

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

System odměňování a stimulační zaměstnanců ve zvoleném podniku

**Ludmila Pospíšilová**

© 2010 ČZU v Praze



## **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30.března 2011

---

## **Poděkování**

Tímto děkuji Ing. Martině Königové za věnovaný čas při zpracování diplomové práce a jejího odborného vedení a také společnosti T-mobile Czech Republic, a.s. za vstřícný přístup při zpracování praktické části diplomové práce.

**System odměňování a stimulace zaměstnanců  
ve zvoleném podniku**

**System of Staff Remuneration and Stimulation  
in Selected Company**

## **Souhrn**

Tato diplomová práce se zabývá systémem odměňování a stimulací pracovníků. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické části a části vlastního zpracování.

Teoretická část se věnuje obecným poznatkům z oblasti systému odměňování. V úvodních kapitolách jsou vymezeny a popsány prvky, cíle a politika odměňování. Další kapitoly se věnují různým typům mzdových forem, odměn za vykonanou práci, zaměstnaneckým benefitům, cafeteria systému a poslední kapitola zhodnocuje výsledky vlastního zpracování.

Vlastní zpracování diplomové práce se zabývá popisem současného systému odměňování a zaměstnaneckých výhod kmenových zaměstnanců v porovnání se systémem hodnocení externích pracovníků téže společnosti. Na základě dotazníkového šetření a interview s externími pracovníky bylo navrženo doporučené řešení na zlepšení systému odměňování a stimulace pracovníků.

**Klíčová slova:** systém odměňování, hodnocení pracovníka, zaměstnanecké benefity, odměny za vykonanou práci, mzdové formy, stimulace, stimulační prostředky, cíle odměňování, politika odměňování, cafeteria systém.

## **Summary**

This diploma thesis is dedicated to the topic of the system staff remuneration and stimulation in selected company. Thesis is split into two parts – the theoretical part and the work itself.

The theoretical part is about common and theoretical knowledge from the sector of rewarding system. Following chapters are about regulativ the rewarding system, employee evaluation, employee benefits, wages types, cafeteria system and in the last chapter methods of work evaluation.

The elaboration of the diploma thesis itself is focused on current system of remuneration and benefits of employess in the ordinary compared to the external evaluation system for workers of the same company. Based on the survey and interview with workers outside the recommended solutions designed to improve the remuneration system and stimulation of staff.

**Keywords:** reward system, employee evaluation, employee benefits, compensation for work performed, wage types, stimulation, stimulats, remuneration objectives, remuneration policy, cafeteria system.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>2. CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>5</b>
2.1 Cíl práce .....	5
2.2 Metodika .....	5
<b>3. LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>7</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	7
3.2 Systém odměňování .....	8
3.3 Cíle systému odměňování .....	9
3.4 Stimulace.....	11
3.5. Oblast a cíle hodnocení pracovníka .....	14
3.6 Zaměstnanecké benefity .....	18
3.7 Odměňování lidských zdrojů .....	25
3.7.1 Odměny za vykonanou práci.....	28
3.7.2 Mzdové formy .....	31
3.7.3 Úskalí výkonového odměňování.....	33
<b>4. VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE</b> .....	<b>34</b>
4.1 Charakteristika vybrané společnosti .....	34
4.2 Systém odměňování ve společnosti .....	39
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření a osobních rozhovorů .....	48
4.4 Zhodnocení a návrhy řešení .....	64
<b>5. ZÁVĚR</b> .....	<b>66</b>
<b>6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>68</b>
<b>7. PŘÍLOHY</b> .....	<b>70</b>



# 1. ÚVOD

Každý podnik je složený z pracovníků, kteří představují jeho nedílnou součást. Nedílnou součástí v podniku je i systém odměňování a stimulace těchto pracovníků.

Za odměnu se nepovažuje jenom mzda či plat, ale v dnešní době firmy věnují pozornost také nefinanční formě odměn, která není závislá na výkonu zaměstnance. Stimuluje tak pracovníka při výkonu pracovní činnosti a přispívá k jeho celkové spokojenosti. Jedná se například o zaměstnanecké výhody, zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k různým příležitostem, možnost využití podnikového automobilu či telefonu atd.

Cílem této diplomové práce je analýza systému odměňování a stimulace pracovníků ve společnosti T-mobile Czech Republic, a. s., popis finančních i nefinančních odměn kmenových zaměstnanců, ale i důležitých externích pracovníků.

Závěr práce je zaměřený na zhodnocení a naplnění cílů diplomové práce. Na základě provedených analýz byla vyhodnocena současná situace v podniku a byl proveden návrh na případná opatření, která by vedla ke zlepšení systému odměňování a stimulace pracovníků v organizaci.

## 2. CÍL PRÁCE A METODIKA

### 2.1 Cíl práce

**Hlavním cílem** této práce je na základě analýzy zhodnotit systém odměňování a stimulaci zaměstnanců ve společnosti T-mobile Czech Republic, a.s , která působí na českém trhu v oblasti telekomunikačních služeb.

Mezi **dílčí cíle diplomové práce** patří:

- zpracování literární rešerše k danému tématu,
- charakteristika zvoleného objektu zkoumání,
- prostudování podnikových dokumentů, ověření poznatků o systému odměňování a stimulaci zaměstnanců v praxi,
- návrh na případné zlepšení systému odměňování.

### 2.2 Metodika

Literární rešerše byla zpracována na základě prostudování odborné literatury. Pro praktickou část byla zvolena následující **technika sběru dat**:

- dotazníkové šetření,
- analýza dokumentů,
- nezúčastněné pozorování.
- osobní rozhovory.

Formou dotazníku (Příloha I.) bylo dosaženo naprosté anonymity respondentů, která podle Majerové (2006) zajišťuje otevřenost a pravdivost odpovědí dotazovaných osob zejména díky tomu, že tazatel není přítomen. Jedná se o efektivní techniku, která je spojena s relativně nízkými náklady a dokáže zpracovat velké množství informací v krátkém čase.

Celkem bylo rozdáno 20 ks dotazníků, návratnost byla 100%. Dotazník byl složen z patnácti otázek, kde respondenti vybírali pouze jednu z uvedených odpovědí. Dotazníkový průzkum probíhal na centrále společnosti. Zaměstnanci měli 5 pracovních dní na řádné vyplnění dotazníku.

Analýza dokumentů vycházela ze studia odborných knih, podnikových směrnic a intranetu, úředních výkazů a internetu.

Při výzkumu byla použita technika nezúčastněného pozorování, kdy se výzkumník nijak neskrývá, zveřejní důvod svého zájmu a seznámí zkoumanou skupinu se způsobem, jakým ji bude pozorovat (Majerová a kol., 2008). Bylo využito nestandardizovaného pozorování, které je mnohem volnější než pozorování standardizované. Stanoven je pouze cíl pozorování, způsob pozorování určuje tazatel. Ten může během svého výzkumu měnit volbu i pořadí sledovaných jevů.

Dále bylo provedeno 16 semistandardizovaných rozhovorů s pracovníky retenčního oddělení. Vzory otázek se nachází v příloze II. Semistandardizovaný rozhovor je založen na vymezení oblasti výzkumu a sestavení základního postupu a otázek, umožňuje však při jeho realizaci reagovat na odpovědi respondenta a klast doplňující otázky.

## **3. LITERÁRNÍ REŠERŠE**

### **3.1 Řízení lidských zdrojů**

Podle Zuzáka (2010) řada světových firem tvrdí, že lidé, které zaměstnává, jsou jejím největším bohatstvím. Jsou si vědomy, že budovy, stroje a zařízení si mohou nakoupit, ale nelze si nakoupit nadšení lidí, ochotu angažovat se ve prospěch zaměstnavatele a dát mu své schopnosti, myšlenky a nápady. Lidé v organizaci jsou tvořivým prvkem, který dává vše do pohybu, vytváří nové hodnoty a má schopnost se učit z předchozí činnosti. Lidé navrhnou nové výrobky a služby, produkuje a zlepšuje je, na lidech závisí jejich kvalita a zda se uplatní na trhu, lidé plánují budoucnost organizace a svou činnost jí také realizují.

Největším bohatstvím organizace jsou lidé, kteří mají nekonvenční myšlení, jsou schopni vidět svět jinými očima, dávat si různé jevy do vzájemných souvislostí, kteří jsou schopni experimentovat a mají k tomu vytvořeny podmínky, kteří vtiskují organizaci kolektivní charakter a myšlení a jsou schopni efektivně týmově pracovat.

*„Chce-li být organizace úspěšná, musí si její vedení a vlastníci tyto hodnoty lidí a jejich význam uvědomit a zabezpečit v organizaci efektivní řízení lidských zdrojů.“*

Činnosti řízení lidských zdrojů zahrnuje:

- plánováním potřeb lidských zdrojů a znalostí jejich zdrojů,
- získáváním a výběrem lidských zdrojů,
- rozvojem lidských zdrojů a jejich hodnocením,
- odměňováním, motivací a zainteresovaností,
- působením na vytváření podmínek (péče o pracovníky),
- pracovními vztahy vznikajícími v kontaktu člověka s jiným člověkem.

Nositeli řízení lidských zdrojů v organizaci jsou především všichni manažeři a pracoviště specializovaná pro řízení lidských zdrojů, zpravidla nazývaná personálními útvary.

### **3.2 Systém odměňování**

Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty.

Odměňování se týká jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření systémů odměňování pracovníků podle jejich přínosů, dovedností a schopností a také jejich tržní hodnoty. Mezi procesy, které utváří systém odměňování patří vytváření, zavádění a udržování systémů odměňování, které se zaměřují na zvýšení výkonů jak jednotlivců, tak i týmů v organizaci. Odměňování podporuje podnikovou strategii a napomáhá dosažení vytčených cílů organizace (Armstrong, 1999).

Systém odměňování se skládá především z peněžních a nepeněžních odměn. Peněžní odměny jsou pevné a pohyblivé mzdy, platy a zaměstnanecké výhody, které tvoří

celkovou odměnu. Mezi nepeněžní odměny patří uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst.

Odměňování zaměstnanců se řídí zákoníkem práce: *zákon č. 425/2004 Sb.*, o zaměstnanosti. Zákoníkem práce se řídí, jak organizace, tak i občané, kteří podnikají a kteří zaměstnávají další pracovníky.

**Mzda** je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v podnikatelské sféře. Sjednává se v pracovní nebo v kolektivní smlouvě. Zaměstnavatel vydává vnitřní mzdový předpis, do něhož má právo zaměstnanec nahlížet.

**Platem** se rozumí peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v nepodnikatelské sféře. Plat se poskytuje podle zákoníku práce, zákonu o platu a příslušného nařízení vlády a v jejich rámci podle kolektivní smlouvy nebo vnitřního platového předpisu.

### **3.3 Cíle systému odměňování**

Armstrong (1999) uvádí dva cíle systému odměňování:

#### **Obecný cíl**

Obecným cílem je hlavně podpořit dosažení dlouhodobých i krátkodobých cílů firmy tím, že zaměstná kvalifikovanou, schopnou a dobře motivovanou pracovní sílu.

#### **Specifické cíle**

Specifickým cílem je podporovat chování, které přispívá k dosažení cílů firem, podpora programů organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury. Cílem by také mělo být, aby firma za své vynaložené peníze získala potřebnou hodnotu.

Systém odměňování musí také odpovídat třem cílům, které jsou:

- **Přitažlivé** - znamená podporovat motivaci zaměstnance a je podmíněn ekonomickými požadavky a situací firmy.
- **Spravedlivé** - zaměstnanec není ve finanční nevýhodě v porovnání s jinými zaměstnanci.
- **Jasně** – systém musí být pochopitelný všem zaměstnancům.

### **Politika odměňování**

Každý nástroj odměňování může ovlivnit určité chování zaměstnanců, ale také je limitovat nebo mít určité nevýhody.

Odměňování vycházející z platu, které je spojené s pracovním místem, je relativně jednoduché, ale velmi rigidní (neflexibilní). Tudíž je nutné umožnit rozlišování základních platů spojených s místem a platů za individuální dosažené výsledky.

Individuální prémie, založené na výsledcích práce, mohou mít stimulační účinek na výkon zaměstnanců, je ale nutné správně orientovat indikátory, nezbytné k jejich uvedení do pohybu. Prémie, které jsou vázány na výkonnost měly za následek zrychlení pracovního výkonu, ale také měly i opačný efekt a to, že práce byla často nekvalitní. Individuální rozlišování odměn podle zásluh je většinou pozitivní, ale může vyvolat nespravedlnost, která může vyústit ve vnitropodnikovou konkurenci.

Finanční podílnictví přináší kolektivní motivaci, ale částky jsou rozdílné a jejich vyplácení je časově odložené (Livian, 1997).

### 3.4 Stimulace

Stimulací se rozumí souhrn vnějších podnětů a pobídek, které mají za cíl usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Motivem se tedy rozumí vnitřní impuls, zatímco stimul je pobídka z vnějšku, která má za cíl nějaký motiv v člověku podnítit nebo naopak ztlumit. Vzájemná interakce motivů a stimulů je závislá na celé řadě dalších faktorů. Patří sem především zmiňované hodnoty, potřeby, postoje, morální zásady...atd.

Stimul může mít žádoucí účinek pouze tehdy, je-li v souladu s motivačním profilem. Jedná se tedy o nepřímé působení stimulace na motivaci. Proto pojmy motivace a stimulace by se měly rozlišovat a dále se budeme zabývat pouze stimulací.

Obecně lze říci, že zaměstnanec kladně stimuluje to, co v souhrnu vlivů vede k možnosti uspokojovat jeho potřeby. To, co naopak brání v souhrnu působících vlivů k uspokojování těchto potřeb, působí rušivě. Stejně tak působí i rozpor s životními hodnotami a postoji pracovníka. Vzhledem k očekávání tedy může stimulace působit jak pozitivně, negativně či neutrálně.

Negativní stimulace, tj. antistimul, vede k obrané reakci člověka, který je nemotivován, což má za následek:

- snížení výkonnosti a kvality práce;
- nesprávné hodnocení a odměňování;
- nevhodné jednání manažera – ponižování, zesměšňování, oblíbenci;
- nedostatečná kvalifikace a autorita manažera (není příkladem);
- záporné rysy kolektivu: konflikty, neochota, závist, pomluvy;
- nedostatek nebo nadbytek informací bez rozlišení důležitosti;
- jednotvárná práce, zdravotní, rodinné, bytové aj. problémy;
- neodpovídající pracovní podmínky (prostředí);
- nesamostatná práce, neznalost smyslu práce.



## **Vybrané stimulační prostředky**

### **Hmotný činitel**

Z hlediska ekonomiky i společenského chápání je považován za prvotní. Jedná se o hmotnou zainteresovanost zaměstnanců. Základní formou tohoto činitele je finanční odměna za práci. Pro pracovníka představuje základní prostředek pro uspokojování jeho potřeb, zajištění určité životní úrovně, a také společenského postavení.

Clegg a Birch (2004) uvádí, že nadměrný plat zaměstnance, navzdory vstřícnému přijetí zaměstnancem, nemotivuje k podávání lepších výkonů. Nedostatečný plat je silný demotivátor. Se zvyšující se životní úrovní začíná na člověka působit větší soubor skutečností a stimulační hodnota hmotného činitele relativně klesá. Nejedná se o universální působení. Použití činitele hmotné zainteresovanosti spadá do kompetencí mzdové politiky, přičemž je vhodné, aby vedoucí pracovník mohl významně ovlivňovat odměňování svých přímých podřízených (J. Růžička, 1992).

Významnou složkou motivačního působení na zaměstnance je systém hodnocení a odměňování. Jak je již uvedeno výše, základní formou odměny je mzda.

### **Hodnocení práce pracovníka**

Toto hodnocení provádí přímý nadřízený pracovníka. Jeho základem jsou podklady, které vedoucí získává z každodenního pracovního styku prostřednictvím zadávání pracovních úkolů, sledování práce, kontroly pracovních výsledků. Je to nástroj, který pomáhá vést podřízené k efektivnímu plnění zadaných úkolů. Důležitost hodnocení práce spočívá také v tom, že pracovník potřebuje zpětnou vazbu na svou práci, pokud není dostatečně často hodnocen, získává dojem, že si jej nikdo nevšímá a nezáleží tedy na tom, zda pracuje dobře či špatně.

### **Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině**

Vyjadřuje ho celkové mínění (přijetí či nepřijetí) daného pracovníka. Je-li pracovník skupinou odmítán, je stimulační účinek nepříznivý a naopak. Nepříznivý účinek může mít ale i kladné hodnocení pracovníka skupinou a to v takovém případě, kdy je

zaměření skupiny v rozporu s cíli podniku. Tato situace nastává zejména tehdy, je-li pracovní morálka skupiny nízká.

V pracovní skupině také dochází k uspokojování potřeby sociálního kontaktu. Dobrý kolektiv je významným pozitivním stimulem v pracovní skupině. Negativně zde působí případná izolace pracovišť, která sociální kontakt ztěžuje nebo dokonce znemožňuje. Vedoucí může zaměření skupiny a vztahy ve skupině do jisté míry ovlivňovat, ale to jen za předpokladu, že má ve skupině přiměřenou autoritu.

### **Fyzické pracovní podmínky a pracovní režim**

Jsou-li pracovní podmínky přiměřené, nevěnují jim pracovníci pozornost. Příznivě mohou působit v případě, že je může pracovník sám aktivně ovlivňovat. Naopak výrazně špatné pracovní podmínky mají negativní vliv a narušují pracovní výkon.

### **Společenské hodnocení práce a pracovní hodnocení oboru**

Je utvářeno postoji ve společnosti a technicko-ekonomické úrovni společnosti. Vedoucí pracovník tento faktor nemůže přímo ovlivňovat, ale je-li obsah tohoto hodnocení pozitivní, může jej při řízení s úspěchem využít.

### **Osobnost a jednání vedoucího pracovníka**

Na motivaci působí také úroveň a odbornost vedoucího pracovníka. Hraje zde roli jeho autorita a osobní důvěra v kolektivu. Vedoucí pracovníci mohou přímo působit na motivovanost svých podřízených například prostřednictvím hodnocení. Důležitá je forma i obsah hodnocení.

### **Participace pracovníků a jejich účast na řízení**

Jedná se o informovanost pracovníků o stavu a dění v organizaci. Pracovníci by měli mít možnost vyjádřit své názory a připomínky.

### **Provádění pracovní činnosti**

Míra motivace vycházející z tohoto faktoru má řadu složek, např. rozsah tvořivé práce, znalost průběžných dosažených výsledků práce, znalost společenského významu a užitečnosti vykonávané práce a další.

### **Porovnání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých**

Na základě sebekritického hodnocení pracovník porovnává své výkony s výkony kolegů. Efekt může být buď pozitivní nebo negativní – je ovlivněn osobnostní strukturou a motivačním profilem pracovníka. Je velmi důležité, aby vedoucí pracovník formuloval podřízeným úkoly přiměřeně a v souladu s jeho možnostmi.

### **3.5. Oblast a cíle hodnocení pracovníka**

Podle F. Hroníka (2006) existují tři oblasti hodnocení pracovníků a pro efektivní hodnocení se organizace musí zaměřit na všechny tyto oblasti:

#### **A. Vstupy**

Mezi vstupy (potenciál + způsobilost + praxe = předpoklad) bývají často zařazovány kompetence. Pod pojmem vstupy si můžeme představit vše, co pracovník do své práce vkládá. A to jak kompetence, tak zkušenosti.

#### **B. Výstupy**

Při hodnocení výstupů se můžeme setkat nejvíce s metodou Balance Score Card (BSC). Existují dvě možnosti hodnocení výstupu, a to přímé a nepřímé. Za přímé hodnocení lze považovat výkon či výsledek, který můžeme číselně vyjádřit a má určitou vyjadřovací schopnost. Při nepřímém hodnocení se výsledky mohou hodnotit na základě stupnice, která určí hodnotu výstupu. Výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, kterou jsou velmi dobře měřitelné (Hroník, 2006)

#### **C. Proces**

Při hodnocení procesu hodnotíme především přístup pracovníka k různým úkolům a zadáním. Jedná se vlastně o článek mezi vstupy a výstupy, které vyjadřuje, jak se pracovník chová při práci.

Metody hodnocení třídí podle časového horizontu, na který se orientují a podle oblastí, které jsou hodnoceny.

**1. Metody zaměřené na minulost**

(orientace na to, co se již stalo)

**2. Metody zaměřené na přítomnost**

(tato metoda zhodnocuje aktuální situaci)

**3. Metoda zaměřená na budoucnost**

(orientují se k určité předpovědi toho, co se může stát)

Aby bylo hodnocení efektivní, musí být zaměřeno na všechny zmíněné oblasti. V úvahu je potřeba brát povahu funkce nebo pozice, díky níž je brán větší důraz na jednu či dvě ze zmíněných oblastí.

Dle výše uvedeného třídění jednotlivých metod lze sestavit matici metod hodnocení, kterou představuje níže uvedená tabulka (Tab. 1).

	Hodnocení VSTUPŮ	Hodnocení PROCESU	Hodnocení VÝSTUPŮ
<b>Metoda zaměřená na MINULOST</b>	Zhodnocení praxe (certifikát)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<b>Metoda zaměřená na PŘÍTOMNOST</b>	Assessment Centre Manažerský audit	360° zpětná vazba Sociogram	Pozorování na místě Mystery shopping
<b>Metoda zaměřená na BUDOUCNOST</b>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO BSC

Tab. 1: Matice hodnocení (Hroník, 2006)

Tato matice však nebere v úvahu sebehodnocení, které je nedílnou součástí hodnocení a proto ji lze považovat za matici metod hodnocení druhými.

Hodnocení pracovníka by mělo pokrývat přinejmenším oblast výstupu a mělo by být zaměřeno jednak do časového horizontu minulosti a i do časového horizontu

budoucnosti. Námi zvolené jednotlivé metody hodnocení nemusí být každý hodnotící cyklus stejný. Některé mohou mít delší periodu opakování, jiné mohou být zařazeny ojediněle. V rámci jednoho hodnotícího cyklu je optimální zařazovat metody hodnocení, které umožňují účast dalších hodnotitelů kromě přímého nadřízeného, např. metodického vedoucího, kolega apod. (Hroník, 2006).

Kromě námi vybrané základní metody hodnocení, která má obecný charakter (např. hodnotící pohovor, MBO) volíme i některou nebo některé z metod doplňkových nebo doprovodných (např. Assessment Centre, Mystery shopping aj.), které nám dokreslují celkové hodnocení pracovníka. Na těchto metodách nelze postavit systém hodnocení pracovníků, ale zároveň se bez některých z jejich výstupů neobejdeme.

### **Obecné hledisko hodnocení**

Systematické a pravidelné hodnocení pracovníků patří k základním činnostem nejen personálního managementu, ale i vedoucích pracovníků na všech stupních řízení. Povinnost hodnotit své podřízené a schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka.

Podle Armstronga (1999) kvalitní systém hodnocení by měl být nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Mělo by se posuzovat i to jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a poskytovat mu informace potřebné pro zlepšení jeho práce. Součástí hodnocení by mělo být i rozpoznání rozvojového potenciálu pracovníka pro jeho další rozvoj. Důležitou funkci má hodnocení pracovníků také pro identifikaci vzdělávacích a dalších kvalifikačních potřeb.

Hodnocení pracovníků může být vhodným nástrojem pro změření firemní kultury (Stýblo, 1993). Každá organizace či podnik má definovány strategické cíle a strategie, a právě hodnocení zaměstnanců je jedním z mála možných nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných.

Důležitou složkou personální činnosti je právě hodnocení pracovníků. Pravidelné hodnocení je příležitostí ke shrnutí výkonu za uplynulé období, stanovení nových cílů a poskytnutí zpětné vazby. Převážná většina zaměstnanců chce vědět, zda svou práci vykonává dobře. Právě zpětná vazba je základním předpokladem pro růst výkonnosti i pro stanovení nového souboru cílů.

### **Cíle hodnocení**

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno podle Hroníka (2006) na několik cílů najednou. Nelze však zaměřit na všechny najednou, protože by hrozilo rozmělnění nasazení a ztratilo by se zaměření na konkrétní cíl.

V různých organizacích mohou být preferovány různé cíly, vzhledem k jejich strategii.

Mezi nejdůležitější patří:

- monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,
- identifikovat potenciál pracovníka,
- poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným,
- zlepšovat výkon v budoucnosti.

### **Dílčí závěr**

Dobře realizovaný systém hodnocení pracovníků přináší pro vedení organizace velmi důležitou zpětnou vazbu o systému řízení organizace, jak ho zaměstnanci vnímají a jak na něj reagují. Zaměstnavatel díky hodnocení může zjistit, do jaké míry pracovník zvládá své nároky svého pracovního místa, jaká je možnost dalšího využití v podniku a může na jeho základě diferencovat odměňování. Zaměstnanec může díky hodnocení

porovnat svoje představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného, získat zpětnou vazbu o tom jak pracuje a sdělit své představy v oblasti odměňování.

### **3.6 Zaměstnanecké benefity**

Benefit je definován jako výhoda. V oblasti stimulace pracovníků se hovoří o zaměstnaneckých benefitech (zaměstnaneckých výhodách), které představují nefinanční příspěvky zaměstnancům.

V současnosti je na ně kladen velký důraz protože:

- nejsou předmětem odvodu zdravotního a sociálního pojištění,
- pro zaměstnance nejsou zdanitelné,
- pro zaměstnavatele jsou daňově odečitatelné.

Jedná se tedy o způsob jak odměnit zaměstnance a zároveň nenavyšovat mzdové náklady (Stýblo, 2003).

Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců zvýší konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce při získání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy (Macháček, 2007).

Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) jde tedy o formu odměňování, kterou zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud si je může dovolit. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice.

Poskytováním zaměstnaneckých výhod firma přispívá k:

- lepší konkurenceschopnosti vůči ostatním firmám (ve srovnání s ostatními firmami, co nabízí náš podnik a co konkurence),
- posílení sounáležitosti zaměstnance s firmou a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě,
- nákladové efektivity – být co nejhospodárnější při plnění cílů firmy,
- etice,
- respektování rozdílných potřeb a preferencí zaměstnanců- na přechod na flexibilní systém zaměstnaneckých výhod (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Škála poskytovaných benefitů vychází z tradice firmy a výše finančních prostředků na tyto účely vyčleněných.

Jiří Stýblo (2003) uvádí, že se nedoporučuje poskytovat zaměstnanecké výhody všem zaměstnancům automaticky. Mělo by se přihlížet k pracovnímu zařazení, délce zaměstnání u firmy, k sociální situaci zaměstnance apod.

Všem zaměstnancům obvykle lze poskytovat následující zaměstnanecké výhody:

- prodloužení zákonného nároku dovolené o jeden týden,
- prodloužení pracovního volna s náhradou mzdy nad rámec uvedený zákoníku práce,
- možnost zvyšování kvalifikace,
- zvýhodněné ceny závodního stravování,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na životní připojištění,
- návratné bezúročné půjčky pro bytové účely,
- podpora a ochrana zdraví,
- příspěvek na rekreaci,
- bezplatné poskytování nápojů,
- bezplatné poradenství ( např. právní),
- bezplatná inzerce v podnikovém časopise,



- bezplatný pronájem místnosti u příležitosti životních jubileí,
- zvýhodněný prodej výrobků firmy zaměstnancům,
- odměny za pracovní a životní jubilea a při odchodu do starobního důchodu,
- příspěvek dárcům krve,
- sociální výpomoc formou nenávratného finančního příspěvku při mimořádných životních situacích (Stýblo, 2003).

Určitým profesím nebo skupinám zaměstnanců (např. rodičům s dětmi) lze v práci poskytovat následující zaměstnanecké výhody:

- pružná pracovní doba,
- bezplatný rekondičně ozdravný pobyt pro zaměstnance z rizikových pracovišť,
- sociální výpomoc při předčasném odchodu do důchodu a při ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů,
- dotace na účelové spoje do zaměstnání,
- program pro seniory (pracovní volno s náhradou mzdy, rehabilitační pobyt),
- používání mobilního telefonu i pro soukromé účely,
- podpora rodinám zaměstnanců a osamělým zaměstnancům (podpora při narození dítěte, pracovní volno s náhradou mzdy),
- rekreace dětí zaměstnanců,
- příspěvek na ubytování (Stýblo, 2003).

## **Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity**

### **Stravenky**

Jsou považovány za základní zaměstnaneckou výhodu. Současná legislativa podporuje jejich využívání. Stravování zaměstnanců je upraveno:

- Zákoníkem práce – zákon č. 262/2006 Sb.,
- zákonem ČNR č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, v platném znění, který říká, že výdaje na dosažení, zajištění a udržení příjmů jsou také výdaje na pracovní a sociální podmínky, či příspěvky na závodní stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované a ž do výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla v průběhu pracovní směny. Cena hlavního jídla je chápána jako hodnota stravenky včetně zaplacené provize a DPH z této provize.

Hlavními výhodami pro zaměstnavatele jsou:

- finanční a daňové výhody,
- navýšení reálného příjmu zaměstnanců, bez růstu mzdových nákladů,
- jednoduchý systém účtování, pomocí jednoho daňového dokladu.

### **Penzijní připojištění**

Poskytování příspěvku na penzijní připojištění svým zaměstnancům představuje účinnou motivaci, která je jak pro zaměstnavatele tak pro zaměstnance výhodnější než prosté zvyšování mzdy. Jde o daňové zvýhodnění na straně zaměstnance i zaměstnavatele, musí se ale jednat o příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný přímo na účet zaměstnance u penzijního fondu (Macháček, 2007).

## **Životní pojištění**

Hlavní předností pro zaměstnavatele jsou daňové úspory. Rozhodne-li se zaměstnavatel přispívat zaměstnancům na životní pojištění, místo navýšení jejich příjmů ve mzdě, může si do svých daňově uznatelných nákladů započíst pojistné hrazené pojišťovně za zaměstnance a sice do výše 8000 Kč ročně. Toto je upraveno zákonem č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, § 24 odst. 2 písm.

## **Zdravotní péče**

Zdravotní péči o zaměstnance lze rozdělit na:

- závodní preventivní péči – může se jednat i o nadstandardní zdravotní péči,
- individuální zdravotní péči,
- různé lázeňské procedury (Centra pro podporu zdraví),
- dovoz léků do místa bydliště (možnost jejich on-line objednávání zaměstnanci),
- exklusivní služby lékaře na místě pracoviště (např. očkování, zdravotní masáže),
- nadstandardní lékařská péče o management (možnosti využívání bonusových karet),
- optika (prodej dioptrických a slunečních brýlí spojený s vyšetřením očním lékařem),
- pobyty v léčebných zařízeních (léčebné pobyty u moře, soukromé kliniky apod.),
- psychologická péče (stresová terapie, duševní hygiena),
- výjezdy lékaře k akutním případům do místa bydliště,
- vyšetření odbornými lékaři,
- vyšetření před cestou do zahraničí (i očkování při cestách do zahraničí),
- vitamíny,
- zdravotní péče o člena rodiny zaměstnance.

## **Volný čas**

Volný čas můžeme pro potřeby třídění zaměstnaneckých benefitů členit na dovolenou, fitness, kulturu, sportovní akce, společenské akce a firemní společenské akce.

- Dovolená – může se jednat o různé druhy slev na tuzemskou i zahraniční dovolenou nebo pronájem rekreačních zařízení pro zaměstnance.
- Fitness – tato oblast zahrnuje následující služby: Fitness centra, relaxační studia, aqua aerobic, bowling, golf, horolezecká stěna, jízda na koni, jóga, létání, masáže, motokáry, plavání, plážový volejbal, posilovna, potápění, ricochet, sauna, squash, stolní tenis, tenis, tanec.
- Kultura – zahrnuje divadla, kina, koncerty, kulturní zařízení, muzikály, veletrhy, výstavy.
- Sportovní akce - jedná se o hokej, box, motorismus, golfové turnaje, apod.
- Společenské akce - jedná se o různé lidové slavnosti, konference, módní přehlídky, výlety.
- Firemní společenské akce - firemní večírky, firemní víkendy, outdoorové akce, teambuildingy.

## **Systémy volitelných zaměstnaneckých výhod**

Mnoho firem uplatňujících moderní metody řízení, přechází na systém volitelných zaměstnaneckých výhod, tzv. „cafeteria systém“. V tomto systému je vytvořen soubor zaměstnaneckých výhod, z nichž si může každý zaměstnanec podle určitých pravidel vybrat.

Zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše si může čerpat zaměstnanecké výhody. Tento systém je velmi flexibilní a zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců.

#### Jeho výhodou je:

- **flexibilita** - což vyžaduje průběžnou aktualizaci potřeb zaměstnanců,
- **transparentnost** - jež je založena na standardních pravidlech, možnostech zpětné vazby, přispívá k větší motivaci zaměstnanců vylepšovat si svou pracovní pozici,
- **spravedlnost** – zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, který obhospodařuje,
- **individualizace a diferenciaci** – což je odklon od plošného systému k individualizaci a diferenciaci potřeb zaměstnanců,
- **participace** a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců – jež dává zaměstnancům možnost volby. Tím berou na sebe zároveň zodpovědnost za konkrétní podobu personální politiky (zejména mzdové politiky) ve firmě, mají možnost modifikovat chování firmy,
- **informovanost** – systém je přehledný a zaměstnanec se zároveň dovídá tržní hodnotu výhod, což nepochybně vede k tomu, že zaměstnanci dokáží lépe ocenit to, co pro ně zaměstnavatel dělá,
- **zlepšuje se image firmy** – zaměstnanci si váží důvěry svých zaměstnavatelů mít možnost určité volby,
- **roste sounáležitost** zaměstnanců s firmou, jejich loajalita.

#### Mezi nevýhody patří:

- administrativní a nákladová náročnost při zavádění tohoto systému,
- nutnost pravidelné aktualizace potřeb zaměstnanců, což je nákladné (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, (2005).

### 3.7 Odměňování lidských zdrojů

Odměňování a motivování pracovníků patří k nejstarším a nejproblematictějším manažerským činnostem (Zuzák, 2010). Odměňování nelze omezit jen na mzdu nebo plat, který poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci.

Finanční odměna není jediným faktorem a často také není faktorem prioritním, který motivuje pracovníka k určitému jednání a k pracovní výkonnosti. Úkolem manažera je zjištění a permanentní znalost motivů u podřízených pracovníků a jejich individuální stimulace vedoucí k využití schopností každého pracovníka.

Pracovníci často dávají přednost zaměstnání s nižším finančním ohodnocením nebo jsou ochotni se více angažovat v zaměstnání z nehmotných důvodů, především pak:

- jsou-li spokojeni s vykonávanou prací,
- zaměstnání jim poskytuje větší jistotu do budoucnosti,
- v zaměstnání je dobrá pracovní atmosféra a mezilidské vztahy,
- v zaměstnání je péče o dobré pracovní prostředí,
- zaměstnavatelská organizace má dobrý image na veřejnosti,
- dochází k nehmotnému odměňování za dobrou práci,
- je-li umožněna větší seberealizace.

Systém odměňování v organizaci, má-li podporovat dosahování cílů organizace, musí být ve svém souhrnu přitažlivým pro zaměstnance a srovnatelný s obdobnými organizacemi, aby nedocházelo k odchodu pracovníků k jiným zaměstnavatelům.

Dalším požadavkem je vysoká relativní spravedlnost v odměňování. Pracovníci v organizaci neporovnávají tolik relace výdělků mezi organizacemi, ale více se zaměřují na relace mezi sebou navzájem a jsou citliví na své nižší ohodnocení. Diference mezi nimi musí být vždy ze strany manažera argumentačně zdůvodnitelná.

### **Postup při odměňování lidských zdrojů**

Mzda se obvykle sjednává v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě (Kahle, 2000). Není-li mzda takto sjednána, je zaměstnavatel povinen poskytování mzdy projednat s příslušným odborovým orgánem. Zaměstnavatel vydává vnitřní mzdový předpis, do kterého musí zaměstnavatel umožnit zaměstnanci nahlížet. Pokud není mzda sjednána přímo v pracovní smlouvě, vydává zaměstnancům zpravidla mzdový dekret (výměr).

Výše mzdy musí být sjednána nebo stanovena písemně a to před výkonem práce, za kterou tato mzda přísluší. Tato povinnost písemného stanovení mzdy se týká i písemného stanovení podmínek pro určité části mzdy (např. prémie).

Horálková (2006) uvádí, že podniky si zpravidla vytváří svůj vlastní mzdový systém. Sjednává se obvykle v kolektivní smlouvě. Má-li však být podnik konkurenceschopný, je koncipování mzdového systému velice odpovědná a složitá činnost, závisající na ekonomické situaci podniku i charakteristikách trhu práce a disponibilních pracovníků.

#### Je třeba si určit:

- pevné tarify či tarify v rozpětí,
- tarify měsíční či hodinové,
- tarifní stupně (např. čtyři, sedmi, dvanácti či více tarifní systém).

Faktory ovlivňující tvorbu mzdového systému jsou pracovní funkce, výsledek práce, situace na trhu práce, mzdově politické cíle podniku, složky mzdy, objektivní kritéria pro stanovení mzdy a vypracování a zavádění mzdového systému.

Tarifní stupně musí vyjadřovat různou míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, které se posuzují především podle stupně vzdělání a délky praxe, požadovaných pro výkon určité praxe. Důležitá je i duševní způsobilost.

Na tarifní stupně navazuje katalog prací, který je nástrojem pro zařazování prací vykonávaných zaměstnanci u určitého zaměstnavatele do tarifních stupňů. Při tvorbě katalogu prací je třeba vycházet z individuálních potřeb jednotlivých podnikatelských organizací.

Zásadní kritéria, podle kterých se práce v katalogu rozlišuje:

- odborná příprava (vzdělání),
- odborná praxe,
- složitost práce,
- organizační a řídicí náročnost pracovního procesu,
- odpovědnost,
- zátěž,
- rizikovost,
- zvláštní požadavky (mimořádné fyzické, pohybové, smyslové a osobní vlastnosti).

Mzdová struktura poskytuje rámec řízení základních peněžních odměn, růst odměn a poskytování zaměstnaneckých výhod.

Účelem mzdových struktur je poskytovat rámec, v němž se realizuje spravedlivá, slušná a průhledná politika odměňování. Existence mzdových struktur umožňuje firmě stanovit úroveň peněžních odměn za práci a jsou jakýmsi komunikačním kanálem, pomocí něhož firma informuje zaměstnance o oblasti odměňování (Armstrong, 2002).



Existují dva typy mzdových struktur:

### **Stupňovité mzdové struktury**

Stupňovité mzdové struktury jsou pro soukromý sektor nejtypičtější. Tvoří je vzestupná řada stupňů práce, do nichž se zařazuje práce stejné hodnoty. V každém stupni je mzdové rozpětí. Maximální rozpětí je obvykle dáno o 20-50 % vyšší než jeho minimum. Stupně jsou definovány na základě metody hodnocení práce pomocí bodů, které jsou zařazeny do stupňů. Rozdíl mezi rozpětími činí obvykle 20 % a jednotlivá rozpětí se překrývají až o 50 %. K analýze mezd se porovnává současná úroveň odměny se středem rozpětí nebo lze také používat ukazatel měřící vztah mezi skutečnou sazbou odměny a sazbou odpovídající politickému odměňování.

### **Širokopásmové mzdové struktury**

Šířka pásma v širokopásmové mzdové struktuře může být i 100 % a strukturu může tvořit jen pět nebo šest pásem. Hranice pásem jsou definovány pomocí hodnocení práce. Pásma charakterizují role, které se do pásem umístily s odvoláním na tržní sazby. V pásmech lze určit platové postupy, mzdové zóny a to poskytuje v širokopásmové struktuře prostor pro plat související s rozvojem kariéry pracovníka. Proto se tato struktura zavádějí častěji ve flexibilních organizacích.

#### **3.7.1 Odměny za vykonanou práci**

K obecným principům výkonového odměňování patří, že výkonnost vyššího, případně i středního managementu je hodnocena na základě ukazatelů finančního výkonu podnikové jednotky, kterou řídí. U pozic stojících na nižším stupni firemní hierarchie se výkonové indikátory zaměřují na ukazatele individuální a skupinové produktivity, obratu, spokojenosti zákazníků, kvalitativní výkonová kritéria.

Volba konkrétního systému odměňování závisí na cílech, kterých chce organizace dosáhnout, dále na řídicí a firemní kultuře (Urban, 2003).

**Základní plat** je fixní mzda, která se v čase mění skokově. Výše základního platu je přímo úměrná pracovnímu statusu (významu), který daný pracovník v organizaci zastává.

**Pohyblivý plat** odpovídá okamžitému výkonu, míře zkušeností a rozsahu způsobilosti pracovníka. Pohyblivou složku platu je možné rozdělit do několika skupin, podle toho, který faktor pohyblivou mzdu vyvolal:

- Výkonová mzda představuje navýšení základního platu a částku, která je úměrná okamžitému pracovnímu výkonu a příspěvku pracovníka k výsledkům pracovního týmu.
- Prémie (bonusy) je částka odvozená od výsledku práce jednotlivce, týmu, jehož je členem nebo celé firmy.
- Cílová odměna – její hodnota je předem stanovena a její vyplacení je podmíněno dosažením určitého pracovního cíle (slouží jako motivátor ke zvýšenému pracovnímu úsilí).
- Situační příplatek – finanční kompenzace při určitých nestandardních (zhoršených) pracovních podmínkách (např. u vícesměnného provozu, při služební cestě a nebo při přesčasové práci).
- Kvalifikační příplatek je částka zhodnocující rozsah odborných dovedností, kterými pracovník disponuje při výkonu své pracovní funkce.

- Provize je většinou poskytována prodejcům a její výše představuje předem dohodnutý podíl (v %) z pracovníkem dosažených příjmů z prodeje organizací nabízených produktů a služeb.

**Celkový plat** je aritmetickým součtem základního a pohyblivého platu.

**Benefity** (zaměstnanecké výhody) tvoří jednak nepřímé příjmy (zaměstnavatelský podíl v platbě zdravotního a sociálního pojištění, dorovnávání nemocenské na standardní výši platu) a dále nefinanční výhody poskytované zaměstnanci (služební auto využívané i k soukromým účelům, služební mobil, stravenky).

**Celkový zaměstnancův užitek** je dán součtem celkového platu (peněžních příjmů) a hodnoty zaměstnaneckých benefitů (nepeněžních výhod) navýšeného o hodnotu nefinanční a nehmotné odměny.

**Nefinanční a nehmotná odměna** zahrnuje odměnu v podobě sociálního začlenění do pracovní skupiny, uspokojení potřeb uznání, moci a rozvoje osobního intelektuálního a dovednostního kapitálu.

Systém odměňování vyjadřuje, nakolik si organizace zaměstnance cení a kolik je za to ochotna zaplatit. Cílem odměňování je zajistit dobře motivovanou, oddanou a kvalifikovanou pracovní sílu, která bude napomáhat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace.

Zabývá se jak peněžními, tak nepeněžními odměnami a zahrnuje filozofie, strategie, politiku a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systémů odměňování (Armstrong, 1999).

### **3.7.2 Mzdové formy**

Kleibl (1994) uvádí, že úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní chování.

Mzdové formy je možné rozlišit na základní typy mzdových forem a na nové přístupy k vedení personálu promítající se do formy odměňování.

Základní typy mzdových forem je možné dále členit na systémy přímo proporcionální výkonu, prémiové systémy a systém s hodnocením výsledku a pracovního chování.

U systému, který je závislý na výkonu je mzda podmíněna dosaženým množstvím odvedeného výkonu a hodnotou tohoto výkonu. Sem patří úkolová mzda, provizní a podílová mzda.

Mzda u prémiových systémů je složena ze dvou částí. Ze složky vázané na odpracovaný čas a složky závislé na dosaženém výsledku.

Prémie je nesamostatná mzdová forma a slouží jako nadstavbový doplněk k samostatné mzdové formě, jako jsou časové mzdy, úkolové mzdy atd. U prémie je uplatněno více kvantifikovatelných měřítek pro stanovení výsledku, jak je využití strojů a materiálů, dodržení limitu finančních nákladů atd.

Systém hodnocení výsledku a pracovního chování odměňuje všechny znaky výsledku a chování pracovníka, související s tímto výsledkem. Hodnocení provádí periodicky nadřízený pracovník, např. časová mzda.

#### **Časová mzda**

Při časové mzdě je za určitou jednotku času (hodinu, den, týden, měsíc, rok) vyplácen mzdový tarif. U dělnických prací je zpravidla jednotkou pracovní doby hodina, u funkce na nižší a střední úrovni je jednotka pracovní doby měsíc a pro vrcholové řídicí funkce to bývá roční plat.

Časová mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu. Vyplacené mzdy se mohou odchýlit pouze směrem nahoru.

### **Úkolová mzda**

Forma této mzdy se používá při odměňování úkolů, u nichž převažuje zájem na množství odvedené práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Při uplatnění úkolové mzdy je nutné stanovit technologický postup, pracovní postup a normy spotřeby práce. Musí být zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovního úkolu. Odvedená práce musí být evidována a kontrolována. Pracovníci mohou svým úsilím ovlivnit plnění výkonových norem. A při zvýšení výkonu není ohrožena bezpečnost práce a zdraví pracovníků.

### **Podílová mzda**

Tato provizní mzda, je dána procentem pracovníka na hodnotově vyjádřených výsledcích práce. Podílová mzda se využívá tam, kde není předem stanoven způsob organizace práce a nelze sledovat využití pracovní doby a výsledek pracovní činnosti je přímo ovlivněn pracovníkem. Procentní podíl z odvedeného výsledku může zahrnovat tarifní i nadtarifní složku výdělku.

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Zatím co nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory (lepší konkurenční výrobek, počasí, preference zákazníků, atd.), které nemá zaměstnanec pod kontrolou.

Nové přístupy k vedení personálu mohou vest k pružnosti systému odměňování podle změn strategie personálního řízení v podniku. Podmiňují snahu pozitivně ovlivňovat pracovní motivaci pomocí zavádění systémů odměňování za očekávané výsledky práce a za systémy, které vytvářejí pobídky k zainteresovanosti na výsledcích celého podniku.

### **3.7.3 Úskalí výkonového odměňování**

I forma tohoto výkonového odměňování podle Kocourka (2004) má své nedostatky, které vedou ke vzniku problémů:

#### **Syndrom „Děláme jen to, za co jsme placeni“**

Čím těsněji je mzda spojena s určitými ukazateli výkonu, tím více mají zaměstnanci tendenci zaměřovat se jen na tyto ukazatele a zanedbávat další důležité prvky pracovního místa.

#### **Syndrom rivality**

Výkonové odměňování může mít negativní vliv na vzájemnou spolupráci. Příkladem může být zatajení informací kolegové, který by na jejím základě mohl dosáhnout lepšího výsledku.

#### **Pracovní stress**

Výkonové odměňování může vést k vyšší produktivitě, současně však i k vyšší úrovni pracovního stresu projevujícího se po čase celkovým úbytkem motivace a pracovní spokojenosti, příp. i růstem fluktuace zaměstnanců.

## **4. VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE**

### **4.1 Charakteristika vybrané společnosti**

#### **T-mobile Czech Republic, a. s.**

Tato telekomunikační společnost působí na českém trhu od roku 1996. T-Mobile je operátorem veřejné mobilní komunikační sítě ve standardu GSM 900 MHz a 1800 MHz, zároveň je oprávněn provozovat síť UMTS. Služby jsou zaměřené především na hlasové a datové přenosy. Firemním zákazníkům T-mobile nabízí formou, tzn. Partnership, i nadstandardní služby jako je: zabezpečení objektů, sledování a logistika vozového parku, mobilní sběr dat...atd.

Od roku 2009 společnost rozšířila nabídku o ICT služby a nově od listopadu 2010 nabízí satelitní televizi.

T-mobile je členem mezinárodní telekomunikační skupiny Deutsche Telekom. Hlavní přínosy tohoto členství spočívají ve světoznámé globální značce, v možnosti sdílení cenných znalostí a zkušeností, v neposlední řadě i zavádění nových služeb. Zákazníci i zaměstnanci mohou díky mezinárodnímu zázemí T-mobile počítat s dostupností služeb, na něž jsou zvyklí z domova.

Od svého založení TMCZ klade důraz na kvalitu nabízených služeb a vynikající péči nejenom o své zákazníky, ale především také o své zaměstnance.

### Historie společnosti:

- Společnost byla založena v roce 1996, pod názvem RadioMobil, který začal nabízet mobilní telekomunikační služby prostřednictvím GSM sítě s názvem Paegas.
- V roce 2002 došlo ke změně značky a posléze i názvu společnosti na T-Mobile.
- Rok 2004 vybudování nové administrativní budovy a centrály na Praze 4.
- Rok 2005 pod názvem Internet 4G spustil v říjnu T-Mobile první síť UMTS v České republice, a dále tak rozšířil portfolio datových služeb.
- Rok 2006 T-Mobile představil svůj nový slogan „Prostě blíž“, vyjadřující snahu být blíž zákazníkům.
- V roce 2009 si T-mobile drží pozici jedničky na trhu v počtu aktivních sim karet (TMCZ obsluhuje cca 5.5 milionu zákazníků).
- Prosinec 2009 akvizice maloobchodní části společnosti České radiokomunikace, a.s přispěla k tomu, že TMCZ je druhým největším poskytovatelem internetového připojení ADSL v České republice.
- Společnost TMCZ v roce 2009 dosáhla celkových tržeb ve výši 30,3 miliardy Kč.
- Leden 2010 nová strategie: TMCZ se stává integrovaným operátorem a nabízí řešení fixních služeb (pevné linky, business internet, satelitní televizi a ICT řešení).
- Novým generální ředitelem TMCZ po Rolandu Mahlerovi je od 1.1.2011 zvolen Milan Vašina.



Obr. 1: Logo společnosti (T-mobile, 2010)



## **Lidské zdroje TMCZ**

Společnost se zaměřuje na ustavičnou péči o firemní kulturu, své zaměstnance chápe jako vzácné a cenné firemní aktivum. Společnost se snaží vytvářet příjemné a motivující pracovní prostředí se zaměřením na pracovní výkon. TMCZ má cca 2600 aktivních zaměstnanců. Jejich průměrný věk je 29 let a 50 % z nich je ve věku 21 – 25 let. Do této věkové kategorie spadají především absolventi středních škol působících přímo v prodejní síti T-mobile. Společnost TMCZ poskytuje rovné pracovní příležitosti jak mužům, tak i ženám. Ženy tvoří 49 % zaměstnaneckého kolektivu společnosti.

Veškeré aktivity jsou spjaté s péčí o lidské zdroje zaměřené na rozvoj a vzdělání zaměstnanců, vylepšení systému odměňování a zaměstnaneckých výhod.

## **Nábor zaměstnanců**

Pracovní příležitosti jsou nabízené středoškolským a vysokoškolským absolventům bez práce, u vyšších pozic je praxe samozřejmostí. Ročně se obsazuje cca 400 pracovních pozic. TMCZ používá dvě formy náboru: interview a assessment centra.

### **1. Interview**

Uchazeč se během individuálního výběrového řízení setká se zástupcem lidských zdrojů (HR). Jedná se o řízený rozhovor, jehož součástí bývá psychologický test a test odborných znalostí. Výsledky těchto testů pomáhají k zjištění informací o schopnostech a dovednostech uchazečů.

### **2. Assessment Centra (AC)**

Forma skupinového výběrového řízení, kde jsou uchazeči v přímém styku se zákazníky (např. Zaměstnanci call center, značkových prodejen nebo obchodní zástupci) u nichž je důležitá schopnost vedení a rozvoje týmu. AC trvá zpravidla jeden den, všichni kandidáti procházejí různými modelovými situacemi, v nichž musí během časového limitu dojít ke společnému řešení. Podle typu pracovní pozice přehrávají různé role, např. Obchodní zástupce prochází obchodní

schůzkou se svým klientem, program odpovídá na simulovaný telefonický dotaz zákazníka, manažer řeší složitou situaci ve svém týmu.

### **Spolupráce s univerzitou**

Každoročně se koná akce „T-mobile Day“, která je určena pro studenty vysokých škol a hledají práci při studiu na částečný úvazek. Cílem této akce je představit firmu a přiblížit studentům fungování společnosti.

### **Vzdělání a rozvoj**

System vzdělávání vychází ze strategie společnosti. Programy a průběžná školení zaměstnanců umožňují rozvoj znalostí a dovedností v oblasti osobního i profesního růstu. Každý ze zaměstnanců má svůj individuální rozvojový plán, na který navazuje systém hodnocení. Možnosti vzdělávání jsou velmi pestré. Pořádají se různá odborná školení a semináře, jazykové kurzy a programy rozvíjející manažerské, vyjednávací a prezentační dovednosti. V polovině roku 2006 byl zahájen projekt Grow our Leaders, který podporuje rozvoj zaměstnanců a má za cíl zvýši kulturu leadershipu a hlavně zvýšit spokojenost zaměstnanců.

T-mobile je mezinárodní firmou a součástí péče o své zaměstnance je i program mezinárodní rotace. Program je určený pracovníkům s vysokým potencionálem a představuje jeden z rozvojových nástrojů.

### **System odměn a ocenění**

Již čtvrtým rokem běží úspěšně projekt Rewards and Recognitions, kde každý zaměstnanec má možnost nominovat na udělení odměny kteréhokoliv ze svých kolegů.

## **Setkání zaměstnanců a managementu**

Pracovníci mají k dispozici hned několik možností setkání s vedením společnosti. Jednou ročně jsou ve všech hlavních lokalitách realizovány „roadshow“. Zde jsou zaměstnancům od vedení společnosti prezentovány strategie a cíle podniku, ale i neúspěchy v prodeji produktů a služeb TMCZ.

Jednou z dalších forem setkání nad aktuálními tématy jsou „majáková setkání“. Tyto tiskové konference či přestavení nových služeb jsou v přímém přenosu k vidění na intranetu. Každoročně firma pořádá pro své zaměstnance letní a vánoční párty, kterou jsou charakteristické bohatým kulturním programem a soutěžemi o zajímavé ceny.

## **Projekty a ocenění – personální zaměření**

Zaměstnanci mají jeden den placený firmou a účastní se různých dobrovolných a charitativních akcí. V loňském roce se do projektu zapojilo 594 zaměstnanců a to včetně managementu firmy. Společnost T-mobile získala v roce 2009 prestižní ocenění VIA Bona v kategorii Cena za zapojování zaměstnanců do dárcovství a dobrovolnictví.

T-mobile bylo uděleno ocenění „Zaměstnavatel roku 2008“, kde získal ocenění v hlavní kategorii, tak i v kategorii HR osobnost roku. Mezi hlavní hodnotící kritéria patří: šířka a hloubka kariérních příležitostí, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kvalita vedení, víra zaměstnanců ve firemní hodnoty a kulturu, systém odměňování a řízení výkonu, efektivnost HR nebo personální konkurenceschopnost.

Známý je i personální projekt Zdravá firma (projekt zaměřený na oblasti prevence, zdravého životního stylu a bezpečnosti práce). V rámci tohoto programu probíhá akce „zdravý pátek“, kdy zaměstnanci při příchodu do práce získají zdarma čerstvé ovoce a džus.

## 4.2 Systém odměňování ve společnosti

### Politika odměňování spol. T-mobile Czech Republic, a.s.

Cílem této politiky je získat a udržet si kvalitní zaměstnance, kteří budou společnost reprezentovat a zaručovat její fungování na vysoké profesionální úrovni. Mzdová politika společnosti T-mobile vychází se zásady odměňování podle individuálních pracovních výsledků pracovníků, míry složitosti, odpovědnosti, náročnosti dané pracovní pozice a návaznosti na mzdovou politiku společnosti.

Společnost se drží těchto zásad odměňování:

#### 1. Transparentnost

Pravidla z oblasti odměňování jsou otevřeně komunikovaná všem zaměstnancům prostřednictvím různých komunikačních kanálů (např. intranet apod.).

#### 2. Motivace

Odměňování je jedním z nástrojů motivace zaměstnance. Motivuje k vysokému výkonu a splnění cílů TMCZ (zkratka pro T-mobile Czech republic, a. s.)

#### 3. Konkurenceschopnost

Vynakládá se maximální snaha o zajištění konkurenceschopnosti systému odměňování ve srovnání se zvoleným odpovídajícím externím trhem s cílem získat a udržet kvalifikované a výkonné zaměstnance.

#### 4. Spravedlnost

Důraz je kladen na interní spravedlnost při porovnávání pracovních pozic napříč TMCZ.

Mezi pátou zásadu se určitě řadí i **zásada mlčenlivosti**, kterou jsou povinni dodržovat všichni zaměstnanci. Pracovníci jsou povinni zachovávat mlčenlivost o výši své mzdy a dalších benefitech, totéž platí o nadřízených, kteří dodržují mlčenlivost o výši odměn svých podřízených útvarů.

## Struktura odměňování

Celková odměna zaměstnance je nastavena tak, aby zaměstnance motivovala k vysokým pracovním výkonům a podporovala tak řízení jeho pracovních výkonů prostřednictvím cílů. Pro lepší orientaci ve struktuře odměňování slouží toto schéma:

Základní mzdy x 12	Základní příjem	Celková mzda	Celkový příjem	Celková odměna
Příplatky a odměny podle právních předpisů ČR · Příplatek za práci přesčas · Příplatek za práci ve svátek · Příplatek za práci v sobotu a v neděli · Příplatek za práci v noci · Odměna za pracovní pohotovost				
<b>Individuální bonus</b> – alternativní bonusové schéma (ABS)	Variabilní složka mzdy			
<b>Individuální bonus</b> – standardní bonusové schéma (SBS)				
<b>Korporátní bonus</b>				
<b>Odměny a příplatky nad rámec právních předpisů ČR</b>				
· Odměna za výjezd · Odměna za zastupování · Odměna DNA („doporuč nového adepta“) · Systém odměn a ocenění · Další typy odměn				
<b>Zaměstnanecké výhody</b>				

Zdroj: intranet TMCZ, prosinec 2010

Zaměstnanecké benefity jsou rozčleněny do několika skupin podle:

- **podle oblastí:**
  - pracovní prostředí,
  - reprodukce pracovní síly,
  - zdravotní péče,
  - podpora zájmových organizací,
  - jiná forma péče o zaměstnance.

- **podle pracovníků:**
  - zaměstnanci,
  - DPČ, DPP,
  - agenturní zaměstnanci,
  - ostatní.
- **podle možnosti získání:**
  - plošné,
  - volitelné/výběrové,
  - statusové (podle pozic, statusu),
  - podle výkonnosti nebo jiných kritérií.
- **podle „výhodnosti“:**
  - „daňově optimální“,
  - ostatní.
- **podle termínu poskytnutí:**
  - od začátku pracovního poměru,
  - po zkušební době,
  - jinak.

## **Zúčtování mezd**

### **Výplata mezd a odměn**

Výplata mezd a odměn se provádí zpětně za uplynulý kalendářní měsíc po vyúčtování mzdových plnění a srážek provedených podle příslušných právních předpisů. Ostatní složky mzdy jsou zaměstnancům vypláceny spolu se základní mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém byly tyto složky mzdy zaměstnanci na dohodu přiznány.

Výplata mezd a odměn se provádí bezhotovostním převodem na účet a to nejpozději do 3 dnů ode dne vzniku pracovního poměru.

### **Termín výplaty**

Výplatním termínem za daný kalendářní měsíc je 10. Den následujícího kalendářního měsíce. Případně-li výplatní termín na den pracovního klidu, bude mzda vyplacena nejpozději v poslední pracovní den předcházející dni pracovního klidu.

### **Záloha na mzdu**

V případě, že termín výplaty připadne na dobu, kdy zaměstnanec čerpá dovolenou, může zaměstnanec požádat o poskytnutí přiměřené zálohy na mzdu před odjezdem na dovolenou. Vyplacení zálohy na mzdu podléhá schválení Manažera mzdové agendy.

### **Srážky ze mzdy**

Jestliže mzda zaměstnance podléhá zákonným srážkám, TMCZ bude tyto srážky provádět podle příslušných obecně závazných právních předpisů platných v České republice. Ostatní srážky ze mzdy, které nejsou upraveny v obecně závazných předpisech, může TMCZ provést pouze na základě písemné dohody se zaměstnancem.

### **Písemný doklad o vyúčtování mzdy – Výplatní páska**

Výplatní pásky spolu s položkovým výpisem všech srážek a ostatních plateb, poskytuje TMCZ zaměstnancům prostřednictvím elektronického zaměstnaneckého portal (se zabezpečeným vstupem pouze při zadání hesla), kde je možné výplatní pásky prohlížet, tisknout či posílat elektronickou poštou.

## **Zaměstnanecké výhody**

Další formou odměny za pracovní nasazení je balíček níže uvedených zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům bez ohledu na zařazení do pracovní pozice.

- cafeteria,
- penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- poukázky na stravování,
- stravovací zařízení,
- dovolená nad rámec stanovený ZP,
- osobní volno,
- slevy na nákup zboží a služeb,
- jiné výhody.

### **Cafeteria**

Všichni zaměstnanci mohou využívat Cafeterii – aplikaci, umožňující flexibilní volbu benefitů formou „internetového obchodu“. Mohou si objednávat služby z oblasti sportu, kultury, příspěvky na dopravu, příspěvky na dovolenou, na jazykové kurzy, nadstandardní zdravotní výkony či nákupní poukázky do prodejních řetězců.

### **Penzijní připojištění a bankovní produkty**

Zaměstnanci, kteří pracují pro společnost déle než jeden rok, mají nárok na měsíční příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění bez nutnosti vlastního příspěvku. Dále zaměstnanci mohou využít, díky spolupráci s několika bankovními ústavami, rozmanitá zvýhodnění v oblasti bankovních služeb (např. vedení účtu na rok zdarma, zvýhodněné podmínky pro hypoteční úvěry, kreditní karty atd.).



## **Stravování**

Zaměstnanci v budově TMCZ mají k dispozici Eurest, kde mohou využívat stravování po celý den (snídaně, obědy, večeře i svačiny), dále mohou navštěvovat kavárnu CoffeeHeaven, kde mají automaticky slevu 30% na veškerý nabízený sortiment. Každému zaměstnanci, který má sjednaný pracovní poměr minimálně na poloviční úvazek, TMCZ poskytuje stravovací poukázky s příspěvkem od zaměstnavatele. Zaměstnanec za každý odpracovaný den dostává stravovací poukázku v celkové hodnotě 85 Kč. Příspěvek zaměstnavatele tak činí 46 Kč/den.

## **Zaměstnanecké telefony a jiné pracovní pomůcky**

Pracovníci mají nárok na služební mobilní telefony, které slouží jako pracovní pomůcka. Umožňují zaměstnancům ve své práci využívat nejmodernější dostupné technologie a seznamovat s nimi své přátele a známé.

Kromě zaměstnaneckých telefonů je samozřejmostí nadstandardní úroveň ostatních pracovních pomůcek (vybavení IT) a moderní pracovní prostředí.

## **Zdravotní péče**

Všichni zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mohou využívat služeb zdravotního centra Santé. Jedná se o bezplatnou zdravotní péči v rozsahu zdravotního pojištění u praktických i odborných lékařů, nepřetržitý telefonický dispečink pro okamžité konzultace a výjezdy lékaře, ordinaci lékaře společnosti Santé v budově T-Mobile v Praze. V budově jsou také k dispozici masérské služby, které si zaměstnanci hradí zvlášť.

## **Slevy na nákup zboží a služeb**

Kromě slev poskytovaných společností na produkty T-Mobile, je možné využít i nabídku několika desítek partnerů, jejichž produkty a služby si mohou zaměstnanci

koupit s výraznými slevami. Mezi tyto partnery patří: restaurace, kosmetické salóny, fitness centra, kina, obchody s výpočetní technikou, jazykové školy atd.

### **Jiné výhody**

Mezi nejčastější výhody patří: služební vozidlo, mimořádné zaměstnanecké akce (off sites, letní a vánoční párty), služby a vybavení budovy TMCZ (nápojové teplé a studené automaty, nápoje na pracovišti ve formě balené vody zdarma, sprchy, přebalovací koutky, odpočinkové koutky atd.) Každoročně zaměstnanci dostávají jako poděkování za celoroční práci vánoční dárek.

## **Řízení výkonnosti zaměstnanců**

Řízení výkonnosti zaměstnanců jejich pravidelným hodnocením je velmi účinnou manažerskou metodou, která vede k úspěšnému naplňování pracovních cílů zaměstnanců a k naplnění cílů společnosti a její strategie. Pravidelné hodnocení zaměstnanců podporuje motivaci, otevřenou komunikaci uvnitř společnosti a vzájemné sdílení hodnot a principů. Na systém hodnocení zaměstnanců navazují systémy dalšího rozvoje, vzdělávání a odměňování.

## **Základní principy procesu hodnocení v TMCZ**

Hodnocení zaměstnanců TMCZ se skládá z několika na sebe navazujících částí mezi které patří:

- hodnocení cílů zaměstnance,
- hodnocení kompetencí (projevů chování) zaměstnance,
- kariérového rozhovoru zaměstnance.

Součástí hodnocení je sebehodnocení zaměstnance. Sebehodnocení zaměstnance je podkladem pro setkání zaměstnance a manažera při hodnotícím rozhovoru. Hodnocení plnění cílů za uplynulé období se provádí v aplikaci Target management. Podklady ke kariérovému rozhovoru se zaznamenávají do aplikace Kariérová očekávání. Tento rozhovor absolvuje zaměstnanec jednou ročně (v hodnotícím období leden-únor). Součástí hodnotícího rozhovoru je i nastavení cílů na následující období.

Na systém hodnocení zaměstnanců navazují systémy dalšího rozvoje, vzdělávání a odměňování.

V TMCZ se pracuje se třemi oblastmi hodnocení zaměstnanců, které spolu tvoří celkový výkon zaměstnance:

**1) hodnocení cílů** – každý zaměstnanec přispívá plněním svých individuálních cílů k plnění cílů korporátních. Cíle všech zaměstnanců v sobě zohledňují strategii a vizi společnosti.

**2) hodnocení kompetencí** – společnost se nezaměřuje jen na plnění cílů, zaměřuje se i na kvalitu provedení a celkově na způsob plnění cílů. Firmu zajímá jak zaměstnanci plní svoje cíle, jaké způsoby na to používají, jak se chovají mezi sebou, jak se chovají k externímu zákazníkovi. V roce 2007 byl zaveden Kompetenční model společnosti, který aktuálně tvoří 6 kompetencí, které jsou přesně definované pro každou pracovní pozici ve společnosti. Zaměstnanci, kteří přicházejí do kontaktu s externími zákazníky jsou hodnoceni ještě specifickou kompetencí, která zohledňuje dovednosti efektivního rozhovoru se zákazníkem.

**3) rozhovory o kariéře** – jsou novu součástí hodnocení zaměstnanců. Cílem této části hodnocení je standardizovat a plošně zavést pravidelnou diskuzi o kariérových očekáváních zaměstnanců v rámci společnosti (nebo i mimo ni). Kariérový rozhovor je nástroj určen přednostně všem manažerům, kteří takto mají možnost získat informace o ambicích a kariérových cílech svých zaměstnanců.

### 4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření a osobních rozhovorů

#### Analýza úseku prodeje a služeb zákazníkům

V další části této diplomové práce jsou zpracovány údaje na základě analyzování situace v obchodním oddělení segmentu SME (Small and Medium Enterprise, tj. malé a střední firmy), konkrétně úsek prodeje a služeb významným zákazníkům.

Náplň tohoto útvaru prodeje firemním zákazníkům je prodej služeb a produktů v segmentu významných firemních zákazníků.

Manažeři prodeje a Obchodní zástupci jsou přímo odpovědni za:

- **Akvizi** potenciálních firemních zákazníků (zákazníků využívajících služeb konkurence či nově vstupujících na český trh).
- **Udržení a rozvoj** stávajících významných zákazníků. Zajišťují uzavírání a změny smluv, díky kterým TMCZ poskytuje zákazníkům zvýhodněné obchodní podmínky.
- **Poskytují podporu** při řešení stížností na služby TMCZ. Při nabídce komplexních řešení úzce spolupracují s dalšími útvary (např. s útvarem prodeje nehlasových služeb a služeb s přidanou hodnotou).

Z výše uvedených složek odpovědnosti je patrné i rozdělení pracovníků, v našem případě obchodních zástupců. TMCZ nemá stálé kmenové zaměstnance pro tyto obchodní aktivity, ale zaměstnance externí, tj. zaměstnance, kteří svůj pracovní poměr vykonávají na základě živnostenského listu a smlouvy o obchodním zastoupení. Tito pracovníci jsou zařazeni do dvou pracovních skupin s rozdílným systémem odměňování.

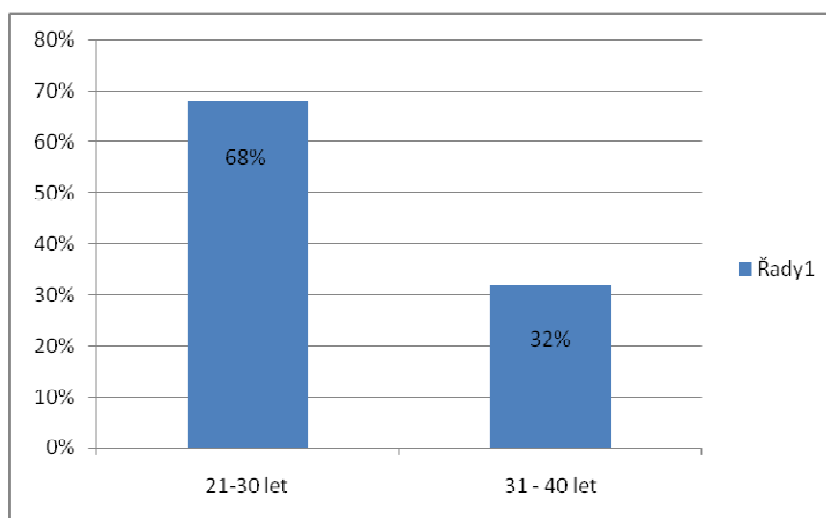
Jedná se o dvě skupiny pracovníků:

- **Akviziční** obchodní zástupci: získávají nové zákazníky,
- **Retenční** obchodní zástupci: pečují o stávající zákazníky.

Tento obchodní tým pro region Praha a střední Čechy k lednu 2011 má 20 akvizitních obchodních zástupců a 20 retenčních obchodníků.

Jedná se zejména o pracovníky ve věku 25 – 35 let, SŠ či VŠ vzdělání. Nejpočetnější skupinu pracovníků tvoří ze 68 % mladí lidé do 30 let, kteří si začínají budovat kariéru a chtějí se dobře finančně zabezpečit. Z obecného hlediska se jedná o věkovou skupinu lidí, která je motivována především finančně vzhledem k tomu, že s predikcí do nacházejících let si chtějí pořídit bydlení, zabezpečit rodinu...atd. Další skupinu pracovníků z 32 % tvoří lidé ve 31-40 let. Jedná se především o muže, ženy v této věkové kategorii zastoupené nejsou, protože většina z nich je na mateřské dovolené. Obchodní zástupci starší 41 let v regionu Praha a střední Čechy nejsou zastoupeni.

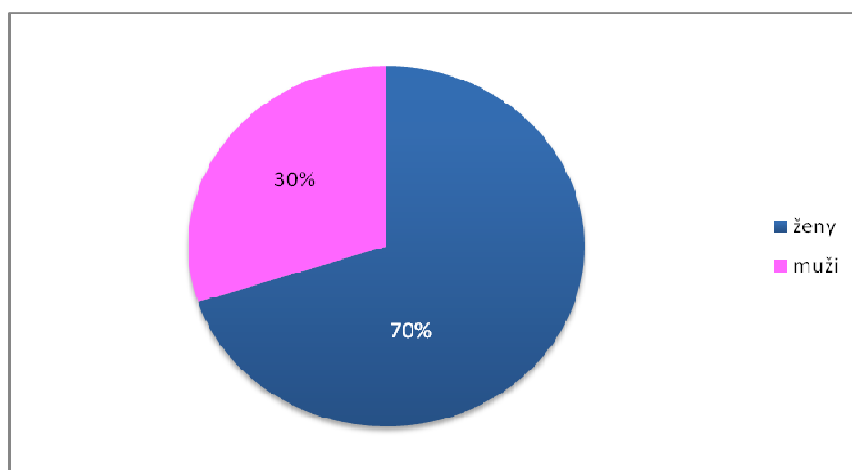
### **Graf 1 – Průměrný věk obchodních zástupců**



Zdroj: Vlastní šetření, 2010

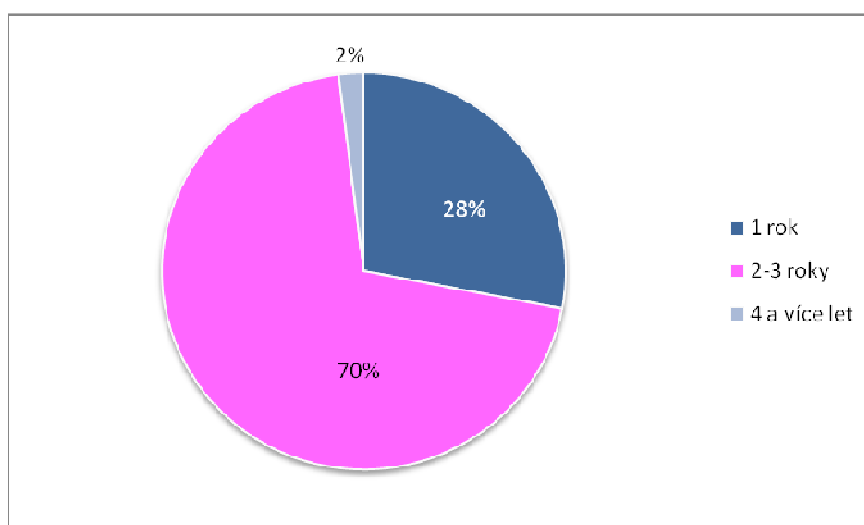
Akviziční tým tvoří zejména muži, kteří od přírody mají dispozice k průbojnosti a dravosti. Proto jsou úspěšní při získávání nových zákazníků. Naopak retenční tým tvoří ze 70 % ženy, které mají dobré předpoklady pro péči o zákazníky, umějí lépe naslouchat zákazníkovi a mají dobré komunikační dovednosti (Graf 2).

**Graf 2 – Složení retenčního týmu dle pohlaví**



Zdroj: Vlastní šetření, 2010

**Graf 3 - Struktura retenčního týmu dle délky praxe**



Zdroj: Vlastní šetření, 2010

Graf 3 vyjadřuje délku praxe obchodníků v retenčním týmu. V současné době je tým pracovníků ze 70 % složen z lidí, kteří na této pozici pracují druhým až třetím rokem. Tato skupina pracovníků má vytvořený stabilní klientský kmen a zákonitě jsou i nejlépe stimulováni a odměňováni. Důvodem je velké portfolio zákazníků, se kterými mají navázané osobní vazby, znají jejich potřeby a lépe se daří v těchto firmách plnit akviziční cíle.

Díky dobrým obchodním vztahům nehrozí odchod zákazníků ke konkurenci a proto i sankce za deaktivace nejsou u této skupiny obchodníků tak znatelné. Nejméně zastoupená je skupina pracovníků, kteří na této pozici pracují déle jak 4 roky. Důvodem je značná pracovní náročnost, jak z pohledu času, tak i psychické zátěže. Obchodníci jsou neustále v přímém kontaktu se zákazníky, vyjednávají o nových podmínkách, a práce s lidmi je velmi náročná.

Retenční pracovníci jsou vystaveni stresu, jsou pod nátlakem zákazníků i konkurence, jsou pod časovým presem při výběrových řízeních...proto tým tvoří jen ze 2 % lidé, kteří na toto pozici setrvávají déle jak 4 roky a jsou stále finančně stimulováni.

Obchodní oddělení je tvořeno externími pracovníky, na které se nevztahuje zaměstnanecký benefiční program, proto jsou tyto pracovníci k výkonu své pracovní činnosti motivováni především **provizním systémem**.

### **Systém odměňování akvizičních obchodníků**

Akviziční obchodní zástupce je hodnocen za získání nových zákazníků, tj. za přínos nových simkaret a datových služeb. Tato akvizice nových služeb bude, TMCZ na nadcházející dva roky, navyšovat revenue a podíl na trhu. Praktická část bude zaměřena na hodnocení retenčních pracovníků.



## **System odměňování retenčních obchodníků**

Retenční obchodní zástupce se stará o portfolio stávajících zákazníků, kteří mají podepsanou smlouvu významného zákazníka na částku větší jak 6000 Kč bez DPH. Cílem tohoto retenčního oddělení je především péče o zákazníky, uspokojení jejich potřeb, vyřizování zákaznických podnětů či stížností, příprava nabídky při výběrovém řízení, podepisování nových smluv, optimalizace stávajících tarifů a rozšiřování dalších služeb.

TMCZ poskytuje obchodníkům zázemí v podobě společné kanceláře, sdílení Xeroxu, sdílení společného poštovního serveru a služebního telefonu. Ostatní věci jako je notebook, pracovní pomůcky, stravování, automobil atd. je plně v režii obchodního zástupce.

### System odměňování

Tito pracovníci jsou hodnoceni jednak za udržení zákazníka, ale také za akvizici (rozšiřování služeb) ve svém portfoliu firem. Vzhledem k tomu, že TMCZ v současné době nabízí i řešení pevných linek a internetu ADSL, tak retenční obchodní zástupce má i prodejní cíle zahrnuté ve svém systému odměňování.

Mzda je složena z těchto složek:

- **Pravidelná měsíční provizní složka** je provize vyplácená měsíčně, jejíž výše činí 2,6 % z částky fakturované zákazníkovi za služby elektronických komunikací z přiděleného seznamu firem, jež byla zákazníkem skutečně uhrazena v řádném splatném termínu plus 30 kalendářních dnů a která (po odečtení případných sankcí) činí minimálně 15.000,- Kč měsíčně.
- **Variabilní provizní složka** je pohyblivá složka stanovená v závislosti na činnosti zástupce, tzn. Zprostředkování uzavření smlouvy o službách se zákazníkem za daný kalendářní měsíc (viz. Tabulka 1) Tato složka provize bude za daný kalendářní měsíc připočtena k výše stanovené fixní provizní složce.
- **Měsíční plán prodeje** je v daném kalendářním měsíci počet aktivací (tzn. Zástupcem zprostředkované uzavření smlouvy o službách se zákazníkem), který je stanoven zastoupeným zástupci minimálním limitem 15 Bodů.
- **Sankce** je částka, která se odečítá z pravidelné měsíční provizní složky v případě nesplnění měsíčního plánu prodeje, částka za ukončení Smlouvy významného zákazníka, či Účastnické smlouvy.

### Výpočet provize

Celková provize je určena součtem pravidelné měsíční provizní složky a případné variabilní provizní složky.

**a) Variabilní provizní složka za jednotlivou SIM: dle níže uvedené tabulky:**

Tarif	Provize v Kč dle délky uzavření smlouvy			
	12 měsíců	18 měsíců	24 měsíců	36 měsíců
Business Line ADSL 1 linka 3072/512 1:20	1600,- <sup>1</sup>	1600,- <sub>1</sub>	1600,- <sub>1</sub>	1600,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 2 linky 3072/512 1:20	2050,- <sup>1</sup>	2050,- <sub>1</sub>	2050,- <sub>1</sub>	2050,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 3 linky 3072/512 1:20	2500,- <sup>1</sup>	2500,- <sub>1</sub>	2500,- <sub>1</sub>	2500,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 4 linky 3072/512 1:20	2950,- <sup>1</sup>	2950,- <sub>1</sub>	2950,- <sub>1</sub>	2950,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 5 linek 3072/512 1:20	3400,- <sup>1</sup>	3400,- <sub>1</sub>	3400,- <sub>1</sub>	3400,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 6 linek 3072/512 1:20	3850,- <sup>1</sup>	3850,- <sub>1</sub>	3850,- <sub>1</sub>	3850,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 1 linka až 10240/768 1:20	2050,- <sup>1</sup>	2050,- <sub>1</sub>	2050,- <sub>1</sub>	2050,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 2 linky až 10240/768 1:20	2500,- <sup>1</sup>	2500,- <sub>1</sub>	2500,- <sub>1</sub>	2500,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 3 linky až 10240/768 1:20	2950,- <sup>1</sup>	2950,- <sub>1</sub>	2950,- <sub>1</sub>	2950,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 4 linky až 10240/768 1:20	3400,- <sup>1</sup>	3400,- <sub>1</sub>	3400,- <sub>1</sub>	3400,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 5 linek až 10240/768 1:20	3850,- <sup>1</sup>	3850,- <sub>1</sub>	3850,- <sub>1</sub>	3850,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 6 linek až 10240/768 1:20	4300,- <sup>1</sup>	4300,- <sub>1</sub>	4300,- <sub>1</sub>	4300,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 1 linka 3072/512 1:8	2050,- <sup>1</sup>	2050,- <sub>1</sub>	2050,- <sub>1</sub>	2050,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 2 linky 3072/512 1:8	2500,- <sup>1</sup>	2500,- <sub>1</sub>	2500,- <sub>1</sub>	2500,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 3 linky 3072/512 1:8	2950,- <sup>1</sup>	2950,- <sub>1</sub>	2950,- <sub>1</sub>	2950,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 4 linky 3072/512 1:8	3400,- <sup>1</sup>	3400,- <sub>1</sub>	3400,- <sub>1</sub>	3400,- <sub>1</sub>

Business Line ADSL 5 linek 3072/512 1:8	3850,- <sup>1</sup>	3850,- <sub>1</sub>	3850,- <sub>1</sub>	3850,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 6 linek 3072/512 1:8	4300,- <sup>1</sup>	4300,- <sub>1</sub>	4300,- <sub>1</sub>	4300,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 1 linka až 10240/768 1:8	2500,- <sup>1</sup>	2500,- <sub>1</sub>	2500,- <sub>1</sub>	2500,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 2 linky až 10240/768 1:8	2950,- <sup>1</sup>	2950,- <sub>1</sub>	2950,- <sub>1</sub>	2950,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 3 linky až 10240/768 1:8	3400,- <sup>1</sup>	3400,- <sub>1</sub>	3400,- <sub>1</sub>	3400,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 4 linky až 10240/768 1:8	3850,- <sup>1</sup>	3850,- <sub>1</sub>	3850,- <sub>1</sub>	3850,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 5 linek až 10240/768 1:8	4300,- <sup>1</sup>	4300,- <sub>1</sub>	4300,- <sub>1</sub>	4300,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 6 linek až 10240/768 1:8	4750,- <sup>1</sup>	4750,- <sub>1</sub>	4750,- <sub>1</sub>	4750,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 2 linky bez internetu	1600,- <sup>1</sup>	1600,- <sub>1</sub>	1600,- <sub>1</sub>	1600,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 3 linky bez internetu	2050,- <sup>1</sup>	2050,- <sub>1</sub>	2050,- <sub>1</sub>	2050,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 4 linky bez internetu	2500,- <sup>1</sup>	2500,- <sub>1</sub>	2500,- <sub>1</sub>	2500,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 5 linek bez internetu	2950,- <sup>1</sup>	2950,- <sub>1</sub>	2950,- <sub>1</sub>	2950,- <sub>1</sub>
Business Line ADSL 6 linek bez internetu	3400,- <sup>1</sup>	3400,- <sub>1</sub>	3400,- <sub>1</sub>	3400,- <sub>1</sub>
Business Line SHDSL 512/512 1:1	4950,- <sup>1</sup>	4950,- <sub>1</sub>	4950,- <sub>1</sub>	4950,- <sub>1</sub>
Business Line SHDSL 1024/1024 1:1	5850,- <sup>1</sup>	5850,- <sub>1</sub>	5850,- <sub>1</sub>	5850,- <sub>1</sub>
Business Line SHDSL 2048/2048 1:1	7350,- <sup>1</sup>	7350,- <sub>1</sub>	7350,- <sub>1</sub>	7350,- <sub>1</sub>
Business Line SHDSL Pouze Hlas PŘI/ISDN 30	8850,- <sup>1</sup>	8850,- <sub>1</sub>	8850,- <sub>1</sub>	8850,- <sub>1</sub>

Tab.1 Provize fixní služby, TMCZ (2010)

### b) Určení výše Sankcí

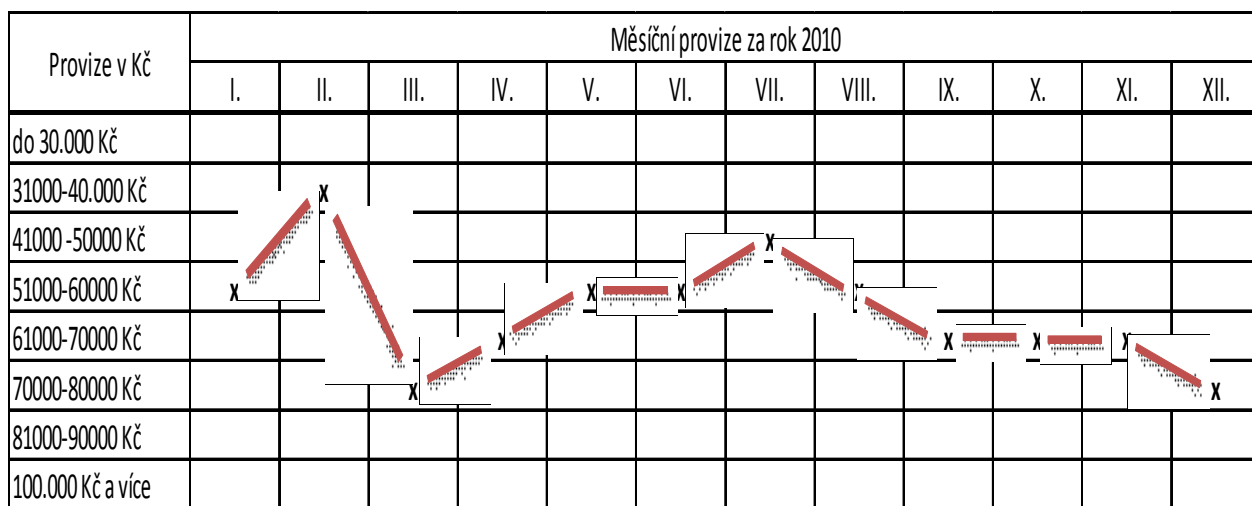
Měsíčního plánu prodeje – počet dosažených bodů	Výše Sankce (tj. částka, která bude odečtena od Fixní částky provize) v Kč	Nově aktivované SIM	ADSL a VU
		0 až 3	
3,1 až 5		2000,-	5000,-
5,1 až 6		1000,-	4000,-
6,1 až 8		-	3000,-
8,1 až 10		-	2000,-
10,1 až 12		-	1000,-
Deaktivace (ukončení) každé jednotlivé SIM karty dle SV (Subscriber value) / Migrace SIM karty na předplacený tarif (TWIST) dle SV (Subscriber value)	A* 2800,- / 2700,- A 1300,- / 1200,- B 750,- / 650,- C 600,- / 550,-		
Nedostatečné plnění PULL projektu (koučing, účast na pravidelných měsíčních testech)	Až do výše 6.000,- Kč		
Nedostatečné vyplňování CRM aplikace programu Marketing Manager	Až do výše 6.000,- Kč		
Za každou jednotlivou oprávněnou stížnost a reklamaci zákazníka	Až do výše 3.000,- Kč		
V případě nereagování na předaný kontakt zákazníka	Až do výše 3.000,- Kč		

Tab.2 Sankce, TMCZ (2010)

### c) Bodové ohodnocení za jednotlivé aktivace

- Účastnická smlouva v tarifu ADSL = 1,5 bodu
- Účastnická smlouva v tarifu HIT, nebo s dotovaným zařízením, včetně migrace z twistu, tarifu Firma a Virtuální ústředna = 1 bod
- Účastnická smlouva na dobu neurčitou = 0,5 bodu

**Graf 4 – Průměrná odměna retenčního obchodníka**

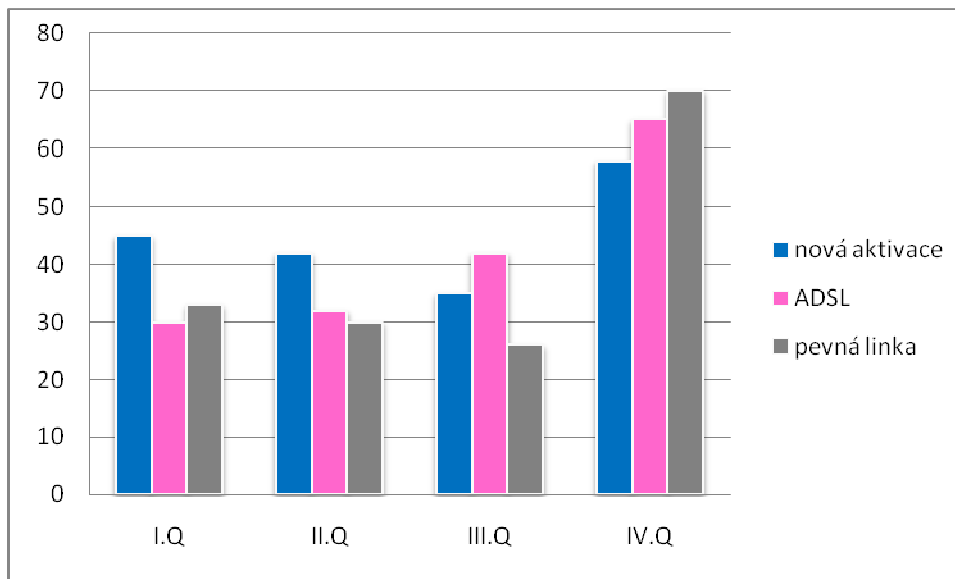


Zdroj: Vlastní šetření, 2010

Z výše uvedené tabulky a Grafu 4 je zřejmé, že obchodní zástupci jsou stimulováni k výkonu své pracovní činnosti zejména finanční odměnou, která se v průměru pohybuje kolem 60-70.000 Kč za měsíc. TMCZ se snaží tyto pracovníky motivovat provizním systémem, vzhledem k tomu, že se nejedná o kmenové zaměstnance, za které musí podnik platit zákonem stanovené poplatky jako je např. odvod sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance. Je zde patrná snaha o optimalizaci těchto zákonem stanovených nákladů. Proto si TMCZ může dovolit externí pracovníky dobře zaplatit a ohodnotit.

Dle přiloženého grafu je patrný pokles odměň v letních měsících vzhledem k tomu, že se jedná o období dovolených (jak na straně obchodních zástupců, tak i na straně zákazníků, kteří aktivně nevyžadují nákup nových služeb). Naopak značný nárůst lze pozorovat ke konci roku, kdy se spouští různé vánoční kampaně na podporu prodeje.

### **Graf 5 – Plnění akvizičního plánu na obchodníka dle kvartálu**



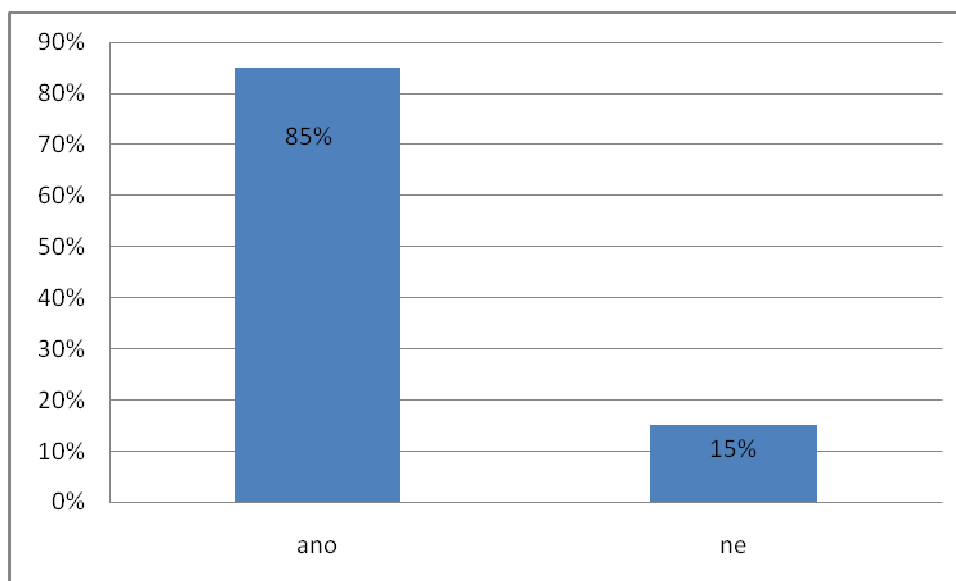
Zdroj: Vlastní šetření, 2010

Z Grafu 5 je viditelné, že nově poskytované služby TMCZ (ADSL a pevné linky) značně pomáhají plnit akviziční cíle obchodníků. Tyto nově poskytované služby jsou při prodeji všech služeb prioritou, proto i sankce za nesplnění prodejního plánu jsou velmi přísné a ze všech sankcí největší. Opět koncem roku lze pozorovat nárůst objemu prodeje až o 20 %. Tento ukazatel se pozitivně promítá ve vyplacených odměnách, kdy mzda obchodníků dosahuje v průměru až 80.000 Kč.

Plnění akvizičních cílů vždy za kvartál by ocenilo 80 % dotázaných, kterým současný měsíční akviziční systém hodnocení nevyhovuje. Důvodem je delší doba realizace služeb fixního světa (ADSL a pevné linky), tj. rozjednané a podepsané obchodní případy se realizují v následujícím měsíci. Proto hodnocení za kvartál by bylo pro obchodníky zajímavější a je to i jeden z podnětů na zlepšení systému hodnocení, které pracovníci při osobních rozhovorech zmiňovali.

Dotazníkové šetření prokázalo, že 85 % obchodních zástupců je spokojených se svou mzdou (Graf 6).

### **Graf 6 – Spokojenost zaměstnanců se mzdou**



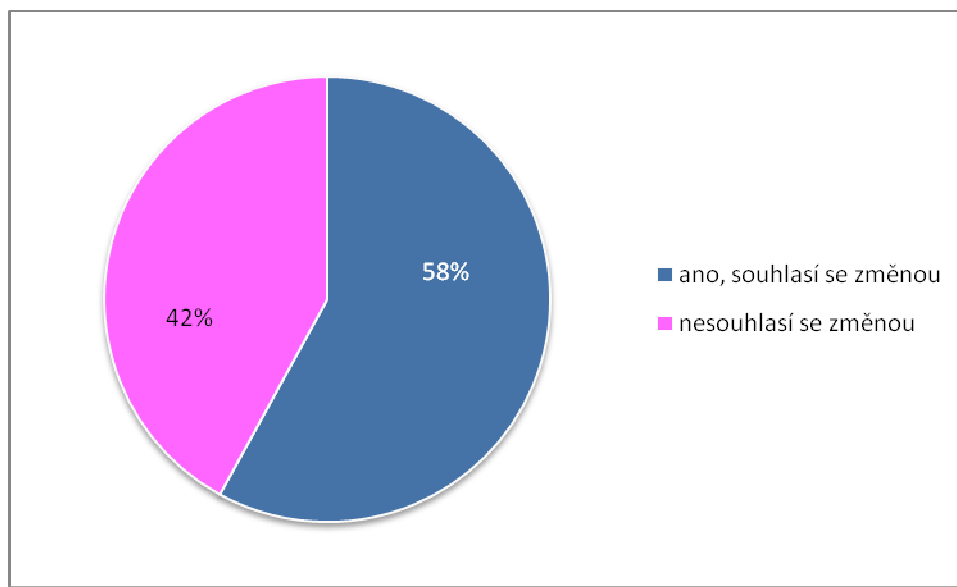
Zdroj: Vlastní šetření, 2010

Zbylé procento respondentů vykazuje nespokojenost hlavně z důvodu nemožnosti garantovat určitou pravidelnou výši výdělku, jak vyplynulo z pozorování na daném pracovišti. Obchodním zástupcům je provize vyplácena až po úspěšné realizaci služby, podpisem smlouvy zákazníkem ještě obchodníkovi nevzniká nárok na odměnu.

V praxi je zcela běžné, že se od podepsaných smluv odstupuje např. z důvodu nespokojenosti se službou, z nemožnosti realizace ADSL z technických důvodů atd. Tyto faktory obchodní zástupce nemůže ovlivnit, ani je předpokládat. Částečně i z těchto důvodů, by 58 % dotazovaných, uvítalo změnu provizního systému (Graf 7).

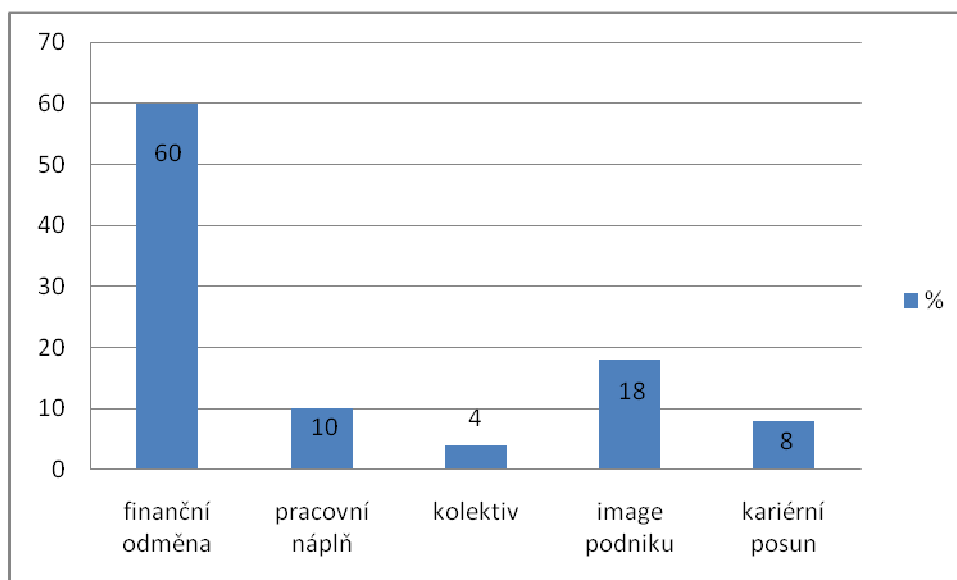


**Graf 7 – Změna systému odměňování**



Zdroj: Vlastní šetření, 2010

**Graf 8 – Pracovní stimuly**



Zdroj: Vlastní šetření, 2010

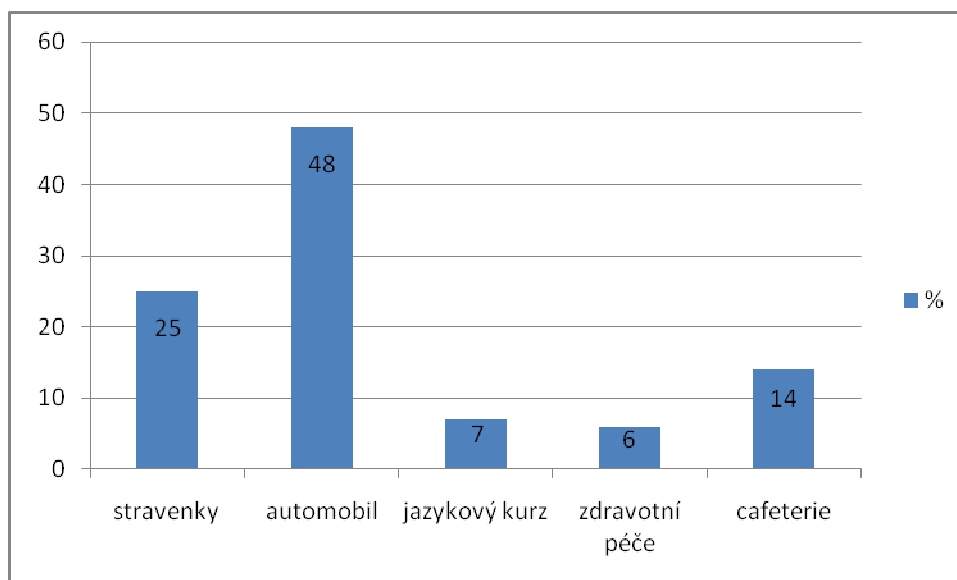
Graf 8 je zaměřený na procentuelní zhodnocení pracovních stimulů obchodních zástupce. Je zřejmé, že strategie odměňování společnosti TMCZ je dobře nastavená a že tito pracovníci k výkonu jsou motivováni především finanční odměnou, jak uvedlo 60 % respondentů.

Image podniku a vůbec celkové postavení společnosti na trhu je důležitým stimulem pro 18 % dotazovaných. Překvapivě pracovní náplň není na předním žebříčku hodnot těchto pracovníků.

Nejnižší, 4% hodnotu v pracovních stimulech, vykazuje kolektiv. Je to dané především tím, že obchodní zástupci jsou zejména terénní pracovníci a v kanceláři se zdržují opravdu minimálně. Své kolegy vídají jen na měsíčních poradách a proto každodenní kontakt s nimi není prioritou.

Dotazníkové šetření bylo zaměřené na stimulaci obchodních zástupců v případě, že by mohli čerpat ze zaměstnaneckých benefitů, které TMCZ poskytuje jen kmenovým zaměstnancům (Graf 9).

### **Graf 9 – Zájem o benefity**



Zdroj: Vlastní šetření, 2010

Tito externí pracovníci jsou v současné době motivováni jen finančně, protože se na ně nevztahuje zaměstnanecký program. Dotazníkové šetření ukázalo, že 48 % obchodních zástupců by uvítalo služební automobil. Vzhledem k tomu, že toto oddělení obsluhuje region zákazníků Praha a Střední Čechy, tak by tento benefit velmi ocenili hlavně z důvodu amortizace vozidla a cenám pohonných hmot.

Dále 25 % oslovených projevilo zájem o benefit ve formě stravování, které je možné využívat jak na centrále společnosti tak i mimo ni. Naopak nejmenší procentuelní podíl (6 %) vykazuje benefit o podnikového lékaře, který je k dispozici přímo na centrále společnosti.

### **Vyhodnocení osobních rozhovorů**

Pro lepší pochopení a orientaci v systému odměňování retenčních obchodníků byly provedeny osobní rozhovory (viz. Příloha III.).

Aby byl výstup z osobních rozhovorů co nejvíce objektivní, bylo pro tento účel osloveno dalších 5 retenčních obchodníků z jiných regionů. Podle odpovědí respondentů na základní otázku byly pokládány ještě další doplňující otázky, které získané odpovědi dále rozšiřovaly. Byly zjišťovány současné provizní podmínky těchto obchodníků a následně jejich osobní postoj pro řešení či zlepšení současné situace.

Při osobním setkání byl nejprve respondentům vysvětlen účel těchto rozhovorů, struktura interview a hlavně důvody proč byl respondent vybrán. Všichni respondenti byli ujištěni o zachování anonymity a také s právem kdykoliv rozhovor přerušit či možnost kritizovat znění otázek.

Interview prokázalo, že obchodníci jsou spokojeni s náplní práce retenčního zástupce a většině obchodníků nevádí práce na živnostenský list. Je to především díky tomu, že mohou být lépe finančně ohodnoceni. Překvapivě 70% respondentů dává přednost finanční odměně než kariéernímu růstu na pozici kmenového zaměstnance. Odměna je složena čistě z finanční složky, nefinanční benefit zde chybí.

Osobní rozhovory s obchodníky také poukazují na nespokojenost s nastaveným systémem sankcí za vypovězené smlouvy stávajících zákazníků. Sankce jsou nastaveny dle výnosů z deaktivovaných služeb (simkaret), které zákazníkovi ke dni výpovědi byly fakturovány.

Průměrná deaktivace simkarty je obchodníkovi sankciována v rozmezí 750 – 1300 Kč. Jelikož se jedná o retenční obchodní zástupce, kteří mají na starost spokojenost významných zákazníků (velkých firem), tak tyto deaktivace ve vyplacených provizích jsou znatelné. Např. pokud obchodníkovi zákazník deaktivuje 20 simkaret, v provizích bude účtována sankce v průměru 20.000 Kč. V současné době ekonomické krize, kdy velké podniky propouští své zaměstnance a ruší jim služební telefony, není tato výše sankcí u retenčních obchodníků nijak vyjimečná. Jedná se opět o skutečnost, kdy takové jednání zákazníka obchodní zástupce nemůže ovlivnit, v čemž respondenti vykazují shodu v nespokojenosti se současně nastaveným systémem sankcí.

Obchodníci se shodují, že průměrný počet deaktivovaných služeb je cca 15 sim/měsíčně a že každému v průběhu jednou za kvartál odejde jedna větší firma ke konkurenci (tj.5-20 sim). Jako návrh na zlepšení navrhují systém deaktivací postavit tak, že sankce bude započítána až při odchodu celé firmy ke konkurenci a ne jen za vypovězení stávající služby z nadbytečnosti. Tento krok je zcela pochopitelný vzhledem k tomu, že firma bude i nadále využívat služeb TMCZ.

#### 4.4 Zhodnocení a návrhy řešení

Systém odměňování a stimulace kmenových zaměstnanců odpovídá systému odměňování v korporaci. Zaměstnanci jsou hodnoceni za výkon své práce, ale jejich mzda je složena i z nefinančních benefitů, které jsou dobře nastaveny, dlouhodobě používány a všemi zaměstnanci akceptovány.

Mezi nejčastější výhody patří: služební vozidlo a telefon, system cafeteria, stravenky či mimořádné zaměstnanecké akce (off sites, letní a vánoční party). Každoročně zaměstnanci dostávají jako poděkování za celoroční práci vánoční dárek.

Naopak benefitní program chybí u externích pracovníků, v našem výzkumu konkrétně u obchodních zástupců. Zde je systém stimulace postavený zejména na finanční odměně. Provedené šetření prokázalo, že strategie stimulace formou peněžní odměny, je v tomto úseku společnosti na správném místě.

Systém odměňování je srozumitelný všem pracovníkům a motivuje je k plnění akvizičních cílů, které jsou pro společnost velmi důležité.

Osobní rozhovory s obchodníky poukázaly na nespokojenost a mezery ve složkách mzdy, konkrétně v uložených sankcích za péči o zákazníky a v pravidelné měsíční provizní složce.

Právě v těchto složkách mzdy je prostor pro zlepšení. V sankčním systému by bylo spravedlivé, postihovat finančně obchodní zástupce, za odchod celé firmy ke konkurenci díky ušlým výnosům, a ne jako doposud, za deaktivaci jedné služby z nadbytečnosti. Tyto deaktivace nemá možnost obchodní zástupce ovlivnit a ani naopak nemá možnost je podpořit lepší cenovou nabídkou.

Dalším důvodem pro zlepšení stimulace pracovníků, by byly kvartální akviziční cíle s ohledem na delší dobu realizace nových služeb. Důvodem jsou smluvní závazky u stávajících poskytovatelů, zákonné podmínky či nařízení českého telekomunikačního úřadu.

Nebylo by marné do systému odměňování zavést i složby nefinanční povahy, jako je např. služební automobil, který tyto pracovníci z nabývaných zaměstnaneckých benefitů preferují nejvíce. Jedná se o terénní pracovníky, které pochopitelně nestimuluje pěkně zařízená a vybavená kancelář, ale právě benefit, které usnadní a urychlí jejich cestování k zákazníkům.

## 5. ZÁVĚR

Systém odměňování vyjadřuje, nakolik si organizace zaměstnance cení a kolik je za něj ochotna zaplatit. Systém odměn je složen především z peněžních a nepeněžních forem odměn. Peněžní odměny jsou pevné a pohyblivé mzdy, platy a zaměstnanecké výhody, které tvoří celkovou odměnu. Mezi nepeněžní odměny patří uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst.

Cílem odměňování je zajistit dobře motivovanou, oddanou a kvalifikovanou pracovní sílu, která bude napomáhat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace.

Funkce hodnocení pracovníků je často spojována pouze s nástrojem pro stanovení následných odměn. Systém odměňování musí vycházet především ze strategie firmy a musí podporovat její klíčové prvky. Výsledkem by měl být aktivní a účinný motivační systém, jenž naplňuje princip poctivé odměny za slušně odvedenou práci. Díky správnému hodnocení pracovníků lze dosáhnout lepšího pracovního výkonu, vyšší produktivity práce, celkové výkonnosti podniku a zlepšení atmosféry v organizaci. Hodnocením organizace dává najevo pracovníkovi, že má o něj zájem a že je pro ni důležitý.

Podniky, které odměňují své zaměstnance jen peněžitou formou, zákonitě ztrácí své nejlepší lidi a tím také ovlivňují budoucí vývoj firmy.

V dnešní době si podniky uvědomují význam a přínos svých kvalitních zaměstnanců, bez kterých by těžko dosahovaly podnikových cílů. Svě zaměstnance chápou jako zdroj konkurenční výhody, svého úspěchu a proto je musí dokázat dobře finančně ohodnotit a stimulovat. Právě odměna pracovníkovi, za jeho přínos pro podnik, je jedna z nejstarších a nejefektivnějších způsobů stimulace zaměstnance.

Stimulace je úzce spojena s motivací a má řadu možných přístupů. V oblasti zaměstnaneckých výhod se podniky liší zejména šíří poskytovaných benefitů, které se odvíjí z celkové personální politiky a ekonomické situace.

V mnoha firmách je výše odměn vázána na hodnocení výkonnosti (splnění pracovních cílů), zatímco hodnocení kompetencí se nezohledňuje, což vystihuje situaci obchodního oddělení ve společnosti T-mobile, kde jsou obchodní zástupci hodnoceni za svoji aktivitu a produktivitu. Proto největším pracovním stimulem je u většiny obchodníků ve společnosti T-mobile Czech Republic, a.s. finanční odměna.

Společnosti T-mobile Czech Republic a.s, na kterou byla zaměřena praktická část této diplomové práce, bylo doporučeno uvažovat o změně systému odměňování. Z průzkumu mezi pracovníky byla zjištěna mezera v poskytování nefinančních benefitů a také v sankčním systému. Vzhledem k velikosti této korporace není možné změnu implementovat hned, ale s ohledem na tržní postavení společnosti, je návrh na změnu reálný. Důvodem tlaku na změnu je i rostoucí konkurenční prostředí v tomto odvětví.



## 6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. S.963. ISBN: 80-7169-614-5.

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

CLEGG, Brian, BIRCH, Paul. *Intenzivní kurz vedení lidí : 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Brno : Computer Press, a. s., 2004. 258 s. ISBN 80-251-0356-0.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 2000.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001.264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCOUREK J., TRYLČ L. , *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR* , Praha Anag . 2004 , ISBN 80-7263-226-4 .

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-254-0602-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. S. 367. ISBN: 80-7261-033-3, str. 210.

LIVIAN, Y., F. PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : HZ Systém, 1997.

RŮŽIČKA, Jiří, DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada 1993. S.336. ISBN 80-85424-92-4.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha : Management press, 2003. 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: Aspi , 2003. S. 300. ISBN: 80-86395-46-4.

ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum : Metodologie a Aplikace*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1998. 171s. ISBN 8070793945.

ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010, ISBN 978-801-213-2046-8.

EchoPlus. Dostupné z WWW: <http://intranet.cz.tmo/echoPlus/Default.aspx> [cit.2010-11-09].

EchoPlus. . Dostupné z WWW: <http://intranet.tmcz.cz/Podklady> [cit.2011-01-05].

EchoPlus. Dostupné z WWW: <http://intranet.cz.tmo/Intranet/HRproZamestnance/HR-pro-zamestnance.htm> [cit.2011-02-09].

## **7. PŘÍLOHY**

Příloha I.– Vzor dotazníku

Příloha II. – Vzor otázek pro semistandardizované rozhovory

Příloha III. – Přehled zaměstnaneckých benefitů

## **DOTAZNÍK**

Vážení respondenti,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, za účelem analýzy systému odměňování a stimulace zaměstnanců, která je předmětem mé diplomové práce. Získané údaje budou použity jen pro tento účel. Prosím u všech otázek zakroužkujte pouze jednu z nabízených možností.

Jste:

muž / žena

Ve věku:

a) do 20 let    b) 21 – 30 let    c) 31 - 40 let    d) 41 let a více

Otázky:

**1. Jak dlouho pracujete na retenčním oddělení.?**

a) do 1 roku    b) 2-3 roky    c) 4-5let    d) 6 a více let

**2. Jaké máte vztahy mezi pracovníky?**

a) přátelské    b) rivalita    c) neutrální

**3. Jak vnímáte své pracovní prostředí?**

a) vyhovuje mi    b) důvod ke změně    c) nevyhovuje mi

**4. Je Vám provizní systém srozumitelný?**

a) ano    b) ne

**5. Motivujeme Vás provizní systém k aktivnímu prodeji?**

a) ano    b) ne

**6. Je podle Vás nastavený provizní systém spravedlivý?**

a) ano    b) spíše ano    c) ne    d) spíše ne

**7. Ocenili byste hodnocení plnění akvizičního plánu kvartálně?**

a) Pokud ano, tak proč    b) ne

**8. Uvítali byste změnu v současném provizním systému?**

a) ano b) ne

**9.** Co Vás nejvíce stimuluje ve výkonu práce?

a) finanční odměna b) pracovní náplň c) kolektiv d) image podniku e) kariérní posun

**10.** Jaký zaměstnanecký benefit byste nejvíce ocenili?

a) stravenky b) automobil c) jazykový kurz d) zdravotní péče e) cafeterie

**11.** Jste spokojeni se svoji odměnou?

a) ano b) ne

**12.** Líbila by se Vám změna sankcí za deaktivace, tj. sankce za odchod celé firmy než za jednotlivé sim karty?

a) ano, líbila b) ne, nelíbila

**13.** Jste spokojeni s nastavenou pravidelnou měsíční provizní složkou?

a) ano b) ne

**14.** Co je pro Vás nejsilnější stránkou současného provizního systému?

**15.** Co je pro Vás nejslabší stránkou současného provizního systému?

Děkuji Vám za čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku. Znovu Vás ujišťuji, že tento dotazník bude zpracován jen pro účely mé diplomové práce.

**Ludmila Pospíšilová**

studentka 5. ročníku, Provozně ekonomické fakulty  
České zemědělské univerzity v Praze

**VZOR OTÁZEK PRO SEMISTANDARDIZOVANÉ ROZHOVORY**

1. Líbí se Vám práce retenčního obchodního zástupce?
2. Jak dlouho na této pozici pracujete?
3. Vyhovuje Vám práce na živnostenský list?
4. Kolik činí vaše průměrná měsíční odměna?
5. Daří se Vám plnit akviziční cíle?
6. Jaký produkt Vám nejvíce plní akviziční plán?
7. Daří se Vám udržet stávající zákazníky?
8. Kolik vypovězených sim karet máte měsíčně?
9. Jste spokojeni s nastaveným systémem sankcí za deaktivace?
10. Kolik hodin denně pracujete?
11. Zahrnuje Váš příjem i nefinanční odměny?
12. Myslíte si, že Váš plat odpovídá Vašemu vzdělání a praxi?
13. V čem jste (ne)spokojený/á s podmínkami souvisejícími se stanovením výše Vašeho platu?
14. V čem vidíte největší mezeru v současném provizním systému? Jaký je Váš názor?
15. Oceníte raději kariérní posun než zlepšení finančních podmínek?
16. Máte nějaké připomínky či návrhy na zlepšení v současném systému odměňování?

## Zaměstnanecké výhody a pracovní pomůcky

Oblast		Výhoda	Poznámka	DPČ, DPP
Školící a relaxační programy	Školící programy	Profesní rozvoj	podle interních norem	ne
		Obecný rozvoj (výuka AJ, PC kurzy, soft skills programy)	podle interních norem	ne
		Speciální programy	podle interních norem	ne
	Offsity		podle interních norem	ano
Pečovatelské výhody, poskytování volna a péče o speciální skupiny zaměstnanců		Dovolená nad rámec zákona	týden dovolené navíc (nad rozsah stanovený zákoníkem práce) (tj. cca 23 % měsíční mzdy)	ne
		Osobní volno	2 dny/rok - dle interních norem a ustanovení	ne
		Uzavření registrovaného partnerství - volno	dle interních norem a ustanovení	ne
		Účast muže u porodu - volno	dle interních norem a ustanovení	ne
		Účast na interním výběrovém řízení - volno	dle interních norem a ustanovení	ne
		Částečná práce z domova	dle interních norem a ustanovení	DPČ ano, DPP ne
		Sdílené pracovní místo	dle interních norem a ustanovení	DPČ ano, DPP ne
		Krátkodobé pracovní volno	dle interních norem a ustanovení	DPČ ano, DPP ne
		Přerušení výkonu práce	dle interních norem a ustanovení	DPČ ano, DPP ne
Zaměstnanecké	Cafeteria	Volný čas	834 Kč včetně	ano

výhody		Rozvoj a vzdělávání	DPH/měsíc, tj. 10 000 Kč včetně DPH/rok. Benefit se poskytuje po ukončení zkušební doby.		
		Zdravotní péče			
		Sociální mix			
		Finanční služby			
	Péče o zdraví		Nadstandardní zdravotní péče	Santé nebo Medicover, včetně rodinných příslušníků	ano
			Ordinace lékaře na pracovišti	ordinace lékaře v budově TMCZ Rožtily	ano
			Masérské služby	masérské služby v budově TMCZ Rožtily	ano
	Stravování		Stravenky	85 Kč včetně DPH/odpracovaný den (příspěvek TMCZ = 46 Kč včetně DPH/den)	ne
			Jídelna	jídelna v budově TMCZ Rožtily a Hradec Králové	ano
			Kavárna	kavárna v budově TMCZ Rožtily	ano
	Pojištění		Pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli	v rámci systému Cafeteria	ano
			Penzijní připojištění	3 % ze základu (základem je upravená hrubá mzda - obsahuje odměnu za práci a výkon, tj. mzda, bonusy, příplatky, odměny RnR). Poskytuje se po ukončení zkušební doby.	ne
	Doprava, ubytování		Možnost použití služebního vozidla pro soukromé účely	pracovní vozidlo - pokud je poskytnuto, je možné využívat pro soukromé účely statusové vozidlo - je možné využívat pro soukromé účely	ne
Doprava do zaměstnání - úhrada soukromých km u služebního vozu			dle interních norem a ustanovení	ne	



		Dostupnost MHD	budova TMCZ Rožtyly	ano
	Mobilní služby	Partner karta		ano
	Volný čas	Zaměstnanecké party		ano
Ostatní výhody		Soutěže, výhry	v rámci vyhlášených soutěží	ano
		Vánoční dárky		ano
		Slevy na firemní produkty		ano
		Slevy u třetích stran		ano
Pracovní pomůcky a výhody s nimi související		Mobilní telefon		(ano) - stejně jako agenturní zaměstnanci
		Blackberry, PDA	band 1 - 4: poskytuje se jen v případě, že je nutné k výkonu práce u konkrétní pracovní pozice	ne
		Zaměstnanecká SIM karta, tarifní program	každý tarif obsahuje (vše pro použití v ČR, nikoli pro roaming): - 250 volných minut do všech sítí - 100 SMS zpráv - 100 MMS zpráv	(ano) - stejně jako agenturní zaměstnanci
		Datové služby	GPRS/EDGE, internet 4G, HotSpot	ne
		Počítač		ne
		Monitor		ne
		Tiskárna		ne
		Pevný telefon	v případě, že pevný telefon není potřeba k výkonu práce na pracovní pozici, neposkytuje se ani jako výhoda	ne
		Služební automobil - jako pracovní pomůcka	poskytováno podle pracovní pozice a potřeby k výkonu práce na pracovní pozici	ne

	Služební automobil - jako statusová výhoda		ne
	Kompenzace při nevyužívání Statusového vozidla (vozidla jako statusové výhody)	pouze za podmínky, že není poskytnuto služební vozidlo	ne
	Kreditní karty		ne
Pracovní prostředí a ochrana při práci	Vybavení kuchyněk, nápoje na pracovišti	na některých pracovištích	ano
	Sprchy	budova TMCZ Rožtyly	ano