

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Motivování a odměňování pracovníků

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

2011

Autor:

Miloslav Soukup

Prohlášení

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 28. 04. 2012

.....

Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále pak společností CA Strakotour, CK Janeta, CA Zájeddy.cz, Kapitol, OVB Allfinanz a Avon Cosmetics za vstřícnost při poskytování nezbytných informací. Největší dík patří mé rodině, která mne podporovala v průběhu psaní této práce.

Obsah

1. Úvod.....	2
2. Literární přehled	3
2.1. Definice pojmů.....	3
2.1.1. Motivace	3
2.1.2. Odměňování.....	4
2.2. Motivace.....	5
2.2.1. Zdroje motivace	7
2.2.2. Typy motivace	8
2.2.3. Teorie motivace	8
2.2.4. Motivace a peněžní pobídky, odměny	11
2.2.5. Faktory ovlivňující spokojenost s peněžní odměnou.....	12
2.2.6. Výkon v závislosti na motivaci a schopnostech pracovníka.....	13
2.3. Odměňování	14
2.3.1. Cíle odměňování	14
2.3.2. Systémy řízení odměňování.....	16
2.3.3. Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování	21
2.3.4. Strategie odměňování	22
2.3.5. Metody hodnocení	23
2.3.6. Mzdová a platová struktura.....	26
2.3.7. Druhy mezd.....	27
2.3.8. Odměňování a výkon upravené v zákoníku práce	28
3. Metodika	29
4. Analýza odměňování a motivačního systému ve vybraných firmách	32
4.1. Analýza odměňování a motivačního systému cestovních agentur.....	32
4.1.1. Představení agentur	33
4.1.2. Odměňování zaměstnanců cestovních agentur	34
4.1.3. Motivační systém.....	38
4.2. Analýza odměňování OSVČ	41
4.2.1. Představení společností.....	41

4.2.2.	Analýza odměňování	42
4.2.3.	Motivační systém.....	50
4.3.	Zhodnocení motivace a systémů odměňování	53
5.	Aplikace výkonnostního systému do cestovního ruchu.....	55
5.1.	Ustanovení partnerství mezi cestovní agenturou a partnery	55
5.2.	Hodnocení partnerů CA Strakotour	56
5.3.	Motivace účastníků výkonnostního systému	62
6.	Závěr	64
7.	Summary	66
8.	Přehled použité literatury	67
9.	Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů	68
10.	Přílohy.....	69

1. Úvod

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza odměňování pracovníků v cestovních agenturách a výkonnostních provizních systémech, kde pracovníci nevystupují jako zaměstnanci, nýbrž jako osoby samostatně výdělečně činné. Dílčím cílem je propojení cestovního ruchu se specifickým výkonnostním odměňováním. Ke zvolení právě těchto cílů mě vedla myšlenka, proč mají být zaměstnanci odměňováni podle času, nikoli ne podle výkonu. Dalším argumentem byla má pracovní zkušenost získaná jak v cestovní agentuře, tak i účast ve výkonnostním provizním systému.

Myšlenka bakalářské práce tkví v přenesení úkonů zaměstnance na podnikatele, který bude vykonávat podobnou práci, jakou by vykonával zaměstnanec. Podnikatel bude hodnocen výkonnostním provizním systémem. Při přechodu zaměstnance na podnikatele se mění nejen náhled na práci samotnou a míra motivace. V dnešní době je využíván systém několika firmami. Jako příklad mohu uvést finanční společnosti, kosmetické společnosti a další.

Informace k teoretické části budou čerpány hlavně z knižních publikací, které budou uvedeny v závěru práce v literárním přehledu. Hlavními autory, ze kterých bude v bakalářské práci čerpáno, jsou Armstrong Michael, Koubek Josef, Werther B. Williams a Davis Keith.

2. Literární přehled

2.1. Definice pojmů

V této práci budu hovořit a setkávat se s pojmy motivace a odměňování respektive řízení odměňování. Proto v této části vyjádřím, co obsahují.

2.1.1. Motivace

Armstrong (2009) uvádí, že motivace se zabývá tím, co pohání člověka k tomu, aby něco konal. Jaká skutečnost ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Zároveň objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování. V podobném duchu se vyjadřuje Plamínek (2010). Ten motivaci chápe jako nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup). Říčan (2007) souhlasí s Plamínkem a Armstrongem a přidává skutečnost, že motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení. Motiv je faktor, který uvádí do pohybu jakoukoli činnost či proces. Jinými slovy motiv je cokoli, co vede k aktivitě. Motiv lze chápat též jako vektor, který má směr a sílu.

Další názory, které pomohou pochopit motivaci, jsem vybral od Provazníka, Komárkové a Kociánové. Provazník a Komárková (1998) vysvětlují, že pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (chování, jednání, prožívání) určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Motivací se rozumí proces, který člověka pobízí kupředu a zároveň usměrňuje jeho jednání. Kociánová (2010) navazuje základními motivačními

silami, též označovanými jako motivy, bývají vymezovány především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty.

Definici motivace zakončím Pritchardem a Ashwoodovou (2008), kteří chápou motivaci jako proces, který upravuje tok energie sloužící k uspokojení potřeb.

V neposlední řadě je třeba mít na paměti fakt, že existuje vedle motivace stimulace. A právě tento fakt ve své práci musím zohlednit. Stimulem rozumí Pauknerová (2006) jakékoli podněty, které vyvolají změny v motivaci člověka. Stimulací cílevědomě působíme na člověka, čímž ovlivňujeme jeho následnou motivaci.

2.1.2. Odměňování

Řízení odměňování vidí Armstrong (2009) jako hodnotu, kterou lidé podniku přinášejí, vzhledem k tomu, jak jsou odměňováni. Týká se jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou filosofie, strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření a udržování systému odměňování.

Náhled na samotné odměňování je daleko širší, než jen pracovníkovi zaplatit plat či mzdu. Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost, jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze plat nebo mzdu, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí je rozsáhlejší, zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru (Koubek, 1997).

Odměňování, též můžeme říci náhrada či kompenzace za práci, je významnou personální činností, jak pro organizaci samotnou, tak pro pracovníka. Odměňování se

provádí pomocí mzdy či platu nebo pomocí jiné peněžní či nepeněžní odměny, což je ve výsledku již zmiňovaná kompenzace za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další složky odměňování ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování slouží jako nejefektivnější nástroj motivace pracovníků (Kociánová, 2010).

Odměna je protislužba pro zaměstnance za svou práci. Řízení této „protislužby“ napomáhá organizaci získávat a udržet si zaměstnance jako produktivní sílu. Nebýt odměny, většina zaměstnanců by odešla a nové bychom těžko získali. Jakmile by zaměstnanci pocítili nespokojenost se svou mzdou, mělo by to určité důsledky. Těmito důsledky může být snížená produktivita, zhoršená kvalita práce, v jednom z nejhorších případů může vzniknout snížení výkonu, stížnosti či dokonce výpovědi zaměstnance (Werther, Davis, 1992).

Podle Armstronga (2009) se řízení odměňování zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování (procesů, metod a postupů odměňování) usilujících o uspokojení potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměnit lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby posloužili budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

2.2. Motivace

Rainer a Seyffert (2009) ve své knize „Jak motivovat sebe a své spolupracovníky“ nezačínají definicí, jak může být zvykem u ostatních autorů, ale začali své povídání o třech omylech, kterých se lidé, potažmo manažeři dopouští.

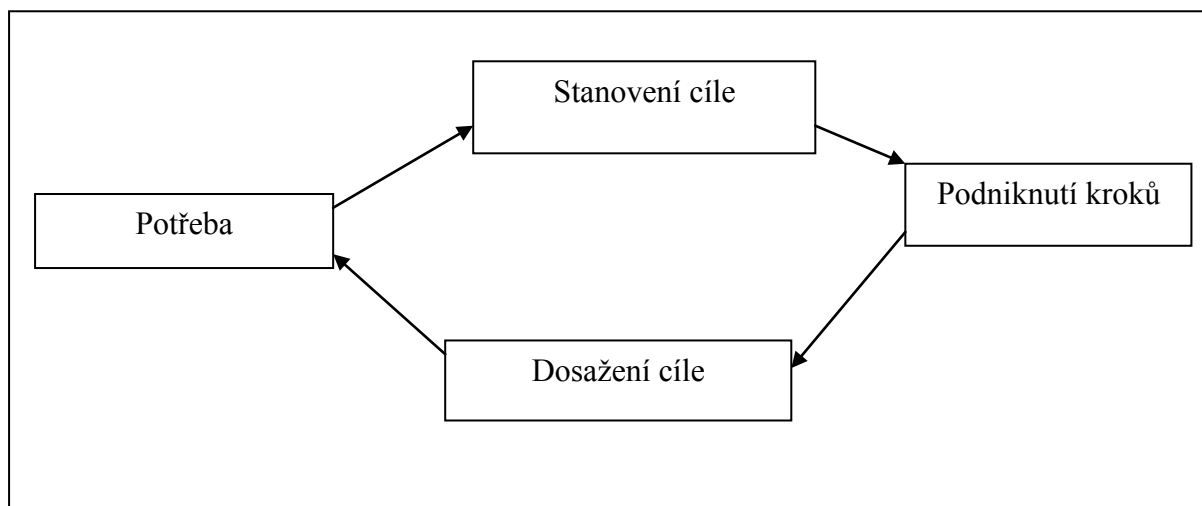
Prvním omylem je: „Někdo motivovaný je, někdo ne“. Omylem je, že motivace je věc vrozená a má ji člověk od narození v sobě a nemůže tuto skutečnost změnit. Motivace

není prapůvodní vrozená lidská vlastnost. Abyste si toto tvrzení ověřili, musíte své kolegy pozorovat s odstupem, jako celistvé lidské bytosti, tedy nejen na pracovišti, ale i jako soukromé osoby. Rychle pak zjistíte, že prakticky každý má nějakou oblast, v níž se angažuje. A není-li to zrovna práce, pak je to určitě něco jiného: sportovní klub, zahrádka nebo dlouho toužebně očekávaný přírůstek do rodiny. Jestliže někdo v podniku neprojevuje žádoucí motivaci, nemůže to spočívat v charakteru jednotlivce (Rainer, Seyffert, 2009).

Druhý omyl je: „Motivace = manipulace“ Tento mýtus představuje názor lidí, kteří jsou přesvědčeni, že motivace je ve skutečnosti manipulace. Zastánci tohoto názoru si myslí že, vedoucí pracovníci ovládají své zaměstnance pomocí triků. Motivace nesmí být ztotožňována s manipulací. Právě naopak. Motivace nemůže zdárně fungovat bez existence mezilidských vztahů, v nichž dominuje důvěryhodnost. Je přirozené, že chování vedoucích má nepochybně na motivaci jim podřízených spolupracovníků velký vliv. Jde o to, aby šéfové pečovali o rozvoj svých spolupracovníků a vytvářeli v podniku ideální rámcové podmínky (Rainer, Seyffert, 2009).

Třetí a poslední omyl se nazývá: „Nic nemotivuje lépe než peníze“. Peníze hýbou světem, avšak v motivaci to neplatí. Zdálo by se, že při vysoké mzdě zaměstnanec pracuje do roztrhání těla a nechá v podniku duši, avšak ani tento názor není správný. Jelikož na tento plat si zaměstnanec brzo zvykne (Rainer, Seyffert, 2009).

Obrázek 3: Proces motivace (Armstrong, 2009)



Obrázek 3 popisuje způsob, jakým motivace funguje. Je to proces, na jehož začátku stojí neuspokojená potřeba. Člověk zjistí, co je to za potřebu a stanoví si, jak tuto potřebu uspokojí (Armstrong, 2009).

2.2.1. Zdroje motivace

Zdroj motivace je skutečnost, která vytvoří uvnitř člověka tendenci a orientaci lidské činnosti, která významně ovlivní stálost již zmíněných tendencí, kterými jsou:

- Potřeby;
- Návyky;
- Zájmy;
- Hodnoty a hodnotové orientace;
- Ideály;

Potřebou se rozumí stav napětí, jež chceme utišit činností, která vede k odstranění či uspokojení této potřeby.

Návyk je chápán jako opakovaný a zautomatizovaný vzorec chování v konkrétní a stejné či podobné situaci.

Zájem je trvalejší orientace člověka na konkrétní oblast předmětů a jevů, které aktivují jeho činnost.

Hodnotou pro každého člověka může být cokoli, nejvyskytovanější hodnoty jsou zdraví, rodina, děti, práce, přátelství.

Ideály jsou představy něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro člověka znázorňuje cíl, o který více či méně usiluje (Provazník a Komárková, 1998).

2.2.2. Typy motivace

Armstrong (2009) spolu s Cejthamrem a Dědinou (2010) rozlišují motivaci na vnitřní a vnější. Přičemž každý zdroj uvádí, že vnější motivace je daleko silnější než vnitřní, avšak zajistit, aby byl pracovník vnitřně motivovaný, je těžší, než ho motivovat pomocí vnější motivace. Vnější a vnitřní motivací se rozumí:

- Vnitřní motivace je takový typ motivace, kde pracovník je se svou prací spokojen, naplňuje ho, je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá. Zároveň je v této práci obsažena odpovědnost společně s pravomocemi, autonomie a v neposlední řadě práce poskytuje možnost růstu v hierarchii.
- Vnější motivací se myslí podnikání úkonů zaměřených na pracovníky, které je motivují. Skládá se z odměn. Což může být například: zvýšení platu, uznání, pochvala, povýšení, avšak nemusí se jednat pouze o pozitivní stránku věci, ale ve hře je i negativní stránka například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

2.2.3. Teorie motivace

Teorie motivace zkoumá proces motivace. Proč se pracovníci chovají právě tímto způsobem. Dále slouží jako návod, jak se má organizace chovat ke svým zaměstnancům, jak je povzbuzovat, aby byli spokojení, a to vše pro splnění podnikových cílů.

2.2.3.1. Teorie instrumentality

Autorem je Taylor, který tvrdí, pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé. Patrně lze říci, když tuto myšlenku zjednodušíme, tak nám zbyde výrok, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se dále domnívá, že odměny a tresty budou přímo úměrné práci, respektive podanému výkonu. Taylor in Armstrong (2009) přímo říká: „Je nemožné přimět dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a ornamentní zvýšení jejich peněžní odměny“.

2.2.3.2. Teorie potřeb

Maslow in Armstrong (2009) sestavil pyramidu potřeb. Jedná se o potřeby, které musí být upokojeny v první řadě, a poté teprve uspokojím potřebu jinou. Jestliže potřebu neuspokojím, vyvolá napětí a stav nerovnováhy. K uklidnění a uvolnění napětí musím najít potřebu a tu uspokojit. Každé jednání iniciují neuspokojené potřeby, avšak ne všechny potřeby jsou stejně silné. Pro představu přidávám zmíněnou pyramidu potřeb.

Obrázek 4 Maslow – Pyramida potřeb (Tureckiová, 2004)



2.2.3.3. Dvoufaktorová teorie

Dle Herzberga existují dvě skupiny faktorů (satisfaktory, motivátory). Motivátory vycházejí z práce jako takové. Patří sem úspěch, uznání práce sama, pravomoci, odpovědnost a růst. Druhá skupina faktorů „vyhýbající se nespokojenosti“ nebo „hygienické faktory“ jsou z hlediska práce vnějšími faktory a obsahují peněžní odměnu, podnikovou politiku a správu, osobní vztahy, postavení, jistotu a bezpečí. Tyto faktory nezaručí spokojenost, avšak mohou způsobit nespokojenost. Herzberg stejně jako Niermeyer a Seyffert poznamenal, že peníze mají pouze krátkodobý efekt (Armstrong, 2009).

2.2.3.4. Expektační teorie

Teorie je zejména zaměřená na proces, neboli expektační - teorie očekávání. V zásadě se u této teorie jedná o spojení výsledku s výkonem a výsledek je zároveň považován za nástroj uspokojování potřeb. Vnější pobídka ve formě peněz musí být přímo úměrná podanému výkonu a zároveň hodnota odměny za dané úsilí stojí (Armstrong, 2009).

2.2.3.5. Teorie cíle

Motivace společně s výkonem jsou daleko vyšší, když pracovníci mají vytyčený konkrétní cíl. Tento cíl musí být reálný, přijatelný a zároveň musí existovat zpětná vazba na výkon (Armstrong, 2009).

2.2.3.6. Teorie spravedlnosti

Jak již název napovídá, tento názor zastává myšlenku, že pokud se s lidmi bude jednat spravedlivě, lidé sami budou lépe motivováni a pokud se s nimi bude jednat nespravedlivě, budou demotivováni. Jedná se o pocit lidí, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními lidmi. Spravedlivým jednáním se myslí slušné zacházení v porovnání, jak se zachází s jinou osobou. Samotný pojem spravedlnost v této teorii obsahuje pocity a vnímání a pokaždé se jedná o porovnání s ostatními (Armstrong, 2009).

2.2.4. Motivace a peněžní pobídky, odměny

Peněžní pobídky a odměny mohou motivovat lidi. Lidé potřebují a zároveň chtějí peníze. Peníze mohou motivovat, ale je třeba si uvědomit, že nejsou jediným motivátorem. Peníze motivují, jelikož nám pomáhají uspokojit potřeby či potřebu. Pokud pracovník obdrží pravidelný příjem, pak mu tento příjem zajistí základní potřeby (přežití, jistotu a bezpečí). Dále pracovníka mohou peníze vynést do jiné společenské vrstvy a zajistí mu tak uznání a ocenění. Peněžní odměna je rozhodující prvek při volbě zaměstnavatele a je jedním z kritérií, když se zaměstnanec rozhoduje, zda odejít či nikoli.

Avšak je třeba mít na paměti, že nedostatek peněz způsobí nespokojenost a existence peněz nezajistí trvalou spokojenost. Lidé s pevným platem, bez existence pobídkového systému, jsou rádi, když zaměstnavatel zvedne plat o nějakou část, avšak jejich spokojenost trvá pouze chvíli. Při opačné situaci, kdy zaměstnavatel plat sníží, se stane zaměstnanec nespokojeným (Armstrong, 2009).

Při zvolení hmotné, respektive peněžní odměny, musíme dodržet následující pravidla, aby peníze působily na zaměstnance správně a stimulovaly ho. Provozník a Komárková (1998) zmiňují tyto pravidla:

- Musí být přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměny vyplácíme bezprostředně po skončení úkolu, avšak nikdy ne předem.
- Zaměstnanec musí pociťovat vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměnu pracovník nedostává automaticky, rozhodující je výkon a pracovník musí vědět přesně za jaký výkon peníze či odměnu dostal.
- Dále firma musí zajistit, aby pracovníci předem věděli, za jakých podmínek si své peníze zaslouží.

2.2.5. Faktory ovlivňující spokojenost s peněžní odměnou

Armstrong (2009) vychází z faktu, že lidé porovnávají svůj plat či mzdu mezi sebou. Nejkritičtější oblastí je externí trh pracovních možností, ten ovlivňuje setrvání pracovníků v současné organizaci. Rozdíl musí být značný, aby zaměstnanec společnost opustil. Zároveň se objevuje názor, že lidé nebudou se svou mzdou nikdy spokojeni, jelikož porovnávají, jak jsem již uvedl, svou mzdu s externím prostředím, přičemž zjistí, že v ostatních podnicích je situace podobná a poté vyhledají takzvaná nepříznivá porovnání uvnitř organizace. Spokojenost by zavládla pravděpodobně, kdyby lidé byli spokojeni s oběma variantami (vnější prostředí a porovnání uvnitř organizace). Směr průzkumu by měl být, zda pracovníci jsou více či méně spokojeni vzhledem k okolnímu prostředí. Zvýšení mzdy má pouze krátkodobý charakter.

Po splnění následujících faktorů dle Armstronga (2009) budou zaměstnanci spokojeni:

- Pracovníci mají za to, že jejich mzda či přírůstek jsou spravedlivé.

- Odměny se rovnají domnělému přínosu pracovníků pro organizaci, tento přínos je však ovlivněn informacemi uvnitř podniku či mimo ni.
- Zaměstnanec je spokojený se svým postavením uvnitř firmy (povýšení, rozvoj svých schopností a vzájemný vztah manažera a pracovníka).

2.2.6. Výkon v závislosti na motivaci a schopnostech pracovníka

Člověk by mohl říct, že pracovník dobře odměněný a spokojený pracuje na maximum. To je ovšem mylná představa. Dobře odměněný a spokojený zaměstnanec nemusí nutně být nejvýkonnějším a zároveň nespokojený zaměstnanec není odsouzen ke špatným výkonům. Souvislost mezi motivací a výkonem je ještě složitější. Armstrong (2009) uvádí vzorec $P=M*A$, kde P je výkon, M motivace a A schopnost. Z výše popsaného vzorce si můžeme povšimnout vztahu mezi výkonem, motivací a schopností. Jestliže motivace je nulová nebo naopak schopnost, veškerý výkon je nulový (Armstrong, 2009).

Individuální výkon stoupá až do optimální hranice, kde v lepším případě výkon začne stagnovat, v horším případě klesat. Jedná se o takzvanou „přemotivovanost“. Jestliže je motivovanost člověka vysoká, mluvíme o přemotivovanosti. To znamená, že hladina motivace překročila optimální hodnotu a ovlivňuje výkon negativně. Přemotivovanost se v reálném životě vyskytuje zřídka (Provazník, Komárková, 1998).

Do pracovního výkonu se ještě promítá spokojenost pracovníků. Definice několika autorů nahlíží na spokojenost odlišně. Spokojenost se skládá ze tří složek. První složka se zaměřuje na podnik jako takový, jak se o své zaměstnance stará. Jestliže je spokojenost zaměstnanců vysoká, podnik se o ně stará dobře. Druhou složkou je pocit naplnění, radost z provedeného výkonu. Tato složka je hnací silou. A poslední třetí

složka je takzvanou brzdou. Jedná se o sebeuspokojení. Zaměstnanec si řekne, mám se dobře, a tudíž není třeba dále pracovat (Provazník, Komárková, 1998).

2.3. Odměňování

Odměňování mnoho lidí chápe jako peněžní odměnu, kterou obdrží například na konci měsíce. Řízení odměňování je širší. Je třeba brát v potaz, co chci odměňováním docílit, jakým způsobem toho docílím, jaké faktory je třeba řídit, jak samotné hodnocení realizovat. Na tyto a další činitele se zaměřím blíže.

2.3.1. Cíle odměňování

Podle Armstronga (2009) jsou cíle odměňování tyto:

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků.
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků.
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky.
- Motivovat lidi a získat jejich oddanost a angažovanost.
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Dle Werthera a Davise (1992) jsou cíle odměňování tyto:

- Získání kvalifikovaných zaměstnanců, při čemž by odměna měla být dostatečně vysoká, aby přilákala zájemce.

- Udržení si současných zaměstnanců. Mzdy by měly být konkurenceschopné, jinak nám naši současní zaměstnanci mohou odcházet.
- Stanovení rovnováhy mezi vnitřním a vnějším trhem. Mzdová sazba musí uspokojit zaměstnance uvnitř firmy a konkurovat ostatním podnikům.
- Odměňování žádoucího chování, což na zaměstnance působí jako stimul či pobídka pro dobré výkony.
- Regulování nákladů, avšak rozumně. Zaměstnanec by neměl být přeplacen ani podplacen.
- Být v souladu se zákony.

Obecný cíl Armstrong (2002) spatřuje v podpoře strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že napomáhá zabezpečit kvalifikovanou, schopnou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu.

Jelikož strana má většinou dvě mince, proto Armstrong (2002) připomíná, jaké cíle odměňování vyžaduje pracovník:

- Aby s ním bylo jednáno jako s partnerem, který se podílí na bezproblémovém chodu podniku, z čehož mu vzniká právo být při vytváření politiky odměňování.
- Se zaměstnancem musí být jednáno spravedlivě a slušně.
- Transparentní systém odměňování.

Těchto cílů dosáhneme, pokud se nám dle Armstronga (2002) podaří sladit interní spravedlivost a externí konkurenceschopnost. Zároveň uvádí příklad člověka, který má vynikající schopnosti, vlastnosti a talent. Tento pracovník je ceněn na vyšší hodnotu než zaměstnanci v téže pozici, a to vyvolá interní nespravedlivost. Abychom dosáhli cílů odměňování, je třeba vypracovat strategie, formulovat politiku, odměnit pracovníky dle přínosu pro firmu, dovedností a schopností. Vytvořit průhledný a spravedlivý systém odměňování společně se zaměstnanci. Zajistit perfektní pracovní vztahy skrz celé pracoviště. Odpovědnost delegovat na liniové manažery, kteří mají k dispozici určitý rozpočet a podnikovou politiku odměňování.

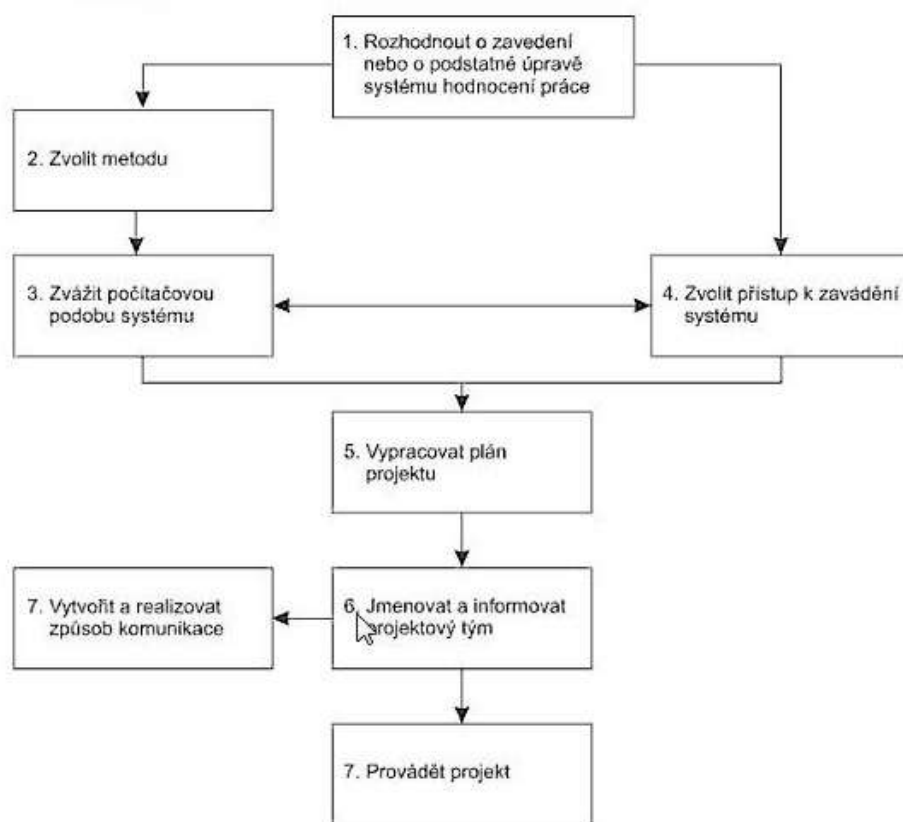
2.3.2. Systémy řízení odměňování

Armstrong (2009) chápe systém řízení odměňování jako vzájemně propojené politiky, procesy a praktické postupy organizace při odměňování jejích pracovníků podle přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Systém je utvářen v rámci filosofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují vhodné typy a úroveň mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

Koubek (1997) definoval 11 bodů, které je třeba v systému řízení odměňování vyřešit:

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojů) organizace a potřebám dalších personálních funkcí.
6. Být zaměstnanci akceptován.
7. Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
9. Poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
11. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Obrázek 1 Vytváření a udržování systémů hodnocení práce (Armstrong, 2009)



Jak obrázek 1 signalizuje, začínáme rozhodnutím, zda je třeba vůbec zřizovat systém hodnocení. Aby mohl tento systém vzniknout, musí dle Armstronga (2009) existovat následující podmínky:

- Zaměstnanci jsou umístěni v platových třídách výše či níže, než by měli být.
- Nastane-li posun výše v platových třídách, aniž by byl nějak opodstatněn, například z důvodu odpovědnosti.
- Zaměstnanci jsou nespokojeni s odměňováním.
- Existující struktury jsou zcela nevhodné a nevyhovující.
- Nerovné odměny vyskytující se u mužů a žen.
- Byla vznesena stížnost či žaloba na stávající systém.

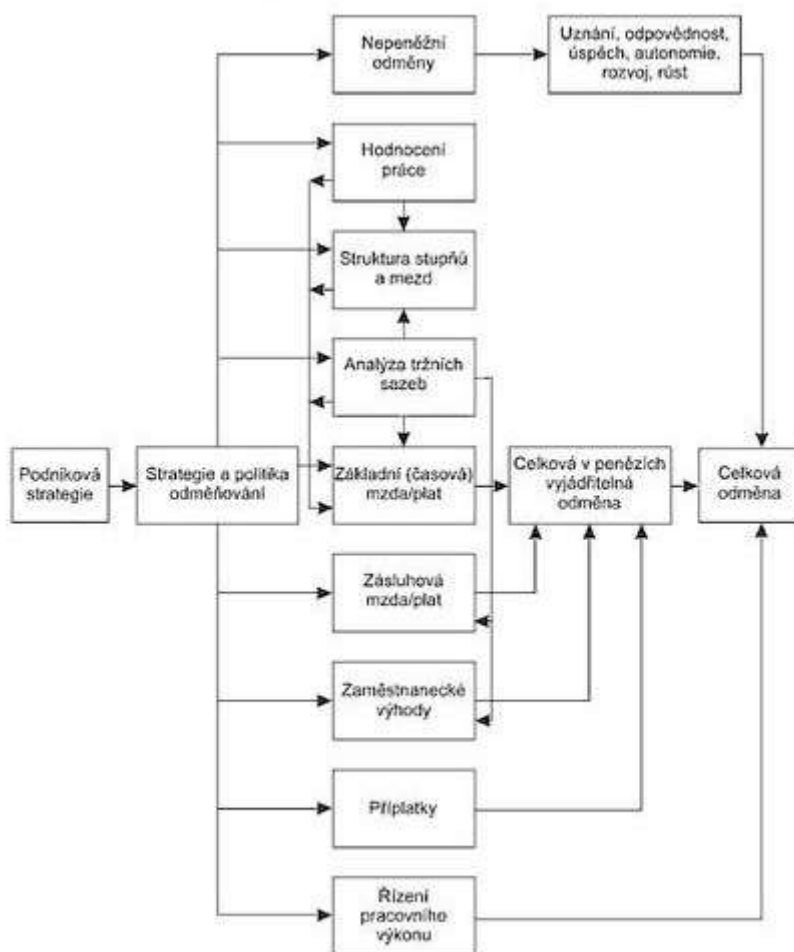
Pokud nějaký systém již existuje a vyskytne se některá z následujících okolností, je třeba jej, jak poznamenává Armstrong (2009), upravit:

- Současný systém nezajistí spravedlivou, slušnou a spolehlivou odměnu.
- Management či pracovníci ztratili důvěru v současný systém.
- Manipulují se systémem z důvodu neoprávněného zařazení do vyššího platového stupně.
- Chybí dostatečná obrana proti stížnostem a žalobám.
- Systém je příliš byrokratický, časově náročný a komplikovaný.

Dalším krokem je zvolení metody, zda se bude jednat o analytický či neanalytický systém.

Pro správné rozhodnutí je třeba si uvědomit, jaký by tento systém měl být. Systém by měl být důkladný v analýze a schopný nestranného uplatnění, vhodný a přiměřený, což znamená vyhovovat konkrétním požadavkům, kladeným na všechny práce, které má systém zahrnout. Dále by systém měl zahrnout komplexnost (zahrne všechny práce v organizaci), transparentní a v neposlední řadě přispět k dosažení stejné odměny za stejnou práci – rozpoznat diskriminaci, pomáhat při prověřování zásady rovnosti (Armstrong, 2009).

Obrázek 2 Prvky odměňování (Armstrong, 2009)



Pro popsání vzájemného propojení prvků odměňování jsem zvolil obrázek 2. Z obrázku je dobře patrné propojení jednotlivých prvků odměňování, avšak není patrné, co se pod jednotlivými prvky skrývá. Proto ozřejmím s pomocí Armstronga (2002), co si pod jednotlivými prvky představít:

- Podniková strategie ovlivňuje odměňování. Rozpozná hnací síly podnikání a určuje podnikové cíle. Hnací síly jsou různé v každém podniku. Například můžeme hovořit o vysokém výkonu, ziskovosti, produktivitě, inovacích.

- Základní peněžní odměna je pevný plat či mzda, kterou ovlivňuje tarif, který přísluší k dané pozici ve firmě. Může se jednat o časovou nebo denní sazbu. Z této pevné části můžeme odvodit dodatečné odměny, které jsou ovšem již závislé na výkonu, schopnostech či dovednostech. Na tuto základní peněžní odměnu mají vliv jednak vnitřní a poté vnější faktory. Vnitřní faktory jsou měřitelné některou z forem hodnocení práce, která zařazuje pracovní pozice do hierarchických stupnic. Vnější faktory jsou hodnoceny na základě okolního prostředí. Výše těchto odměn mohou upravovat takzvané kolektivní smlouvy nebo individuálními dohody. Zároveň se tato sazba může odlišovat na základě schopností a dovedností konkrétního pracovníka. Tarify či stupnice se neustále vyvíjejí, jsou aktualizovány, ať již na základě inflace nebo nějakého vyjednávání. Tento vývoj je třeba podchytit a dát mu nějaký směr, jelikož tyto aktualizace a celkový vývoj mohou mít negativní dopad. Zaměstnanci mohou být demotivováni a nespokojeni. Základní mzda může být vyjádřena jako roční, měsíční týdenní nebo hodinová, může být upravována tak, aby kopírovala životní náklady nebo tržní sazby, a to organizací samou nebo po dohodě s odbory.
- K základní odměně můžeme přidat ještě dodatečnou odměnu, která je odvislá od výkonu, dovedností, schopností a zkušeností. Pokud nejsou již zahrnuty v základní odměně, jedná se o pohyblivou složku mzdy. Tyto pohyblivé složky jsou někdy označovány jako rizikové odměny.
- Celkové výdělky jsou součtem základní peněžní odměny a dodatečné odměny. De facto je to částka, která se zobrazí na výplatní pásce pracovníků. Je dobré na této výplatní pásce rozepsat, jak se k finální částce došlo.
- Zaměstnaneckými výhodami se rozumí nepřímá odměna ve formě penze, nemocenských dávek, pojištění, poskytnutí automobilu ke služebním účelům atd.

- Celková odměna je součtem celkových výdělků a zaměstnaneckých výhod.
- Nepeněžité odměny, jak již název napovídá, nejsou finanční odměnou, nýbrž odměnou, která se zaměřuje na potřeby zaměstnanců. Například mohou jmenovat uznání, moc, osobní růst aj.
- Hodnocení práce je předem promyšlený proces sloužící k definování relativní hodnoty nebo velikosti prací v organizaci, vytvoření mzdové soustavy atd. Neurčuje úroveň mezd přímo.
- Analýza tržních sazeb zajišťuje mzdové sazby pro podobné či srovnatelné práce na trhu práce.
- Mzdové stupně a struktury nám říkají výši sazby pro dané pracovní místo či třídu, ve které je daná práce zařazena.

Řízení pracovního výkonu je sled činností, které zajistí plnění plánů a zlepšování pracovního výkonu či vzdělávání a osobního rozvoje (Armstrong, 2009).

2.3.3. Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování

Armstrong (2009) spatřuje faktory, které ovlivňují politiku a praxi řízení, v následujících oblastech:

- Vnitřní prostředí (kultura organizace, její typ podnikání, technologie a lidé);
- Vnější prostředí (konkurence, globalizace a změny demografických charakteristik a zaměstnanosti);

- Strategické řízení odměňování (kam se chceme dostat za pár let a kde se má nacházet naše praxe za několik let);
- Celková odměna (komplexní přístup, jak by odměňování mělo vypadat);
- Řízení lidského kapitálu;
- Faktory ovlivňující úroveň peněžní odměny (faktory ovlivňující výše mzdových sazeb, tržních sazeb a úprav mezd či platů);
- Motivace (slouží jako vodítko při využívání zásluhové odměny a nepeněžních složek celkové odměny);
- Angažovanost a oddanost (též slouží jako vodítko pro politiku celkové odměny a pro zásluhové odměňování);
- Psychologická smlouva (kombinace přesvědčení, víry a domněnek zaměstnavatele vůči zaměstnanci a obráceně);

2.3.4. Strategie odměňování

Jednoduše řečeno se jedná o to, komu, za co, kolik a jak platit (Dvořáková, 2007).

Armstrong (2002) vidí strategii odměňování jako odpověď na otázky, jak optimalizovat podnikovou politiku a samotné procesy odměňování, vzhledem ke konkrétní firmě. Zároveň dodává, že účinná strategie odměňování stojí na podnikových hodnotách a přesvědčení, přičemž také vychází z podnikové strategie.

Strategie uplatňovaná ve firmě TESCO (Armstrong, 2002):

- Celková odměna musí být na správné straně konkurence a zároveň odměňovat nadprůměrným souborem odměn.
- Společnost se soustředí spíše na efekt přinášející investice do odměňování, než na redukci rozsahu balíku, fondu odměn.

- Opakovaně investují za účelem zajištění prvků, jež přidávají podniku a podnikání hodnotu a je personálem oceňován.
- Mají snahu vybudovat zjednodušený, globální systém sazeb a stupňů, které napomáhají mobilitě a flexibilitě, přičemž podporují hodnoty, které ovlivňují budoucí růst podniku a podnikání.
- Tento soubor si firma musí dlouhodobě dovolit a zároveň využít kupní síly, aby zákazníci a zaměstnanci vnímali firmu jako nepřekonatelnou hodnotu.
- Zaměřují se na odměňování tak, aby pracovníci měli přímý prospěch z úspěchů, které napomáhají vytvářet.
- Posledním faktem je, aby systém byl transparentní, a lidé chápali a oceňovali celkový soubor odměn nabízený podnikem.

2.3.5. Metody hodnocení

Stanovení hodnoty se skládá z několika systematických postupů, jejichž výsledkem je určení relativní hodnoty konkrétního pracovního místa. Účelem ohodnocení zvýhodnění pracovní pozice vůči jiné na základě míry zodpovědnosti, náročnosti, nutné kvalifikace a pracovních podmínek. Výše zmíněné ohodnocení má na starosti vyškolený odborník personálního oddělení. Postup začíná detailním prostudováním posudku pracovní analýzy, obsahující informace o povinnostech, míře zodpovědnosti a podmínkách té konkrétní pracovní pozice. Poté stanoví na základě vybrané metody relativní hodnotu zaměstnání. K hodnocení se používají následující metody (Werther, Davis, 1992).

Hodnotit práci můžeme pomocí třech základních kategorií. Jedná se o analytické systémy, neanalytické systémy a tržní oceňování. Analytické systémy spolu s neanalytickými nevytvářejí cenu práce, ani nepřirazují platové sazby. Jejich kouzlo spočívá ve vnitřním porovnání. Kdežto tržní oceňování není v podstatě systémem hodnocení práce, nýbrž spočívá ve vnějším porovnávání.

Analytické hodnocení práce je založeno na analýze, která nám pomůže stanovit relativní hodnotu práce. Souboru faktorů použitý v systému se nazývá „faktorový plán“. V analytickém systému hodnocení práce se setkáme s **bodovací metodou, analytickým porovnáním, metodou faktorového porovnání a analytickými metodami nabízené konzultanty** (Armstrong, 2009).

Bodovací metoda je nejpoužívanější typ analytického hodnocení. Metoda se zakládá na placených faktorech. Tyto faktory představují nároky na dovednosti, odpovědnost a rozhodování. Tyto faktory figurují ve všech pracích, avšak v jiné míře. Při využití bodovací stupnice můžeme potřebnou míru vyjádřit. Body nám poté vyčíslí finální hodnotu dané práce (Armstrong, 2009).

Bodovací metoda hodnotí klíčové vlastnosti každého zaměstnání. Tyto faktory se hodnotí pomocí bodů. Její vytvoření je náročné, jelikož se zaměřuje na větší podrobnosti. Na začátku se určí klíčové faktory, za které je firma ochotna platit. V druhé fázi se vyjádří subfaktory, které detailněji popíší placené faktory. V dalším kroku se přidělí každému faktoru a subfaktoru váha, která odráží jeho důležitost. Jakmile je stupnice vytvořena, stanovují se bodové hodnoty pro klíčové práce. Výsledkem je matice bodového systému. Tyto informace nám pomohou zařadit pracovní pozice do příslušných úrovní (Werther, Davis, 1992).

Analytické porovnání je podobné metodě bodovací. Je založeno též na analýze faktorů. U analytického porovnání máme dva typy. Jedním z typů je porovnání profilu role s profilem stupně. A druhou možností je porovnání profilu role s profilem vzorové, srovnávací, klíčové role (Armstrong, 2009).

Metoda faktorového porovnání se též nazývá metoda řad pořadí. Dnes již málo používaná, porovnává faktory prací s faktory používající stupnice vyjádřené v penězích, z čehož nám vplynula informace o sazbě za danou práci. (Armstrong, 2009).

Z analytických metod nabízených konzultanty, též označované jako patentové či značkové metody, jsem vybral metodu Hay Guide Chart Profile Method. Tato metoda porovnává tři široké faktory, jimiž jsou znalosti a dovednosti, řešení problémů a odpovědnost (Armstrong, 2009).

Neanalytické přístupy jsou dle Armstronga (2009) čtyři (klasifikační metoda, metoda pořadí, metoda párového porovnání a neanalytické porovnání neboli vnitřní benchmarking).

Klasifikační metoda je založena na porovnání práce jako celku. Role nebo pracovní místa jsou zařazeny do stupňů v hierarchii pomocí porovnání práce jako celku, s definicí určitého stupně, a zvolíme takový stupeň, který charakteristice nejlépe odpovídá, odpovídá hodnocené práci, respektive dovednostem, povinnostem, odpovědnostem a ostatních požadavkům, které jsou kladeny na zaměstnance.

Metoda pořadí prací je dle Armstronga (2009) nejprimitivnější formou hodnocení práce. Vzájemně porovnáme práce podle hodnoty pro organizaci. Výsledkem je pořadí daných prací od nejjednodušší po nejobtížnější. Často k této metodě potřebuje personalista pouze základní informace uvedené na kartách, které seřadí podle významu pracovního místa.

Metoda párového porovnání je statistickou metodou. Smyslem je fakt, že je snazší porovnat jednu práci s jinou, než se zabírat celým souborem prací. Jestliže je jedna práce lepší jak druhá, obdrží dva body, jestliže jsou rovnocenné, dostanou shodně po bodu a jestliže práce je horší, než práce, se kterou je zrovna porovnávána, tak neobdrží žádný bod. Na konci porovnání prací se body sečtou a podle konečných součtů se vytvoří pořadí prací.

Neanalytické párování čili vnitřní benchmarking je intuitivní metodou srovnání. Vezmeme si práci, která je brána jako vzor. To znamená, že lidé jsou v ní správně

odměnění a práce jako sama je správně zařazena. Práce se porovnávají jako celek, nikoli na základě analýzy jednotlivých faktorů.

Tržní oceňování hodnotí práce na základě vnějšího prostředí a neohlíží se na vnitřní. To nemusí být vždy šťastné řešení, jelikož se některá práce nemusí ve vnějším prostředí vyskytnout a hodnotu nelze bezpečně stanovit. Tento systém je uplatňován na trhu talentů (Armstrong, 2009).

2.3.6. Mzdová a platová struktura

Při velkém počtu pracovníků je nesmyslem vytvářet mzdové sazby pro každou pozici zvlášť, přičemž by rozdíly činily jen malý rozdíl. Lepším přístupem se zdá být rozřazení do mzdových tříd. Tato třída je určena či vymezena na základě použitého hodnocení prací. Například bodově vymežíme škály 0-100 bodů, 101-150 bodů a 151-200 atd. Při tomto vymezení je třeba dát pozor, která zaměstnání budou ve stejné třídě, jelikož tato zaměstnání budou i stejně ohodnocena. Problém, který se může vyskytnout, je, že nemůžeme odměnit výjimečně dobré výkony. Pro zvýšení platu je třeba posunout pracovníka do vyšší platové třídy, což pak naruší rovnováhu, která může vést k nespokojenosti. Z tohoto důvodu se tvoří pro každou třídu rozpětí mzdových sazeb. Tak nováček může dostat 10 000 korun řadový průměrný zaměstnanec 15 000 korun a nadprůměrný zaměstnanec v téže třídě dostane 20 000 korun. Tyto platy jsou stále v rámci jedné třídy. Pokud by byla překročena výše platové třídy, musí dojít buď k celkovému nárůstu platu, nebo musí být zaměstnanec převeden do jiné platové třídy (Werther, Davis, 1992).

2.3.7. Druhy mezd

Podniky dnes využívají několik druhů mezd, které pomohou zaměstnance lépe odměnit.

Dle Synka a Kislingerové (2010) existují čtyři druhy mezd:

Časová mzda se používá k odměňování v manuálních činnostech a technickohospodářských funkcích. Výpočet se provádí dvěma způsoby. Jestliže mzdový tarif je vyjádřen v korunách za hodinu, tak se tento tarif vynásobí skutečným počtem odpracovaných hodin. Pokud je mzdový tarif měsíční, tak je právě tento tarif přímo úměrný počtu odpracovaných dní v měsíci.

Druhou možností může být úkolová mzda. Zpravidla se používá v manuálních činnostech ve výrobě. Předpokládá se, že jsou stanoveny normy spotřeby práce, předem určeny technologické a pracovní postupy, zajistěny předpoklady pro plynulý průběh pracovního procesu, není ohrožena bezpečnost práce a zdraví zaměstnance a funguje kontrola jakosti práce. Při této variantě odměňování je zapotřebí existence peněžní sazby za jednotku odvedeného výkonu. Součinem této sazby a množství odvedeného výkonu dostaneme požadovanou mzdu.

Podílová mzda či účast na výsledku je podíl zaměstnanců na lepším než plánovaném zisku společnosti. Účast může být vyplácena v hotovosti, formou benefitů, či zaměstnaneckými akciemi. Specifickou možností je projekt ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Jedná se o americký, státem podporovaný a daňově zvýhodněný projekt, při kterém zaměstnanci získávají akcie. Cílem je rozšíření okruhu vlastníků akcií a podpora spolupráce mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci.

Posledním typem je kombinace zmíněných typů mezd.

2.3.8. Odměňování a výkon upravené v zákoníku práce

Jestliže pracovník pracuje výkonněji než ostatní pracovníci, tak zaměstnavatel může sáhnout po možnosti osobního příplatku. Tento příplatek je však limitován zákonem č. 262 / 2006 Sb., Zákoníku práce §131, který říká, pokud zaměstnanec, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může mu zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Dále pokud zaměstnanec, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy, může mu zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Tento osobní příplatek je nenárokovou složkou platu, čili ji zaměstnavatel není povinen vyplatit. Pokud ale zaměstnavatel zaměstnanci tuto složku přizná, rozumí se, že zároveň stanoví i její výši, tak je povinen tuto částku zaměstnanci vyplatit (epravo.cz, 2008).

3. Metodika

Cílem bakalářské práce je zjištění stavu motivace a odměňování v cestovních agenturách a společnostech kde uplatňují odměňování na základě výkonu. S těmito společnostmi spolupracují osoby samostatně výdělečně činné. V práci je nejprve analyzováno několik společností, které podnikají v cestovním ruchu. Analýza odměňování cestovních agentur je zaměřena na princip, jakým jsou zaměstnanci v cestovním ruchu odměňováni. Druhou částí hlavního cíle je analýza odměňování společností, kde odměňují své zaměstnance pomocí výkonnostního systému. Jeho účastníci jsou podnikatelé, respektive osoby samostatně výdělečně činné. Analyzován je právě tento výkonnostní systém, který daná společnost využívá. Po celkovém zanalyzování je vytvořen přehled a zhodnocení. Na základě těchto výsledků je vytvořen výkonnostní odměňovací systém pro cestovní agenturu. Účastníci tohoto systému jsou podnikatelé, kteří cestovní agentuře zprostředkují smlouvy za úplatu.

Dílními cíli jsou analýza odměňování pracovníků v cestovních agenturách, analýza společností využívající výkonnostní odměňovací systém a návrh systému odměňování pro cestovní agenturu na základě předchozích analýz.

Analýza odměňování cestovních agentur je zaměřena na způsob, jakým jsou zaměstnanci odměňováni. Jsou vybrány tři agentury, ve kterých analýza proběhla. Cílem analýzy je zkoumání, zda existuje základní mzda, dodatečná odměna založená na výkonu, zaměstnanecké výhody a nepřeněžní odměny. Výsledkem této analýzy je přehledná tabulka, zda je daná odměna využívána či nikoli.

Analýza společností využívající výkonnostní odměňovací systém se zajímá o systém odměňování jako takový. Je zkoumána výše odměny v závislosti na pozici, podmínky pro postup na vyšší pozici, minimální plnění pro udržení si dosažené pozice.

Navržený výkonnostní odměňovací systém pro cestovní agenturu vychází z předchozích analýz. Je přímo aplikován na prostředí cestovní agentury a vychází z výkonnostního systému, který odměňuje pouze na základě výkonu partnerů.

Zdroje dat jsou čerpány z literárního přehledu zaměřeného na motivaci a odměňování. Teoretický přehled zahrnuje, co je motivace, její druhy, typy a teorie motivace. Druhá část přehledu obsahuje, co je odměňování, jaké jsou jeho cíle, systémy řízení, strategie odměňování.

Informace potřebné pro analýzu jsem zjistil na základě rozhovoru s majiteli cestovních kanceláří a agentur, osobami samostatně výdělečně činnými a pozorováním.

Vybranými cestovními agenturami jsou CA Strakotour, CA zájezdy.cz a CK Janeta. CA Strakotour je cestovní agentura, která prodává zájezdy cestovních kanceláří za provizi s minimálním využitím internetu. Jedná se o společnost s ručením omezením se sídlem ve Strakonici. Agentura vznikla roku 1995. Základní kapitál činil dvě stě tisíc korun. Zaměstnanci jsou dva a zároveň jsou majiteli cestovní agentury. Agentura se zabývá provizním prodejem zájezdů a zároveň poskytuje služby a produkty s cestováním spojené. CA zájezdy.cz je jedním z největších internetových provizních prodejců v České republice. Zajímá se pouze o prodej zájezdů za provizi a právě tento prodej je uskutečněn pomocí internetu a poboček. Základní kapitál činí dvě stě dvacet tisíc korun. Na trhu působí od roku 2000. Firma zaměstnává okolo čtyřiceti zaměstnanců. CK Janeta je současně cestovní agenturou a kanceláří. Prodává jednak vlastní zájezdy, tak i zájezdy jiných cestovních kanceláří. Opět byla zvolena právní forma jako společnost s ručením omezeným. Zájezdy společnost prodává od roku 1999 a zaměstnává okolo 5 zaměstnanců. Základní kapitál činí sto tisíc.

Zvolené metody jsou rozhovor a pozorování. Struktura otázek pro rozhovor byla volena tak, aby byla snadno srozumitelná a vyhodnocení nebylo zkresleno. Účastníci rozhovoru byli ujištěni, že výsledky tohoto rozhovoru budou použity pouze pro mou bakalářskou práci. Rozhovor byl prováděn po pracovní době, aby nebyl ohrožen provoz cestovní agentury.

Rozhovor se skládá z několika částí:

- Analýza systému hodnocení
- Analýza motivace pracovníků
- Možnosti rozvoje

Pozorování se zaměřuje na tyto oblasti:

- Potenciál do budoucna
- Zvýšení efektivity

Dotazování byli majitelé a zaměstnanci cestovních kanceláří a agentur a lidé podnikající jako osoby samostatně výdělečně činné. Pozorování probíhalo za provozu v cestovních agenturách a během práce OSVČ.

4. Analýza odměňování a motivačního systému ve vybraných firmách

Bakalářská práce je zaměřena na motivování a odměňování zaměstnanců a dílčím cílem je vytvoření partnerů, kteří budou hodnoceni dle výkonnostního systému neboli podle získaných cestovních smluv pro cestovní agentury. V následující kapitole bude popsán stav odměňování a motivování v cestovních agenturách a společnostech, kde již výkonnostní systém uplatňují.

4.1. Analýza odměňování a motivačního systému cestovních agentur

Analýza odměňování a motivačního systému bude probíhat ve třech mnou vybraných společnostech. Tyto společnosti byly vybrány, aby se lišily nejen velikostí, portfoliem služeb, ale i stylem provizního prodeje. Vybranými firmami jsou CA Strakotour, která zastupuje menší provozovny, které zabezpečují prodej zájezdů cestovních kanceláří a jako doplněk zvolily méně náročné služby spojené s cestováním. Další vybranou agenturou je společnost, působící převážně na internetu, Zájezdy.cz. Zájezdy.cz se specializují pouze na provizní prodej prostřednictvím internetu a svých kamenných poboček. Třetí vybranou agenturou a současně cestovní kanceláří je Janeta. Janeta se zabývá prodejem zájezdů, které sama organizuje. Vedle těchto zájezdů prodává jako doplněk zájezdy větších cestovních kanceláří, za které dostává provizi.

4.1.1. Představení agentur

CA Strakotour působí na trhu od roku 1995. Cestovní agentura vznikla jako reakce na zrušení pobočky cestovní kanceláře, ve které obě nynější majitelky pracovaly. Využily prostor, ve kterých se cestovní kancelář nacházela. Založení společnosti bylo plynulé a většina klientů nezaznamenala změnu.

Firma Strakotour s.r.o. se z velké části zabývá provizním prodejem zájezdů kamkoli do zahraničí. Nejedná se pouze o prodej široké veřejnosti, ale společnost zajišťuje i zájezdy pro kolektivy, které mají specifickou poptávku a pomocí svých partnerů je schopna ji uspokojit. Dále firma organizuje vlastní jednodenní výlety do zahraničí i po České republice. Pro lepší představu uvedu názvy jednotlivých zájezdů. Za povšimnutí stojí výlet do německého Tropical Islandu, oblíbeným zájezdem je jednodenní návštěva termálních lázní Bad Füssing, z výletů po České republice je oblíbený výlet parníkem do pražské ZOO.

Klienti cestovní agentury Strakotour též využívají prodeje vstupenek, jízdenek, letenek, prodeje průvodců a map, zasílání peněz do celého světa a nově i prodeje zájezdů organizovaných německými cestovními kancelářemi.

CA Zájezdy.cz byla založena roku 2000 pod názvem Na.dovolenou.cz. Agentura byla vlastněna osobou samostatně výdělečně činnou. Po roce se firma změnila na společnost s ručením omezeným a její název se změnil na současný, který zní Zájezdy.cz. Po pěti letech firma rozšířila svou působnost za hranice České republiky, a to do sousedního Slovenska pod názvem Zajazdy.sk. S touto firmou se můžeme setkat nejen na internetu, ale i v jejích čtyřech pobočkách, které jsou v Praze, Ostravě, Brně a Třebíči.

Jak již bylo zmíněno, Zájezdy.cz se orientují na provizní prodej zájezdů organizovaných cestovními kancelářemi. Tento prodej z větší části probíhá prostřednictvím internetu,

kde zákazník vybere, zarezervuje a zakoupí dovolenou. Využít ovšem může i kamenných poboček.

CK Janeta byla založena 1999 jako společnost s ručením omezeným. Od předchozích dvou firem se liší tím, že není agenturou, ale cestovní kanceláří. V tomto případě musí splňovat zákonné podmínky, kterými jsou pojištění proti úpadku cestovní kanceláře a musí vlastnit koncesi udělovanou příslušným úřadem.

CK Janeta tyto podmínky splnila a využívá jich k organizaci vlastních pobytových zájezdů do Itálie, Španělska a Chorvatska, dále k poznávacím zájezdům do Belgie, Holandska, Francie, Švýcarska, Rakouska, Německa, Itálie, Slovinska, Chorvatska, Kanady a na Aljašku. Ostatní zájezdy do zahraničí zprostředkuje pomocí partnerů za provizi. CK Janeta neopomíjí ovšem ani tuzemský cestovní ruch.

4.1.2. Odměňování zaměstnanců cestovních agentur

Předmětem následující kapitoly je analýza odměňování pracovníků ve vybraných firmách. Cílem analýzy bude ucelený přehled, který se bude skládat ze základní mzdy, dodatečné odměny, zaměstnaneckých výhod a nepeněžitých odměn. Cíl zkoumání je zaměřen, zda je daná odměna používána či nikoli a jakým způsobem.

4.1.2.1. Odměňování pracovníků v CA Strakotour

V CA Strakotour je základní mzda stanovena na základě předchozího roku. Firma by se nerada dostala do ztráty a tímto způsobem této hrozbě předchází. Mzdové možnosti jsou určeny jako rozdíl celkového součtu obdržených provizí a nákladů nutných na chod pobočky. Mzdové možnosti se podělí počtem měsíců, přičemž je stanoven měsíční

limit, který firma může vynaložit na mzdy pro dvě osoby. Tento limit je podělen dvěma a ponížen o povinné odvody státu a právě tento limit je vyplácen oběma pracovnícím, které jsou současně majitelkami.

Dodatečné odměny jsou vypláceny na konci roku dle přepokládaného zisku. Pokud firma byla úspěšná, je oběma pracovnícím vyplacena mimořádná odměna, která činí přibližně osmdesát procent ze zisku, vždy záleží na domluvě majitelék.

Pracovníci CA Strakotour využívají příspěvků na stravování, lekce anglického jazyka, příspěvek na investiční životní pojištění jako své zaměstnanecké výhody.

Nepeněžité výhody společnost využívá. Zejména se jedná o studijní zahraniční cesty, společenské setkání s vybranými provizními prodejci, kulturní výlety a jednodenní výlety.

4.1.2.2. Odměňování pracovníků v CA Zájezdy.cz

Ve společnosti pracuje čtyřicet zaměstnanců, kteří zauímají různé pozice. Generálně můžeme říci, že se jedná o operátorky, vedoucí pobočky, provozní ekonomy, pracovníky zabezpečující marketing, lidé z produktového oddělení, lidé zabezpečující správu databáze, a to vše řídí management společnosti. Cíl zkoumání byl zejména zaměřen na operátorky a vedoucí poboček, kteří jsou klíčovými osobami pro tuto bakalářskou práci.

Operátorka či operátor mají na starost samotný prodej, který je uskutečňován prostřednictvím internetu a kamenných poboček. Zaměstnanec dostává základní mzdu, na které se dohodl se zaměstnavatelem při podpisu pracovní smlouvy. Tato mzda je vyjádřena v korunách za hodinu. Samotnou základní mzdu doplňuje výkonnostní příplatek, který je určován výkonem pracovnice, za který je považován celkový počet

uzavřených cestovních smluv. Příplatek k základní mzdě je též odvislý na spokojenosti zákazníků, kterou monitoruje vedoucí pobočky, kde operátor působí.

Povinnosti vedoucího pobočky je zajištění bezproblémového chodu pobočky a dále má vedoucí pobočky stejné povinnosti jako operátor, avšak v menší míře. Hodnocení vedoucího zajišťuje stanovená základní mzda, která je vyjádřena v korunách za hodinu. Tato mzda je vyšší než u operátora. Doplněna je též výkonnostním příplatkem, který závisí na výkonu samotného vedoucí a poté výkonu celé pobočky.

Benefity nabízející společnost Zájezdy.cz jsou čerpání zlevněné dovolené pro sebe a svou rodinu, samozřejmostí jsou služební cesty, které jsou buď zcela zdarma nebo za symbolický příplatek, pro nejlepší pracovníky je připravena vstupenka na společenský večer organizovaný cestovní kanceláří a v neposlední řadě zaměstnavatel připlácí na penzijní připojištění.

4.1.2.3. Odměňování pracovníků v CK Janeta

V cestovní kanceláři Janeta jsou zaměstnanci odměňováni základní mzdou, kterou mají stanovenou v pracovní smlouvě.

Dodatečné odměny jsou koncipovány dle plnění stanoveného plánu tržeb a uvážení majitele. Když zaměstnanec splní měsíční či kvartální plán může se těšit na dodatečnou odměnu, která je v rozmezí patnácti až dvaceti procenty ze základní mzdy. V letech 2010 a 2011 byl zaměstnancům vyplacen třináctý plat. Tento plat je vyplácen při plnění patnáctiprocentního ročního nárůstu.

Zaměstnanec CK Janeta má možnost čerpat jednoručně dovolenou v kapacitách zajišťovaných cestovní kanceláří zcela zdarma, dále zaměstnanec může využít možnosti akvizičních cest, která jsou buď zcela zdarma, nebo se cestovní kancelář podílí padesáti procenty na nákupu této akviziční cesty. Zaměstnavatel dále přispívá na penzijní

připojištění, proplácí jazykové kurzy, permanentní vstupenky do fitness centra a kosmetických salónů a zaměstnavatel hradí i náklady spojené s provozem mobilního telefonu i k soukromým účelům.

Zaměstnavatel minimálně čtyřikrát do roka pozve své zaměstnance na pracovní oběd či večeři. Školení zaměstnanců je u cestovní kanceláře povinností a v neposlední řadě je využíváno ústní pochvaly.

4.1.2.4. Celkový přehled a shrnutí odměňování ve vybraných firmách

Na základě provedené analýzy je možno říci, že cestovní agentury odměňují své zaměstnance pomocí základní mzdy, která není stanovena příliš vysoko a ponechává prostor pro výkonnostní odměny. Benefity v cestovním ruchu jsou zejména dovolené. Ať už se jedná o služební cestu, na které se zaměstnanec seznamuje s produkty cestovních kanceláří, nebo dovolenou pro celou rodinu, kterou je možno zakoupit za sníženou cenu. Celkový přehled odměňování je umístěn v tabulce 1.

Tabulka 1

	CA Strakotour	CA Zájezdy.cz	CK Janeta
základní mzda	ano	ano	ano
výkonnostní příplatek	ano	ano	ano
příplatek za spokojeného klienta	ne	ano	ano
možnost čerpat dovolenou pro rodinu za sníženou cenu	ano	ano	ano
služební cesta zdarma	ano	ano	ano
služební cesta za příplatek	ano	ano	ano
permanentní vstupenka do fitness	ne	ne	ano
příspěvek na životní pojištění	ano	ne	ne
příspěvek na penzijní připojištění	ano	ne	ano

Odměňování v cestovních agenturách není vysoce motivační. Zaměstnanci se mohou spokojit se základní mzdou, kterou mají sjednánu v pracovní smlouvě. Ve zkoumaných agenturách je výkonnostní příplatek, avšak po rozhovoru se zaměstnanci, bylo zjištěno, že je nemotivuje natolik, aby sami aktivně sháněli své klienty.

4.1.3. Motivační systém

Motivační systém je důležitou součástí každého podniku. Je to cílený a předem připravený plán jak postupovat, působit a chovat se, aby naši pracovníci odváděli potřebné výkony. Analýzou v cestovních agenturách zjistím, jaký systém motivace daný podnik aplikuje, ovšem pokud nějaký takový má podnik vyhotovený.

4.1.3.1. Motivační systém v CA Strakotour

Motivační systém v CA Strakotour není vypracován, jelikož zaměstnanci jsou současně majiteli. A to je v samotné podstatě největší motiv, když je firma vybudována majitelem, kterého svou existencí živí a čím více se firmě daří, tím je majitel více odměněn. Toto je hlavní motiv pro majitele cestovní agentury, avšak není jediný. Dalšími motivy jsou dobré jméno firmy, spokojení klienti, v případě vysokých obrátů poskytne cestovní kancelář studijní cestu.

4.1.3.2. Motivační systém v CA Zájezdy.cz

Firma má vypracovaný motivační systém. Ten se skládá z výkonnostního příplatku, příplatek za spokojeného zákazníka, zájezdu a slavnostního večera organizovaného cestovní kanceláří. Výkonnostní příplatek slouží k motivaci zaměstnanců k vyššímu výkonu. Výkonnostní příplatek, respektive jeho výše, je ovlivněn počtem uzavřených smluv. Čím více smluv operátor uzavře, tím je jeho odměna vyšší. Příplatek za spokojeného zákazníka je subjektivní a záleží na posouzení vedoucího pobočky. Tento příplatek vede k příjemnému jednání se zákazníkem. Jeho výši stanovuje vedoucí pobočky. Společnost též vypisuje soutěž, kde hlavní cenou je zájezd do zahraničí zcela zdarma pro pracovníka a jeho rodinu. Kritéria stanovuje management společnosti. Poslední odměnou je vstupenka na slavnostní večer, který je pořádán cestovní kanceláří. Účast se zaměstnanec zajistí svým dobrým výkonem po dobu celého roku. Rozhodnutí, kdo se bude účastnit tohoto večera, má v moci vedoucí pobočky.

4.1.3.3. Motivační systém v CK Janeta

Cestovní kancelář Janeta má formulovaný motivační systém, který se skládá z finanční odměny závislé na výkonu a dále z nehmotných odměn, které jsou udržovacím faktorem.

Z finančních odměn vyzdvihnu dvě. První motivační možností je získání třináctého platu. Na tento plat má zaměstnanec nárok při nárůstu obratu. Výše nárůstu je definována vždy na začátku roku a zaměstnanci jsou s ní seznámeni. Druhou motivační možností využívanou v cestovní kanceláři je plnění měsíčních a kvartálních plánů. Tyto plány jsou sestavovány majitelem na začátku roku a i s nimi jsou zaměstnanci seznámeni. Při splnění těchto plánů se majitel zavázal vyplatit patnáct až třicet procent ze základní mzdy.

Nehmotná motivační pobídka pro setrvání v cestovní kanceláři je možnost čerpání dovolené ve vybraných kapacitách cestovní kanceláře zcela zdarma. Za povšimnutí dále stojí permanentní vstupenka do fitness, příspěvek na vzdělání v anglickém jazyce a další benefity společnosti CK Janeta.

4.1.3.4. Shrnutí motivačních programů v cestovních agenturách

Cestovní agentury, které jsou vlastněny majiteli, nemají přímo vypracovaný motivační systém. Jejich motivací je samotná existence cestovní agentury, která jim zajistí požadovaný příjem finančních prostředků. Větší agentury, které zaměstnávají zaměstnance, mají vypracovaný motivační systém. Motivací z největší části je výkonnostní příplatek, který je ovlivněn počtem uzavřených smluv, popřípadě velikostí

obratu. Doplněn je o soutěže vypsané samotnými majiteli. Tyto soutěže se týkají zejména zahraničních zájezdů a slavnostních večerů.

4.2. Analýza odměňování OSVČ

Analýza odměňování bude probíhat ve společnostech s výkonnostním způsobem odměňování. Tyto společnosti platí osobám samostatně výdělečně činným za zprostředkování obchodu. Vybranými firmami jsou Kapitól a.s., OVB Allfinanz a.s. a Avon Cosmetics s.r.o.

4.2.1. Představení společností

Kapitol a.s. se zabývá finančním poradenstvím. Patří do mezinárodní skupiny VIG Vienna Insurance Group, která působí ve střední a východní Evropě. Partneři, kteří spolupracují s Kapitolem, jsou Česká spořitelna, Kooperativa, Wiener Städtische, Vienna Insurance Group a Stavební spořitelna Česká spořitelny. Kapitól se snaží být nejlepší pojišťovací a poradenskou společností poskytující finanční služby. Kapitól využívá partnerů ke kontaktování potencionálních i stávajících zákazníků, pro něž vytvoří optimální finanční plán a poté se souhlasem klienta zajistí jeho realizaci. Filosofie prodeje je založena na propracovaném odměňovacím a motivačním systému pro své partnery.

OVB Allfinanz a.s. vznikla roku 1970, vstupuje na čtrnáct evropských trhů. Též se zajímají o oblast finančního trhu podobně jako Kapitól a.s. Poskytují finanční služby s důrazem na individuální přístup. Využívají svých partnerů, kterými jsou například

Alianz, Amcico, Česká pojišťovna, ČSOB a další. V OVB Allfinanz využívají též specifický odměňovací systém pro své partnery, kteří zajišťují pro klienty analýzu finančních prostředků dle jejich finanční situace a poté navrhnou případné řešení a se souhlasem klienta ho aplikují.

Avon cosmetics s.r.o. vstupuje na trh pomocí svých partnerů, kteří objednají kosmetiku pro své klienty s výraznou slevou a objednanou kosmetiku prodají svým klientům za cenu bez slevy, která je uvedena v katalogu. Rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou je odměna pro takzvané Avon Lady či Avon Gentlemany. Společnost Avon Cosmetics se zabývá prodejem kosmetiky od partnerů jako jsou Anew, Solution, Planet Spa, Avon Color a další. Společnost působí v České republice od roku 1991 a roku 1998 byl zřízen samostatný management spravující Českou republiku.

4.2.2. Analýza odměňování

Ve firmách, které jsem vybral, je hlavní motivační systém založený na výši produkce. Čím větší je produkce, tím větší je zisk. Jedná se o partnery, kteří jsou samostatnými podnikateli. Tento fakt sebou nese i určitá rizika pro pracovníka. Existuje hrozba, že pokud jeho produkce je nulová, ať už z důvodu nemoci či špatných výsledků, nedostane žádnou odměnu. Ale na druhou stranu pracovník není limitován stropem své mzdy.

4.2.2.1. Analýza odměňování v Kapitol a.s.

Společnost Kapitol neodměňuje své zaměstnance pomocí základní peněžní odměny. Firma dává přednost výkonnostnímu proviznímu systému. Výkonnostní systém se

skládá ze tří složek. První složkou je stupeň, kterého partner může dosáhnout. Jinými slovy se jedná o zohlednění, jak dlouho pracuje partner pro Kapital, respektive jaké má výsledky. Druhou složkou je produkce, kterou partner vyprodukoval za produkční pololetí. Produkce se uvádí v jednotkách, každá smlouva má jiný počet jednotek. V sazebníku nalezneme vyjádření, kolik jednotek za danou smlouvu obdržíme. Sazebník jednotek je přiložen v příloze. A poslední je částka za jednotku produkce. Pro lepší orientaci jsem vložil tabulku 2, která popíše vzájemné vztahy těchto tří složek.

Tabulka 2

Pozice	základní stupeň	produkce celkem v jednotkách	peněžní hodnota
			jedné jednotky za produkci v Kč
partner obchodní sítě - tipař	T		90
partner obchodní sítě	P		100
poradce - začátečník	Z		150
	Z+	300	200
Poradce	A	250	200
	A+	360	225
	1	500	250
	1+	900	270
vedoucí poradce	2	1200	288
	2+	2100	304
Manažer	3	3000	318
	3+	5000	331
vedoucí manažer	4	7000	342
	4+	13500	352
oblastní ředitel	5	20000	360
	5+	40000	366
vrchní ředitel	6	60000	371
	6+	90000	375

Jestliže pracovník naváže spolupráci s Kapitolem, začne na pozici Z, kde jeho odměna činí sto padesát korun za každou vyprodukovanou jednotku. Pracovníkovi se daří, je úspěšný a vyprodukuje 300 jednotek a více, posune se do stupně Z+. Ve stupni Z+ jeho odměna za jednotku činí již dvě stě korun. Tímto způsobem se posouvá v závislosti na svém a týmovém výkonu na vyšší částky za jednotku, jak je uvedeno v tabulce 2.

K vyššímu výkonu může využít i pomoc svého týmu, který si vybuduje. Za spolupracovníka, kterého přivede, má samozřejmě odměnu, jelikož nový spolupracovník žádá uvedení do systému a nějaké informace a pomoc. Pro vedoucího začátečníka je výhodou pomoc při celkové produkci a tudíž i lepší ohodnocení. Pokud je rozdíl mezi základními stupni, náleží pracovníkovi, který přivedl jiného pracovníka, odměna, která je rozdílem základních stupňů. Například Z a Z+ činí rozdíl padesát korun z každé jednotky, kterou začátečník vyprodukuje. Pokud jsou poradci na stejném stupni, náleží jim odměna taxativně, jak je uvedeno v tabulce 3. Jestliže nastane situace, že pracovník, který byl přiveden, dosáhne dvakrát za sebou vyššího základního stupně než pracovník, který ho přivedl, náleží pracovníkovi, který tímto ztrácí svého přivedeného pracovníka, jednorázová odměna, která je uvedena v tabulce 3.

Tabulka 3

zákl. stupeň	1	1+	2	2+	3	3+	4	4+	5	5+
Kč za jednotku	12,5	10	9	8	7	6,5	5,5	5	4	3
Jednorázově v tis. Kč	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55

Benefity poskytované společností Kapitol jsou výsluhová renta, sociální klauzule, zvýhodněné tarify na volání, zvýhodněné finanční produkty a Sphere karta. Výsluhová renta znamená, že pracovníkovi Kapitolu bude vyplácena renta v rozmezí pěti až deseti

let ve výši čtyřiceti procent z týmové a následné provize, jestliže pracovník splní podmínky pro přiznání renty, které jsou minimální spolupráce deset let, minimálně jeden rok být ve stupni čtyři až šest a maximální storno smluv dvacet procent. Sociální klauzule znamená, že bude pracovníkovi či jeho rodině vyplácena částka přímo úměrná čtyřiceti procentům týmové a následné provize po dobu poloviny délky spolupráce. Podmínky sociální klauzule jsou plný invalidní důchod, či smrt a maximálně dvacet procent storna.

4.2.2.2. Analýza odměňování v OVB Allfinanz a.s.

U OVB Allfinanz je odměňování založeno na principu výkonnosti. Základem je produkce pracovníka a jeho struktura týmu. Každý partner má nárok na postup, jestliže splní daná postupová kritéria. Pracovníci jsou povyšováni po splnění kritérií a dodání dokumentů potvrzujících nárok na centrálu. Povýšení je platné prvního následujícího měsíce po uznání nároku. S postupem se mění i výše sazby za jednotku, jak je uvedeno v tabulce 4.

Tabulka 4

	Pozice	zkratka	odměna v € za jednotku
Financial Trainee	Reprezentant I	R I	2,5
	Reprezentant II	R II	3
	Reprezentant III	R III	3,5
	Generální agent I	G I	4,5
	Generální agent II	G II	5
	Financial Consultant	Obchodní vedoucí	GST
	Oblastní vedoucí	BL	5,5
Financial Manager	Oblastní ředitel	BD	6
	Regionální ředitel	RD	6,5
	Zemský ředitel	LD	7
	Senior zemský ředitel	SLD	

Samozřejmě na postup má vliv výkonnost a počet, pozice spolupracovníků. Na začátku je pracovník v pozici R I, po sepsání smluv v hodnotě dvě stě čtyřiceti jednotek za tři měsíce po sobě jdoucích je povýšen na pozici R II. Z pozice R II na R III je zapotřebí získat dva tisíce čtyři sta jednotek za tři měsíce po sobě jdoucích. Po pozici R III následuje buď pozice Generální Agent I či II nebo Obchodní vedoucí. V pozici Generálního Agenta nemůže pracovník vést tým, ovšem v pozici obchodního vedoucího je to přímo vyžadováno. Po rozhodnutí si partner vybere, jakou cestou se vydá. Na pozici G I je zapotřebí získat deset tisíc jednotek za tři měsíce po sobě jdoucích a na pozici G II dvacet tisíc jednotek za tři měsíce po sobě jdoucích. Nebo se pracovník vydá cestou týmu a splní podmínky na pozici Obchodního vedoucího, kterými jsou získání tisíc devět set vlastních jednotek za tři měsíce po sobě jdoucích, dále nejméně tisíc pět set jednotek celkové produkce za poslední tři po sobě jdoucích měsíce a poslední podmínkou jsou tři spolupracovníci na pozici R II v aktivním statusu ve třech po sobě jdoucích měsících. Z pozice Obchodního vedoucího je možné, aby se partner posunul na pozici Oblastního vedoucího, jestliže splní dva tisíce osm set jednotek vlastní produkce za tři měsíce po sobě jdoucích, povede šest spolupracovníků na pozici R II, kteří budou alespoň šest

měsíců po sobě jdoucí aktivní, ovšem též mohou být maximálně dvě pozice R II nahrazeny jednou pozicí GST a poslední kritérium je získání minimálně šest tisíc jednotek celkové produkce za poslední tři měsíce po sobě jdoucí. Další posun v žebříčku odměňování je možný na pozici Oblastního ředitele. Na pozici Oblastního ředitele je povinen pracovník vyprodukovat čtyři tisíce dvě stě jednotek vlastní produkce za tři měsíce po sobě jdoucí, dále musí splnit nejméně patnáct tisíc jednotek celkové produkce za tři měsíce po sobě jdoucích a musí řídit šest spolupracovníků na pozici GST, kteří jsou posledních šest měsíců po sobě jdoucích aktivní, popřípadě mohou být maximálně dva GST nahrazeni, každý dvěma přímými pracovníky na pozici R II. Oblastní ředitel se může posunout v žebříčku hodnocení na Regionálního ředitele, pokud splní devadesát tisíc jednotek celkové produkce za posledních šest měsíců po sobě jdoucích a povede minimálně čtyři pracovníky na pozici BL, přičemž může jeden pracovník na pozici BL být nahrazen třemi GST. Jestliže Regionální ředitel je opravdu dobrý a splní tyto podmínky, stane se Zemským ředitelem. Podmínky jsou tyto. Pracovník vyprodukuje nejméně sto devadesát osm tisíc jednotek celkové produkce za posledních šest po sobě jdoucích měsíců a povede minimálně šest pracovníků na pozici BL nebo čtyři pracovníky na pozici BD.

Poslední podmínkou je aktivní status. Pracovník si svou pozici musí obhájit minimální produkcí, která je stanovena. R II musí produkovat minimálně sto osmdesát jednotek za poslední tři měsíce. R III je povinen získat dvě stě čtyřicet jednotek za poslední tři po sobě jdoucí měsíce. Generální agenti I a II mají povinnost uhájit minimálně čtyři sta osmdesát jednotek za poslední tři po sobě jdoucí měsíce. Obchodní vedoucí a jeho tým musí vyprodukovat devět set jednotek za poslední tři měsíce po sobě jdoucí a z toho musí být dvě stě deset jednotek obchodního vedoucího. Oblastní vedoucí se svým týmem pro udržení aktivního statusu musí zajistit dva tisíce čtyři sta jednotek po třech po sobě jdoucích měsících. Oblastní ředitel a jeho tým pro obhajobu musí zajistit tři tisíce šest set jednotek po třech po sobě jdoucích měsících. Regionální ředitel a jeho tým zajišťuje šest tisíc jednotek po dobu třech měsíců po sobě jdoucích. Zemský ředitel s týmem musí vyprodukovat deset tisíc jednotek po dobu třech měsíců po sobě jdoucích.

Pro představu kolik jednotek obdrží pracovník za vyprodukovanou smlouvu, uvedu jednoduchý nástin. Zjednodušeně lze říci, že za každou smlouvu, kde klient spoří tisíc korun třicet let, je osmdesát šest celých čtyři jednotky. Z tohoto výpočtu se vychází a různé variance jsou poměrnou částí dopočítány. Uvnitř systému existuje aplikace, která přímo vypočte počet jednotek, na které má pracovník nárok.

4.2.2.3. Analýza odměňování v Avon Cosmetics s.r.o.

Společnost Avon Cosmetics má též specifický výkonnostní odměňovací systém, pro své spolupracovníky a klienty. Myšlenka odměňování v Avonu je založena na „slevovém systému“. Zákazník či prodejce této kosmetiky má podle svého nákupu nárok na slevu, jejíž hodnota záleží na výši objednávky. Vztah mezi výší objednávky a slevy je znázorněn v tabulce 5.

Tabulka 5

výše objednávky	Sleva	manipulační poplatek
1 Kč - 699 Kč	-	100
700 Kč - 1999 Kč	15%	-
2000 Kč - 2999 Kč	20%	-
3000 Kč - 6999 Kč	25%	-
7000 Kč a více	30%	-

Poté se prodejce Avonu může rozhodnout, jak se slevou naloží. Má dvě možnosti, buď si rozdíl ponechá nebo jeho část či celý věnuje svému zákazníkovi.

Toto je první možnost, jak v Avonu vydělávat. Avon v rámci své propracované struktury nabízí ještě jiné pozice, které jsou podmíněny spolupracovníky, které k Avonu

přivedl. Jedná se o Avon Lady či Avon Gentlemana, Unit Leadera, Advanced Unit Leadera, Executive Unit Leadera a Senior Executive Leadera. Pro přehlednost přidávám tabulku 6, ve které je znázorněno, jakou pozici musí zastávat spolupracovníci pracovníka na dané pozici.

Tabulka 6

Zkratka	název pozice	počet a pozice spolupracovníků
AL/AG	Avon Lady/ Avon Gentleman	0 - stará se pouze o prodej
UL	Unit Leader	min. 5 AL/AG
AUL	Advanced Unit Leader	min. 10 AL/AG a 2 UL
EUL	Executive Unit Leader	min. 20 AL/AG, 3 UL a 1 AUL
SEUL	Senior Unit Executive Leader	min. 40 AL/AG, 4 UL, 1 AUL a 1EUL

Odměňování vyšších pozic je složitější, než odměňování AG/AL. Od vyšší pozice, než je AG/AL, se též očekává, že bude i nadále objednávat z katalogu, aby neztratil přehled o výrobcích a mohl lépe vést své spolupracovníky. Odměňování vyšších pozic se řídí podle obratu svých spolupracovníků a podle procent náležitých k danému výkonu a vlastní výkon, který vyprodukuje pozice sama.

Nyní zmíním několik informací o benefitech a nepeněžních odměnách. Avon nevěnuje velkou pozornost benefitům, zaměřuje se více na motivační dárky, které pracovník obdrží, když splní podmínky prodeje. Benefitem může být bezplatné školení pracovníků, které je zaměřeno jak na kosmetiku, tak i na manažerské dovednosti.

4.2.2.4. Shrnutí odměňování

Odměňování u těchto typů společností je vysoce motivační. Systém odměňuje pouze odvedený výkon zajištěný účastníky. Peněžní příjem, který si účastníci zaručí svým jednáním, není nikterak omezen jeho výší ani minimem. Pouze účastník tohoto systému ovlivňuje své příjmy. Tento systém dává svobodu v rozhodování a v organizaci času pro své zaměstnance a na druhé straně zaručí příchod nových zaměstnanců, jejich spravedlivé odměnění pouze na základě jejich výkonnosti, dostatečně je motivuje a zajistí školení účastníků.

4.2.3. Motivační systém

Motivační systém je v těchto typech společností důmyslně propracovaný. Jedná se už o odměňovací strukturu, která již sama o sobě je dostatečně motivující, tak i o akce, které společnosti vymýšlejí pro své partnery. Doplnující motivační programy se týkají jak peněžních, tak i nepeněžních odměn.

4.2.3.1. Motivační systém společnosti Kapitol

Společnost Kapitol rozděluje své odměny na finanční, hmotné a nehmotné. Tyto typy odměn jsou koncipovány tak, aby partner dosahoval co nejvyšších výsledků. Odměny jsou přidělovány dle získaných jednotek za určité časové období.

Daleko více ozřejmí příklady jednotlivých motivačních akcí.

Z finančních akcí je nejvíce motivující doplňkový stupeň, který motivuje pracovníky, kteří dosáhli alespoň základního stupně 1+. Jakmile spolupracovník dosáhl zmíněného základního stupně, stanoví se doplňkový stupeň, který se stanovuje na základě vlastních smluv ke konci produkčního období a podle produkce pro doplňkový stupeň. Doplňkový stupeň může být pouze vyšší než stupeň základní. Ke stanovení stupňů dochází na konci produkčního období. Pozice mají platnost jedno produkční období. Platnost ovšem podmiňuje maximálně 20% storno smluv.

Tabulka 7

počet smluv	doplňkový stupeň				
	2	3	4	5	6
do 249	450	550	700	850	1000
250 - 499	360	500	630	770	900
500 - 749	320	440	560	680	800
750 - 999	300	400	500	600	700
1000 - 1499	300	360	440	520	600
1500 a více	300	350	400	450	500

Modelový výpočet pracovníka, který je v základním stupni 1+, kde vyprodukoval 440 jednotek a celkem uzavřel 1000 smluv. Po tomto výpočtu dle tabulky 7 náleží partnerovi 4 doplňkový stupeň. Podle kterého bude následující produkční období hodnocen.

Hmotné odměny vypisují obchodní střediska, většinou se jedná o notebooky, mobilní telefony a tiskárny. Na tuto cenu mají partneři nárok při splnění určité produkce.

A nehmotné odměny jsou dovolené například soutěž „Rychlá jednička“. Jedná se o soutěž, kdy partner Kapitoly vyprodukuje více než pět set jednotek do třech měsíců od nástupu. Odměnou je luxusní dovolená pro dva a nový stupeň, kde odměna činí dvě stě padesát korun za jednu jednotku.

4.2.3.2. Motivační systém společnosti OVB Allfinanz

Motivační systém společnosti OVB Allfinanz je založen z největší části na samotném principu odměňování, který je firmou doplněn pouze soutěží o dva typy zahraničních zájezdů. Tyto zájezdy jsou rozděleny na malý a velký. Malý zájezd zpravidla bývá do Turecka a velký do Mexika. Ovšem destinace se mohou měnit. Aby pracovník byl odměněn zahraniční dovolenou, musí splnit určité požadavky. Toto jsou veškeré motivační akce organizované společností OVB Allfinanz.

Ovšem je třeba zmínit, že spolupracovníci se motivují navzájem, jelikož větší produkce podřízeného spolupracovníka má vliv na výši odměny nadřízeného spolupracovníka. Tyto odměny organizují na základě vlastního zvážení a stanovují si vlastní podmínky. Firma OVB Allfinanz s těmito odměnami nemá nic společného. Pouze motivuje, díky své struktuře, nadřízené pracovníky k jejich vytváření.

4.2.3.3. Motivační systém společnosti Avon Cosmetics

Společnost Avon motivuje své partnery zejména hmotnými dárky. Jde o produkty, které společnost sama prodává. Uvedu příklad, který je založen v podobném duchu jako ostatní. Jedná se o akci pro nové AL/AG, kteří budou mít objednávky vyšší než devět set v prvním kroku, v druhém kroku dvanáct set, ve třetím kroku šestnáct set a posledním čtvrtém kroku dva tisíce sto korun. Jestli AL/AG splní v jednotlivých krocích výši objednávky, bude odměněna. Za splnění prvního kroku je AL/AG odměněna řasenkou, hydratačním krémem a sprchovým gelem. Za splnění druhého kroku obdrží vůni v hodnotě tisíc dvě stě korun. Za třetí krok je odměněna denním krémem v hodnotě tisíc šest set korun. A za splnění čtvrtého úkolu se AL/AG může těšit na hydratační krém a krém na lokty a nohy v celkové hodnotě dva tisíce sto korun. Dárek AL/AG obdrží vždy s další objednávkou, která činí minimálně sedm set korun.

Na podobném principu jsou založeny i další motivační programy Avon Cosmetics.

4.3. Zhodnocení motivace a systémů odměňování

V cestovním ruchu kde, se prodávají zájezdy, ze kterých jsou odměněny společnosti provizí, se můžeme setkat se třemi typy podniků. Jedním druhem podniku je malá cestovní agentura, která je vlastněna majitelem, který pracuje ve své firmě bez zaměstnanců. Druhým typem firmy je cestovní agentura, která zaměstnává obvykle pět a více zaměstnanců. Třetím typem je společnost, která organizuje vlastní zájezdy a jako doplněk prodává zájezdy jiných cestovních kanceláří za provizi.

První typ firmy je menší firma, kde obvykle pracují dva zaměstnanci, kteří jsou i majiteli. Tito majitelé se obvykle odměňují dle svých možností, respektive dle objemu získaných smluv a provize. V tomto případě je motivace k práci největší, jelikož společnost jejího zaměstnance a majitele v jedné osobě živí, dodává prestiž a společenské postavení a naplňuje majitele.

Druhý typ firmy je větší než typ první. Jedná se už o společnost zaměstnávající zaměstnance, kteří ve většině případů postrádají motivaci. Tu zaměstnavatel musí podnítit. Využívá k tomu příplatek dodaný k základní mzdě a různé soutěže.

Třetí typ společnosti se svým odměňováním a motivací podobá druhému typu. Rozdíl spatřuji pouze v požadavcích na zaměstnance. Pracovník musí obsáhnout více produktů než pracovník firmy druhého typu. V souvislosti s vyššími požadavky stoupá základní mzda a náročnost práce. Pracovníkova motivace při prodeji je slabší, a proto i zde zaměstnavatel zvolí možnost výkonnostního příplatku a různé soutěže.

Zaměstnanec v cestovní agentuře je méně motivovaný než její majitel. Má jistý základní plat a musí zde figurovat výkonnostní příplatek, aby produkce zaměstnance stoupala.

Společnosti s výkonnostním systémem odměňování jsou velice efektivní, jelikož optimalizovali motivaci s odměňováním. Výsledkem je několikrát zmíněný výkonnostní systém, který dostatečně motivuje jeho účastníky k výkonu. Zároveň systém zařídí

dostatek pracovníků, kteří se i sami vyškolí, poradí si a jsou celkově nezávislí. Účastníkům nabízí neomezený příjem finančních prostředků jak aktivní formou, tak i pasivní. Aktivní formou se rozumí přímá účast pracovníka na obchodu. Pasivní účast je taková, při které odměněný účastník nemusí být přítomen. Úhel pohledu může být i takový, že se jedná o start podnikání bez počátečních nákladů. Práce v tomto systému je časově nezávislá, pracovníci si sami určují, kdy budou pracovat. Pracovník musí mít zřízen živnostenský list. Pracovník může nejprve začít své působení na vedlejší činnost a poté až přejít na živnost hlavní.

Negativem se zdá být rozjezd partnerství. Účastník systému musí získat informace, zaškolit se a získat potřebný počet smluv, který zajistí dostatečný finanční příjem. V tomto systému nemohou být zaměstnání lidé, kteří potřebují neustálé vedení a nejsou schopni si sami organizovat svou práci.

Důvodem pro vytvoření specifického odměňovacího systému je fakt, že majitel cestovní agentury je více motivovaný, než zaměstnanec. Spravedlivý odměňovací systém, který bude odměňovat zaměstnance podle výkonu, bude přínosem jak pro zaměstnance, tak i pro zákazníka s majitelem.

Výhoda pro zákazníka je spatřena v pracovní době, která nebude omezena. Schůzka bude moci proběhnout kdekoli. Zákazník též nebude muset čekat ve frontě, jelikož bude mít domluvenu schůzku.

Zaměstnavatel vidí výhodu, že zaměstnance odmění pouze za jeho výkon. Absence základní mzdy zajistí produkci partnera, jelikož při nulové produkci bude taková i odměna.

Přínosem pro partnera bude neomezenost jeho výdělků a možnost postupu, který v zaměstnaneckém vztahu není v cestovním ruchu obvyklý.

5. Aplikace výkonnostního systému do cestovního ruchu

Na základě zhodnocení pozitiv i negativ bylo rozhodnuto aplikovat výkonnostní systém pro cestovní agenturu. Požadavky na výkonnostní systém jsou tři. První podmínkou je spravedlivý systém odměňování založený na odvedeném výkonu. Druhá podmínka je povinnost účastníků založit si živnostenský list, na základě kterého bude účastník odměňován. Třetí podmínka je delegovat pravomoci mezi účastníky tak, aby systém vytvořil hierarchii, která bude schopna se sama řídit a školit.

5.1. Ustanovení partnerství mezi cestovní agenturou a partnery

Partneři pracující pro cestovní agenturu jsou samostatnými podnikateli, kteří podnikají na vlastní živnostenský list a předmět podnikání mají Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a obor mají zvolen zprostředkování obchodu a služeb. Hlavní činností je zprostředkování smluv spojených s cestováním výhradně pro cestovní agenturu. Partneři jsou povinni si hradit veškeré výdaje související s jejich podnikáním. Partneři jsou povinni zprostředkovávat smlouvy prostřednictvím cestovní agentury, přičemž nesmí vstupovat do přímého kontaktu s cestovními kanceláři bez písemného souhlasu cestovní agentury. Partner je povinen doručit podepsanou smlouvu do tří dnů na centrálu cestovní agentury. Partneři byli seznámeni s prevencí předcházení legalizací výnosů z trestné činnosti a financování terorizmu. Partner cestovní agentury je oprávněn inkasovat peníze od klientů za uzavřené cestovní smlouvy.

Partner je povinen používat pouze tiskopisy, které stanovila k užívání cestovní agentura. Jestliže chce pracovník provádět reklamní činnost, je potřeba souhlasu cestovní

agentury. Partner je povinen zachovat mlčenlivost o ochraně osobních údajů, se kterými přišel do styku. Nesmí je zpřístupnit jiným subjektům nebo je jakkoli využít k jiným účelům. Zachování mlčenlivosti platí jednak pro osobní údaje klientů, tak i pro skutečnosti týkající se cestovní agentury. Partner se dále zavazuje, že se nedopustí konkurenčního jednání vůči cestovní agentuře. Ukončit vztah mezi CA Strakotour a partnerem lze oběma stranami bez udání důvodu. Délka výpovědní lhůty je měsíc a začíná běžet od prvního následujícího měsíce. Výpověď musí být podána písemně.

5.2. Hodnocení partnerů CA Strakotour

Hodnocení partnerů probíhá na základě uzavřených smluv. Výši odměny ovlivňuje celková výše ceny zájezdu a termín, kdy byl zájezd zakoupen. Na základě těchto parametrů dostane cestovní agentura provizi. Tuto provizi převede na body, které budou základem odměňování. Převod na body byl zvolen z důvodu utajení výše provize pro naše partnery. Cestovní agentura vyčíslí výši bodů až po obdržení potvrzení o výši provize.

System pozic v cestovní agentuře je zvolen šestistupňový. Jedná se o pozici obchodního zástupce I, II, III, junior managera, managera a senior managera. Při nástupu do systému začíná partner na pozici obchodního zástupce I. K postupu na pozici obchodního zástupce II je potřeba, aby obchodní zástupce vyprodukoval minimálně sto bodů za tři měsíce po sobě jdoucích. K postupu na obchodního zástupce III je třeba vyprodukovat sto padesát bodů za tři měsíce po sobě jdoucích. Pokud by partner měl manažerské schopnosti, může postoupit na pozici junior manager, při splnění šedesáti bodů a šesti aktivních obchodních zástupců v pozici II a III po dobu tří měsíců po sobě jdoucích. Aktivní obchodní zástupce je takový, který získá po dobu jednoho měsíce alespoň dvacet, respektive čtyřicet bodů, v závislosti na své pozici. Jestliže junior manager bude úspěšný, může postoupit na pozici manager, kde bude muset vybudovat tým čítající minimálně tři junior managery a šest aktivních přímo podřízených obchodních zástupců na pozici II a III, to vše při vlastní produkci čtyřiceti bodů po dobu

tří měsíců po sobě jdoucích. Nejvyšší pozicí, kterou lze dosáhnout v odměňovacím systému, bude pozice senior manager. Manager může postoupit na pozici senior manager za předpokladu, že vyprodukuje alespoň dvacet vlastních bodů a povede tým složený z minimálně dvou managerů a pěti aktivních přímo podřízených junior managerů po dobu tří měsíců po sobě jdoucích. Povinností senior managera bude účast na školení organizovaném cestovními kanceláři, na kterých bude sbírat nové informace o produktech dané cestovní kanceláře. Pro přehlednost uvedu skutečnosti znovu do tabulky 8.

Tabulka 8

Pozice	zkratka pozice	minimální požadavky pro postup po dobu 3 měsíců po sobě jdoucích	školicí aparát	aktivní status
obchodní zástupce I	OZ 1	pozice při nástupu	senior manager	Není stanoven
obchodní zástupce II	OZ 2	100 bodů	senior manager	20 bodů za měsíc
obchodní zástupce III	OZ 3	150 bodů	senior manager	40 bodů za měsíc
junior manager	JM	60 bodů vlastní produkce a 6 aktivních OZ II, III	senior manager	vlastních 15 bodů za měsíc a minimálně 3 aktivní OZ
Manager	M	40 bodů vlastní produkce, aktivní 3 JM a 6 aktivních a přímo podřízených OZ II, III	senior manager	vlastních 10 bodů za měsíc a minimálně 1 aktivní JM 3 aktivní OZ
senior manager	SM	20 bodů vlastní produkce, 5 aktivních a přímo podřízených JM a 2 aktivní M	školení organizované cestovní kanceláři	minimálně 1 aktivní M, 3 aktivní a přímo podřízení JM

Podmínkou udržení si pozice je aktivní status, který je stanoven minimální produkcí či velikostí týmu. Pokud partner nedodrží tuto minimální hranici, vrací se na původní pozici, kterou zastával před postupem. Na této pozici musí též splnit předepsané minimum, jestliže toto minimum není dodrženo, sestupuje o další pozici.

Pozice obchodního zástupce I je koncipována tak, aby se partner seznámil se svou prací, poznal současné produkty, ovládal techniky prodeje. S postupem času se partner začne rozvíjet a uplatní své schopnosti při prodeji. V pozici obchodního zástupce II partner plně zužitkuje své dovednosti. Další metou pro partnera je buď pozice obchodního zástupce III kde se bude věnovat svému prodeji, nebo pozice junior managera, kde bude sbírat zkušenosti ve vedení svého pracovního týmu. Jakmile junior manager bude zvládat řízení svého týmu a bude mít dostatečně velký tým, postoupí do pozice manager. Tam se může věnovat svému týmu společně s prodejem zájezdů, který ustupuje do pozadí. Jakmile dosáhne potřebné velikosti týmu, postoupí do nejvyšší pozice – senior manager. Tam je hlavní náplní péče o svůj tým spolu se získáváním informací o současných produktech, které potom v rámci školení předá svým podřízeným.

Partneři budou hodnoceni dle svého dosaženého stupně a dle své produkce, která je stanovena v korunách za získané body. Každá pozice má jinou sazbu za své získané body, jak napovídá tabulka 9.

Tabulka 9

pozice	Produkce vyprodukovaná podřízeným na pozici v Kč za 1 bod					
	OZ 1	OZ 2	OZ 3	JM	M	SM
OZ 1	600	-	-	-	-	-
OZ 2	60	650	-	-	-	-
OZ 3	50	48	675	-	-	-
JM	40	41	62	700	-	-
M	30	34	41	65	750	-
SM	20	27	20	35	50	800

Partner nastoupí na pozici obchodního zástupce I, kde je odměněn šesti set korunami za každý bod, který získá. Obchodní zástupce II dostane odměnu šest set padesát korun za každý svůj vyprodukovaný bod a nově vzniká možnost budovat si tým. Jakmile využije možnosti vytvářet si vlastní tým, tak dostává odměnu šedesáti korun za každý bod svého podřízeného. Jestliže jeho podřízený se dostane na stejnou pozici, tak právo na odměnu zaniká. Obchodnímu zástupci III náleží odměna šest set sedmdesát pět korun za každý bod, který sám vyprodukuje. Za svůj vybudovaný tým též dostává odměnu, která činí čtyřicet osm korun za bod, který získal obchodní zástupce II a padesát korun za bod, který získal obchodní zástupce I. Junior managerovi náleží odměna sedm set korun za každý bod, který vyprodukuje. Následně se připočítává provize týmu, za který junior manager získá šedesát dvě koruny za každý bod získaný obchodním zástupcem III, čtyřicet jedna koruna za bod získaný obchodním zástupcem II a čtyřicet korun za každý bod získaný obchodním zástupcem I. Managerovi náleží odměna sedm set padesáti korun za každý získaný bod. Samozřejmě se připočítává produkce týmu, kde manager získá šedesát pět korun za každý bod získaný junior managerem, čtyřicet jedna koruna za každý bod získaný obchodním zástupcem III, třicet čtyři koruny za každý bod získaný obchodním zástupcem II a třicet korun za každý bod získaný obchodním zástupcem I. Nejvyšší pozice, senior manager, obdrží osm set korun za každý získaný bod. Odměna za produkci týmu je padesát korun za bod získaný managerem, třicet pět korun za každý bod získaný junior managerem, dvacet korun za každý bod získaný

obchodním zástupcem III, dvacet sedm korun za každý bod získaný obchodním zástupcem II a dvacet korun za každý bod získaný obchodním zástupcem I.

Odměňování je opřeno a body. Bodem se rozumí hodnota smlouvy, kterou partner získá. Výši bodů ovlivňuje mnoho činitelů, například celková cena zájezdů, termín, kdy je dovolená objednána, počet osob, které se zájezdu účastní a mnoho dalších. Body jsou zvoleny z důvodu ochrany informací ohledně provizí a zejména kvůli rozdílnosti výši provizí od jednotlivých cestovních kanceláří.

Přepočít bodů je zvolen tak, že provize ve výši tisíc korun se rovná jednomu bodu.

Informativně uvedu několik příkladů zájezdů a jejich následnou výši provize.

Jestliže cestuje čtyřčlenná rodina, která zakoupí letecký zájezd u cestovní kanceláře Exim tours za katalogovou cenu, kde cena za dospělé osobu činí patnáct tisíc korun, kterou platí dva dospělí, a dále cestuje dítě, které platí plnou cenu včetně ubytování a stravování, tato cena činí dvanáct tisíc korun a druhé dítě platí pouze cenu letenky, ubytování a stravování je zdarma, cena za druhé dítě je osm tisíc.

Výpočet je následující:

	cena	provize v %	provize v Kč
Dospělý 1	15000	8	1200
Dospělý 2	15000	8	1200
Dítě 1	12000	8	960
Dítě 2	8000	4	320
		Celkem	3680

Cestovní agentura obdrží za tento zájezd odměnu tři tisíce šest osmdesát korun. Jestliže tento zájezd zprostředkoval partner působící ve výkonnostním systému, náleží jeho účastníkům 3,680 bodu.

Dvě osoby cestující s cestovní kanceláří Čedok, při čemž zakoupili zájezd v termínu 1.12. - 31.1, celková cena za osobu činila dvanáct tisíc. Zájezd byl zprostředkován přes rezervační systém Čedoku.

Výpočet provize je následující:

	cena	provize v %	provize v Kč
Dospělý 1	12000	10	1200
Dospělý 2	12000	10	1200
		Celkem	2400

Celková odměna pro cestovní kancelář činí dva tisíce čtyři sta korun. Při zprostředkování výkonostním systémem náleží účastníkům 2,4 bodu.

Tři dospělí cestují s cestovní kanceláří Firo-tour do destinace jiné než je Bulharsko a Kanárské ostrovy a cestuje letecky. Cena za dospělou osobu činí patnáct tisíc korun. Zájezd nakoupí v období po slevách od 6. 4. 2012 a zájezd není speciální nabídkou, ani nabídkou HOT TIP. Zájezd je zakoupen přes rezervační systém Firo-tour.

Výpočet provize je následující:

	cena	provize v %	provize v Kč
dospělý 1	15000	11	1650
dospělý 2	15000	11	1650
dospělý 3	15000	11	1650
		Celkem	4950

Celková odměna náležící cestovní agentuře je čtyři tisíce devět set padesát korun. Mezi účastníky se rozdělí 4,95 bodu v závislosti na výkonnostním systému.

Zde byly uvedeny tři příklady, jak jsou vypočítávány provize. Nelze je brát jako všeobecný základ. Každá cestovní kancelář odměňuje své provizní prodejce jinak. Základní informací pro určení výše provize je celková cena zájezdu, cena za osobu, cena za pojištění či cena za dopravu. Cenu provize určuje i datum zakoupení zájezdu a zda se jedná o nabídku last minute nebo jiný typ slevy. Dále záleží na destinaci, kam daná osoba cestuje, a jestli osobou je dítě či dospělý člověk. Rozhodujícím kritériem je i provedení obchodu přes online informační systém cestovní kanceláře. Kritériem ovlivňující výši provize může být i obrat, který cestovní agentura vůči cestovní kanceláři zajistí. Nebo se rozhodne cestovní kancelář výši provize vyčíslit konkrétně pro každou kapacitu, kterou nabízí.

5.3. Motivace účastníků výkonnostního systému

Motivace partnerů cestovní agentury bude založena na výkonnostním systému odměňování, který motivuje již svou strukturou a doplňkovými akcemi ze strany cestovní agentury. Akce budou zvoleny tak, aby se týkali zvýšené finanční odměny, nehmotné odměny pro partnera a jeho rodinu a poslední pobídka bude zaměřena na podporu podnikání partnerů.

Finanční odměna bude založena na vyšším výkonu partnera. Jestliže partner bude mít více než trojnásobek bodů za měsíc, než je jeho aktivní status, získá nárok na vyšší sazbu za bod, která je uvedena v tabulce 10.

Tabulka 10

	v Kč za bod
obchodní zástupce I	700
obchodní zástupce II	725
obchodní zástupce III	737

Nárok vzniká na konci měsíce, ve kterém tyto body byly získány. Výše postavení partnerů přichází o polovinu své odměny za obchodní zástupce.

Nehmotné odměny jsou dvě. První odměna je soukromá dovolená pro partnera a jeho rodinu. Partnerům dosahujícím podmínku aktivního statusu vzniká nárok na možnost zakoupení zájezdů za VIP cenu. VIP cena je taková cena, kde je odečten nárok na odměnu všech účastníků výkonnostního systému.

Druhá cesta zajistí rozvoj pracovníka a informace o prodávaných produktech. Partnerovi bude za symbolickou úplatu nabídnuta služební cesta. Podmínky pro čerpání budou upřesněny dle typu zájezdu a jeho ceny.

Při vysokém počtu partnerů bude zajištěna sleva z volání u mobilního operátora.

6. Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza motivování a odměňování v cestovních agenturách společně s firmami používajícími výkonnostní odměňovací systém. Dílčím cílem byla aplikace výkonnostního systému odměňování do cestovní agentury.

V bakalářské práci byl zvolen následující postup. Nejprve seznámení se situací motivování a odměňování pomocí vybrané literatury, poté následuje analýza ve vybraných společnostech, které jsou buď cestovní agenturou, nebo využívají výkonnostní odměňovací systém, kde jeho účastníci jsou podnikatelé. Poté následuje zhodnocení analyzovaných podniků. V poslední části bakalářské práce je navržený systém výkonnostního odměňování pro cestovní agentury, při němž účastníci tohoto systému jsou podnikatelé.

Přínos bakalářské práce je spatřen v dosažené analýze odměňování a motivování, zejména však ve vytvořeném výkonnostním systému odměňování. Analýzou cestovních kanceláří bylo zjištěno, že společnosti tohoto typu používají základní mzdu a po dosažení určitých prodejů mají zaměstnanci nárok na odměnu. Mimo finanční odměny se v cestovním ruchu hojně využívá služebních cest k lepšímu poznání kapacit, které jsou buď za sníženou cenu, nebo zcela zdarma. Permanentní vstupy do fitness či na kosmetiku jsou mezi zaměstnanci i zaměstnavateli vítány, jelikož dbají o dobrou náladu mezi pracovníky a jejich upravený vzhled, který určitě ocení i zákazník. Analýzou systému výkonnostního odměňování osob samostatně výdělečně činných bylo zjištěno, že tyto osoby jsou odměňovány pouze na základě výkonu. Nejsou odměňovány základní mzdou, ale jejich mzda je přímo úměrná jejich výkonu. Tento výkon se odměňuje v jednotkách. Jednotky za provedené úkony jsou předem známy a pracovník dopředu ví, kolik dostane. V tomto systému je možno budovat si tým, ze kterého účastník výkonnostního systému dostane též odměnu za provedený výkon a postupovat výše v žebříčku v závislosti na přínosu pro firmu a výkonu. Tato možnost v cestovním ruchu je velice omezená a závisí na majiteli, zda zaměstnanec postoupí, či nikoli.

Dílčím cílem bylo vytvoření systému pro cestovní agentury, u kterých by byl vytvořen výkonnostní systém pro osoby samostatně výdělečně činné. Tento systém zajistí přísun nových prodejců pro cestovní agenturu, zvýší efektivitu prodeje, pomůže oslovit více zákazníků. Navrhovaný systém se ještě v cestovním ruchu nevyskytl a může být přínosem pro toto odvětví, potažmo pro cestovní agenturu, která ho uplatní.

7. Summary

This bachelor work deals with motivation and remuneration of staff. The main goal is analysis of the remuneration and motivation in travel agencies and in companies, where is performance pay system, in which participants are entrepreneurs. Partial target is use performance pay system in travel agency, where participants are entrepreneurs.

Work is divided into review of literature, methodology, company analysis and use performance pay system. Resources of data are taken from review of literature, which is focused on motivation and remuneration. Theoretical overview is consisted of what is motivation, its types and theory of motivation. Second part of theoretical overview contains what is remuneration, goals of remuneration, management systems, and strategy of remuneration. Methodology sets goals of bachelor work and how will be achieved this goals.

Analysis of travel agencies show, that employers in travel agencies are remunerated especially basic wage. Employers can enjoy predetermined reward if they meet the conditions. Owners of travel agencies use discount on travel journey, permanent tickets and another options. Analysis entrepreneur performance pay system shows that participants are remunerated directed proportion to performance. Basic wage miss but participants are not limited amount of remuneration.

Entrepreneurs performance pay system for travel agency guarantee input new workers, increase efficiency of sales and help address more customers. Proposed system is not used in travel agency and can be beneficial for travel agency, which exploits this system.

8. Přehled použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. české vyd. Praha: Grada, c2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Jiří DĚDINA. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. Psyché (Grada). ISBN 80-859-4351-4.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery: základy moderní personalistiky*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3447-7.
- PRITCHARD, Robert D a Elissa ASHWOOD. *Managing motivation: a manager's guide to diagnosing and improving motivation*. 2., dopl. vyd. London: Psychology Press, c2008, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 18-416-9713-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Elissa ASHWOOD. *Motivace pracovního jednání: a manager's guide to diagnosing and improving motivation*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. Psyché (Grada). ISBN 80-707-9283-3.
- NIERMEYER, Rainer a Elissa ASHWOOD. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky: a manager's guide to diagnosing and improving motivation*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1223-7.
- ŘÍČAN, Pavel a Elissa ASHWOOD. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-339.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika: obor v pohybu*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- TURECKIOVÁ, Michaela a Eva KISLINGEROVÁ. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: obor v pohybu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-247-0405-6.
- WERTHER, William B a Eva KISLINGEROVÁ. *Lidský faktor a personální management: obor v pohybu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-856-0504-X.

9. Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1	Vytváření a udržování systémů hodnocení práce
Obrázek 2	Prvky odměňování
Obrázek 3	Proces motivace
Obrázek 4	Maslow – Pyramida potřeb
Tabulka 1	Celkový přehled hodnocení v cestovních agenturách
Tabulka 2	Systém odměňování pracovníků ve společnosti Kapitól
Tabulka 3	Odměňování stejné pozice a jednorázová odměna za spolupracovníka
Tabulka 4	Systém odměňování v OVB Allfinanz
Tabulka 5	Systém odměňování v Avon Cosmetics
Tabulka 6	Přehled manažerských pozic v Avon Cosmetics
Tabulka 7	Doplňkový stupeň ve společnosti Kapitól
Tabulka 8	Přehled pozic v nově vzniklém systému odměňování pro cestovní agenturu
Tabulka 9	Systém odměňování v nově vzniklém systému pro cestovní agenturu
Tabulka 10	Motivační prvek při splnění trojnásobku aktivního statusu

10. Přílohy

PŘEHLED PRODUKTŮ A SAZEBNÍK JEDNOTEK (platný od 1. 3. 2011)

PRODUKT	JAKO JEDNA JEDNOTKA PLATÍ			PROVIZE ZA PEČI ANO/NE, MAX. POČET	ODLIŠNÁ ÚPRAVA VÝPOČTU PROVIZÍ ZA PEČI OPROTIVŠP		
ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ KOOPERATIVY							
Investiční pojištění	7BN ¹⁾	Měsíční pojistné do limitu zvýhodněného pojistného	viz Tabulka A	ano	6x	viz ²⁾	
	6BN ²⁾	Měsíční pojistné do limitu zvýhodněného pojistného	viz Tabulka B	ano	5x	viz ²⁾	
	4BN	Měsíční běžné placené pojistné	viz Tabulka B	ano	5x	viz ²⁾	
	Náhrada TW do 7BN ³⁾	viz ²⁾	viz Tabulka A	ano	3x	viz ²⁾	
Mimořádné pojistné k invest. produktům	3BN, 4BN, 6BN, 7BN, 16BN, 21BN	Mimořádné pojistné	Jednorázové pojistné	40 000 Kč	ne	5x	viz ²⁾
Pojištění pro děti	40VW, 42VW	Švabední pojištění	Pojistná částka	11 500 Kč	ano	1x	
		Doplňkové pojištění	Roční pojistné	840 Kč	ano	1x	
Kapitálové pojištění	22SZ	Pojištění pro dožití	viz ²⁾	10 000 Kč	ano	5x	viz ²⁾
		Ostatní pojištění	Roční pojistné	3 500 Kč	ano	stále	peněžní hodnota jednotky je 13x větší
		Doplňkové pojištění	Roční důchod	1 040 Kč	ano	3x	
Důchodové pojištění	42RG	Doplňkové pojištění	Měsíční pojistné	70 Kč	ano	2x	
		Pojištění s příspěvkem zaměstnavatele	21BN	Měsíční běžné placené pojistné	viz Tabulka B	ano	5x
Kumulativní rizikové pojištění	90RG		Roční důchod	1 040 Kč	ano	2x	
		22MN	Roční pojistné	3 500 Kč	ano	stále	peněžní hodnota jednotky je 13x větší
Úvěrové pojištění	20KN		Roční pojistné	3 500 Kč	ano	stále	peněžní hodnota jednotky je 13x větší
		15KK	Jednorázové pojistné	6 500 Kč	ne		
Jednorázově placené pojištění	40WO, 41WO, 15DR		Jednorázové pojistné	16 000 Kč	ne		
	145Z		Jednorázové pojistné	6 000 Kč	ne		
	15VN		Jednorázové pojistné	6 800 Kč	ne		
	15RG	Důchodové pojištění	Roční důchod	950 Kč	ne		
		Doplňkové pojištění	Jednorázové pojistné	6 800 Kč	ne		
	14BN		Jednorázové pojistné	viz ²⁾	ne		
NEŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ KOOPERATIVY							
Pojištění majetku občanů	DO6, RD6, OP6, BO6, BT6, RE6, DK0, RK0		Roční pojistné	930 Kč	ano	9x	peněžní hodnota jednotky je 4x větší
Pojištění odpovědnosti občanů	OB7, OB8		Roční pojistné	4 500 Kč	ano	stále	peněžní hodnota jednotky je 11x větší
Pojištění vozidel a odpovědnosti za škodu	146, EPV, PVK, FEK, H50, H59		Roční pojistné	3 200 Kč	ano	stále	peněžní hodnota jednotky je 11x větší
	H72, H73	Doplňkové pojištění	Roční pojistné	základní jednotky	ne		
Pojištění majetku podnikatelů	TR7, TR8, OR8, MP0, RH8, SP5		Roční pojistné	3 500 Kč	ano	stále	peněžní hodnota jednotky je 11x větší
Pojištění odpovědnosti podnikatelů	O57, OZ7, OV8		Roční pojistné	4 500 Kč	ano	stále	peněžní hodnota jednotky je 11x větší
Velká průmyslová rizika viz ²⁾	POD		Roční pojistné	3 500 Kč	ano	stále	peněžní hodnota jednotky je 11x větší
Úrazové pojištění	23UO, 53UD		Roční pojistné	3 500 Kč	ano	stále	peněžní hodnota jednotky je 13x větší
	7UO		Roční pojistné	3 500 Kč	ne		
	14UO, 17UD		Jednorázové pojistné	6 500 Kč	ne		

PRODUKT		JAKO JEDNA JEDNOTKA PLATÍ			PROVIZE ZA PÉČ ANONIMĚ		NEJVYŠÍ MOŽNÝ POČET JEDNOTEK ZA JEDNU SMLOUVU
POJIŠTĚNÍ ČESKÉ PODNIKATELSKÉ POJIŠTOVNY							
Pojistění vozidel a odpovědnosti za škodu ⁷		COMBI - PLUS	Ruční pojistná	3 200 Kč	ano	ne	
FINANČNÍ PRODUKTY SKUPINY ČESKÉ SPOŘITELNY							
Penzijní připojištění		PP	do 45 let věku	Přísrůb příspěvek	80 Kč	ne	38
			46 a více let věku	Měsíční příspěvek	120 Kč	ne	38
Stavební spoření	Nová úmluva	CSSS		Cloví částka	43 000 Kč	ne	9,30
	Zvýšení úmluvní úmluvy			Zvýšení cloví částky	80 000 Kč	ne	30
	Úvěr ze stavebního spoření	UV		Výše úvěru	22 000 Kč	ne	
Úvěry občanism (nepodnikatelským)	Úvěr pro fyzické osoby - jen zprostředkování	UFO		Výše úvěru	75 000 Kč		
	Americká hypotéka bezúplatně nebo sponzorovaná	HYP		Výše úvěru	30 000 Kč	ne	
	Americká hypotéka v kombinovaném produktu s prsou hypotékou	HYP		Výše úvěru	80 000 Kč	ne	
Hypoteční úvěry	klasické hypotéky	HYP		Výše úvěru	30 000 Kč	ne	
POJIŠTĚNÍ POJIŠTOVNY ČESKÉ SPOŘITELNY							
Komplexní pojištění pro účastníky penzijního připojištění		KP2		šedné jednotky		ne	
FINANČNÍ PRODUKTY HYPOTEČNÍ BANKY							
Úvěry občanism	Hypoteční úvěr se 100% zápisem	HB		Výše úvěru	33 000 Kč	ne	218 ¹⁾
	Osobní hypoteční úvěry	HB		Výše úvěru	30 000 Kč	ne	200 ¹⁾

TABULKA A (PLATÍ PRO ŽEN)

Pojistná doba (roky)	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25 a více
Měsíční pojistná	75	68	62	57,5	53,5	50	46,5	44	41,5	39,5	37,5	35,5	34	32,5	31	30
Koeficient jednotek	1,119	1,015	0,925	0,859	0,798	0,747	0,694	0,657	0,620	0,590	0,559	0,543	0,508	0,485	0,462	0,448

TABULKA B (PLATÍ PRO ŽEN, SBN A ŽEN)

Pojistná doba (roky)	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30 a více
Měsíční pojistná	89,5	81	74	69	64	59,5	56	52,5	49,5	47	44,5	42,3	41	39	37	36	34,5	33	32	31	30
Koeficient jednotek	1,336	1,209	1,105	1,02	0,955	0,888	0,836	0,784	0,739	0,702	0,664	0,634	0,612	0,582	0,552	0,537	0,515	0,492	0,478	0,463	0,448

TABULKA C (PLATÍ PRO ŽEN)

Pojistná doba (roky)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Koeficient jednotek	10,83	5,42	3,61	2,71	2,17	1,81	1,55	1,35	1,20	1,00	0,98	0,90	0,83	0,77	0,72	0,68	0,64	0,60	0,57	0,54	0,52	0,49	0,47	0,45	0,43	0,42	0,40	0,39	0,37	0,36

Doplňková povinná pojištění VSP III - 30%

Roční výše pojistné částky podle VSP II A1 (výše) se může snížit nebo zvýšit (TV). Snížení úmrtí na státní úraz (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

Snížení úmrtí na státní úraz (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

Do produktů v rámci se vzájemně pojistitel všech produktů. Jednotky se vztahují na celkové množství. První tři osobnostní je následující:

*pokud je se státní účastníkům musí čísla 0,5, uchovávat se dle a dle na dle státní účastníkům musí se státní.

*pokud je se státní účastníkům musí čísla 0,5, uchovávat se dle a dle na dle státní účastníkům musí se státní.

U úmrtí občanism vyžadujeme a o hypotečních úvěrů je jedním z odpovědností a správnosti poskytnutí úvěrů.

Pokud byk šedé úmrtí na státní úraz (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

U úmrtí občanism úmrtí občanism (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

U úmrtí občanism úmrtí občanism (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

U úmrtí občanism úmrtí občanism (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

úlo - po dobu pojištění

1) Jednotky se platí se státní jako úmrtí občanism (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

2) Při při placení částky pojistného na státní úraz (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

3) Návrat pojistného úmrtí občanism (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

4) Zákazem pro výpočet jednotek a ŽEN, je možno zvýšit pojistného a dle úmrtí občanism (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

5) Jednotky se platí se státní jako úmrtí občanism (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

6) Pokud jednotky a 30 ŽEN se státní úraz (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

8) Podmínkou je předložení pojištění a certifikátu pojištění. U úmrtí občanism (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

9) Pokud není státní účastníkům (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

10) Všechny ostatní podmínky pro produkt KAPITOLA (VSP) se o úmrtí občanism (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

VSP VLS - Doplňková povinná a povinná pojištění občanism (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

VSP II A 1 se doplňuje o podmínky občanism (jako poručí 30% jednotek šedé pojistné částky, který činí až o 30% a jednotek šedé pojistné částky, který určuje úmrtí).

11) Seřazení pojištění TR, TB, MP a OZ, seřazených v produkčních úlohách 2-4-7-2011, jsou při vyřazení konkrétního výrobku jednotkami AE - celkové pojištění se vln 100%.