

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Odměňování zaměstnanců

Employee Remuneration

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových
podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

OTOUPALOVÁ

ALENA

2017

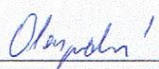
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Otoupalová	Jméno:	Alena	Osobní číslo:	440977
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Odměňování zaměstnanců		
Název bakalářské práce anglicky:	Employee Remuneration		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem je zhodnocení systému odměňování a nalezení takového návrhu doporučení, které by vedlo ke zlepšení stavu. Teoretická část shrnuje základní poznatky za využití literární metody v oblasti odměňování zaměstnanců vč. moderních trendů. Praktická část se zabývá analýzou stávajícího systému odměňování a zabývá se problémem vyskytující se v dané firmě s použitím strukturovaných rozhovorů, interních materiálů a dalších výzkumných metod pro sběr dat. Obsah tvoří úvod, teoretická část (základní pojmy, cíle odměňování, mzdové formy, zaměstnanecké výhody - benefity, fáze odměňování) a praktická část (organizace, analýza stávajícího systému odměňování, vyhodnocení, doporučený návrh řešení) a závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2 ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3 KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu - Katedra lidských zdrojů		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

OTOUPALOVÁ, Alena. *Odměňování zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův
ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za cenné připomínky, rady a podporu při tvorbě této bakalářské práce. Poděkování také patří společnosti Alec Praha, a.s. a tímto děkuji všem zaměstnancům za cenné odpovědi při mém výzkumu a vyplnění dotazníku.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou odměňování zaměstnanců ve společnosti Alec Praha, a.s., což je fiktivní název společnosti zastupující reálnou společnost. Cílem je zhodnocení systému odměňování a nalezení takového návrhu doporučení, které by vedlo ke zlepšení stavu. Teoretická část shrnuje základní poznatky za využití literární metody v oblasti odměňování zaměstnanců vč. moderních trendů. Praktická část se zabývá analýzou stávajícího systému odměňování a zabývá se problémem vyskytující se v dané firmě s použitím dotazníku, rozhovorů, interních materiálů a dalších výzkumných metod pro sběr dat.

Klíčová slova

odměňování, metody odměňování, odměňovací systém, odměna, mzda, benefits

Abstract

This bachelor thesis deals with the phenomenon of rewarding employees of 'the Alec Praha, a.s. company, which is the fictitious name of a company representing a real company. The goal of this Bachelor thesis is to evaluate the remuneration system and finding such a draft recommendation that would lead to improvement. The theoretical part summarizes the main findings for the use of literary methods of rewarding employees, incl. modern trends. The practical part analyses the existing remuneration system and deals with the problem occurring in the enterprise using Questionnaire, structured interviews, internal materials and other research methods for data collection.

Key words

remuneration, remuneration methods, reward system, remuneration, wage, benefits

Obsah

Úvod	5
1 Odměňování	7
1.1 Odměna a cíle odměňování	7
1.2 Systémy odměňování	8
1.3 Strategie odměňování	11
1.4 Mzda / Plat	12
1.5 Celková odměna	13
1.6 Nehmotná (nefinanční) odměna	14
2 Mzdové formy	16
2.1 Základní mzdové formy	16
2.2 Dodatkové mzdové formy	19
3 Zaměstnanecké výhody	23
4 Zásluhové odměňování	26
5 Profil společnosti	31
6 Obchodní oddělení	33
7 Analýza současného systému odměňování	36
8 Dotazníkové šetření	44
8.1 Výsledky dotazníkové šetření	45
8.2 Shrnutí dotazníkového šetření	54
9 Návrh na zlepšení	56
10 Závěr	59
Seznam použité literatury	60
Seznam grafů	63
Seznam tabulek a obrázků	64
Seznam zkratk	65
Seznam příloh	66

Úvod

Odměňování je personální činnost, která patří už dlouhá léta mezi základní prvky každého podniku. Je to jedna z nejstarších a nejdůležitějších činností v řízení lidských zdrojů a zároveň nejefektivnější nástroj řízení pracovní výkonnosti, proto jí musíme věnovat dostatečnou práci. Jde o činnost široce rozpracovanou a značně rozsáhlou teorií a metodologií (Koubek, 2007, str. 283; Kocianová, 2010, str. 160). Dle Armstronga (2009, str. 20) se odměňování zabývá strategiemi, politikou a také procesy, které jsou potřebné k zabezpečování toho, aby zaměstnanci byli správně odměňováni jak peněžní, tak nepeněžní formou.

Tato personální činnost ovlivňuje jak současný výkon, tak i budoucí výkon pracovníka v dané organizaci. Z toho důvodu musí každá organizace najít svůj vhodný systém odměňování zaměstnanců například formou peněžní - struktura mezd, jejich úroveň, formy zaměstnaneckých benefitů ale i formou nepeněžní - zaměstnanecké výhody. Správně nastavený systém odměňování musí vyhovovat jak potřebám organizace, tak i potřebám pracovníků. Podnik chce získat schopné pracovníky, kteří budou rozvíjet zájmy daného podniku. Zvyšovat výkonost a produktivitu a také konkurenceschopnost. Klíčem k úspěchu celé společnosti jsou totiž spokojení a motivovaný zaměstnanci.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení systému odměňování ve společnosti Alec Praha, a.s. a nalezení takového návrhu doporučení, které by vedlo ke zlepšení stavu. Práci tvoří dvě části. První část je teoretická. Kde autorka nejdříve popíše dané téma z teoretického hlediska, za pomoci literárních metod - rešerše odborné literatury a její kompilace. Teoretická část práce se obecně věnuje problematice odměňování, vymezí se základní definice, pojmy, termíny následně začlením do určité firmy s určitým hodnocením a odměňováním. Poté následuje praktická část, která se zabývá analýzou stávajícího systému odměňování obchodních zástupců ve firmě Alec Praha, a.s., což je fiktivní název reálné společnosti, jenž si vzhledem k citlivému tématu nepřeje být jmenována. V praktické části jsou předem stanoveny výzkumné předpoklady, které jsou hlouběji zkoumány. Především se zabírají odměňování obchodních zástupců v dané firmě s použitím dotazníku, interních materiálů a dalších výzkumných metod pro sběr dat.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Odměňování

Kocianová (2010, str. 160) definuje odměňování za velmi významnou personální oblast a je to jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které může použít nejen organizace ale i vedoucí pracovníci.

Podle Koubka (2007, str. 283) patří odměňování pracovníků k nejstarším a nejzávažnějším personálním činnostem, které přitahují zájem nejen vedení organizace, ale tak i samotné pracovníky. Tyto činnosti jsou široce propracované a značně rozsáhlé.

Armstrong (2007, str. 515) dodává, že se odměňování týká především formulování a realizace jak strategie organizace, tak politiky organizace. Systém odměňování by měl být vypracován spravedlivě a důsledně

1.1 Odměna a cíle odměňování

Odměnu můžeme chápat jako „*odměňování prací konaných na základě dohod, prací konaných mimo pracovní poměr*“ (Brodský, 2009, str. 70).

Armstrong a Taylora (2015 s. 425) rozlišili odměňování na tři základní složky:

- **peněžní odměny (finanční, hmotné)** - pevné, pohyblivé mzdy a platy;
- **nepeněžní odměny (nefinanční, nehmotné)** - uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst;
- **zaměstnanecké výhody (nepřímé odměny)** - služební auto, stravenky.

V moderním řízení lidských zdrojů používáme nejen peněžní (finanční) formy odměny ale také nepeněžní (nefinanční) formy. Některé formy nefinančních odměn nemají ani hmotnou povahu, ale dokáží celkově přispívat ke spokojenosti pracovníka (Armstrong a Taylora, 2015 s. 425).

Podle Šikýře (2012, str. 124) je „*účelem odměňování zaměstnanců spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“

Cíl odměňování má podle Armstronga (2009, str. 20) jednoznačně propojovat postupy odměňování v daném podniku s celkovými cíli podniku. Dle Koubka (2004, str. 159) má cíl odměňování dvojí úlohu. V prvním případě se snaží zaměstnance podněcovat k lepším pracovním výkonům, zlepšovat jejich výkon a motivovat je, rozvíjet je a tím prohlubovat neustále jejich schopnosti a dovednosti. Toto je považováno za orientaci na budoucnost. Armstrong (2009, str. 20) souhlasí a dodává, že je důležité mít v organizaci motivované a angažované zaměstnance, protože ti tvoří podnik. Koubek (2004, str. 159) mluví v druhém případě o odměňování v tom smyslu, že každá organizace chce své zaměstnance hodnotit, oceňovat a odměňovat spravedlivě za dosaženou práci. Jsou předem stanovena pravidla, jakým způsobem se bude zaměstnanec odměňován, buď za dosažení nebo překračování jeho výkonových cílů nebo dosažení určité úrovně dovedností / schopností. Jedná se především o uznání za jejich úspěchy, zde je orientace na minulost. Bláha a kol. (2005, s. 160) především zdůrazňují motivaci zaměstnanců. Odůvodňují jí tím, že v silně konkurenčním prostředí dokážou obstát pouze silně motivovaný zaměstnanci. Ti nemají skoro žádné problémy se přizpůsobovat dynamickým, neustále proměnlivým potřebám zákazníků.

1.2 Systémy odměňování

Jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů je právě systém odměňování, jehož cílem je, co nejvíce prosazovat strategii organizace a rozvoj organizační kultury (Dvořáková, 2007, str. 305).

Pro zaměstnance je většinou plat / mzda za vykonanou práci hlavním zdrojem příjmu a tím prostředek k uspokojení potřeb. Chápu svou práci, jako něco, co na trhu práce prodávají. Snaží se samozřejmě, aby jejich odměna (cena) byla také co nejvyšší. Naopak organizace bere odměňování úplně jinak. Pro organizaci je odměňování nákladová položka jako každá jiná. Tak jako i ostatní nákladové položky, tak i tyto se snaží organizace udržet na minimální nebo alespoň optimální úrovni. Zároveň si podle Koubka (2011, str. 161) organizace systémem odměňování vytváří svou vlastní konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců. Tyto zaměstnance si chce organizace udržet, stabilizovat, formovat a rozvíjet takový pracovní kolektiv, který bude schopen realizovat cíle organizace a těmito cíli organizace dosáhne žádoucí kvality, technické úrovně produkce, potřebné úrovně flexibility a kreativity. Díky takovéto správné konkurenci schopné produktivity dosáhne organizace následně žádoucího zisku.

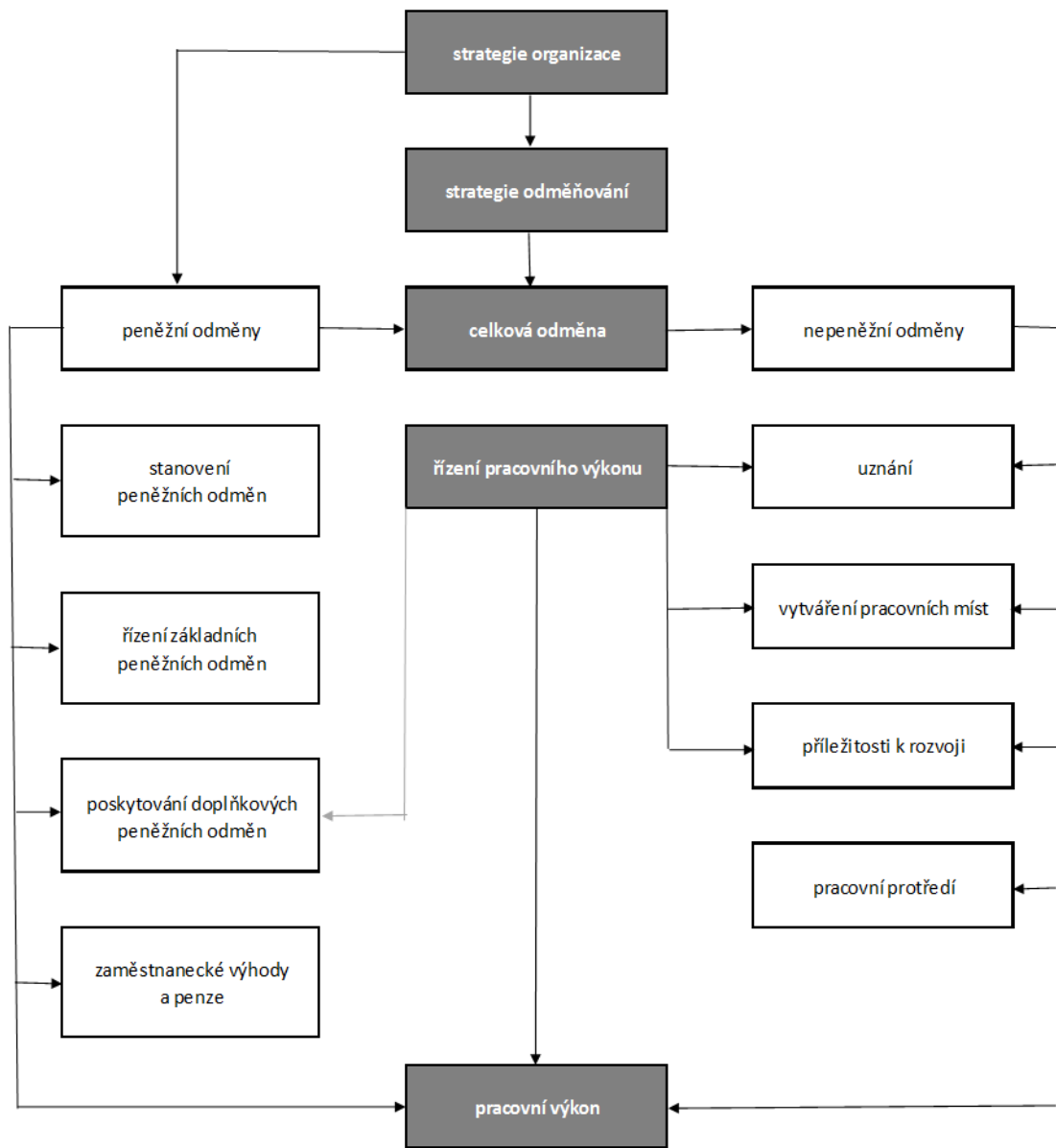
Proto by podle Dvořákové a kol. (2007, str. 309) měl systém stanovení mezd, platů, zaměstnaneckých výhod a dalších forem peněžního i nepeněžního odměňování, splňovat tři základní cíle:

- **transparentní, srozumitelný a jednoduchý;**
- **spravedlivý**, tj. byly co nejobjektivněji určeny rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu;
- **efektivní**, tj. aby produktivita práce rostla rychleji než růst mezd a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci.

Dále je důležité při odměňování dbát na to, aby *„byly dodržovány zákony, respektována lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti; byly stanoveny zásady vytváření prostředků na odměňování z hlediska jejich podílu na celkových nákladech firmy; byly stanoveny zásady pro rozdělování prostředků určených na odměňování, tj. jaká jejich část bude věnována na základní mzdy a platy, jaká na tzv. zásluhové (pobídkové, výkonové) či jiné formy odměňování a jaká na zaměstnanecké výhody; byly stanoveny zásady růstu odměň a jeho diferenciací u jednotlivých kategorií pracovníků“* (Koubek, 2011, str. 163).

Armstrong (2007, str. 517) rozděluje systém odměňování na **4P**, kterými jsou politika, postupy, procesy a procedury. Všechny znamenají něco jiného. Politika nám poskytuje významná vodítka k celkovým přístupům odměňování. Postupy nabízejí peněžní nebo nepeněžní odměny. Procesy jsou důležité, protože nám hodnotí práci a dávají hodnocení, kterým posuzujeme individuální výkon (řízení pracovního výkonu). Procedury jsou používány v takovém zájmu, kterým chceme udržet stávající systém. Dbáme na to, aby tento systém fungoval pružně a především účinně.

Obrázek 1 *System odměňování*



(Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015, str. 422)

Armstrong a Taylor (2015, str. 422) vytvořili schéma systému odměňování obr. 1, kde se každá složka určitým způsobem kombinuje za účelem ovlivňování, a to úrovně pracovního výkonu. Na obrázku 1 vidíme, že nejdůležitějším v systému odměňování je strategie organizace a od toho se odvíjí celé odměňování v organizaci. Jak již bylo zmíněno, tak se dle Armstronga (2009, str. 20) mají jednoznačně propojovat postupy odměňování v daném podniku s celkovou strategií nebo cíli podniku.

1.3 Strategie odměňování

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Podle Armstronga (2007, str. 517) stanovuje přesně to, „*co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejich podnikatelských cílů.*“

Dle Armstronga a Taylora (2015, str. 413-414) by měla být strategie odměňování podporována filozofií odměňování, která vyjadřuje jasné přesvědčení organizace, jak by měl být daný zaměstnanec v organizaci odměňován. Dvořáková a kol. (2007, str. 306) tvrdí, že správná strategie odměňování přispívá k realizaci podnikových cílů. Uvádí, že strategie odměňování, se snaží přesně vymezit mzdové nároky podle dané strategie organizace. Zabývá se, jak získáváním nových zaměstnanců, tak podporuje a stabilizuje stálé klíčové zaměstnance a adekvátně je stimuluje ke kvalitnímu a nadprůměrnému pracovnímu výkonu. Dle Armstronga (2007, str. 533) je tedy velmi důležité hledání a rozvíjení mzdových struktur, které nabízejí takové odměny, jaké zaměstnance přitahují, stabilizují a motivují a tím vytvářejí kulturu tzn. vysokého výkonu. Mzdové struktury by měly jednoznačně obstát v konkurenčním prostředí a udržovat tak konkurenceschopné mzdové / platové sazby. Dle Dvořákové (2007, str. 306) se tím pádem strategie odměňování měla zabývat neustálým zdokonalováním mzdového systému a také hledáním nových kombinací mzdy se zaměstnaneckými výhodami. Dále je nedílnou součástí strategie odměňování také komunikace, která probíhá mezi zaměstnanci a organizací. Tato komunikace je založena především na informovanosti zaměstnanců o mzdové politice a správných zásadách odměňování. Strategie odměňování se věnuje i potřebám zaměstnanců, kde se snaží sladit proces stanovení mzdy.

Armstrong (2009 str. 57) doplňuje, že účinná strategie odměňování by se měla řídit především potřebami podniku a být v souladu nejen s podnikovými strategiemi, ale také s personálními strategiemi. Obsah účinné strategie by měl vycházet nejen z interního prostředí organizace, ale také z externího prostředí.

Hlavním cílem strategie odměňování je tedy podle Armstronga (2007, str. 533) zajištění podpory všech jednotlivých kroků, které vedou k formování pracovní síly v organizaci, rozvoje pracovní síly a celkových cílů týkající se zlepšování výkonu organizace.

1.4 Mzda / Plat

V soukromém sektoru zaměstnanci za vykonanou práci pobírají mzdu od zaměstnavatele. Jedná se převážně o podnikatelský sektor.

Mzdu tedy chápeme jako cenu za vykonanou práci. Ta se utváří na pracovním trhu a je dána především poptávkou zaměstnanců a nabídkou zaměstnavatelů nebo jednotlivých osob. Podle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 odstavec 2.) je mzda *„peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“*

Plat chápeme dle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 odstavec 3.) jako *„peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem.“* Tímto zaměstnavatelem může být:

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) státní fond,
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona nebo
- f) regionální rada regionu soudržnosti

s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Za základní složku platu považujeme platový tarif a každému zaměstnanci přísluší takový platový tarif, který je *„stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“* Každý zaměstnavatel je povinen zařadit zaměstnance *„do platové třídy podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací.“* Platové tarify jsou stanoveny v 16 platových třídách a každá platová třída má své platové stupně (Zákoník práce, 2017, Zákon č. 262/2006 Sb., § 123).

Mzda (i plat) se poskytuje *„podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“* Mzdu

sjednáváme „ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem anebo určuje mzdovým výměrem“ a musí být „sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet“ (Zákoník práce, 2017, Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 - § 113).

1.5 Celková odměna

Z hlediska řízení lidských zdrojů si musíme také vysvětlit pojem celková odměna. Podle Armstronga (2007, str. 519) se toto pojetí objevilo teprve nedávno, avšak na řízení odměňování má celková odměna značný vliv.

Celkovou odměnu můžeme chápat tak, že „obvykle obsahuje tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda / plat, proměnlivá složka mzdy / platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí / odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí“ (Armstrong, 2009, str. 43).

Cílem celkové odměny je podle Armstronga a Taylora (2015, str. 423) především spojení peněžní a nepeněžní odměny do soudržného celku, který bude organizace plně využívat. Kocianová (2010, str. 161) říká, že celková odměna zahrnuje veškeré nástroje k tomu, aby organizace správně získávala, udržovala, motivovala a uspokojovala pracovníky. Rozděluje celkovou odměnu na dvě základní složky:

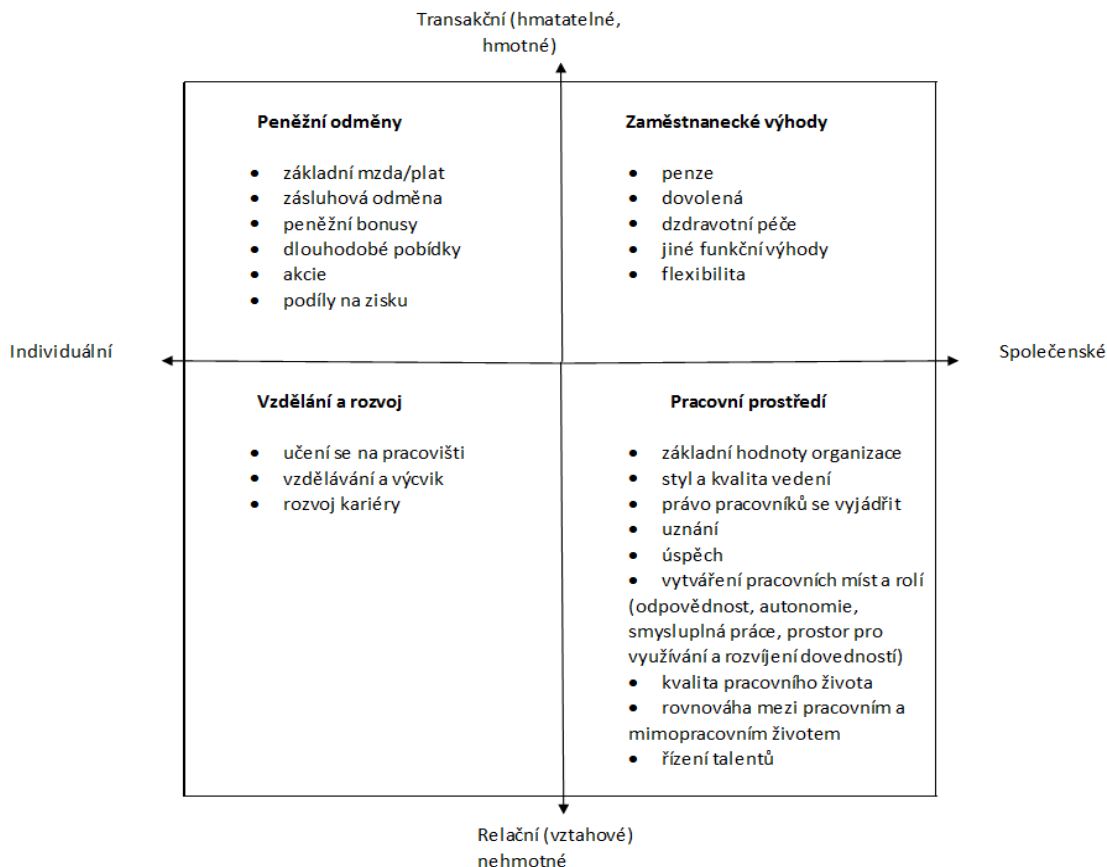
- **transakční odměny** - hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody);
- **relační (vztahové) odměny** - nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce).

Brodský (2009, str. 73) doplňuje a zmiňuje, že koncepce celkové odměny má mnoho výhod. Zmiňuje například zlepšení zaměstnaneckých vztahů napříč organizací, zaměstnanci kladou větší vliv na loajalitu a také motivaci. Zaměstnavatel je schopen lépe uspokojovat individuální potřeby zaměstnance.

Jak už víme, přístup celkové odměny je tedy založený na uznávání významu peněžních a zaměstnaneckých výhod, ale zdůrazňuje i jiné možnosti spojené s odměňováním, například příležitosti rozvíjení

schopnosti a kariéru zaměstnanců nebo odměny, které vyplívají z pracovního prostředí. Toto nám ukazuje také obrázek 2. Tento přístup jednoznačně přispívá při náboru zaměstnanců a vytváří se tím atraktivní nabídka pro potencionální zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2015, str. 423).

Obrázek 2 Model celkové odměny



(Zdroj: Armstrong, 2009, str. 44)

Na obrázku 2 můžeme vidět rozdělení celkové odměny podle Armstronga (2009, str. 44). Ten jí rozděluje na transakční odměny, ty nám představují horní dva kvadranty - peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, a naproti tomu nám stojí relační odměny, dolní dva kvadranty - vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí.

1.6 Nehmotná (nefinanční) odměna

Do složky celkové odměny (vedle hmotné odměny) dle nového přístupu odměňování patří i odměna nehmotná. Tato odměna „neobsahuje žádné přímé platby. Jedná se například o možnost seberealizace v rámci vykonávané práce, autonomii, možnost vzdělávání a rozvoje

nad rámec současné práce a dobré vztahy na pracovišti, možnost budování své kariéry, odpovídající pracovní podmínky a další" (Bláha a kol., 2013, str. 111).

Podle Armstronga (2009, str. 27) se nepeněžní odměna zaměřuje na potřeby lidí. Tyto lidi chtějí dosáhnout určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu. Tím dle Armstronga a Taylora (2015, str. 423) se jim zlepšuje jejich kvalita pracovního života, umožňuje jim dosahování potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (neboli work-life balance). Nehmotné odměny můžeme rozdělit na vnější a vnitřní, kdy každé obsahují něco jiného, jak už bylo zmíněno výše.

Mezi základní službu nehmotné (nefinanční) odměně patří uznání, pochvala a společenská ocenění. Potřeba uznání je bráno jako základní lidská potřeba. Uznání a ocenění nám symbolizuje, že si našeho výkonu někdo cení a že si nás někdo váží, především osobní ocenění a uznání bezprostředně od nadřízeného. Máme mnoho forem, jak správně vyjádřit uznání či pochvalu, např. na pracovní poradě, pochvalné lístky, osobní poděkování, sloupek ve firemním časopise apod. (NN, ©2015).

Mezi další nehmotnou (nefinanční) odměnu patří vzdělávání a odborný růst. Podle výzkumu NN pojišťovny a penzijní společnosti a Svazu průmyslu a dopravy ČR z roku vyplývá, že přes 4/5 z oslovených firem (110 celkově) na českém trhu, poskytuje svým zaměstnancům další vzdělání / odborné kurzy a jazykové kurzy. Bylo zjištěno, že vzdělávání je druhým nepopulárnějším a nejpoužívanějším benefitem a jako trend v uplynulých letech neustále stoupá.

Tabulka 1 *Vývoj Vzdělávání jako benefitu v uplynulých letech*

Benefit	2010	2014	2015	Změna 2010/2015
Vzdělávání	70 %	81 %	83 %	+ 13 %

(Zdroj: NN 2015, vlastní zpracování)

Změnu a nárůst vzdělání jako benefitu nám ukazuje i tabulka 1. Z výsledků je patrné, že změna v poskytování vzdělávání ve firmách je oproti roku 2010 neuvěřitelný 13% nárůst. Výhoda nehmotných (nefinančních) odměn je, že mají nízký či nemají žádný finanční dopad na náklady podniku. Jedná se tak o jednu z nejlevnějších forem odměňování, které podnik může svým zaměstnancům poskytnout (NN, ©2015).

2 Mzdové formy

Podle Brodského (2009, str. 78) mzdové formy označují postupy či techniky. Dle Koubka (2011, str. 171) je cílem těchto postupů a technik mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, včetně všech aspektů jeho výkonu v nejširším slova smyslu i s jeho chováním a schopnostmi.

Nejlepší mzdový systém podle Koubka (2011, str. 172) je ten, který:

- je zvolen po pečlivém zvážení tak, aby vyhovoval potřebám a zájmům firmy i jejich pracovníků (vyvážená výhodnost je nezbytná pro jeho hladké fungování);
- je akceptován všemi pracovníky firmy, bez ohledu na to, jakou práci v ní vykonávají;
- je vytvářen, zaváděn a rozvíjen za účasti všech pracovníků nebo jejich představitelů.

Koubek (2004, str. 286) ve své knize rozděluje mzdové formy na: časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda, dodatkové mzdové formy a také zmiňuje pobídkové či výkonové formy. Pobídkové formy jsou odměny, které chtějí posílit vazbu odměny na výkon, jsou totiž přímo úměrné pracovnímu výkonu a tím chtějí motivovat zaměstnance. Stojí samostatně nebo jsou nabízeny jako dodatek k časové mzdě / platu. Mzdové formy můžeme také používat v nejrůznějších kombinacích. Naopak Dvořáková a kol. (2007, str. 320) dělí mzdové formy na základní (samostatné) a doplňkové (nesamostatné). Do základních mzdových forem patří časová mzda a úkolová mzda. Doplňkové, kam se řadí osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny, účast na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích). Takto mohou být zakotveny jak ve vnitřních předpisech, tak ve mzdové části kolektivních smlouvy.

2.1 Základní mzdové formy

Koubek (2011, str. 167) zmiňuje ve své knize základní mzdové formy. Mezi které patří: časová neboli základní mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, mzda za očekávané výsledky práce (například mzda s měřeným denním výkonem, smluvní mzda, programová mzda), mzda a plat za znalosti a dovednosti (schopnosti) a také zde uvádí mzdu a plat za přínosy.

Kasper a Mayrhofer (2005, str. 505-512) doplňují a ve své knize zmiňují ještě výkonovou mzdu, která rozšiřuje základní skupinu. Do výkonové mzdy patří prémiová mzda a penzum mzda.

Časová mzda / plat

Patří mezi základní formu mzdy. Podle Koubka (2004, str. 288) je časová mzda nebo plat „*hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci.*“ Jedná se o nejpoužívanější základní mzdovou formu a tvoří největší část celkové odměny jedince.

Časová mzda / plat je součinem mzdového tarifu, který je stanovený podle odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce a také podle odpracovaného času za příslušné časové období stanovené zaměstnavatelem. Toto období může být stanoveno např. hodina, den, směna, týden, dekáda apod. V tomto období zaměstnavatel předpokládá určitý - normální výkon (Tomšík a Duda, 2011, str. 198).

Podle Koubka (2011, str. 173) je použití časové mzdy / platu vhodné zejména v těchto případech:

- kdy je obtížné měřit množství a kvalitu práce;
- kdy množství a tempo (intenzitu) práce nemůže pracovník ovlivnit;
- kdy potřeba práce není rovnoměrná (kolísá);
- kdy jsou důležitější jiné charakteristiky výkonu než množství vykonané práce (např. důraz na kvalitu nebo hraní určité role).

Časová mzda se tedy používá především u činností administrativního charakteru, řídicích či tvůrčích činností ale také u manuální nebo řemeslné práce.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem spadající pod pobídkové formy, jelikož je založena na jednoduchém a přímém vztahu mezi pracovním výkonem zaměstnance a jeho výdělkem. Podle Koubka (2004, str. 290) je pracovník „*placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.*“ Tato mzda se tedy počítá a je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a odměny za každou jednotku práce.

Dle Dvořákové (2007, str. 321) jsou potřeba k zavedení a používání úkolové mzdy určité předpoklady. Musí být předem stanoveny výkonové normy, technologické postupy a pracovní postupy. Šikýř (2012,

str. 133) zmiňuje, že se při tom využívá norma času či norma množství. U normy času je důležitá spotřeba času na jednotku práce a u normy množství je to právě množství produkce za danou jednotku času. Dále Dvořáková (2007, str. 321) říká, že vše musí být řádně oznámeno zaměstnancům před zahájením výkonu práce, nemohou být seznámeny se zpětnou platností. Dále musí být zajištěny především organizační a technické požadavky, které jsou kladeny na zaměstnance a jejich plnění pracovních úkolů (například suroviny, energie, nástroje aj.). Důležité je i správné zabezpečení kontroly odváděného množství a kvality práce a také zabezpečení zdraví a bezpečnosti zaměstnanců při plnění pracovního výkonu.

Tomšík, Duda (2011, str. 201–202) a Šikýř (2012, str. 133–134) tvrdí, že úkolová mzda je hlavní mzdovou formou, která chce zaměstnance zainteresovat na zvyšování pracovního výkonu. Rozlišuje se na úkolovou mzdu přímou a úkolovou mzdu diferencovanou. U úkolové mzdy přímé roste výdělek pracovníka přímo úměrně s jeho počtem odpracovaných jednotek práce. U tohoto typu je úkolová sazba konstantní. Naproti tomu úkolová mzda diferencovaná je buď progresivní, výdělek roste rychleji, nebo degresivní, výdělek roste pomaleji než daný počet jednotek vykonané práce.

Úkolová mzda je nejvíce vhodná pro dělníky, kde až tak nezáleží na kvalitě, ale na kvantitě.

Podílová (provizní) mzda

Podílová / provizní mzda je odměna zaměstnance, která je zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném zboží. Koubek (2011, str. 178) tento první případ nazývá přímou podílovou mzdou. Dále mluví o druhém případě, kde má pracovník garantovaný základní plat a k tomuto platu dostává provizi za jím prodané zboží.

Výhodou podílové / provizní mzdy je „*přímý vztah odměny k výkonu. U provize (podílu) pracovník ví, že když nepodá výkon, nebude dobře zaplacen*“ (Tomšík a Duda, 2011, str. 203). Nevýhodou dle Koubka (2004, str. 291) jsou faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. změní se náhle hospodářská situace, preference zákazníků či počasí.

Podílová / provizní mzda se uplatňuje především v obchodních činnostech či v některých službách.

2.2 Dodatkové mzdové formy

K základní mzdě / platu mohou být poskytovány i další peněžní odměny. Tyto odměny se zpravidla vztahují k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (např. délce praxe). Zaměstnancům mohou být také propláceny různé příplatky nebo příspěvky (Armstrong, 1999, str. 595). Často zaměstnavatelé používají dodatečné mzdové formy k „zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu, ale používají se také na zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem“ (Koubek, 2007, str. 315).

Dle Koubka (2011, str. 184) jsou dodatečné mzdové formy vázané na individuální, skupinový nebo celofiremní výkon a bývají mnohdy jednorázové či periodicky opakující se. Každé tyto formy jsou různě rozděleny podle odvětví pracovního výkonu, liší se dodatečné formy vypracované pro manažery a dodatečné formy vypracované pro dělníky.

Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Podle Koubka (2007, str. 316) zaměstnavatel používá osobní ohodnocení neboli osobní příplatek k ohodnocení náročnosti práce a k dlouhodobě dosahovaným výsledkům práce zaměstnanců. Mnohdy je jeho velikost dána předem určeným procentem základního platu.

Hlavní funkce osobního ohodnocení je motivovat zaměstnance k odpovídajícím pracovním výkonům a předem stanovenému jednání. Často osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřazený v závislosti na „slovním hodnocení kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 322).

Prémie

Prémie patří mezi oblíbené dodatečné mzdové formy a doplňují časovou nebo úkolovou mzdu (Dvořáková a kol., 2007, str. 322). Naopak Armstrong (2009, str. 113) tvrdí, že jsou prémie závislé na dosažení předem určených cílů. Organizace je vytváří tak, aby co nejvíce motivovala zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. Koubek (2011, str. 184) doplňuje, že se prémie vyskytují a my je rozlišujeme na dvě podoby a těmi jsou periodicky se opakující prémie a jednorázové prémie. Periodicky se opakující prémie jsou většinou za uplynulé období, kde bereme v potaz zřetelnou závislost na odvedeném výkonu. Avšak jednorázové prémie (např. bonus, mimořádná odměna) jsou

udělovány za mimořádný pracovní výkon, za pracovní chování, za plnění pracovních úkolů nebo za iniciativu aj.

Dle Dvořákové a kol. (2007, str. 322) je důležitá stimulační účinnost prémie, která pozitivně ovlivňuje především, když jsou předem jasně stanoveny a vyhlášeny **zásady prémiování**:

- okruh prémiovaných zaměstnanců, tj. na jakou skupinu zaměstnanců se prémie vztahuje;
- ukazatelů prémiování, tj. na čem je prémie závislá, např. na plnění výkonové normy nebo technicko-hospodářské normy, využití výrobní kapacity, splnění termínů apod. Ukazatel prémiování charakterizuje druh prémie, např. výkonové prémie, prémie za kvalitu, termínovaná či cílové prémie atd.;
- prémiové základny, tj. z čeho se prémie počítá, např. ze zaručené mzdy, průměrného výdělku, ušetřených nákladů;
- prémiové sazby, tj. může mít podobu procentního příslibu;
- průběhu prémiování, tj. jaká je míra závislosti výše prémie na ukazateli prémiování. Může být proporcionální, nadproporcionální nebo podproporcionální

Tomšík a Duda (2011, str. 204) rozdělují prémie na několik druhů. Patří sem prémie za vyšší výkon, prémie za kvalitu, prémie za úsporu a prémie za využití. Tyto prémie se mohou také mezi sebou kombinovat, a to v pobídkovém systému odměňování. Druhy prémie zmiňované Tomšíkem a Dudou jsou vhodné pro dělnické práce.

Bonusy a odměny

Bonusy jsou podle Armstronga (1999, str. 595) branné jako mimořádné odměny. Udělují se za úspěšný výkon zaměstnance a jsou vypláceny jako pevná částka platu, která je závislá na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy či organizací. Dvořáková a kol. (2007, str. 323) doplňuje, že je to stimulační podnět individuálního bonusu, který je vyplácen zcela bezprostředně po odvedení adekvátního pracovního výkonu. Snaží se neovlivňovat nežádoucím způsobem vnitropodnikovou diferenciaci mezd, proto je přiznáván ve velmi omezeném rozsahu a jen opravdu výjimečně. „Umožňuje pružně reagovat u úzkoprofilových prací na aktuální situaci na trhu práce.“

Odměny Armstrong (1999, str. 595) dělí na různé druhy. Například odměna závislejší na délce zaměstnání, odměna podle kvalifikace nebo odměna podle schopností. Každá tato odměna má svá specifika, podle kterých je používána.

Naopak Dvořáková a kol. (2007, str. 324) rozděluje odměny na jednorázové a mimořádné odměny. Podle ní slouží odměny k ocenění zaměstnanců za mimořádné pracovní úsilí a také za nestandardní pracovní úspěch. Patří sem ale i například:

- odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzda);
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí;
- odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy;
- odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom aj.

Tyto odměny slouží také k posílení stabilizace každého zaměstnance v organizaci.

Koubek (2004, str. 293, 295) zmiňuje ve své knize dvě odměny. Odměnu za úsporu času a odměnu za zlepšování návrhů. Odměna za úsporu času odměňuje zaměstnance za odvedení práce v kratší pracovní době, než jakou stanovuje norma. Používá se především pro dělníky. Existují tři typy této odměny: Halseyho prémiový systém, Rowanův systém a Bedauxův systém. Odměna za zlepšovací návrh je často používána na prohlubování sounáležitosti pracovníka s organizací a také zlepšuje komunikaci mezi vedením organizace a zaměstnancem.

Podíl na výsledcích

S podílem na výsledcích se setkáváme spíše u velkých podniků. Velké organizace využívají tuto dodatkovou formu mzdy proto, aby si vytvořili dobrou image zaměstnavatele na trhu práce a aby stabilizovali kmenové zaměstnance (Dvořáková a kol., 2007, str. 324).

Koubek (2004, str. 295) uvádí, že podíl na výsledcích je charakteristické pro podnikovou sféru a má tři varianty. Těmi jsou podíl na zisku, podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě aj.), podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů).

Podle Dvořákové a kol. (2007, str. 324) podíl na výsledcích představuje takovou formu mzdy, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za přínosy k dosažení především hospodářských výsledků. Zaměstnavatel míní hospodářské výsledky jako například zvýšení produktivity, získávání a stabilizaci zaměstnanců, snížení nákladů a mnoho jiného.

Příplatky ke mzdám či platům a ostatní výplaty

Příplatky ke mzdám či platům „oceňují mimořádné pracovní podmínky. Určují se procenty z průměrného výdělku, procenty ze mzdového tarifu, absolutní částkou v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc apod.“ (Šikýř, 2012, str. 138).

Koubek (2007, str. 317) rozděluje příplatky ke mzdám na příplatky povinné a příplatky nepovinné. Povinné příplatky jsou dané v právních normách a patří sem například příplatek za práce přesčas, v sobotu a v neděli, za práci v noci, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za vedení nebo za zastupování, ale i mnoho dalších příplatků. Nepovinné příplatky jsou stanoveny organizací, která se na těchto příplatkách domluvila často v rámci kolektivního vyjednávání nebo je zcela dobrovolně poskytujete svým zaměstnancům. Za nepovinné příplatky můžeme brát například příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na ubytování, příplatky na oděv a ostatní příplatky, které úzce souvisí s výkonem práce v zaměstnání.

Dle Koubka (2011, str. 186) nám ostatní výplaty dodatečně zvýhodňují pracovníka organizace. Do ostatní výplaty podle Koubka patří:

- třináctý plat;
- vánoční příspěvek;
- příspěvek na dovolenou;
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí;
- náborový příspěvek;
- lokální příspěvek;
- odměna za zvýšení kvalifikace;
- odměna u příležitosti odchodu do důchodu (je to výraz určité vděčnosti a zároveň snahy o vytvoření dobré pověsti firmy) a mnohé další.

Kasper a Mayrhofer (2005, s. 516-518) zmiňují také možnost poskytování různých forem zaměstnaneckých akcií.

3 Zaměstnanecké výhody

Koubek (2007, str. 319) uvádí ve své knize, že zaměstnanecké výhody (neboli požitky) vyjadřují takové formy odměn, které organizace poskytují svým zaměstnancům „jenom“ za to, že pro danou organizaci pracují. Dvořáková a kol. (2007, str. 325) doplňuje, že zaměstnanecké výhody zahrnují velmi širokou paletu jak rozmanitých požitků, tak služeb, zboží nebo sociální péče, které by si musel zaměstnanec tak i tak platit sám.

Cílem zaměstnaneckých výhod organizace jsou podle Armstronga (2007, str. 595):

- poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily, jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytnout některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Kocianová (2010, str. 164) zdůrazňuje, že tyto cíle nikterak nezahrnují ovlivňování motivace zaměstnanců, protože nezasahují do výkonu práce. Ovlivňují postoje pracovníků k organizaci, snaží se působit na spokojenost zaměstnanců v organizaci a tím mají vliv na stabilizaci lidí.

Podle Dvořákové a kol. (2007, str. 326) máme způsob poskytování zaměstnaneckých výhod buď plošný, nebo individualizovaný. V České republice se používá hlavně plošné přiznávání zaměstnaneckých výhod, ale v poslední době je trendem oceňování zaměstnanců co nejvíce individualizovat. Organizace se snaží odměňovat včetně zaměstnaneckých výhod podle pracovního výkonu a důležitosti každého zaměstnance. Tímto zaměstnaneckým výhodám se říká **flexibilní benefits**, ty umožňují zaměstnancům volit si výhody podle svých potřeb a přání. Zaměstnanec si vybírá z předem stanoveného portfolia, většinou z více variant, které jsou uzpůsobeny tak, aby si každý vybral.

Šikýř (2012, str. 144) zmínil ve své knížce, že existuje i možnost tzn. částečně volitelného systému, který poskytuje jak benefits plošně všem zaměstnancům (například stravenky, dovolená navíc a jiné), ale i benefits libovolně volitelné jako například příspěvky

na kulturu, sport nebo rekreaci apod. Dvořáková a kol. (2007, str. 326) vidí, právě v tomto, důležitý aspekt a to je svoboda v rozhodování každého zaměstnance, čím se pozitivně posiluje osobní odpovědnost a zvyšuje dojem, že se zajímá o řízení v organizaci a její výsledky.

Forsyth (2009, str. 57) uvádí, že mnohdy existují celé balíčky zaměstnaneckých výhod. Jejich funkce v organizaci je zcela jasná, mají dva hlavní cíle: „na prvním místě zaujmout správné kandidáty na pracovní místo a umožnit realizaci úspěšného náboru a výběru. Druhým cílem je udržet lidi na pracovních místech a povzbuzovat je, aby zůstali.“

Koubek (2007, str. 187) ve své knize *Personální práce v malých a středních firmách* rozděluje tyto balíčky zaměstnaneckých výhod do čtyř skupin. **Výhody sociální povahy**, kam patří například životní pojištění, důchodové připojištění, půjčky a ručení za půjčky nebo také příspěvky na rekreaci dětí ale i mnoho dalšího. **Výhody zkvalitňující využívání volného času**, zahrnuje organizované dotované závody, kulturní nebo sportovní aktivity a nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky. **Výhody mající vztah k práci**, například výhodnější prodej firemních produktů, stravné, firemní parkoviště, poskytnutí pracovního oděvu, příspěvek na úhradu cestovních nákladů vzniklých při dojíždění do práce ale také například vzdělávání potřebné k výkonu i mimo výkon práce hrazené firmou. **Výhody spojené s postavením ve firmě**, jedná se např. poskytnutí firemního automobilu a jeho používání pro osobní účely, přidělení mobilního telefonu a úhrada faktury vzniklá z používání tohoto mobilu a mnoho dalších nákladů, které jsou použity k reprezentaci firmy. Dvořáková a kol. (2007, str. 327) doplňuje a dále zmiňuje jako zaměstnanecké výhody například zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, poradenské služby (daňové, právní, psychologické aj.) poskytované zaměstnavatelem nebo účast na zisku či podíl na akciích.

Podle Řezníčka (2009, str. 362) neposkytují zaměstnanecké výhody plusy jenom zaměstnancům, ale také poskytují řadu výhod i zaměstnavatelům, jako například:

- zvýšení motivace zaměstnanců a produktivity práce;
- podpora loajality a stabilizace zaměstnanců;
- úspora nákladů pro zaměstnavatele;
- snížení fluktuace - udržení klíčových zaměstnanců;
- vyšší konkurenceschopnost firmy;
- zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele.

Na druhou stranu, zaměstnanecké výhody neposkytují zaměstnancům jenom výhody, ale mají jistá negativa. Dnes někteří zaměstnanci považují zaměstnanecké výhody za běžnou součást odměňování. Tím pádem při jejich zrušení nebo omezení je bráno zaměstnancem velmi negativně a může to vést až k celkové nespokojenosti (Dvořáková a kol, 2012, str. 325). Brodský (2009, str. 88) také ukazuje na určité nedostatky zaměstnaneckých výhod, zmiňuje především, že zaměstnanecké výhody nejsou vždy udělovány v organizaci podle zásluh a v tomto případě jsou brány jako negativní.

4 Zásluhové odměňování

Zásluhové odměny jsou takové odměny, které jsou přímo spojeny s výkonem, přínosem nebo kompetencemi každého zaměstnance (Bláha a kol., 2013, str. 112). Armstrong (2007, str. 580) dodává, že zásluhové odměňování je také nedílně spojeno se základní složkou mzdy či platem.

Bláha a kol. (2013, str. 112) udává tři základní důvody zavedení zásluhového odměňování. Hlavním a nejdůležitějším důvodem je **motivace**. Ta je zcela závislá na výkonu či kompetencích zaměstnanců a tím je motivuje k vyšším výkonům a zvyšuje jejich rozsah a hloubku kompetencí. Pro dosažení motivace zásluhovou odměnou, musíme motivovat jen při určitých podmínkách. Dalším důvodem je **sdělení**, jde o všeobecné sdělení faktu, kde je pro organizaci velmi důležitý výkon a kompetence, které přináší zásluhová odměna. Zásluhová odměna také přináší sdělení o významných a určitých hodnotách, chování nebo aspektech daného výkonu zaměstnance. Poslední ze třech důvodů je **spravedlivost**, zásluhová odměna se odvíjí od výkonu, kompetenci či přínosu zaměstnance v organizaci a je zcela správné, aby se od toho odměna odvíjela. Koubek (2004, str. 160) dodává, že první důvod je s velkou pravděpodobností nejpopulárnější, ale bývá označován taky jako nejpochybnější. Jak zmiňoval již Bláha, musí být splněny určité podmínky. Také musí být splněny podmínky i u druhého důvodu.

Podle Koubka (2004, str. 160) může mít zásluhová odměna dvě podoby. Podobu určitého pevného zvýšení základního tarifu. Toto se spíše používá pro odměňování schopností nebo dovedností, protože se předpokládá, že při získání a zvýšení určité schopnosti nebo dovednosti, se dlouhodobě zvýší hodnota zaměstnance v organizaci a tím se zvýší i postavení organizace na trhu práce. Další podobou je podoba určitého množství peněz. Jedná se o proměnlivou odměnu, proměnlivou složku mzdy / platu. Armstrong (2007, str. 580) mluví o této složce jako „proměnlivé odměně“, kterou si musí každý jednotlivý zaměstnanec znovu a znovu zasloužit.

Dle Koubka (2004, str. 161) zásluhové odměňování umožňuje organizaci:

- vytvoření jasného vztahu mezi odměnou na jedné straně a výkonem, dovednostmi a schopnostmi na straně druhé;
- těžit z výhod řízení pracovního výkonu tak, že se hmatatelným způsobem uznává úspěšné plnění pracovních i rozvojových cílů;

- vytváření a upevňování kultury, která je orientovaná na výkon;
- jasně a přesně sdělovat, že organizace uznává význam rozvíjení dovedností a schopností každého zaměstnance;
- podporování a následně odměňování individuální i týmové úsilí;
- koncertování úsilí na prioritní oblasti a vyjasňovat přitom klíčové záležitosti;
- přitahování, získávání a také stabilizování lidí, kteří věří ve svou schopnost přinášet firmě výsledky;
- zlepšování konkurenceschopnosti odměňování;
- zlepšování oddanosti pracovníků tím, že se jim umožní podílet se na úspěchu organizace.

Je mnoho argumentu pro a proti zásluhovému odměňování. Nejvýznamnější argument je ten, který říká, že ti zaměstnanci, kteří odvádí svou práci lépe a přinášejí toho do organizace více, by měli být nejlépe hodnoceni. Naopak proti argument můžeme mít takový, že kritéria, pro stanovení úspěšného systému odměňování, jsou náročná a velice špatně stanovitelná (Armstrong, 2007, str. 581-582).

Odměňování podle výkonu

O výkonovém odměňování lze hovořit podle Řezníčka (2009, s. 316) jen v takovém případě, kde je alespoň část mzdy zaměstnance závislá na objektivně měřitelném výkonu. Musí být předem stanoveny pro daný výkon cíle. Podle Koubka (2004, str. 163) jsou typické mzdové struktury, které jsou přesně navrženy v rámci mzdového rozpětí, které přísluší k dané třídě či danému stupni práce. Jsou stanoveny přesné sazby a hranice v rámci mzdového rozpětí, kde nám může růst mzda a výkon. Při většině případů jsou determinovány dosaženou kvalifikací výkonu, kde se používá bodová stupnice. Naopak Armstrong (2007, str. 584) říká, že ne vždy organizace nepoužívají ke zvyšování odměny podle výkonu bodové hodnocení, ale spíše se ohlížejí na celkový výkon, potencionál, úroveň platů jejich kolegů a jejich „tržní hodnotu“, kterou by mohl zaměstnanec mít i v jiném povolání.

Zásluhové odměňování podle výkonu může mít různé formy, které se mohou vzájemně kombinovat. Podle Řezníčka (2009, s. 327-334) jsou nejznámější nástroje výkonového odměňování zejména úkolová mzda, provize, prémie nebo bonus, podíly na zisku, osobní ohodnocení, zaměstnanecké akcie a opce, mzdy za očekávané výsledky práce, odměny zlepšovacích návrhů, dodatkové formy odměňování apod.

Bláha a kol. (2013, str. 113) zmiňuje plusy, kdy správně sestavené zásluhové odměňování podle výkonu dává přímý signál zaměstnancům

(tzn., když dosáhnou vyšší dané úrovně výkonu, dostanou určitou vyšší odměny) a tím pádem vede zaměstnance k růstu produktivity, může mít pozitivní vliv na absence zaměstnanců aj. Koubek (2004, str. 165) zmiňuje nevýhody, kde např. říká, že není zaručena motivace zaměstnance, ani zdaleka se neodměňuje celý jeho pracovní výkon, je těžké najít realistická měřítka a ukazatele výkonu, aj.

Odměňování podle schopností

Podle Armstronga (2007, str. 585) dostávají zaměstnanci peněžní odměnu (přírůstek k základní mzdě / platu) podle jejich úrovně schopností, které využívají při svém pracovním výkonu. Je to tedy metoda, která odměňuje zaměstnance za jejich schopnosti pracovat v současnosti i budoucnosti. Koubek (2004, str. 166) nesouhlasí s Armstrongem, že zaměstnanci jsou hodnoceny za schopnosti, které využívají při pracovním výkonu, ale jsou odměňovány za jejich schopnost efektivně pracovat. Není posuzován nikterak jejich pracovní výkon a odvedená práce.

I zde jako u výkonového odměňování používáme „*pro zvyšování odměny v rámci základní odměny, tedy v rámci mzdového / platového rozpětí přiřazeného ke stupňům nebo úrovním ve struktuře stupňů nebo ve struktuře skupin (druhů) kariéry*“ (Armstrong, 2007, str. 585). Podle Koubka (2004, str. 168) se toto odměňování používá pro pracovníky, kteří pracují se znalostmi a informacemi.

Odměňování podle znalostí a dovedností

Jedná se o metodu odměňování zaměstnanců, kde výše mzdy / platu je přímo vázaná na rozsahu, druhu a hloubce znalostí a dovedností, které zaměstnanec získá a je schopen efektivně používat. Zaměstnanci jsou tedy odměňováni za znalosti či dovednosti, které plně využívají při pracovním výkonu, ne za práci, kterou vykonávají, tzn. nejsou odměňováni za předepsané úkoly či úkoly, které se vážou k pracovní pozici (Armstrong, 2007, str. 587; Koubek, 2004, str. 168). Dovednosti či znalosti musí být definovány pro každou pracovní práci a pozici a musí úzce souviset a být důležité (Armstrong, 2007, str. 588).

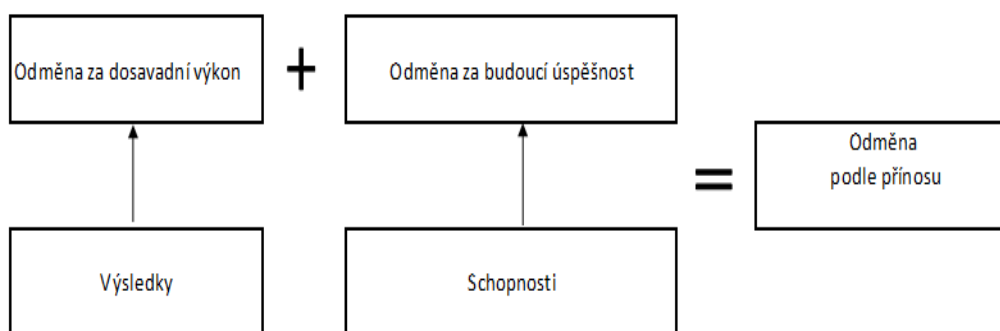
Koubek (2004, str. 168) doplňuje, že tento systém odměňování spočívá ve vytvoření si tzn. inventury žádoucích znalostí a dovedností pro každou pracovní práci / pozici, jak tvrdí i sám Armstrong. Tato inventura znalostí / dovedností se uspořádá do jakési matice řady, které se vzájemně liší různou úrovní. Následně se stanoví pro každou

podskupinu zaměstnání základní požadavek znalostí a dovedností, kterým přísluší výchozí mzda / plat.

Odměňování podle přínosu

Koubek (2004, str. 170) zmiňuje, že existují dva přístupy, které hledí na odměňování podle přínosu. První přístup uplatňuje souhrnný, ucelený pohled na to, co daný zaměstnanec do své pracovní pozice / práce vnáší (např. schopnosti, informace, výsledky). Druhý přístup hodnotí zaměstnance podle klasifikaci (bodování) výsledků či schopností. Jde o velmi propracovanou metodu, která následně pomáhá zaměstnavateli například při rozhodování o zvýšení mzdy / platu. Tato metoda je tedy používána především tam, „kde se klade důraz nejen na výkon, ale i na schopnosti, flexibilitu, víceoborovost, připravenost na změny, tedy i na budoucnost.“

Obrázek 3 Model odměňování podle přínosu



(Zdroj: Armstrong, 2007, str. 586)

Při odměňování podle přínosu je respektováno, že zaměstnanci jsou hodnoceny a následně odměňovány, jak za své výkony, tak za schopnosti, ale také za výsledky či kvalitu práce. Odměňování podle přínosu nám ukazuje také obrázek 3, kde můžeme zřetelně vidět, co přesně představuje odměna podle přínosu. Respektive, zaměstnavatel platí zaměstnance nejen za to, co dělá, ale také jakým způsobem a jak to dělá. (Armstrong, 2007, str. 586).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Profil společnosti

Dle internetových stránek (Alec Praha, ©2017) Alec Praha, a.s. je dceřinou společností a spadá pod Maďarskou firmu **Alec Holding, a.s.** se sídlem v Budapešti.

Alec Holding, a.s. je největším maďarským producentem trvanlivého pečiva. Roční výroba a prodej činí téměř 38 000 tun výrobků, jehož roční obrat dosahuje cca 112,6 mil EUR a díky dlouholeté tradici a oblíbeným kvalitním výrobkům se stala tato společnost jedničkou na maďarském trhu (Alec Holding, ©2017).

Počátky tovární výroby sahají až do roku 1953, kdy byl založen národní podnik Maďarský potravinářský závod, kam patřily mnohé výrobní závody např. Tatabánya, Szeged, Eger, Miskolc a Budapešť. Postupně se výroba soustředila pouze do tří zmodernizovaných závodů a to Eger, Miskolc a Tatabánya. Každé ze zmiňovaných závodů se soustředila na jiný druh výroby, Eger se stal hlavním výrobním závodem a soustředil se na oplatky, Miskolc se dlouhodobě specializoval na perníky a trubičky a Tatabánya byla zaměřen na sušenky. Později v roce 1969 se národní podnik Maďarský potravinářský závod, přejmenoval na Potravinářský závod Eger (Alec Holding, ©2017).

Dle internetových stránek (Alec Holding, ©2017) se následně píše již novodobá historie podniku. V roce 1994 byla založena v Budapešti společnost Alec, s.r.o. (Investment Development Company). Tato společnost zprivatizovala Potravinářský závod Eger. V roce 1997 byla společnost změněna na akciovou společnost Alec, a.s. V druhé polovině devadesátých let minulého století byla stanovena jasná strategie firmy, která se orientovala na trhy krajin visegrádské čtyřky, respektive Česka, Slovenka, Maďarska a Polska.

Dle internetových stránek (Alec Holding, ©2017) se činnost společnosti v plné míře řídí platnými ustanoveními obchodního zákoníku a stanovami. V čele samotné společnosti je představenstvo a statutární orgán, který řídí činnost společnosti a rozhoduje o všech záležitostech. Představenstvo čítá celkem pět lidí. Dále stojí dozorčí rada a je nejvyšším kontrolním orgánem, ten je tvořen třemi členy.

Alec Praha byla založena v roce 1995 v Praze původně jako společnost s ručením omezením, ale následně se v roce 1999

transformovala na akciovou společnost se záměrem zbudování zdravé, silné a stabilní společnosti. Alec Praha, a.s. již od založení sídlí v Praze, odkud je řízen veškerý chod společnosti (Alec Praha, ©2017).

Dle internetových stránek (Alec Praha, ©2017) v současnosti Alec Praha, a.s. je výhradním dovozcem a prodejcem trvanlivého pečiva v České republice. V dnešní době je nezpochybnitelnou dvojkou v prodeji trvanlivého pečiva na českém trhu. V České republice zaměstnává téměř 300 zaměstnanců a obchodní zastoupení firmy prodává na území České republiky 50 produktů pod 4 značkami. Každá značka zastupuje jiný segment trvanlivého pečiva - tzn. sušenky, perníky a trubičky, oplatky a dia výrobky.

Předmět podnikání a poskytované služby

Dle internetových stránek (Alec Praha, ©2017) je hlavním předmětem v podnikání distribuce a prodej trvanlivého pečiva. Prostřednictvím marketingového oddělení a obchodního týmu zabezpečuje Alec Praha, a.s. obchodně-marketingové služby a spolu s externími dodavateli poskytuje kompletní logistické služby všem svým zákazníkům na českém trhu. Společnost spolupracuje s většinou maloobchodních a velkoobchodních sítí, které sídlí na českém trhu například Kaufland, Tesco, COOP, Makro, Ahold, Penny Market, aj.

Organizační struktura Alec Praha, a.s.

Podle interního dokumentu (Alec Praha, a.s., 2011a) stojí v čele samotné společnosti generální ředitel, kterému jsou podřízené všechny složky. Dále se organizační struktura společnosti Alec Praha, a.s. dělí do třech hlavních oddělení a těmi jsou Marketingové oddělení, Ekonomické oddělení a Obchodní oddělení, jak je znázorněno v příloze P1. Generálnímu řediteli je přímo podřízený Obchodní ředitel, Ekonomický ředitel a Marketingový ředitel a také Supervizor, který je též podřízený Obchodnímu oddělení (respektive Obchodnímu řediteli). Dále pod sebou každý ředitel má tým lidí. Pod Ekonomické oddělení též patří i Účetní oddělení a Logistické oddělení. V logistickém oddělení pracuje pět zaměstnanců, kteří mají na starost veškerou logistiku společnosti. V účetním oddělení jsou dva lidé. Marketingový ředitel má pod sebou dva zaměstnance. Největším oddělením společnosti Alec Praha, a.s. je Obchodní oddělení, které celkově sčítá cca 286 lidí, největší část lidí jsou pod pracovní pozicí Doplňovač zboží - 250 zaměstnanců.

6 Obchodní oddělení

V této části se budeme zabývat pracovními pozicemi a jejich činností v Obchodním oddělení. Jak již bylo zmíněno, obchodní oddělení sčítá největší počet zaměstnanců tedy cca 286. Největší počet zaměstnanců vykonává pozici Doplňovač zboží (250 lidí). Všechny pracovní pozice, které jsou v obchodním oddělení, můžeme lépe vidět v příloze P2. V čele samotného oddělení stojí obchodní ředitel, kterému se přímo zodpovídá oblastní vedoucí a supervizor. Pro celou českou republiku jsou v pozici oblastního vedoucího tři lidé, každý oblastní vedoucí má na starost jinou část republiky. Oblastnímu vedoucímu se zodpovídá obchodní zástupce, kde na každého oblastního vedoucího připadá jedenáct obchodních zástupců. I každý obchodní zástupce má jasně stanovenou část republiky, kterou má na starost (Alec Praha, a.s., 2011a).

Přehled pracovních pozic v obchodním oddělení

V popisu pracovních míst bylo čerpáno z interních materiálů (Alec Praha, a.s., 2006) a všechny pracovní pozice jsou řazeny podle organizační struktury jako můžete vidět v příloze P1 a příloze P2.

Obchodní ředitel

Obchodní ředitel společnosti Alec Praha, a.s. zodpovídá za veškeré obchodní aktivity, které probíhají ve společnosti. Koordinuje a rozvíjí obchodní a prodejní strategii společnosti. Reprezentuje společnost v obchodních záležitostech a udržuje obchodní vztahy s partnery. Má na starost všechny obchodní podmínky, smlouvy. Je zodpovědný za plnění obchodního plánu, finančního plánu a plánu výroby (v tunách) stanovený v rámci společnosti Alec Praha, a.s. Má pod sebou tým zaměstnanců, který vede, řídí, koordinuje a kontroluje. V jeho kompetencích je i hodnocení a motivace svých podřízených (Alec Praha, a.s., 2006).

Tuto pracovní pozici zastává ve firmě jediný člověk, který pomáhal autorce práce při veškerých dotazech. Dále se touto pozicí a systémem hodnocení a odměňování nebudeme zabývat.

Supervizor

Dle interních zdrojů (Alec Praha, a.s., 2006) má supervizor na starost veškerou kontrolu společnosti Alec Praha, a.s. Spadá pod obchodní oddělení, kde přímo zodpovídá obchodnímu řediteli. Ale

v souvislosti celkové kontroly zodpovídá i generálnímu řediteli. V obchodním oddělení plní funkci kontrolora, která má na starost kontrolu všech mechanismů v obchodním oddělení např. dodržování podnikových pravidel, způsob hodnocení zaměstnanců aj. Nejdůležitější funkce je kontrola obchodních zástupců, kde je kontrolováno dodržování plánogramu, tzn. časový plán tras. V jeho kompetencích je report o vyhodnocení práce obchodních zástupců obchodnímu řediteli a oblastnímu vedoucímu.

Je důležitým zaměstnancem v organizační struktuře celé společnosti Alec Praha, a.s., ale tato pozice nebude předmětem analyzování.

Oblastní vedoucí

Oblastní vedoucí dle popisu pracovní pozice (Alec Praha, a.s., 2006) zodpovídá za svěřený tým obchodních zástupců a doplňovačů zboží. Má zodpovědnost za jejich pracovní výkon. Má na starost vedení, koordinaci, koučování, motivaci, hodnocení a odměňování obchodních zástupců včetně administrativních věcí jako jsou výplaty. Má stanovený roční a čtvrtletní finanční plán prodeje výrobků Alec Praha, a.s. v jeho regionu, kde je zodpovědný za jeho plnění. Má na starost nejen finanční plán prodeje, ale také obchodní plán společnosti a plán výroby (v tunách) pro jeho region České republiky. Dále je v jeho kompetencích sjednávání obchodních podmínek s obchodními partnery v daném regionu, kde zajišťuje listing, promoční akce a velkoobchodní a maloobchodní smlouvy aj.

Tuto pozici zastávají ve společnosti tři lidé a po domluvě s obchodním ředitelem, ani tato pozice nebude předmětem analyzování odměňování zaměstnanců. Oblastní vedoucí tvoří však zásadní postavení v hodnocení a odměňování obchodních zástupců.

Obchodní zástupce

Obchodní zástupce především zajišťuje prodej výrobků společnosti Alec Praha, a.s. Obchodní zástupce se stará o stávající zákazníky - Velkoobchody, Maloobchody nebo Obchodní řetězce. Má na starost objednávání zboží, kontrolování svého sortimentu - záruky. Řeší slevy, akce, umístění sortimentu v regálové ploše, kontroluje % regálové plochy a povinný sortiment a snaží se domluvit druhotné umístění. Za toto vše je obchodní zástupce hodnocen. Hodnocení probíhá každý měsíc od oblastního vedoucího a supervizora. Každý obchodní zástupce má stanovený region pro výkon své práce a jeho denní plán musí obsahovat celkem třináct návštěv, respektive třináct navštívených obchodních sítí. Obchodní zástupce při výkonu své práce

používá služební tablet, kde zaznamenává veškeré činnosti, které vyplývají z pracovní náplně, respektive příchod a odchod z prodejny, skladové zásoby, zásoby na prodejně, objednávky aj. Obchodní zástupce se přímo zodpovídá svému oblastnímu vedoucímu a jeho podřízenými jsou doplňovači zboží, kterým organizuje jejich práci a řeší administrativní věci s tím spjaté (Alec Praha, a.s., 2006).

Obchodní zástupce se řídí *Standartním postupem OZ Alec Praha, a.s.* (Alec Praha, a.s., 2010) pro předem stanovené sítě - tedy maloobchody, velkoobchody a řetězce. Podle tohoto ustanovení jsou stanovena jasná pravidla, jak postupovat při výkonu práce. V první řadě je **příprava před návštěvou**, kde se provádí kontrola všech probíhajících i budoucích akcí - obchodní zástupce musí být se vším seznámen. Musí mít připravené veškeré podklady nutné k jednání na obchodních sítích. Druhou a zároveň nejdůležitější náplní práce je **samotný průběh návštěvy**, kdy je potřeba zjistit počet skladových zásob, zboží na prodejně a ohrožení zboží. Zkontrolování všech akcí, cenovek, a jestli cena, akce a umístění odpovídá dohodnutým obchodním smlouvám. Dále vše zaznamenat do služebního tabletu a v neposlední řadě, řešení budoucích objednávek s vedoucí prodejny / vedoucí oddělení. Třetí a důležitou činností obchodního zástupce je **administrativa**, kterou provádí prostřednictvím služebního tabletu, kde řeší objednávky zboží s logistickým oddělením a prostřednictvím služebního počítače, kde probíhá další komunikace s jinými odděleními společnosti Alec Praha, a.s. a doplňovači zboží (Alec Praha, a.s., 2010).

Pozici obchodního zástupce zastupuje ve společnosti celkem 33 lidí tzv. každý oblastní vedoucí má přímo pod sebou jedenáct obchodních zástupců. Analyzování odměňování obchodních zástupců po domluvě s obchodním ředitelem je předmětem a cílem této praktické části.

Doplňovač zboží

Doplňovač zboží je ve společnosti Alec Praha, a.s. pracují buď na vedlejší pracovní poměr, nebo na živnostenský list. Zodpovídají se přímo obchodnímu zástupci a řeší s ním veškeré pracovní věci. Hlavní náplní práce je kontrola zboží v regálových plochách a na skladě a případné vybalení zboží a umístění do regálů. Sledování cenovek, dodržování cen (promovaného zboží) a umístění výrobků. Doplnění a kontrola druhotného umístění a zvláštní péče o akční výrobky (Alec Praha, a.s., 2006).

Ani tato pozice není předmětem analyzování odměňování.

7 Analýza současného systému odměňování

Celý systém odměňování ve společnosti Alec Praha, a.s. byl obměňován podle aktuálního trhu v České republice, firma chtěla obstát v konkurenčním prostředí a stát se konkurence schopnou pro ostatní firmy v daném odvětví. Odměňování zaměstnanců se řídí platnými ustanoveními Zákoníku práce zákona číslo 262/2006 Sb. a souvisejícími předpisy

Hodnocení obchodních zástupců

Nynější systém hodnocení obchodních zástupců, jak ho dnes firma zná, dospěl v roce 2014, kdy byl nastaven nový motivační program pro obchodní zástupce. Ve firmě byl následující rok proveden průzkum spokojenosti, který dopadl velmi pozitivně a měl pozitivní dopad na celkové plnění plánů společnosti Alec Praha, a.s.

Podle ustanovení společnosti každý budoucí zaměstnanec - obchodní zástupce podepisuje pracovní smlouvu. Pracovní smlouva podle zákona obsahuje všechny důležité komponenty a také obsahuje platný systém odměňování dané společností pro určitou pracovní pozici. Zaměstnanec se tedy zcela seznámí se systémem odměňování ještě před nástupem do pracovního poměru. Pracovní smlouva je sjednávána u obchodních zástupců na dobu jednoho roku a po uplynutí této doby, společnost zaměstnanci pracovní smlouvu, tím pracovní poměr, prodlouží či nikoliv. Další pracovní smlouva je podepisována na dobu neurčitou. V pracovní smlouvě je též uvedena splatnost mzdy, která je stanovena společností k desátému dni v každém kalendářním měsíci, který je následující od měsíce, kde vznikl nárok zaměstnance na mzdu.

Hodnocení obchodních zástupců dané firmy je velmi osobitý a rozmanitý systém. Hodnocení probíhá každý měsíc od oblastního vedoucího a supervizora. Základní mzdová forma je pro obchodní zástupce časová mzda, která se kombinuje s dodatkovými mzdovými formami.

Složky celkové odměny

Celkové odměny ve společnosti Alec Praha, a.s. zahrnují peněžní odměny, mezi které patří základní mzda, měsíční ohodnocení formou Kontrolních listů, plnění stanoveného plánu - buď měsíčního, nebo

čtvrtletního a Bodový systém, to vše je stanoveno pracovní smlouvou, příplatky dle zákoníku práce, dále zahrnuje také zaměstnanecké výhody a benefity – takzvaný Bodový systém a nepeněžní odměny a bonusy za to, že ve firmě jsou zaměstnanci (Alec Praha, a.s., 2011b).

Pevná složka mzdy

Základní pevnou složkou mzdy u obchodních zástupců je časová mzda, která je poskytována podle platných ustanovení a je ukotvena v pracovní smlouvě. Pracovní smlouva je vždy sjednávána s novým obchodním zástupcem před nástupem do pracovního poměru. Výši mzdy vždy stanovuje přímí nadřízený tedy oblastní vedoucí, vše pak schvaluje obchodní ředitel. Jde o smluvní mzdu. Výše mzdy je vypočítávána za množství odpracovaných hodin, které stráví obchodní vedoucí v práci. Čas je tedy brán u časové mzdy jako měrnou jednotkou ceny práce. Pro sledování času odpracovaných hodin obchodních zástupců, byl vytvořen systém, který dokonale spojuje čas, výkon práce a ostatní faktory, které firma sleduje. Tento systém, tzn. aplikaci, má každý obchodní zástupce ve svém služebním tabletu, kam zaznamenává každý příchod návštěvy na prodejnu a odchod. Díky těmto datům firma sleduje přesné časy obchodních zástupců. Délka práce na prodejnách je uvedena v pracovní smlouvě společnosti Alec Praha, a.s., kde je pracovní doba stanovena na osm hodin denně, čtyřicet hodin týdně. Časová mzda je měsíční. Obchodní zástupci mají flexibilní pracovní dobu, a tak se stává, že některé dny stráví v práci více času než jiné. Základní měsíční časová mzda činí 18 000 Kč a tu vyplácí společnost Alec Praha, a.s. každému obchodnímu zástupci (Alec Praha, a.s., 2011b).

Pohyblivá složka mzdy

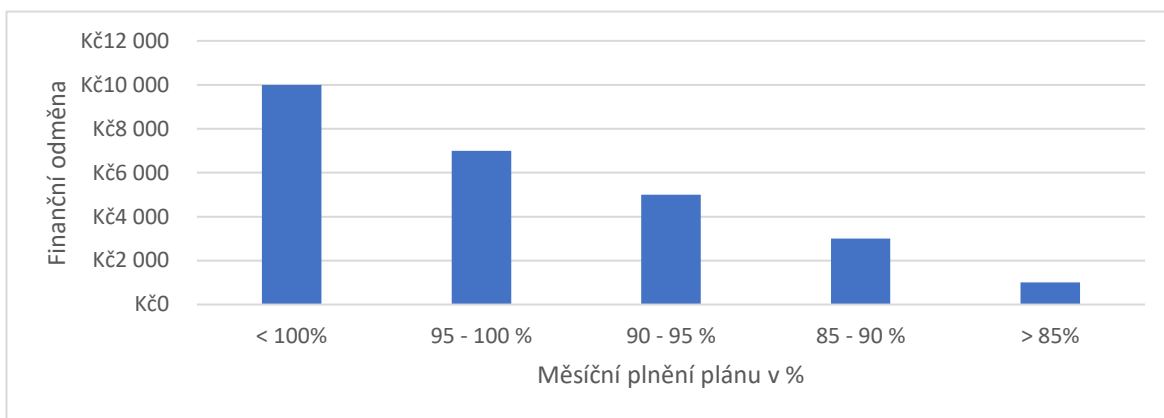
Pohyblivá složka mzdy byla vytvářena od založení společnosti Alec Praha, a.s. a nynější podobu získala v roce 2014, kdy byl spuštěn nový Motivační program pro obchodní zástupce. Pohyblivá složka mzdy je variabilní a závisí na celkovém výsledku obchodního zástupce, výsledku obchodního týmu či výsledku celé společnosti. Do složek pohyblivé mzdy patří plnění měsíčního plánu a plnění kvartálního plánu, plnění kontrolních listů a bodový systém. Všechny tyto složky jsou připočítávány k pevné složce mzdy a tvoří tak celkovou odměnu obchodních zástupců.

Měsíční plán

Na každý měsíc je vypracován **měsíční plán**, který obsahuje jasné údaje, kolik musí jednotlivá obchodní oblast v čele s oblastním

vedoucím splnit. Jsou stanovena jasná data pro hodnocení. Jedná se především o to, kolik v daném měsíci stávající obchodní partneři koupí výrobků od společnosti Alec Praha, a.s. a jakou částku tím společnosti vydělají. Obchodní zástupci jsou tedy hodnoceni za různé splnění procent v měsíčním plánu, to můžeme vidět v grafu 1. Výše finanční odměny za měsíční plnění plánu (Alec Praha, a.s., 2011b).

Graf 1 Výše finanční odměny za měsíční plnění plánu



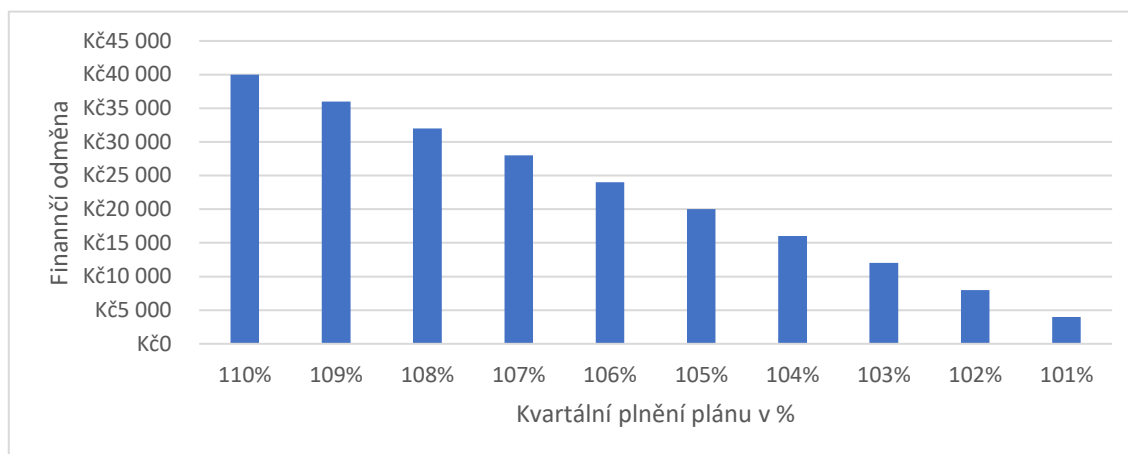
(Zdroj: Alec Praha, a.s., vlastní zpracování)

V grafu 1 můžeme vidět, že se obchodní zástupci hodnotí v rozmezí 100 % - 85 %, částkou 10 000 Kč - 1 000 Kč. Částky jsou pak připočítané k pevné složce platu. Tento systém odměňování je velmi motivující pro celý tým, každý obchodní zástupce může ovlivnit výši svého platu a při správném plnění dosáhnout maximální částky.

Kvartální plán

Na každé čtvrtletí je také vypracován **Kvartální plán**, jedná se o splnění stanoveného plánu z celkových třech měsíců. V případě, že plán za čtvrtletí je splněn na 100 % a více, bude obchodnímu zástupci doplacen rozdíl předchozích měsíčních prémie plnění plánu prodeje do výše 45 000 Kč, jako by se splnilo na 100 % každý měsíc v hodnoceném čtvrtletí. Dále v případě, že čtvrtletní plnění plánu oblasti přesáhne 100 %, bude za každé procento vyplacena čtvrtletní prémie 4 000 Kč. Bonus se však vyplácí jen do 110 % kvartálního plnění. Tedy v případě splnění kvartálního plánu, dostane v jednom měsíci obchodní zástupce jak odměnu za měsíční plán, tak za kvartální plán. A v případě, že v předešlých měsících nebyl splněn měsíční plán, bude mu ještě doplacen rozdíl předchozích měsíčních prémie (Alec Praha, a.s., 2011b).

Graf 2 Výše finanční odměny za kvartální plnění plánu



(Zdroj: Alec Praha, a.s., vlastní zpracování)

Přesnou výši finanční odměny můžeme vidět v grafu č 2, kde máme danou závislost mezi kvartálním plněním v procentech a následnou finanční odměnou. Závisí tedy především na procentuální míře splnění kvartálního plnění.

Kontrolní listy

Jsou součástí pracovní smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vše je ustanoveno ve *Vnitřním mzdovém předpisu (Alec Praha, a.s., 2011b)*. Každý obchodní zástupce je hodnocen podle deseti kontrolních listů, které jsou vypracovány z deseti maloobchodů. Každý hodnocený maloobchod se smí v dalším hodnocení objevit nejdříve za šest měsíců. Toto hodnocení provádí každá měsíc přímí nadřízený – oblastní vedoucí, který má za povinnost vše správně zaznamenat. Do tohoto hodnocení může zasáhnout i supervizor, který v případě potřeby převezme práci za oblastního vedoucího a hodnotí přímo obchodního zástupce a veškeré informace zpět předá oblastnímu vedoucímu, který má poslední slovo při dělení výplat. Systém, podle kterého je vypracován kontrolní list, je velmi složitý a vypracovaný do posledních detailů. V každém kontrolním listu jsou hodnoceny čtyři segmenty stanovené firmou. V každém segmentu je určen povinný sortiment na jednotlivých maloobchodech, dále se hodnotí počet druhů na maloobchodě příslušného typu dle platného designe manuálu, počet pozic dle platného designe manuálu a umístění sortimentu na maloobchodě. Do roku 2016 byly kontrolní listy v papírové podobě, ale pak firma přešla na nový koncept a všechnu práci má online spojenou s centrálou pomocí služebních tabletů.

Obrázek 4 Výpočet pro udělení odměny z kontrolních listů

$$K1 = \left(\frac{N_s}{N_p} + \frac{F_s}{F_p} + U \right) / 3$$

Podmínkou pro výpočet K1 je přítomnost povinného sortimentu. V případě, že na MO není přítomno 100% povinného sortimentu, rovná se K1 pro příslušnou značku 0.

$$K_{MO} = (\sum K_n) / n$$

$$K = \sum K_{MO} / 10$$

Prémie aktivity:

$$PA = K \times 9000,- \text{ Kč}$$

K1 .. Kn	- koeficient kvality hodnocené značky
N _p	- požadovaný počet položek
N _s	- skutečný počet položek
F _s	- požadovaný počet pozic
F _s	- skutečný počet pozic
U	- požadované umístění zboží
n	- počet prodávaných značek
K _{MO}	- koeficient kvality hodnoceného MO
K	- koeficient celkové kvality vystavení
PA	- prémie aktivity

(Zdroj: Alec Praha, a.s., 2011b)

Za každý kontrolní list, může obchodní zástupce získat až 900 Kč, tedy když splní vše, jak má být, za měsíc to vychází na 9 000 Kč připočítaných k platu. Tento systém výpočtů je však mnohem složitější. Přesnější výpočet můžeme vidět na obrázku 4.

Bodový systém

Bodový systém je motivační program, který byl plně dokončen v roce 2013. Následující rok 2014 byl spuštěn a stal se součástí systému odměňování obchodních zástupců. Díky bodovému systému stoupla spokojenost obchodních zástupců a odrazila se na celkovém zisku firmy. Tento program je určen jak pro krátkodobou, tak dlouhodobou motivaci zaměstnanců a plně odpovídá celému konceptu firmy. Každý oblastní vedoucí má kromě kontrolních listů, vypracovat na každého obchodního zástupce pět Bodových systémů, tento systém se též uplatňuje pro maloobchodní sítě. Jsou zde ale určeny jiné hodnotící aspekty než u Kontrolních listů a je zde stanovena hodnotící škála bodů. Body jsou dané na 0,2; 0,5; 1 bod. Kladný plusový bod v hodnotě 0,2 bodu je tzn. zelený, kladný plusový bod

v hodnotě 0,5 bodu je tzn. modrý a kladný plusový bod v hodnotě 1 bodu je tzn. žlutý. Tento systém odměňování a hodnocení je do posledních detailů popsán v příručce *Motivační program pro rok 2014*, podle kterého se řídí při hodnocení obchodních zástupců oblastní vedoucí a supervizor. Body, které jsou stanoveny a určeny podle různých aspektů mohou jít jak do plusu, tak do mínusu. Na konci každého měsíce se body z pěti vypracovaných Bodových systémů sčítají a dají jasný počet bodů. Za každý plusový bod náleží obchodnímu zástupci 500 Kč k platu. Mínusové body jsou, tzn. červené a větší počet mínusových bodů znázorňuje vážné porušení kázně, které je též přímo citováno v příručce. Zejména se jedná o používání zboží firmy k vlastním účelům a nenavštívení prodejny i když je značena v plánu dne. „V případě porušení pracovní kázně, bude ze strany Alec Praha, a.s. ukončen pracovní poměr, dle ZP + nevyplacena pohyblivá složka mzdy“ (Alec Praha, a.s., 2014).

Aby motivace byla dlouhodobého rázu, za každý plusový bod, který splní, mají obchodní zástupci nárok na 100 km. 100 km je myšleno vzdáleností, kterou můžou ujet se svým služebním automobilem k osobním účelům. Kilometry se přenášejí každý měsíc do dalších měsíců a roků (Alec Praha, a.s., 2014).

Zaměstnanecké výhody

Alec Praha, a.s. (Alec Praha, a.s., 2011b) poskytuje svým obchodním zástupcům mnohé zaměstnanecké výhody. Patří mezi ně:

- příspěvek na stravování;
- příspěvek na kulturní, sportovní a společenské akce;
- služební automobil;
- služební telefon;
- služební počítač + služební tiskárna + služební tablet;
- teambulding a firemní akce;
- školení;
- dovolená navíc.

Příspěvek na stravování je poskytován všem obchodním zástupcům, jejichž pracovní doba odpovídá osmy hodinám a je vyplácen za každý pracovní den v měsíci. Příspěvek na stravování má hodnotu 80 Kč od roku 2017, kdy se jeho výše změnila. Tento příspěvek je vyplácen měsíčně a průměrně vychází na 1600 Kč (Alec Praha, a.s., 2011b).

Alec Praha, a.s. poskytuje všem svým zaměstnancům též i obchodním zástupcům **příspěvek na kulturní, sportovní a společenské akce**. Jedná se o příspěvek, na který má každý obchodní zástupce nárok dvakrát

ročně. Zaměstnanci čerpají z široké škály akcí, kterou Alec Praha, a.s. zveřejňuje vždy dopředu, jedná se např. vstupenky do divadla - Dejvické divadlo, vstupenky na každoroční Majáles - Praha, Hradec Králové, Brno a vstupenky na určité sportovní a společenské akce, aj (Alec Praha, a.s., 2011 b).

Služební automobil poskytuje zaměstnavatel též všem svým obchodním zástupcům. Je to nedílná součást výkonu jejich práce. Je využíván každodenně k dopravě na plánem stanovené místo - návštěva prodejny. Všechny pohonné hmoty spotřebované během pracovního výkonu jsou placeny zaměstnavatelem. V automobilu je zbudovaný systém na přepínání služebních a soukromých kilometru, který sleduje počet ujetých kilometru na jednotlivém módu jízdy. Obchodní zástupci mohou používat služební automobil i k soukromým účelům, kde platí jasná pravidla pro využívání. Nejdůležitější je přepnutí na daný mód jízdy - soukromé účely. Pohonné hmoty spotřebované při soukromém účelu si platí obchodní zástupce sám a částka je mu strhávána nejdříve z Bodového systému, který byl popsán výše a následně zbylá částka je odečtena z platu (Alec Praha, a.s., 2011b).

Služební telefon je poskytován všem zaměstnancům (mimo doplňovačů zboží) Alec Praha, a.s. a tedy i obchodním zástupcům. Je to též nedílná součást, která pomáhá při pracovním výkonu. Především pomáhá obchodním zástupcům v komunikaci mezi centrálou Alec Praha, a.s., nadřízenými a obchodními partnery. Společně se služebním telefonem je poskytován tarif, který umožňuje komunikaci v rámci společnosti zadarmo a dále má každý zaměstnanec 1 600 Kč kredit na obchodní hovory. Nadbytek je strháván z platu. V rámci tarifu je poskytována i mobilní síť (Alec Praha, a.s., 2011b).

Dále svým zaměstnancům Alec Praha, a.s. poskytuje **služební počítač, služební tiskárnu a služební tablet**. I tyto věci mají sloužit primárně k pracovním výkonům a pomáhat obchodním zástupcům ke kvalitnímu výkonu. Služební počítač a služební tiskárna napomáhá pro lepší vykonávanou práci z domova. Služební tablet je nedílnou součástí všedního dne, pro zaznamenávání pracovních povinností. Obchodní zástupce může využívat tyto věci k osobním účelům za předpokladu, kdy nikterak neohrozí funkce dané věci (Alec Praha, a.s., 2011b).

Teambulding společnost Alec Praha, a.s. poskytuje všem svým zaměstnancům (mimo doplňovačů zboží) a to každý rok. Jde především o zahraniční zájezd. Prvotní důraz je kladený na sblížení celého kolektivu. Zaměstnance čekají především sportovní aktivity,

relaxace, poznávací výlety a mnoho dalšího. V minulých letech se jednalo o teambulding v Turecku, Skotsku, Švýcarsku či na Slovensku. Vše platí společnost. **Firemní akce** jsou pořádány víckrát ročně, též mají za cíl sblížení zaměstnanců ve společnosti. Každoročně je konán Vánoční večírek, kde se sejdou všichni zaměstnanci (mimo doplňovačů zboží) a je pro ně vytvořen společný program zábavy. Na vánočním večírku generální ředitel společnosti hodnotí uplynulý rok, včetně kladných a záporných hodnot a je zde popřípadě navrhuto, v čem se má společnost v nadcházejícím roce zlepšit (Alec Praha, a.s., 2011b).

Zaměstnanci - obchodní zástupci společnosti Alec Praha, a.s. mají též nárok na **týden dovolené ročně navíc**. Musí být však splněna podmínka, která je stanovená společností, kde zaměstnanec musí pracovat ve společnosti déle jak pět let. Po tom je mu poskytnut nárok na čerpání této zaměstnanecké výhody (Alec Praha, a.s., 2011b).

Nehmotné (nefinanční) odměny

Mezi nehmotné odměny obchodních zástupců patří především **školení**, které je poskytováno každému obchodnímu zástupci dvakrát ročně. Jedná se především o školení zaměřené na zvýšení efektivnosti v pracovním výkonu, rozložení pracovních povinností nebo o komunikačních dovednostech mnoho jiného. Školení je poskytováno jak externě, tak interně. Interní školitel pro obchodní zástupce společnosti je Supervizor. Mezi další nehmotnou odměnu patří **uznání, pochvala a společenská ocenění**. V rozhovoru s oblastním vedoucím je zřejmé, že společnost klade důraz na tento typ odměny. Uznání a pochvala jsou součástí všech porad, které se uskutečňují každý měsíc. Společenské ocenění obchodních zástupců je především na Vánočním večírku, kde se hodnotí uplynulý rok, a vyhodnocuje práce všech zaměstnanců, například se hodnotí druhotné umístění na maloobchodech a je vyhlašován vítěz. Dále se také nabízí obchodním zástupcům karierní růst.

8 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno na základě všech vzniklých poznatků z teoretické části, poskytnutých interních materiálů a jejich následné analýze, a především spolupráci s obchodním ředitelem a oblastním vedoucím společnosti Alec Praha, a.s. Díky všem těmto cenným poznatkům byl vytvořen dotazník pro obchodní zástupce, který měl především zjistit celkovou spokojenost zaměstnance s odměňováním. Na základě stanoveného cíle byly stanoveny tři výzkumné předpoklady, které jsou dále podrobeny bližšímu šetření.

- Zaměstnanci jsou s celkovým odměňováním ve společnosti Alec Praha, a.s. spokojeni.
- Zaměstnanci jsou za svůj výkon adekvátně odměněni.
- Současný systém zaměstnaneckých výhod obchodním zástupcům nevyhovuje.

První výzkumný předpoklad se zaměřuje na celkové odměňování obchodních zástupců a jejich spokojenosti s hodnocením a následného odměňování jejich pracovního výkonu. Podle Armstronga (2009, str. 20) je důležité mít v organizaci motivované a angažované zaměstnance, protože ti tvoří úspěšný podnik. Vyhodnocení dotazníků a získané informace povedou k ucelené představě o spokojenosti obchodních zástupců a pomohou tak společnosti při rozhodování o změnách systému odměňování.

Druhý výzkumný předpoklad je zaměřen na poměr kladeného pracovního výkonu a poměr odměny, kterou poskytuje zaměstnavatel. Dle Koubka (2004, str. 159) by měla každá společnost své zaměstnance hodnotit, oceňovat a odměňovat spravedlivě za dosáhnutou práci. Pro správný systém odměňování by měla být předem stanovena pravidla, jakým způsobem bude zaměstnanec odměňován.

Třetí a poslední výzkumný předpoklad se zabývá současnými zaměstnaneckými výhodami poskytované obchodním zástupcům. Zaměstnanecké výhody podle Dvořákové a kol. (2012, str. 325) jsou efektivním nástrojem pro udržení stávajících zaměstnanců a boj o novou pracovní sílu vůči konkurenci. Zaměstnanci, jako pracovní složka, jsou nejdůležitějším nástrojem společnosti Alec Praha, a.s. a proto je důležité se na zaměstnanecké výhody více zaměřit.

Dotazníkového šetření se podle pracovních míst mělo zúčastnit celkem 33 zaměstnanců - obchodních zástupců. Návratnost dotazníků činí přibližně 94 %, protože dotazník byl vyplněn 31 zaměstnanci z celkového počtu 33. Dva zaměstnanci společnosti se výzkumu nemohli zúčastnit. Jeden zaměstnanec se vyskytuje mimo Českou republiku a druhý je dlouhodobě zdravotně indisponován.

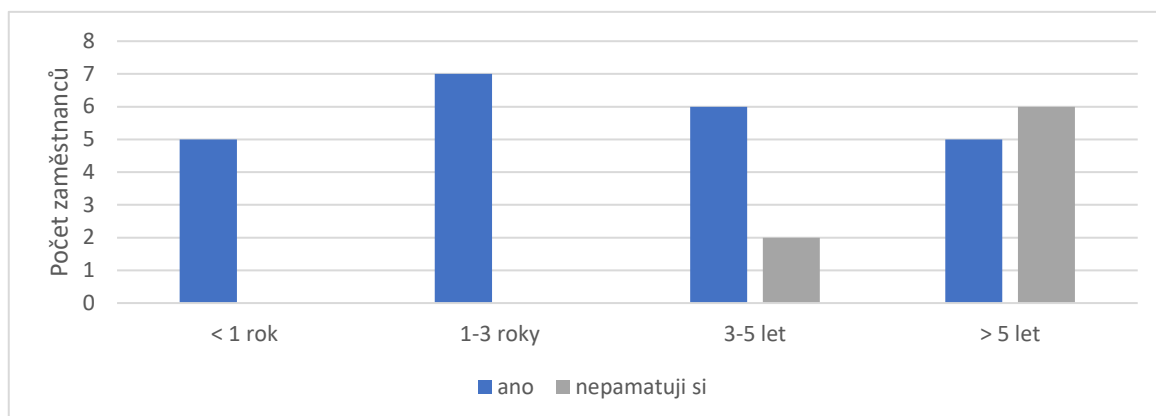
Samotný dotazník je složen celkem z 20 otázek. Z toho je čtrnáct otázek uzavřených, čtyři otázky jsou polouzavřené, jedna otázka otevřená a jedna otázka je tvořena tzv. Likertovou škálou. V dotazníku se vyskytují čtyři otázky, které mají charakter identifikačních znaků, jako jsou pohlaví, věk, vzdělání a délka zaměstnání. Dotazník byl vyplňován zaměstnanci na poradě společnosti, kde byl pro to vyčleněn speciální čas a připraven box pro odevzdání (kvůli zaručení anonymity).

8.1 Výsledky dotazníkové šetření

Dotazník by vypracován ve spolupráci s obchodním ředitelem a oblastním vedoucím společnosti Alec Praha, a.s. a byl sestaven pro obchodní zástupce stejné společnosti. Dotazník je rozdělen na tři témata, která mají za úkol zodpovědět stanovené výzkumné předpoklady.

Prvnímu výzkumnému předpokladu se zabývalo prvních šest otázek. Cílem bylo zjištění celkové spokojenosti obchodních zástupců se systémem odměňování ve společnosti Alec Praha, a.s. První otázka ***Byl(a) jste, při nástupu do zaměstnání, plně seznámen(a) se všemi složkami Vaší mzdy?*** měla za úkol zjistit informovanost obchodních zástupců, co se týká jejich seznámení se složkami mzdy při nástupu do práce. 72 % (23 zaměstnanců) dotázaných na tuto otázku odpovědělo, že byli plně seznámeni se všemi složkami mzdy. Osm obchodních zástupců však na tuto otázku odpovědělo, že si nepamatuje, v procentuální míře to tvoří 28 %. V grafu 3 je jasně patrné, že na odpověď „*nepamatuji si*“ odpověděli ve velké míře obchodní zástupci pracující ve firmě více jak pět let (6 zaměstnanců) a dva zaměstnanci spadající do kategorie 3-5 let. Dle tohoto grafu je vidět, že délka zaměstnání měla vliv na odpověď „*nepamatuji si*“.

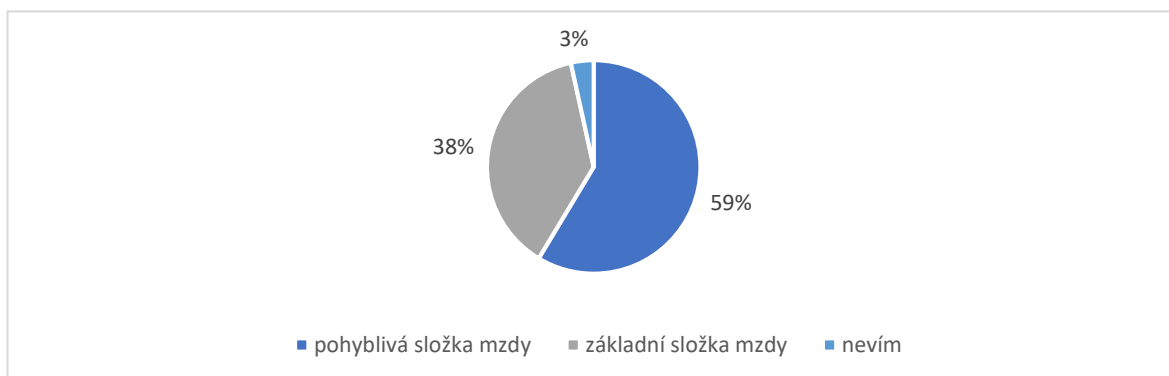
Graf 3 *Informovanost o všech složkách mzdy během nástupu do zaměstnání dle délky pracovního poměru*



(Zdroj: autorka práce)

Další kladená otázka ***Která složka ze složek mzdy u společnosti Alec Praha, a.s. je pro Vás nejdůležitější?*** byla otázka polouzavřená, tzn. byla doplněna o vysvětlení proč je pro ně daná složka mzdy nejdůležitější. Jak vidíme v grafu 4, tak z výsledků vyplynulo, že pro 59 % obchodních zástupců je nejdůležitější složkou mzdy ve společnosti Alec Praha, a.s. pohyblivá složka mzdy. Zdůvodňují to výši, kde je tato složka mzdy podstatně vyšší než základní. Především zmiňují kvartální plán a měsíční plán. Jedenáct obchodních zástupců tedy 38 % z celkových vyplněných dotazníků pokládají za nejdůležitější složku mzdy tu pevnou. Všichni tyto respondenti se shodli, že pevná složka mzdy je základ, je pevně daná a mají tak jistotu, která je pro ně nejdůležitější. Jeden obchodní zástupce odpověděl v dané otázce, že neví a okomentoval to, že všechny složky mzdy jsou pro něj důležité.

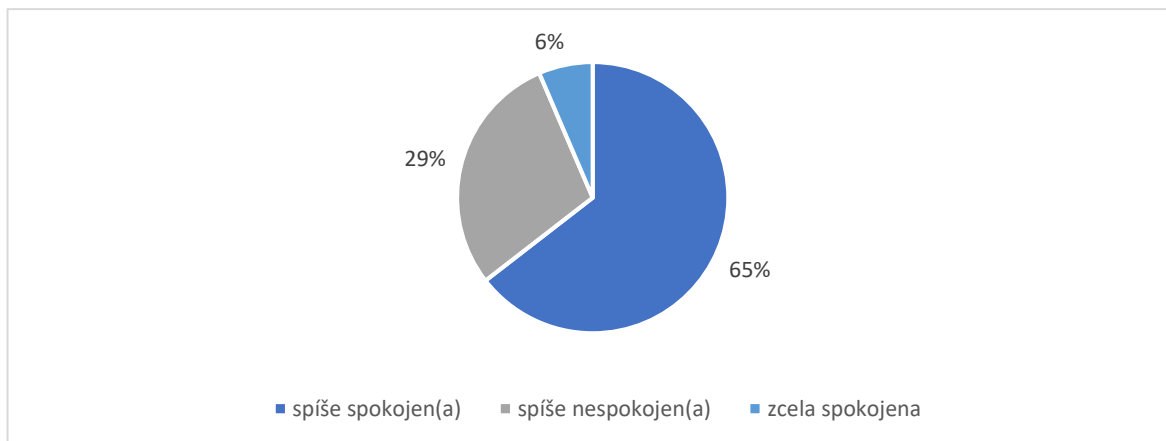
Graf 4 *Důležitost složek mzdy ve společnosti Alec Praha, a.s.*



(Zdroj: autorka práce)

Třetí otázka **Do jaké míry jste spokojen(a), či nespokojen(a) s výší Vašeho finančního ohodnocení?** řeší míru spokojenosti s finančním ohodnocením nám ukazuje graf 5.

Graf 5 Míra spokojenosti obchodních zástupců s finančním ohodnocením



(Zdroj: autorka práce)

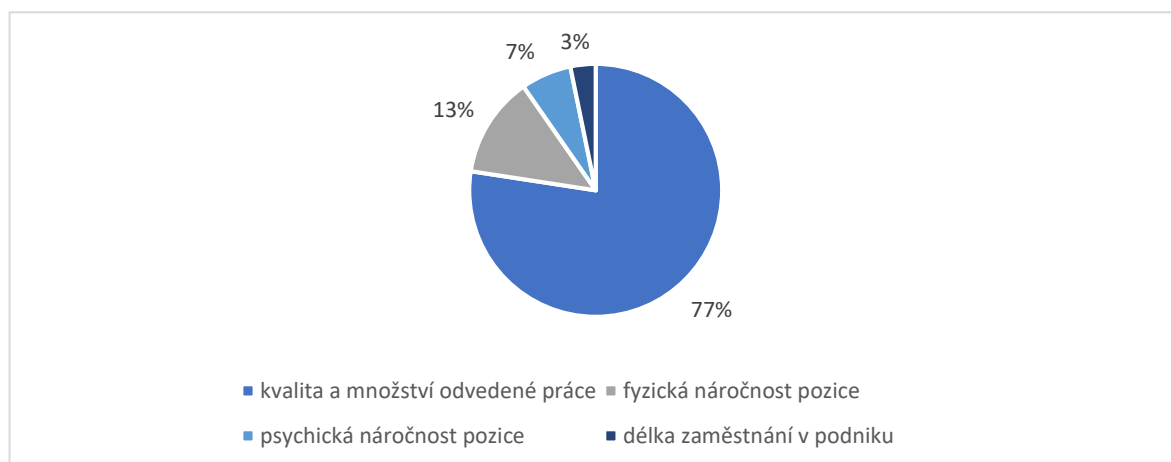
Z odpovědí vyplynul, že 6 % (2) obchodních zástupců je zcela spokojeno s výší odměny, 65 % (20) je spíše spokojeno a zbylých 29 % (9) spíše nespokojeno.

Čtvrtá otázka **Považujete současný systém hodnocení a odměňování ve vaší společnosti za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?** a tím poslední otázka, která nám měla pomoci při zodpovědi první výzkumné otázky, je otázka polootevřená, pokud respondent odpověděl spíše ne či ne, musel zdůvodnit proč. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci vnímají spíše svůj systém odměňování za účinný a motivující. 77 % obchodních zástupců hodnotilo tuto otázku kladně. Následujících 28 % tedy devět zaměstnanců uvedlo spíše ne a dále to zdůvodnili, že mají nízkou základní mzdu a práce nad rámec pracovního výkonu není odměněna, tím se pro ně stávající systém často zdá spíše demotivující. Dva respondenti zmiňují, že za nesplnění měsíčního nebo kvartálního plánu nejsou dostatečně odměněni i když odvedli práci na 100 %.

Další položeným výzkumným předpokladem je, zda jsou zaměstnanci za svůj výkon adekvátně odměněni. První položenou otázkou je otázka č. 5. **Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy?** Následující graf 6 nám zobrazuje odpovědi respondentů na to, co by podle nich mělo ovlivňovat výši mzdy. Zde se obchodní zástupci částečně shodli, když v 77 % případech by měla výši mzdy ovlivňovat *kvalita a množství odvedené práce*. Dalších 13 % respondentů odpovědělo *fyzická*

náročnost práce. Psychická náročnost práce zaujímá 7 % a nejméně pak délka zaměstnání v podniku a to výsledkem 3 %.

Graf 6 Faktory ovlivňující výši mzdy

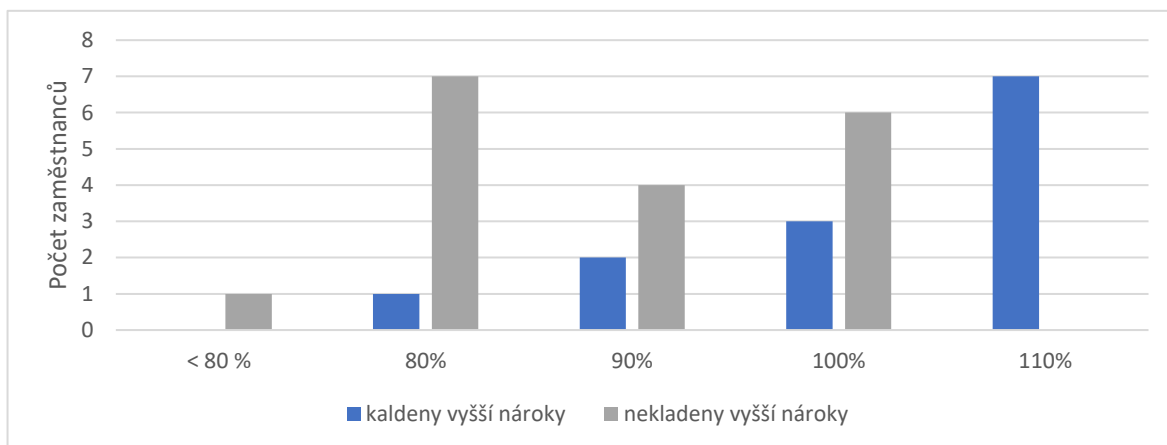


(Zdroj: autorka práce)

Další otázka ***Jste za svoji odvedenou práci ve společnosti adekvátně odměněn/a??*** měla za úkol zjistit postoj obchodních zástupců k jejich odměňování a výši odměny. Nejvíce tedy 58 % respondentů si myslí, že je spíše adekvátně odměněno, 23 % odpovědělo, že je adekvátně odměněno a 19 % nesdílí pocit, že je za svou práci správně odměněno. Otázka č. 7. ***Jsou na Vás kladeny vyšší nároky, než za které jste odměňován (a)?*** byla zaměřena na výzkumnou otázku číslo dva, která měla za úkol zjistit poměr výkonu a výši odměny. Z celkového počtu 31 respondentů odpovědělo 58 % tedy 18 na tuto otázku, že na ně nejsou kladeny vyšší nároky, než za které jsou odměňováni. Téměř 42 % (13 respondentů) si myslí, že vykonávají více práce a odměna za ně není dostatečná. Navazující otázkou byla ***Na kolik % (procent) obchodní zástupce využívají svojí pracovní dobu na plnění pracovních úkolů.*** Nejvíce obchodních zástupců označilo odpověď 100 % tedy devět. Dále osm zaměstnanců plní v pracovní době úkoly na 80 % a podle výsledků z předchozí otázky si 87,5 % nemyslí, že jsou na ně kladeny vyšší nároky, než za které jsou odměňováni. Podle grafu 7 si necelých 23 % dotazovaných myslí, že využívají svojí pracovní dobu na 110 % a tím jsou na ně kladeny společností vyšší nároky, než za které jsou odměněny. Z výsledků je patrné, že ti obchodní zástupci, kteří nejméně využívají svojí pracovní dobu, nejsou na ně kladeny vyšší nároky, tak jsou spokojeni s výší odměny než ty obchodní zástupci, kteří přesahují výkon 100 %. Další otázky, a to ***Zasloužíte si v některé ze složek Vaší mzdy její zvýšení?*** a ***U jaké složky byste nejvíce přivítal(a) její zvýšení?*** Tyto otázky byly navazující, kde byla rozvíjena adekvátnost odměny obchodních

zástupců vůči pracovním výkonům. Z odpovědí vyplynulo, že i když zaměstnanci odpověděli, že jsou spokojeni s výší ohodnocení, tak 66 % z nich si myslí, že by si zasloužilo její zvýšení. Celkově by si zasloužilo zvýšení 87 % respondentů. Nejvíce by si obchodní zástupci přáli zvýšení mzdy u základní složky, míra odpovědí byla z 31 dotázaných 21. Dále následovala pohyblivá složka.

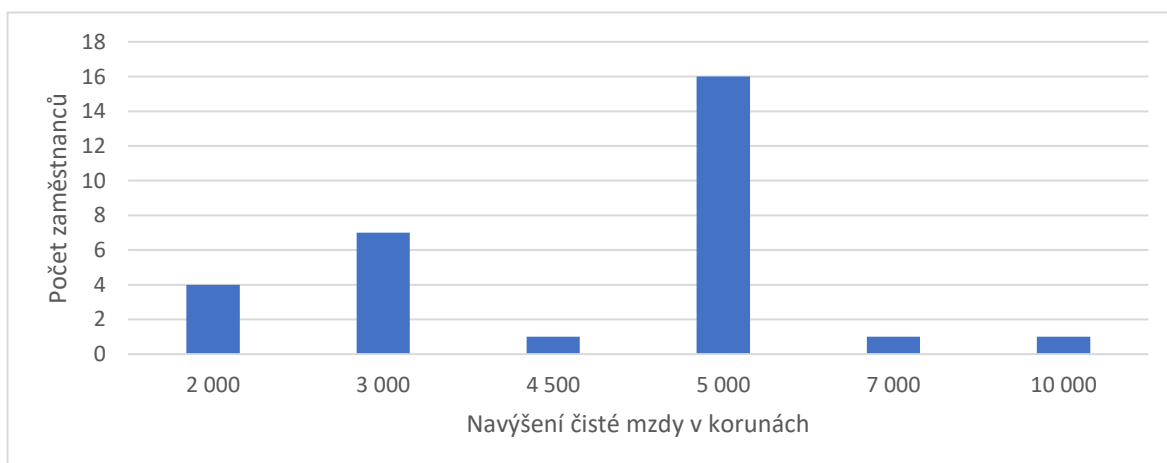
Graf 7 Výše kladení nároků dle procentuálního plnění úkolů



(Zdroj: autorka práce)

Otázka č. 11. **Kolik Kč byste si měsíčně přidal(a)? (čisté mzdy)** byla jako jediná v dotazníkovém šetření otevřená, zde měl každá obchodní zástupce možnost vypsát přesnou částku, kterou by si přidal ke svému platu. Následující graf 8 nám znázorňuje, že odpovědi se pohybovali v rozmezí 2 000 – 10 000 Kč.

Graf 8 Navýšení čisté mzdy



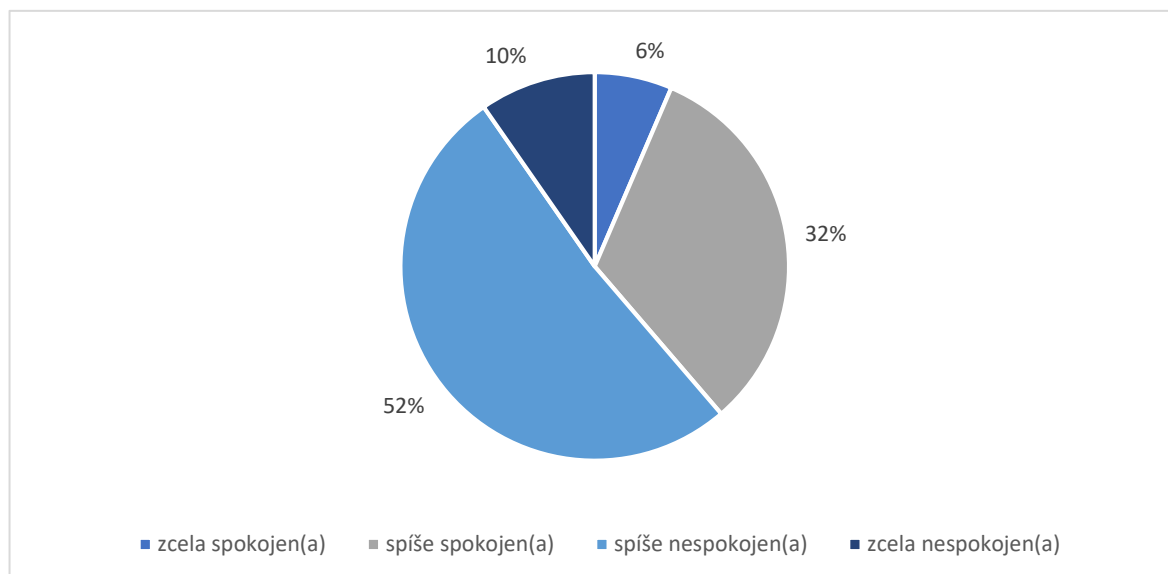
(Zdroj: autorka práce)

Nejvíce obchodních zástupců (16) odpovědělo 5 000 Kč, následně 7 respondentů si přeje navýšení o 3 000 Kč, 4 respondenti by uvítali

navýšení o 2 000 Kč. Zbylí tři respondenti by chtěli svoji mzdu navýšit o 4 500 Kč, 7 000 Kč a 10 000 Kč. Na základě těchto údajů byl vytvořen a vypočítán aritmetický průměr, kde bylo zjištěno, že nejvíce ideální navýšení mzdy by činilo přibližně 5 500 Kč.

Poslední výzkumný předpoklad byl, že současný systém zaměstnaneckých výhod obchodním zástupcům nevyhovuje. Otázka č. 12. **Zakroužkujte na stupnici 1-5 jakou přikládáte důležitost nefinančním odměnám (uznání, pochvala)?** byla tvořena Likertovou škálou, která tvoří stupnice 1 až 5, kdy 1 znamená „zcela důležité“ a 5 znamená „zcela nedůležité“. Podle odpovědí tedy 36 % (11) dotázaných odpovědělo, že je pro ně nefinanční odměna zcela důležitá, pro devět respondentů je poměrně důležitá. Pět respondentů reagovalo, že nefinanční odměny pro ně nejsou ani důležité ani nedůležité. Pro 6 obchodních zástupců (19 %) nehraje nefinanční odměny v systému odměňování zásadní roli a jsou pro ně nedůležité či zcela nedůležité. Dále se bylo dotazováno v následující otázce **Jste spokojen(a), či nespokojen(a) s nabídkou zaměstnaneckých výhod ve vaší společnosti?** Výsledek můžeme vidět i na grafu 9, kde 52 % obchodních zástupců je spíše nespokojeno se stávajícími zaměstnaneckými výhodami a 10 % je zcela nespokojeno. Pouhých 38 % respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně.

Graf 9 Spokojenost / nespokojenost obchodních zástupců s benefity

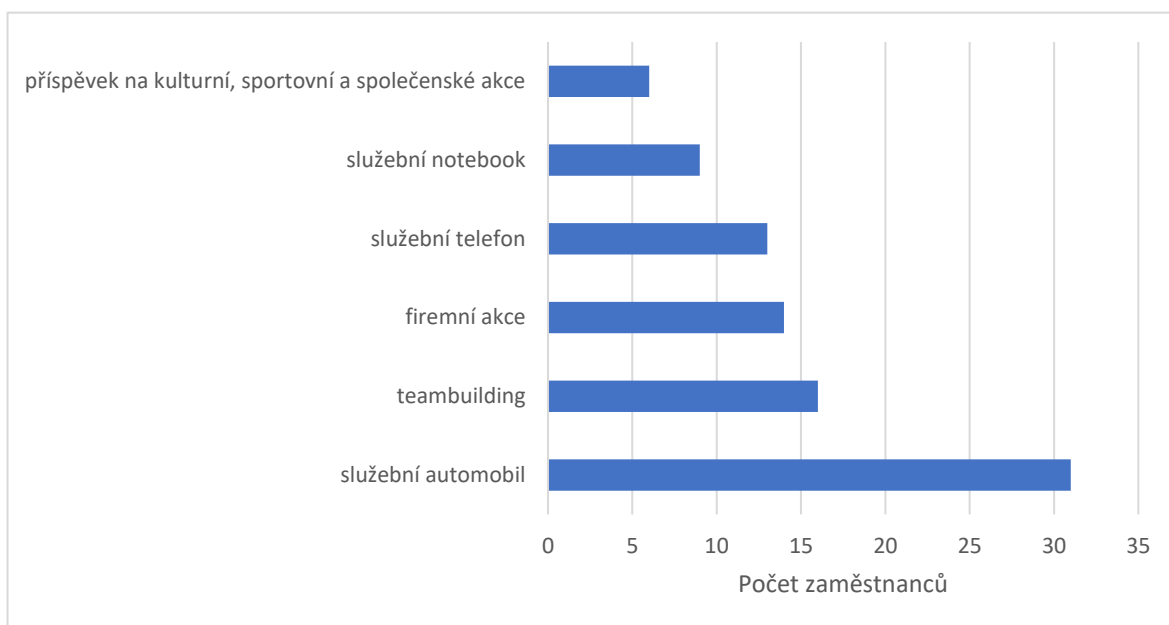


(Zdroj: autorka práce)

V případě odpovědí „spíše nespokojení“ a „zcela nespokojení“, měli tuto otázku rozvést, z jakého důvodu odpověděli negativně. Nejvíce respondentů to okomentovalo, že mají minimum zaměstnaneckých výhod oproti konkurenci, např. jim chybí možnost vzdělání a jazykových kurzů. Dále bylo zmiňováno, že si nemohou zaměstnanecké výhody volit

samy. Otázka č. 14. byla cílená na postoj každého zaměstnance, a to jaké současné zaměstnanecké výhody, které Alec Praha, a.s. využívá, jsou pro zaměstnance nejdůležitější. Obchodní zástupce jsi měl vybrat tři z předem stanovených odpovědí. Nejvíce a to 100 % (31) je pro ně nejdůležitější služební automobil, který mohou používat k soukromým účelům. Výsledky můžeme vidět na grafu 10. Nejméně důležité jsou naopak příspěvky na kulturní, sportovní a společenské akce. Respondenti byli také dotazováni, zda by jim vyhovovalo si zvolit samy zaměstnanecké výhody. Celých 97 % (30) odpovědělo, že ano. Jeden člověk odpověděl, že ne a zdůvodnil to tím, že je se současnými zaměstnaneckými výhodami spokojen.

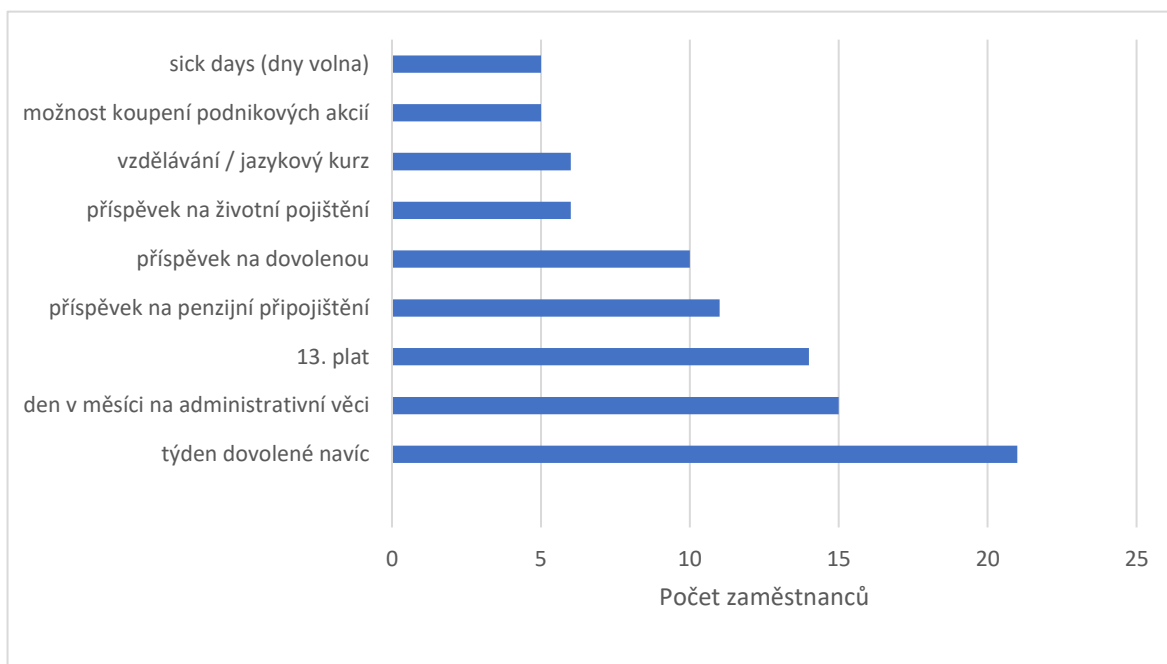
Graf 10 *Nejdůležitější současné zaměstnanecké výhody obchodních zástupců ve společnosti Alec Praha, a.s.*



(Zdroj: autorka práce)

Poslední otázkou, která se zabývala zaměstnaneckými výhodami, byla taková otázka, kde měli obchodní zástupci vybrat právě tři zaměstnanecké výhody, které by v případě zavedení, využívali. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 11.

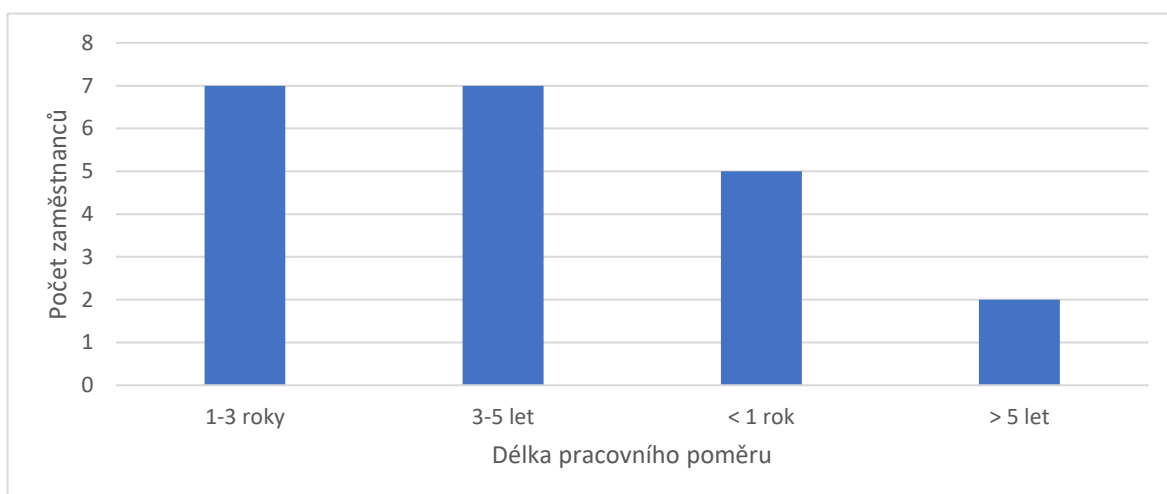
Graf 11 *Zájem o využívání zaměstnaneckých výhod v případě zavedení*



(Zdroj: autorka práce)

Nejvíce by obchodní zástupci společnosti Alec Praha, a.s. využívali týden dovolené navíc, který je jim sice poskytován, ale pouze pro zaměstnance, kteří jsou ve firmě déle jak pět let. Proto na grafu 12 vidíme, že nejvíce respondentů, kteří odpověděli, že by chtěli jako zaměstnaneckou výhodu týden dovolené na víc, jsou zaměstnanci, kteří jsou ve firmě méně než pět let.

Graf 12 *Zaměstnanecká výhoda - týden dovolené navíc dle délky pracovního poměru*



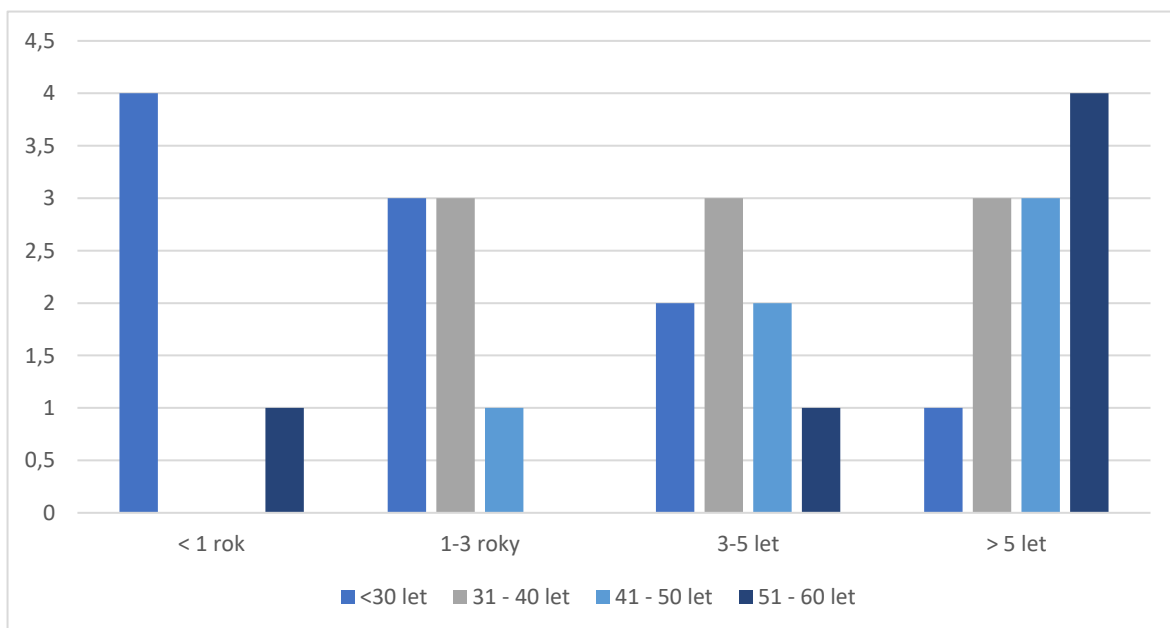
(Zdroj: autorka práce)

Dva zaměstnanci, kteří pracují u společnosti déle jak pět let, by si i tak přáli ještě týden dovolené navíc (tedy šest týdnů dovolené).

Dalším benefitem, který by obchodní zástupci využívali je „den v měsíci na administrativní věci“. Po rozhovoru s obchodním zástupce je i tento benefit velmi žádaný, především proto, že zaměstnanci musí vykonávat i administrativní věci spojené s prací, za kterou bohužel nejsou nijak odměňováni a tuto činnost vykonávají ve svém volném čase.

Poslední čtyři otázky jsou pouze jako identifikační znaky obchodních zástupců, kterým pomáhaly při vyhodnocování dotazníku. Výsledky nám ukázaly, že nejvíce obchodních zástupců pracuje ve společnosti Alec Praha, a.s. více jak pět let, konkrétně jedenáct. Osm zaměstnanců spadá do kategorie 3-5 let a sedm zaměstnanců je v kategorii 1-3 roky. Do horizontu jednoho roku spadá zbylých pět obchodních zástupců. Podle výsledků můžeme vidět, že více jak polovina zaměstnanců je ve společnosti více jak tři roky. Pozici obchodních zástupců zastupuje 61,29 % tedy 19 mužů. Žen je v týmu 12 (38,71 %). Nejvíce zde pracuje lidé, kteří spadají do věkové kategorie do třiceti let, tedy 10 obchodních zástupců (32,26%), dále je kategorie 31-40 let s 9 zaměstnanci (29 %). Nejméně lidí je ve věkových kategoriích 41-50 let (6) a 51-60 let (6). Dle rozhovoru s oblastním vedoucím je zde velké zastoupení mladších lidí z důvodu omlazování kolektivu obchodních zástupců. To můžeme vidět v grafu 13 kde vidíme, že nově příchozí oblastní vedoucí jsou ve většině případů mladší třiceti let.

Graf 13 Věk obchodních zástupců dle délky pracovního poměru



(Zdroj: autorka práce)

8.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na tři výzkumné předpoklady. Výzkum se zabýval hlouběji právě těmito otázkami. Z výsledků dotazníku bylo zjištěno, že ve společnosti Alec Praha, a.s. pracuje na pozici obchodního zástupce více mužů než žen a to z 31 respondentů je 19 mužů a 12 žen. Dále bylo zjištěno, že nejvíce obchodních zástupců je do třiceti let věku (celkem 10) a z toho jsou čtyři lidé nově přijatí, tedy jsou ve společnosti méně než jeden rok. Nejstarší věková kategorie je pak u respondentů, kteří jsou ve firmě déle než pět let. Co se týče rozložení respondentů dle délky pracovního poměru, nejvíce je ve společnosti obchodních zástupců, kteří zde pracují déle než pět let (11). Zde můžeme soudit, že jsou respondenti se zaměstnáním ve společnosti Alec Praha, a.s. spokojeni, proto je velký počet obchodních zástupců, kteří jsou ve společnosti dlouho.

Na spokojenost obchodních zástupců je kladen i první výzkumný předpoklad, který se zabývá celkem čtyřmi otázkami. Bylo zjištěno, že obchodní zástupci společnosti Alec Praha, a.s. jsou spíše spokojeni se systémem odměňování a to celých 71 % tedy 22 respondentů. To nám potvrzuje náš první výzkumný předpoklad. Pouhých 29 % je spíše nespokojeno (žádný z respondentů nevolil možnost „zcela nespokojen“). Návazná otázka byla otázka, kde si zjišťovala účinnost a motivace s ohledem na systém odměňování. Zde respondenti odpověděli ve stejném rozložení jako u celkové spokojenosti. Z výsledků vyplynulo, že těm zaměstnancům, kteří jsou spíše nespokojeni se současným odměňováním, vadí nízká základní mzda a že za práci navíc nejsou dostatečně odměňováni.

Druhý výzkumný předpoklad byl soustředěn na vztah výkon / odměna. Dle výsledků lze říct, že celkem 25 respondentů je za svoji odvedenou práci adekvátně odměněno a z nich je spokojeno s celkovým systémem odměňování 22 respondentů. Při kladení otázky ohledně výše nároků, která je na obchodní zástupce kladena, bylo zjištěno, že na 58 % (18) respondentů nejsou kladeny vyšší nároky. Z výsledků byla zjištěna jasná souvislost mezi zaměstnanci, kteří jsou spíše nespokojeni se systémem odměňování a nemyslí si, že jsou adekvátně odměněni. Tito zaměstnanci si myslí, že jsou na ně kladeny vyšší nároky, a tak využívají svojí pracovní dobu více na jak 100 %. Například dále v dotazníku byli respondenti dotazováni, které zaměstnanecké výhody by využili při zavedení a patnáct obchodních vedoucích odpovědělo „den v měsíci na administrativní věci“. Toto má značnou souvislost, po rozhovoru s obchodním zástupcem, kde právě oni mají dojem, že za práci vykonávanou mimo pracovní dobu, nejsou

nijak odměňovány a tato práce (především administrativa) je vyžadována od každého z nich. Nejvíce by si obchodní zástupci přáli zvýšení u základní mzdy celkem 21 respondentů (68%), která je dle slov respondentů vůči konkurenci velmi nízká a tím nemají takovou jistotu kvalitního výdělku. Průměrně by si obchodní zástupci přidali 5 500 Kč k čisté mzdě.

Poslední okruh dotazníkového šetření se týkal zaměstnaneckými výhodami, které jsou poskytované společnosti Alec Praha, a.s. Toto šetření mělo za úkol zjistit, proč jsou zaměstnanci se stávajícími zaměstnaneckými výhodami nespokojeni. Z dotazníku vyšlo, že celkem 19 respondentů je spíše nespokojeno a z toho jsou 3 respondenti dokonce zcela nespokojeni. Tito respondenti jsou především nespokojeni s portfoliem zaměstnaneckých výhod, které jsou zaměstnancům poskytovány. Především apelovali, že konkurence poskytuje svým obchodním zástupcům daleko víc výhod. Dále byla zmiňována možnost volby, kterou bohužel společnost Alec Praha, a.s. neposkytuje. Tento poměr je vyšší než těch, kteří odpověděli, že jsou spíše spokojeni nebo zcela spokojeni. 12 respondentů je se zaměstnaneckými výhodami spokojeno. Celým 97 % respondentům by vyhovovalo si určit výhody, které by využívali. Nejvíce zaměstnanců by stálo o týden dovolené navíc. Tuto zaměstnaneckou výhodu společnost Alec Praha, a.s. poskytuje, ale pouze zaměstnancům, jejich pracovní poměr přesáhl 5 let ve společnosti. Druhou nejčastější výhodou, která byla zmíněna, je „den v měsíci na administrativní věci“. Zde je jasná souvislost, že zaměstnanci za vykonané administrativní věci, nejsou nikterak odměněni. Tato zaměstnanecká výhoda by prospěla k celkové spokojenosti obchodních zástupců.

9 Návrh na zlepšení

Na základě výsledků dotazníkového šetření a analýzy stávajícího systému odměňování bylo zjištěno, že většina z dotázaných je spokojena se svou odměnou a ohodnocením. Z toho je patrné, že stanovený současný systém společnosti Alec Praha, a.s. byl vytvořen a stojí na pevných základech. Dle Armstronga (2007. str. 515) by měl být systém odměňování vypracován důsledně v souladu se strategickými cíli společnosti. Což společnost Alec Praha, a.s. splňuje. Ovšem při hlubším zkoumání byly nalezeny některé nedostatky, které by určitě stáli za zlepšení. Především v oblasti celkové spokojenosti byly nalezeny nedokonalosti, zejména v pevné složce mzdy. Dále také v oblasti ve vztahu výkon / mzda a v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Pevná složka mzdy

Nejdříve je zapotřebí odůvodnění, proč je potřeba tuto složku mzdy v celkovém systému odměňování změnit. Lze především o to, že v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že právě pevná složka mzdy ve společnosti Alec Praha, a.s. je vysoce nedocněna. Obchodní zástupci mají pocit, že mají malou výši a vůči konkurenci přebírají názoru, že v případě odvedení práce na 100 %, ale nesplnění částí pohyblivé složky, nejsou za svou práci dostatečně odměněni. Řešením by bylo navýšení pevné složky mzdy, kdy zaměstnanec bude mít jistotu řádného výdělku, bude celkově spokojen. Obchodní zástupci by si v průměru přidali 5 5000 Kč, což je v podstatně nereálná suma. Přibližně by se mohlo jednat o částku 2 000 Kč každému zaměstnanci. Měsíčně by šlo o částku cca 66 000 Kč, kolik by společnost musela zaplatit na víc. Společnosti Alec Praha, a.s. by to přineslo celkovou stabilitu a spokojenost obchodních zástupců.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány obchodním zástupcům plošně. Dle Koubka (2001, str. 298-299) tento systém odměňování nebere v potaz potřeby zaměstnanců. Podle Dvořákové a kol. (2007, str. 326) by novodobá a dobře prosperující firma měla poskytovat zaměstnanecké výhody svým zaměstnancům podle jejich potřeb a přání a používat model flexibilní benefity. Ve společnosti Alec Praha, a.s. je poskytováno obchodním zástupcům celkem 8 zaměstnaneckých výhod, z toho je jedna výhoda poskytována pouze zaměstnancům, kteří v dané společnosti pracují déle jak pět let. Podle průzkumu (NN,

©2015) je to podprůměr. Z analýzy stávajícího systému také vyplynulo, že polovina poskytnutých výhod, přímo souvisejí s výkonem práce, např. služební telefon, služební počítač, služební automobil a školení zaměstnanců. Obchodní zástupci nejvíce kladně ohodnotili služební automobil, který je jim poskytován i na soukromé účely. Za to školení, služební počítač a služební telefon u nich není tolik důležitý. Pouze 6 lidí označilo za důležité „příspěvek na kulturní, sportovní a společenské akce“. Doporučila bych tak firmě zamyslet se nad smysluplností tohoto benefitu. Výsledek je daný možná i tím, že jen málo obchodních zástupců bydlí v blízkosti Prahy a tento tak benefit nemohou využívat.

Z rozhovoru s obchodním zástupcem bylo patrné, že tento systém stanovení zaměstnaneckých výhod ve společnosti Alec Praha, a.s. neberou dostatečné přitažlivě a vědí, že mají daleko míň benefitů, než poskytují jiné firmy svým obchodním zástupcům. A podle Armstronga (2007, str. 595) by mělo být hlavním cílem firmy v odměňování, především poskytování atraktivních konkurenceschopných zaměstnaneckých výhod, které by měli společnosti umožnit jak získání nových pracovníků, tak si udržet vysoce kvalitní pracovníky. Nedílnou součástí je tak přidání nových benefitů do portfolia. Společnosti Alec Praha, a.s. bych doporučila dle výsledků dotazníkového šetření změnu zaměstnaneckých výhod, a to především o systém částečně volitelný. Tento systém popsal Šikýř (2012, str. 114) jako systém, který poskytuje jak benefity plošně všem zaměstnancům, tak i benefity libovolně volitelné. Tento systém zaměstnaneckých výhod plně uspokojuje přání i potřeby zaměstnanců.

Tabulka 2 Návrh na zaměstnanecké výhody pro obchodní zástupce

Plošné benefity	Libovolně volitelné benefity
<ul style="list-style-type: none"> • příspěvek na stravování • služební automobil • služební telefon • služební počítač + služební tiskárna + služební tablet • školení • teambulding + firemní akce • den v měsíci na administrativní věci 	<ul style="list-style-type: none"> • příspěvek na kulturní, sportovní a společenské akce • příspěvek na dovolenou • příspěvek na penzijní pojištění • příspěvek na životní pojištění • vzdělání / jazykový kurz • sick day (dny volna)

(Zdroj: autorka práce)

Na základě vyhodnocených dat, byl vytvořen návrh zaměstnaneckých výhod pro obchodní zástupce společnosti Alec Praha, a.s., který je zobrazen v tabulce 2. Je zde zvolen systém částečně volitelných benefitů.

Do plošných benefitů je důležité přidání dne v měsíci navíc na administrativní věci, což by současně vyřešilo i nespokojenost obchodních zástupců v souvislosti kladení nároků na pracovní pozici a odměňování za vykonané činnosti. Obchodní zástupci nabývají dojmu, že nejsou za administrativní věci dostatečně odměněni a že se touto činností musí zabývat ve volném čase. Teno druh benefitu, by prospěl jak společnosti, tak samotným obchodním zástupcům.

Mezi volitelnými benefity, by si mohl každý obchodní zástupce vybrat tři výhody pro následující kalendářní rok. Benefity jsou sestaveny dle přání obchodních zástupců společnosti Alec Praha, a.s. Podle výsledků dotazníkového šetření (graf 11) by obchodní zástupci nejvíce přivítali „den v měsíci na administrativní věci“, „13 plat“, „příspěvek na dovolenou“, „příspěvek na penzijní a životní pojištění“, „možnost dalšího vzdělání a jazykové kurzy“ a v neposlední řadě „sick day (dny volna)“. Zajímavým prvkem je sick day (dny volna), společnost by mohla poskytovat celkově tři na každý kalendářní rok. Jedná se především o dočasnou neschopnost zaměstnance, kde nepřijde o svou mzdu, protože podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 192, odstavec 1. bývají tři dny nemocenské neplacené.

Týdne dovolené na víc, který je poskytován od pěti let v pracovním poměru, je skvělým motivačním nástrojem, proč v dané formě vydržet a také forma odměny těm zaměstnancům, kteří jsou ve stejném zaměstnání a u stejné společnosti takovou dlouhou dobu.

Tento částečně volitelný systém může přinést spokojenost do pozice jak zaměstnance – obchodního zástupce, tak celé společnosti Alec Praha, a.s. Obchodní zástupci budou brát zaměstnanecké výhody jako přitažlivou formu odměňování, budou celkově spokojeni s odměňováním a budou více motivováni. Pro tuto společnost je nejdůležitější udržení vysoce kvalifikovaných a motivovaných lidí a zaujmout systémem odměňování potencionální zaměstnance. Společnost by mohla tento návrh na doporučení zavést v horizontu jednoho roku.

10 Závěr

Jak již bylo řečeno v úvodu teoretické části a jak popsala Kocianová (2010, str. 160), je odměňování velmi významná personální oblast a je to jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které může společnost použít. Tak to mu je i u společnosti Alec Praha, a.s., která byla podrobena výzkumu a snaží se mít svůj systém odměňování na vysoké úrovni. Tato společnost dbá na správné používání odměňování, aby uspokojovala nejen své potřeby, ale i potřeby svých zaměstnanců. Odměňování zaměstnancům je neustále ve vývoji, jsou stále objevovány nové metody, nové postupy odměňování. Za cíl bylo zjistit, jestli je správně nastaven systém odměňování a jestli je aktuální. Protože tak jak funguje odměňování dnes, nemusí ani zdaleka fungovat zítra. Neustále kontrolování odměňování je již nedílnou součástí. Protože jak už bylo několikrát v práci zmíněno, správně motivovaný, a především spokojený zaměstnanec jsou klíčem k úspěchu celé firmy.

V praktické části byly použity získané poznatky z teoretické části, které napomohli autorce práce k definování problému a nalezení takového návrhu řešení, které by v případě zavedení, vedla ke zlepšení. Praktická část se zabývala odměňováním obchodních zástupců ve společnosti Alec Praha, a.s. Analýzou interních materiálů a rozhovory jak s obchodním ředitelem / oblastním vedoucím a obchodním zástupcem, byly zjištěny některé nedostatky. Ty byly definovány ve výzkumné předpoklady, které byly následně podrobeny dotazníkovému šetření. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno celkem na tři výzkumné předpoklady, které se týkaly spokojenosti obchodních zástupců se systémem odměňování ve společnosti Alec Praha, a.s., vztahu mezi výkonem a výší mzdy a postoj k zaměstnaneckým výhodám. Tyto předpoklady byly všechny potvrzeny. Většina zaměstnanců je spokojena se současným systémem odměňování tedy 71 %. Na obchodní zástupce není kladen vyšší nárok, než za který jsou odměňovány. A celkem 62 % obchodních zástupců je spíše nespokojeno se zaměstnaneckými výhodami.

Na základě všech zjištěných informací byl autorkou vytvořen návrh na zlepšení (viz kapitola 6.). Tato kapitola se snaží odstranit vhodným řešením zjištěné nedostatky, pomocí nových metod v systému odměňování ve společnosti Alec Praha, a.s. Bylo zvoleno vhodné doporučení na zvýšení pevné složky mzdy, a především byl navrhnut částečně volitelný systém zaměstnaneckých výhod, který má zvýšit spokojenost obchodních zástupců.

Seznam použité literatury

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků.* 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management.* Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2007. 789 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Albatros, 2013. 246 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management.* Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

KASPER, Helmut (ed.) a Wolfgang MAYRHOFER (ed.). *Personální management, řízení, organizace.* Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

ŘEZNÍČEK, Petr (red.). *Meritum: Personalistika 2009-2010.* Praha: Aspi, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TOMŠÍK, Pavel a **Jiří DUDA.** *Řízení lidských zdrojů.* Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* 2. vyd. Wolters Kluwer, 2013. 272 s. ISBN 978-80-7357-925-8

Internetové zdroje

ALEC HOLDING. *O nás*[online]. 2015 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.alecholding.cz/O-nás>

ALEC PRAHA. *O nás*[online]. 2010 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.alecpraha.cz/O-nás>

ALEC PRAHA. *Naše výrobky*[online]. 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.alecpraha.cz/Nase-výrobky>

NN. *Firmy sázejí na dlouhodobé benefity, zájem o stravenky stále klesá* [online]. 2015 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmy-sazeji-dlouhodobě-benefity-zajem-stravenky-stale-klesa.html>

Legislativa

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109 odstavec 2.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109 odstavec 3.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109. odstavec 4.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 113. odstavec 1.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 113. odstavec 3.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 123.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 192. odstavec 1.

Interní zdroje

Organizační struktura společnosti. Alec Praha, a.s., 2011a

Popis pracovní pozice. Alec Praha, a.s., 2006

Motivační program pro rok 2014. Alec Praha, a.s., 2014

Standartní postup OZ, Alec Praha, a.s., 2010

Vnitřní mzdový předpis. Alec Praha, a.s., 2011b

Seznam grafů

Graf 1 Výše finanční odměny za měsíční plnění plánu	38
Graf 2 Výše finanční odměny za kvartální plnění plánu	39
Graf 3 Informovanost o všech složkách mzdy během nástupu do zaměstnání dle délky pracovního poměru	46
Graf 4 Důležitost složek mzdy ve společnosti Alec Praha, a.s. ..	46
Graf 5 Míra spokojenosti obchodních zástupců s finančním ohodnocením	47
Graf 6 Faktory ovlivňující výši mzdy	48
Graf 7 Výše kladení nároků dle procentuálního plnění úkolů	49
Graf 8 Navýšení čisté mzdy	49
Graf 9 Spokojenost / nespokojenost obchodních zástupců s benefity	50
Graf 10 Nejdůležitější současné zaměstnanecké výhody obchodních zástupců ve společnosti Alec Praha, a.s.	51
Graf 11 Zájem o využívání zaměstnaneckých výhod v případě zavedení	52
Graf 12 Zaměstnanecká výhoda - týden dovolené navíc dle délky pracovního poměru	52
Graf 13 Věk obchodních zástupců dle délky pracovního poměru	53

Seznam tabulek a obrázků

Tabulky

Tabulka 1 Vývoj Vzdělávání jako benefitu v uplynulých letech ...	15
Tabulka 2 Návrh na zaměstnanecké výhody pro obchodní zástupce ..	57

Obrázky

Obrázek 1 Systém odměňování	10
Obrázek 2 Model celkové odměny	14
Obrázek 3 Model odměňování podle přínosu	29
Obrázek 4 Výpočet pro udělení odměny z kontrolních listů	40

Seznam zkratek

aj.	A jiné
apod.	A podobně
a.s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
č.	Číslo
Kč	Koruna česká
Km	Kilometr
např.	Například
obr.	Obrázek
tis.	Tisíc
tzn.	To znamená
tzv.	Takzvaně

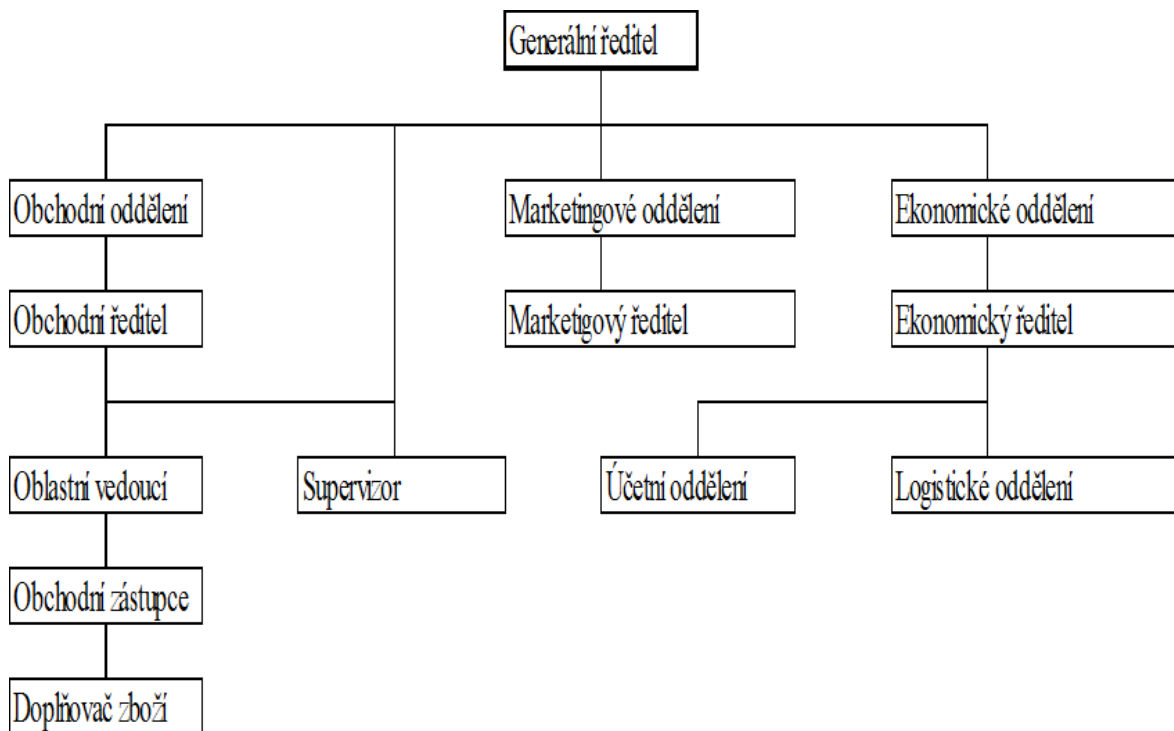
Seznam příloh

Příloha P1: Organizační struktura společnosti Alec Praha, a.s.

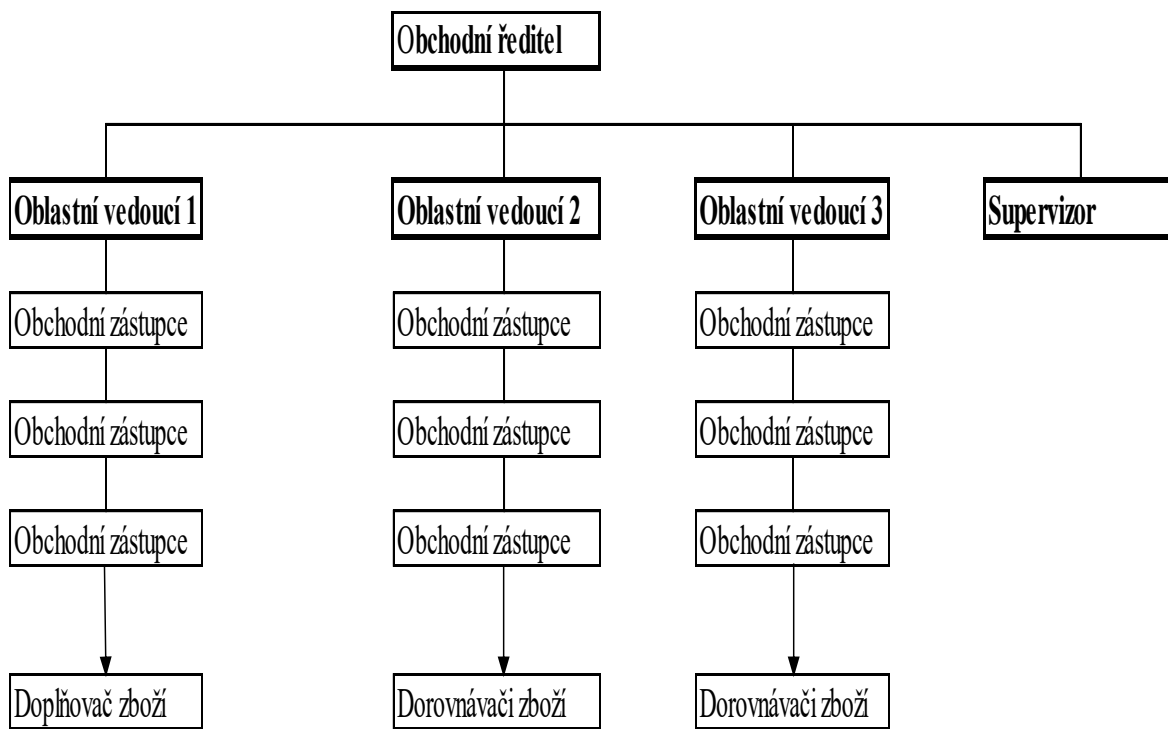
Příloha P2: Přehled pracovních pozic v obchodním oddělení

Příloha P3: Dotazník

Příloha P1: Organizační struktura společnosti Alec Praha, a.s.



Příloha P2: Přehled pracovních pozic v obchodním oddělení



Příloha P3: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jsem studentka Masarykova Ústavu vyšších studií Českého vysokého učení technického v Praze a v současné době píšu bakalářskou práci na téma: „Odměňování zaměstnanců“. Obracíme se na Vás po domluvě s Vaší společností Alec Praha, a.s. s žádostí o vyplnění následujícího krátkého dotazníku.

Věřím, že pochopíte přínos tohoto průzkumu. Toto dotazníkové šetření je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pro vytvoření nového návrhu na zlepšení systému odměňování v podniku.

U každé otázky, prosím, zaškrtněte pouze 1 odpověď, pokud není uvedeno jinak.

Předem děkuji za spolupráci a ochotu.

Alena Otoupalová

1) Byl(a) jste, při nástupu do zaměstnání, plně seznámen(a) se všemi složkami Vaší mzdy?

- ano
- ne
- nepamatuji si

2) Která složka ze složek mzdy u společnosti Alec Praha, a.s. je pro Vás nejdůležitější?

- základní složka mzdy
- pohyblivá složka mzdy (prémie)
- zaměstnanecké výhody
- příplatky (povinné)
- nevím

Zdůvodněte proč:

.....

3) Do jaké míry jste spokojen(a), či nespokojen(a) s výší Vašeho finančního ohodnocení?

- zcela spokojen(a)
- spíše spokojen(a)
- spíše nespokojen(a)
- zcela nespokojen(a)

4) Považujete současný systém hodnocení a odměňování ve vaší společnosti za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, zdůvodněte proč:

.....

5) Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy?

- kvalita a množství odvedené práce
- fyzická náročnost pozice
- psychická náročnost pozice
- délka zaměstnání v podniku
- kvalifikace

6) Jste za svoji odvedenou práci ve společnosti adekvátně odměněn/a??

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7) Jsou na Vás kladeny vyšší nároky, než za které jste odměňován (a) ?

- ano
- ne

8) Na kolik % (procent) využíváte svojí pracovní dobu na plnění pracovních úkolů?

- < 80 %
- 80 %
- 90 %
- 100 %
- 110 %
- > 110 %

9) Zasloužíte si v některé ze složek Vaší mzdy její zvýšení?

- ano
- ne
- nevím

10) U jaké složky byste nejvíce přivítal(a) její zvýšení?

- základní složka mzdy
- pohyblivá složka mzdy
- zaměstnanecké výhody

11) Kolik Kč byste si měsíčně přidal(a)? (čisté mzdy)

.....

12) Zakroužkujte na stupnici 1-5 jakou přikládáte důležitost nefinančním odměnám (uznání, pochvala)?

Zcela důležité

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Zcela nedůležité

13) Jste spokojen(a), či nespokojen(a) s nabídkou zaměstnaneckých výhod ve vaší společnosti?

- zcela spokojen(a)
- spíše spokojen(a)
- spíše nespokojen(a)
- zcela nespokojen(a)

Pokud nespokojen(a), zdůvodněte proč:

.....
.....

14) Jaké současné zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější? (vyberte 3 odpovědi)

- služební automobil
- služební telefon
- služební notebook
- teambuilding
- firemní akce
- školení
- příspěvek na kulturní, sportovní a společenské akce

15) Vyhovovala by Vám možnost určit si sám, které zaměstnanecké výhody budete využívat?

- ano
- ne

Pokud ne, zdůvodněte proč:

.....

16) Vyberte 3 zaměstnanecké výhody, které byste, v případě zavedení, využíval (a)

- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na dovolenou
- odkup firemních akcií
- den v měsíci na administrativní věci
- týden dovolené navíc
- sick days (dny volna)
- pitný režim
- vzdělávání / jazykový kurz
- 13. plat
- jiné

17) Jak dlouho pracujete u společnosti Alec Praha, a.s.?

- < 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- > 5 let

18) Pohlaví:

- muž
- žena

19) Do jaké věkové kategorie patříte?

- <30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- >61 let

20) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední odborné (výuční list)
- střední s maturitou
- vysokoškolské

