

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

System odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Pavlína Holčáková

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavlína Holčáková

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Employee Remuneration System in a Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti včetně vyčíslení ekonomického dopadu na danou společnost.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 08/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace poznatků: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání práce na katedru: 03/2020

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

motivace, mzda, stimulace, systém odměňování

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human resource management: functions, applications, & skill development. Second edition. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1452290638.
- MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-361-9.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing human resources. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1285866390.
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- Vědecké články
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 4. 4. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D., za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu pomoci v průběhu zpracování této diplomové práce a zaměstnancům společnosti Asopol s.r.o. za poskytnutí cenných informací.

Největší poděkování patří mé rodině za trpělivost a neutuchající podporu během mého studia.

System odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Abstrakt

Obsahem diplomové práce je popis, návrh a zavedení odměňovacího systému v reálné obchodní firmě. Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit systém odměňování zaměstnanců ve společnosti Asopol s.r.o. včetně vyčíslení ekonomického dopadu na tuto společnost. V diplomové práci jsou použity metody analýzy, syntézy, abstrakce, dotazování, deskripce, dedukce, komparace a základní matematické a statistické metody. Práce je rozdělena na dvě stěžejní části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou zpracována východiska pro část praktickou. Obsahuje vymezení důležitých pojmů, jako je problematika řízení lidských zdrojů, tvorba strategie odměňování, popis pracovního místa a kompetenční model hodnocení zaměstnanců, dále jednotlivé složky odměňovacího systému, zejména časová mzda, zásluhové a dodatkové mzdové formy a také minimální a zaručená mzda. Součástí je také zpracování přehledu o oblasti zaměstnaneckých benefitů a současných trendů v jejich využívání. Závěr teoretické části je věnován účetním a daňovým specifikům zaměstnaneckých benefitů. V praktické části jsou poznatky z části teoretické aplikovány na reálné obchodní firmě. Praktická část obsahuje popis sledovaného subjektu a popis oblasti personálního řízení. V rámci praktické části je zpracováno dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci společnosti, orientované na zjištění postojů zaměstnanců k aktuálnímu odměňovacímu systému, k peněžním a nepeněžním odměnám a k zaměstnaneckým benefitům. V závěru je v praktické části zpracován kompletní návrh odměňovacího systému, včetně navržení změn v organizačním schématu, popisů pracovních míst a hodnocení zaměstnanců, navržení nového mzdového předpisu, dále je zpracován postup zavádění systému a jsou vyčísleny náklady týkající se úprav mezd.

Klíčová slova: personální řízení, odměňovací systém, kompetenční model, hodnocení zaměstnanců, mzdové tarify, benefity, popis pracovního místa, tvorba odměňovacího systému.

Employee Remuneration System in a Selected Company

Abstract

The content of the thesis is the description, design and introduction of a remuneration system in a real business firm. The main aim of the thesis is to create a system for the remuneration of employees at Asopol s.r.o., including quantifying the economic impact on the company. The thesis uses methods of analysis, synthesis, abstraction, questioning, descriptions, deductions, comparisons and basic mathematical and statistical methods. The work is divided into two core parts, part theoretical and part practical. In the theoretical section, the starting points for the practical part are worked out. It includes the definition of important concepts such as human resources management issues, the development of a remuneration strategy, job description and a competency model for evaluating employees, as well as the different components of the remuneration system, in particular the time wage, merit and supplementary wage forms, as well as the minimum and guaranteed wage. It also includes an overview of the areas of employee benefits and current trends in their use. The conclusion of the theoretical part is devoted to the accounting and tax specifics of employee benefits. In the practical part, the knowledge in the theoretical part is applied to a real business firm. The practical part includes a description of the subject under observation and a description of the personnel management area. As part of the practical part, a questionnaire investigation is carried out among the company's employees, geared towards identifying employees' attitudes towards the current remuneration system, cash and non-cash remuneration and employee benefits. At the end, a complete proposal for a remuneration system is worked out in practical terms, including proposing changes to the organisational scheme, job descriptions and staff evaluations, designing a new wage code, the implementation process of the system is worked out and the costs relating to wage adjustments are quantified.

Keywords: human resources management, remuneration system, competency model, staff assessment, wage tariffs, benefits, job description, creation of remuneration system.

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	17
3.1 Od personální administrativy k řízení lidských zdrojů	17
3.1.1 Teoretická východiska vytváření strategie odměňování.....	18
3.1.2 Tvorba strategie odměňování.....	19
3.1.3 Postup zavádění strategie odměňování	21
3.2 Tvorba, analýza a popis pracovního místa.....	21
3.3 Hodnocení zaměstnanců.....	23
3.3.1 Kompetenční model	23
3.4 Odměňování	24
3.4.1 Složky odměňování.....	24
3.4.2 Formy odměňování	25
3.4.3 Časová mzda a plat	26
3.4.4 Zásluhové mzdové formy	28
3.4.5 Dodatkové mzdové formy	30
3.4.6 Relační odměny	31
3.4.7 Minimální mzda.....	31
3.4.8 Zaručená mzda.....	31
3.4.9 Skupiny prací	32
3.5 Motivace.....	32
3.5.1 Typy motivace	33
3.5.2 Zdroje motivace	33
3.5.3 Proces motivace	34
3.5.4 Spokojenost s prací, motivace a pracovní výkon.....	34
3.6 Benefity	36
3.6.1 Druhy zaměstnaneckých benefitů a trendy v odměňování	37
3.6.2 Účetní a daňová specifika zaměstnaneckých benefitů.....	38
3.6.3 Benefity z pohledu zaměstnance.....	39
3.6.4 Benefity z pohledu zaměstnavatele.....	40
4 Vlastní práce	41
4.1 Charakteristika společnosti	41
4.1.1 Popis provozu společnosti	43

4.1.2	Portfolio koncových zákazníků	44
4.2	Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti Asopol s.r.o.	45
4.2.1	Popis oblasti personálního řízení	45
4.2.2	Pracovní pozice a pracovní náplň zaměstnanců společnosti	47
4.2.3	Mzdový systém společnosti Asopol s.r.o.....	50
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	53
4.3.1	Charakteristika respondentů	53
4.3.2	Vyhodnocení výzkumu	55
4.3.3	Identifikace problému	63
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	65
5.1	Návrh organizačního schématu	65
5.2	Popis pracovních míst	66
5.3	Individuální hodnocení zaměstnance	67
5.4	Návrh mzdových tarifů	69
5.5	Způsob implementace	72
5.6	Vyčíslení ekonomického dopadu na společnost Asopol s.r.o.	75
5.7	Zhodnocení a přínos změn pro sledovaný subjekt	77
5.7.1	Zhodnocení výzkumné části práce.....	77
5.7.2	Přínos změn a rizika pro sledovaný subjekt.....	78
6	Závěr.....	80
7	Seznam použitých zdrojů	81
	Přílohy.....	84

Seznam obrázků

Obrázek 1	Časový harmonogram sběru dat	15
Obrázek 2	Schéma postupu tvorby kompetenčního modelu	23
Obrázek 3	Model celkové odměny dle Armstronga.....	25
Obrázek 4	Schéma tvorby struktury časové mzdy nebo platu dle Koubka.....	27
Obrázek 5	Proces motivace	34
Obrázek 6	Obrácená U-křivka.....	35
Obrázek 7	Statistické charakteristiky ekonomického subjektu dle ČSÚ	41
Obrázek 8	Vývoj obratu v letech 2006 – 2019 (v tisících CZK)	42
Obrázek 9	Vývoj osobních nákladů v letech 2006 – 2019 (v tisících CZK).....	42
Obrázek 10	Struktura prodejen společnosti Asopol s.r.o.	43
Obrázek 11	Organizační schéma společnosti Asopol s.r.o.	45
Obrázek 12	Položkové mzdové náklady v roce 2019, Asopol s.r.o.	51
Obrázek 13	Délka pracovních úvazků (v %).....	52
Obrázek 14	Věková struktura respondentů.....	53
Obrázek 15	Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání	54
Obrázek 16	Délka pracovního poměru ve sledované společnosti	55

Obrázek 17	Důvod výběru práce u současného zaměstnavatele	55
Obrázek 18	Význam benefitů při výběru současného zaměstnání	56
Obrázek 19	Seznámení s odměňovacím systémem při nástupu do zaměstnání	57
Obrázek 20	Hodnocení objektivitu a spravedlnosti odměňovacího systému	58
Obrázek 21	Hodnocení přiměřenosti výdělku dle zadaných kritérií	59
Obrázek 22	Důležitost peněžních odměn pro zaměstnance společnosti	60
Obrázek 23	Benefity, které respondenti považují za důležité nebo spíše důležité	61
Obrázek 24	Důležitost nepeněžních odměn	62
Obrázek 25	Důležitost peněžního a nepeněžního plnění	62
Obrázek 26	Flexibilní versus fixní benefity	63
Obrázek 27	Návrh postupu při vytváření strategie odměňování	65
Obrázek 28	Návrh nové řídicí struktury společnosti Asopol s.r.o.	66
Obrázek 29	Návrh schématu pro provádění hodnocení zaměstnanců	69
Obrázek 30	Postup zavádění odměňovacího systému	74
Obrázek 31	Časový plán zavádění mzdového systému formou Ganttova diagramu	74

Seznam tabulek

Tabulka 1	Zaručená mzda platná od 1. 1. 2020	32
Tabulka 2	Mzdový systém společnosti Asopol s.r.o. k 1. 1. 2020.....	51
Tabulka 3	Návrh platových tarifů dle pracovních pozic.....	70
Tabulka 4	Přehled navrhovaných dodatkových mzdových forem.....	72
Tabulka 5	Aktuální a navrhované mzdové náklady společnosti Asopol s.r.o.	75

Seznam použitých zkratk

ZP - zákoník práce

ZDP - zákon o daních z příjmů

ZDPH - zákon o dani z přidané hodnoty

ZPSZ - zákon o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

ZPVZP - zákon o pojistném na veřejné zdravotní pojištění

ZVZP - zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů

ZÚ - zákon o účetnictví

OZ - občanský zákoník

1 Úvod

„Základním stavebním kamenem každé organizace jsou lidé“ (Schneider 1987).

Moderní pojetí řízení organizací se stále více zaměřuje na řízení tzv. lidských zdrojů. Toto označení je širokým pojmem, který v sobě zahrnuje nejen zaměstnance jako fyzické osoby, ale také jejich schopnosti, znalosti a dovednosti, bez kterých by žádná organizace v dnešní době nebyla schopná fungovat a rozvíjet se. Je to právě vzájemná interakce mezi nehmotnými zdroji organizace, které poskytuje lidský kapitál, a hmotnými zdroji (mezi které řadíme materiál a peníze), co určuje hodnotu organizace, její výkonnost a postavení na trhu.

Jedním z klíčových faktorů při vytváření atraktivního pracovního prostředí pro zaměstnance je bezesporu systém odměňování. Každý zaměstnanec má být za svoji vykonanou práci náležitě odměněn. Odměňovací systém organizace je souhrn vzájemně propojených postupů odměňování, který má za cíl zajistit osobní, sociální a společenské uspokojení zaměstnanců na straně jedné a prospěch organizace na straně druhé. Hlavními složkami odměňovacího systému jsou peněžní a nepeněžní odměny včetně zaměstnaneckých benefitů, které společně vytvářejí odměnu celkovou.

Rozhodující význam lidských zdrojů je z hlediska úspěšnosti organizace zcela nezpochybnitelný. Lidé jsou hybnou silou organizace, jejich schopnosti a motivovanost zaručují organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Pokud jsou jim v pracovním prostředí vytvořeny správné podmínky, lze očekávat, že jejich přístup k práci pro organizaci bude pozitivní.

V dnešní době, kdy na mnoha pracovních pozicích můžeme sledovat přebytek nabídky pracovních míst v porovnání s počtem lidí hledajících dané zaměstnání, může být dobře nastavený systém odměn či zaměstnaneckých benefitů jedním z klíčových prvků, které rozhodují o obsazení pracovní pozice správným zaměstnancem a o zvýšení konkurenceschopnosti organizace v turbulentním obchodním prostředí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit systém odměňování zaměstnanců ve společnosti Asopol s.r.o. včetně vyčíslení ekonomického dopadu na tuto společnost. Nově navržený odměňovací systém by měl v budoucnu sloužit majiteli sledované obchodní společnosti k ocenění a podpoře dlouholetých zaměstnanců na straně jedné a na straně druhé k motivaci nově příchozích zaměstnanců k dlouhodobé kvalitní práci pro společnost.

Díličí cíle práce zahrnují:

- prostudování příslušné literatury a zpracování literární rešerše týkající se problematiky řízení lidských zdrojů, tvorby strategie odměňování, popisu pracovních míst, hodnocení zaměstnanců, vlastních složek a forem odměňování, motivace zaměstnanců, současných trendů v oblasti zaměstnaneckých benefitů a odměn a v neposlední řadě zpracování základního přehledu o účetních a daňových specifikách zaměstnaneckých benefitů,
- popis a charakteristiku sledované společnosti,
- přípravu a provedení polostrukturovaného rozhovoru s majitelem společnosti v rámci předvýzkumu týkajícího se motivace zaměstnavatele k provedení změn ve společnosti, získání informací a vytvoření základního přehledu o možnostech a zdrojích, které má sledovaná společnost k dispozici,
- provedení polostandardizovaného zjevného (otevřeného) pozorování ve všech provozovnách sledované společnosti (příprava a realizace pozorování),
- přípravu dotazníku, realizaci dotazníkového šetření a následné vyhodnocení,
- shrnutí informací o oblasti personálního řízení ve sledované společnosti,
- zpracování návrhu jednotlivých částí odměňovacího systému společnosti, včetně nové řídicí struktury, popisu pracovního místa, hodnocení zaměstnanců dle kompetencí a nového mzdového předpisu,
- zhodnocení finanční náročnosti navrhovaných změn pro sledovanou společnost.

2.2 Metodika

Diplomová práce je zaměřena na problematiku odměňování zaměstnanců. Stabilní odměňovací systém by měl organizaci sloužit k plnění cílů v oblasti odměňování tak, aby

získala a dlouhodobě si udržela vysoce motivované pracovníky a zajistila jejich osobnostní rozvoj v tom smyslu, aby bylo zabezpečeno plnohodnotné uspokojování jejich potřeb, ať už osobních, pracovních či sociálních, a organizace si jejich prostřednictvím vybudovala stabilní konkurenceschopné postavení na trhu (1, s. 428).

V teoretické části diplomové práce je provedena a zpracována rešerše v sekundárních literárních zdrojích týkajících se řízení lidských zdrojů. Na základě analýzy a syntézy takto získaných informací je v první části práce pomocí metody deskripce zpracován základní přehled o oblastech personálního řízení týkajících se tématu diplomové práce, a to zejména o personální strategii, o popisu pracovních míst, o hodnocení zaměstnanců na základě kompetenčního modelu, o motivaci a o základních formách odměňování zaměstnanců. Pomocí metody deskripce jsou popsána základní teoretická východiska týkající se tvorby odměňovacího systému.

Na základě skutečnosti, že základním cílem a strategickým úkolem každé obchodní společnosti je generování zisku, je v závěru teoretické části práce pomocí metody abstrakce (abstrahováno bylo od méně podstatných problémů) a syntézy zpracován přehled základní daňové problematiky týkající se zaměstnaneckých benefitů z pohledu legislativy, z pohledu zaměstnance a z pohledu zaměstnavatele, pozornost je také věnována aktuálním trendům v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

Sběr dat

V rámci předvýzkumu bylo kromě prostudování literárních zdrojů nutné se obeznámit se sledovanou společností, s jejím fungováním, se strategií jednatele, s jeho vizí v oblasti personálního řízení, s důvody, které ho vedly k úvaze o změnách v systému odměňování zaměstnanců, s možnostmi, které jeho společnost v této oblasti má. S jednatelem byl proveden **polostrukturovaný rozhovor**. Položené otázky včetně přepisu odpovědí jsou součástí diplomové práce (příloha 1). Získané informace jsou použity v praktické části v kapitole zabývající se charakteristikou sledované společnosti a současného odměňovacího systému a jsou implementovány do nově navrhovaného odměňovacího systému.

Dalším způsobem sběru dat bylo provedení **polostandardizovaného zjevného** (otevřeného) **pozorování** na jednotlivých provozovnách společnosti. Před zahájením pozorování byl vytvořen záznamový arch (příloha 2), ve kterém byly uvedeny základní

údaje, a to především předmět, okolnosti, osoby a místa pozorování. Všichni zaměstnanci sledované společnosti byli na prováděný výzkum upozorněni jednatelem a byli vyzváni k plné součinnosti. Samotné pozorování probíhalo na jednotlivých provozovnách a zúčastnilo se jej všech 17 zaměstnanců společnosti. Pro každou provozovnu bylo vyčleněno období 14 dní tak, aby v průběhu pozorování došlo k setkání se všemi pracovníky provozovny. V rámci pozorování byly s řadovými zaměstnanci provedeny neformální rozhovory týkající se prováděných činností a chodu jednotlivých provozoven, odpovědi byly zaznamenány do záznamového archu a jsou použity v praktické části týkající se popisu vykonávaných činností, charakteristiky společnosti a portfolia koncových zákazníků. Informace získané v průběhu pozorování jsou také využity v návrhu nového odměňovacího systému, především v části týkající se popisů pracovních míst.

K získání dalších relevantních dat potřebných k navržení odměňovacího systému bylo využito výsledků **dotazníkového šetření**, jež bylo provedeno mezi zaměstnanci sledované společnosti, týkajícího se současného odměňovacího systému a zájmu zaměstnanců o peněžní a nepeněžní odměny a benefity. Empirický výzkum byl realizován za účasti všech zaměstnanců společnosti, aby nedošlo ke zkreslení výsledků nevhodným výběrem náhodného vzorku zaměstnanců. Z celkového počtu 17 zaslaných se vrátilo zpět 14 vyplněných dotazníků, to znamená, že se do šetření zapojilo 82 % zaměstnanců.

Z hlediska formy byly v dotazníku použity otázky uzavřené a polootevřené. Uzavřené otázky je možno dále rozdělit na uzavřené otázky výběrové, kde měli respondenti možnost výběru vždy jedné z nabízených variant, a na otázky uzavřené škálové, kde měli respondenti možnost vyjádřit svůj postoj a názor na hodnotící škále výběrem ze stupnice. U otázek polootevřených se respondentům jednak nabízela možnost výběru z předem formulovaných odpovědí a současně měli možnost vyplnit svoji vlastní odpověď. Jiné typy otázek se v dotazníku nevyskytovaly. Dotazník je součástí práce (příloha 3).

Struktura dotazníku:

- úvodní část, která zahrnuje představení tazatele, účel a náplň dotazníku a také základní pokyny pro jeho vyplnění; součástí úvodní části je ujištění respondentů o dobrovolnosti vyplnění dotazníku a o anonymitě poskytnutých údajů a také poděkování za čas věnovaný pečlivému vyplnění dotazníku,
- část druhá, zahrnující obecné údaje o respondentovi,

- část třetí, věnovaná otázkám týkajícím se odměňování a motivace respondentů,
- část závěrečná, doplňující identifikační údaje respondentů.

Analýza dat získaných z dotazníkového šetření byla do praktické části zapracována pomocí grafů s odpovídajícím komentářem. Takto získané informace jsou dále použity pomocí metody dedukce při zpracování návrhu odměňovacího systému.

Jednotlivé fáze sběru dat (polostrukturovaný rozhovor, pozorování na prodejnách a dotazníkové šetření) na sebe plynule navazovaly tak, aby bylo možné zahrnout do výzkumu všechny pracovníky sledované společnosti. Jako první byl proveden v průběhu měsíce září 2019 polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti. Nejdlejší fází sběru dat bylo pozorování na provozovnách společnosti, protože bylo nutné setkat se všemi zaměstnanci, kteří se pravidelně na provozovnách střídají. Pro tuto fázi byly vyčleněny 4 měsíce, od září 2019 do ledna 2020, neboť v měsíci prosinci byla celá společnost od 20. 12. 2019 uzavřena z důvodu vánočních svátků. Poslední fází sběru dat bylo provedení dotazníkového šetření, které proběhlo v měsíci únoru 2020. Kompletní přehled časového harmonogramu je uveden na obrázku 1.

Obrázek 1 Časový harmonogram sběru dat

Časový harmonogram sběru dat						
Činnost	září 2019	říjen 2019	listopad 2019	prosinec 2019	leden 2020	únor 2020
Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem						
Pozorování na provozovnách						
Dotazníkové šetření						

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

V praktické části je v úvodu, pomocí analýzy informací získaných z provedeného polostrukturovaného rozhovoru a pozorování na jednotlivých provozovnách společnosti, za použití metody deskripce popsána sledovaná společnost, především čím se zabývá, její fungování, aktuální organizační struktura a dostupné podklady týkající se oblasti personálního řízení. Dále je na základě výsledků provedených pozorování zpracován jednoduchý popis pracovních pozic zaměstnanců a přehledný profil koncových zákazníků společnosti. Metodou analýzy a syntézy je shrnut aktuální stav společnosti v oblasti personálního řízení.

V navazující kapitole 4.3 praktické části je pomocí metody deskripce, syntézy a dedukce zpracován přehled výstupů z provedeného dotazníkového šetření. Na základě syntézy

získaných dat jsou stanoveny hypotézy týkající se postojů zaměstnanců k aktuálnímu mzdovému systému, jejich preference v oblasti peněžních a nepeněžních odměn a také zájem o zaměstnanecké benefity. Součástí vyhodnocení dotazníkové šetření jsou informace o věkové struktuře zaměstnanců, vzdělání a délce zaměstnání ve sledované společnosti.

V kapitole 5 praktické části je zpracován kompletní návrh odměňovacího systému. Jednotlivé prvky jsou zpracovány na základě syntézy dat získaných z rešerší zpracovaných v rámci teoretické části, z informací poskytnutých v rámci rozhovoru s jednatelem společnosti, z pozorování na jednotlivých provozovnách a v neposlední řadě jsou do návrhu implementovány výsledky dotazníkového šetření.

V poslední kapitole praktické části je využito metody komparace nákladových položek ke zjištění ekonomického dopadu změn navrhovaných v odměňovacím systému na sledovanou společnost.

3 Teoretická východiska

Základními pilíři organizace jsou čtyři druhy zdrojů: informační zdroje, finanční zdroje, materiální zdroje (stroje a jiná zařízení) a zdroje lidské. Pokud je organizace schopna tyto čtyři typy zdrojů v dostatečné míře shromáždit, propojit a využívat naplno jejich potenciál, jedná se o organizaci úspěšnou. Harmonické propojení těchto zdrojů je strategickým úkolem každé organizace (2, s. 13). Koubek uvádí, že lidské zdroje jsou v moderním pojetí řízení organizací tou nejdůležitější částí každé organizace. Jsou hybnou silou všech tří zbývajících zdrojů. Výměna informací by nebyla bez lidského potenciálu možná, stejně jako materiální zdroje v podobě strojů či zařízení není možné využívat bez přispění lidské práce (2, s. 13).

3.1 Od personální administrativy k řízení lidských zdrojů

Řízení lidí v organizaci prošlo několika základními vývojovými fázemi (2, s. 14-16):

- personální administrativa (správa),
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je nejnovější model personální práce. Dostává se významně do popředí řízení organizace a stává se jádrem úkolů manažerů na všech úrovních řízení. Personální práce se tak stává činností aktivní a řídicí, zahrnující strategický přístup ke všem personálním činnostem, orientaci na kvalitu pracovního života, vytváření žádoucí organizační struktury a kultury, rozvoj lidských zdrojů. Lidské zdroje hrají klíčovou úlohu při vytváření strategií a cílů organizace (2, s. 14-16). Dvořáková (3, s.305) v této souvislosti připomíná, že lidské zdroje se stávají zdroji vzácnými a pro úspěšné organizace se stává nutností věnovat jim výsadní pozornost.

Pojem lidské zdroje, z anglického *human resources*, je komplexním názvem, který v sobě zahrnuje nejen zaměstnance jako fyzické osoby, ale také jejich znalosti, dovednosti a schopnosti (1, s. 47). Schopnosti, výkonnost, motivovanost a angažovanost lidského kapitálu určuje výkonnost organizace a významnou měrou se podílí na výsledku jejího hospodaření. Šikýř doslova říká: „*Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji*

všech ostatních zdrojů a jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace“ (4, s. 44).

Jestliže jsou lidské zdroje a lidský kapitál to nejdůležitější pro činnost organizace (4, s.128), pak je nejdůležitější otázkou manažerů najít způsob, jak docílit toho, aby zaměstnanci vložili do své práce pro organizaci skutečně maximum ze svého osobního potenciálu. Řízení lidských zdrojů je komplexní a systematickou činností, která v sobě zahrnuje veškeré činnosti související se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Armstrong uvádí, že: *„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci“ (1, s. 47).*

3.1.1 Teoretická východiska vytváření strategie odměňování

„Vytváření strategie odměňování může být charakterizováno jako proces určující očekávané směřování odměňování a zabezpečující nejlepší využívání zdrojů“ (1, s. 829).

Efektivní strategické odměňování sleduje propojení finanční odměny za vykonanou práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů (3, s. 305). Strategie odměňování neboli soubor zásad, kterými se řídí odměňování zaměstnanců v organizaci a které usměřňují a ovlivňují oblast lidských zdrojů, by měla při své tvorbě dle Armstronga (1, s. 829-833) respektovat následující klíčové body:

- zajistit, aby systém odměňování podporoval strategické cíle organizace a lidských zdrojů (především v oblastech růstu výnosu a zisku organizace a maximalizace hodnoty pro vlastníky, vývoje organizace, ovládnutí trhu služeb zákazníkům, maximalizace přidané hodnoty a snižování nákladů, produktivity práce, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vytváření pracovních podmínek),
- definovat cíle odměňování (podpora dosahování cílů organizace, získávání a stabilizování kvalitních zaměstnanců, navázání peněžní odměny na pracovní výkon, zabezpečení nákladově efektivního odměňování, vytvoření flexibilního systému odměňování, udržení přehlednosti a srozumitelnosti odměňovacího systému apod.),
- posoudit možnost odměňování z hlediska cílů a praxe odměňování (rozdělení peněžních odměn a nepeněžních odměn, vytvoření struktury stupňů odměn,

zaměstnaneckých výhod a doplňkových peněžních i nepeněžních odměn, nastavení principů hodnocení práce, systém kariérního růstu, sladování pracovních podmínek v návaznosti na strategii work-life balance atd.),

- formulovat strategii odměňování (zodpovězení základních otázek, zda odměňování podporuje strategii a cíle organizace a rozvoj lidských zdrojů).

Je vhodné pamatovat také na fakt, že zaměstnanci by měli být o pravidlech uplatňovaných pro stanovování mzdových tarifů a zaměstnaneckých výhod přiměřeně informováni. Systém odměňování se tak stává „věcí veřejnou“ v rámci organizace a odráží vztah vrcholového managementu či majitelů společnosti k zaměstnancům (1, s. 835). Nabízí se také možnost participace zaměstnanců při tvorbě systému odměňování, neboť společně stanovené cíle přijmou zaměstnanci snáz za vlastní a mají větší motivaci k jejich plnění (2, s. 290-292).

3.1.2 Tvorba strategie odměňování

Dvořáková formuluje strategii odměňování velmi stručně, ovšem výstižně, jako: „... *deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit*“ (3, s. 306). Tyto výstižné pojmy je nutné při tvorbě strategie odměňování rozpracovat na detailnější prvky a dodržet současně zásady uvedené v bodě 3.1.1 (1, s. 829-833). Aby bylo možné výše zmíněné zásady zpracování strategie odměňování dodržovat, je třeba si položit a zodpovědět následující tři základní otázky:

1. Čeho potřebuje organizace svým systémem odměn dosáhnout?
2. Zda a jaký význam mají pro zaměstnance různé možnosti odměn?
3. Jaké vnější faktory se podílejí na ovlivňování odměn v organizaci? (5, s. 159-161)

Ad 1. Organizace potřebuje svým systémem odměn dosáhnout především:

- vytvoření konkurenční výhody pro nábor nových pracovníků,
- vytvoření stabilních podmínek pro udržení stávajících pracovníků,
- dosažení konkurenceschopné produktivity pro generování požadovaného zisku,
- dosažení požadované kvality a technického vývoje produkce, dosažení kreativity a flexibility,
- rozvíjení zdravého pracovního prostředí a přátelských mezilidských vztahů v organizaci.

Ad 2. Pracovníci od systému odměn očekávají:

- zabezpečení uspokojování svých osobních, rodinných a sociálních potřeb,
- vytvoření jasné perspektivy v oblasti budoucích výdělků,
- spravedlnost a srovnatelnost v odměňování, možnost seberealizace, uznání za dobře odvedenou práci a pocit uspokojení z ní,
- dobré vztahy na pracovišti.

Ad 3. Mezi vnější faktory ovlivňující organizaci lze zahrnout:

- situaci na trhu práce a populační vývoj,
- úroveň zdanění, míru inflace, ekonomickou a sociální politiku státu, životní styl a profesně-kvalifikační strukturu obyvatelstva,
- úroveň odměňování u konkurujících organizací (5, s. 159-161).

Na základě odpovědí na tyto tři základní strategické okruhy je možno dále rozpracovat již **konkrétní body odměňování** a těmi jsou:

Úroveň mezd a platů, která by měla odrážet požadavky na schopnosti a znalosti zaměstnanců, náročnost vykonávané práce, ekonomickou a finanční situaci organizace, ale i vnější vlivy, jako je trh práce či situace v odvětví, ve kterém se organizace pohybuje, atd.

Vnitřní struktura mezd a platů sloužící k vnitřnímu hierarchickému uspořádání mezd dle jednotlivých vykonávaných funkcí.

Placení jednotlivců, jež obnáší individuální odměny za vykonanou práci přiznané zaměstnancům na základě hodnocení pracovníků.

Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů, což jsou speciální odměny za individuální znalosti a schopnosti, za individuální splněné cíle apod.

Zaměstnanecké výhody a příplatky zahrnující různé formy spoření, důchodového připojištění, placené dovolené navíc, rizikové příplatky apod.

Řízení a kontrola mezd a platů, kam patří vypracování popisu pracovních míst, kontrola a porovnávání odměňovacího systému dle nabídky na trhu práce, hledání úspor či vhodnějšího nastavení odměňovacího systému atd.

Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování, což je zaměření na individuální potřeby zaměstnanců (v závislosti na věku, vzdělání, sociálních či rodinných podmínkách apod.) a zohlednění těchto potřeb v rámci vytváření odměňovacího systému.

3.1.3 Postup zavádění strategie odměňování

Celý postup zavádění strategie odměňování je možno rozdělit do několika na sebe vzájemně navazujících úkolů (1, s. 833):

- definování cílů a podmínek pro úspěšné zavedení systému odměn (co je potřeba udělat),
- rozdělení do jednotlivých fází, stanovení vzájemné návaznosti, definování požadavků na zdroje,
- vymezení odpovědnosti jednotlivých pracovníků za plnění dílčích cílů (kdo jednotlivé úkoly splní),
- stanovení časového harmonogramu (dokdy budou cíle splněny, stanovení přesného začátku a konce pro každou fázi projektu),
- informování a zapojení zaměstnanců na všech úrovních (vrcholoví manažeři, liniový manažeři, řadoví zaměstnanci),
- stanovení metod kontroly a formy řízení rizik (kdo bude zodpovědný za kontrolu, jak ji bude provádět, monitorování postupu v souladu s plánem, zajištění nápravných opatření v případě vzniku problémů),
- zajištění vyhodnocení postupu a dosaženého výsledku po zavedení systému odměňování (zda byl systém zaveden a přinesl požadovaný výsledek?).

Splnění těchto bodů by mělo usnadnit přípravu, implementaci i následnou revizi systému odměňování zaměstnanců v organizaci.

3.2 Tvorba, analýza a popis pracovního místa

V rámci definování podmínek pro úspěšné zavedení odměňovacího systému je třeba vymezit, za co budeme jednotlivé zaměstnance odměňovat. Základem je definování konkrétních pracovních činností jedince a jejich seskupení do základních prvků organizační struktury, tzv. pracovních míst, sloužících k efektivnímu uspokojování potřeb organizace a potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa (2, s. 43). Pracovní místo je v podstatě místo jedince ve firmě. Zobrazuje zařazení jedince v rámci organizační struktury firmy a přiřazuje mu odpovědnosti a povinnosti přiměřené jeho schopnostem (5, s. 40). Dle Armstronga je pracovní místo „*organizační jednotka, kterou tvoří skupina definovaných úkolů a povinností, které je nutné plnit*“ (1, s. 679). Vytváření pracovních míst je proces přidělování a strukturování povinností a odpovědností pracovníkům

s odpovídajícími schopnostmi v rámci organizační jednotky. Východisky pro vytváření pracovních míst jsou charakteristiky firmy (cíle, produkce, organizační struktura) a charakteristiky pracovníků (dovednosti, znalosti, potřeby, osobnost) (5, s. 41-43).

Na základě vytvořených pracovních míst je nutné provést jejich analýzu, což je dle Koubka „...zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst“ (5, s. 44). Analýza se tedy soustředí na to, co jednotliví pracovníci dělají a čeho při tom dosahují. Pojmenovává také úkoly a povinnosti, které mají pracovníci splnit, a výsledky, kterých mají dosáhnout (1, s. 679). Zdrojem informací pro analýzu bývá v malých firmách majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, přímý nadřízený, spolupracovníci na stejné liniové úrovni a často také samotný pracovník zařazený na pracovním místě. Mezi základní metody získávání informací pak patří pozorování, pohovor (strukturovaný, nestrukturovaný, hromadný) nebo dotazníkové šetření. Cílem analýzy je zpracování všech dostupných informací v podobě tzv. popisu pracovního místa (5, s. 45-46).

Popis pracovního místa je obrázkem toho, jak skutečně práce na pracovním místě vypadá a co od pracovníka vyžaduje. Měl by být dostatečně přesný, ale v maximální míře stručný a věcný. Neměl by obsahovat požadavky, které s pracovním místem nesouvisí nebo je pracovník při vykonávání činnosti neuplatní (5, s. 47-48). Popis pracovního místa zahrnuje následující části:

- název pracovního místa,
- nadřízené pracovní místo,
- podřízené pracovní místo,
- celkový účel,
- hlavní činnosti, úkoly a povinnosti (1, s. 683-684).

Popis pracovního místa by měl zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadá, nikoliv tak, jak by vypadat měla, jak vypadala v minulosti nebo tak, jak vypadá v jiných firmách. Vzhledem k tomu, že podnikání vytváří proměnlivé podmínky, je třeba, aby popis pracovního místa procházel častou aktualizací a aby odpovídal průběžným změnám ve firmě (2, s. 73).

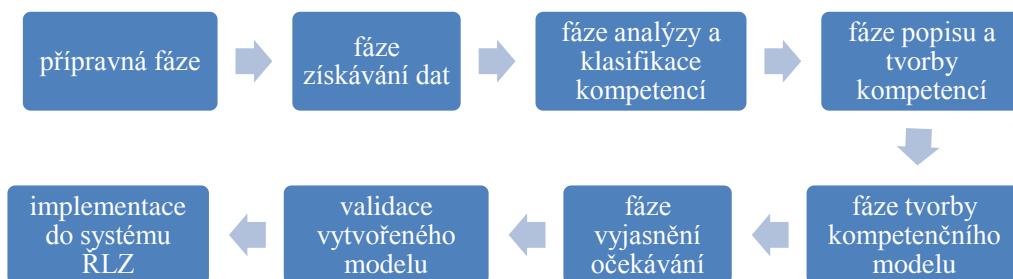
3.3 Hodnocení zaměstnanců

Nedílnou součástí řídicí práce nadřízených pracovníků je hodnocení podřízeného pracovníka a jeho výkonu. Jedná se o systematický proces stanovení relativní hodnoty prací za účelem stanovení vnitřních mzdových relací. Hodnocení zaměstnanců se tak stává účelným a efektivním způsobem pro vytváření spravedlivých mzdových struktur a stupňů, pro zařazování jednotlivých prací do těchto struktur a pro řízení vztahů mezi pracemi a odměnami. Výkonným nástrojem pro odměňování však hodnocení pracovníků může být pouze v případě, že je ve společnosti normativně stanoveno a uskutečňováno (6, s. 312-313).

3.3.1 Kompetenční model

V moderním pojetí managementu a řízení lidských zdrojů se stále častěji dostává do popředí přístup řízení podle kompetencí, jehož výsledky je možno uplatnit v rámci řízení pracovního výkonu a hodnocení a odměňování pracovníků (7). Kompetence je možno si představit jako soubor dovedností, schopností a znalostí, které ovlivňují pracovní výkon jednotlivce, můžeme je pozorovat a měřit, rozlišují pracovní výkony na průměrné a vynikající a zahrnují také vnitřní motivační stránku osobnosti pracovníka. Kompetenční model představuje souhrnný popis dovedností, znalostí a osobních charakteristik pracovníka, potřebných k efektivnímu plnění pracovních úkolů jemu svěřených. Na základě správně definovaných kompetencí je tak možné stanovit, kdo a do jaké míry splňuje požadavky na danou pracovní pozici a umožňuje nadřízeným pracovníkům hodnotit pracovní výkon svých podřízených (8, s. 231-234). Tvorba kompetenčního modelu vychází z osmi na sebe plynule navazujících fází znázorněných na následujícím obrázku.

Obrázek 2 Schéma postupu tvorby kompetenčního modelu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Horváthová a kol. (8, s. 258)

Během tvorby kompetenčního modelu je postupováno dle výše uvedeného schématu. Na základě výběru pracovní pozice, pro kterou bude kompetenční model zpracován, je proveden sběr informací pomocí přímého pozorování a analýzy pracovních činností osobou nadřízenou, odpovědným pracovníkem oddělení řízení lidských zdrojů, případně pracovníkem externí firmy (k sestavení kompetenčního modelu je možno využít služeb externích společností zabývajících se řízením lidských zdrojů). Z takto získaných informací je vytvořena předběžná databáze kompetencí, je uskutečněna diskuze všech zúčastněných stran a po následné implementaci všech podnětných připomínek vznikne popis vybraných kompetencí obsahující stupnici důležitosti kompetencí (uvádí zpravidla stupně 1 až 4) a stupnici úrovně kompetencí (uvádí zpravidla stupně 1 až 5). Takto vytvořený předběžný kompetenční model je opět diskutován v rámci všech zúčastněných stran a po jeho validaci je implementován do systému řízení lidských zdrojů a následně je možno jej využít pro hodnocení pracovníků sloužící jako podklad pro stanovení odměňovacího systému společnosti (8, s. 257-262).

3.4 Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších, nejdůležitějších a nejpropracovanějších personálních činností. Odměna dnes není pouhým peněžním ekvivalentem odvedené práce sloužícím k vlastnímu ekonomickému zajištění, ale stává se současně motivačním prvkem pro výkonnost a konkurenceschopnost organizace a pro uspokojení osobních potřeb zaměstnanců. Šikýř definuje účel odměňování takto: „*Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“ (4, s. 128).

3.4.1 Složky odměňování

Odměna za práci je vždy tvořena několika vzájemně propojenými a na sobě závislými složkami. Základní rozdělení celkové odměny dle Kocianové je vyjádřeno takto:

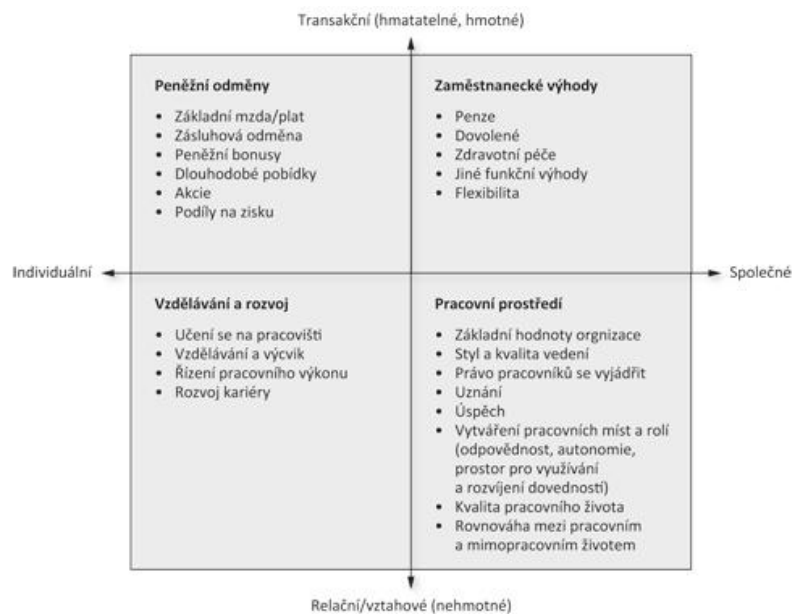
- transakční odměny – jedná se o odměny hmatatelné/hmotné,
- relační (vztahové) odměny – nehmotné/vnitřní (9, s. 161).

Armstrong dále toto rozdělení rozpracovává na podrobnější složky, a to:

- transakční odměny – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody,
- relační odměny – vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí (1, s. 423-425).

Kompletní model celkové odměny dle Armstronga je znázorněn na obrázku 3.

Obrázek 3 Model celkové odměny dle Armstronga



Zdroj: Armstrong (1, s. 424)

Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody uvedené v horních dvou kvadrantech modelu celkové odměny představují finanční odměnu za vykonanou práci a slouží ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a k získávání zaměstnanců nových (1, s. 423-429). Jedná se však o složku, která je velmi snadno kopírovatelná konkurencí (9, s. 162). Složky týkající se vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí uvedené ve spodních dvou kvadrantech schématu jsou individuálního charakteru odpovídajícího vnitřním hodnotám a vyjádření strategických cílů organizace v oblasti lidských zdrojů. Tyto složky hodnotí jako méně čitelné pro konkurenci a umožňující organizaci dosahovat výhod z rozvíjení lidského kapitálu (2, s. 309-312). Všichni zmínění autoři (1, 2, 9) se však shodnou, že obě složky odměňování by měly být vzájemně propojené, neboť jen tak umožňují organizaci získat výhodu na trhu práce.

3.4.2 Formy odměňování

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnanců i všechny aspekty jejich výkonů s přihlédnutím ke mzdovotvorným faktorům (hodnota práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a chování při práci, tržní cena práce), které jsou pro práci v organizaci důležité (10). Dvořáková (3, s. 307-308) připomíná, že stěžejním je v tomto případě rozhodnutí, zda budeme platit zaměstnancům za odpracovanou dobu, za

jejich pracovní výkon nebo i za další zásluhy. Při hodnocení výkonu je nutno zvolit, zda platbu za výkon vázat na výkon individuální, skupinový či celofiremní (2, s. 307-309). Všechny tyto formy odměňování se řadí mezi transakční složky odměňovacího systému. Základní mzdové formy jsou následující:

- časová (základní) mzda nebo plat,
- zásluhové mzdové formy,
- dodatkové mzdové formy.

Dvořáková (3, s. 319-320) upozorňuje na důležité zásady pro uplatňování forem odměňování, a to zejména nutnost seznámit zaměstnance a pracovní kolektiv s úkoly a parametry pracovního výkonu a s odměnou za tento výkon, nutnost dodržovat nastavené parametry po celou dobu hodnocení a ponechat zaměstnanci možnost ovlivnit svým jednáním pracovní výkon. Dvořáková (3, s. 319-320) i Armstrong (1, s. 425-429) dále doporučují, aby mzdové formy byly srozumitelné, transparentní, jednoduché a otevřeně komunikované na všech úrovních.

3.4.3 Časová mzda a plat

Jedná se o hodinovou, týdenní či měsíční částku, kterou zaměstnanec dostává za vykonanou práci. V zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, je mzda vymezena jako „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“ (11, § 109 odst. 2). Naturální mzda je definována takto: „výrobky s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek, výkony, práce nebo služby“ (11, §119 odst. 2). Plat je v zákoníku práce vymezen jako „peněžité plnění poskytované za práci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, ... školská právnická osoba zřízená ministerstvem školství, ...krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky“ (11, § 109 odst. 2). Zjednodušeně lze říci, že mzda je odměna zaměstnanců v soukromém sektoru a plat je odměna zaměstnanců ve veřejném sektoru. Časová mzda a plat slouží k vytvoření základní struktury pro odměňování pracovníků v závislosti na délce pracovního času bez ohledu na splnění pracovních úkolů a posouzení pracovního výkonu. Tvoří většinou největší složku celkové odměny (3, s. 320-

321). Postup při vytváření struktury časových mezd nebo platů v organizaci názorně ukazuje schéma na obrázku 4.

Obrázek 4 Schéma tvorby struktury časové mzdy nebo platu dle Koubka



Zdroj: Koubek (2, s. 310)

V dělnických profesích je zpravidla měřítkem hodina (tzv. hodinová mzda), v ostatních profesích se využívá jako měřítko měsíc (tzv. měsíční mzda). Pro časovou mzdu a plat existují dva typy vztahů:

- **mzda za časovou jednotku** – odměna je stále stejná, je proporcionální odpracovanému času, nerozlišuje podprůměrný či nadprůměrný pracovní výkon,
- **mzdové náklady za jednotku výkonu produkce** – jsou tzv. nepřímo proporcionální k pracovnímu výkonu, neboť při nadprůměrném výkonu klesají a při podprůměrném pracovním výkonu narůstají (12, s. 198-200).

Časová mzda se využívá u prací, kde čas není rozhodující veličinou výkonu, ale záleží na pečlivosti, propracovanosti, svědomitosti, všude tam, kde kvalita práce převažuje nad kvantitou. Je také vhodným řešením u prací, kde intenzita pracovního výkonu v průběhu pracovní směny kolísá, je nepravidelná, nárazová, zaměstnanec nemá možnost pracovní výkonnost ovlivnit, ale je potřeba, aby byl stále připraven k práci, např. u prodavačů. Výhodou časové mzdy je bezesporu jednoduchá evidence, pro příjemce mzdy je srozumitelná a dává jistotu výdělku (3, s. 321). Hlavní nevýhodou je riziko nízkého

pracovního výkonu, jehož důsledky nese v nákladech zaměstnavatel. U zaměstnanců s vysokým pracovním výkonem vyvolává tento druh odměny často nespokojenost, neboť obdrží stejnou odměnu za práci jako zaměstnanec s nízkou pracovní intenzitou (2, s. 309-311).

3.4.4 Zásluhové mzdové formy

Jedná se o mzdové formy, kdy je zaměstnanec odměňován zpravidla na základě výkonu, schopností, dovedností apod., tedy podle svého přínosu. Tyto mzdové formy mohou existovat samostatně nebo se používají jako doplněk k časové mzdě či platu.

Úkolová mzda

Je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové odměny, využívá se často v dělnických profesích, kdy je dělník placen za každou vykonanou jednotku práce a kde je značný podíl ručně vykonávaných činností (12, s. 200-202). Dle Dvořákové (3, s. 321) se jedná o vysoce pobídkovou mzdu. Pro úkolovou mzdu existují dva typy vztahů:

- **peněžní úkol** – pro každý pracovní úkon je stanovena peněžní sazba,
- **časový úkol** – je nutno stanovit časovou dotaci pro daný pracovní úkol a následně se plnění odmění. V případě, že je pracovní úkol splněn v kratším časovém úseku, úkolová sazba pracovníka se zvyšuje (12, s. 200-202).

Úskalím úkolové mzdy je nutnost nastavení takových parametrů a pracovních podmínek pro zaměstnance, aby mohli jednak plně rozvinout v rámci vykonávané práce svůj potenciál a také aby bylo možné objektivně měřit a kontrolovat množství odvedené práce.

Další nevýhodou úkolové mzdy je skutečnost, že nezohledňuje aktuální situaci pracovníka, který se dočasně může dostat do situace, že není schopen splnit stanovený časový limit nebo mu vypracování pracovního úkolu trvá příliš dlouho a jeho odměna za práci by byla nízká (5, s. 175). Riziko je částečně eliminováno tím, že úkolová mzda je rozdělena do dvou částí:

- **zaručená (tarifní) mzda** – zpravidla odpovídá minimální tarifní mzdě,
- **úkolová přírážka** – pohyblivá složka, zpravidla ve výši 15-20% minimální mzdy.

Z tohoto rozdělení je patrné, že pracovník placený v úkolové mzdě bude mít vyšší konečný příjem než pracovník placený v časové mzdě, neboť se předpokládá jeho vyšší pracovní

výkon. Výhodou tohoto systému je přímá zainteresovanost pracovníka na vysokém pracovním výkonu a tím snížení mzdových nákladů. Nedostatkem je často náročné stanovení správných norem pracovního výkonu (5, s. 175).

Podílová (provizní) mzda

Jedná se o typ mzdy, kdy je odměna zaměstnance zcela (přímá podílová mzda) nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství (zaměstnanec má garantovaný základní plat a k němu dostává provizi). Tento typ odměňování je často využíván v obchodních činnostech a ve službách (5, s. 176). Jak uvádí Tomšík a Duda (12, s. 322-323), výhodou je přímý zájem zaměstnance na podaném výkonu, rizikem pak jsou vnější faktory, které ne vždy pracovník dokáže ovlivnit (pokles zájmu o výrobek, zastarání nabízeného produktu, neplacení za zboží ze strany odběratele apod.).

Mzda za očekávané výsledky práce

Nazývá se též penzumová mzda neboli mzda za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon v průběhu stanoveného období v předem určeném rozsahu a kvalitě. Příkladem je smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda (5, s. 176-179).

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Jsou pobídkovým typem mzdy, kdy je odměna vázaná na to, zda je zaměstnanec schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat řadu různých pracovních míst nebo prací (3, s. 322-323). Sazby odměn se mohou zvyšovat v závislosti na počtu zvládaných znalostí a dovedností. Nevýhodou tohoto systému je možnost, že zaměstnanec doloží certifikáty k mnoha dovednostem a znalostem, ale ve skutečnosti je umí jen zčásti nebo nedostatečně. Pozitivní vliv může mít tento systém odměňování na flexibilitu a na nutnost zvyšování kvalifikace zaměstnanců (12, s. 179-181).

Mzdy a platy za přínos

Jedná se o způsob odměňování, který v sobě kombinuje odměňování za výsledky společně s odměňováním za schopnosti. Jedná se o účinný nástroj k motivování zaměstnanců k výkonu i rozvoji schopností (2, s. 314).

3.4.5 **Dodatkové mzdové formy**

Tyto formy mezd se využívají k odměnám za výkon nebo zásluhy, případně obojí, jsou vázány na individuální i kolektivní výkon, je možno je využít jako jednorázovou odměnu či opakující se pobídku (12, s. 205-206). Tyto příplatky nejsou nárokovou složkou mzdy a patří k velmi oblíbeným mzdovým formám v malých a středních organizacích (2, s. 315). Lze mezi ně zařadit zejména:

Prémie – patří k oblíbeným formám mzdy, doplňují časovou nebo úkolovou mzdu, rozlišujeme jednorázové (např. věrnostní) prémie a pravidelné prémie vyplácené za měřitelné nebo kvantifikovatelné výsledky (3, s. 322).

Dále do dodatkových mzdových forem řadíme odměny za úsporu času, odměny za zlepšovací návrhy, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, mimořádné odměny, osobní ohodnocení, odstupné, náborový příspěvek a další (2, s. 316-318).

Povinné příplatky ke mzdě

Příplatky stanovuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v aktuálním znění a jednotlivá nařízení vlády ČR. Mezi povinné příplatky ke mzdě patří zejména:

Příplatek za práci přesčas – tento příplatek je stanoven nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodne na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku, doba pro uplatnění náhradního volna jsou 3 měsíce (11, § 114).

Příplatek za práci ve svátek – zaměstnanci přísluší náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, zaměstnavatel má však možnost se dohodnout se zaměstnancem na poskytnutí příplatku ke mzdě minimálně ve výši průměrného výdělku za odpracované hodiny ve svátek. Pokud připadne svátek na obvyklý pracovní den, náleží zaměstnanci náhrada ve výši minimálně průměrného výdělku (11, § 115).

Příplatek za noční práci – zaměstnanec má nárok na příplatek ve výši minimálně 10 % průměrného výdělku (11, § 116).

Příplatek za ztížené pracovní prostředí je stanoven ve výši minimálně 10 % z minimální mzdy (11, § 117).

Příplatek za práci v sobotu a v neděli – zaměstnanci přísluší příplatek ve výši minimálně 10 % průměrného výdělku, je však možné sjednat jinou minimální výši (11, § 118).

3.4.6 **Relační odměny**

Relační odměny jsou odměny nepeněžitého charakteru a slouží k uspokojování potřeb zaměstnanců především v oblasti uznání, úspěchu, osobního růstu či pracovního prostředí (1, s. 423-424). Relační odměny zahrnují nejen jednorázové uznání a pochvaly za odvedenou práci, ale v současné době se čím dál tím více soustředí na vytváření motivujícího pracovního prostředí formou vzdělávání zaměstnanců či rozvoje kariéry, poskytují příležitost k rozvoji schopností a dovedností zaměstnanců, podporují jejich iniciativu v pracovním kolektivu a vytváření přívětivého pracovního prostředí a pracovních vztahů (2, s. 318). Relační odměny jsou specifickou složkou celkové odměny, jsou vyjádřením strategie organizace v oblasti lidských zdrojů a posilují u zaměstnanců pocit, že se vyplatí pracovat pro danou organizaci (1, s. 424).

3.4.7 **Minimální mzda**

Minimální mzdu definuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 111, odst. 1 až odst. 3, který ji formuluje takto: „*Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli*“ (11). Dle nařízení vlády č. 347/2019 Sb., o minimální mzdě, je aktuální stanovená výše od 1. 1. 2020 v hodnotě 87,30 CZK za hodinu nebo 14 600 CZK za měsíc (13, Čl. I 1.).

3.4.8 **Zaručená mzda**

Zaručenou mzdu definuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 112, odst. 1 až odst. 3, který ji formuluje takto: „*Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru. Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, ... stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen.*“ (11)“ Dle nařízení

vlády č. 347/2019 Sb., o zaručené mzdě, je aktuální stanovená výše od 1. 1. 2020 následující:

Tabulka 1 Zaručená mzda platná od 1. 1. 2020

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v CZK za hodinu	v CZK za měsíc
1.	87,30	14 600
2.	96,30	16 100
3.	106,40	17 800
4.	117,40	19 600
5.	129,70	21 700
6.	143,20	24 000
7.	158,10	26 500
8.	174,60	29 200

Zdroj: Vlastní zpracování dle nařízení vlády č. 347/2019 Sb. (13)

V případě zkrácené pracovní doby je poměrně zkrácená i sazba minimální mzdy (13, Čl. I 2.).

3.4.9 Skupiny prací

V tabulce uvedené v kapitole 3.2.8 je zmíněna tzv. skupina prací. Jedná se o základní členění jednotlivých povolání dle jejich náročnosti na zaměstnance a požadované kvalifikace. Výše zaručené mzdy je navázaná na tzv. katalog prací, který je celostátně k dispozici všem zaměstnancům a zaměstnavatelům prostřednictvím webového portálu NSP - Národní soustava povolání (dále jen NSP). Tvorba a aktualizace NSP je definovaná v zákoně č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti (14, § 6 f), který ukládá Ministerstvu práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) usměrňování a dodržování zákonnosti při zabezpečování státní politiky zaměstnanosti. NSP plní úlohu veřejně dostupného registru povolání vyskytujících se na trhu práce na území České republiky (15).

3.5 Motivace

Pracovní chování lidí je ovlivněno mnoha faktory na straně zaměstnance i na straně organizace a tyto jsou v neustálé interakci (16, s. 22). Zmiňovány jsou především osobnostní charakteristiky (inteligence, schopnosti, osobnost, postoje, potřeby). Kromě těchto faktorů existují ještě specifitější faktory, které významně působí na lidské chování v pracovním prostředí. Jsou to:

- motivace,
- oddanost,
- angažovanost (1, s. 215).

Vyomezit přesně tyto tři faktory je velmi obtížné, neboť jsou velmi provázané a v mnoha ohledech se prolínají. Motivace je dynamickou činností, kde na počátku stojí potřeba a chuť něčeho dosáhnout a uspokojit tak tuto vlastní potřebu (8, s. 18-19). V zahraniční literatuře je oddanost a angažovanost přirovnávána ke stavu bytí jedince vedoucího k dosahování vysokého výkonu ve prospěch organizace (1, s. 216).

3.5.1 Typy motivace

Odborná literatura uvádí mnoho typů členění motivace. V této části práce jsou uvedeny typy, které nějakým způsobem souvisí s pracovní motivací. Základním rozlišením je motivace **vnitřní** a motivace **vnější** (1, s. 218-219). Vnitřní motivace je soubor faktorů a pohnutek, které si jedinec vytváří sám, které určují jeho směr, jsou součástí jeho ega. Patří sem zejména odpovědnost, autonomie či možnost rozvíjet vlastní schopnosti a dovednosti. Vnitřní motivační faktory jsou v pracovním životě velmi důležité, neboť mají hlubší význam a mají dlouhodobější účinek. Vnější motivace působí na jednotlivce zvenčí, jedná se tedy o takové faktory, které mají usměrnit jedincovo chování, jeho vnitřní motivaci. Lze sem zahrnout odměny (zvýšení platu, pochvala apod.) i tresty (kárné řízení, srážky ze mzdy apod.). Tyto vnější faktory mohou být velmi účinné, jejich trvání je však víceméně krátkodobé (17, s. 53-55).

3.5.2 Zdroje motivace

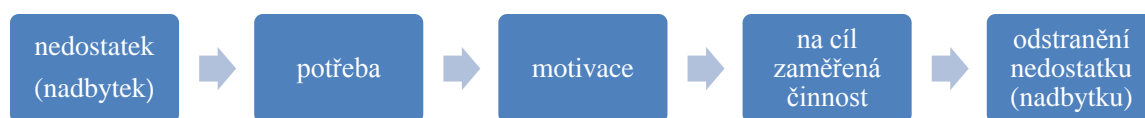
Každé lidské jednání je ovlivněno nějakou pohnutkou, motivací. Porozumění individuálním motivacím jednotlivce může mít v pracovním prostředí významný přínos pro organizaci, neboť je díky tomu možné účinně a efektivně působit na jeho pracovní chování (18, s. 224-225). Základními zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Potřeby je možno dále dělit na potřeby **primární** (biologické, fyziologické a viscerogenní) a na potřeby **sekundární** (sociální, společenské a psychogenní), vždy se však jedná o nedostatek něčeho důležitého pro život jedince a motivací je odstranění tohoto nedostatku (18, s. 225). Naopak návyky jsou zautomatizované fixované činnosti a vytvořené vzorce chování, které si jedinec utváří

v průběhu celého života. Hodnoty a ideály jsou souborem subjektivních individuálních modelů chování, které si jedinec taktéž postupně vytváří na základě zkušeností (17, s. 54).

3.5.3 Proces motivace

Na začátku motivačního procesu dle Armstronga (1, s. 220) stojí vznik nějaké potřeby, ať už primární či sekundární, jež vyvolává v jedinci reakci a dochází ke stanovení cílů k uspokojení této potřeby. Na základě stanovených cílů následně dochází k podniknutí jednotlivých kroků a hledání způsobu jednání či odpovídajícího chování k jejich dosažení. V závěrečné fázi pak cílenou činností dochází k dosažení cílů čili k saturaci potřeby. Tento úspěšný model je následně uložen a v budoucnosti pravděpodobně znovu využit při řešení potřeb stejného charakteru. V případě, že cíle dosaženo není, dochází ke znovunastavení cíle a k výběru jiné strategie pro jeho dosažení. V psychologickém výkladu motivační teorie je začátek řetězce rozšířen o vznik nějakého nedostatku či nadbytku (18, s. 225).

Obrázek 5 Proces motivace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bedrnové (18, s. 225)

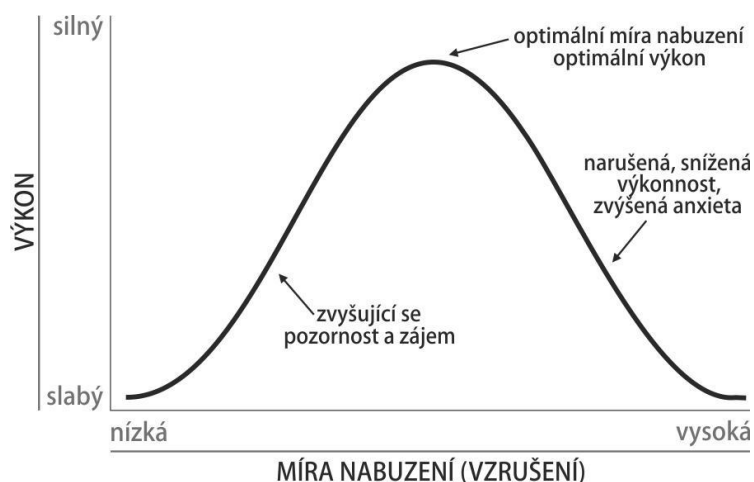
3.5.4 Spokojenost s prací, motivace a pracovní výkon

Jak již bylo řečeno v úvodu, lidský kapitál je základním pilířem každé organizace. Aby byla organizace úspěšná, potřebuje nezbytně dostatek schopných a motivovaných lidí, kteří jí zajistí prosperitu, neboť je to právě pracovní výkon lidí, který určuje výkonnost organizace (4, s. 26). Spokojenost s prací je možno definovat jako určitou míru uspokojení či neuspokojení jedince s jeho prací a pracovním výkonem. Armstrong doslova říká: „Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci, pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací“ (1, s. 228).

Na první pohled se tak nabízí myšlenka, že čím větší spokojenost s prací, tím větší pracovní výkon neboli čím silnější motiv, tím vyšší a lepší výkon. Bedrnová (18, s. 235) však upozorňuje, že přílišná motivovanost celkově výkon jedince snižuje a působí pak stejně jako motivovanost nízká, která vede také k nízkému výkonu. Tento vztah mezi

úrovni motivace a výkonem přehledně znázorňuje tzv. obrácená U-křivka. Z křivky je patrné, že pokud motivace překročí optimální míru nabuzení, dojde ke snížení míry výkonu.

Obrázek 6 Obrácená U-křivka



Zdroj: Čopíková a kol. (17, s. 61)

Za hlavní faktory ovlivňující spokojenost s prací je možno považovat faktory týkající se vlastní pracovní činnosti (podmínky a okolnosti práce – styl řízení organizace, odměňování, ocenění práce, možnost vzdělávání a kariérního postupu, mezilidské vztahy na pracovišti, fyzikální pracovní podmínky, pracovní prostředí atd.). Kocianová se k této problematice vyjadřuje takto: „... *pracovní spokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření pracovních postojů*“ (9, s. 35-36).

Vztah mezi motivací a pracovním výkonem je také možno vyjádřit jako vztah mezi schopnostmi, motivací a výkonem, kde platí, že pokud jsou schopnosti či motivace nulové, je nulový i pracovní výkon (4, s. 26). Další autoři tento jednoduchý vzorec doplňují o další proměnnou a tou jsou pracovní podmínky (např. pracovní prostředí, pracovní kolektiv, technické vybavení apod.). Lze tedy říci, že ochota lidí vykonávat určitou práci neboli motivace, jejich způsobilost k jejímu vykonávání neboli schopnosti a podmínky pracovního prostředí jsou určujícími faktory výkonu. Jinak řečeno, výsledky podnikání a hospodaření organizace jsou přímo závislé na účelném řízení lidí, které využívá

maximálního potenciálu zaměstnanců v rovině schopností, motivace a pracovních podmínek (8, s. 21-24).

3.6 **Benefity**

Zaměstnanecké výhody neboli **benefity** jsou v zahraniční literatuře označovány za specifickou součást transakčních odměn (1, s. 423-425). Koubek definuje zaměstnanecké benefity takto: *„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů, ..., nebývají obvykle vázány na pracovní výkon“* (2, s. 319).

Nabízí se tedy otázka, proč a z jakého důvodu organizace benefity poskytují a proč se v dnešní době staly téměř běžnou součástí pracovních odměn? Základní odpověď můžeme nalézt například u Macháčka, který říká: *„Poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy různých peněžních či nepeněžních plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy, přispívá k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami u zaměstnavatele a k posílení pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli“* (19, s. XI). Další výhodou pro obě smluvní strany, zaměstnance i zaměstnavatele, je daňový režim uplatňovaný pro benefity. Některé benefity jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a současně jsou pro organizaci daňově uznatelným nákladem. Díky tomu představují výhodnější formu odměny než mzda, ze které je odváděno sociální a zdravotní pojištění (19, s. IX).

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (11), mohou být benefity zaměstnancům poskytovány na základě kolektivní smlouvy uzavřené mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, na základě závazného vnitřního předpisu v případě organizace s absencí odborové organizace a ve výjimečných případech také na základě pracovní smlouvy (u odstupného, cestovních náhrad či náhrad za odborný rozvoj). Zajímavé srovnání nabídlo dotazníkové šetření společnosti Trexima provedené v roce 2016 na základě požadavku Českomoravské konfederace odborových svazů, kterého se zúčastnilo 1013 subjektů v ČR. Toto šetření se zabývalo otázkou zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnavateli v ČR (20, s. 3-4). Z provedeného průzkumu mimo jiné vyplývá, že benefity se vyskytují častěji a v hojnější míře v organizacích, kde je uzavřena kolektivní smlouva a dochází pravidelně k vyjednávání odborových organizací se zaměstnavatelem. Například delší dovolenou (dovolenou nad rámec zákona) poskytuje ve mzdové sféře 73 % zaměstnavatelů

s uzavřenou kolektivní smlouvou oproti 32 % zaměstnavatelů bez kolektivní smlouvy. Nejvýraznější je pak rozdíl u příspěvku při významných událostech (jako je životní jubileum, narození dítěte, odchod do penze, odpracovaná doba u stejného zaměstnavatele apod.), kde je poměr 70 % podniků s uzavřenou kolektivní smlouvou vůči 26 % podniků bez kolektivní smlouvy (20, s. 8-9). Kompletní přehled porovnávaných benefitů je součástí příloh (příloha 4). Na druhou stranu je však třeba upozornit na skutečnost, že kolektivní smlouvy jsou zpravidla uzavírány u velkých organizací, kde jsou k dispozici mnohem vyšší prostředky určené k odměňování zaměstnanců a díky existenci rozvinutého personálního oddělení funguje vyšší povědomí o možnostech využití zaměstnaneckých benefitů. Velké organizace také často disponují kvalifikovanými pracovníky v oblasti daní. Vzhledem k tomu, že systém daňového řešení především u volitelných benefitů je poměrně složitý, je jejich využití pro menší organizace, které často využívají pro správu daní externí poradce, náročný, těžkopádný a neatraktivní (21, s. 2-4).

3.6.1 Druhy zaměstnaneckých benefitů a trendy v odměňování

Benefity nabízejí širokou škálu produktů, jež je možno členit podle různých hledisek. Mezi základní patří zejména členění z hlediska způsobu jejich poskytování na:

Benefity s fixním způsobem poskytování, což jsou takové benefity, které vybírá zaměstnavatel a poskytuje je plošně všem svým zaměstnancům bez ohledu na to, zda mají o tyto benefity zájem. Nejčastějším typem fixních benefitů jsou stravenky, mobilní telefon, automobil k osobnímu užívání, příspěvek na penzijní či životní pojištění, dovolená nad zákonem stanovený rámec apod. Nevýhodou těchto benefitů je skutečnost, že nezohledňují skutečné potřeby jednotlivých zaměstnanců a nemusí tak splňovat požadovanou motivační funkci.

Benefity s flexibilním způsobem poskytování, které dávají zaměstnanci možnost volby z poskytované nabídky. Jsou založeny na principu bodů či finanční částky, které jsou jednotlivým zaměstnancům přiděleny a na jejichž základě si zaměstnanec sám vybere z nabídky ty benefity, které mu vyhovují. Zaměstnanci si tak vybírají benefity dle svých aktuálních potřeb či preferencí (5, s. 319-321). Nevýhodou tohoto systému je vyšší administrativní náročnost při zpracování požadavků jednotlivých zaměstnanců a také vyšší pořizovací náklady na zavedení takového systému odměňování. Velmi často organizace oba způsoby benefitů kombinují, což v praxi znamená, že organizace vybere základní

benefity, o které je dle průzkumu mezi zaměstnanci největší zájem, tyto benefity přidělí jako plošné a k tomu nabídne možnost volby z dalších nabídkových balíčků (22, s. 146). Přehled nejčastěji využívaných benefitů je součástí přílohové části práce (příloha 5). V posledních letech se do popředí zájmu zaměstnavatelů dostávají především benefity, které mají souvislost se zdravím, spokojeností a sociálním zázemím zaměstnanců, což jim umožňuje dosáhnout potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, tzv. work-life balance (1, s. 423). Trend podpory vyváženého pracovního a osobního života zaměstnanců je patrný i ze zahraničních zdrojů. Sladěný pracovní a osobní život zaměstnanců přináší organizacím výhody především ve zvýšení výkonnosti zaměstnanců, nárůstu loajality vůči zaměstnavateli, snížení stresu na pracovišti, snížení počtu konfliktů jak mezi zaměstnanci samotnými, tak mezi řadovými zaměstnanci a jejich nadřízenými pracovníky. V rámci benefitů tak nabízejí organizace svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu, možnost práce z domova, poskytnutí krátké pauzy na odreagování v tělocvičně, fitcentru, firemních odpočinkových zónách apod., ale také využití zaměstnaneckých jeslí a mateřských škol (23). Za zmínku stojí také dotazníkové šetření, které provedla na sklonku roku 2018 Hospodářská komora, ze kterého vyplývá, že 9 z 10 velkých firem v České republice (firmy s počtem zaměstnanců větším než 50) nabízí svým zaměstnancům zdravotní (24).

3.6.2 Účetní a daňová specifika zaměstnaneckých benefitů

Aby zaměstnanecké benefity byly prospěšné pro obě zúčastněné strany, zaměstnance i zaměstnavatele, je optimálním řešením nabídnout takové benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se tak do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů (22, s. 147). Daňová problematika zaměstnaneckých benefitů je poměrně složitá, neexistuje žádný zvláštní zákon týkající se benefitů a pojem zaměstnaneckých odměn či benefitů ani není v českém zákoně explicitně definován. Problematiku tak upravuje především pracovní a daňové právo včetně souvisejících předpisů. V účetních předpisech nejsou benefity samostatně řešeny, řídí se běžnými pravidly vyplývajícími ze zúčtovacích vztahů (21, s. 1-2). Kompletní přehled relevantních předpisů týkajících se benefitů je součástí přílohové části (příloha 6).

3.6.3 Benefity z pohledu zaměstnance

Pro zaměstnance představují benefity z pohledu ZDP druh příjmu, a to bez ohledu na to, zda jsou poskytovány v peněžní či nepeněžní formě. Je tedy vždy nutné určit, zda dané plnění benefitů vstupuje do předmětu daně z příjmů ze závislé činnosti. Pokud se o příjem jedná, je třeba posoudit, zda se jedná o příjem podléhající dani z příjmu ve výši 15 % a nebo zda je od této daně osvobozen (21, s. 2-3).

Dle § 6 odst. 7 ZDP do předmětu daně nevstupují:

- náhrady cestovních výdajů a náhrady na opotřebení vlastních nástrojů,
- hodnota stravování poskytovaná zaměstnavatelem na pracovních cestách,
- hodnota ochranných pracovních prostředků a pracovních oděvů včetně příspěvku na jejich údržbu,
- další povinná plnění související s dodržováním pracovních podmínek nezbytných pro výkon práce (25).

Pokud benefit nespadá do skupiny výše uvedených, jedná se o příjem buď od daně osvobozený, či zdanitelný. **Osvobozené příjmy** jsou vyjmenovány v § 6 odst. 9 ZDP, jedná se zejména o:

- nepeněžité plnění ve formě bezplatných nealkoholických nápojů a stravování na pracovišti,
- příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění (do 50 tisíc CZK ročně),
- odborný rozvoj zaměstnanců,
- použití rekreačních, sportovních a rehabilitačních zařízení,
- poskytnutí rekreace nebo zájezdu (do výše 20 tisíc CZK ročně),
- bezplatné použití mateřské školy, příspěvky na kulturní a sportovní akce (25).

Podmínkou osvobození příjmu u zaměstnance je však úhrada benefitů na straně zaměstnavatele z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu či ze zisku po zdanění. Ostatní plnění spadají do příjmů zdanitelných (26, s. 15).

Vše, co vstupuje do základu daně z příjmů ze zaměstnání, zároveň spadá do vyměřovacího základu pro odvod pojistného (pojistné na sociální zabezpečení a veřejné zdravotní pojištění), výjimky jsou uvedeny v § 5 odst. 2 ZPSZ (27) a § 3 odst. 2 ZPVZP (28). Vše ostatní je zdaněno z tzv. superhrubé mzdy (19, s. 5).

3.6.4 Benefity z pohledu zaměstnavatele

Zaměstnaneckými benefity z pohledu zaměstnavatele se zabývá v oblasti daňově uznatelných nákladů § 24 ZDP (25) a v oblasti daňově neuznatelných nákladů § 25 ZDP (25). Zmíněný § 24 ZDP poskytuje přesný výčet výdajů (nákladů) na pracovní a sociální podmínky a péči o zdraví zaměstnanců, které může využít zaměstnavatel například v těchto situacích:

- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření a na penzijní pojištění a také na soukromé životní pojištění,
- výdaje spojené s dopravou zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání poskytované formou peněžního nebo nepeněžního plnění zaměstnanci,
- poskytnutí příspěvku na přechodné ubytování zaměstnancům (25).

System zaměstnaneckých benefitů se tak stává významným hráčem organizace na trhu práce, neboť oslovuje zpravidla jako první uchazeče o práci a podněcuje tak jeho zájem o nabízenou pracovní pozici. V dnešní době moderních technologií, kdy se zaměstnavatelé snaží oslovit potenciální uchazeče každou formou reklamy a nabízejí aktuální volné pracovní pozice prostřednictvím internetu, může být pro uchazeče o práci prvním signálem o postoji organizace k zaměstnancům, k nabízeným pracovním podmínkám a poskytuje rychlou a snadnou možnost srovnání s jinými pracovními nabídkami (22, s. 148-150). V mnoha odvětvích ekonomiky je výše mzdy víceméně stanovená a jediným prostorem zaměstnavatelů pro odlišení se od konkurence jsou právě zaměstnanecké benefity. Cílem organizace v oblasti řízení lidských zdrojů je nalézt takový systém odměn, který bude udržovat a stabilizovat stávající zaměstnance, zohlední jejich sociální, ekonomické i osobní zájmy a zároveň bude atraktivní při získávání zaměstnanců nových (2, s. 283-285).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Pro praktickou část diplomové práce byla ke spolupráci oslovena společnost Asopol s.r.o. Jedná se o zavedenou firmu s dlouholetou tradicí, která se na trhu pohybuje již téměř 20 let. Právní forma sledovaného subjektu je společnost s ručením omezeným, základní kapitál ve výši 200 tisíc CZK složili stejnou měrou společníci. Jeden z jednatelů jedná za společnost samostatně. Společnost Asopol s.r.o. (dále jen Asopol) se zabývá nákupem a prodejem kancelářského zboží (29). Od svého založení Asopol vlastní ochrannou známku na hospodářské tiskopisy a je jejich výhradním prodejcem na českém trhu. Společnost zaměstnává v současné době 18 zaměstnanců, provozuje pět maloobchodních prodejen a jeden centrální velkosklad. Síť maloobchodních prodejen se nachází v Olomouci a v Novém Jičíně, velkosklad je v Olomouci.

Asopol je podnik regionálního charakteru. V centrálním velkoskladu je sídlo společnosti, oddělení nákupu, fakturační oddělení a oddělení logistiky. Velkosklad současně slouží k přímému maloobchodnímu i velkoobchodnímu prodeji. Společnost také zabezpečuje prodej prostřednictvím vlastního internetového obchodu. Svým zaměřením spadá sledovaná společnost do terciálního sektoru, tzv. sektoru služeb, dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností – OKEČ je společnost zařazena do kategorie G, tj. kategorie obchodu. Na následujícím obrázku jsou uvedeny údaje o sledované společnosti podle Registru ekonomických subjektů spravovaného Českým statistickým úřadem (30):

Obrázek 7 Statistické charakteristiky ekonomického subjektu dle ČSÚ

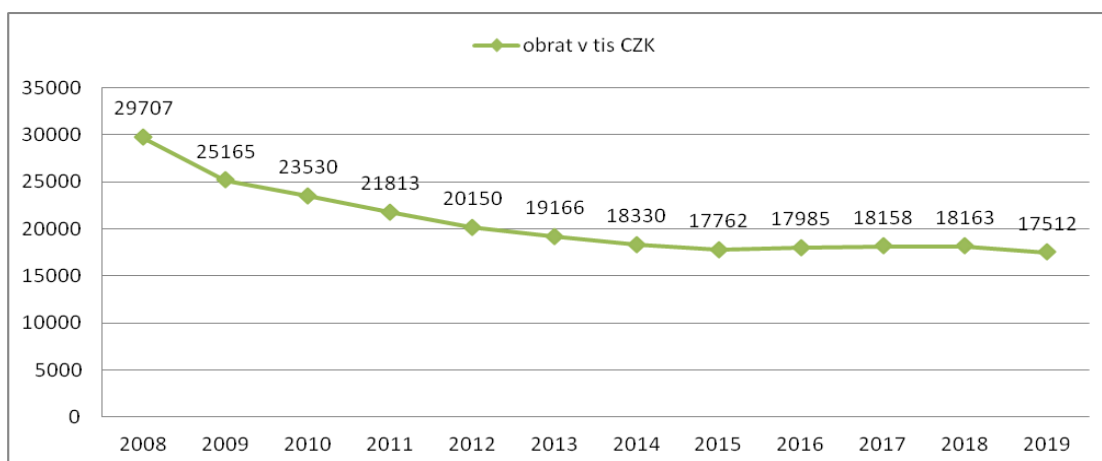
Název atributu	Kód	Text
Statistická právní forma	112	Společnost s ručením omezeným
Institucionální sektor: dle ESA2010	11002	Národní soukromé nefinanční podniky
Činnosti - dle CZ-NACE	00	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Velikostní kat. dle počtu zam.	220	20 - 24 zaměstnanci

Zdroj: Český statistický úřad (30)

Dle poslední dostupné účetní uzávěrky publikované ve sbírce listin připojených k výpisu z obchodního rejstříku vykazala sledovaná společnost v roce 2018 obrat ve výši 18,2 mil. CZK (29). Na základě těchto dostupných údajů je z ekonomického hlediska možno zařadit společnost do kategorie malých podniků (31, s. 11), neboť splňuje

podmínky kategorizace dle počtu zaměstnanců (< 50 zaměstnanců – roční pracovní jednotka) a dle ročního obrátu (< 10 mil. €) nebo roční bilanční sumy (< 10 mil. €). Kompletní tabulka kategorizace podniků je připojena v příloze 7. Z dlouhodobého hlediska společnost zaznamenala velký pokles obrátu v průběhu let 2008 až 2012, od roku 2013 je situace stabilní. Kompletní přehled vývoje obrátu v letech 2006 až 2019 je na následujícím obrázku.

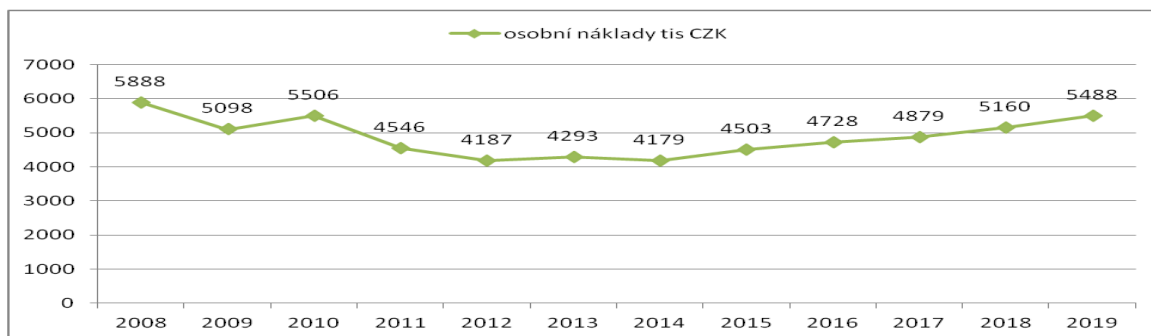
Obrázek 8 Vývoj obrátu v letech 2006 – 2019 (v tisících CZK)



Zdroj: Účetní záznamy sledované společnosti; vlastní zpracování (2020)

V období 2008 až 2012 došlo také k poklesu počtu zaměstnanců, z původních 30 zaměstnanců v roce 2008 byl počet zredukován na 25 zaměstnanců v roce 2012. Tento trend pak pokračoval i v následujících letech a postupně došlo ke snížení až na 18 zaměstnanců v roce 2019. Vzhledem ke vzrůstajícím mzdovým nákladům však i přes pokles počtu zaměstnanců křivka vývoje osobních nákladů od roku 2014 neustále vzrůstá (vývoj osobních nákladů je zachycen na obrázku 9).

Obrázek 9 Vývoj osobních nákladů v letech 2006 – 2019 (v tisících CZK)



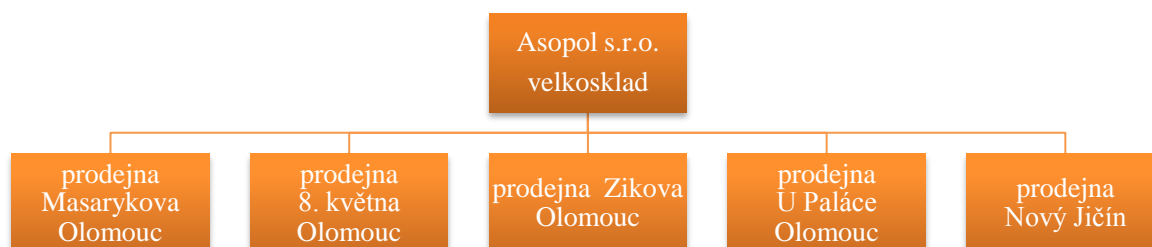
Zdroj: Účetní záznamy sledované společnosti; vlastní zpracování (2020)

4.1.1 Popis provozu společnosti

Základním pilířem společnosti Asopol je velkoobchodní sklad na Lazecké ulici 558/70A v Olomouci, který plní několik hlavních funkcí. Dochází zde k příjmu, kontrole, skladování a výdeji zboží pro vlastní maloobchodní prodejny, k příjmu objednávek od koncových zákazníků, k jejich zpracování a k vyskladnění objednaného zboží, ke sledování pohybu skladových zásob a k následnému doplnění chybějícího zboží. V prostorách velkoobchodního skladu je také sídlo společnosti, oddělení nákupu a oddělení logistiky a také účetní oddělení společnosti. Maloobchodní prodej je realizován prostřednictvím prodejen v Olomouci a v Novém Jičíně. Tyto prodejny jsou zásobovány z hlavního skladu dle předem schváleného týdenního harmonogramu. Sledovaná společnost také nabízí svým zákazníkům možnost objednání prostřednictvím internetového obchodu a vyzvednutí na zákazníkem zvolené prodejně v předem stanoveném termínu.

Vzhledem k nutnosti neustálého online propojení všech prodejen a velkoskladu využívá společnost ke všem svým činnostem systém AbraGen. Jedná se o tzv. ERP systém (Enterprise Resource Plannig) neboli podnikový informační systém, jímž organizace za pomoci počítače řídí a integruje všechny oblasti svých činností (zejména skladové zásoby, přesun zásob v rámci společnosti, plánování, nákup, prodej, finance atd.). Společnost je vlastníkem licencí k využívání programu AbraGen, údržbu a správu systému zabezpečuje společnost ABRA Software a.s. Veškerá data sdílí společnost Asopol online prostřednictvím připojení na vzdálenou plochu firmy Outsourcing Solution CZ s.r.o. Potřebné údaje jsou tak neustále k dispozici na všech pobočkách společnosti, jsou neustále aktualizovány a je zabezpečena jejich ochrana a pravidelná archivace.

Obrázek 10 Struktura prodejen společnosti Asopol s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

4.1.2 Portfolio koncových zákazníků

Portfolio koncových zákazníků společnosti je možno rozdělit podle různých hodnotících kritérií. Jedním z kritérií je způsob objednání zboží, na jehož základě je možné rozdělit zákazníky do čtyř skupin. První skupinu tvoří stálí zákazníci, kteří využívají tzv. rozvozové trasy. Jedná se o pravidelné rozvozové trasy, jež připadají vždy na úterý a na čtvrtek. V úterý společnost zásobuje vlastní maloobchodní prodejnu v Novém Jičíně. Aby nebyla jízda ekonomicky ztrátová, jsou vždy v pondělí dopoledne telefonicky a e-mailem osloveni stálí zákazníci společnosti, kteří mají sídlo firmy v okruhu do 80 km od trasy Olomouc – Nový Jičín. Zboží je připraveno k expedici a následující den rozvezeno ke koncovému spotřebiteli. Ve čtvrtek obchodní referent společnosti jezdí pro objednané zboží na trase Olomouc – Brno. Stálí zákazníci, kteří mají sídlo firmy v okruhu 80 km od této trasy, jsou tedy ve středu dopoledne osloveni, opět telefonicky a e-mailem, zda mají zájem o dodání zboží. Opět je zboží připraveno k expedici a následující den rozvezeno. Druhou skupinou jsou zákazníci, kteří nevyužívají tzv. rozvozové trasy (neboť sídlo jejich provozoven je umístěno mimo tuto trasu), ale objednávají zboží pravidelně a doručení zboží zajišťuje externí dopravní společnost. Pro tyto účely má společnost Asopol uzavřenou smlouvu se společností PPL a využívá tak jejich nabízených služeb.

Třetí skupinu tvoří zákazníci, kteří objednávají zboží telefonicky, emailem či prostřednictvím e-shopu nepravidelně nebo náhodně. Zajištění těchto objednávek je možné jak externím dopravcem PPL, tak i v rámci vlastní rozvozové trasy, dle místa dodání, případně osobně na jednotlivých prodejnách sledované společnosti. Poslední - čtvrtou skupinou jsou zákazníci, kteří přicházejí přímo do prodejny, maloobchodní či velkoobchodní, bez předešlé objednávky.

Dalším, neméně zajímavým kritériem, podle kterého je možné rozdělit portfolio zákazníků sledované společnosti, je obchodní vazba – vztah k odběrateli. Největší část zákazníků tvoří zákazníci z maloobchodního prodeje, tedy běžní občané, kteří přicházejí do jednotlivých prodejen či využívají internetový obchod. Druhou velkou skupinou jsou velkoobchodatelé – obchodníci, kteří nakupují zboží pro další prodej (většinou ve vlastních maloobchodních prodejnách a sítích). Třetí významnou skupinou jsou zástupci různých firem, kteří využívají služeb sledované společnosti k zásobení svých provozoven kancelářským zbožím a tiskopisy. Poslední významnou skupinou zákazníků jsou pak státní

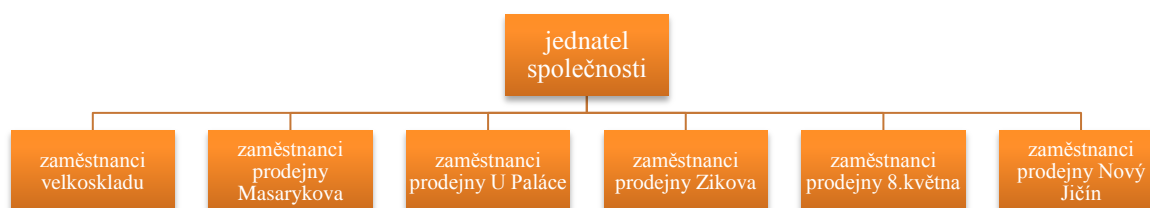
instituce (úřady, školy, výzkumná pracoviště, záchranné složky apod.), které nakupují kancelářský materiál k vlastní spotřebě (32, s. 33-39).

4.2 Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti Asopol s.r.o.

4.2.1 Popis oblasti personálního řízení

Sledovaná společnost má v současné době 18 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že odměňování zaměstnanců tvoří nedílnou součást řízení lidských zdrojů a mělo by vycházet ze strategie společnosti a odrážet její strategické cíle (jak je uvedeno v kapitole 3.1.1.), bylo v rámci výzkumu nutné zjistit, jakým způsobem je tato strategie odměňování stanovena, kdo se podílí na jejím vytváření, zavedení v praxi a dodržování. Jednatel společnosti nejen sám za společnost jedná, ale sám také celou společnost řídí. Veškeré funkce řídicích pracovníků (ekonomické, finanční, obchodní) jsou soustředěny do jedné osoby, osoby jednatele. Organizační schéma společnosti je jednoduché, není nijak institucionalizováno, má spíše intuitivní charakter.

Obrázek 11 Organizační schéma společnosti Asopol s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Klíčovou řídicí úlohu ve společnosti má jednatel. Všichni zaměstnanci jsou v hierarchii společnosti na stejné úrovni a zodpovídají se přímo jednatele společnosti. Veškeré pracovní, provozní, organizační i technické záležitosti jednotlivých prodejen tak zaměstnanci řeší přímo s jednatelem, odpadá tak formalizace, delegace rozhodování a standardizace úkolů. Tento typ struktury je možno zařadit do tzv. Mintzbergovy jednoduché struktury, koordinované přímým dohledem. Jednoduchá liniová organizační struktura může být pro malé organizace velmi flexibilní, klade však vysoké požadavky na dovednosti, znalosti a zkušenosti výkonného manažera. Osobnost manažera je tak rozhodujícím rizikovým prvkem organizace. Růst a vývoj organizace však s sebou většinou přináší potřebu změny takového organizačního uspořádání směrem k propracovanějším organizačním strukturám (6, s. 64-65).

Strategie odměňování je součástí pracovních povinností jednatele. Ve společnosti není tato strategie nikde písemně uvedena, zaměstnanci se nepodílí na jejím vzniku či úpravách. Systém hodnocení zaměstnanců není ve společnosti zaveden, hodnocení si vytváří pro své potřeby jednatel, pouze na základě svého uvážení a potřeby dle aktuální situace, hodnocení není prováděno pravidelně, nemá stanovená pravidla. Také odměňovací systém si vytváří jednatel sám, dle kritérií, která si nastavil, a veškeré úpravy odměňovacího systému jsou záležitostí jednatele společnosti. Jestliže moderní pojetí řízení lidských zdrojů doporučuje, aby byli zaměstnanci seznámeni s kompletním odměňovacím systémem společnosti, podíleli se na jeho navrhování, aby tento systém byl všem k nahlédnutí a stal se „věcí veřejnou“ (kapitola 3.1.1), je nutno říci, že ve zkoumané společnosti není systém odměňování nikde písemně k dispozici a zaměstnanci nemají přístup k informacím o odměňování jejich spolupracovníků. Odměna za práci jednotlivých pracovníků je tedy věcí čistě soukromou. V kapitole 3.4, týkající se zaměstnaneckých benefitů, je uvedeno, že tyto je možno poskytovat na základě kolektivní smlouvy či závazného vnitřního předpisu. Ve zkoumané společnosti není založena odborová organizace, zaměstnavatel nemá se zaměstnanci uzavřenou žádnou kolektivní smlouvu, společnost nemá vypracované vnitřní organizační směrnice týkající se odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů. V současné době nejsou k dispozici popisy pracovních míst či katalog pracovních pozic. Uchazeči o zaměstnání jsou při pracovním pohovoru uvědoměni o podmínkách přijetí do pracovního poměru, je s nimi uzavřena pracovní smlouva (příloha 8) a podepsán dokument s názvem „Informování o obsahu pracovního poměru dle § 37 ZP ke dni...“ (příloha 9).

Pracovní smlouva je jednoduchého charakteru, obsahuje informace o zaměstnavateli, o zaměstnanci, v článku I pak uvádí informace o pracovní pozici, na kterou je uchazeč přijímán, o dni nástupu do práce, zda je pracovní poměr uzavřen na dobu určitou, či neurčitou, informaci o zkušební době a o možnostech výpovědi v rámci zkušební doby, dále určení místa výkonu práce a informaci o poskytované dovolené na zotavenou. Články II až III jsou věnovány právům a povinnostem obou smluvních stran a článek IV obsahuje závěrečná ustanovení a odkaz na zákoník práce a další právní předpisy vztahující se ke vzniku, průběhu a zániku pracovního poměru.

Součástí pracovní smlouvy je dokument „Informování o obsahu pracovního poměru dle § 37 ZP ke dni...“, který obsahuje údaje o zaměstnanci a zaměstnavateli, druhu práce, o místě výkonu práce, uvádí délku dovolené na zotavenou, předpis zákoníku práce týkající

se výpovědní doby, dále pak vymezení pracovní doby, výši mzdy, termín a způsob výplaty mzdy. Oba tyto dokumenty obdrží po jednom vyhotovení zaměstnanec a zaměstnavatel. Zaměstnavatel tyto dokumenty uchovává dle zákonných povinností. Veškeré změny či dodatky těchto dvou dokumentů jsou možné pouze písemnou formou.

4.2.2 Pracovní pozice a pracovní náplň zaměstnanců společnosti

Pracovní pozice zaměstnanců jsou rozčleněny podle požadovaných kompetencí a znalostí na tyto kategorie:

- prodavačka (CZ-ISCO 52239),
- obchodní referent, administrativně technický pracovník,
- obchodní referent, administrativně technický pracovník, nákupčí,
- administrativně technický pracovník, pokladník.

Všechny pracovní pozice je možno zahrnout do 3. skupiny prací dle přílohy Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, v aktuálním znění (33). Tato skupina prací je charakterizována takto: *„Různorodé, rámcově vymezené práce se zadáním podle obvyklých postupů, se stanovenými výstupy, postupy a vazbami na další procesy (dále jen „odborné práce“). Práce s ucelenými systémy složenými z mnoha prvků s dílčími vazbami na malý okruh dalších systémů. Koordinace prací v proměnlivých skupinách. Usměrnění jednoduchých rutinních a manipulačních prací a procesů v proměnlivých skupinách, týmech a jiných nestálých organizačních celcích a bez podřízenosti skupiny zaměstnanců spojené s odpovědností za škody, které nelze odstranit vlastními silami a v krátké době. Zvýšené psychické nároky vyplývající ze samostatného řešení úkolů s různorodými konkrétními jevy a procesy a s nároky na představitost a předvídatelnost, schopnost srovnávání, pozornost a operativnost. – **prodavačka, kancelář**“* (33, přílohová část).

Výše zmíněné nařízení vlády dále uvádí příklady prací ve skupinách dle oborů (administrativní, ekonomické, provozní a správní činnosti), patří sem zejména pokladní manipulace s peněžní hotovostí, samostatné práce na počítačích v prostředí databázových systémů, fakturace a likvidace faktur, ukládání účetních písemností a záznamů účetních jednotek, shromažďování a kontrola náležitostí dokladů účetních případů, nabídka

a samostatný prodej zboží, přejímka, uskladňování, vystavení a aranžování zboží v prodejně včetně inkasa.

Pracovní náplň zaměstnankyň na pozici **prodavačka** je nutno rozlišit podle toho, zda pracují ve velkoskladu, nebo na maloobchodní prodejně společnosti. Pracovní náplň prodavaček velkoskladu je komplexnější a je možno ji rozdělit do pěti základních kategorií. Jsou to:

- zásobování vlastních maloobchodních prodejen na základě pevně stanoveného týdenního harmonogramu (příjem objednávek z maloobchodních prodejen, vychystání zboží, výdej zboží ze skladu a příprava k expedici, kompletní vyhotovení skladové dokumentace),
- zpracování zakázek přijatých telefonicky, prostřednictvím e-mailu nebo prostřednictvím vlastního e-shopu (vychystání zboží, vystavení faktury na základě výdeje zboží ze skladu, příprava k expedici, v případě zasílání zboží prostřednictvím dopravce PPL příprava expedičních listů v online systému přepravní společnosti),
- příjem a kontrola nového zboží (fyzická kontrola jakosti a počtů jednotlivých dodaných kusů zboží, odsouhlasení v rámci interního skladového systému, katalogizace nově naskladněných položek, fyzické uložení v rámci skladu),
- obslužení zákazníků přímého prodeje - velkoobchodní sklad slouží současně jako prodejna pro maloobchodní prodej (vychystání zboží dle požadavku zákazníka, vystavení požadovaného daňového dokladu – účtenky nebo faktury, příjem a výdej hotovosti, zajištění bezhotovostních plateb, výdej zboží zákazníkovi),
- finanční operace a inventura (každodenní uzávěrka pokladny, kontrola a odsouhlasení stavu hotovosti, předání hotovosti včetně dokumentace do hlavní pokladny společnosti, provádění průběžné namátkové inventarizace, provedení pravidelné roční celkové inventarizace velkoskladu).

Pracovní náplň prodavaček maloobchodních prodejen se částečně liší a je možno ji rozdělit do tří hlavních kategorií:

- obslužení zákazníků přímého prodeje (odborná pomoc při výběru zboží, vystavení daňového dokladu – účtenky, příjem a výdej hotovosti, výdej zboží zákazníkovi),
- objednání, příjem a kontrola zboží k doplnění skladových zásob prodejny (kontrola pohybů skladových zásob, vystavení objednávky, fyzická kontrola jakosti a počtů

jednotlivých dodaných kusů zboží dle objednávky, odsouhlasení v rámci interního skladového systému, fyzické uložení v rámci prodejny),

- finanční operace a inventura (každodenní uzávěrka pokladny, kontrola a odsouhlasení stavu hotovosti, příprava hotovosti k uložení do banky včetně nezbytných dokladů, uložení hotovosti na účet společnosti, provádění průběžné namátkové inventarizace, provedení pravidelné roční inventarizace prodejny).

Pracovní náplň zaměstnance na pozici **obchodní referent, administrativně technický pracovník** zahrnuje:

- zabezpečení rozvozu zboží mezi velkoskladem a maloobchodními prodejny,
- zabezpečení rozvozu zboží ke koncovým zákazníkům v rámci předem plánovaných pravidelných rozvozových tras,
- kontakt s odběrateli, informace o novinkách a změnách,
- svoz zboží od vybraných dodavatelů,
- manipulace zboží ve velkoskladu.

Součástí pracovní náplně zaměstnance na pozici **obchodní referent, administrativně technický pracovník, nákupčí** je mimo jiné:

- průběžné sledování stavu skladových zásob a objednávání chybějícího zboží, kontrola zboží s prošlou expirací (zpracování statistiky chybějícího zboží dle týdenního harmonogramu i dle mimořádných výdejů ze skladu, zpracování a odeslání dodavatelské objednávky, komunikace s dodavatelem týkající se objednávky),
- kompletní agenda příjmu zboží (příjem na sklad na základě dodavatelské faktury, kontrola dodaného množství dle objednávky, zpracování příjmu ve vnitropodnikovém systému, řešení reklamací vůči dodavatelům, kontrola dodavatelských cen),
- stanovení cenové strategie na základě požadavků jednatele společnosti, změna obchodních cen, stanovování akčních ceníků, kontrola dodržování nastavené cenové hladiny,
- aktivní vyhledávání nových dodavatelů, zpracování a kontrola dodavatelského portfolia, vyjednávání dodavatelských cen, každodenní jednání s dodavateli, sjednávání akčních i stálých obchodních cen, aj.

Pracovní náplň zaměstnance na pozici **administrativně technický pracovník, pokladník** obnáší zejména tyto práce:

- vystavování, kontrola a ukládání účetních písemností a záznamů účetních jednotek, včetně archivace,
- příjem a výdej hotovosti v hlavní pokladně, kontrola vkladů hotovostí maloobchodních prodejen,
- operace na bankovních účtech společnosti v rámci pravomocí pokladníka stanovených jednatelem společnosti,
- shromažďování a kontrola náležitostí dokladů účetních případů,
- evidence docházky zaměstnanců, výplata mezd.

Součástí pracovní náplně **jednatele** společnosti je mimo jiné:

- kompletní agenda týkající se finančního chodu a zabezpečení společnosti,
- oblast personálního řízení (stanovení odměňovací strategie společnosti, příjem nových zaměstnanců, průběžná kontrola plnění pracovních povinností na straně zaměstnanců, měsíční zpracování mezd),
- zajištění služeb týkajících se telekomunikací, energií, nájemních smluv s majiteli nemovitostí, v jejichž objektech se nachází provozovny společnosti,
- zabezpečení vozového parku společnosti, pojištění vozidel, osob i majetku,
- nezbytný kontakt s orgány veřejné moci (úřad práce, státní správa sociálního zabezpečení, finanční úřad, zdravotní pojišťovny aj).

4.2.3 Mzdový systém společnosti Asopol s.r.o.

Ve sledované společnosti je nastaven jednoduchý systém odměňování:

- časová mzda formou fixní měsíční částky (viz 3.2.3) – tvoří základ odměny, mzda je vázána na časovou jednotku a je proporcionální k odpracovanému času, u zaměstnanců s kratší pracovní dobou je tedy tato částka zkrácena v poměru ke zkrácenému pracovnímu úvazku. V kapitole 4.2.2 je uvedeno, že všechny pracovní pozice jsou zahrnuty do skupiny prací 3. Na základě tohoto zařazení je všem zaměstnancům od 1. 1. 2020 přiznána základní časová mzda ve výši 17.800 CZK (minimální mzda stanovená pro tuto skupinu prací),
- příplatek za práci přesčas - 25 % průměrné mzdy (viz 3.2.5),
- příplatek za práci v sobotu a v neděli - 10 % průměrné mzdy (viz 3.2.5),

- dobrovolný příplatek ke mzdě – prémie (viz 3.2.5) – tyto prémie zohledňují schopnosti, znalosti, kvalifikaci a pracovní výkon zaměstnanců, jsou nastaveny pouze u části zaměstnanců a v různé výši v rozmezí 3 % až 20 % časové mzdy.

Sledovaná společnost má také uzavřeny dohody o provedení práce (dále jen DPP) týkající se výpomoci na prodejnách v období dovolených, dlouhodobých nemocí či exponovaných období v měsících září a prosinec. Jedná se zpravidla o studenty nebo bývalé zaměstnankyně společnosti, t.č. ve starobním důchodu. Kompletní přehled aktuálního odměňovacího systému je uveden v následující tabulce.

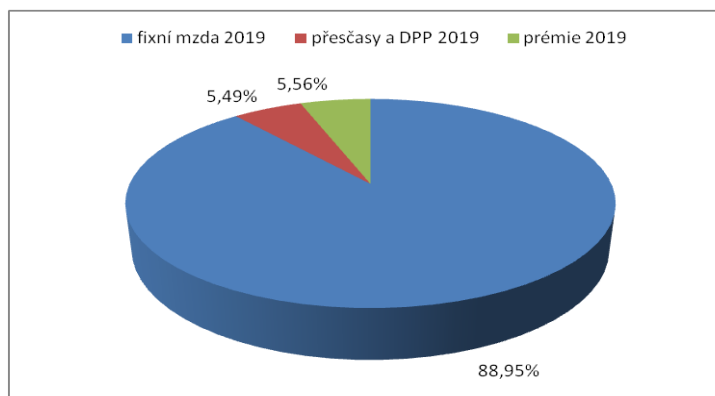
Tabulka 2 Mzdový systém společnosti Asopol s.r.o. k 1. 1. 2020

Pracovní pozice	Skupina zaměstnání dle NSP	Časová mzda	Příplatek za práci přesčas	Příplatek za práci v sobotu	Prémie
prodavačka	3	17 800	25%	10%	3 % - 20 %
obchodní referent, admin. technický pracovník	3	17 800	25 %	10%	3 % - 20 %
obchodní referent, admin. technický pracovník, nákupčí	3	17 800	25%	10%	3 % - 20 %
administrativně technický pracovník, pokladník	3	17 800	25%	10%	3 % - 20 %

Zdroj: Účetní záznamy sledované společnosti; vlastní zpracování (2020)

Mzdové náklady za rok 2019 činily 5.448.000 CZK včetně odvodů na sociální pojištění (31,5 %) a zdravotní pojištění zaměstnanců (13,5 %). Celkovou částku je možno dále rozdělit na náklady na fixní časovou mzdu ve výši 4.881.728 CZK, dále na náklady na příplatek za práci přesčas a práci v sobotu ve výši 212.948 CZK, na náklady na prémie ve výši 305.088 CZK a na náklady na pracovníky pracující na DPP ve výši 88.236 CZK. Přehled nákladů je graficky zpracován na následujícím obrázku.

Obrázek 12 Položkové mzdové náklady v roce 2019, Asopol s.r.o.

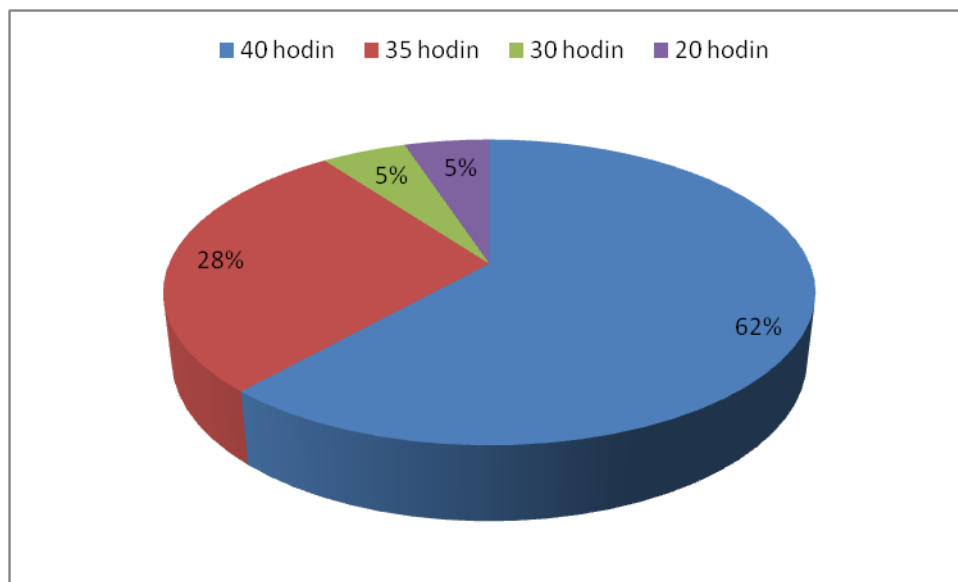


Zdroj: Účetní záznamy sledované společnosti; vlastní zpracování (2020)

Zaměstnanci pracující na pozici prodavač / prodavačka pracují v jednosměnném provozu s rozvrhovanou pracovní dobou, neboť otevírací doba maloobchodních prodejen je 7.30 – 18.00 hod. ve dnech pondělí až pátek a 8.00 – 12.00 hod. v sobotu. Zaměstnanci se v průběhu týdne pravidelně na prodejnách střídají v závislosti na výši svého pracovního úvazku. Sobotní provoz je zpravidla vykazován formou přesčasových hodin, za které zaměstnanci náleží příplatek za práci přesčas a příplatek za práci v sobotu a v neděli. Zaměstnanci pracující na ostatních pracovních pozicích pracují v jednosměnném provozu ve dnech pondělí až pátek.

Zajímavou oblastí jsou pracovní úvazky zaměstnanců. Vzhledem k charakteru vykonávaných činností, především na maloobchodních prodejnách, zaměstnavatel podporuje možnost využití zkrácených pracovních úvazků. Základní pracovní dobu 40 hodin týdně má v pracovní smlouvě 11 zaměstnanců, 5 zaměstnanců pracuje 35 hodin týdně, 1 zaměstnanec 30 hodin týdně a 1 zaměstnanec má pracovní úvazek ve výši 20 hodin týdně. Procentuální vyjádření zkrácených pracovních úvazků je patrné v grafickém zpracování na následujícím obrázku 13.

Obrázek 13 Délka pracovních úvazků (v %)



Zdroj: Účetní záznamy sledované společnosti; vlastní zpracování (2020)

Zkrácené pracovní úvazky tvoří 38 % všech úvazků a především v poslední době jsou velmi žádané.

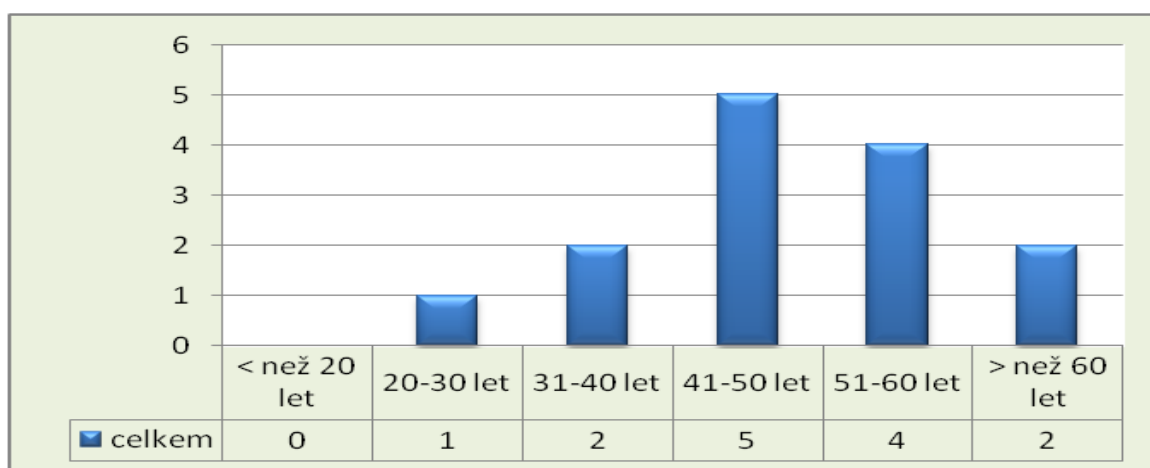
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V rámci výzkumu byl proveden sběr dat pomocí dotazníkového šetření. Toto šetření se týkalo všech zaměstnanců sledované společnosti vyjma jednatele společnosti (s jednatelem byl proveden samostatně polostrukturovaný rozhovor). Dotazníky byly k dispozici zaměstnancům v písemné podobě, byly distribuovány v průběhu měsíce února 2020. Dotazník byl rozdělen na tři základní oblasti: charakteristika respondentů, otázky týkající se odměňovacího systému ve sledované společnosti a otázky týkající se peněžních a nepeněžních odměn a benefitů. Dotazník je součástí přílohové části pod číslem 3.

4.3.1 Charakteristika respondentů

V rámci dotazníkového šetření byli osloveni zaměstnanci pracující na všech pracovních pozicích zmíněných v kapitole 3.6.3. Ve sledované společnosti jsou zaměstnány převážně ženy, což se potvrdilo i v rámci výzkumu, dotazník vyplnilo celkem 13 žen a 1 muž. Věková kategorie respondentů je rozličná, nejpočetnějšími skupinami jsou věková kategorie 41–50 let (35,71 %) a věková kategorie 51–60 let (28,57 %). Celkem tyto dvě skupiny tvoří 64,28 % všech respondentů. Velmi nízké procento zastoupení má kategorie 20–30 let (7,14 %). Kompletní přehled věkové struktury zaměstnanců zapojených do výzkumu je uveden na následujícím obrázku 14.

Obrázek 14 Věková struktura respondentů

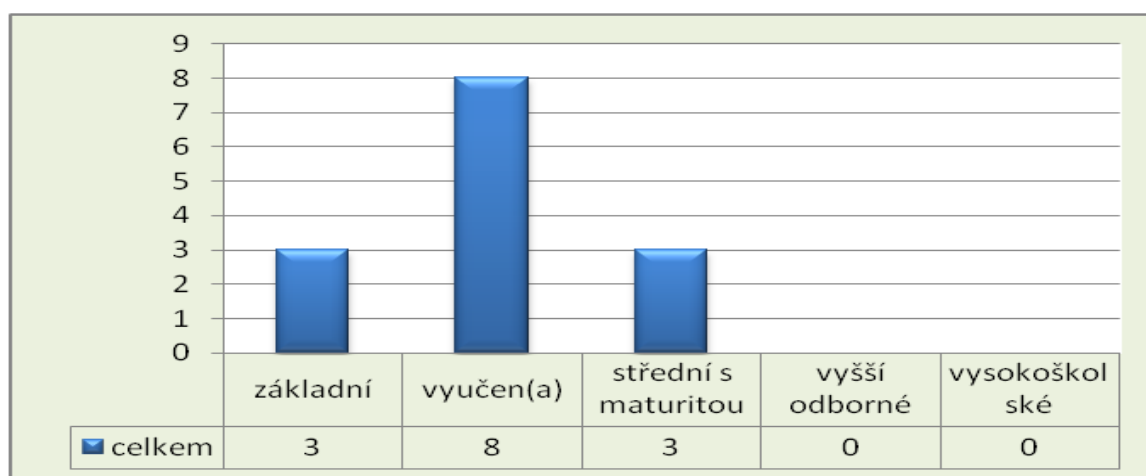


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Jedním z kritérií při výběru a umístění zaměstnanců na správnou pracovní pozici je vzdělání. V rámci šetření tak byli zaměstnanci dotázáni na nejvyšší dosažené vzdělání. Z výsledků vyplynulo, že největší podíl mají zaměstnanci s vyučením (středoškolské

vzdělání s výučním listem) - 8 zaměstnanců (57,14 %), dále pak rovným dílem zaměstnanci se základním vzděláním - 3 (21,43 %) a zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou - 3 (21,43 %). Složení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání odpovídá požadavkům zařazení na pracovní pozice, které jsou uvedeny v kapitole 4.2.3 a odpovídají požadavkům na vzdělání podle NSP – Národní soustavy povolání (15). Zaměstnanci s vyšším vzděláním se výzkumu nezúčastnili. Kompletní přehled dosaženého vzdělání respondentů je znázorněn na obrázku 15.

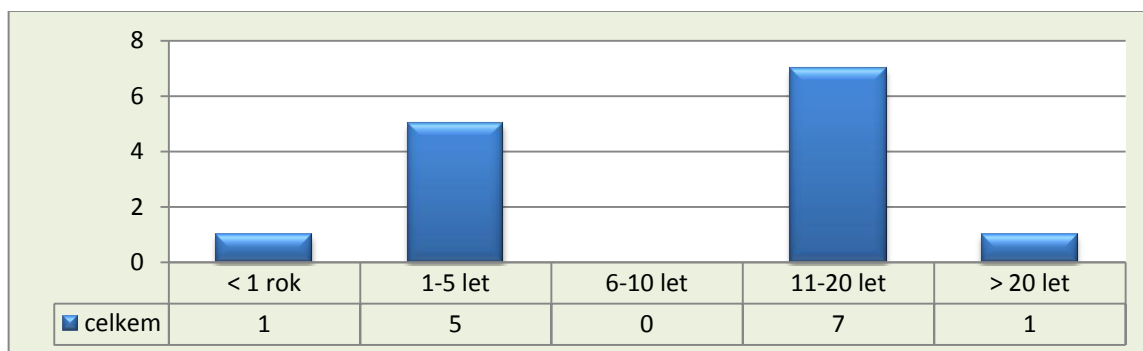
Obrázek 15 Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Identifikaci složení zaměstnanců je vhodné doplnit také informacemi o délce zaměstnání ve sledované společnosti. Na základě vyplněných údajů bylo v rámci výzkumu zjištěno, že největší podíl zaměstnanců je s délkou pracovního poměru 11–20 let, celkem 7 z celkového počtu 14 respondentů, což představuje 50 % všech odpovědí. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci s délkou pracovního poměru 1 rok – 5 let (35,71 %). Kompletní přehled struktury délky zaměstnaneckého poměru ve sledované společnosti je znázorněn na obrázku 16. Z příloženého grafického znázornění je patrné, že větší část respondentů patří do kategorie dlouhodobých zaměstnanců, z celkového počtu 14 respondentů pracuje 8 zaměstnanců ve stejné společnosti 11 a více let. Je tedy možno říci, že u zaměstnavatele nedochází k velké fluktuaci zaměstnanců a společnost poskytuje stabilní pracovní místa.

Obrázek 16 Délka pracovního poměru ve sledované společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Kategorie odpracovaných 6-10 let ve výsledcích šetření zcela chybí, tyto zaměstnanci se buď výzkumu nezúčastnili, anebo ve sledované společnosti aktuálně zaměstnání nejsou.

4.3.2 Vyhodnocení výzkumu

V rámci dotazníkového šetření bylo potřeba zjistit, z jakého důvodu si zaměstnanci vybrali práci ve společnosti Asopol, co bylo rozhodujícím faktorem pro jejich volbu. Na otázku „Z jakého důvodu jste si vybral(a) práci u současného zaměstnavatele?“ si respondenti z nabízených variant vybrali čtyři důvody, a to zaměstnání v místě bydliště 5 zaměstnanců (35,70 %), zaměstnání na základě práce v oboru 4 zaměstnanci (28,60 %), zaměstnání na základě dobrého pracovního kolektivu celkem 3 zaměstnanci (21,40 %) a zaměstnání na základě nabídky zkráceného pracovního úvazku 2 zaměstnanci (14,30 %). Získané výsledky ukazují, že na výběr práce ve společnosti Asopol nemělo vliv finanční ohodnocení, benefity ani žádné jiné podmínky. Kompletní přehled důvodů je zpracován formou grafu na obrázku 17.

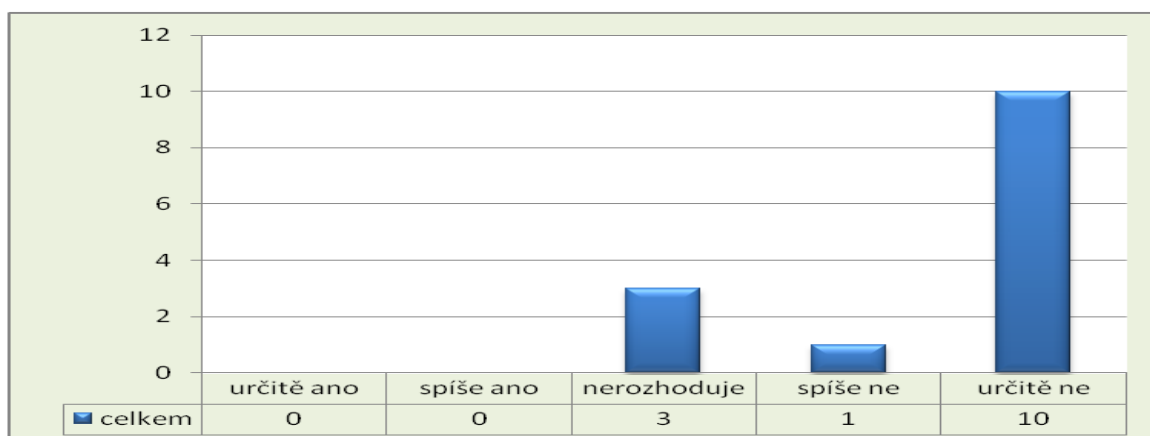
Obrázek 17 Důvod výběru práce u současného zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Pro ověření skutečnosti, že výše finančního ohodnocení a benefity nebyly pro zaměstnance společnosti při výběru současného zaměstnání rozhodující, byla respondentům položena kontrolní otázka, která měla tuto skutečnost potvrdit, či vyvrátit. Vzhledem k tomu, že dobré finance, benefity ani jiné pobídky se v odpovědích na důvod výběru zaměstnání neobjevují ani jednou, lze předpokládat, že obdobný výsledek bude i v případě kontrolní otázky „Byly pro vás dobré finanční ohodnocení a benefity rozhodujícím faktorem při výběru současného zaměstnání?“. Z celkového počtu 14 dotázaných odpovědělo 10 zaměstnanců (71,40 %), že určitě ne, 1 zaměstnanec (7,10 %) odpověděl, že spíše ne, 3 (21,40 %) zaměstnanci označili odpověď, že nerozhoduje. Odpověď určitě ano a spíše ano se v hodnocení vůbec nevyskytla. Lze tedy usuzovat, že dobré finanční ohodnocení a benefity nebyly pro dotázané zaměstnance rozhodujícím faktorem při výběru aktuálního zaměstnání. Celkový přehled odpovědí nabízí obrázek 18.

Obrázek 18 Význam benefitů při výběru současného zaměstnání

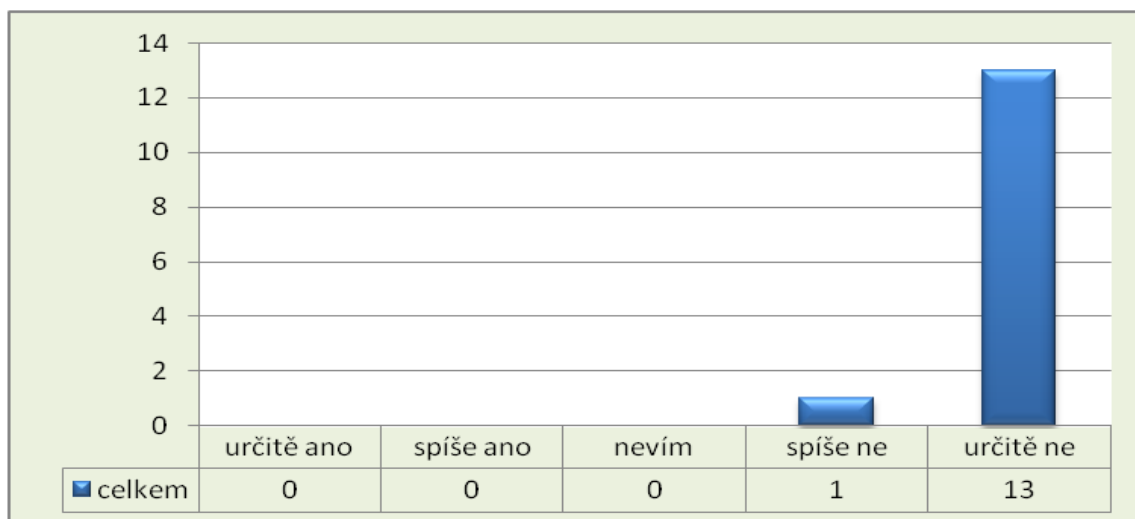


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Jak je zmíněno v teoretické části práce, odměňovací systém by měl být ve společnosti tzv. „věcí veřejnou“, aby zaměstnanci měli přehled, co mohou za svoji práci očekávat, jak jsou ohodnoceny jednotlivé pracovní pozice, aby se předešlo případným konfliktům apod. V rámci dotazníkového šetření byli zaměstnanci dotázáni na několik otázek týkajících se systému odměňování ve sledované společnosti. Na otázku „Byl(a) jste při nástupu do současného zaměstnání seznámen(a) se systémem odměňování v celé společnosti?“ odpovědělo 13 zaměstnanců (92,90 %) určitě ne, v jednom případě (7,10 %) odpověď zněla spíše ne. Tento výsledek potvrzuje odpověď jednatele společnosti, který v rámci rozhovoru uvedl, že odměňovací systém nemá žádná psaná pravidla a není zaměstnancům

společnosti k dispozici (Odpověď je součástí polostrukturovaného rozhovoru, který je uveden v příloze 1). Znárodnění odpovědi je na obrázku 19.

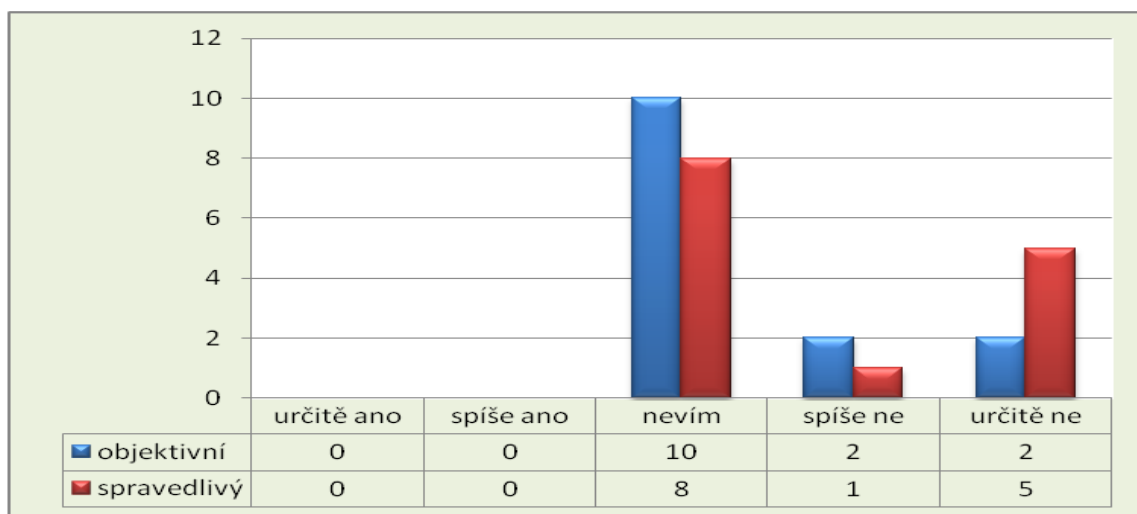
Obrázek 19 Seznárodnění s odměňovacím systémem při nástupu do zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Skutečnost, že zaměstnanci nejsou seznárodnění s odměňovacím systémem se projevila i ve dvou následujících otázkách, ve kterých měli zaměstnanci možnost se písemně vyjádřit v případě, že zvolili varianty nevím, spíše ne nebo určitě ne. Výsledky byly velmi podobné. Na základě dotazu „Je současný systém odměňování ve společnosti, ve které pracujete, objektivní (rozlišuje dobrý a špatný pracovní výkon)?“ odpověděli 2 zaměstnanci (14,30 %), že určitě nepovažují systém odměňování za objektivní, 2 zaměstnanci (14,30 %) se domnívají, že systém spíše není objektivní a 10 zaměstnanců (71,40 %) zvolilo odpověď nevím. V doplňující otázce se objevily odpovědi: „systém není nastavený“, „o žádném systému nevím“, „nevím, kolik berou ostatní“, „nezohledňuje snahu“. Otázku spravedlnosti systému na základě dotazu „Je současný systém odměňování ve společnosti, ve které pracujete, spravedlivý (za stejnou práci dostávají zaměstnanci stejnou odměnu)?“ hodnotili respondenti následovně: 5 zaměstnanců (35,80 %) určitě nepovažuje systém odměňování za spravedlivý, 1 zaměstnanec (7,10 %) ho spíše nepovažuje za spravedlivý a 8 zaměstnanců (57,10 %) zvolilo odpověď nevím. Součástí odpovědi bylo opět slovní vyjádření: „systém není“, „noví pracovníci mají lepší podmínky“, „někteří mají víc“, „odměna neodpovídá snaze“, „o systému odměn nevím“.

Obrázek 20 Hodnocení objektivitu a spravedlnosti odměňovacího systému



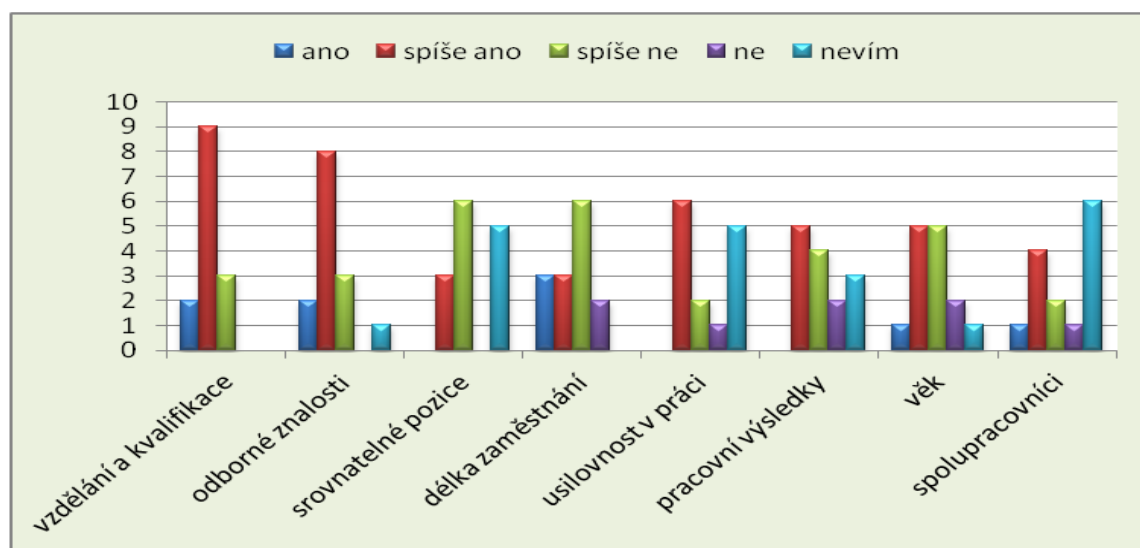
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Z výsledku lze tedy usuzovat, že zaměstnanci nejsou se systémem odměňování ve sledované společnosti seznámeni a současně nepovažují odměňovací systém za objektivní a spravedlivý.

V rámci dotazníkového šetření odpovídali zaměstnanci na otázku „*Je Váš současný výdělek přiměřený vzhledem ke: vzdělání a kvalifikaci, odborným znalostem, srovnatelným pozicím u jiného zaměstnavatele, délce zaměstnání ve společnosti, usilovnosti práce, pracovním výsledkům, věku a k ostatním spolupracovníkům (za srovnatelných podmínek)*“, u každé položky pak měli možnost výběru ze škály bodů 1 – 5. Nejvíce kladných odpovědí (ano, spíše ano) se objevilo u možnosti vzdělání a kvalifikace a odborných znalostí. Pro možnost, že současný výdělek odpovídá vzdělání a kvalifikaci se vyslovili 2 zaměstnanci (14,29 %), 9 zaměstnanců (64,29 %) se domnívá, že výdělek je spíše přiměřený jejich vzdělání a kvalifikaci. Za spíše nepřiměřený považují výdělek 3 zaměstnanci (21,43 %). Obdobný výsledek je u otázky odborných znalostí, stejný počet - 2 zaměstnanci (14,29 %) se vyslovili pro přiměřenost výdělků, za spíše přiměřený ho považuje 8 zaměstnanců (57,14 %), za spíše nepřiměřený výdělek vzhledem k odborným znalostem ho považují 3 zaměstnanci (21,43 %). Jeden zaměstnanec (7,14 %) neví. Za spíše nepřiměřený považují pak zaměstnanci svůj výdělek vzhledem k srovnatelné pozici u jiného zaměstnavatele, k délce zaměstnání, k pracovním výsledkům a k věku. Nejvíce negativních hodnocení (spíše ne, ne) se objevilo v otázce přiměřenosti výdělků k délce zaměstnání. Celkem 8 zaměstnanců (57,15 %) ze 14 dotázaných spíše nepovažuje (6 zaměstnanců 42,86 %)

nebo zcela nepovažuje (2 zaměstnanci 14,29 %) svůj výdělek za průměrný délce svého zaměstnání. Nejvíce odpovědí neví respondenté uváděli v otázce srovnatelnosti ke srovnatelné pozici u jiného zaměstnavatele (35,71 %), usilovnosti v práci (35,71 %) a ve vztahu k ostatním spolupracovníkům (42,86 %). Kompletní přehled odpovědí u jednotlivých položek je znázorněn na obrázku 21.

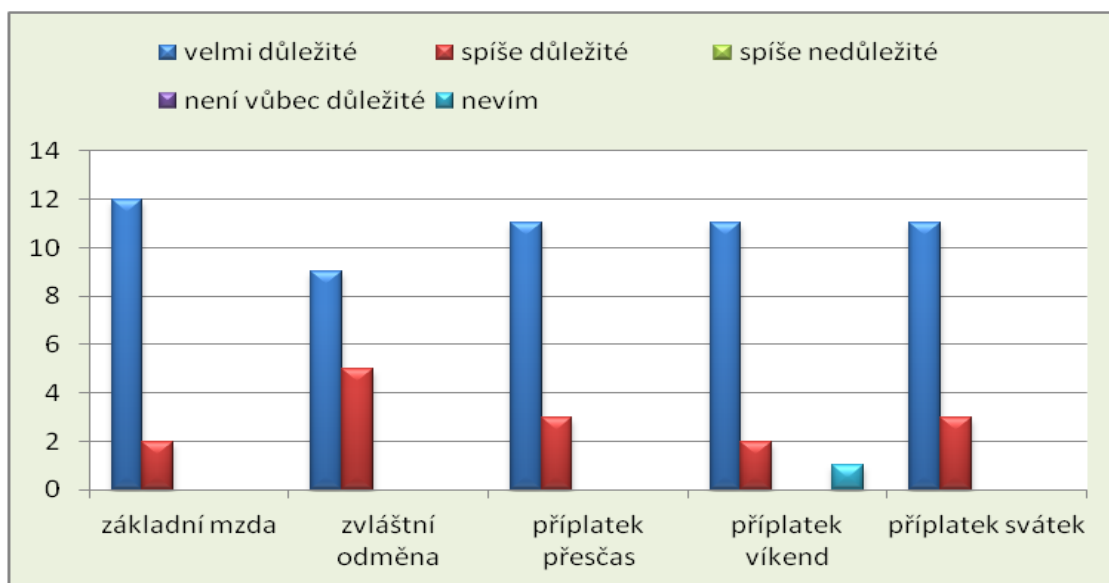
Obrázek 21 Hodnocení průměrnosti výdělku dle zadaných kritérií



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Otázka číslo 12 byla rozdělena do tří částí a zjišťovala důležitost jednotlivých složek mzdy pro dotazované zaměstnance. V první části měli respondenti odpovědět na otázku „*Jak důležité jsou pro Vás následující položky – peněžní odměny: základní mzda, zvláštní odměna, příplatky za práci přesčas, příplatky za práci o víkend, příplatky za práci ve svátek.*“ Zaměstnanci opět měli možnost výběru ze škály 1–5 u každé peněžní odměny. Odpovědi na tuto otázku byly jednoznačné, pro většinu respondentů jsou peněžní odměny důležité. Největší podíl odpovědí velmi důležité byl u základní mzdy - 12 zaměstnanců (85,71 %), dále pak u možnosti příplatků přesčas, příplatků o víkend a příplatků za práci ve svátek - shodně 11 zaměstnanců (78,57 %). Jiný podíl odpovědí se objevil pouze v otázce týkající se zvláštní odměny, kterou za velmi důležitou považuje 9 zaměstnanců (64,29 %) a 5 zaměstnanců (35,71 %) ji považuje za spíše důležitou. Odpověď neví se vyskytla pouze u otázky příplatku za práci o víkend, kde tuto odpověď zvolil pouze 1 zaměstnanec (7,14 %). Přehled všech údajů obsahuje obrázek 22.

Obrázek 22 Důležitost peněžních odměn pro zaměstnance společnosti

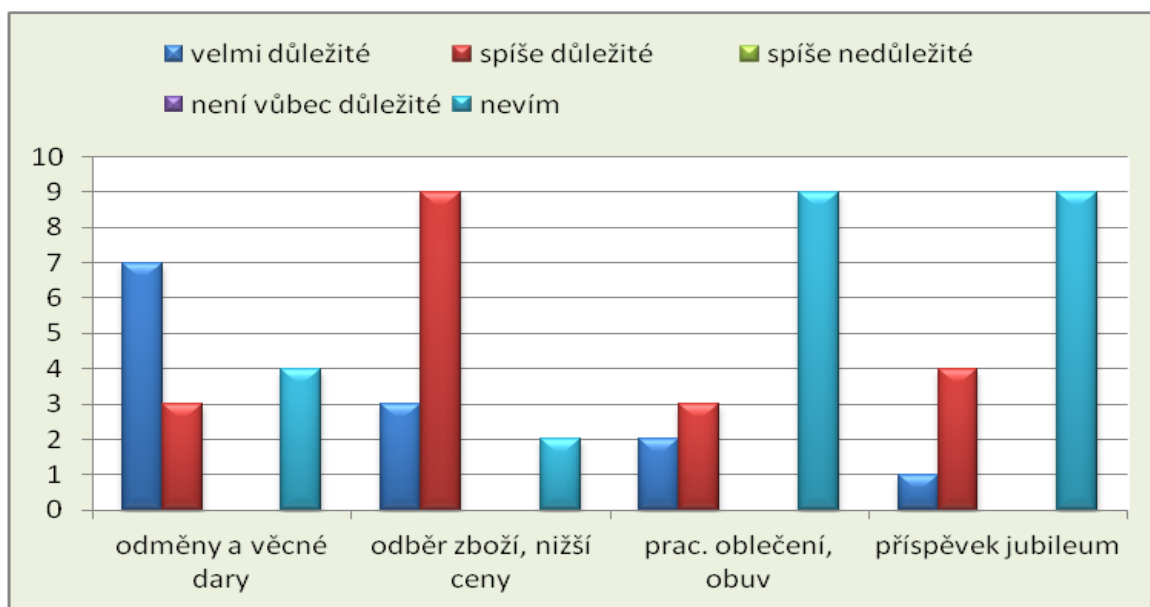


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Druhá část otázky číslo 12 se zabývala benefity a respondenti měli zodpovědět otázku „*Jak důležité jsou pro Vás následující položky – benefity: příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvek na stravování / stravenky, šeky (kultura, sport, zdraví, vzdělávání), očkování (chřipka), flexibilní pracovní doba, jednorázové odměny / věcné dary, pitný režim, odběr zboží za nižší ceny, pracovní oblečení a obuv, příspěvky na kulturu, služební telefon a automobil, vzdělávání, dovolená navíc, příspěvek při životním jubileu a příspěvek při délce práce.*“ Nabízené možnosti zaměstnaneckých benefitů vycházely z šetření týkajícího se benefitů, které provedla společnost Trexima (20, s. 6). Respondenti vybírali ze škály 1–5 bodů důležitost jednotlivých benefitů. V rámci vyhodnocení bylo zjištěno, že u většiny nabízených možností respondenti volili ve velké míře odpověď nevím. Kompletní přehled všech odpovědí je součástí přílohy 10. Větší počet odpovědí, že jsou nabízené benefity velmi důležité nebo spíše důležité, se vyskytly pouze u čtyř možností. Odměny a věcné dary - 7 zaměstnanců (50 %) odpovědělo, že jsou velmi důležité, 3 zaměstnanci (21,43 %) je považují za spíše důležité, 4 zaměstnanci (28,57 %) neví. Odběr zboží za nižší ceny je pro 3 zaměstnance (21,43 %) velmi důležitou položkou, pro 9 zaměstnanců (64,29 %) spíše důležitou položkou a 2 zaměstnanci (14,29 %) neví. Pracovní oblečení a obuv považují za velmi důležité 2 zaměstnanci (14,29 %), za spíše důležité 3 zaměstnanci (21,43 %) a celkový počet 9 zaměstnanců (64,29 %) neví, zda je tato položka pro ně důležitá. Posledním výraznějším benefitem s kladnou odpovědí

zaměstnanců je příspěvek při životním jubileu. Tento příspěvek považuje 1 zaměstnanec (7,14 %) za velmi důležitý, 4 zaměstnanci (28,57 %) jej považují za spíše důležitý a 9 zaměstnanců (64,29 %) neví. Benefity s největším počtem kladných hodnocení jsou pro přehlednost zpracovány na obrázku 23.

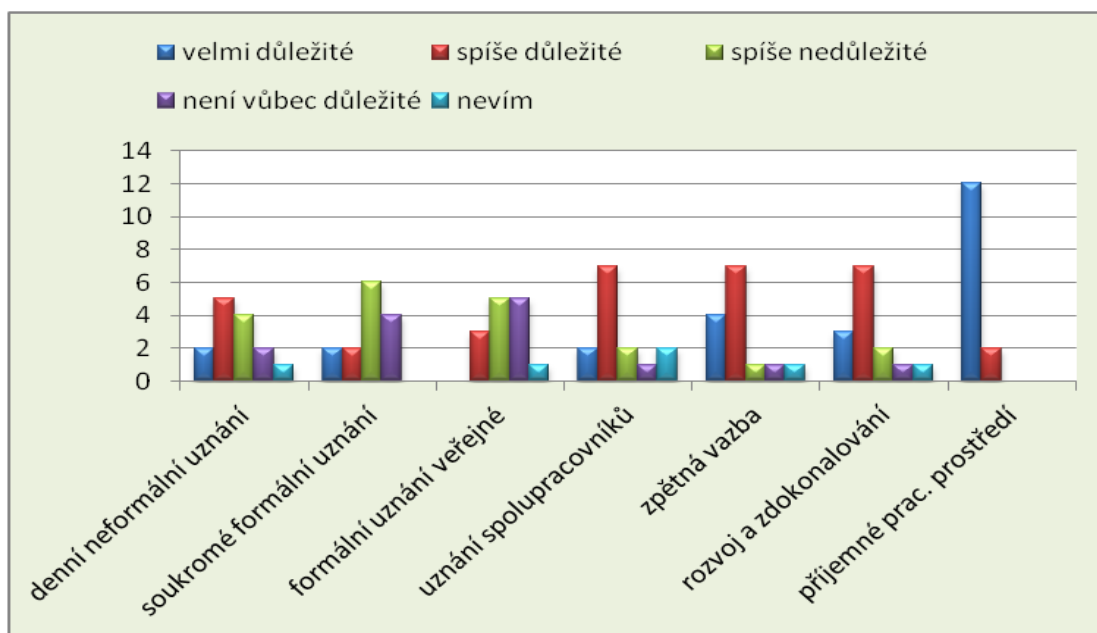
Obrázek 23 Benefity, které respondenti považují za důležité nebo spíše důležité



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Poslední částí otázky číslo 12 byl dotaz „*Jak důležité jsou pro Vás následující položky - nepeněžní odměny: neformální uznání a ocenění od nadřízeného při každodenním kontaktu, formální uznání a ocenění od nadřízeného v soukromí, formální uznání a ocenění od nadřízeného veřejně, uznání od spolupracovníků, zpětná vazba o výsledcích Vaší práce, příležitost rozvíjet se a zdokonalovat, příjemné pracovní prostředí.*“ Dle vyhodnocení odpovědí respondentů je nejdůležitější nepeněžní odměnou příjemné pracovní prostředí. Celkem 12 zaměstnanců (85,71 %) ho považuje za velmi důležité, 2 zaměstnanci (14,29 %) pak za spíše důležité. Dalšími důležitými nepeněžními odměnami jsou: zpětná vazba o výsledcích práce, kterou za velmi nebo spíše důležitou považuje 11 zaměstnanců (78,57 %) ze 14, následně pak příležitost rozvíjet se a zdokonalovat, kterou 10 zaměstnanců (71,43 %) považuje za velmi nebo spíše důležitou, a na závěr uznání od spolupracovníků, které je velmi nebo spíše důležité pro 9 zaměstnanců (64,29 %). Přehled všech odpovědí týkajících se nepeněžních odměn je znázorněn na obrázku 24.

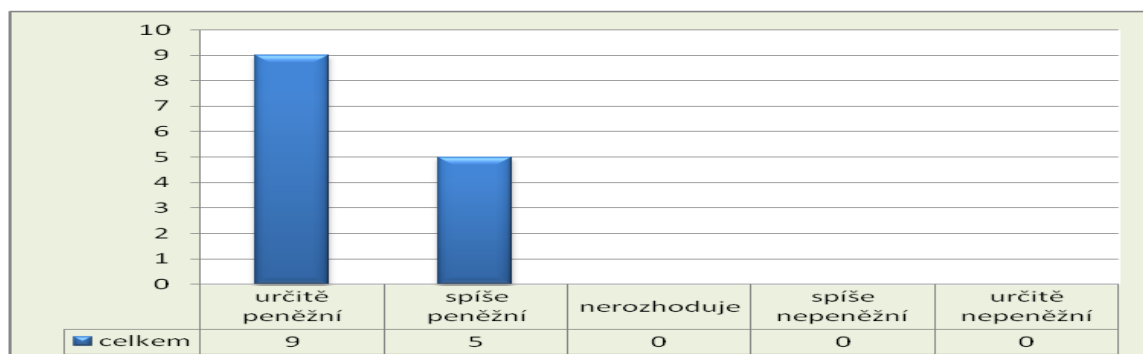
Obrázek 24 Důležitost nepeněžních odměn



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Jak je patrné z dílčích výsledků otázky číslo 12, peněžní odměny hrají pro zaměstnance sledované společnosti velmi významnou roli. Pro ověření hypotézy, že peněžní odměny jsou pro zaměstnance důležité, byla respondentům položena kontrolní otázka, která měla tento fakt potvrdit nebo vyvrátit. Na otázku „*Jsou pro Vás důležité odměny formou peněžního, nebo nepeněžního plnění?*“ odpovědělo z celkového počtu 14 dotázaných 9 zaměstnanců (64,29 %), že určitě peněžní, a 5 zaměstnanců (35,71 %), že spíše peněžní. Odpověď spíše nepeněžní, určitě nepeněžní nebo nerozhoduje, se u otázky nevyskytla. Lze tedy usuzovat, že peněžní odměny jsou pro zaměstnance důležitou součástí mzdy. Odpovědi jsou graficky znázorněny na obrázku 25.

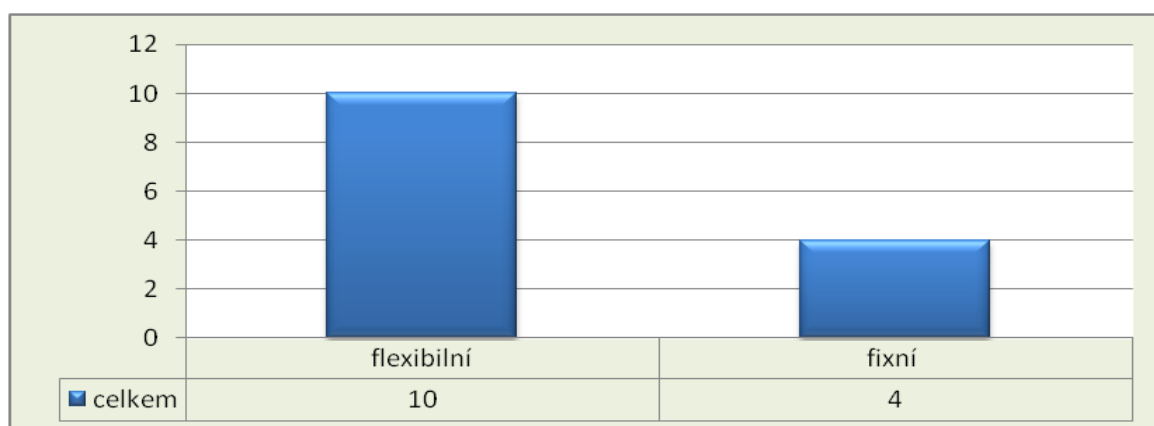
Obrázek 25 Důležitost peněžního a nepeněžního plnění



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

V závěru dotazníkového šetření byli zaměstnanci dotázáni „*Jakému systému zaměstnaneckých výhod dáváte přednost?*“. Na výběr měli pouze ze dvou možností, a to buď flexibilní, nebo fixní. Celkem 10 zaměstnanců (71,43 %) zvolilo variantu flexibilních benefitů, tedy takových, kde si zaměstnanec může sám vybrat z nabízeného balíčku výhod. Zbývající 4 zaměstnanci (28,57 %) by volili fixní benefity, tedy takové, které vybírá sám zaměstnavatel a nabízí je přímo, bez možnosti volby, svým zaměstnancům. Přehled výsledků této otázky je znázorněn na obrázku 26.

Obrázek 26 Flexibilní versus fixní benefity



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

V rámci dotazníkového šetření byly zjištěny údaje o charakteristice respondentů, o preferencích respondentů v oblasti peněžních odměn, nepeněžních odměn a benefitů a o informovanosti respondentů o odměňovacím systému ve sledované společnosti.

4.3.3 Identifikace problému

Na základě provedeného rozhovoru s jednatelem společnosti, pozorování na jednotlivých provozovnách a vyhodnocení dotazníkového šetření bylo ve společnosti Asopol identifikováno v oblasti personálního řízení a odměňovacího systému několik problémů:

- ve sledované společnosti funguje jednoduchá organizační struktura, na základě které jsou veškeré rozhodovací pravomoci v rukou jednatele. Zároveň jsou všichni zaměstnanci podřízeni právě jednatele a každý jednotlivý problém, který se vyskytne, řeší jednatel osobně. Neexistují pravomoci, které by jednatel delegoval na nižší stupeň řízení. Důsledkem je zahlcení jednatele provozními problémy jednotlivých prodejen či zaměstnanců,

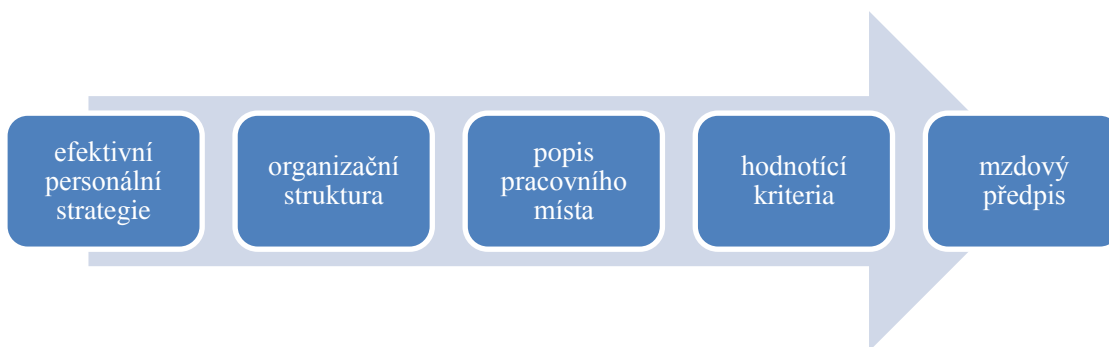
- ve společnosti nejsou k dispozici dokumenty týkající se popisu pracovních míst, vymezení kompetencí zaměstnanců, není k dispozici katalog pracovních pozic pro zařazení pracovníků do mzdových skupin, neexistují podklady pro tvorbu odměňovacího systému, zaměstnanci nemají informace o tom, zda je ve společnosti možnost kariérního růstu, dalšího vzdělávání apod.,
- společnost nemá zpracovaný ucelený písemný odměňovací systém s vymezením, jak jsou které pracovní pozice odměňovány, jaká je základní mzda, jaké jsou další možnosti odměn,
- systém odměn je neveřejný, není průhledný, což může u zaměstnanců vyvolávat pocit nejistoty, nevraživosti v mezilidských vztazích, diskriminace apod.,
- zaměstnanci nemají velký zájem o nepeněžní formy odměn ani o zaměstnanecké benefity, dávají přednost peněžnímu plnění.

Zjištěné informace ukazují na nedostatky, na základě kterých je třeba uvažovat o vzniku nové vhodné koncepce odměňování.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V kapitole 3.1.2, týkající se tvorby strategie odměňování, je uvedeno, že odměňování je projevem společnosti komu, za co, jak a kolik zaplatit (3, s. 306). Odpovědi na tyto otázky tvoří součást efektivní personální strategie. Nejprve je nutné položit si otázku „komu?“ Základem je stanovení organizační struktury, ze které je patrný vztah nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých zaměstnanců, jejich odpovědností, rozdělení do společných pracovních celků, stanovení pracovních pozic apod. K zodpovězení otázky „za co?“ je potřeba vytvořit popisy jednotlivých pracovních míst, které slouží jako podklad pro hodnocení zaměstnanců a tvorbu mezd. „Jak a kolik zaplatit?“ je následně rozpracováno ve mzdovém předpisu. Na následujícím obrázku 27 je graficky znázorněn postup při vytváření strategie odměňování.

Obrázek 27 Návrh postupu při vytváření strategie odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Jak uvádí kapitola 3.6.4, věnující se shrnutí poznatků z oblasti personálního řízení ve sledované společnosti, aktuální organizační schéma, popisy pracovních míst či formální mzdový systém nejsou ve společnosti vytvořeny. Klíčovou změnou nutnou pro zavedení nového odměňovacího systému je tak návrh nové organizační struktury, návrh popisu pracovního místa, návrh hodnocení zaměstnance dle kompetencí a návrh odměňovacího systému.

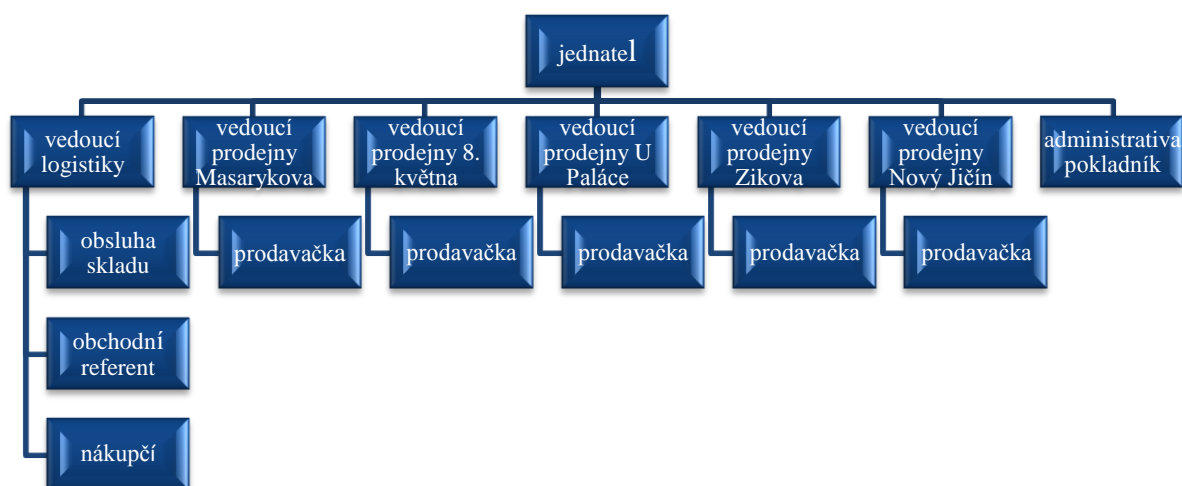
5.1 Návrh organizačního schématu

V kapitole 4.2.1 byla popsána řídicí struktura sledované společnosti, včetně obrázku znázorňujícího současnou jednoduchou liniovou organizační strukturu. Popis a schéma jsou zpracovány na základě rozhovoru s majitelem společnosti. Tato struktura je ve společnosti zachována od jejího vzniku. Z popisu vyplývá, že v současné době jsou

jednotliví zaměstnanci podřízeni přímo jednatelem společnosti. Vzhledem k aktuálnímu počtu zaměstnanců a provozoven je tato struktura nevyhovující a je zde potřeba změny organizačního uspořádání.

Sledovanou společnost je možné rozdělit na jednotlivé celky – funkční struktury: administrativně-řídící, obchodní a logistický. Administrativně-řídící celek tvoří jednatel společnosti a administrativní pracovník / pokladník. Obchodní celek tvoří jednotlivé prodejny a jejich zaměstnanci. Logistický celek tvoří obchodní referent, nákupčí a zaměstnanci zásobovacího velkoskladu. Mezi hlavní výhody rozdělení na funkční celky patří snadná kontrola, hospodárnost a efektivita, spojení nadřízených a podřízených zaměstnanců s obdobnou kvalifikací a pracovními zkušenostmi (6, s. 64-65). Na základě těchto údajů je navržena následující funkční liniová řídicí struktura zohledňující rozdělení do jednotlivých celků.

Obrázek 28 Návrh nové řídicí struktury společnosti Asopol s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Každý celek má odpovědného vedoucího pracovníka, což umožní jednatelem společnosti delegovat část svých pravomocí a současně posílí význam pozice vedoucí prodejny a střediska.

5.2 Popis pracovních míst

Popis pracovního místa má v personálním řízení velmi široké využití, v souvislosti s tvorbou odměňovacího systému pak hraje významnou úlohu pro hodnocení pracovníků,

porovnávání náročnosti jednotlivých pracovních pozic a přínosu zaměstnanců pro společnost a stává se tak základem pro vytváření spravedlivého odměňovacího systému (5, s. 46-49). Na základě rozhovoru s jednatelem společnosti a analýzy dokladů týkajících se personálního řízení sledované společnosti bylo zjištěno, že tato v současné době popisy pracovních míst zpracovány nemá. V rámci navrhovaného řešení nového odměňovacího systému společnosti bylo nutné vytvořit jednoduché popisy pracovních míst v souladu s nově navrhovaným organizačním schématem.

Vytvořená šablona obsahuje nezbytné údaje pro popis pracovního místa. V první části šablony jsou uvedeny údaje o zaměstnanci, o zařazení pracovního místa do skupiny prací (viz kapitola 3.2.9), jsou zde uvedeny údaje o pracovních vazbách (nadřazených a podřazených pracovních pozicích), stanovené cíle a kompetence. V druhé části šablony je uveden popis činností a požadavky na vzdělání, praxi a další požadavky týkající se např. dalšího odborného vzdělání, výcviku či dovedností. Závěr šablony je vyhrazen pro uvedení data podpisu a podpis zaměstnance a nadřazeného pracovníka. Šablona je navržena tak, aby se mohla stát součástí pracovní smlouvy a poskytla novým i stávajícím zaměstnancům informace o tom, co se od nich očekává. Prázdna šablona je součástí přílohové části (příloha 11). V přílohách 13 až 19 diplomové práce jsou kompletně zpracovány návrhy jednotlivých pracovních míst vyplývajících z nově navrhované řídicí struktury (viz kapitola 5.1). Základem pro zpracování popisů pracovních míst byla specifikace pracovních pozic dle NSP (15) a provedené pozorování ve sledované společnosti v průběhu října 2019 až ledna 2020.

5.3 Individuální hodnocení zaměstnance

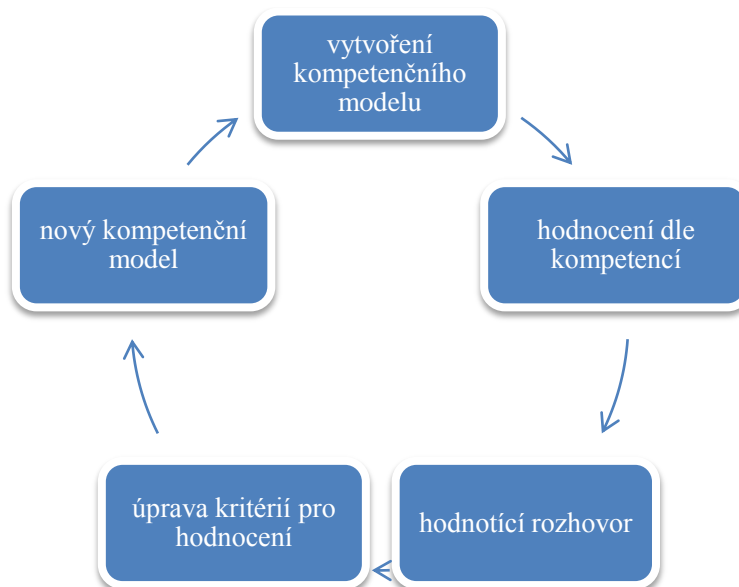
Jak je uvedeno v kapitole 4.2.1, hodnocení zaměstnanců probíhá ve sledované společnosti převážně v subjektivní rovině, neprobíhá pravidelně, není veden záznam o provedeném hodnocení, hodnocení není kvantifikováno. Vhodným řešením je propojení kvalitativního hodnocení s hodnocením kvantitativním. Návrh řešení spočívá v tom, že sledovaná společnost zavede pravidelné hodnocení zaměstnanců. Základem pro hodnocení je hodnocení dle kompetencí. Sledovaná společnost si k jednotlivým pracovním místům stanoví hlavní oblasti kompetencí, které považuje za klíčové, a k těmto kompetencím přiřadí tzv. subkompetence neboli podrobnější vlastnosti hlavních kompetencí. Navrhované oblasti kompetencí jsou: kompetence k učení (kompetence kognitivní),

kompetence sociální a komunikační, kompetence výkonnostní a osobní, kompetence ke zvládnutí zátěže a kompetence k vedení lidí (u pracovních pozic, kde se vedení lidí předpokládá). Jakmile jsou kompetence a subkompetence definovány, je možno přistoupit ke kvantifikaci jednotlivých pracovních pozic. Do kompetenčního modelu (šablona tvoří přílohu 12) je nutno dosadit jednotlivé pracovní pozice dle organizačního schématu a na tyto pozice vytvořit bodové ohodnocení jednotlivých subkompetencí. Z těch se následně, aritmetickým průměrem, vypočítá, kolika body je hlavní kompetence hodnocena. Tímto způsobem jsou vyjádřeny požadavky na jednotlivé pracovní pozice a na základě tohoto hodnocení je možno provést komparaci na skutečné zaměstnance. Výsledek poskytuje informaci, zda zaměstnanec dosahuje stanovených požadavků či nikoli.

Provedené kvantitativní hodnocení dle kompetencí by mělo ve sledované společnosti vytvořit základ pro komplexní hodnocení zaměstnanců, které by posloužilo jako zdroj informací pro hodnotící rozhovor, který by měl jednatel společnosti provádět v pravidelných intervalech. Hodnotící rozhovor je velmi využívanou metodou, kdy nadřízený pracovník sděluje podřízenému pracovníkovi výsledky jeho hodnocení, dosažené cíle i případné nedostatky a také poskytuje podřízenému zaměstnanci prostor pro vyjádření jeho názoru k dosaženým výsledkům. V rámci hodnotícího rozhovoru je nezbytné společné stanovení cílů a úkolů na další hodnocené období.

Takto zpracované hodnocení zaměstnanců je možné propojit s další oblastí personálního řízení, a to především s oblastí odměňování, ale také je možno výsledků kvantitativního a kvalitativního hodnocení využít pro kariérní růst, motivaci zaměstnanců či jako nástroj pro zlepšování výkonnosti zaměstnanců. V souvislosti se zavedením hodnocení pomocí kompetenčního modelu ve sledované společnosti by bylo vhodné vytvořit metodický pokyn, který by měl obsahovat návod, jak vytvořit jednotlivé kompetenční modely, a měl by také obsahovat formu vyhodnocení s uvedením, jaký vliv má výsledek hodnocení na další působení hodnoceného zaměstnance v rámci společnosti (již zmiňované odměňování, možnost kariérního růstu, pochvala, školení, ale také případný kárný postih či trest). Navrhované schéma pro pravidelné hodnocení zaměstnanců je na následujícím obrázku.

Obrázek 29 Návrh schématu pro provádění hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Zavedený systém hodnocení by měl být flexibilní a úkolem vedoucích pracovníků by mělo být pravidelné posouzení nastavených subkompetencí a případná revize dle aktuálního vývoje ve sledované společnosti.

5.4 Návrh mzdových tarifů

Na základě současného organizačního schématu, uvedeného v kapitole 4.1.1, jsou všichni zaměstnanci na stejné liniové úrovni a dle vykonávané pracovní pozice jsou zařazeni do skupiny prací 3. Celková mzda je složena z časové mzdy ve formě fixní měsíční částky (minimální mzda ve výši 17.800 CZK), z příplatku ve výši 25 % průměrné mzdy za práci přesčas (v případě, že jej zaměstnanec v průběhu měsíce vykonává), z příplatku ve výši 10 % průměrné mzdy za práci v sobotu (v případě, že práci v sobotu v průběhu měsíce zaměstnanec vykonává) a u vybraných zaměstnanců také z prémie ve výši 3 % až 20 % z časové mzdy.

Navrhovaný mzdový systém, vytvořený na základě nového organizačního schématu uvedeného v kapitole 5.1 a popisů činností pro jednotlivé pracovní pozice uvedených v kapitole 4.2.2, zohledňuje pozice s vyšší odpovědností a také rozlišuje náročnost vykonávané práce.

Navrhované základní mzdové formy

- prodavač / prodavačka – skupina prací 3, časová mzda formou fixní měsíční částky ve výši 17.800 CZK, příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrné mzdy, příplatek za práci v sobotu ve výši 10 % průměrné mzdy,
- vedoucí maloobchodního prodeje – skupina prací 4, časová mzda formou fixní měsíční částky ve výši 19.600 CZK, příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrné mzdy, příplatek za práci v sobotu ve výši 10 % průměrné mzdy,
- obchodní referent- skupina prací 4, časová mzda formou fixní měsíční částky ve výši 21.200, příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrné mzdy, příplatek za práci v sobotu ve výši 10 % průměrné mzdy,
- administrativně technický pracovník / pokladní – skupina prací 3, časová mzda formou fixní měsíční částky ve výši 19.600 CZK, příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrné mzdy, příplatek za práci v sobotu ve výši 10 % průměrné mzdy,
- nákupčí – skupina prací 4, časová mzda formou fixní měsíční částky ve výši 21.200 CZK, příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrné mzdy, příplatek za práci v sobotu ve výši 10 % průměrné mzdy,
- vedoucí logistiky – skupina prací 5, časová mzda formou fixní měsíční částky ve výši 22.700 CZK, příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrné mzdy, příplatek za práci v sobotu ve výši 10 % průměrné mzdy,
- manipulační pracovník se zbožím ve skladu / prodavač – skupina prací 3, časová mzda formou fixní měsíční částky ve výši 20.500 CZK, příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrné mzdy, příplatek za práci v sobotu ve výši 10 % průměrné mzdy.

Tabulka 3 Návrh platových tarifů dle pracovních pozic

Pracovní pozice	Skupina zaměstnání dle NSP	Návrh mzdy
prodavač / prodavačka	3	17 800
vedoucí maloobchodního prodeje	4	19 600
obchodní referent	4	21 200
administrativně technický pracovník / pokladní	3	19 600
nákupčí	4	21 200
vedoucí logistiky	5	22 700
manipulační pracovník se zbožím ve skladu / prodavač	3	20 500

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Navrhované dodatkové mzdové formy

Navrhované dodatkové mzdové formy vycházejí z výsledků dotazníkového šetření, ve kterém zaměstnanci měli v otázce 12 možnost vyjádřit svůj zájem o různé druhy benefitů. Z výsledků vyplynulo, že největší zájem mají o odměny a věcné dary, odběr zboží za nižší ceny, pracovní oblečení a také příspěvek k významnému jubileu (zpracování na obrázku 23, str. 61). Na základě takto zjištěných údajů jsou navrženy tyto odměny:

Prémie – kolektivní, periodicky se opakující prémie za uplynulé čtvrtletí, hodnocené na základě splnění požadovaného obratu provozovny:

- čtvrtletní nárůst obratu provozovny o 10 % - prémie ve výši 500 CZK / osoba,
- čtvrtletní nárůst obratu provozovny o 15 % - prémie ve výši 750 CZK / osoba,
- čtvrtletní nárůst obratu provozovny o 20 % - prémie ve výši 1000 CZK / osoba.

Vzhledem k charakteru práce prodavače, kde intenzita pracovního výkonu během pracovní směny kolísá, je nepravidelná, nárazová a zaměstnanec nemá možnost pracovní výkonnost zcela ovlivnit, neboť je závislý na příchodu zákazníka zvenčí, ukazuje se jako neefektivní stanovit individuální prémie. Na většině provozoven sledované společnosti jsou navíc hojně využívány zkrácené pracovní úvazky, což ve výsledku znamená, že jednotlivé zaměstnankyně se v rámci otevírací doby prodejny střídají a nemají mnoho prostoru, kdy jsou na provozovně společně, a vedoucí provozovny by tak neměla možnost sledovat práci svých podřízených a následně ji hodnotit. V tomto případě se jako vhodnější jeví užití kolektivní prémie vázané na splnění stanoveného úkolu. Vhodným parametrem pro kolektivní prémie je čtvrtletní obrat provozovny. Jedná se o transparentní ukazatel, který je na všech prodejnách neustále k dispozici v rámci vnitřního operačního systému (provozovny mají denní přístup k obratu). Jednotliví zaměstnanci tak budou mít možnost stanovený ukazatel v průběhu čtvrtletí sledovat a případně se snažit o zlepšení výsledku.

Mimořádná odměna – za mimořádný pracovní výkon, iniciativu, pracovní chování apod. dle návrhu nadřízeného pracovníka a odsouhlasení jednatelem společnosti, maximálně do výše 1000 CZK. Podkladem pro přidělení mimořádné odměny je zpracování hodnocení zaměstnance na základě nově vytvořeného hodnocení dle kompetencí.

Příspěvek k životnímu jubileu – příspěvek k významnému životnímu jubileu zaměstnance:

- 50 let – příspěvek ve výši 500 CZK,
- 55 let – příspěvek ve výši 1000 CZK,
- 60 let – příspěvek ve výši 1500 CZK,
- 65 let – příspěvek ve výši 2000 CZK.

Příspěvek k pracovnímu výročí – příspěvek při příležitosti dlouhodobé práce pro společnost:

- 5 let – příspěvek ve výši 500 CZK,
- 10 let – příspěvek ve výši 1000 CZK,
- 15 let – příspěvek ve výši 1500 CZK,
- 20 let – příspěvek ve výši 2000 CZK,
- 25 let – příspěvek ve výši 2500 CZK.

Příspěvek na pracovní oděv a obuv – jednotný ve výši 1200 CZK / rok / osoba.

Odběr zboží za nižší cenu – zaměstnancům je poskytnut nákup veškerého zboží za velkoobchodní cenu v neomezeném množství.

Tabulka 4 Přehled navrhovaných dodatkových mzdových forem

Dodatkové mzdové formy:	Výše odměny na osobu v CZK
Kolektivní prémie závislé na obratu	500 - 1000
Mimořádná odměna	až 1000
Příspěvek k životnímu jubileu	500 - 2000
Příspěvek k pracovnímu výročí	500 - 2500
Příspěvek na pracovní obuv a oděv	1200
Odběr zboží za nižší cenu	neomezeno

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

5.5 Způsob implementace

Zavedení nového odměňovacího systému ve společnosti Asopol je komplexním souhrnem několika na sebe navazujících činností a úkolů, které je možno rozdělit do následujících tří fází:

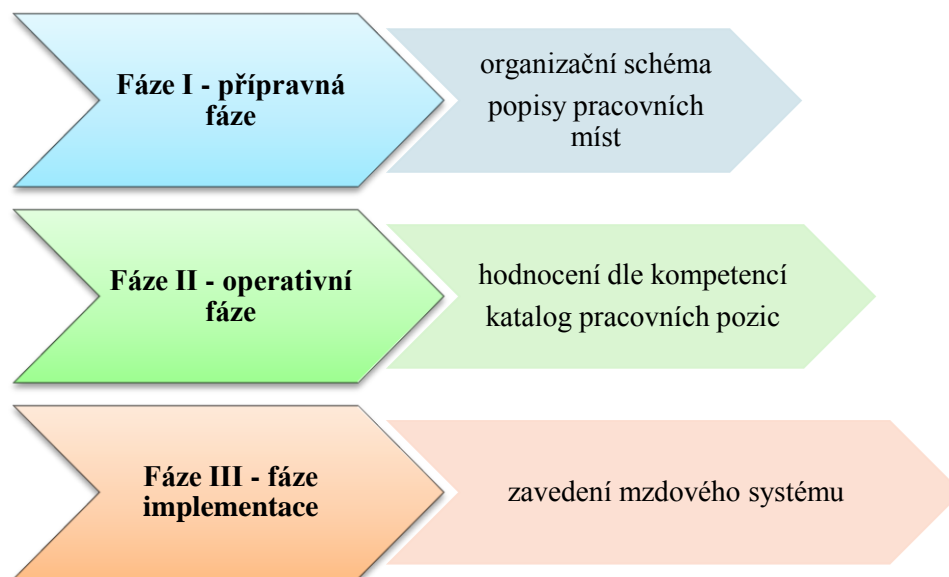
Fáze I – přípravná fáze – tato fáze v sobě zahrnuje seznámení všech zaměstnanců společnosti s novým organizačním schématem a z něj vyplývajících změn, především výběr a ustanovení vedoucích pracovníků jednotlivých provozoven na základě posouzení jednatele společnosti, převedení na odpovídající pracovní pozici v rámci pracovní smlouvy, seznámení s novými kompetencemi a odpovědností. Během první fáze je dále nutné seznámení zaměstnanců s popisy pracovních míst (jednatel společnosti seznámí zaměstnance s jednotlivými popisy pracovních míst, které se zároveň stanou součástí pracovní smlouvy).

Fáze II – operativní fáze – jakmile bude dokončena přípravná fáze, bude možno postoupit k další části, k fázi operativní. Během této části dojde k vytvoření formulářů pro hodnocení zaměstnanců na základě kompetencí, což bude vyžadovat spolupráci jednatele společnosti, nově ustanovených vedoucích pracovníků i řadových zaměstnanců společnosti. Součástí druhé fáze bude vytvoření katalogu pracovních pozic, který bude obsahovat organizační schéma společnosti, popisy pracovních míst, formuláře hodnocení jednotlivých zaměstnanců dle kompetencí a také popis nově navrženého mzdového systému.

Fáze III – fáze implementace – po dokončení předešlých fází bude možno přejít k zavedení nového mzdového systému, což zahrnuje seznámení zaměstnanců s novým odměňovacím systémem a jeho konečné zavedení v praxi.

Všechny tři fáze zavádění nového odměňovacího systému na sebe navazují a jsou vzájemně propojeny. Zapojení všech zaměstnanců společnosti je nezbytné, neboť se tak posílí pocit sounáležitosti zaměstnanců se společností, ve které pracují, a také by zapojení zaměstnanců mělo usnadnit přijetí nového odměňovacího systému zaměstnanci za vlastní, neboť se na něm budou aktivně podílet. Přehledný postup jednotlivých fází je graficky znázorněn na následujícím obrázku 30.

Obrázek 30 Postup zavádění odměňovacího systému



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Na obrázku 31 je formou Ganttova diagramu zpracován časový plán zavádění nového mzdového systému. Ganttův diagram se využívá pro grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase. Tato jednoduchá forma znázornění činností v čase představuje zobrazení různých návazností mezi jednotlivými aktivitami. Jednotlivé fáze zavádění mzdového systému vyžadují specifickou časovou dotaci tak, aby bylo dosaženo splnění všech plánovaných činností (34). Doba stanovená pro jednotlivé fáze je v diagramu vyjádřena v týdnech. Celkově jsou na první fázi vyčleněny 4 týdny, na fázi druhou – operativní - je vyčleněno 15 týdnů, neboť jde o nejnáročnější část zavádění změn ve mzdovém systému, které navíc vyžadují spolupráci všech zaměstnanců společnosti. Pro fázi třetí je časová dotace stanovena na 4 týdny. Celkem by zavedení nově navrhovaného mzdového systému mělo zabrat 23 týdnů.

Obrázek 31 Časový plán zavádění mzdového systému formou Ganttova diagramu

		Plánovaný průběh zavedení mzdového systému (v týdnech)																							
Fáze	Činnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Fáze I	Organizační schéma	■	■	■	■																				
	Popisy pracovních míst	■	■	■	■																				
Fáze II	Hodnocení dle kompetencí					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Katalog pracovních míst					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fáze III	Zavedení mzdového systému																					■	■	■	■

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

5.6 Vyčíslení ekonomického dopadu na společnost Asopol s.r.o.

Odměňovací systém je pro každou společnost významnou nákladovou položkou. Dle údajů získaných z interních materiálů společnosti činil obrat za rok 2019 celkem 17.512.000 CZK. Osobní náklady zaměstnanců činily celkem 5.488.000 CZK, což představuje přibližně 31 % z obratu. Nový mzdový systém počítá s navýšením mzdy u vedoucích pracovníků, především u odpovědných vedoucích na maloobchodních prodejnách. Toto navýšení se promítne do celkových osobních nákladů. V následující tabulce je uvedeno srovnání aktuálních mezd se mzdami nově navrhovanými (ve výsledku jsou započítány základní tarifní mzdy, náklady na průměrné přesčasové hodiny, náklady na příplatek za práci v sobotu, náklady na sociální a zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem i zaměstnancem).

Tabulka 5 Aktuální a navrhované mzdové náklady společnosti Asopol s.r.o.

Pracovní pozice (plný pracovní úvazek 40h/týden)	Pracovní úvazek (v %)	Průměrné osobní náklady celkem (CZK za měsíc) aktuální	Průměrné osobní náklady celkem (CZK za měsíc) návrh
prodavačka 1	100%	25 621	27 470
prodavačka 2	100%	24 921	24 947
prodavačka 3	50%	12 645	12 662
prodavačka 4	75%	19 335	19 370
prodavačka 5	87,5%	25 133	27 885
prodavačka 6	62,5%	16 358	16 435
prodavačka 7	100,0%	25 289	25 324
prodavačka 8	87,5%	22 312	24 607
prodavačka 9	87,5%	22 312	22 347
prodavačka 10	100%	26 710	27 885
prodavačka 11	100%	25 289	25 324
pokladní	100%	25 251	26 225
nákupčí	100%	27 791	28 366
referent	100%	28 259	28 366
obsluha sklad 1	100%	27 258	27 429
obsluha sklad 2	100%	27 258	27 429
obsluha sklad 3	100%	27 258	27 429
vedoucí logistiky	100%	30 373	30 373
jednatel	100%	44 154	44 154
Průměrné náklady celkem za měsíc	-	483 531	494 027

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Z příložené tabulky je patrné, že nový návrh představuje navýšení fixních osobních nákladů v průměru o 10.496 CZK měsíčně, tj. 125.952 CZK za rok, což představuje navýšení nákladů zhruba o 2,3 % ročně.

Dalšími položkami, které se promítnou do osobních nákladů na zaměstnance, jsou navrhované dodatekové formy odměn:

- kolektivní prémie závislé na obratu - jsou stanoveny v maximální výši 1000 CZK /osoba / čtvrtletí (v případě dosažení nárůstu o 20 %), celkově tedy při aktuálním počtu zaměstnanců tyto prémie nepřesáhnou 72.000 CZK / rok,
- mimořádná odměna – hodnotu nákladů na tento typ odměny nelze předem stanovit, neboť bude závislá na nově zavedeném hodnocení zaměstnanců,
- příspěvek k životnímu jubileu – hodnotu nákladů na tento typ odměny nelze předem stanovit, neboť závisí na aktuálním věku zaměstnanců a jejich dalším pracovním setrvání ve společnosti, lze však předpokládat, na základě údajů zjištěných z dotazníkového šetření týkajících se věku zaměstnanců, že tento náklad bude pravidelnou položkou vzhledem k vyššímu věku stávajících zaměstnanců,
- příspěvek k pracovnímu výročí - hodnotu nákladů na tento typ odměny nelze předem stanovit, neboť závisí na dalším pracovním setrvání stávajících zaměstnanců ve společnosti, lze však předpokládat, na základě údajů zjištěných z dotazníkového šetření týkajících se odpracovaných let u zaměstnavatele, že tento náklad bude pravidelnou položkou vzhledem k nízké fluktuaci stávajících zaměstnanců,
- příspěvek na pracovní obuv a oděv – tento příspěvek je navržen v hodnotě 1.200 CZK / osoba / rok, celkově tedy představuje náklad ve výši 21.600 CZK za rok,
- odběr zboží za nižší cenu – tento typ odměny nepředstavuje pro zaměstnavatele zvýšený náklad.

Celkový nárůst nákladů u položek, které je možno v současné chvíli vyčíslit, představuje 219.552 CZK / rok, což je navýšení osobních nákladů zhruba o 4 % (v porovnání se mzdovými náklady v roce 2019).

5.7 Zhodnocení a přínos změn pro sledovaný subjekt

5.7.1 Zhodnocení výzkumné části práce

Na základě provedených pozorování, analýzy dostupných vnitropodnikových dokladů a zjištěných údajů je možno říci, že Asopol je malá společnost s dlouholetou tradicí a celý chod společnosti je řízen jednou osobou, a to jednatelem společnosti. V oblasti personálního řízení a odměňovacího systému jsou k dispozici základní materiály (pracovní smlouva a informační list o obsahu pracovního poměru). Pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců není vymezena v žádném dokumentu, kompetence jednotlivých zaměstnanců nejsou přesně stanoveny, jednotlivé pracovní pozice jsou vykonávány především na základě „zvyklostí“ na dané prodejně nebo ve velkoskladu, dle potřeb a rozsahu požadovaného pracovního výkonu na jednotlivých pozicích. V současné době nejsou ve společnosti k dispozici organizační směrnice, popisy pracovních míst či katalog pracovních pozic. Systém hodnocení zaměstnanců není ve společnosti zaveden, hodnocení provádí náhodně jednatel dle aktuální potřeby. Odměňovací systém má v kompetenci také jednatel společnosti, který rozhoduje o výši mezd jednotlivých zaměstnanců dle svého uvážení. Sledovaná společnost hojně využívá možnosti zaměstnání na zkrácený pracovní úvazek.

Z rozhovoru provedeného s jednatelem společnosti vyplynulo, že intenzivně vnímá nedostatky v odměňovacím systému, které ve společnosti aktuálně jsou, sám však vzhledem k pracovnímu vytížení není schopen situaci bezprostředně řešit. Dále se ukázalo, že stávající organizační systém společnosti je nevyhovující, protože jednatel společnosti je zahlcen každodenními požadavky podřízených zaměstnanců, neboť ve společnosti nejsou určeni vedoucí pracovníci, kteří by vykonávali delegované činnosti.

Na základě informací získaných během pozorování provedených na jednotlivých provozovnách a rozhovoru s jednatelem společnosti bylo připraveno a zaměstnancům předloženo dotazníkové šetření. Úkolem tohoto šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají odměňovací systém společnosti a také jaké jsou jejich preference v oblasti peněžního a nepeněžního odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že větší část respondentů tvoří dlouhodobí zaměstnanci společnosti, kteří si vybrali práci v Asopolu především z důvodu dobrého pracovního kolektivu, zaměstnání v místě bydliště či proto, že práce odpovídá jejich kvalifikaci. Motivací pro respondenty nebyl odměňovací systém či zaměstnanecké benefity. Současně

však respondenti vyjádřili svoji nespokojenost s odměňovacím systémem, neboť ho nepovažují za objektivní a spravedlivý. Na otázky týkající se orientace na peněžní a nepeněžní odměny a benefity se respondenti vyjádřili v drtivé většině pro odměny peněžní. Co se benefitů týče, i tam dávají zaměstnanci přednost různým druhům finančních odměn. Odměny společenského charakteru, jako jsou pochvala či uznání nadřízeného nebo spolupracovníků, respondenti považují spíše za nezajímavé.

5.7.2 Přínos změn a rizika pro sledovaný subjekt

V kapitole 5 týkající se zhodnocení výsledků a doporučení jsou zpracovány základní materiály a postupy pro úspěšné zavedení nového odměňovacího systému ve společnosti Asopol. Jednotlivé části a jejich přínos pro sledovaný subjekt:

Nové organizační schéma – umožní jednateli společnosti delegovat část svých pravomocí a tím získat čas pro práci vrcholového manažera společnosti, především pak v oblasti vytváření strategií, vizí a plánů. Nově navrhovaná řídicí struktura také přináší důležitou změnu pro zaměstnance, neboť dojde k vytvoření vedoucích pozic s většími pravomocemi, s posílením autority a s možností samostatnosti v rozhodování. Vznik vedoucích pozic také motivuje řadové zaměstnance ke kariéernímu růstu v rámci společnosti. S posílením pravomocí vedoucích prodejen je však spojeno také riziko vzniku konfliktů na pracovišti, týkajících se případné zášti podřízených pracovníků vůči nadřízenému. Nemalým rizikem je také ztráta kontroly nad maloobchodními provozovny ze strany jednatele. Důležitou činností by se tak měla stát činnost kontrolní.

Popisy pracovních míst – zásadním přínosem vytvořených popisů pracovních míst je informovanost zaměstnanců o jejich pracovních povinnostech, požadovaných kompetencích, o hierarchii uvnitř společnosti. Popis pracovního místa také může sloužit při přijímacím pohovoru pro vyšší informovanost zájemce o danou pracovní pozici. Riziko spočívá především v možném zastarání popisu pracovních činností. Řešením je pravidelná kontrola a případná aktualizace dle provedených změn, nejlépe v pravidelných intervalech cca 6 měsíců.

Hodnocení zaměstnanců dle kompetencí – vzhledem k tomu, že součástí nově navrhovaného odměňovacího systému jsou peněžité odměny, je třeba nastavit systém hodnocení tak, aby bylo možné o odměně spravedlivě rozhodnout na základě předem stanovených kritérií. K tomuto účelu by měly být zpracovány formuláře pro hodnocení

jednotlivých pracovních pozic dle kompetencí a toto hodnocení by mělo být nadřizenými pracovníky pravidelně prováděno, včetně zpětné vazby. Rizikem při používání hodnocení je především špatné počáteční nastavení kompetencí a možné zastarání v případě, že nebude docházet k pravidelné aktualizaci. Pro eliminaci tohoto rizika je vhodné dodržet postup uvedený v kapitole 5.3 týkající se postupu při vytváření kompetenčních modelů hodnocení a pravidelná aktualizace hodnotících kritérií, ideálně v časovém horizontu 6 měsíců.

Základní mzdové tarify – odpovídají požadavkům nově navrženého organizačního schématu, stanovují přehledně ohodnocení pro jednotlivé pracovní pozice dle jejich náročnosti a požadavků na kvalifikaci. Jednoznačným přínosem je přehlednost peněžní odměny pro jednotlivé zaměstnance. Rizikem je možná nespokojenost zaměstnanců s výší navrhované odměny. Tomuto riziku není možné zcela zabránit, vhodnou možností je nabídka případného kariérního růstu v rámci společnosti. Rizikem je také vyšší finanční náročnost navrhovaného systému odměn, která je zhruba ve výši nárůstu osobních nákladů o 2,3 % za rok.

Dodatkové mzdové tarify – jsou jednoznačným přínosem pro zaměstnance společnosti, neboť v současnosti nejsou ve společnosti podobné peněžní či nepeněžní odměny zavedeny. Především kolektivní, periodicky vyplácená prémie by mohla být pro zaměstnance motivujícím faktorem, neboť budou předem seznámeni s plánem, který je nutno pro dosažení této prémie splnit, a také budou mít možnost pravidelné kontroly a zpětné vazby. Úskalím je možná demotivace zaměstnanců v případě, že se jim nepodaří požadovaná kritéria splnit. Rizikem je také finanční náročnost pro jednatele společnosti. Předem odhadnutelné zvýšené náklady by měly představovat nárůst osobních nákladů o 4 % ročně. Náklady na odměny k životnímu jubileu či příspěvku k pracovnímu výročí je možno zahrnout do plánovaných výdajů na základě vytvoření přehledu o tom, kteří zaměstnanci v daném roce kritéria splní, a předem s těmito náklady počítat.

6 Závěr

Řízení lidských zdrojů je velmi specifickou a významnou součástí řízení jakékoliv organizace. Bez schopných, motivovaných zaměstnanců by fungování žádné organizace nebylo možné. Základní podmínkou pro úspěšné řízení lidí je znalost širokého spektra zájmů jedinců a sladění těchto zájmů do společných pravidel vedoucích k uspokojování potřeb většiny z nich. Strategickým prvkem každé organizace je odměňovací systém, který by měl být v maximální možné míře flexibilní a měl by zohledňovat požadavky zaměstnavatele na pracovní výkon zaměstnanců a současně požadavky zaměstnanců na spravedlivé ohodnocení za odvedenou práci. Správné nastavení odměn a benefitů vede ke zvýšení motivovanosti stávajících zaměstnanců, k posílení jejich loajality a také k atraktivnosti organizace pro nově příchozí zaměstnance či uchazeče o práci.

Z výsledků výzkumu provedeného ve společnosti Asopol s.r.o. vyplynulo, že sledovaná společnost má v oblasti personálního řízení a odměňovacího systému nedostatky. Tyto nedostatky se v současnosti odrážejí v zahlcení jednatele společnosti pracovními činnostmi, jež patří na nižší úroveň řízení a především způsobují určité napětí mezi zaměstnanci společnosti, kteří nejsou spokojeni s aktuálně nastaveným odměňovacím systémem a považují ho za neobjektivní a nespravedlivý. Dalším z nedostatků společnosti je absence základních personálních dokumentů napomáhajících k úspěšnému personálnímu řízení, k řízení výkonnosti zaměstnanců, k získání informací o jejich postojích, přáních a tím k posílení vazby zaměstnavatel – zaměstnanec.

Jednotlivé části nově navrženého systému odměňování (nové organizační schéma s vyšší odpovědností liniových manažerů, popisy pracovních míst, hodnocení dle kompetencí a nový mzdový předpis zahrnující fixní odměny i dodatkové odměny) tak vytvoří základní rámec pro plnění personální strategie jednatele společnosti, kterou je ocenění a podpora dlouholetých zaměstnanců na straně jedné a na straně druhé motivace nově příchozích zaměstnanců k dlouhodobé kvalitní práci pro společnost.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
5. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
6. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
7. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1458-5.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
10. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
11. Česká republika. Zákoník práce. In: 262/2006 Sb. Praha. 2006.
12. TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
13. Česká republika. Nařízení vlády č. 347/2019 Sb., změna nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. In: 347/2019 Sb. Praha. 2019
14. Česká republika. Zákon o zaměstnanosti. In: 435/2004 Sb. Praha. 2004
15. *Národní soustava povolání*. In: nsp.cz [online]. Databáze povolání. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/info/co-je-nsp>

16. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
17. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
18. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
19. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-361-9.
20. *Závěrečná zpráva Benefity. Výsledky průzkumu – dotazníkové šetření*. In: Českomoravská konfederace odborových svazů.cz [online] Praha, říjen 2016. [cit. 2019-07-23]. Dostupné z <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>
21. MÜLLEROVÁ, Libuše a Ann-Katie JOHANSENOVÁ. *Zaměstnanecké benefity-daňové souvislosti*. In: Portál DAUČ.cz [online]. Praha: Wolters Kluwer, 5. 4. 2017. [cit. 2019-07-19]. Dostupné z <https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=231379>
22. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
23. *10 Ways How Employers Can Encourage a Healthy Work-Life Balance for Employees*, In: Pingboard.com [online]. [cit. 2019-07-20]. Dostupné z: <https://pingboard.com/work-life-balance/>
24. DIRO, Miroslav. *Zdraví na prvním místě. Zaměstnancům dobrovolně poskytuje zdravotní benefity už 9 z 10 větších podniků*. In: Hospodářská komora.cz [online]. 9. 12. 2018. [cit. 2019-07-20]. Dostupné z: https://www.komora.cz/press_release/zdravi-na-prvnim-miste-zamestnancum-dobrovolne-poskytuje-zdravotni-benefity-uz-9-z-10-vetsich-podniku/
25. Česká republika. *Zákon o daních z příjmů*. In: 586/1992 Sb. Praha. 1992
26. KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2010. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-136-9.

27. Česká republika. Zákon o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. In: 589/1992 Sb. Praha. 1992
28. Česká republika. Zákon o pojistném na veřejné zdravotní pojištění. In: 592/1992 Sb. Praha. 1992
29. Výpis z obchodního rejstříku Asopol s.r.o.. In: justice.cz [online]. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=235898&typ=PLATNY>
30. Registr ekonomických subjektů ČSÚ, Informace o subjektu. In czso.cz, cit. 15-02-2020, dostupné z: https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=791045
31. Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků. In: europa.eu [online]. 2015. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0010.01/DOC_1
32. HOLČÁKOVÁ, Pavlína. *Elektronická evidence tržeb a její reálný dopad v praxi*. [online]. Olomouc, 2018 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <<https://theses.cz/id/uohvmh/>>. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.. Vedoucí práce Doc. Ing. Eva SIKOROVÁ, CSc.
33. Česká republika. Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. In: 567/2006 Sb. Praha. 2006
34. *Ganttův diagram (Gantt Chart)*. In: Managementmania.com [online]. 2020. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>

Přílohy

Příloha 1	Otázky polostrukturovaného rozhovoru	I
Příloha 2	Záznamový arch - pozorování	III
Příloha 3	Dotazník	IV
Příloha 4	Srovnání benefitů – studie Trexima	IX
Příloha 5	Seznam nejčastějších benefitů dle Macháčka.....	X
Příloha 6	Přehled předpisů týkajících se benefitů (legislativa).....	XI
Příloha 7	Kategorizace podniků dle EU.....	XII
Příloha 8	Pracovní smlouva Asopol s.r.o.	XIII
Příloha 9	Informování o obsahu pracovního poměru – Asopol s.r.o.	XV
Příloha 10	Benefity – kompletní přehled (dotazníkové šetření Asopol).....	XVI
Příloha 11	Šablona popisu pracovního místa	XVII
Příloha 12	Hodnocení dle kompetencí (kompetenční model)	XIX
Příloha 13	Popis pracovního místa – prodavačka	XX
Příloha 14	Popis pracovního místa – vedoucí maloobchodní prodejny	XXII
Příloha 15	Popis pracovního místa – obchodní referent.....	XXIV
Příloha 16	Popis pracovního místa – administrativně technický pracovník, pokladní ..	XXVI
Příloha 17	Popis pracovního místa - nákupčí	XXVIII
Příloha 18	Popis pracovního místa – vedoucí logistiky	XXX
Příloha 19	Popis pracovního místa – manipulační pracovník skladu, prodavač	XXXII

Příloha 1 Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Respondent: jednatel společnosti Asopol s.r.o.

1. Jak dlouho jste společníkem a jednatelem společnosti Asopol s.r.o. a jaké činnosti především vykonáváte?

Odpověď: Společníkem a jednatelem společnosti jsem od jejího vzniku v roce 2002. V současné době jsem jediným jednatelem a veškeré záležitosti týkající se chodu společnosti vykonávám sám. To znamená od každodenních potřeb zaměstnanců, provozu prodejen i velkoskladu, přes zajištění manažerských povinností, jako je kontakt s bankami, státními institucemi apod. Zajišťuji kompletní chod společnosti, všichni zaměstnanci jsou navázáni přímo na mě a obrazejí se na mě denně se svými požadavky.

2. Kdo vytváří ve společnosti strategii týkající se odměňování zaměstnanců?

Odpověď: Strategie odměňování není nijak upravovaná, dlouhodobě platí nějaká stanovená pravidla, která se v současnosti mění pouze na základě nových legislativních požadavků. Díky velké vytíženosti provozními aktivitami nemám v poslední době čas podrobněji řešit odměňování zaměstnanců.

3. Jak je nastavený současný systém odměňování ve Vaší společnosti?

Odpověď: Všichni zaměstnanci společnosti mají základní fixní měsíční mzdu ve výši minimální mzdy. Zaměstnanci s kratším fondem pracovní doby mají tuto mzdu poměrně zkrácenou. Část zaměstnanců má fixní měsíční prémii, která zohledňuje vyšší náročnost jejich práce. Prémie nejsou pro všechny stejné, jsou v různé výši dle vykonávané činnosti. Zaměstnancům pracujícím přesčas a v sobotu náleží příslušné příplatky dle platné legislativy.

4. Jsou zaměstnanci seznámeni s kompletním systémem odměňování ve společnosti?

Odpověď: Kompletní systém odměňování není ve společnosti nikde souhrnně upraven, zaměstnanci jsou seznámeni při nástupu do zaměstnání pouze se mzdou, za kterou je jim daná pracovní pozice nabídnuta.

5. Čeho potřebuje organizace svým systémem odměň dosáhnout?

Odpověď: V současnosti je náročné sehnat dobré pracovníky. Práce v našich provozovnách je náročná především v tom, že nemá podrobně vymezené pracovní činnosti a zaměstnanec je nucen se aktivně zapojovat do provozu na prodejně, sám vyhledávat možnosti změn, úprav a inovací tak, aby prostředí bylo pro zákazníky atraktivní a aby se v něm cítili natolik dobře, aby měli zájem prodejnu znovu navštívit, případně o ní podat dobré reference dál. Zároveň je trh s papírenským zbožím natolik přesycený a zahlcený silou supermarketů, že neumožňuje

výrazný nárůst obratu a zisku. Odměňovacím systémem potřebuji dosáhnout spokojenosti zaměstnanců s pracovním místem, podpořit jejich zájem o dlouhodobou spolupráci, zabránit odchodu schopných pracovníků a současně podpořit jejich kreativitu a zájem o práci.

6. Provádíte se zaměstnanci pravidelně motivační pohovory?

Odpověď: Se zaměstnanci jsem pravidelně v kontaktu, navštěvuji průběžně všechny provozovny a informuji se o aktuální situaci, zjišťuji, s čím jsou spokojeni a s čím naopak nespokojeni. Pokud se nějaké provozovně či zaměstnancům výrazně daří, či naopak nedaří, samozřejmě jim o tom dám vědět.

7. Zjišťujete, zda a jaký význam mají pro Vaše zaměstnance různé možnosti odměn?

Odpověď: Touto otázkou jsem se zatím nezabýval. Předpokládám však, že většina zaměstnanců by samozřejmě dala přednost zvýšení základní mzdy.

8. Jaké vnější faktory se podílejí na ovlivňování odměn v organizaci?

Odpověď: Výše odměny zohledňuje především náročnost práce, rozsah pracovních povinností a také úsilí vynaložené s jejich plněním. Dále také ochotu zaměstnanců k pružným změnám dle potřeb společnosti.

9. Jakým způsobem motivujete stávající zaměstnance k dobrým pracovním výkonům?

Odpověď: Snažím se být neustále informován o potřebách na jednotlivých prodejnách, podporuji zaměstnance v případě, že projeví zájem o novou úpravu prodejny, snažím se jim vyjít vstříc s jejich požadavky, zajistit vhodné materiální vybavení pro modernizaci prodejen, podporuji jejich kreativitu ve vybraném sortimentu prodejny. Vždy si najdu prostor pro pochvalu, uznání a poděkování za jejich vynikající práci.

Příloha 2 Záznamový arch - pozorování

Záznamový arch - pozorování		
Datum:	Provozovna:	Čas:
Zaměstnanec:		
Vykonávané činnosti:		
Poznámky z rozhovoru:		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Příloha 3 Dotazník

Vážený pane, Vážená paní,

Jmenuji se Pavlína Holčáková a jsem studentkou pátého ročníku provozně-ekonomické fakulty Zemědělské univerzity v Praze. Ráda bych Vás touto formou požádala o vyplnění tohoto dotazníku týkajícího se systému odměňování ve společnosti, ve které pracujete. Vámi uvedené údaje mi pomohou při zpracování mé diplomové práce na téma „System odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti“. Prosím Vás o pečlivé a pravdivé vyplnění všech otázek i podotázek. Odpovídejte prosím dle svého názoru, nevyhýbejte se ani kritickým připomínkám či chválám. Dotazníkové šetření je zcela anonymní, výsledky budou sloužit pro potřeby výzkumu v rámci mé diplomové práce a vedení společnosti budou poskytnuty pouze finální, zpracované a vyhodnocené informace.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Pavlína Holčáková

I. Obecné údaje

Označte křížkem vždy jednu z variant.

1) Jak dlouho pracujete ve společnosti Asopol s.r.o.?

- méně než 1 rok 1 – 5 let 6 – 10 let 11 – 20 let
 více než 20let

2) Vaše pracovní zařazení?

- dělnická profese THP pozice bez podřízených
 THP pozice s podřízenými

3) Z jakého důvodu jste si vybral(a) práci u současného zaměstnavatele?

- společnost se nachází v místě Vašeho bydliště
 práce v oboru
 dobrý pracovní kolektiv
 zkrácený pracovní úvazek
 dobré finanční ohodnocení
 jistota zaměstnání
 jiné, prosím uveďte důvod

4) Odpovídá Vaše současné pracovní zařazení úrovni Vašeho dosaženého vzdělání?

- určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

5) **Chcete v této společnosti setrvat i do budoucna?**

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

II. Odměňování a motivace

6) **Byly pro Vás dobré finanční ohodnocení a benefity rozhodujícím faktorem při výběru současného zaměstnání?**

určitě ano spíše ano nerozhoduje spíše ne určitě ne

7) **Jsou pro Vás důležité odměny formou peněžního, nebo nepeněžního plnění?**

určitě peněžní spíše peněžní nerozhoduje
 spíše nepeněžní určitě nepeněžní

8) **Byl(a) jste při nástupu do současného zaměstnání seznámen(a) se systémem odměňování v celé společnosti?**

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

9) **Je současný systém odměňování ve společnosti, ve které pracujete, objektivní (rozlišuje dobrý a špatný pracovní výkon)?**

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

Pokud odpovíte nevím, určitě ne, spíše ne – uveďte prosím proč?

.....

10) **Je současný systém odměňování ve společnosti, ve které pracujete, spravedlivý (za stejnou práci dostávají zaměstnanci stejnou odměnu)?**

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

Pokud odpovíte nevím, určitě ne, spíše ne – uveďte prosím proč?

.....

11) **Je Váš současný výdělek přiměřený vzhledem k:**

U každé položky vyznačte jednu z možností 1-5 dle škály v záhlaví sloupců.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
11.1 Vzdělání a kvalifikaci	1	2	3	4	5
11.2 Odborným znalostem	1	2	3	4	5
11.3 Srovnatelným pozicím u jiného	1	2	3	4	5

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
zaměstnavatele					
11.4 Délce zaměstnání ve společnosti	1	2	3	4	5
11.5 Usilovnosti práce	1	2	3	4	5
11.6 Pracovním výsledkům	1	2	3	4	5
11.7 Věku	1	2	3	4	5
11.8 K ostatním spolupracovníkům (za srovnatelných podmínek)	1	2	3	4	5

12) Jak důležité jsou pro Vás následující položky?

Peněžní odměny:

Uveďte prosím, jak moc jsou pro Vás důležité následující peněžní odměny:

U každé položky vyznačte jednu z možností 1-5 dle škály v záhlaví sloupců.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Není vůbec důležité	Nevím
12.1 Základní mzda	1	2	3	4	5
12.2 Zvláštní odměna	1	2	3	4	5
12.3 Příplatky za práci přesčas	1	2	3	4	5
12.4 Příplatky za práci o víkendu	1	2	3	4	5
12.5 Příplatky za práci ve svátek	1	2	3	4	5

12a) Uveďte prosím, jaké peněžní odměny by pro Vás byly důležité, kromě již výše zmíněných:

.....

Benefity:

Uveďte prosím, jak moc jsou pro Vás důležité následující benefity:

U každé položky vyznačte jednu z možností 1-5 dle škály v záhlaví sloupců.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Není vůbec důležité	Nevím
12.6 Příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4	5
12.7 Příspěvek na životní pojištění	1	2	3	4	5
12.8 Příspěvek na	1	2	3	4	5

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Není vůbec důležité	Nevím
stravování/stravenky					
12.9 Šeky (kultura, sport, zdraví, vzdělávání)	1	2	3	4	5
12.10 Očkování chřipka	1	2	3	4	5
12.11 Flexibilní pracovní doba	1	2	3	4	5
12.12 Jednorázové odměny/věcné dary	1	2	3	4	5
12.13 Pitný režim	1	2	3	4	5
12.14 Odběr zboží za nižší ceny	1	2	3	4	5
12.15 Pracovního oblečení a obuv	1	2	3	4	5
12.16 Příspěvky na kulturu	1	2	3	4	5
12.17 Služební telefon	1	2	3	4	5
12.18 Služební vozidlo	1	2	3	4	5
12.19 Vzdělávání	1	2	3	4	5
12.20 Dovolená navíc	1	2	3	4	5
12.21 Příspěvek při životním jubileu	1	2	3	4	5
12.22 Příspěvek při délce práce	1	2	3	4	5

12b) Uvedte prosím, jaké zaměstnanecké výhody by pro Vás byly důležité, kromě již výše zmíněných:

.....

Nepeněžní odměny:

Uvedte prosím, jak moc jsou pro Vás důležité následující nepeněžní odměny:

U každé položky vyznačte jednu z možností 1-5 dle škály v záhlaví sloupců.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Není vůbec důležité	Nevím
12.23 Neformální uznání a ocenění, od nadřízeného při každodenním kontaktu	1	2	3	4	5
12.24 Formální uznání	1	2	3	4	5

a ocenění od nadřízeného v soukromí					
12.25 Formální uznání a ocenění od nadřízeného veřejné	1	2	3	4	5
12.26 Uznání od spolupracovníků	1	2	3	4	5
12.27 Zpětná vazba o výsledcích Vaší práce	1	2	3	4	5
12.28 Příležitost rozvíjet se a zdokonalovat	1	2	3	4	5
12.29 Příjemné pracovní prostředí	1	2	3	4	5

12c) Uveďte prosím, jaké nepeněžní odměny by pro Vás byly důležité, kromě již výše zmíněných:

.....

13) Myslíte si, že poskytování zaměstnaneckých odměn napomáhá snížení počtu odchodů zaměstnanců?

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

14) Jakému systému zaměstnaneckých výhod dáváte přednost?

flexibilní (můžete si sám(a) vybrat z nabízeného balíčku výhod)
 fixní (zaměstnavatel Vám nabídne sám vybrané druhy výhod)

III. Závěrečné údaje

15) Pohlaví?

žena muž

16) Věk?

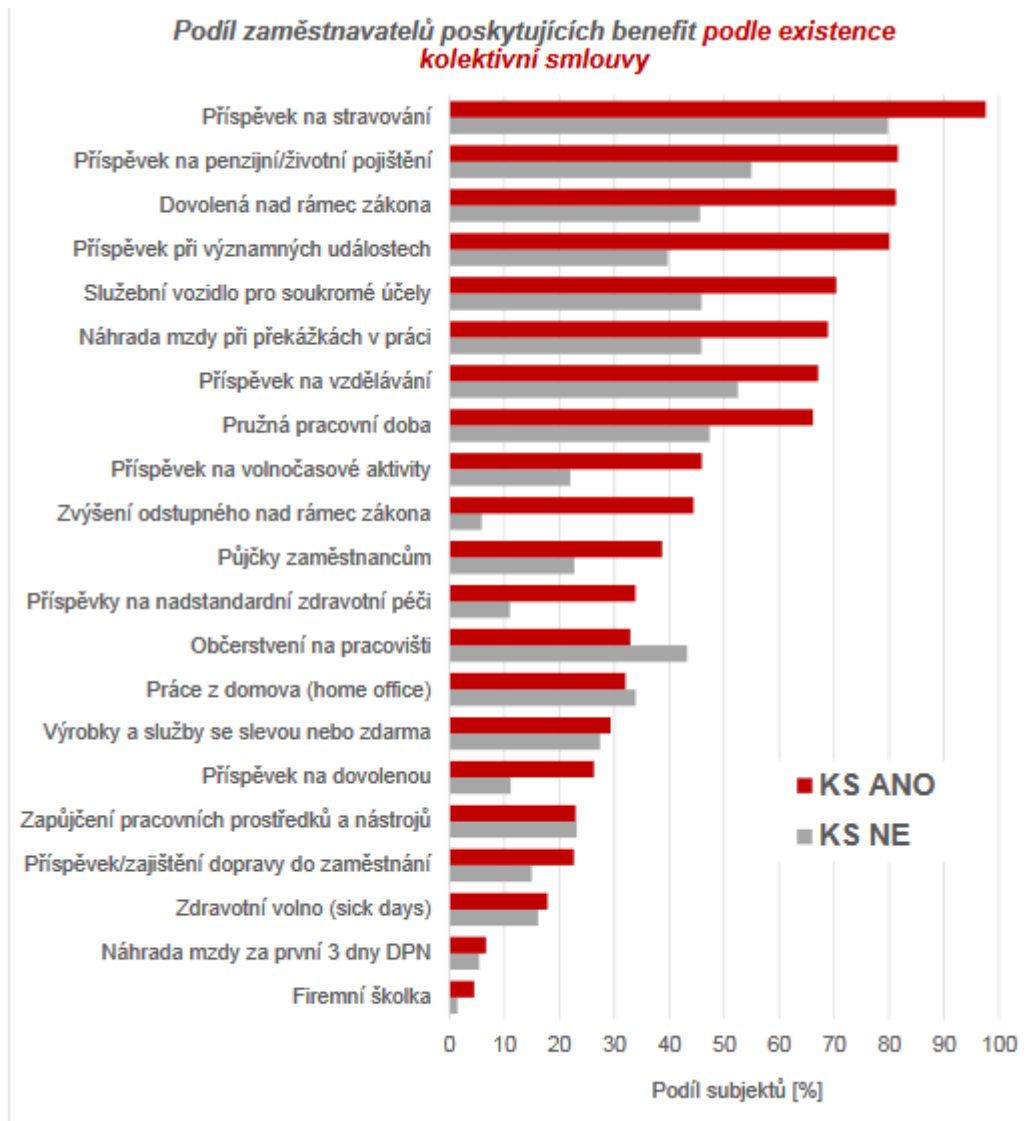
méně než 20 let 31 – 40 let 51 – 60 let
 20 – 30 let 41 – 50 let více než 60 let

17) Nejvyšší dosažené vzdělání?

základní vyšší odborné
 vyučen/a vysokoškolské
 střední s maturitou

Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Příloha 4 Srovnání benefitů – studie Trexima



Zdroj: Závěrečná zpráva benefity (20)

Příloha 5 Seznam nejčastějších benefitů dle Macháčka

- příspěvek na stravování (stravenky, elektronické stravenky),
- příspěvek na zvyšování kvalifikace a odborný růst zaměstnanců,
- příspěvek na rekreaci, příspěvek na kulturní a sportovní akce,
- příspěvek na doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění,
- příspěvek na masáže, rehabilitace či jiné služby ve zdravotnických, sportovních a tělovýchovných zařízeních, poukázky na zdravotnické zboží (vitaminy) či služby zdravotnických zařízení nehrazené z veřejného systému zdravotního pojištění, příspěvek na zdravotní obuv či brýle,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům, podpora při živelních pohromách, dlouhodobé nemoci či neštěstí v rodině,
- dary k životním či jiným výročím,
- prodej výrobků a služeb zaměstnavatele za cenu nižší, než je obvyklá cena,
- občerstvení a nealkoholické nápoje na pracovišti,
- bezplatné poskytnutí služebního vozu pro soukromé účely, hrazení dopravy do zaměstnání, bezplatné přechodné ubytování,
- akciové programy pro manažery a zaměstnanecké akcie,
- zřizování firemních jeslí a školek, umožnění práce z domova, tzv. home office, či zvláštní úprava pracovní doby, příspěvek na hlídání dětí,
- poskytnutí delší dovolené,
- poskytnutí krátkodobého zdravotního volna, tzv. sick days (19, s. 2-5).

Příloha 6 Přehled předpisů týkajících se benefitů (legislativa)

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen ZP),
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále jen ZDP),
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (dále jen ZDPH),
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (dále jen ZPSZ),
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění (dále jen ZPVZP),
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (dále jen ZVZP),
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále je ZÚ),
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen OZ),
- vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen vyhláška o FKSP),
- pro podnikatele pak vyhláška č. 500/2002 Sb.

Příloha 7 Kategorizace podniků dle EU

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka	Roční obrat	nebo	Roční bilanční suma
střední	< 250	< 50 mil. €	nebo	< 43 mil. €
malý	< 50	< 10 mil. €	nebo	< 10 mil. €
mikropodnik	< 10	< 2 mil. €	nebo	< 2 mil. €

Zdroj: Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků (32)

PRACOVNÍ SMLOUVA

uzavřená dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů.

Níže uvedeného dne, měsíce a roku smluvní strany

1. ASOPOL s.r.o.

se sídlem Šlechtitelů 636/6, 783 71 Olomouc

IČ: 25904990

zastoupena J. Nedvědem, jednatelem

(dále jen „zaměstnavatel“) na straně jedné

a

2.

dat. nar

bytem

(dále jen „zaměstnanec“) na straně druhé

uzavírají na základě vzájemného konsenzu tuto

pracovní smlouvu:

Článek I.

1. Zaměstnavatel přijímá zaměstnance do hlavního pracovního poměru na uvedený druh práce : prodavačka
2. Zaměstnanec nastoupí do práce dne:
3. Pracovní poměr se sjednává na dobu neurčitou / dobu určitou v délceroku/let.
4. Místem výkonu práce je
5. Sjednává se zkušební doba v délce 3/6 měsíců. Během zkušební doby může být pracovní poměr oběma stranami kdykoliv zrušen i bez udání důvodu.
6. Základní nárok na dovolenou na zotavenou činí 4 týdny za kalendářní rok nebo na její poměrnou část.

Článek II.

1. Zaměstnanec je povinen dodržovat pracovní kázeň , svěřenou práci vykonávat v pracovní době svědomitě a odborně podle svých nejlepších schopností a vědomostí, řídit se příkazy a pokyny vedoucích pracovníků zaměstnavatele a dodržovat právní řád České republiky, ustanovení vnitřních předpisů a jiných směrnic zaměstnavatele, pokud je zaměstnavatel vydá.

2. Zaměstnanec je povinen při výkonu práce dodržovat předpisy o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci, předpisy na úseku požární ochrany a ochrany životního prostředí, příp. jiné předpisy vztahující se k jím vykonávanému druhu práce (funkci), s nimiž byl při nástupu seznámen, což stvrzuje svým podpisem na této smlouvě.
3. Zaměstnanec je povinen dodržovat stanovenou pracovní dobu a pracovní kázeň.
4. Zaměstnanec je povinen respektovat oprávněné zájmy zaměstnavatele týkající se jeho majetku, hospodařit s náležitou péčí se svěřenými prostředky a dbát o to, aby majetek zaměstnavatele nebyl poškozen, zničen nebo jinak zneužit.
5. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby jej zaměstnavatel v případě potřeby vyslal na pracovní cestu.

Článek III.

1. Zaměstnavatel je povinen ode dne uzavření pracovní smlouvy přidělovat zaměstnanci práci, odpovídající druhu práce stanovené touto pracovní smlouvou a platit mu za vykonanou práci řádně a včas mzdu.
2. Zaměstnavatel je povinen trvale vytvářet zaměstnanci podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů, tj. pracovní, bezpečnostní, sociální a ostatní podmínky, stanovené právními předpisy nebo touto smlouvou.

Článek IV.

1. Obě strany berou na vědomí, že práva a povinnosti plynoucí ze sjednaného pracovního poměru upravuje zákoník práce a další pracovněprávní předpisy, jakož i interní předpisy a směrnice zaměstnavatele, pokud je zaměstnavatel vydá. Zaměstnanec podpisem pracovní smlouvy stvrzuje, že byl před uzavřením smlouvy řádně seznámen s právy a povinnostmi, které pro něj vyplývají z této pracovní smlouvy, zejména s pracovními podmínkami, za nichž má práci vykonávat a pracovní náplň a povinnosti zaměstnance.
2. Práva a povinnosti smluvních stran, týkající se pracovního poměru, která nejsou výslovně upravena touto smlouvou, se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce, předpisů jej provádějících a navazujícími obecně platnými právními předpisy.
3. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, přičemž zaměstnanec i zaměstnavatel obdrží jedno vyhotovení smlouvy.
4. Sjednaný obsah této pracovní smlouvy lze měnit, dohodne-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na jeho změně. Změna musí být provedena písemně.
5. Obě strany s tímto zněním pracovní smlouvy souhlasí, což potvrzují svým podpisem.

Vdne

Vdne

.....

.....

zaměstnavatel

zaměstnanec

**Informování o obsahu pracovního poměru dle §37 ZP
ke dni**

Zaněstnanec:

Zaměstnavatel: Asopol s.r.o.
Šlechtitelů 636/6
783 71 Olomouc

Druh práce : prodavačka (CZ-ISCO 52239)

Místo výkonu práce: Nový Jičín

Délka dovolené: dle ZP §213 – 4 týdny za kalendářní rok

Výpovědní doba: dle ZP §51

Pracovní doba: dle ZP §79 se stanovuje na **40** hodin týdně

Mzda: základní mzda , , měsíčně

Termín výplaty: k 15. dni v měsíci

Místo výplaty: N. Jičín

Způsob výplaty: na účet

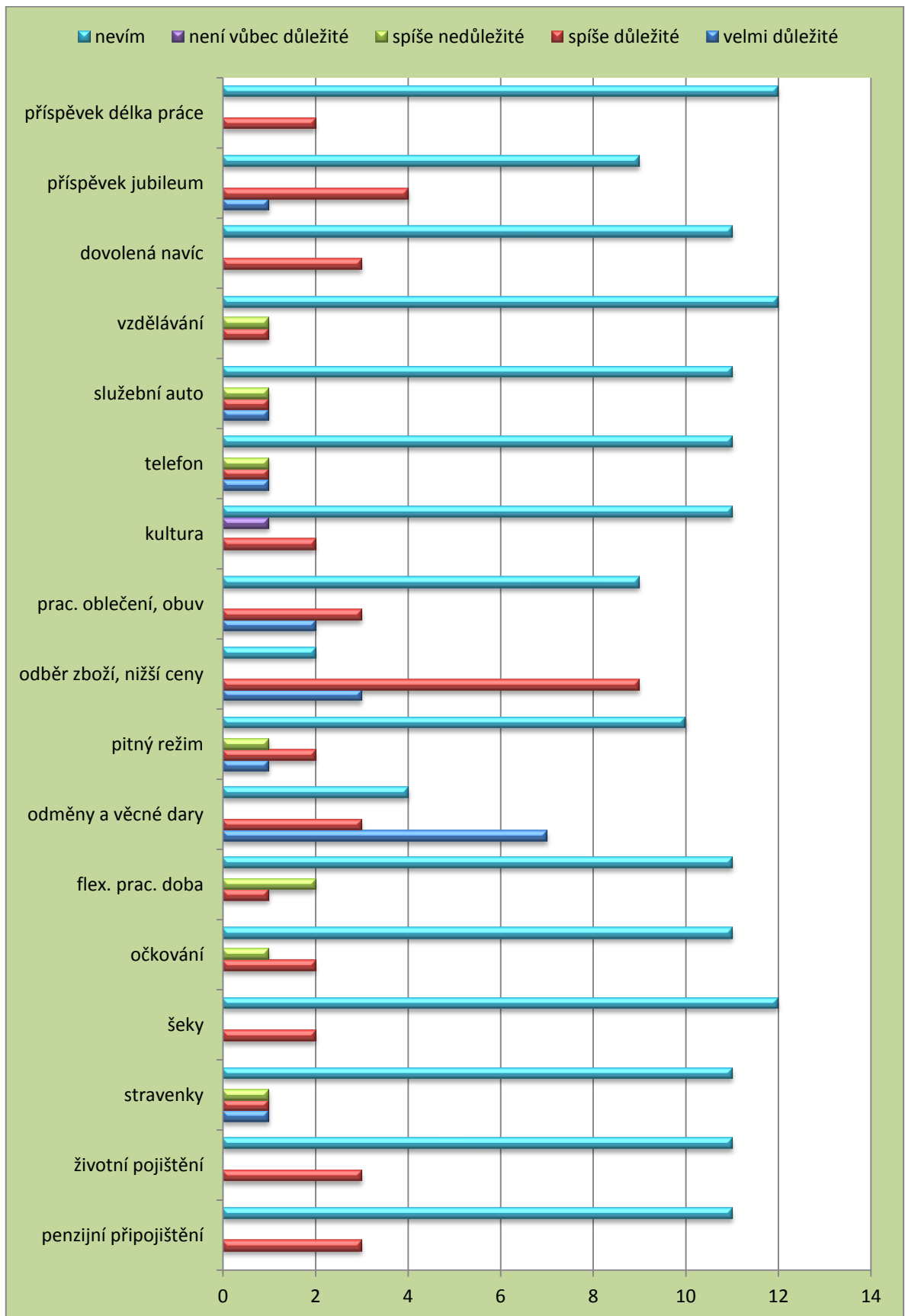
V Olomouci dne

Jaroslav Nedvěd, jednatel

převzal/la:

Zdroj: Interní předpisy sledované společnosti (2019)

Příloha 10 Benefity – kompletní přehled (dotazníkové šetření Asopol)



Zdroj: Vlastní zpracování (2019)

Příloha 11 Šablona popisu pracovního místa

Popis pracovního místa

Platné od:		Platné do:	
Obsazeno kým			
Úsek/oddělení		Skupina	
Označení místa	.		
Umístění v organizační struktuře			
Nadřízený vlastníka místa			
Podřízení pracovníci			
Zastupování:			
Vlastník místa zastupuje koho		<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Vlastník místa je zastupován kým		<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Cíl (účel pracovní pozice):			
Kompetence (pravomoci a odpovědnosti):			
Povinnost hlášení komu:			
Pravidelné informace			
Zvláštní informace			
Popis činnosti			

Požadované vzdělání	
Realizované vzdělání	
Požadovaná délka praxe	
Skutečná délka praxe	
Další požadavky (výcvik, dovednosti apod.)	
Kromě uvedených úkolů se vlastník místa zavazuje, že bude vykonávat i jiné jednotlivé příkazy odpovídající jeho předchozímu vzdělání a jeho schopnostem, které svým charakterem patří do oblasti úkolů nebo jsou pro provoz potřebné.	
Datum/Podpis	Datum/Podpis
Vlastník místa	Nadřízený
Datum/Podpis	Datum/Podpis

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Příloha 12 Hodnocení dle kompetencí (kompetenční model)

Klíčové oblasti kompetencí (5):

	Kompetence k učení, kompetence kognitivní
	Kompetence sociální a komunikační
	Kompetence výkonnostní a osobní
	Kompetence ke zvládnutí zátěže
	Kompetence k vedení lidí

Pozice: _____

Oblasti	Kompetence/subkompetence	Celkové hodnocení	Úroveň kompetence (bodové ohodnocení)			
			podlimitní (1)	základní (2)	standartní (3)	vynikající (4)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Příloha 13 Popis pracovního místa – prodavačka

Popis pracovního místa

Prodavač / Prodavačka

Platné od:		Platné do:	odvolání
Obsazeno kým			
Úsek/oddělení	Obchod a prodej	Skupina	3
Označení místa	Asopol s.r.o.		
Umístění v organizační struktuře			
Nadřízený vlastníka místa	Vedoucí prodejny		
Podřízení pracovníci	-		
Zastupování:			
Vlastník místa zastupuje koho	Vedoucí prodejny	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Vlastník místa je zastupován kým	Vedoucí prodejny	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Cíl (účel pracovní pozice):			
<p>Naplnuje cíle určené vedením společnosti. Je odpovědný za plnění úkolů týkajících se pracovního střediska, do kterého je zařazen.</p>			
Kompetence (pravomoci a odpovědnosti):			
<p>Navrhuje svému přímému nadřízenému změny, které nejlépe odpovídají plánovaným cílům a úkolům. V dostatečném předstihu informuje o nedostátcích a nesrovnalostech, které ohrožují provoz prodejny. Dává návrhy na řešení a osobně realizuje přijatá opatření.</p>			
Povinnost hlášení komu:			
Pravidelné informace	Vedoucí prodejny		
Zvláštní informace	Jednatel společnosti		

Popis činností	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění přípravy a úpravy zboží k prodeji podle specifikace prodáváného zboží. • Práce na pokladních systémech. • Vedení kontrolní pokladny, obstarávání hotovostních a bezhotovostních plateb. • Uzavírání prodejních transakcí o zboží a službách se zákazníkem. • Příjem zboží a zajištění kontroly při přejímce. • Udržování a posilování kontaktů se zákazníky. • Poskytování efektivních služeb zákazníkům, vyřizování dotazů a stížností. • Poskytování kvalifikované poradenské činnosti a nezbytných informací zákazníkovi. • Přijímání objednávek zákazníků a jejich vyřizování. • Přejímka, kontrola, skladování, ošetřování zboží a dohlížení na zboží. • Inventarizace a pomoc při identifikaci a plánování požadavků na nákup zboží. • Vyúčtování tržeb a vydávání pokladních potvrzenek. • Kontrola cen zakoupeného zboží, přijímání peněz včetně vyznačování na pokladnách ručně či za využití čtecích zařízení a případný doplňkový prodej. • Vyřizování platby za zboží a služby pomocí elektronických platebních karet. • Přijímání pokladních dokladů a jejich kontrola porovnáním s expedovaným zbožím. • Nabízení a samostatné prodávání, přejímání, skladování a vystavování zboží v prodejnách. • Vystavení zboží v regálu a označení zboží odpovídající cenovkou. • Poskytování rad zákazníkům při nedostupnosti zboží a doporučení možných substitutů výrobků. 		
Požadované vzdělání	Základní Středoškolské s výučním listem		
Realizované vzdělání			
Požadovaná délka praxe	Není požadována		
Skutečná délka praxe			
Další požadavky (výcvik, dovednosti apod.)	Znalost práce na PC, zodpovědnost, efektivní komunikace, flexibilita, aktivní přístup		
Kromě uvedených úkolů se vlastník místa zavazuje, že bude vykonávat i jiné jednotlivé příkazy odpovídající jeho předchozímu vzdělání a jeho schopnostem, které svým charakterem patří do oblasti úkolů nebo jsou pro provoz potřebné.			
Datum/Podpis		Datum/Podpis	
Vlastník místa		Nadřízený	
Datum/Podpis		Datum/Podpis	

Příloha 14 Popis pracovního místa – vedoucí maloobchodní prodejny**Popis pracovního místa**

Vedoucí maloobchodní provozovny

Platné od:		Platné do:	
Obsazeno kým			
Úsek/oddělení	Obchod a prodej	Skupina	4
Označení místa	Asopol s.r.o.		
Umístění v organizační struktuře			
Nadřízený vlastníka místa	Jednatel společnosti		
Podřízení pracovníci	-		
Zastupování:			
Vlastník místa zastupuje koho	prodavačka	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Vlastník místa je zastupován kým	prodavačka	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Cíl (účel pracovní pozice): Naplnjuje cíle určené vedením společnosti. Vedoucí maloobchodní provozovny zajišťuje a řídí provoz maloobchodní jednotky a zodpovídá za její výsledky.			
Kompetence (pravomoci a odpovědnosti): Navrhuje svému přímému nadřízenému změny, které nejlépe odpovídají plánovaným cílům a úkolům. V dostatečném předstihu informuje o nedostacích a nesrovnalostech, které ohrožují provoz prodejny. Dává návrhy na řešení a osobně realizuje přijatá opatření.			
Povinnost hlášení komu:			
Pravidelné informace	Jednatel společnosti		
Zvláštní informace	Jednatel společnosti		

Popis činností	<ul style="list-style-type: none"> • Řízení a zajišťování každodenního chodu maloobchodní jednotky včetně rozdělování zaměstnanců do směn. • Vedení dokumentace související s provozem maloobchodní jednotky. • Zajištění efektivnosti hospodaření a hodnocení výkonnosti. • Poskytování kvalifikované poradenské činnosti a nezbytných informací zákazníkovi. • Uzavírání prodejních transakcí o zboží (službách) se zákazníkem. • Přijímání objednávek zákazníků a jejich vyřizování. • Udržování a posilování kontaktů se zákazníky. • Přejímka, kontrola, skladování, ošetřování zboží a dohlížení na zboží. • Inventarizace a pomoc při identifikaci a plánování požadavků. • Vedení kontrolní pokladny, obstarávání hotovostních plateb. • Poskytování efektivních služeb zákazníkům, vyřizování dotazů a stížností. • Monitoring konkurence. • Aktivní spolupráce na marketingových aktivitách pro zvýšení prodeje. • Sledování stavu a obrátky zásob na prodejně a záručních lhůt. • Vyplňování a odesílání objednávek velkoobchodnímu skladu. • Komunikace s kontrolními orgány, orgány státní správy a nadřízenými orgány. • Vyřizování reklamací zákazníků. • Dodržování hygienických předpisů, čistoty prodejny i v okolí provozovny. • Dodržování zásad HACPP, BOZP a PO a dalších předpisů. • Evidence hotovostních poukázek. 		
Požadované vzdělání	Středoškolské s maturitou		
Realizované vzdělání			
Požadovaná délka praxe	Min. 3 roky		
Skutečná délka praxe			
Další požadavky (výcvik, dovedností apod.)	Efektivní komunikace, flexibilita, samostatnost, plánování a organizování práce, aktivní přístup, znalost práce na PC		
Kromě uvedených úkolů se vlastník místa zavazuje, že bude vykonávat i jiné jednotlivé příkazy odpovídající jeho předchozímu vzdělání a jeho schopnostem, které svým charakterem patří do oblasti úkolů nebo jsou pro provoz potřebné.			
Datum/Podpis		Datum/Podpis	
Vlastník místa		Nadřízený	
Datum/Podpis		Datum/Podpis	

Příloha 15 Popis pracovního místa – obchodní referent**Popis pracovního místa**

Obchodní referent / Obchodní referentka

Platné od:		Platné do:	
Obsazeno kým			
Úsek/oddělení	Logistika	Skupina	4
Označení místa	Asopol s.r.o.		
Umístění v organizační struktuře			
Nadřízený vlastníka místa	Vedoucí logistiky		
Podřízení pracovníci	-		
Zastupování:			
Vlastník místa zastupuje koho	-	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Vlastník místa je zastupován kým	-	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Cíl (účel pracovní pozice): Naplnuje cíle určené vedením společnosti. Je odpovědný za plnění úkolů týkajících se pracovního střediska, do kterého je zařazen.			
Kompetence (pravomoci a odpovědnosti): Navrhuje svému přímému nadřízenému změny, které nejlépe odpovídají plánovaným cílům a úkolům. V dostatečném předstihu informuje o nedostacích a nesrovnalostech, které ohrožují provoz společnosti. Dává návrhy na řešení a osobně realizuje přijatá opatření.			
Povinnost hlášení komu:			
Pravidelné informace	Vedoucí logistiky		
Zvláštní informace	Jednatel společnosti		

Popis činností	<ul style="list-style-type: none"> Komunikace s obchodními partnery společnosti. Navazování a rozvíjení obchodních vztahů. Prezentace produktů ve spolupráci s marketingovým oddělením. Zajišťování realizace zakázek včetně jejich evidence. Koordinace samotné realizace zakázky/obchodního případu ve spolupráci s ostatními odděleními (např. výrobní oddělení, expedice). Organizování pracovních cest. Správa firemních vozidel. Kontrola přepravních dokladů. Příprava pravidelných zpráv (hlášení), měsíčních výkazů apod.
----------------	---

Požadované vzdělání	Středoškolské s maturitou		
Realizované vzdělání			
Požadovaná délka praxe	2 roky		
Skutečná délka praxe			
Další požadavky (výcvik, dovednosti apod.)	Efektivní komunikace, flexibilita, plánování a organizování práce, znalost práce na PC		
Kromě uvedených úkolů se vlastník místa zavazuje, že bude vykonávat i jiné jednotlivé příkazy odpovídající jeho předchozímu vzdělání a jeho schopnostem, které svým charakterem patří do oblasti úkolů nebo jsou pro provoz potřebné.			
Datum/Podpis		Datum/Podpis	
Vlastník místa		Nadřízený	
Datum/Podpis		Datum/Podpis	

Příloha 16 Popis pracovního místa – administrativně technický pracovník, pokladní**Popis pracovního místa**Administrativně technický pracovník / pracovnice
Pokladník / Pokladní

Platné od:		Platné do:	
Obsazeno kým			
Úsek/oddělení	ekonomicko-administrativní	Skupina	3
Označení místa	Asopol s.r.o.		
Umístění v organizační struktuře			
Nadřízený vlastníka místa	Jednatel společnosti		
Podřízení pracovníci	-		
Zastupování:			
Vlastník místa zastupuje koho	-	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Vlastník místa je zastupován kým	Jednatel společnosti	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Cíl (účel pracovní pozice):			
Naplnuje cíle určené vedením společnosti. Je odpovědný za plnění úkolů týkajících se pracovního střediska, do kterého je zařazen.			
Kompetence (pravomoci a odpovědnosti):			
Navrhuje svému přímému nadřízenému změny, které nejlépe odpovídají plánovaným cílům a úkolům. V dostatečném předstihu informuje o nedostatcích a nesrovnalostech, které ohrožují provoz společnosti. Dává návrhy na řešení a osobně realizuje přijatá opatření.			
Povinnost hlášení komu:			
Pravidelné informace	Jednatel společnosti		
Zvláštní informace	Jednatel společnosti		

Popis činností	<ul style="list-style-type: none"> • Vyplácení a přijímání peněz a cenin. • Spolupráce při provádění fyzické i dokladové inventarizace v souladu s interními předpisy účetní jednotky. • Vedení předepsané evidence a záznamů. • Vystavování příjmových a výdajových pokladních dokladů na základě skutečného pohybu peněz a cenin. • Řádné vedení pokladní knihy (pokladního deníku). • Obstarávání peněžního styku s bankami, např. odvod nadlimitní hotovosti a výběr peněžní hotovosti do pokladny. • Ověřování účetních dokladů předložených k výplatě (přijetí) v souladu s interními předpisy účetní jednotky (zda obsahují stanovené náležitosti, jsou doloženy potřebnými přílohami a jsou opatřeny podpisovými záznamy oprávněných osob). • Zabezpečování archivace dokladů. • Dodržování denního limitu zůstatku pokladní hotovosti. • Ověřování totožnosti příjemců hotovosti. • Vedení evidence docházky zaměstnanců společnosti. 		
Požadované vzdělání	Středoškolské s maturitou		
Realizované vzdělání			
Požadovaná délka praxe	3 roky		
Skutečná délka praxe			
Další požadavky (výcvik, dovednosti apod.)	Flexibilita, samostatnost v řešení problémů, aktivní přístup, orientace v problému a hledání řešení, znalost práce na PC, základní znalost účtování		
Kromě uvedených úkolů se vlastník místa zavazuje, že bude vykonávat i jiné jednotlivé příkazy odpovídající jeho předchozímu vzdělání a jeho schopnostem, které svým charakterem patří do oblasti úkolů nebo jsou pro provoz potřebné.			
Datum/Podpis		Datum/Podpis	
Vlastník místa		Nadřízený	
Datum/Podpis		Datum/Podpis	

Příloha 17 Popis pracovního místa - nákupčí

Popis pracovního místa

Nákupčí

Platné od:		Platné do:	
Obsazeno kým			
Úsek/oddělení	Logistika	Skupina	4
Označení místa	Asopol s.r.o.		
Umístění v organizační struktuře			
Nadřízený vlastníka místa	Vedoucí logistiky		
Podřízení pracovníci	-		
Zastupování:			
Vlastník místa zastupuje koho	Vedoucího logistiky	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Vlastník místa je zastupován kým	Vedoucím logistiky	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Cíl (účel pracovní pozice):			
<p>Naplnuje cíle určené vedením společnosti. Je odpovědný za plnění úkolů týkajících se pracovního střediska, do kterého je zařazen.</p>			
Kompetence (pravomoci a odpovědnosti):			
<p>Navrhuje svému přímému nadřízenému změny, které nejlépe odpovídají plánovaným cílům a úkolům. V dostatečném předstihu informuje o nedostatcích a nesrovnalostech, které ohrožují provoz společnosti. Dává návrhy na řešení a osobně realizuje přijatá opatření.</p>			
Povinnost hlášení komu:			
Pravidelné informace	Vedoucí logistiky		
Zvláštní informace	Vedoucí logistiky, jednatel společnosti		

Popis činností	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace s obchodními partnery společnosti. • Realizace nákupů v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. • Vedení evidence smluvních dodavatelů, včetně kontroly dodržování uzavřených obchodních podmínek. • Realizace reklamačních řízení a komunikace s dodavateli při jejich řešení. • Orientace v příslušné oborové legislativě. • Manipulace s interním systémem firmy, např. s elektronickým skladovým systémem, elektronickým objednávkovým systémem, a využití dalších komunikačních kanálů sloužících pro objednávání zboží. • Vytváření statistik výše objemu objednávek za dané období včetně kvantitativního a kvalitativního hodnocení jednotlivých dodávek. • Vedení účetních podkladů z realizovaných dodávek zboží. • Poskytování kompletní poradenské činnosti a účast na pravidelných jednáních s vedením firmy. • Zajištění nákupů u dodavatelů za využití elektronického objednávkového systému, e-mailové a telefonické komunikace. • Sestavení objednávky dle charakteru zboží – např. dle trvanlivosti, nutných skladovacích podmínek a dle počtu a charakteristiky zboží. • Kontrola dodržování obchodní strategie firmy a hodnocení kvality jednotlivých dodávek. • Účast na kontraktačních dnech pořádaných dodavateli a možnost stanovení návrhu vedení firmy na podporu nových dodavatelů a zalistování nových položek do objednávkového systému firmy. 		
Požadované vzdělání	Středoškolské s maturitou, vysokoškolské		
Realizované vzdělání			
Požadovaná délka praxe	Min. 3 roky		
Skutečná délka praxe			
Další požadavky (výcvik, dovednosti apod.)	Efektivní komunikace, flexibilita, samostatnost, plánování a organizování práce, aktivní přístup, znalost práce na PC		
Kromě uvedených úkolů se vlastník místa zavazuje, že bude vykonávat i jiné jednotlivé příkazy odpovídající jeho předchozímu vzdělání a jeho schopnostem, které svým charakterem patří do oblasti úkolů nebo jsou pro provoz potřebné.			
Datum/Podpis		Datum/Podpis	
Vlastník místa		Nadřízený	
Datum/Podpis		Datum/Podpis	

Příloha 18 Popis pracovního místa – vedoucí logistiky

Popis pracovního místa

Vedoucí logistiky

Platné od:		Platné do:	
Obsazeno kým			
Úsek/oddělení	logistika	Skupina	4
Označení místa	Asopol s.r.o.		
Umístění v organizační struktuře			
Nadřízený vlastníka místa	Jednatel společnosti		
Podřízení pracovníci	Obchodní referent, nákupčí, manipulanti ve skladu		
Zastupování:			
Vlastník místa zastupuje koho	Obchodní referent, nákupčí	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Vlastník místa je zastupován kým	Jednatel společnosti	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Cíl (účel pracovní pozice):			
<p>Řídí a vede logistický útvar, zabezpečuje optimalizaci procesů nákupu, dodávek materiálu, dopravy a distribuce zboží. Je odpovědný za plnění úkolů týkajících se pracovního střediska, do kterého je zařazen. Naplňuje cíle určené vedením společnosti.</p>			
Kompetence (pravomoci a odpovědnosti):			
<p>Navrhuje svému přímému nadřízenému změny, které nejlépe odpovídají plánovaným cílům a úkolům. V dostatečném předstihu informuje o nedostacích a nesrovnalostech, které ohrožují provoz prodejny. Dává návrhy na řešení a osobně realizuje přijatá opatření.</p>			
Povinnost hlášení komu:			
Pravidelné informace	Jednatel společnosti		
Zvláštní informace	Jednatel společnosti		

<p>Popis činností</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení strategie logistiky, nákupu, dodávek a distribuce zboží v souladu se strategií organizace. • Plánování, řízení, koordinování a vyhodnocování všech logistických aktivit spojených s řízením procesů v logistickém řetězci. • Koordinace procesu monitorování a analyzování trhu a dodacích podmínek k zajištění okamžité nebo budoucí dostupnosti materiálu. • Koordinace procesu hodnocení a výběru dodavatelů vzhledem k daným parametrům a ekonomické výhodnosti dodávek. • Řízení reklamací a problémů vzniklých při skladování zboží a při přepravě koncovým zákazníkům. • Posouzení a hodnocení efektivnosti hospodaření a výkonnosti svěřeného úseku. • Jednání s klíčovými dodavateli a zákazníky v oblasti nastavení dodacích podmínek. • Tvorba příslušné dokumentace v rámci řízení logistických procesů. • Sledování a posuzování vývojových trendů v logistice. • Optimalizace skladových zásob a inventury. • Implementace identifikačních systémů v oblasti logistiky, označování zboží, typy čárových kódů. • Školení podřízených zaměstnanců o zásadách bezpečnosti při manipulaci se zbožím a při jeho skladování. • Řízení kolektivu přímo podřízených zaměstnanců, spolupráce na vytváření systému odměňování, včetně spolupráce na sestavení vzdělávacího plánu pracovníků svěřeného útvaru. 		
<p>Požadované vzdělání</p>	<p>Středoškolské s maturitou Vysokoškolské</p>		
<p>Realizované vzdělání</p>			
<p>Požadovaná délka praxe</p>	<p>Není požadována</p>		
<p>Skutečná délka praxe</p>			
<p>Další požadavky (výcvik, dovednosti apod.)</p>	<p>Znalost práce na PC, zodpovědnost, efektivní komunikace, flexibilita, aktivní přístup, výkonnost, samostatnost, řešení problémů, plánování a organizování práce, vedení lidí, zvládnutí zátěže</p>		
<p>Kromě uvedených úkolů se vlastník místa zavazuje, že bude vykonávat i jiné jednotlivé příkazy odpovídající jeho předchozímu vzdělání a jeho schopnostem, které svým charakterem patří do oblasti úkolů nebo jsou pro provoz potřebné.</p>			
<p>Datum/Podpis</p>		<p>Datum/Podpis</p>	
<p>Vlastník místa</p>		<p>Nadřízený</p>	
<p>Datum/Podpis</p>		<p>Datum/Podpis</p>	

Příloha 19 Popis pracovního místa – manipulační pracovník skladu, prodavač**Popis pracovního místa**Manipulační pracovník / pracovnice se zbožím ve skladu
Prodavač / prodavačka

Platné od:		Platné do:	
Obsazeno kým			
Úsek/oddělení	logistika	Skupina	3
Označení místa	Asopol s.r.o.		
Umístění v organizační struktuře			
Nadřízený vlastníka místa	Vedoucí logistiky		
Podřízení pracovníci	-		
Zastupování:			
Vlastník místa zastupuje koho	-	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Vlastník místa je zastupován kým	Vedoucí logistiky	<input type="checkbox"/> bez omezení	<input type="checkbox"/> omezeno
Cíl (účel pracovní pozice): Manipulační pracovník se zbožím ve skladu zajišťuje hmotné toky ve skladech dle stanovených technologických postupů a příkazů pracovníka odpovědného za skladování. Je odpovědný za plnění úkolů týkajících se pracovního střediska, do kterého je zařazen. Naplňuje cíle určené vedením společnosti.			
Kompetence (pravomoci a odpovědnosti): Navrhuje svému přímému nadřízenému změny, které nejlépe odpovídají plánovaným cílům a úkolům. V dostatečném předstihu informuje o nedostacích a nesrovnalostech, které ohrožují provoz skladu / prodejny. Dává návrhy na řešení a osobně realizuje přijatá opatření.			
Povinnost hlášení komu:			
Pravidelné informace	Vedoucí logistiky		
Zvláštní informace	Vedoucí logistiky, jednatel společnosti		

<p>Popis činností</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění přípravy a úpravy zboží k prodeji podle specifikace prodáváného zboží. • Práce na pokladních systémech. • Vedení kontrolní pokladny, obstarávání hotovostních a bezhotovostních plateb. • Uzavírání prodejních transakcí o zboží a službách se zákazníkem. • Příjem zboží a zajištění kontroly při přejímce. • Udržování a posilování kontaktů se zákazníky. • Poskytování efektivních služeb zákazníkům, vyřizování dotazů a stížností. • Poskytování kvalifikované poradenské činnosti a nezbytných informací zákazníkovi. • Přijímání objednávek zákazníků a jejich vyřizování. • Přejímka, kontrola, skladování, ošetřování zboží a dohlížení na zboží. • Inventarizace a pomoc při identifikaci a plánování požadavků na nákup zboží. • Vyúčtování tržeb a vydávání pokladních potvrzenek. • Kontrola cen zakoupeného zboží, přijímání peněz včetně vyznačování na pokladních ručně či za využití čtecích zařízení a případný doplňkový prodej. • Vyřizování platby za zboží a služby pomocí elektronických platebních karet. • Přijímání pokladních dokladů a jejich kontrola porovnáním s expedovaným zbožím. • Nabízení a samostatné prodávání, přejímání, skladování a vystavování zboží v prodejnách. • Vystavení zboží v regálu a označení zboží odpovídající cenovkou. • Poskytování rad zákazníkům při nedostupnosti zboží a doporučení možných substitutů výrobků. • Sledování parametrů skladovaného zboží z důvodu stohování nebo založení do regálové buňky. • Obsluha manipulační techniky a technologických zařízení. • Evidence skladovaného zboží dle dodacích listů a dalších dokumentů doprovázejících zboží. • Inventarizace zásob zboží a materiálu ve skladu. • Provádění hygienicko-sanitační činnosti ve skladovacích prostorech a dodržování hygienických předpisů při manipulaci se zbožím a materiálem.
<p>Požadované vzdělání</p>	<p>Základní Středoškolské s výučním listem</p>
<p>Realizované vzdělání</p>	
<p>Požadovaná délka praxe</p>	<p>Není požadována</p>

Skutečná délka praxe			
Další požadavky (výcvik, dovednosti apod.)	Znalost práce na PC, zodpovědnost, efektivní komunikace, flexibilita, aktivní přístup		
Kromě uvedených úkolů se vlastník místa zavazuje, že bude vykonávat i jiné jednotlivé příkazy odpovídající jeho předchozímu vzdělání a jeho schopnostem, které svým charakterem patří do oblasti úkolů nebo jsou pro provoz potřebné.			
Datum/Podpis		Datum/Podpis	
Vlastník místa		Nadřízený	
Datum/Podpis		Datum/Podpis	