

JIHOČESKÁ UNIVERZITA v ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Bc. Silvie Koucká

JIHOČESKÁ UNIVERZITA v ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

***Struktura, zásady a cíle systému odměňování
dané obchodní společnosti***

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Tomáš Volek, PhD.

Autor:
Bc. Silvie Koucká

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky
Akademický rok: 2007/2008

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

Jméno a příjmení: **Bc. Silvie KOUCKÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Systém odměňování zaměstnanců v obchodní společnosti**

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

Cíl práce:

Analýza systému odměňování zaměstnanců v obchodní společnosti a návržení doporučení pro jeho zlepšení.

Metodický postup:

1. Právní úprava mzdového systému a odměňování v podnikatelské sféře
2. Mzdový systém a jeho tvorba
3. Charakteristika zvolené obchodní společnosti
4. Rozbor systému odměňování a motivace ve vybraném podniku
5. Návrhy na zlepšení efektivity stávajícího systému odměňování.

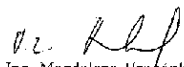
Pracoviště: Jihovládská 1111,
370 01 České Budějovice
Katedra ekonomiky
Účetnictví a finanční řízení podniku
13001 0000 0000

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

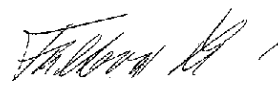
Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. Grada, Praha 2007.
Jakoubka, J. a kol. autorů: Zákoník práce 2008, Anag, Olomouc 2008.
Kleibl, J., Hůttlová, E., Dvořáková, Z.: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav, VŠE Praha, 1998
Trylč, L., Stýblo, J. a kol. autorů: Abeceda personalisty 2008, Anag, Olomouc 2008.
Stýblo, J.: Personální management, Grada, Praha 1993.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.
Katedra ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2008
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (25)
270 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Paltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2008

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Struktura, zásady a cíle systému odměňování dané obchodní společnosti* vypracovala samostatně a na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 1.4.2009

.....
Silvie Koucká

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Tomáši Volkovi, PhD., vedoucímu mé bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady a pomoc při zpracování.

Děkuji také vedení firmy dm drogerie markt s.r.o., zvláště pak Ing. Aleně Střížové – prokuristce a vedoucí resortu lidských zdrojů, za poskytnutí informací a podkladů potřebných pro zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	3
2.1. Právní úprava odměňování v podnikatelské sféře	3
2.1.1. Mzda.....	4
2.2. Mzdový systém a jeho tvorba	5
2.2.1. Strategie, politika a cíle odměňování	5
2.3. Základní prvky mzdového systému	9
2.3.1. Tarifní soustava	9
2.3.2. Příplatky ke mzdě	10
2.3.3. Mzdové formy	10
2.3.3.1. Základní mzdové formy.....	11
2.3.3.2. Doplnkové, výkonnostní mzdové formy	13
2.4. Zaměstnanecké výhody - benefity	14
2.4.1. Cíle a zásady benefitních systémů.....	15
2.4.2. Formy benefitních systémů a nejčastěji poskytované výhody	16
2.5. Motivace, stimulace	17
2.5.1. Základy motivace.....	17
2.5.2. Stimulace.....	20
2.5.3. Stimulační prostředky	21
3. METODIKA	23
3.1. Metodický postup.....	23
3.2. Technika přípravy literární rešerše	23
3.3. Technika sběru dat a zpracování práce.....	24
4. PRAKTICKÁ ČÁST	25
4.1. Charakteristika podniku	25
4.1.1. Právní subjektivita, předmět činnosti a firemní filozofie	25
4.1.2. Organizační struktura a číselné ukazatele	26
4.2. Analýza systému odměňování	30
4.2.1. Zásady a cíle systému odměňování.....	30
4.2.2. Mzdový a benefitní systém.....	31
4.2.2.1. Tarifní soustava.....	33

4.2.2.2. Příplatky	34
4.2.2.3. Provize a odměny	34
4.2.2.4. Zaměstnanecké výhody a sociální oblast	35
4.2.2.5. Struktura mzdy a průměrná mzda.....	36
4.3. Studie motivovanosti zaměstnanců	37
5. DISKUSE, NÁVRH ZMĚN.....	39
6. ZÁVĚR	42
7. SUMMARY	44
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	45
9. PŘEHLED POUŽITÝCH WWW ZDROJŮ.....	46
10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	46

1. ÚVOD

V „poprivatizačním“ období prošly systémy odměňování podnikatelské sféry radikální a komplexní změnou, vycházející z profesionalizace personálního řízení a odměňování, lepšího plánování a alokace mzdových nákladů a posílení motivace zaměstnanců. Moderní mzdové systémy dnes již reflektují firemní strategie a finanční možnosti společností. Snahou většiny úspěšných společností zůstává efektivní nastavení a aktivní přehodnocování účinnosti jejich systému odměňování tak, aby podporoval naplňování firemní strategie a dosahování strategických cílů celé organizace, přitom byl transparentní, spravedlivý, objektivní, jednoduše a přitom účinně zohledňoval vykonávanou práci a podporoval krátkodobou a dlouhodobou výkonnost, motivoval a stabilizoval stávající zaměstnance, zvyšoval produktivitu práce při udržení rozumných nákladů, to vše v souladu s právními normami, vnitřní mzdovou politikou a firemní kulturou organizace.

Vývojem prošly též postoje zaměstnanců k zaměstnavatelům. Zaměstnanci přestali své zaměstnavatele vnímat jako celoživotní. Místo bezmyšlenkovitého plnění pokynů se začali zajímat o větší pracovní nezávislost, o atraktivnější zaměstnanecké příležitosti, možnosti kariérního rozvoje a úspěchu. Kromě výše platu chtějí také vědět, co se od nich očekává, mají zájem konzultovat s nadřízeným a chtějí mít pocit, že práce, kterou vykonávají, má reálný význam. Vzhledem k rozvoji informačních technologií se lépe orientují na trhu práce. Jsou si vědomi svých možností a hledají zaměstnavatele, který jim poskytne maximum výhod. Mnohem pečlivěji si vybírají svého zaměstnavatele zejména podle jeho úspěšnosti, perspektivy, image na trhu, mzdové úrovně, pracovních podmínek a profesního růstu.

Pro firmy je v době, kdy jsou již na trhu relativně stabilizované, mají fungující technologie, dobře zvládnutý marketing a prodej, klíčovým faktorem úspěchu výkonnost vlastních zaměstnanců. Posun v postojích zaměstnanců může mnohým firmám v podmínkách stále náročnějšího pracovního trhu způsobovat problémy při najímání a udržování klíčových zaměstnanců.

Snaha o zaměstnání a udržení kvalitní, kvalifikované, kompetentní a loajální pracovní síly, která může firmě získat výhodu oproti konkurenci, vede společnosti ke zvýšenému zájmu o implementaci propracovaných systémů

odměňování reflektujících potřeby pracovníků a měnící se socioekonomické podmínky, k nahrazování krátkodobých cílů, jako je např. snížení nákladů, cíli dlouhodobějšího charakteru, jako jsou prohlubování a rozšiřování znalostí zaměstnanců a jejich rozvoj.

Potřeba motivovat stávající zaměstnance k inovativním přístupům a zodpovědnosti za vlastní výkon i výsledky, eliminovat určité negativní jevy a v neposlední řadě pak čelit rostoucí ceně práce nutí i podnikatelské subjekty v Česku ke změnám ve struktuře odměňování jejich zaměstnanců. Tón těmto změnám udávají převážně firmy se zahraniční účastí, které kladou důraz na vlastní podnikovou kulturu, výrazněji se orientují na výkon, stále častěji poskytují vedle pevné peněžní odměny též nepeněžní složky mzdy, zaměstnanecké výhody a benefity z oblasti work life balance jako standardní součást strategického řízení lidských zdrojů s cílem získat konkurenční výhodu, renomé na trhu práce a veškeré výhody, které s sebou přináší vysoce kvalitní a motivovaná pracovní síla. Snaží se vhodnou, nejen peněžní, formou zakomponovat zaměstnanecké výhody a benefity do svých mzdových systémů a zvykají své zaměstnance na pravidlo: mzda za odvedenou práci, bonus za výkonnost, benefit za příslušnost k organizaci.

Cílem předkládané práce je analýza struktury, zásad a cílů odměňování obchodní společnosti se zahraniční účastí, působící dlouhodobě a úspěšně na českém trhu, srovnání se současnými trendy a vývojem v dané oblasti, zhodnocení a případné navržení konkrétních změn, reflektujících potřeby dané společnosti i jejích zaměstnanců.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

Odměňování je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů a tvoří základ personální činnosti organizace. Stojí v popředí zájmu jak vedení organizace, tak pracovníků. Je problematikou široce propracovanou, se značně rozsáhlou teorií a metodologií. Jednotlivé aspekty odměňování pracovníků musí být vnímány a aplikovány s vědomím jedinečnosti každé organizace, její specifickou povahou práce, materiálními, finančními a lidskými zdroji i podmínkami, v nichž funguje.

2.1. Právní úprava odměňování v podnikatelské sféře

Odměňování zaměstnanců za výkon práce v pracovněprávních vztazích je s účinností od 1.1.2007 komplexně upraveno **novým zákoníkem práce** (zákon č.262/2006 Sb.). Nový zákoník práce, jako nástupce předchozí 41 let platné právní úpravy, vymezuje závislou práci, je vázán na občanský zákoník a vychází z principu „co není zakázáno, je dovoleno“, přičemž zcela konkrétně určuje ustanovení, od nichž se nelze smluvně odchýlit.

Provázání zákoníku práce **se zákoníkem občanským** deklaruje pracovněprávní vztahy zaměstnavatel – zaměstnanec jako součást soukromého práva a tedy i nutnost smluvního základu těchto vztahů. **Zavedením pojmu „závislá práce“**, vykonávané ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, byl pro všechny pracovněprávní formy jasně definován princip „odměňování za vykonanou práci“, tzn. nepřipustnost výkonu práce v pracovněprávním vztahu bez přiměřené odměny za práci a poskytování mzdy, platu či odměn z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr za podmínky výlučně osobního výkonu práce a nikoliv pouhé existence pracovněprávního vztahu. **Liberalizace pracovněprávních vztahů** zaměstnavatelům umožňuje, vyjma vymezené případy, jednak stanovit práva nebo povinnosti jinak, než je v zákoně uvedeno (např. sjednávání výhodnějších plnění), ale také stanovit i taková práva nebo povinnosti, které zde vůbec řešeny nejsou (např. v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod či výplaty odstupného).

Nové znění zákoníku práce přineslo též **zrušení** obou **samostatných zákonů o mzdě a o platu**. Nový zákon pro možnosti odlišné úpravy práv a

povinností v pracovněprávních vztazích již nerozlišuje mezi zaměstnavateli podnikatelské a nepodnikatelské (rozpočtové) sféry. Terminologické rozlišení odměny za práci na mzdu a plat ale zůstalo zachováno. I nadále platí mezi oběma sférami výrazně rozdílný způsob odměňování, vycházející z činnosti zaměstnavatele a s ní související tvorbou zisku a mírou financování z veřejných zdrojů. Zaměstnanci státu, územních samosprávných celků, státních fondů a až na výjimky i příspěvkových organizací jsou odměňováni platem, zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů pak mzdou.

Vzhledem k předmětu činnosti zaměstnavatele, jehož mzdový systém bude v praktické části analyzován, je teoretická část věnována pouze odměňování ve sféře podnikatelské, tj. odměňování mzdou (příp. odměnou z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr).

2.1.1. Mzda

Mzda je peněžité plnění a (případně) plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru, nestanoví-li zákoník práce jinak (§109 odst.2 ZP). Pokud zaměstnanci dostávají jiné požitky, ať již peněžité či nepeněžité (naturální) povahy, které nejsou poskytovány za práci, ale jen v souvislosti se zaměstnáním, nejde o mzdu. **Odměna z dohody** je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Jedinou formou utváření odměn z dohod je smluvní princip a podmínky pro jejich poskytování musí být sjednány přímo v daném typu dohody (§74-77 ZP)

Mzda je zaměstnanci poskytována za výkon práce podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§109 odst.4 ZP), přičemž musí být respektován **princip stejné odměny za stejnou práci a práci stejné hodnoty**. Tato kritéria nejenže charakterizují formu mzdy jako odměnu za výkon práce v pracovním poměru, ale zároveň představují jediná kritéria, na jejichž základě může zaměstnavatel mzdu zaměstnanců diferencovat.

Zaměstnavatel není omezován při tvorbě mzdového systému a může dle svého uvážení zvolit jakýkoliv soubor nástrojů, pravidel, metod a forem

odměňování. Zákoník práce tím, že stanoví pouze minimální mzdová práva zaměstnanců a zakotvuje prioritu smluvního principu při utváření mezd, vytváří zaměstnavatelům podnikatelské sféry odměňujících mzdou prostor pro výběr té formy a výše mzdy, kterou lze pokládat s ohledem na přepokládané výsledky práce zaměstnanců a na dosahovaný nebo očekávaný výsledek za optimální.

Nepřiměřeně nízkému ocenění práce zaměstnanců ze strany zaměstnavatelů zabraňují **instituty minimální mzdy a nejnižší úrovně zaručené mzdy** společně se **stanovenou minimální úrovní příplatkové kompenzace** práce v obtížných podmínkách. Zaměstnancům je tak zajištěno právo na mzdu v určité (nepodkročitelné) společensky akceptovatelné úrovni. Zaměstnavatel může se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých poskytovat část mzdy jako naturální mzdu. Ta může mít povahu výrobků, výkonů, prací nebo služeb, s výjimkou např. lihovin, tabákových výrobků či návykových látek, přičemž hodnota peněžní výše mzdy je limitována minimální nebo zaručenou mzdou.

2.2. Mzdový systém a jeho tvorba

2.2.1. Strategie, politika a cíle odměňování

Obecným cílem odměňování je s ohledem na dosažení strategických i krátkodobých záměrů organizace zabezpečení kvalifikované, schopné, loajální a dobře motivované pracovní síly, kterou organizace potřebuje.

Strategie odměňování vychází z personální strategie organizace, z dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby, zdrojů pokrytí a využívání pracovních sil, nutně provázaných s ostatními cíli organizace (KOUBEK, J., 2002). Strategie odměňování definuje záměry organizace, jak by měla být vytvořena politika a procesy odměňování odpovídající požadavkům podnikání.

Úspěšnost a efektivita systému odměňování vychází z dodržování těchto zásad (KOUBEK, J., 2002):

- ❖ **system musí být stabilní** a zajistit, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce, např. na dovednosti, úsilí či odpovědnosti, a na rozdílech v pracovních podmínkách
- ❖ **úroveň platů** by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti (na trhu práce); v některých případech lze místo úrovně na trhu práce brát v úvahu úroveň mezd a platů v odvětví
- ❖ systém by měl důsledně **rozlišovat mezi prací** na pracovním místě, její hodnotou a odměňováním **a pracovníkem**, jeho (tržní) hodnotou, výkonem a odměňováním
- ❖ **za stejnou práci náleží stejná odměna**; v případě dvou pracovních míst se stejnými požadavky musí být odměna stejná bez ohledu na to, kdo je na těchto místech zařazen, což ale zároveň nebrání nastavit mzdové rozpětí tak, že jedinci v rámci daného rozpětí budou dostávat rozdílnou odměnu podle svého pracovního výkonu
- ❖ k rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům organizace by měly být používány **stejně nástroje, stejná optika**
- ❖ pracovníci (a odbory) by měli být **přiměřeně informováni** o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, o pravidlech uplatňovaných při používání nejrůznějších mzdových forem, poskytování zaměstnaneckých výhod apod.; každý pracovník by měl být informován o způsobu odměňování svého pracovního zařazení; utajování platů by nemělo být používáno jako zástěrka pro zakrývání slabin systému odměňování a porušování zdravých zásad odměňování

Zásady, jimiž se odměňování řídí, a postupy a opatření, ovlivňující a usměrňující tuto oblast, se musí důsledně orientovat na plnění **vlastních úkolů systému odměňování**. Z hlediska podniku by systém odměňování především měl přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci, stabilizovat žádoucí pracovníky, odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti, v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu, povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností, být

zaměstnanci akceptován, hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností, být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami, sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků a zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Úroveň mezd a platů není určována pouze potřebami, pracovními schopnostmi, výkonem či zájmy pracovníků nebo ekonomickou situací podniku, jeho postavením na trhu, záměry či kvalitou managementu, tedy tzv. **vnitřními faktory**. Velikost a podoba odměny pracovníka je významně ovlivňována i **faktory vnějšími**, tedy např. konjunkturou, situací na trhu práce, demografickým vývojem, ekonomickými a sociálními opatřeními státu, mírou zdanění, právními úpravami pracovněprávních vztahů, životním stylem, kvalifikační strukturou pracovní síly, odvětvovou či regionální konkurencí apod.

Proto je nezbytně nutné, jak uvádí KOUBEK (2002), již na počátku tvorby systému odměňování zvážit a zodpovědět si tyto **základní otázky odměňování**:

- ❖ **úroveň mezd a platů** (porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, na specifické rysy práce, používanou techniku a technologii apod.)
- ❖ **vnitřní struktura mezd a platů** (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst)
- ❖ **placení jednotlivců** (spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přidělování platových tříd, jak vysokou mzdu dát konkrétnímu pracovníku, jak jej zařadit v rámci mzdového rozpětí třídy)
- ❖ **zda odměňovat za výsledky nebo za odpracovaný čas**
- ❖ **zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů** (pobídkové formy, problémy placení za kvalifikaci či za délku zaměstnání, zvláštní zaměstnanecké výhody apod.)
- ❖ **zaměstnanecké výhody a příplatky**

- ❖ **řízení a kontrola mezd a platů** (zkoumání přiměřenosti a snaha o minimalizaci nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování apod.)
- ❖ **výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování** (průzkum preferencí pracovníků v odměňování a možnost diferenciací např. podle pohlaví, věku, rodinného stavu apod.)

Podle KOUBKA (2002) **odměňování v současném moderním pojetí** řízení lidských zdrojů již neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které organizace zaměstnanci poskytuje za vykonávanou práci, ale zahrnuje i ocenění pracovníka nepeněžního charakteru, poskytované nezávisle na jeho pracovním výkonu pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Zaměstnanec může být odměňován i věcmi či okolnostmi, které nejsou zcela samozřejmé jako nadstandardní vybavení kanceláře, vzdělávání, pružná pracovní doba, zřízení firemní mateřské školy aj.

Vedle těchto „**vnějších odměn**“, ovlivnitelných organizací, se stále více pozornosti věnuje tzv. „**vnitřním odměnám**“ nehmotné povahy, souvisejících se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací a korespondujících s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postojem, hodnotami a normami. Zaměstnanec tak může pociťovat jako odměnu svůj úspěch, postavení v organizaci, veřejné uznání zásluh a dobré práce, autonomie práce, participativní způsob řízení, užitečnost a plnění zajímavých a podnětných pracovních úkolů, dosažení pracovních cílů, dobré mezilidské vztahy.

Organizace tak mají k dispozici širokou škálu možností odměňování svých pracovníků jak za práci, tak i za to, že jsou jejich pracovníky. Zvolený systém, jeho struktura, pravidla, nástroje a postupy mohou výrazně ovlivnit množství i kvalitu odvedené práce. Prvořadým cílem každé organizace by tak mělo být zavedení spravedlivého, přiměřeného a motivujícího systému odměňování, který je transparentní a srozumitelný pro všechny její zaměstnance.

2.3. Základní prvky mzdového systému

Ačkoli se tvorba mzdového systému, vyjma minimálních základních povinností, neřídí žádným obecně závazným právním předpisem a je předmětem smluvního ujednání, vychází většina systémů z dělení mzdy zaměstnanců na pevnou a pohyblivou složku, přičemž stále nejdůležitějším a **převládajícím plněním zůstává plnění peněžní**, v penězích vyjádřitelné, hmotné.

Základní prvky mzdového systému obvykle tvoří tarifní soustava, příplatky ke mzdě a formy mzdy.

2.3.1. Tarifní soustava

Tarifní soustava je soubor pravidel, kterými se určuje výše a podmínky pro poskytování pevných složek mzdy. Zpravidla jsou označovány jako „**mzdové tarify**“, „**tarifní mzda**“, „**základní mzda**“ apod. Soustavu obvykle tvoří výčet pracovních činností u zaměstnavatele, seřazený vzestupně podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. K jednotlivým činnostem či ke skupinám činností, které jsou si navzájem blízké úrovní složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, se stanoví mzdové tarify (sazby, základní mzdy apod.). Jednotlivé skupiny se zpravidla nazývají „**tarifní (mzdové) třídy**“ nebo „**tarifní (mzdové) stupně**“. Počet těchto skupin (tříd, stupňů) zaměstnavatel volí s ohledem na záměry mzdové (tarifní) diferenciací. Může být tak v podniku používána např. jedna tarifní stupnice pro dělnickou kategorii pracovníků a další pro administrativu. Odlišné stupnice mohou být vytvořeny též pro zvláštní skupiny či výrazně odlišná povolání. Součástí tarifních stupnic nejsou zpravidla top manažeři, jejichž platové podmínky bývají sjednávány individuálně.

Mzdové tarify mohou být stanoveny buď **pevnou sazbou** nebo **sazbou s rozpětím** od-do, jež představuje prostor pro mzdovou diferenciaci podle skutečné výkonnosti pracovníka či dosažené kvalifikace. Sklon preferovat tradiční tarifní stupnice s pevnou sazbou a sazbou s rozpětím, která zabezpečuje uspořádanou administrativu a usnadňuje prosazení vnitropodnikové mzdové spravedlivosti, mají větší organizace. Firmy, jejichž převládajícím záměrem je stimulace pracovníků k větší flexibilitě v rámci

definované struktury, mohou upřednostňovat **tarifní stupnice s širokým rozpětím**. Dynamicky se rozvíjející firmy, firmy působící v silně konkurenčním prostředí či menší organizace používají pružnější a méně formalizované soustavy.

Stupnice bývají součástí podnikové kultury a může tak být obtížné přejít na jiný typ či změnit mnohastupňové úzké rozpětí na široké.

2.3.2. Příplatky ke mzdě

Příplatky ke mzdě jsou plnění poskytovaná zaměstnancům k ocenění výkonu prací při zvláštních, zaměstnance nadstandardně zatěžujících podmínkách či situacích.

Právo zaměstnanců a jejich minimální úroveň, od níž se zaměstnavatel může odchýlit zpravidla jen směrem nahoru je stanoveno zákoníkem práce v případě **práce přesčas** (25 % průměrného výdělku, není-li poskytnuto čerpání volna bez náhrady mzdy), **práce v sobotu a v neděli** a **práce v noci** (10 % průměrného výdělku), **práce ve svátek** (100 % průměrného výdělku) a **práce ve ztíženém pracovním prostředí** (10 % stanovené základní sazby minimální mzdy za každý ztěžující vliv).

Kromě povinných příplatků stanovených zákoníkem práce mohou být zaměstnancům odměňovaným mzdou poskytovány k dosažené mzdě i jiné typy příplatků či zvýhodnění, pro které žádné limity či omezující podmínky neplatí a jsou plně v kompetenci zaměstnavatele. Často jsou tak poskytovány např. **příplatky za práci ve směnách rozdělených do dvou nebo více částí**, **příplatek za práci ve vícesměnném pracovním režimu** nebo **příplatek za práci ve výškách**.

2.3.3. Mzdové formy

Formy mzdy představují ve mzdovém systému obvykle soubor pravidel, kterými se utváří **závislost mzdy** zaměstnanců **na výsledcích jejich práce a osobním přínosu** k těmto výsledkům. Mzdové formy nejsou stanoveny žádným právním předpisem, výběr a podoba je výlučně v pravomoci samotné organizace. Věcné vymezení či kritéria charakterizující jednotlivé formy mzdy jsou tak často v podnikových mzdových systémech modifikovány.

Výchozími rozhodovacími kritérii uplatnění pro jakýkoli druh mzdové formy je způsob organizace práce, úroveň techniky a používané technologie, zajištění plynulosti výroby, využívání pracovní doby, měřitelnost a evidence dosažených výsledků a stupeň ovlivnitelnosti výsledků samotnými zaměstnanci. Nejvhodnější jsou formy jednoduché, transparentní a zaměstnancům srozumitelné (HŮLA, L., 1996).

2.3.3.1. Základní mzdové formy

- ❖ **ČASOVÁ MZDA:** základní forma mzdy, jejímž základem je odpracovaný čas. Tradičně bývá jednotkou pracovní doby, na kterou se stanoví mzdová sazba, hodina nebo měsíc. Pro zaměstnance představuje záruku určité úrovně mzdy nezávislé na ekonomických výsledcích firmy, jejímž prostřednictvím vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Tato forma mzdy vytváří pověst zaměstnavatele a zároveň je pro zaměstnavatele nejméně administrativně náročnou variantou. Protože **jde o čistě nepobídkovou formu mzdy**, používá se zpravidla v kombinaci s dalšími formami mzdy (nejčastěji s prémie a odměnou) či jsou pro pozice odměňované čistě jen časovou mzdou používány dva nebo více tarifů pro stejnou práci, přiznávaných v závislosti na výkonu. Časová mzda se uplatňuje tam, kde je nevhodné užití úkolové mzdy, kde je výkon zajišťován jinak než úsilím zaměstnanců, kde nelze výsledky práce spolehlivě měřit, v činnostech tvůrčího charakteru nebo řídicí práce, kde může uplatnění jiné mzdové formy vést k ohrožení bezpečnosti a zdraví či je neúměrně nákladné a administrativně náročné.
- ❖ **ÚKOLOVÁ MZDA:** forma mzdy, při níž je výdělek zaměstnance závislý na výkonu, vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. Pracovník je odměňován určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Úkolová mzda je **nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy**, vhodná pro odměňování na pracovištích, kde převládá zájem zaměstnavatele na množství vyrobené produkce a kde pracovníci mohou toto množství svým výkonem ovlivnit, kde je práce náležitě organizačně zabezpečena a pracovník tak může plně využívat fondu pracovní doby, kde je možná spolehlivá evidence a kontrola množství a kvality práce

(normování práce). Protože **jde o individualistickou formu** mzdy, může její zavedení negativně ovlivňovat týmovou práci či spolupráci s navazujícími pracovišti či naopak nadměrně upřednostňovat zájmy pracovního kolektivu zadržováním výkonu z obavy před zpřísněním normy. Rovněž nepodporuje zájem o zvyšování kvality a úspory nákladů, může též docházet ke zvýhodnění nekvalifikovaných pracovníků, vykonávajících jednoduché a stále se opakující úkony, oproti kvalifikovaným, využitelným pro vícero činností. Není tedy vhodná tam, kde se klade důraz na přesnost, kvalitu a přísné dodržování technologických postupů či předpisů. Použití této formy je limitováno ustanoveními zákoníku práce tak, aby odměňování nevedlo k ohrožování bezpečnosti a zdraví v důsledku úsilí o vyšší výkon. Základní forma úkolové mzdy **s rovnoměrným průběhem** závislosti mzdy na výkonu (jednotná sazba za jednotku po celou dobu výkonu) může být dále modifikována na úkolovou mzdu **s diferencovaným průběhem** závislosti mzdy na výkonu (zvýšení sazby po dosažení určité normy či množství, možnost penalizace za neplnění norem).

- ❖ **SKUPINOVÁ ÚKOLOVÁ MZDA:** zvláštní druh úkolové mzdy, kdy je skupině pracovníků uloženo provedení určitého komplexu prací za předem stanovenou částku odměny (např. vykopání 1 m příkopu). Odměna je stanovena souhrnně včetně všech příplatků nebo náhrad (např. čekání na práci či přesčasů), které se dále již nesledují. Účinnost je závislá především na kvalitě přípravy práce (projektové dokumentaci a správném stanovení výkonových norem), na organizaci práce, na vhodném profesním a kvalifikačním obsazení pracovní skupiny a průběžné kontrolní činnosti odvedené práce. Tato forma mzdy je používána nejčastěji ve stavebnictví nebo tam, kde je zájem na včasném a komplexním dokončení prací. Výhodou je jednoduchost a srozumitelnost, zaměstnancům je předem známý úkol, lhůta jeho splnění a konečná výše odměny, je týmově zaměřena a přispívá k lepší organizaci, koordinaci práce, dodržování nebo zkracování termínů a tím vyšší produktivitě práce. Tuto formu mzdy je možné členit např. pro případ skupiny se stejnou kvalifikační strukturou a výkonem stejné pracovní operace na **OPERATIVNÍ skupinovou úkolovou mzdu** nebo v případě heterogenní kvalifikační skupiny, vykonávající

komplex rozdílných na sebe navazujících pracovních operací, na **AKORDNÍ úkolovou mzdu**.

- ❖ **PODÍLOVÁ (provizní) MZDA:** zvláštní druh mzdy úkolové, kdy se odměna stanoví (zpravidla v procentech) z docíleného výkonu, jako podíl z tržby, obratu, fakturace či jiného kvantitativního ukazatele. Podílová mzda obsahuje souhrnnou odměnu za všechny pracovní činnosti, včetně náhrad a příplatků. Pokud je odměna pracovníka zcela závislá na výkonu jedná se o **podílovou mzdu PŘÍMOU**. Možnou variantou je též **ZÁLOHOVÁ podílová mzda**, vhodná v případě výrazných meziměsíčních či sezónních výkonových výkyvů, kdy pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Výhodou provizní formy mzdy je její administrativní jednoduchost a srozumitelnost pro zaměstnance, její přímý vztah k výkonu. V případě přímé a zálohové provize pracovník ví, že když nebude podávat výkon, nebude zaplacen. Je vhodná pro činnosti, kde nelze předem stanovit pracovní postup a organizace práce je spíše plně v rozhodování zaměstnance nebo tam, kde není možná či je obtížná kontrola odpracovaného času či využití pracovní doby. Bývá tak uplatňována především v obchodních, prodejních činnostech a ve službách. Nevýhodou je, že výkon a následně odměna může být závislá na faktorech, které pracovník nemůže ovlivnit, např. počasí, poloha pracoviště, preference zákazníků, testy kvality zveřejněné v tisku nebo nabídka lepšího a levnějšího výrobku konkurencí. Tyto omezující pracovní vlivy je nutné zohlednit při stanovení podílové sazby.

2.3.3.2. Doplnkové, výkonnostní mzdové formy

- ❖ **PRÉMIE:** jsou široce používanou pobídkovou formou (složkou) mzdy, vázanou na výsledky práce. Vytváří závislost mzdy na konkrétním, měřitelném a vyčíslitelném ukazateli, který má zaměstnanec možnost svým výkonem ovlivňovat. Obvykle jsou podrobná pravidla pro poskytování prémie upravena v tzv. Prémiovém řádu a stejně jako u všech předchozích forem platí i zde princip jednoduchosti a srozumitelnosti úkolů, na které je plnění vázáno, a též princip vymezení a seznámení pracovníků s pravidly před zahájením plnění úkolu nebo sledování výkonu. Prémie mohou být vázány

na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využití zdrojů, plnění termínů apod. Za účelem stimulace pracovníků k vyvíjení většího tlaku na své spolupracovníky bývají též zaváděny **kolektivní prémie** (nutno stanovit pravidla přerozdělování odměny v rámci skupiny).

- ❖ **ODMĚNY a BONUSY:** jsou jednou z nejoperativnějších a administrativně nejjednodušších pobídkových pohyblivých složek mzdy, v praxi často zaměňovaných s prémie. Odměny jsou rozdílné od prémie **volnější formou odměňování**, její výše či přiznání nemusí být striktně vázány na splnění předem stanovených ukazatelů. Konkrétní výši odměny zpravidla stanoví příslušný vedoucí zaměstnanec. Nejčastěji jsou poskytovány odměny výkonnostní, roční manažerské odměny, další (13. a 14.) mzda, odměna za dosažené úspory, odměny při výročích či mimořádné odměny.
- ❖ **OSOBNÍ OHODNOCENÍ (PŘÍPLATEK):** používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků, je oceněním výsledků pravidelného hodnocení nejen pracovních schopností, ale i osobních vlastností, které výkon ovlivňují. Tato **individuální forma** mzdy předpokládá efektivní a dobře propracovaný systém hodnocení pracovníků.
- ❖ **PODÍLY NA HOSPODÁŘSKÉM VÝSLEDKU, ZAMĚSTNANECKÉ AKCIE:** podíly jsou **formou mzdy za přínos** k dosažení lepších hospodářských výsledků, než byly plánovány, nejčastěji jako procentuální podíly ze zisku, podíly na výnosu a na výkonu. Podíl může být dále diferencován např. podle seniority, významu pracovního místa pro organizaci či individuálního výkonu. V případě zaměstnaneckých akcií jsou obvykle pracovníkům po určité době akcie (obchodovatelné ale i neobchodovatelné) nabízeny za určitou cenu v závislosti na době zaměstnání v organizaci, výše tarifního zařazení a zisku organizace.

2.4. Zaměstnanecké výhody - benefity

Zaměstnanecké výhody jsou účinným nástrojem dosažení lepší motivace, spokojenosti zaměstnanců, sblížení zájmů zaměstnavatele se zájmy zaměstnanců. Jsou možností, jak přispět k vytváření podmínek pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců. Atraktivní nabídka benefitů

napomáhá organizaci získat image zaměstnavatele, který se zajímá o potřeby svých zaměstnanců.

Uplatněním systému zaměstnaneckých výhod se v jeho počátcích sledovalo především zvýšení přitažlivosti určitých povolání nebo prací a povýšení jejich společenského statusu. Tyto výhody byly zpravidla vázány na výkon určité profese nebo činnosti. V současných systémech odměňování význam a podíl zaměstnaneckých výhod narůstá, dochází k výraznému zkvalitnění a propracování systémů. Důvodem je především možnost daňového zvýhodnění některých benefitů, jejich vysoká motivační účinnost a vliv na zvýšení společenské prestiže zaměstnavatele na trhu práce.

Podle KOUBKA (2002) zaměstnanecké výhody (požitky) představují takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům **pouze za to, že pro ni pracují. Nebývají** tedy jako ostatní formy odměňování **vázány na výkon** zaměstnance.

2.4.1. Cíle a zásady benefitních systémů

Při rozhodování o poskytování zaměstnaneckých výhod je rozhodující, čeho chce firma docílit, co chce jejich poskytováním zaměstnancům sdělit. Prioritou může být vytváření zdravého a funkčního pracovního prostředí, rozvoj zaměstnanců, podpora vzdělávání, zdravého životního stylu, regenerace a využití volného času, posílení pocitu jistoty a bezpečí zaměstnanců, kompenzace vysokého pracovního nasazení, podpora týmové práce. Při volbě je vhodné přihlížet také k tomu, zda daný benefit vede ke vzniku nákladu zaměstnavatele, který snižuje základ daně z příjmů, zda jsou pro zaměstnance příjmem osvobozeným od zdanění a u obou pak od odvodů pojistného. Z tohoto hlediska je zásadně výhodnější využívat zaměstnaneckých výhod než mzdových forem motivace.

Čím je benefitní systém flexibilnější a adresnější, tím efektivněji působí na firemní kulturu, chování a motivaci zaměstnanců. Vyšší počet plnění automaticky nemusí znamenat vyšší účinnost. Obecně platí, že na výhody jakéhokoli typu se rychle zvyká, šetření prokazují, že některé benefity přestávají být po určité době zaměstnanci vnímány jako nadstandardní a stávají se samozřejmostí. Je žádoucí se proto vyvarovat toho, aby zaměstnanci nabyli

dojmu, že na benefity mají automaticky nárok za všech okolností, zavedené systémy pravidelně hodnotit, případně korigovat s ohledem na efektivitu nákladů, zájem a spokojenost zaměstnanců, a také zaměstnancům zdůrazňovat hodnotu této složky jejich odměny. Případné zrušení či omezení nabídky je velmi demotivující, nepromyšlené zavedení některé z výhod může tedy přinést více škody než užitku.

Benefitní systémy mohou být realizovány jednak **plošně**, kdy všichni zaměstnanci mají nárok na veškeré firmou nabízené benefity a je pouze na nich, zda je čerpají či ne. Nevýhodou plošného plnění je, že zaměstnavatelé tíhnou s ohledem na vynaložené náklady k poskytování benefitů levnějších nebo v nižší hodnotě a zpravidla jen takových, které jsou úplně nebo alespoň částečně daňově zvýhodněné. Nebo mohou být realizovány **skupinově (diferencovaně)**, systémem obsahově odlišných balíčků pro jednotlivé zaměstnance nebo určité skupiny zaměstnanců. Diferencovaný přístup je více motivační, přizpůsobuje se lépe odlišným potřebám zaměstnanců rozdílného věku, zájmů, rodinného zázemí nebo životního stylu. V případě poskytování benefitů odlišných pro jednotlivé kategorie zaměstnanců musí zaměstnavatel dávat pozor na dodržení zásady rovnosti a zákazu diskriminace.

2.4.2. Formy benefitních systémů a nejčastěji poskytované výhody

Systémy zaměstnaneckých výhod jsou velmi proměnlivé a z dlouhodobého hlediska nestabilní. Některé benefity ustupují do pozadí a jsou nahrazovány novými pro zaměstnance atraktivnějšími výhodami, upouští se od uplatňování plošně působících výhod ve prospěch individuálních balíčků.

Zaměstnavatelé podle svých záměrů a možností mohou zvolit některou z těchto forem poskytování benefitů:

- ❖ **jednotný standardní balíček výhod pro všechny zaměstnance + nadstandardní výhody** (nad rámec základního balíčku) **pro klíčové zaměstnance a manažery**, které by nebylo možné motivovat pouze základním plněním jako je zvýhodněné stravné či příspěvek na penzijní připojištění
- ❖ **diferencované balíčky výhod pro jednotlivé kategorie zaměstnanců**, s různým obsahem ale ve finančním vyjádření ve stejné hodnotě

❖ **volitelný benefitový systém (Cafeteria)** – sami zaměstnanci si vybírají (obvykle prostřednictvím intranetového portálu nebo celopodnikového informačního systému) v rámci přiděleného počtu bodů z celkové nabídky takové výhody, o které mají největší zájem. Počet bodů je zaměstnavatelem limitován zpravidla pro jeden rok a podle výše mzdy, pracovního zařazení, doby trvání pracovního poměru či výsledků pravidelných hodnocení výkonu zaměstnance. Volitelné benefitové systémy jsou považovány za spravedlivější a finančně i motivačně efektivnější. Jejich nevýhodou je poměrně vysoká zaváděcí a administrativní náročnost.

V současnosti **nejčastěji poskytovanými**, využívanými zaměstnaneckými **výhodami** jsou: příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvek na soukromé životní nebo úrazové pojištění, zajištění či příspěvek na nadstandardní zdravotní péči, využívání automobilu, notebooku nebo mobilního telefonu pro soukromé účely, poskytování nadlimitních cestovních náhrad, zajištění či úhrada dopravy do a ze zaměstnání, zajištění či příspěvek na ubytování, odstupné a dovolená nad rámec zákona, placené dny nemoci (sick days), pružná pracovní doba nebo možnost práce z domova, příspěvek či úhrada jazykových, vzdělávacích nebo poznávacích pobytů, příspěvek či úhrada na kulturu, sport, rehabilitaci a rekreaci, prodej zboží nebo služeb za nižší cenu než je cena obvyklá, stabilizační a věrnostní odměny, bezúročné půjčky, sociální výpomoci.

2.5. Motivace, stimulační

Zájmem každé organizace je trvale vysoká úroveň výkonu jejích pracovníků. Odpovídajících požadovaných výsledků může management organizace dosahovat tvorbou a rozvojem vhodných motivačních programů a pracovního prostředí.

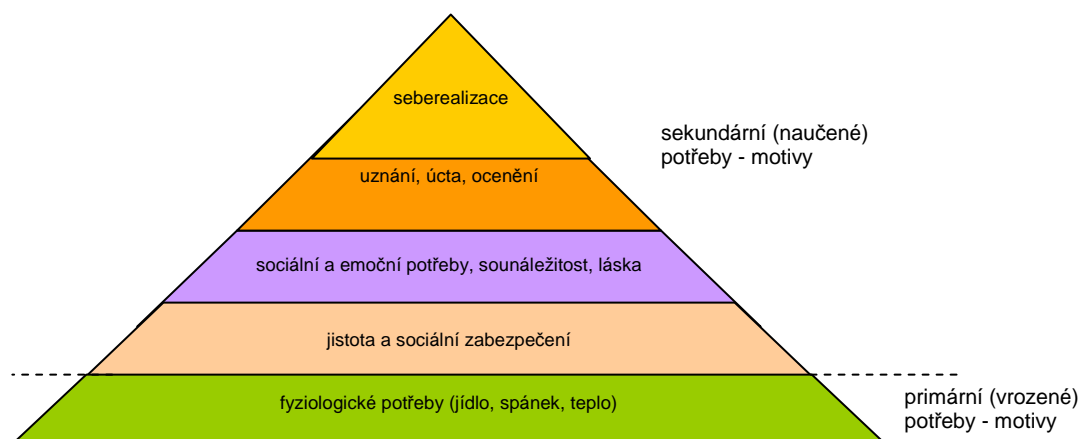
2.5.1. Základy motivace

Motivace je obecným označením pro všechny **vnitřní podněty vedoucí k určitému jednání, k určité činnosti**. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního

uplatnění a pracovním úkolům, vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R., 1996). Z pohledu zaměstnavatele je charakterizována jako **cílově orientované chování**, jako snaha vytvářet takové pracovní prostředí a atmosféru, které napomohou uspokojování vnitřních očekávání, potřeb a zájmů zaměstnanců a které je budou stimulovat k žádoucí činnosti a k odvádění efektivní práce. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů (ARMSTRONG, M., 2007).

Existuje celá řada motivačních teorií vysvětlujících principy motivačních jednání, chování a postupů v pracovních aktivitách, z nichž základní a nejčastěji se odrážející v manažerských motivačních koncepcích jsou **Maslowova teorie hierarchického uspořádání potřeb** a **Herzbergova teorie dvoufaktorové pracovní motivace**.

Maslowova hierarchická struktura potřeb je obecným, univerzálním modelem, jehož naplnění je individuální a nabývá nejrůznějších podob v závislosti na subjektivních vnitřních (vrozených i získaných) a objektivních vnějších (sociálních, materiálních, kulturních apod.) předpokladech daného jedince. Ne každý se tak dostane až k vrcholu pyramidy, k seberealizačním potřebám. Dosažená úroveň motivace představuje tu skupinu potřeb, která je v psychice jedince zastoupena nejsilněji. Tyto potřeby pak nejvíce ovlivňují jeho chování (PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R., 1996).



Obr. 1 – Maslowova hierarchická struktura potřeb; zdroj: vlastní zpracování

Základem úspěšného pracovní-motivačního procesu je specifikace potřeb pracovníků, míry pracovní spokojenosti a vlivů na ni působících (KLEIBL,

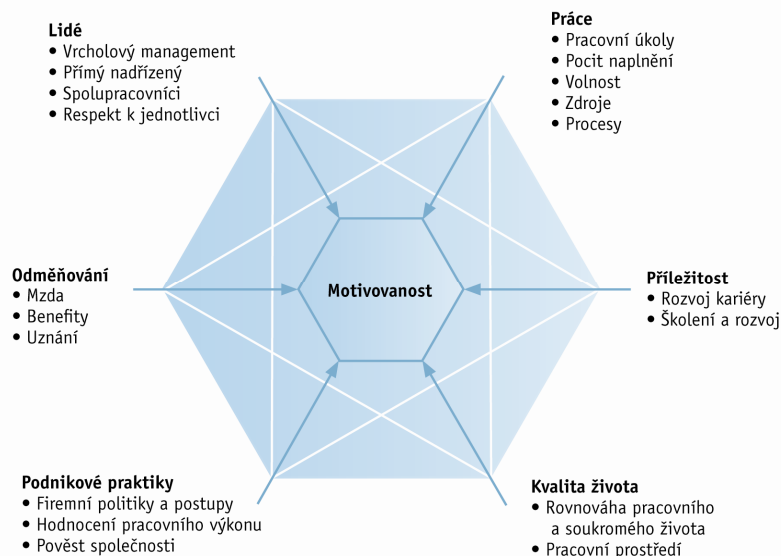
J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., 1998). Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností, přičemž tato spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka. Spokojeným zaměstnancem je ten, kterému se v práci líbí, tzn. že se mu líbí pracovní podmínky, vyhovuje mu délka pracovní doby, kolegové, se kterými spolupracuje. Oddanému zaměstnanci se v práci nejen líbí, ale chce zároveň zlepšovat obchodní výsledek svého zaměstnavatele. Motivovaný zaměstnanec je nejen spokojený a oddaný, ale navíc se i aktivně podílí na zlepšování firemních výsledků.

Podle Herzberga na pracovní motivaci působí dvě, v zásadě odlišné, skupiny faktorů:

❖ **vnější motivace (faktory hygieny, udržovací faktory, dissatisfactory)** – to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni (mzda, pochvala, kritika, povýšení, pracovní podmínky, pracovní prostředí, jistota pracovního místa aj.). Podle Herzberga hygienické faktory v negativním stavu či kvalitě vedou k pracovní nespokojenosti a zhoršení motivovanosti, tytéž faktory v pozitivním, příznivém stavu však nevyvolávají spokojenost, pouze nezpůsobují nespokojenost. Vnější motivátory tak mohou mít bezprostřední účinek, ale na pracovní motivaci dlouhodobě výrazně nepůsobí. Vnější motivace může mít dvě základní podoby vycházející z motivační **teorie "X a Y"** (autor D.McGregor) a **teorie "cukru a biče"** (výsledek obecných behavioristických poznatků). A sice motivace pozitivní (pobídková) a negativní (sankční). Oběma lze dosáhnout jak vysokého pracovního výkonu tak vysoké kvality práce. **Motivace pozitivní (pobídková)** vychází z principu "Y", tzn. že práce je přirozenou lidskou potřebou, snahou o vlastní seberealizaci a prostředkem k získání zdrojů pro uskutečňování osobních zájmů. Podstatou je podpora ("cukr") zájmu zaměstnance o zvýšení výkonu i kvality práce zlepšením jeho příjmu v souvislosti se zaměstnáním. Uplatňuje se zvýšením mzdy, přiznáním prémie, poskytováním benefitů. **Motivace sankcemi** např. za výkon a kvalitu, nejčastěji v podobě snížení mzdy nebo pokut, může být účinná zejména v prostředí převažující nabídky pracovní síly nad poptávkou. Je založena na principu "X", tj. že člověk je přirozeně líný, s vrozenou nechutí k práci, jehož povinností je pracovat a kterého je třeba

vést, kontrolovat, dohlížet (“bič“). Její účinnost klesá s vyšší kvalifikovaností zaměstnanců, neúčinné a spíše škodlivé je její využití u řídicích činností v řízení pracovních skupin nebo technologických procesů. Dlouhodobě ji nelze považovat ze efektivní.

❖ **vnitřní motivace (motivační faktory, motivátory, satisfaktory)** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo se určitým směrem vydali (odpovědnost, autonomie práce, možnost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce, příležitost kariérního postupu apod.). Podle Herzberga negativní stav vnitřních motivačních faktorů způsobuje, že pracovník není ani spokojen ani přiměřeně pracovní motivován. V opačném případě dochází jak ke spokojenosti tak k příznivé motivaci. Vnitřní motivátory, nevnučené z vnějšku, vychází z osobnosti a charakteru samotného jedince a mívají tak dlouhodobější a hlubší účinek.



Obr. 2 – Diamantový graf motivovanosti, zdroj: Hewitt Associates

2.5.2. Stimulace

Pojmy „motivace“ a „motiv“ bývají někdy v praxi nesprávně zaměňovány s velice blízkými, ale ne totožnými, pojmy „stimulace“ a „stimul“. Stimulace je takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. Jde tedy narozdíl od motivace o

působení na psychiku z vnějšku, ovlivňování (měnění) činnosti člověka nejčastěji jiným člověkem. Pracovním stimulem je pak jakýkoli **vnější podnět, popud, pobídka, které vyvolávají změny v pracovní motivaci** člověka.

Nejčastějšími oblastmi, které je třeba v rámci pracovního procesu stimulovat, jsou:

- ❖ **pracovní výkon** – nejúčinnějšími stimuly jsou pochvala, povzbuzení. U stimulace kvantity pracovního výkonu hrají důležitou roli systematickost, trpělivost, pravidelnost a rovnoměrná organizace práce. Osvědčuje se nejlépe skupinová stimulace a vedoucí pracovník jako vzor.
- ❖ **tvořivost a iniciativa** – stimulují je především informace (o smyslu cíle, data pro zpracování), hmotné odměny (cílové prémie), formální veřejná uznání a ocenění, neformální hodnocení a pochvala
- ❖ **skupinová a týmová spolupráce** – stimuluje ji správné vymezení společného cíle, participace skupiny na rozhodnutích, která ji ovlivňují, a rovnoprávné vztahy ve skupině
- ❖ **osobnostní rozvoj** – nejefektivnější je skupinová stimulace a nadřízený jako vzor
- ❖ **odpovědnost** – stimulována především dostatečnou zpětnou vazbou, realistickým a objektivním hodnocením výsledků práce. Odpovědnost materiální, nákladovou, finanční či personální lze stimulovat hmotnou odměnou.

2.5.3. Stimulační prostředky

Pracovních stimulačních prostředků existuje s ohledem na variabilitu potřeb lidí a jejich motivačních struktur celá řada. Významnými stimulačními prostředky jsou **hmotné peněžní i nepeněžní odměny** (mzda, služební auto, penzijní připojištění apod.).

Názory na motivační sílu mzdy se různí, obecně bývá mzda považována za jeden z hlavních, nejúčinnějších a nejširší okruh pracovníků zasahujících podnětů k práci, neboť bezprostředně ovlivňuje jejich životní úroveň. Není ale jediným ani nejsilnějším pracovním-motivačním nástrojem. Nejlepší mzda sama

o sobě nestačí a není zárukou lepšího výkonu zaměstnance. Výzkumy i praktické poznatky ukazují, že mzda je motivačním faktorem spíše u zaměstnanců v nižším mzdovém zařazení a nastupujících zaměstnanců do prvního zaměstnání. Snahu a výkon podporuje pouze tehdy, je-li zaměstnanec přesvědčen, že systém hodnocení a odměňování je transparentní a spravedlivý (ve srovnání se mzdou, výkonem a kvalifikací ostatních pracovníků, s náročností jiných prací, se situací na trhu práce, s reálnými životními náklady). Mzda nemůže dlouhodobě kompenzovat demotivátory práce jako zejména špatné pracovní prostředí, nevhodné chování a jednání vedoucích zaměstnanců nebo nespravedlivý mzdový systém. Mzdou lze dlouhodobě motivovat jen spokojeného zaměstnance. Mnohem více než vlastní mzda mohou podněcovat a stimulovat specifické, osobité formy hmotné odměny, cílené na aktuální situaci pracovníka, obvykle v podobě benefitních programů (příspěvek na sport, kulturu, relaxaci aj.), jež jsou pracovníkem vnímány jako projev zájmu a ocenění jeho důležitosti a upevňují pocit sounáležitosti a identifikace s organizací. Předpokladem účinnosti hmotných stimulů je přímý vztah odměny k výkonu, neměla by být vyplácena automaticky a předem, bez jasného vymezení zač a za jakých podmínek je poskytována.

Vzhledem k finanční náročnosti mzdových (hmotných) motivačních prvků, se organizace musí zaměřit i na **motivační prvky nemateriální povahy**. Významným stimulačním prostředkem je samotný **obsah práce**, který nejčastěji chování pracovníka ovlivňuje vlastní mírou tvořivosti a kreativity, pestrostí, významností a komplexností pracovních úkolů, mírou samostatnosti, autonomie, zodpovědnosti a moci, koncepčního a systematického myšlení, společenským oceněním a prestiží, měřitelností výsledků a zpětnou vazbou, mírou osobního rozvoje a sebekontroly, možností práce s lidmi, péče o lidi apod. Výrazně motivačně působí též **osobnost nadřízeného** (prosazovaný styl vedení, jeho odbornost, způsob komunikace a předávání informací, organizace práce, způsob hodnocení, povzbuzování a oceňování výsledků), **kariérní a osobnostní rozvoj** (možnosti vzdělávání zaměstnanců, podpora odbornosti, seberealizace), **pracovní atmosféra** (vztahy na pracovišti či v týmu), **pracovní podmínky a režim práce** (estetika a vybavenost pracoviště, rozvržení a délka pracovní doby).

3. METODIKA

3.1. Metodický postup

Cílem bakalářské práce je analýza struktury, zásad a cílů odměňování obchodní společnosti dm drogerie markt s.r.o., srovnání se současnými trendy a vývojem v dané oblasti, zhodnocení a případné navržení změn a možných vylepšení, reflektujících potřeby dané společnosti i jejích zaměstnanců.

Poznatky získané studiem odborné literatury a legislativních úprav v oblasti odměňování jsou shrnuty v Literárním přehledu – první, teoretické části práce.

Navazující praktická část v úvodu obsahuje obecnou charakteristiku společnosti, v hlavní analytické části pak následuje popis a analýza společností uplatňovaného systému odměňování, jeho zásad a cílů.

Analýza zjištěných praktických poznatků, jejich vyhodnocení a srovnání se současným vývojem, trendy, postupy a poznatky teoretickými tvoří poslední, závěrečnou, část práce – Diskusi a Závěr. V těchto oddílech jsou uvedeny doporučení a návrhy změn směřujících ke zlepšení stávajícího systému odměňování ve společnosti.

3.2. Technika přípravy literární rešerše

Pro zpracování teoretické části bakalářské práce a následně též i pro zhodnocení konkrétních praktických poznatků a podnikové praxe jsem nastudovala platné mzdové a pracovněprávní předpisy a zákonné úpravy a dostupnou odbornou literaturu českých i zahraničních autorů z oblasti řízení lidských zdrojů zaměřenou na personální strategie, tvorbu systémů odměňování a jejich provázanost a působení v oblasti pracovní motivace a stimulace pracovního výkonu.

Kritériem výběru literatury byla její praktická využitelnost a v neposlední řadě i dostupnost. Úplný seznam použité odborné literatury je součástí této práce.

3.3. Technika sběru dat a zpracování práce

Údaje potřebné ke zpracování praktické části jsem získala z interních podkladů společnosti dm drogerie markt s.r.o., analýzou vnitropodnikových pracovněprávních dokumentů, strukturálních přehledů a statistik, konzultacemi a rozhovory s prokuristkou a vedoucí resortu lidských zdrojů Ing. Alenou Střížovou.

Použité statistické údaje a ekonomická data pro srovnání a orientaci v dané problematice a odvětví jsou čerpány z dat Českého statistického úřadu a ekonomických internetových serverů, zákonů a vyhlášek České Republiky.

Bakalářská práce, včetně schémat, tabulek a grafů, je zpracována v programu Microsoft Office 2003 – Word a Excel.

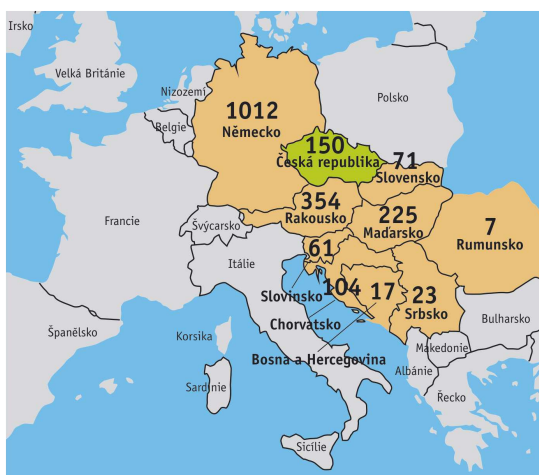
4. PRAKTICKÁ ČÁST

Předmětem praktické části bakalářské práce je analýza struktury, zásad a cílů odměňování obchodní **společnosti dm drogerie markt s.r.o.**, srovnání se současnými trendy a vývojem v dané oblasti, zhodnocení a navržení změn a možných zlepšení, reflektujících potřeby dané společnosti i jejích zaměstnanců.

4.1. Charakteristika podniku

4.1.1. Právní subjektivita, předmět činnosti a firemní filozofie

Společnost dm drogerie markt GmbH byla založena v roce 1973



Obr. 3 – Počet filiálek dm koncernu; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.

v Německu, v roce 1976 se otevírá první filiálka v Rakousku. Je významnou mezinárodní maloobchodní společností, působící mimo mateřské společnosti v Německu a Rakousku i v Česku, Chorvatsku, Maďarsku, Srbsku, Bosně a Hercegovině, Slovinsku, Slovensku, nově též v Rumunsku a Bulharsku. **Na český trh vstoupila společnost v roce 1992**, první dm filiálka byla otevřena

v roce 1993 v Českých Budějovicích. Postupnou expanzí dosáhl celý koncern dnes již 2.024 filiálek s více jak 30.719 pracovníky a obratem přes 4,705 miliard € v obchodním roce 2007/2008 (obchodní rok je v rámci koncernu stanoven na období říjen – září).

Předmětem obchodní činnosti je **maloobchodní prodej drogistického zboží, parfumerie, sortimentu dětské a zdravé výživy, fozpracování**. Prodejny o optimální velikosti 300–400m² prodejní plochy jsou situovány do měst nad 15 tisíc obyvatel, případně i menších měst s velkou spádovou oblastí, umisťovány pouze na hlavních nákupních třídách měst v oblastech s nejvyšší mírou frekvence obyvatelstva (náměstí, pěší zóny) nebo ve velkých nákupních

centrech. V celém koncernu dm je uplatňována **jednotná forma prodeje, jednotná marketingová strategie, stejný vzhled prodejen, skladba a uspořádání sortimentu.**

Filozofie dm, její zásady a nástroje řízení jsou shrnuty v dm Příručce vedení. Firemní slogan všech dceřiných společností dm „Zde jsem člověkem, zde nakupuji“ (z německého „Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein.“) zdůrazňuje profesionální a zároveň lidský přístup zaměstnanců k zákazníkům, kdy příjemné prostředí prodejen tvoří nejenom široká nabídka kvalitního sortimentu, ale také vstřícnost, ochota a porozumění personálu. Požadavky zákazníků modelují nabídku produktů a služeb. Společnost pracuje na neustálém vývoji sortimentu a zlepšování designu svých filiálek. Důraz je kladen na **moderní a funkční vzhled prodejen, atraktivní a přehlednou prezentaci sortimentu, umožňující rychlou orientaci.**



Obr. 4 – Firemní logo s claimem; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.

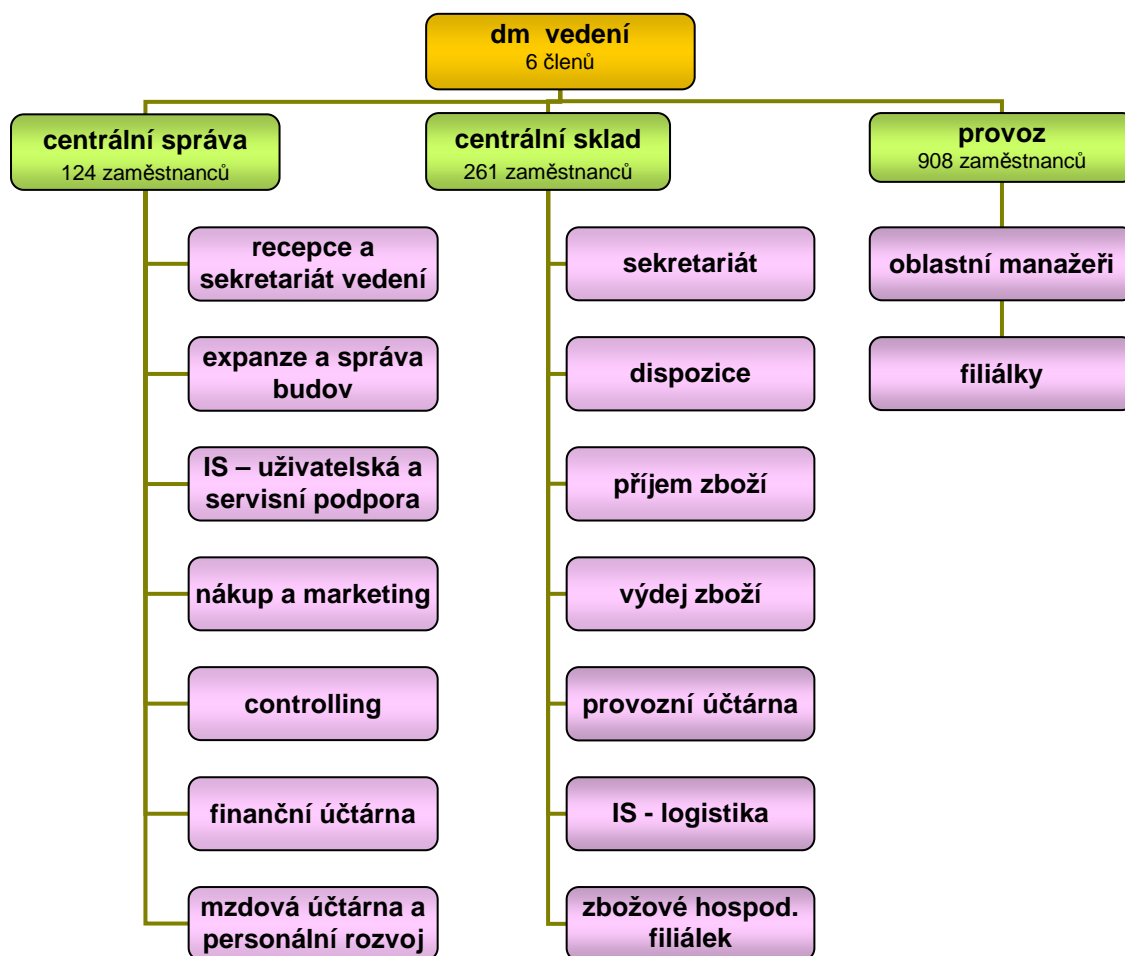
Slogan odpovídá filozofii společnosti, která zdůrazňuje, že **ve středu zájmu stojí člověk**, a to **nejen zákazník, ale i zaměstnanec**, uspokojení jeho přání a potřeb. Uznává individualitu každého člověka. Za stěžejní považuje vnímání a uznání každého jednotlivce s důrazem na **neautoritativní vedení podporující jeho rozvoj**. Propracovaným systémem dalšího a osobnostního vzdělávání, pravidelným vedením kontaktních rozhovorů a rozhovorů o vztazích a potenciálu, s vysokou kulturou jejich vedení a zpětné vazby, podporuje možnosti osobního rozvoje. Jasně definovaný systém porad a informačního toku, transparentnost a otevřenost, zapojení zaměstnanců do rozhodování a tvorby hodnot, delegace zodpovědnosti, upřednostnění týmové a projektové práce utvářejí firemní zásadu, že každý člověk je brán vážně a lidé se k sobě navzájem chovají s důvěrou a úctou. S obchodními partnery dm buduje dlouhodobou, spolehlivou a férovou spolupráci tak, aby pro ně bylo zřejmé, že je partnerem, se kterým mohou uskutečňovat své cíle.

4.1.2. Organizační struktura a číselné ukazatele

Sídlo firmy – centrální správa je umístěna v Českých Budějovicích. Společnost řídí dva jednatele společně s dalšími čtyřmi členy vedení, prokuristy.

Společnost provozuje po celé České republice přes 150 filiálek a jejich počet každým rokem narůstá. Zásobování celé prodejní sítě je zajišťováno centrálním skladem v Jihlavě – Červeném Kříži.

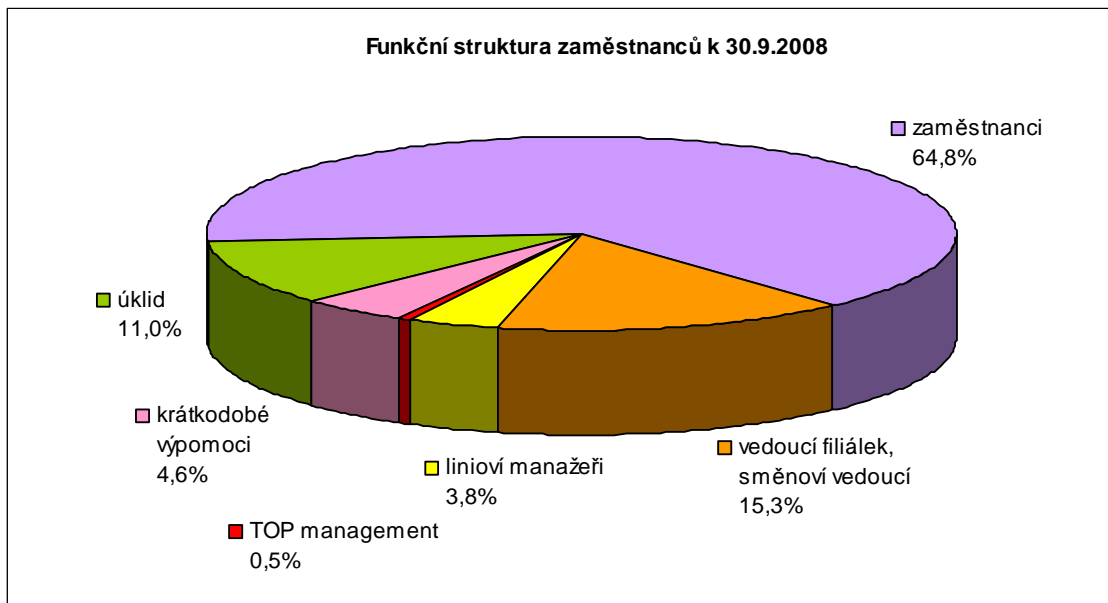
Nábor a přijímání zaměstnanců není organizován centrálně, ale prostřednictvím jednotlivých liniových manažerů a vedoucích oddělení, kteří zodpovídají za zajištění pracovní právní agendy a dodání docházkových podkladů pro zpracování mezd mzdovou účetnou.



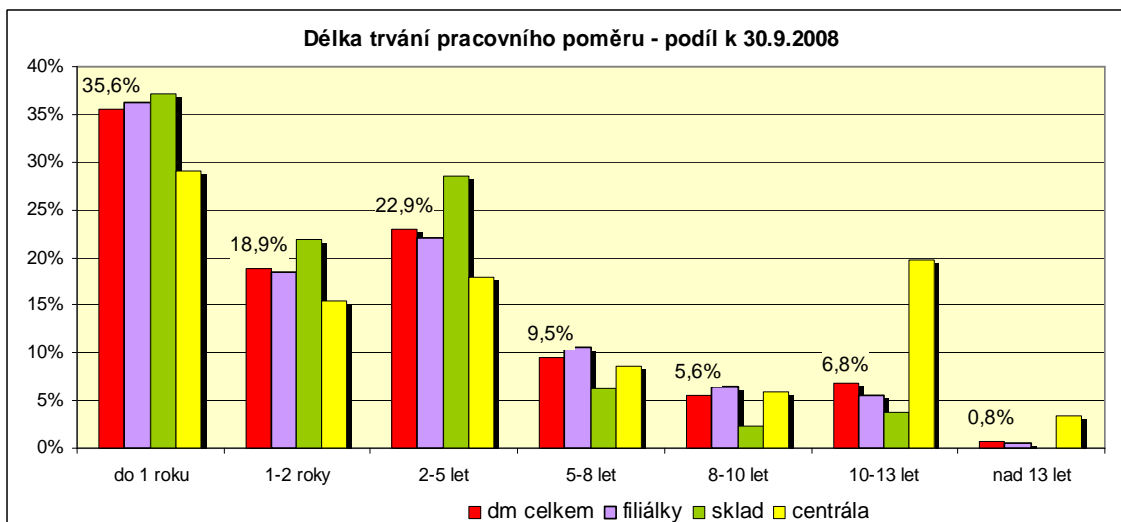
Obr. 5 – Organizační struktura; zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti bylo **k 31.12.2008 zaměstnáno 1.299 zaměstnanců**, z čehož **92,7 %** tvoří **ženy**. Z celkového počtu pracovníků je **56,7 %** zaměstnaných na **kratší pracovní úvazek**, který je standardně sjednáván především na filiálkách a částečně též v centrálním skladu u neadministrativních pozic. Administrativní zaměstnanci centrály a centrálního

skladu mají pracovní dobu rovnoměrně rozvrženu v rámci pětidenního pracovního týdne, stejně tak skladoví dělníci centrálního skladu, kteří ale pracují ve dvousměnném provozu. Pro zaměstnance filiálek platí nerovnoměrně rozvržená pracovní doba, kdy je dvakrát ročně vyhlášováno konto pracovní doby s 26 týdenním vyrovnávacím obdobím a garancí 80% stálé měsíční mzdy.



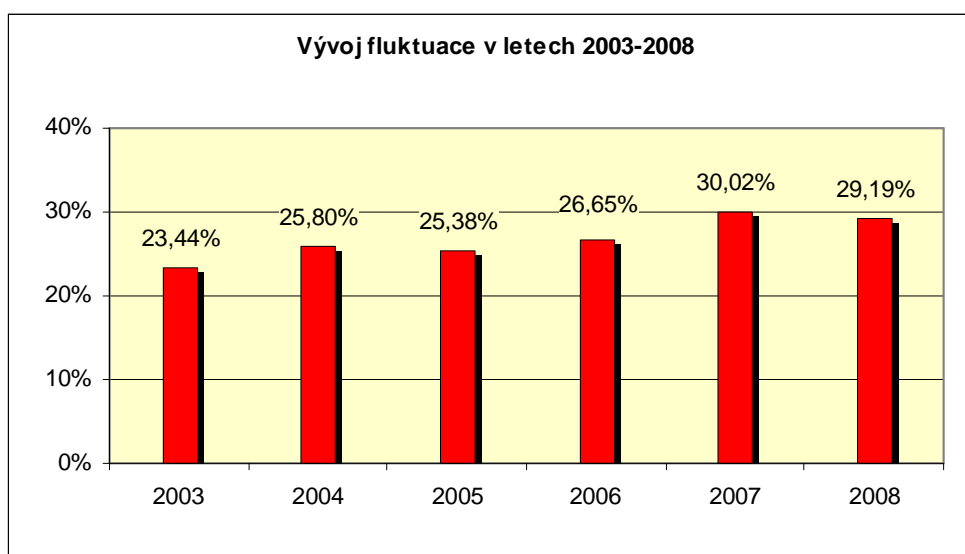
Graf 1 – Funkční struktura; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.



Graf 2 – Příslušnost k organizaci; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.

Míra fluktuace (počítána v rámci celého koncernu jako podíl počtu ukončení poměru a součtu počtu zaměstnanců na počátku sledovaného období a nástupů za dané období, tzv. Schlüter-Formel) je ve společnosti relativně vysoká a to především v dělnických profesích, regionálně v Praze, Plzni a Brně.

Za obchodní rok 2007/2008 dosáhla celofiremně **29,19 %**, přičemž 33,10 % připadá na filiálky, 20,85 % na centrální sklad a 9,42 % na centrální správu. Nejvyšší úrovně od roku 2003 dosáhla fluktuace v obchodním roce 2007 a to částečně vlivem nízké míry nezaměstnanosti, která se v letech 2007 a 2008 dle údajů MPSV pohybovala celostátně na úrovni 6,6 a 5,4 %. Výrazně byla též ovlivněna masivnější firemní expanzí (otevřeno 33 nových filiálek) a s ní souvisejícím nábořem nových zaměstnanců a jejich stabilizací v období před i po otevření filiálky.

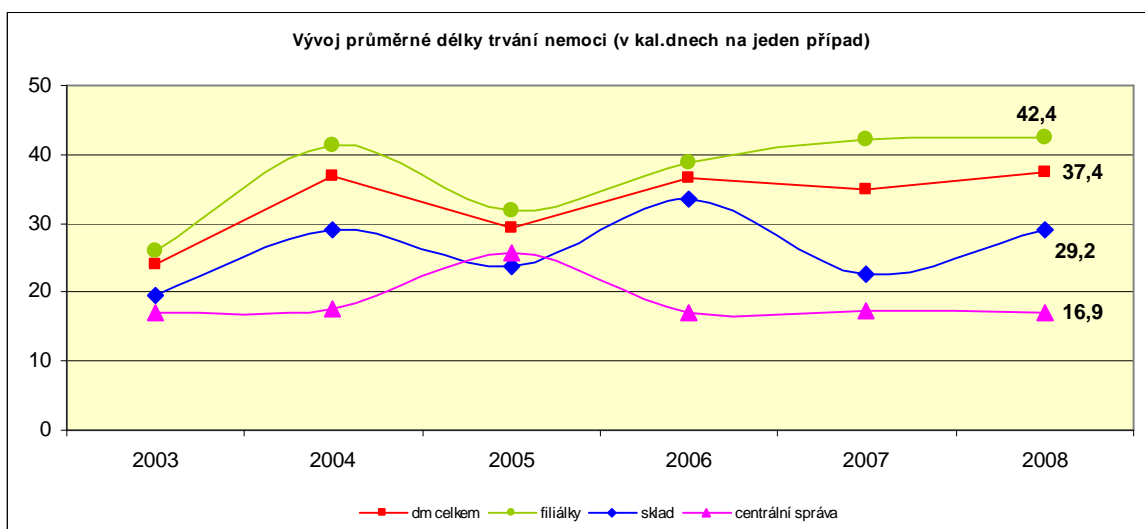


Graf 3 – Vývoj fluktuace v letech 2003-2008; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.

fluktuace dle krajů	
Hlavní město Praha	43,60%
Jihočeský kraj	16,67%
Jihomoravský kraj	32,04%
Karlovarský kraj	42,86%
Královéhradecký kraj	19,35%
Liberecký kraj	29,58%
Moravskoslezský kraj	20,59%
Olomoucký kraj	22,06%
Pardubický kraj	30,00%
Plzeňský kraj	33,93%
Středočeský kraj	36,19%
Ústecký kraj	26,00%
Kraj Vysočina	21,99%
Zlínský kraj	20,37%
dm celkem	29,19%

Tabulka 1 – Krajská fluktuace za obchodní rok 2007/2008; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.

Průměrná délka nemoci připadající na jeden případ činila v obchodním roce 2007/08 celofiremně **37,4 kal. dne** a je srovnatelná s republikovým údajem (dle ČSÚ v I. pol. 2008 činila průměrná délka 38,14 dne). Jak je patrné z vývoje tohoto ukazatele (viz graf 4), průměrnou délku nemoci ovlivňují především zaměstnanci filiálek a centrálního skladu, tedy dělnické pozice. Na výsledku se negativně podílí poměrně vysoký počet těhotných zaměstnankyň dlouhodobě nemocných před nástupem na mateřskou dovolenou. Jiné údaje analyzující nemocnost nejsou ve společnosti k dispozici.



Graf 4 – Průměrná délka trvání nemoci v letech 2003-2008;
zdroj: dm drogerie markt s.r.o.

4.2. Analýza systému odměňování

4.2.1. Zásady a cíle systému odměňování

Zásady odměňování a změny mezd zaměstnanců dm drogerie markt určuje vedení společnosti příslušné země a podléhají vždy schválení dozorčí radou rakouského vedení koncernu. **Výše mezd je přizpůsobena trhu práce** v dané zemi a měla by být v dané lokalitě považována za nadprůměrnou a atraktivní.

Mzdový systém je jednoznačně stanovený, jasný a transparentní, nediskriminační z hlediska pohlaví, věku, národnosti a délky trvání pracovního poměru. Základním pilířem je **rovnoprávnost v jednání mezi mužem a ženou, vzdání se dodatečných požitků a vysoká fixní složka mzdy**. Firma usiluje o

stejnorodost mezd mezi provozem a funkcemi na centrále a v centrálním skladu, o vnímání mzdového rozpětí jako přiměřeného a spravedlivého. Platné mzdové tabulky a informace o mzdovém systému, zásadách odměňování a kariérním růstu jsou k dispozici všem zaměstnancům. Jejich zveřejnění dává všem jistotu, že jsou odměňováni podle aktuálního mzdového systému, upevňuje vztahy založené na důvěře. Svévolné sjednání mzdy a individuální mzdové dohody jsou vyloučeny.

Výše mzdy je závislá na vykonávané funkci **bez diferenciaci v závislosti na osobním pracovním výkonu**. Vysokým podílem fixní složky mzdy firma upevňuje a posiluje ve všech zaměstnancích pocit jistoty, očekává od něj omezení horizontální kolegiální konfrontace a vnímání připravenosti k nezištné spolupráci jako překážky uskutečňování cílů, omezení nadměrné dravosti, neférové soutěživosti, individualismu a touhy prosadit se prezentací především vlastních úspěchů bez uspokojení z úspěchu týmového.

Variabilní složky mzdy jsou sestaveny tak, že **podporují spolupráci ve skupinách**. Prémiové systémy jsou orientovány na výsledek dané země, vztaheny k funkci solidárně a dávají všem spolupracovníkům možnost podílet se na úspěchu firmy.

Pro prohloubení spravedlnosti v odměňování a při uplatňování rovného přístupu ke všem zaměstnancům bez rozdílu byly původně nižší **nástupní mzdy** zrušeny, tak aby nově přijatí zaměstnanci byli hned od počátku motivováni k co nejefektivnějšímu osvojení dovedností, prohloubení znalostí a začlenění do pracovního týmu.

4.2.2. Mzdový a benefiční systém

Systém odměňování dm drogerie markt s.r.o. vychází z platných legislativních úprav. Nepůsobí zde odbory, odměňování zaměstnanců tak není upraveno kolektivní smlouvou. I přesto mzdový systém zohledňuje pracovní-právní a mzdové nároky vyplývající z kolektivní smlouvy vyššího stupně, uzavřené mezi Českomoravským odborovým svazem pohostinství, hotelů a

cestovního ruchu a Svazem obchodu a cestovního ruchu, která je pro společnost jakožto nečlena Svazu obchodu prozatím nezávazná.

Pracovněprávní a mzdové nároky zaměstnanců jsou aktuálně upraveny těmito vnitřními předpisy, dokumenty:

- ❖ **Mzdy dm Česká republika 2009** – platné od 1.1.2009, stanovuje pevné, základní měsíční či hodinové časové mzdové sazby pro dané funkční zařazení a pracovní úvazek, řazené vzestupně podle míry složitosti a odpovědnosti prací, v členění dle struktury organizace na centrálu, centrální sklad a provoz (filiálky). Obsahuje i mzdy top managementu. Součástí jsou též obecná pravidla poskytování odměn a společná ustanovení pro poskytování příspěvku na stravování a údržbu pracovních oděvů.
- ❖ **Prémiový řád** – platný od 1.1.2009, upravuje pravidla poskytování podílů z tržby a mimořádných odměn
- ❖ **Nařízení o paušálních cestovních náhradách stravného** – platné od 1.1.2009, upravuje stanovení výše paušálu a podmínky jeho poskytování
- ❖ **Sazby stravného** – platné od 1.1.2009, upravuje výši a pravidla poskytování stravného (v Kč) v rámci konání porad, vánočních večírků, při otevření či regeneraci filiálky.
- ❖ **Uplatnění konta pracovní doby** – poslední platné od 1.10. 2008 do 31.3.2009, upravuje délku vyrovnávacího období a výši stálé mzdy pro zaměstnance s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou

Základní mzda, výše paušálních cestovních náhrad stravného a podmínky zúčtování poskytnutého příspěvku na stravování jsou sjednávány se zaměstnanci společně s ostatními zákonnými náležitostmi jako výše pracovního úvazku a rozvržení pracovní doby, splatnost mzdy, výplatní termín, v pracovní smlouvě nebo jejích dodatcích.

Odměňování zaměstnanců společnosti je tvořeno **převážně hmotnou peněžní odměnou s vysokým podílem fixní složky mzdy**. Všichni zaměstnanci v hlavním pracovním poměru jsou odměňováni **měsíční časovou mzdou**, s výjimkou dohod o provedení práce, které jsou sjednávány s hodinovou časovou odměnou. Nejpodstatnější částí mzdového systému je tak **tarifní soustava pevných sazeb bez rozpětí** pro jednotlivá funkční zařazení,

dle odpovědnosti a složitosti práce, bez vlivu výkonu, vzdělání, kvalifikace, věku nebo počtu odpracovaných let ve společnosti. Finančně odlišeni od stávajících zaměstnanců nejsou ani nově nastoupení pracovníci. Svévole sjezení mzdy a individuální mzdové dohody nejsou přípustné.

4.2.2.1. Tarifní soustava

Tarifní soustavu tvoří **tři tarifní stupnice** – pro centrální správu, centrální sklad a provoz (filiálky). Pro všechny zaměstnance platí měsíční **časové tarifní sazby**, s výjimkou krátkodobých výpomocí sjezených na dohodu o provedení práce či pracovní činnosti, které jsou odměňovány časovou hodinovou odměnou.

- ❖ **centrální správa** – jedenáctistupňová tarifní stupnice stálých zaměstnanců včetně top managementu pro stanovenou týdenní pracovní dobu a jeden pevný hodinový tarif pro případné krátkodobé výpomoci. Měsíční tarify vedoucích zaměstnanců zahrnují přesčasovou práci v rozsahu 150 hodin ročně.
- ❖ **centrální sklad** – osmistupňová tarifní stupnice stálých zaměstnanců pro stanovenou týdenní pracovní dobu a jeden pevný hodinový tarif pro případné krátkodobé výpomoci. Měsíční tarify vedoucích zaměstnanců zahrnují přesčasovou práci v rozsahu 150 hodin ročně.
- ❖ **filiálky** – třístupňová tarifní stupnice stálých zaměstnanců pro stanovenou týdenní pracovní dobu a jeden pevný hodinový tarif pro případné krátkodobé výpomoci. Tarifní stupeň funkčního zařazení prodavač(-ka), pokladní je zde s ohledem na četnost využití zkrácených úvazků uveden též pro všechny užívané varianty nižší než stanovené týdenní pracovní doby. Měsíční tarify vedoucích filiálek zahrnují přesčasovou práci v rozsahu 150 hodin ročně. Mzdový předpis obsahuje také doporučení, maximální měsíční hranici odměn učňů dle jednotlivých ročníků pro případy, kdy odměňování učňů není v rámci smlouvy s učňovským střediskem (školou) sjezeno.

Tarifní mzdy jsou každoročně (k 1.1.) plošně valorizovány, obvykle o předpokládanou inflaci v daném roce.

4.2.2.2. Příplatky

Společnost poskytuje zaměstnancům pouze zákonem předepsané příplatky a to v povinné minimální výši a v souběhu.

Poskytovány jsou ve společnosti tyto příplatky:

- ❖ příplatek **za práci ve svátek** – 100 % průměrného výdělku
- ❖ příplatek **za práci přesčas** – 25 % průměrného výdělku, není-li poskytnuto čerpání volna bez náhrady mzdy
- ❖ příplatek **za práci v sobotu a v neděli** – 10 % průměrného výdělku
- ❖ příplatek **za práci v noci** – 10 % průměrného výdělku

4.2.2.3. Provize a odměny

Pravidla a podmínky přiznání provizí a odměn jsou upraveny „Prémiovým řádem“. Podíly z tržby jsou poskytovány pouze zaměstnancům filiálek, funkčně zařazených na pozici vedoucí filiálky nebo prodavač/-ka, pokladní. Stanovení výše provize:

- ❖ **podíl z tržby pro vedoucí/-ho filiálky** – měsíční nárok na provizi ve výši 1,5 ‰ z tržby vzniká zaměstnanci při splnění jeho měsíčního fondu, čerpání řádné dovolené se započítává do odpracované doby, o ostatní nepřítomnosti je nárok úměrně krácen
- ❖ **podíl z tržby pro prodavače/-ky, pokladní** – měsíčně je 1,5 ‰ z tržby filiálky rozděleno mezi všechny zaměstnance zařazené na uvedené pozici úměrně dle odpracované doby každého z nich. Čerpání řádné dovolené se započítává do odpracované doby.

Zaměstnancům jsou dále vypláceny tyto druhy odměn:

- ❖ **odměna za zástup vedoucí/-ho filiálky** – hodinová korunová sazba za každou zastoupenou hodinu v nepřítomnosti vedoucí/-ho filiálky
- ❖ **odměna za zástup řidiče vysokozdvížného vozíku** – hodinová korunová sazba pro pracovníka skladu, který zastupuje v nepřítomnosti řidiče vysokozdvížného vozíku

- ❖ **13. mzda** – za splnění podmínek „Prémiového řádu“ vyplácena plošně všem zaměstnancům od 1.1.2009 nově 2x ročně v květnové a listopadové mzdě ve výši 50 % základní měsíční mzdy, platné v době stanovení odměny. Odměna je krácena úměrně o zameškanou dobu s výjimkou čerpání dovolené, jež se počítá jako odpracovaný čas.

4.2.2.4. Zaměstnanecké výhody a sociální oblast

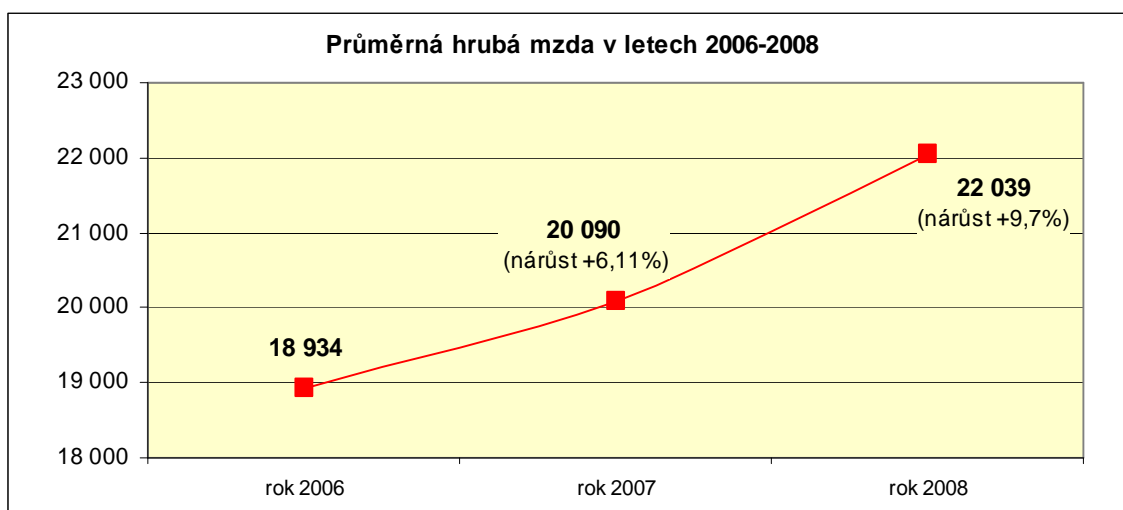
Společnost svým zaměstnancům mimo základní mzdu, zákonné příplatky, provize a odměny poskytuje až na výjimky **plošně v rámci jednotného balíčku s odlišením manažerských pozic** tyto zaměstnanecké a sociální výhody:

- ❖ týden **dovolené** na zotavenou **nad rámec zákona**
- ❖ **cestovní náhrady** stravného **nad rámec zákona**
- ❖ stravování v centrálním skladu a stravenky pro centrální a filiálkové zaměstnance za každou odpracovanou směnu (min. 4 hodiny), **příspěvek** ve výši 55% **z hodnoty stravenky nebo poskytnutého jídla**. Příspěvek nenáleží při čerpání stravného v rámci cestovní náhrady nebo paušálních cestovních náhrad stravného.
- ❖ poskytování **občerstvení** při poradách, pravidelných rozhovorech, při otevírání nových nebo regenerovaných filiálek, vánočních večírcích
- ❖ **služební vůz i k soukromým účelům** pro vedoucí oddělení a manažery, pohonné hmoty spotřebované na soukromě najeté kilometry hradí zaměstnavatel, zaměstnanci jsou zúčtovány jako naturální příjem, zaměstnanec hradí firmě poměrnou část DPH z leasingové splátky připadající na soukromě ujeté kilometry
- ❖ **mobilní telefon** i k soukromým účelům pro vedoucí oddělení a manažery s plnou úhradou všech vykázaných soukromých hovorů
- ❖ **balíčky produktů** vlastní značky 3x do roka
- ❖ **nealkoholické nápoje** k dispozici zaměstnancům administrativy centrály a centrálního skladu
- ❖ **dárek** umělecké hodnoty **k desíletému pracovnímu jubileu**

- ❖ možnost práce na **zkrácený pracovní úvazek**, postupné uvolnění fixní pracovní doby u administrativních zaměstnanců
- ❖ možnost dalšího **vzdělávání a rozvoje** v interních personálně vzdělávacích programech; příspěvek na jazykové kurzy německého jazyka pro vybrané zaměstnance, kteří ho v rámci výkonu své funkce potřebují

4.2.2.5. **Struktura mzdy a průměrná mzda**

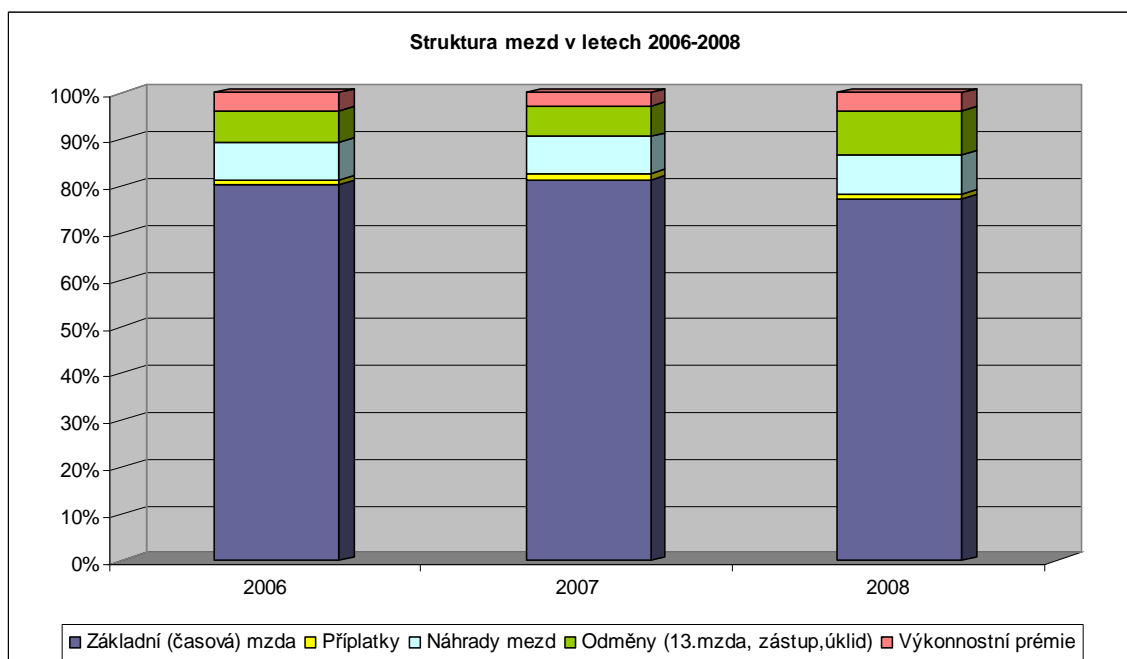
Základní tarifní mzdy jsou každoročně valorizovány o předpokládanou inflaci. Na meziročním nárůstu průměrné hrubé mzdy se dále navíc podílí odměny a výkonnostní prémie vázané na obrát. K meziročnímu nárůstu mezd v roce 2007 přispělo též dorovnání úrovně mezd vedoucích pracovníků centrálního skladu na úroveň centrální správy. Výraznější nárůst v roce 2008 způsobila změna pravidel výplaty výkonnostních prémie filiálek, kdy byla zrušena závislost nároku na ně na inventurním výsledku.



Graf 5 – Průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti (přepočtená na 40h.úvazek); zdroj: dm drogerie markt s.r.o.

Dle údajů ČSÚ dosáhla v roce 2008 nominální průměrná hrubá měsíční mzda výše 23.542,-Kč (meziroční nárůst o 8,5 %). V rámci odvětví *Obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost* (OKEČ sekce G) činila průměrná mzda 24.067,-Kč (meziroční nárůst o 9,5 %). **Průměrná mzda ve společnosti se tak pohybovala v roce 2008 o 8,4 % pod odvětvovým a o 6,4% pod republikovým průměrem.**

Z celkového objemu vyplacených mezd v roce 2008 bylo 13,3 % vyplaceno v prémiech a odměnách, přičemž samotná **výkonová složka mzdy** (výkonnostní prémie) z toho činila **3,9 %**. Struktura vyplacených mezd v letech 2006-2008 (viz graf 6) tak jen dokládá **vysoký podíl fixní složky** mzdy, jakožto základní pilíř zásad odměňování ve společnosti.



Graf 6 – Struktura mezd ve společnosti; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.

4.3. Studie motivovanosti zaměstnanců

Společnost dm drogerie markt se v roce 2008 zúčastnila odborné studie společnosti **Hewitt Associates „Nejlepší zaměstnavatel ČR 2008“**, založené na auditu personální politiky a anonymním dotazníkovém průzkumu motivovanosti zaměstnanců, motivovanosti a souladu vrcholového týmu, souladu řízení lidských zdrojů a strategie a politiky společnosti.

Motivovanost je v průzkumech společnosti Hewitt definována jako stav citového a intelektuálního zapojení zaměstnance do dění ve firmě. Motivovaní zaměstnanci vykazují vysokou spokojenost s prací v dané společnosti a mají silnou vnitřní touhu pracovat pro firmu i v budoucnu. Z odborných studií společnosti Hewitt v posledních třech letech vyplývá, že **průměrná míra**

motivovanosti zaměstnanců firem, oceněných jako Nejlepší zaměstnavatelé, dosahuje 71 %, což je o 23 % více ve srovnání s průměrem České republiky.

Součástí studie byl i **průzkum v oblasti odměňování**. Výsledky studie potvrdily pozitivní vliv nastaveného systému odměňování, kdy stejné funkční úrovni odpovídá i stejná výše mzdy bez diferenciací v závislosti na pracovním výkonu, na týmovou spolupráci, sounáležitost, přátelský přístup a ochotu vzájemné pomoci. Nadprůměrný počet zaměstnanců se domnívá, že v porovnání se svými kolegy dostává spravedlivou a odpovídající mzdu. Zároveň však šetření ukázalo **nespokojenost zaměstnanců**, především pak u manažerských pozic, **s chybějícím finančním ohodnocením individuálního přínosu**, s nemožností ovlivnění mzdy pracovním výkonem. Výrazně **podprůměrná** byla též **spokojenost s poskytovanými benefity a zaměstnaneckými výhodami ve vztahu k vlastním potřebám**. Že firma nabízí zajímavé benefity, které nejsou běžné u ostatních společností, se nedomnívá 49% zaměstnanců v manažerských pozicích.

5. DISKUSE, NÁVRH ZMĚN

Odměňování patří mezi klíčové faktory ovlivňující chování zaměstnanců, pro které představuje ohodnocení jejich výkonu, vykonané práce. Nemusí být nutně velkorysé, ale musí oceňovat přínos pro firmu a být tak také vnímáno. Pokud je v tomto ohledu dosažena správná rovnováha, může systém odměňování podpořit angažovanost a zájem zaměstnanců na dosažení cílů organizace.

K nejvýraznějším trendům odměňování v zahraničních firmách patří vzestup významu individuálního a flexibilního přístupu k odměňování. Jeho projevem je individualizovaný přístup ke stanovení mezd i k jejich růstu, vyšší uplatnění odměn vázaných na výkon i větší pozornost k tržním relacím mezd. Tento trend je důsledkem snahy firem zvýšit motivaci svých pracovníků, dochází k němu však i v souvislosti s rostoucími tlaky na nákladovou efektivitu lidských zdrojů a potřebu lépe kontrolovat vývoj pracovních nákladů. Významnou roli hraje i potřeba vyšší průhlednosti odměňování a jeho jednodušší a levnější administrace. Flexibilní formy odměňování si žádají přímé propojení se systémem řízení a hodnocením výkonu opírající se o kvantitativní i kvalitativní cíle pracovníků, tj. jejich pracovní výsledky, osobní schopnosti a plnění rozvojových cílů.

Samozřejmou součástí odměňování se již prakticky ve všech firmách staly zaměstnanecké výhody, nabízené především pro jejich daňovou výhodnost (ve srovnání s finanční odměnou) jako lákadlo pro nové zaměstnance, jako součást stabilizace stávajících a klíčových zaměstnanců, v mnoha případech jako nezbytná nutnost v rámci udržení konkurenceschopnosti na trhu práce v daném odvětví nebo jako náhrada automatického navyšování či strmého růstu mezd. Především nadnárodní a ekonomicky silné firmy nabízejí propracované, atraktivní, flexibilní, volitelné a výkonově zaměřené balíčky benefitů, v nichž se silně odráží průzkum konkurence v daném odvětví i preference samotných zaměstnanců.

V kontextu snižování nákladů v souvislosti s negativním ekonomickým vývojem upouštějí evropské firmy v současnosti od drahých benefitních investic, nezaměřují se na rozsah nabídky zaměstnaneckých výhod, ale především na

skutečné využití stávajících systémů, na jejich zacílení na jednotlivé skupiny zaměstnanců.

Po provedené analýze mzdového systému bych navrhla následující změny systému odměňování:

- ❖ **zefektivnění prostředků vynaložených na výplatu 13. mzdy**, její převedení z automatické odměny na negarantovanou složku mzdy s výraznějším provázáním na pracovní neschopnost nebo na výkon či splnění určitého cíle

- ❖ **provést průzkum preferencí v oblasti zaměstnaneckých výhod, zatraktivnit a diferencovat nabídku daňově zvýhodněných benefitů.** Jednotný, plošný systém zaměstnaneckých výhod charakteru odměňovacího rozšířit o diferencované balíčky volitelných benefitů z oblasti péče o zaměstnance, cílené na potřeby jednotlivých kategorií zaměstnanců dle jejich pracovního zařazení. Jejich výběr provést s cílem podpory snížení firemní fluktuace a absence vlivem pracovní neschopnosti. Např. zavést možnost příspěvku na penzijní připojištění pro zaměstnance, kteří u firmy pracují déle než rok, u manuálně pracujících zaměstnanců filiálek a skladu se zaměřit na poukázkové systémy pro regeneraci, wellnes, masáže, příspěvky na očkování proti chřipce, komplexní zdravotní péči aj., u manažerských pozic na systémy podporující vyvážení osobního a pracovního života, volnočasových aktivit, osobnostní rozvoj aj. Doporučenou změnu benefitního systému navrhuji provést s ohledem na současný negativní ekonomický vývoj pouze za předpokladu minimálního zvýšení firemních nákladů nebo tuto změnu provést zčásti či úplně místo případné každoroční inflační valorizace tarifních mezd.

- ❖ **zlepšit prezentaci** stávajícího systému odměňování a zaměstnaneckých výhod. Pravidelně zvýrazňovat jednotlivé zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci považují po čase za samozřejmost a přestávají pro ně být atraktivní. Vypíchnout jejich finanční hodnotu tak, aby byly vedle hmotného mzdového ohodnocení „viditelnější“ (např. vyčíslením hodnoty celkové

odměny zahrnující vedle peněžního příjmu též hodnotu poskytnutých benefitů a zaměstnaneckých výhod za daný rok v rámci výplatní pásky nebo obecněji v rámci zaměstnaneckého časopisu). Pokusit se přiblížit zaměstnancům princip výpočtu mzdy např. formou ukázkové výplatní pásky s vysvětlivkami k jednotlivým jejím položkám (zveřejnění v zaměstnaneckém časopise). Provéřít, zda jsou vedoucí pracovníci v rámci běžné manažerské práce schopni efektivně komunikovat systém odměňování svým podřízeným i potencionálním zaměstnancům při náboru. Zda sami rozumí stanovení nároku mzdy, odměny či výkonové složky mzdy.

6. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat strukturu, cíle a zásady současného systému odměňování společnosti dm drogerie markt s.r.o. a na základě zjištěných poznatků případně navrhnout možná zlepšení tohoto systému.

Podniková kultura, strategie systému odměňování, jeho zásady, cíle a struktura, stejně tak motivační procesy vycházejí z mateřské organizace dm Rakousko a jsou jednotně uplatňovány ve všech dceřiných společnostech koncernu.

Administrativně a nákladově nenáročný, jednoduchý a transparentní systém odměňování je postaven na vysokém podílu fixní složky mzdy, dle společnosti považované na daném trhu práce za nadprůměrnou a atraktivní, nediferencované dle osobního výkonu, kvalifikace ani vzdělání či délky příslušnosti k firmě, s důrazem na vzdání se dodatečných požitků a upřednostnění týmové a projektové spolupráce. Mzdové nároky jsou jednoznačně stanoveny vnitropodnikovými předpisy bez možnosti individuálních dohod, bez vlivu individuálního výkonu či hodnocení pracovníka.

Z důvodu obtížného objektivního rozlišení, kdo osobně a za jaké zvýšení produktivity, kvality nebo prodeje je odpovědný, z důvodu obav, že se individuální odměny stanou překážkou týmové práce, že jejich tvorba pohltí značné množství manažerského času, jsou zčásti výkonově (skupinově) odměňováni pouze pracovníci filiálek, kteří se bezprostředně podílejí na tvorbě obrátu.

Plošný, nediferencovaný systém zaměstnaneckých výhod směřuje spíše do oblastí nehmotných a sociálních výhod. Důraz je kladen na propracovaný systém dalšího a osobnostního vzdělávání a rozvoj jednotlivců, podpořený neautoritativním vedením, na kvalitu pracovního prostředí a pracovních podmínek.

Stejně tak motivační program je tvořen převážně prvky nehmotné povahy – zodpovědností, autonomií práce, významností a komplexností pracovních úkolů, mírou samostatnosti, podporou odbornosti, příležitostmi kariérního postupu, seberealizace, pracovní atmosférou, podporou týmové spolupráce, pracovními podmínkami a režimem práce, stylem volného vedení.

Ve společnosti nejsou vytvářeny zvláštní podmínky nebo péče o klíčové zaměstnance či talenty.

Společnost má relativně vysokou míru fluktuace a průměrnou délku trvání pracovní neschopnosti, na které se podílí především zaměstnanci filiálek a centrálního skladu v dělnických profesích. Průměrná mzda ve společnosti se pohybuje pod celostátním průměrem i průměrem v daném odvětví, rozdíl však není výrazný.

Změny systému odměňování, které jsem navrhla, korespondují s trendy odměňování států Evropské unie a reflektují negativní míru fluktuace a délky pracovní neschopnosti v organizaci, jakožto ukazatele, které nemusí, ale mohly by odrážet chybné nastavení systému odměňování a z pohledu organizace jistě představují zvýšené náklady ať už v podobě nábory a zaškolování nových zaměstnanců nebo náhrady mzdy za pracovní neschopnost. Doporučené změny vycházejí z obecných firemních ukazatelů, které jsem měla k dispozici. Stanovení konkrétní úpravy stávajícího systému odměňování a zaměstnaneckých výhod by vyžadovalo detailnější rozbor těchto firemních ukazatelů ve vztahu k jednotlivým kategoriím zaměstnanců a příčinám jejich vzniku.

7. SUMMARY

The object of this thesis is the analysis of the structure, objects and principles of the current reward system of the company dm drogerie markt Ltd. and to propose possible innovations to it on the basis of my findings.

The corporate culture, the strategy of the reward system, its principles and structure, as well as the motivation processes come from the mother company dm Austria and they are flatly applied in all the daughter companies of the concern.

The reward system is administration and costs undemanding, simple and transparent. It is built on the high share of the fixed components in salaries with the emphasis on the abnegation of fringe benefits, without the differentiation according to the individual performance, qualification, knowledge or the length of affiliation with the company. The system of wages prefers team and project collaboration.

The perk system is flat and non-differential. It focuses rather on the area of nonmaterial and social benefits, emphasizes the elaborate system of further personal training and development of individuals, which is supported by the non-authoritative management. It also highlights the quality of working environment and working conditions.

I proposed a streamline of the means invested into providing the thirteenth salary and some changes to the perk system in further reference to the high staff-turnover rate and sickness rate in the company.

Key words: benefit, motivation, payment, performance, reward system, wage

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

HŮLA, Libor. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. 1. vyd. Praha : Menu, 1996. 127 s. ISBN 80-902152-2-X.

JANDA, Karel. Zaměstnanecké výhody – benefity. *Práce, mzdy a odvody bez chyb, pokut a penále*. 2007, roč. 2, č. 3, s. 88-92.

kol. autorů. *Abeceda personalisty 2008*. 2. vyd. Olomouc : Anag, 2008. 317 s. ISBN 978-80-7263-441-5.

kol. autorů. *Zákoník práce s komentářem k 1.1.2008*. 2. aktualiz. vyd. Olomouc : Anag, 2008. 1069 s. ISBN 978-80-7263-432-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

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

KLEIBL, J, HŮTTLOVÁ, E, DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 8070792027.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

9. PŘEHLED POUŽITÝCH WWW ZDROJŮ

Český statistický úřad: *Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v ČR za 1. pololetí 2008* [online]. Dostupné z WWW:

http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/publ/3305-08-za_1_pololeti_2008

Český statistický úřad: *Analýza vývoje průměrných mezd zaměstnanců* [online].

Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/75710042BC82>

Integrovaný portál MPSV: *Průměrná míra nezaměstnanosti* [online]. Dostupné

z WWW: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady/prumer_mn_od_97_portal.xls

Hewitt Associates: *Nejlepší zaměstnavatelé České republiky 2008* [online]. Dostupné z WWW:

<http://was7.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/results2008.htm>

10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 – Maslowova hierarchická struktura potřeb; zdroj: vlastní zpracování	18
Obrázek 2 – Diamantový graf motivovanosti, zdroj: Hewitt Associates	20
Obrázek 3 – Počet filiálek dm koncernu; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.	26
Obrázek 4 – Firemní logo s claimem; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.	27
Obrázek 5 – Organizační struktura; zdroj: vlastní zpracování	28
Graf 1 – Funkční struktura; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.	29
Graf 2 – Příslušnost k organizaci; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.	29
Graf 3 – Vývoj fluktuace v letech 2003-2008; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.	30
Tabulka 1 – Krajská fluktuace za obchodní rok 2007/2008; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.	30
Graf 4 – Vývoj průměrné délky trvání nemoci v letech 2003-2008; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.	31
Graf 5 – Průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.	37
Graf 6 – Struktura mezd ve společnosti; zdroj: dm drogerie markt s.r.o.	38