

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Systém odměňování zaměstnanců ve skupině CE Travel Holdings a.s. /
Employee Reward System in the CE Travel Holdings Group

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2014

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jitka Trmalová / KLZ 10

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Luděk Barták

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.8.2014, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout strukturu moderního, transparentního a proveditelného systému odměňování pro zaměstnance ve skupině tří společností, které působí v oblasti cestovního ruchu.

2. Výzkumné metody:

V práci byly použity následující výzkumné metody: analýza vnitřního a vnějšího prostředí společností ve vazbě na odměňování, popis současného stavu odměňování, porovnání dat z průzkumů a statistických šetření s interními daty společností, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společností, semi-strukturované pohovory s managementem společností.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky šetření ukazují, že současný systém odměňování nespĺňuje požadovanou úroveň v následujících oblastech: získávání a udržení klíčových talentů, sladění profesního a soukromého života zaměstnanců, definování jasných a transparentních pravidel a přizpůsobování se individuálním potřebám zaměstnanců.

4. Závěry a doporučení:

Managementu skupiny jsou navržena tato doporučení: dorovnání nejnižších skupin mzdových tarifů na úroveň trhu, vytvoření jasných pravidel odměny ve vztahu k pracovnímu výkonu, vytvoření motivační složky mzdy pro prodejce, definování jasných pravidel pro výplatu ročních bonusů, nastavení pravidel pro zaměstnanecké výhody, zavedení pružné pracovní doby.

KLÍČOVÁ SLOVA

Odměny, benefity, bonusy, hodnocení, mzda

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Main objective of the bachelor thesis is to propose a modern, transparent and feasible employee reward structure in a group of three companies, operating in the travel industry in Prague.

2. Research methods:

Following methods were used in the thesis: analysis of internal and external environment in relation to remuneration, description of the current state of remuneration, comparison of country and industry statistical data to internal data of the companies, surveys among employees of the companies, semi-structured interviews with the management of the companies.

3. Result of research:

It is identified that the current rewards structure is not meeting the desired level in the following areas: attracting and retaining of key talents, harmonizing professional and private life of employees, having clear and transparent rules, flexibility – adjusting to individual needs.

4. Conclusions and recommendation:

Following recommendations are given to the management of the Group: adjusting the lowest salaries to the market level in the region, setting up clear rules for payment of performance bonuses in relation to performance appraisal, defining clear rules for annual bonuses, creating incentives for salespeople, setting up rules for employee benefits, introducing flexible working hours.

KEYWORDS

Rewards, Benefits, Salary, Bonuses, Appraisal

JEL CLASSIFICATION

J31 Wage Level and Structure; Wage Differentials
J32 Nonwage Labor Costs and Benefits; Private Pensions
J33 Compensation Packages; Payment Methods

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jitka Trmalová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 10
Téma:	Systém odměňování zaměstnanců společností ve skupině CE Travel Holdings a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"> 1. Úvod – objasnění tématu, hlavní a dílčí cíle práce 2. Teoretická část – význam odměňování, právní úprava, návaznost na firemní kulturu, nové trendy 3. Metodická část – charakteristika a popis použitých metod a postupů 4. Analytická část – představení společností, současný stav odměňování, aplikace teoretických metod na podmínky společností, problémové aspekty 5. Návrh systému odměňování pro jednotlivé společnosti – Blue Style, iSTEP, top management 6. Závěr – shrnutí
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i> : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. <i>Personalistika pro malé a střední firmy</i> : vyd. 1. Brno : CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.</p> <p>NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. <i>Personální management</i> : vyd. 1. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.</p> <p>WAGNEROVÁ, Irena. <i>Hodnocení a řízení výkonnosti</i> : vyd. 1. Praha : Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.</p> <p>ARMSTRONG, M. <i>Odměňování pracovníků</i> : 1. české vyd. Praha : Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2</p>
Vedoucí práce:	Ing. Luděk Barták

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 9. 2013

Milan
Žák

Digitalně podepsal Milan Žák
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,
o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, o.p.s.,
email=zak@vsem.cz,
serialNumber=ICA - 10107655
Datum: 2013.08.30 14:32:16
+02'00'

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická část.....	2
2.1	Cíl a význam odměňování.....	2
2.2	Kategorizace odměňování.....	3
2.3	Postup vytváření vlastního systému odměňování	4
2.4	Právní úprava odměňování.....	5
2.5	Provázanost odměňování do dalších oblastí.....	5
2.6	Celková odměna a nové trendy	6
2.7	Jednotlivé způsoby odměňování z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance	9
2.8	Metodika práce.....	9
3	Praktická část.....	11
3.1	Představení společností.....	11
3.2	Analýza vnitřního prostředí.....	12
3.3	Analýza vnějšího prostředí.....	21
3.4	Sumarizace výsledků.....	25
3.5	Návrh koncepce systému odměňování.....	28
3.6	Problémové aspekty, nové náklady	38
4	Závěr	40

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratk:

BS	Blue Style k.s.
CETH	CE Travel Holdings a.s.
IS	iSTEP CE s.r.o.

Seznam grafů:

Graf 1 Průměrné hrubé mzdy - 1. pololetí 2014	str. 15
Graf 2 Dosažitelnost čerpání benefitů - 1. pololetí 2014	str. 16
Graf 3 Průměrná délka pracovního poměru	str. 17
Graf 4 Fluktuace zaměstnanců, období 2012 - 1. pololetí 2014	str. 17
Graf 5 Volba nových benefitů (výsledek průzkumu)	str. 20
Graf 6 Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR (2000-2013)	str. 21
Graf 7 Trendy v poskytování benefitů 2013	str. 22
Graf 8 Trendy v oblasti nefinančních benefitů 2013	str. 22
Graf 9 Vývoj čisté mzdy v závislosti na změně jejího výpočtu (2005-2014)	str. 24

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Posloupnost vytváření strategie odměňování	str. 4
Obrázek 2 Složky celkové odměny	str. 7

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Tradiční odměňování versus nové odměňování	str. 7
Tabulka 2 Vybrané ukazatele BS	str. 11
Tabulka 3 Vybrané ukazatele IS	str. 12
Tabulka 4 Mzdové tarify s pohyblivým rozpětím	str. 13
Tabulka 5 Náklady na odměňování zaměstnanců v roce 2013	str. 18
Tabulka 6 Vývoj výše odvodů pojistného z mezd za období 2004-2014	str. 24
Tabulka 7 Dopad vnějšího prostředí do strategie odměňování	str. 27
Tabulka 8 Dopad strategií společností do lidských zdrojů a do odměňování	str. 28
Tabulka 9 Návrh peněžní části celkové odměny	str. 30
Tabulka 10 Nová definice struktury mzdových tarifů	str. 31
Tabulka 11 Výše osobního ohodnocení ve vazbě na mzdové tarify	str. 31
Tabulka 12 Návrh koeficientu pro výplatu osobního ohodnocení	str. 32
Tabulka 13 Koeficienty pro výplatu ročních bonusů	str. 33
Tabulka 14 Přehled nároků na fixní benefity ve vazbě na mzdové tarify	str. 34
Tabulka 15 Výše kreditu pro flexibilní benefity ve vazbě na mzdové tarify	str. 34
Tabulka 16 Koeficienty pro výpočet flexibilních benefitů	str. 35
Tabulka 17 Shrnutí peněžní části celkové odměny	str. 35
Tabulka 18 Návrh nepeněžní části celkové odměny	str. 36
Tabulka 19 Nepeněžní část celkové odměny	str. 38

1 Úvod

Odměna za práci je pro většinu populace jediným důvodem, proč se nechat zaměstnat. Odměňování je oblast, která vyvolává a vždy bude vyvolávat mnoho diskuzí, které jsou dané různými úhly pohledu na tuto problematiku.

Dobře zpracovaný a srozumitelný systém odměňování je důležitým krokem firmy na cestě ke konkurenceschopnosti. Tato práce se zabývá návrhem systému odměňování zaměstnanců společností ve skupině CE Travel Holdings. Skupinu v současnosti tvoří tři společnosti: Blue Style k.s., iSTEP CE s.r.o. a vlastní holdingová společnost CE Travel Holdings a.s. Všechny tři společnosti jsou propojeny nejen v rámci vlastnických vztahů, ale i z pohledu obchodních aktivit v oblasti cestovního ruchu.

Zaměstnanci společnosti CE Travel Holdings a.s. představují sdílený top management pro obě dceřiné společnosti a ačkoliv všechny tři firmy vystupují vůči orgánům státní správy jako samostatné subjekty, nelze je v rámci podnikových procesů oddělit. Existuje zde systém provázaných dodavatelských, zákaznických a zvláště pak zaměstnaneckých vztahů, který je daný postupným historickým vývojem. K 1. 6. 2014 byl počet zaměstnanců v součtu za všechny společnosti 141. Současný systém odměňování je sestaven v podstatě nahodile, na základě některých individuálních ujednání, bez jasně nastavených plošných pravidel a neodráží aktuální trendy trhu. Ve svém důsledku pak současný stav vyvolává diskuze o tom, zda není k některým skupinám diskriminační. Zaměstnanci si tyto disproporce uvědomují nejen v porovnání s trendy trhu, ale i vzájemně ve skupině společností holdingu.

Hlavním cílem práce je tedy vytvořit návrh systému odměňování, který bude transparentní, bude vycházet z moderních trendů a zároveň zachová fungující části současného stavu. Důležité je zvážit, zda u natolik provázaných společností bude vhodnější sestavit samostatné koncepce systémů odměňování nebo se pokusit sestavit jeden model, který bude akceptovatelný pro všechny firmy skupiny.

Mezi dílčí cíle patří vyhodnocení nových trendů odměňování, zejména pak koncepce celkové odměny, identifikace možných problémových aspektů odměňování, návrh vyváženosti mezi jednotlivými společnostmi skupiny a zvážení finančního dopadu na náklady zaměstnavatele.

Struktura práce začíná teoretickou částí, kde je provedena literární rešerše se zaměřením na vlastní principy tvorby systémů odměňování, rozčlenění jejich základních složek a možných přístupů. Dále následuje praktická část, která na základě teoretických poznatků vyhodnocuje vnější a vnitřní prostředí společností v návaznosti na systém odměňování. Vlastní zhodnocení současného stavu odměňování firem je založeno na dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci a zároveň na polostrukturovaných pohovorech s představiteli vedení společností. K dokreslení situace jsou pro interní oblast analyzována data z účetnictví a HR systému, pro vnější oblast pak některé zveřejněné průzkumy v oblasti odměňování a data Českého statistického úřadu. Výstupem celé práce je návrh systému celkové odměny, který by byl pro společnosti akceptovatelný.

2 Teoretická část

Teoretická část představuje na základě rešerše odborných publikací a odborných studií ucelený obraz tvorby systému odměňování a vazby mezi odměňováním a dalšími oblastmi. Definuje cíle a východiska pro principy odměňování, právní rámec a identifikuje současné trendy trhu.

2.1 Cíl a význam odměňování

Velmi výstižnou definici odměňování použil ve své publikaci Armstrong (2009, s. 20): „*Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace*“.

Dle autora lze tento obecný cíl v rámci vlastního řízení blíže specifikovat a rozdělit na několik oblastí:

- odměňovat zaměstnance podle vytvořené hodnoty;
- vytvářet soulad mezi odměňováním, cíli podniku a potřebou zaměstnance;
- identifikovat správné hodnoty, za které odměňujeme zaměstnance z hlediska chování a výsledků;
- podporovat oddanost zaměstnanců, jejich angažovanost, celkovou motivaci budování kultury vysokého výkonu.

Armstrong (2009, s. 20) dále upozorňuje, že vlastní řízení odměňování by společnost měla realizovat v souladu se zásadami distribuční spravedlnosti, procedurální spravedlnosti, rovnosti a nestrannosti, důslednosti, zásadovosti a průhlednosti. Jednotlivé kroky by měly být dle autora transparentní a logicky provázané s podnikovou strategií, s podmínkami firemní kultury a přiměřené účelu. Armstrong (2007, s. 198) zdůrazňuje důležitost vytvoření atmosféry důvěry, kdy manažeři jednájí slušně, spravedlivě, důsledně a všichni zaměstnanci se spolupodílejí na tvorbě systému odměňování. Systém odměňování organizace pak akcentuje výše uvedené cíle řízení odměňování a je tvořen (Armstrong, 2009):

- 1. strategií odměňování** - východisko je v podnikové strategii, které identifikuje podnikové cíle a hnací síly konkrétního podnikání (výkon, ziskovost, kvalita, náklady, leadership, spokojenost zainteresovaných stran apod.), definuje dlouhodobé záměry společnosti;
- 2. politikou odměňování** - určuje jaké kroky, postupy a zásady organizace při realizaci strategie použije (úroveň peněžních odměn, benefity, používání hodnocení práce apod.);
- 3. praxí odměňování** - definuje struktury mzdových sazeb, metody způsobu odměňování, analyzování údajů;
- 4. procesy odměňování** - vlastní způsoby realizace odměňování na základě stanovené politiky;
- 5. postupy odměňování** - vlastní funkční stránka systému odměňování.

2.2 Kategorizace odměňování

Jak uvádí Armstrong (2009, s. 25), lze v zásadě rozčlenit odměňování do následujících základních okruhů:

1. základní peněžní odměna:

- základní sazba za konkrétní druh práce nebo pracovní pozici;
- může nabývat různých podob (roční, měsíční, hodinová apod.);
- liší se dle požadované kvalifikace a úrovně práce.

2. zásluhová peněžní odměna:

- vztahuje se již k individuálním schopnostem, dovednostem, délce praxe či pracovnímu výkonu jednotlivce či skupiny;
- může být vyplácena jako součást základní odměny (při samostatném vyplácení hovoříme o tzv. peněžních bonusech).

3. zaměstnanecké výhody:

- poskytují se navíc k peněžní odměně;
- mohou mít zásluhovou povahu;
- výhody pro vyšší manažery;
- zahrnují různé druhy sociálních výhod.

4. příplatky:

- zákonem stanovené sazby, které souvisejí se zvláštními rysy práce vyplývající z kolektivních smluv či stanov organizace.

5. nepeněžní odměna:

- vzdělávání;
- rozvoj kariéry;
- uznání, pocit úspěšnosti, pochvala;
- zkušenosti a zážitky z práce.

Němec, Bucman, Šikýř (2008, s. 210) v souvislosti se mzdovými složkami upozorňují na nutnost nastavení správného poměru mezi základní a variabilní složkou mzdy a zároveň definování podmínek pro výplatu pohyblivé složky.

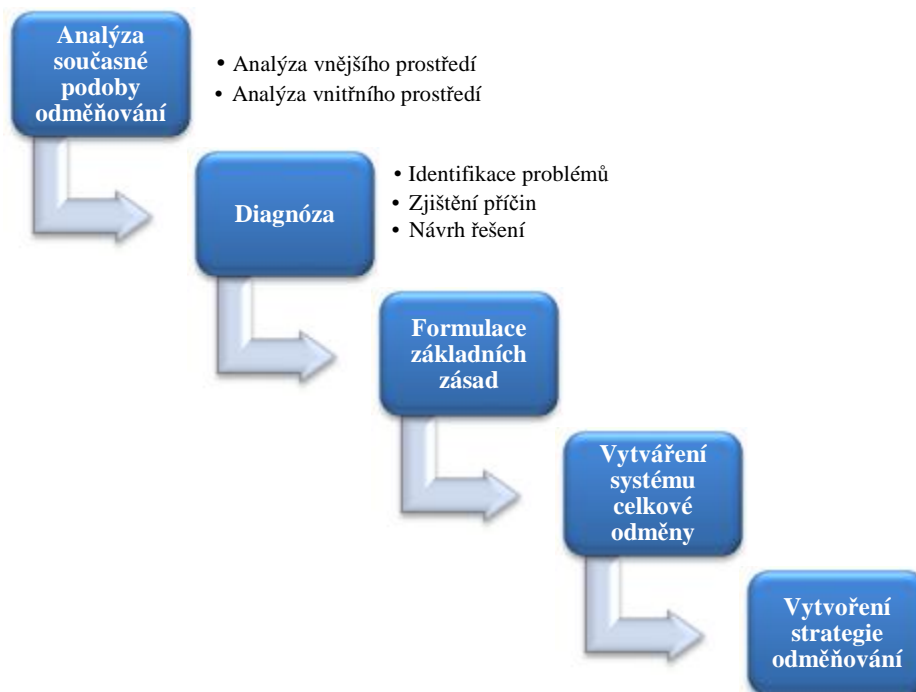
Společnost Deloitte ve své studii Strategie a systémy odměňování (2014) zmiňuje pak tři základní přístupy k odměňování, a to:

- odměňování dle pracovních pozic, kde je východiskem rozčlenění pracovních pozic do tarifních tříd na základě ohodnocení pracovní pozice;
- odměňování dle výkonu, které dokáže rozlišovat mezi rozdílnými výkony zaměstnanců;
- odměňování dle kompetencí, kde jsou východiskem schopnosti, dovednosti, zkušenosti.

2.3 Postup vytváření vlastního systému odměňování

Armstrong (2009, s. 65) ve své publikaci upozorňuje, že není nezbytně nutné zavádět a za každou cenu realizovat nové kroky, přístupy či nejnovější trendy. Dále zdůrazňuje, že je důležité zjistit, co v podmínkách organizace funguje a řídit se vyzkoušenou praxí. Autor uvádí, že vlastní tvorba strategie by měla vycházet z dlouhodobého sledování trendů, reagovat na nové situace a akceptovat tempo, jakým je organizace schopna nový systém přijímat. Proces by měl neustále pružně reagovat na potřeby a vyvíjet se. Při tvorbě je nutné dodržovat zásady pro zajištění rovnováhy, vyznávat zásadu jednoduchosti a myslet na to, zda je koncepce realizovatelná (Armstrong, 2009). Následující obrázek ukazuje jednotlivé kroky, které předcházejí vlastnímu sestavení systému odměňování ve společnosti.

Obrázek 1 Posloupnost vytváření strategie odměňování



Zdroj: Armstrong (2009)

Z grafického znázornění je patrné, že systém odměňování nelze sestavit bez uvážené analýzy všech ovlivňujících faktorů, identifikace problémů a formulování zásad.

Společnost Deloitte formuluje ve studii Strategie a systémy odměňování (2014) některé výzvy a cíle, které by měl systém odměňování reflektovat a z nichž lze vyzdvihnout tyto zásadní:

- zachovat konkurenceschopnost za současného udržitelného růstu nákladů;

- nastavit kontrolní systém efektivity osobních nákladů, zvyšování efektivity produktivity pracovního výkonu;
- přitáhnout a udržet klíčové zaměstnance a talenty;
- ctít zásadu interní spravedlnosti, udržet sociální smír;
- věnovat pozornost neformálním zpětným vazbám, posilovat firemní kulturu.

2.4 Právní úprava odměňování

V rámci systému odměňování musí zaměstnavatel dodržovat i zákonné normy a pravidla, která jednak určují povinné složky odměňování, zákonná minima povinných složek, pravidla pro přiznání složek odměňování a jejich definice. Dle aktuální legislativy ČR jsou normy pro tato pravidla obsaženy zejména v zákoně č.262/2006 Sb. (Zákoník práce), dále podmínky týkající se dopadu do oblasti odvodů daní a pojištění definují zákony č.586/1992 Sb. (Zákon o daních z příjmů), č. 589/1992 Sb. (Zákon o pojistném na sociální zabezpečení) a zákon č. 592/1992 Sb. (Zákon o pojistném na veřejné zdravotní pojištění).

Při návrhu jednotlivých složek odměňování musí tedy zaměstnavatel zejména (Hrouzková, 2009):

- dbát zákonných ustanovení o povinných složkách mzdy;
- dbát dodržování minimálních sazeb povinných složek mzdy;
- respektovat zejména principy rovného zacházení v souvislosti s odměňováním;
- dodržovat zákonná pravidla pro odvody pojištění a daní.

Výše uvedené legislativní podmínky jsou tedy dalším významným faktorem, který ovlivňuje strukturu odměňování jednotlivých složek zaměstnavatele.

2.5 Provázanost odměňování do dalších oblastí

Hlavní oblast, která úzce souvisí s odměňováním zaměstnanců je jejich **motivace**. Jak již bylo výše uvedeno, odměnu nesmíme vnímat pouze jako peněžní ohodnocení, ale i jako odměňování v rámci vztahů (povýšení, pochvala, apod.).

Urban (2009, s. 69) ve své publikaci zmiňuje, že v rámci odměňování a jeho vztahu k motivaci, by měl být každý úkol spjat s odměnou a zároveň s určitou hrozbou sankce. Podle autora při porušení rovnováhy tohoto vztahu nemá pracovní motivace potřebnou sílu. Špatně nastavená pravidla pro odměňování mají za důsledek selhání motivace (Urban, 2009). Autor dále upozorňuje na tyto základní situace, kdy zaměstnanci:

- nevědí o odměnách a sankcích za vykonání konkrétního úkolu;
- za správné plnění úkolů žádnou odměnu nedostávají;
- naopak dostanou odměnu i za neplnění úkolů;
- nejsou sankcionováni za nesplnění úkolů;
- a naopak obávají se trestu i v případě, že úkoly plní.

Motivace také úzce souvisí s úrovní pracovního výkonu. Wagnerová (2008, s. 18) upozorňuje, že je nutné respektovat pravidla určitého optima, a to i ve vazbě na

temperament, stabilitu osobnosti jednotlivce, apod. Autorka dále říká, že jak podmotivování, tak přemotivování vedou k nízkým výkonům. Z toho lze odvodit, že ne vždy maximální motivace (ve vazbě na „nadstandardní odměňování“) vede k vysokému výkonu.

Další oblast – **firemní kultura a strategie** se dotýká i vnějších vztahů firmy a jejího okolí. Odraz strategie odměňování do firemní kultury může jistě pozitivním nebo negativním způsobem utvářet dobré jméno zaměstnavatele a zvyšovat jeho atraktivnost.

Brooks (2003, s 216) uvádí, že kultura a taktéž firemní kultura vytváří skupiny lidí, kteří se svým chováním odlišují od ostatních. V rámci firem pak můžeme registrovat odlišné názory, rozdílné vnímání hodnot, domněnky a interpretaci věcí. Podle autora se jedná o odraz jednotlivých činností, rituálů a hodnot v organizačním životě.

Je zřejmé, že existuje provázanost odměňování s firemní kulturou a strategií, která je dána zejména tím, jaké faktory dlouhodobě společnost ovlivňují. Tyto faktory lze rozdělit na faktory vnitřního a vnějšího prostředí.

Armstrong (2009, s. 33-36) definuje vnitřní prostředí jako odraz charakteru organizace, jejího zaměření, sektoru, druhu výroby či služeb, úrovní podnikové kultury (normy, hodnoty, postoje apod.), úroveň techniky a technologie, typ zaměstnanců, podnikové strategie, ale také názory všech zainteresovaných stran. Do vnějšího prostředí pak autor konkrétně zahrnuje vliv globalizace, trendy v oblasti zaměstnávání a kvalifikace pracovních sil, populační vývoj, tržní úroveň mezd, dohody s odbory a legislativu. Další faktory, které ovlivňují řízení odměňování, souvisí s koncepcí, s přístupy ke strategickému řízení, k řízení lidského kapitálu, s pohledem na motivaci, celkovou odměnu apod. (Armstrong, 2009).

Lze tedy říci, že systém odměňování je obrazem firemní kultury a strategie a naopak, firemní strategie a kultura musí být v souladu se systémem odměňování.

Z pohledu zaměstnavatele je pak velmi významný dopad systému odměňování na celkové **náklady** společnosti. Nemá význam nastavovat strategii odměňování, které pak společnost nemůže z důvodů vlastních nákladových limitů dostat. Lze však optimalizovat jednotlivé složky odměňování i z pohledu celkových nákladů pro zaměstnavatele. To znamená například upřednostnit složky odměňování z pohledu výhodného daňového režimu jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele.

2.6 Celková odměna a nové trendy

Trendem současnosti je „**model celkové odměny**“. Co si pod tím představíte?

Armstrong (2009, s. 42) hovoří o celkovém pojetí odměny jako o modelu, který nespolehá na izolované způsoby a mechanismy, ale vnímá všechny složky souhrnně, s cílem motivovat angažovanost a oddanost v práci. Autor dále výše uvedený model odměny člení na transakční odměny (hmotné odměny) a relační odměny (nehmotné).

Další rozdělení, na jednotlivé složky pak zachycuje obrázek č. 2 (Armstrong, 2009).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 2 Složky celkové odměny

Transakční odměna	Základní mzda	Celková v penězích vyjádřená (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong (2009)

Armstrong (2009, s. 43) dále definuje charakteristické argumenty pro koncepci celkové odměny, z nichž lze vyzdvihnout tyto:

- sdružením efektů jednotlivých druhů odměn přináší větší vliv na motivaci, angažovanost a oddanost zaměstnanců;
- využívání tvorby zaměstnaneckých vztahů pomocí koncepce celkové odměny ovlivňuje zaměstnance v pozitivním směru;
- umožňuje flexibilně reagovat na individuální potřeby zaměstnanců;
- zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele na trhu práce.

Společnost Deloitte ve své studii CHRO Strategist and Steward series (2006) definovala zásady, směr a doporučení, kterými se odměňování má řídit, pokud chce být zaměstnavatel v budoucnu konkurenceschopný. Jedná se sice o starší studii, ale dosavadní vývoj trendů potvrzuje, že závěry z ní jsou stále platné a inspirující:

- odměny jsou investice, které je třeba řídit, spíše než náklady, které je třeba kontrolovat;
- klíčem k řízení investic do odměňování je pochopení mezifaktorů, které spojují odměny s hodnotou podniku;
- odměňování dnes zahrnuje všechno, co zaměstnanec zažívá na pracovišti a co ovlivňuje jeho odhodlání přispět k tvorbě hodnot pro podnik;
- klíčová je komunikace se zaměstnanci, pochopení jejich názorů a preferencí a jejich vtažení do procesu tvorby odměňování.

Výše uvedené lze pak doplnit o porovnání tradičního vnímání odměňování a nového trendu odměňování, jak ukazuje tabulka č. 1.

Tabulka 1 Tradiční odměňování versus nové odměňování

Tradiční odměňování	Nové odměňování
Založené na benchmarkingu	Založené na potřebách firmy
Úzce definované – plat a benefity	Celková pracovní zkušenost
Zaměstnavatel se stará a rozhoduje	Spolupráce zaměstnanec - zaměstnavatel
Odměny = náklady	Odměny = investice

Zdroj: Deloitte (2006)

V podstatě se jedná o doplnění uvedených zásad a jejich aplikaci v novém pohledu na odměňování.

Pokud se vrátíme zpět ke konceptu celkové odměny, vidíme, že velice často diskutovaná oblast jsou **zaměstnanecké výhody**.

Macháček (2013, s. 15) ve své publikaci uvádí, že benefity neboli zaměstnanecké výhody společně s dobře nastaveným systémem odměňování motivují zaměstnance a budují pozitivní vztah se zaměstnavatelem. S tím lze rozhodně souhlasit, ovšem proč vyčleňovat zaměstnanecké výhody ze systému odměňování? Pokud se budeme bavit o odměňování, jako o systému, pak tam benefity rozhodně patří a i zaměstnanec by to takto měl vnímat. Tato mimomzdová plnění jsou podle autora primárně zaměřena na volnočasové aktivity, tzn. na udržování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnance. Dále autor zmiňuje, že i zaměstnavatel dokáže navenek těžit z dobře nastaveného a promyšleného systému zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci využíváním firemních benefitů dokáží tak svému zaměstnavateli vytvářet vhodnou reklamu a posilují image firmy z vnějšího pohledu (Macháček, 2013).

Jako základní rozčlenění benefitů uvádí Macháček (2013, s. 15 - 16) toto rozdělení:

dle formy způsobu poskytování:

- benefity s fixním způsobem poskytování - zaměstnavatel fixně stanoví rozsah a pravidla čerpání konkrétních benefitů pro všechny zaměstnance, a to vnitřním předpisem nebo kolektivní smlouvou;
- flexibilní forma způsobu poskytování (cafeteria systém) - zaměstnavatel stanovuje dle svých kritérií roční limit celkového objemu benefitů pro jednotlivé zaměstnance, zaměstnanec pak následně sám vybírá z balíčku benefitů dle svých vlastních preferencí.

dle režimu odvodů daně, zdravotního a sociálního pojištění na straně zaměstnavatele i zaměstnance:

- u zaměstnance:
 - bez odvodu daně ze závislé činnosti;
 - bez odvodu zdravotního a sociálního pojištění;
 - benefity, které se zdaňují a mají odvod pojistného.
- u zaměstnavatele:
 - benefity jako daňově uznatelný výdaj;
 - benefity jako daňově neuznatelný výdaj.

Podle Macháčka (2013, s. 17) lze do zaměstnaneckých výhod zahrnout nadstandardní délku dovolené, vyšší odstupné, rozšířený okruh placených překážek na straně zaměstnance, flexibilní rozvržení pracovní doby, nadlimitní stravné a kapesné při služebních cestách apod. Některé z výše uvedeného výčtu ovšem zaměstnanci často nevnímají jako benefity, ale jako standardní součást podmínek zaměstnanecké smlouvy. Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, s. 176) člení systémy volitelných benefitů na systém „bufet“, kdy si každý volí do výše svého zaměstnaneckého účtu, dále systém „jádra“, kde část benefitů je pevně stanovená a část volitelná a systém „bloků“, kde je nabídka rozčleněna podle kategorií zaměstnanců.

2.7 Jednotlivé způsoby odměňování z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance

Každý způsob odměňování, ať peněžní nebo nepeněžní má dle legislativy daná pravidla pro způsob poskytování, odvod daní a pojistného. Někde zákon upravuje důsledně podmínky poskytování, u některých benefitů stanovuje maximální roční limity v případě využití bezodvodového čerpání zaměstnaneckých výhod. Konkrétně tedy k hledisku odvodu daní a daňové uznatelnosti. Macháček (2013, s. 23) odkazuje na Zákon o daních z příjmu, který vymezuje okruh zaměstnaneckých výhod a příjmů od daně osvobozených. Jedná se o benefity poskytované z fondu kulturních a sociálních potřeb. Tam, kde zaměstnavatel fond netvoří, se jedná o čerpání ze sociálního fondu, tj. ze zisku po zdanění (Macháček, 2013).

Dále zákon vymezuje limity výše plnění, pro které platí osvobození od daní z příjmu fyzických osob – strana zaměstnance. U nadlimitních částek plnění pak podléhají plně odvodům, stejně jako hrubá mzda.

Na straně zaměstnavatele je pak dle Macháčka (2013, s. 24) důležitým aspektem daňová uznatelnost nákladů spojených s poskytnutím zaměstnanecké výhody. Obecně lze daňově uznatelné výdaje shrnout následovně (Macháček, 2013):

- náklady vynaložené na pracovní a sociální podmínky;
- na péči o zdraví a zvýšení rozsahu doby odpočinku zaměstnanců, pokud tato práva jsou specifikována v kolektivních smlouvách, vnitřních předpisech nebo jiných smlouvách mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Další hledisko pohledu na odměňování jsou odvody pojistného na zdravotní a sociální zabezpečení. Obecně lze dle Macháčka (2013, s. 26) shrnout, že odvodu pojistného na zdravotní a sociální pojištění podléhají všechny příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků, které podléhají odvodům daně z příjmu. Odvod pojistného platí pro stranu zaměstnance i zaměstnavatele. V praktické aplikaci těchto ustanovení zákona je tato problematika poměrně složitá. Při vlastním odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod je pak nutné přesně posoudit každý konkrétní případ. Nelze tedy jinak, než souhlasit s autorem Macháček (2013, s. 16), že optimální benefit je daňově uznatelným výdajem na straně zaměstnavatele a příjmem osvobozeným od odvodu daně ze závislé činnosti a pojistného na sociální a zdravotní pojištění na straně zaměstnance.

2.8 Metodika práce

Teoretická část mapuje na základě literární rešerše odborných publikací význam, podstatu a principy odměňování. Dále se zabývá posloupností tvorby vlastního systému odměňování, novými trendy a provázáním odměňování s ostatními oblastmi. Takto zpracovaná teoretická část pak slouží jako východisko pro strukturu praktické části práce, kterou lze rozčlenit na popis a rozbor současného stavu odměňování společností, analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společností a návrh řešení.

Pro analýzu a následný rozbor vnějšího prostředí jsou využity následující dostupné statistické údaje:

- údaje Českého statistického úřadu (2000 – 2014);
- statistické průzkumy HR Monitor, Trexima spol. s r.o. (2012 – 2014);
- studie a průzkumy společnosti Deloitte (2006) a (2013);
- průzkum společnosti ING Pojišťovna (2013).

Pro analýzu vnitřního prostředí a rozbor současného stavu odměňování jsou zpracovány data z těchto primárních zdrojů:

- interní účetní systém společností (2011 – 2014);
- interní HR systém společností (2000 – 2014);
- interní dokumentace společností související s odměňováním (2004 – 2014);
- výsledky dotazování mezi zaměstnanci (2014);
- semi-strukturované pohovory s představiteli managementu společností (2014).

Dotazování mezi zaměstnanci bylo provedeno formou anonymních, papírových dotazníků, které byly při vyhodnocování rozčleněny na skupiny zaměstnanců dle jednotlivých společností. Podrobněji pak na skupinu vedoucí zaměstnanec a řadový zaměstnanec – příloha č. 1. Vlastní průzkum proběhl v období březen - duben 2014. Celkem bylo pro dotazování osloveno 141 zaměstnanců. Návratnost dotazníků pro CETH je 90,9 %, IS 71,4 %, BS 76,9 %.

Celkové vyhodnocení dotazníků je uvedeno v příloze č. 2 – 11.

Okruhy pro semi-strukturované pohovory s vedoucími zaměstnanci jsou následující:

- současná podniková strategie, politika;
- pohled na současný systém odměňování, jeho pravidla, přehlednost;
- možnosti motivace zaměstnanců;
- firemní prostředí;
- hodnocení zaměstnanců;
- vzdělávání zaměstnanců;
- stabilita týmu zaměstnanců, konkurenceschopnost na trhu práce.

Komparace výsledků analýz a dotazování ze všech těchto oblastí slouží jako východisko pro identifikaci nefunkčních nebo chybných článků odměňování. Následně je vytvořena koncepce modelu celkové odměny, do které jsou zapracovány návrhy na konkrétní provedení některých nových částí včetně dopadu do nákladů na odměňování.

3 Praktická část

Praktická část práce je rozčleněna do několika oblastí. Nejprve krátce představuje jednotlivé firmy a jejich vazby, dále navazuje analýzou a popisem vnitřního prostředí společností a vnějšího prostředí společností. Součástí vyhodnocení pohledu na současný stav odměňování je dotazování mezi zaměstnanci a pohovory s managementem společnosti. Výstupem praktické části je identifikace oblastí pro změnu a jejich zapracování do návrhu systému odměňování.

3.1 Představení společností

Cestovní kancelář **Blue Style k.s.** (dále též BS), byla založena v roce 1997, tehdy se specializací na Řecko. Firma zvolila strategii sázky na vyšší kvalitu a image, byť za mírně vyšší ceny, než byl průměr na trhu. Byla to správná volba a i díky rostoucí poptávce Čechů po cestování se firmě dařilo. Pro další sezónu přibýly nové destinace, Egypt a Tunisko, o rok později pak Turecko a Bulharsko. Z firmy o čtyřech zaměstnancích a jedné malé kanceláři se během osmi let stala firma s obratem přes 1 miliardu korun a stovkou stálých zaměstnanců. V roce 2007 došlo k poklesu obratu firmy o 30%, a to vlivem krize a s ní spojené snižování výdajů domácností za luxusní statky, jako je cestování. Díky nízkému podílu fixních nákladů a dostatečné marži se podařilo firmu udržet ziskovou. Po oživení v roce 2010 společnost opět roste a propracovala se mezi špičku českého turistického průmyslu. Důležité údaje roku 2013 jsou:

Tabulka 2 Vybrané ukazatele BS

Obrat v Kč	1,5 miliardy
Počet klientů	100 000
Počet zaměstnanců	110
Počet prodejních poboček	14
Počet delegátů v destinacích	160

Zdroj: účetnictví BS (2013)

V roce 2010 bylo třeba vyrovnat se se stále rostoucími požadavky internetových prodejců zájezdů. Tyto firmy si byly vědomy své důležitosti pro cestovní kanceláře a neustále tlačily na zvyšování provizí za prodané zájezdy. Vedení společnosti Blue Style připravilo vlastní projekt a v roce 2011 byla založena druhá ze společností skupiny, **iSTEP CE s.r.o.** (dále též IS), která provozuje server travelportal.cz.

Travelportal.cz funguje jako agregátor zájezdů (téměř) všech cestovních kanceláří, které na českém trhu vytvářejí zájezdy. Klient si na internetové stránce zadá kritéria a stránka mu během několika sekund vrátí nabídku zájezdů, včetně konečné ceny. Klient může ihned zájezd rezervovat a platební kartou nebo bankovním převodem zaplatit. Nákup je transparentní a rychlý, veškerá srovnání za něj provede internetové stránka. Jelikož se jedná o internetový projekt s vývojem vlastního softwaru a potřebou rozsáhlého marketingu, není možné očekávat, že společnost bude zisková ihned po založení. V prvních dvou letech se navíc firma potýkala s těžkostmi na straně personálního

obsazení IT, než se stabilizoval správný tým. Hlavní údaje roku 2013 jsou znázorněny v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Vybrané ukazatele IS

Hodnota prodaných zájezdů v Kč	100 mil
Počet zaměstnanců	20
Počet sezónních brigádníků	10

Zdroj: účetnictví IS (2013)

Podle současného plánu se prvních šest měsíců roku 2014 vyvíjí pozitivně, překročí bod zvratu v roce 2016.

Společnost Deloitte v roce 2012 zpracovala studii s návrhem nákladové a daňové optimalizaci obou firem. Projekt zahrnoval vytvoření třetí společnosti. V roce 2012 tak vznikla společnost **CE Travel Holdings a.s.** (dále též CETH), vlastněná ze 100% původním majitelem Blue Style. Ta formálně od majitele jakožto fyzické osoby odkoupila společnost Blue Style k.s. a iSTEP CE s.r.o. Skupinu zaměstnanců tvoří sdílený management CETH, který se rekrutoval ze zaměstnanců obou společností, v roce 2013 to bylo 10 osob. CETH netvoří vlastní zisk, všechny náklady jsou přefakturovány do dceřiných společností zhruba v poměru 90%:10% (Blue Style: iSTEP CE).

Všechny společnosti mají kancelářské prostory ve stejné budově. Zaměstnanci všech tří společností se tedy vzájemně znají, pracují na společných projektech, sdílejí firemní akce a je předpoklad, že o odměňování spolu diskutují a mezi jednotlivými firmami skupiny provádějí porovnání. I to je jeden z důvodů, proč by systém odměňování v celé skupině měl být sjednocen a zprůhledněn.

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Všechny tři společnosti s ohledem na jejich výše uvedené provázání v podstatě sdílejí i firemní strategie a cíle, které jsou v současné době definovány zejména pro oblast obchodní činnosti. Pro oblast odměňování pak jejich specifikace chybí. Pokud vynecháme CETH, v reálu manažerskou skořápku, lze pro zbylé dvě společnosti na základě rozhovoru s top manažery definovat tyto cíle:

Pro společnost BS je charakteristický slogan „Cestujte s tím, kdo se vyzná“ a lze jej považovat za výstižnou misi, která evokuje u veřejnosti podstatu existence firmy, a to stabilní, na trhu dlouhodobě působící společnosti s důrazem na kvalitu a profesionalitu poskytování služeb. Společnost má definované cíle pro oblast:

- produktové portfolio - maximální spektrum leteckých zájezdů pro oblast Středomoří;
- partneři - budovat spolehlivou síť partnerských společností v jednotlivých destinacích;
- VIP klienti - nabídnout náročným klientům maximum luxusních a nadstandardních služeb s provázáním na věrnostní a bonusové programy;
- růst - meziroční nárůst obrátu o 20%.

Pro společnost iSTEP CE je charakteristický slogan: „Celý svět na jedné adrese.“ Tato mise má charakterizovat podstatu existence společnosti, jako provozovatele internetového portálu, který nabízí v oblasti poskytovaných služeb zejména kompletnost. Strategické cíle společnosti jsou definovány takto:

- pro oblast produktového portfolia - nabízet kompletní rozsah spektra všech typů zájezdů;
- pro oblast webmarketingu a funkčnosti webu - využívat a vyvíjet top technologie;
- pro oblast úspěšnosti podnikání – navýšit počet prodaných zájezdů meziročně o 30%.

Bohužel je u obou společností zcela opomenuta oblast týkající se zaměstnanců, stanovení strategie či vize pro personální obsazení společnosti nebo cíle v oblasti odměňování. Z výše uvedeného lze pro strategii systému odměňování odvodit alespoň tato kritéria, která určují, jaké typy zaměstnanců jsou pro společnost zásadní:

- společnost BS potřebuje kvalitní základnu zaměstnanců s důrazem na odbornost a profesní způsobilost v oboru, vysokou míru empatie směrem ke klientům u zaměstnanců, kteří jednají přímo s koncovým zákazníkem;
- pro společnost IS pak díky svému zaměření na provozování webového portálu hrají klíčovou roli zaměstnanci – specialisté v oboru IT, grafiky, web marketingu.

A jaké jsou odvozené cíle pro oblast lidských zdrojů?

- společnost BS: vytvářet podmínky pro vysokou profesionální úroveň zaměstnanců, rozvíjet jejich schopnosti a podporovat jejich nadšení a zapálení pro práci v oblasti cestovního ruchu;
- Společnost IS: investovat do technického vybavení a kvalitní technologie, která přiláká zaměstnance – odborníky, zabezpečit rozvoj a odbornost zaměstnanců na špičkové úrovni trhu;

Při rozboru současného stavu odměňování musíme ke každé společnosti přistupovat odděleně. Ač se jedná o společnosti, které sdílejí vedoucí zaměstnance, a zdálo by se, že přístupy by měly být stejné, není tomu tak. Hlavním důvodem je odlišná délka existence společností a to, že v podstatě neexistuje žádný vývoj v systému odměňování. Společnosti si pak sebou historicky nesou stále stejná pravidla a podmínky. Společným prvkem všech tří společností a základním východiskem je rozčlenění zaměstnaneckých pozic na základě vnitřního benchmarkingu do mzdových tarifů s pohyblivým pásmem, které ukazuje tabulka č. 4 (zpracováno v roce 2004).

Tabulka 4 Mzdové tarify s pohyblivým rozpětím (v Kč)

Třída	Označení	Spodní hranice	Horní hranice
A	Top management	120 000	170 000
B	Vyšší odborný management	70 000	120 000
C	Střední management + specialisté	30 000	70 000
D	Supervizor	20 000	30 000
E	Referent	13 000	18 000

Zdroj: interní HR systém (2014)

Následující informace o stavu odměňování vyplývá z interních dokumentů společnosti. Nejprve je sestaven popis současné situace, který doplňují finanční a statistické údaje. Ucelený pohled pak doplňuje výsledek dotazování mezi zaměstnanci a managementem společnosti.

CE Travel Holdings a.s

Jak už bylo řečeno v úvodu, tato skupina je tvořena nejvyšším managementem společností pro oblast obchodu, financí, lidských zdrojů a dále několika specialisty zejména v oblasti marketingu. Pracovníci na všech pozicích pracují pro obě dceřiné firmy. Logickým důvodem pro existenci CETH v této podobě je úspora nákladů v rámci všech společností holdingu, sdílení všech podstatných informací, rozhodnutí a jednotný přístup zejména k obchodní činnosti společností. Protože CETH je nejmladší, relativně nejlépe akcentuje trendy ve vývoji odměňování na trhu. Můžeme zde hovořit o náznaku koncepce celkové odměny, neboť je zde zahrnut základní plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a bez pochyby i zážitky z práce.

Celkový počet zaměstnanců k 30. 6. 2014 – 11 osob.

V současnosti systém odměňování zahrnuje:

- základní mzdu (stanovena dle mzdových tarifů, které jsou zpracované a sdílené pro všechny tři společnosti);
- osobní ohodnocení (stanoveno individuálně, vyplácení bez jasně definované vazby na zásluhovost nebo osobní výkon), poměr k základní mzdě se pohybuje od 5% – 36%;
- roční bonus (stanoveno individuálně, bez vazby na výsledky společnosti, hodnocení apod.);
- zaměstnanecké výhody (v současnosti systém zahrnuje 8 druhů benefitů);
- nabídka zaměstnaneckých jazykových kurzů, systém školení, školící pobyty v zahraničí;
- 1 x ročně plánovaná formální firemní akce pro zaměstnance.

iSTEP CE s.r.o.

V této společnosti pracují zaměstnanci z oblasti IT, marketingu a zaměstnanci prodejní části (helpdesk). Celkově ke dni 30. 6. 2014 hovoříme o 20 zaměstnancích (6 management + 14 řadoví zaměstnanci). Současný systém odměňování je tvořen těmito částmi:

- základní mzda (stanovena dle mzdových tarifů, které jsou zpracované a sdílené pro všechny tři společnosti);
- osobní ohodnocení (stanoveno individuálně, vyplácení bez vazby na zásluhovost), poměr k základní mzdě se pohybuje od 20% – 40%;
- bonus za prodané zájezdy (pro zaměstnance prodeje, vypláceno jen pro vybrané období a podle odlišných pravidel, které vždy aktualizuje vedoucí zaměstnanec);
- zaměstnanecké výhody (v současnosti systém zahrnuje 3 druhy benefitů);
- nabídka zaměstnaneckých jazykových kurzů, systém školení, školící pobyty v zahraničí;
- 1 x ročně plánovaná formální firemní akce pro zaměstnance.

Blue Style k.s.

Největší a zároveň nejstarší společnost (od roku 1997) ke dni 30. 6. 2014 má 119 zaměstnanců. Zaměstnanci se dají rozčlenit dle profesí na odborníky v oblasti cestovního ruchu, oblast IT, oblast marketing, oblast financí a zaměstnanci prodeje.

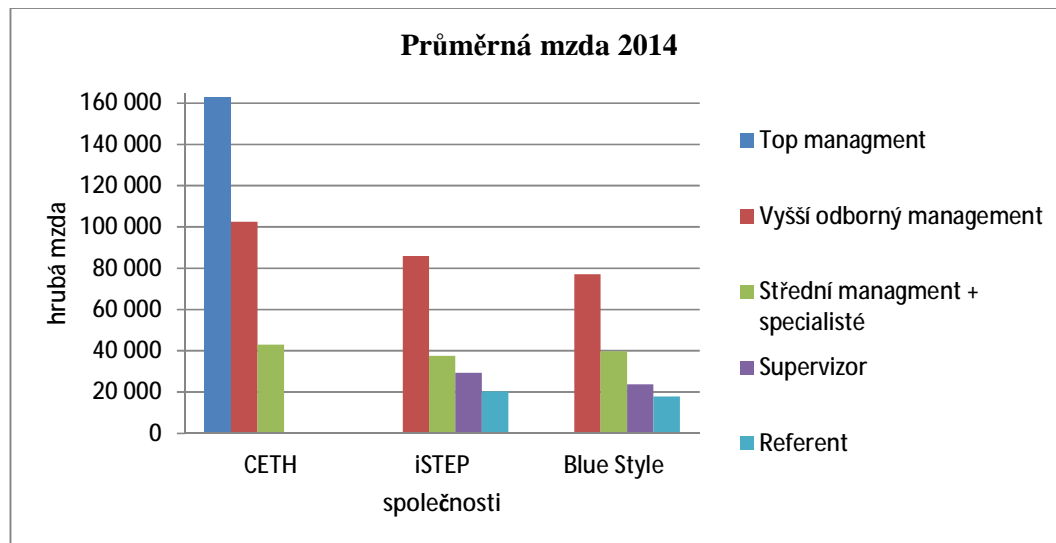
Pro rozdělení manažer / řadový zaměstnanec platí poměr 25/94 osob. Základní mzda vychází opět z rozdělení pracovních pozic do jednotlivých tříd. V současnosti má odměňování tyto části:

- základní mzda (stanovena dle mzdových tarifů, které jsou zpracované a sdílené pro všechny tři společnosti);
- osobní ohodnocení (stanoveno individuálně, vyplácení bez vazby na zásluhovost), poměr k základní mzdě se pohybuje od 30% – 40%;
- roční bonus (stanoveno individuálně, bez jasně definované vazby na výsledky společnosti, hodnocení apod.);
- zaměstnanecké výhody (v současnosti systém zahrnuje 8 druhů benefitů, dostupné pro 100% zaměstnanců jsou však jen pro 2 druhy;
- nabídka zaměstnaneckých jazykových kurzů, systém školení, školící pobyty v zahraničí;
- 1 x ročně plánovaná formální firemní akce pro zaměstnance.

Pro vytvoření konkrétního obrazu společností je vhodné doplnit výše uvedené údaje o statistiky a finanční údaje z interních účetních a HR systémů.

Prvním ukazatelem je úroveň průměrných hrubých mezd – graf č. 1. Zde jsou údaje zpracované za jednotlivé společnosti a za období 1. pololetí 2014. Kategorie kopírují interní rozčlenění do mzdové struktury.

Graf 1 Průměrné hrubé mzdy - 1. pololetí 2014 (v Kč)

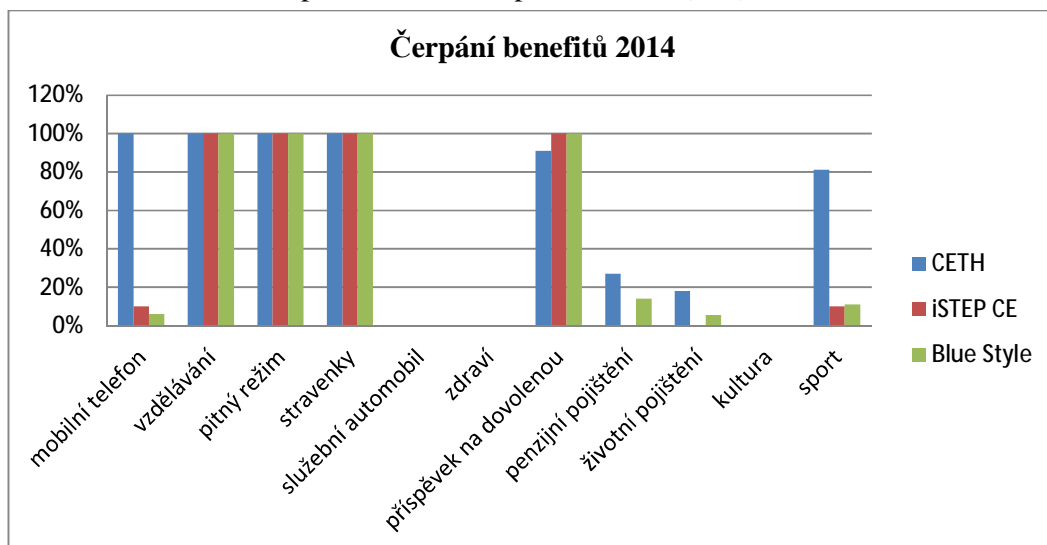


Zdroj: interní HR systém (2014)

Výše mzdy v jednotlivých společnostech logicky odpovídá skutečnosti, že sdílený management je zaměstnán ve společnosti CETH, kde je úroveň průměrných mezd nejvyšší. Zajímavé je však procentuální rozložení. Ve společnosti BS je na úrovni nejnižšího mzdového stupně 47% zaměstnanců. Medián BS má hodnotu 21 800 Kč.

Dalším zpracovaným údajem je rozsah a dosažitelnost čerpání zaměstnaneckých výhod. Do grafu č. 2 bylo vybráno 10 typických benefitů s údaji, kolik % zaměstnanců tento benefit v reálu čerpá, respektive dle vnitřních pravidel může čerpat. (druhy benefitů vycházejí z průzkumu nejčastěji nabízených zaměstnaneckých výhod roku 2013 od společnosti ING Pojišťovna).

Graf 2 Dosažitelnost čerpání benefitů - 1. pololetí 2014 (v %)

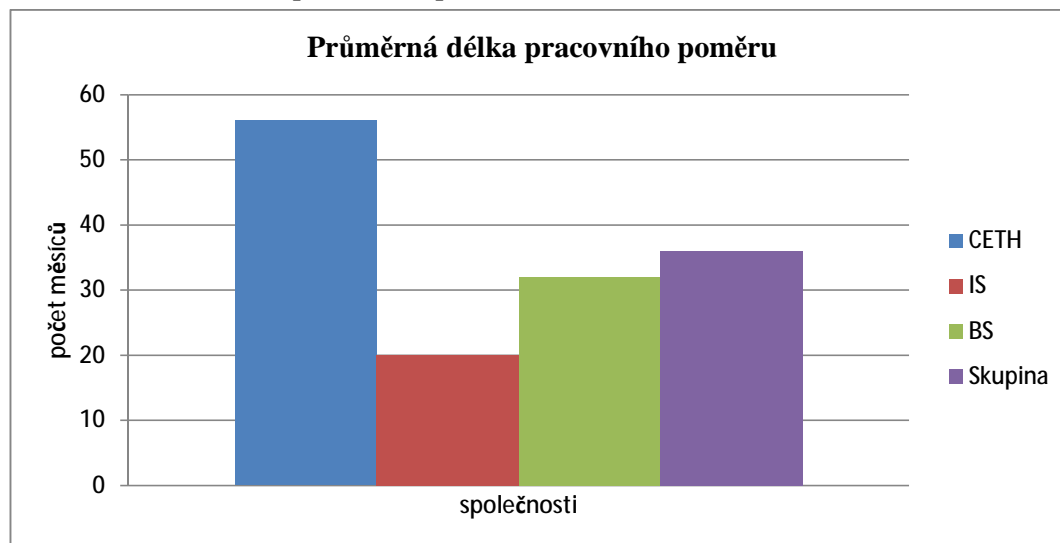


Zdroj: interní HR systém (2014)

Na první pohled se zdá, že 4 druhy benefitů čerpá téměř 100% zaměstnanců ve všech firmách. Tři z nich ale bohužel nejsou zaměstnanci vnímány jako benefit, nýbrž jako standard (vzdělávání, pitný režim, stravenky). U ostatních benefitů je vidět, že jsou dostupné v poměrně vysoké míře pro zaměstnance CETH (8 variant benefitů), tedy management, zatímco u ostatních dvou společností k nim má přístup jen velmi omezený počet pracovníků.

Následující údaje zpracované v grafu č. 3 se týkají trvání pracovních poměrů. Jedná se o kompletní zpracování informací od založení společnosti do 30. 6. 2014. S ohledem na skutečnost, že CETH tvoří zaměstnanci, kteří ve většině případů přešli ze společnosti BS, je jejich délka trvání pracovního poměru započítána dle skutečného 1. nástupu do skupiny. To je důvodem, proč má společnost CETH průměrnou délku zaměstnání delší, než je délka existence firmy.

Graf 3 Průměrná délka pracovního poměru (v měsících)

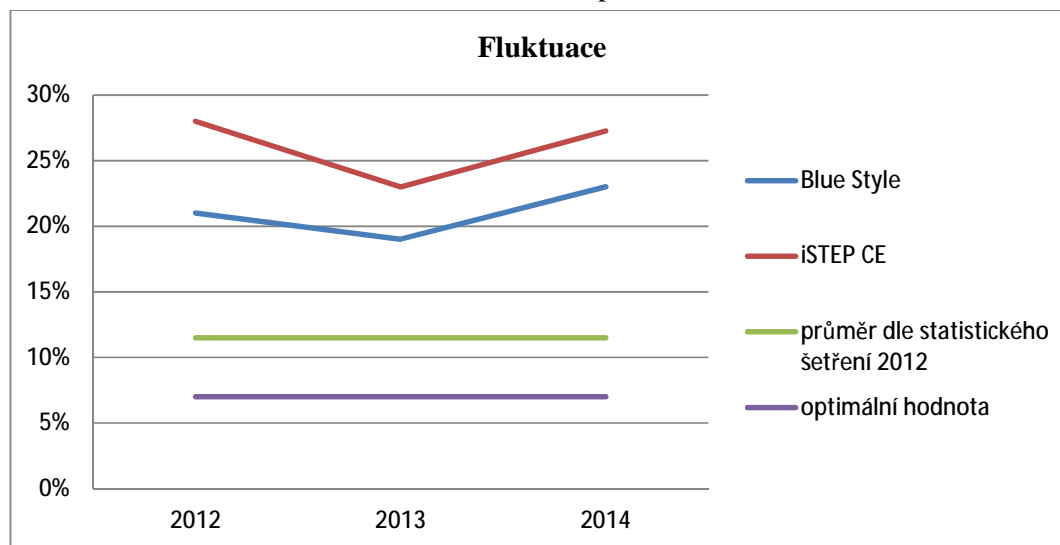


Zdroj: interní HR systém (2014)

Z výsledků vyplývá, že v zásadě management společností (CETH) je nejstabilnější částí zaměstnanců. U ostatních společností výsledek nevyznívá příliš uspokojivě.

Logicky tento stav dokreslují i údaje o fluktuaci zaměstnanců. Fluktuace je znázorněna v grafu č. 4 a je dána výpočtem: podíl zaměstnanců, kteří odešli a přepočteného stavu zaměstnanců ve sledovaném období. Zpracované období je 2012 - 1. pololetí 2014. Pro dokreslení je zde průměrná hodnota fluktuace v ČR zpracovaná pro rok 2012 společností (HR Monitor, Trexima spol. s r.o. 2012).

Graf 4 Fluktuace zaměstnanců, období 2012 - 1. pololetí 2014 (v %)



Zdroj: interní HR systém (2014)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Pro společnost CETH není údaj uveden, nemá vypovídající hodnotu.

U ostatních společností jsou tato čísla ve srovnání s doporučenými hodnotami (5-7%) velmi vysoká, převyšují 20%.

Posledními ukazateli jsou údaje o vyplaceném objemu prostředků, dle účetních záznamů jednotlivých firem. Do mzdových prostředků jsou zahrnuty i zákonné odvody za zaměstnavatele.

Tabulka 5 Náklady na odměňování zaměstnanců v roce 2013 (v tisících Kč)

Období 2013	CETH	IS	BS
Mzdové prostředky	6 163	12 597	44 101
Zaměstnanecké výhody	232	266	1 313
Vzdělávání	32	53	228

Zdroj: účetnictví CETH (2013)

Pod položkou zaměstnanecké výhody jsou zahrnuty příspěvky na penzijní a životní pojištění, příspěvek na firemní produkty, stravování, pitný režim a sport. Převedeme-li tyto prostředky na zaměstnance, pak dobře u všech společností vychází vzdělávání (2 173 Kč na zaměstnance a rok). Průměrné náklady na vzdělávání se dle průzkumu společnosti Trexima (2013) pohybují v ČR na částce 2 747,- Kč na zaměstnance. Výdaje na benefity jsou kromě zaměstnanců CETH nízké. (např. společnost BS: 1 266,- Kč /zaměstnanec/rok, a to včetně stravenek a pitného režimu).

Výsledky dotazování mezi zaměstnanci

Pro získání pohledu zaměstnanců na současný systém odměňování a na zaměstnavatele jako takového, je sestaven a použit průzkum dotazováním. Vlastní dotazníky byly se stejným obsahem otázek rozděleny dle jednotlivých společností a v rámci každé společnosti pak na skupinu řadových zaměstnanců a skupinu managementu. Důvodem je, že obě skupiny mohou mít díky svému postavení ve společnosti a také odlišnému přístupu k informacím na stejnou věc různý pohled. Obsah dotazníku je detailně uveden v příloze č. 1 a jejich kompletní vyhodnocení dle jednotlivých skupin a dotazů pak v příloze č. 2.

Pokud bychom měli vyzdvihnout podstatné informace, které ovlivní budoucí přístup k strategii a k vlastnímu systému odměňování, pak je na místě následující přehled:

CETH (skupinu zaměstnanců tvoří sdílení top manažeři všech společností a důležití odborníci v oblasti marketingu a IT) – počet odevzdaných dotazníků: 10

- zaměstnanci jsou subjektivně spokojeni se svým platem, a to i v porovnání s trhem (90 % spokojeno);
- oblast zaměstnaneckých benefitů se jeví průměrná, pravidla pro čerpání benefitů jako nejasná;
- celkový systém odměňování není příliš jednoznačně definován, není srozumitelný (spíše ano pouze 10%);

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- velkým problémem je nevyváženost mezi soukromým a pracovním životem;
- zaměstnanci hodnotí pracovní prostředí velmi pozitivně, jako motivující faktor;
- oblast vzdělávání a atraktivnost zaměstnavatele je také hodnocena pozitivně;

iSTEP CE (výsledky dotazování rozděleny na část řadových zaměstnanců a management) – počet odevzdaných dotazníků ve skupině management: 5, řadový zaměstnanec: 10

Pokud bychom měli porovnat výsledky obou skupin, je patrné, že vyšší a střední management je spokojený s úrovní peněžní odměny. U řadových zaměstnanců je výsledek odlišný, 60% není spokojeno. Ostatní výsledky pak pro obě skupiny vyznívají shodně:

- nespokojenost se šíří a systémem pro zaměstnanecké výhody;
- nevyváženost mezi soukromým a pracovním životem;
- úroveň vzdělávání je dostatečná;
- systém odměňování není jasně a srozumitelně definován;
- více než 50% vnímá společnost jako nepříliš atraktivního zaměstnavatele.

Blue Style (výsledky dotazování rozděleny na část řadových zaměstnanců a management) – počet odevzdaných dotazníků ve skupině management: 18, řadový zaměstnanec: 65

S ohledem na velikost skupiny dotazovaných mají tyto výsledky ze všech tří společností největší vypovídací hodnotu. Zásadní rozdíl mezi odpověďmi managementu a řadových zaměstnanců je opět v oblasti mzdového odměňování. Řadoví zaměstnanci nejsou v 79 % spokojeni s výší svého ohodnocení, management je v 67% spokojen.

Ostatní oblasti pak obě skupiny hodnotí téměř shodně:

- nedostatečný rozsah zaměstnaneckých výhod, který spíše nereflektuje individuální potřeby zaměstnanců (88 % zvolilo variantu nereflektuje);
- nejasná pravidla pro odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod;
- výrazný nesouhlas s vyvážeností soukromého a pracovního života zaměstnance;
- dobře je opět hodnoceno pracovní prostředí a úroveň vzdělávání.

Další část dotazování proběhla pouze mezi vyšším a středním managementem společnosti. Manažeři byli požádáni, aby se na systém odměňování nyní podívali z pohledu zaměstnavatele, dle sestaveného semi-strukturovaného pohovoru, který dokresluje důvody pro odpovědi ve výše zmíněném dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci.

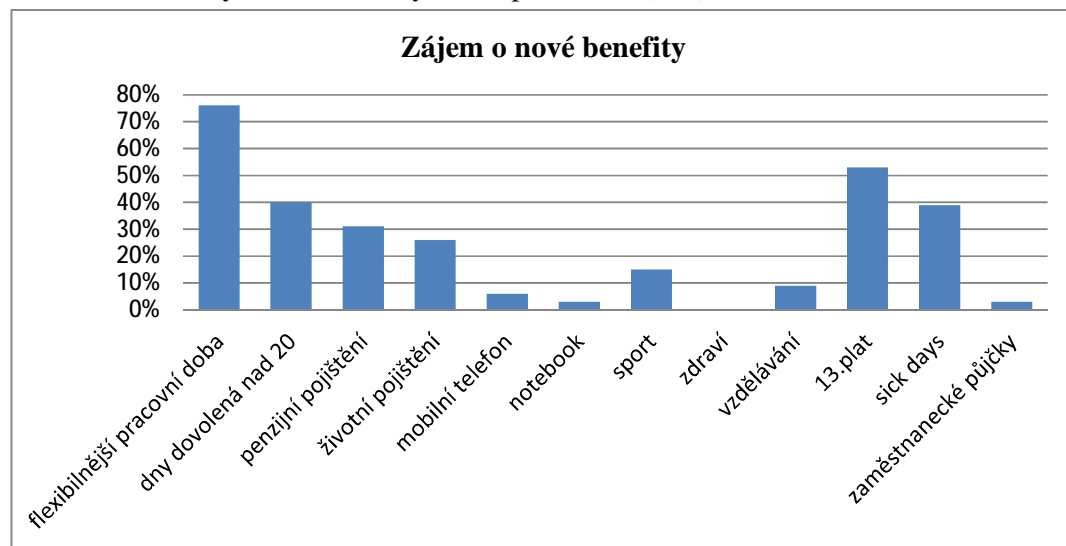
Společnost dobře finančně oceňuje vrcholový a střední management, a to i v porovnání s trhem. Rozsah zaměstnaneckých výhod je velice omezený a jeho dostupnost je v podstatě opět jen pro management společností. Celkově není systém odměňování vnímán jako jasně a přehledně definovaný, nedá se hovořit o konceptu celkové odměny. S ohledem na fixně nastavenou pracovní dobu, jen zákonný limit nároku na dovolenou, absenci benefitů jako sick days apod. společnost není příliš konkurenceschopná v oblasti přilákání a udržení klíčových odborníků. Snad jen s výjimkou vrcholového

managementu, kde se tato neúměra vyvažuje nadstandardními příjmy a alespoň částečnou dostupností zaměstnaneckých výhod.

Průměrná fluktuace za období 2013 a 2014 se pohybuje nad úrovní 20%. Sami vedoucí zaměstnanci pociťují nejasně definovaná pravidla pro odměňování. To ve svém důsledku dokresluje nekoncepční zvyšování platů u jednotlivců. Tyto výrazné nerovnosti v odměňování v rámci stejných pracovních pozic pak budí pocit diskriminace. Zaměstnanci jsou rozporuplní v otázce atraktivnosti zaměstnavatele. Na jedné straně je totiž dobře zapsaná značka poskytování služeb, atraktivní oblast práce v cestovním ruchu a velmi atraktivní vlastní pracovní prostředí s nemalými investicemi do vývoje technologií, na druhé straně pak vlastní realita podmínek odměňování a zejména vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem. Z toho důvodu se vrcholový a střední management neustále potýká s problémem nemožnosti udržení kvalitních odborníků, které společnost vychovala. Typickým zaměstnancem je osoba ve věku 20 – 35 let, průměrný věk zaměstnance je 31 let (zdroj: HR systém společnosti). Lze tedy předpokládat, že v průběhu několika let založí rodinu a hledá lepší alternativu zaměstnání, která novému stavu vyhovuje. V tomto ohledu společnosti nenabízejí vstřícný a ani individuální přístup k nastavení zaměstnaneckých podmínek a výhod.

V případě zaměstnanců z oblasti prodeje není nastavena motivační složka mzdy na základě výsledků prodeje. Provizní část mzdy sice není nutnost, ale jako motivační faktor ji v současnosti vedoucí zaměstnanci postrádají. Součástí dotazování byla i volba tří variant zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnanci preferovali, pokud by měli možnost volby. Graf č. 5 je sestavený na základě výsledků této ankety (údaje od všech společností).

Graf 5 Volba nových benefitů - výsledek průzkumu (v %)



Zdroj: vlastní výzkum (2014)

Výsledek ještě více potrhuje absenci vstřícného přístupu zaměstnavatele v souvislosti s volným časem zaměstnance.

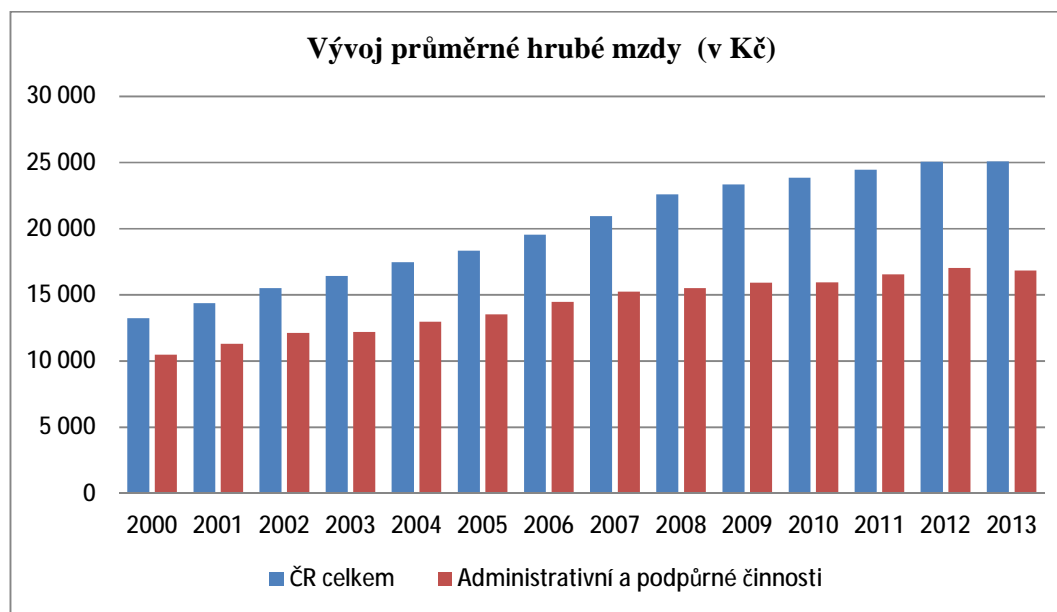
3.3 Analýza vnějšího prostředí

V analýze lze vnější prostředí, pro účely zhodnocení dopadu na společnost a její systém obměňování, rozčlenit do několika částí.

Obecné trendy a úroveň odměňování na trhu práce

Mzdové srovnání z dostupných zdrojů přímo z oblasti cestovního ruchu s ohledem na citlivost dat je poměrně problematická záležitost. Pro tyto účely jsou využita data z Českého statistického úřadu. Dle klasifikace CZ NACE je podnikání cestovních kanceláří a agentur v rámci klasifikace ekonomických činností zařazeno do sekce N - administrativní a podpůrné činnosti. Graf č. 6 zachycuje vývoj průměrné mzdy v ČR a v odvětví.

Graf 6 Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR, 2000 – 2013 (v Kč)

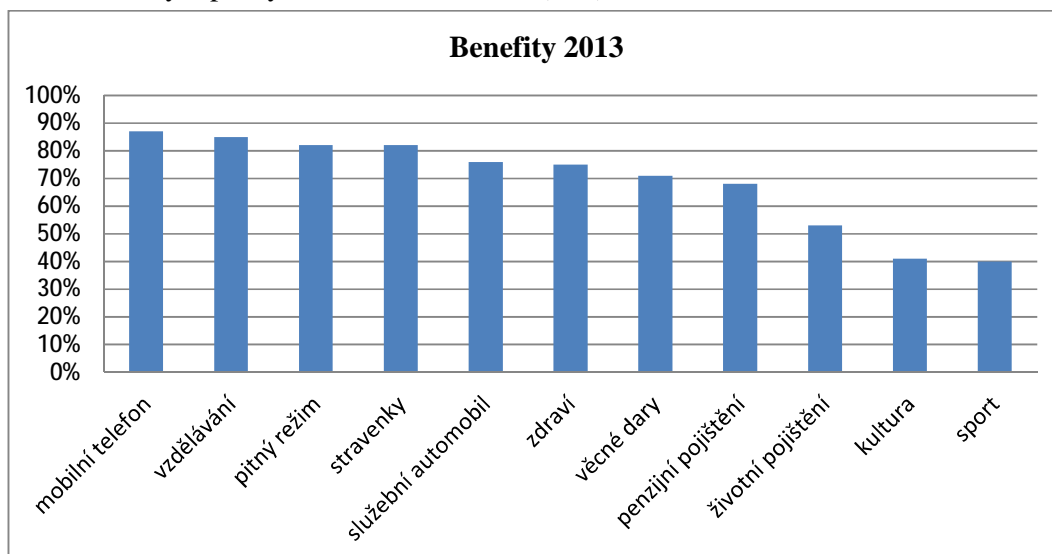


Zdroj: ČSÚ (2013)

Je zde patrné poměrně výrazné odklonění průměrné výše hrubé mzdy v celé ČR za všechny ekonomické činnosti od průměrné mzdy v konkrétním odvětví. Pokud bychom ještě doplnili průměrnou mzdu v regionu Praha, je údaj pro rok 2013 na hodnotě 34 685,- Kč a pro celou ČR je hodnota průměrné mzdy v roce 2013 25 078,- Kč. Průměrná hrubá mzda v Praze v roce 2013 je tedy o 38,3 % vyšší než průměr v ČR.

Studie společnosti ING Pojišťovna (graf č. 7) ukazuje trendy v poskytování benefitů, respektive nejčastější nabídku benefitů v roce 2013.

Graf 7 Trendy v poskytování benefitů 2013 (v %)

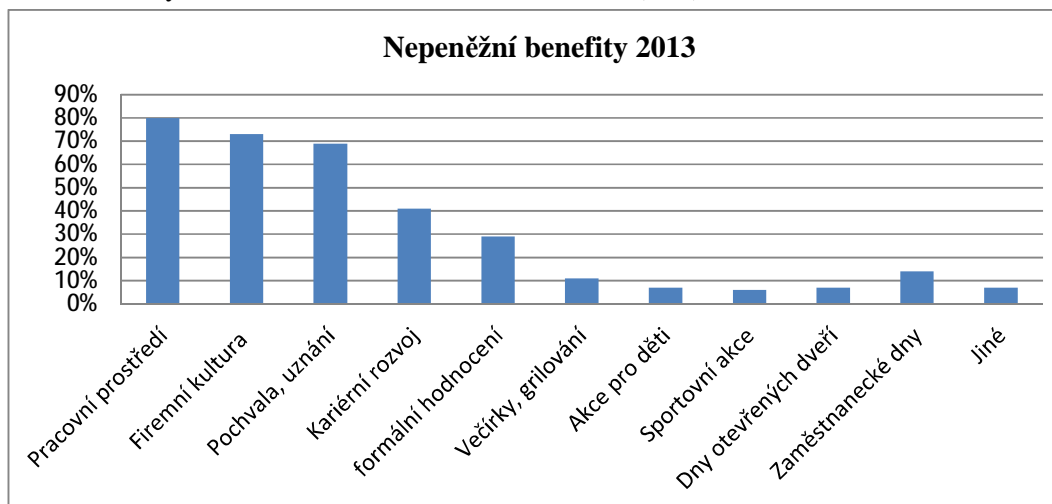


Zdroj: ING Pojišťovna (2013)

Dle tohoto průzkumu uskutečněného ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy nabízí benefity 99% oslovených firem. V průměru firmy nabízejí 10 druhů benefitů (konkrétně dle velikosti firmy do 50 zaměstnanců – 8 druhů benefitů, společnosti nad 250 zaměstnanců – 11 benefitů).

Graf č. 8 dokresluje situaci trendů trhu v oblasti nepeněžních benefitů, kde jsou zpracovány údaje společností Trexima (2013).

Graf 8 Trendy v oblasti nefinančních benefitů 2013 (v %)



Zdroj: HR Monitor, Trexima spol. s r.o. (2013)

Největší důraz je kladen na zpříjemnění pracovního prostředí, atmosféru danou firemní kulturou, pochvaly, uznání a kariérní růst.

Konkurenční prostředí v odvětví

Cestovních kanceláří, vytvářejících vlastní zájezdy, je na trhu přibližně 1500. Přímo konkurenci Blue Style představují cestovní kanceláře, které nabízejí letecké zájezdy střední a vyšší kvality do středomořských destinací. Po krachu několika menších CK v minulých letech se důvěra klientů přesunula k velkým zavedeným kancelářím. Tím se bezprostřední konkurenční prostředí zredukovalo na pět velkých hráčů: Blue Style, Exim Tours, Firo-tour, Fischer, Čedok. Ve všech případech se jedná o firmy s miliardovými obraty a ambicemi dále růst. V roce 2013 obrat všech těchto firem rostl, i když celkově trh stagnoval. Docházelo tedy ke zvyšování tržního podílu této velké pětky na úkor malých cestovních kanceláří. (Zdroj: obchodní oddělení Blue Style). Společnost iSTEP CE je cestovní agentura, která zprostředkovává prodej zájezdů cestovních kanceláří konečnému spotřebiteli. Cestovní agentury tak plní roli distributora, které přináší možnost vybrat si zájezd od různých CK. Největší hráči na trhu jsou v současnosti Invia, Dovolena.cz (provozovaná Student Agency) a Sdovolena.cz (provozovaná Seznam.cz). Dalšími významnými hráči jsou Zajezdy.cz, Nev-dama.cz (provozovaná CK Fischer), Last.CZ, Nacesty.CZ. Celkově jsou internetových prodejců desítky. Konkurenční strategií iSTEPu jsou především kvalita dat a rychlost zpracování. Většina konkurenčních portálů má databázi zájezdů cestovních kanceláří off-line, tj. dle katalogu, který byl vydán na začátku sezóny. iSTEP CE se snaží předejít této neaktuálnosti nabídky on-line elektronickým napojením na databáze cca 200 největších cestovních kanceláří (Zdroj: obchodní oddělení iSTEP CE).

Legislativní vývoj

Jaký je legislativní vývoj posledních období pro oblast odměňování? Pro přehlednější zmapování situace lze rozdělit legislativní oblasti do třech kategorií, první je vlastní výpočet čisté mzdy včetně vývoje daňových sazeb a odvodů sociálního a pojištění, dále kategorie způsobů odměňování, které jsou od odvodů osvobozeny. Třetí skupinu tvoří vlastní zásady a principy odměňování obsažené zejména v zákoníku práce.

Výši čisté mzdy ovlivňují tři následující složky a to jejich sazby pro odvod v kombinaci se způsobem výpočtu.

Daně

Sazba daně z příjmů ze závislé činnosti byla poměrně dlouho v režimu progresivní daně. Období 2001 – 2005 bylo absolutně beze změn, v letech 2006 -2007 došlo k malému posunu pásem pro vyšší daňové sazby. K výrazné změně dochází od 1. 1. 2008, kdy se mění daňová sazba na jednotnou – 15% a za základ daně se považuje tzv. superhrubá mzda. Superhrubá mzda je součet hrubé mzdy, včetně všech plnění, které se za hrubou mzdu považují a odvodů pojistného na zdravotní a sociální zabezpečení za zaměstnavatele. V praxi tedy superhrubá mzda = hrubá mzda x 1,34. Rok 2013 ještě zavádí nový pojem – solidární daň. Jedná se o 7% daň odváděnou ze základu daně nad 103 768 Kč. Drobné rozdíly pak v jednotlivých obdobích způsobují i odlišné daňové slevy.

Pojistné na sociální a zdravotní zabezpečení

Vývoj odvodů na sociální a zdravotní pojištění a způsob výpočtu není oproti daním tak složitý. Studie Ministerstva práce a sociálních věcí uvádí následující tabulku vývoje sazeb.

Tabulka 6 Vývoj výše odvodů pojistného z mezd za období 2004-2014 (v %)

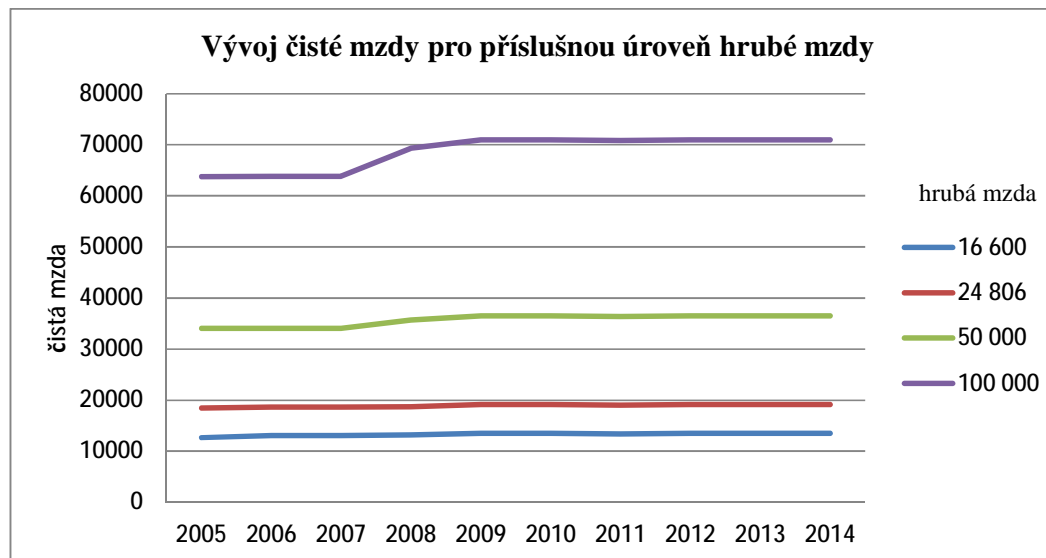
Druh odvodu		2004-2008	2009-2010	2011-2014
Firma	Sociální pojištění	26	25	25
	Zdravotní pojištění	9	9	9
	Celkový odvod	35	34	34
Zaměstnanec	Sociální pojištění	8	6,5	6,5
	Zdravotní pojištění	4,5	4,5	4,5
	Celkový odvod	12,5	11	11

Zdroj: MPSV(2014)

Vidíme, že vývoj sazeb odvodů se za posledních 10 let změnil pouze o 1% ve prospěch zaměstnance i zaměstnavatele.

Abychom dostali kompletní obrázek vývoje výpočtu čisté mzdy zaměstnance, musíme pro všechny tři odvody správně aplikovat metodu výpočtu čisté mzdy pro dané období. Tento pohled je důležitý jednak z hlediska zaměstnance – kolik v reálu dostane na účet, neboli, jak je jeho práce oceněna, a druhý pohled je pohled zaměstnavatele – kolik ho zaměstnanec bude stát. Pohled na stranu změn v oblasti nákladů je celkem jednoznačně dán, a to snížení od roku 2009 o 1%. Graf č. 9 modeluje vývoj čisté mzdy pro různé úrovně hrubé mzdy za období 2005 – 2014).

Graf 9 Vývoj čisté mzdy v závislosti na změně jejího výpočtu, období 2005-2014 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu zaměstnance došlo ke zvýšení čistého příjmu. Pro různě úrovně hrubé mzdy je nárůst odlišný. Výrazně si polepšily v souvislosti se zavedením rovné sazby daně hlavně vysokopříjmové skupiny zaměstnanců

Benefity

Mimomzdové odměňování, které, pokud je efektivně nasazeno, má pro zaměstnavatele i zaměstnance výhodnější režim z hlediska odvodů a nákladů, než vlastní hrubá mzda. Je směřováno dle legislativy hlavně na oblast volnočasových aktivit (sport, zdraví), vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, dále na oblast zajištění zaměstnance v případě nenadálých životních situací a penze (životní a penzijní spoření). Současně se zákon snaží nastavit takové podmínky a přesná pravidla, aby nedocházelo ze strany zaměstnavatelů k obcházení zákona ve smyslu vyplácení odměn zaměstnancům bez zákonných odvodů.

Obecné principy odměňování

Poslední skupinu tvoří obecné principy odměňování, které jsou obsaženy zejména v Zákoníku práce (zákon č.262/2006 Sb.). Z tohoto zákona je pro nastavení správného systému odměňování podstatné:

- dodržování zásad stejné mzdy nebo platu, peněžitého či nepeněžitého plnění za stejnou práci stejné hodnoty včetně zákazu diskriminace z jakýchkoliv důvodů;
- povinnost zaměstnavatele seznamovat zaměstnance se všemi vnitřními předpisy, případně kolektivní smlouvou, aby se docílilo průhlednosti systému;
- dodržování výše minimální mzdy a všech zákonných příplatků, jako je práce přesčas, ve státní svátek, v noci, pracovní pohotovost apod.

3.4 Sumarizace výsledků

Na základě zjištěného stavu situace v oblasti odměňování a identifikace vlivů vnějšího a vnitřního prostředí je nyní vytvořena tzv. diagnóza příčin problémů.

Společnost CETH

Absence širšího spektra zaměstnaneckých výhod

Příčina: není sledován vývoj trendů v oblasti benefitů, společnost neanalyzuje možnosti využití benefitů a jejich výhodný režim pro povinné odvody.

Návrh řešení: postupné zavedení širšího spektra zaměstnaneckých výhod dle aktuálních trendů trhu. Výběr přizpůsobit finančním možnostem společnosti.

Nevyváženost mezi pracovním a soukromým životem zaměstnance

Příčina: absence placených výhod, které umožňuje zákoník práce.

Návrh řešení: vytvoření systému flexibilního nastavení pracovní doby pro manažerské pozice, zvážení možnosti zvýšení počtu dní dovolené na zotavenou nad zákonem stanovený limit, rozšíření okruhu placených překážek na straně zaměstnance.

Společnost iSTEP CE

Úplná absence zaměstnaneckých výhod

Příčina: nezáměr společnosti nastavit jiný, než mzdový způsob odměňování, absence sledování trhu a vývoj nabídky zaměstnaneckých benefitů.

Návrh řešení: zavedení alespoň základního spektra zaměstnaneckých výhod dle aktuální situace na trhu.

Chaotické a neprůhledné zvyšování mezd

Příčina: nekonceptní, individuální zvyšování mezd bez porovnání s výší platů ostatních zaměstnanců, případně bez konzultace s personálním oddělením.

Návrh řešení: stanovení jasných pravidel pro zvyšování (periodicita, mzdové rozpětí pro jednotlivé pracovní pozice, případně skupiny pozic).

Společnost Blue Style

Úroveň mezd na některých pozicích nedosahuje úrovně trhu

Příčina: mzdová úroveň je až na výjimky ponechána na úrovni mzdy dohodnuté při nástupu zaměstnance, neexistuje pravidelné revidování výše mezd.

Návrh řešení: revize úrovně mezd na jednotlivých pozicích, určení mzdového rozpětí úrovně mezd s porovnáním trendů na trhu a regionu, nastavení pravidelné aktualizace.

Neprůhlednost současného systému zaměstnaneckých výhod

Příčina: společnost nemá vytvořen žádný systém a pravidla pro čerpání současných benefitů, zejména pak nejsou nastavena pravidla pro zapojení nových zaměstnanců do stávajícího systému zaměstnaneckých výhod.

Návrh řešení: jednoznačná specifikace pravidel pro čerpání zaměstnaneckých benefitů dle pracovního zařazení, délky trvání pracovního poměru.

Absence motivační složky mzdy pro zaměstnance prodeje

Příčina: neexistence pravidel pro prodejní bonusový systém.

Návrh řešení: návrh bonusové složky mzdy pro zaměstnance v oblasti přímého prodeje v závislosti na prokazatelném objemu prodeje produktů.

Nejasně formulované pravidla pro výplatu bonusů na základě výsledků společnosti

Příčina: pravidla pro výplatu ročního bonusu nejsou součástí žádné směrnice, nejsou definovaná pravidla.

Návrh řešení: návrh systému ročních bonusů v závislosti na celkových výsledcích společnosti.

Z vlastního vnějšího prostředí se pak promítnou některé jeho složky i do koncepce strategie odměňování všech tří společností. Shrnutí těchto vlivů je zpracováno v tabulce č. 7.

Tabulka 7 Dopad vnějšího prostředí do strategie odměňování

Vnější oblast	Dopad na strategie odměňování:
Konkurence, odvětví	<ul style="list-style-type: none"> nabídnout atraktivní prostředí odborníkům
Trendy v zaměstnání a v populačním vývoji	<ul style="list-style-type: none"> přizpůsobit podmínky zaměstnání pro střední a starší generaci; skloubit vyváženost mezi pracovním a soukromým životem;
Legislativa	<ul style="list-style-type: none"> održovat základní zákonné principy zejména při vlastní realizaci odměňování; využívat legislativních možností z hlediska úspor nákladů;
Trendy ve vývoji tržních mzdových sazeb	<ul style="list-style-type: none"> pravidelně sledovat trendy trhu a revidovat aktuální situace ve společnosti;
Trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod	<ul style="list-style-type: none"> pravidelně sledovat trendy trhu; flexibilně přizpůsobovat nabídku benefitů.

Zdroj: vlastní zpracování

Detaily k jednotlivým oblastem uvedeným v tabulce lze okomentovat tímto způsobem.

Prostředí trhu v odvětví, konkurence

Z pohledu lidských zdrojů lze předpokládat tlak na konkurenční boj zejména o zaměstnance s úzkou odborností a zkušenostmi v oblasti cestovního ruchu, dále o zaměstnance – specialisty pro IT oblast a marketing, pro které je třeba budovat povědomí o atraktivnosti zaměstnavatele. Je třeba umět zaměstnance udržet, ale i přilákat nové odborníky.

Trendy v zaměstnání a populačním vývoji

Současný věkový průměr zaměstnanců je 31 let. Obecně populace stárne a zvyšuje věk aktivního obyvatelstva. Pro společnost bude do budoucna důležité přizpůsobit podmínky zaměstnání tak, aby lépe vyhovovaly řečneme starší skupině zaměstnanců (35 - 45), kteří budou mít pro firmu hodnotu z hlediska delších zkušeností, loajality k firmě, sdílení hodnot a zájmu společnost dále rozvíjet a budovat (např. návraty zaměstnankyň po rodičovské dovolené, více benefitů zaměřených na využití pro celou rodinu, volnočasové aktivity apod.).

Legislativa

Legislativní vývoj umožňuje zaměstnavatelům využít i celkem rozsáhlou škálu mimo mzdového odměňování, které, pokud je správně nastaveno, přináší firmám úspory nákladů a zároveň zaměstnancům ve výsledku vyšší hodnotu.

Trendy ve vývoji mzdových sazeb

S ohledem na oživení ekonomiky lze předpokládat, že tento trend zvyšování mzdových sazeb bude pokračovat.

Do strategie odměňování je nutné zakomponovat pravidelné revize a porovnání trendů trhu a regionu.

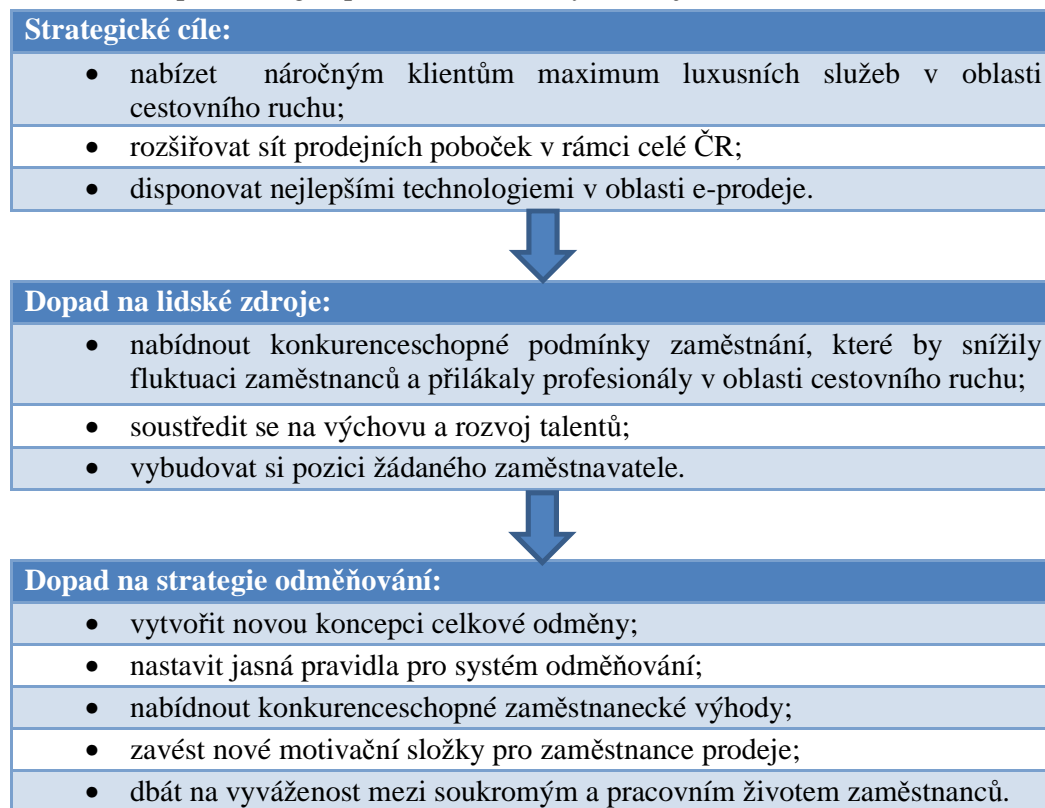
Trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod

Pokud bychom měli obecně říci, jaká složka odměňování určuje trend, tak jsou to právě zaměstnanecké výhody. V současné době se stávají konkurenční výhodou, důležitou motivační složkou a jejich správné nastavení a aplikace i úsporou výdajů zaměstnavatele.

3.5 Návrh koncepce systému odměňování

S ohledem na vysokou míru provázanosti všech společností, společnou oblast podnikání, na skutečnost, že zaměstnanci často přecházejí v rámci kariérního posunu mezi společnostmi a o všech oblastech rozhoduje společný management, je návrh postaven na jednom modelu pro všechny tři společnosti. Koncepce vychází zejména ze zásady zachovat segmenty, které jsou vyzkoušené a dobře fungují a za zásady jednoduchosti a transparentnosti. Odrazovým můstkem celého systému jsou strategie společností a jejich dopad do oblasti lidských zdrojů – tabulka č. 8.

Tabulka 8 Dopad strategií společností do lidských zdrojů a do odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším důležitým krokem je definování základních zásad pro vlastní odměňování. Výchozím kritériem pro tuto definici je jednak pohled zaměstnance s ohledem na výsledek dotazování, pohled zaměstnavatele jako strany nesoucí náklady a legislativní kritéria. Neméně důležité je sdílení těchto pravidel všemi zainteresovanými stranami, aby nový systém získal důvěru.

Jasnost a průhlednost:

- dobré definování organizační struktury, jednotlivých rolí v rámci pracovních míst, definování zodpovědností a kompetencí;
- jasné definování mzdového rozpětí pro jednotlivé pozice.

Soulad s trhem:

- pravidelný monitoring mzdové úrovně trhu a porovnávání s vlastní strukturou.

Bonusové složky mzdy:

- jasné definování proměnlivých (bonusových) složek mzdy a jejich vazby na výkon jednotlivce nebo výsledky celé skupiny.

Zaměstnanecké výhody:

- pravidelné aktualizování nabídky benefitů dle trendů na trhu a její přizpůsobování v co největší míře individuálním požadavkům zaměstnance.

Náklady:

- monitorování a zvažování legislativní možnosti různých druhů odměňování, aby výsledný efekt byl výhodný pro všechny zainteresované strany a zároveň odrážel finanční možnosti společnosti.

Zásadní změnou oproti současnému systému je vytvoření koncepce celkové odměny. Nelze však radikálně přebudovat a úplně změnit současný systém. Výchozí pro definici jednotlivých složek bude současná „zdravá část“ odměňování se zakomponováním návrhů řešení pro hlavní nedostatky, které vyplynuly z analýz dotazníkových šetření.

A to vše v rozsahu, který bude možné zavést do praxe.

Návrh koncepce celkové odměny pro peněžní část v porovnání se současným stavem je zobrazen v tabulce č. 9 a je výchozí pro všechny tři společnosti.

Tabulka 9 Návrh peněžní části celkové odměny

Současná	Budoucí
Základní mzdová sazba	
<ul style="list-style-type: none"> širokopásmá struktura stanovená na základě vnitřního benchmarkingu 	<ul style="list-style-type: none"> ponechat zpracované rozčlenění jednotlivých tříd
<ul style="list-style-type: none"> neakcentuje v některých pásmech trendy trhu 	<ul style="list-style-type: none"> přiblížit spodní rozpětí mzdových pásem tržním hodnotám
Osobní ohodnocení	
<ul style="list-style-type: none"> pravidelně vyplácená mzdová složka, která neakcentuje funkci individuální zásluhové odměny jako motivátoru 	<ul style="list-style-type: none"> navázat vyplácení osobního ohodnocení na základě souhrnného hodnocení nadřízeného zaměstnance (výkon, angažovanost, schopnosti, délka zaměstnání)
Bonusy na základě prodeje (pro zaměstnance přímého prodeje)	
<ul style="list-style-type: none"> neexistují 	<ul style="list-style-type: none"> vytvoření pravidel pro výplatu bonusů na základě prodeje
Roční bonusy	
<ul style="list-style-type: none"> jsou dostupné jen pro část zaměstnanců s nejasně definovanými pravidly 	<ul style="list-style-type: none"> vytvořit systém bonusů vyplácených na základě výsledků celé společnosti v návaznosti na strukturu pracovních míst
Zaměstnanecké výhody	
<ul style="list-style-type: none"> velmi omezený rozsah, který neodpovídá trendům trhu 	<ul style="list-style-type: none"> zaktualizovat nabídku benefitů na základě tržních trendů a individuálních požadavků zaměstnanců
<ul style="list-style-type: none"> jsou dostupné jen pro část zaměstnanců s nejasně definovanými pravidly 	<ul style="list-style-type: none"> jasně definovat pravidla čerpání dostupnost benefitů pro větší počet zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka popisuje navržené změny pro jednotlivé složky peněžní části celkové odměny, které jsou dále rozpracovány do popisu konkrétních změn pro jednotlivé segmenty.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Základní mzdová sazba

V oblasti základní mzdy je navrženo ponechat základní kostru rozčlenění mzdových tarifů a doplnit je o úpravy, které zobrazuje tabulka č. 10.

Tabulka 10 Nová definice struktury mzdových tarifů (v Kč)

Třída	Označení	Spodní hranice	Horní hranice	počet PM
A	Top management	120 000	170 000	2
B	Vyšší odborný management	70 000	120 000	10
C	Střední management + specialisté	30 000	70 000	37
D	Supervizor	22 000	35 000	40
E	Referent	15 000	22 000	22
F	Referent - prodej	15 000	18 000	30

Zdroj: vlastní zpracování
(PM - aktuální počet pracovních míst)

Vlastní změny znamenají:

- vyčlenění skupiny zaměstnanců přímého prodeje a nastavení bonusové části mzdy na základě prodeje (nově skupina F);
- posun horní hranice rozpětí u třídy D a E ke mzdovým sazbám trhu – k částce průměrné hrubé mzdy v odvětví pro region Praha.

Třída E: návrh vychází z předpokladu, že průměrná hrubá mzda v odvětví pro region Praha je oproti průměru v odvětví pro celou ČR vyšší o více než 30 %, stejně jako průměrné hrubé mzda za všechna odvětví v Praze a ČR pro rok 2013, tzn. posun na 22.000,- Kč

Třída D: v této skupině jsou zaměstnanci s vyššími nároky na zodpovědnost a kvalifikaci. Proto je s ohledem na posun rozpětí nižší třídy navržen posun spodní i horní hranice mzdového rozpětí.

Osobní ohodnocení

V současném systému je v 99,7 % osobního ohodnocení vypláceno měsíčně a automaticky, bez jakékoliv vazby na předem nastavená kritéria. V podstatě je tato mzdová složka vnímána zaměstnanci jako součást základní mzdy a vytrácí se její motivační funkce. Z pohledu legislativy je osobní ohodnocení v pracovních smlouvách zaměstnanců definováno jako nenároková část mzdy. Návrh nového rozčlenění osobního ohodnocení ve vazbě na mzdové tarify zobrazuje tabulka č. 11.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 11 Výše osobního ohodnocení ve vazbě na mzdové tarify (v Kč)

Třída	Označení	Max. částka osobního ohodnocení
A	Top management	24 000
B	Vyšší odborný management	14 000
C	Střední management + specialisté	6 000
D	Supervizor	4 400
E	Referent	3 000
F	Referent - prodej	3 000

Zdroj: vlastní zpracování

Výše osobního ohodnocení je navržena jako 20% z částky spodní hranice jednotlivých mzdových tarifů. Doporučená hodnota variabilní složky mzdy je 15-20% celkových mzdových nákladů (HR Monitor, Trexima spol. s r.o. 2013).

Způsob výplaty osobního ohodnocení bude navázán na hodnocení výkonu zaměstnance vedoucím pracovníkem. Tabulka č. 12 navrhuje koeficienty pro výpočet výše této složky ve vazbě na hodnocení.

Tabulka 12 Návrh koeficientu pro výplatu osobního ohodnocení

Hodnocení	Koeficient pro výkon
Nad očekávání	1,3
Vynikající	1,0
Průměrné	0,7
Pod průměrem	0,5
Nedostačující	0

Zdroj: vlastní zpracování

Periodicita revize výše osobního ohodnocení by byla minimálně 1x ročně, v rámci komplexního hodnocení zaměstnanců, které společnost má nastaveno, ale nepromítá jeho výsledky do mzdových složek. Zároveň je v kompetenci každého vedoucího zaměstnance kdykoliv tuto služku mzdy snížit na základě prokazatelných špatných výsledků či pochybení pracovníka.

Výplata bonusů na základě prodeje

Nastavením této mzdové složky by společnost vyřešila dva problémové body:

- větší motivace zaměstnanců přímého prodeje;
- dorovnání tržních hodnot vyplacené hrubé mzdy pro skupinu třídy F.

Návrh je postaven na principu stejně velké odměny za prodanou jednotku, bez ohledu na finanční výši prodeje. Vychází se z předpokladu, že prodejce věnuju stejné úsilí

prodeji zájezdu nižší kategorie pro jednu osobu jako prodeji zájezdu vyšší kategorie pro skupinu osob.

Údaje lze snadno exportovat z prodejního systému a základní podmínky jsou:

- sledované období: 1 měsíc;
- výše bonusu za prodanou jednotku: 50,- Kč.

Vycházíme-li ze statistik prodeje za období 2013, pak by při tomto způsobu odměňování bylo vyplaceno v hrubé mzdě 990 000,- Kč. Což v průměru představuje pro jednotlivé prodejce bonus ve výši 2750,- Kč za měsíc.

Roční bonusy

Navrhovaným kritériem pro výplatu ročního bonusu je poměr plánovaného a skutečného zisku celé skupiny. Finanční vedení skupiny a vlastníci vyhodnotí plnění plánovaného zisku za uplynulé kalendářní období, v rámci celé skupiny. V návaznosti na tento výsledek je pak stanoven přepočtový koeficient pro výplatu bonusu, dle rozčlenění v tabulce č. 13.

Tabulka č. 13 Koeficient pro výplatu ročního bonusu

Plnění plánu zisku celé skupiny (v %)	Koeficient pro výpočet ročního bonusu
0 - 50	0
51 - 70	0,3
71 - 100	0,5
101 - 120	1
121 a více	1,3

Zdroj: vlastní zpracování

Vlastní výpočet s využitím výše uvedených koeficientů je následující:

- výpočet ročního bonusu = základní hrubá měsíční mzda zaměstnance x koeficient;
- nárok na výplatu ročního bonusu má zaměstnanec, který splňuje podmínku trvání pracovního poměru alespoň 12 měsíců.

Zaměstnanecké výhody

V oblasti zaměstnaneckých výhod nový systém musí především dorovnat trendy na trhu. Není možné jednorázově rozšířit nabídku na úroveň nejlepších zaměstnavatelů. Aby celý systém nedostal opět chaotických náboj, bylo by vhodné v první fázi zpřístupnit zaměstnanecké benefity všem zaměstnancům podle jasných kritérií a zařadit do systému čerpání flexibilitu. Tabulka č. 14 představuje **skupinu fixních benefitů** ve vazbě na existující mzdové tarify.

Tabulka 14 Přehled nároků na fixní benefity ve vazbě na mzdové tarify

Třída	Označení	Pitný režim	Stravenky	Mobilní telefon	Notebook	Auto
A	Top management	ano	ano	ano	ano	ano
B	Vyšší odborný management	ano	ano	ano	ano	x
C	Střední management + specialisté	ano	ano	ano	x	x
D	Supervizor	ano	ano	x	x	x
E	Referent	ano	ano	x	x	x
F	Referent - prodej	ano	ano	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh vychází z již existujícího systému základní nabídky benefitů. Jsou zde zahrnuty:

- plošné benefity jako pitný režim a stravenky, které musí být nastaveny plošně z důvodu vyloučení možného rizika diskriminace;
- benefity, které jsou vázány důležitostí pracovní pozice (existující stav).

Další skupinu tvoří **flexibilní benefity**, ze kterých zaměstnanec může volit ten, který mu nejlépe vyhovuje. Do výčtu jsou zařazeny zaměstnanecké výhody, které již společnosti nabízejí:

- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění;
- příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění;
- příspěvek zaměstnavatele na volnočasové aktivity (poukázka Flexi Pass);
- příspěvek zaměstnavatele na dovolenou.

Tabulka č. 15 určuje výši kreditu pro oblast flexibilních benefitů, opět v návaznosti na rozčlenění pracovních pozic dle mzdových tarifů.

Tabulka 15 Výše kreditu pro flexibilní benefity ve vazbě na mzdové tarify

Třída	Označení	Kredit - pro flexi benefit
A	Top management	1000
B	Vyšší odborný management	800
C	Střední management + specialisté	700
D	Supervizor	600
E	Referent	500
F	Referent - prodej	500

Zdroj: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V této části odměňování je prostor pro ocenění délky trvání pracovního poměru, a to stanovením koeficientů pro přepočítání kreditu z výše uvedené tabulky, v závislosti na délce pracovního poměru každého jednotlivce.

Tabulka 16 Koeficienty pro výpočet flexibilních benefitů

Trvání pracovního poměru v měsících	Koeficient pro přepočítání kreditu flexi benefitů
121 +	2
61 - 120	1,5
37 - 60	1
14 - 36	0,5
0 - 13	0

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedení flexibilního čerpání do praxe znamená pro společnost splnění následujících povinností (před zahájením nového období čerpání – kalendářní rok):

- pro každého zaměstnance přepočítat hodnotu kreditu flexi benefitů (kredit dle zařazení pracovní pozice x koeficient trvání délky pracovního poměru);
- před začátkem nového kalendářního období stanovit hodnotu kreditního bodu ve flexibilním systému benefitů (dle aktuálního předpokladu objemu celkových mzdových nákladů pro další období);
- společně se zaměstnanci před začátkem nového kalendářního období nastavit volbu čerpání flexibilních benefitů tak, aby byly pro jednotlivé skupiny dodrženy maximální roční limity příspěvků zaměstnavatele s výhodnými režimy pro povinné odvody.

Všechny složky **peněžní části odměny** jsou shrnuty v tabulce č. 17, kdy spojovacím článkem všech nároků je základní rozřídění pracovních pozic do jednotlivých tříd.

Tabulka 17 Shrnutí peněžní části celkové odměny

Třída	Základní tarif		Osobní ohodnocení	Provize - prodej	Roční bonus	Pitný režim	Stravenky	Mobilní telefon	Notebook	Auto	Kredit - flexi benefit
	min	max.									
A	120 000	170 000	24 000	x	ano	ano	ano	ano	ano	ano	1 000
B	70 000	120 000	14 000	x	ano	ano	ano	ano	ano	x	800
C	30 000	70 000	6 000	x	ano	ano	ano	ano	x	x	700
D	22 000	35 000	4 400	x	ano	ano	ano	x	x	x	600
E	18 000	22 000	3 000	x	ano	ano	ano	x	x	x	500
F	15 000	18 000	3 000	ano	ano	ano	ano	x	x	x	500

Zdroj: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Pro realizaci údajů z tabulky platí, že:

- složka osobního ohodnocení je vyplácena po vynásobení koeficientem stanoveným na základě hodnocení zaměstnance;
- výchozí výplata ročního bonusu je základní hrubá mzda zaměstnance a koeficient v závislosti na splnění plánu zisku skupiny;
- kredit pro čerpání flexibilních benefitů je násoben koeficientem pro příslušnou délku trvání pracovního poměru.

Druhou částí celkové odměny je její nepeněžní část. Tabulka č. 18 zobrazuje některé navržené změny oproti současnému stavu.

Tabulka 18 Návrh nepeněžní části celkové odměny

Současná	Budoucí
Vzdělávání	
<ul style="list-style-type: none">• pravidelná školení soft skills a hard skills napříč celou společností, podpora zvyšování kvalifikace a osobního rozvoje	<ul style="list-style-type: none">• udržovat současný systém školení, pravidelně sledovat trendy vzdělávání
Pracovní prostředí	
<ul style="list-style-type: none">• sdílení základních hodnot společnosti, vytváření kvalitních podmínek pracovního života	<ul style="list-style-type: none">• sdílení základních hodnot společnosti, vytváření kvalitních podmínek pracovního života
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	
<ul style="list-style-type: none">• není sledována	<ul style="list-style-type: none">• nastavení podmínek zaměstnání tak, aby reflektovala i individuální potřeby zaměstnanců s ohledem na jejich soukromý život
Uznání	
<ul style="list-style-type: none">• pouze neformální	<ul style="list-style-type: none">• nastavení systému formálního hodnocení, udílení pochval, vyhodnocování jednotlivých projektů

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka popisuje navržené změny pro jednotlivé složky nepeněžní části celkové odměny, které jsou níže rozpracovány do popisu konkrétních změn pro jednotlivé segmenty.

Vzdělávání

V této oblasti zůstává poměrně dobře nastavený systém vzdělávání zaměstnanců, který zahrnuje:

- výuku cizích jazyků;
- pravidelná školení hard skills a soft skills pro jednotlivé skupiny zaměstnanců;
- týmová školení zaměřená na komunikační dovednosti, prodejní dovednosti, vyjednávání;
- školící pobyty v zahraničí, se zaměřením na znalost produktů společnosti.

Výstupy ze školení se pravidelně vyhodnocují, jak z pohledu lektora, tak z pohledu zpětné vazby od účastníků školení. Tento systém se jeví jako funkční a je pozitivně vnímán i zaměstnanci, náklady roku 2013 odpovídají trendům trhu.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí z pohledu vybavení pracoviště a vztahů mezi skupinami zaměstnanců je jedna z věcí, které společnost věnuje dostatečnou péči. V současné době je pracoviště:

- umístěno v centru města s perfektní dopravní dosažitelností;
- okolí pracoviště splňuje všechny požadavky na relaxaci v době přestávky;
- vlastní vybavení a rozložení jednotlivých pracovních míst je realizováno ve spolupráci s odbornou firmou;
- firma pravidelně investuje do technického vybavení;
- úklidové a zahradnické služby jsou zajištěny profesionální dodavatelskou firmou;
- společnost pravidelně organizuje teambuildingové aktivity pro jednotlivé skupiny zaměstnanců a formální i neformální akce pro celou firmu.

Vyváženost mezi pracovním a soukromým životem

V této oblasti je nutné pokusit se postupně pro pracovní pozice, kde to režim pracoviště umožňuje, nastavit flexibilnější variantu rozvržení pracovní doby.

Zaměstnavatel by si měl uvědomit, že nastavení flexibilní pracovní doby neznámá ztrátu docházkové disciplíny a kontroly nad ní.

Na všech pracovištích existuje automatický docházkový systém, který vhodným přenastavením pravidel pro flexibilní rozvržení bude fungovat spolehlivě a zavedení flexibilní pracovní doby nepředstavuje pro zaměstnavatele žádné dodatečné náklady.

Uznání

Již zmíněný systém hodnocení zaměstnanců je poměrně dobře nastavený. Vedoucí zaměstnanci 1x ročně realizují hodnotící pohovory. Výstupy z tohoto hodnocení nejsou však dále zpracovávány a nefungují třeba jako srovnávací prvek v rámci veřejné části hodnocení celého oddělení nebo společnosti.

Nově by tedy bylo vhodné:

- zveřejňovat a vyhodnocovat nejlepší zaměstnance v rámci skupiny (oddělení);
- veřejně vyhodnocovat úspěšnost jednotlivých projektů se zdůrazněním individuálních přínosů jednotlivců;
- věnovat pozornost formálnímu uznání projevěnému nejvyšším vedením společnosti a vyhradit si na něj dostatek prostoru na firemních akcích;
- pravidelně vyhodnocovat a oceňovat zaměstnanecká výročí (délku trvání pracovního poměru).

Po zapracování změn do nepeněžní části celkové odměny lze její koncepci shrnout následujícím způsobem:

Tabulka 19 Nepeněžní část celkové odměny

Nepeněžní odměňování	
Vzdělávání	<ul style="list-style-type: none">• jazykové kurzy pro zaměstnance, sestavení plánu školení soft skills a hard skills pro jednotlivce, týmová školení specifických dovedností se zaměřením na obchodní, prezentační, komunikační dovednosti• zpětná vazba ze strany lektora, zpětná vazba ze strany účastníků
Pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none">• udržení standardu vybavení pracovního prostředí, pravidelné investice do technického vybavení, profesionální dodavatelské služby, pořádání teambuildingových akcí pro skupiny zaměstnanců, formální i neformální firemní akce pro všechny zaměstnance
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	<ul style="list-style-type: none">• flexibilní rozvržení pracovní doby• individuální zvažování možnosti zkrácených pracovních úvazků
Uznání	<ul style="list-style-type: none">• pravidelné oficiální vyhodnocování výsledků hodnocení zaměstnanců, vyhodnocování výsledků jednotlivých projektů a ocenění přínosu jednotlivců, sledování zaměstnaneckých výročí

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené oblasti lze jen obtížně kvantifikovat. Účinnou pomocí při realizaci nepeněžní části odměny by pro společnost mělo být zpracování detailních plánů pro jednotlivé oblasti a období.

3.6 Problémové aspekty, nové náklady

Pro aplikaci nového systému odměňování do praktického života je nutné dodržovat zásady pro realizaci každého nového projektu. Předpokladem je přesvědčení o nutnosti zavedení změny a získání podpory vrcholového managementu a vlastníků společnosti.

Problematické může být i nevhodné načasování realizace projektu, například v době personálních změn ve vedení společnosti. Na počátku je nutné sestavit časový plán realizace s nastavením priorit a zodpovědností pro jednotlivé oblasti. Pro každou složku odměny je třeba podrobně zpracovat interní směrnice, které by předcházely nejasnostem a udržovaly tak celý systém jasný a srozumitelný. Neméně důležité je informovat o novém systému a jeho podmínkách všechny zaměstnance a zároveň nezpochybnit jejich nároky, které jim plynou z podmínek současného systému. Jako každý proces se ani realizace systému odměňování neobejde bez sledování a vyhodnocování zavádění jednotlivých kroků a neustálé aktualizace. Problémem by se pro společnost mohla stát i finanční náročnost zavádění nových složek odměny a změn uvedených v návrhu.

Jaký je tedy dopad realizace nového systému do nákladů společnosti?

Složky nového systému, které budou mít dopad do nákladů společnosti:

Posun horní hranice mzdového tarifu pro třídu D a E

Maximální možný posun všech zaměstnanců ve třídě D a E na její horní hranici by představoval zvýšení nákladů o maximálně 103 000,- Kč měsíčně. (Výpočet na základě dorovnání příjmů zaměstnanců na horní hranici tarifu, ve skupině D a E).

Výplata osobního ohodnocení ve vazbě na hodnocení vedoucím zaměstnancem

Jak bylo již výše zmíněno, osobní ohodnocení se nyní vyplácí u 99,7% všech zaměstnanců v maximální výši. Nový systém navrhuje navázat jeho výplatu na výsledek hodnocení zaměstnance. Lze tedy předpokládat, že někteří zaměstnanci nebudou na základě horších výsledků dostávat tuto složku ve 100% výši a naopak to bude představovat úsporu nákladů.

Výplata provizí pro zaměstnance přímého prodeje

Pokud bychom nová pravidla aplikovali na rok 2013, pak by tato složka mzdy představovala nový náklad 990 000,- Kč ročně.

Výplata ročního bonusu na základě splnění plánu

S ohledem na skutečnost, že tato složka existovala i v původním systému a nyní jsou pouze nově definovaná pravidla, a to ve vazbě na skutečnost jak se společností daří, nepředstavuje tato složka žádný nový náklad a v případě špatných výsledků bude náklad nulový.

Flexibilní systém zaměstnaneckých výhod

Nový systém sice činí širší škálu benefitů dostupnou pro všechny zaměstnance, ale zároveň ponechává společnosti možnost, aby sama definovala podle aktuální situace objem prostředků, který může pro tuto oblast použít (finanční vyjádření hodnoty kreditu pro flexi benefity) a tak plně kontrolovat náklady pro tuto oblast odměny.

Celkové maximální roční náklady nového systému, které lze vyčíslit (posun základní mzdy u tarifů D a E, provize pro zaměstnance prodeje), jsou ve výši 2 983 000,- Kč. Tato částka představuje 0,15% ročních výnosů skupiny CETH. Dále lze předpokládat navýšení výdajů na část zaměstnaneckých výhod.

4 Závěr

Teoretická část práce shrnuje základní informace o podstatě, smyslu a cílech odměňování. Dále představuje členění odměňování, vazby mezi odměňováním a vnějším a vnitřním prostředím společnosti, jeho logické provázání do ostatních oblastí souvisejících s firemním životem, kulturou a hodnotami. Hovoří také o nových trendech v odměňování a definuje posloupnost pro vytvoření systému odměňování společnosti. Praktická část aplikuje tato teoretická východiska na konkrétní podmínky společností skupiny CE Travel Holdings. Nejprve analyzuje a hodnotí faktory vnitřního prostředí firem a stav současného systému odměňování a vyhodnocuje faktory vnějšího prostředí. Z následného porovnání tržních trendů odměňování, legislativních podmínek, výsledků dotazování mezi zaměstnanci a současného stavu odměňování v jednotlivých společnostech jsou identifikovány problémové nebo chybějící části systému, jako východisko pro návrh systému nového, což představuje hlavní cíl práce.

Vlastní návrh nového systému vychází z koncepce celkové odměny, kterou lze považovat za trend v odměňování a za cestu ke konkurenceschopnosti mezi zaměstnavateli. Po zvážení všech okolností, které firmy skupiny CETH spojují a zejména pak na jejich personální provázání, je navržen jeden sdílený systém odměňování pro všechny tři společnosti. Aby byl nový návrh použitelný pro praktickou aplikaci, je sestaven na základě těchto pravidel:

- zachování těch zažitých pravidel, která jsou funkční;
- srozumitelná vazba jednotlivých složek odměny na konkrétní pracovní pozice;
- rozšíření škály jednotlivých složek odměny jen v rozumné míře (ne přehnaně);
- definování jasných pravidel pro aplikaci nových složek.

Vlastní návrh nového systému odměňování je rozčleněn na peněžní a nepeněžní část. Spojovacím prvkem všech jednotlivých složek je výchozí rozčlenění pracovních pozic do mzdových tříd, které společnosti měly shodně nastavené. Hlavní změny oproti současnému stavu odměňování jsou:

- přizpůsobení nejnižších mzdových tarifů tržní úrovni v regionu;
- stanovení pravidel pro výplatu osobního ohodnocení ve vazbě na hodnocení zaměstnanců;
- stanovení pravidel pro výplatu ročních bonusů;
- nová složka mzdy pro zaměstnance přímého prodeje;
- nastavení pravidel pro čerpání benefitů s důrazem na flexibilitu;
- důraz na vyváženost mezi pracovním a soukromým životem (flexibilní pracovní doba);
- nastavení pravidel pro formální hodnocení zaměstnanců.

Hlavní podmínkou pro zdárnou realizaci nového systému je jeho pochopení a přesvědčení o výhodách koncepce celkové odměny u všech zainteresovaných stran. Dále bude nezbytné detailní zpracování interních předpisů pro jednotlivé složky a pravidelná aktualizace dle situace na trhu a v neposlední řadě i zvážení finančních možností společností s ohledem na náklady, které sebou nesou navržené změny.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha : Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy* : 1. vydání. Brno : CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Personální management* : 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti* : 1. vydání. Praha : Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků* : 1. české vyd. Praha : Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně* : 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Wolters Kluwer, 2013, 200 s. ISBN 978-80-7478-000-4

BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 8025103749.

HROUZKOVÁ, V. *Pracovní právo* : 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009, 264 s. ISBN 978-80-86730-44-8.

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků : jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. Vydání. Praha : Grada, 2012, 123 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Tab. průměrná hrubá měsíční mzda - na přepočtené počty* [online]. 2013. [cit. 2014-06-30]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Tab. průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví - sekce CZ NACE na přepočtené počty* [online]. 2013. [cit. 2014-06-30]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Časové řady* [online]. 2013. [cit. 2014-06-30]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xa>

HR MONITOR, Trexima, spol. s r.o. *Výdaje na vzdělávání na 1 zaměstnance* [online]. 2014. [cit. 2014-06-30]. Dostupné z WWW: <http://www.hr-monitor.cz/vydaje-na-vzdelavani>

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

HR MONITOR, Trexima, spol. s r.o. *Optimální výše variabilní složky mzdy* [online]. 2013. [cit. 2014-06-30]. Dostupné z WWW: <http://www.hr-monitor.cz/vydaje-na-vzdelavani>

HR MONITOR, Trexima, spol. s r.o. *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012* [online]. 2013. [cit. 2014-06-30]. Dostupné z WWW: <http://www.hr-monitor.cz/vydaje-na-vzdelavani>

HR MONITOR, Trexima, spol. s r.o. *Nefinanční motivace* [online]. 2013. [cit. 2014-06-30]. Dostupné z WWW: <http://www.hr-monitor.cz/nefinancni-motivace>

MPSV. *Analýza nemocenského pojištění* [online]. 2013. [cit. 2014-06-30]. Dostupné z WWW: http://www.mpsv.cz/files/clanky/12643/Analyza_2013.pdf

ING POJIŠŤOVNA. *Zaměstnanecké benefity v roce změn* [online]. 2013. vyd. 2013 [cit. 2014-06-30]. Dostupné z WWW: http://www.spcr.cz/images/ING_Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_benifity_v_roce_velk%C3%BDch_zm%C4%9Bn.pdf

Studie:

DELOITTE ČESKÁ REPUBLIKA. *CHRO Strategist and Steward series*. Studie, 2006.

DELOITTE ČESKÁ REPUBLIKA. *Strategie a systémy odměňování*. Studie, 2014.

Interní, nepublikované dokumenty:

CE TRAVEL HOLDINGS A.S. *Interní dokumenty: HR oddělení*. Praha, 2013 - 2014.

CE TRAVEL HOLDINGS A.S. *Interní dokumenty: účetnictví*. Praha, 2013 - 2014.

BLUE STYLE K.S. *Interní dokumenty: HR oddělení*. Praha, 2000 - 2014.

BLUE STYLE K.S. *Interní dokumenty: účetnictví*. Praha, 2011 - 2014.

BLUE STYLE K.S. *Interní dokumenty: obchodní oddělení*. Praha, 2014.

ISTEP CE S.R.O. *Interní dokumenty: HR oddělení*. Praha, 2012 - 2014.

ISTEP CE S.R.O. *Interní dokumenty: účetnictví*. Praha, 2012 - 2014.

ISTEP CE S.R.O. *Interní dokumenty: obchodní oddělení*. Praha, 2014.

PŘÍLOHY

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance

DOTAZNÍK Hodnocení systému odměňování

Vážení kolegové, ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Odpovědi jsou anonymní a výsledky budou použity v bakalářské práci zaměřené na systém odměňování zaměstnanců.

Vaše pracovní zařazení dle organizační struktury:

vedoucí pracovník

řadový zaměstnanec

Je současný systém odměňování jasný a srozumitelný?

určitě ano

spíše ano

nevím

spíše ne

určitě ne

Moje mzda mě odměňuje přiměřeně mému přínosu:

určitě ano

spíše ano

nevím

spíše ne

určitě ne

V porovnání s úrovní mezd na trhu je moje mzda dostatečná:

určitě ano

spíše ano

nevím

spíše ne

určitě ne

Je potřeba zrevidovat systém současného odměňování?

určitě ano

spíše ano

nevím

spíše ne

určitě ne

Jste spokojen se současným systémem odměňování?

určitě ano

spíše ano

nevím

spíše ne

určitě ne

Jste spokojen s rozsahem zaměstnaneckých benefitů?

určitě ano

spíše ano

nevím

spíše ne

určitě ne

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Jsou pravidla pro čerpání benefitů srozumitelná?

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

Je současná nabídka benefitů přizpůsobená Vaším individuálním potřebám?

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

Jste spokojen s úrovní Vašeho odměňování v porovnání s kolegy?
(pokud tuto informaci máte)

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

Jste spokojen s úrovní vzdělávání zaměstnanců?

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

Jste spokojen s vyvážeností mezi soukromým a pracovním životem?

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

Doporučil byste svým známým práci v této společnosti?

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

Vnímáte naši společnost jako atraktivního zaměstnavatele?

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

Vnímáte úroveň pracovního prostředí jako komfortní a příjemnou?

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

Motivuje Vás pracovní prostředí a celková atmosféra k lepšímu výkonu?

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Z následujících variant zaměstnaneckých Výhod zvolte tři, které ve společnosti postrádáte:

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> flexibilní pracovní doba | <input type="checkbox"/> dovolená navíc | <input type="checkbox"/> penzijní pojištění |
| <input type="checkbox"/> životní pojištění | <input type="checkbox"/> mobilní telefon | <input type="checkbox"/> notebook |
| <input type="checkbox"/> volnočasové aktivity – sport | <input type="checkbox"/> zdraví | <input type="checkbox"/> vzdělávání |
| <input type="checkbox"/> zaměstnanecká půjčka | <input type="checkbox"/> sick days | <input type="checkbox"/> 13. plat |

Prostor pro Vaše poznámky a názory:

Děkuji Vám za čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali.

Zdroj: vlastní výzkum

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 2 Vyhodnocení dotazníkové šetření mezi zaměstnanci CETH / skupina management (otázka 1 – 13)

CETH - skupina management (10 dotazníků z 11)					
výsledek je uveden v %					
Je současný systém odměňování jasný a srozumitelný?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	10	40	30	20	0
Moje mzda mě odměňuje přiměřeně mému přínosu:					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
40	50	10	0	0	0
V porovnání s úrovní mezd na trhu je moje mzda dostatečná?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
60	40	0	0	0	0
Je potřeba zrevidovat systém současného odměňování?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
20	50	30	0	0	0
Jste spokojen se současným systémem odměňování?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	50	40	10	0
Jste spokojen s rozsahem zaměstnaneckých benefitů?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	10	60	30	0
Jsou pravidla pro čerpání benefitů srozumitelná?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	50	50	0
Je současná nabídka benefitů přizpůsobena Vaším individuálním potřebám?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	20	60	20	0
Jste spokojen s úrovní odměňování v porovnání s kolegy?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	20	30	0	0	50
Jste spokojen s úrovní vzdělávání ?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
20	30	30	20	0	0
Jste spokojen s vyvážeností mezi pracovním a soukromým životem?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	50	50	0
Doporučil byste svým známým zaměstnání u této společnosti?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	20	50	30	0	0
Vnímáte naši společnost jako atraktivního zaměstnavatele?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
20	50	30	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 3 Vyhodnocení dotazníkové šetření mezi zaměstnanci IS / skupina management (otázka 1 – 13)

IS - skupina management (5 dotazníků z 5)					
výsledek je uveden v %					
Je současný systém odměňování jasný a srozumitelný?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	60	40	0
Moje mzda mě odměňuje přiměřeně mému přínosu:					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
20	40	40	0	0	0
V porovnání s úrovní mezd na trhu je moje mzda dostatečná?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	40	40	20	0	0
Je potřeba zrevidovat systém současného odměňování?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
40	40	0	20	0	0
Jste spokojen se současným systémem odměňování?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	20	0	60	20	0
Jste spokojen s rozsahem zaměstnaneckých benefitů?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	20	80	0
Jsou pravidla pro čerpání benefitů srozumitelná?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	20	80	0
Je současná nabídka benefitů přizpůsobena Vaším individuálním potřebám?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	40	60	0
Jste spokojen s úrovní odměňování v porovnání s kolegy?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	20	40	0	0	40
Jste spokojen s úrovní vzdělávání ?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
20	20	20	40	0	0
Jste spokojen s vyvážeností mezi pracovním a soukromým životem?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	0	100	0
Doporučil byste svým známým zaměstnání u této společnosti?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	20	20	60	0	0
Vnímáte naši společnost jako atraktivního zaměstnavatele?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	20	20	60	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 4 Vyhodnocení dotazníkové šetření mezi zaměstnanci IS / skupina řadový zaměstnanec (otázka 1 – 13)

IS - skupina řadový zaměstnanec (10 dotazníků z 16) výsledek je uveden v %					
Je současný systém odměňování jasný a srozumitelný?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	30	30	40	0
Moje mzda mě odměňuje přiměřeně mému přínosu:					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	20	20	40	20	0
V porovnání s úrovní mezd na trhu je moje mzda dostatečná?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	20	50	20	10	0
Je potřeba zrevidovat systém současného odměňování?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
60	40	0	0	0	0
Jste spokojen se současným systémem odměňování?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	50	50	0
Jste spokojen s rozsahem zaměstnaneckých benefitů?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	30	70	0
Jsou pravidla pro čerpání benefitů srozumitelná?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	10	60	30	0
Je současná nabídka benefitů přizpůsobena Vaším individuálním potřebám?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	10	0	20	70	0
Jste spokojen s úrovní odměňování v porovnání s kolegy?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	50	20	30
Jste spokojen s úrovní vzdělávání?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	40	20	10	0	30
Jste spokojen s vyvážeností mezi pracovním a soukromým životem?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	10	50	40
Doporučil byste svým známým zaměstnání u této společnosti?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	30	30	20	0	20
Vnímáte naši společnost jako atraktivního zaměstnavatele?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	10	50	30	10

Zdroj: vlastní výzkum

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 5 Vyhodnocení dotazníkové šetření mezi zaměstnanci BS / skupina management (otázka 1 – 13)

BS- skupina management (18 dotazníků z 20)					
výsledek je uveden v %					
Je současný systém odměňování jasný a srozumitelný?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	11	61	28
Moje mzda mě odměňuje přiměřeně mému přínosu:					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
17	50	28	6	0	0
V porovnání s úrovní mezd na trhu je moje mzda dostatečná?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	50	33	17	0	0
Je potřeba zrevidovat systém současného odměňování?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
33	44	17	6	0	0
Jste spokojen se současným systémem odměňování?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	6	6	50	39	0
Jste spokojen s rozsahem zaměstnaneckých benefitů?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	6	33	61	0
Jsou pravidla pro čerpání benefitů srozumitelná?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	6	11	50	33	0
Je současná nabídka benefitů přizpůsobena Vaším individuálním potřebám?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	11	11	61	17	0
Jste spokojen s úrovní odměňování v porovnání s kolegy?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	17	28	11	0	44
Jste spokojen s úrovní vzdělávání ?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
11	33	11	28	17	0
Jste spokojen s vyvážeností mezi pracovním a soukromým životem?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	0	50	39	11
Doporučil byste svým známým zaměstnání u této společnosti?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
11	28	28	22	0	11
Vnímáte naši společnost jako atraktivního zaměstnavatele?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
6	11	11	39	33	0

Zdroj: vlastní výzkum

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 6 Vyhodnocení dotazníkové šetření mezi zaměstnanci BS / řadový zaměstnanec (otázka 1 – 13)

BS - skupina řadový zaměstnanec (65 dotazníků z 88) výsledek je uveden v %					
Je současný systém odměňování jasný a srozumitelný?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	5	17	29	45	5
Moje mzda mě odměňuje přiměřeně mému přínosu:					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
3	8	11	48	31	0
V porovnání s úrovní mezd na trhu je moje mzda dostatečná?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
2	3	22	32	38	3
Je potřeba zrevidovat systém současného odměňování?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
43	28	22	5	3	0
Jste spokojen se současným systémem odměňování?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	0	12	52	32	3
Jste spokojen s rozsahem zaměstnaneckých benefitů?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	3	8	26	63	0
Jsou pravidla pro čerpání benefitů srozumitelná?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	5	14	45	29	8
Je současná nabídka benefitů přizpůsobena Vaším individuálním potřebám?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	5	5	37	51	3
Jste spokojen s úrovní odměňování v porovnání s kolegy?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
8	9	6	15	9	52
Jste spokojen s úrovní vzdělávání ?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
17	32	25	11	8	8
Jste spokojen s vyvážeností mezi pracovním a soukromým životem?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	2	5	49	45	0
Doporučil byste svým známým zaměstnání u této společnosti?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
3	20	23	15	8	31
Vnímáte naši společnost jako atraktivního zaměstnavatele?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
0	18	9	49	14	9

Zdroj: vlastní výzkum

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 7 Vyhodnocení dotazníkové šetření mezi zaměstnanci CETH / skupina management (otázka 14 – 15)

CETH - skupina management (10 dotazníků z 11) výsledek je uveden v %					
Vnímáte úroveň Vašeho pracovního prostředí jako komfortní a příjemné?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
50	50	0	0	0	0
Motivuje Vás pracovní prostředí a celková atmosféra k lepším výkonům?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
30	50	20	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 8 Vyhodnocení dotazníkové šetření mezi zaměstnanci IS / skupina management (otázka 14 – 15)

IS - skupina management (5 dotazníků z 5) výsledek je uveden v %					
Vnímáte úroveň Vašeho pracovního prostředí jako komfortní a příjemné?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
60	40	0	0	0	0
Motivuje Vás pracovní prostředí a celková atmosféra k lepším výkonům?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
40	40	20	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 9 Vyhodnocení dotazníkové šetření mezi zaměstnanci IS / skupina řadový zaměstnanec (otázka 14 – 15)

IS - skupina řadový zaměstnanec (10 dotazníků z 16) výsledek je uveden v %					
Vnímáte úroveň Vašeho pracovního prostředí jako komfortní a příjemné?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
50	40	10	0	0	0
Motivuje Vás pracovní prostředí a celková atmosféra k lepším výkonům?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
20	30	20	10	0	20

Zdroj: vlastní výzkum

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 10 Vyhodnocení dotazníkové šetření mezi zaměstnanci BS / skupina management (otázka 14 – 15)

BS- skupina management (18 dotazníků z 20) výsledek je uveden v %					
Vnímáte úroveň Vašeho pracovního prostředí jako komfortní a příjemné?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
39	44	17	0	0	0
Motivuje Vás pracovní prostředí a celková atmosféra k lepším výkonům?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
28	28	28	11	6	0

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 11 Vyhodnocení dotazníkové šetření mezi zaměstnanci BS / skupina řadový zaměstnanec (otázka 14 – 15)

BS - skupina řadový zaměstnanec (65 dotazníků z 88) výsledek je uveden v %					
Vnímáte úroveň Vašeho pracovního prostředí jako komfortní a příjemné?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
40	38	8	6	3	5
Motivuje Vás pracovní prostředí a celková atmosféra k lepším výkonům?					
určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne	bez odpovědi
9	28	18	11	12	22

Zdroj: vlastní výzkum