

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**Katedra řízení**

---

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku – pro frankofonní země



**System odměňování ve vybraném podniku**

Vedoucí bakalářské práce:  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:  
Martina Benešová

---

2008

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina BENEŠOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
  
Název tématu: **Systém odměňování ve vybraném podniku**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

**Charakteristika:**

Bakalářská práce je zaměřena na manažerskou funkci vedení a využití stimulačních prostředků v řízení lidských zdrojů - v systému odměňování pracovníků jako jednoho z předpokladů efektivního řízení.

Cíl řešení: Cílem bakalářské práce je analýza současného systému odměňování pracovníků ve vybraném podniku a na jejím základě návrh změn v systému odměňování pro zlepšení konkurenční schopnosti na trhu práce.

**Rámcová osnova :**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému odměňování, 5. Návrh změn v systému odměňování, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

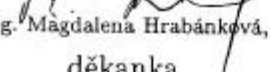
Rozsah grafických prací: dle možností  
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- ARMSTRONG, M. Personální management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5  
DONNELLY, J. H.jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-32  
NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2006  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2008

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. listopadu 2007

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Systém odměňování ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přehledu literatury.

V Českých Budějovicích, dne 20.2.2008

Martina Benešová

## Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za cenné rady a připomínky k obsahu práce a vedoucím pracovníkům podniku M RESTAURANT s.r.o. za poskytnutí informací a odborné konzultace.

# OBSAH

1. ÚVOD	2
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1 Motivace a stimulace pracovníků	4
2.2 Odměňování pracovníků	6
2.3 Mzdový systém podniku	7
2.4 Systém zaměstnaneckých výhod a služeb	12
3. CÍL A METODIKA	15
4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	16
4.1 Historie společnosti	16
4.2 Strategie a hlavní myšlenky	17
4.3 Franchising	19
4.4 Restaurace České Budějovice	20
5. SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	23
5.1 Způsob odměňování	23
5.2 Bonusy	27
5.3 Zaměstnanecké benefity	31
6. DISKUZE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	35
7. ZÁVĚR	40
8. SUMMARY	41
9. PŘEHLED LITERATURY	42
PŘEHLED TABULEK A GRAFŮ	44

# 1. ÚVOD

Světová ekonomika se v současnosti globalizuje a v takto složitém prostředí může obstát jen podnik, který disponuje kvalifikovanou, zručnou a hlavně dostatečně motivovanou pracovní silou. Začíná se klást velký důraz na tuto problematiku. Podniky se začínají více zajímat o to, jak co nejlépe stimulovat své zaměstnance a jak je správně odměňovat, aby podávali maximální výkon při jejich spokojenosti.

Dosahování dobrých výsledků je nutností pro každou organizaci, hlavně díky dobře motivovaným pracovním silám. Potřeba naučit se, jak motivovat druhé, se proto stává základní zručností manažera. Motivace obnáší zavádění motivačních nástrojů do praxe a tím vytváření a udržování pozitivního prostředí na pracovišti.

Důležité je, uvědomění si, že lidé v organizacích pracují nejen proto, aby si vydělali peníze, ale také proto, že mají potřebu uznání, respektu, osobní kariéry. Toto vše a dále třeba ještě možnosti rozvoje, ocenění druhými jsou velmi silnými motivačními faktory k vykonávání kvalitní práce.

V dnešní době se na českém trhu objevuje mnoho zahraničních podniků a zaznamenáváme i dlouhodobý příliv zahraničních investorů do našich firem. Zahraniční zkušenosti a poznatky mají pro rozvoj českého managementu značný význam. Jejich dokonale propracované koncepce hodnocení, motivování a odměňování pracovníků pro nás mohou být cenným zdrojem inspirace.

Mnoho zahraničních firem u nás působí díky franchisingu. Což je odbytový a výrobní systém zboží a služeb, založený na těsné spolupráci mezi franchisorem a jeho jednotlivými franchisanty. Franchisant přijímá práva k užívání značky tzv. licence a know-how. To znamená, že tímto způsobem k nám proudí nové přístupy k řízení lidských zdrojů nebo systému odměňování a motivace zaměstnanců.

Takovou firmou u nás je například síť restaurací McDonald's.

Ve své práci jsem se zaměřila na restauraci v Českých Budějovicích, kde budu zkoumat a následně hodnotit celkový systém peněžních i nepeněžních odměn zaměstnanců.

Cílem práce je analýza současného systému odměňování pracovníků. Porovnání zjištěných informací se staršími výsledky a návrh změn v systému odměňování pro zlepšení konkurenční schopnosti na trhu práce.



## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Motivace a stimulace pracovníků

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby /1/.

Provazník, V. – Komárková, R. /2/ chápou motivaci jako skutečnost, že v lidské psychice působí specifické ne vždy zcela úplně uvědomované vnitřní hybné síly: **pohnutky**, **motivy**, které člověka, jeho činnost (tj., chování, resp. jednání i prožívání) určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.

Vysvětlit princip motivace znamená v podstatě odpovědět na velmi složitou otázku, co určuje formu a intenzitu činnosti člověka. Naprostá většina motivačních teorií považuje jako východisko svého zkoumání skutečnost, že

- lidské chování je podmíněné, není náhodné, má svoji příčinu v podnětech psychologické nebo fyziologické povahy,
- lidské chování je cílové, směřuje k dosažení určitého cíle,
- lidské chování je motivované, jeho příčinou je motiv, snaha uspokojit určitou potřebu /3/.

Teorie motivace se snaží podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Mezi hlavní z nich podle Armstronga, M. /1/ patří:

- teorie instrumentality
- teorie potřeb, čili teorie zaměřené na obsah
- teorie zaměřené na proces, neboli kognitivní (poznávací) teorie

- q dvoufaktorová teorie
- q teorie týkající se chování
- q společenskovědní teorie
- q teorie atribuce
- q teorie vytváření vzorů

Všechny jmenované teorie se však shodují v tom, že k pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. Tyto dva typy motivace lze charakterizovat jako „**vnitřní a vnější motivaci**“. Vnitřní motivaci tvoří faktory, které si lidé sami vytvářejí, jako odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. Kdežto vnější motivaci tvoří to co se dělá pro lidi, abychom je motivovali: odměny, pochvaly, ale také tresty a kritika /1/.

S tím souhlasí i Kleibl, J. – Hüttlová, E. – Dvořáková, Z. /3/ protože tvrdí, že každá motivační situace má **subjektivní i objektivní aspekt**. Subjektivním aspektem jsou potřeby, přání, žádostivosti, pudy a touhy individua, objektivním aspektem jsou objekty mimo člověka v jeho okolní realitě, které jsou schopné uspokojit tyto potřeby a které vystupují jako podněty (stimuly).

Úspěšný proces pracovní motivace v řízení lidských zdrojů znamená specifikovat především strukturu potřeb pracovníků, míru pracovní spokojenosti či nespokojenosti a vliv (negativní či pozitivní) u faktorů, ovlivňujících pracovní spokojenost /3/.

Existuje celá řada motivačních nástrojů, které organizace a vedoucí pracovníci mohou využívat k dosažení žádoucích efektů. Využití různých druhů motivačních nástrojů je určováno jak organizační kulturou, tak individuálním přístupem jednotlivých manažerů /4/.

Základním principem stimulačního působení je **stimul (podnět, pobídka)**, což je informace, kterou objekt dekóduje a její působení v čase se bude projevovat silovými účinky v určitém směru a intenzitě chování, nebo na ni nereaguje. Podnět (stimul), který

tím, že akceptuje určitou potřebu člověka, vytváří konkrétní specificky působící *motiv pracovního jednání*.

Obsahem procesu stimulace je tedy cílevědomé využívání existujících a vytvářených nových podnětů k práci v souladu s vnitřními motivy /3/.

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale rovněž široké a různorodé jsou stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka – pracovníka významné, vše co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Stimulační prostředky je potřeba vybírat nejen s ohledem na člověka, kterého chceme ovlivnit, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. Je potřeba stimulovat následující oblasti:

- pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu
- tvořivost, vznášení nových nápadů, myšlenek
- sebezvoje, rozšiřování kvalifikace, dovedností
- kooperaci ve skupině, v týmu
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí /2/

## **2.2 Odměňování pracovníků**

Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úroveň mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměn.

Tvoří ho:

1. peněžní odměny – pevné a pohyblivé mzdy a platy
2. zaměstnanecké výhody
3. nepeněžní odměny – uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst /1/

Podle informací, které nám Armstrong /1/ předkládá si systém odměňování představujeme následovně:

**Tab. 1: Složky celkové odměny zaměstnance**

Pevná složka mzdy	Pohyblivá složka mzdy	Zaměstnanecké výhody	Nepeněžní odměny
Peněžní odměna			
Celkový výdělek			Celková odměna

*Pramen: /1/*

## 2.3 Mzdový systém podniku

Individuální mzda pracovníka je utvářena v organizaci v určitém strukturovaném systému v tzv. **mzdovém systému podniku**, který představuje logicky vyvážený souhrn nástrojů a stanovených postupů, pomocí nichž se utváří mzda jednotlivých pracovníků podle předem stanovených kritérií, které odpovídají základním cílům personální politiky.

Ve vztahu k jednotlivým pracovníkům plní mzda jednoznačně funkci podnětu (stimulu) k práci. Tento stimul v souladu s potřebami a cíly organizace podněcuje zájem pracovníka:

- § k žádoucímu výkonu
- § ke kvalitě činnosti
- § rozvoje kvalifikace a schopností
- § identifikace zájmu pracovníka a organizace /3/

Kocourek, J. – Trylč, L. /5/ definují mzdu obecně jako odměnu, která vyjadřuje protihodnotu vykonané práce ve vztahu dvou osob, z nichž jedna práci zadává a druhá (za odměnu) vykonává.

Mzda je jedním z nejdůležitějších prostředků, kterými mohou zaměstnavatelé získat, stabilizovat a motivovat zaměstnance.

Mzdová struktura je dána vztahem mzdových úrovní různých prací uvnitř organizace. Soustřeďuje pozornost na vztah mezi představou zaměstnanců o vlastním platu a jejich pracovním chování /6/.

Podle čl. 28 Listiny základních práv a svobod /7/ mají zaměstnanci právo na spravedlivou odměnu za práci, podrobnosti stanoví zákon.

Od 1. ledna 2007 je v České republice účinná zcela nová a komplexní úprava pracovněprávních vztahů. **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, nahradil „starý zákoník“, kterým se pracovněprávní vztahy řídily od roku 1966. Do textu zákoníku práce je nově zahrnuta i problematika, která byla doposud upravena samostatně zvláštními předpisy. Součástí nové úpravy se tak stala i problematika odměňování zaměstnanců (dosavadní zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku a zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech) /8/.

Mzdový podnikový systém souhrnně vytváří soubor prostředků, pravidel, metod a forem odstupňování mzdových úrovní, závislostí mezd na charakteru práce a na výsledcích práce. Ideálním cílem podnikového mzdového systému je dosáhnout souladu podnikových záměrů s motivací zaměstnanců k práci zajišťující tyto záměry a s jejich spokojeností s úrovní, způsoby a formami poskytování mezd (odměňování) /5/.

Na mzdu pracovníků má vliv mnoho faktorů, které je potřebné při tvorbě mzdového systému zohlednit. Kleibl, J. – Hüttlová, E. – Dvořáková, Z. /3/ rozdělují mzdovotvorné faktory viz tabulka 2.

**Tab. 2: Vliv faktorů na utváření mzdové strategie a systém odměňování**

<u>vnější faktory</u>	<u>vnitřní faktory</u>
fáze hospodářského cyklu	firemní cíle
intenzita konkurenčního prostředí – trh	postavení na trhu
situace na trhu práce	ekonomická situace firmy – zdroje
právní úprava mzdových a zaměst. vztahů	org.-tech. úroveň firmy
vliv nástrojů hosp. a soc. politiky	kvalita lidských zdrojů, jejich rozvoj
<i>personální strategie firmy</i>	
<i>mzdová strategie</i>	
<b>systém odměňování</b>	

*Pramen: /3/*

Celkovou mzdu zaměstnance tvoří *pevná a pohyblivá složka*. Podnik musí důkladně zvážit, jakou váhu těmto složkám přidělí. Pevná složka mzdy vzbuzuje jistotu ve výšce mzdy, zaměstnanci však nejsou stimulováni k vyšším výkonům. Pohyblivou složkou mzdy se dá ve velké míře ovlivnit výkon zaměstnanců /9/.

Kocourek, J. – Tryčl, L. /5/ shrnuli základní prvky podnikového mzdového systému takto:

- pevná složka
  - tarifní soustava – soubor pravidel a metod pro určování mzdových tarifů
  - mzdová zvýhodnění (příplatky) – plnění při zvláštních, zaměstnance nadstandardně zatěžujících pracovních podmínkách
- pohyblivá složka
  - formy mzdy – soubor pravidel, metod a prostředků k utváření závislosti mzdy zaměstnanců na výsledcích práce

### **Pojem a funkce mzdových forem**

Mzdové formy plní funkci stimulu ke zlepšení individuálního, skupinového či podnikového výsledku. Mzdově oceňují výsledky práce, hospodaření s věcnými a finančními prostředky a pracovní chování. Pracovníci jsou pomocí mzdových forem odměňováni za to, jak dobře svou práci vykonávají.

Mzdovým formám se připisují různé stimulační funkce, především to, že soustřeďují pozornost a úsilí pracovníků na takové výsledky, které jsou podstatné pro úspěch organizace. Mzdové formy zvyšují identifikaci zaměstnanců s podnikem, zvyšují jejich *spoluodpovědnost* a zároveň je motivují. Jejich prostřednictvím podnik diferencuje pohyblivou část mzdy v závislosti od přínosu, přičemž se neuznává a neodměňuje úsilí, ale jen zmiňovaný přínos. Zároveň se zlepšují podmínky pro získávání a udržování vysoce kvalifikovaných pracovníků a zlepšuje se koordinace mzdových nákladů s produktivitou podniku /3/.

Na klasifikaci mzdových forem existuje v literatuře mnoho názorů. U různých autorů se setkáváme s různým názvoslovím a několika termíny pro používané formy mzdy.

Provazník, V. – Komárková, R. /2/ rozdělují mzdové formy na:

*Mzdové formy za dosažené výsledky práce*

- Ø časová mzda
- Ø úkolová mzda
- Ø podílová mzda
- Ø prémie
- Ø bonusy

2) *Mzdové formy za očekávané výsledky práce*

- Ø smluvní mzda
- Ø mzda s měřeným denním výkonem
- Ø programová mzda

Stimulační účinek mzdy je podle Novotného, R. – Kohoutka, Z. /10/ možno výrazně ovlivnit právě volbou vhodných forem mzdy. Podnikatel musí sám zvážit, zda mu pro zaměstnance přitažlivá mzdová politika pomůže postupně vybudovat spolehlivý kolektiv zaměstnanců, či zda nízká mzdová úroveň bude u jeho zaměstnanců podněcovat nespolehlivost a fluktuaci.

Časová mzda: je použitelná pro jakýkoli druh práce, je velmi efektivní tam, kde je obtížné měřit množství a kvalitu práce, je nepravidelný výkon pracovní činnosti nebo

není ovlivnitelné množství práce nebo chod výrobního zařízení a tam kde je žádoucí zaměřit pozornost pracovníka na jiné aspekty než vysoký výkon. Časová mzda je výhodná, protože je relativně jednoduchá a administrativně levná, usnadňuje plánovat mzdové náklady, pro pracovníky je srozumitelná a vytváří jistotu stabilního výdělků. Mezi její nedostatky patří limitovaný prostor motivace ke zvyšování produktivity.

Časová mzda je poskytována za určitou jednotku času (hodinu, den, týden, měsíc, rok). Vypočítává se následujícím způsobem: počet časových jednotek x mzdový tarif /3/.

Úkolová mzda: je používána při odměňování výrobních dělníků za plnění předem zadaných pracovních výkonů vyjádřených výkonovými normami. Odměňuje se v závislosti na množství odvedeného výkonu neboli plnění výkonových norem. Může být použita pouze jsou-li splněny tyto podmínky:

- předem je stanoven technologický postup, pracovní postup a výkonové normy
- jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů
- je zajištěna spolehlivá kontrola množství a kvality odvedené práce
- dělníci mohou přímo ovlivnit plnění výkonových norem
- nedochází k ohrožení bezpečnosti práce a zdraví pracovníků při práci

Je považována za jednu z nejpobídkovějších mzdových forem, protože zde existuje jednoduchý vztah mezi mzdou a skutečným výkonem.

Úkolová mzda je použita ve formě mzdy od kusu nebo mzdy za normohodiny /3/.

Podílová mzda: je určitou formou mzdy úkolové. Podíl je obvykle určován procentem z docílené částky realizovaného obrátu /11/.

Bonus: je individuální či kolektivní forma mzdy, která je vyplácena k základní mzdě. Je vyplácen bezprostředně po odvedení dobrého výkonu, má silně motivační účinek, protože ho pracovníci zpravidla utrácejí zcela odlišně než obvyklé přírůstky



mzdy, proto si ho lépe pamatují a silněji ho vnímají. Na druhé straně nadměrné zdůraznění individuálního prospěchu snižuje zájem jednotlivce o týmovou práci /3/.

Prémie: mohou být vyplácena jako jednorázová mzdová zvýhodnění nebo v pravidelných intervalech, pak mají charakter prémieové mzdy. Nicméně jde o odměny, které dostává pracovník za mimořádně uspokojivé plnění jeho služebních povinností (např. věrnostní prémie, prémie za přítomnost) /3/.

## 2.4 Systém zaměstnaneckých výhod a služeb

Zaměstnanecké výhody představují nepřímou formu odměňování, převážně nepeněžní. Jejich skladba musí být v souladu s celkovou strategií odměňování a musí podporovat dosažení jejích cílů.

Úspěšně pomáhají nejen při uspokojování zájmů pracovníka, ale i podnikových a společenských zájmů. Cílem zaměstnaneckých výhod je prostřednictvím uspokojování osobních potřeb zaměstnanců, ovlivňovat získání kvalitních zaměstnanců a posilovat jejich oddanost a angažovanost a loajalitu vůči organizaci.

Nemají v sobě tedy přímo cíle motivovat zaměstnance, výhody poskytované podnikem mají obecně zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Vytváří však příznivější postoje zaměstnanců k podniku, což zvyšuje jeho výkon. Jsou to složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny /1/.

Armstrong, M. /1/ dělí zaměstnanecké výhody do následujících kategorií:

- *Penzijní systémy*: zaměstnavatel poskytuje penze zaměstnancům v důchodu, příjmy pro rodiny zaměstnanců, kteří zemřeli apod.
- *Osobní jistoty*: nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění
- *Finanční výpomoc*: půjčky, slevy na zboží a služby poskytované společností
- *Osobní potřeby*: dovolené, péče o děti, přerušování kariéry, finanční a osobní poradenství, posilovny, rekreační zařízení
- *Podnikové automobily a benzin*: oprávnění používat podnikový automobil i k soukromým účelům

- *Jiné výhody:* dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty

Zaměstnanecké výhody jsou peněžní i nepeněžní. Některé zaměstnanecké výhody jsou bezplatné, na některé si zaměstnanci připlácejí. Existují dokonce systémy „kafeteria“, které nabízí pracovníkům vybrat si pro ně nejpřitažlivější odměnu za vykonanou práci a čerpat výhody z existující nabídky podle svých potřeb v rámci vlastního osobního účtu /13/.

Tento systém je založen na filozofii, že každého zaměstnance mohou motivovat jiné výhody a proto mu společnost nabízí výběr hned z několika možností (tzv. menu). Systém může být efektivnější, hospodárnější a pozitivně motivující pro zaměstnance, je však složitý na zavedení a administrativně náročný /12/.

### **Nehmotné odměňování**

Nehmotné odměny dokáží divy, peníze nejsou všechno. Motivační síla peněz je rozhodně velká, ale průzkumy potvrzují, že vliv platů na udržení zaměstnanců v podniku je až na sedmém místě. Proto se ke stimulaci pracovníků využívá velkého spektra zaměstnaneckých výhod a nehmotných odměn. Tento typ odměňování má výhodu v tom, že ho lze využít bezprostředně po výkonu např. v podobě pochvaly a kritiky. Uznání, úcta, seberealizace, seberozvoj, to jsou oblasti potřeb na které se široká škála metod nehmotného odměňování hlavně zaměřuje. Motivační úspěch těchto odměn však do značné míry závisí na jejich propojení s odměnami peněžními.

Další nehmotné odměny motivující zaměstnance k efektivnějšímu výkonu:

- o firemní kultura
- o vnitřní komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, jakožto i mezi vedením a zaměstnanci
- o participativní způsob řízení
- o kariérový rozvoj zaměstnanců /12/

Důležitá je emoční inteligence manažerů, protože musí být schopni vytknout podřízeným chyby nebo vyzdvihnout, co udělali dobře. Nehmotné odměny vedou k *sebemotivaci zaměstnanců* a ta na rozdíl od peněz působí dlouhodobě /13/.

### 3. CÍL A METODIKA

#### Cíl práce

Cílem této práce s názvem „Systém odměňování ve vybraném podniku“ je analýza současného systému odměňování pracovníků ve vybraném podniku a na jejím základě návrh změn tohoto systému pro zlepšení konkurenční schopnosti na trhu práce.

#### Metodika

Metodika této práce vychází ze zadaných a stanovených cílů. Ve své práci jsem postupovala podle následující metodiky:

- ü Studium literárních pramenů zaměřených na uvedenou problematiku
- ü Studium podnikových dokumentů
- ü Konzultace s majitelem a s vedoucími pracovníky společnosti M Restaurant s.r.o.
- ü Shromáždění a třídění informací
- ü Stručná charakteristika podniku M Restaurant s.r.o. včetně historie podniku, zásad a strategie řízení a organizační struktury
- ü Analýza odměňování pracovníků: mzdový systém a systém zaměstnaneckých výhod
- ü Následné zhodnocení tohoto systému
- ü Komparace zjištěných poznatků z analýzy s výsledky z minulých let
- ü Návrh změn v systému odměňování
- ü Závěrečné vyhodnocení

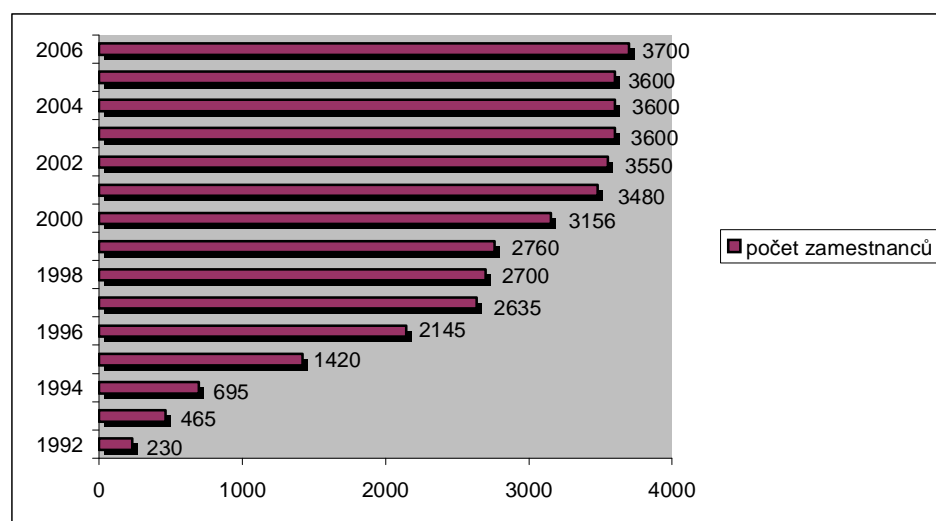
## 4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

### 4.1 Historie společnosti

McDonald's Corporation je největší světový řetězec rychlého občerstvení (fast food). První restaurace byla založena v roce 1940 bratry McDonalďovými, ale její rozmach začal až v roce 1955, kdy ji převzal podnikatel Ray Kroc. V roce 1960 byla firma přejmenována na McDonald's Corporation. Systém rychlého občerstvení se rychle rozšířil do celého světa. Po Spojených státech pronikl v 60. a 70. letech do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa či Velké Británie. V 90. letech se "zlaté oblouky" objevily i ve střední a východní Evropě /14/.

První restauraci v České republice otevřela společnost McDonald's 20. března 1992 v Praze ve Vodičkově ulici. Uplynulo 16 let a přibylo více než 70 restaurací. Expanzivní rozvoj společnosti je znát hlavně na tom, že od té doby zde přibylo více jak 70 restaurací a stále se otevírají další. Můžeme je najít na nejrůznějších místech ve všech větších městech, na dálničních úsecích, na nádražích, na letišti, v obchodních domech /14/.

*Graf 1: Vývoj počtu pracovníků v letech 1992 – 2006*



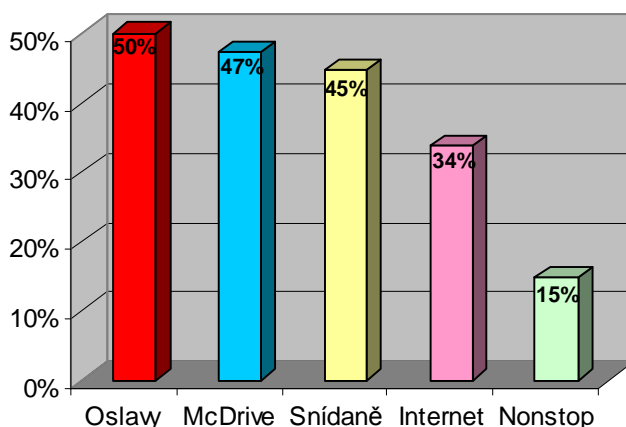
*Pramen: /14/*

Kromě rychlého občerstvení nabízí řada restaurací i další služby a výhody :

- ü dětské hrací koutky, pořádání oslav pro děti
- ü speciální snídaňové menu
- ü McDrive obsluha přímo do auta
- ü připojení k internetu zdarma přes Wifi přímo v restauraci
- ü nonstop otevírací doba

**Graf 2: Četnost restaurací poskytující určité služby**

Pramen: /14/



## 4.2 Strategie a cíle společnosti

Podnikání společnosti McDonald's je postaveno na **čtyřech pilířích**. Vše s jediným cílem - spokojenost zákazníka.

- **Kvalita** – Kvalita produktů začíná u pečlivého výběru a uskladnění surovin. Přesně vymezených postupů a úprav. Zpracované výrobky opět podléhají přísné kontrole jakosti. Spolehlivé kuchyňské vybavení, které podléhá nepřetržité a pečlivé údržbě.

- **Obsluha** – Ochotná, pohotová a příjemná obsluha. Pro větší pohodlí zákazníků byly zavedeny rovněž i restaurace McDrive, ve kterých si řidič může nakoupit výrobky McDonald's bez vystoupení z auta.
- **Čistota** – Plně klimatizované restaurace udržované v naprosté čistotě. Úklid je naplánován a prováděn nepřetržitě, tedy nejen po zavírací době, ale i za plného provozu restaurace.
- **Přiměřené ceny**

Propracovaný systému péče o zaměstnance založený na rovnosti příležitostí a neustálém osobním rozvoji. Zajištění nejkvalitnějšího možného vyškolení a tréninkových pobytů. Poskytnutí příležitosti k budování jejich kariéry.

Inovace a průběžná modernizace jak zařízení tak provozu i marketingu, aby vše odpovídalo představám současných spotřebitelů.

Motivovat zaměstnance, aby investovali svůj čas a úsilí a učinili z McDonald's výkonnější a konkurenceschopnou společnost.

Zaměstnanci pracují jako jeden tým v rámci celé organizace.

Vedoucí manažeři se snaží vést ostatní, tak jak by sami chtěli být vedeni, a zároveň se sami nepřestávají učit.

Poskytovat zákazníkům kvalitní a hodnotné výživové informace na obalech svých výrobků, které jim pomohou lépe kontrolovat jejich stravovací zvyklosti.

Snaha zajistit úspěšnou realizaci hlavních změn probíhajících v McDonald's v USA.

### 4.3 Franchising

Od roku 1992 v České republice působí jedna z dceřiných firem společnosti (McDonald's System of Czech Republic). Jednotlivé restaurace mají společné vedení v Praze jako McDonald's s.r.o. V mnoha případech firma McDonald's ale ve skutečnosti neprovozuje restaurace přímo, ale poskytuje vlastníkům jednotlivých restaurací tzv. franchising, což je právo provozovat svou živnost pod jménem McDonald's.

První franchisová restaurace McDonald's v ČR byla otevřena v roce 1996. Prvním franchisantem se stal Karel Suk, provozovatel restaurace v Rudné u Prahy. V současnosti byste potkali v ČR 21 franchisantů McDonald's, kteří provozují více jak 56 % z celkového počtu restaurací.

#### Principy franchisingu :

- ü Franchisant si kupuje vybavení restaurace a zároveň samotnou franchise (licenci, právo), která ho opravňuje pod dobu 20 let používat obchodní známku a další práva společnosti McDonald's.
- ü Stává se zároveň součástí systému McDonald's, který mu umožňuje využít veškerých výhod z toho plynoucích, např. centrálního nákupu, marketingových kampaní McDonald's a veškerého dalšího know-how spojené se značkou.
- ü Na druhé straně je franchisant povinen dodržovat standardy společnosti v oblasti kvality, servisu a čistoty a odvádět poplatky z pronájmu prostor a za poskytnutí franchise, které odpovídají určitému procentu z obrátu restaurace.
- ü Franchisantem této společnosti může být pouze fyzická osoba, není možné, aby se držitelem franchise stala právnická osoba.
- ü Od franchisanta se zároveň očekává osobní zapojení do řízení restaurace nebo restaurací /14/.



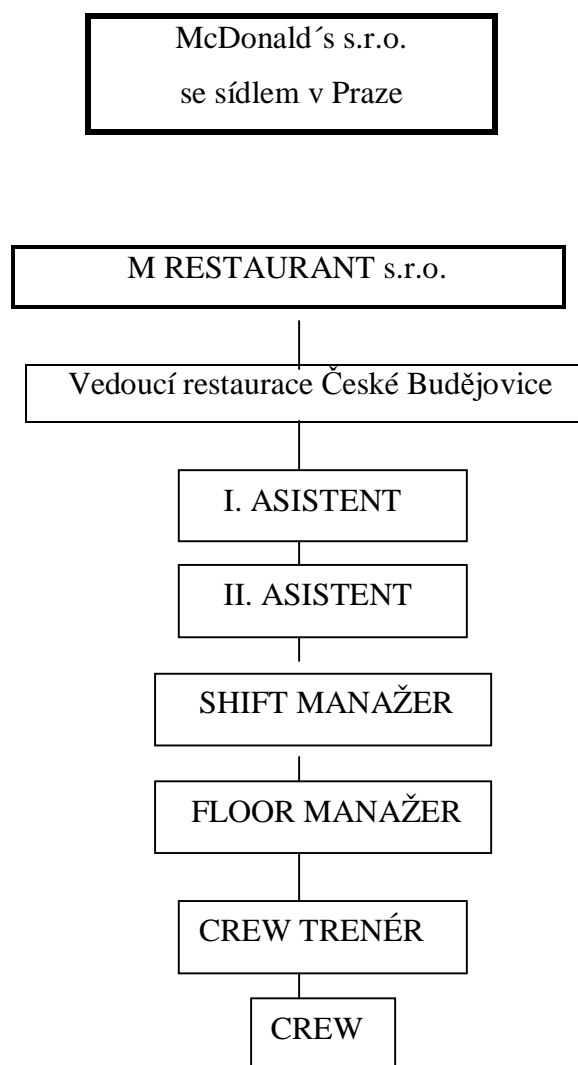
## 4.4 Restaurace České Budějovice

Název : M RESTAURANT s.r.o.

M RESTARANT s.r.o. je samostatná společnost, která od McDonald's koupila licenci, právo nebo-li franchise na provoz restaurace v Českých Budějovicích. Používá tedy obchodní známku a další práva společnosti McDonald's. Je součástí systému McDonald's a využívá veškerého know-how spojeného s touto značkou. Tato franchise představuje pro M RESTARANT možnost podnikatelské seberealizace.

**Graf 3: Organizační struktura M Restaurant s.r.o.**

*Pramen: podnikové dokumenty*



Vedoucí restaurace: řídí a zajišťuje chod celé restaurace (udržování tržního podílu, dosahování ekonomických ukazatelů), včetně dodržování standardů, které jsou dány pro všechny restaurace McDonald's. Má na starosti také vedení zaměstnanců (nábor, vzdělávání a rozvoj, motivace). Z řadových pracovníků vybírá schopné lidi do managementu. Zároveň průběžně hodnotí a kontroluje ostatní zaměstnance. Trvale plánuje strategii restaurace.

Shift manažer: je zodpovědný za řízení směny v restauraci a vedení zaměstnanců, kteří v rámci jeho směny právě pracují. V závislosti na dosažených kurzech se může stát II. nebo I. asistentem vedoucího restaurace. I. asistent může zastupovat vedoucího restaurace v době jeho nepřítomnosti a řídit tak celou restauraci.

Floor manažer: nese odpovědnost za řízení určitého úseku v restauraci (kuchyň, prodejní pult, prostor pro zákazníky) a vedení zaměstnanců, kteří v rámci tohoto úseku pracují.

Crew trenér: zajišťuje zásobování, přípravu a prodej pokrmů, poskytuje příjemnou, zdvořilou a rychlou obsluhu zákazníků a zároveň pečuje o příjemné a čisté prostředí a úklid restaurace. Je pravou rukou manažera a srdcem tréninkového systému restaurace, protože trénuje řadové pracovníky.

Crew: je řadový pracovník, který plní přidělené úkoly buď v oblasti zásobování, přípravy či prodeji pokrmů, nebo zajišťuje čistotu a úklid restaurace.

Celý výše uvedený systém zaměstnanců se dohromady podílí na zajištění hlavních strategických oblastí restaurace. Všichni pracují na svých úkolech, nicméně musí spolupracovat a tvořit sehraný tým.

Hlavní strategické oblasti:

- **Profit** – Hospodaření restaurace, kontrola nákladů, výnosů a tržeb. Kontrola spotřeby surovin (variancí). Tvorba objednávek. Tuto oblast mají na starosti manažeři.
- **Equipment** – péče o zařízení v restauraci, jeho funkčnost, čistotu a správné nastavení strojů.
- **Personál** – Plánování směn, nábor zaměstnanců, příprava a organizace meetingů. Vedení a zpracování personálních složek zaměstnanců, kam se zaznamenávají například dosažené kurzy jednotlivých pracovníků. Tuto oblast mají na starost manažeři.
- **QSC** – Zajištění kvality jídel, servisu zákazníkům a čistoty v restauraci. O tuto oblast se starají naprosto všichni zaměstnanci, nehledě na své postavení.
- **Trénink** – Na tréninku se podílí celý management restaurace, vedoucí i crew trenéři. *Tréninkový manažer* je zodpovědný za celý tréninkový program pro pracovníky, proto je důležité aby tuto funkci zastával I. asistent. Zajišťuje a vede management-meetings, provádí kontrolu tréninku a nese odpovědnost za tréninkový rozpočet. *Tréninkový koordinátor* připravuje tréninkové plány a stará se o tréninkové materiály (video, dokumenty, počítačové výukové programy). Tento post by měl zastávat II. asistent.

V dnešním světě globalizace je franchising velice populární. Přináší nemalé výhody jak poskytovateli franchise, tak i franchisantovi. Hlavní výhodou franchisora při rozšiřování jeho organizace je, že není odkázán pouze na svůj kapitál, protože majitelé nezávislých provozoven jsou vlastně investory základního podniku a tak pomáhají k jeho rozvoji a růstu. Uživatelova nezávislost je výhodou pro obě strany, protože držitel franchise se nemusí starat o chod jednotlivých nezávislých provozoven, například co se týče personálu, a pro uživatele franchise je to svoboda v rozhodování, protože je majitelem nezávislé provozovny, i když je smluvně vázán dodržovat podmínky a zásady stanovené držitelem franchisingu. Další nespornou výhodou je rostoucí popularita základního podniku, která stoupá s přibývajícím počtem franchisantů.

## **5. SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ**

V M Restaurant s.r.o. se řídí platnými zákony upravující pracovní vztahy v České republice. Základní pravidla pracovních vztahů (pracovní doba, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odměňování za práci, dovolená, péče o zaměstnance atd.) jsou zakotvena v Zákoníku práce.

Stěžejním nástrojem odměňování jsou mzdové systémy, které podle určitých kritérií upravují a rozdělují objem mezd pracovníků. Vnitropodnikový mzdový řád stanoví soustavu měřítek, podle kterých se určuje skladba a velikost mzdy jednotlivých zaměstnanců.

Systém odměňování tvoří jak peněžní odměny v podobě mzdy, tak zaměstnanecké výhody, v podobě zajištění mimopodnikových aktivit a v neposlední řadě jsou součástí systému odměňování také nepeněžní odměny ve formě pochvaly a uznání.

### **5.1 Způsob odměňování**

Zaměstnanci M Restaurant v Českých Budějovicích jsou odměňováni v souladu s tím jakou zastávají pozici v rámci restaurace. Kromě mzdy, tedy odpovídající odměny z dohody, má každý pracovník navíc nárok na příplatek za práci v noci, v sobotu a v neděli a ve svátek, jak určuje zákon. Kromě toho je v podniku detailně propracovaný systém bonusů, kde se hodnotí celý tým manažerů dohromady a nezáleží tedy jen čistě na jednotlivci, jak dobře dostal svým povinnostem, ale jak jsou všichni schopni spolupracovat.

Pravidelný termín výplaty mzdy je stanoven na 10. den kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém zaměstnanci vznikl nárok na mzdu nebo na některou její složku. Pokud tento den vyjde na den pracovního volna, bude termín výplaty vždy 1. následující pracovní den. Mzda/odměna z dohody je splatná nejpozději do tří

kalendářních dnů po výplatním termínu a je vyplácena zaměstnancům bezhotovostním převodem na jejich jediný osobní účet vedený u bankovního ústavu.

### **Základní mzda**

V podniku se liší odměňování zaměstnanců podle jejich zařazení do jednotlivých kategorií. Základní hodinové sazby jsou stanoveny pro řádové zaměstnance (crew), crew trenéry, hostesky, floor manažery a shift manažery.

**Tab. 3: Mzdové sazby zaměstnanců M Restaurant s.r.o.**

	NÁSTUP. SAZBA Kč/hod	VAR. SLOŽKA MZDY Kč/hod	NORMÁLNÍ SAZBA Kč/hod
CREW	50,- Kč	až do výše 10,- Kč	50,- až 55,- Kč
CREW TRENÉR, HOSTESKA	52,- Kč	až do výše 15,- Kč	52,- až 60,- Kč
FLOOR MANAGER	54,- Kč	až do výše 15,- Kč	54,- až 65,- Kč
SHIFT MANAGER	56,- Kč	až do výše 20,- Kč	56,- až 70,- Kč

*Pramen: podnikové dokumenty*

Nástupní mzda/odměna z dohody náleží zaměstnanci při nástupu do zaměstnání, nebo při změně pozice. Při změně pozice je zaměstnanci přiznána mzda minimálně v základní sazbě určené pro danou pozici.

Variabilní složka mzdy je nenároková část mzdy, o jejíž poskytnutí rozhoduje příslušný vedoucí pracovník na základě pracovního hodnocení zaměstnance a na základě pracovních výsledků celého pracoviště neboli restaurace. Stanovení výše variabilní složky vychází z výsledků hodnocení výkonů a dodržování pracovního řádu a je stanovena individuálně na základě objektivních parametrů. Vyplacení variabilní složky mzdy na jeden nebo více kalendářních měsíců nezakládá nárok zaměstnance na její vyplácení do budoucna.

Variabilní složka mzdy není vyplacena nebo je krácena při porušení pracovního řádu (např. opakované pozdní příchody, nedostatek v upravenosti zaměstnance určené tímto řádem atd.), při porušení pracovní kázně, absenci či dlouhodobé nemoci.

Zaměstnancům ve všech pozicích je následně mzda upravena tak, jak je znázorněno v posledním odstavci „normální sazba“ a to v již zmíněném rozpětí v návaznosti na výsledky pracovního hodnocení prováděného alespoň jedenkrát ročně. Variabilní složka se neliší.

### **Navýšení mzdy u pracovníků**

Mzda zaměstnanců ve všech pozicích je závislá na jejich znalostech, praxi a především výsledcích jejich pracovních hodnocení.

#### Pracovní hodnocení:

První regulérní pracovní hodnocení, na jehož základě je hodinová mzda a variabilní složka mzdy zaměstnanců upravena, je prováděno po ukončení základního tréninku, tedy přibližně po odpracování 3 měsíců, případně 360 hodin u zaměstnanců zaměstnaných na základě dohody o pracovní činnosti.

V případě mimořádných pracovních výsledků je možné provést mimořádné pracovní hodnocení s možnou úpravou hodinové mzdy nebo odměny z dohody, jako u řádného pracovního hodnocení.

Následně je pracovní hodnocení prováděno minimálně jedenkrát ročně. Jsou-li známky pracovního hodnocení „nutné zlepšení“ nebo „neuspokojivé“, může být mzda za práci vedoucím restaurace snížena na základní hodinovou sazbu stanovenou pro danou pozici a odebrána variabilní složka mzdy zaměstnance.

Pracovní hodnocení je vedeno na formulářích McDonald's, které jsou stejné pro všechny restaurace, provádí ho manažer a má vliv na motivaci pracovníka.

Předmětem hodnocení jsou tyto základní body:

- § Dodržování standardů na jednotlivých pracovištích – pomocí tzv. Čeklistů, neboli formulářů popisujících pracovní postupy, které jsou různé pro lobby, kuchyň, servis
- § Spolehlivost zaměstnance – týká se zejména dodržování pracovní doby a rozepsaných směn.
- § Upravenost – hodnotí se osobní vzhled, zda má čistou a kompletní uniformu, zda dodržuje osobní hygienu na pracovišti.
- § Komunikace – schopnost správně komunikovat jak s hosty, tak s ostatními pracovníky a manažery.

Jednotlivé výše uvedené části se hodnotí známkou od 1 do 4, jako ve škole, pak je známka zprůměrována a výsledkem je výsledná známka hodnocení, které má vliv na mzdu a na možnost pracovního postupu.

**Tab. 4 : Navýšení mzdy na základě výsledků pracovního hodnocení**

PRACOVNÍ HODNOCENÍ	NAVÝŠENÍ HOD. MZDY/VAR. SLOŽKY
VYNIKAJÍCÍ	až do výše 6,- Kč
VÝBORNÉ	až do výše 4,- Kč
DOBŘE – STANDARD	až do výše 2,- Kč
NUTNÉ ZLEPŠENÍ, NEUSPOKOJIVÉ	0,- Kč

*Pramen: podnikové dokumenty*

Navýšení mzdy a úprava výše variabilní složky mzdy jsou platné vždy od následujícího měsíce po pracovním hodnocení.

Mzda z noční práci, práci v sobotu, v neděli a ve svátek je upravena v zákoníku práce. V M Restaurant dodržují minimální sazbu mzdy za práci v sobotu, v neděli a ve svátek, ale za noční práci odměňují zaměstnance zvýšeným procentem jejich průměrného hodinového výdělku, než jim ukládá zákon.

- **Mzda za noční práci**

Za práci v nočních hodinách, tedy v době od 22 hodin do 6 hodin ráno, náleží všem zaměstnancům příplatek 15 % průměrného hodinového výdělku.

- **Mzda za práci v sobotu a neděli**

Za práci v sobotu a v neděli přísluší všem zaměstnancům zaměstnaným na základě pracovní smlouvy příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku.

- **Mzda za práci ve svátek**

Za práci v den státního svátku je stanoven příplatek všem zaměstnancům zaměstnaných na základě pracovní smlouvy příplatek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku, pokud zaměstnanec nečerpá namísto mzdy za práci ve svátek náhradní volno. Náhradní volno může zaměstnanec zaměstnaný na základě pracovní smlouvy čerpat namísto příplatku za práci ve svátek v rozsahu hodin, které v den státního svátku odpracoval. S ohledem na způsob a metodiku zpracování mezd musí zaměstnanec náhradní volno za práci ve svátek čerpat v daném kalendářním měsíci, kdy práce v den státního svátku proběhla.

### **Mimořádná odměna**

Za zvlášť výjimečné pracovní výsledky, za významný ekonomický přínos, za zabránění značné škodě nebo vzornou reprezentaci společnosti, může být zaměstnancům přiznána zvláštní finanční odměna až do výše měsíčního výdělku. O přidělení mimořádné odměny rozhoduje majitel nebo vedoucí restaurace.

## **5.2 Bonusy**

Odměňování formou měsíčních bonusů je v M Restaurant s.r.o. detailně propracováno a všichni zaměstnanci, kterých se týká, jsou s podmínkami rozdělování dobře obeznámeni.



Nárok na bonus vzniká pro všechny Shift manažery, kteří shiftují = vedou směnu minimálně 8 krát do měsíce, nebo se jiným významným způsobem podílejí na hladkém a profitabilním chodu restaurace. Dále mají na bonus nárok I. a II asistent.

Podmínky pro udělení bonusu jsou výsledky předem určených plánů tržby, produktivity, množství spotřeby surovin a dále se bonusy udělují na základě výsledků hodnocení a kontrol prováděných v restauraci:

### **Tržba**

Na každý den je vytvořen plán denní tržby. Tento plán je tvořen na základě informací z minulého roku a je navýšen o tolik procent, o kolik se předpokládá nárůst tržby v tomto roce.

**Tab. 5: Rozdělení bonusu podle splnění plánu tržby**

Tržba splněna	500 Kč
Tržba překročena o 5 %	1 000 Kč
Tržba překročena o 10 % a více	1 300 Kč

*Pramen: podnikové dokumenty*

### **Mystery Dinner**

McDonald's si nechává dvakrát do měsíce u určité firmy prověřovat a hodnotit zaměstnance a sledovat tak kvalitu poskytovaných služeb v jednotlivých restauracích. Mystery Dinner neboli Neznámý Zákazník je člověk vyslaný touto firmou do restaurace s předem přesně zadanými pokyny a na základě zjištěných informací vyplní dotazník týkající se QSC (kvalita, servis, čistota):

Kvalita – týká se jídla, správného množství, teploty

Servis – hodnocení nabídkového prodeje (zda bylo nabídnuto celé menu, které je výhodnější), hodnocení rychlosti (Mystery Dinner stopuje 210 vteřin od doby kdy se postaví ke kase a má očividně vybráno, do doby než obdrží kompletní objednávku a 60 vteřin od doby kdy servis přijme objednávku, oznámí mu cenu, do doby kdy

zkompletuje objednávku a Mystery Dinner zaplatí), hodnocení kompletnosti objednávky.

Čistota – okolí restaurace, podlahy, plnosti separačních vozíků, toalet

Výsledky jsou zpracovány procentuálně a výše bonusů je následující:

**Tab. 6: Rozdělení bonusu podle výsledku hodnocení Neznámého Zákazníka**

100 %	1 000 Kč
97 - 99,9 %	600 Kč
95 – 96,9 %	200 Kč
93 – 95 %	0 Kč
91 – 93 %	- 200 Kč
pod 91 %	- 200 Kč + bonus se krátí o 50 %

*Pramen: podnikové dokumenty*

### **Mystery Dinner YTD**

Tento ukazatel představuje celkový/roční průměrný výsledek ze všech návštěv Mystery Dinnera. V průběhu roku se každý měsíc aktualizuje žebříček všech McDonald's restaurací v České republice a podle toho jak se umístila právě restaurace v Českých Budějovicích jsou manažerům přiděleny následující bonusy:

**Tab. 7: Rozdělení bonusu podle průměrného výsledku hodnocení Neznámého Zákazníka**

První desítka	300 Kč
Průměr	0 Kč
Pod průměr	- 200 Kč
Poslední desítka	- 200 Kč + bonus se krátí o 50 %

*Pramen: podnikové dokumenty*

## Short a Full Operation Report

Ředitelství McDonald's v Praze posílá pravidelně Business Konsultanta, který má za úkol detailně zkontrolovat celou restauraci.

Short Operation Report je neohlášená kontrola, tedy může přijít kdykoli a to dvakrát za jeden a půl roku.

U Full Operation Report je předem ohlášené přesné datum kontroly a to pouze jedenkrát za jeden a půl roku.

Short Operation Report:

Tato kontrola trvá čtyři hodiny a je prováděna buď před polední špičkou (cca od 10hod do 14hod), nebo jako kontrola odpolední (cca 14hod až 18hod), nebo se kontroluje večerní špička od 18hod, ale to pouze u restaurací, které jsou otevřené minimálně do 22hod.

Hodnotí se opět QSC, ale mnohem detailněji, navíc se totiž zjišťuje správné označení surovin, zda jsou dodržovány zásady skladování surovin, jako je správná teplota a čistota skladových prostor atd.

Report má několik částí, každá se hodnotí zvlášť, poté získaný průměr hodnocení je zároveň výsledkem celého reportu. Bonusy jsou stanoveny v závislosti na výsledku reportu a jsou vypláceny v měsíci, ve kterém byla kontrola provedena. Průměr reportu nad 95 % znamená jednorázový bonus 10 000 Kč, ale pokud byl výsledek v jakékoli části reportu pod 80 %, nárok na bonus může zaniknout, nebo se krátí o 50 %.

## Produktivita restaurace

Každý člověk na směně se bere jako jedna jednotka, z toho tedy vyplývá výpočet:

$$\text{Produktivita} = \text{hodinová tržba} / \text{počet lidí.}$$

$$\text{Denní produktivita} = \text{celková denní tržba} / \text{počet odpracovaných hodin za den.}$$

$$\text{Měsíční produktivita} = \text{součet denních produktivit} / 30$$

Majitel a vedoucí restaurace určují plánovanou měsíční produktivitu a podle splnění tohoto plánu také odměňují manažery. Když je vše splněno dle plánu, pak vzniká bonus 400 Kč, pokud je produktivita pod plánovanou mezí, pak nárok na bonus zaniká úplně.

### **Food Variance**

Teoretická spotřeba surovin musí sedět s reálnou spotřebou. K tomu slouží právě ukazatel Food Variance, který udává zda bylo spotřebováno právě tolik, kolik mělo být spotřebováno. Pokud je teoretická spotřeba větší než reálná, znamená to, že se se surovinami šetří a Food Variance je kladný. Pokud je tomu naopak a teoretické hodnoty jsou menší než reálné, pak dochází ke ztrátám na surovinách, ale porce nejsou šizené a Food Variance je záporný. Bonusem se dodržování Food Variance neodměňuje, ale touto formou dochází ke krácení bonusu o 50 % v případě výsledků vyšších než  $-0,2\%$ .

## **5.3 Zaměstnanecké benefity**

V současné době se podniky obecně snaží co nejvíce a nejlépe pečovat o své zaměstnance a zkvalitňovat jejich pracovní podmínky. Management si správně uvědomuje, že dobře motivovaná lidská pracovní síla je nejcennějším výrobním faktorem podniku a velkou konkurenční výhodou.

McDonald's České Budějovice, kromě výhod poskytujících svým zaměstnancům přímo na pracovišti, nabízí výběr ze širokého spektra mimopodnikových aktivit, které jsou pro ně poskytovány za snížené ceny, či úplně zdarma. Většina pracovníků u McDonald's jsou brigádníci, většinou studenti, proto je i systém zaměstnaneckých výhod tvořen spíše tak, aby vyhovoval požadavkům mladého kolektivu, ale aby zároveň zůstal atraktivní pro všechny věkové kategorie i obě pohlaví.

Podnik poskytuje svým zaměstnancům následující výhody:

- Stravování v podniku
- Zaměstnanecké uniformy

- Příspěvek na boty
- McDolary
- Country Games
- Sportovní akce
- Kulturní akce
- Solárium, posilovna, bazén, bowling, videopůjčovna

#### Stravování v podniku

Personální strava je důležitá složka zaměstnaneckých výhod. Každý člověk zaměstnaný u M Restaurant s.r.o. má nárok na personální stravu, která se sestavuje z produktů McDonald's a to za 50 % ceny po celý den, ve kterém pracuje. V průběhu směny musí tuto stravu konzumovat v době přestávky ve vyčleněné místnosti pro zaměstnance, mimo provoz restaurace. Vzhledem k vytíženému provozu restaurace má každý pracovník přestávku v jinou dobu podle pokynů shiftujícího manažera, který si již na začátku směny promyslí plán odsvačování zaměstnanců. Na přestávku je každému vyhrazeno 30 minut. Mladší 18 let mají právo na pauzu po odpracování maximálně 4,5 hodin, starší jednotlivci po odpracování 6 hodin.

#### Zaměstnanecké uniformy

Všichni zaměstnanci mají povinnost v práci nosit firemní uniformu, která je základním a na první pohled patrným znakem pracovníka. Uniformy nejsou u McDonald's bezdůvodně, jsou zde, aby působily silným dojmem, reprezentovali jak svého nositele, tak celou skupinu lidí do které tento nositel spadá a hlavně aby dostatečně odlišovali zaměstnance od zákazníka. Na druhou stranu je však velmi důležité, aby se v nich pracovníci cítili pohodlně a aby jim uniformy umožňovaly bezproblémový výkon práce. Každý dostane svou uniformu při nástupu do zaměstnání a je za ni zodpovědný, při ukončení pracovního poměru musí každý uniformu vrátit. Pokud dojde k jejímu poškození při výkonu práce, má zaměstnanec nárok na novou. Součástí uniformy jsou kalhoty (u žen i sukně), pásek, košile, vázanka (pro ženy šátek na krk), kšilt pro práci v kuchyni a jmenovka.

Pracovníci nesmí mít jiné oblečení na pracovišti. Všem je v areálu k dispozici pračka, kde je možné uniformu vyprat.

#### Příspěvek na boty

Boty nejsou součástí uniformy, kterou zaměstnanec od podniku dostává, nicméně je mu na ně alespoň poskytnut jedenkrát za rok příspěvek ve výši 800 Kč.

#### McDolary

Jednou z dalších benefit jsou podnikové peníze McDolary. Každý manažer dostane od vedoucího restaurace každý měsíc určitý počet McDolarů k rozdělení mezi pracovníky. McDolary jsou podnikové peníze, které si může každý zaměstnanec v rámci měsíce vydělat za dobrý výkon na směně. McDolary může poté proměnit za hmotné dárky té nejmenší hodnoty jako jsou například propisky, hrnečky a různé drobnosti, až po značkové oblečení, batohy a doplňky a pokud bude opravdu snaživý, může si našetřit i třeba na snowboard. Velký, barevný plakát vyobrazující všechny tyto dárky visí na nástěnce v zázemí zaměstnanců, takže mají stále na očích případnou odměnu navíc, za jejich výborné pracovní výkony, což je pro ně velmi dobrá motivace.

#### Country Games

Každý rok probíhá v Šiklově mlýně v tamním country městečku jeden týden trvající soutěžení mezi týmy tvořenými zaměstnanci restaurací McDonald's z celé České republiky. Každá restaurace vytvoří jeden tým 8 až 10 lidí, kteří se chtějí zúčastnit. Pokud je zájemců více, vybírají se podle zásluh nebo na základě nějaké vlastní podnikové soutěže. Country Games jsou hry mezi jednotlivými týmy, kde jde hlavně o stmelování kolektivu a osvojení práce v týmu. Soutěží se například v disciplínách na procvičení paměti, logického myšlení, týmovosti, fyzické zdatnosti, kreativity, odvahy a uměleckých sklonů, které připravuje tréninkové oddělení.

#### Sportovní a kulturní akce

Pro své sportovně nadšené zaměstnance pořádá McDonald's například celorepublikový fotbalový turnaj. Jako sponzor spousty sportovních i kulturních akcí

nabízí svým zaměstnancům zajištění vstupenek, například je možnost zajistit lístky i na letošní letní Olympijské hry (počet vstupenek je však omezený, každý stát obdrží jen určitý počet k distribuci mezi své restaurace a zaměstnance). McDonald's je také často partnerem různých kulturních akcí, filmů, koncertů atd. a zaměstnanci se tak mohou dostat na tyto akce i zcela zdarma.

#### Solárium, posilovna, bazén, bowling, videopůjčovna

Výše zmiňované zaměstnanecké benefity jsou víceméně celorepublikově platné, to znamená, že platí pro zaměstnance ve všech restauracích České republiky. Každá jednotlivá restaurace pak ještě navíc nabízí svým pracovníkům další místní výhody. Všem zaměstnancům M Restaurant s.r.o. je zdarma umožněn přístup do Fitness Pouzar, na městský plavecký bazén a do bowling centra v Multiplexu Cinestar, kde si mohou dále za zvýhodněné ceny půjčovat i videokazety v tamní Videopůjčovně. V Solarservisu České Budějovice je pro ně za speciálně redukované ceny k dispozici solárium.

Systém odměňování v M RESTARANT má svá určitá pravidla, což je dáno franchisou McDonald's. Například systém hodnocení pracovníků a jejich kariérový postup je přísně platnou součástí ve všech restauracích McDonald's, ať už jsou vlastníky franchisanti, nebo ne. Co se však týče mzdového systému a systému bonusů a dalších zaměstnaneckých ocenění, to už je v rukou přímého majitele dané restaurace.

## 6. DISKUZE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Cílem bakalářské práce s názvem „Systém odměňování ve vybraném podniku“ bylo, na základě zjištěných informací, zhodnotit systém odměňování ve společnosti M Restaurant s.r.o. a navrhnout řešení.

Společnost M Restaurant s.r.o. má dobře propracovaný systém odměňování a péče o zaměstnance a vzhledem k tomu, že je součástí celosvětového řetězce restaurací McDonald's, je systém odměňování a motivace pracovníků předmětem stálé diskuze a zlepšování.

### Mzdový systém:

Při porovnání výše hodinové mzdy v roce 2008 a v roce 1999 je na první pohled zřetelný nárůst nástupní hodinové mzdy. Stěžejní není ale tento nárůst, důležitější je změna skladby mzdy, která proběhla právě v rámci přeměny restaurace na franchisovou restauraci. Skladba mzdy se liší vznikem variabilní složky, kterou se upravuje výše hodinové mzdy.

*Tab. 8: Srovnání mzdy r. 1999 a r. 2008 /zprac. autor/*

POZICE	ČB 1999	ČB 2008
Crew (nástupní)	30 – 44 Kč/hod	50 Kč/hod
Crew trenér, hosteska	38 – 52 Kč/hod	52 – 60 Kč/hod
Floor manažer	44-58 Kč/hod	54 – 65 Kč/hod

+ Variabilní složka
až 10 Kč/hod
až 15 Kč/hod
až 15 Kč/hod



Ke dnešní hodinové mzdě má tedy zaměstnanec možnost získat variabilní složku. Je to vlastně způsob jak ocenit i obyčejné řadové pracovníky (crew) za jejich dobré plnění pracovních povinností. Je to také jistý motivační stimul, který vede zaměstnance k lepším výkonům. Například crew, který si zaslouží nejvyšší možnou výši variabilní složky, může mít nakonec celkovou hodinovou mzdu vyšší než manažer, který dostane pouze základní sazbu, bez variabilní složky. Záleží tedy na každém zaměstnanci, jak plní požadavky podniku a jak se sám vypracuje. Je patrné, že hodinová mzda od roku 1999 vzrostla, ale co je podstatnější, je právě vznik variabilní složky, která skýtá mnohem více možností jak mzdu upravovat v závislosti na pracovních výsledcích jednotlivých zaměstnanců.

V tomto případě je však nutno dbát na zajištění opravdu objektivního hodnocení zaměstnanců, podle kterého se variabilní složky upravují. Nespravedlivé ohodnocení, nebo naopak přehlížení dobrých výkonů, může totiž způsobit demotivaci pracovníků.

- Ø Navrhuji, umožnit ohodnoceným zaměstnancům, vyjádřit se k výsledku jejich hodnocení, provedeného manažery. Doporučuji, aby M Restaurant podnikl kroky, které by zaměstnancům zajistili právo dovolat se přezkoumání, pokud by měli důvod domnívat se, že hodnocení nebylo provedeno objektivně.

Podle Stýbla, J. /15/, při řešení systému odměňování zaměstnanců podniku formou mzdy je potřebné zajistit právě spravedlivost v odměňování, dále také transparentnost systému s jasně stanovenými pravidly, efektivnost a účinnost.

### **Bonusový systém:**

Co se týče manažerského bonusového systému, ten se v M Restaurant používal i v předchozích letech. Jedinou změnou je hodnocení všech shiftujících manažerů dohromady, jako celku. Dříve byli odměňováni pouze jednotlivci v návaznosti na výsledcích z vlastní směny. Dnes se používá systém více podporující spolupráci a týmového ducha.

- Ø Pokud je v M Restaurant opravdu snaha o týmové odměňování, navrhuji do bonusového systému zahrnout i neshiftující manažery a vynechat pouze

obyčejné řadové pracovníky (crew). Jedná se o Floor manažery, kteří by měli mít také nárok na bonusy. Nevedou sice směnu, ale nepřímo ovlivňují výsledky restaurace. Doporučuji tedy upravit výši bonusů tak, aby bylo možno zahrnout i ostatní manažery do bonusového systému.

Výzkumy, které uskutečnil Armstrong, M. /1/ zjistili, že hlavním důvodem uplatňování týmového odměňování je spíše potřeba podpořit skupinové úsilí a spolupráci, než se jen orientovat na individuální výkon. Systémy odměňování podle individuálního výkonu poškozují výkon týmu tím, že vedou jednotlivce k tomu aby se soustředili spíše na svůj vlastní zájem a pak také tím, že vedoucí týmů často jednají se členy svých týmů pouze jako s jednotlivci, namísto rovnocenného chování ve smyslu součásti týmu.

#### **Systém zaměstnaneckých výhod:**

U všech pracovníků se jako prostředek nepeněžního odměňování používá systém zaměstnaneckých výhod. Výběr je rozsáhlý a každý si může zvolit službu podle vlastních požadavků. Zaměstnanecké výhody typu bazén, solárium atd. by si ale nejvíce zasloužili zaměstnanci, kteří nejvíce pracují, ti však mají samozřejmě nejméně času.

- Ø Proto bych navrhovala zavedení speciálních výhod právě pro zaměstnance pracující na plný úvazek, celých 8 hodin denně. Mohlo by se jednat spíše o odměny, které nejsou náročné na čas pracovníka, třeba jistou formu slevy na jídlo v M Restaurant i mimo pracovní den, či příspěvky na cestu do práce (MHD, vlaky, autobusy).
- Ø Dále bych doporučila ocenění nejvěrnějších zaměstnanců. Například všech těch, kteří jsou ve firmě více než 2, 4 nebo více let.

Celkově lze hodnotit systém zaměstnaneckých výhod velmi kladně. Zaměstnanci M Restaurant si mohou vybrat ze široké škály výhod, což zajišťuje hlavně to, že restaurace patří do světového řetězce McDonald's, který má systém péče o zaměstnance již lety propracovaný. Proto mohou i zaměstnanci v Českých Budějovicích čerpat výhody, které se vážou ke známé značce McDonald's a které plynou z jeho popularity

přesto, že jsou zaměstnanci franchisové restaurace. Takovými výhodami jsou vstupenky na kulturní a sportovní akce, soutěžení Country Games nebo podnikové peníze McDolary.

Nicméně franchising přinesl pokrok i co se týče stravování zaměstnanců v podniku. Dříve byl používán bodovací systém /16/. Podle tohoto systému výše odpracovaných hodin určovala výši bodů, které bylo možno proměnit za jídlo na svačinu. Existovala pro to speciální tabulka, kde potraviny a nápoje měly určitou bodovou hodnotu. A pracující člověk měl nárok na stravu pouze v hodnotě odpovídající počtu odpracovaných hodin. Zdál se to být spravedlivý způsob stravování zaměstnanců, ale dnešní systém je mnohem více přehlednější a nevyžaduje dlouhé počítání, na co má kdo nárok a na co už ne. Stravu mají tedy zaměstnanci zajištěnou v den své směny a to bez výjimek, za svůj výkon si ji zaslouží každý.

### **Systém nehmotného odměňování:**

Každý zaměstnanec očekává za kvalitní výkon pozitivní zpětnou vazbu ze strany nadřízeného. Proto je potřeba dbát i na tuto formu odměňování. Všeobecně podnik má mnoho možností, pomocí kterých může realizovat pozitivní (případně negativní) zpětnou vazbu ve vztahu k výkonu svých zaměstnanců. Jako příklad uvádím pochvalu a uznání.

Současný systém odměňování jsou i pochvaly a uznání. Při analýze systému odměňování M Restaurant však nebyly zjištěny viditelné známky používání tohoto způsobu odměňování.

- Ø Navrhuji nadřízeným osobně zajít za pracovníky, poděkovat jim za dobré výkony a projevit jim uznání. Je potřeba dát jim najevo, že vnímáte jejich práci, ať už formálně před ostatními, nebo třeba jen v soukromém rozhovoru. Formální způsob uznání může také motivovat ostatní k lepším výkonům. Realizace nevyžaduje žádné finanční prostředky.
- Ø Podnik by mohl například udělovat ocenění „nejlepší zaměstnanec“, které by se udělovalo na základě hodnocení jak vedoucích manažerů, tak i ostatních zaměstnanců. Ocenění by tak bylo uděleno i za řádné plnění

pracovních povinností, ale i za to, jak jednotlivý zaměstnanec zapadá do kolektivu a jak si rozumí s ostatními.

Nedílnou součástí úpravy pracovněprávních vztahů v zákoníku práce je rovněž problematika péče o zaměstnance. Tato úprava je však minimální vzhledem k tomu, že liberální pojetí umožňuje zaměstnavatelům přiznat péči ve větším rozsahu. Může se tak stát na základě ujednání ve smlouvě, především v kolektivní smlouvě, popřípadě ve vnitřním předpisu /17/.

## 7. ZÁVĚR

Lidé v podniku nejsou jen pouhými zaměstnanci, jsou těmi, kteří firmu tvoří. Jsou základním stavebním kamenem. A ať už budujeme nebo stavíme cokoli je vždy nejdůležitější mít pevné základy. Proto je prosperita a postavení podniku kolikrát v rukou jeho zaměstnanců. Mnohé podniky si už uvědomily důležitost lidského kapitálu, mnohé ještě ne.

Je potřebné zaměstnance neustále stimulovat, různým způsobem je začleňovat do činnosti podniku a tím napomoci k dosažení podnikových cílů. Existuje celá řada nejrůznějších stimulačních nástrojů. Podniky dnes používají různé motivační strategie.

Zaměřením této bakalářské práce bylo analyzovat systém odměňování v podniku M RESTARANT s.r.o. a navrhnout případné změny pro zlepšení konkurenční schopnosti na trhu práce.

Uvedená firma využívá k odměňování svých zaměstnanců jak peněžních odměn ve formě mzdy a bonusů, tak zaměstnaneckých výhod. Na základě provedené analýzy byla zjištěna přesná struktura a způsob odměňování zaměstnanců. Díky tomu bylo možno důkladně tento systém prozkoumat a najít v něm nedostatky. K jejich odstranění byly navrženy řešení, které by měly zajistit vyšší motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Neexistuje jeden univerzální způsob odměňování a motivování zaměstnanců. Na každý podnik pasuje něco jiného. Proto podniky dlouho hledají právě pro ně ideální řešení, jak odměňovat zaměstnance a tím je správně stimulovat. Obvykle se využívá spojení základní mzdy, bonusů, prémie a zaměstnaneckých výhod penzijními systémy počínaje a podnikovými automobily konče.

Nelze se však soustředit pouze na mzdy a hmotné odměny, to je samo o sobě pro motivování zaměstnanců nedostatečné. Motivace lze dosáhnout pouze souborem opatření hmotných a nehmotných stimulů dohromady. Kariérový rozvoj zaměstnanců, potřeba jejich vlastní seberealizace, osobní touhy a potřeby pracovníků, to jsou vše oblasti, na které by se v rámci stimulace nemělo zapomínat.

## 8. SUMMARY

The purpose of this thesis with the title „Anylysis of remuneration system of employees“ was to make an analysis of remuneration system and motivation factors in the company M RESTAURANT s.r.o.

The company M RESTAURANT s.r.o. is a keeper of a quick service restaurant in České Budějovice. The text outlines the basic information about this company, as well as its history and organisational structures. Further, the text contains an analysis of remuneration system and provisions of benefits in the company. At the end of the text, the theoretical knowledge gained from the literature is compared with the recognized information from the analysis and also contains an evaluation as well as a proposal for resolving absences in the system of remuneration, motivation and care of employees. The proposal was compiled to support better competitive advantage of the company on the labour market.

**Key words:** remuneration system, motivation, care of employees, benefits

## 9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

/1/ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968s. ISBN 80-7169-614-5

/2/ PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: skripta VŠE, 1996. 210s. ISBN 80-7079-283-3

/5/ KLEIBL, J. – HŮTTLOVÁ, E. – DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: skripta VŠE, 1998. 147s. ISBN 80-7079-202-7

/4/ BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724s. ISBN 80-251-0396-X

/5/ KOCOUREK, J. – TRYČL, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: Anag, 1996. 642s. ISBN 80-85646-49-8

/6/ MILKOVICH, G. T. – BOURDEAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 570s. ISBN 80-85623-29-3

/7/ Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod

/8/ JAKUBKA, J. *Zákoník práce k 1.1.2008*. Olomouc: Anag, 2008. 183s. ISBN 978-70-7263-428-6

/9/ KUPKOVIČ, M. A kol. *Podnikové hospodářství*. Bratislava: Sprint vfra, 2003. 452s. ISBN 80-88848-71-7

/10/ NOVOTNÝ, R. - KOHOUTEK, Z. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. 4.vyd. Ostrava: Mirago, 1996. 174s. ISBN 80-85922-31-2

/11/ PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: HZ Systém, 1997. 165s. ISBN 80-86009-19-X

/12/ INTEGRITY CONSULTING [online] [cit. 27.1.2008] dostupné na [http://www.integrity-consulting.cz/publ\\_odmenovani.php](http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php)

/13/ STAINER CONSULTING [online] [cit. 27.1.2008] dostupné na [http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek\\_motivace.htm](http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm)

/14/ McDONALD'S ČESKÁ REPUBLIKA [online] [cit. 27.1.2008] dostupné na <http://www.mcdonalds.cz>

/15/ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 74s. ISBN 80-85603-05-5

/16/ ŠRAJEROVÁ, E. *Posouzení motivačního programu ve vybraném podniku*. Diplomová práce. České Budějovice: JČU v ČB, 1999. 83s.

/17/ DŮVODOVÁ ZPRÁVA - Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, Péče o zaměstnance (§ 224 až § 247)



# PŘEHLED TABULEK A GRAFŮ

## Tabulky:

Tab. 1: Složky celkové odměny zaměstnance

Tab. 2: Vliv faktorů na utváření mzdové strategie a systém odměňování

Tab. 3: Mzdové sazby zaměstnanců M Restaurant s.r.o.

Tab. 4 : Navýšení mzdy na základě výsledků pracovního hodnocení

Tab. 5: Rozdělení bonusu podle splnění plánu tržby

Tab. 6: Rozdělení bonusu podle výsledku hodnocení Neznámého Zákazníka

Tab. 7: Rozdělení bonusu podle průměrného výsledku hodnocení Neznámého Zákazníka

## Grafy:

Graf 1: Vývoj počtu pracovníků v letech 1992 – 2006

Graf 2: Četnost restaurací poskytující určité služby

Graf 3: Organizační struktura M Restaurant s.r.o.