

## 12 Mzdovorné faktory, mzdové formy a zaměstnanecké benefity

Cílem této kapitoly je vymezení základních pojmů a principů z oblasti specifikace mzdovorných faktorů, řešení problematiky výběru vhodných mzdových forem pro konkrétní pracovní pozice. Dále se budeme zabývat návrhem zaměstnaneckých benefitů.

Při přípravě na seminář si zopakujte obsah poslední přednášky (soubor 2011\_MPF\_AMSY\_P7\_OSNOVA) a prostudujte si níže uvedenou případovou studii.

### System odměňování v České spořitelně

#### Česká spořitelna

Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost.

Od roku 2000 je Česká spořitelna členem silné středoevropské **Erste Group** s více než 17 miliony klientů. V červenci roku 2001 úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky.

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina České spořitelny je počtem 5,3 milionu klientů největší bankou na českém trhu. Vydala již více než 3 mil. platebních karet, disponuje sítí 652 poboček a provozuje více než 1100 bankomatů. Na českém kapitálovém trhu patří Česká spořitelna mezi významné obchodníky s cennými papíry. V sedmém ročníku soutěže MasterCard Banka obhájila ocenění Nejdůvěryhodnější banka roku 2008. Od roku 2004 tak získala toto ocenění již popáté za sebou.

Česká spořitelna kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů. Udržuje a rozvíjí také mecenášskou tradici, která stála u samého zrodu spořitelnictví před 180 lety. Podporuje charitativní neziskové společnosti a organizace, občanská sdružení, obecně prospěšné organizace, nadace a nadační fondy. V roce 2002 se stala zřizovatelem **Nadace České spořitelny**, jejímž účelem je podpora projektů v oblasti kultury, vzdělávání, vědy, veřejných a sociálních záležitostí, zdravotní péče, charity, komunálních aktivit, sportu a ekologie. Z prostředků nadace jsou finančními dary podporovány neziskové charitativní společnosti a sdružení, jako např. **Charita Česká republika, Život 90, Sananim, Nadační fond Livie a**

**Václava Klausových, Nadace VIA nebo Nadace Partnerství.** Od roku 2005 zapojuje Česká spořitelna do charitativních aktivit svoje klienty v rámci věrnostního Bonus Programu, jehož prostřednictvím mohou klienti své body za platby kartou věnovat na vybrané charitativní projekty. Od roku 2007 umožňuje Česká spořitelna všem svým zaměstnancům věnovat dva pracovní dny v roce na charitativní a obecně prospěšné účely. Svou společenskou zodpovědnost na finančním trhu prezentuje Česká spořitelna iniciativou politiky zodpovědného úvěrování. V lednu 2008 stála u zrodu Poradny při finanční tísní, nezávislé organizace, prvním svého druhu v ČR.

Jako první komerční instituce v České republice ustanovila Česká spořitelna institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty. Zcela nový přístup k poskytování služeb, s důrazem na rozvoj moderních komunikačních nástrojů, umožňuje České spořitelně rychle a efektivně reagovat na požadavky trhu.

### **3. Analýza stávajícího mzdového systému České spořitelny, a.s.**

Péče o zaměstnance a mzdová politika Finanční skupiny České spořitelny patří k nejprogresivnějším na českém trhu. Jako instituce usilující o světovou úroveň, banka pochopila, že se každá částka investovaná do spokojenosti zaměstnanců společnosti se jí stonásobně vrátí.

Česká spořitelna svým zaměstnancům nabízí:

- základní mzdu srovnatelná s bankovním trhem ČR<sup>1</sup>,
- motivační bonusový systém pro zaměstnance v průměrné výši 30 % ze základní roční mzdy
- podíl na zisku Erste Bank

Banka své zaměstnance motivuje také řadou benefitů (zaměstnaneckých výhod):

#### **Pro jejich rodinu, volný čas a péči o zdraví**

- 25 dnů dovolené (1 týden dovolené navíc, celkem 5 týdnů v kalendářním roce)
- 5 dnů zdravotního volna
- 2 dny volna na charitativní akce
- finanční příspěvek na sport, kulturu a cestování
- příspěvek na rekreaci
- pořádání firemních a rodinných akcí
- možnost využití rekreačních objektů
- možnost účasti na sportovních a kulturních akcích

---

<sup>1</sup> Bližší informace nemohou být podány, banka považuje tyto informace za důvěrné (obchodní tajemství) a nemohou být zveřejněny.

## **Pro zajištění jejich budoucnosti a životního komfortu zaměstnanců**

- příspěvek na penzijní připojištění v maximální výši 1100 Kč měsíčně (za podmínky stejného vlastního příspěvku zaměstnance)
- příspěvek na životní pojištění v maximální výši 4 tis. Kč ročně (za podmínky stejného vlastního příspěvku zaměstnance)
- poukázky na stravování v hodnotě 80 Kč za odpracovanou směnu s příspěvkem zaměstnavatele
- poskytování bankovních a finančních produktů Finanční skupiny České spořitelny za zvýhodněných podmínek (zvýhodněné spotřebitelské úvěry, zvýhodněná úroková sazba spořicího účtu, zvýhodněná nabídka vybraných produktů našich dceřiných společností)
- zvýhodněné podmínky pro nákup akcií Erste Bank

Kromě internetové inzerce banka využívá také programu - **Odměna za doporučení zaměstnance**, jehož cílem je posílit tým FSČS na základě osobních doporučení stávajících zaměstnanců. Ti, kdo doporučí vhodného kandidáta, získají finanční odměnu.

## **Pracovní podmínky**

- výborné technické zázemí, pravidelné obměny PC, možnost mobilní kanceláře
- velký důraz na bezpečnost a zdraví zaměstnanců na pracovišti

## **Vzdělávání a rozvoj**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pro tuto banku prioritou. Zaměstnanci stráví ročně v průměru 7 dní na vzdělávacích akcích. První školení, se kterým se všichni noví zaměstnanci po nástupu setkávají, je tzv. adaptační školení. Toto školení je seznámí s Finanční skupinou České spořitelny, organizační strukturou, firemní kulturou apod. Dalšímu zapojení nováčků napomáhá mentoring. Za pomoci zkušených kolegů neboli mentorů získávají noví zaměstnanci potřebné znalosti pro nastartování rozvoje své kariéry.

V průběhu pracovního procesu mají zaměstnanci možnost využívat širokou nabídku vzdělávacích aktivit zaměřených na interpersonální a obchodní dovednosti, nechybí však ani značný počet specializovaných odborných kurzů. Standardem jsou i tréninky koncipované „na míru“ jednotlivým pozicím, které jsou jedním z neúčinnějších nástrojů osobního rozvoje. Studovat je možné jak prezenční formou v podobě interních nebo externích kurzů, tak elektronickou cestou za pomoci e-learningových kurzů a testů.

Banka rovněž podporuje své zaměstnance ve zvyšování a prohlubování kvalifikace, a to formou hmotného zabezpečení při studiu (MBA, bakalářský, magisterský, doktorandský stupeň vysoké školy apod.). Pro ty, kteří pro výkon práce nezbytně potřebují znalost cizího jazyka, je samozřejmostí kontinuální jazykové vzdělávání.

K pravidelnému plánování profesního růstu zaměstnanců slouží nástroj zvaný **ROZA** neboli **ROzhovor se ZAměstnancem**. Jeho podstatou je vzájemná výměna zpětné vazby mezi zaměstnancem a manažerem a podpora diskuze o profesních perspektivách. Pomáhá rozvíjet potenciál zaměstnanců, motivovat je a připravovat na plnění náročnějších úkolů. Nabídka školení a tréninků je průběžně obohacována a inovována. Díky tomu vždy odráží potřeby a přání zaměstnanců a zejména jejich požadavků.

## Spolupráce

Banka v současné době využívá různé formy spolupráce, jako např.

- brigády (banka dává možnost studentům získat praktické zkušenosti již během jejich studia a to formou krátkodobých i dlouhodobých brigád, napříč celou bankou),
- stáže/praxe (dává studentům příležitost během jejich studia splnit povinnou praxi, tyto stáže jsou zpravidla bezplatné a trvají obvykle 2 týdny až 6 měsíců, před nástupem studenta na stáž je však nutné, aby ČS, a.s. měla uzavřenou se školou studenta smlouvu, která pokryje jeho pojištění v době stáže)
- spolupráce na bakalářských, diplomových a absolventských pracích (banka se snaží studentům, kteří zpracovávají odborné práce umožnit spolupráci s manažery a se specialisty ČS, a.s.)
- program stínování manažerů (jedná se o 1-2 týdenní bezplatnou stáž, při které student VŠ „stínuje“ - sleduje manažera při jeho každodenní práci, tato stáž je určena především studentům posledních ročníků VŠ studia, kteří tímto mají příležitost nahlédnout do praxe, možnost poznat pracovní náplň, dovednosti a metody rozhodování a řízení a v neposlední řadě mají možnost poznat i svého budoucího zaměstnavatele)
- veletrhy pracovních příležitostí na VŠ<sup>2</sup> (banka se snaží najít mladé talenty přímo na VŠ, a proto 7 krát ročně se prezentuje přímo na akademické půdě po celé české republice)

---

<sup>2</sup> V roce 2009 se banka zúčastnila těchto veletrhů pracovních příležitostí: Career days v Praze - hotel Diplomat, Šance - Vysoká škola ekonomická v Praze, Kariéra - Vysoká škola báňská v Ostravě, Veletrh pracovních příležitostí - Česká zemědělská univerzita v Praze. Na podzim 2009 jí čeká: Šance - Vysoká škola ekonomická v Praze („Možnosti absolventů VŠE v České spořitelně“), Job challenge - Masarykova univerzita v Brně.

- přednášky na vysokých a vyšších odborných školách (banka dává svým manažerům možnost navázat osobní kontakt se studenty a formou přednášek na akademické půdě jim představit práci v bance, za účelem získání potenciálních zaměstnanců z řad budoucích absolventů VŠ)

Pro banku znamená jakákoli forma této spolupráce možnost získat budoucí zaměstnance, získat zpětnou vazbu týkající se fungování společnosti, setkání s mladými talenty a jejich neotřelými nápady, možnost předat zkušenosti nebo načerpání a výměna nových nápadů, podnětů a pohledů.

Česká spořitelna se snaží být kreativní a inovující bankou, a proto připravuje:

- workshopy se studenty
- přednášky na středních školách
- den otevřených dveří pro SŠ a VOŠ studenty na pobočkách České spořitelny

#### 4. Doporučení

Je těžké v současné době dávat nějaká doporučení. Řada firem se potýká s propadem poptávky a svou situaci řeší propouštěním svých zaměstnanců nebo omezováním pracovního týdne. Nejen soukromý, ale i veřejný sektor se potýká s nedostatkem financí.

*„Česko má jedny z nejhorších veřejných financí v Evropské unii. Evropská komise jej řadí do skupiny nejvíce rizikových zemí. Spolu s ním se nyní ve skupině největších hříšníků nachází Kypr, Irsko, Řecko, Španělsko, Lotyšsko, Litva, Malta, Nizozemsko, Rumunsko, Slovinsko, Velká Británie, a dokonce i Slovensko, které ještě poměrně nedávno patřilo mezi premianty Evropské unie.“<sup>3</sup>*

I když firmy se potýkají s nedostatkem finančních prostředků, mohou své pracovníky motivovat jinými druhy odměn, nejčastěji se jedná o tzv. zaměstnanecké výhody, např. se může jednat o dotování či plné hrazení stravenek nebo příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění, který lze začlenit do firemních nákladů a tím snížit odvod daně. Důležité pro zaměstnance jsou i pracovní podmínky a vztahy na pracovišti. Kde panují dobré pracovní vztahy, tam spíše dochází k vyšší výkonnosti, motivaci k práci, spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, stabilizaci zaměstnanců apod.

## ZÁVĚR

---

<sup>3</sup> Zdroj: <http://www.ct24.cz/ekonomika/boj-o-rozpocet/>

System odměňování je velmi složitým procesem, který přitahuje pozornost jak zaměstnavatelů, tak samotných zaměstnanců. Ne vždy se tento systém stává spravedlivým a motivujícím systémem. Každá organizace je specifická svou povahou práce, materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejich zaměstnanců. Záleží tedy na zaměstnavateli, jaký systém odměňování ve firmě bude uplatňovat, tzn. které formy odměňování využije, jaká bude struktura celkové odměny, jaká pravidla, nástroje a postupy budou použity při odměňování atd. A mějme na paměti, že odměny nemusí mít jenom peněžní formu.

### **ZDROJE:**

Koubek J., *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha:Grada, 2007, ISBN 978-80-247-2202-3. (Kapitola 6. Odměňování pracovníků, s. 157-188).

Koubek J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4 vyd. Praha: Management Press 2007, ISBN 978-80-7261-168-3. (Kapitola 10. Odměňování pracovníků, s. 283-324).

Stýblo J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, 1. vyd. Praha:Management Press, 2003, ISBN 80-7261-097-X. (Kapitola 5. Hodnocení firemní výkonnosti a výkonnosti pracovníků, s. 93-115).

Konzultace s personálním oddělením České spořitelny, a.s. (Jánská 6, Brno)

<http://csas.jobs.cz/>

[http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10431\\_kariera\\_benefity](http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10431_kariera_benefity)

[http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10432\\_kariera\\_vzdelavani](http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10432_kariera_vzdelavani)

[http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10440\\_kariera\\_studenti](http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10440_kariera_studenti)

[http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10433\\_kariera\\_nabor](http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10433_kariera_nabor)

[http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10437\\_kariera\\_lide](http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10437_kariera_lide)

<http://www.ct24.cz/ekonomika/boj-o-rozpocet/>

### **Seznam Příloh**

Tabulka č. 1 – Výhody a nevýhody základních mzdových forem

**Tabulka č. 1 – Výhody a nevýhody základních mzdových forem**

Mzdové formy	Výhody	Nevýhody
Časová mzda či plat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jednoduchá a administrativně nenáročná</li> <li>- usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů</li> <li>- srozumitelná pro pracovníky</li> <li>- vyvolává méně sporů a nespokojenosti</li> <li>- administrativně levnější</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omezený pobídkový účinek</li> <li>- nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu a produktivity práce</li> <li>- umožňuje „líným“ a méně zručným pracovníkům se přiživovat na práci ostatních, parazitovat na firmě</li> <li>- vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků někdy i donucování</li> </ul>
Úkolová mzda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- může vést ke zvýšení kvantitativní stránky výkonu</li> <li>- může vést ke zlepšení hosp. situace firmy</li> <li>- může vést k vyšší spokojenosti pracovníků, neboť jim poskytuje příležitost vydělat si více</li> <li>- může vést ke zvýšení pracovní morálky</li> <li>- může zlepšovat týmovou práci a zájem pracovníků na prosperitě firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- systém se obtížněji zavádí, provádí a vyžaduje značnou přípravu</li> <li>- kontrola a měření individuálního, skupinového i firemního výkonu mohou být obtížné a časově náročné</li> <li>- může být obtížné specifikovat příspěvek jednotlivých pracovníků na skupinovém či firemním výkonu</li> <li>- může se objevit rivalita a z ní plynoucí konflikty</li> <li>- orientace na množství práce se může negativně odrazit na její kvalitě</li> <li>- obtížněji se odhadují a plánují mzdové náklady</li> </ul>
Podílová (provizní) mzda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přímý vztah odměny k výkonu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mohou jí ovlivnit faktory, které nemá pracovník po svou kontrolou</li> </ul>

<p>Mzdy a platy za očekávané výsledky práce - smluvní mzda</p> <p>-mzda s měřeným denním výkonem</p> <p>- programová mzda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasný výtah odměny k výkonu</li> <li>-participace pracovníka při stanovování cílového úkolu</li> <li>- záruka pravidelné odměny</li> <li>- není pod bezprostředním tlakem vazby odměny na výkon</li> <li>- zvyšuje se úloha bezprostředního nadřízeného</li> <li>- výkyvy ve výkonu se řeší operativně</li> <li>- pravidelná odměna</li> <li>- není pod bezprostředním tlakem vazby odměny na výkon</li> <li>- participace pracovníka při projednávání programu a uzavření dohody</li> <li>- tlak kolektivu na výkon jednotlivců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- náročnost na stanovení a revizi normovaných časů práce</li> <li>- potřeba pravidelně sledovat normované i skutečné časy a počítat % využití času</li> <li>- potřeba evidovat všechny ztrátové časy</li> <li>- náročné na operativní zjišťování a analýzu aktuálních a přesných informací</li> <li>- vyžaduje počítačové zabezpečení sledování a analýzy výkonu</li> <li>- je náročná na přípravné práce</li> <li>- náročnost na přípravu</li> <li>- nutnost vytvořit výkonnostně homogenní a sladěnou skupinu</li> </ul>
<p>Mzda a platy za schopnosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora zvyšování funkční flexibility pracovníků a jejich připravenost na změny</li> <li>- zvyšuje vzájemnou zastupitelnost pracovníků</li> <li>- usnadňuje zavádění nové techniky a technologie a rychlou změnu sortimentu</li> <li>- zvyšuje jistotu zaměstnání pracovníků, jejich spokojenost s prací a jejich stabilizaci ve firmě</li> <li>- přispívá ke snížení nákladů práce</li> <li>- může přispět ke zlepšení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nákladnější způsob odměňování</li> <li>- vyvolává tlak na náklady na vzdělávání a rozvoje pracovníků</li> <li>- možnost nevyužívání některých znalostí či dovedností</li> <li>- problém povrchního či „papírového“ a skutečného či žádaného zvládnutí příslušných znalostí a dovedností (nebezpečí odměňování jen za certifikát)</li> </ul>



	pracovních vztahů ve firmě	
Mzda a plat za přínos	<ul style="list-style-type: none"><li>- vhodný nástroj pro motivaci pracovníků nejen k výkonu, ale i k rozvoji schopností</li><li>- vhodný nástroj k získávání a stabilizaci vzdělaných a schopných pracovníků</li></ul>	