

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

Mzdový systém ve vybraném podniku

..

Vypracovala: Aneta Štěpánková

Vedoucí práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aneta ŠTĚPÁNKOVÁ**
Osobní číslo: **E15161**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Téma práce: **Mzdový systém ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Zásady pro vypracování

Mzda tvoří významnou položku pro podnik, nejen že motivuje zaměstnance, ale je současně i nákladem ovlivňující výsledek hospodaření. Vhodně vytvořený mzdový systém je jedním z nezákladnějších prvků fungujícího podniku.

Cíl:

Cílem práce je analyzovat stávající mzdový systém na úrovni poboček vybraného podniku. Na základě zjištěných skutečností doporučit případné návrhy vedoucí k zefektivnění uplatňovaného mzdového systému.

Metodika:

Teoretická část práce zpracovává oblast mzdového systému, odměňování a motivace z poznatků odborné literatury a české účetní legislativy. Praktická část práce je zaměřena na analýzu mzdového systému na úrovni poboček ve vybraném supermarketu. Práce je zakončena komparací uplatňovaných mzdových systémů v pobočkách na základě výsledků z dotazníkového šetření a vyhodnocením zjištěných poznatků, dále případnými návrhy změn stávajícího mzdového systému v analyzovaných pobočkách a jejich celkových dopadů na vybraný podnikatelský subjekt.

Použité metody – řízený rozhovor, dotazníkové šetření, pozorování, komparace, analýza, syntéza.

Databáze – vyplněné dotazníky, interní materiály vybraného podnikatelského subjektu.

Osnova:

1. Úvod.
2. Mzdový systém – česká účetní legislativa, mzda, formy mzdy.
3. Odměňování a motivace.
4. Charakteristika vybraného podniku – supermarketu.
5. Analýza mzdového systému na úrovni poboček vybraného podniku.
6. Vyhodnocení a případné návrhy změn stávajícího mzdového systému.
7. Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran formátu A4**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Koubek, J. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha, Czechia: Grada.
Marciano L. P. (2013). *Cukr a bič nefungují – O motivaci a zapojení zaměstnanců*. Praha, Czechia: MotivPress.
Nelson, B. (2009). *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha, Czechia: Pragma.
Pilátová, J. (2015). *Zákon o účetnictví s komentářem: s účinností od 1.1.2016*. Praha, Czechia: Grada.
Šubrt, B., Leiblová, Z., & Přihodová, V. (2016). *Abeceda mzdové účetní 2016 (26. ed.)*. Olomouc, Czechia: Anag.
Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha, Czechia: Grada.
Vysokajová, M. (2015). *Zákoník práce: komentář (5. vydání)*. Praha, Czechia: Wolters Kluwer.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.**
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: **20. listopadu 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2020**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 43
370 05, České Budějovice


doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. listopadu 2019

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci „Mzdový systém ve vybraném podniku“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....
Aneta Štěpánková

Poděkování: Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Ing. Marii Vejsadové Dryjové Ph.D. za cenné rady, odborné připomínky a vedení mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Mzdový systém.....	4
2.1	Legislativní úprava mzdy	4
2.2	Mzdová politika	5
2.3	Tvorba mzdového systému	5
2.4	Formy odměňování	6
2.4.1	Plat	6
2.4.2	Mzda	7
3	Odměňování zaměstnanců a motivace	14
3.1	Definice odměňovacího systému	14
3.2	Hodnocení zaměstnanců.....	14
3.3	Odměňování pracovníků	15
3.3.1	Požadavek na odměňování.....	16
3.3.2	System odměňování.....	17
3.4	Motivace.....	18
3.4.1	Teorie motivace	18
3.4.2	Pracovní spokojenost	20
4	Metodický postup práce	22
5	Charakteristika vybraného podniku.....	23
5.1	Cíle společnosti	24
5.2	Základní kapitál.....	25
5.3	Zaměstnanci	25
5.4	Organizační struktura	26
5.5	Pracovní doba.....	26
6	Analýza mzdového systému ve vybraném podniku	27
6.1	Rozdělení mzdy dle organizační struktury.....	27

6.2	Vývoj mzdy a její podoba	28
6.3	Doplňkové formy mzdy, příplatky	29
6.3.1	Prémie	29
6.3.2	Odměny	29
6.3.3	Osobní ohodnocení	30
6.3.4	Příplatky	30
6.3.5	Benefity	30
6.4	Pohled na mzdový systém z hlediska nákladů	31
6.5	Dotazníkové šetření	32
6.5.1	Struktura dotazovaných	32
6.5.2	Systém odměňování	35
6.5.3	Motivátory	37
6.5.4	Zaměstnanecké výhody	39
6.5.5	Závěrečné otázky	42
7	Shrnutí výsledků, opatření, diskuse	44
7.1	Návrhy na zlepšení, diskuse	45
7.1.1	Výše mzdy	45
7.1.2	Volba benefitů	46
7.1.3	Zlepšení pracovního prostředí	47
7.1.4	Proškolení zaměstnanců	48
8	Závěr	49
9	Summary and keywords	51
10	Použitá literatura	52
11	Seznam grafů, tabulek a schémat	53
12	Seznam použitých zkratk	54
13	Seznam příloh	55

1 Úvod

Motivace, odměňování zaměstnanců včetně mzdového systému ve firmách patří neustále mezi žhavá témata, kterým je věnována velká pozornost. Aby mohla firma plnit všechny své stanovené cíle, pro které byla založena, je nutné, aby měla veškeré výrobní faktory, které jsou nutné pro výrobu výrobků nebo k poskytování služeb. Mezi výrobními faktory má postavení nezastupitelného charakteru lidská práce, lidské zdroje. Ty ovlivňují v obrovské míře úspěšnost podniku na trhu, jeho výkon včetně zisku. Pracovníci by měli firmě přinést vyšší přidané hodnoty, než jsou jen náklady, které se spojují s jejich vykonanou prací.

Mezi hlavní pohony firmy patří tedy především lidský faktor a s ním související lidský pracovní výkon. Ty přispívají vydatným způsobem svými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi ke skutečnosti, aby byly naplněny základní strategické cíle firmy. Jestliže tyto lidské síly nejsou ve firmě využity v rámci jejich způsobilosti nebo svoji činnost vykonávají v nezvykle těžkých a nevhodných pracovních podmínkách, může klidně dojít k omezení výkonu a tím pádem není ze strany zaměstnance dosaženo požadovaného maxima. Tím pádem může dojít ke snížení motivace včetně poklesu pracovního výkonu. Aby k poklesu výkonu práce včetně motivace nedošlo, jsou používány pro motivaci pracovníka, krom jiných metod, odměny za vykonanou práci.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat aktuální mzdový systém daného supermarketu a na základě získaných výsledků doporučit případné změny.

Teoretická část této práce zpracovává literární poznatky, je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola se zabývá samotným mzdovým systémem, definuje základní pojmy, principy fungování mzdového systému, formy odměňování, duhy mezd apod. Druhá kapitola vymezuje pojmy v oblasti odměňování a motivace.

Druhou částí této práce je praktická část, která charakterizuje zvolený supermarket, popisuje jeho cíle. Na charakteristiku navazuje analýza mzdového systému, která zahrnuje rozdělení mzdy dle organizační struktury, vývoj mzdy, doplňkové části mzdy a její příplatky. Nejdůležitější součástí práce je dotazníkové šetření, které srovnává poznatky zjištěné z literární rešerše s výsledky dotazníkového šetření. Na závěr jsou doporučeny změny, které by měly přispět k zefektivnění mzdového systému a větší spokojenosti zaměstnanců.

2 Mzdový systém

Mzdový systém musí mít každá firma nastavený takovým způsobem, že bude spravedlivý, bude odpovídat potřebám jednotlivých pracovníků, ale také musí naplnit základní strategii firmy. Mzdový systém je složen nejen z peněžitých a nepeněžitých odměn, ale také je stále více kladen důraz na využití nehmotné formy odměňování zejména prostřednictvím pochvaly, uznání, umožnění dalšího vzdělávání na náklady firmy, zvýšení odpovědnosti v rámci výkonu přidělené práce. Mzdový stimul by měla mít každá organizace zaměřený na podněcování zájmu zaměstnance k požadovanému výstupu neboli výkonu, ke kvalitě jednotlivých činností neboli procesů a pro rozvoj kvalifikace včetně jednotlivých schopností zaměstnance – vstup. Mzda nebo také plat je obvyklou tak zvanou vnější odměnou. Peníze jsou prostředkem vedoucím k dosažení cílů a jsou s nimi spojeny věci, které vedou k následnému uspokojení potřeba daného jedince. Peníze jako takové nemusí mít ani tak vnitřní význam, ale jelikož symbolizují velké množství cílů nehmotného či nedefinovatelného charakteru, nabývají tudíž na značné, ale přitom motivující síle (Armstrong, Taylor, 2015).

2.1 Legislativní úprava mzdy

Zákoník práce definuje práva a povinnosti zaměstnance a povinnosti zaměstnavatele, které souvisí s uzavřením pracovního poměru. Pracovní poměr vzniká dnem nástupu zaměstnance do práce, který je uveden v pracovní smlouvě. Zákoník práce se skládá ze dvou hlav - Všeobecná ustanovení a Závěrečná ustanovení.

V České republice upravuje pracovněprávní vztahy především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuální znění. Pracovněprávní vztah je chápán jako vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tento vztah vzniká podpisem pracovní smlouvy. Pokud není možno, aby se pracovněprávní vztahy řídily tímto zákonem, pak se použije nový občanský zákoník. Dále pak mohou pracovněprávní vztahy upravovat nařízení vlády (v této práci je použito nařízení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě) a vyhlášky. Mezi prameny práva upravující poskytování mzdy a platu lze také počítat kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy zaměstnavatelů (Šubrt, 2016).

2.2 Mzdová politika

Z vypracované strategie organizace vychází také její mzdová politika. Slouží jako nástroj personálních pracovníků a také ovlivňuje výkon zaměstnanců organizace. Efektivní a kvalitní mzdová politika dané organizace by měla:

- získat a stabilizovat zaměstnance v organizaci,
- motivovat a stimulovat pracovníky k podávání kvalitních pracovních výkonů,
- podporovat požadované chování pracovníků,
- vytvořit objektivní systém odměňování, který všichni zaměstnanci respektují,
- zvýšit produktivitu v mezích rozumných nákladů,
- zajistit spravedlivé odměňování, které je obdobné ne-li lepší než u konkurenčních organizací, které vykonávají svou činnost na trhu práce v rámci regionu apod.,
- dodržovat předepsaný legislativní proces (Dvořáková a kol., 2007).

2.3 Tvorba mzdového systému

Samotný mzdový systém a jeho tvorba by měl vyjít ze stanovené strategie v oblasti odměňování zaměstnanců, kterou má každá firma vypracovanou. Hlavním předpokladem jsou poté jednotlivé analýzy strategie organizace, vnitřní a vnější prostředí organizace. Na základě těchto uvedených analýz poté dochází ke stanovení cílů v oblasti odměňování zaměstnanců, jsou posuzovány jednotlivé možnosti včetně priorit v odměňování. V momentě, kdy se organizace rozhodne vytvořit kvalitní mzdový systém, musí se na tuto záležitost důkladně připravit. Nejdříve je nutné provést zhodnocení faktorů, které mohou a třeba také budou vstupovat do systému, přičemž následně musí být stanovena celková filosofie mzdového systému firmy (Armstrong, Taylor, 2015).

Zaměstnavatel může uplatnit jakýkoliv mzdový systém, ať už s tarifní mzdou, nebo bez ní, různé formy mzdy (časovou, úkolovou, podílovou, smíšenou z různých forem atd.), a může zavést různé složky neboli části mzdy (prémie, odměny, příplatky, bonusy, aj.) (Šubrt, 2017).

Mzdový systém obsahuje následující složky:

- mzdové tarify – pracovníci firmy jsou rozděleni do jednotlivých kategorií podle druhu vykonávané práce a jsou určeny sazby pro skupiny,

- mzdové zvýhodnění – jde o rozhodnutí, které určuje příplatky za přesčasovou práci, dále jsou zákonem stanoveny příplatky za práci o víkendech a noční práci
- formy mezd – časová, úkolová, podílová, ale také smíšená mzda,
- další typy hodnocení pracovníků – prémie, odměny, podíl na zisku,
- zaměstnanecké výhody – stravování, vzdělávání, služební majetek i pro osobní (soukromé) účely, poskytnutí zaměstnanecké půjčky, apod.

2.4 Formy odměňování

Tato část práce se bude zabývat peněžním formám odměňování. Hlavními peněžními odměnami jsou mzdy a plat.

2.4.1 Plat

Podle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, náleží plat pracovníkům, kteří uzavřeli pracovněprávní poměr s veřejnou institucí, které se také říká instituce rozpočtová. Takovéto označení má z toho důvodu, že zaměstnanci pracují v tak zvaném veřejném neboli rozpočtovém sektoru. To tohoto sektoru patří v první řadě stát, poté také obec, státní fondy, příspěvkové organizace a další. V těchto organizacích jsou platy hrazeny z rozpočtu zřizovatel těchto organizací.

Rozdělení platových tříd a tarifů

Plat a jeho výše je u pracovníků ve veřejném sektoru stanovena zákonem, a tudíž není možné, aby byla v jiných než tabulkových hodnotách. § 123 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce přesně stanovuje výši platového tarifu, který je dán pro platovou třídu včetně platového stupně, do kterého je zaměstnanec zařazen. Platový stupeň se určuje podle počtu odpracovaných let ve stejném či podobném pracovním uplatnění.

K takovému přidělenému platu jsou ještě připočítávány příplatky za vedení, za noční práci či práci o víkendech a svátcích. Tyto příplatky jsou vypočítávány procentuálním způsobem, a to buď z průměrného hodinového výdělku, popřípadě z platového tarifu. To znamená z nejvyššího možného platového stupně v platové třídě, do které je pracovník organizací zařazen (§123 zákona č. 262/2006 Sb.) Tabulka č 1. uvádí přesné rozdělení platových tříd a tarifů.

Tabulka 1: Rozdělení platových tříd a tarifů

Platová třída	Platový tarif
1	6 500
2	7 110
3	7 710
4	8 350
5	9 060
6	9 830
7	10 660
8	11 570
9	12 550
10	13 620
11	14 780
12	16 020
13	17 370
14	18 850
15	20 470
16	22 200

Zdroj: § 123, odst. 6 písm. f) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění, vlastní zpracování

2.4.2 Mzda

Mzda představuje nejsilnější motivátor, poskytuje se zaměstnanci v pracovním poměru podle kritérií diferenciacce mezd zaměstnancům, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle dosahovaného pracovního výkonu (Šikýř, 2016).

Mzda je odměna za vykonanou práci, kterou vyplácí zaměstnavatel zaměstnanci. Většinou je vyplácena měsíčně a to zpětně. Zákonem je stanoveno, že mzda, kterou pracovník od zaměstnavatele obdrží, nesmí být nižší než minimální mzda.

Minimální mzda je nejnižší možná výše odměny pro zaměstnance vyplývající z pracovněprávních vztahů. Vztahuje se jak na hlavní pracovní poměr, tak i na dohody konané mimo hlavní pracovní poměr (Nařízení vlády č. 567/2007 Sb., o minimální mzdě; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění).

Jestli že mzda, plat nebo odměna z dohody nedosáhne minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek. U mzdy se jedná o doplatek ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou nebo ve výši rozdílu mezi mzdou připadající na jednu odpracovanou hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou, po užití hodinové nebo měsíční minimální mzdy se sjedná, stanoví nebo určí předem, jinak se pro účely doplatku použije minimální hodinová mzda. Doplatek k platu ve výši rozdílu mezi platem dosaženým v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou. A doplatek k odměně z dohody ve výši rozdílu mezi výší této odměny připadající na 1 hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou (Schmied & Trylč, 2017).

Jednotlivé složky mezd lze rozdělit do následujících tří skupin:

- Základní složka mzdy – jedná o zaručenou, pevnou mzdovou složku, pomocí které je oceňována hodnota práce a je určena základní mzdová forma zpravidla časovou mzdou nebo mzdovým tarifem.
- Příplatek – je dán zákonem, vnitřním předpisem firmy, nebo vyplývá přímo ze mzdového výměru, který uzavřel zaměstnavatel se zaměstnancem. Pomocí těchto příplatků dochází k ocenění mimořádných pracovních podmínek a je určen procentním vyjádřením z průměrného výdělku nebo procentem ze mzdového tarifu, v korunách za měsíc či prostřednictvím absolutní částky v korunách za hodinu.
- Doplňkové mzdové složky – jsou pohyblivé, nezaručené, pomocí kterých jsou oceňovány nadstandardní pracovní výkony zaměstnance, a to ze strany zaměstnavatele, a to prostřednictvím přiděleného osobního hodnocení, provizí, prémie, pomocí doplňkových mzdových forem, jako je například pobídková mzda apod. (Šikýř, 2014).

Mzdové formy

Mzdové formy slouží k tomu, aby jedinec, skupina lidí či celá firma byla stimulována ke zlepšování a zvyšování svých pracovních výkonů. Zaměřují se na oceňování výsledků práce, dále také na hospodaření s prostředky věcného a finančního charakteru. Zaměstnanci posléze dostávají odměny za výsledek výkonu své práce.

Zaměstnavatel skutečností, že používá v organizaci mzdové formy, sleduje několik zásadních cílů:

- vytváření průhledného vztahu mezi mzdami a výsledky práce, být přímý stimul pro splnění zadaného úkolu,
- posiluje organizační kulturu firmy, jestliže jsou k dispozici jasné informace o skutečnosti, že vysoký pracovní výkon bude náležitě odměněn,
- individuální a kolektivní zájmy, musí být využity individuální a kolektivní formy mezd,
- orientovat pracovníky směrem k prioritám v rámci jejich pracovních činností,
- působit kladným způsobem na získávání, ale také stabilizaci zaměstnanců,
- zlepšení postavení firmy na trhu práce,
- umožnění pracovníkům podílet se na rozhodování firmy (Dvořáková, 2007).

Zásady potřebné pro realizaci mzdových forem

Aby byla dosažena určitá účinnost mzdových forem, musí být uplatněny několikery zásady. Aby mohly být uplatněny, je nutné dodržovat alespoň následující zásady:

- jasně dané a známé úkoly včetně parametrů potřebných pro výkon práce jak jednotlivců, tak i pracovních skupin,
- je důležité zdůraznit, že zadané úkoly mohou být plněny postupným způsobem po celou dobu, na kterou byl úkon předepsán,
- počítat se skutečností, že jednání pracovníků může být ovlivněno snahou o splnění stanovených úkolů,
- jestliže je pracovníkovi zadán pracovní úkon, musí být zaměstnanec seznámen i se mzdovým ohodnocením svého výsledku,
- mzdové formy musí být stanoveny transparentně, jednoduše a srozumitelně (Dvořáková, 2014).

V momentě, kdy dojde k nedodržování zásad, má tato skutečnost negativní důsledek s negativním dopadem především na oblast produktivity, fluktuaci a pracovní neschopnost.

Existuje několik druhů těchto dopadů:

- jakým způsobem nejlépe dosáhnout výsledku,
- velké množství individuálních hodnot naruší týmovou spolupráci,
- nedostatek a ztráta motivace z různých druhů faktorů, které nemůže pracovník v žádném případě ovlivnit,
- dopady mohou způsobit nárůst mzdových prostředků na úkor produktivity práce,
- systém je neprůhledný až složitý,
- dochází k situacím, že zaměstnanec, mnohem více výkonnější, dostává stejnou mzdu od zaměstnavatele, jak zaměstnanec, který je méně výkonný. Jedná se o tak zvané špatně vymezené vztahy (Dvořáková, 2014).

Mzdové formy a její druhy

Mzdové formy jsou organizací poskytovány na základě stanoveného vnitřního předpisu, popřípadě dle kolektivní smlouvy. Dle Šubrta (2016) existují následující druhy mzdových forem:

- Základní
 - o časová,
 - o úkolová mzda.
- Doplňková
 - o prémie,
 - o osobní ohodnocení,
 - o odměny,
 - o provize,
 - o bonusy.

Časová mzda

Časová mzda je základní a univerzální mzdová forma. Používá se při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídicích procesech (Šikýř, 2016).

Při časové mzdě se odměňuje podle délky pracovní doby. Velikost pracovního výkonu vyjadřuje odpracovaný čas. Časová mzda může mít podobu mzdy za hodinu nebo směnu, denní, týdenní nebo měsíční mzdy. Při časové mzdě se uplatňují dva základní vztahy:

- mzda za časovou jednotku je konstantní. Celková mzda roste s odpracovaným časem, bez ohledu na to, zda je během pracovní doby výkonnost nad či pod průměrem,
- mzdové náklady na kus (na jednotku výsledku práce) se mění podle výkonnosti a spotřeby času. Mzdové náklady na kus se vyvíjejí nepřímo úměrně vůči vývoji výkonnosti (Novotný, 2007).

Mezi nevýhodu časové mzdy patří zejména malá motivace ze strany zaměstnance pro zvýšení pracovního výkonu, nemá dostatečnou stimulační funkci. Pokud dojde k odstranění uvedených nedostatků, je nutné, aby byla upravena stupnice a to tak, že jsou rozděleny do vícera sazeb, které jsou de facto založeny na výkonnosti práce jedince, dále je nutné je doplnit o výši osobního ohodnocení včetně prémie, bonusů, odměn za plnění mimořádně stanovených úkolů (Armstrong, 2009).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je základní mzdová forma. Používá se při odměňování zaměstnanců ve výrobě. Je závislá na výkonu zaměstnance. Výkon zaměstnance se vyjadřuje pomocí plnění stanovené normy výkonu. Při tom se uplatňuje norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce, popř. norma množství, která stanoví množství produkce za jednotku času (Šikýř, 2016).

Úkolová mzda patří mezi nejvíce motivující mzdy pro zaměstnance, a to z toho důvodu, že se v ní odráží velké množství vyrobených výrobků. Mezi největší negativa patří především snaha pracovníků o dosažení co největší mzdy, tudíž dochází k fyzickému přepětí zaměstnanců, jsou nedodržovány technologické postupy, s materiálem se nakládá nevhodným způsobem, zaměstnanci nešetrně zachází s veškerým zařízením a nástroji, které mají v rámci své pracovní činnosti k dispozici. Bylo by dobré v rámci úkolové mzdy zajistit časté přepočítání mzdové základny, a to z toho důvodu, aby došlo k odstranění uvedených nedostatků a nevýhod u úkolové mzdy (Armstrong, 2009).

Osobní ohodnocení

Tento druh doplňkové mzdy (bývá také označováno jako nenároková mzda) je používán zejména pro motivaci pracovníků, aby podali co nejlepší pracovní výkon s nejvyšším pracovním nasazením. Je to pohyblivá složka mzdy, která je vyplácena dle minulého individuálního výkonu. Bývá udělováno zaměstnancům na základě rozhodnutí nařízených, kteří posuzují pracovní výkony zaměstnance. Ve většině případů se jedná o procentní sazbu ze mzdového tarifu (Armstrong, 2009).

Odměny

Mimořádně vyplácené odměny, nebo také někdy označovány jako jednorázové, slouží k ohodnocení pracovníků po vykonání mimořádných pracovních výkonů či nadstandardní pracovní úsilí. Může se také jednat i o odměny za věrnost zaměstnance vůči firmě a jejich úkol je posílit stability pracovníků, jako je například odměna k pracovnímu nebo životnímu výročí, odměny k Vánocům, na dovolenou, apod. Může se vyplácet za uplynulý měsíc, nebo čtvrtletně či půlročně, záleží na vedení organizace, jaké určí podmínky pro vyplácení odměn (Armstrong, 2009).

Provizní mzda – provize

Jedná se o jednoduchou a velmi motivující formu mzdy. Za její pomoci je hodnocen obchodník, zaměstnanec ve službách, který má hmotnou odpovědnost a jejich odměňování je závislé na odvedeném pracovním výkonu, například jsou hodnoceni procenty z obratu prodeje a zisku (Armstrong, 2009).

Prémie

Prémie se vyplácí jednorázově např. za věrnost, přítomnost apod., nebo pravidelně, např. za produktivitu, kvalitu, příkladně plnění povinností a nadstandardní výkon. Prémiová pravidla neboli prémiový řád upravuje vyplácení prémie. V prémiovém řádu jsou vymezeny skupiny zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců, způsob stanovení prémie, období vyplácení prémie apod. (Šikýř, 2016).

Podle Dvořákové (2014) prémie bývají ve firmách udělovány zaměstnancům podle stanovených zásad v oblasti prémiování:

- stanovený okruh prémiovaných pracovníků,
- je důležité mít stanoveno, na čem jsou prémie závislé, tak zvaní ukazatelé prémiování,
- mít stanovenou prémiovou základnu, neboli jinak řečeno, z čeho se prémie počítají,
- stanovené prémiové sazby – může být v podobě procentních příslibů,
- období vyplácení premií,
- rozdělování kolektivních premií,
- účinnost premií,
- průběh prémiování.

Bonus

Je formou mzdy, která se vyplácí podle splnění zadaných cílů, a to jak individuálním způsobem, tak také kolektivním. Vyplácí se k zaručené mzdě. Tato forma mzdy se odvádí pracovníkům mající nadstandardní výsledky. Bonusy je možné použít u jakékoliv pracovní pozice, kde není možné jednoznačným způsobem stanovit pracovní úkol. Používají se ve firmách, kde jsou zavedeny nové informační a komunikační technologie, jsou poskytovány za kvalitně odvedenou práci. Nevýhodou bonusové formy je možnost sporů mezi jednotlivými pracovníky, kdy může vzniknout pocit nespravedlnosti ve vyplácení bonusů včetně jeho výše, dále díky této skutečnosti může dojít ke snížení výkonnosti pracovníka ať už individuální nebo v pracovním týmu, zaměstnanci se v rámci vyplácení bonusů mohou zaměřit pouze na splnění daného úkolu a vše jiné jde stranou. Aby se této situaci předešlo, bonusy se nezaměřují na možnost vylepšení a inovaci (Armstrong, 2009).

3 Odměňování zaměstnanců a motivace

Odměňování zaměstnanců včetně nastavení mzdového systému v podniku patří mezi základní a klíčové procesy v rámci řízení organizace. Není vůbec jednoduché nalézt spravedlivý systém a způsob pro hodnocení zaměstnanců a zhotovit takový systém odměňování zaměstnanců, který by byl spolehlivý a spravedlivý pro všechny. V následující kapitole bude popsán způsob hodnocení práce a odměňování zaměstnanců.

3.1 Definice odměňovacího systému

Systém odměňování zahrnuje veškeré postupy (směrnice), procedury a metody odměňování zaměstnanců, které jsou využívány k vedením společnosti (Banfield & Kay, 2008).

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru (Koubek, 2007).

3.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení práce zaměstnanců patří mezi základní předpoklady pro to, aby mohl být ve firmě zaveden účinný mzdový systém. Jedná se o proces, který má hlavní cíl ve vyhodnocení výkonu zaměstnance a zařazení práce do příslušných stupňů, dále slouží jako zpětná vazba pro zaměstnance včetně najetí oblastí, ve kterých by se mohl pracovník zlepšit, současně může sloužit také jako plán rozvoje pracovníků ve firmě. Cílem hodnocení je odstupňování jednotlivých činností, vytvoření spravedlivé mzdové struktury a zajištění spravedlnosti v rámci odměňování při výkonu stejných pracovních činností.

U zaměstnanců je možné hodnotit tři základní oblasti. Jedná se o vstup, proces a výstup (Hroník, 2007).

Pod pojmem vstup je možné představit si veškeré předpoklady pracovníka, které jsou nutné pro výkon práce, jinak řečeno, je to vše, co do svého zaměstnání a do své práce vkládá, jako například své dosažené vzdělání, potenciál, způsobilost a dosažená praxe.

Do oblasti proces patří přístup k uloženým úkolům, celkové pracovní chování zaměstnance. Pod výstupem je možné představit si dosažený výkon zaměstnance včetně výsledků pracovního procesu. Konečný zaměstnancův výstup by měl být vždy měřitelný (Hroník, 2007).

Hodnotit a stanovit cenu práce je možné třemi různými způsoby – analytickým, neanalytickým způsobem neboli sumárním a poslední možností je tržní způsob. V rámci analytického hodnocení dochází k posouzení jednotlivých prvků, které se objevují v pracovních činnostech zaměstnanců. Díky těmto faktorům (prvkům) je možné vytvořit faktorové schéma neboli plán. Tato metoda patří mezi nejvíce využívané v rámci hodnocení zaměstnanců a jejich práce (Armstrong, Taylor, 2015)

Na druhou stranu sumární hodnocení je používáno pro hodnocení práce jako celku. Celková vykonaná práce je porovnána s jinou a tím je určen přínos včetně hodnoty práce. Tržní oceňování je odvozeno od celkové hodnoty práce na jejím trhu. I přes skutečnost, že hodnocení včetně stanovení cen práce je nezbytným krokem pro zavedení mzdových systémů v organizacích, objevují se taktéž k hodnocení i kritické hlasy. Odborníci – kritici – tvrdí, že toto hodnocení je nepružným, byrokratickým a časově náročným způsobem, kdy systém hodnocení může být postupem času znehodnocen (Armstrong, Taylor, 2015)

3.3 Odměňování pracovníků

Oblast odměňování zaměstnanců navazuje na jejich hodnocení. Mezi hlavní cíle odměňování patří stanovení hodnot, které jsou pracovníky firmy vytvářeny. Odměňování slouží také jako důležitý nástroj pro výchovu a upevnění požadovaného chování, pokud je systém odměňování vhodně nastaven, je možné zaměstnance tímto motivovat a také zvýšit jejich angažovanost. Tím dochází k vytvoření kultury vysokého nasazení, vysokého pracovního výkonu. Poskytnutá odměna za vykonanou práci patří taktéž mezi důležité nástroje pro získávání a udržení kvalitních zaměstnanců ve firmě (Armstrong, 2009).

Je velmi důležité, aby vytvořený systém odměňování efektivním způsobem působil na zaměstnance firmy, musí být vše jasné a zřejmé, jednoznačně definováno, kdy odměna nesmí být překvapením a už vůbec ne nemilým překvapením. Vytvořený systém odměňování kladným či záporným způsobem ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců.

Většina vytvořených systémů odměňování obsahuje pravidelné typy složek, které se pravidelně objevují. Jde například o peněžní odměňování, zaměstnanecké výhody, oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a také pracovní prostředí. V souvislosti se systémem odměňování nejčastěji používá pojem „celková odměna“. Jedná se nejen o mzdu včetně zaměstnaneckých benefitů, ale také o řízení talentů včetně řízení rozvoje lidských zdrojů. Posledně jmenovaný pojem je konceptem v rámci, kterého firmy hledají výjimečné zaměstnance, kteří by do budoucna mohli být pro organizaci přínosem (Hroník, 2017).

Filozofie a způsob odměňování je stanoven v každé firmě jinak. Je podstatné, jaký postoj firma zaujímá vůči konkurenci a jaký bude uplatňovat postup odměňování. Toto vše vychází z nastavené podnikové strategie a filozofie, která je vytvořena v rámci strategického, dlouhodobého plánování. Je důležité, aby strategie odměňování zaměstnanců vycházela ze strategie organizace, ale také ze strategie lidských zdrojů v organizaci. Na ni působí celá řada faktorů, jako je například zákonná regulace, trh, organizační struktura a kultura firmy, mzdový předpis, kolektivní vyjednávání včetně struktury pracovníků ve firmě (Hroník, 2017).

3.3.1 Požadavek na odměňování

Podle Armstronga (2015) jsou nežádoucí následující požadavky na odměňování:

- Zaměstnanci musí věřit skutečnosti, že **odměny jsou ve firmě rozdělovány** zejména **na základě jejich příspěví** včetně přínosu. Co zaměstnancům bylo slíbeno a co potřebují, tak skutečně dostanou. Jedná se o tak zvanou distribuční spravedlnost.
- Druhým požadavkem na odměňování je také **procedurální spravedlnost**. Jde o realizaci politiky odměňování. Je nutné věnovat pozornost také názorům a podnětům od zaměstnanců, a to proto, aby byl vytvořený systém objektivní, ale také důsledný a nastavený pro všechny zaměstnance stejně. Je důležité, aby zaměstnanci byli vždy informováni o zásadních změnách a rozhodnutích včetně patřičného vysvětlení.
- **Slušné jednání** – pro každou pracovní činnost existuje určitý standard v podobě slušných peněžních odměn. Jelikož tuto položku nelze není možné jednoznačným způsobem hodnotit, je používán tak zvaný test dobrého pocitu.

- **Rovnost včetně nestrannosti** – v rámci jedné firmy se musí jednat o způsoby odměňování, které jsou nastaveny přiměřeným způsobem, a dojde k zajištění objektivity.
- Principy jako **důslednost, zásadovost a průhlednost** zajišťují efektivitu v oblasti odměňování.

3.3.2 Systém odměňování

Systém odměňování příslušné organizace bývá ve většině případů součástí personálního řízení a své funkce může účinným způsobem realizovat jen a pouze v rámci vzájemných vztahů s jinými nástroji vztahující se k personální práci, které vzájemně vytvářejí kvalitu lidských zdrojů ve firmě. Veškerá mzdová opatření, která nejsou v kontextu s jinými nástroji v rámci personálních činností nebo jsou s nimi v rozporu, nenesou žádný efekt (Chládková, Bukovjan, 2007).

Mezi hlavní úkoly firemního systému odměňování patří:

- stabilizace potřebných a žádoucích zaměstnanců,
- do firmy přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání,
- své zaměstnance odměňovat za dobře odvedenou práci, za jejich vynaložené úsilí včetně dosažených výsledků, za loajalitu vůči zaměstnavateli, za jejich zkušenosti včetně schopností,
- u ziskových organizací přispět k tomu, že bude konkurenceschopná na trhu
- aby byl systém odměňování ve firmě akceptován,
- vytvořit pozitivní roli v rámci motivace zaměstnanců, nasměřovat je k tomu, aby pracovali dle svých nejlepších možností a svého svědomí a vědomí,
- nastavení firemního systému odměňování musí být racionální včetně jeho nákladovosti a časové náročnosti, musí být sestaven takovým způsobem, aby odpovídal možnostem firmy včetně dalších personálních činností (Chládková, Bukovjan, 2007).

Každá organizace musí být konkurenceschopná zejména v procesu získávání, ale zejména také následné udržení kvalitního lidského zdroje, který ji bude nápomocen v rámci dosahování stanovených cílů, a to především jako je kvalita práce, růst společnosti, apod. Na druhou stranu zaměstnanci organizace si v rámci odměňování zajišťují uspokojení svých vlastních potřeb. Zejména s pomocí peněžité formy si mohou

udržet svoji životní úroveň v laťce, na kterou jsou zvyklí a mohou tím zabezpečit svoji rodinu nebo alespoň sami sebe. Odměna nepeněžitého charakteru uspokojí osobnostní potřebu, a to formou uznání, pochvaly, seberealizace apod. (Nelson, 2009).

Jakmile má firma zodpovězeny základní otázky týkající se odměňování zaměstnanců, zaměřuje se v následné fázi na přesnější data. Dochází k porovnání mezd nebo platů s konkurenčním podnikem. K takovému kroku používá například tak zvané mzdové šetření. Pomocí nich je firma schopna mít informace nejen o struktuře, o výši odměn, ale také o mzdovém tarifu a dalších náležitostech, které se této problematice dotýkají.

Mzdová šetření může být realizováno samotnou organizací nebo s pomocí podobně zaměřených firem v určité lokalitě, dále může získávat údaje a informace ze statistických šetření v rámci státní statistiky, od orgánů státní správy či v rámci zjišťování, která jsou prováděna různými firmami poradenského charakteru, odbory nebo se také může jednat o výzkumné organizace (Nelson, 2009).

3.4 Motivace

Pojem motivace vznikl od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova *movere*, což znamená hýbat, pohybovat. Pokud si klademe otázku – Co je to motivace? – můžeme si odpovědět, že je to proces, který nás uvede do pohybu. (Adair 2004).

V pracovním prostředí má motivace zaměstnanců důležitou úlohu. Motivace lidí k práci není jednoduchá záležitost, lidi pohání, co a jak mají dělat, jak moc a jak dlouho se mají snažit. Motivace významně ovlivňuje pracovní výkon. Pracovní výkon je kromě motivace ovlivňován i mnoha jinými faktory (Arnold, 2007).

Pro podnik je vyšší spokojenost i motivace zaměstnanců důležitá. Pracovníci si v důsledku své vyšší úspěšnosti při správně nastaveném systému odměňování i více vydělají (Urban, 2017).

3.4.1 Teorie motivace

Na přelomu 19. a 20. století vzniklo mnoho teorií, které vysvětlují a popisují principy motivace lidského chování. Neexistuje teorie, která by byla všeobecně přijímána. Teorie motivace poskytuje obecný přehled o způsobech a možnostech motivace.

Mezi nejznámější teorie patří:

Maslowova pyramida potře

Podle Abrahama Maslowa postupují potřeby „od břicha k hlavě“. Aby se mohla stát motivem potřeba na vyšším stupni, musí být nejprve nasycena potřeba na nižším stupni. Stimulace, která to nerespektuje, je neúčinná. Málom který jedinec ve svých potřebách dosáhne až k vrcholu pyramidy. Manažer s motivací pracovníků pouze peněžní stimulací nevystačí. Prostřednictvím peněz je uspokojováno více lidských potřeb. Využíváním peněz vypovídáme o vlastních potřebách a jejich hierarchii (Štěpáník, 2003).

. Ovšem z této teorie plyne, že motivaci více ovlivňují potřeby neuspokojené, než ty uspokojené. Toto třídění je založeno na pěti skupinách, které americký psycholog Abraham Maslow seřadil takto do takzvané pyramidy:

- **Potřeby fyziologické** jsou nejnižší postavené v této pomyslné pyramidě. Jejich uspokojení je nutné pro přežití. Tyto potřeby uspokojí mzda za práci.
- **Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví.** Na jejich uspokojování má vliv pracovní prostředí a pracovní podmínky.
- **Potřeby sociální** jsou velice důležité pro psychiku zaměstnanců. K jejich uspokojení vedou příjemné vztahy na pracovišti. Patří sem například přátelství nebo dobré vztahy mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými zaměstnanci. Potřeby uznání mají v případě uspokojení za následek vyšší sebevědomí zaměstnanců. Mezi ně se řadí například ocenění, úspěchy, respekt a pozornost ostatních.
- **Potřeby seberealizace,** mezi které patří potřeba získávat nové zkušenosti, rozvíjet se, řešit vzniklé problémy nebo pracovní kreativita (Urban, 2017; Marciano, 2013).

Herzbergova teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg, americký profesor psychologie, provedl výzkumy, které upravují Maslowovu teorii potřeb. Na základě výzkumů došel k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela odlišné od faktorů vedoucích k neuspokojení z práce. Určil motivující faktory a udržovací neboli hygienické faktory, které nemají žádný

pozitivní vliv na motivaci, ale mohou v nepříznivém případě vést k nespokojenosti. Autor vymezil dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivovanost k práci, respektive – a to je třeba zdůraznit – podporují pracovní spokojenost (motivátory) a tím vedou také k posílení pozitivní motivace, nebo slouží jako prevence pracovní nespokojenosti a jejich motivační potenciál je značně omezený (Srpková, 2010; Tureckiová, 2004).

Teorie X a Y

Autorem teorie je Douglas McGregor, který definoval lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou následujících protichůdných směrů. Teorie X je založena na domněnce, že lidé nemají zájem o práci a o zodpovědnost, musí být nuceni či přemlouváni pomocí odměn, aby něco udělali. Teorie Y je založena na opačném názoru, že lidé chtějí pracovat. Mají rádi úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti. Některá motivace může pomoci přesunout lidi z teorie X do teorie Y. Poté bude jednodušší vytvořit u pozitivní teorie Y principy k dosažení ještě lepších motivačních pocitů a stále lepších výkonů (Forsyth, 2009).

3.4.2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost není zcela jednoznačný pojem. Lze ji chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly (Pauknerová, 2006)

Obvykle požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie (kontroly nad tempem a metodami práce). Míra spokojenosti jedinců je závislá na jejich vlastních potřebách, očekáváních a prostředí, ve kterém práci vykonávají (Armstrong, 2007).

Existují způsoby, které určují, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni:

Dotazníky, rozhovory

Na základě dotazníků a řízených rozhovorů se zjišťuje míra jak pracovní spokojenosti zaměstnanců s dílčími stránkami práce a pracovního zařazení, tak i s jejich

spokojeností celkovou. Kvalitativní soubor postojů je charakteristický pro každého jednotlivce i pro celá pracoviště (Pauknerová, 2006).

Kombinace dotazníku a rozhovoru

Tento způsob je přesnější a lepší, jelikož je kombinací informací získaných z dotazníku s informacemi získaných z rozhovorů (Pauknerová, 2006).

Diskusní skupina

Skupina, kterou tvoří informovaní a důvěryhodní zaměstnanci, se snaží zaměřit na určitý problém a diskutují ho mezi sebou (Armstrong 2007).

4 Metodický postup práce

Bakalářská práce se zabývá mzdovým systémem vybraného podniku. Metodický postup byl stanoven takto:

Čerpání informací z odborné literatury

Zdrojem informací teoretické části bakalářské práce, která se zabývá problematikou mzdového systému byla odborná literatura. Zdroje byly zajištěny díky Městské knihovně v Praze na Smíchově a díky akademické knihovně Jihočeské univerzity. Také byl využit Zákoník práce dostupný na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí.

Charakteristika podniku

Získané informace pro praktickou část bakalářské práce byly získány prostřednictvím webových stránek společnosti ABCD (společnost si nepřeje být jmenována). Podnik má rozsáhlou síť 215 prodejen po České republice, na pobočkách pracuje více jak 8 000 zaměstnanců.

Analýza mzdového systému podniku

Další praktická část bakalářské práce byla zpracovaná díky interním zdrojům podniku (rozhovory s nadřízenými) a dotazníkovému šetření. Tyto zdroje poskytly dostatečné informace pro analýzu daného podniku. Analýza byla aplikována ve čtyřech filiálkách, kde pracuje dohromady 108 zaměstnanců, první pobočka se nachází v Praze, druhá v Berouně, třetí v Chýni a poslední v Hořovicích, poslední tři jmenované se nacházejí ve Středočeském kraji.

Dotazníkové šetření tvoří 5 částí - struktura dotazovaných, systém odměňování, motivátory, zaměstnanecké výhody a poslední částí je zhodnocení, navrhované změny. Dotazník vyplnili všichni zaměstnanci příslušných filiálek.

Posledním zdrojem jsou mé zkušenosti, poznatky, jelikož jsem byla dlouholetým zaměstnancem analyzované firmy.

5 Charakteristika vybraného podniku

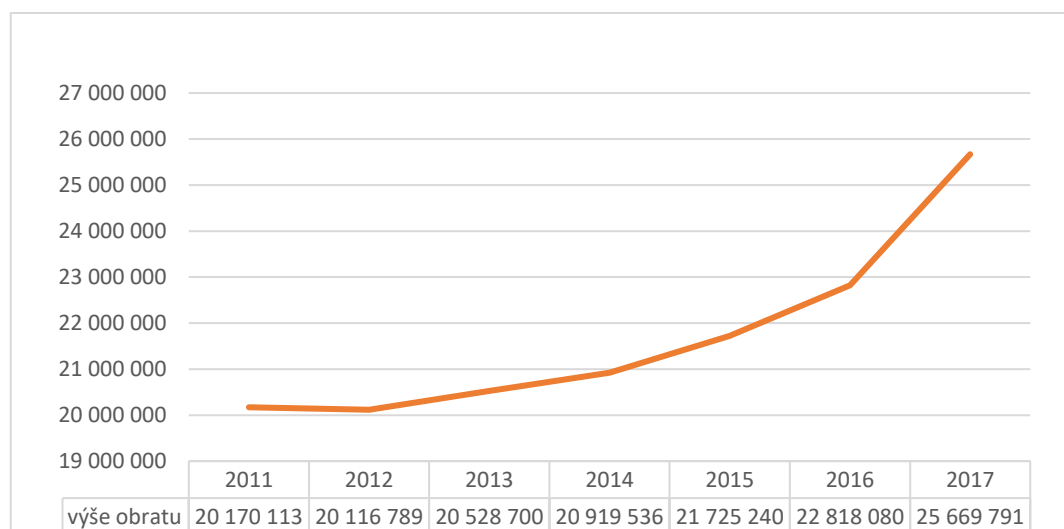
Sledovaným podnikem je supermarket ABCD (podnik si nepřeje být jmenován), který působí na trhu v České republice již od roku 1990. V České republice disponuje s 215 prodejny, ve kterých pracuje více než 8 000 zaměstnanců. Supermarket se soustředí na čerstvost svého širokého a hlubokého sortimentu, který tvoří i zboží od českých výrobců, což je v dnešní době důležité pro naši ekonomiku.

Předmětem podnikání je:

- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- pekařství, cukrářství,
- řeznictví a uzenářství,
- obchod se zbožím všeho druhu potravinářského charakteru,
- obchodní živnost. obchod se zbožím drogistického charakteru obchod se smíšeným zbožím a potřebami pro domácnost budování vlastní obchodní sítě.

Vzhledem k tomu, že firma patří do skupiny Top 10 obchodních řetězců v ČR podle tržeb, má každý rok obraty ve výši miliard Kč. Na grafu č. 1 lze pozorovat, jak se postupem času zvýšily obraty, což je zapříčiněno investicemi, rozšířením sortimentu a získáním lepšího podvědomí zákazníků

Graf 1: Přehled čistých obrátů (v tis. Kč)

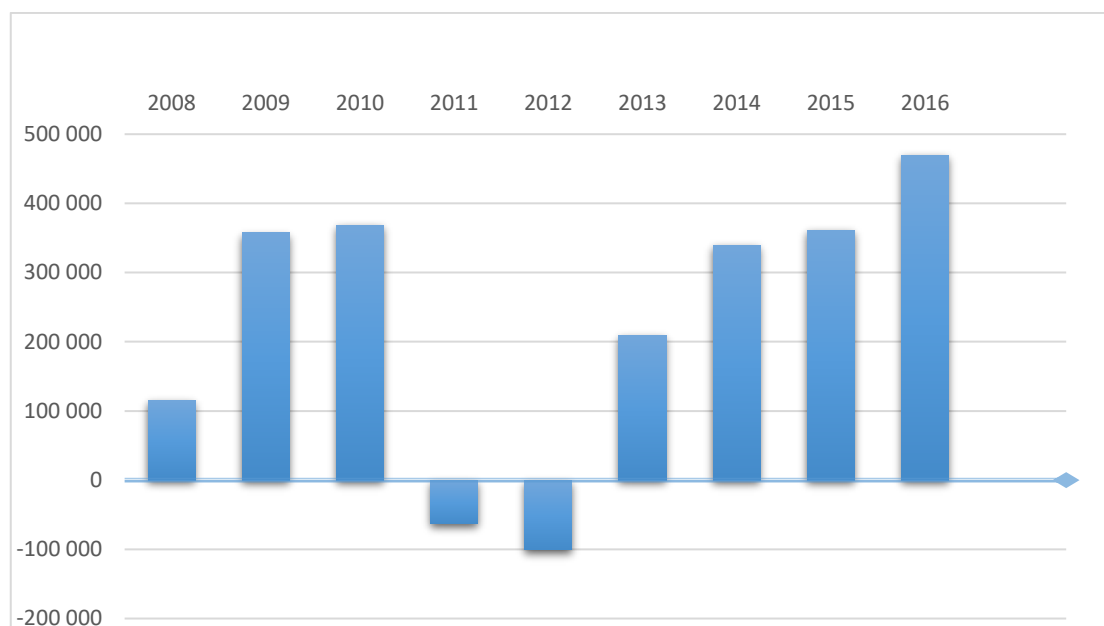


Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje

5.1 Cíle společnosti

Z grafu č. 2 je patrné, že se v letech 2011–2012 potácela společnost se ztrátou, což bylo z hlavní části zaviněno tím, že podnik více investoval – nakupoval pozemky, stavěl nové prodejny tzn., že dosahoval vysokých nákladů. V následujících letech se ale investice začala vracet, tudíž podnik dosahoval většího zisku než dříve.

Graf 2: Přehled o čistém HV po zdanění (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje

Dlouhodobým obecným cílem společnosti je proto mít co nejvyšší zisk, udržet si pozici lídra supermarketů na trhu a mít spokojené zákazníky, kteří se budou do prodejen rádi vracet.

V oblasti ekologie je hlavním cílem snižování plastových obalů, s čím již firma začala pracovat, přestaly se vyrábět a prodávat plastové tašky na nákup, které byly nahrazeny papírovými. V budoucnosti firma plánuje snižovat spotřebu plastových obalů nadále.

Oblast vědy a výzkumu sleduje dlouhodobě trendy, zdokonaluje výrobky své privátní značky. Privátní značky jsou pro firmu velmi důležité, jelikož jim privátní značka umožňuje odlišit se od konkurence, získat levnější nákupní cenu a vylepšit si svou pozici v odběratelských vztazích.

V oblasti personální je pro podnik velmi důležité získávat, motivovat a udržet si své nejlepší zaměstnance. Dalším důležitým faktorem jsou jednotlivá školení pro výše postavené zaměstnance jako jsou regionální manažeři, vedoucí filiálek.

Z ekonomického hlediska se snaží podnik snížit celkové náklady. Jednou z nejvyšších složek nákladů jsou mzdové náklady, které chce podnik do budoucna snížit o 8 %.

5.2 Základní kapitál

Ke dni vzniku společnosti, činil základní kapitál 1,4 miliard Kč, tvořily ho pouze vklady společníků nikoliv akcie.

5.3 Zaměstnanci

K 31.12.1999 provozovala firma 54 prodejen, kde pracovalo zhruba 2 500 zaměstnanců. Strategický management tehdy rozhodl, že v následujících letech vybuduje další filiálky, a výhledově v roce 2007 bude řídit více jak 100 provozoven, což se nakonec vyplnilo a nyní, jak již bylo řečeno na začátku, firma provozuje 215 filiálek a podnik zaměstnává více než 8 000 zaměstnanců.

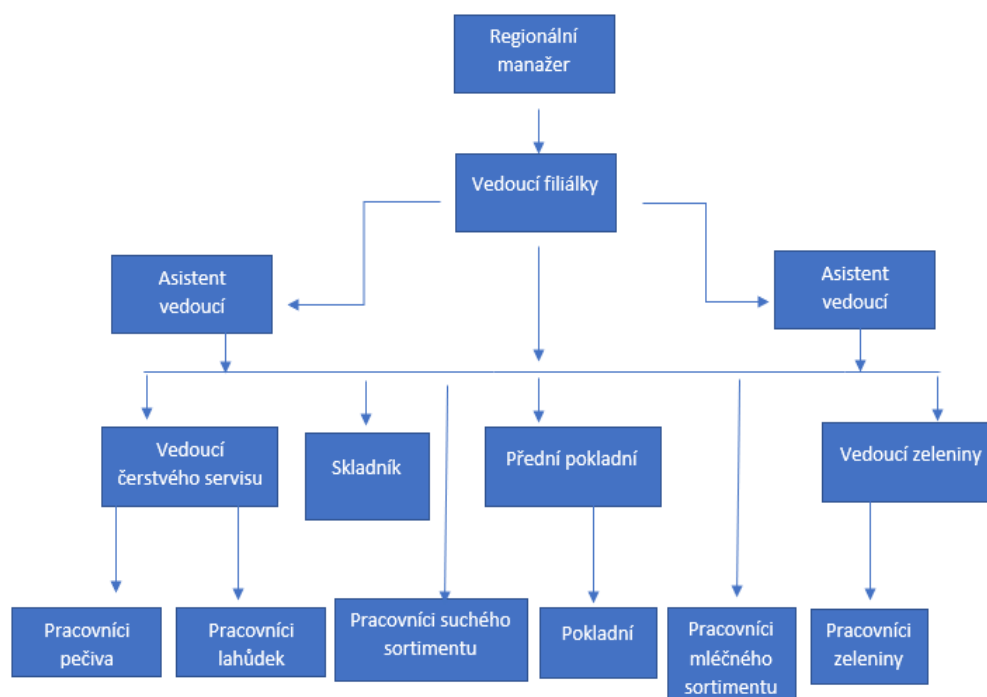
Většina zaměstnanců pracuje na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou, pracují též na Dohodu o provedení práce, po vyčerpání zákonných 300 hodin, podepisují Dohodu o provedení práce. Tyto dohody se podepisují proto, že veškeré přesčasy jsou propláceny skrz ně.

Firma spolupracuje s širokou škálou středních odborných škol, dává tak příležitost studentům si vyzkoušet jaká je praxe v jejich oboru, případně jim v budoucnu může nabídnout spolupráci. Navíc zaměstnává i zaměstnance na půl úvazku, tzv. brigádně.

Podnik též umožňuje kariérní postup, tudíž je možné, že zaměstnanec, který začínal na nejnižší pozici, může povýšit až na regionálního manažera, je ale nezbytné, aby si prošel zkouškami a prokázal svou schopnost být dobrým manažerem. Každý zaměstnanec má též nárok na 5 týdnů placené dovolené.

5.4 Organizační struktura

Schéma 1: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje podniku

Výše uvedené schéma popisuje, jaká je organizační struktura na každé prodejně. Regionální manažer, je nejvýše postavený a jednotlivé pobočky navštěvuje neohlášeně několikrát v týdnu. Ostatní zaměstnanci jsou na pobočce denně.

5.5 Pracovní doba

Ve sledovaném podniku je čistá pracovní doba 40 hodin týdně, týká se všech zaměstnanců. Všichni kromě vedoucí prodejny a regionálního manažera, pracují na tzv. krátký – dlouhý týden. Uvedené výjimky pracují dle potřeby, většinou ale na ranní směny.

Nárok na přestávku, která činí půl hodiny, je po 4 hodinách, to znamená, že většina zaměstnanců má nárok na dvě pauzy. Přestávku si vybírají zaměstnanci dle potřeby.

6 Analýza mzdového systému ve vybraném podniku

Jak již bylo zmíněno v teoretické části bakalářské práce, mzdový systém je založen na základě spravedlnosti ohodnocení za vykonanou práci. V našem případě firma klade velký důraz na to, aby zaměstnanci byli spokojeni, tudíž musí být spravedlivě ohodnoceni i tak, aby je mzda motivovala k lepším výkonům.

6.1 Rozdělení mzdy dle organizační struktury

Dle organizační struktury, která je zmíněna výše, můžeme rozdělit jednotlivé zaměstnance do následujících skupin:

- a) Pracovníci jednotlivých úseků – mají na starosti hlavně kontrolu čerstvosti, kontrolu kvality a záruk zboží, doplňování zboží, musí udržovat čistotu svého pracoviště, ale na prvním místě je vždy přání zákazníka. Tito zaměstnanci mají nejnižší mzdu, jejich hrubá mzda se nyní pohybuje okolo 21 700 Kč. Nicméně jsou to nejdůležitější zaměstnanci, jelikož to oni jsou ti, kteří firmě zboží prodají.
- b) Vedoucí úseků – dohlíží na pracovníky úseků, řeší interní problémy svých podřízených, odpovídají za svůj úsek. Nicméně s vyšší odpovědností narůstá i mzda, která činí zhruba 26 000 Kč hrubého.
- c) Přední pokladní – musí řešit stížnosti zákazníků ohledně markování svých podřízených na pokladnách, mají odpovědnost za peníze uložené v trezoru.
- d) Skladník – je velmi důležitým zaměstnancem. Přijímá a kontroluje zboží, následně se snaží o co nejlepší uskladnění. Jeho mzda činí zhruba 25 000 Kč hrubého.
- e) Vedoucí prodejny – řeší veškeré interní problémy mezi jednotlivými zaměstnanci, má pravomoc přijmout i vyhodit zaměstnance, rozhoduje o rozdělení odměn, dohlíží na správný chod prodejny. Mzda vedoucí se pohybuje okolo 34 000 Kč hrubého.

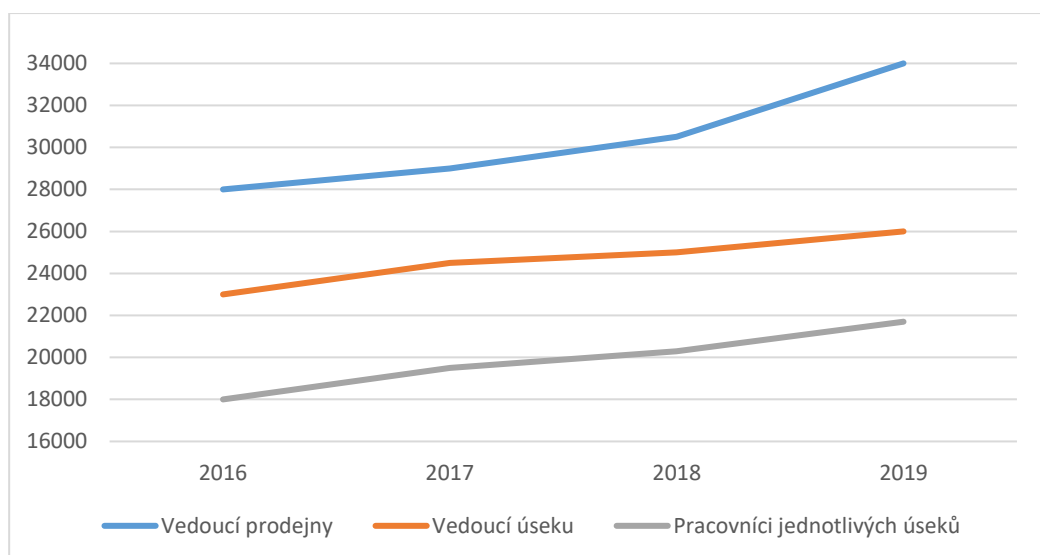
- f) Asistent vedoucí – zastupuje vedoucí prodejny, pokud není na prodejně přítomen. Vykonává stejné funkce jako vedoucí. Mzda činí zhruba 28 000 Kč hrubého.
- g) Regionální manažer – nejvýše postavený zaměstnanec na prodejně, má na starosti více filiálek. Dohlíží na plynulý chod prodejny, navrhuje změny, provádí průběžnou kontrolu stavu zboží na prodejně. Mzda se pochybuje okolo 40 000 Kč hrubého, záleží na počtu svěřených filiálek.

6.2 Vývoj mzdy a její podoba

Všichni zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou, která je stanovena dle příslušné funkce, při odpracování 160 hodin měsíčně. Výjimku tvoří pouze regionální manažer, který má pevně stanovenou mzdu, která se odvíjí od toho, jestli je splňuje požadované cíle např. výši obrátů, která se stanovuje každý měsíc.

Graf č. 3 zobrazuje vývoj mzdy za poslední 4 roky. Z grafu lze vyčíst, že mzda narůstala u všech pozic, což je zapříčiněno každoročním nárůstem minimální mzdy. Za poslední čtyři roky mzda stoupla o zhruba 16 %.

Graf 3: Vývoj mzdových nákladů (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje podniku

6.3 Doplnkové formy mzdy, příplatky

Jedná se o zvýhodnění zaměstnanců. Příplatky jsou důležité, měly by přispět k motivaci zaměstnanců.

6.3.1 Prémie

Prémie jsou přidělovány celkově na jednu prodejnu, o tom, jak se rozdělí mezi zaměstnance, rozhoduje vedoucí prodejny. Většinou je to tak, že vedoucí prodejny rozdělí prémie mezi asistenty vedoucí a vedoucí úseků, kteří přerozdělí peníze dál mezi své podřízené. Nárok na prémie vzniká většinou dvakrát do roka.

6.3.2 Odměny

Jsou vypláceny jednorázově konkrétnímu zaměstnanci za určitý výkon. Podnik vyplácí následující odměny:

- Odměna za věrnost – aby si firma udržela své zaměstnance, vyplácí odměny za setrvání v zaměstnání. První nárok vzniká po odpracování 5 let, kdy je zaměstnanec ohodnocen 1 000 Kč, další odměna je vyplácena po 10 letech, kdy zaměstnanec obdrží 3 000 Kč a po 25 letech, kdy obdrží 5 000 Kč.
- Odměna za doporučení – pokud stávající zaměstnanec doporučí nového zaměstnance, který následně bude ve firmě zaměstnán a setrvá v zaměstnání zkušební dobu, která činí 3 měsíce, dostane stávající zaměstnanec 3 000 Kč, pokud se nový zaměstnanec osvědčí a zůstane v zaměstnání půl roku, činí odměna dalších 3 000 Kč.
- Odměna za zástup – pokud má vedoucí prodejny nebo vedoucí úseku dovolenou a jiný zaměstnanec zastupuje jednu z těchto funkcí, je ohodnocen jednorázovou odměnou 500 Kč.
- Mimořádné odměny – jsou vypláceny za mimořádný výkon jednotlivého zaměstnance. Mimořádným výkonem může být například velmi efektivní snížení ztrát či naopak značný podíl na zvýšení obrátu. Odměna je různá.
- Vánoční odměny – jsou ve formě dárkových poukázek na nákup ve podniku. Loňský rok zaměstnanci obdrželi v poukázkách 2 500 Kč.

6.3.3 Osobní ohodnocení

Je přiznáváno jednou ročně, pouze vedoucí prodejny, pokud dlouhodobě prokazuje efektivní práci, tím je myšleno – splnění výše obrátů, dodržení dané výše ztrát, zvýšení prodeje zboží privátních značek.

6.3.4 Příplatky

Peněžní příplatky náleží každému zaměstnanci a jsou vypláceny následovně:

- za sobotu ve výši 25 % hodinového průměrného výdělku,
- za neděli ve výši 50 % hodinového průměrného výdělku,
- za státní svátky ve výši 100 %,
- jedním z neobvyklých příspěvků je příspěvek na praní, který činí 50 Kč za měsíc.

Průměrný hodinový výdělek se liší dle pozic, v průměru je 128, 91 Kč na hodinu. Podrobnější přehled udává tabulka č. 2.

Tabulka 2: Průměrný hodinový výdělek

Pozice	Průměrný hodinový výdělek uvedený v Kč
Vedoucí prodejny	159,32
Asistenti vedoucí prodejny	133,44
Vedoucí úseku, přední pokladní	124,85
Pracovníci jednotlivých úseků	106,37
Skladník	120,59

Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje podniku

6.3.5 Benefity

Důležitou částí mzdového systému jsou benefity. Aby se podnik vyrovnal své konkurenci, nabízí svým zaměstnancům různá zvýhodnění.

Hlavním benefitem jsou **stravenky**, na které zaměstnavatel přispívá 55 %, zbytek se strhává zaměstnanci ze mzdy. Na stravenky má nárok každý zaměstnanec. Průměrný

počet stravenek je zhruba 19 ks po 80 Kč za měsíc. Počet stravenek je závislý na odpracovaném časovém fondu zaměstnance.

Dobrovolným benefitem je možnost **pořízení Multisport karty**, která umožňuje zvýhodněné vstupy do sportovních zařízení jako jsou posilovny, fit centra a bazény. Pořízení karty stojí zaměstnance 500 Kč měsíčně.

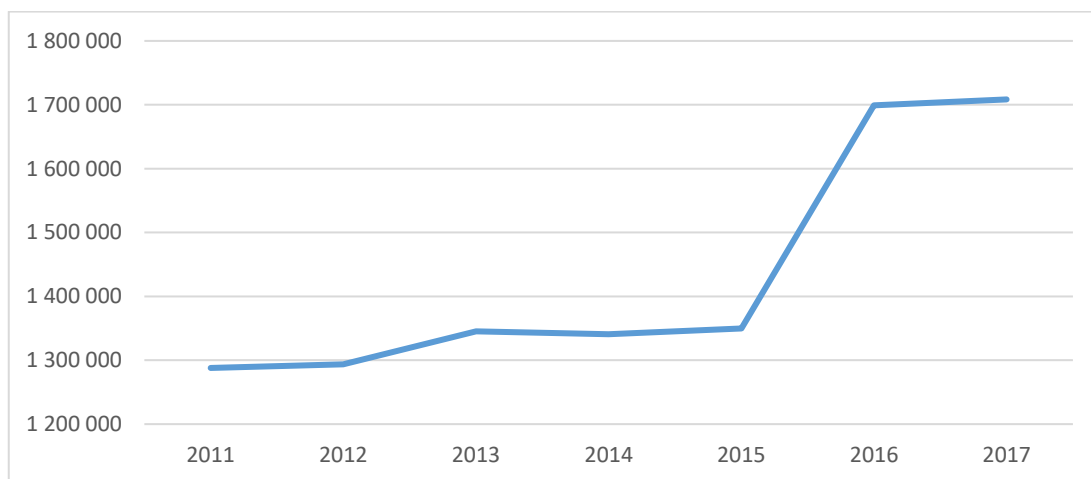
Dalším zajímavým benefitem je **příspěvek na penzijní pojištění**, který je samozřejmě dobrovolný a týká se hlavně výše postavených zaměstnanců.

V neposlední řadě podnik nabízí různé **slevové poukazy na zájezdy** své privátní značky či na zájezdy od společnosti Exim Tours.

6.4 Pohled na mzdový systém z hlediska nákladů

Jedním z dlouhodobějších cílů podniku je snižovat mzdové náklady, o což se firma pokusila například snižováním přesčasů, snížením stavu zaměstnanců. Z grafu č.4 je patrné, že každým rokem, kromě roku 2012, kdy se rapidně snížil stav zaměstnanců z 5 142 na 4 989, mzdové náklady rostou, což je zapříčiněno růstem minimální mzdy a otevřením nových prodejen. Pro tento rok podnik plánuje snížit mzdy tak, že nebude zaměstnávat tolik brigádníků jako dosud.

Graf 4: Přehled mzdových nákladů (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je nejdůležitějším zdrojem informací pro zpracování analýzy mzdového systému. Výsledky šetření by měly odhalit nedostatky, které zaměstnanci pociťují. Obsahuje jak otevřené, tak uzavřené otázky, pro dosažení lepších výsledků. Na otázky odpovědělo všech 108 zaměstnanců ze čtyř filiálek v Berouně, Hořovicích, Chýni a Praze. Dotazník byl zcela anonymní.

Dotazník obsahuje 5 částí:

- strukturu dotazovaných,
- systém odměňování,
- motivátory,
- zaměstnanecké výhody,
- závěrečné otázky.

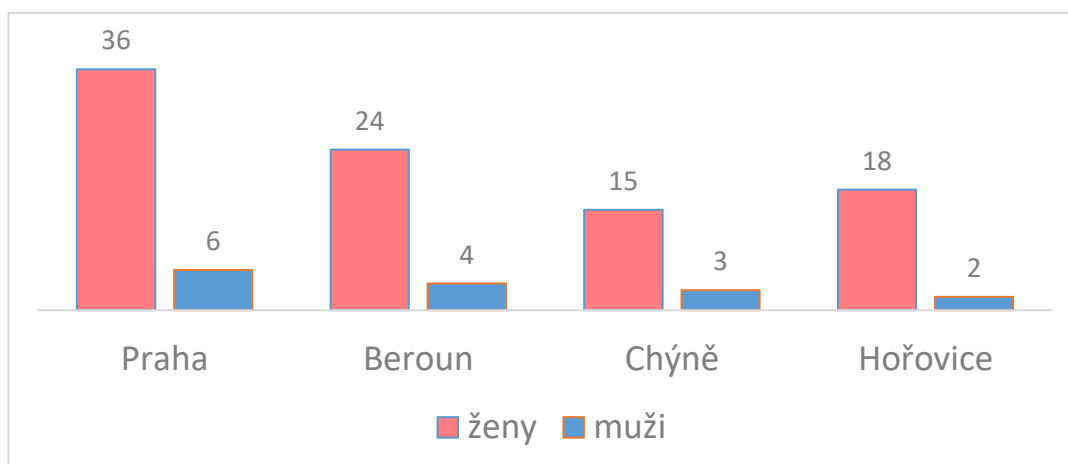
6.5.1 Struktura dotazovaných

První část dotazníkového šetření je zaměřena na bližší specifikaci respondentů, aby následné výsledky mohly poskytnout přesnější výsledky.

Otázka č. 1 Pohlaví

Šetření se zúčastnilo 108 respondentů – 15 mužů, 93 žen. Z grafu č. 5 lze vyčíst, že většina dotazovaných byly ženy. Vzhledem k tomu, že práce v supermarketu je fyzicky náročná, bylo by vhodné rozšířit své řady zaměstnanců o muže.

Graf 5: Pohlaví respondentů

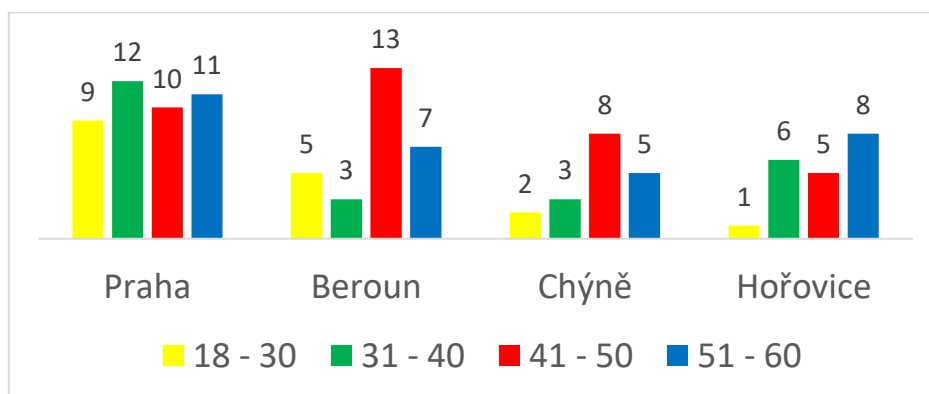


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 Věk a délka pracovního poměru

Z grafu č. 6 je patrné, že firma zaměstnává spíše starší a zkušenější zaměstnance. Na filiálce v Praze bude v následujících letech nutné zaměstnat nové zaměstnance, jelikož druhé nejvyšší věkové zastoupení mají pracovníci, kteří s největší pravděpodobností rozvážou pracovní smlouvu, jelikož budou odcházet do starobního důchodu. Podobná situace se týká i níže zmíněných filiálek, nicméně situace bude nejzávažnější právě v Praze. Z tabulky č. 3 je ale zřejmé, že zaměstnanci jsou v zaměstnání spokojeni, jelikož ve firmě pracují spíše dlouhodobě. Výjimkou je filiálka v Chýni, která se otevřela před třemi lety.

Graf 6: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3: Délka pracovního poměru

délka pracovního poměru	Filiálka			
	Praha	Beroun	Chýně	Hořovice
méně než 1 rok	8	2	9	5
1-2 roky	5	4	4	2
2-5 let	9	2	5	7
6-10 let	8	6	0	4
více než 10 let	12	14	0	2

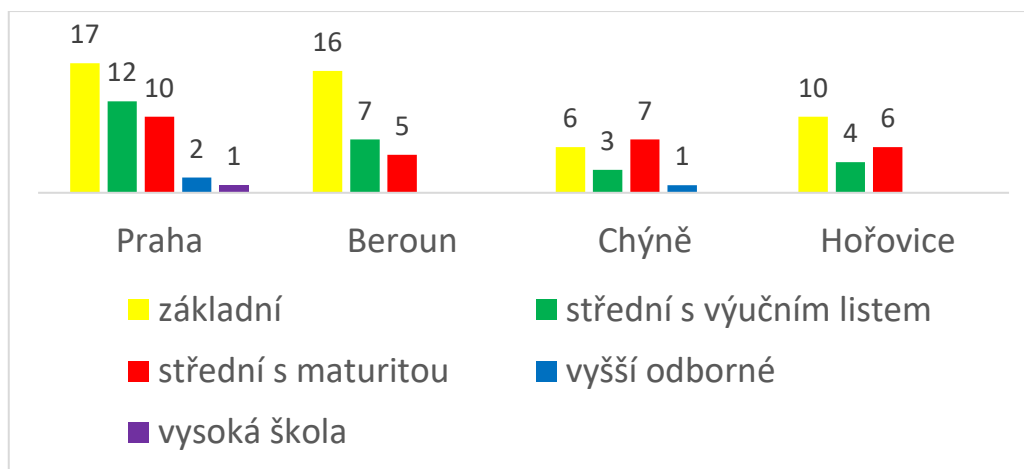
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z výsledků grafu č.7 je patrné, že v prodejnách pracují z největší části zaměstnanci, kteří mají pouze základní vzdělání, výjimkou je filiálka v Chýni, kde nejvyšší zastoupení mají zaměstnanci s ukončením střední školy s maturitou. Nicméně střední či

vysokoškolské vzdělání je vyžadováno pouze na vyšší pracovních pozicích např. u regionálního manažera, tudíž většině zaměstnanců stačí vzdělání základní.

Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4. – Na jaké pracovní pozici pracujete?

Z tabulky č. 4 je zřejmé, že nejširší zastoupení mají pokladní a pracovníci jednotlivých úseků, jelikož jsou kvůli správnému chodu filiálky nejdůležitější. Pracovníci jednotlivých úseků doplňují zboží, kontrolují kvalitu. Na pracovníky úseků dohlíží příslušní vedoucí úseků, kteří mají na starosti jak objednávky, tak i plynulý chod jednotlivých oddělení.

Tabulka 4: Pracovní pozice

Pozice	Počet
Vedoucí prodejny	4
Asistent vedoucí	9
Vedoucí úseků	20
Skladník	9
Pracovníci jednotlivých úseků	35
Pokladní	26
Pracovník úklidu	5

Zdroj: vlastní zpracování

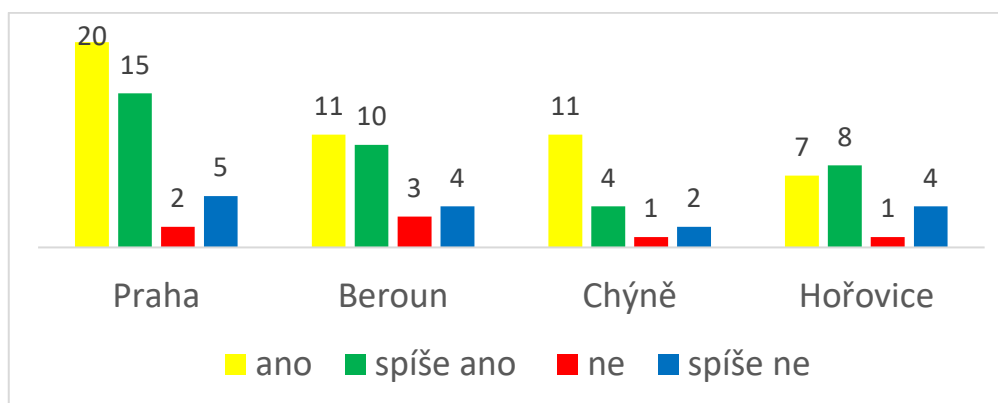
6.5.2 Systém odměňování

Druhá část dotazníkového šetření, cílem bylo zjistit, jestli zaměstnanci rozumí mzdovému systému, zda jsou v zaměstnání spokojeni celkově, tak i s výší mzdy a co je pro ně v zaměstnání nejdůležitější.

Otázka č. 5 Je mzdový systém srozumitelný?

Graf č. 8 udává, že většina dotazovaný vypověděla, že mzdovému systému rozumí. Nicméně 21 % zaměstnanců uvedlo, že tomu, jak funguje mzdový systém nerozumí nebo spíše nerozumí, což může být zapříčiněno tím, že z celkových 108 dotazovaných pracuje ve vybraných filiálkách 23 % zaměstnanců kratší dobu než jeden rok, i navzdory tomuto důvodu, by bylo vhodné zaměstnance proškolit.

Graf 8: Srozumitelnost mzdového systému

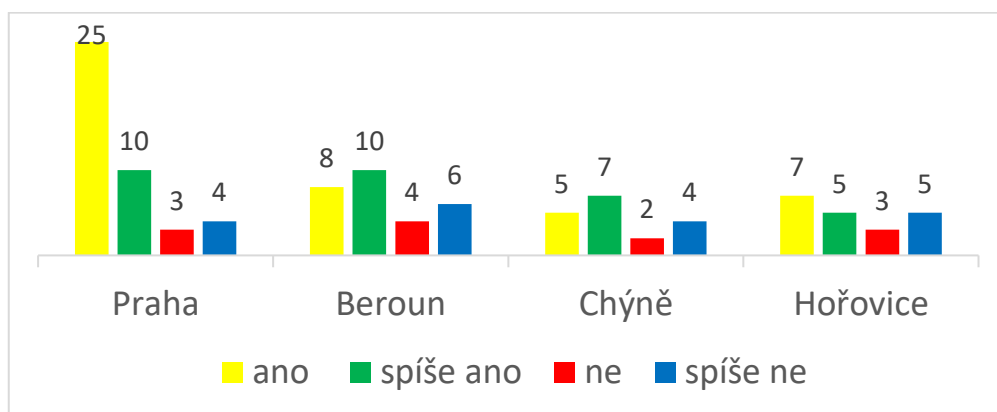


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 jste spokojený/spokojená se současnou výší mzdy?

Dle grafu č. 9 na danou otázku z celkových 108 respondentů odpovědělo 31 % negativně, což je znepokojující. Na filiálce v Praze negativně odpovědělo 17 % zaměstnanců, což je nejméně ze všech analyzovaných filiálek. Nejhorší situace je však v Hořovicích – nespokojeno je zde 40 % zaměstnanců, v Berouně 35 % a v Chýni 33 %. Nespokojenost zaměstnanců v Berouně, Hořovicích a Chýni může být podobná proto, že filiálky se nacházejí ve stejném kraji (Středočeský), tudíž je jasné, že zaměstnanci pobírají téměř stejnou výši mzdy. Je obecně známé, že v Praze jsou ve většině odvětví vyšší mzdy než v jiných krajích.

Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy

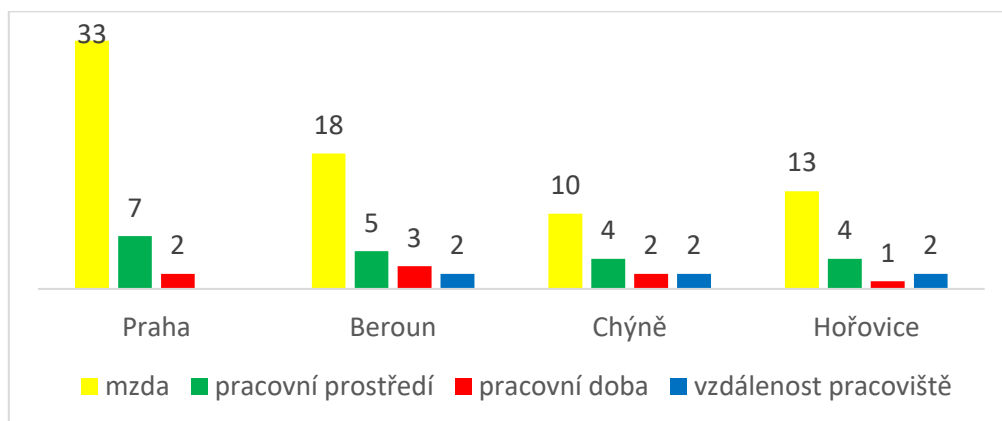


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější?

Graf č. 5 uvádí, že celkově nejdůležitějším faktorem pro zaměstnance je mzda, uvedlo to 69 % zaměstnanců. Druhým nejdůležitějším faktorem pro zaměstnance je pracovní prostředí (18 %), následně pracovní doba (10 %). Pro žádného zaměstnance v Praze není důležitá vzdálenost pracoviště, je to pravděpodobně díky dobrému dopravnímu spojení, naopak pro 9 % respondentů ve Středočeském kraji vzdálenost podstatná je, jelikož z velké části musí využívat své dopravní prostředky, což je nákladnější než využití hromadné dopravy.

Graf 10: Nejdůležitější aspekty respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Myslíte si, že jste odměňován/a spravedlivě a odráží se tím Vaše pracovní nasazení? Pokud odpovíte negativně, uveďte důvod.

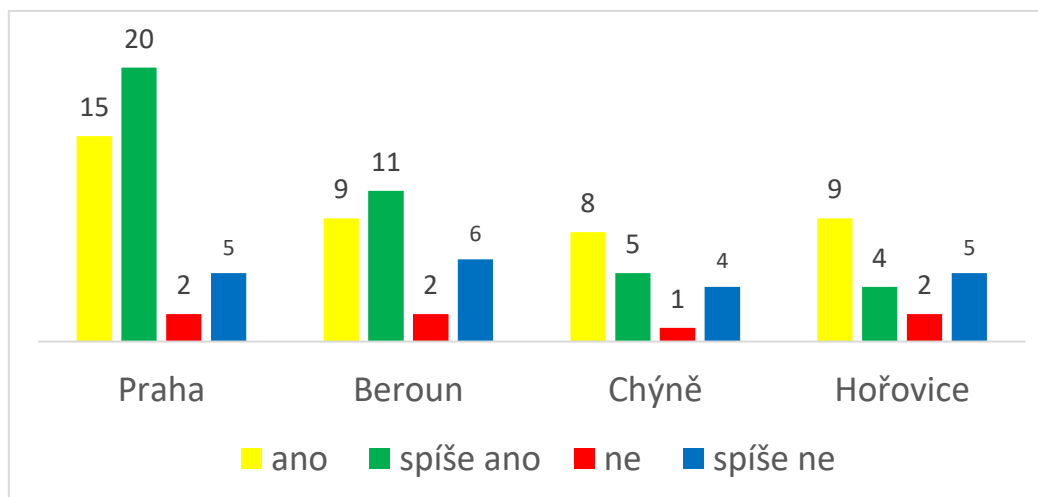
Z grafu č. 11 vyplývá, že 75 % respondentů odpovědělo pozitivně. Nicméně 27 zaměstnanců není spokojeno se spravedlivostí systému odměňování. Tabulka č. 5 uvádí, že hlavním důvodem nespokojenosti je nízká výše mzdy, která se odráží na pracovních výkonech. Uvedli také, že demotivační je nedostatečně projevená pochvala, uznání a volba benefitů.

Tabulka 5: Důvody nespokojenosti respondentů

Filiálka	Důvod		
	nízká mzda	pochvala, uznání	volba benefitů
Praha	4	2	1
Beroun	5	1	2
Chýně	3	2	0
Hořovice	5	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Spravedlivost odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

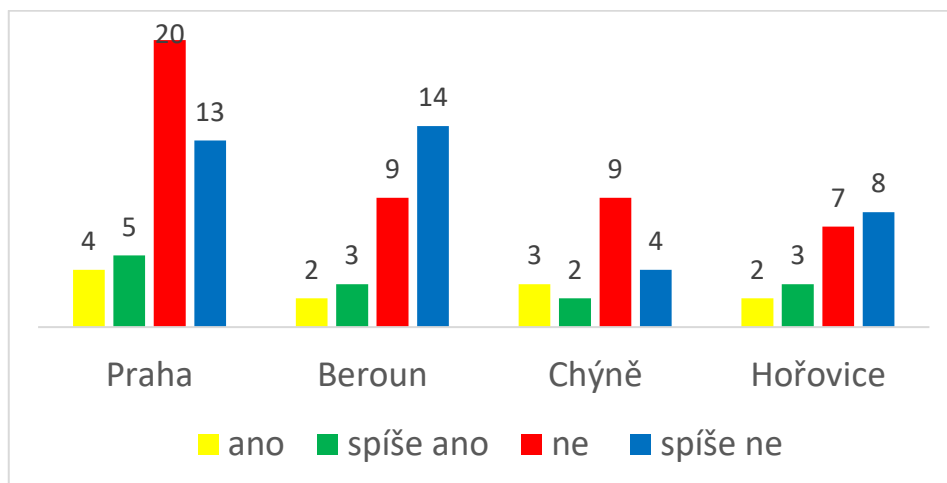
6.5.3 Motivátory

Třetí část dotazníkového šetření, cílem bylo zjistit, co a jak zaměstnance nejvíc motivuje.

Otázka č. 9 – Byla mzda hlavním důvodem, proč jste nastoupili do zaměstnání?

Odpověď je jednoznačná, celkově pro většinu zaměstnanců (78 %) nebyla hlavním důvodem nástupu do zaměstnání výše mzdy, což znamená, že je práce zajímavá a baví, nicméně to poukazuje na problém poskytování nízké mzdy. Pozitivně odpověděli pouze zaměstnanci na vyšších pozicích, což je prokazující díky otázce č. 4. Vše je patrné z grafu č. 12.

Graf 12: Byla mzda hlavním důvodem k nástupu do zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Pokud vaším důvodem nástupu do zaměstnání nebyla mzda, co tedy?

Z tabulky č. 6 je patrné, že většina zaměstnanců se nechala ve firmě zaměstnat kvůli dosaženému vzdělání – počet odpovědí koresponduje s výsledky otázky č. 3., konkrétně s počtem respondentů se základním vzděláním. Druhým důležitým důvodem nástupu do zaměstnání byla nízká nabídka práce, což se týká všech filiálek kromě Prahy, kde je nabídka práce vyšší. Naopak v Praze hlavním důvodem je praxe v oboru.

Tabulka 6: Důvody k nástupu do zaměstnání

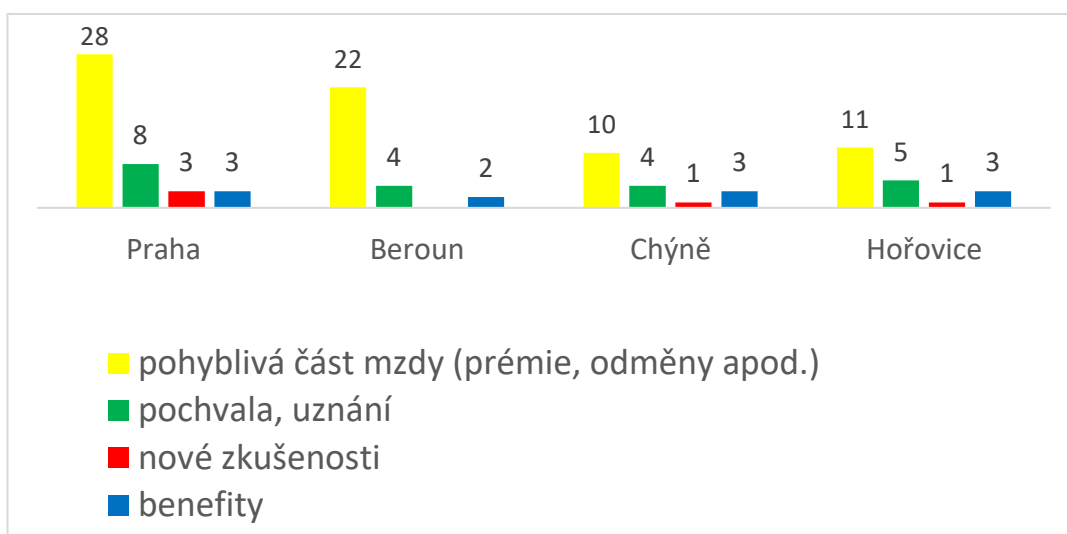
Filiálky	Důvod		
	dosažené vzdělání	praxe v oboru	nízká nabídka práce
Praha	17	20	5
Beroun	10	6	12
Chýně	6	1	11
Hořovice	10	2	8

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 – Který z níže uvedených motivátorů má největší vliv na Váš pracovní výkon?

Z grafu č. 13 je jasné, že nejsilnějším motivátorem je pohyblivá část mzdy (66 %). Naopak pro 19 % zaměstnanců je druhým nejdůležitějším motivátorem ve všech filiálkách pochvala a uznání. Pouhých 5 % respondentů uvedlo, že jsou pro ně motivační nové zkušenosti a pro 10 % zaměstnanců jsou důležité benefity.

Graf 13: Nejsilnější motivátor



Zdroj: vlastní zpracování

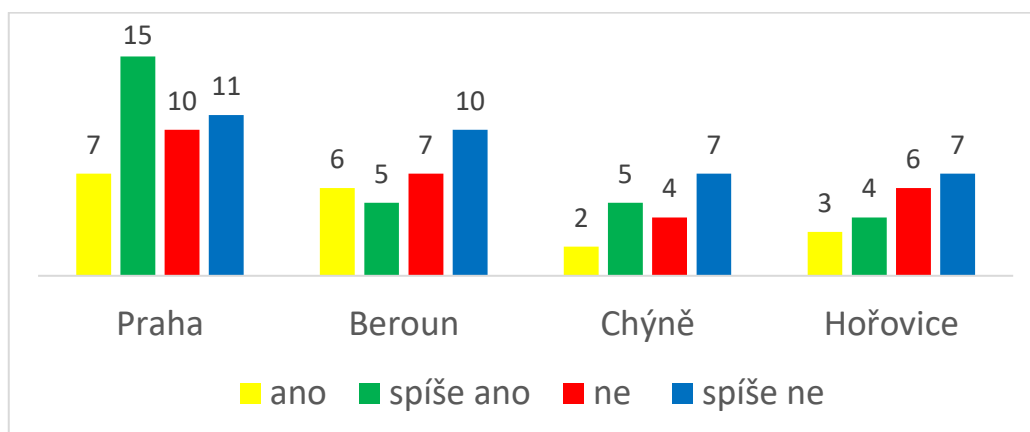
6.5.4 Zaměstnanecké výhody

Čtvrtá část dotazníkového šetření. Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou benefitů, jaké benefity by do budoucna preferovali a které by naopak vyřadili.

Otázka č. 12 Jste spokojen/a s výběrem benefitů?

Z grafu č. 14 je patrné, že negativně odpovědělo celkem 58 % respondentů, což je jednoznačně demotivující, bylo by tudíž vhodné, benefity nastavit jinak. Největší negativní ohlasy jsou ve filiálkách ve Středočeském kraji, je pravděpodobné, že je to díky možnosti uplatnění benefitů.

Graf 14: Spokojenost s volbou benefitů

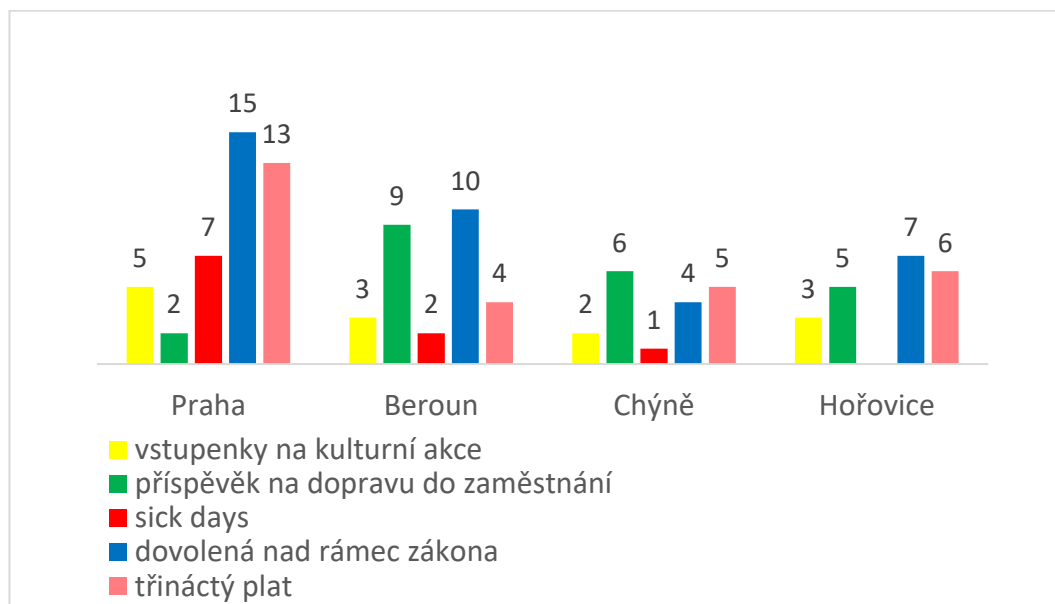


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 Jaké benefity Vám chybí?

Celkově hlavním chybějícím benefitem je dovolená nad rámec zákona, uvedlo to 33 % zaměstnanců. Druhou nejvíce chtěnou zaměstnaneckou výhodou je třináctý plat. Ve všech filiálkách kromě Prahy by si respondenti přáli pobírat příspěvek na dopravu do zaměstnání, je to způsobené horší dopravní dostupností. V Praze by naopak zaměstnanci uvítali více vstupenek na kulturní akce.

Graf 15: Volba vhodných benefitů

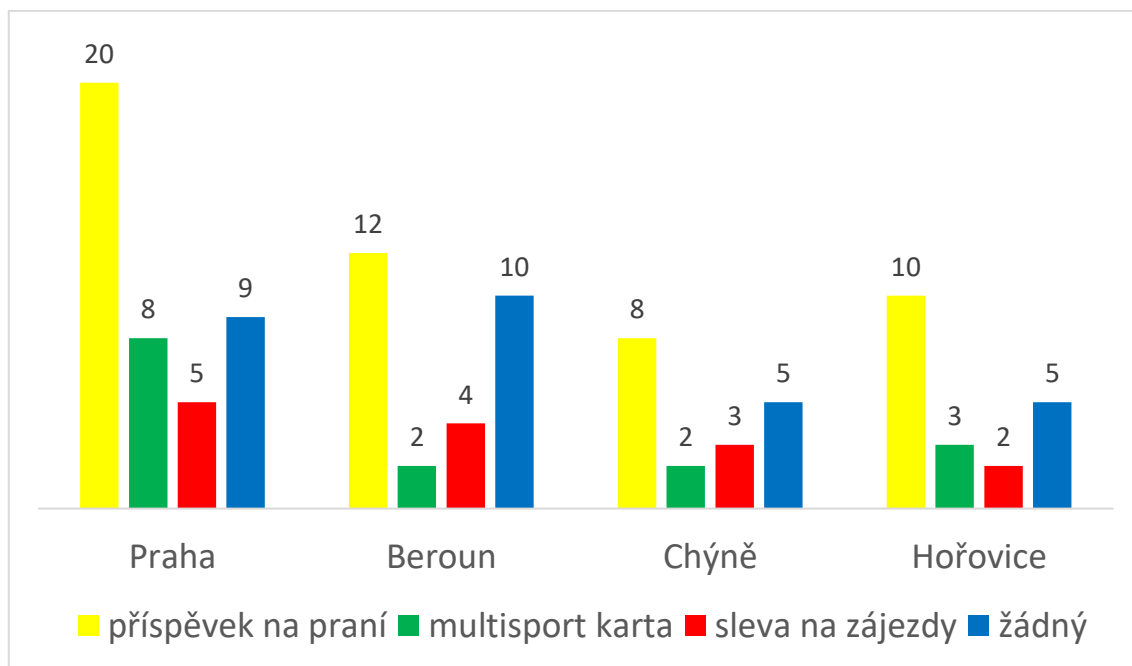


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 Jaké benefity byste naopak vyřadili?

Z grafu č. 15 je patrné, že celkově pro 46 % zaměstnanců není důležitý příspěvek na praní, naopak 27 % respondentů by nevyřadilo žádný benefit, což je pochopitelné, nabídka benefitů není široká. Pouhých 14 % respondentů by vyřadilo z nabídky benefitů multisport kartu, kterou si každý zájemce musí doplatit. Zbylých 13 % pracovníků je toho názoru, že slevy na zájezdy jsou zbytečné.

Graf 16: Nadbytečné benefity

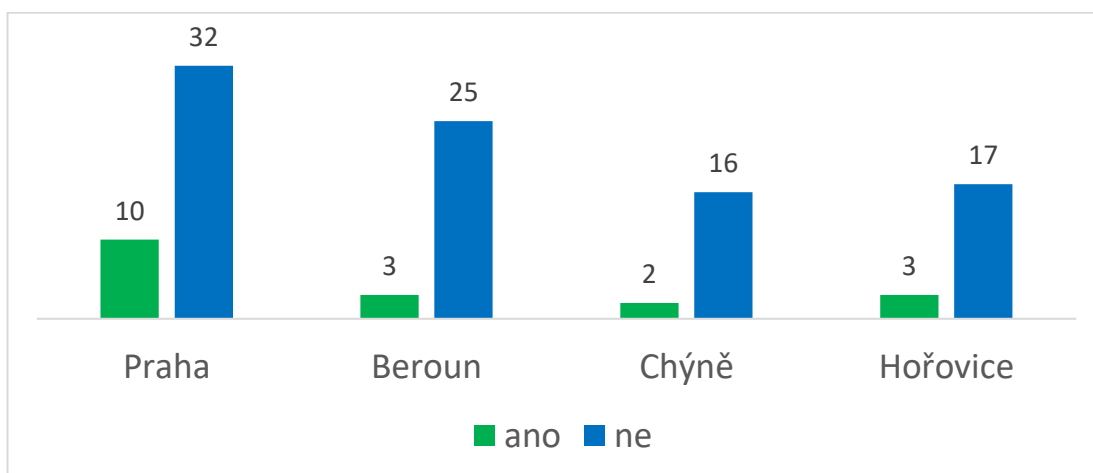


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 Nejnovějším zavedeným benefitem je možnost využití Multisport karty. Využíváte ji?

Z celkového hlediska je tento benefit naprosto nadbytečný, vypovídá to graf č. 17, kde negativně odpovědělo 83 % zaměstnanců. Pouhých 17 % respondentů využívá možnost udržet se v kondici a snaží se udělat něco pro své zdraví. Možnost pořízení zvýhodněné Multisport karty bylo zavedeno proto, aby se zaměstnancům rozšířila úzká nabídka benefitů, nicméně bohužel s negativním dopadem, je to hlavně proto, že zaměstnanci jsou již tak fyzicky vyčerpáni, nemají tedy o tuto výhodu zájem. Bylo by tedy vhodné tuto zaměstnaneckou výhodu nahradit jiným benefitem.

Graf 17: Využití Multisport karty



Zdroj: Vlastní zpracování

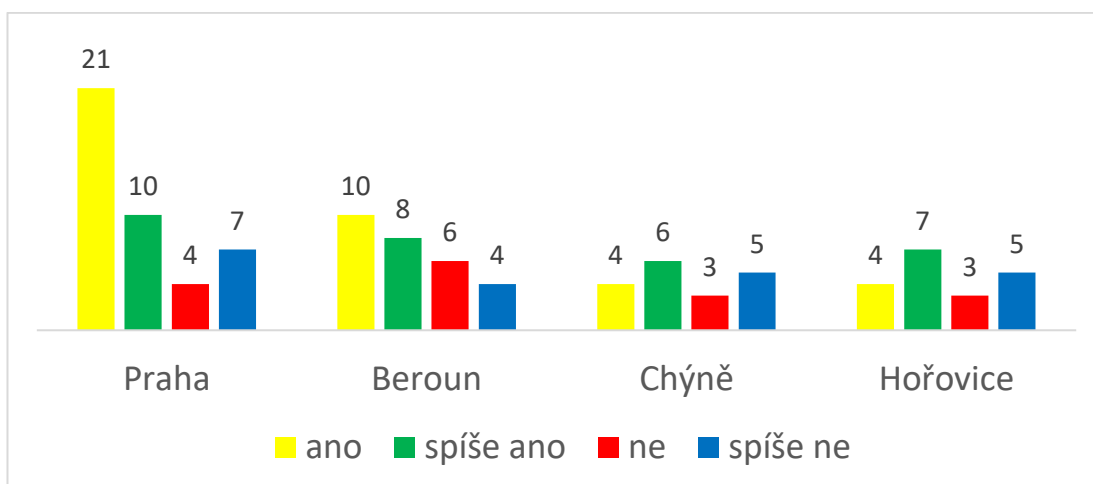
6.5.5 Závěrečné otázky

Poslední část dotazníkového šetření tvoří závěrečné otázky, které měly shrnout předešlé části dotazníku.

Otázka č. 16 Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

Celkově 64 % respondentů odpovědělo pozitivně, nicméně zbylých 36 % zaměstnanců je v zaměstnání nespokojených, což je alarmující. Nejméně spokojení jsou zaměstnanci v Chýni (44 %), v Hořovicích (40 %), Berouně (36 %), nejlépe je na tom filiálka v Praze (23 %). Vše je patrné z grafu č. 18.

Graf 18: Celková spokojenost zaměstnanců v zaměstnání

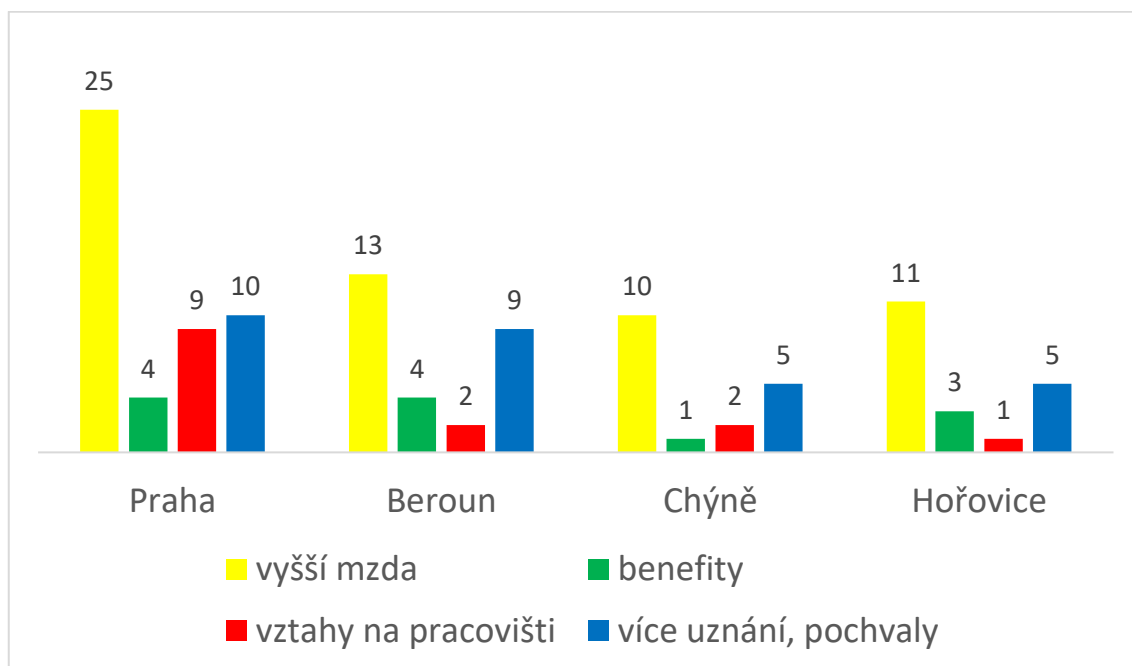


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 Co byste změnil/a ve svém zaměstnání, abyste byli spokojeni?

Nejžádanější změnou dle grafu č. 19 je zvýšení mzdy, uvedlo to celkově 55 % respondentů. Dále dle odpovědí lze usoudit, že vítanou změnou by bylo též více uznání a pochvaly od vedení. Zaměstnanci by uvítali i jinou skladbu benefitů (14 %) a zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti. To vše by dle výsledků napomohlo k tomu, aby byli v zaměstnání spokojeni.

Graf 19: Změny v zaměstnání dle odpovědí respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

7 Shrnutí výsledků, opatření, diskuse

V první části dotazníkového šetření byla zjištěna struktura zaměstnanců. Šetření se zúčastnilo 108 zaměstnanců ze čtyř filiálek, tři se nacházejí ve Středočeském kraji (Beroun, Chýně, Hořovice) a jedna v Praze. Tyto filiálky byly zvoleny proto, že spadají pod stejného regionálního manažera. Největší zastoupení tvoří ženy, a to ve středním věku 40 – 60 let, což svědčí o stabilitě firmy, jelikož většina zaměstnanců pracuje u firmy desítky let, nicméně v nejbližších letech by bylo vhodné zaměstnat nové pracovníky, jelikož větší počet zaměstnanců bude odcházet do starobního důchodu. Největší skupinu zaměstnanců tvoří pokladní a pracovníci jednotlivých úseků, kteří jsou pro podnik nejdůležitější, jelikož díky nim se zboží prodává.

Druhá část byla zaměřena na mzdový systém. 21 % dotazovaných nerozumí nebo spíše nerozumí danému mzdovému systému, což může být zapříčiněno tím, že někteří zaměstnanci jsou u firmy zaměstnaní krátkou dobu, nestačili se tedy aklimatizovat. Následně bylo zjištěno, že 31 % zaměstnanců celkem je nespokojeno s výší mzdy, nejvíce negativních odpovědí bylo zaznamenáno v Hořovicích (40 %), Berouně (35 %), Chýni (33 %), nejméně negativních ohlasů měla Praha (17 %). Pro nadpoloviční většinu respondentů je nejdůležitější mzda (69 %), ale důležitou roli hraje i pracovní prostředí (18 %), pracovní doba (10 %) a nejméně důležitým faktorem je vzdálenost od pracoviště (3 %). Mzdový systém je podle 75 % zaměstnanců spravedlivý a odráží díky tomu jejich pracovní nasazení. Nespravedlivý je hlavně díky nízké mzdě, malému uznání a špatné nabídce benefitů.

Třetí část se týkala motivačních faktorů. Naprostá většina dotazovaných (78 %) uvedla, že pro ně nebyla mzda hlavním důvodem, proč do zaměstnání nastoupili. Jako jiné důvody zaměstnanci uvedli, že nastoupili do zaměstnání díky letité praxi v oboru, dosaženému vzdělání, které ve většině případech je pouze na základní úrovni, a také kvůli nízké nabídce práce, která je mnohem nižší ve Středočeském kraji než v Praze. Taktéž ale vypověděli, že největším motivátorem je pohyblivá část mzdy (66 %), druhým nejsilnějším motivátorem je uznání a pochvala (19 %), naopak nejméně účinným motivátorem jsou benefity (10 %) a nové zkušenosti (5 %).

Čtvrtá část zhodnotila spokojenost zaměstnanců s nynější nabídkou benefitů. Pouhých 32 % respondentů celkem je spokojeno s možností volby benefitů. Nejvíce postrádaným benefitem je dovolená nad rámec zákona (33 %), třináctý plat (26 %), vstupenky na kulturní akce (12 %), sick days (9 %). Pro zaměstnance středočeských filiálek je důležitým benefitem příspěvek na dopravu do zaměstnání, jelikož bydlí ve vesnicích, kde je horší dopravní spojení, tudíž musí jezdit do práce svým dopravním prostředkem. Nejméně chtěným benefitem je příspěvek na praní (46 %), který považují zaměstnanci za zbytečný, 27 % dotazovaných uvedlo, že by z nabídky nevyřadili žádný benefit, což je pochopitelné, jelikož podnik svým zaměstnancům nabízí málo benefitů. Nepodstatné jsou též slevy na cestování (13 %) a pořízení Multisport karty (14 %). Pořízení Multisport karty, která umožňuje zvýhodněné vstupy do sportovních středisek, je nejnovějším nabízeným benefitem, nicméně 83 % respondentů výhodu nevyužívá, jelikož jejich zaměstnání samo o sobě je fyzicky náročné.

Poslední část jen potvrdila výsledky předcházejících částí. Cílem bylo zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci v zaměstnání spokojeni, pozitivně odpovědělo 64 % dotazovaných, nejméně spokojeni jsou respondenti v Chýni (44 %), Hořovicích (40 %), Berouně (36 %) a v Praze (23 %). Nespokojení zaměstnanci by nejraději změnili výši mzdy (55 %), uvítali by více projevené pochvaly ze strany nadřízených (27 %), upevnili vztahy mezi sebou (13 %) a 5 % respondentů by uvítalo jinou skladbu benefitů.

7.1 Návrhy na zlepšení, diskuse

Návrhy na zlepšení jsou navrženy s ohledem na finanční možnosti podniku na základě odpovědí respondentů. Výsledky šetření byly konzultovány s regionálním manažerem.

7.1.1 Výše mzdy

Dle Šikýře (2016) je mzda nejdůležitější stimulační a motivační prostředek. Z otázky č. 6, 7, 8 a 15 vyplývá, že dotazovaní kladou velký důraz na výši mzdy, což jen potvrzuje názor autora. Na základě výsledků dotazníkového šetření je patrné, že celkově 31 % zaměstnanců není s výší mzdy spokojeno. Urban (2017) tvrdí, že je pro podnik vyšší spokojenost i motivace zaměstnanců důležitá. Bylo by tedy vhodné mzdu v následujících

letech navýšit. Ze skladby mzdy je patrné, že nedostatkovou částí mzdy je výše fixní mzdy, variabilní část mzdy má širokou škálu možností.

Z výsledků otázky č.4 je zřejmé, že největší nespokojenou skupinu tvoří pracovníci úseků, kteří mají nejnižší mzdu v prodejně, což je šokující, vzhledem k tomu, že právě oni přináší firmě z velké části zisk, nicméně toto tvrzení opět potvrzuje názor Šikýře (2016), který tvrdí, že je mzda poskytována podle kritérií diferenciacce mezd zaměstnancům, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle dosahovaného pracovního výkonu.

Z grafu č. 2 je patrné, že podnik každoročně od roku 2013 vykazuje vysoké zisky, tudíž si navýšení mezd může dovolit. Zaměstnanci budou spokojenější a budou odvádět lépe svou práci, což bude znát na výši obratu. Pracovníci si v důsledku své vyšší úspěšnosti při správně nastaveném systému odměňování i více vydělají. Podniku se sice zvýší mzdové náklady, ale též se zvýší zisk, tudíž tento krok je oboustranně výhodný. Jako vhodnou kompenzaci oproti zvýšení mzdových nákladů, by firma mohla ušetřit náklady na pořizování zboží, tzn. bylo by vhodné domluvit lepší podmínky s dodavateli.

Z grafu č. 3 je patrné, že mzdové náklady každý rok rostly, nicméně ne příliš. Po konzultaci s regionálním manažerem, bylo rozhodnuto, že se výše hrubé mzdy zvýší.

7.1.2 Volba benefitů

Vhodný výběr benefitů napomůže tomu, aby zaměstnanci podávali co nejlepší výkon a byli spokojenější. Respondenti celkově nejsou spokojeni s nabídkou benefitů, což je patrné díky otázce č. 12.

Dle výsledků otázky č. 13 je patrné, že největší zájem respondenti projeví o poskytnutí dovolené nad rámec zákona. Mzdové náklady tento benefit rapidně nezmění, nicméně absence zaměstnanců na prodejně by mohla být pro zaměstnavatele velmi ztrátová, jelikož v tomto odvětví je velmi obtížné najít nové zaměstnance natož náhradu, tudíž tento benefit nelze zavést.

Druhým nejvíce chtěným benefitem je třináctý plat, nicméně aby byl systém spravedlivý, měli by dostat třináctý plat všichni zaměstnanci, což by bylo pro firmu velice nákladné, nemůže si tento benefit dovolit, vzhledem k tomu, že se navýší hrubá mzda.

Zájem projevíli respondenti též o příspěvek na dopravu do zaměstnání. Tento benefit by bylo možné zavést, jelikož náklady na dopravu jsou pro podnik daňově uznatelné. Po konzultaci s regionálním manažerem bylo rozhodnuto, že na příspěvek na dopravu budou mít nárok pouze ti zaměstnanci, kteří bydlí více jak 25 km od pracoviště, jelikož benefit by si poté mohl dovolit skoro každý, což by bylo pro podnik příliš drahé. Taxa za km byla stanovena na 1,90 Kč.

Zaměstnanci by se obešli bez příspěvku na praní, který shledali jako zbytečný, protože je ve výši 50 Kč měsíčně, které rozhodně ani z poloviny nekompenzují vynaložené výdaje s praním pracovního oděvu. Též by jim nevadilo zrušit benefit ve formě lacinějšího pořízení Multisport karty, 83 % respondentů tuto zaměstnaneckou výhodu nevyužívá, hlavně proto, že již takto je jejich zaměstnání fyzicky náročné a díky tomu nemají zájem ve svém volném čase navštěvovat sportovní zařízení. Díky úspoře na těchto benefitech by bylo možné dopřát zaměstnancům volné vstupenky na různá kulturní představení, které si přejí.

7.1.3 Zlepšení pracovního prostředí

Zaměstnanci by uvítali, kdyby se celkově pracovní prostředí zlepšilo. Dle Koubka (2007) zahrnuje systém moderního odměňování povýšení a formální uznání (pochvaly), což jen potvrzuje důležitost tohoto nepeněžitého motivátoru, který zaměstnanci postrádají jako druhý. Stejného názoru je i Nelson (2009), který uvádí, že odměna nepeněžitého charakteru uspokojí osobní potřebu. Nejvíce problematickou částí pracovního prostředí je nedostatek pochvaly a uznání z úst nadřízených. Regionální manažer schválil nutné školení pro zaměstnance na vedoucích pozicích.

Druhým problémem jsou obecně mezilidské vztahy na pracovišti. Vhodným řešením by mohl být například team building, kde by se zaměstnanci naučili, jak si vycházet vstříc, jak lépe spolupracovat a komunikovat mezi sebou. Dalším možným řešením by mohla být společná kulturní akce, zaměstnanci by tak měli lepší možnost se více poznat. Tento problém se musí vyřešit, jelikož pracovní prostředí je po mzdě velmi důležitý motivátor. Regionální manažer přislíbil, že naplánuje hromadné team buiding v každé jednotlivé filiálce.

7.1.4 Proškolení zaměstnanců

Posledním doporučením je proškolení zaměstnanců v oblasti mzdového systému. Dle výsledků dotazníku, bylo prokázáno, že 21 % respondentů nerozumí danému mzdovému podniku, což může být i jednou příčinou toho, proč někteří uvedli, že jsou se systémem odměňování nespokojeni.

8 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza mzdového systému vybraného podniku na úrovni poboček a na základě analýzy doporučit vhodné kroky ke zlepšení současné situace.

Teoretická část práce byla zpracována díky odborné literatuře, tvoří ji dvě části – odměňování, mzdový systém a motivace. V každé části jsou vysvětlené základní pojmy, kapitola mzdový systém je obohacena o rozdělení mzdového systému, formy mezd apod.

Pro praktickou část práce byly zvoleny čtyři pobočky podniku ABCD (podnik si nepřeje být jmenován), který se zabývá prodejem běžného spotřebního zboží. Filiálky se nachází ve dvou krajích, a to ve Středočeském (Beroun, Hořovice, Chýně) a jedna v Praze. Po konzultaci s regionálním manažerem byla provedena analýza mzdového systému podniku určité prodejny. Všichni zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou, příplatky za přesčasy, příplatky za víkendy a variabilní složku tvoří benefity, odměny.

Bylo provedeno dotazníkové šetření, které tvoří 5 částí. Na základě odpovědí, bylo zjištěno, že velká část zaměstnanců je nespokojená s výší mzdy, výběrem benefitů a s pracovním prostředím.

V oblasti odměňování bylo podniku doporučeno časovou mzdu zvýšit, firma si to může dovolit, aniž by došlo k větší újmě, jelikož dosahuje vysokých zisků, jako kompenzace zvýšených mzdových nákladů, bylo navrženo snížení nákladů na pořízení zboží, firma má dostatečnou kupní sílu na to, aby vyjednala lepší podmínky s dodavateli. Vzhledem ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců je zvýšení mzdy nejdůležitějším bodem, po konzultaci s regionálním manažerem, se hrubá mzda zvýší.

Volba benefitů byla doporučena následovně – zavést příspěvek na dopravu, tato volba by měla vést k větší motivaci zaměstnanců. Taxa za km byla stanovena na 1, 90 Kč/km, pro zaměstnance, kteří bydlí více jak 25 km od zaměstnání. Dále bude též možné využívat zlevněné vstupenky na kulturní akce. Zruší se příspěvek na praní, který zaměstnanci shledali nepodstatným, zruší se též možnost pořízení zvýhodněné Multisport karty. Třináctý plat, který je zaměstnanci nejvíce chtěný zavést nelze, bylo by to velice nákladné. Dovolenu nad rámec zákona též nelze poskytnout, jelikož absence pracovníků v zaměstnání by byla velmi ztrátová, tudíž nemožná.

Pro zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti byl doporučen team building či jiná kulturní akce, kde se zaměstnanci naučí lépe spolupracovat, komunikovat. Proběhne

školení zaměstnanců na vedoucích pozicích, aby se naučili projevovat více uznání a uměli lépe své zaměstnance motivovat např. pochvalou. Přes veškeré nedostatky je mzdový systém vytvořen srozumitelně, jednoduše, nicméně stále někteří zaměstnanci systému nerozumí, bylo by tedy vhodné zaměstnance proškolit.

9 Summary and keywords

The main target of earning system in the enterprise is getting and motivating employees, that's the reason why earning system in the enterprise is so much important. Wage is one of the highest costs & the enterprise wants to have a profit, so the system can tell the manager how he can reduce the costs including which costs he can reduce or increase etc.

This bachelor thesis should find the best way of getting balance between satisfied employees and the prosperity of the company. The theoretical part is aimed to characterize the earning system of the enterprise & how it works. In the analytical part, the theoretical findings should be compared with the established earning system of a real enterprise. Basing upon the findings & research results the enterprise will be suggested recommendations to take necessary actions regarding the improvement of the earning system.

Key words

earning system, wage, wage forms, benefits

JELL Classifications

J3 Wages, Compensation and Labor Costs

J30 General

J31 Wage Level and Structure, Wage Differentials

J32 Nonwage Labor Costs and Benefits, Retirement Plans, Private Pensions

J38 Public Policy

J39 Other

10 Použitá literatura

1. Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
2. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
3. Armstrong, M., S. Taylor. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání, Praha: Grada Publishing.
4. Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
5. Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
6. Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
7. Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada.
8. Hroník, F. (2007). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
9. Chládková, A., P. Bukovjan (2007). *Personalistika*. Praha: ASPI, a. s.
10. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s. r. o.
11. Marciano L. P. (2013). *Cukr a bič nefungují – O motivaci a zapojení zaměstnanců*. Praha, Czechia: MotivPress.
12. Nelson, B. (2009). *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma.
13. Novotný, J. (2007). *Nauka o podniku. Výstavba podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk.
14. Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery (2., přeprac. a aktualiz. vyd.)*. Praha: Grada.
15. Schmied, Z., & Trylč L. (2017). *Zákoník práce: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími*
16. Srpová, J. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
17. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
18. Štěpáník, J. (2003). *Umění jednat s lidmi*. Praha: Grada.
19. Šubrt, B. (2016). *Obsluha mzdy a platu (2. aktualizované vydání)*. Olomouc: ANAG.
20. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
21. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
22. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
23. Zákon č. 567/2006 Sb., nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

11 Seznam grafů, tabulek a schémat

Graf 1: Přehled čistých obrátů (v tis. Kč)	23
Graf 2: Přehled o čistém HV po zdanění (v tis. Kč)	24
Graf 3: Vývoj mzdových nákladů (v Kč)	28
Graf 4: Přehled mzdových nákladů (v tis. Kč)	31
Graf 5: Pohlaví respondentů	32
Graf 6: Věk respondentů	33
Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	34
Graf 8: Srozumitelnost mzdového systému	35
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy	36
Graf 10: Nejdůležitější aspekty respondentů	36
Graf 11: Spravedlivost odměňování	37
Graf 12: Byla mzda hlavním důvodem k nástupu do zaměstnání?	38
Graf 13: Nejsilnější motivátor	39
Graf 14: Spokojenost s volbou benefitů	40
Graf 15: Volba vhodných benefitů	40
Graf 16: Nadbytečné benefity	41
Graf 17: Využití Multisport karty	42
Graf 18: Celková spokojenost zaměstnanců v zaměstnání	42
Graf 19: Změny v zaměstnání dle odpovědí respondentů	43
Tabulka 1: Rozdělení platových tříd a tarifů	7
Tabulka 2: Průměrný hodinový výdělek	30
Tabulka 3: Délka pracovního poměru	33
Tabulka 4: Pracovní pozice	34
Tabulka 5: Důvody nespokojenosti respondentů	37
Tabulka 6: Důvody k nástupu do zaměstnání	38
Schéma 1: Organizační struktura	26

12 Seznam použitých zkratek

např.	například
apod.	a podobně
tzn.	to znamená
tzv.	takzvané
popř.	popřípadě
atd.	a tak dále
aj.	a jiné
atp.	a tak podobně

13 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Aneta Štěpánková, jsem studentkou Jihočeské univerzity, Ekonomické fakulty, oboru Účetnictví a finanční řízení podniku. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění anonymního dotazníku, který bude sloužit k vypracování mé praktické části bakalářské práce, ve které se zabývám spokojeností zaměstnanců.

Otázka č. 1 Pohlaví

- *Muž*
- *Žena*

Otázka č. 2 Kolik je Vám let a jak dlouho v podniku pracujete?

Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Otázka č. 4. – Na jaké pracovní pozici pracujete?

Otázka č. 5 Je mzdový systém srozumitelný?

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Ne*
- *Spíše ne*

Otázka č. 6 jste spokojený/spokojená se současnou výší mzdy?

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Ne*
- *Spíše ne*

Otázka č. 7 – Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější?

Otázka č. 8 – Myslíte si, že jste odměňován/a spravedlivě a odráží se tím Vaše pracovní nasazení? Pokud odpovíte negativně, uveďte důvod.

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Ne*
- *Spíše ne*

Důvod:

Otázka č. 9 – Byla mzda hlavním důvodem, proč jste nastoupili do zaměstnání?

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Ne*
- *Spíše ne*

Otázka č. 10 – Pokud vaším důvodem nástupu do zaměstnání nebyla mzda, co tedy?

Otázka č. 11 – Který z níže uvedených motivátorů má největší vliv na Váš pracovní výkon?

- *Pohyblivá část mzdy*
- *Pochvala, uznání*
- *Nové zkušenosti*
- *Benefity*

Otázka č. 12 Jste spokojen/a s výběrem benefitů?

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Ne*
- *Spíše ne*

Otázka č. 13 Jaké benefity Vám chybí?

Otázka č. 14 Jaké benefity byste naopak vyřadili?

Otázka č. 15 Nejnovějším zavedeným benefitem je možnost využití Multisport karty. Využíváte ji?

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Ne*
- *Spíše ne*

Otázka č. 16 Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

- *Ano*
- *Spíše ano*
- *Ne*
- *Spíše ne*

Otázka č. 17 Co byste změnil/a ve svém zaměstnání, abyste byli spokojeni?