

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

Formy odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Kristýna Křížková

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kristýna Křížková

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Formy odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Název anglicky

Forms of Employee Remuneration in Selected Company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit formy odměňování zaměstnanců ve společnosti Deichmann obuv s.r.o. z hlediska zvýšení motivace a výkonu zaměstnanců společnosti.

Metodika

V první teoretické části bude závěrečná práce zaměřena na studium odborné literatury, vysvětlení odborných pojmů a na formy odměňování zaměstnanců.

V teoretické části práce bude využita metoda sekundárního sběru dat, deskripce a komparace.

V analytické části bude provedena charakteristika vybrané společnosti z hlediska zaměstnanosti, analýza systému odměňování a celkové zhodnocení, vč. vlastních návrhů na zvýšení efektivity v oblasti odměňování. V analytické části práce bude využita metoda analýzy dokumentu a statistické metody, vč. dotazníkového šetření.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran textu bez příloh

Klíčová slova

odměňování, motivace, zaměstnanci, mzda, společnost, zaměstnanecké výhody, dotazníkové šetření

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FEJFAROVÁ, M. – HORALÍKOVÁ, M. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod : analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0981-2.
- HORALÍKOVÁ, M. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. *Personální řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-213-1585-7.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Dobroslava Pletichová

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 27. 1. 2021

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Formy odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Dobroslavě Pletichové, za cenné rady, připomínky a metodické poznámky, které mi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu po dobu studia a celé společnosti Deichmann obuv s.r.o., za poskytnutí informací a věnovaný čas.

Formy odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá hodnocením současného systému odměňování ve vybrané společnosti Deichmann obuv s.r.o. Obsahem práce je popis, návrh a zavedení změny systému odměňování firmy.

V analytické části závěrečné práce je charakterizována společnost Deichmann obuv s.r.o. a následně je představeno výzkumné šetření. Výzkum je založen na dotazníkovém šetření, který je určen pro zaměstnance společnosti, metodě analýzy dokumentu, deskripce a komparace.

V závěru práce jsou uvedena doporučení pro vybranou společnost ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Klíčová slova: dotazníkové šetření, motivace, mzda, odměňování, společnost, zaměstnanci, zaměstnanecké výhody.

Forms of Employee Remuneration in Selected Company

Abstract

The bachelor's thesis deals with the evaluation of the current remuneration system in a selected company Deichmann obuv s.r.o. The content of the thesis is a description, design and implementation of a change in the company's remuneration system.

The analytical part of the final thesis characterizes the company Deichmann obuv s.r.o. and then a research survey is presented. The research is based on a questionnaire survey, which is intended for employees of the company, the method of document analysis, description and comparison.

At the end of the thesis are recommendations for the selected company to increase employee satisfaction and motivation.

Keywords: questionnaire survey, motivation, salary, remuneration, company, employees, employee benefits.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	16
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.1 Personální řízení	16
3.1.1.1 Úkoly personálního řízení	17
3.1.2 Personální činnosti	17
3.2 Motivace.....	19
3.2.1 Motivační teorie.....	20
3.2.1.1 Maslowova hierarchie lidských potřeb.....	20
3.2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie	21
3.3 Systém odměňování	23
3.3.1 Strategie odměňování	26
3.3.2 Mzdová politika	26
3.3.3 Mzdové formy.....	27
3.3.3.1 Dodatkové mzdové formy	28
3.4 Zaměstnanecké výhody	29
3.4.1 Cíle a význam poskytování zaměstnaneckých výhod.....	31
3.4.2 Analýza a návrh strategií v poskytování zaměstnaneckých výhod.....	32
4 Vlastní práce	34
4.1 Charakteristika společnosti	34
4.2 Vize a cíle společnosti.....	34
4.3 Historie a vývoj společnosti	34
4.4 Organizační struktura společnosti	35
4.5 Organizační struktura zaměstnanců	36
4.6 Mzdový systém společnosti Deichmann, s.r.o	37
4.6.1 Mzdové příplatky	38
4.7 Zaměstnanecké benefity	39
4.8 Motivace na výkon.....	42
4.9 Dotazníkového šetření.....	42
4.10 Shrnutí dotazníkového šetření.....	54

4.10.1	Stravenky	54
4.10.2	Vyšší zaměstnanecká sleva	57
4.10.3	Penzijní připojištění	57
5	Výsledky a diskuze	60
6	Závěr.....	62
7	Seznam použité literatury a internetových zdrojů.....	63
7.1	Seznam použité literatury.....	63
7.2	Seznam internetového zdroje	64
8	Přílohy	66

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Vzorce časových řad	14
Obrázek 2:	Schéma výpočtu čisté mzdy	15
Obrázek 3:	Maslowa hierarchie potřeb.....	20
Obrázek 4:	Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod	33
Obrázek 5:	Organizační struktura personálu	36

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie.....	22
Tabulka 2:	Porovnání teorie potřeb A. Maslowa a dvoufaktorové teorie F. Herzberga	22
Tabulka 3:	Mzdový systém	38
Tabulka 4:	Výše prémie.....	41
Tabulka 5:	Pohlaví zaměstnanců	42
Tabulka 6:	Věk zaměstnanců	43
Tabulka 7:	Vzdělání zaměstnanců	43
Tabulka 8:	Návrhy na změny výhod.....	51
Tabulka 9:	Návrhy na změny během koronavirového období.....	52
Tabulka 10:	Motivace k lepším výsledkům.....	53
Tabulka 11:	Stravenky a zvýšení hrubé mzdy.....	56
Tabulka 12:	Stravenkový paušál a stravenky	56

Tabulka 13: Výpočet 20 % zaměstnanecké slevy	57
Tabulka 14: Výše státního příspěvku	58
Tabulka 15: Přínos penzijního připojištění pro zaměstnance.....	58
Tabulka 16: Přínos penzijního připojištění pro zaměstnavatele	59
Tabulka 17: Shrnutí navrhovaných změn.....	59

Seznam grafů

Graf 1: Průměrná měsíční hrubá mzda.....	25
Graf 2: Poptávka a nabídka na trhu práce	25
Graf 3: Vývoj minimální mzdy	26
Graf 4: Délka odpracovaných let.....	44
Graf 5: Pracovní pozice	44
Graf 6: Spokojenost se mzdou	45
Graf 7: Příplatky.....	46
Graf 8: 13 a 14. plat	46
Graf 9: Provize z obratu a obratová roční provize	47
Graf 10: Pracovní oděv a obuv	47
Graf 11: Dárková karta a obuv	48
Graf 12: Dovolená a částečný úvazek.....	48
Graf 13: 10 % zaměstnanecká sleva.....	49
Graf 14: Odměny	49
Graf 15: Interní časopisy.....	50
Graf 16: Odměny OVP/VP	50
Graf 17: Spokojenost se mzdou v koronavirovém období	52
Graf 18: Motivace od společnosti	53

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnosti	66
Příloha B: Popis pracovního místa a činnosti- Prodavačka	67
Příloha C: Popis pracovního místa a činnosti- Zástupce/kyně vedoucí prodejny	68
Příloha D: Popis pracovního místa a činnosti-Vedoucí prodejny	69
Příloha E: Popis pracovního místa a činnosti-Oblastní vedoucí prodejny	70
Příloha F: Popis pracovního místa a činnosti-Regionální vedoucí prodejny	72
Příloha G: Oblasti	73
Příloha H: Dotazník	74

Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OVP	Oblastní vedoucí prodejny
P	Prodavač/ka
RVP	Regionální vedoucí prodejny
VP	Vedoucí prodejny
ZVP	Zástupce/kyně vedoucí prodejny

1 Úvod

Odměňování zaměstnanců hraje důležitou roli v životě lidí a je nezbytnou součástí personální strategie firmy, ale také nástroj k vedení a zapojení zaměstnanců. V nelehkém čase sehnat kvalitní pracovní sílu je jako najít poklad. Podnik se musí zabývat řízením lidských zdrojů, který se soustředí na celou škálu procesů, postupů a metod pro práci s lidmi, jak v podniku, tak i pro získávání zaměstnanců, jejich organizační strukturu až po vyplacení mezd.

Mzdový systém by měl být jednoduchý, spravedlivý, vyrovnaný a pro zaměstnance motivační. Motivace zaměstnanců se postupně vyvíjela a dnes zdaleka nezahrnuje jen finanční stránku, ať už se jedná o plat, odměnu, mzdu či jinou její formu. Patří sem i povýšení, různá formální uznání, jako jsou například pochvaly. Odměňování se může rozdělit podle pracovního výkonu, pozice, dovedností či znalostí člověka. V České republice je mzdový systém tvořen z tarifní soustavy, která určuje zásady poskytování pevných složek mzdy. Dále zahrnuje mzdové příplatky jako například prémie, osobní ohodnocení a odměny. Poslední složkou jsou mzdové formy, které mohou být časové, úkolové, podílové, provizní a smíšené. K trvale vysokému výkonu motivuje své pracovníky stále více firem a společností působících v České republice prostřednictvím zaměstnaneckých výhod. Způsobem, jakým jsou zaměstnanci odměňováni závisí reputace firmy, jakožto zaměstnavatele a určuje tím svou atraktivitu na trhu práce.

V současné době začínající ekonomická krize ovlivňuje snižování nebo nevyplácení pohyblivé složky mzdy zaměstnancům, za účelem snahy podniků ušetřit náklady a zamezit snižování počtu zaměstnanců při nepříznivém ekonomickém vývoji po celém světě, ohrožuje zkrachování podniků. Hlavním cílem je zhodnotit současný systém odměňování a navrhnout zlepšení systému odměňování.

Společnost musí dbát na blaho a spokojenost zaměstnance. To je úspěch pro dlouhodobý růst a tvorbu zisku podniku. Kdy je ale zaměstnanec spokojený a motivovaný? Na tuto otázku se snaží odpovědět tato práce. Peníze nejsou vždy rozhodující v motivaci lidí, ale nespokojenost s odměňováním snižuje produktivitu organizace a kvalitu práce.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou část a vlastní práci. Cílem analytické části závěrečné práce je analyzovat systém odměňování a motivaci zaměstnanců v podniku Deichmann obuv s.r.o.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem závěrečné práce je zhodnotit systém odměňování a motivaci zaměstnanců ve vybrané společnosti Deichmann obuv s.r.o. a navrhnout řešení na zlepšení systému odměňování a tím i spokojenost a motivaci zaměstnanců.

2.2 Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena na část teoretickou a analytickou. První část teoretická se bude zabývat vysvětlením odborných pojmů, s využitím odborné literatury a relevantních zdrojů dat z interních informací firmy. Témata se týkají řízení lidských zdrojů, motivace, a především systému odměňování, mzdových strategií a forem odměňování. V teoretické části práce bude využita metoda sekundárního sběru dat, deskripce a komparace.

Druhá část vlastní práce bude zaměřena na již současný systém odměňování ve společnosti Deichmann obuv s.r.o. tj. na popis a předmět podnikání společnosti, její historii, organizační strukturu podniku a prodejen. Bude proveden sběr dat pomocí dotazníkového šetření na vybraných prodejnách. V dotazníku bude stanoveno 18 otázek skládající se z identifikačních otázek, systému odměňování a motivace. V analytické části závěrečné práce bude použita metoda analýzy dokumentu, vč. celkového zhodnocení.

Evaluace interních dokumentů

Jako první bude provedeno nastudování a evaluace interních dokumentů společnosti. Prostřednictvím této metody bude možné se seznámit s charakteristikou a firemní kulturou a zjistit současný systém odměňování ve společnosti Deichmann obuv s.r.o. Ze zjištěných informací z firemních dokumentů bude připraven dotazník k oslovení zaměstnanců na vybraných prodejnách.

Dotazníkové šetření

Další metoda patří mezi kvantitativní výzkum používaný především v sociálních vědách na určitou skupinu lidí spolu s náhodnými výběry, experimenty, sběru dat pomocí testů či pozorování. (Hendl, 2016, str. 42)

Předměty kvantitativního výzkumu jsou měřitelné, tříditelné a uspořádatelné. Analyzují se dále statistickými metodami, které ověří platnost představ pomocí hypotéz (Reichel, 2009, str. 43). Měření by mělo být spolehlivé a validní, tak aby se měřilo to, co se měřit má (Hendl, 2016, str. 42). Dotazník je součástí práce (příloha G).

K provedení budou použity časové řady. Časová řada má základní význam pro analýzu příčin, které na tyto jevy působily a ovlivňovaly jejich chování v minulosti a pro předvídání jejich budoucího vývoje. Ekonomické časové řady jsou děleny na dlouhodobé a krátkodobé. Hodnoty dlouhodobých časových řad jsou sledovány v ročních či delších časových úsecích. Hodnoty krátkodobých časových řad jsou sledovány v úsecích kratších, než je jeden rok. Toto členění je důležité při zkoumání jednotlivých složek časových řad.

V intervalových časových řadách velikost závisí na délce intervalu, na které je sledován. Pro výpočet se používá *prostý aritmetický průměr*:

$$\bar{y} = \frac{\sum_{t=1}^n y_t}{n};$$

kde y_t je hodnota ukazatele.

Časové okamžiky se počítají pomocí chronologického průměru. Při stejné vzdálenosti časových okamžiků se pro výpočet používá *prostý chronologický průměr*:

$$\bar{y} = \frac{\frac{y_1 + y_2}{2} + \frac{y_2 + y_3}{2} + \dots + \frac{y_{n-1} + y_n}{2}}{n-1} = \frac{y_1 + y_2 + \dots + y_{n-1} + y_n}{n-1},$$

kde $y_1, y_2, \dots, y_{n-1}, y_n$ jsou tzv. jednotlivé hodnoty okamžikového ukazatele,

Když je mezi jednotlivými časovými okamžiky různá vzdálenost, používá se k výpočtu *vážený chronologický průměr*:

$$\bar{y} = \frac{\frac{y_1 + y_2}{2} \cdot d_1 + \frac{y_2 + y_3}{2} \cdot d_2 + \dots + \frac{y_{n-1} + y_n}{2} \cdot d_{n-1}}{d_1 + d_2 + \dots + d_{n-1}},$$

kde $y_1, y_2, \dots, y_{n-1}, y_n$ jsou tzv. jednotlivé hodnoty okamžikového ukazatele,

d_1, d_2, \dots, d_{n-1} jsou tzv. délky jednotlivých okamžiků.

Obrázek 1: Vzorce časových řad

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další potřebná metoda pro zpracování je výpočet čisté mzdy. Čistá mzda se vypočítá z hrubé mzdy, z které se odečtou odvody na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance a záloha na daň z příjmu. Čistá mzda je poté vyplacena zaměstnanci za určitou práci v pracovním poměru. Vyplácena je zpětně v daném výplatním termínu.

SCHÉMA VÝPOČTU MZDY ZAMĚSTANCE pro rok 2021

Základní hrubá mzda (časová, úkolová, smluvní, podílová, smíšená)	
+ Pohyblivé složky (prémie, odměny, podíly na HV, příplatky)	
+ Náhrady mezd (mimo náhrady za nemoc nebo karanténu)	
<hr/>	
= Hrubá mzda	
- Sociální pojištění (6,5 % z hrubé mzdy)	
- Zdravotní pojištění (4,5 % z hrubé mzdy)	
- Daň	
= Čistá mzda	
<hr/>	
+ Náhrady mzdy za nemoc	
- Ostatní srážky (exekuce, spoření, půjčky, stravenky atd...)	
<hr/>	
= Částka k výplatě (na účet zaměstnance, nebo v hotovosti)	

Odvod sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele = Hrubá mzda * 33,8

Doplňující výpočty:

Schéma výpočtu daně z příjmu pro rok 2021

Hrubá mzda * 15 % = DAŇ
- Slevy na poplatníka (2 320,-)
= Záloha na daň z příjmu
- Daňové zvýhodnění na děti, popř. jiné slevy na dani
= Srážka daně (popř. daňový bonus)

Obrázek 2: Schéma výpočtu čisté mzdy

Zdroj: vlastní zpracování

3 Teoretická východiska

Základem této kapitoly je obeznámení se s nezbytnými pojmy spojenými s touto problematikou. Zaměřují se s uvedením do problematiky na lidské zdroje, motivaci, systém odměňování a zaměstnanecké benefity, které jsou vypracovány podle odborné literatury.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga lze řízení lidských zdrojů definovat: „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykovávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost*“ (Armstrong, 2015, str. 47-48).

Řízení lidských zdrojů je koncept, který nahrazuje personální řízení. Zabývá se s důrazem na personální politiku založenou na využití schopností lidí. Výběr zaměstnanců pro konkrétní činnost, by měl být přínosem pro jedince nebo také i pro podnik, může být také chápáno ve smyslu poskytnutí příležitosti. Zároveň je součástí obecného managementu. Základní znaky řízení lidských zdrojů jsou aktivní účasti manažerů, strategický komplexní systémový přístup k lidským zdrojům, sladění a integrace dílčích oblastí řízení lidských zdrojů do jednoho celku, efektivní vnitropodniková komunikace a úsilí zaměřené na dosažení konkurenční výhody (Fejfarová, Horalíková, 2018, str. 5).

3.1.1 Personální řízení

Personální řízení shrnuje veškeré činnosti od vedoucích pracovníků i specialistů v širším slova smyslu, které jsou orientovány na člověka. Systém řízení personální práce v podniku je ztotožňován s personálním řízením v užším slova smyslu. 2 hlavní oblasti, které ho ovlivňují:

a) *Systémové podmínky a předpoklady pro ovlivňování jednání pracovníků*

Zahrnuje věcné, organizační a metodické zabezpečení celkových personálních a sociálních procesů.

b) *Vlastní vedení lidí spojené s ovlivňováním vědomí a jednání pracovníků*

Jde především o postoje, hodnotové preference a všechny funkční oblasti jsou subjekty vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení. (Fejfarová, Horalíková, 2018, str. 2)

3.1.1.1 Úkoly personálního řízení

Obecným úkolem personálního řízení je vést pracovníky tak, aby rostla produktivita podniku a aktivně se na tomto podíleli. Konkrétní úkoly mají 5 hledisek:

- *vytváří soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a pracovníků*

Podnik musí zajistit, aby konkrétní pracovní místo odpovídalo způsobilosti pracovníka a jeho budoucích potřeb.

- *usiluje o optimální využívání sil pracovníků v podniku*

Jde o efektivní využívání potenciálu dovedností, znalostí a schopností pracovníků.

- *rozvíjí personální a sociální potenciál pracovníků*

Podnik usiluje o seberealizaci a uspokojování potřeb pracovníků.

- *formuluje pracovní skupiny a usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy*

Vztahy v pracovním týmu mohou mít pozitivní vliv na výkon, motivaci a stabilitu podniku. V mezilidských vztazích hraje roli vztah nadřízeného s podřízeným.

- *dbá na dodržování zákonů*

Jak v dodržování v oblasti práce, zaměstnávání lidí, ale také lidských právech (Koubek, 2007).

3.1.2 Personální činnosti

Personální činnosti vykonává útvar k realizaci organizačních cílů, především v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o tzv. administrativně-správní činnost, která vyplývá z pracovněprávní legislativy, ale i koncepční, metodické a analytické činnosti. Na to navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.

Mezi personální činnosti, které se zabývají činnostmi a agendou zaměřující se na člověka v pracovním procesu v oblastech patří:

- *Analýza práce a vytváření pracovního úkolu*

Analýzou práce lze systematicky zkoumat údaje o pracovních místech či podmínkách a údaje pracovních míst zaměstnanců. Pod analýzu pracovních míst spadá zpracování popisů a specifikací pracovních míst.

- *Plánování lidských zdrojů*

Usiluje o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje a zahrnuje rozbor prostředí, předpověď poptávky po práci a nabídky lidských zdrojů, identifikaci rozdílů mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovních sil, harmonogram akcí a poslední činností je kontrola a vyhodnocení.

- *Získávání a výběr adaptace*

Řízená adaptace se zabývá začleněním zaměstnance do pracovního systému či jiné organizace. Účel adaptace je snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, ztráta produktivity a zvýšení pracovní spokojenosti.

- *Interní mobilita*

Znamená to rozmístění zaměstnanců v organizaci, získávání a výběr vnitropodnikového trhu práce nebo převedení pracovníka do jiné organizační jednotky.

- *Organizace práce a pracovní podmínky*

Pracovní podmínky ovlivňuje několik faktorů např. technicko-technologických, organizačních, ekonomických či společenských, které působí na zaměstnance a ovlivňují průběh pracovního procesu.

- *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*

BOZP je záležitost mezinárodního zájmu a stává se nedílnou součástí sociální a zdravotní politiky, dále také životního prostředí a hospodářské politiky státu. V roce 1989 byla přijata směrnice Rady 89/391/EHS o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Hlavním úkolem zaměstnavatele je předcházení ohrožení života a zdraví zaměstnance, dodržovat právní předpisy týkající se BOZP mezi které patří:

- zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnostech nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů.

- *Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců*

Cílem je zhodnotit zaměstnancův výkon, ale také ho motivovat ke společné formulaci pracovních cílů a aktivnímu řešení problémů, společně s jeho realizací a rozvoji schopností a dovedností.

- *Vzdělávání a rozvoj*

Rozvoj a sdílení znalostí je cesta, jak zvýšit produktivitu podniku. Podnik, který nabízí zaměstnancům příležitost se vzdělávat, si staví dobré jméno a také přiláká a udrží motivaci zaměstnanců.

- *Odměňování a zaměstnanecké výhody*

Zahrnuje to tvorbu, implementaci, uplatňuje mzdový systém a zaměstnanecké benefity.

- *Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání*

Kolektivní pracovní vztahy mají buď formální, který zahrnuje právní a vnitřní předpisy nebo neformální charakter, pod který spadá systém řízení. Cílem je zabezpečit sociální potřeby zaměstnanců a pracovní podmínky.

- *Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj*

Pod tímto pojmem si můžeme představit opatření, která směřují k rozvoji zaměstnanců, zvýšit spokojenost pracovníků, zlepšit pracovní klima a výkon či zvýšit celkový příjem zaměstnance.

- *Komunikace a informování zaměstnanců*

Komunikace může ovlivnit chod podniku a výkonnost zaměstnanců.

- *Personální informační systém*

Tento pojem můžeme definovat jako sběr, uchování, zpracování a analýzu informací o lidských zdrojích. Získávají data týkající se personálních procesů a činností (Dvořáková, 2012, str. 20-21).

3.2 Motivace

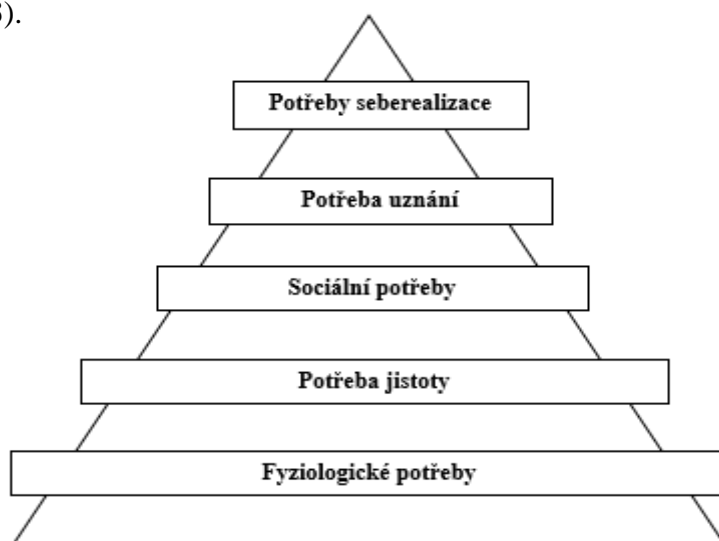
Podle Armstronga: „*Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle –hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů*“ (Armstrong, 2009, str. 109).

3.2.1 Motivační teorie

Mnoho faktorů pracovní motivaci ovlivňují ať už pozitivně nebo záporně, existuje jich velká škála. Lze je utřídít do určitých skupin, a to podle několika hledisek (Urban, 2017, str. 12).

3.2.1.1 Maslowova hierarchie lidských potřeb

Jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace se nazývá Maslowovo třídění. Tento motivační model se opírá o hierarchické třídění potřeb, které se dělí do pěti skupin, tzv. „pyramidy“. Autorem je americký psycholog Abraham Maslow. Z jeho teorie plyne, že potřeby, které jsou uspokojované získávají hierarchistickou povahu, avšak to neplatí vždy, jelikož neuspokojené ovlivňují pracovní motivaci. „*Uspokojená potřeba přestává motivovat.*“ Toto však už neplatí pro seberealizaci, jelikož nemůže být již nikdy zcela naplněna. Lidé mohou zůstat jen u nižších potřeb a nepřesouvá je k plnění vyšších potřeb. Dále také uspokojování jen vyšších potřeb může být, ačkoli nižší potřeby nejsou úplně uspokojovány. Tato teorie je nadále platná, jen nemusí platit pro každého (Urban, 2017, str. 13).



Obrázek 3: Maslowa hierarchie potřeb

(Zdroj: vlastní zpracování)

Druhy motivace

Existují čtyři rozdělení motivačních faktorů. Jako první se dělí na vnitřní a vnější faktory motivace, na které se pohlíží jako na proces.

Vnitřní motivace navazuje na čtvrtý a pátý stupeň Maslowova třídění, jde převážně o potřeby, které uspokojují lidé během výkonu práce. Zahrnuje například:

- samostatnost ve výkonu práce-respektive řídit svou činnost v rámci času,
- nové schopnosti získávající z provádění činnosti ve výkonu práce – postupně zvyšovat si své schopnosti nebo rozvíjet si je,
- viditelné výsledky práce-zvyšuje se sebedůvěra a sebevědomí,
- společenský význam-jak je jejich práce důležitá pro zákazníky (Urban, 2017, str.13).

Vnější motivace navazuje na první a druhý stupeň Maslowova třídění. Řadí se sem především finanční odměny, co zaměstnanci za odvedenou práci získávají, jako např. mzda, odměny, bonusy, osobní ohodnocení. Také jde především o možné povýšení, uznání či pochvalu, ale i o snížení platu nebo napomenutí (Urban, 2017, str. 14).

Druhé rozdělení na hmotné a nehmotné faktory, které je podobné. Nehmotný faktor motivace zahrnuje vnitřní a část vnější motivace. Patří sem např. pochvaly, uznání, získávat nové zkušenosti nebo samostatnost. Z toho plyne, že tyto okolnosti jsou pro zaměstnance podstatné a uspokojují jejich potřeby, které peníze neuspokojí např. získání dědictví, výhra v loterii. Jsou i tací, které opustí svou práci za úspěchem podnikat v oblasti, o které snili. Poslední skupinou jsou ti, co opustí svou práci a budou se věnovat svému životu z výherní loterie (Urban, 2017, str.16).

Hmotný faktor motivace se točí okolo peněz, který jsou důvodem k uspokojování potřeb, avšak je prokázáno, že jejich motivační účinek se stupňováním uspokojení potřeb klesá. Zahrnuje to statky, které si za peníze koupíme, ale pro zvýšení příjmů musíme něco obětovat (Urban, 2017, str.17).

3.2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie

Druhé používané dělení motivačních faktorů se spojuje s americkým psychologem Fredeckem Herzbergem. Některé motivační faktory vedou ke zvýšení pracovní motivaci a tím i ke spokojenosti např. uznání, pochvala, povýšení. Naopak může vést i k nespokojenosti např. nezájímavá práce, nedůvěra, nedostatečné nevysvětlení úkolů.

Dělí je na:

- **motivátory** – lidé pracují spokojeni s vyšším nasazením a zájmem o práci, motivuje je finanční odměna a možné povýšení,

- **hygienické faktory**-znamenají pracovní podmínky, které mohou vést k demotivaci a nespokojenosti zaměstnanců, nemají žádný motivační účinek a zahrnují základní mzdu, zaměstnanecké výhody, jestli nějaké dané pracoviště nabízí, nespravedlivé ohodnocení apod (Urban, 2007, str.18).

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost ↑ Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓ Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor Vztahy s nadřízeným a podřízeným Vztahy s kolegy Mzda Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Tabulka 1: **Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie**

(Zdroj: Daniela Pauknerová, 2006, vlastní zpracování)

Porovnání a shrnutí dvou výše uvedených teorií motivace znázorňuje tabulka 2.

MASLOW		HERZBERG	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce sama o sobě	Motivátory
		Osobní rozvoj – růst	
		Dosažení cíle	
		Odpovědnost	
Potřeby nedostatkové	Potřeby uznání a úcty	Postup	Hygienické faktory
		Uznání	
		Status	
	Potřeby sociální	Mezilidské vztahy	
		Dohled nadřízeného	
		Osobní život	
	Potřeby jistoty	Personální politika a řízení	
		Pracovní jistota	
Potřeby fyziologické	Plat		
	Pracovní podmínky		

Tabulka 2: **Porovnání teorie potřeb A. Maslowa a dvoufaktorové teorie F. Herzberga**

(Zdroj: Provazník, Komárková, 2004, vlastní zpracování)

3.3 Systém odměňování

Zaměstnavatel může být jak právnická osoba, tak i osoba fyzická. K platnosti jakýkoliv rozhodnutí či právních úkonů, tedy i v oblasti odměňování, základním předpokladem je, aby subjekt, který tyto rozhodnutí či úkony plní, splňoval i požadavky stanovené právními předpisy a mohl jako zaměstnavatel vystupovat. V případě právnických osob jde o posouzení jejího právoplatného vzniku a existence, po kterou vystupuje jako zaměstnavatel vůči zaměstnancům a posuzují je na základě příslušnými ustanoveními občanského a obchodního zákoníku. U fyzických osob vzniká oprávnění být zaměstnavatelem narozením. Možnost jednat jako zaměstnavatel vzniká až dosažením 18. roku věku (Kocourek, 2004, str.20).

Zaměstnanec je pouze osoba fyzická. Pracovněprávní vztah mezi ní a zaměstnavatelem může vzniknout výhradně na základě vzájemného souhlasu. Aby se fyzická osoba mohla stát zaměstnancem a po vzniku pracovněprávního vztahu jím být, musí splňovat právní úpravu stanovenou podmínku způsobilosti mít práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích a vlastními úkony nabývat těchto práv a brát na sebe povinnosti z pracovněprávních vztahů vyplívající. Tato způsobilost vzniká dosažením věku 15 let. Avšak nelze sjednat den nástupu do práce v den, kdy fyzická osoba dosáhla stanovené věkové hranice, ale neukončila do tohoto dne základní školní docházku. Dnem vzniku pracovního poměru v pracovní smlouvě může být, proto sjednán den, který musí být nejen dnem následujícím po dni dosažení 15 let věku nebo aspoň dnem dosažení této věkové hranice. Další uvedená způsobilost v pracovněprávních vztazích se nevztahuje s případy, kdy např. je potřeba s fyzickou osobou sjednat v souvislosti s jeho přijetím do pracovněprávního vztahu nebo i v jeho průběhu v době před dosažením 18. roku věku dohodu o hmotné odpovědnosti. Tuto dohodu lze uzavřít nejdříve v den dosažení 18. roku věku zaměstnance (Kocourek, 2004, str.22-23).

Pracovní smlouva je nejrozšířenějším právním úkonem, na jehož základě pracovní poměr vzniká. Povinnost je uzavřít smlouvu písemně. Výjimkou je uzavření pracovní smlouvy na dobu kratší než jeden měsíc, a to, pokud na tom zaměstnanec netrvá. Nedodržení písemné formy nemá za následek její neplatnost. Je možné uzavřít pracovní smlouvu i ústně, vyslovením souhlasu při jednání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

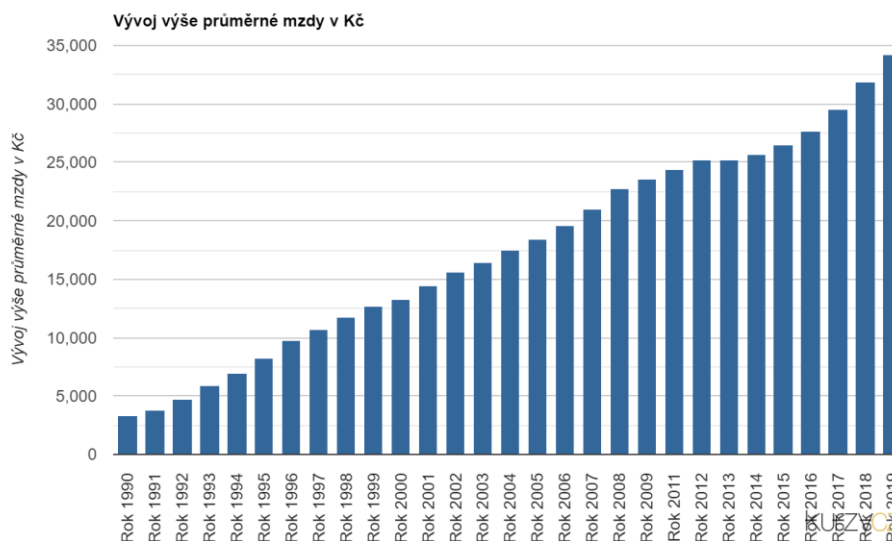
Již zmiňovanou písemnou formu je však třeba preferovat především z důvodu možnosti kdykoliv v průběhu pracovního poměru nebo i po jeho skončení posoudit jeho obsah a práva s tím spojené a z něho vyplývající. V písemně uzavřené pracovní smlouvě lze sjednat zkušební dobu. Aby smlouva byla uzavřena písemně, musí k jejímu podpisu oběma smluvními stranami nebo jednou ze stran dojít nejpozději v den, který je sjednán jako den nástupu do práce. K platnosti pracovní smlouvy bez ohledu na formu, kterou byla uzavřena, je potřeba aby vždy obsahovala podstatné náležitosti. Mezi náležitosti patří:

- **den nástupu do práce** může být sjednán uvedením konkrétním datem nebo jinými způsoby, např. den navazující na uplynutí výpovědní doby z předchozího pracovního poměru nebo jinou navazující událost,
- **místo výkonu práce** vyznačuje vliv na nároky vyplývající z pracovněprávních předpisů a možností vysílat zaměstnance na pracovní cesty a s tím spojené cestovní náklady,
- **druh práce** musí být sjednán jednoznačně, pak je zaměstnanec povinen vykonávat pouze ty činnosti, které jsou v pracovní smlouvě uvedeny, např. ve veřejné službě a správě má druh práce zásadní význam pro odměňování, jelikož na základě v pracovní smlouvě sjednaném druhu práce je zaměstnanec zařazován do příslušné platové třídy (Kocourek, 2004, str.35-38).

Platem jsou odměňováni zaměstnanci za výkon závislé práce v pracovním poměru, který realizují u zaměstnavatele, kterým je stát, územně samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejichž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních předpisů, a školská právnická osoba zřízená MŠMT, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle kolského zákona“ (Kocourek, 2007, str.25).

Mzda je peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která je poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Dle zvláštních předpisů se za mzdu již nepovažují jiná plnění charakteru odstupného, jako např. cestovních náhrad, výnosů z kapitálových podílů apod (Kahle, Stýblo, 1994, str. 115)

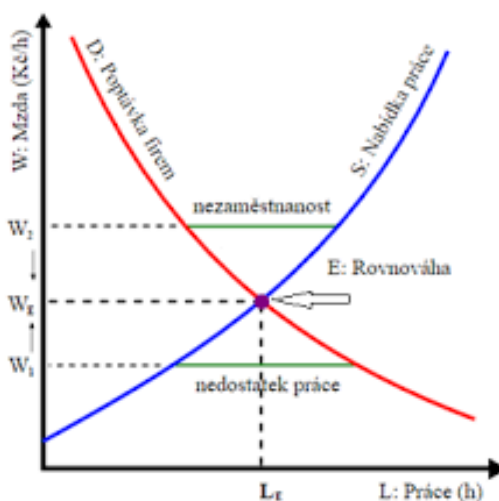
Průměrná měsíční hrubá mzda představuje podíl mezd bez ostatních nákladů, které připadají na jednoho zaměstnance za měsíc. Do mzdy se zahrnuje základní mzda a plat, příplatky, doplátky, odměny a jiné složky mzdy, které mají být vyplaceny. Nezahrnují se náhrady mzdy jako například pracovní neschopnost nebo karanténa placená zaměstnavatelem. Hrubá mzda je před snížením o pojistné zdravotního a sociálního zabezpečení, daně z příjmu fyzických osob a další dohodnuté srážky. (Zdroj: www.web.kurzy.cz ke dni 5. 3. 2021)



Graf 1: Průměrná měsíční hrubá mzda

(Zdroj: www.czso.cz ke dni 5. 3. 2021)

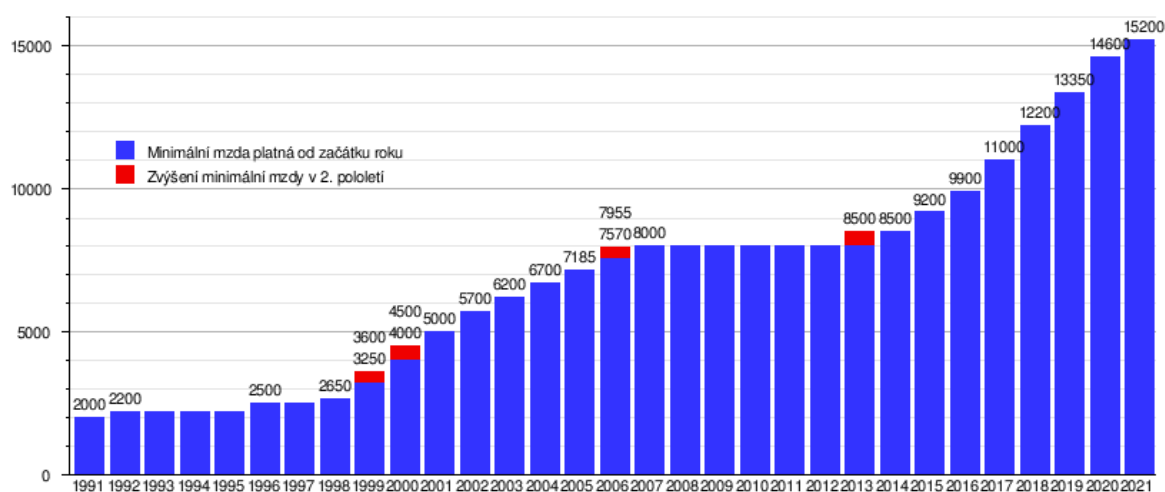
Mzda je spjata s tržními podmínkami, primárně označuje odměnu za práci ze závislé činnosti, zaměstnavatel je zpravidla podnikatelským subjektem (Kahle, Stýblo, 1994, str. 115).



Graf 2: Poptávka a nabídka na trhu práce

(Zdroj: www.commonswikimedia.org ke dni 4. 3. 2021)

Minimální mzda je nejnižší možná odměna za vykonanou práci v jakémkoliv pracovněprávním vztahu. Odměna nikdy nesmí být nižší než minimální mzda. Minimální mzda byla založena v roce 1991 a upravuje Zákoník práce v zákonu č. 262/2006 Sb. a nařízení vlády o *minimální mzdě* v zákonu č. 567/2006 Sb. (Dvořáková, 2007, str. 325). Od roku 1991 se výše minimální mzdy několikrát změnila a současně k lednu 2021 minimální mzda činí 15 200 Kč a hodinová minimální mzda je 90,50 Kč. (www.mpsv.cz ke dni 1. 3. 2021)



Graf 3: Vývoj minimální mzdy

(Zdroj: www.mpsv.cz ke dni 5. 3. 2021)

3.3.1 Strategie odměňování

Podle Dvořákové strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Zahrnuje to strukturu zaměstnanců, kolektivní jednání nebo současnost vnitřních mzdových předpisů. Strategii odměňování můžeme tedy definovat jako deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit (Dvořáková, 2012, str. 306). Strategie odměňování je formulována se záměrem přispět k realizaci cílů organizace. To znamená, že vymezuje mzdové nároky strategie organizace, zabývá se získáváním a stabilizací klíčových zaměstnanců, hledá účinnou stimulaci k nadprůměrnému a kvalitnímu pracovnímu výkonu, sleduje rozvíjení mzdových struktur, aby byla konkurenceschopná a stimulovala k práci. (Dvořáková, 2012, str. 306).

3.3.2 Mzdová politika

Mzdová politika formuluje, na jaké mzdové hladině se má organizace pohybovat, jaké mzdové struktury ovlivní získávání a stabilizaci zaměstnanců, jaké vnitřní diference mezd stimuluje k pracovnímu výkonu.

Prosazuje je mzdovou spravedlností, jak velký je podíl ve struktuře mzdy má připadat na účast na výsledku, jak velké rozdíly mezi mzdami mohou být určeny rozdíly v pracovním výkonu, a jak zaměstnance informovat o mzdové politice a zásadách odměňování (Dvořáková, 2012, str. 307-308).

3.3.3 Mzdové formy

Mzdové formy stimulují ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, pracovního kolektivu a organizace jako celku. Jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Označují různé postupy, které jsou používány ke stanovení pobídkové mzdy. Zaměstnavatelé sledují používání mzdových forem a mohou tím vytvořit průhledný vztah mezi mzdou a výsledkem práce a být přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů, posilují výkonově orientovanou organizační kulturu, pokud jsou k dispozici jasné informace, že vysoký pracovní výkon je přiměřeně odměněn a podněcuje zájem o individuální a kolektivní práci, jsou-li využity individuální a kolektivní formy mzdy. Dále orientují zaměstnance na priority v jejich práci, působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců, zlepšují postavení organizace na trhu práce a umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích organizace (Dvořáková, 2012, str. 319).

Časová mzda poskytuje se podle odpracovaných času. Mzda se počítá součinem mzdové sazby pracovníka a jeho odpracovaný čas za dané období. Časovou mzdu dělíme na hodinovou a měsíční. Stanovuje se dle obtížnosti práce, složitosti či odpovědnosti za práci. Sestavuje se kvůli tomu stupnice mzdových tarifů a určuje si jí podnik (Tomší, 2008, str. 255-256).

Úkolová mzda je vyplácena za splnění určitého úkolu nebo výkonu. Používá se v podnicích, kde je mohou zaměstnanci svým výkonem množství produkce ovlivnit např. dělnické práce. Úkol se vyjadřuje buď dobou v hodinách určených na zpracování dané práce standardem neboli normou nebo počtem množství jednotek, kde je mzda za vyrobené kusy (Tomší, 2008, str. 256).

Podílová (provizní) mzda je dána podílem z určitého množství v procentech např. z obrátu, tržeb či zisku. Mzda je vypočtena podílem sazby v procentech a součinem hodnotového ukazatele.

Závisí na tom sezónní výkyvy, vývoj, reklamy a výsledky zaměstnanců. Dále také v podílové mzdě je provizní mzda. Provize vyjadřuje výsledky zaměstnance (Tomší, 2008, str. 258-259).

Smíšená mzda je kombinace výše uvedených mezd, tzv. část časové, úkolové a podílové (provizní) mzdy. U smíšené úkolové mzdy se tarif rozdělí na časovou a úkolovou, zahrnuje plnění norem a časový výkon zaměstnance. Smíšená podílová mzda se dělí na časovou a podílovou, kde podíl ovlivňuje pohyb peněžních tržeb a časový výkon zaměstnance (Kocourek, 2007, str. 166).

Tarifní mzda představuje zaručenou část individuální části odměny za práci. Skládá se ze zaručené mzdy a příplatků. Měla by být pro zaměstnance motivací k běžným výkonům, věrnosti organizace.

Tarifní mzda se dělí na tarifní stupnice a tím jsou:

- *stupnice s pevnými mzdovými tarify,*
- *stupnice se mzdovými tarify s rozpětím,*
- *stupnice se širokým rozpětím mzdových tarifů,*
- *jednotná stupnice mzdových tarifů* (Dvořáková, 2007, str. 329-332).

3.3.3.1 Dodatkové mzdové formy

Příplatky jsou vypláceny ke mzdě za vykonanou individuální práci např. o víkendech, v noci nebo za svátky, kde mohou být povinné. Také mohou být vypláceny za zvláštní okolnosti např. příspěvek na bydlení). Nejčastější příplatek je za přesčas, práce ve směnách. Stanovené jsou nejčastěji za hodinu nebo měsíc (Armstrong, 2009, str. 26).

Prémie se rozdávají jako ocenění za splněnou práci nebo za kvalitu prováděné práce a dají se předem určit. Rozdělujeme několik typů prémie:

- výkonová prémie zahrnuje motivující množství práce a produktivitu, tím že zaměstnanec udělá nebo překročí standartní výkon,
- prémie za věcné úspory jsou zaměřené na úsporu např. materiálu, energie apod.,
- prémie za kvalitu, když se sníží zmetci nebo se zvýší kvalita,
- termínované a cílové prémie zahrnuje práci ukončenou do daného termínu (Kocourek, 2007, str. 166-167).

Odměna se používá k motivaci zaměstnance a k nadstandartním výkonům. U odměny nelze stanovit měřitelný ukazatel. Také se rozděluje do různých druhů:

- výkonnostní odměny se dávají zaměstnancům za splněný úkol, za splněné podmínky nebo výkonu, obvykle výkonnostní odměnu stanoví nadřízený zaměstnanec,
- stabilizační a věrnostní odměny se vyplácí za danou dobu výkonu práce v podniku jako poděkování za odpracované roky,
- mimořádné odměny stanovuje vedení podniku např. za úspěšné pracovní výsledky, přínosy pro podnik apod (Kocourek, 2007, str. 167).

Osobní ohodnocení či osobní příplatek je složkou mzdy, kterou podniky motivují zaměstnance k dlouhodobé výkonnosti a lepším výsledkům. Využívá se u pevných mzdových tarifů. Zaměstnavatel ohodnotí kvalitu práce, samostatnost, spolehlivost zaměstnance. Mnohdy se sestavují různé stupnice a kritéria pro ohodnocení (Kocourek, 2007, str.167-168).

3.4 Zaměstnanecké výhody

Podle Armstronga (2007), který uvádí tuto definici zaměstnaneckých výhod: *„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je každoroční dovolená na zotavenou.“* (Armstrong, 2007, str.595)

Zaměstnanecké výhody v Česku lze dělit podle Koubka (1996) do těchto čtyř skupin:

- výhody sociální povahy (např. penzijní připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.)
- výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace zaměstnanců apod.)
- výhody mající vztah k práci (např. stravování, výhodnější prodej produktů zaměstnancům podniku, vzdělávání hrazené podnikem, podnikové parkoviště aj.)
- výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro osobní účely, placení telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení apod.) (Duda, 2000, str. 12).

Lze také poskytovat zaměstnanecké benefity dle Macháčka (2010) formou:

- fixní způsob poskytování benefitů zaměstnancům – zahrnuje to stanovené výhody v pracovní smlouvě pro všechny zaměstnance a záleží na něm, zda je využije či ne,
- flexibilní způsob poskytování kafeterie systém – zaměstnavatel vyhotoví balíček služeb na roční limit bodů a zaměstnavatel si vybere ty, které mu budou nejpříjemnější (Macháček, 2010, str. 2).

Některé zaměstnanecké výhody podle Macháčka (2010):

- *penzijní připojištění se státním příspěvkem a soukromé životní pojištění zaměstnance,*

„Limitní částka 24 000 Kč pro osvobození příspěvků od daně z příjmů ze závislé činnosti se sleduje u zaměstnavatele souhrnně za oba druhy pojištění. Je tedy libovolné, v jaké výši přispívá zaměstnavatel zaměstnanci na penzijní připojištění a v jaké výši na soukromé životní pojištění.“ (Macháček, 2010, str. 22)

- *občerstvení na pracovišti,*

Poskytování občerstvení v nepeněžitě formě zahrnují např. společné snídaně, teambuilding, firemní svačiny, které hradí zaměstnavatel a zaměstnanec je osvobozen od daně z příjmů. U peněžitě formy dává zaměstnavatel příspěvek na nákup občerstvení, který bude zdanitelným peněžním příjmem (Macháček, 2010, str. 131-132).

- *vzdělávání pracovníků,*

K motivačním prvkům patří prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Zaškolení nebo zaučení zaměstnanec považuje za výkon práce a odpovídá mu přiměřená mzda. Zaměstnavatel hradí poté náklady na zaškolení či zaučení (Macháček, 2010, str. 95).

- *kulturní akce, sport a rekreace,*

Mezi nepeněžitě plnění zaměstnavatele zaměstnancům můžeme zařadit např. zakoupení permanentek na různé akce, do posilovny či aquaparku, zaplacení tuzemské nebo zahraniční rekreace CK nebo poskytnutí poukázek na nákup služeb. U peněžitě plnění se osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti nevztahuje a tím se příspěvek od zaměstnavatele zahrne do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného sociálního a zdravotního pojištění (Macháček, 2010, str.109-110).

- *doprava zaměstnanců,*

Podnik nebo zaměstnavatel může poskytovat bezplatnou dopravu zaměstnancům do zaměstnání formou nepeněžitých plnění. U peněžitých forem zaměstnavatel hradí zaměstnancům veřejnou dopravu či dopravu osobním automobilem (Macháček, 2010, str. 117).

- *slevy z cen produktů,*

Zaměstnavatelé umožňují prodej zboží, výrobků či služeb svým zaměstnancům se slevou. Poskytnutá sleva je zdanitelný příjem (Macháček, 2010, str. 135).

- *provoz firemní mateřské školy,*

Může to být jako benefit využívat bezplatně či za nižší cenu mateřskou školu provozovanou zaměstnavatelem. Toto poskytnutí za bezplatné využívání spadá jako nepeněžitá plnění, naopak výhodná cena je jako nepeněžitý příjem u zaměstnance, který se zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociálním a zdravotním pojištění (Macháček, 2010, str.137).

3.4.1 Cíle a význam poskytování zaměstnaneckých výhod

Význam zaměstnaneckých výhod pro zaměstnavatele podle Woheho (1995), dále Pražské a Jindry (1997):

- stále rostoucí konkurence firem na trhu práce kvalifikovaných pracovníků při jejich náboru a výběru,
- nutnost stabilizovat kvalifikované a výkonné zaměstnance a snížit negativní dopady fluktuace,
- zvýšit spokojenost při práci, zlepšit pracovní klima a výkon (posiluje se důvěra zaměstnanců k zaměstnavateli, který se vzdává části zisku bez zákonného nebo tarifního tlaku),
- možnost zvyšovat celkový příjem zaměstnance i přes regulační opatření vlád v oblasti mezd a tím být úspěšnější v konkurenci a při vytváření image firmy,
- náklady na sociální služby a výhody podnik vede jako běžné obchodní náklady nepodléhající daňovým podvodům,
- zajištění možnosti ovlivňovat zaměstnance (omezení odborářského vlivu) (Duda, 2005, str. 13-14).

Význam zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance podle Woheho (1995) a Pražské, Jindry (1997):

- služby a výhody jsou snadno dostupné, a to velmi často i pro rodinné příslušníky,
- nepřímé odměňování zvyšuje příjem, ale nezvyšuje daň z příjmu (výjimka-používání služebních aut se stává součástí daňových příznání),
- nepodléhají nebo minimálně inflaci,
- snižuje výdaje za služby a zboží na běžném trhu.

Typické zaměstnanecké výhody jsou poskytovány tak, aby splňovaly čtyři cíle (Davis, Werther, 1992):

- konkurenceschopnost vůči ostatním firmám,
- nákladovou efektivnost,
- přizpůsobení jednotlivým potřebám a prevencím zaměstnanců v nejvyšší možné míře.

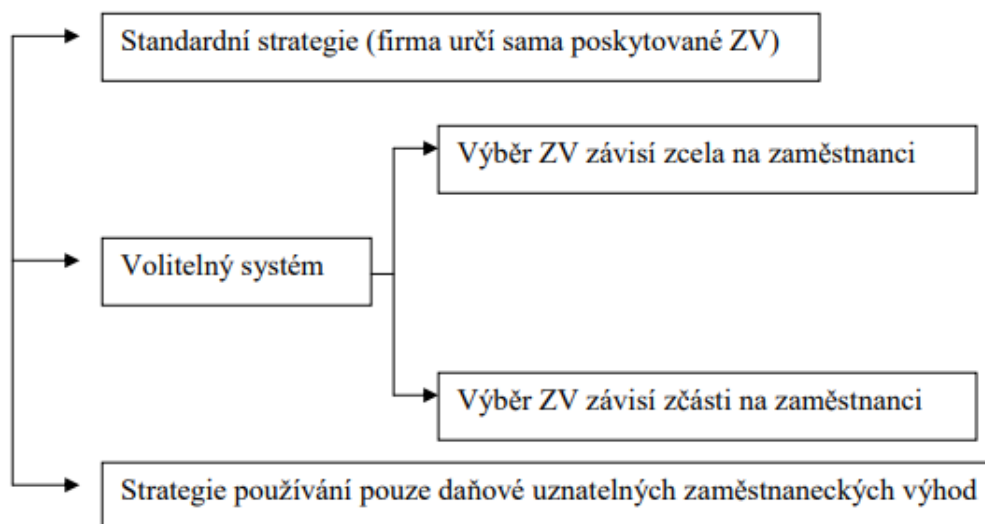
3.4.2 Analýza a návrh strategií v poskytování zaměstnaneckých výhod

Účinná strategie poskytování zaměstnaneckých výhod, která vychází ze strategie odměňování pracovníků podle Armstronga (2002) mimo jiné:

- založena na podnikových hodnotách a přesvědčení,
- vychází z podnikové strategie a je v souladu s touto strategií,
- propojena s jinými personálními strategiemi,
- v souladu s interním a externím prostředím podniku (vychází z poznání tohoto prostředí),
- spojená s výkonem podniku a zahrnuje v sobě hledisko strategie konkurenceschopnosti.

Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod by měla být vypracována v každé společnosti jako nedílná součást personální strategie. (Duda, 2005).

Jaká strategie by mohla být společností použita v poskytování zaměstnaneckých výhod ilustruje schéma na obrázku 4.



Obrázek 4: Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod

(Zdroj: Duda, 2005, vlastní zpracování)

Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod může být výhodná pouze v jedné nabídce zaměstnaneckých výhod a zaměstnanec nemá šanci na výběr. Lze určit maximální náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod, ale tyto náklady nemusí být uskutečněny, jelikož o ně nemusí mít zaměstnanec zájem, i když byly předem stanoveny. Toto jednání může způsobit nespokojenost pracovníků a hrozí odchodem z podniku (Duda, 2005, str. 50).

4 Vlastní práce

Obsahem čtvrté kapitoly je charakteristika společnosti, její historie a organizační struktura. Poté následuje charakteristika odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Poslední část se zabývá dotazníkovým šetřením systému odměňování a motivace zaměstnanců.

4.1 Charakteristika společnosti

Obchodní firma: DEICHMANN-OBUV s.r.o.

Sídlo: Londýnské náměstí 853/1, Štýřice, 639 00 Brno

Identifikační číslo: 26731185

Spisová značka: C 50367/KSBR Krajský soud v Brně

Právní forma: Společnost s r.o.

Předmět podnikání: činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 30 000 000 Kč (Zdroj: www.rejstrik-firem.kurzy.cz ke dni 1. 3. 2021)

Firma se pyšní největším maloobchodním prodejem obuví na trhu v Evropě. Nabízí velkou škálu obuvi pro všechny věkové skupiny s výborným poměrem ceny a kvality. Na prodejnách najdeme současné módní trendy a nejaktuálnější novinky na trhu.

4.2 Vize a cíle společnosti

Podnik je založen na hlavních mezinárodních myšlenkách, které zahrnují zkušenosti a úspěchy z minulosti a být vzorem pro zaměstnance a zaměstnankyně. Hlavním cílem a motto společnosti, kterým se řídí: „*Společnost musí sloužit lidem.*“ Tímto mottem jsou myšleny hodnoty, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé a lidé v nouzi.

4.3 Historie a vývoj společnosti

V roce 1913 Heinrich Deichmann otevřel první prodejnu s obuví v Essen-Borbecku v dělnické oblasti. Obchod provozoval se svou ženou Julií Deichmann, která po jeho smrti v roce 1940 převzala podnik, později jejich syn Heinz-Horst Deichmann s manželkou Ruth. Tehdy studoval medicínu do roku 1956 a tak podnik vedla jeho matka s manželkou. Po otevření první prodejny se podnik rozrůstal, ale nadále zůstává rodinnou firmou.

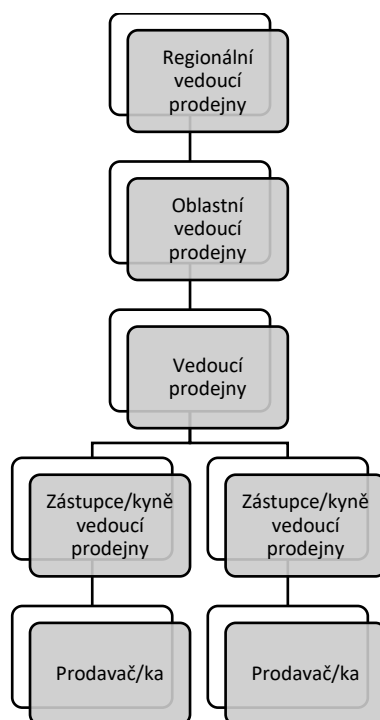
Po válečných letech v roce 1963 firma slaví 50. výročí od založení. V těchto časech bylo v Německu 16 prodejen, o 25 let déle už již 400 prodejen. K 90. jubileu se Deichmann pyšnil s 1000 prodejny v Německu a 2000 v zahraničí. Momentálně firmu vlastní Heinrich Deichmann, vnuk zakladatele, který přišel do firmy v roce 1989 a v současnosti je předsedou představenstva od roku 1999. V současné době je firma Deichmann v zastoupení ve 30 zemích světa s 4 205 prodejny a zaměstnává téměř 42 962 zaměstnanců a přes 18,3 mld. párů prodané obuvi k roku 2019. V České republice se první prodejna otevřela na podzim v roce 2003 v Plzni. Po pouhém půl roce se otevírá další, a to v pražském nákupním centru Metropole Zličín v roce 2004. Do konce tohoto roku přibylo v České republice dalších 8 prodejen ve městech: Praha Zlatý Anděl, Olomouc, Opava, Pardubice, České Budějovice, Most, Brno Olympia a Brno Královo Pole. Po 3 letech vyrostlo dalších 26 prodejen. V roce 2014 začíná fungovat internetový obchod. Ve vedení společnosti jsou jednatele pan Ing. Karel Madzia a Ing. Jaroslav Mitáš. Obrat firmy je k roku 2019 téměř 2,54 mld. Kč. V tuto chvíli má prodáno 3,85 mil. párů obuvi, 115 kamenných prodejen a zaměstnává více než 930 pracovníků. Z roku 2014 se pyšní potětí oceněním Obchodník roku v kategorii, Obchodník s obuví a také Nejdůvěrnější značka v kategorii prodejců obuvi. Dále plánují v roce 2020 expanzi do dalších zemí světa a např. v Německu otevřít dalších 30 prodejen. (www.corpsite.deichmann.com ke dni 9. 9. 2020)

4.4 Organizační struktura společnosti

Dle přílohy A, která zobrazuje nejvyšší postavení předsedy Dkfm. H. O. Deichmanna a jednatele oblasti střední a jihovýchodní Evropy (CSEE z ang. *Center and South Easter Europe*) Veit Volker Weiland. Poté se to dělí na dva jednatele, a jeden z nich je hlavní. Hlavní jednatel má na starost prodej pro Českou a Slovenskou republiku a dále regiony, stavební oddělení, marketing, e-shop, oddělení rozvoje lidských zdrojů, koordinace prodeje, dekorace, expanze a právní oddělení, digitální a omnichannel. Zaměřuje se na oblasti týkající se zodpovědnosti za plánování a dosahování cílů prodeje, strategické plánování, odsouhlasení požadavků na prodejnu, sledování konkurence apod. Jednatel poté stránku finanční, do které spadá správní oddělení, IT, help-desk, controlling, finanční oddělení, personální/mzdové oddělení a revizní oddělení. Zodpovídá za stanovení ročních cílů a jejich kontrola, motivaci, vedení a podpora vedení oddělení s průběžnou vazbou. Oba jednají, rozhodují spolu či většinou.

4.5 Organizační struktura zaměstnanců

Personál se skládá z pěti zaměstnanců: z dvou prodavačů/ek, dvou zástupců/kyň vedoucí prodejny a vedoucí prodejny. Na prodejny poté dohlíží oblastní vedoucí prodejny. Nadřízený/á všech je regionální vedoucí prodejny. V případě potřeb zastupuje pozice asistent/ka prodeje či cestující asistent/ka prodeje.



Obrázek 5: *Organizační struktura personálu*

Zdroj: (vlastní zpracování dle vnitropodnikové směrnice)

Role prodavačky (viz příloha B) spočívá v obsluhování zákazníka a práci se zbožím, zákaznický servis, udržování prodejny a skladu, doplňování zboží, příprava slev a kontrola zboží při prodeji. Dále mají v popisu práce prezentovat zboží, spolupracovat při inventurách a uskláňovat zboží. Práci vždy vykonávají na prodejně a týdně odpracuje 15 hodin na částečný úvazek.

Zástupce/kyně vedoucí prodejny (viz příloha C) zastupuje a vede chod prodejny za nepřítomnosti vedoucí prodejny, ale také dbá na vzhled a kontrolu čistoty prodejny, zákaznický servis a radí zboží. Se zbožím spočívá příjem, kontrola, vybalení a umístění nového zboží a vést evidenci zásobování. Po administrativní stránce objednává kancelářské potřeby, účast na poradách či správně provést pokyny z centrály a od nadřízených. Výkon práce je na prodejně a týdně odpracuje 20 hodin na částečný úvazek.

Vedoucí prodejny (viz příloha D) má na starost vedení každodenního chodu prodejny, řídit prodejní aktivitu, práci se zbožím, zodpovídá za dosahování předepsaných obrátů, zákaznický servis, kontrolovat správné vedení evidence zásobování, znalost produktů, spoluúčast na inventurách. Dále komunikovat s centrálou a dodavateli, zpracování statistik a hodnocení. Pro personál vypracovává týdenní plán, plán dovolených, kontrolu odpracovaných hodin a vykonávané práce. Práci vykonává na prodejně a odpracuje 40 hodin týdně.

Oblastní vedoucí prodejny (viz příloha E) má na starost dodržování stanovených kvalitativních a kvantitativních cílů a obrátů, zodpovídá za veškeré vnitřní předpisy a interní postupy na prodejnách ve svém regionu. Dále může provádět úprav cen vadného zboží až o 30 %. V administrativě zastává odpovědnost za výsledek inventury regionu a kontrolu faktur za provoz prodejen, cestovních nákladů a výkazů v oblasti. Po personální stránce zodpovídá za nábor personálu, dle platných předpisů, provádění školení ve spolupráci s oddělením rozvoje lidských zdrojů. Zařizuje výpovědi po konzultaci s vedoucím prodeje pro Českou a Slovenskou republiku. Místo výkonu je na prodejnách, v oblasti a ve svém regionu musí mít odpracováno 40 hodin týdně.

Regionální vedoucí prodejny (viz příloha F) musí dodržovat kvalitativní a kvantitativní cíle a vnitřní předpisy a postupy v prodejnách v regionu. V prodeji zodpovídá za kontrolu prezentace a dekorace zboží v prodejnách, optické působení prodejen v regionu a zpracování statistik, zpráv a návrhů pro region. Administrativně má na starost výsledky inventury regionu a provádění revizí a kontrol prodejen. Účastní se na poradách svých prodejen, školeních a organizuje pořizování zápisů. Místo práce je na prodejnách, v oblasti a regionu. Odpracovat musí 40 hodin týdně.

4.6 Mzdový systém společnosti Deichmann, s.r.o

Mzda se obecně skládá ze základní mzdy, provize z obrátů a příplatků. Jednotlivá tarifní mzda se odvíjí podle pozice a úvazku. Mzda je vyplácena vždy k 15. dni kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém vznikl nárok na mzdu. Prodavač/ka a zástupce/kyně vedoucí prodejny pracují na částečný úvazek. V současném koronavirovém období, kdy jsou prodejny uzavřeny, firma vyplácí zaměstnancům 100% hrubé mzdy bez příplatků a provizí, podle nařízených pravidel vlády.

Nevýhodou je, že si musí vybírat dovolenou a mají ještě více zkrácené úvazky. Společnost mzdy a ostatní náklady financuje sama ze svých zdrojů.

Pracovní pozice	Počet hodin/týden	Základní tarifní hrubá mzda v Kč
Prodavač/ka	15	8 888 Kč
Zástupce/kyně vedoucí prodejny	20	11 850 Kč
Vedoucí prodejny (VP)	40	34 500 Kč
Oblastní vedoucí prodejny (OVP)	40	55 000 Kč
Regionální vedoucí prodejny (RVP)	40	75 000 Kč

Tabulka 3: *Mzdový systém*

Zdroj: (vlastní zpracování dle vnitropodnikové směrnice ke dni 7. 12. 2020)

Prodavač/ka, která má úvazek na 15 hodin týdně, celkově 60 hodin měsíčně, náleží jí mzda 8 888 Kč. Zástupce/kyně vedoucí prodejny má při 20 hodinách týdně, tj. 80 hodin měsíčně, mzdu 11 850 Kč. Vedoucí/mu prodejny s plným úvazkem 40 týdně, tj. 160 hodin za měsíc, náleží mzda 34 500 Kč. Oblastní vedoucí prodejny je ohodnocen/a mzdou 55 000 Kč při 40 hodinách týdně. Regionální vedoucí prodejny připadá mzda 75 000 Kč za 40 hodin týdně.

4.6.1 Mzdové příplatky

Příplatky za přesčas nad rámec úvazku jsou u prodavače/ky a zástupce/kyně vedoucí prodejny ohodnoceny příplatkem 25 % z průměrného hodinového výdělku. U vedoucí, oblastní a regionální vedoucí prodejny se příplatky za přesčas nepočítají, jsou součástí práce. Práce v sobotu a neděli je dán příplatek zaměstnanci 25 % z průměrného hodinového výdělku. V den státního svátku, pokud je zaměstnanec v práci má nárok na příplatek ve výši 100 %. Když např. prodavačka není ve svátek v práci proplácí se jí průměrný počet hodin podle denního úvazku. Společnost nevykonává noční směny, pouze v případě inventury nebo přestavby a to činí 20 % z průměrného hodinového výdělku.

Provízi z obratu prodejny je měsíční mzda ještě dále navýšena měsíčně o provizi z prodeje. Základ pro výpočet je netto obrat prodejny (brutto obrat za zúčtovací období, příslušný kalendářní měsíc-DPH) a chybné či záporné prodeje tzv. reklamace apod. Poté se rozdělí dle počtu odpracovaných hodin. Netto obrat z online shopu se také započítává stejně jako z prodejny a procentuální podíl měsíčního netto obratu prodejny na měsíční netto obrat online shopu. Výše provize je stanovena na 0,40 %-0,47 % měsíčního netto obratu prodejny, dle délky pracovního poměru:

- 0-5 odpracovaných let – provize ve výši 0,40 % měsíčního netto obratu prodejny,
- 5,1-10 odpracovaných let – provize ve výši 0,43 % měsíčního netto obratu prodejny,
- více než 10 odpracovaných let – provize ve výši 0,47 % měsíčního obratu prodejny.

Funkční příplatek zástupců/ kyň vedoucích prodejen je stanoven ve výši 3 500 Kč/měsíc/brutto v případě jednoho zaměstnance. Při více zaměstnanců na této pozici vypočítáme funkční příplatek pro jednoho pracovníka (*3500 Kč děleno celkový počet odpracovaných hodin všech zástupců/kyň prodeje krát celkový počet odpracovaných hodin jednoho zaměstnance na této pozici*).

4.7 Zaměstnanecké benefity

Firma dále poskytuje zaměstnancům následující benefity:

13. plat je nazýván dovolenková mzda, která je vyplacena za odpracovaný první půlrok příslušného kalendářního roku spolu se mzdou za měsíc květen, tj. k datu 31. května ve výši poloviny základní měsíční hrubé mzdy zaměstnance. Za odpracovaný měsíc můžeme brát měsíc, ve kterém zaměstnanec odpracoval alespoň 15 kalendářních dní. Toto peněžní plnění je nenároková složka mzdy a tvoří vyměřovací základy pro odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

14. plat je nazýván vánoční mzda, která je vyplacena za odpracovaný druhý půlrok příslušného kalendářního roku spolu se mzdou za měsíc listopad, tj. ke dni 30. listopadu ve výši poloviny základní měsíční hrubé mzdy zaměstnance. Toto peněžní plnění je nenároková složka mzdy a tvoří vyměřovací základy pro odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Na **pracovní obuv** mají zaměstnanci dvakrát do roka nárok. Poté staré pracovní boty, mají zakázáno nosit, z důvodu zdraví.

Na **5 týdnů dovolené** získává nárok zaměstnanec po tří měsíční zkušební době. Stává se tím, jeden z nejoblíbenějších benefitů. Délka dovolené je stanovena na 25 pracovních dní. Pokud prodavačka má úvazek na 15 hodin týdně, tak pracují průměrně tři hodiny denně. Tím pádem jsou z personálního budgetu zaplacený tři hodiny za každý pracovní den, kdy čerpá dovolenou.

Obdržení **dárkové karty** je spojeno s dosahovanými hospodářskými výsledky společnosti v daném období. Zaměstnanec má nárok na jednu dárkovou kartu a může ji použít při nákupu zboží v prodejnách Deichmann s.r.o. v České republice. Poskytování dárkových karet se uskutečňuje dvakrát ročně.

Pracovní oděv má možnost každý zaměstnanec dostat jednou ročně pracovní oděv, jehož převzetí stvrdí podpisem na předávacím protokole, který bude dále vedený a založený do šanonu. O čistotu pracovního oděvu pečují zaměstnanci. Cílem je být rozpoznatelní od zákazníků a být zdůrazněna firemní identita. K pracovnímu oděvu je přidělena jmenovka v plastovém obalu, ve kterém je vložený papírový štítek s funkcí a jménem zaměstnance.

Zaměstnanecká sleva činí 10 % z celkové částky vybraných bot. Použít ji může jen zaměstnanec pro svoje účely.

Vánoční dárek si mohou zaměstnanci jednou ročně vybrat, a to dárkovou obuv v hodnotě max 2 000 Kč, které jim zaplatí společnost. Dárková obuv musí být pro zaměstnance a jeho účely. Schvaluje to vedoucí prodejny.

Firemní jubileum je pro zaměstnance, kteří odpracují u dané společnosti 10 let, obdrží dárkový poukaz v hodnotě 3 500 Kč. Firma si váží každého zaměstnance a tím chce vyjádřit vděk. Dárkový poukaz je nepeněžitý příjem.

Do programu **ozdravného týdne** se mohou přihlásit zaměstnanci, kteří mají odpracované 2 roky. V rámci tohoto týdne jim bude započteno jako 5 dnů dovolené. Tento týden je převážně určen pro zaměstnance, kteří si chtějí podpořit své zdraví. Hlavní cíl programu je aktivní odpočinek a rozšířit si povědomí o zdravém životním stylu.

Týden zahrnuje pobyt na horách v Beskydech, který hradí firma, ostatní náklady si zaměstnanec hradí sám a absolvují např. aerobic, jógu, fitness trénink, Nordic Walking apod.

Následující zaměstnanecké benefity jsou poskytovány pro vedoucí prodejny, oblastní vedoucí prodejny a regionální vedoucí prodejny navíc:

Den dovolené v den narozenin mají nárok na čerpaní den volna navíc, a to v měsíci, kdy má pracovník narozeniny.

Členem **100%-ho Clubu** se může stát zaměstnanec, který dosáhne alespoň 5% nárůstu stanového objemu obratu v příslušném kalendářním roku, tj. od 1. 1. do 31. 12. Základem je účetnictví. Kdo se objeví s 10 a více % s ohledem na plánovaný čistý obrat, splnil podmínky, stává se členem 100 % Clubu a je mu/jí vyplacena extra prémie. Výše prémie pro prodavače/ky a zástupce/ kyně vedoucí prodejny se vypočítá podíl prémie uvedené v tabulce 4, dle procentuálního stupně ročního navýšení a počtu osob. Vedoucí prodejny musí vést prodejnu po celý kalendářní rok, tj. od 1. 1. do 31. 12 a navýšila svůj roční obrat oproti obratu pro příslušný kalendářní rok alespoň o 5 %. Poté mají nárok na vyplacení jednorázové extra prémie (viz. tabulka 4) a může se účastnit stanoveného výletu. Dále výherci, kteří vyhráli ve třech následujících letech, stráví navíc jeden týden v USA.

Navýšení ročního obratu v %	Prémie vyplacená vedoucí/mu prodejny	Týmové prémie vyplacená prodavače/ky	Výše týmové prémie zástupci/kyni vedoucí
5-5,99	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč + 500 Kč/osoba
6-6,99	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč + 700 Kč/osoba
7-7,99	13 000 Kč	13 000 Kč	13 000 Kč + 900 Kč /osoba
8-8,99	14 000 Kč	14 000 Kč	14 000 Kč + 1 100 Kč/osoba
9-9,99	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč + 1 300 Kč/osoba
10 a více	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč + 1 500 Kč/osoba

Tabulka 4: *Výše prémie*

Zdroj: (vlastní zpracování dle vnitropodnikové směrnice ke dni 1. 9. 2017)

4.8 Motivace na výkon

TOP TEAM se vyhlásí prostřednictvím oblastní vedoucí prodejny ve své oblasti (viz příloha G) tři soutěže na celý rok. Každá prodejna má stanovený budget, za který zodpovídá oblastní vedoucí prodeje a má poté určitou sumu peněz podle svých prodejen, kterou může v průběhu daného roku na soutěže použít. Prodejna, která v soutěži vyhraje, dostane peněžní výhru či dárkovou kartu. Ta je poté rozdělena mezi zaměstnance prodejny.

Různé **soutěže** se mohou pomocí oddělení koordinace během roku vyhlásit mezi prodejny v České republice. Výhrou je peněžitý nebo nepeněžitý příjem, který je rozdělen mezi zaměstnanci s ohledem na přítomnost v práci. Tento příjem tvoří spolu se mzdou základ daně z příjmů závislé činnosti a základ pro odvody na zdravotní pojištění.

4.9 Dotazníkového šetření

V rámci analytického výzkumu současného systému odměňování a motivace bylo provedeno zhodnocení spokojenosti zaměstnanců za použití dotazníkového šetření na základě sběru dat. Dotazník se skládá z 18 otázek, který byl rozdělen do tří částí: identifikační otázky, systém odměňování, motivace a vztah s kolegy. Realizace dotazníkového šetření se konala ke konci prosince roku 2020. Dotazník byl rozeslán poštou na prodejny v regionu 3, které jsou podrobně vypsány v příloze G. Konkrétně se jednalo o oblasti 3, 6, 16 a 19. Celkově bylo dotazováno 93 respondentů. Respondentem byl každý zaměstnanec ve společnosti na prodejně. Vrátilo se 67 odpovědí od respondentů, odpovídá míře návratnosti 72 %. Bylo počítáno i s nižší návratností, jelikož během dotazníkového šetření byly některé prodejny uzavřeny kvůli koronavirovému období. Vzor dotazníku se nachází v příloze H.

Otázka 1: „Jakého jste pohlaví?“

Ve společnosti tvoří ženy převážnou část, konkrétně 96 %, podle tabulky 5. Mužů zde pracuje pouhé 4 %.

Pohlaví	Četnost	Relativní četnost v %
Muž	3	4 %
Žena	64	96 %
Celkem	67	100 %

Tabulka 5: *Pohlaví zaměstnanců*

Zdroj: (vlastní šetření)

Otázka 2: „Jaká je Vaše věková kategorie?“

Dle tabulky 6, byl věk zaměstnanců rozdělen do pěti kategorií. Nejpočetnější skupina byla 41-50 let, což je 28 (42 %) zaměstnanců z celkového počtu dotazovaných. Dále bylo zaměstnanců ve věku 21-30 let 17 (25 %), 31-40 let 11 (16 %), 51 a více let odpovídalo 9 (14 %) zaměstnanců a ve věku do 20 let 2 (3 %).

Věk	Četnost	Relativní četnost %
do 20 let	2	3 %
21-30 let	17	25 %
31-40 let	11	16 %
41-50 let	28	42 %
51 a více let	9	14 %
Celkem	67	100 %

Tabulka 6: Věk zaměstnanců

Zdroj: (vlastní šetření)

Otázka 3: „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“

Největší zastoupení z hlediska vzdělání v tabulce 7 mají zaměstnanci se středním odborném vzděláním 35 (52 %), poté střední odborné učiliště 21 (31 %), další pozici zastává vysokoškolské 5 (8 %), základní 4 (6 %). Poslední kategorie je vyšší odborné vzdělání 2 (3 %).

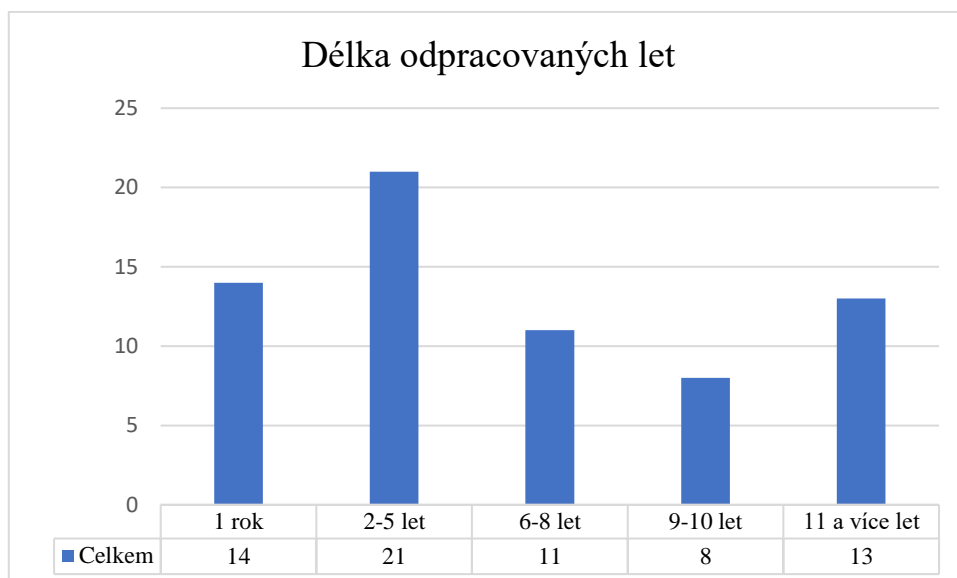
Vzdělání	Četnost	Relativní četnost v %
Základní	4	6 %
Střední odborné s maturitou	35	52 %
Střední odborné učiliště	21	31 %
Vyšší odborné	2	3 %
Vysokoškolské	5	8 %
Celkem	67	100 %

Tabulka 7: Vzdělání zaměstnanců

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 4: „Kolik let jste odpracoval/a u společnosti?“

Z grafu 4 je patrné, že nejčetnější skupina délky odpracovaných let je 2-5 let 21 (31 %), následuje 1 rok 14 (21 %), těsně za tím 11 a více let 13 (19 %), 6-8 let 11 (17 %), poslední je 9-10 let 8 (12 %).

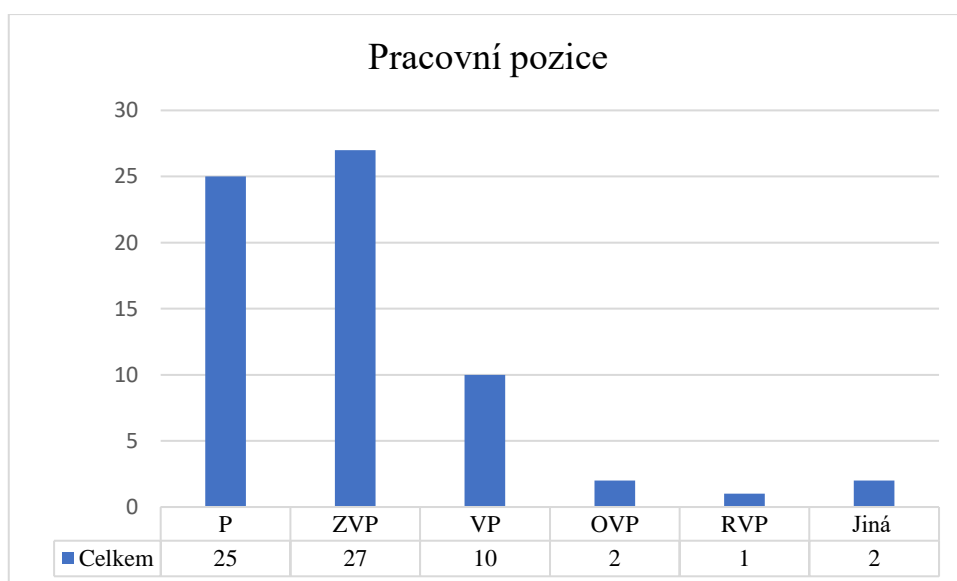


Graf 4: Délka odpracovaných let

Zdroj: (vlastní šetření)

Otázka 5: „Jakou pozici u společnosti zastáváte?“

Ze všech dotazovaných prodejen uspěla nejvíce pozice zástupce/kyně vedoucího prodejny 27 (40 %) a prodavač/ka 25 (37 %), jelikož na prodejnách se nachází 2 prodavači/ky a 2 zástupce/kyně vedoucí prodejny. Následuje vedoucí prodejny 10 (15 %), oblastní vedoucí prodejny 2 (3 %), regionální vedoucí prodejny 1 (2 %). Poslední kategorie s názvem jiná jsou 2 (3 %), patří sem brigádník /ce, asistent/ka prodeje, cestující asistent/ka prodeje apod.

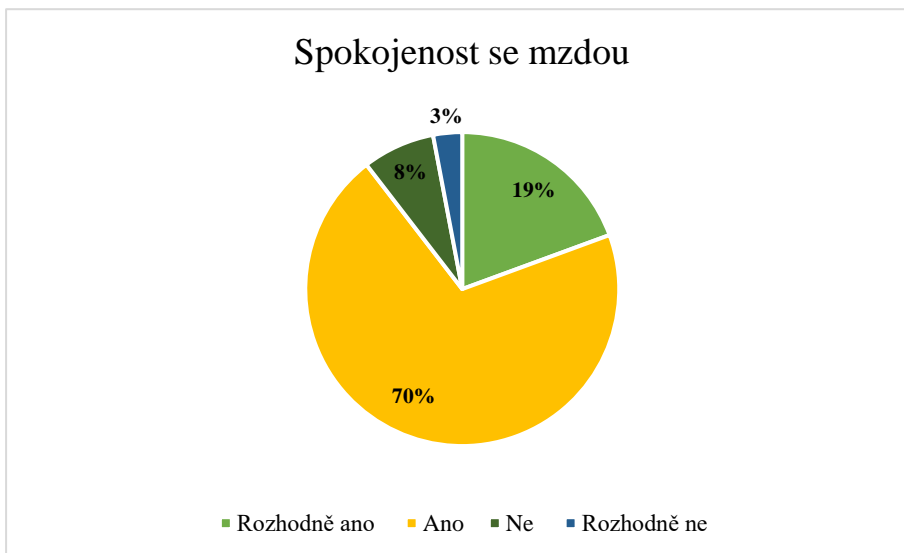


Graf 5: Pracovní pozice

Zdroj: (vlastní šetření)

Otázka 6: „Jste spokojen/a se mzdou za vykonanou práci?“

Z odpovědí v grafu 6 kladně (rozhodně ano, ano) odpovědělo 60 (90 %), že jsou spokojeni se mzdou za vykonanou práci. Záporných (ne, rozhodně ne) odpovědí bylo pouze 7 (10 %). Z toho je patrné, že společnost dobře odměňuje své zaměstnance za vykonanou práci.



Graf 6: Spokojenost se mzdou

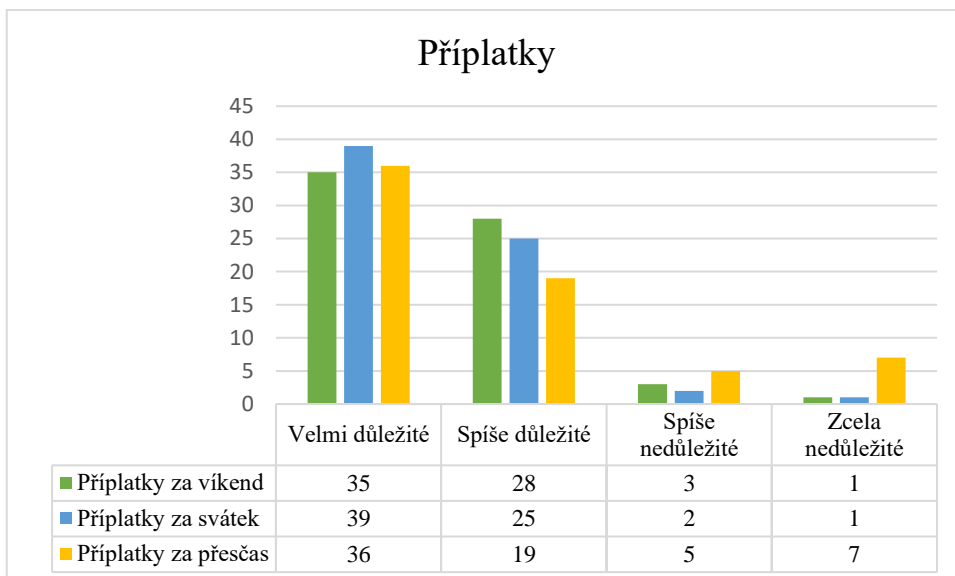
Zdroj: (vlastní šetření)

Otázka 7: „Víte přesně na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody máte nárok a za jakých podmínek?“

Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci vědí, za jakých podmínek mají nárok na příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody. Kladných (ano, spíše ano) odpovědí byla většina 59 (88 %). Společnost tedy může být spokojena, že zaměstnanci jsou o systému odměňování dostatečně informováni.

Otázka č. 8: „Posuďte, jak důležité jsou pro Vás následující položky, vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu:“

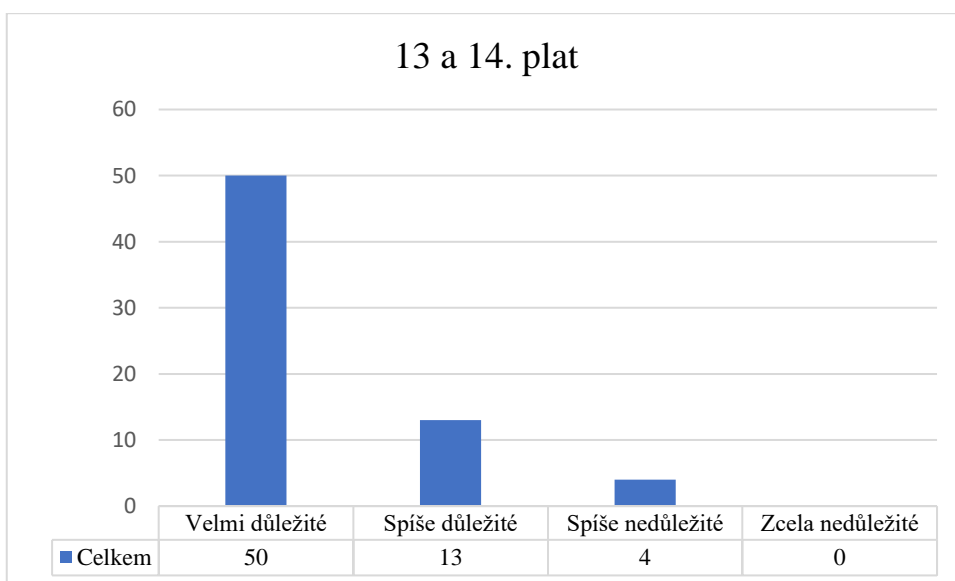
Tento graf 7 poukazuje na to, že položka příplatky ke mzdě jsou pro zaměstnance velmi důležité. Nejvíce důležité jsou pro ně příplatky za svátek 39 (58 %), následují příplatky za přesčas 36 (54 %) a těsně zatím jsou příplatky za víkend, tj. sobotu a neděli, 35 (52 %).



Graf 7: **Příplatky**

Zdroj: (vlastní šetření)

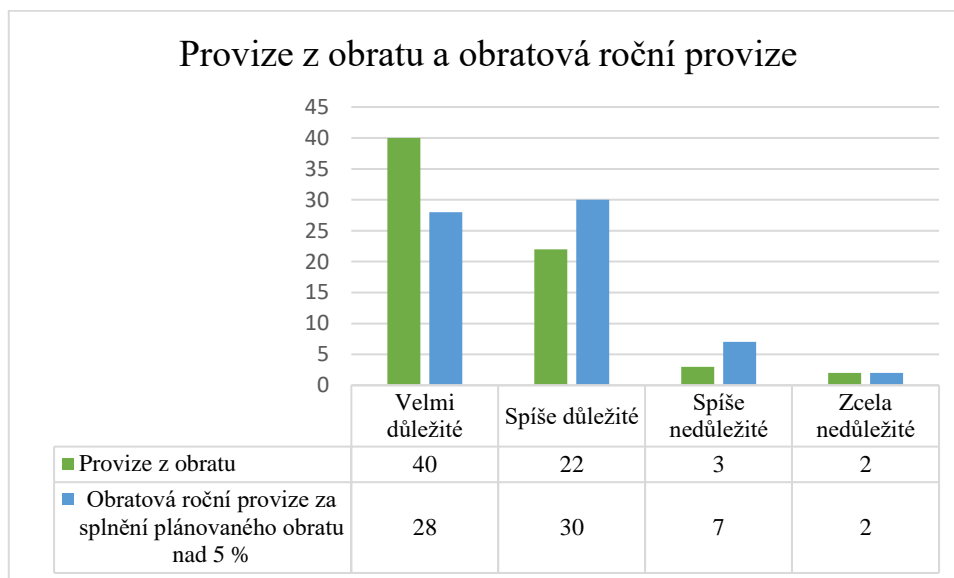
Jako další položka je 13 a 14. plat, který je nejžádanější zaměstnanecký benefit, viz. graf 8. S celkovými 50 (75 %) odpověďmi je velmi důležitý. Jen pro 4 (6 %) zaměstnance je spíše nedůležitý.



Graf 8: **13 a 14. plat**

Zdroj: (vlastní šetření)

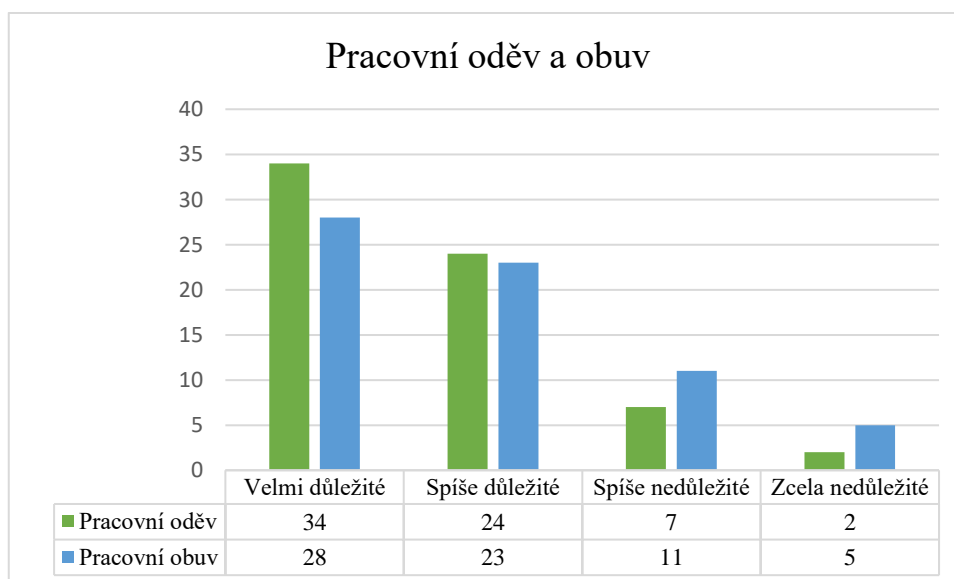
Následující položky obsahují provizi z obrátu, která je velmi důležitá 40 (60 %) a obrátovou roční provizi za splnění plánovaného obrátu nad 5 % spíše důležitá 30 (45 %), podle grafu 9. Může to být tím, že je dostávána jen jednou ročně na začátku kalendářního roku v lednu.



Graf 9: Provize z obrátu a obrátová roční provize

Zdroj: (vlastní šetření)

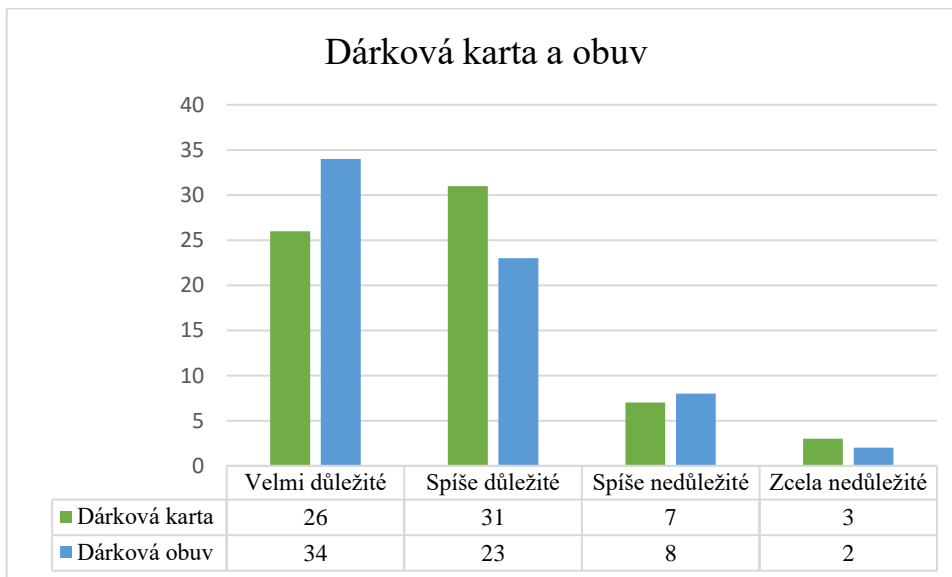
Nezbytnou součástí k pracovnímu výkonu je pracovní oděv, na který mají nárok zaměstnanci od společnosti, jak je to popsáno v kapitole 4.7. Tím to je ohodnocen velmi důležitě 34 (51 %) dle grafu 10. Další položkou je pracovní obuv, která je též velmi důležitá 28 (42 %), jelikož zaměstnanci mají nárok sami si vybrat dvakrát ročně svou pracovní obuv.



Graf 10: Pracovní oděv a obuv

Zdroj: (vlastní šetření)

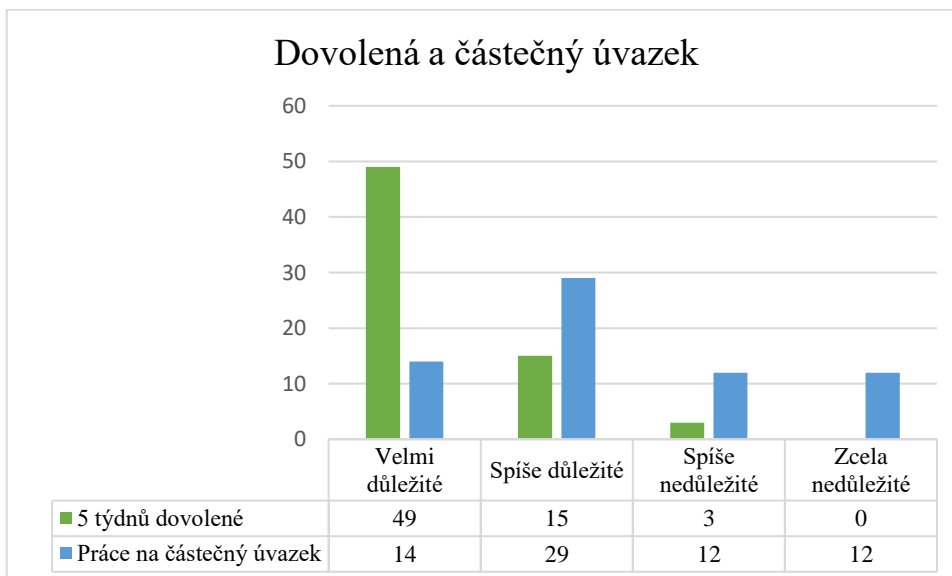
Hojně využívaným benefitem, podle grafu 11, je dárková obuv 34 (51 %). Dárková obuv je příjemný benefit v tom, že společnost zaplatí vybranou obuv jako vánoční dárek, jak je popsáno v kapitole č. 4.7.



Graf 11: *Dárková karta a obuv*

Zdroj: (vlastní šetření)

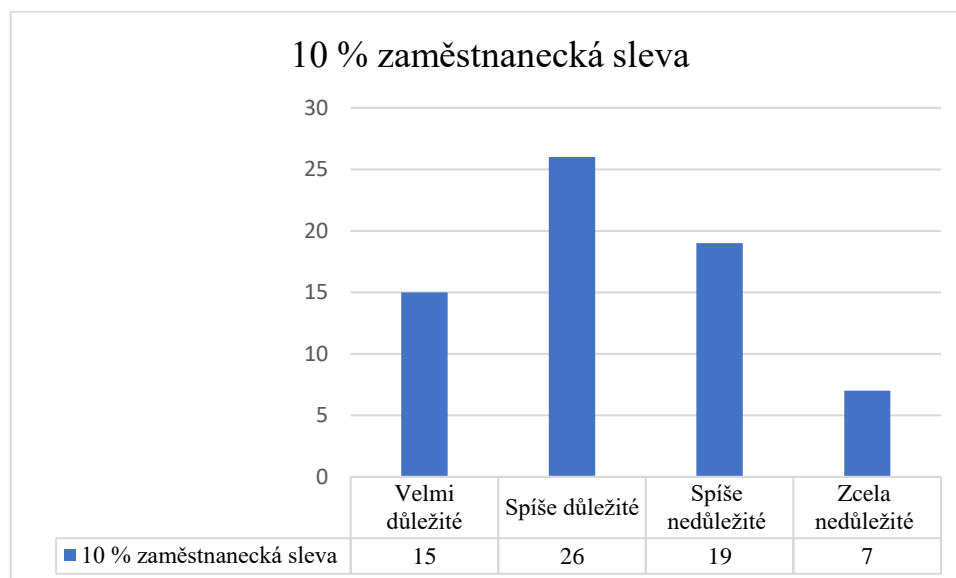
Zaměstnanci mají nárok na 5 týdnů dovolené, které jsou velmi důležité pro 49 (73 %) zaměstnanců viz. graf 12. Částečný úvazek už je spíše důležitý pro 29 (43 %) pracovníků. Velký podíl už je ale i záporných (spíše nedůležité, zcela nedůležité) odpovědí a to celkově 24 (35 %). Na částečný úvazek pracují pouze prodavači/ky a zástupci/kyně vedoucí prodejny.



Graf 12: *Dovolená a částečný úvazek*

Zdroj: (vlastní šetření)

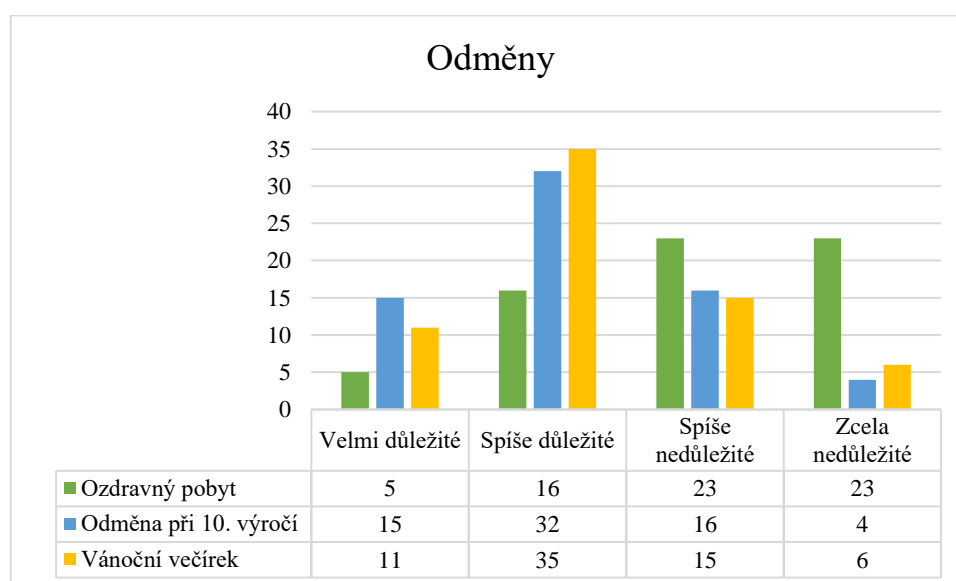
Je zřejmé, že zaměstnanecká sleva je spíše důležitá dle odpovědí 26 (39 %). Pro 19 (28 %) zaměstnanců je spíše nedůležitá, jak ukazuje graf 13. Je to možné tím, že zaměstnaneckou slevu může využít pouze zaměstnanec pro své účely či by byla lepší vyšší sleva.



Graf 13: 10 % zaměstnanecká sleva

Zdroj: (vlastní šetření)

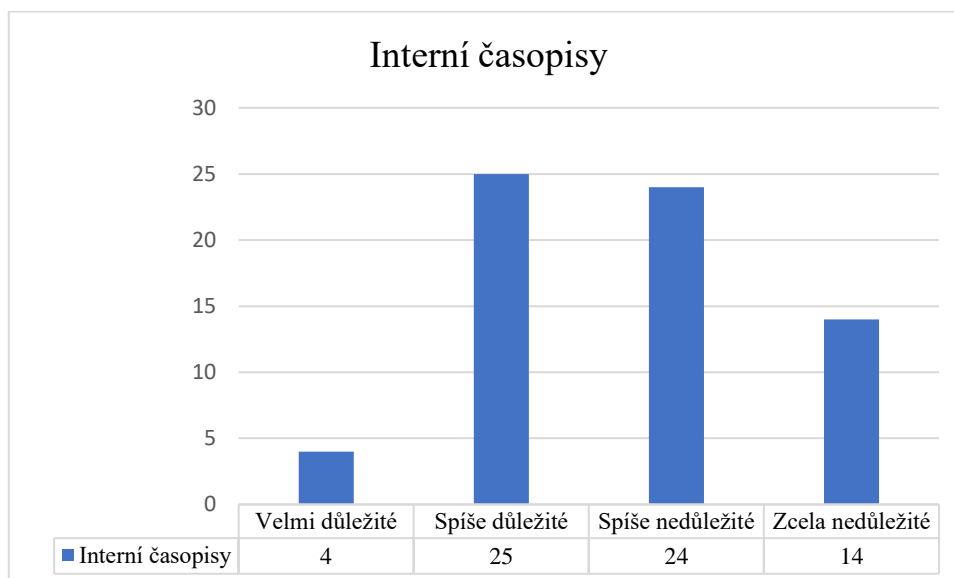
Ozdravný pobyt, má více záporných (spíše nedůležité, zcela nedůležité) odpovědí 46 (69 %) což je patrné z grafu 14. Dále odměna při 10. výročí je velmi důležitá pro 32 (48 %) pracovníků. Poslední odměna od společnosti je vánoční večírek pro celou prodejnu. Zaměstnanci to berou jako spíše důležitou položku se 35 (52 %) odpověďmi.



Graf 14: Odměny

Zdroj: (vlastní šetření)

Interní časopisy jsou pro 25 (37 %) zaměstnanců spíše důležité a pro 24 (34 %) spíše nedůležité. Převaha záporných (spíše nedůležité, zcela nedůležité) odpovědí podle grafu 15 je celkově 38 (57 %) odpovědí.

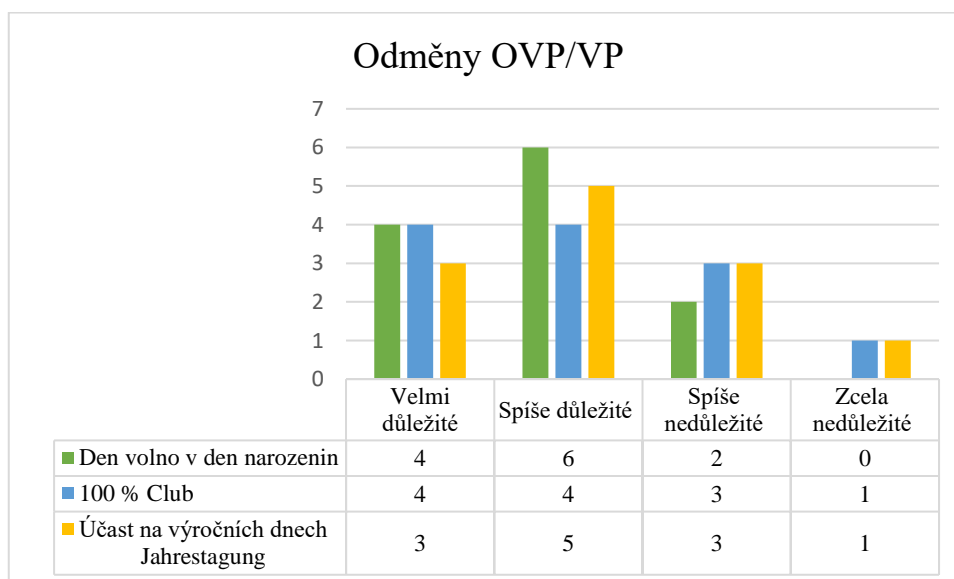


Graf 15: *Interní časopisy*

Zdroj: (vlastní šetření)

Otázka 9: „Následující 3 výhody jen pro OVP/VP:“

OVP a VP mají nárok na další výhody z grafu 16. Den volna v den narozenin je z celkového počtu 12 dotazovaných pro 6 (50 %) zaměstnanců spíše důležitý. 100 % Club má více kladných (velmi důležité, spíše důležité) odpovědí, to je 8 (67 %). Poslední odměna je účast na výročních dnech Jahrestagung, která je pro 5 (42 %) pracovníků spíše důležitá.



Graf 16: *Odměny OVP/VP*

Zdroj: (vlastní šetření)

Otázka 10: „Jak jste spokojena s výhodami, které poskytuje společnost?“

Z odpovědí vyplývá, že z celkových 67 respondentů je 61 (91 %) zaměstnanců spokojena s výhodami, které poskytuje společnost. Tím to může být firma spokojena, že poskytuje plnohodnotné a užitečné výhody pro své zaměstnance.

Otázka 11: „Jestli máte nějaké návrhy na změny v současném systému výhod nebo které postrádáte, napište je, prosím:“

Z tabulky 8 je viditelné, které návrhy za změny zaměstnaneckých výhod se shodovaly. Z 67 dotazovaných 9 (13 %) nemá žádné návrhy na změny výhod. Nevíce se však objevovaly stravenky a to až 22 (33 %) odpovědí dotazovaných, následně vyšší zaměstnanecká sleva alespoň 20 %, penzijní připojištění, multisport karta a poté masáže a relaxace.

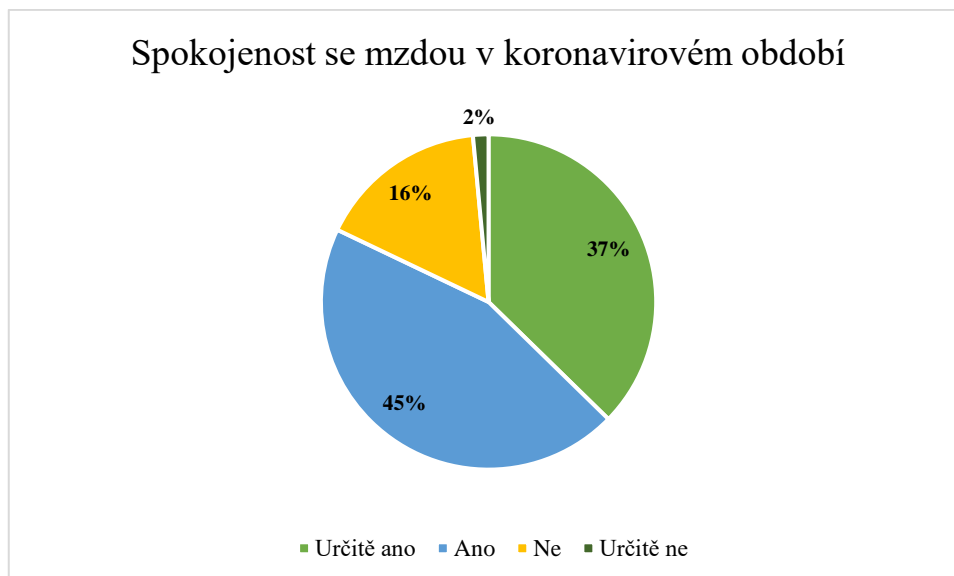
Návrhy na změny výhod	Četnost	Relativní četnost v %
Stravenky	22	33 %
Vyšší zaměstnanecká sleva	13	19 %
Penzijní připojištění	10	15 %
Multisport karta	7	10 %
Masáže	5	8 %
Relaxace	1	2 %
Žádné	9	13 %
Celkem	67	100 %

Tabulka 8: Návrhy na změny výhod

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 12: „Byl/a jste spokojen/a se mzdou a benefity v době koronavirového období?“

I přes těžké období graf 17 ukazuje, že zaměstnanci s převahou jsou spokojeni se mzdou i za těchto okolností. Celkově kladných (určitě ano, ano) odpovědí je 55 (82 %). Zbývá část 12 (18 %) dotazovaných odpověděla záporně.



Graf 17: Spokojenost se mzdou v koronavirovém období

Zdroj: (vlastní šetření)

Otázka 13: „Pokud jste v otázce číslo 12. odpověděli záporně, napište, co Vám chybělo? Co vy byste doporučil/a firmě udělat jinak?“

V následující tabulce 9 jsou vypsány změny, které navrhli zaměstnanci záporných odpovědí v grafu 23. První a nejčastější změnou, která se objevila a jsou s tím nespokojeni zaměstnanci je, že si nechtějí povinně vybírat dovolenou, těch je 7 (59 %), dále nezkracovat úvazky 4 (33 %), jelikož prodavači/ky a zástupci/kyně vedoucí prodejny už sami mají zkrácený úvazek a takto se jim ještě krátí. Poslední návrh je nespokojenost platu bez odměn 1 (8 %).

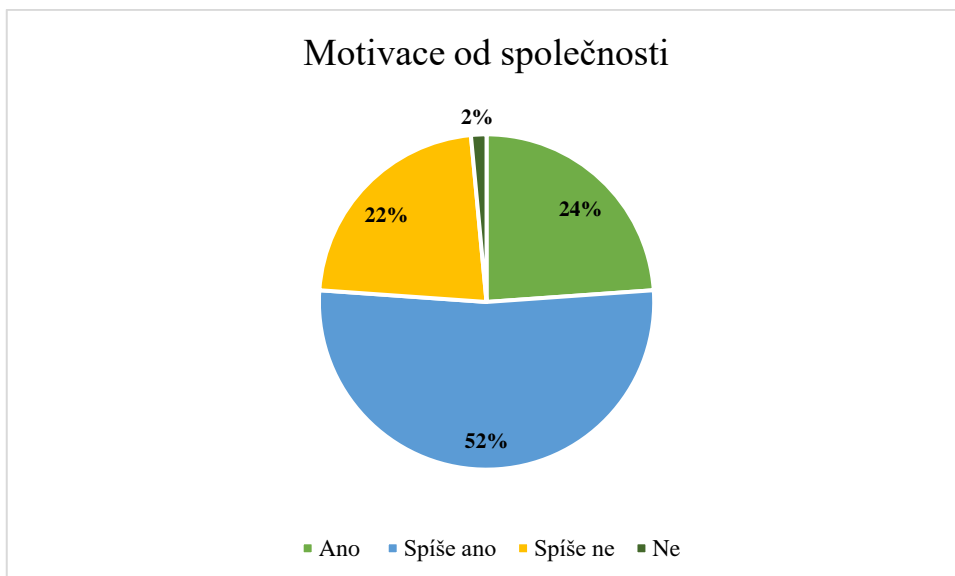
Návrhy na změny během koronavirového období	Četnost	Relativní četnost v %
Neztracovat úvazky	4	33 %
Plat bez odměn	1	8 %
Nevybírat dovolenou	7	59 %
Celkem	12	100 %

Tabulka 9: Návrhy na změny během koronavirového období

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 14: „Myslíte si, že jste od společnosti dostatečně motivován/a?“

Podle grafu 18 si celkově (ano, spíše ano) zaměstnanci myslí, že jsou od společnosti dostatečně motivováni a to 51 (76 %) pracovníků. Záporných (spíše ne, ne) je ale 16 (24 %) odpovědí. Je to možné tím, že několik měsíců jsou už prodejny zavřené a zaměstnanci ztrácí motivaci k práci.



Graf 18: Motivace od společnosti

Zdroj: (vlastní šetření)

Otázka 15: „Pokud jste odpověděl/a v otázce číslo 14. záporně, napište, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?“

Z předchozího grafu 18 bylo viditelné, že 16 zaměstnanců si myslí, že nejsou dostatečně motivováni od společnosti. Zde v této tabulce 10 je zřejmé, že 5 (31 %) zaměstnanců by byli pro vyšší mzdu, potom 4 (25 %) pro vyšší zaměstnaneckou slevu, 3 (18 %) pro větší prostor pro kreativitu a nastejno skončila ohleduplnost 2 (13 %) a 2 (13 %) pro méně stresu.

Motivace k lepším výsledkům	Četnost	Relativní četnost v %
Ohleduplnost	2	13 %
Méně stresu	2	13 %
Větší prostor pro kreativitu	3	18 %
Vyšší zaměstnanecká sleva	4	25 %
Vyšší mzda	5	31 %
Celkem	16	100 %

Tabulka 10: Motivace k lepším výsledkům

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 16: „Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho nadřízeného?“

Odpověď na tuto otázku je velmi různorodá. Převahu však mají kladné (ano, spíše ano) odpovědi respondentů celkově 48 (72 %), že ovlivňuje jejich pracovní výkon styl řízení nadřízeného. Záporných (spíše ne, ne) odpovědí je 19 (28 %).

Otázka 17: „Je pro Vás důležitý dobrý vztah na pracovišti pro výkon Vaší práce?“

Pro celkově 65 (97 %) zaměstnanců je rozhodně důležitý mít dobrý vztah na pracovišti pro jejich výkon práce. U pouhých 2 (3 %) respondentů není důležitý.

Otázka 18: „V návaznosti na otázku číslo 17. ohodnořte, jaký máte vztah s kolegy, jestli jste spokojen/a nebo naopak:“

Nejčastěji se objevovali odpovědi jako: „mám skvělý vztah s kolegy, jsem spokojená“ nebo „jsem velmi spokojená, neměnila bych“. Těch kladných (velmi spokojena, spokojena) bylo celkem 61 (91 %). Bohužel byly i odpovědi jako „nejsem spokojen“ nebo „spíše nespokojená, mohlo by to být lepší“ nebo také „mám tu starší kolegyně a nerozumíme si“. Záporných celkově bylo 6 (9 %).

4.10 Shrnutí dotazníkového šetření

V této kapitole jsou uvedeny návrhy na zlepšení současného systému odměňování. Z dotazníkového šetření vyplynuly tyto změny, které se nejčastěji objevovaly:

- Stravenky
- Vyšší zaměstnanecká sleva
- Penzijní připojištění

Další méně hodnocené podněty byla multisport karta, masáže a relaxace.

4.10.1 Stravenky

Pro další zaměstnanecký benefit ve formě stravenek bylo 22 zaměstnanců. Mnoho zaměstnanců nemá pravidelnou pauzu na oběd. Odvíjí se to podle toho, kolik je zrovna zákazníků na prodejně. Není tedy stanovená pravidelná a časová pauza na oběd. Mnozí si nosí oběd z domova nebo si něco objednají, či před pracovní dobou dojdou do nejbližšího supermarketu.

Obvykle zaměstnavatel hradí zaměstnanci 55 % a zaměstnanec si platí zbylých 45 % z hodnoty stravenky. Letos je možné dostávat stravenky v maximální hodnotě 137 Kč, kdy příspěvek zaměstnavatele se rovná 75,35 Kč a příspěvek zaměstnance 61,65 Kč. Ovšem stravenky jsou mnohdy administrativně náročné pro zaměstnavatele. Jedná se o nepeněžitý příspěvek.

V současné době kolem 1,8 milionu zaměstnanců má zajištěnou firemní jídelnu, 1,5 milionu zaměstnanců od firmy dostává stravenky a 1 milion zaměstnanců nemá nárok jak na firemní jídelnu, tak na stravenky. Stravenkami se nejčastěji hradí nákupy v supermarketech, restauracích či obchodech (Zdroj: www.penize.cz ke dni 19. 2. 2021).

Nově od roku 2021 je volba stravenkového paušálu. Usnadňuje to administrativní práci zaměstnavatelům a náklady s tím spojené. Jedná se o peněžní paušál. To znamená, že daných 55 Kč zaměstnavatel poskytne přímo svému zaměstnanci a zaměstnanec svých 45 Kč, které by šly na danou stokorunovou stravenku, zůstanou ve výplatě. Nejvyšší limit je 70 % z limitu stravného podle vyhlášky. To vychází na 75,60 Kč na den a je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob i sociálního a zdravotního pojištění (Zdroj: www.penize.cz ke dni 19. 2. 2021).

Předpokládejme, že hrubá měsíční mzda zástupce/kyně prodejny je 13 000 Kč s příplatky a provizí. Dále vypočítáme zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnancem, které činí 1 430 Kč. V rámci daní zaměstnanec uplatní slevu na poplatníka, která činí 2 320 Kč, vychází daňový bonus v částce 370 Kč. Čistá mzda činí 11 940 Kč. Při přičtení částky za stravenky 1 507 Kč ($137 \cdot 20 \cdot 0,55$), celková čistá mzda k výplatě činí 13 447 Kč. Následně je vidět porovnání stravenek a zvýšení hrubé mzdy při odpracovaných 20 dní za měsíc leden - znázorňuje tabulka 11.

	Stravenky	Zvýšení hrubé mzdy
Hrubá mzda	13 000 Kč	14 507 Kč
Hrazené zdravotní a sociální pojištění zaměstnance	1 430 Kč	1 596 Kč
Hrazené zdravotní a sociální pojištění zaměstnavatele	4 394 Kč	4 904 Kč
Daň z příjmu (daňový bonus)	370 Kč	130 Kč
Čistá mzda	11 940 Kč	13 041 Kč
Stravenky	1 507 Kč	
Čistá mzda k výplatě	13 447 Kč	13 041 Kč

Tabulka 11: Stravenky a zvýšení hrubé mzdy

Zdroj: (vlastní zpracování)

Je zřejmé, že zavedení stravenek pro zaměstnance je výhodnější než zvýšit hrubou mzdu a to o **406 Kč měsíčně**. Příspěvek zaměstnavatele na stravenky se nezapočítává do základu pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění a je osvobozený od daně z příjmu. Nově ale je zavedený stravenkový paušál, který je porovnán v tabulce 12 se stravenkami.

Stravenkový paušál		Stravenky (Hodnota stravenky 137 Kč)	
Čistá mzda	11 940 Kč	Čistá mzda	11 940 Kč
Stravenkový paušál za den	75,60 Kč	Příspěvek zaměstnavatele (55 %)	75,35 Kč
		Příspěvek zaměstnance (45 %)	61,65 Kč
Stravenkový paušál měsíc	1 512 Kč	Srážka ze mzdy za stravenky	1 233 Kč
		Hodnota stravenek za měsíc	2 740 Kč
Čistá mzda k výplatě	13 452 Kč	Čistá mzda k výplatě	10 707 Kč (k tomu 2 740 Kč ve stravenkách)

Tabulka 12: Stravenkový paušál a stravenky

Zdroj: (vlastní zpracování)

Dle výsledků z tabulky 12 je zřejmé, že výhodnější je pro zaměstnance stravenkový paušál, který **zvýší čistou mzdu o 1 512 Kč** a celková čistá mzda k výplatě činí 13 452 Kč za měsíc.

Z příspěvku 1 512 Kč se neplatí daně, sociální nebo zdravotní pojištění. Výhoda je to i pro zaměstnavatele, jelikož to znamená menší administrativu, kdy nemusí platit stravenkové firmě Sodexo s.r.o. provizi, ale celý příspěvek poskytne přímo zaměstnanci nad rámec mzdy. Pro společnost i zaměstnance by to mohlo být výhodou a spokojeností.

4.10.2 Vyšší zaměstnanecká sleva

V dalších návrzích se vyskytlo **zvýšení zaměstnanecké slevy alespoň na 20 %** a to u celkově 17 zaměstnanců z kapitoly 4.7. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že se současnou 10 % zaměstnaneckou slevou je spokojeno celkově 41 zaměstnanců a nespokojeno 26. Podrobně na to poukazuje tabulka 13.

10 % zaměstnanecká sleva		20 % zaměstnanecká sleva	
Cena bot	499 Kč	Cena bot	499 Kč
Spokojených zaměstnanců	41	Spokojených zaměstnanců	67
Výpočet slevy	$499 \cdot 41 \cdot 0,9$	Výpočet slevy	$499 \cdot 67 \cdot 0,8$
Celkový obrat	18 413 Kč	Celkový obrat	26 746 Kč

Tabulka 13: Výpočet 20 % zaměstnanecké slevy

Zdroj: (vlastní zpracování)

V případě, že 41 spokojených zaměstnanců koupí boty v hodnotě 499 Kč s 10 % slevou obrat společnosti je 18 413 Kč. Kdyby všech 67 dotazovaných koupilo boty ve stejné hodnotě se slevou 20 % obrat by byl 26 746 Kč. **Rozdíl zvýšení obratu firmy by činil 8 333 Kč** za měsíc.

4.10.3 Penzijní připojištění

Pro penzijní připojištění v dotazování na návrh změny výhod bylo 13 zaměstnanců. Penzijní připojištění je jedna z více možností, jak si zajistit penzi a je to součástí třetího pilíře důchodového systému. Novou smlouvu jako takovou o penzijním připojištění bylo možné uzavřít do 30. 11. 2012. Od 1. 1. 2013 toto připojištění bylo nahrazeno doplňkovým penzijním spořením, ale nadále trvá penzijní připojištění (Zdroj: www.srovnac.cz ke dni 19. 2. 2021).

Výhodou pro zaměstnavatele je zahrnutí příspěvku do daňově uznatelných nákladů podle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu až do celkových tří procent hrubé mzdy za jednoho zaměstnance. Dále to také osvobozuje zaměstnavatele do 50 000 Kč z odvádění sociálního a zdravotního pojištění (Zdroj: www.csob-penze.cz ke dni 19. 2. 2021).

Výhodou pro zaměstnance je státní příspěvek ve výši 90 Kč až 230 Kč měsíčně a snížení ročního základu daně až o 24 000 Kč, dále z příspěvku neodvádí daň z příjmu a odvod sociálního a zdravotního pojištění (Zdroj: www.csob-penze.cz ke dni 19. 2. 2021). Výši příspěvku připojištěného a státního příspěvku znázorňuje tabulka 14.

Příspěvek připojištěného	Státní příspěvek
0-299 Kč	0
300-399 Kč	90 Kč + 20 % z částky nad 300 Kč
400-499 Kč	110 Kč + 20 % z částky nad 400 Kč
500-599 Kč	130 Kč + 20 % z částky nad 500 Kč
600-699 Kč	150 Kč + 20 % z částky nad 600 Kč
700-799 Kč	170 Kč + 20 % z částky nad 700 Kč
800-899 Kč	190 Kč + 20 % z částky nad 800 Kč
900-999 Kč	210 Kč + 20 % z částky nad 900 Kč
1000 Kč a více	230 Kč

Tabulka 14: *Výše státního příspěvku*

(Zdroj: penze.nn.cz ke dni 19. 2. 2021, vlastní zpracování)

V modelovém příkladu v porovnání, zda je výhodnější zvýšit čistou mzdu nebo zavést penzijní připojištění, kdy zástupce /kyně prodejny má hrubou měsíční mzdu 13 000 Kč. Obdobně v kapitole 4.10.1., kdy čistá měsíční mzda byla 11 940 Kč a zaměstnavatel by přispěl částkou 500 Kč měsíčně. Celková částka k výplatě by činila 12 440 Kč. Roční příjem se rovná 6 000 Kč. Přínos pro zaměstnance znázorňuje tabulka 15.

	Zvýšení hrubé mzdy	Příspěvek na penzijní připojištění
Hrubá mzda	13 500 Kč	13 000 Kč
Zdravotní a sociální pojištění	1 485 Kč	1 430 Kč
Daň z příjmu (daňový bonus)	295 Kč	370 Kč
Čistá mzda	12 310 Kč	11 940 Kč
Penzijní připojištění		500 Kč
Čistá mzda k výplatě	12 310 Kč	12 440 Kč

Tabulka 15: *Přínos penzijního připojištění pro zaměstnance*

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výpočtů bylo zjištěno, že zaměstnanec si **příspěvkem na penzijní připojištění zvýší mzdu o 130 Kč za měsíc**. Přínos pro zaměstnavatele znázorňuje tabulka 16, kdy je porovnávána hrubá měsíční mzda a příspěvek na penzijní připojištění zaměstnavatele.

	Zvýšení hrubé mzdy	Příspěvek na penzijní připojištění
Hrubá mzda	13 500 Kč	13 000 Kč
Příspěvek		500 Kč
Sociální pojištění	3 348 Kč	3 224 Kč
Zdravotní pojištění	1 215 Kč	1 170 Kč
Celkové náklady	18 063 Kč	17 894 Kč

Tabulka 16: Přínos penzijního připojištění pro zaměstnavatele

Zdroj: (vlastní zpracování)

Z tabulky 10 vyplývá, že při příspěvku na penzijní připojištění jsou **o 169 Kč nižší náklady na jednoho zaměstnance**.

Výše uvedené navrhované změny a doporučení systému odměňování pro vybranou společnost shrnuje tabulka 17 z časového, finančního a realizačního hlediska.

Návrhy	Časová náročnost	Finanční náročnost	Realizovatelnost
Stravenkový paušál	Střední	Střední	Střední
20% zaměstnanecká sleva	Nízká	Střední	Střední
Příspěvek na penzijní připojištění	Střední	Vysoká	Střední

Tabulka 17: Shrnutí navrhovaných změn

Zdroj: (vlastní zpracování)

Zavedení příspěvku na stravování formou stravenkového paušálu spolu s poskytnutím 20 % zaměstnanecké slevy představuje pro vybranou společnost střední finanční náročnost a realizovatelnost. Stravenkový paušál je pro společnost nová forma odměňování spojená s dalšími náklady, které patří do daňově uznatelných nákladů. Časová náročnost u stravenkového paušálu a příspěvku na penzijní připojištění je střední, z důvodu administrativní náročnosti, zejména u uzavírání nových smluv s institucemi zajišťující stravenkový paušál a zjišťování informací ohledně penzijního připojištění od zaměstnanců. Z toho důvodu je úroveň realizovatelnosti střední. Zvýšení zaměstnanecké slevy představuje střední finanční náročnost a realizovatelnost. Časová náročnost je nízká, z důvodu, že tato odměna je již v systému odměňování zavedena.

5 Výsledky a diskuze

Na základě provedeného dotazníkového šetření, evaluace dostupných dokumentů a zjištěných dat je možno konstatovat, že společnost Deichmann obuv s.r.o. má vysoký podíl na trhu s dlouholetou tradicí a celá společnost je řízena jednou osobou, p. H. O. Deichmannem. Pracovní náplň zaměstnanců na prodejně je popsána v příloze 8. Systém odměňování zaměstnanců, který je ve společnosti zaveden funguje, ale z dotazníkového šetření byly zjištěny nedostatky z hlediska spokojenosti zaměstnanců. Nemuselo by se jednat o zvýšení mzdy, jelikož se mzdou za vykonanou práci bylo spokojeno 90 % zaměstnanců. Změna by se jednala zaměstnaneckých benefitů nad stanovený rámec. Navrhované benefity by zaměstnance mohlo motivovat, aby odváděli lepší pracovní výkony.

Ze zaměstnaneckého benefitu ve formě stravenky bylo vyhodnoceno, že stravenkový paušál je výhodnější a zvýší zaměstnanci částku k výplatě o 1 512 Kč za měsíc. Výhodou pro zaměstnavatele je menší administrativa a menší náklady, kdy nemusí platit stravenkové firmě Sodexo s. r. o. provizi, ale celý příspěvek poskytne přímo zaměstnanci nad rámec mzdy.

Dále byla řešena zaměstnanecká sleva, kterou zaměstnanci požadují zvýšit z 10 % alespoň na 20 %. Z výsledků vyplynulo, že kdyby společnost zvýšila zaměstnaneckou slevu na daných 20 % zvýšila by se tím míra spokojenosti zaměstnanců a společnost by měla vyšší obrat o 8 833 Kč za měsíc.

Poslední problematikou byl příspěvek na penzijní připojištění, kdy bylo zjištěno, že při příspěvku na penzijní připojištění se zaměstnanci zvýší mzda o 130 Kč za měsíc. Zaměstnavateli klesnou celkové náklady v porovnání se zvýšením mzdy o 169 Kč na jednoho zaměstnance.

Také z dotazníkového šetření vyplynulo, že některé současné zaměstnanecké benefity nejsou pro zaměstnance výhodou a jsou pro ně nedůležité. Za zmínku stojí tzv. ozdravný týden, který by mohl být změněn na placené masáže nebo zavedení multisport karty, jelikož někteří zaměstnanci jsou na nohou celých 12 hodin v pracovní době. Zde by však bylo nutné zvážit, zda by společnost byla schopna přispívat navíc každému zaměstnanci na tento benefit a zjistit, jestli by to zaměstnanci využívali pouze pro své potřeby.

Dalším benefitem jsou interní časopisy, které nijak nemotivují zaměstnance ve výkonu. Společnost by měla promyslet, zda dále tisknout a distribuovat časopisy nebo zrušit tisk a distribuci.

V závěrečné práci byla zmíněna i spokojenost zaměstnanců se mzdou v koronavirové pandemii. Z výzkumu vyplynulo, že 82 % zaměstnanců jsou se mzdou spokojeni, i když je vyplácena pouze základní tarifní mzda. Společnost by měla být potěšena, že zaměstnanci nepřemýšlí o odchodu i přes tuto krizi. Byly zmíněny také návrhy, s čím nejsou spokojeni zaměstnanci v době uzavření prodejen. Společnost by mohla navrhnout jiné řešení problému než to, že zaměstnancům zkracuje již zkrácené úvazky a zaměstnanci si musí vybírat dovolenou.

6 Závěr

Analýzou mzdového systému společnosti Deichmann obuv s.r.o. bylo zjištěno, že systém odměňování je důležitým nástrojem motivace a velice působí na pracovní výkon zaměstnanců. Při analýze bylo dále zjištěno, že společnost má rozdělený mzdový systém pro prodavače/ky, zástupce/kyně vedoucí prodejny a jiný pro vedoucí/ho prodejny, oblastní/ho vedoucí/ho prodejny a regionální/ho vedoucí/ho prodejny. Vedoucí prodejny, oblastní vedoucí prodejny a regionální vedoucí prodejny mají navíc ke mzdě provizi z obrátu firmy a benefity jako např. soutěže, den volno v den narozenin a účast na různých akcích. Dle dostupných dokumentů a zjištěných dat má systém odměňování ve společnosti dlouholetou tradici a v posledních letech neprošel velkými změnami. I přes jeho autentičnost a důkladnou propracovanost má rezervy v odměňování a motivaci zaměstnanců.

Jedná se o zaměstnanecké benefity a tím jsou:

- stravenkový paušál, který by zaměstnanci zvýšil čistou mzdu k výplatě a společnosti by se snížila administrativa a náklady s tím spojené,
- 20% zaměstnanecká sleva pro zaměstnance, která by přispěla ke spokojenosti zaměstnanců a společnosti by se zvýšil obrat firmy,
- příspěvek na penzijní připojištění, které by zvýšilo čistou mzdu k výplatě a společnosti by se snížily náklady na každého zaměstnance.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit a najít zlepšení současného systému odměňování pro spokojenost a motivaci zaměstnanců. Avšak současný systém funguje dobře a nijak neohrožuje fungování společnosti a nespokojenost zaměstnanců. Zavedení navrhovaných změn v oblasti odměňování, by bylo určitým kladným přínosem pro společnost a zaměstnanci by byli spokojenější a více motivováni k výkonu práce.

7 Seznam použité literatury a internetových zdrojů

7.1 Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2
- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DUDA, Jiří. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců: Employee benefits in the system of employee motivation* : monografie. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 80-7157-895-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: Zaměstnanec - zaměstnavatel - stát : Vztahy - práva - povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
- KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-7263-226-4.
- KOCOUREK, Jiří. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 978-80-7179-615-2.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- *Zákoník práce 2019*. Praha: Verlag Dashöfer, 2019. AZ (Dashöfer). ISBN 978-80-7635-001-4.

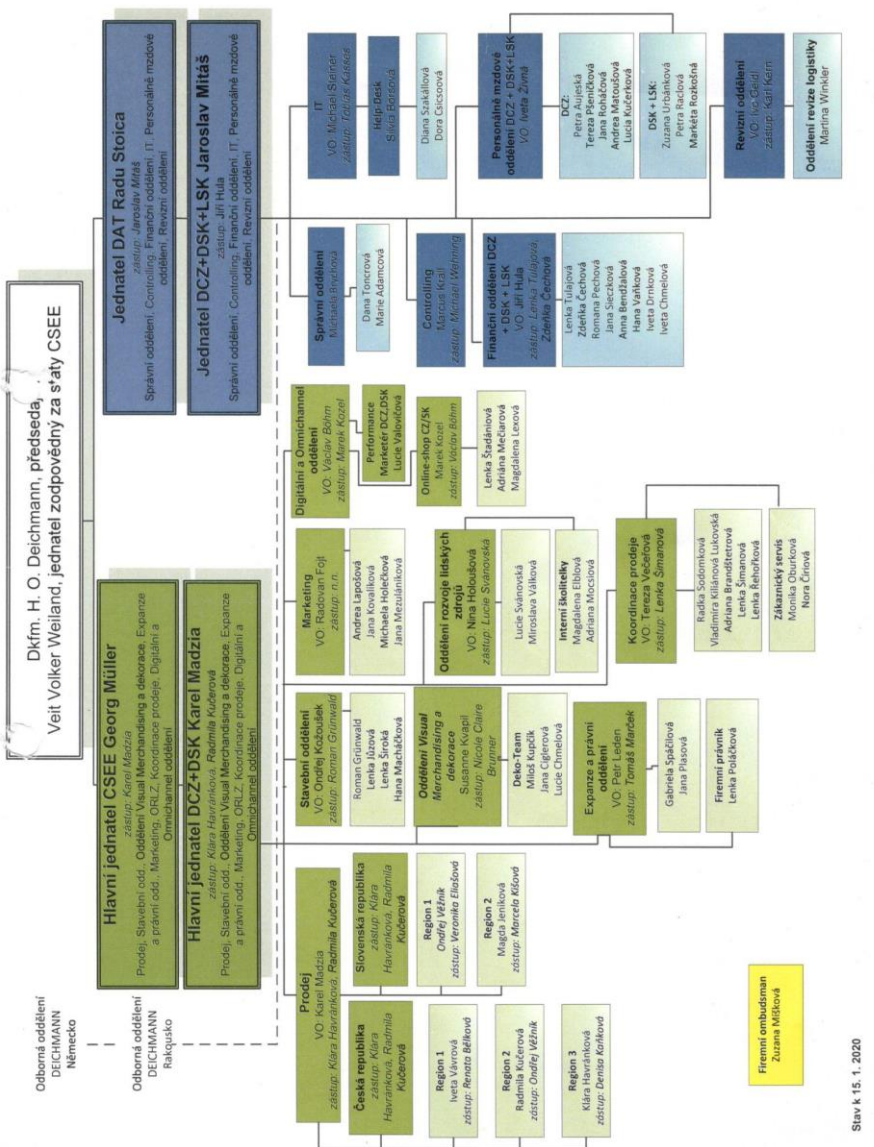
7.2 Seznam internetového zdroje

- Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>
- DEICHMANN-OBUV s.r.o., Brno IČO 26731185 - Obchodní rejstřík firem | Kurzy.cz. Obchodní rejstřík firem - vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 01.03.2021]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26731185/deichmann-obuv-sro/>
- Document Moved. Document Moved [online]. Dostupné z: https://web.kurzy.cz/czso/csu/czso/1-pmz_m
- Labour-market-Supply-demandUnemployment. In: Wikimedia commons [online]. [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Labour-market-Supply-demandUnemployment-cs.svg>
- Minimální mzda. Průvodce [online]. Copyright © [cit. 01.03.2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>
- Náš rozvoj | Deichmann Česká republika. [online]. 4. 9. 2020 Dostupné z: <https://corpsite.deichmann.com/cz-cs/spolecnost/nas-rozvoj/>

- Penzijní připojištění - NN Penzijní společnost. NN Penzijní společnost | Doplnkové penzijní spoření - Na vás záleží [online]. Dostupné z: <https://penze.nn.cz/penzijni-pripojisti/informace/>
- Penzijní připojištění. Srovnávač.cz - online srovnání pojištění: Povinné ručení a havarijní pojištění. Pojištění domácnosti [online]. Copyright © 2007 [cit. 19.02.2021]. Dostupné z: <https://www.srovnac.cz/penzijni-pripojisti>
- Pro zaměstnavatele | ČSOB Penzijní společnost, a. s.. Penzijní spoření | ČSOB penzijní společnost — ČSOB Penzijní společnost, a. s. [online]. Copyright © 2016 [cit. 19.02.2021]. Dostupné z: <https://www.csob-penze.cz/distribuce/pro-zamestnavatele/>
- Přehled o vývoji částek minimální mzdy. Průvodce [online]. Copyright © [cit. 05.03.2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- Společnost | Deichmann Česká republika. [online]. 4. 9. 2020 Dostupné z: <http://corpsite.deichmann.com/cz-cs/Spolecnost/>
- Stravenkový paušál startuje. Takhle zvýší výplatu | Peníze.cz. Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéky, Bydlení, Daně [online]. Copyright © 2000 [cit. 19.02.2021]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/mzda-a-plat/423741-stravenkovy-pausal-startuje-takhle-zvysi-vyplatu>

8 Přílohy

Příloha A: Organizační struktura společnosti



Příloha B: Popis pracovního místa a činnosti- Prodavačka

Místo výkonu práce: prodejna

Prodavač/ka je podřízen/a: zástupce/kyně vedoucí prodejny (dále jen ZVP), vedoucí prodejny (dále jen VP), oblastní vedoucí prodeje (dále jen OVP), regionální vedoucí prodeje (dále jen RVP)

Hlavní úkoly: obsluhování zákazníka a práci se zbožím

Prodej:

- oslovování zákazníků a proaktivní prodej
- prodej doplňkového sortimentu
- zákaznický servis dle předepsaného rozsahu firmy
- přijetí reklamací zboží
- doplňování a přestavba řazení zboží
- úkony na pokladně
- kontrola zboží
- udržování pořádku a čistoty na prodejně a ve skladu
- seznamování se s novými oběžníky a informacemi pro prodej
- znalost produktů
- účastnit se na školeních a poradách prodejny
- možnost stát se Visual Merchandiserem a Omnichannel specialistou

Zboží:

- neustálá péče o prezentaci zboží (udržování pořádku na prodejně, doplňování zboží dle stanovených pokynů plynulého řazení zboží), přejímka, elektronické zabezpečení, kontrola, vybalení a umístění nového zboží na správné místo (plynulé řazení)
- spolupráce při přípravě inventury a inventarizace přidělených oblastí
- provádění predispozic a uskladnění zboží dle pokynů

Příloha C: Popis pracovního místa a činnosti- Zástupce/kyně vedoucí prodejny

Místo výkonu práce: prodejna
Zástupce/kyně VP je podřízen/a: VP, OVP, RVP.
Nadřízen/a je: prodavačka (dále jen P), asistentka prodejny (dále jen AP)
Hlavní úkoly: zastupování a vedení chodu prodejny za nepřítomnosti VP

Prodej:

- úprava vzhledu prodejny a kontrola čistoty v prodejně a v pasáži
- realizace prodejních akcí a plynulého řazení zboží
- zákaznický servis dle směrnic a pokynů
- možnost stát se Visual Merchandiserem a Omnichannel specialistou

Zboží:

- přejímka, elektronické zabezpečení, kontrola, vybalení a umístění nového zboží na správné místo (plynulé řazení), řádné vedení evidence zásobování
- řádné skladování včetně kontroly příjmu zboží
- řádná příprava výlohy a rozdělení zboží ve výloze i dekorací v prodejně
- proaktivní prodej a oslovování zákazníků
- zákaznický servis dle předepsaného rozsahu firmy
- prodej doplňkového sortimentu
- příjem reklamací
- správné provedení slev
- doplňování zboží a přestavba řazení zboží dle pokynů
- sledování dění na prodejně a účast na školeních a poradách prodejny
- znalost produktů
- úkony na prodejně a účtování pod dohledem VP
- udržování pořádku a čistoty na prodejně a ve skladu
- neustálá péče o prezentaci zboží
- spolupráce při přípravě inventury a inventarizace přidělených oblastí
- provádění predispozic a uskladnění zboží dle pokynů

Administrativa

- správné vedení administrativy prodejny dle platných vnitřních předpisů
- objednávky kancelářského materiálu dle potřeby
- správné provedení instrukcí z centrály a od OVP či RVP
- pravidelné seznamování se s novými oběžníky a informacemi pro prodej a jejich implementaci

Personál

- kontrola vykonané práce a odpracovaných hodin
- zaškolování P a AP dle potřeby
- účast na školeních a poradách prodejny

Příloha D: Popis pracovního místa a činnosti-Vedoucí prodejny

Místo výkonu: prodejna

Vedoucí prodejny je podřízen/a: OVP, RVP

Nadřízen/a: P, ZVP, AP

Hlavní úkoly: vedení každodenního chodu prodejny, řídit prodejní aktivitu, práce se zbožím

Prodej:

- neustálá kontrola a podpora prodeje
- zodpovědnost za dosahování předepsaných obrátů
- zodpovědnost za oslovující vzhled a čistotu v prodejně a v pasáži
- realizace prodejních akcí
- zákaznický servis dle vnitřních směrnic a pokynů firmy

Zboží:

- zodpovědnost za řádné vedení evidence zásobování
- řádné skladování včetně kontroly a příjmu zboží
- zodpovědnost za veškeré organizační procesy
- prodej podporující prezentaci zboží v prodejně, za řádnou přípravu výlohy a dekoraci v prodejně
- znalost produktů
- včasné vyžádání zboží přes OVP

- přijímání a zpracování reklamací
- zodpovědnost za hospodárné a šetrné nakládání se zbožím
- rozvržení skladu a funkčních oblastí
- sleva vadného zboží do výše 10 % z ceny
- inventura včetně všech nutných opatření stanovených pro dosažení inventurních cílů

Administrativa:

- správné vedení administrativy prodejny dle platných vnitřních předpisů
- objednávky kancelářského materiálu dle potřeby
- správné provedení instrukcí z centrály a od OVP či RVP
- pravidelné seznamování se s novými oběžníky a informacemi pro prodej a jejich implementaci
- kontrola zaúčtování (poukaz/karta, zaměstnanecký prodej, storno apod.)
- kontrola denních pokladních uzávěrek a stavu hotovosti
- komunikace s centrálou a dodavateli dle pokynů
- zpracování zpráv, statistik a hodnocení

Personál:

- vypracování týdenních plánů a plánování dovolených
- řízení personálu v prodejně
- kontrola odpracovaných hodin a vykonané práce
- zodpovědnost za dodržování personálního rozpočtu
- zaškolování P a AP
- péče a školení zaměstnanců a pořádání porad se zaměstnanci
- pravidelné hodnocení a motivace personálu
- účast na školeních a vedení porad prodejny se zpracováním zápisů

Příloha E: Popis pracovního místa a činnosti-Oblastní vedoucí prodejny

Místo výkonu: prodejna a oblast

Oblastní vedoucí prodejny je podřízen/a: RVP

Nadřízen/a: personálu prodejny v oblasti

Hlavní úkoly: zodpovědnost za dodržování stanoveného obratu, cílů a postupů na prodejnách ve své oblasti

Prodej:

- kontrola předepsané prezentace a dekorace zboží v prodejnách v oblasti
- předávání informací RVP o nutných údržbářských zásazích ve větším rozsahu na prodejnách v oblasti
- monitorování a podpora kvality zákaznického servisu na prodejnách v oblasti
- zpracování statistik, zpráv, návrhů a provádění nápravných opatření pro oblast
- organizace otevření nových prodejen a příprav v oblasti
- zpracování zákaznických reklamací a stížností

Zboží:

- doobjednávky dobře prodejného zboží
- informovat o potřebných predispozicích zboží RVP a oddělení koordinace prodeje
- provádění úprav cen vadného zboží až o 30%
- znalost produktů
- kontrola a provádění centrálně stanovených úprav cen

Administrativa:

- zodpovědnost za výsledek inventury oblasti
- kontrola provedených predispozic
- provádění revize a kontrola prodejen, cestovních příkazů a výkazů
- efektivní komunikace s centrálou a dodavateli

Personál:

- nábor personálu dle platných předpisů a provádění školení ve spolupráci s oddělením rozvoje lidských zdrojů
- regulace a kontrola personálních nákladů
- kontrola plánování dovolených a sestavování týdenních plánů
- výpovědi zaměstnanců po konzultaci s RVP
- účast na poradách prodejen v oblasti a na školeních

Příloha F: Popis pracovního místa a činnosti-Regionální vedoucí prodejny

Místo výkonu: prodejna, oblast a region

Oblastní vedoucí prodejny je podřízen/a: hlavnímu jednatele společnosti zodpovědný za prodej

Nadřízen/a: personálu prodejny v regionu

Hlavní úkoly: dodržování kvantitativních a kvalitativních cílů a obratu, zodpovědnost za veškeré předpisy a postupy v prodejnách ve svém regionu

Prodej:

- zodpovědnost za dosahování předepsaných obrátů regionu a za řádnou prezentaci sezónního zboží
- dodržování předepsané prodejní akce a prezentace v prodejnách v regionu
- předávání informací vedoucímu prodeje pro ČR/SR o nutných údržbářských zásadách a podpora kvality zákaznického servisu v regionu
- zpracování statistik, zpráv, návrhů a provádění nápravných opatření pro region
- organizace otevření nových prodejen a příprav v regionu
- zpracování zákaznických reklamací a stížností v regionu

Zboží:

- doobjednávky dobře prodejného zboží
- informovat o potřebných predispozicích zboží vedoucího prodeje pro ČR/SR a oddělení nákupu a oddělení koordinace prodeje
- provádění úprav cen vadného zboží až o 30%
- znalost produktů
- kontrola a provádění centrálně stanovených úprav cen

Administrativa:

- zodpovědnost za výsledek inventury regionu
- provádění revize a kontrol prodejen
- správné vedení vlastní administrativy a agendy v prodejnách dle platných předpisů
- kontrola faktur, cestovních příkazů a výkazů
- efektivní komunikace s centrálou a dodavateli

Příloha H: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Kristýna Křížková a studuji na České zemědělské univerzitě v Praze. Věnujte prosím, několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku, jako podklad pro mou bakalářskou práci. Dotazník se zaměřuje na systém odměňování a motivaci ve společnosti Deichmann obuv s.r.o. Je to zcela anonymní a zabere maximálně 5 minut.

Pokyny pro vyplnění dotazníku: Vhodnou odpověď označte, prosím, křížkem, případně doplňte při dotazu bez možných odpovědí odpovězte dle vlastního uvážení.

I. Údaje o Vás

1. **Pohlaví:** muž žena
2. **Věk:** do 20 let 21-30 let 31-40 let 41-50 let 51 let a více
3. **Nejvyšší dosažené vzdělání:**
základní střední bez maturity střední s maturitou vyšší odborné vysokoškolské
4. **Kolik let jste odpracoval/a u společnosti:**
1 rok 2-5 let 5-8 let 8-10 let 10 a více let
5. **Jakou pozici u společnosti zastáváte:**
prodavač/ka zástupce/kyně vedoucí/ho prodejny vedoucí prodejny
oblastní vedoucí prodeje regionální vedoucí prodeje jiná

II. Odměňování

6. **Jste spokojen/a se mzdou za vykonanou práci:**
rozhodně ano ne rozhodně ne
7. **Víte přesně na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody máte nárok a za jakých podmínek?**
ano spíše ano spíše ne ne
8. **Posud'te, jak důležité jsou pro Vás následující položky, vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu:**

příplatky za víkendy	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
příplatek za svátek	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
příplatek za přesčas	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
13 a 14 plat	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
provize z obratu	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
10 % zaměstnanecká sleva	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
pracovní obuv	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
dárková karta	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
pracovní oděv	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
ozdravný pobyt	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
odměna při 10. výročí	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
dárková obuv	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
5 týdnů dovolené	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
obratová roční provize za splnění plánovaného obratu nad 5 %	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
práce na částečný úvazek	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
vánoční večírek	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
interní časopisy	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité

9. Následující 3 výhody jen pro OVP/VP:

den volno v den narozenin	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
účast 100% Clubu	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité
účast na výročních dnech Jahrestagung	<input type="checkbox"/> velmi důležité	<input type="checkbox"/> spíše důležité	<input type="checkbox"/> spíše nedůležité	<input type="checkbox"/> zcela nedůležité

10. Jak jste spokojen/a s výhodami, které poskytuje společnost?

velmi spokojen/a spokojen/a nespokojen/a velmi nespokojen/a

11. Jestli máte nějaké návrhy na změny v současném systému výhod nebo které postrádáte, napište je, prosím:

.....
.....

12. Byl/a jste spokojen/a se mzdou a benefity v době koronavirového období?

určitě ano ano ne určitě ne

13. Pokud jste v otázce číslo 12. odpověděli záporně, napište, co Vám chybělo? Co vy byste doporučil/a firmě udělat jinak?

.....
.....

III. Motivace

14. Myslíte si, že jste od společnosti dostatečně motivován/a?

ano spíše ano spíše ne ne

15. Pokud jste odpověděl/a v otázce číslo 14. záporně, napište, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům.

.....
.....

16. Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho nadřízeného?

ano spíše ano spíše ne ne

17. Je pro Vás důležitý dobrý vztah na pracovišti pro výkon Vaší práce?

rozhodně ano ano ne rozhodně ne

18. V návaznosti na otázku číslo 17. ohodnot'te, jaký máte vztah s kolegy, jestli jste spokojen/a nebo naopak.

.....
.....

Děkuji Vám za strávený čas, který jste věnovali dotazníku.