zabezpečení kvality pro zákazníka a dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka a
- odměny jsou rozděleny podle výkonu, schopností nebo kvalifikace.<sup>6</sup>

V následujících kapitolách jsou popsány faktory ovlivňující péči o pracovníka, které mají dosáhnout dlouhodobě jeho maximálního výkonu. Těmito faktory jsou zejména:

- motivace pracovníků – na základě znalostí jejich preferencí, potřeb a cílů,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- rozvíjení pracovníků – pomocí vzdělávacích kurzů.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s. 149.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s. 155.

<sup>7</sup> POKORNÝ, J. *Personální management*. 2006. s. 7.

## 2.1 Motivace

Motivací rozumíme proces, při kterém se nabízí člověku, od kterého je něco potřeba, uspokojení jeho zájmů. Důležité je zejména pochopit tyto zájmy a vykonat je způsobem odpovídajícím požadavkům managementu.<sup>8</sup>

*„Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).“<sup>9</sup>*

Každý podnik se zajímá o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké výkonnosti pracovníků. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a hlavně práce, kterou vykonávají. Cílem je nastavit motivační procesy a pracovní prostředí tak, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. Dobře motivovaní lidé efektivně pracují, protože si jsou vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení vlastních zájmů, tak potřeb podniku.<sup>10</sup>

Motivování pracovníků řeší řadu problémů, jako například:

- jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch podniku,
- jak ovlivnit lidi k hledání úspor a zlepšení sama sebe v pracovním procesu,
- jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby neopustili podnik i v krizových situacích,
- jak získat schopné odborníky,
- jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby byli ochotni vykonávat mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2007. s 11.

<sup>9</sup> tamtéž, s. 12.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s 295-296.

<sup>11</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 39.

Motivaci lze členit na vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** představuje pracovní motivaci, kde lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci (může být i přidělena), která uspokojuje jejich potřeby, nebo přinejmenším vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých představ, cílů.<sup>12</sup>

*„Vnitřní motivaci lze charakterizovat jako faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.“<sup>13</sup>*

**Vnější motivace** je druhou cestou pracovní motivace, kde mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím různých metod, jako například odměňováním, povýšením, pochvalou atd. Lze ji charakterizovat jako veškerou činnost, která je potřebná k motivování lidí a tvoří ji odměny, pochvaly nebo povýšení. Na druhou stranu ale nelze zapomínat, že znakem vnější motivace jsou i tresty v podobě kritiky, disciplinárních řízení nebo odepření platu.

Vnitřní motivátory působí dlouhodoběji a mají tedy hlubší dopad, zatímco vnější motivátory nabývají účinnosti většinou bezprostředně s výrazným účinkem.<sup>14</sup>

## 2.2 Hlavní teorie motivace

Proces motivace je založen na řadě teorií motivace, které podrobněji vysvětlují podstatu motivace. Tyto teorie se během let rozmnožily a rozšířily, avšak některé z nich se do značné míry zdiskreditovaly.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s. 298.

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 298.

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 299.

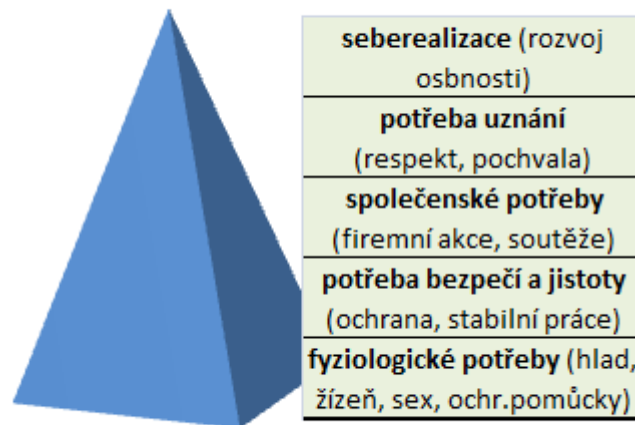
<sup>15</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 41.

Teorie motivace jsou například:

1. Teorie instrumentalisty,
2. Maslowova hierarchie potřeb,
3. Herzbergova teorie, Teorie zaměřené na proces.<sup>16</sup>

### 2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Psycholog Abraham Maslow utřídil lidské potřeby a odhalil princip jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Určil pět skupin potřeb, které hierarchicky seřadil do systému, který je znám jako **Maslowova pyramida**.<sup>17</sup>



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb<sup>18</sup>

Z obrázku je vidět, že Maslow uspořádal potřeby od nejnižších fyziologických potřeb po nejvyšší potřeby seberealizace. Pyramida ukazuje, do čeho lidé spontánně vkládají svoje úsilí a energii. Pro manažera je důležité, rozpoznat ve kterém z pěti stupňů Maslowovy pyramidy se konkrétní zaměstnanec nachází. Bude totiž citlivý na podněty, které odpovídají příslušnému stupni, a takovými stimuly je třeba na něho působit.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> pozornost bude věnována pouze Maslowovi, Herzbergovi a expektační teorii

<sup>17</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 41.

<sup>18</sup> Upraveno dle: BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 41.

<sup>19</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2005. s. 84.

Za fyziologické potřeby lze v rámci podniku chápat ochranné pomůcky, bezpečnost práce nebo odstraňování rizik a škodlivých vlivů na pracovišti. Obecně do této kategorie patří základní lidské potřeby, jako například voda, vzduch, potrava nebo i sex. Potřeby jistoty a bezpečí zahrnují dobrou perspektivu firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání i v budoucnosti. Společenské potřeby jsou ovlivněny vytvářením dobrých vztahů na pracovišti, které spojí zaměstnance více s firmou – např. sportovní soutěže, firemní akce atd. Potřeby uznání a ocenění obsahují respekt ze strany nadřízeného, nejčastěji se realizují v podniku formou peněz nebo pochvaly. Potřeba seberealizace znamená dobře organizovanou práci, která pracovníka těší a díky které má možnost ukázat své schopnosti.<sup>20</sup>

### **2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model**

Předpokladem této teorie je, že lidé jsou schopni přesně sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují či neuspokojují. V souladu s tím byli požádáni, aby informovali svého nadřízeného o obdobích, během nichž se cítili v práci výjimečně dobře nebo špatně. Zjistilo se, že „dobrá“ období jsou spojena s obsahem práce, zejména s úspěchy, uznáním, povýšením nebo odpovědností. Herzbergův model je tak rozdělen do dvou skupin faktorů. První tvoří satisfaktory, či také motivátory, které vnitřně souvisejí s prací. Mohou jimi být právě úspěchy, uznání, odpovědnost či růst. Druhá skupina obsahuje dissatisfaktory (udržovací nebo hygienické faktory), které v podstatě charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Těmito faktory jsou plat, pracovní podmínky nebo kontrola a vedení.<sup>21</sup>

Důsledky Herzbergovy teorie spočívají v tom, že identifikuje řadu základních potřeb (úspěch, uznání, funkční postup a práci samotnou) a ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a míst. Ukazuje, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé, má dlouhodobější účinek a je tak argumentem k tomu, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 41.

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů-nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 227.

<sup>22</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů-nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 222.

### 2.2.3 Expektační teorie<sup>23</sup>

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly ovlivňující motivaci, i na základní potřeby ukazující průběh motivace. Mohou tak být pro manažera užitečnější než teorie potřeb, jelikož poskytují reálnější informace pro metody motivování.

Jedná se o teorii očekávání podle Victora Vrooma, která popisuje, co je potřeba udělat pro to, aby pracovník vyvinul potřebné úsilí. První fáze charakterizuje proces, kdy pracovníkovo úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem. Práce musí přinášet nějaký výsledek, jinak je zbytečná a těžko se setká se zájmem a nasazením pracovníka.

Následný výkon pracovníka musí být odměněn. Zůstane-li výsledek práce nepovšimnut nebo víme-li, že odměny se nelze dovolat, opět bude úsilí pracovníka klesat. Pravděpodobnost odměny se nazývá **instrumentalita**. Značí přímou úměru mezi výsledkem a odměnou. „Čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.“<sup>24</sup>

Posledním předpokladem k fungování je skutečnost, že člověk musí o odměnu stát. Pro lidi jsou prioritní různé motivy, avšak ne každý upřednostňuje jen peníze. Někomu jde třeba více o slávu nebo o jistotu do budoucna. Význam určitého typu odměny pro pracovníka se označuje jako **valence**.

### 2.3 Vztah mezi motivací a odměnou

Důležitým faktorem u správného fungování motivačního procesu je míra uspokojení jednotlivých pracovníků. Především závisí na jejich vlastních potřebách, očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. Každý pracovník má odlišné požadavky týkající se spokojenosti s jeho prací, ovšem za stěžejní lze požadovat zejména vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálnou možnost povýšení, ohleduplné a srozumitelné řízení nebo rozmanité úkoly.

*„Roky bádání však neukázaly žádnou výrazně pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a velký pracant není nutně*

---

<sup>23</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 46-47.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 47.

*spokojeným pracovníkem. Někteří lidé tvrdí, že dobrý výkon plodí uspokojení více než cokoli jiného, ale jejich tvrzení nebylo prokázáno.“<sup>25</sup>*

Peníze ve formě platu nebo jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou, jelikož poskytují to, co lidé potřebují nebo chtějí. Ovšem ne každá motivační teorie upřednostňuje peněžní formu odměny.

Hezbergova teorie (popsaná výše v kapitole) dokonce zpochybnila účinnost peněz, jelikož tvrdí, že jejich obstarání není zárukou trvalé spokojenosti. Důkazem může být skupina lidí s pevným platebním tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z odvedeného výkonu. V případě zvýšení jejich platu si cení nejen vyššího příjmu, ale dostává se jim pocitu, že si jich zaměstnavatel váží. Tento pocit euforie se ovšem nedá označit za dlouhodobý.<sup>26</sup>

Nicméně peníze jsou nositeli velké síly, jelikož jsou přímo nebo nepřímo spojeny s dosažením řady potřeb a cílů. Pokud je pracovník dostává pravidelně, uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Uspokojují také potřebu sebeúcty, protože peníze mohou dostat člověka na úroveň odlišující jej od jeho spolupracovníků a mohou mu přinést i určitou prestiž. Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují peníze, ale také proto, že napomáhají k pocitu uznání. Ale špatně nastavený a špatně řízený systém odměňování může pracovníky demotivovat.<sup>27</sup>

Pokud máme shrnout vliv motivace, pak je důležité si uvědomit, že motivovat, přesvědčit lze jen takového pracovníka, který je připraven a chce se změnit. Musí mít však vždy pocit, že se rozhoduje svobodně. Pokud nebudou splněny tyto dvě podmínky, nemůže proces motivace správně fungovat.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1999. s 311.

<sup>26</sup> Tamtéž, s. 331-332.

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 332-333.

<sup>28</sup> POKORNÝ, J. *Personální management*. 2006. s. 45.

V následující kapitole je popsáno, jak a za jakých podmínek dochází k demotivaci pracovníků.

## 2.4 Demotivace

Velký vliv na demotivaci pracovníků má jejich frustrace, která vzniká, pokud pracovník nedostane odměnu, která mu náležela, nebo dojde-li k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval. Člověk však může být i frustrovaný z toho, že mu nadřízený neumožnil čerpat dovolenou, na kterou se těšil. Lze tedy konstatovat, že pracovník se stane frustrovaným tehdy, kdy neuspokojí své potřeby. Frustrovaní pracovníci se zpravidla vzdávají svého záměru, začnou sami sebe přesvědčovat o nepotřebnosti přiděleného cíle a hledají jiné. Pro firmu je takovéto chování nepřijatelné. Abychom frustraci předešli, je důležité zajistit tato kritéria:

- nadřízený si všímá dobrých pracovních výkonů (následná pochvala),
- dobrá organizace práce,
- spravedlivě nastavený systém odměňování,
- kritizovat jen oprávněně, nezesměšňovat pracovníky,
- zájem o nápady pracovníků,
- ochotně řešit problémy na pracovišti,
- zajistit dostatek práce, materiálu, nástrojů atd.<sup>29</sup>

## 2.5 Hodnocení práce zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je důležitým nástrojem ke správnému odměňování zaměstnanců. Proto za cíle hodnocení lze považovat:

- stanovení hodnoty dané práce, založené na spravedlivém a jednotném posouzení,
- poskytnutí informací potřebných k vytvoření a obhájení mzdových a platových struktur,
- získání co nejobjektivnější základny pro umístění daných prací do tříd,
- porovnávání s tržními sazbami prací nebo se srovnatelnou obtížností nebo množstvím práce,
- zajištění jasných kritérií pro zařazování prací.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 43-44.

<sup>30</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 136.

Hodnocení pracovníků tedy zahrnuje:

- obsadit správným pracovníkem správné místo,
- optimálně využívat jeho potenciálu,
- vytvářet kvalitní mezilidské vztahy,
- všestranně rozvíjet pracovníky, nejlépe formou, která je bude bavit.<sup>31</sup>

Dalším a významným cílem hodnocení je zajištění, aby podnik poskytoval opravdu stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty. Bez této skutečnosti nemůže hodnocení pracovního výkonu naplno fungovat.<sup>32</sup>

### 2.5.1 Oblasti hodnocení

V zásadě existují 3 oblasti hodnocení pracovníků:

#### Výstup

Výstupy zpravidla představují výkony a výsledky pracovníků, které se dají velmi dobře měřit. Stále častěji se při hodnocení výstupů používá metoda Balance Score Card (BSC).<sup>33</sup>

BSC je strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku vynalezený ekonomy Kaplanem a Nortonom. Tato metoda prochází napříč celým podnikem a jde v současné době o jeden z nejkompexnějších manažerských přístupů. Systém rozpracovává a převádí poslání a vizi podniku do specifických cílů a úkolů a zkoumá hlavní čtyři oblasti: finanční hodnoty, perspektivu zákazníka, podnikové procesy a inovace, vzdělávání, flexibilitu a růst.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> POKORNÝ, J. *Personální management*. 2006. s. 51.

<sup>32</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 136-137.

<sup>33</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 21.

<sup>34</sup> Finance-management.cz [online]. 2009 [cit. 2011-01-18]. *Balance ScoreCard*. Dostupné z:

<<http://www.finance-management.cz/>

### *Přímé hodnocení (měření) výstupu*

Za přímé hodnocení výstupu lze považovat výkon či výsledek, který je možné číselně vyjádřit a je rozlišitelný. Může to být například obrat, chybovost, počet obchodních schůzek a podobně.<sup>35</sup>

### *Nepřímé hodnocení (měření) výstupu*

Výsledky mohou být hodnoceny i na základě stupnice, na které jsou odhadovány hodnoty výstupu. Například na stupnici 0-4 ohodnotí nadřízený pracovníka hodnotou 3.<sup>36</sup>

## **Vstup**

Mezi vstupy patří kompetence, avšak leckteré kompetence odrážejí i přístup pracovníka k úkolu, který je hodnocen v rámci oblasti procesu. Pod vstupy spadá vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti.<sup>37</sup>

## **Proces**

Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním a úkolům. Lze tedy říci, že proces je středním článkem mezi vstupy a výstupy. Zjednodušeně proces poukazuje na to, jak se pracovník chová při práci.<sup>38</sup>

## **2.6 Systémy odměňování**

Odměňování patří k nejdůležitějším personálním činnostem a již dlouho není spojeno pouze s platem či mzdou. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů jsou zahrnuty další formy odměny, jako například povýšení, pochvaly nebo zaměstnanecké výhody.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 21.

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 21.

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 21.

<sup>38</sup> HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. s. 21.

<sup>39</sup> BLÁHA, J., KAŇÁKOVÁ, Z., METEICIUC, A. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 156.

### 2.6.1 Mzdový systém

**Mzda** je peněžité plnění, případně plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru, nestanoví-li zákoník práce jinak. Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.<sup>40</sup>

**Plat** je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru, který je uveden v § 109 odst. 3 zákoníku práce, nestanoví-li zákoník práce jinak. Plat určuje zaměstnavatel dle zákoníku práce a nelze určit v jiné výši ani jiným způsobem, než jak stanoví zákoník práce.<sup>41</sup>

Základní prvky mzdového systému obvykle tvoří tarifní soustava, příplatky ke mzdě a formy mzdy. Tarifní soustava je soubor pravidel, kterými se určuje výše pevné složky mzdy a která se většinou označuje jako **základní mzda**. Tarifní soustava je tvořena pracovními činnostmi, seřazenými vzestupně dle namáhavosti a míry odpovědnosti. Jednotlivé skupiny se nazývají **tarifní třídy**.<sup>42</sup>

**Příplatky ke mzdě** jsou poskytované k ocenění výkonu prací při zvláštních situacích. Jedná se zejména o práci přesčas, práci v sobotu a v neděli, práci v noci, práci ve svátek a o práci ve ztíženém pracovním prostředí, které stanoví zákoník práce. Ten také stanoví minimální hranici těchto příplatků.

- **Mzda za práci přesčas**

Zákoník práce definuje maximální rozsah práce přesčas na 8 hodin týdně, nejvýše však v rozsahu 150 hodin za kalendářní rok. Za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda a příplatek minimálně ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.<sup>43</sup>

- **Mzda za práci o víkendu**

Zákoník práce také definuje dle § 126 minimální sazbu hodinové odměny za práci v sobotu nebo v neděli, která činí 25 % průměrného hodinového výdělku. Tím se kompenzuje zásah do osobního života pracovníka

---

<sup>40</sup> AMBROSOVÁ, d'H. *Abeceda personalistiky*. 2011. s. 146.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 146.

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 146.

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 150

- **Mzda za práci ve svátek**

O svátcích platí obecně zákaz výkonu práce dle § 91 ods.2 ZP. Avšak za práci ve svátek stanovuje zákoník práce také právo zaměstnance na náhradní volno. Příplatek za práci ve svátek je nastaven minimálně na 100% průměrného hodinového výdělku.<sup>44</sup>

### **Mzdové formy**

Formy mzdy představují v mzdovém systému soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy pracovníků na výsledcích odvedené práce a na jejich osobním přínosu. Může se jednat například o mzdu časovou, úkolovou, podílovou, smíšenou, nebo také o prémie, výkonnostní odměny, mimořádné odměny či osobní příplatky. Pozornost bude věnována jen časové mzdě a úkolové mzdě, jelikož se jedná nejrozšířenější mzdové formy.<sup>45</sup>

- **Časová mzda**

Bývá pokládána za základní formu mzdy, při níž je mzda vyjádřena součinem mzdového tarifu a počtem odpracovaných časových jednotek. Tradičně bývá touto jednotkou hodina nebo měsíc.<sup>46</sup>

- **Úkolová mzda**

Tato forma závisí na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. Její použití je vhodné na pracovištích, kde převládá zájem zaměstnavatele na objem produkce a kde mají pracovníci možnost tento objem svým výkonem ovlivnit.<sup>47</sup>

### **2.6.2 Celková odměna**

Jak ukazuje následující tabulka, odměňování lidí by nemělo zaměstnance pouze zasypávat penězi, ale mělo by obsahovat i nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušeností nebo zážitků z práce.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> AMBROSOVÁ, d'H. *Abeceda personalistiky*. 2011. s. 151.

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 152-154.

<sup>46</sup> Tamtéž, s. 152-153.

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 152-153.

<sup>48</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 42.

**Tabulka 1: Složky celkové odměny<sup>49</sup>**

|                   |                            |                          |                |
|-------------------|----------------------------|--------------------------|----------------|
| Transakční odměny | základní mzda/plat         | celková hmotná odměna    | celková odměna |
|                   | zásluhová odměna           |                          |                |
|                   | zaměstnanecké výhody       |                          |                |
| Vztahové odměny   | vzdělání a rozvoj          | nepeněžní/vnitřní odměny |                |
|                   | zkušenosti/zážitky z práce |                          |                |

Transakční odměny mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité pro získávání zaměstnanců, avšak mohou být lehce kopírovány konkurencí. Vztahové, nebo také relační odměny, znázorňují nepeněžní prvky, kterými jsou prostor pro uplatňování odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, ale i vnitřní motivace plynoucí z práce samé a celková kvalita pracovního prostředí. Pro zajištění konkurenceschopnosti v boji o talenty a udržení zaměstnanců, by každý podnik měla kombinovat transakční odměny se vztahovými.<sup>50</sup>

Mezi nefinanční formy odměn patří zejména zaměstnanecké benefity, kterým bude věnována pozornost v následující kapitole. Jsou důležitým faktorem nejen k motivaci pracovníkům a ke zlepšení jejich pracovních výkonů, ale také k optimalizaci daňové povinnosti na straně zaměstnavatele.<sup>51</sup>

## 2.7 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody slouží jako opatření zaměstnavatele určená ke zlepšení blahobytu pro jeho zaměstnance. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkové složky odměn. Zaměstnanecké benefity mohou mít zásahovou povahu, jako například penzijní systémy, kdy odměny mohou být odloženy na později, nebo mohou být bezprostřední, jako například firemní telefon či firemní auto.<sup>52</sup>

<sup>49</sup> Upraveno dle: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníku*. 2009. s. 42.

<sup>50</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 42-45

<sup>51</sup> Tamtéž, s. 381

<sup>52</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 382

### **2.7.1 Důvody užívání zaměstnaneckých benefitů**

Hlavním důvodem využití zaměstnaneckých benefitů je skutečnost, že slouží ke zvyšování efektivnosti práce zaměstnanců. Správně nastavený systém benefitů působí na pracovníka pozitivně, ve většině případů dochází ke zvyšování jejich oddanosti firmě. Zaměstnavatel si dobře zvolenými zaměstnaneckými benefity udržuje svého zaměstnance a podporuje tím konkurenceschopnost na trhu práce. Lze tvrdit, že benefity zlepšují image firmy a stávají se součástí firemní kultury.<sup>53</sup>

### **2.7.2 Daňově zvýhodňované benefity**

Benefitem lze chápat nepeněžní plnění poskytované zaměstnancům buďto z Fondů kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění. Podnik může tedy využít tzv. nedaňových nákladů, ze kterých nemusí odvádět sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a nemusí je zdaňovat daní z příjmů podle zákona č. 586/1992 Sb. v platném znění. Jsou označovány jako daňově zvýhodňované benefity.<sup>54</sup> Mezi nejrozšířenější typy benefitů lze uvést:

#### ***Stravenky***

I přes stálý popud Ministra financí Miroslava Kalouska stravenky zrušit, jsou stále nejoblíbenější formou benefitu mezi zaměstnanci. Pro tento fakt hovoří i to, že stále tři čtvrtiny firem je svým zaměstnancům nabízejí. Zaměstnavatel si může do svých nákladů dát až 55% hodnoty stravenky, maximálně 51,10 Kč jedné stravenky. Stravenky tak připadají vhod všude tam, kde zaměstnanci nemohou využít firemní jídelny, jelikož dle zákoníků práce je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům během pracovní doby stravování.<sup>55</sup>

#### ***Penzijní připojištění a životní pojištění***

Penzijní připojištění by se mělo stát podle slov Ministra financí pana Kalouska jedním z pilířů důchodové reformy. Dle § 24 ZDP zaměstnavatel může do daňových výdajů zahrnout výdaje na penzijní připojištění státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění, a to v rozsahu, ve kterém mu to umožňuje kolektivní smlouva nebo vnitřní

---

<sup>53</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 382

<sup>54</sup> Tamtéž, s. 382.

<sup>55</sup> HOVORKA, J. Stravenky se mají rušit. [online]. 2010. [cit. 2011-01-20]. Dostupné z:

<http://www.mesec.cz>

předpis. U zaměstnance je podle § 6 ZDP od daně z příjmu osvobozena plata zaměstnavatele v **celkovém úhrnu nejvýše 24 000 Kč ročně** jako příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem vedené penzijním fondem. Od 1. 1. 2011 též jako příspěvek na penzijní připojištění u instituce penzijního pojištění za podmínky, že byla sjednaná výplata plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve po dovršení 60 let věku. Dále do částky 24 000 Kč spadá také příspěvek zaměstnanci na pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti nebo dožití za podmínky, že ve smlouvě je sjednána výplata pojistného plnění po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve při dovršení 60 let věku. Takto vedené příspěvky nepodléhají vyměřovacímu základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.<sup>56</sup>

Průměrná výše těchto příspěvků dle společnosti ING Employee Benefits činila v roce 2009 517 Kč měsíčně. Zaměstnavatel tak nejen motivuje dlouhodobě zaměstnance, ale učí je i finanční zodpovědnosti do budoucna, jelikož tyto příspěvky si účastník může vybrat nejdříve po uplynutí 60 měsíců existence pojištění, nebo pokud nabude 60 let věku.<sup>57</sup>

### ***Sport, kultura, rekreace a volný čas***

Daňově zaměstnance nezatíží také nepeněžité plnění poskytnutá zaměstnavatelem ve formě možnosti používat sportovní, rekreační, vzdělávací a zdravotnické potřeby, nebo ve formě příspěvku na kulturní a sportovní akce. Maximální částka, kterou lze čerpat, aniž bychom museli přiznat daň z příjmu je 20 000 Kč za kalendářní rok a tento benefit může čerpat i rodinný příslušník daného zaměstnance. Zaměstnavatel si však tyto výdaje nemůže zahrnout do daňově uznatelných nákladů, má však možnost čerpat je z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, nebo jednoduše ze zisku po zdanění.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> AMBROSOVÁ, d'H. *Abeceda personalistiky*. 2011. s. 202-203.

<sup>57</sup> HOVORKA, J. Stravenky se mají rušit. [online]. 2010. [cit. 2011-01-21]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz>

<sup>58</sup> BUKAČ, P. *Využíváte zaměstnanecké výhody?* [online]. 2005. [cit. 2011-01-26]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz>

### ***Školení a kurzy***

Tyto benefity bývají poslední dobou stále oblíbenější u zaměstnavatelů, jelikož zvyšují kvalifikaci svých zaměstnanců, kteří ji pak uplatní při své práci. Jsou správně daňově uznatelným nákladem u zaměstnavatele a ani zaměstnanec nemůže čekat zvýšení jeho daně z příjmu. Kurzy mohou být prováděny i externě, dokonce i v zahraničí formou pracovních stáží. Důležitou podmínkou však je to, že kurz musí souviset přímo s vykonávanou činností nebo alespoň s plánovanou činností.<sup>59</sup>

### ***Přechodné ubytování***

Přechodné ubytování lze považovat také za benefit, ale spíše se bere jako samozřejmost. Zaměstnanec si přece nebude platit ubytování na pracovní cestě, kam ho poslal jeho nadřízený. Nemůže to být však v místě, kde má daný zaměstnanec trvalé bydliště.<sup>60</sup>

### ***Zvýhodněné půjčky***

Mohou být poskytnuty zaměstnancům za nižší nebo i nulový úrok než od banky. Je to určitě faktor, který slouží k udržení si zaměstnance z dlouhodobějšího hlediska.

Od daně z příjmů je osvobozena takto zvýhodněná půjčka poskytnutá na bytové účely až do výše 100 000 Kč. U neúčelových půjček je to pak nejvýše 20 000 Kč, ovšem pokud se jedná o půjčku při živelné události, zvyšuje se hranice na 50 000 Kč.<sup>61</sup>

### ***Nepeněžní dary***

Nepeněžité dary poskytuje zaměstnavatel ze zisku po zdanění a pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu do výše 2 000 Kč za rok. Do této kategorie spadají i dárkové šeky, za které si může zaměstnanec koupit u smluvních partnerů, co potřebuje.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> BUKAČ, P. *Využíváte zaměstnanecké výhody?* [online]. 2005. [cit. 2011-01-26]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz>

<sup>60</sup> Tamtéž

<sup>61</sup> ČMKOS [online]. 2010 [cit. 2011-03-01]. *ČMKOS a odborové svazy pomohou svým členům v zaplavených oblastech.* Dostupné z: <http://www.cmkos.cz>

<sup>62</sup> Tamtéž

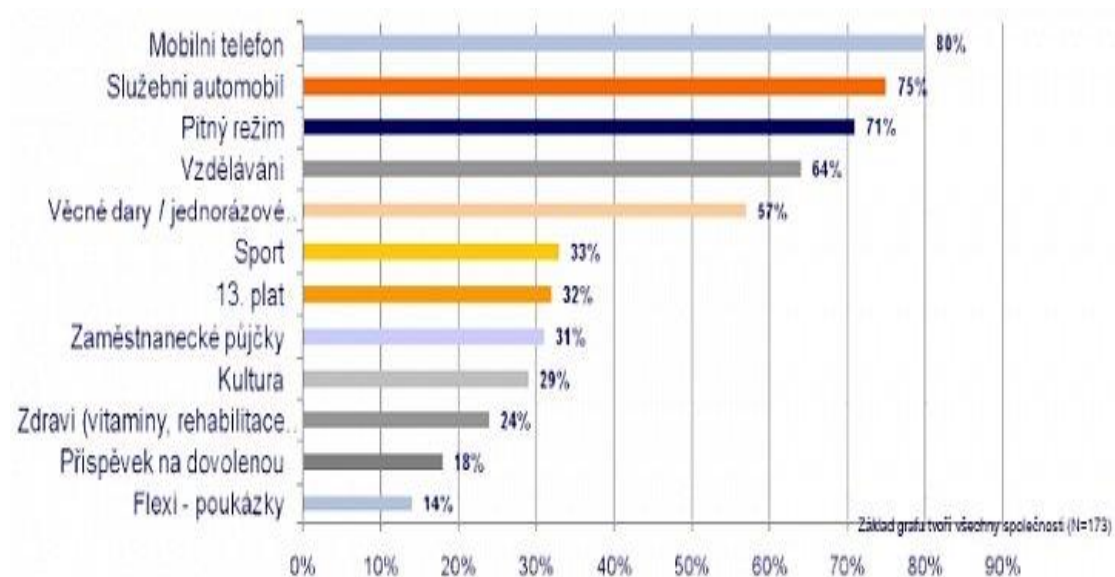
### **Manažerské motivační programy**

Zpravidla se týkají omezeného počtu vedoucích pracovníků větších firem. Vytvářejí nadstandardní firemní kulturu, jsou poskytovány k plnění jen manažerům, kteří vykonávají dlouhodobě výborné výkony. Patří sem různé druhy pojištění, nadstandardní zdravotnická péče či opční právo na nákup akcií.<sup>63</sup>

### **13.plat**

Jak dokazuje následující obrázek, jedná se stále o jeden z nejoblíbenějších benefitů u zaměstnanců.

### **2.7.3 Přehled daňově nevýhodňovaných benefitů**



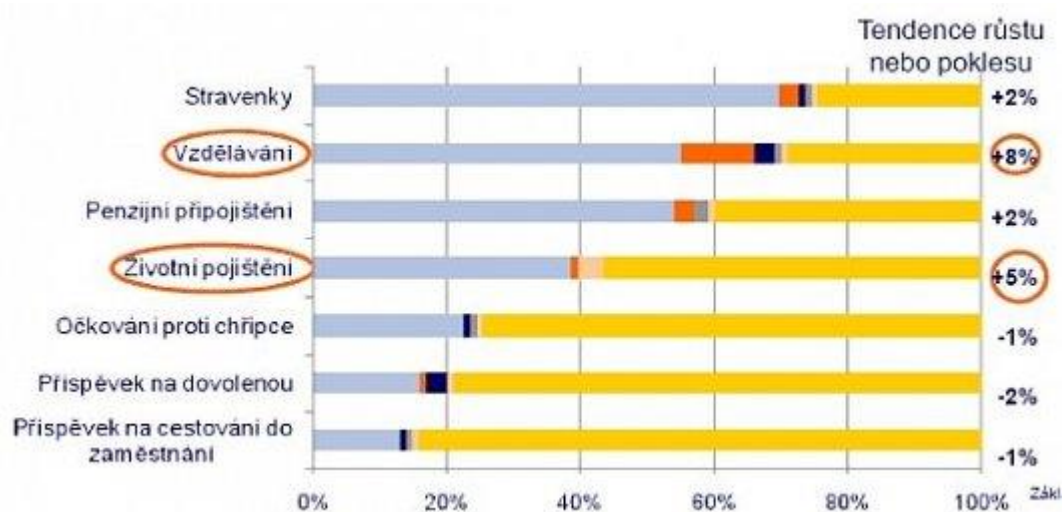
**Obrázek 2 Přehled daňově nevýhodňovaných benefitů<sup>64</sup>**

Dalším obrázkem je přehled daňově uznatelných benefitů a jejich předpokládaná tendence růstu či poklesu v příštím roce.

<sup>63</sup>ČMKOS [online]. 2010 [cit. 2011-03-01]. *ČMKOS a odborové svazy pomohou svým členům v zaplavených oblastech.*. Dostupné z: <http://www.cmkos.cz>

<sup>64</sup>HOVORKA, J. *Stravenky se mají rušit.* [online]. 2010. [cit. 2011-01-21]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz>

## 2.7.4 Přehled daňově zvýhodňovaných benefitů



Obrázek 3 Přehled daňově zvýhodněných benefitů včetně plánovaného vývoje<sup>65</sup>

Modrá barva grafu značí, že společnosti dané benefity zachovávají na stejné úrovni i v příštím roce. Oranžová barva znázorňuje fakt, že podniky tento benefit používají a plánují jeho navýšení. Tmavě modrá barva ukazuje, že podniky využívají daný benefit, ale v příštím období ho chtějí omezit. Růžová barva značí benefit, který podniky nemají zavedený, ale plánují ho v příštím roce zavést. Šedá barva ukazuje fakt, že podniky uplatňují tento benefit, ale plánují jeho zrušení v příštím roce. Žlutá barva označuje benefity, které podniky nedávají a ani ho aplikovat nechtějí.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Upraveno dle: HOVORKA, J. *Stravenky se mají rušit*. [online]. 2010. [cit. 2011-01-21]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz>

<sup>66</sup> HOVORKA, J. *Stravenky se mají rušit*. [online]. 2010. [cit. 2011-01-21]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz>

### **3 Systém odměňování ve společnosti AW DOMY s.r.o.**

Pro řešení praktické části mé bakalářské práce jsem si vybral společnost AW DOMY s.r.o., jelikož tato stavební firma působí na stavebním trhu krátce a její jednatel nemá čas řešit systém odměňování a hlavně využívat daňově uznatelné benefity pro zlepšení motivace a výkonnosti jeho zaměstnanců. Proto jsem se s panem Pavlem Wéberem domluvil na spolupráci a na zjištění všech nedostatků. Budu se snažit odhalit veškeré problémy v odměňování a hodnocení pracovníků a v rámci ekonomických možností firmy zlepšit stávající stav a nabídnout k aplikaci nový návrh systému hodnocení zaměstnanců společnosti AW-domy s.r.o.

#### **3.1 Popis podniku**

Podnik AW DOMY s.r.o. sídlí v Přepychách, ovšem kanceláře mají v Hradci Králové. Podnik vznikl dne 6.3.2009 zapsáním do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové, vložka číslo 25939. Ve stejný den byla sepsána i společenská smlouva, v našem případě jednoho společníka zakladatelská listina. Podnik byl po právní stránce zapsán jako společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem a jediným společníkem je ředitel a zároveň jednatel pan Pavel Wéber. Celkově podnik zaměstnává 26 pracovníků a za rok 2010 činil obrat podniku 14 312 540 Kč. V předmětu podnikání má podnik zapsáno provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Jednatel splatil vklad 200 000 Kč 6. března 2009 při vzniku společnosti a má tedy plný obchodní podíl 100 %.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> *MSp ČR-Obchodní rejstřík* [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z: <<http://www.justice.cz>

### 3.1.1 Historie společnosti

Jak jsem se již zmínil, společnost AW DOMY s.r.o. je mladá začínající stavební společnost, která však těží z mnohaletých zkušeností jejího jednatele pana Pavla Wébera, který dříve působil jako stavbyvedoucí v konkurenční společnosti AP STAVBY s.r.o. Tam však jeho hlavním posláním bylo získat potřebnou odbornou způsobilost, jelikož nemá vystudovanou vysokou školu stavební. Podmínkami pro získání povolení a založení vlastní stavební společnosti dle Přílohy č. 2 k zákonu číslo 455/1991 Sb. Živnosti ohlašovací vázané jsou:

- a) autorizace nebo zápis do seznamu registrovaných osob podle zákona č. 360/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů, nebo
- b) vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu a studijním oboru zaměřeném na stavebnictví nebo architekturu a 3 roky praxe v provádění staveb, nebo
- c) vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu a studijním oboru zaměřeném na stavebnictví nebo architekturu a 5 let praxe v provádění staveb, nebo
- d) vyšší odborné vzdělání v oboru vzdělání zaměřeném na stavebnictví a 5 let praxe v provádění staveb, nebo
- e) střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru vzdělání zaměřeném na stavebnictví a 5 let praxe v provádění staveb.<sup>68</sup>

Jelikož pan Wéber získal středoškolské vzdělání v oboru zakončené maturitní zkouškou, spadá do bodu e) a tudíž pracoval v konkurenčním podniku právě 5 let a tím tak mohl zažádat o vázanou živnost.

### 3.1.2 Hlavní nabídka služeb

Jak jsem již zmínil, společnost se zaměřuje zejména na výstavbu zděných nízkoenergetických a pasivních domů na klíč. Ovšem spektrum jejich nabídky je daleko širší. Jejich cílem stavební činnosti jsou tedy: rodinné domy na klíč, bungalovy, tradiční domy, moderní domy, řadové a bytové domy, garáže apod., dále pak rekonstrukce pozemních staveb, fasády a kontaktní zateplovací systémy, půdní výstavby a nástavby,

---

<sup>68</sup> BussinesInfo [online]. 2006 [cit. 2011-03-08]. *Příloha 2 Zákon o živnostenském podnikání*. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz>

zpevněné plochy, komunikace a parkoviště a veškeré inženýrské sítě. Dále pak provádějí i dílčí stavební činnosti jako: elektroinstalace, zdravotnicka a vytápění, výplně vnitřních a vnějších otvorů, pokladačství a obkladačství, elektronické zabezpečení rodinných domů a objektů, centrální vysávání, kamerové a docházkové systémy, střešní konstrukce a krytiny, truhlářské výrobky.<sup>69</sup>

Jejich hlavní příjem však plyne zejména z výstavby rodinných domů na klíč, kde v současné době mají přes 100 zakázek. Jejich hlavní výhodou je čerpání dlouholetých zkušeností s výstavbou ze zdících materiálů všech druhů. Zákazníka vždy pečlivě informují o všech skutečnostech a spravedlivě nastavená cenová politika s přehledně nadefinovanými pracemi a stavebními harmonogramy. Jejich heslem je: „precizně, vždy podle plánu a levněji.“ Společnost je smluvně zavázána s největšími projektovými společnostmi v kraji, od kterých si mohou zákazníci vybrat svůj rodinný dům. Ovšem v případě, že by se tak nestalo, společnost nabízí i individuální projektové řešení ušité na míru zákazníkovi.<sup>70</sup>

V minulých letech se společnost značně rozrostla o nové zaměstnance, jelikož kvůli dotacím z Evropské Unie „zelená úsporám“ měla společnost spoustu zakázek ohledně rekonstrukce a zateplení bytových i nebytových prostor.

---

<sup>69</sup> AW DOMY [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. *Společnost AW DOMY s.r.o.* Dostupné z: <<http://www.awdomy.cz>

<sup>70</sup> AW DOMY.cz [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z: <[www.awdomy.cz](http://www.awdomy.cz)>.

### 3.1.3 Organizační struktura společnosti AW DOMY s.r.o.

Podnik zaměstnává celkem 26 zaměstnanců, ovšem když jsou větší zakázky, podnik využívá možnosti spolupráce s externími živnostníky, kteří působí jako sdružení živnostníků.

|  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
| <b>Pavel Wéber</b><br>jednatel a ředitel společnosti |   |  |   |   |
| <b>Ing. Josef Klubrt</b><br>stavbyvedoucí            | <b>Tomáš Seidl</b><br>autodopravce          | <b>Libor Hradecký</b><br>obchodní zástupce   | <b>Barbora Veselá</b><br>účetní             | <b>Ing. Jan Kárník</b><br>stavbyvedoucí   |
| <b>Petr Bureš</b><br>mistr zednické party            | <b>Josef Čtvrtečka</b><br>mistr elektrikářů | <b>Zdeněk Durdák</b><br>mistr zednické party | <b>Patrik Valeš</b><br>mistr tesařské party | <b>Ota Krásný</b><br>mistr zednické party |

Obrázek 4 Organizační struktura podniku<sup>71</sup>

Organizační struktura podniku je velmi jednoduchá, jelikož podnik je stále mladým a většího rozmachu se zatím nepodařilo dosáhnout. Je to dáno i tím, že spoustu věcí zvládá ředitel podniku sám. Mám na mysli zejména marketing, kde je jediným zadavatelem zakázek. Podnik má reklamu jak na internetu, tak v tiskovinách nebo v rádiu. Dále ředitel působí ve funkci dalšího stavbyvedoucího, má na starosti veškerý chod podniku v oblasti ekonomiky. Sleduje zadluženost a sám rozhoduje o hlavních skutečnostech podniku. Obchodní zástupce se stará o stálý přísun zakázek, objíždí veletrhy a hlídá nové trendy ve výstavbě rodinných domů. Jeho hlavní náplní je dobrá propagace podniku. Dva stavbyvedoucí mají na starosti zednické party a kvalitní chod na staveništi. Dále pak hlídají kvalitu odvedené práce, objednávají materiál a komunikují s investorem a technickým stavebním dozorem. Účetní shromažďuje doklady a počítá mzdy zaměstnanců. Autodopravce je organizován ředitelem a stavbyvedoucím a je k dispozici na jejich žádost.

<sup>71</sup> Zdroj: Vlastní zpracování dle zápisů ze schůzek s ředitelem

## 3.2 Odměňování ve společnosti AW DOMY s.r.o.

Společnost AW DOMY s.r.o. využívá pouze dvou forem odměňování a jednoho druhu zaměstnaneckého poměru.

Společnost má zaměstnáno pět zednických part, které jsou odměňovány formou časové mzdy. Výše mzdy je určena hodinovou sazbou a je odlišena podle počtu let ve společnosti a dle náročnosti jednotlivých úseků. Pro každý úsek je dle tarifů přiřazena hrubá hodinová mzda. Jedná se o velmi jednoduchý a levný systém, kde je snadné určit vyšší mzdy a přispívá tak ke stabilizaci zaměstnanců. Toto odměňování však nepřispívá k větší motivaci pracovníků, jelikož ti jsou odměňováni za čas strávený na pracovišti, ale ne za odvedenou práci. Podnik se snaží těmto negativním vlivům předcházet pouze pomocí prémie za dodržení předem stanovených termínů, které však nejsou ve směrnících ukotveny a jsou tak plně v kompetenci ředitele. Tímto dokáže variabilně pracovat s motivací jeho zaměstnanců.

### 3.2.1 Odměňování dělnických profesí

Činnosti má ředitel seřazeny dle obtížnosti podle oborových průměrů a množství odpovědnosti na dané pozici. Ředitel vyplácí i prémie, pokud party drží stanovené termíny a pokud nejsou z investovací strany žádné stížnosti nebo reklamace na kvalitu. Tímto dokáže variabilně pracovat s motivací jeho zaměstnanců.

Tabulka 2 Tabulka tarifních sazeb hodinových mezd<sup>72</sup>

| Název činnosti | Tarif | Hrubá hodinová sazba (Kč/hod.) | Hrubá hodinová sazba (Kč/hod.) po 5 letech |
|----------------|-------|--------------------------------|--|
| Přidavač       | T1    | 77,6                           | 88,5                                       |
| Zedník         | T2    | 91,5                           | 107,8                                      |
| Tesař          | T3    | 97,8                           | 114,2                                      |
| Elektrikář     | T4    | 103,6                          | 119,6                                      |
| Sádrokartonář  | T5    | 108,3                          | 121,8                                      |
| Mistr          | T6    | 128,4                          | 143,5                                      |

<sup>72</sup> Zdroj: Vlastní zpracování dle zápisů ze schůzek s ředitelem

Poslední sloupec je nadefinovaný ředitelem dopředu, jelikož podnik je založen teprve třetím rokem a dává tak zaměstnancům možnost vidět, o kolik si přilepší ke mzdě za uplynulou dobu. Je to ovšem velmi diskutabilní, jelikož nikdy nemůže ředitel předem vědět, zda podnik bude prosperovat i za dva roky. Tento přídavek k tarifním hodinovým sazbám pan ředitel upravil v dubnu tohoto roku, jelikož viděl ohromný nárůst podnikových zakázek.

V tabulce jsou uvedeny pouze dělnické činnosti, které se v podniku vyskytují. Účetní je placena dle zvláštní smlouvy, ovšem opět hodinově. Informace o odměňování účetní v souladu s žádostí paní účetní mi nebyly ke zpracování bakalářské práce poskytnuty.

### 3.2.2 Odměňování stavbyvedoucích

Stavbyvedoucí nejsou placeni hodinově, nýbrž měsíční sazbou, která je neměnná a nezávislá na jeho pracovním úsilí. Je stanovena v takové výši, aby dostatečně motivovala stavbyvedoucího k dobrým výkonům. Stavbyvedoucí nemají danou pevnou pracovní dobu, a tak je jenom na nich, jak dokážou jako vedoucí pracovníci zvládat jejich časové možnosti. K této základní sazbě přidává ředitel prémie. Prémie závisí na dodržování termínů jednotlivých zakázek a dále na komunikaci mezi ním a investorem. Pokud ředitel podniku uslyší chválu či oprávněnou výtku na stavbyvedoucího od investora nebo od technického stavebního dozoru, pak se řídí následující tabulkou prémie a sankcí. Tímto chce docílit snahu stavbyvedoucího vyjít za každou cenu vstříc investorovi, pokud bude jeho požadavek akceptovatelný.

Tabulka 3 Prémie stavbyvedoucích za jejich reference od investora<sup>73</sup>

| Počet kladných referencí (za měsíc) | Jednorázová prémie | Počet negativních referencí (za měsíc) | Jednorázová sankce |
|-------------------------------------|--------------------|--|--------------------|
| 3 kladné reference                  | 1 000 Kč           | 2 negativní reference                  | -1 000 Kč          |
| 5 kladných referencí                | 2 000 Kč           | 4 negativní reference                  | -2 000 Kč          |

<sup>73</sup> Zdroj: Vlastní zpracování dle zápisů ze schůzek s ředitelem

V oblasti zaměstnaneckých poměrů se zde setkáváme s hlavním pracovním poměrem, dohodou o provedení práce, to se týká hlavně letních měsíců a brigádníků, a také jsou zde zaměstnáni pracovníci na živnostenský list.

Předložená bakalářská práce se soustřeďuje na odměňování jak dělnických profesí, tak stavbyvedoucích.

### **3.2.3 Současné metody odměňování pracovníků v podniku**

V oblasti služebních automobilů poskytuje podnik osmi zaměstnancům služební automobily, které mohou pracovníci využívat i k osobním účelům. Každý mistr dělnické party si tyto soukromé cesty platí sám. Za velkou výhodu považují možnost stavbyvedoucích a obchodního zástupce používat automobil bezplatně i na soukromé účely. Dle slov ředitele: „*Používejte automobil, jak chcete, když mi nenajezdíte více jak dva tisíce kilometrů za měsíc, tak po Vás náhrady nepožadují.*“<sup>74</sup>

### **3.3 Průzkum názorů na odměňování v AW DOMY s.r.o.**

K průzkumu byl zpracován krátký dotazník, který obsahoval jak uzavřené, tak otevřené otázky a byl zaslán všem dvaceti šesti zaměstnancům. V dotazníku byla zjišťována spokojenost jak dělníků, tak stavbyvedoucích s nynějším, ne příliš motivujícím, systémem odměňování. Dále bylo zkoumáno, zda by pracovníci měli teoretický zájem o některé z populárních benefitů, které by přispěly k optimalizaci mzdových nákladů a k úspoře na daních.

Dotazníkové šetření probíhalo v období od 20.4 – do 10. 5. 2011 mezi pracovníky podniku AW DOMY s.r.o. Tato metoda byla vybrána z toho důvodu, že je časově nejméně náročná a pro pracovníky srozumitelná. Dále nejlépe poslouží k naplnění cíle bakalářské práce. Pracovníci mají na výběr předem nadefinované odpovědi, které slouží k zjištění jejich názorů na systém odměňování. V realizaci pomohl stavbyvedoucí podniku pan inženýr Klubrt, který předal vytištěné dotazníky pracovníkům a dohlédl, aby se zúčastnili všichni oslovení.

---

<sup>74</sup> poznámka ze schůzek s ředitelem podniku

Dotazník<sup>75</sup> byl zaslán 26 pracovníkům, kteří odpovídali na tyto otázky:

- 1) Motivuje Vás stávající systém odměňování v podniku k lepším pracovním výkonům? Pokud ne, tak z jakého důvodu.
- 2) Odpovídá jakákoliv obdržená odměna Vaším pracovním výkonům?
- 3) Máte zájem o poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného?
- 4) Preferoval byste raději zvýšení Vaší hrubé mzdy nebo zavedení některých benefitů?
- 5) Které z následujících benefitů by Vás motivovali k dosahování lepších pracovních výkonů?
  - a) stravenky
  - b) příspěvek na penzijní připojištění
  - c) příspěvek na životní pojištění
  - d) nepeněžní dary či poukázky k rekreaci
  - e) vzdělávací kurzy
  - f) zvýhodněné půjčky
- 6) Při pokračování stávajícího systému odměňování byste uvažoval/a o změně zaměstnavatele?
- 7) Jste spokojený se vztahy na pracovišti a s komunikací mezi Vámi a nadřízeným?
- 8) Jaký je Váš názor na současný stav systému odměňování v podniku a které změny by vedly ke zvýšení Vašeho pracovního úsilí?

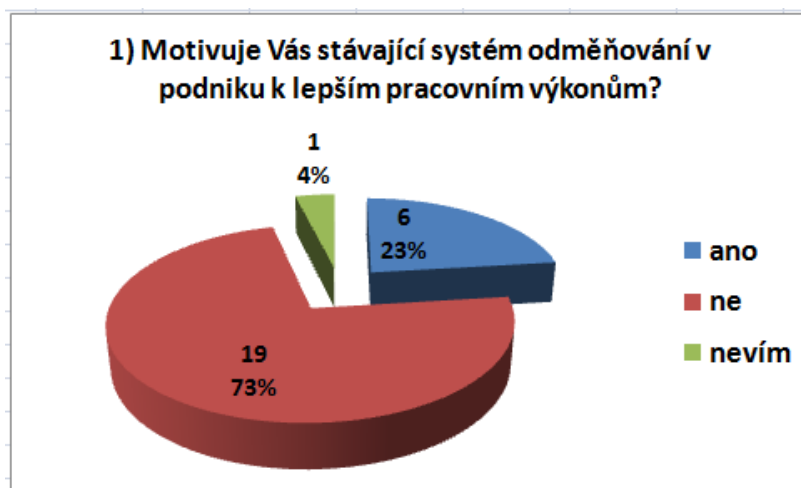
### **3.3.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření**

Zasláný dotazník vyplnilo a odeslalo zpět všech 26 zaměstnanců podniku AW DOMY s.r.o. Výzkumné šetření bylo provedeno v měsíci dubnu až květnu roku 2011. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány statistiky, včetně vysvětlujících komentářů, grafického znázornění a následným vyhodnocením.

- 1) Přibližně tři čtvrtiny pracovníků odpověděli na otázku číslo 1, která zjišťovala, zda motivuje pracovníky současný systém odměňování k lepším pracovním výkonům, negativně. Celkem devatenáct pracovníků odpovědělo, že je současný systém odměňování nemotivuje. Jeden pracovník nevěděl a šest vyjádřilo svoji spokojenost se současným stavem odměňování.

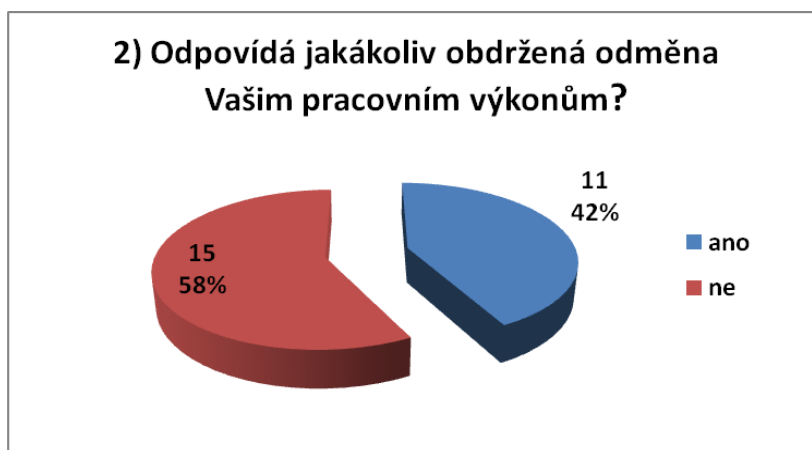
---

<sup>75</sup> Dotazník je součástí přílohy č.1



**Graf 1** Motivace pomocí stávajícího systému odměňování<sup>76</sup>

- 2) Na otázku číslo dvě, zda odpovídá obdržená odměna pracovníkově výkonu, odpověděla větší polovina respondentů, konkrétně 15 pracovníků, že jejich pracovní výkon není odměněn dle jejich představ. Zbýlých 11 pracovníků se domnívá, že jejich pracovní úsilí je odměněno spravedlivě.



**Graf 2** Spokojenost s obdrženou odměnou<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

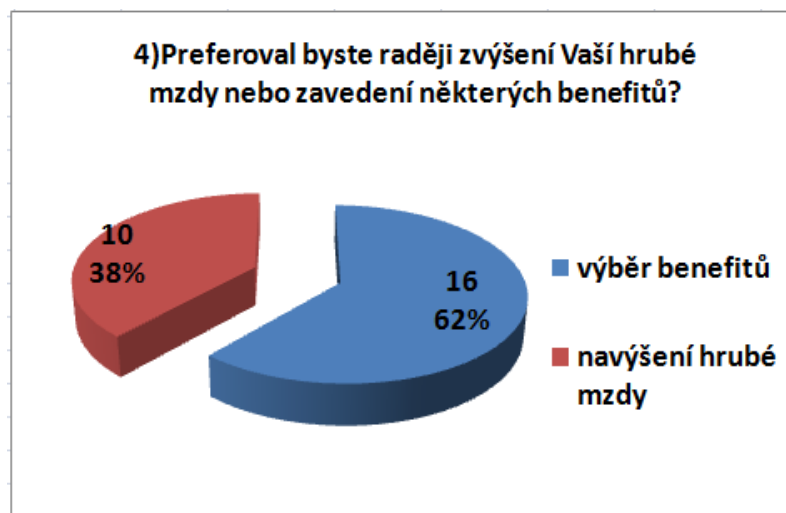
<sup>77</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

- 3) Na další otázku, zda mají pracovníci zájem o poskytnutí zpětné vazby ze strany nadřízeného, odpovědělo 25 pracovníků kladně, a tudíž mají zájem o hodnocení svého pracovního výkonu nadřízeným.



Graf 3 Zájem o poskytnutí zpětné vazby<sup>78</sup>

- 4) Na otázku číslo 4 dotazníkového šetření, která zjišťovala, zda by se pracovníci přikláněli k navýšení hrubé mzdy, nebo zda by preferovali možnost výběru některého z benefitů, odpovědělo 10 respondentů, že by preferovali vyšší hrubou mzdu. Zbýlých 16 pracovníků by se přiklonilo k zavedení některých benefitů.

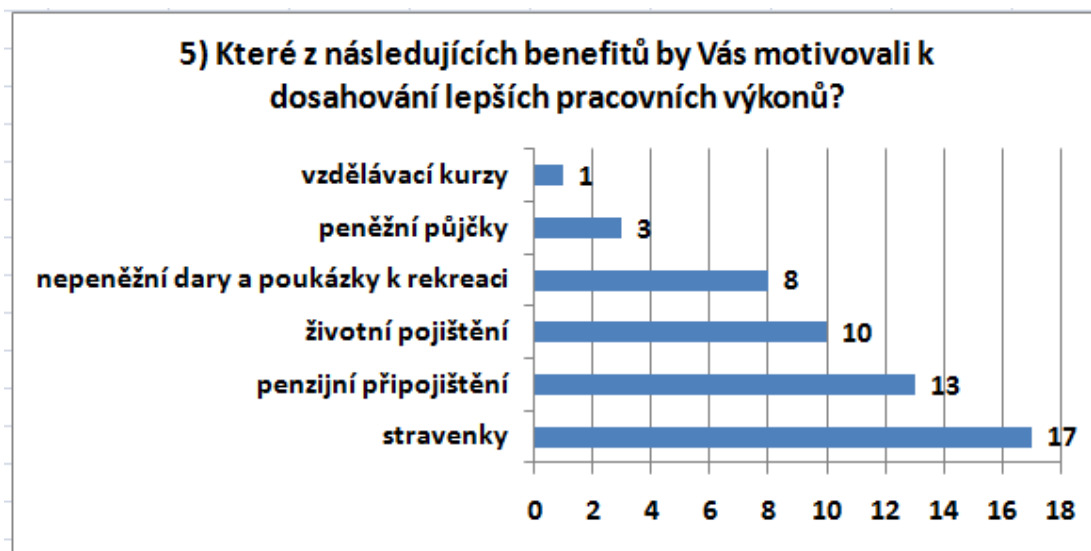


Graf 4 Výběr mezi zvýšením mzdy a benefitem<sup>79</sup>

<sup>78</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>79</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

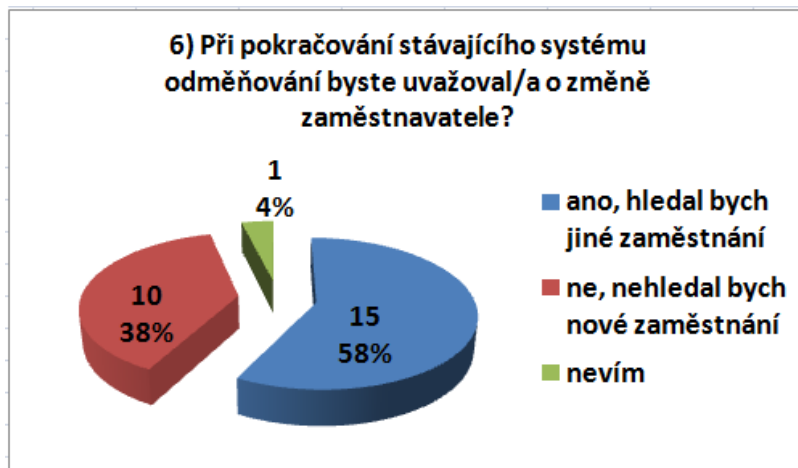
5) V případě možnosti výběru zavedení některého z podnikových benefitů, se nejpopulárnějším benefitem mezi pracovníky podniku AW DOMY s.r.o. staly stravenky. Každý respondent měl označit dva z uvedených benefitů. Stravenky na dotazníku označilo 17 pracovníků. Druhý nejčastěji uváděným benefitem byl příspěvek na penzijní připojištění, který označilo celkem 13 respondentů. Dalším žádaným benefitem by byl pro pracovníky také příspěvek na životní pojištění, který volilo celkem 10 respondentů. Zájem pracovníci projeví také o nepeněžní dary a poukázky k rekreaci, které se objevily u 8 respondentů. Již méně populární se pro dané pracovníky jeví peněžní půjčky, které by volili 3 pracovníci. Pouze jeden pracovník vyjádřil zájem o vzdělávací kurz.



Graf 5 Výběr benefitů<sup>80</sup>

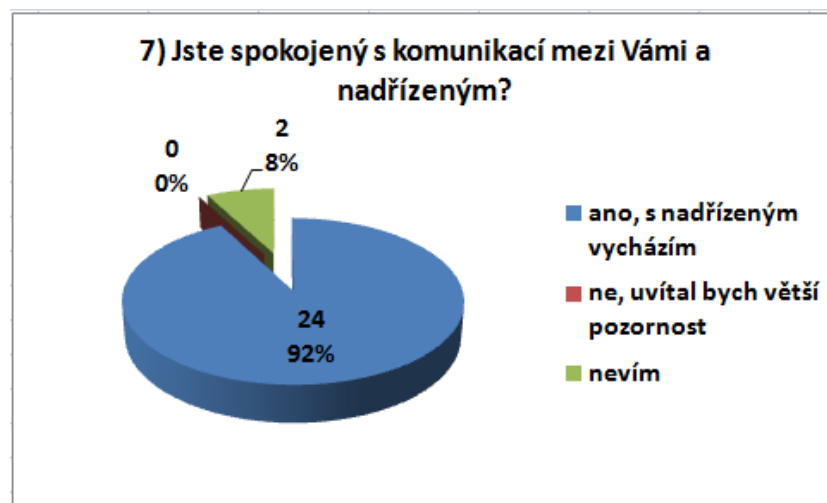
6) Na předposlední otázku, zda by pracovníci uvažovali o změně zaměstnavatele, pokud by se nezměnil systém odměňování, odpovědělo kladně více jak polovina pracovníků. 15 pracovníků odpovědělo ano, že by případně začali hledat nové zaměstnání. 10 pracovníků uvedlo, že by nezačali hledat jiné zaměstnání. Jeden pracovník se přiklonil k neutrálnímu názoru.

<sup>80</sup> Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 6 Změna zaměstnavatele<sup>81</sup>

- 7) Na poslední otázku, zda pracovníci jsou spokojeni s komunikací mezi nimi a jejich nadřízenými, odpověděla kladně naprostá většina respondentů. 24 pracovníků odpovědělo, že s nadřízenými komunikuje bez problému, zbylí dva pracovníci odpověděli neutrálně, že nevědí.



Graf 7 Komunikace na pracovišti<sup>82</sup>

<sup>81</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>82</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.3.2 Shrnutí zjištěných nedostatků systému odměňování v podniku**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina pracovníků podniku AW DOMY s.r.o. není spokojena se současným stavem odměňování. Tento systém je nedostatečně motivuje k lepším pracovním výkonům, a nadpoloviční většina lidí by dokonce uvažovala i při současné míře nezaměstnanosti o změně zaměstnavatele. U většiny pracovníků bylo zjištěno, že odměna neodpovídá jejich pracovním výkonům. Pozitivní byl ohlas na poskytování zpětné vazby od nadřízeného. Dobré vztahy na pracovišti a komunikace s nadřízeným se ukázala také jako bezproblémová.

Oblast zaměstnaneckých benefitů není vůbec zahrnuta ve stávajícím systému odměňování. Tento způsob, jak motivovat pracovníky, je tedy absolutně nevyužit. Pracovníci se k této problematice vyjádřili i v otevřené otázce číslo 8, kde byli dotázáni, čím by se zvýšilo jejich pracovní úsilí a jaký je jejich názor na současný stav. Ve většině odpovědí se objevilo, že současný systém se jim zdá neefektivní. Ke zvýšení jejich pracovního úsilí by dopomohlo zavedení některých zaměstnaneckých benefitů do systému odměňování. Nejčastěji se jednalo o stravenky, jelikož od zaměstnavatele nedostávají žádný příspěvek na stravování. Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění se také často objevovaly v jejich odpovědích. Práci na staveništi považují za fyzicky náročnou a možnost proplacené stravy by tedy uvítali. Dále by chtěli mít přístup k pitné vodě na staveništi. Tuto možnost jsem do dotazníku neuvedl a jsem rád, že se k ní vyjádřili v otevřené otázce.

## 4 Návrhy změn vedoucí ke zlepšení systému odměňování v podniku

Následující kapitola navrhuje změny a doporučení pro zlepšení stávajícího systému odměňování v podniku AW DOMY s.r.o.

### 4.1 Návrh zavedení bonusů do odměňování

Nyní je ve společnosti používána nejjednodušší metoda odměňování - hodinová mzda. Jak jsem zmínil výše, k této mzdě se přičítá nahodilý bonus, který se vyplácí za nikde nspecifikovaných podmínek. Pracovníci v tomto systému vidí nespravedlnost. Metoda mzda plus bonus je administrativně náročnější. Její charakteristiku shrnuje následující tabulka.

Tabulka 4 Metoda mzda plus bonus<sup>83</sup>

| Metoda                 | Rysy   | Výhody  | Nevýhody  | Vhodnost   |
|------------------------|--|---|---|--|
| <b>Mzda plus bonus</b> | Základní mzda plus peněžní bonus, poskytovaný za dosažení předem nadefinované činnosti či úkolu. | Poskytuje peněžní motivaci, ale úkoly mohou být voleny pružně, aby pracovník vyvinul vysoké úsilí. Tím bude dosaženo plnění úkolů ve správném termínu a požadované kvalitě. | Bonus musí být dosažitelný a jasně definovaný, mohou být administrativně složité. | Při důležitosti flexibility odměn, při potřebě zvládnout termín dokončení zakázky a tím vyvinout větší úsilí u pracovníků. |

Řediteli společnosti bych doporučil, aby bonusy zapsal do směrnic podniku. Předejde tím spekulacím a případné nespokojenosti pracovníků. Úkolovou mzdu si ředitel společnosti nepřeje, tudíž neshledávám za podstatné ji dále rozebírat.

---

<sup>83</sup> Upraveno dle: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 356

## 4.2 Návrh peněžních odměn – bonusů

Výstavba rodinného domu má podle stavbyvedoucího 6 základních etap. Doba výstavby nízkopodlažního domu je průměrně 6 měsíců, dvoupodlažní dům trvá průměrně 8 měsíců. Dle těchto skutečností, jsem zpracoval návrh na výši bonusů pro jednotlivé pracovníky.

Možnost, jak může ředitel zapsat bonusy do směrnic podniku, popisuje následující tabulka.

Tabulka 5 Návrh bonusů při dodržení nadefinovaného termínu jednotlivých etap výstavby<sup>84</sup>

| výše peněžního bonusu pro jednotlivé pozice v Kč |               |             |               |
|--|---------------|-------------|---------------|
| Etapa  | přidavač      | dělník      | stavbyvedoucí |
| základy domu                                     | 300           | 600         | 1000          |
| hrubá stavba                                     | 400           | 700         | 1200          |
| rozvody  | 300           | 600         | 1000          |
| zateplení  | 400           | 700         | 1000          |
| vnitřní úpravy                                   | 400           | 800         | 1700          |
| terénní úpravy                                   | 300           | 600         | 1000          |
|  | <b>2100</b>   | <b>4000</b> | <b>6900</b>   |
|  | <b>celkem</b> |             |               |

Podnik AW DOMY s.r.o. by měl pro zlepšení stávajícího systému odměňování, začlenit do systému možnost výběru zaměstnaneckých benefitů. Metoda mzda plus bonus, která bude vhodně skloubena s vybranými benefity by měla zajistit lepší motivaci pracovníků a větší kvalitu odvedené práce.

Mělo by zde dojít k zavedení uvedených bonusů, jelikož pracovníci jsou odměňováni pouze hodinou mzdou. U nich může dojít k menšímu pracovnímu nasazení při výkonu jejich úkolů, a tudíž i k nižší kvalitě vykonané práce. To se negativně projeví u spokojenosti zákazníka a může to vést až k úbytku zakázek.

---

<sup>84</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučil bych zde monitoring odvedené práce skrze nadřízeného, většinou stavbyvedoucího. Jelikož pracovníci vyjádřili zájem o poskytování zpětné vazby od nadřízených, bylo by ku prospěchu věci čtvrtletně hodnotit pracovníka pomocí motivačně hodnotícího pohovoru. Jednalo by se o krátké sezení, o kterém by nadřízený sepsal krátkou zprávu. Ta by obsahovala připomínky jak nadřízeného, tak pracovníka. Tyto zápisy by se archivovaly a sloužili by k případnému zvyšování mezd v budoucnu. Zaměstnavatel by tak měl přehled, jak kvalitně pracoval každý pracovník a mohl by je i vzájemně srovnávat.

Postup při rozhovoru:

- stavbyvedoucí si připraví krátké shrnutí o kvalitě vykonané práce, kterou provedl jeho podřízený,
- zápis pozitivních i negativních úkonů daného jednotlivce,
- připomínky ze strany podřízeného,
- datum a podpis obou zúčastněných.

| <b>Motivačně hodnotící pohovor - zápis</b> |
|--|
| Zaměstnanec                                |
| Sebehodnocení                              |
| Připomínky nadřízeného                     |
| Připomínky podřízeného                     |
| Datum                                      |
| Podpis nadřízeného                         |
|  |
| Podpis podřízeného                         |

Obrázek 5 Čtvrtletní zápis o hodnocení práce jednotlivých pracovníků<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

Sebehodnocení bude probíhat tak, že každý pracovník vypíše, co považuje ze své práce za přínosné a důležité. Vypíše i případné jeho návrhy na zlepšení konkrétních pracovních činností.

### 4.3 Návrh vybraných zaměstnaneckých výhod

V následující tabulce jsou popsány důležité vlastnosti vybraných benefitů vhodných pro podnik AW DOMY s.r.o. Znázorněn je i dopad daňového režimu jak u zaměstnavatele, tak u zaměstnance, dále jejich vliv na pojistný režim. Jelikož podnik nemá ve svém portfoliu odměn zaveden ani jeden benefit, měl by alespoň dva z nich začít využívat. Pokud se přikloní k zavedení výše popsaných bonusů, byl by takto nastavený systém odměňování konkurenceschopný. Napomohl by také ke zvýšení výkonnosti jednotlivých pracovníků a posílil by i firemní kulturu. V neposlední řadě jsou tyto benefity vhodné pro optimalizaci daňové povinnosti a snížení mzdových nákladů.

Tabulka 6 Vybrané benefity pro podnik AW DOMY s.r.o. a jejich vlastnosti<sup>86</sup>

| Benefity   | Charakteristika   | Podmínky plnění  | Daňový režim  |   | Pojistný režim   |
|--|---|--|---|---|--|
|  |   |  | zaměstnavatel   | zaměstnanec   |  |
| <b>penzijní připojištění, soukromé životní pojištění</b> | Příjem zaměstnance ve formě příspěvku na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění od zaměstnavatele. Jedná se o nepeněžitě plnění | Příspěvky zaměstnavatele musí být poukázány na účet zaměstnance, který má vedený u penzijního fondu nebo pojišťovny. | Daňový výdaj bez limitu, pokud jsou příspěvky uvedeny ve směrnících či kolektivní smlouvě podniku.  | Dohromady jsou příspěvky do celkové výše 24.000Kč ročně osvobozeny od daně z příjmů. Příjem nad limit je zdaňovaným příjmem ze závislé činnosti | Plnění do celkové výše 24.000Kč ročně není součástí vyměřovacích základů pro odvod soc. zabezpečení a zdrav. pojištění. Nad limit je zdaň. příjem ze závislé činnosti. |
| <b>stravenky</b>   | příspěvek zaměstnanci na stravné dle Zákona o dani z příjmu §24   | nepeněžitá poukázka na stravování zaměstnanci od zaměstnavatele, zapsáno ve směrnících či kolektivní smlouvě         | Daňový výdaj do 55% hodnoty stravenky, maximálně 51,10 Kč. Směna zaměstnance alespoň 3 hodiny denně | Hodnota příspěvku poskytnutého zaměstnavatelem je osvobozena od daně z příjmu.  | Nepeněžitě příspěvky na stravování nejsou základem daně z příjmu, tudíž se nezahrnují do vyměřovacího základu na odvod soc.zabezpečení a zdravotního pojištění         |

<sup>86</sup> Zdroj: Vlastní úprava dle: AMBROSOVÁ, d'H. a spol., *Abeceda personalistiky*. 2011. s. 187-209

|                                  |   |   |   |  |  |
|----------------------------------|---|---|---|--|--|
| <b>odborný rozvoj pracovníků</b> | Odborný rozvoj pracovníků zajišťovaný externě. Nepeněžitě plnění, zaměstnavatel bezplatně získává vyšší vzdělání či lepší odbornou způsobilost.     | Poskytnutí musí být v nepeněžitě formě.   | Daňový výdaj pro zaměstnavatele bez limitu.   | Hodnota odbrného rozvoje (v nepeněžitě plnění) je od daně z příjmu osvobozena.   | Příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob není součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.                                   |
| <b>rekreace, sport a kultura</b> | Benefity pro zaměstnance a rodinné příslušníky pro uspokojení kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb.                                      | Formou nepeněžního plnění, peněžních příspěvků nebo kombinací obou.   | Nepeněžitě plnění nelze zahrnout jako daňový výdaj, hradí jej zaměstnavatel z fondu kulturních a sportovních potřeb, peněžité příspěvky lze zahrnout jako daňový výdaj. | Od daně jsou osvobozena pouze poskytnutá nepeněžitá plnění z fondu kulturních a sportovních potřeb, ze sociálního fondu či ze zisku po zdanění do částky 20 000Kč. | Nepeněžní osvobozená plnění se nezahnují do vyměřovacího základu pro odvod soc.zabezpečení a zdrav.pojištění, neosvobozené příspěvky se naopak zahrnují do vyměřovacího základu. |
| <b>zvýhodněné půjčky</b>         | Benefitem je zvýhodněná půjčka zaměstnanci, která je poskytnuta za nižší nebo nulový úrok, než je tomu u bank. Možnost účelové i bezúčelové půjčky. | Na bytové účely do 100.000Kč, jinak do 20.000Kč, při živelné pohromě na byt. účely do 1 milionu Kč, na překlenutí tíživé finanční situace při živ.pohromě do 200.000Kč. | Pro zaměstnavatele je daňovým výdajem do výše 100.000 účelová a 20.000Kč bezúčelová půjčka. Při živelné katastrofě je to až 10-ti násobek.                              | Zaměstnanec je osvobozen od daně z příjmu do stejné výše jako zaměstnavatel. Příjem nad limity podléhá vyměřovacímu základu daně z příjmu.                         | Půjčky do uvedených limitů se nezahnují do vyměřovacího základu pro odvod soc. zabezpečení a zdravotního pojištění. Nadlimitní půjčky již ano.                                   |

|                              |   |  |  |  |   |
|------------------------------|---|--|--|--|---|
| <b>dary<br/>zaměstnancům</b> | Dary zaměstnancům od zaměstnavatele vymezené vyhláškou o fondu kulturních a sociálních potřeb. Nepeněžité plnění. | Nepeněžité dary mohou být poskytnuty do hodnoty 2.000Kč ročně.                   | Zaměstnavatel je hradí ze sociálního fondu.  | Nepeněžité dar osvobozený od daně z příjmu.      | Nepeněžité dar není součástí daně z příjmu fyzických osob a nepodléhá tak vyměřovacímu základu pro odvod soc. zabezpečení a zdrav. pojištění. |
|                              | Peněžní a nepeněžní dary jako pracovní právní nárok.  | Zaměstnavatel poskytuje dary peněžité i nepeněžité v souladu s vyhláškou o FKSP. | Hrazeny ze sociálního fondu, v případě pracovní právního nároku daňový výdaj bez limitu. | Příjem je daněn jako příjem ze závislé činnosti. | Zdaňovaný příjem je součástí vyměřovacího základu pro odvod soc. zabezpečení a zdrav. pojištění.  |

Dalším, co bych doporučil, je poskytnout pracovníkům balenou pitnou vodu buď v PET lahvích, nebo lépe v barelech napojených na automat. **Automaty s barely vody** jsou velmi rozšířené, z důvodů možnosti jak studené tak teplé vody. Tím splní ředitel nařízení vlády č.361/2007 Sb., kterým se stanovují podmínky ochrany zdraví při práci. V současné situaci mají pracovníci k dispozici vždy sociální zařízení a přístup k teplé a studené vodě, jak je tomu uvedeno v nařízení. Pracovníci to uvedli i v dotazníku, jelikož kvalita vody není vždy stejná. Další výhodou je daňový režim u barelů s pitnou vodou, jelikož pro zaměstnavatele je pitná voda daňovým výdajem a zaměstnanci tento benefit nevstupuje do vyměřovacího základu jak pro daň z příjmu, tak pro odvod na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

#### **4.4 Shrnutí navrhovaných změn**

Vyhodnocením dotazníkové šetření se potvrdil zájem všech pracovníků o zavedení zaměstnaneckých benefitů. Podniku bych doporučil zavést zaměstnanecké benefity, zvláště pak ty, které jsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem, u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Pokud bude zaměstnavatel přispívat například na penzijní připojištění, pak tento příspěvek podléhá zákonu o dani z příjmu dle § 24, odst.2 písmeno j) bodu 5. Ten říká, že pokud zaměstnavatel poskytuje příspěvek na penzijní připojištění svých pracovníků dle kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy, považuje se tento příspěvek za daňový výdaj (náklad) zaměstnavatele v plné jeho výši. Pokud by však zaměstnavatel poskytl tento příspěvek na základě vlastní vůle, nespadal by tento příspěvek do daňově uznatelných výdajů a musel by je poskytnout např. ze zisku.

Dále by ředitel měl zavést do systému odměňování příspěvek na stravování formou stravenek. Pracovníci o ně vyjádřili zájem v dotazníkovém šetření a v současné situaci, kdy vláda uvažuje o zrušení daňové výhodnosti tohoto benefitu, by byla škoda jej do té doby nevyužít.

Systém odměňování se dvěma až třemi novými benefity společně se systémem nadefinovaných bonusů ke mzdě, by měl napomoci ke zvýšení pracovníka úsilí a k vyšší efektivnosti vykonané práce. Zpětná vazba poskytnutá čtvrtletně nadřízeným pomocí nového motivačního zápisu pomůže řediteli udělat si obrázek na každého jednotlivce a popřípadě určit období, kdy je potřeba více motivovat pracovníky k vyššímu úsilí. Nákladnost zavedení doporučených benefitů shrnuje následující podkapitola.

#### 4.4.1 Ekonomický dopad navrhovaných změn

Pokud by ředitel podniku AW DOMY s.r.o. schválil namísto navýšení mzdy o 1.800 Kč měsíčně **příspěvek na penzijní připojištění a na soukromé životní pojištění** ve stejné částce, výhody a úspory by na straně zaměstnance, který nemá podepsané prohlášení, a zaměstnavatele vypadaly takto.

Tabulka 7 Výhoda pro pracovníka oproti zvýšení mzdy<sup>87</sup>

| <b>Výhoda pro zaměstnance oproti zdě</b> |             |                                      |
|--|-------------|--------------------------------------|
| <b>Měsíční zvýšení</b>                   | <b>Mzda</b> | <b>Životní poj. a penzijní přip.</b> |
| Vyměřovacího základu zaměstnance         | 1 800 Kč    | 1 800 Kč                             |
| Soc. a zdrav. poj. zaměstnance           | 198 Kč      | 0 Kč                                 |
| Záloha na daň z příjmu                   | 375 Kč      | 0 Kč                                 |
| Čistého příjmu zaměstnance               | 1 227 Kč    | 1 800 Kč                             |
| <b>Navíc pro zaměstnance měsíčně</b>     |             | <b>570 Kč</b>                        |

Tabulka 8 Výhoda pro zaměstnavatele oproti zvýšení mzdy<sup>88</sup>

| <b>Výhoda pro zaměstnavatele oproti zdě</b> |             |                                      |
|---|-------------|--------------------------------------|
| <b>Měsíční zvýšení</b>                      | <b>Mzda</b> | <b>Životní poj. a penzijní přip.</b> |
| Vyměřovacího základu zaměstnance            | 1 800 Kč    | 1 800 Kč                             |
| Soc. a zdrav. poj. zaměstnance              | 612 Kč      | 0 Kč                                 |
| Celkové náklady zaměstnavatele              | 2 412 Kč    | 1 800 Kč                             |
| Úspora na 1 zaměstnance/měsíc               |             | 612 Kč                               |
| Úspora na 1 zaměstnance/rok                 |             | 7 344 Kč                             |
| <b>Úspora na 26 zaměstnanců/rok</b>         |             | <b>190 944 Kč</b>                    |

Pokud by ředitel poskytoval příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění by byl bonus pro pracovníka 570 Kč za měsíc. Zaměstnavatel by takto ušetřil 612 Kč na mzdových nákladech za jednoho pracovníka měsíčně. Roční bonus pro jednoho zaměstnance by činil 6 840 Kč a podnik by na jednom zaměstnanci ušetřil 7 344 Kč za rok. Při stávajícím počtu 26 pracovníků by podnik mohl každý rok uspořit 190 944 Kč na mzdových nákladech.

<sup>87</sup> Výpočet dle: Výplata.cz. Dostupné z : <<http://www.vyplata.cz>

<sup>88</sup> tamtéž

Tyto úspory pak může zaměstnavatel využít k zavedení dalšího benefitu, kterým by dle dotazníkového šetření měly být **stravenky**. Za ideální bych považoval ze začátku stravenky 60-ti korunové. Zaměstnavatel by zaplatil 50 % hodnoty stravenky, tedy 30 Kč a zbylých 30 Kč by strhával zaměstnanci denně ze mzdy. Pro zaměstnavatele by se jednalo o daňový výdaj (náklad) až do výše 55 % hodnoty stravenky a pro pracovníky by se jednalo o osvobozený příjem od daně z příjmu a samozřejmě by stravenky nepodléhaly základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Za 26 zaměstnanců by podnik měsíčně na stravenkách zaplatil 15 600 Kč. Zavedení stravenek by zapříčinilo zvýšení nákladů o 187 200 Kč za rok. Zároveň tuto částku uvede jako daňový výdaj a snížil by si tím značně daňovou povinnost. Zároveň bude mít ředitel možnost časem navýšit hodnotu stravenek a tím velmi snadno vylepšit motivační program svých pracovníků. Jelikož pracovníci díky dotazníkovému šetření napověděli, jaké benefity by si přáli, domnívám se, že takto nastavený systém odměňování a hodnocení by měl splnit svoji motivační úlohu.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku odměňování a motivace pracovníků. Tato problematika je přehledně zpracovaná ve druhé kapitole v teoretické části s důrazem na využívání zaměstnaneckých benefitů. Získané poznatky z teoretické části se staly základem pro provedení analýzy systému odměňování v podniku AW DOMY s.r.o.

Podstatné pro zjištění současného stavu odměňování a následného zpracování anlyzy, byly praktické zkušenosti s chodem podniku díky řediteli panu Wéberovi a stavbyvedoucímu panu inženýrovi Klubrtovi. Bylo potřebné získat přehled, jak celkově společnost funguje a jak vystupuje na venek.

Nedostatků v systému odměňování se objevilo poměrně hodně, jelikož se jedná o začínající mladý podnik a po vyjádření ředitele, který nemá čas šetřit peníze a zároveň motivovat pracovníky zavedením nového systému odměňování. Nedostatky jsem objevil nejprve v ojedinělých, nikde nespécifikovaných odměnách, dále pak v absenci jakýchkoliv, mimořádně výhodných benefitech. Pracovníci tak nejsou dostatečně motivováni k plnění nadeřinovaných úkolů.

Bylo tedy nutné, zavést řadu změn, které povedou ke zlepšení současného stavu odměňování. Podnik je zhodnotí a případně zavede do praxe. Jedná se například o zavedení do směrníc tabulky bonusů, kdy za každou včas dokončenou etapu náleží jednotlivým pracovníkům jednorázový bonus ke mzdě. Dále by měl podnik začít využívat některé ze zaměstnaneckých benefitů, o které pracovníci projeví zájem v dotazníkovém šetření. Podnik tím sníží mzdové náklady a optimalizuje daňovou povinnost. Dále by podnik měl zavést čtvrtletní pořízení zpětné vazby od nadřizeného pomocí motivačně hodnotícího pohovoru.

Cílem předložené bakalářské práce bylo navrhnout změny, které by měly v podniku zlepšit stávající systém odměňování a hodnocení. Navržené změny se týkají aplikace zaměstnaneckých benefitů, které budou sloužit k motivování pracovníků a tím k plnění jejich úkolů. O tyto benefity pracovníci vyjádřili zájem, jak bylo zjištěno

z dotazníkového šetření. Doufám, že podniku AW DOMY s.r.o. mnou zjištěné poznatky a navrhované změny budou přínosem pro jeho další a úspěšný rozvoj.

## LITERATURA

### KNIHY

- 1) AMBROSOVÁ, d'H. a spol. *Abeceda personalistiky*. 4.Vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4
- 2) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 3) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.Vyd. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- 4) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 1. Vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-802-4714-073.
- 5) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. Vyd. Praha: Computer Press, 2005. 104 s. ISBN 80-251-0505-9.
- 6) BLÁHA, J.; METEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.Vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- 7) HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- 8) KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.Vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-717-9389-2
- 9) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-807-2611-683.
- 10) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. Vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-802-4719-917.
- 11) POKORNÝ, J. *Personální management*. 1.Vyd. Brno : CERM, 2006. 64 s. ISBN 80-214-3204-7.

### ZÁKONY

- 12) Česko. Zákon o daních z příjmu ke dni 1.1.2011. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2011, s. 4-68.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- 13) HOVORKA, J. *Stravenky se mají rušit*. [online]. 2010. [cit. 2011-01-20]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz>
- 14) BUKAČ, P. *Využíváte zaměstnanecké výhody?* [online]. 2005. [cit. 2011-01-21]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz>
- 15) ČMKOS [online]. 2010 [cit. 2011-03-01]. *ČMKOS a odborové svazy pomohou svým členům v zaplavených oblastech..* Dostupné z: <http://www.cmkos.cz>
- 16) *MSp ČR-Obchodní rejstřík* [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>
- 17) BussinesInfo [online]. 2006 [cit. 2011-03-08]. *Příloha 2 Zákon o živnostenském podnikání.* Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz>
- 18) AW DOMY [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. *Společnost AW DOMY s.r.o.* Dostupné z: <http://www.awdomy.cz>
- 19) *Výplata.cz*. Dostupné z : <http://www.vyplata.cz>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb .....                                   | 16 |
| Obrázek 2 Přehled daňově nezvýhodňovaných benefitů .....                       | 29 |
| Obrázek 3 Přehled daňově zvýhodněných benefitů včetně plánovaného vývoje ..... | 30 |
| Obrázek 4 Organizační struktura podniku .....                                  | 34 |
| Obrázek 5 Čtvrtletní zázpis o hodnocení práce jednotlivých pracovníků .....    | 46 |

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Složky celkové odměny .....   | 25 |
| Tabulka 2 Tabulka tarifních sazeb hodinových mezd .....  | 35 |
| Tabulka 3 Prémie stavbyvedoucích za jejich reference od investora .....                        | 36 |
| Tabulka 4 Metoda mzda plus bonus .....   | 44 |
| Tabulka 5 Návrh bonusů při dodržení nadefinovaného termínu jednotlivých etap<br>výstavby ..... | 45 |
| Tabulka 6 Vybrané benefity pro podnik AW DOMY s.r.o. a jejich vlastnosti .....                 | 47 |
| Tabulka 7 Výhoda pro pracovníka oproti zvýšení mzdy .....                                      | 51 |
| Tabulka 8 Výhoda pro zaměstnavatele oproti zvýšení mzdy .....                                  | 51 |

## SEZNAM GRAFŮ

|   |    |
|---|----|
| Graf 1 Motivace pomocí stávajícího systému odměňování ..... | 39 |
| Graf 2 Spokojenost s obdrženou odměnou .....                | 39 |
| Graf 3 Zájem o poskytnutí zpětné vazby .....                | 40 |
| Graf 4 Výběr mezi zvýšením mzdy a benefitem .....           | 40 |
| Graf 5 Výběr benefitu .....                                 | 41 |
| Graf 6 Změna zaměstnavatele .....                           | 42 |
| Graf 7 Komunikace na pracovišti .....                       | 42 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

|   |    |
|---|----|
| Příloha č.1 Náhled dotazníkové šetření..... | 58 |
|---|----|

# PŘÍLOHY

## PŘÍLOHA Č.1 NÁHLED DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

### PRŮZKUM NÁZORŮ NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ V PODNIKU AW DOMY s.r.o.

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Effenberk a jsem studentem 3. ročníku oboru Daňové poradenství, Fakulty podnikatelské, Vysokého učení technického v Brně.

Prosím o vyplnění níže uvedeného krátkého dotazníku týkající ho se odměňování ve Vašem podniku. Dotazník je ANONYMNÍ a slouží výhradně k účelům zpracování bakalářské práce.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

**1) Motivuje Vás stávající systém odměňování v podniku k lepším pracovním výkonům? Pokud ne, tak z jakého důvodu.**

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

v případě odpovědi ne, proč?

.....  
.....

**2) Odpovídá jakákoliv obdržená odměna Vaším pracovním výkonům?**

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

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

- a) ano
- b) ne

c) nevím

**4) Preferoval byste raději zvýšení Vaší hrubé mzdy nebo zavedení některých benefitů?**

a) zvýšení hrubé mzdy

b) možnost výběru benefitů

c) ani jedno, jsem spokojen

**5) Které z následujících benefitů by Vás motivovali k dosahování lepších pracovních výkonů? Označte maximálně dvě odpovědi.**

a) stravenky

b) příspěvek na penzijní připojištění

c) příspěvek na životní pojištění

d) nepeněžní dary či poukázky k rekreaci

e) vzdělávací kurzy

f) zvýhodněné půjčky

**6) Při pokračování stávajícího systému odměňování byste uvažoval/a o změně zaměstnavatele?**

a) ano, začal bych hledat

b) ne, jsem spokojen

c) nevím

**7) Jste spokojený s komunikací mezi Vámi a nadřízeným?**

a) ano, s nadřízeným vycházím

b) ne, uvítal bych větší pozornost nadřízeného

c) nevím

**8) Jaký je Váš názor na současný stav systému odměňování v podniku a které změny by vedly ke zvýšení Vašeho pracovního úsilí?**

.....

.....

.....

.....