

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem
odměňování ve vybrané organizaci

Analysis of Employee Satisfaction with the Com-
pensation System in the Selected Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

BEDNÁRKOVÁ

KAMILA

2024

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bednářková** Jméno: **Kamila** Osobní číslo: **492850**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování ve vybrané organizaci

Název diplomové práce anglicky:

Analysis of Employee Satisfaction with the Compensation System in the Selected Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Prozkoumat systém odměňování ve vybrané organizaci, posoudit spokojenost zaměstnanců, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PRÍNOS: Návrh vhodných opatření pro zlepšení odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část – odměňování zaměstnanců; 3. Praktická část – použité metody, představení vybrané organizace, analýza systému odměňování zaměstnanců, návrhy možných zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.

GONZÁLEZ, F. et al. The influence of total compensation on job satisfaction. Universitas Psychologica, 2021, vol. 20.

PULVER, C. I Love It Here: How Great Leaders Create Organizations Their People Never Want to Leave. [Vancouver: Page Two, 2021.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **08.12.2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **25.04.2024**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

BEDNÁRKOVÁ, Kamila. *Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování ve vybrané organizaci*. Praha: ČVUT 2024. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 22. 04. 2024

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda vyjádřila svou vděčnost panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho odborné vedení mé diplomové práce, užitečné rady a velkou podporu během konzultací. Dále bych chtěla poděkovat personalistce a zaměstnancům společnosti XY za poskytnutí nezbytných informací a účast v dotazníkovém šetření. Také bych chtěla moc poděkovat mé rodině, která mě podporovala po celou dobu mého studia.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování ve vybrané společnosti zabývající se náborem zaměstnanců. Cílem je prozkoumat systém odměňování ve společnosti XY, posoudit spokojenost zaměstnanců, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část se zabývá přibližně tím témat týkajících se pracovní spokojenosti, motivace zaměstnanců a odměňování. Praktická část je zaměřena na analýzu systému odměňování zaměstnanců ve společnosti XY. V rámci analýzy proběhlo dotazníkové šetření s cílem získat informace o spokojenosti zaměstnanců s odměňováním. Výstupem práce jsou konkrétní doporučení a návrhy pro zlepšení odměňování ve společnosti XY.

Klíčová slova

System odměňování, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, spokojenost s odměňováním, mzdové formy, mzdový systém.

Abstract

The thesis deals with the analysis of employee satisfaction with the compensation system in a selected recruitment agency. The aim is to examine the compensation system in company XY, assess employee satisfaction, identify possible opportunities for improvement and propose appropriate solutions. The theoretical part deals with an overview of topics related to job satisfaction, employee motivation and compensation. The practical part focuses on the analysis of the employee compensation system in company XY. As part of the analysis, a questionnaire survey was conducted to obtain information on employee satisfaction with compensation system. The output of the thesis are specific recommendations and suggestions for improving the compensation system in company XY.

Key words

Compensation system, employee rewards, employee benefits, satisfaction with compensation, wage forms, payroll system

OBSAH

ÚVOD	5
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	7
1.1 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	8
1.2 STRATEGIE A POSTUPY PRO ZVYŠOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	9
1.3 PŘÍNOSY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	11
2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	12
2.1 ZPŮSOBY MĚŘENÍ MOTIVACE	13
2.1.1 Rozhovor	13
2.1.2 Dotazník	13
2.2 TYPY MOTIVACE	13
2.2.1 Vnitřní motivace	13
2.2.2 Vnější motivace	14
2.3 TEORIE MOTIVACE	14
2.3.1 Teorie instrumentality	14
2.3.2 Teorie zaměřující se na obsah	15
2.3.3 Teorie zaměřující se na proces	18
2.4 PRACOVNÍ MOTIVACE	22
3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	25
3.1 PRÁVNÍ VYMEZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
3.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	27
3.2.1 Mzdový systém	30
3.2.2 Zaměstnanecké výhody (benefity)	33
3.3 TRENDY BENEFITY	34
4 POUŽITÉ METODY	37
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	38
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	38
5.2 CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍCH ROLÍ	42
6 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY	45
6.1 MZDOVÝ SYSTÉM	45
6.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	47
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI	53
7.1 RESPONDENTI	53
7.2 VÝSLEDKY	53

7.3	SHRNUTÍ	74
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	76
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM GRAFŮ	86
	PŘÍLOHA	88

ÚVOD

Spravedlivé a efektivní odměňování hraje klíčovou roli v řízení lidských zdrojů. Pro udržení angažovanosti a výkonnosti zaměstnanců je nezbytné poskytovat zaměstnancům odpovídající odměny, které je motivují k dosažení stanovených cílů společnosti zaměstnavatele. Spravedlivé odměňování je v souladu s pracovními předpisy a poskytuje zaměstnancům pocit odůvodněné odměny za vykonanou práci. Takový pocit také poskytuje zaměstnancům určitou spokojenost s vykonávanou prací. Efektivní odměňování je v souladu s hospodářskými výsledky a umožňuje zaměstnavateli poskytovat zaměstnancům spravedlivé odměny za vykonanou práci.

Kromě plnění zákonné povinnosti odměňovat zaměstnance za vykonanou práci využívají zaměstnavatelé odměňování ke zvyšování motivace zaměstnanců vykonávat dohodnutou práci a dosahovat očekávaných výsledků. Za tím účelem využívají zaměstnavatelé řadu peněžních a nepeněžních odměn od základních a variabilních mezd přes zaměstnanecké výhody až po uznání a pochvaly.

Cílem diplomové práce je prozkoumat systém odměňování ve společnosti XY zabývající se nábořem zaměstnanců, posoudit spokojenost zaměstnanců, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Práce se dělí na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje tři hlavní kapitoly. První kapitola se zaměřuje na pracovní spokojenost. V této kapitole jsou podrobně popsány faktory pracovní spokojenosti, strategie a postupy pro zvyšování pracovní spokojenosti a přínosy pracovní spokojenosti. Druhá kapitola je o motivaci zaměstnanců. Zde jsou popsány způsoby měření motivace, typy motivace, teorie motivace a pracovní motivace. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na odměňování zaměstnanců. Kapitola se zabývá právním vymezením odměňování zaměstnanců, systémem odměňování zaměstnanců a trendy benefity.

Praktická část se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování ve společnosti XY v Praze. V této části je představena společnost XY, její organizační struktura a charakteristika pracovních rolí, je provedena analýza systému odměňování ve společnosti s využitím informací získaných z rozhovorů s personalistkou a zaměstnanci společnosti v Praze, je vyhodnoceno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti v Praze a jsou vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení odměňování ve společnosti XY.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pracovní spokojenost je interpretována jako míra, do jaké jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni se svým zaměstnáním a pracovním prostředím. Zahrnuje postoje a pocity, které lidé pociťují ve vztahu ke svému zaměstnání (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Jestliže má zaměstnanec příznivý a pozitivní postoj k zaměstnání, může to naznačovat, že je s prací spokojen. Naopak, pokud má zaměstnanec k zaměstnání nepříznivý a negativní postoj, může to naznačovat jeho nespokojenost s prací (Armstrong a Taylor, 2015).

Kocianová (2012) popisuje pracovní spokojenost či nespokojenost jako komplexní jev. Pracovní spokojenost je ovlivněna vlastnostmi člověka, individuálními preferencemi a má vliv na utváření pracovního přístupu jednotlivce. Pracovní spokojenost je výsledkem toho, jak zaměstnanec hodnotí okolnosti a podmínky práce. V případě, že je posuzována míra pracovní spokojenosti na základě hodnocení zaměstnanců, je podle Kocianové (2010) vnímání pracovní spokojenosti vždy subjektivní.

Bedrnová a Nový (2002) popisují spokojenost s prací a pracovními podmínkami těmito způsoby:

- jako kritérium pro posouzení personální politiky společnosti – obvykle je zmiňována přímá úměrnost: čím je zaměstnanec více spokojen, tím lépe se společnost o své zaměstnance stará;
- pracovní spokojenost jako potěšení ze smysluplné práce a vlastní realizace, zaměstnanec má pocit naplnění;
- spokojenost vychází z uspokojení člověka, kdy dosáhne nízkých cílů. Tento přístup může být pro zaměstnance překážkou nebo i brzdou pro požadovaný pracovní výkon. Někteří lidé jsou spokojeni se svou prací a nemají touhu se více angažovat či pracovat lépe nebo pilněji.

Z psychologického hlediska má pracovní úkon v souvislosti s pracovní spokojeností dvě vzájemně provázané stránky. První z nich je objektivní stránka, jež popisuje projevy pracovního chování, jako je například efektivita, výkonnost nebo kvalita pracovních výsledků. Dále stránka subjektivní, ta reprezentuje spokojenost, která je odrazem práce jako takové a jejích podmínek na základě individuálních norem, hodnotových postojů, ambicí a očekávání, které se vztahují k pracovní činnosti (Štikar, 2003).

Tyto stránky jsou úzce spojené, ovšem neznamená to, že když jedna stránka bude mít příznivou kvalitu, tak že se automaticky bude vyskytovat i stejná kvalita stránky druhé. To znamená, že ne vždy platí, že spokojený zaměstnanec, bude pokaždé výkonný a naopak (Štikar, 2003).

1.1 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost či nespokojenost ovlivňují různé faktory, které jsou u každého člověka individuální. Štikar (2000) tvrdí, že nejsledovanější faktory, ze kterých je vyvozována i celková spokojenost jsou tyto - fyzikální okolí, daný druh práce a charakter, bezpečnost a hygiena na pracovišti, finanční odměna za vykonanou práci, kolektiv a také osobnost, povaha a styl řízení vedoucího pracovníka. Velkou roli ovšem může hrát i věk, rodinný stav, pohlaví a doba působení ve společnosti samotného zaměstnance.

Faktory pracovní spokojenosti se zabýval také Frederick Herzberg, jež patřil mezi nejvýznamnější americké psychology, který se proslavil motivační teorií dvou faktorů, tzv. Herzbergovou dvoufaktorovou motivačně-hygienickou teorií pracovní motivace. Jeho hlavním poznatkem bylo, že pracovní spokojenost a pracovní motivaci ovlivňují dva rozdílné soubory podmínek (Pauknerová a kol., 2012). První skupina faktorů má vliv na pracovní spokojenost, zatímco druhá skupina ovlivňuje pracovní nespokojenost (Blažek, 2014). První skupina je označována jako motivátory. Pro zaměstnance mají velkou motivační sílu a vliv na spokojenost. Druhá skupina se označuje jako hygienické faktory, jejichž negativní vliv způsobuje nespokojenost (Wagnerová, 2008). Přestože motivátory působí na pracovní spokojenost pozitivně, tak mohou působit i negativně. Jejich nepříznivý charakter však nezpůsobuje nespokojenost, ale má na motivaci neutrální vliv - zaměstnanci nejsou spokojeni ale ani nespokojeni. Tak tomu je i u hygienických faktorů, ty působí hlavně negativně a jejich příznivý charakter působí na motivaci neutrálně - nezpůsobuje spokojenost, pouze že zaměstnanci nejsou nespokojeni (Šikýř, 2016).

Význam motivátorů a hygienických faktorů je následující (Kocianová, 2010):

- mezi motivátory, které působí pozitivně patří uznání, možnost kariéerního postupu, odpovědnost a úspěšný výkon;
- mezi motivátory, jenž působí negativně se řadí nudná náplň práce, omezené příležitosti k osobnímu růstu a ke kariéernímu postupu, nedostatečný výkon a uznání, nulová zodpovědnost;
- mezi hygienické faktory, které působí negativně patří nízké společenské postavení, nepříznivé pracovní podmínky, nejistota ohledně pracovního místa, špatná personální politika;
- mezi hygienické faktory, které působí pozitivně se řadí vysoké společenské postavení, vyhovující personální politika, stabilita pracovního místa a plat.

Herzbergova teorie podnítila řadu spekulací. Není pochyb, že existují faktory, které mají vliv na pracovní spokojenost či nespokojenost, ovšem jsou možné pochybnosti o samotné Herzbergově teorii,

kteřá nebere v úvahu osobnostní aspekty. Například kariérní postup pro zaměstnanec nebude mít v situaci, kdy o něj nemá zájem, pozitivní vliv (Kocianová, 2010).

1.2 Strategie a postupy pro zvyšování pracovní spokojenosti

Aby mohl zaměstnavatel zvýšit pracovní spokojenost, musí vědět, jak se samotný zaměstnanec ve společnosti cítí. To se dá zjistit skrze pravidelné průzkumy zaměstnanecké spokojenosti. Cílem těchto průzkumů je zjistit, jaký mají pracovníci názor na firemní kulturu, pracovní podmínky, jaké mají potřeby a co vlastně od společnosti očekávají.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců má v sobě mnoho výhod. Například **porozumění potřebám zaměstnanců** - na základě zjištěných informací lze upravit personální strategii a více zainvestovat do oblastí, které budou mít největší vliv na zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. **Snížení fluktuace** - tím, že zjistíme, co udělá zaměstnanec spokojenější nám zajistí jejich produktivitu, navíc spokojený zaměstnanec zůstává v zaměstnání déle, tím pádem zaměstnavatel nemusí znovu dlouze hledat novou kvalitní pracovní sílu. **Efektivní vedení týmu** - možnost odhalit klíčové postoje, které nejvíce ovlivňují pracovní chování týmu. To umožní lepší koordinaci týmu. **Odhalení příčin nespokojenosti zaměstnanců** - pracovník, který není spokojen si nahlas stěžovat nikdy nebude, ve většině případů si zaměstnanci stěžují mezi sebou a tím se navzájem demotivují. Proto je lepší co nejdříve odhalit, s čím by zaměstnanci mohli být ve společnosti nespokojený a najít možná řešení (Aprofes.cz, 2023).

Při průzkumu spokojenosti si musí organizace definovat co chce tímto průzkumem získat a na základě toho sestavit adekvátní otázky. Dále si musí rozmyslet, jakou metodu použije. Může využít klasický dotazník, online formulář či formu rozhovoru. V každém případě, by měla zaměstnancům zajistit anonymitu, aby získala co nejvíce upřímných odpovědí. Získané informace se poté vyhodnotí a najdou se oblasti, které potřebují vylepšit. Na základě toho se vytvoří akční plán pro zajištění vyšší spokojenosti pracovníků. A nakonec, musí organizace kontrolovat a ptát se na zpětnou vazbu zaměstnanců, jestli zavedené změny fungují. Průzkum spokojenosti by se měl provádět jednou ročně, ale v případě, že firma prochází například restructuralizací či jinými změnami, je dobré dělat průzkum i častěji (Aprofes.cz, 2023).

Aby byl zaměstnanec v práci spokojený, je nutné, aby zaměstnavatel zajistil vhodné pracovní podmínky. V případě, že je věnována řádná péče o pracovní podmínky ze strany zaměstnavatele, dává to

zaměstnanci pocit, že vedení podniku není lhostejná práce, kterou vykonává a že je pro společnost důležitá a z toho důvodu ji oceňuje. V případě, že zaměstnavatel neposkytne vhodné pracovní podmínky, může si zaměstnanec situaci interpretovat jako neúctu a nedostatek zájmu ze strany vedení vůči jeho práci. Vyhovující pracovní podmínky, v převažující většině případů podněcují k pracovní motivaci (Bedrnová a Nový, 2002). Personální společnost Grafton Recruitment provedla Analýzu pracovního trhu pro rok 2023, ze které vyplývá, že (Grafton Recruitment, 2023):

- 64 % zaměstnanců, není spokojeno s výší mzdy. Je proto důležité, aby se nastavila spravedlivá měnová politika, která odpovídá tržním standardům, aby se pracovník necítil nedostatečně ohodnocen a nehledal kvůli tomu novou práci;
- 44 % zaměstnanců je přepracovaných a ve stresu. Společnosti by se měli zaměřit na prevenci stresu a nastavit pracovní náplň tak, aby byla pro zaměstnance zvládnutelná;
- 32 % zaměstnanců není spokojeno z důvodu nemožnosti kariérního růstu. Je dobré mít pro každou pracovní pozici ve firmě vypracovaný rozvojový plán. V případě, že firma umožní kariérní posun svým zaměstnancům, tak nejen že jim to pomůže nalézt nové talentované pracovníky, ale udrží to i motivaci mezi stálými zaměstnanci;
- 25 % zaměstnanců trápí nevyhovující spolupráce mezi kolegy. Společnost by měla zajistit prostředky a nástroje pro efektivní spolupráci. A v případě, že je v rámci týmu toxické prostředí, tak to řešit a předcházet nedorozuměním a konfliktům;
- 24 % zaměstnanců pocituje, že jsou kladeny vysoké nároky na jejich práci. Firma by měla sledovat vytíženost pracovníků a v případě potřeby nabídnout přiměřenou podporu. Pokud bude pracovník z dlouhodobého hlediska přetěžován, může to vést k stresu a následnému vyhoření;
- 24 % zaměstnanců cítí, že nemá příležitost mít tzv. work-life balance. Zaměstnanci by měli mít harmonii mezi osobním a pracovním životem. Společnost může zajistit více flexibility v rámci pracovních hodin, home-office, delší dovolenou a dále;
- 19 % zaměstnanců není spokojeno kvůli své náplni práce. Práce by měla být pro pracovníka dostatečně povzbuzující a zajímavá. Zaměstnanec by měl mít možnost rozvoje a přístup k novým projektům, které by ho mohli zajímat.

Jelikož práci tráví většina lidí významnou část života, je pracovní spokojenost pro většinu lidí důležitým aspektem (Pražák, 2019). Úroveň pracovní spokojenosti či nespokojenosti značně ovlivňuje kvalitu života a promítá se do fyzického a duševního zdraví člověka (Štikar, 2003).

1.3 Přínosy pracovní spokojenosti

Přínosů pracovní spokojenosti jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele je mnoho. Spokojení zaměstnanci se promítají do spokojených zákazníků. V případě, že nejsou zaměstnanci v práci spokojení, je více než pravděpodobné, že se to promítne i do jejich způsobu komunikace se zákazníkem. I v zaměstnáních, která nejsou zaměřena na zákazníky může nízká spokojenost způsobit chyby v pracovním procesu, např. vyšší míru vad ve výrobě. Zvyšuje se šance na doporučení. Doporučení zaměstnanců jsou bezkonkurenčně nejúčinnější metodou náboru. Zaměstnanec, který je spokojený mnohem častěji doporučí své známé než zaměstnanec, který je v zaměstnání nespokojený. Spokojenost také souvisí s produktivitou. Pracovník, obklopený pozitivním pracovním prostředím, bude více produktivní a bude svoji práci vykonávat lépe než pracovník, který je v nevyhovujícím pracovním prostředí. Také se z dlouhodobého hlediska můžou zaměstnavateli výrazně snížit náklady. (Chiradeep BasuMallick, 2021).

Je tedy důležité podpořit motivaci a spokojenost pracovníků. Spokojení zaměstnanci jsou více loajální, jsou zdravější a mají nižší úroveň stresu, což se poté může odrážet na výkonu pracovníka a jeho kreativitě. Také se například snižuje fluktuace a zlepšuje firemní kultura (Grafton Recruitment, 2023).

2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Slovo motivace pochází z latinského výrazu „motus“, což se překládá jako pohyb. Může se to tedy vyložit jako nějaká „hybná síla“ chování (Vrbová, 2017). Motivace je pro lidi jakýmsi hnacím motorem. Člověk je motivován, když předpokládá, že jeho činy nejspíše budou vést k dosažení jistého cíle či získání cenné odměny, která naplní jeho potřeby (Armstrong a Taylor, 2015). To, co člověka motivuje, určuje z velké části jeho chování. Jestliže se porozumí motivům daného člověka, dokáže se porozumět i jeho počínání (Dědina a Odcházal, 2007). Aby se z motivace nestala manipulace, musí člověk rozumět zájmům druhých lidí. Z toho vyplývá, že motivace do určité míry nutí člověka zajímat se o ostatní (Plamínek, 2010). Dle Hiriyappa (2018), je motivace touha dosáhnout nějakého cíle nebo se podílet na nějakém úsilí. Popisuje motivaci také jako pocity, které někoho vedou k určitému cíli. Jedná se o proces, jenž vzbuzuje a podporuje cílevědomé chování. Motivace zaměstnanců je míra elánu a kreativity, kterou samotný pracovník nebo tým přináší každý den do práce.

Motivovaní pracovníci pracují každý den naplno, aby zvládli zadanou práci, zvyšují efektivitu a jsou příkladem pro ostatní spolupracovníky. Pracovníci bez motivace udělají jen to, co je nutné a je více pravděpodobné, že se začnou brzy poohlížet po práci někde jinde (Masionis, 2022). Urban (2017) popisuje motivaci zaměstnanců jako jeden z hlavních úkolů a povinností vedoucích pracovníků. Důvodem je, že motivovaní zaměstnanci jsou více proaktivní, vstřícní a dělají méně chyb. Vykazují lepší výsledky, jsou více samostatní a tím pádem nevyžadují tak velký dohled. Motivovaný zaměstnanec je vnímán lépe zákazníky, a i partnery společnosti. Vyšší motivace pracovníků bezpochybně vede k vyšší angažovanosti a produktivitě. Není tedy překvapením, že se motivace pracovníků stala jednou z hlavních priorit většiny firem (Jouany a Martić, 2023).

Naopak, pokud zaměstnanec postrádá motivaci, může být pro organizaci velkým signálem to, že pracovník není proaktivní. Nemá zájem o to, brát si nové úkoly, odmítá zodpovědnost a do práce dává minimální energii. Dále společnost může pozorovat, že zaměstnanec nepřichází s žádnými novými nápady, nebo dává najevo svou demotivaci řečí těla, jako jsou složené paže na hrudi, protáčení očí, výrazné vzdechy či pokrčování ramen. Také odchází hned, jakmile mu skončí pracovní doba. Není v práci ani o minutu déle i když nemá hotové všechny pracovní povinnosti. Tento poměrně nový jev, rozšířený hlavně v USA, nazývaný jako „quiet quitting“ si lze vyložit jako přístup zaměstnanců, kteří plní minimální požadavky a nevěnují práci více času a úsilí, než je nezbytně nutné (Freelo team, 2023).

2.1 Způsoby měření motivace

Aby organizace mohla zaměstnance úspěšně motivovat, musí vědět, jak motivaci pracovníků měřit a následně zhodnotit. Toho lze dosáhnout například pomocí rozhovorů nebo dotazníků.

2.1.1 Rozhovor

Pravidelné rozhovory jsou pro nadřízené účinným nástrojem pro získání důvěry a vybudování vztahu s podřízenými. Tato setkání dávají příležitost probrat různé pracovní problémy, se kterými se pracovník zrovna potýká, zaznamenat případnou nespokojenost pracovníka nebo také slouží jako možnost pro zaměstnance probrat možný kariérní posun a další pracovní záležitosti. Mají velký vliv na loajalitu a angažovanost pracovníků, je to tím, že tyto meetingy dodávají zaměstnancům dojem, že se o ně někdo zajímá a s respektem je vyslechně (Šilhánová, 2023).

2.1.2 Dotazník

Občas samotné rozhovory nestačí, proto je dobré vypracovat pro zaměstnance i dotazník, který bude anonymní a dá zaměstnancům možnost podělit se o věci, které by jinak neměli odvahu říct osobně. Dotazník by se měl dát pracovníkům určitě vícekrát než jednou ročně, aby se případně přišlo na problém včas a mohl se co nejdříve řešit (Freelo team, 2023).

2.2 Typy motivace

Armstrong a Taylor (2015) rozlišují motivaci vnitřní a vnější.

2.2.1 Vnitřní motivace

Tento typ motivace plyne ze samotné práce. Projevuje se, pakliže má zaměstnanec pocit, že jeho práce má určitý smysl, je zajímavá, podstatná a podporuje zaměstnance v rozvoji svých znalostí a dovedností. Aby měl zaměstnanec vnitřní motivaci musí být schopen dělat konkrétní práci a současně mít v rámci práce určitou svobodu co se týká rozhodování a jednání. Pokud chtějí vedoucí pracovníci zvýšit vnitřní motivaci zaměstnanců, mohou vyzkoušet například tyto postupy (Armstrong a Taylor, 2015):

- dát zaměstnancům příležitost určit si vlastní plán a možnost soustředit se více na výsledky než věnovat pozornost způsobu dělání práce jako takové;
- napomocť zaměstnancům k tomu, aby našli způsob, jak se zlepšovat a pozorovat s nimi jejich posun;
- vysvětlovat zaměstnancům při sdělování pokynů nejen jak postupovat, ale rovněž proč se takto postupuje.

2.2.2 Vnější motivace

Zaměstnanci jsou motivováni vnějšími faktory. Jedná se o odměny, mezi které se řadí například - pochvala, navýšení platu, povýšení a další. Patří sem ale také tresty - odebrání prémie, kritická zpětná vazba nebo disciplinární postih. Vnější motivátory mají velký vliv, nicméně většinou nejsou dlouhodobě efektivní jako vnitřní motivátory (Armstrong a Taylor, 2015).

2.3 Teorie motivace

První poznatky o motivaci lidí se objevují v období antického Řecka, které se soustředí na koncept hédonismu, jenž je touha po dosažení požitku. To je označováno jako hlavní motivující element, který stojí za jednáním člověka. Poté mezi 17. a 18. stoletím se touto myšlenkou zabývali například filozofové Jeremy Bentham či John Locke. Na začátku 20. století se teorie motivace velmi posunula, velkou zásluhu na tom měli zastánci Taylorismu - teorie instrumentality. V polovině 20. století se díky vědám o lidském chování začalo více mluvit o teorii, zaměřující se na obsah - teorie potřeb. Později okolo sedmdesátých let 20. století se přichází s teorií, která je zaměřená na proces - kupříkladu teorie očekávání. Ovšem jedna z nejstarších teorií procesu je známa už z počátku 20. století - teorie posilování (Armstrong a Taylor, 2015). Teorie motivace pomáhají pochopit, jaké nástroje je vhodné používat pro motivaci pracovníků, aby dosahovali požadovaného výkonu (Šikýř, 2014).

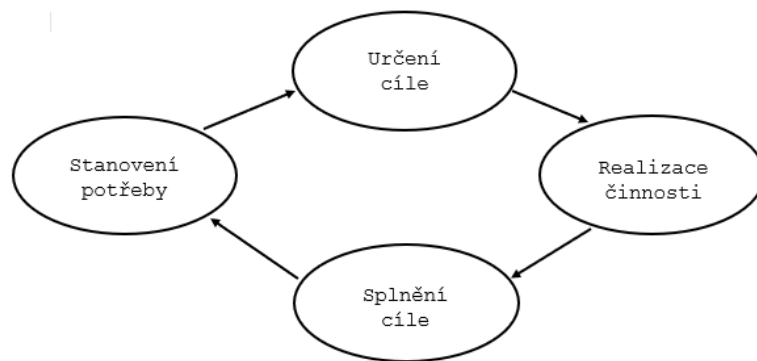
2.3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie říká, že nejlepším prostředkem pro motivaci zaměstnanců jsou odměny a tresty. Tedy jestliže bude zaměstnanec pracovat efektivně, dostane danou odměnu. Teorie je založená na principech Taylorismu, jehož zakladatelem je Frederick Winslow Taylor. Jeho teorie byla, že od dělníků (zaměstnanců) nelze očekávat nadprůměrný výkon, pokud jim to neobstará trvalé a významné navýšení jejich platu. Finanční stimuly byly a jsou v dnešní době hojně využívány, ačkoliv

se nejedná o zas tak efektivní druh motivace (Armstrong a Taylor, 2015).

2.3.2 Teorie zaměřující se na obsah

Jedná se o teorii, která je známá také pod pojmem teorie potřeb, jejíž cílem je rozpoznat aspekty, jenž úzce souvisí s motivací. Autoři, kteří jsou nejvíce spojováni s touto teorií jsou například Abraham Maslow, Clayton Alderfer, David C. McClelland, Frederick Herzberg, R.M Ryan a E.L. Deci. Teorie potřeb vychází z toho, že motivačním obsahem jsou nějaké potřeby, které v případě, že nejsou naplněny vytvářejí nerovnováhu a neklid. Aby opět nastala rovnováha musí se určit cíl, jenž naplní potřebu. Pro to, aby se dosáhlo určeného cíle a došlo k naplnění potřeby se musí zvolit vhodné chování, které k tomu přispěje. Může se tedy říct, že chování je podněcováno nenaplněnými potřebami (Armstrong a Taylor, 2015).



Obrázek 1 - Proces motivace postavený na naplnění potřeb

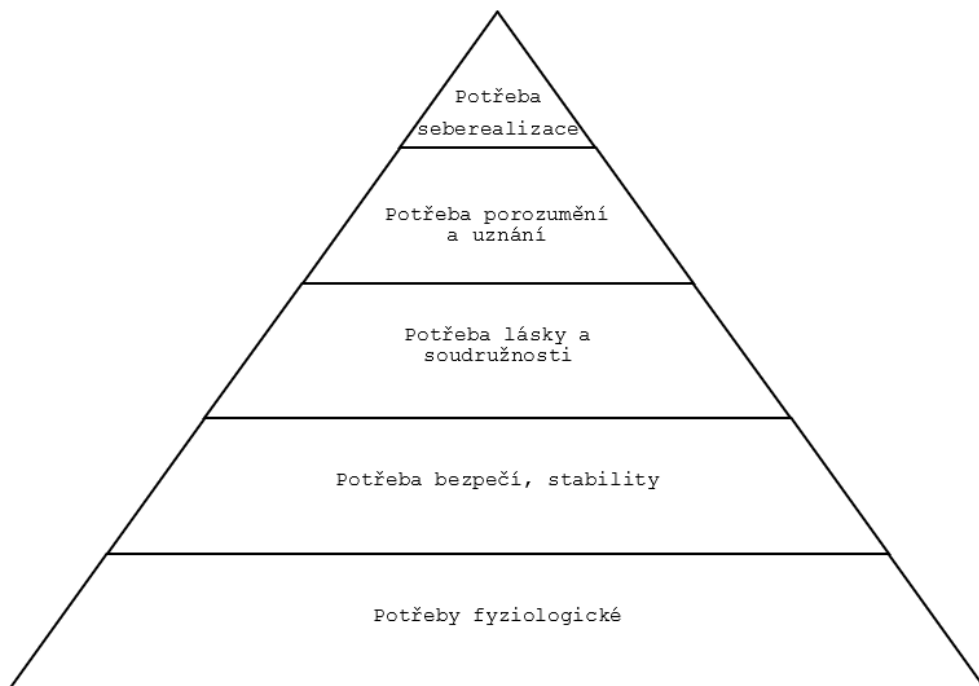
Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga a Taylora (2015)

Maslowova hierarchie lidských potřeb

Mezi nejznámější teorie zaměřující se na obsah se řadí Maslowova hierarchická teorie potřeb. Tato teorie řeší nesoulad mezi potřebou a motivem (Dědina a Odcházal, 2007). Jedná se o pět hierarchicky poskládaných potřeb:

- potřeby fyziologické;
- potřeba bezpečí, stability;
- potřeba lásky a soudružnosti;
- potřeba porozumění a uznání;
- potřeba seberealizace.

Maslow má za to, že aby mohly existovat vyšší potřeby, je nutné nejdříve uspokojit nižší potřeby. Například ale potřeba seberealizace nemůže být nikdy zcela naplněna (Kocianová, 2010). Dle jeho názoru motivuje chování člověka potřeba, která není naplněna a potřeba, jenž je dominující, tak je primárním stimulem chování. V případě, že se naplňují vyšší potřeby, mezi které patří například seberealizace či uznání, motivace stoupá. U nižších potřeb je tomu naopak, v případě, že jsou potřeby naplňovány, tak se sklon k nim snižuje. Nicméně práce rozhodně dané potřeby naplňovat nemusí, zvláště pokud daná práce zaměstnance nenaplňuje či pro něj není dostatečně zajímavá. Maslowova hierarchická teorie potřeb je terčem kritiky z důvodu toho, že nebyla ověřena prostřednictvím empirického výzkumu, není otevřená kompromisům ani určité pružnosti. Jinými slovy, každý má své priority nastavené jinak, a ne každý akceptuje to, že by se měli vyvíjet lidské potřeby nutně hierarchicky. I Abraham Maslow vyjádřil určitou skepsi vůči myšlence o přísně dané hierarchii (Armstrong, 2007).



Obrázek 2 - Maslowova pyramida

Zdroj: vlastní zpracování dle Kocianové (2010)

Clayton Alderfer a jeho teorie ERG

Oproti Maslowovi má Alderfer názor takový, že jsou pouze tři základní teorie potřeb (Armstrong a Taylor, 2015):

- **potřeba existenční (existence)** - mezi existenční potřeby se řadí prosté fyziologické potřeby jako je například potřeba

jíst, pít, spát. Řadí se sem ale také pracovní podmínky, plat nebo zaměstnanecké benefity;

- **potřeba sounáležitosti (*relatedness*)** - potřeba mít kladné sociální vztahy a spojení s lidmi. Lidé mají přirozenou touhu být sociálně přijatí, mít podporu a lásku;
- **potřeba růstu (*growth*)** - potřeba rozvoje, jak osobního, tak profesionálního. Jedná se o nejpodstatnější kategorii z teorie potřeb.

Od Maslowa se tato teorie liší v tom, že tyto tři kategorie potřeb mohou být vyžadovány v tentýž moment (Dědina a Odcházal, 2007).

McClellandova manažerská teorie potřeb

Jak už vyplývá z názvu, McClellandova teorie se aplikačně využívá pro analýzu potřeb, které motivují manažery. Dle McClellanda jsou společnosti schopné svým zaměstnancům nabídnout tři úrovně motivace, jež jsou uspořádány hierarchicky. Ty jsou postaveny na těchto potřebách (Vodáček a Vodáčková, 2001):

- **potřeba moci a vlivu** - tato potřeba je typická pro pracovníky, který v rámci kolektivu chtějí být dominantní a mít postavení vůdce. Jedná se o charakteristickou vlastnost manažera;
- **potřeba sounáležitosti** - zaměstnanci chtějí mít dobré pracovní vztahy, pracovní podmínky. Je důležitá zejména pro profesi, u které je podmínka úspěchu to, mít dobré vztahy na pracovišti. To je ideální pro manažera, který má zájem o to, pracovat v týmu a je sociálně orientovaný;
- **potřeba být úspěšný** - potřeba se úspěšně uplatnit je typická pro zaměstnance, kteří mají na starost problémy, jež vyžadují tvůrčí práci a inovativní myšlení. Nacházejí uplatnění v práci, která není rutinní a kde se musí aktivně přemýšlet. Opět je zde vidět nějaká charakteristika manažerské práce, ta se pak vyskytuje zejména u vrcholových manažerů.

Mezi McClellandovou manažerskou teorií potřeb a Maslowovou hierarchií lidských potřeb existuje korelační vazba.

Potřeba moci a vlivu koreluje s potřebou porozumění a uznání. Potřeba sounáležitosti souvisí s potřebou lásky a soudružnosti, jež je na třetím místě v Maslowově pyramidě. A nakonec potřeba být úspěšný koreluje s nejvyšší potřebou - potřeba seberealizace (Kocianová, 2010).

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie říká, že to, jaký mají zaměstnanci přístup k práci ovlivňuje jejich chování během pracovního procesu. Jsou zde proto dva různé přístupy k řízení a motivaci, a to dle dvou rozdílných profilů pracovníků.

Teorie X má za to, že pracovník má k práci negativní postoj. Takový pracovník vykonává práci z povinnosti, ne z toho důvodu, že by ho naplňovala. Musí být kontrolován, nezvládá změny a není proaktivní. U zaměstnance tohoto typu musí nadřízený uplatňovat direktivní styl řízení. Aby byl zaměstnanec motivován, musí se užívat zejména finanční forma odměny (Šikýř, 2014).

Teorie Y má naopak za to, že pracovník má k práci pozitivní postoj. Zaměstnanec je samostatný, aktivní, snadno se přizpůsobuje změnám a vykonává práci, protože ho naplňuje. Tento typ zaměstnance musí mít možnost uplatnit své schopnosti a dovednosti, aby uspokojil své potřeby. U takového zaměstnance se využívá zejména demokratický styl řízení a využívají se hlavně nefinanční formy odměn, jako je například kariéerní postup, možnost rozvoje a další (Šikýř, 2014).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Mezi další teorie zaměřující se na obsah patří také Herzbergova dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace (viz kapitola 1.1).

Teorie sebeurčení

Autoři teorie sebeurčení jsou R.M Ryan a E.L. Deci. Podle jejich názoru je motivací člověka potřeba naplnění těchto cílů: Kompetentnosti, sounáležitosti a nezávislosti (Armstrong a Taylor, 2015).

2.3.3 Teorie zaměřující se na proces

Tyto teorie jsou známé také pod názvem kognitivní neboli poznávací teorie. Věnují se tomu, jakým způsobem člověk chápe, vnímá pracovní prostředí. Teorie zaměřující se na proces jsou pro vedoucí pracovníky narozdíl od teorie zaměřující se na obsah mnohem více užitečné, jelikož dávají více realistické nápady, jakým způsobem motivovat pracovníky (Armstrong, 2007).

Teorie posílení

Jedná se o jednu z nejstarších teorií zaměřujících se na proces. Thorndike definoval tzv. zákon účinku eventuálně zákon efektu, jenž je podstatou teorie. Člověk si začal na základě daného zákona uvědomovat, že každý čin má svůj důsledek a že zde tedy existuje nějaká souvislost. To má dopad na to, jak se člověk bude chovat v budoucnu. Jinak řečeno, pakliže člověk ví, že něco osvědčeně funguje, zkusí to zase. Zákon poté více rozšířil Hull. Frederick Skinner měl největší zásluhu na vývoji této teorie, kterou postavil na těchto základech (Armstrong a Taylor, 2015). Jeho teorie usuzuje, že zkušenosti, které člověk načerpá v minulosti, ovlivní reakce na podobné okolnosti, které se stanou v přítomnosti (Vodáček a Vodáčková, 2001).

Rozeznává čtyři přístupy k motivaci (Vodáček a Vodáčková, 2001):

- **pozitivní motivace** - vytváří pocit pozitivní zkušenosti a podněcuje k opakování činů. Pokud zaměstnanec odvedl dobrou práci, byl řádně odměněn. To vedlo pracovníky, aby opakovali tento postup, jelikož věděli, že pokaždé když odvedou dobrý výkon, budou mít dobré výsledky tak to povede k odměně;
- **negativní motivace** - upozorňuje, aby pracovník neopakoval činy, jež v minulosti vedly k postihu. Zkušenost je taková, že zaměstnanec, který byl v minulosti potrestán, bude mít větší sklon k tomu vyhýbat se možným budoucím rizikům, která by eventuálně vedla k postihu. Ztrácí se motivace podstoupit daný risk, pokud odměna není jistá;
- **omezení konkrétní činnosti** - je možné to nazvat jako „demotivaci“, k té lze dojít například netečností nebo přímo přehlížením úsilí či dosažených výkonů zaměstnance. Při aplikaci tohoto přístupu je nutná opatrnost a citlivost a měl by být využíván pouze tehdy, pakliže má určitá činnost nežádoucí dopad, který dominuje nad předpokládanými výstupy;
- **potrestání** - jedná se o úsilí zamezit destruktivnímu chování na pracovišti jako je například krádež nebo ohrožení bezpečnosti na pracovišti.

Teorie dle Adamse

Jinak známá jako teorie spravedlnosti. Pojednává o tom, jak se lidé srovnávají s ostatními, z pohledu toho, jestli se s nimi zachází jinak nebo ne. Spravedlivé jednání pro člověka znamená to, že se s ním bude zacházet stejně jako s osobou, která je na stejné úrovni. Samozřejmě, není možné přistupovat ke všem stejně, protože někdo si zaslouží odlišný přístup, než co mají ostatní. Vůči takovým lidem by to nebylo spravedlivé. Teorie říká, že pokud se bude k lidem

přístupovat poctivě, čestně tak to u nich zvýší motivaci. Pokud to bude naopak, motivace se logicky sníží (Armstrong, 2007).

Dle Kocianové (2010) rozlišuje Adams dvě podoby spravedlnosti:

- **postupová spravedlnost** - jak zaměstnanci pocítují spravedlnost procedur využívaných ve společnostech v rámci odměňování, kariéerního růstu, hodnocení a další;
- **přínosová spravedlnost** - jak zaměstnanci pocítují spravedlnost v rámci odměňování dle toho, jak velký mají přínos pro společnost a ve srovnání s ostatními zaměstnanci.

Teorie očekávání

Jinak také známá pod názvem - expektační teorie. Autorem této teorie je Victor Vroom, jenž byl americký psycholog. Armstrong a Taylor (2015) tvrdí, že vysoká motivace vzniká, jestliže člověk ví, co má udělat pro to, aby dostal odměnu a když očekává, že jeho úsilí povede k dosažení této odměny. Rovněž když člověk bude mít jistotu, že se vydané úsilí vyplatí a daná odměna bude adekvátní.

Podle Kocianové (2010) se tato teorie zabývá spojením mezi motivy a konáním. Motivy jsou potřeby, touhy nebo tendence. Aby byl člověk motivován, záleží na třech významných faktorech:

- valence (významnost);
- expectancy (očekávání);
- instrumentality (názor, že vykonání jedné věci, vede k jiné).

Expektační rovnice (Dědina a Odcházal, 2007):

$$F = V * E * I$$

F...síla motivace

V...významnost, ta může být jak kladná, tak záporná či neutrální

E...očekávání, dosahuje také hodnot nula až jedna

I...nástroje, dosahují hodnot nula až jedna

Je nutné zmínit, že významnost a očekávání mohou být navzájem závislé. Pravděpodobnost, že člověk dosáhne cíle, může mít vliv na významnost, jenž je přisuzována k tomu, když se daného cíle dosáhne. To, že je téměř jisté že se cíle dosáhne, patrně zvyšuje sílu motivace, ale zároveň to může snížit významnost určitého cíle. Častým případem je to, že pokud se cíle dá snadno dosáhnout, není nadále tak atraktivní. Jestliže je významnost cíle malá, tak je rovněž malá i síla motivace, a to i když je očekávání vysoké. Jinými slovy

v případě, že je práce rutinní a nenáročná tak s velkou pravděpodobností bude vést k nižší a nižší motivaci (Blažek, 2014).

Rozšířená teorie očekávání podle W. Portera a Edwarda E. Lawlera vyplývá z teorie očekávání dle Vrooma, která je ve spojení s některými teoriemi motivace. Tento rozšířený model expektační teorie se shoduje s tím, co říkal Vroom, tedy že člověk, vnímá individuálně významnost odměny a také vnímá to, jaká je šance, že se cíle dosáhne. To má za následek touhu, daného cíle dosáhnout. Tato touha nicméně nevede k samotnému výkonu, nýbrž je závislá na tom, jak je člověk schopný a jakým způsobem chápe svou pracovní funkci. Člověk nejdříve přemýšlí, zdali má znalosti a dovednosti nutné pro splnění zadaného úkolu. Dále se rozmýšlí, jestli vynaložené úsilí stojí za odměnu, kterou případně dostane, pakliže dosáhne zadaného cíle. Jestliže se zaměstnanec už setkal s podobnou prací, umí mnohem lépe odhadnout, zda je schopný úkol zvládnout či ne, kolik úsilí bude muset vynaložit a také jaká je pravděpodobnost, že získá případnou odměnu. (Blažek, 2014).

Expektační teorie a teorie motivace cíle, která bude rozebrána později, patří mezi teorie, které mají největší vliv. Především tím, že obě teorie působí na odměňování a efektivitu. Ovšem někteří mají na teorii výtky. Často je zmiňováno, že není dostatek důkazů o tom, že by teorie byla pravdivá. Rovněž je uváděno, že je těžké předpovídat, jak se bude očekávání jevit, jelikož proměnných, jenž mají na očekávání vliv je mnoho. Jedná se o níže uvedené proměnné (Armstrong a Taylor, 2015):

- **charakteristické vlastnosti** - to, jak člověk vnímá svoje dovednosti, které jsou nutné pro to, aby vykonal zadaný úkol;
- **způsob chování nadřízených** - postavení vedení při objasňování odměňování, motivace a očekávání zaměstnanců;
- **organizační strategie** - systém odměňování a hodnocení zaměstnanců;
- **charakteristika úkolu** - zda je úkol dostatečně motivující a je za něj patřičná odměna.

Teorie cíle

Autory této teorie jsou Locke a Latham. Jejich názor je takový, že motivace zaměstnanců a jejich výkon bude lepší, pokud se nastaví pracovníkům určitý cíl, který budou akceptovat a zároveň bude zaměstnancům dodávána zpětná vazba okolo výkonu. Cíl musí být samozřejmě jasně formulován. Člověk si zachová motivaci, pakliže se mu bude dostávat zpětné vazby (Armstrong a Taylor, 2015). Barták (2021) tvrdí, že motivaci člověka a jeho úsilí, které vynaložil upevní i to, jak moc je cíl náročný, nicméně jen tehdy, když bude dosažitelný.

Ani teorie cíle se neobejde bez kritiky. Jsou zde naznačovány pochyby o její všestrannosti. Názory jsou takové, že není možné, aby se dalo pokaždé dosáhnout cíle, jelikož každý člověk má jiný cíl, v odlišných situacích. (Armstrong a Taylor, 2015).

Teorie dle Deci a Ryana

Dle jejich teorie, využívání vnějších motivátorů (plat, pochvala, finanční prémie, povýšení...) oslabuje vnitřní motivaci, jenž plyne z práce samotné. V případě, že zaměstnanec odměny dostává spontánně a jako znak, že odvedl dobrou práci, bude to jeho vnitřní motivaci podněcovat. Pokud zaměstnanec ale dostává odměny nuceně, vyloženě za účelem toho, aby byl motivován, tak jeho vnitřní motivace klesá (Armstrong a Taylor, 2015).

2.4 Pracovní motivace

Práce je činnost, kterou vykonáváme záměrně, za nějakým účelem, jedná se tedy o motivovanou aktivitu. Pojem pracovní motivace se často pojí s pracovním výkonem, dále prezentuje to, jaký má člověk postoj k práci jako takové, k pracovnímu prostředí a k specifickým pracovním povinnostem. Znázorňuje tedy, jaký má člověk nasazení a ochotu pracovat (Bedrnová a Nový, 2002).

Vzorec pracovní motivace (Provazník, 2002):

$$V = f * (M * S)$$

V ... míra výkonu

M ... motivace zaměstnance

S ... schopnosti zaměstnance

V případě, že se bude motivace či dovednosti rovnat nule, pak se bude automaticky rovnat nule i míra výkonu

Dle Bedrnové a Nového (2002) existují v rámci psychologie dvě formy pracovní motivace:

- **intrinsická** (motivy spojené se samotnou prací)
- **extrinsická** (motivy, které nejsou spojeny s prací)

Mezi hlavní intrinsické motivy práce se řadí potřeba (Bedrnová a Nový, 2002):

- **výkonu** - radost, požitek z dobře odvedeného výkonu;

- **činnosti samotné** - nutnost spotřebovat energii, která je navíc;
- **mít moc** - tuto potřebu uspokojují hlavně vyšší pracovní pozice;
- **interakce s ostatními lidmi** - hlavně u profese, kde je člověk v kontaktu s lidmi na denní bázi (např. obchodníci nebo manažeři);
- **smysluplnosti a seberealizace** - touha člověka vykonávat práci, která dává smysl a výstupy dané práce jsou hodnotné. Možnost se nadále rozvíjet.

Mezi hlavní extrinsické motivy práce se řadí potřeba (Bedrnová a Nový, 2002):

- **utvrzení, o své vlastní významnosti** - asociováno často s tím, jakou člověk zastává pracovní nebo společenskou pozici;
- **sociálních vztahů** - zaměstnání je místo, jenž tuto potřebu naplňuje;
- **finančních prostředků;**
- **stability** - hodně podobná s předchozí potřebou, nicméně potřeba stability se více váže na budoucnost člověka;
- **vztahu, sounáležitosti** - pro hodně lidí bývá pracoviště hlavním místem, kde se lidé mají možnost seznámit s opačným pohlavím. Poměrně často tak vzniká v zaměstnání partnerský vztah.

Dalším způsobem přístupu k motivaci může být to, že motivy, které mají vliv na práci mohou mít různý efekt. Ty se pak mohou z daného pohledu zařadit do tří primárních skupin (Bedrnová a Nový, 2002):

- **podněcující motivy** - motivují k pracovnímu výkonu;
- **podporující motivy** - zařizují okolnosti pro efektivní působení podněcujících motivů (např. budování pozitivní pracovní atmosféry);
- **motivы snižující efektivitu práce** - nějakým způsobem rozptylují zaměstnance od práce (např. touha popovídat si s kolegy během pracovní doby).

Lze tedy říct, že pracovní motivace je faktor, který ovlivňuje nejen výkon člověka, ale také úspěšnost společnosti. Pracovní motivace je velice proměnlivá, proto je nutné, aby ji management společnosti kontinuálně věnoval dostatečnou pozornost (Bedrnová a Nový, 2002).

Stimulace a stimul

Aby byl zaměstnanec motivován k práci, společnosti účelně využívají mnoho způsobů řízení a ovlivňování pracovníků. Jedná se o tzv.

stimulaci (motivace člověka je ovlivňována externími faktory). Samotný pojem „stimul“ označuje vnější podnět, jenž má za úkol nějakým způsobem působit na konání člověka a také ovlivnit určitý motiv tím, že ho buďto podnítí, posílí nebo zeslabí či potlačí (Mayerová a Růžička, 2000).

Čím dál častěji se firmy snaží o to nějakým způsobem ovlivnit pracovní nasazení zaměstnanců a jejich motivaci. To je nutné zejména kvůli tomu, aby společnost dlouhodobě ekonomicky prosperovala. Pracovní motivaci člověka nelze tak snadno ovlivnit, jelikož každého člověka stimuluje něco jiného (Provazník, 2002).

Aby byla stimulace zaměstnanců účinná, musí být podněty, které firma bude využívat pro stimulaci, shodné s potřebami a motivačními preferencemi pracovníků. K tomu musí vedoucí pracovníci velice dobře znát své zaměstnance (Provazník, 2002).

3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování lze označit za velmi důležitou oblast v rámci personální listiky. Dle Kocianové (2010) má odměna vliv na to, jak kvalitně a v jakém množství práci zaměstnanec v budoucnosti odvede. Odměna může mít mnoho podob, asi nejznámější je odměna v podobě platu, mzdy. Nicméně může mít i nefinanční formu jako vzdělávání, kariérní postup, pracovní úkoly, které jsou pro zaměstnance obohacující a zajímavé nebo například pochvala a uznání před kolegy za dosažené výsledky. Již zmíněná odměna ve formě platu, mzdy, či jiné peněžní odměny je obvykle závislá na odvedeném výkonu, jsou ale i odměny, které zaměstnanec obdrží bez ohledu na pracovní výkon, pouze na základě své pracovní funkce – tzv. Zaměstnanecké benefity. Odměňování lze považovat za jeden z neúčinnějších nástrojů pro motivaci zaměstnanců, jenž mají společnosti a řídicí pracovníci k dispozici. Šikýř (2014) tvrdí, že spravedlivé odměňování motivuje zaměstnance k vykonávání dohodnuté práce a lepším pracovním výkonům. Díky odměňování získávají pracovníci možnost být finančně zabezpečeni a uspokojovat tak své vlastní potřeby. Aby byla strategie odměňování optimální, musí být zajištěno efektivní a spravedlivé odměňování pracovníků, které je v souladu s právními předpisy. Díky spravedlivému odměňování lze získat a zajistit stabilitu pracovníků kteří jsou šikovni a motivovaní a také nastavit odměny tak, aby respektovaly zákonné předpisy a zároveň byly konkurenceschopné.

Urbancová a Vrabcová (2023) naopak tvrdí, že odměňování nesouvisí pouze se zvyšováním pracovního výkonu, ale že správné odměňování zajišťuje spokojenost zaměstnanců a často je také důvodem nižší fluktuace. Jedná se o ocenění zaměstnance za práci, kterou reálně vykonal. Je důležité v rámci odměňování nehodnotit pouze odvedený pracovní výkon, ale také brát v potaz význam pracovní pozice a to, jak je náročná. Dále také hrají roli schopnosti, dovednosti a znalosti zaměstnance. Zaměstnavatel by měl být spravedlivý a neměl by diferencovat odměny na základě rozdílnosti pracovníků. Často se zmiňují nerovné platové podmínky žen a mužů. To samé se stává mezi zaměstnanci s věkovým rozdílem, mladší pracovníci jsou ve většině případů hůře finančně ohodnoceni než zaměstnanci, kteří jsou starší a mají větší zkušenosti.

Dle Urbana (2017), by odměňování pro management a pracovníky mělo být snadno pochopitelné, transparentní, nenáročné administrativně a nastavené tak, aby nediskriminovalo. Samozřejmě musí být také v souladu s rozpočtem společnosti.

Řízení odměňování spočívá v tom, jak jsou zaměstnanci odměňováni na základě jejich hodnoty pro společnost. Vztahuje se k finančním a nefinančním odměnám a zahrnuje strategii a postupy, které společností využívají při utváření systému odměňování. Procesy v rámci

řízení odměňování se soustředí na udržování systému a zaměřují se na to, aby se zvyšoval výkon společnosti a zaměstnanců (Kocianová, 2010).

Přístup k odměňování zaměstnanců, který respektuje aktuální nároky na řízení lidí je charakteristický těmito znaky (Kocianová, 2010):

- integruje se s ostatními strategiemi, které jsou součástí řízení lidských zdrojů;
- poskytuje podporu společnosti při dosahování určitých strategických cílů;
- připouští, že není nevhodné individuálně odměňovat zaměstnance dle toho, jak jsou přínosní pro společnost. Jedná se o případ, kdy zainvestujeme do lidského kapitálu a očekáváme určitou návratnost;
- jde o flexibilní integrovaný proces;
- soustředí se na dovednosti zaměstnanců a jejich rozvoj;
- podněcuje další aktivity v rámci stabilizace, růstu, získávání a výběru zaměstnanců.

Dle Janišové a Křivánka (2013) se rozlišují tyto cíle řízení odměňování:

- snaha udržet a získávat vysoce kvalifikované zaměstnance;
- odměňovat zaměstnance podle přínosnosti;
- propojit metody v odměňování jak s podnikovými cíli, tak i s potřebami zaměstnanců a jejich hodnotami;
- odměňovat za správné chování a dosažené výsledky;
- podněcovat zaměstnance k motivaci a získávat jejich věrnost;
- budovat prostředí vysokého výkonu.

Těchto cílů se dosahuje za pomoci strategií, určitých postupů a procesů vycházejících z filozofie odměňování - jedná se o systém přesvědčení a zásad, které jsou v harmonii s hodnotami společnosti a pomáhají s jejich realizací (Armstrong, 2009).

3.1 Právní vymezení odměňování zaměstnanců

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce) a prováděcí právní předpisy stanovují pravidla pro odměňování zaměstnanců při práci v rámci základních pracovněprávních vztahů, a to jak v pracovním poměru, tak i v případě

právních vztahů založených na dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr (Šikýř, 2012).

Ustanovení týkající se mzdy, platu a odměny z dohody

Podle § 109 odst. 1 zákoníku práce přísluší zaměstnanci za vykonanou práci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.

Zaměstnanci je vyplácena mzda či plat za práci v pracovním poměru a odměna z dohody se vztahuje na práci podle dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti (Šikýř, 2012). Plat je finanční odměna, jenž je poskytována zaměstnavatelem, kterým může být dle § 109 odst. 3 zákoníku práce:

- stát;
- územní samosprávný celek;
- státní fond;
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů;
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona.

Jelikož plat poskytují zaměstnavatelé v rámci veřejných služeb a správ, stanovuje proto pravidla pro tuto formu odměňování zákoník práce a prováděcí právní předpisy. Odměnu ve formě mzdy poskytují ostatní zbývající zaměstnavatelé. U mzdy, zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanovuje pouze základní pravidla při odměňování. Stanovuje právo na minimální mzdu, příplatky za práci přesčas, ve svátek, při práci v obtížných pracovních podmínkách, práci v noci a o víkendech. Mimoto závisí odměňování na zaměstnavateli a na tom, jak se dohodne zaměstnanec se zaměstnavatelem (Šikýř, 2012).

Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§ 109 odst. 4 zákoníku práce).

3.2 Systém odměňování zaměstnanců

To, jaký bude systém odměňování v organizaci, má na starost zaměstnavatel, který má rozmanité možnosti v tom, jak bude odměňovat

zaměstnance, jaké nástroje a metody využije při odměňování nebo jak například nastaví strukturu celkové odměny. Hlavní problém, který se vyskytuje v rámci odměňování zaměstnanců je vytvoření systému odměňování, který je spravedlivý, motivující a adekvátní. Je velmi důležité, aby systém vyhovoval nejen samotné společnosti, ale také aby naplňoval potřeby zaměstnanců. Systém odměňování musí být tedy přijat i mezi zaměstnanci. Proto je vhodné, aby se zaměstnanci angažovali při jeho tvorbě, implementaci a fungování (Koubek, 2011).

Koubek (2003) říká, že při navrhování systému odměňování si musí společnost odpovědět na několik klíčových otázek:

- jaký objem finančních prostředků lze na odměňování zaměstnanců vynaložit, aniž by to ohrozilo životaschopnost společnosti?
- která nařízení je nutné přitom dodržovat? (Je nutné, aby všechny podniky dodržovali zákoník práce)
- jaká výše mezd nebo platů bude dostatečně atraktivní pro potenciální zaměstnance? Jsou mzdy či platy dostatečně konkurenceschopné? (odpověď na tuto otázku může společnost získat například z pracovních inzerátů či od úřadu práce)
- jaká výše mezd je pro současné zaměstnance uspokojující a podporuje jejich stabilitu? Mají stálý zaměstnanci pocit, že jsou nově příchozí zaměstnanci více zvýhodňováni?
- jaký je současný stav na pracovním trhu? Je na trhu dostatečné množství potenciálních zaměstnanců, které společnost hledá? Jsou pracovní pozice, jenž společnost potřebuje, dostatečně zajímavé pro mladší ročníky? Panuje zájem u mladších lidí, učit se dané obory? Dají se brát tyto obory jako prestižní?
- jaké finanční a nefinanční odměny společnost dále nabízí?

Společnosti si nicméně musí zodpovědět hlavně tyto **tři otázky** (Koubek, 2011):

- co to znamená pro zaměstnance mít různé alternativy odměn (druhy odměn, rozmanitost odměn)?
- jaké vnější faktory mají vliv na odměňování ve společnosti?
- k jakým cílům má systém odměňování ve společnosti směřovat?

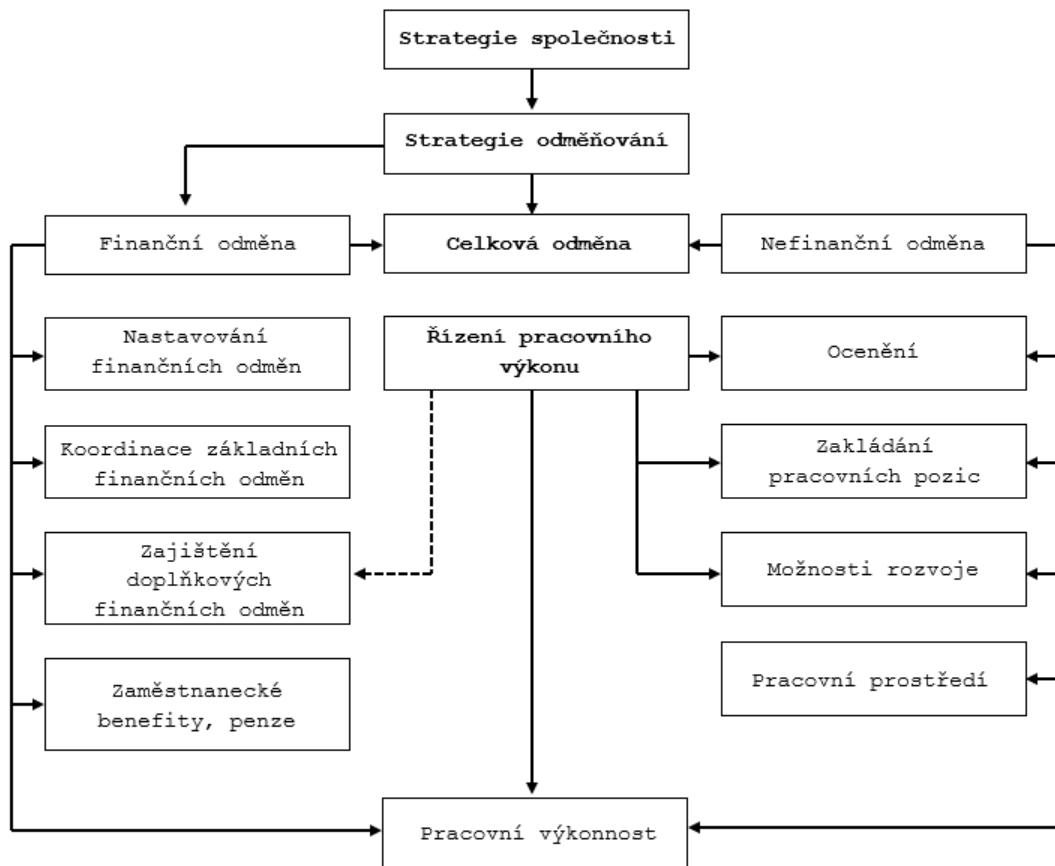
Dle Bartáka (2023) má systém odměňování na starost plno funkcí:

- snížit fluktuaci zaměstnanců;
- udržet si zaměstnance, které společnost potřebuje;
- sehnat nové zaměstnance včas, požadovaném množství a kvalitě;
- zajistit to, že potřeby zaměstnanců budou naplněny;

- zlepšovat schopnosti a dovednosti zaměstnanců, díky čemuž se bude zvyšovat konkurenceschopnost společnosti;
- nemotivovat zaměstnance výší odměny pouze za dobré výsledky, ale i za to, jaké mají zkušenosti, znalosti, schopnosti a také za jejich loajalitu vůči společnosti;
- úkolem systému odměňování je také přispívat k nákladové efektivitě.

Je nutné zmínit, že na nákladovou efektivitu mají vliv vnější faktory jako například situace na pracovním trhu, vývoj populace, inflace, míra zdanění, životní styl, hospodářská a sociální politika státu, změna profesní kvalifikace v rámci lidských zdrojů, úroveň odměňování a nabídka zaměstnaneckých benefitů u konkurence – rozdílné např. podle místa bydliště a odvětví (Barták, 2023).

Armstrong a Taylor (2015) tvrdí, že k vytvoření systému odměňování přispívá strategie odměňování. Systém odměňování je složen z různých postupů a procesů, které jsou navzájem propojeny. Mezi klíčové složky systému odměňování se řadí finanční a nefinanční odměny, jejichž kombinací se vytvoří celková odměna. Řízení pracovního výkonu také poskytuje informace pro rozhodování o finančních a nefinančních odměnách dle přínosu či produktivity.



Obrázek 3 - Systém odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstronga a Taylora (2015)

Finanční odměna

Finanční odměny, tedy mzda nebo plat, jsou odměny odvozené z práce, které se pojí s její hodnotou. Další jsou odměny odvozené z lidí, které jsou spojeny s jejich přínosem. Řadí se sem také peníze, zaměstnanecké výhody včetně odměn (bonusů) za dosažené úspěchy zaměstnance (Armstrong a Taylor, 2015).

Nefinanční odměna

Odměny, které pomáhají uspokojovat různé lidské potřeby, jenž se týkají pracovního prostředí, osobního rozvoje, ocenění a úspěchu. Řadí se sem například - ocenění za skvělou práci, možnost kariérního postupu, rovnováha mezi osobním a pracovním životem, tzv. work-life balance, zakládání zajímavých pracovních pozic (Armstrong a Taylor, 2015). Dále flexibilita, přátelské vztahy na pracovišti, kvalitnější BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), zajímavá náplň práce (Šikýř, 2012).

Celková odměna

Jedná se o spojení finančních a nefinančních odměn. Obsahuje veškeré nástroje, jež jsou využívány společností k tomu, aby udrželi, motivovali, získávali nebo uspokojovaly zaměstnance. Všechno, co je pro zaměstnance cenné v rámci pracovního vztahu, tak spadá pod celkovou odměnu (Kocianová, 2010).

3.2.1 Mzdový systém

To, co tvoří mzdový systém jsou určitá pravidla, metody a formy odměňování. Mzdový systém a jeho aplikace je na zaměstnavateli, neřídí se dle žádného právního předpisu, nicméně musí dodržovat zásady odměňování dle zákoníku práce - § 109 až 150 a prováděcích právních předpisů, například nařízení o minimální mzdě, o příplatku ve ztíženém pracovním prostředí a další (Šikýř, 2016). Systém by měl být pro zaměstnance hlavně spravedlivý, srozumitelný a motivační (Janišová a Křivánek, 2013).

Šikýř (2016) popisuje mzdové formy jako zásady a metody stanovení mezd. Barták (2023) tvrdí, že důvodem, proč se využívají mzdové formy je nákladová efektivita a ocenění zaměstnanců za jejich výkony, při čemž se berou v úvahu faktory, jež jsou pro vykonávanou práci zásadní.

Časová mzda

Tato forma mzdy se využívá v primárních, řídicích a podpůrných procesech. Nejčastěji se setkáváme s měsíční či hodinovou mzdou (Šikýř, 2012)

Měsíční mzda už podle názvu napovídá, že zaměstnanec obdrží tuto formu mzdy za to, že odpracuje celý měsíc. Pakliže zaměstnanec odpracuje celý měsíc, tak je mzda rovna měsíčnímu mzdovému tarifu. Jestliže se tak nestane například z důvodu nemoci, dovolené, či jiných důvodů, dostane podle toho úměrnou část měsíční mzdy. Poté je **hodinová mzda**, kterou zaměstnanec obdrží za skutečný počet odpracovaných hodin v měsíci. Počítá se jako součin hodinového mzdového tarifu s počtem hodin, které zaměstnanec odpracoval za daný měsíc (Šikýř, 2012). Tato forma mzdy není těžká na pochopení a zároveň není náročná administrativně. Zaměstnavatel využívá tuto formu, v případě, kdy je obtížné měřit množství práce, které zaměstnanec odvede, nebo v případě, že sám zaměstnanec není schopen ovlivnit, jaké množství práce udělá. U časové mzdy má zaměstnanec jistotu odměny, nicméně tak moc nemotivuje k požadovanému výkonu a k vykonávání dohodnuté práce. Z tohoto důvodu se k ní většinou přidává odlišný druh mzdové formy - např. bonus, provize, osobní ohodnocení (Šikýř, 2012).

Smluvní mzda

Jedná se o předem dohodnutou částku, která se skládá ze dvou složek - fixní a pohyblivé. Fixní složka je určena dle mzdového tarifu a variabilní složka tedy odměny jsou stanoveny na základě výkonu zaměstnance (Drbohlavová, 2022). Je známá také pod názvem jako základní, tarifní nebo pevná mzda (hodinová, týdenní, měsíční). Její výše se zpravidla odvíjí i od tržního hodnocení různých povolání, u kterých se zohledňují požadavky, nároky a jejich přínos pro ekonomiku. Berou se v úvahu ale i zkušenosti, dovednosti a výkonnost zaměstnanců (Urban, 2017).

Úkolová mzda

Forma mzdy, která se nejvíce využívá v manuálních oborech. Zaměstnanec dostává určitou odměnu za každý úkol, který vykoná. Používá se jak při odměňování jednotlivce, tak i skupin pracovníků (Barták, 2023).

Podílová mzda (provize)

Výše odměny zaměstnance se odvíjí od prodaného množství či poskytnutých služeb. Využívá se v určitých službách nebo v rámci obchodu. V případě, že je odměna zaměstnance kompletně závislá na objemu množství, které se prodá pak se jedná o tzv. přímou podílovou mzdu. Jestliže je odměna zaměstnance závislá na prodaném množství jen částečně, jedná se o podílovou mzdu s jistým základem (zaměstnanec má zaručený základ, ke kterému dostane provizi). Výhodou je přímá závislost odměny na výkonu. Mezi nevýhody se řadí faktory, které mohou mít vliv na mzdu a které zaměstnanec nemůže ovlivnit, například změny v hospodářském vývoji, konkurence může přijít s lepším výrobkem či se zkrátka změni preference zákazníků (Koubek, 2011).

Odměna závislá na osobní kompetenci pracovníka

Tato mzdová forma je postavena na hodnocení dlouhodobého pracovního výkonu, dovedností a kompetencí. V případě, že je ale zaměstnanec hodnocen průběžně, může mu být jeho odměna na základě tohoto hodnocení zase odebrána. Účelem je stimulovat zaměstnance ke zlepšení dovedností a odbornosti, ale také je ocenit za dosažené výsledky. Výši odměny lze určit procentem základní mzdy nebo konkrétní částkou (Urban, 2017).

Prémie

Jedná se o mzdovou formu, jenž bývá doplňkem časové či úkolové mzdy. Jsou vypláceny zaměstnancům jednorázově (např. za dlouhodobou loajalitu) nebo mohou být vypláceny pravidelně (za výkonnost, efektivitu a podobně). Vyplácení prémie je řízeno dle předem stanovených pravidel (Šikýř, 2016).

Dodatkové mzdové formy

K těmto formám se řadí příplatky ke mzdám. Mezi povinné příplatky patří například příplatek za práci ve státní svátek, o víkendu, za práci přesčas, v nepříznivých pracovních podmínkách, v noci či za zastupování kolegy. Mezi příplatky, které společnost poskytuje dobrovolně patří například příplatky na dopravu do práce, na pracovní uniformu, na ubytování a další příplatky, které souvisí s pracovní činností. Zaměstnanec se může už dnes často setkat s dodatkovou mzdovou formou, která pro něj představuje výjimečné zvýhodnění – např. vánoční bonus, třináctý plat, příspěvek při náboru či na dovolenou, příspěvek k pracovnímu výročí nebo prémie za rozvoj dovedností (Koubek, 2003).

3.2.2 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody (benefity) nebývají závislé na výkonu, ale jsou poskytovány prakticky jenom za to, že zaměstnanec pro danou společnost pracuje. Avšak občas se při poskytování zaměstnaneckých benefitů kouká na to, jak dlouho zaměstnanec ve společnosti pracuje, jakou vykonává funkci nebo jaké má postavení (Srpová a Řehoř, 2010). Nabízené benefity zvyšují atraktivnost pracovního místa a reputaci zaměstnavatele (Šikýř, 2012).

Díky benefitům může společnost ovlivňovat mnoho faktorů, např. (Janišová a Křivánek, 2013):

- zvýšení motivace k pracovním výkonům;
- omezení fluktuace zaměstnanců;
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců;
- zvýšení pocitu sounáležitosti u zaměstnanců směrem ke společnosti a zaměstnancům.

Rozlišuje se několik typů, mezi hlavní benefity řadíme (Urban, 2017):

- **pracovní vybavení**, které zahrnuje notebook a další technická zařízení. Dále automobil, jenž lze využít i pro osobní potřeby, telefonní služby, příspěvek na pracovní oděv, firemní byt a další;
- **benefity, které se vztahují k práci**, knimž se řadí nápoje a občerstvení na pracovišti, příspěvek na stravu (stravenky), mimořádné pracovní volno (studijní volno, prodloužená dovolená, zkrácené pátky), vzdělávání (jazykové kurzy), příspěvek na cestování a další;
- **benefity sociální a osobní povahy**, ke kterým patří příspěvek na dovolenou, sportovní a kulturní aktivity (MultiSport karta), nadstandardní zdravotní péče nejen pro samotného zaměstnance ale i pro jeho členy rodiny (léčebné a lázeňské pobyty, vitamíny, vakcinace a další), možnost finanční pomoci (půjčky, pomoc při přestěhování), firemní školka a jesle, příspěvek na penzijní, životní, úrazové pojištění či stavební spoření, dále právní, osobní a finanční poradenství, slevy na firemní výrobky a mnoho dalších.

Ne všichni zaměstnanci považují zaměstnanecké benefity za výhodu, řada z nich vnímá benefity jako běžnou součást zaměstnání. Poskytování benefitů se dělí na plošný a volitelný systém. První systém dovoluje zaměstnancům využívat všechny nabízené benefity. Druhý systém se označuje také jako kafetéria systém, ten dovoluje zaměstnancům využívat benefity dle jejich vlastních preferencí. Zároveň existuje také volitelný systém, který se využívá jenom zčásti. Část

zaměstnaneckých benefitů se poskytuje plošně (např. penzijní pojištění, stravenky, nemocenská či dny dovolené navíc) a část benefitů se poskytuje volitelně (MultiSport karta, příspěvek na zdravotní péči či životní pojištění). Také se může ovšem využívat plně volitelný systém. Zaměstnanci v tomto případě využívají pouze benefity, které si zvolí dle svých preferencí a které jsou stanovené předem zaměstnavatelem (Šikýř, 2016).

Aby zaměstnanecké benefity měly pozitivní vliv a dopad na spokojenost a motivaci zaměstnanců, musí se společnost zajímat o to, jaké benefity zaměstnanci upřednostňují (Srpová a Řehoř, 2010).

3.3 Trendy benefity

Firmy se v dnešní době snaží být v oblasti benefitů moderní a konkurenceschopné. Benefity jsou často klíčovým faktorem, který může rozhodnout o tom, zda se zaměstnanec bude chtít ucházet o místo ve vybrané firmě.

Níže jsou uvedeny v současnosti nejžádanější benefity podle Petržilkové Vocové (2024):

- **Práce z domova a flexibilita** – mezi nejžádanější benefity se v současnosti řadí možnost pracovat z domova a jiné flexibilní pracovní režimy. Hybridní model spolu s flexibilitou umožňuje zaměstnancům lépe sladit svůj osobní a pracovní život a současně jim nabízí svobodu ve volbě místa a času práce.
- **Zálohy ze mzdy** – lidé mohou mít náhlé finanční výdaje na jejichž zaplacení nemají zrovna finanční prostředky. Stále více společností se z tohoto důvodu rozhodlo poskytovat zálohy ze mzdy. Díky tomuto benefitu může zaměstnanec obdržet část své mzdy dříve, než je stanovený termín výplaty. Zaměstnanci v důsledku toho budou méně ve stresu a ve větší mentální pohodě.
- **Akcie společnosti** – v současnosti začíná být populárním benefitem pro zaměstnance také možnost zakoupení akcií společnosti za zvýhodněnou cenu, zaměstnanec tak získává podíl na společnosti. To má vliv na vyšší motivaci zaměstnanců odvádět lepší pracovní výkony a překonávat cíle společnosti.
- **Podpora duševního zdraví** – moderní společnosti mají jako prioritu, aby jejich zaměstnanci byli zdraví a v duševní pohodě. Stále častěji se proto firmy snaží nabízet například možnost využití firemního psychologa pro zaměstnance a jeho rodinné příslušníky, různé wellness pobyty, finanční příspěvky na sport a masáže.

- **Vzdělávání a rozvoj** – to, že společnost poskytuje příležitosti pro osobní a profesní růst je pro zaměstnance důležitým aspektem. Společnosti se proto snaží investovat do různých programů, které podporují rozvoj a do školení, jenž pomáhají pracovníkům rozvinout jejich schopnosti a také zvýšit šanci na kariéerní posun.
- **Inovace v oblasti benefitů** – společnosti přicházejí stále s novými a neobvyklými benefity. Jedná se například o možnost pracovat z exotických destinací či finanční příspěvky na cestování.

Ve společnosti LMC začali využívat nový benefit, který se nazývá „happy days“. Zaměstnanci si mohou vybrat volné dny na cokoliv mimo dovolenou, která je stanovena zákonem. Počet dní není limitován, zaměstnanec si ovšem může vzít maximálně tři dny volna v kuse a musí je využívat nepravidelně. Za happy days dostávají zaměstnanci 80 % platu (Petržilková Vocová, 2024). Model, jenž se začíná aplikovat stále častěji je založen na čtyřdenním pracovním týdnem. Některé společnosti mají názor, že pro to, aby zaměstnanci měli šanci sladit osobní a pracovní život flexibilní podmínky nestačí a je nutné mít i nějaké to volno navíc. Jedná se ale o model, který se zatím spíše využívá jenom v zahraničí (Manpower, 2024).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 POUŽITÉ METODY

Praktická část se zabývá analýzou současného systému odměňování zaměstnanců společnosti XY v Praze s cílem posoudit spokojenost zaměstnanců, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Analýza je provedena na základě webových stránek organizace, interních materiálů, rozhovorů s personalistkou a zaměstnanci organizace, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a vlastních zkušeností autorky práce.

Rozhovory s personalistkou a dvěma konzultanty společnosti v Praze probíhaly v období od 7. 3. 2024 do 2. 4. 2024. Cílem rozhovorů s personalistkou bylo zjistit informace o:

- organizační strukturu společnosti (7. 3. 2024);
- pracovní náplni zaměstnanců (14. 3. 2024);
- stávajícím systémem odměňování (28. 3. 2024).

Rozhovor s konzultanty byl proveden za účelem získání podrobnějších informací týkajících se bonusového schématu (22. 3. 2024).

Výstupy z rozhovorů jsou použity v podkapitolách 5.1, 5.2. a kapitole 6.

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti v Praze bylo realizováno v období od 20. března do 13. dubna 2024. Výsledky šetření jsou vyhodnoceny v kapitole 7. Otázky dotazníku jsou uvedeny v příloze.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY je globální lídr v oblasti nábory zaměstnanců. Funguje ve více než 30 zemích a má přes 12 000 zaměstnanců po celém světě, včetně České republiky, kde společnost otevřela svou první pobočku koncem 90. let v Praze. Společnost má v současnosti v rámci České republiky dvě pobočky. Společně tvoří pracovní místa přibližně pro 70 zaměstnanců. Organizace se zaměřuje na nábor kvalifikovaných zaměstnanců jak na trvalý, tak dočasný pracovní poměr (Webové stránky společnosti XY, 2024).

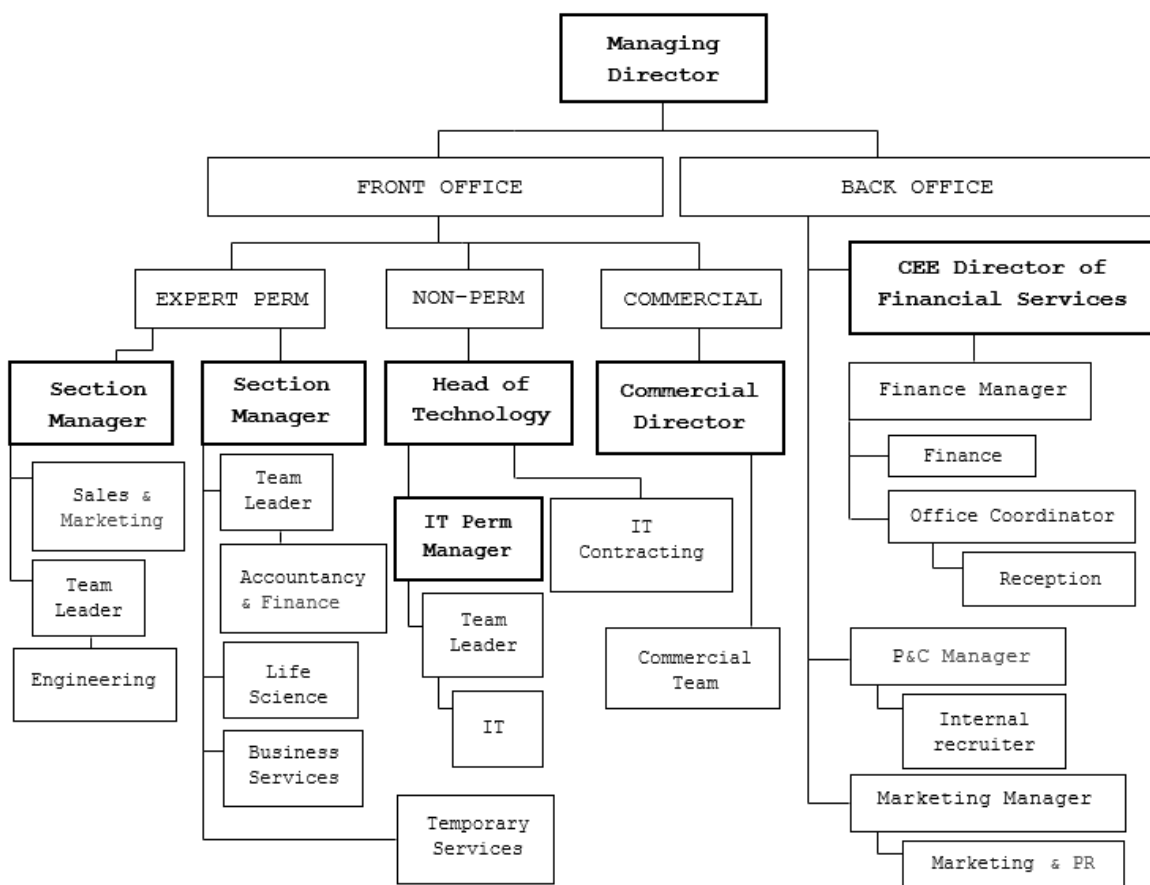
Kromě nábory společnost poskytuje i další služby, mezi hlavní se řadí (Interní materiály společnosti XY, 2024):

- dočasné zaměstnávání;
- IT Contracting;
- náborové kampaně;
- talent mapping;
- managed service provision (MSP);
- mzdové průzkumy;
- outsourcing (RPO projekty);
- outplacement pracovníků;

Společnost se specializuje na pracovní pozice v následujících odvětvích: účetnictví a finance, bankovníctví, inženýring a výroba, IT a telekomunikace, právo a HR, stavebnictví a reality, retail, life sciences, obchod a marketing, business services, IT contracting a dočasné zaměstnávání (Webové stránky společnosti XY, 2024).

5.1 Organizační struktura společnosti

V pražské pobočce společnosti XY pracuje 65 zaměstnanců a její organizační struktura je vícestupňová (viz obr. 4).



Obrázek 4 - Organizační struktura pobočky společnosti XY v Praze

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti XY

Nejvýše postaveným v organizační struktuře je Managing Director neboli ředitel společnosti XY za Českou republiku. Pod ředitelem najdeme oddělení Front Office, kde pracuje přibližně 52 zaměstnanců, z toho 4 zaměstnanci pracující na DPP/DPČ a Back Office, ve kterém pracuje zhruba 13 zaměstnanců. Pod **Front Office** najdeme tři oddělení. První se nazývá „Expert Perm“, toto oddělení se zabývá pozicemi na HPP, DPČ, DPP a zodpovídají za něj dva Section Manažeři. První Section Manager má na starosti dvě divize:

- **Sales & Marketing** - tato divize se zabývá pracovními pozicemi, které souvisí s obchodem, nákupem, marketingem a online E-commerce.
- **Engineering** - pracovní pozice v rámci výroby, automobilového průmyslu, produkce a logistiky. Divize má svého Team Leadera.

Druhý Section Manager má na starosti tyto divize:

- **Accountancy & Finance** - ta se zaměřuje jak na finanční pozice, tak pozice, které souvisí s právem. Tak jako tomu je u divize Engineering, tak i tato divize má svého Team Leadera.

- **Life Sciences** - má na starost všechny marketingové a lékařské pozice ve farmaceutických společnostech, lékařských institucích a laboratořích.
- **Business Services** - všechna vícejazyčná pracovní místa ve financích, logistice, IT, zákaznickém servisu, HR, nákupu, obchodu a dalších.
- **Temporary Services** - jedná se o divizi, která má na starost agenturní zaměstnávání a zabývá se všemi možnými pracovními pozicemi jak na stálý, tak i dočasný pracovní poměr. Spadá zčásti jak do oddělení „Expert Perm“ tak i do oddělení „Non-Perm“.

Dále oddělení „Non-Perm“, to se zabývá pozicemi na HPP, DPČ, DPP a IČO. Za toto oddělení zodpovídá Head of Technology a má na starosti následující divize:

- **IT** - divize se zabývá pozicemi v IT oblasti. Vede ji IT Perm Manager, který zodpovídá za polovinu týmu a jenž je prakticky na stejné úrovni spolu s Head of Technology jako Section Manager. Druhou polovinu má na starosti Team Leader. Divize IT má dva manažery, jelikož se jedná o strategický sektor a zároveň je to jedna z největších divizí v organizaci.
- **IT Contracting** - tato divize se odlišuje od ostatních týmů tím, že divize spolupracuje pouze s klienty, kteří hledají pracovní sílu na IČO. Jedná se o trojstranný obchodní vztah mezi společnostmi XY, která dodává kontraktora, který následně poskytuje své služby konkrétnímu klientovi.

Ve všech divizích kromě divize IT Contracting, najdeme zaměstnance, kteří zastávají buď pozici Recruitment Researcher nebo Consultant. V IT Contractingu to je Account Manager, Talent Acquisition Consultant a Vendor Manager. Každá divize má různý počet zaměstnanců, kteří pracují na těchto pozicích. V divizi Temporary Services se nachází kromě již zmíněné pozice Recruitment Researcher a Consultant i pozice HR Business Partner.

Posledním oddělením, které patří do Front Office je „Commercial“. Za toto oddělení zodpovídá Commercial Director, jenž řídí Commercial Team, který je složen ze 2 členů - Commercial Manager a Commercial Assistant. Dané oddělení se stará o strategické zákazníky společnosti, velkoobjemové projekty typu RPO a MSP, outplacementy pracovníků a má na starost také řešení požadavků na úpravu či zlepšení klientských smluv.

Pod **Back Office** patří pozice CEE Director of Financial Services, kterému reportuje Finance Manager. Ten má na starost celé finanční oddělení, ve kterém pracují 4 účetní s různými specializacemi. Dále se mu zodpovídá také Office Coordinator, který je zodpovědný za zaměstnance na pozici Office Assistant. Pod CEE Director of Financial Services je i P&C Manager tedy People and Culture Manager a

Marketing Manager. P&C Manager má pod sebou zaměstnance na pozici Internal Recruiter. Marketing Manager má pod sebou oddělení Marketing a PR, ve kterém je pouze jeden zaměstnanec na pozici Marketing Specialist.

5.2 Charakteristika pracovních rolí

V této kapitole jsou podrobně rozepsány jednotlivé pracovní role, které jsou součástí organizační struktury (viz 5.1). Následující text obsahuje jejich základní charakteristiku.

Managing Director - má na starost veškeré specializace a služby, kterými se firma zabývá, je zodpovědný za jejich rozvoj a také za obchodní výsledky organizace. Dále přijímá nové zaměstnance a podepisuje smlouvy. V rámci odměňování zaměstnanců rozhoduje o případných změnách.

Section Manager - nemusí se věnovat obchodní stránce, tedy nemá povinnost už plnit finanční cíl, ale zodpovídá za výsledky divizí, které má na starost a vypracovává predikce. Jde o strategickou pozici. V případě, že se nedaří plnit finanční cíle, řeší další kroky buď s Team Leaderem, nebo přímo s daným týmem, který vede.

Team Leader - ne každý tým (divize) má svého Team Leadera, nějaké divize řídí napřímo Section Manager. Team Leader dohlíží na samotný tým a kontroluje, zda se daří plnit finanční cíle, které si tým na určité období nastavil. Kromě toho, musí narozdíl od Section Managera plnit také své finanční cíle. Řeší s členy týmu potenciální kariérní posun a dává jim zpětnou vazbu ohledně jejich pracovních výkonů. Reportuje o výsledcích týmu Section Managerovi.

Consultant - jeho hlavní náplní práce je oslovovat nové klienty, ale i udržovat komunikaci stěmi stávajícími. Sehnat nové pracovní pozice nejen pro svojí divizi, ale i pro ostatní týmy. Oslovuje klienty za účelem samotného náboru a snaží se také nabízet ostatní služby společnosti XY. Pokud nemá přiděleného Recruitment Researchera, tak má na starost také vyhledávání kandidátů. Pakliže sežene vhodného kandidáta na danou pracovní pozici, má poté zodpovědnost za vedení kandidáta celým výběrovým procesem, včetně domlouvání pohovorů mezi kandidátem a klientem, přípravování kandidáta na výběrový pohovor a poskytování zpětné vazby. Pozice Consultant je ve společnosti jedna z nejdůležitějších, protože přináší společnosti největší zisky.

Recruitment Researcher - vyhledává přes sociální sítě, pracovní portály a interní databázi vhodné kandidáty na pracovní pozice v různých odvětvích dle dané divize ve které působí. Má na starost tvorbu pracovních inzerátů a telefonické či online pohovory. Je „pravou rukou“ pro konzultanta.

Head of Technology - vede týmy IT a IT Contracting. V rámci divize IT Contracting má na starost také získávání nových klientů a péči o ně. Má prakticky stejnou náplň práce jako Section Manager.

IT Perm Manager - je na stejné úrovni jako Head of Technology. Má na starost ale pouze polovinu IT divize spolu s Team Leaderem.

Account Manager - má v podstatě stejnou náplň práce jako Consultant v oddělení Expert Perm a Temporary divizi, akorát nemá vůbec na starost samotné vyhledávání kandidátů a oslovuje pouze klienty, kteří hledají kandidáty na IČO, a ne na hlavní pracovní poměr.

Talent Acquisition Consultant - má hlavně na starost vyhledávání kandidátů, telefonické pohovory a je zodpovědný za to, že najde pro kandidáta (kontraktora) ve spolupráci s Account Managerem ten správný projekt.

Vendor Manager - v divizi IT Contracting zodpovídá za administrativu a kontroluje, že jsou v pořádku fakturace.

HR Business Partner - tato pozice se nachází v rámci Temporary divize. Jak už je výše zmíněno, divize má na starost agenturní zaměstnávání a zaměstnanec na této pozici má na starost určité HR procesy, které se týkají pracovníků, jenž společnost XY obsadila do různých organizací.

Commercial Director - úzce spolupracuje s Managing Directorem a ostatními manažery na strategii společnosti z obchodního hlediska, také má na starost Commercial Team, velkoobjemové projekty a strategické klienty.

Commercial Manager - má na starost nové zakázky, zároveň se také stará o strategické klienty a udržuje s nimi spolupráci.

Commercial Assistant - administrativní podpora oddělení.

CEE Director of Financial Services - nemá na starosti pouze pobočku společnosti XY, ale má na starost i regiony Střední a Východní Evropy. Je zodpovědný za finanční plány a strategie daných regionů, vypracovává finanční analýzy, provádí analýzu rizik, dohlíží, že jsou finanční operace v souladu s mezinárodními standardy a předpisy.

Finance Manager - zabývá se rozpočtem, předběžně odhaduje tržby společnosti a má na starosti finanční oddělení. Finanční oddělení zahrnuje pozice Payroll Coordinator, Accounting Supervisor, Financial Accountant a Power BI specialist. Zaměstnanci mají na starost účetnictví, mzdovou agendu, finanční výkazy, správu daní, přípravu dokumentace pro audit a reporting.

Office Coordinator - zodpovídá za vše okolo kanceláře, firemní akce a další.

Office Support - má na starost recepci, zajišťuje zásobování kancelářských potřeb. Poskytuje administrativní podporu managementu.

P&C Manager - chystá nabídky, smlouvy, veškeré HR dokumenty, kontroluje pracovní povolení a je zodpovědný za to, aby zaměstnanci měli splněné BOZP. Má na starost celou oblast Learning and Development, well-being zaměstnanců, firemní kulturu a HR budget.

Internal Recruiter - je zodpovědný za interní nábor, školení nových zaměstnanců a spolupracuje s marketingovým oddělením na employer branding aktivitách.

Marketing Manager - dohlíží na to, co dělá Marketing Specialist a má na starost tvoření obsahu a psaní textů.

Marketing Specialist - zabývá se digitálním marketingem, spravuje tedy firemní LinkedIn, Instagram a Facebook.

6 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY

Tato kapitola analyzuje stávající stav odměňování zaměstnanců ve společnosti XY s využitím informací získaných z rozhovorů s personalistkou a zaměstnanci společnosti.

Odměňování zaměstnanců je téma, se kterým se všechny společnosti musí potýkat. Společnost XY se snaží, aby odměňování bylo spravedlivé a hlavně motivující.

6.1 Mzdový systém

Zaměstnanec uzavírá s organizací pracovní smlouvu a podepisuje mzdový výměr, prostřednictvím kterého zaměstnavatel stanovuje fixní mzdu za vykonanou práci a také výši pohyblivé složky mzdy – osobní provize (bonusy). Forma fixní mzdy je pro všechny zaměstnance na HPP (hlavní pracovní poměr) stejná, jedná se o smluvní měsíční mzdu. U zaměstnanců na DPP (dohoda o provedení práce) či DPČ (dohoda o pracovní činnosti) se sjednává časová mzda (hodinová).

Organizace má rozdílný systém odměňování mezi zaměstnanci z Front Office a Back Office.

Front Office

Výše fixní mzdy je pro všechny pracovníky na stejné úrovni identická, nehledě na to, ze které divize daný zaměstnanec pochází. Odlišuje se pak pouze dle seniority zaměstnanců.

Pro zaměstnance z Front Office je jasně definované bonusové schéma. Každá divize to má stejně, výjimkou jsou divize Temporary Services a IT Contracting.

Existují dva typy bonusů:

- **Bonus, který je vyplácen měsíčně.** Je to určité procento ze všeho, co daný zaměstnanec vyfakturuje, respektive ze všeho, co přinese do společnosti. U zaměstnance na pozici Recruitment Researcher je to určité procento za obsazení kandidáta na svěřenou roli. Tato variabilní složka je nezastropovaná.
- **Bonus, jenž je vyplácen čtvrtletně.** Na tento bonus má nárok pouze Consultant a Team Leader, ti mají měsíční finanční cíl, který musí splnit. Výše finančního cíle se odvíjí od úrovně

pracovní pozice. Pokud daný cíl splní 3x za sebou, tak mají právo na obdržení čtvrtletního bonusu. Tento typ bonusu je ještě rozdělen na 4 úrovně. Zaměstnanec může splnit cíl nejen na 100 %, ale také na 120 %, 150 % a 200 %. Pakliže zaměstnanec překročí hranici 100 %, dostává poté úměrně vyšší částku. Společnost se tímto ještě více snaží motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům.

Section Manager má měsíční bonus pouze za to, když divize, za kterou je zodpovědný, splní finanční cíle. To samé platí i pro Head of Technology a IT Perm Managera.

Jak už je zmíněno výše, v divizi Temporary Services a IT Contracting je bonusové schéma nastavené trochu jinak.

Temporary Services divize má také bonus, který je vyplácen na měsíční bázi. Consultant má stanovený každý měsíc určitý finanční cíl, kterého musí dosáhnout. Při splnění 100 %, dostane Consultant plnou výši bonusu. Finanční cíl je možné přeplnit až do výše 150 %, dle výše přeplnění dostává Consultant úměrně vyšší bonus. Pokud má Consultant plnění pod 80 %, nedostává bonus žádný. Recruitment Researcher v rámci této divize nedostává za obsazení kandidáta konkrétní procento, ale má odpočítanou určitou částku dle vyfakturované marže.

V rámci divize IT Contracting má Account Manager za cíl, získat určitý počet kontraktorů za rok. Na základě toho, jak se mu daří tento cíl v průběhu roku plnit, tak je mu vyplácen v určité výši bonus, také na měsíční bázi. Talent Acquisition Consultant nedostává za obsazení kandidáta procento, ale konkrétní částku. Celý tým má také možnost získat roční bonus za dosažení 100 % nastavených cílů. Jedná se o konkrétní částku, která je pro všechny stejná.

Back Office

Fixní mzdu mají zaměstnanci v rámci Back Office různou, jelikož každá pozice je zastoupena pouze jednou. Mzdy se tedy liší a jsou nastaveny individuálně podle typu pozice.

Ačkoliv se v organizační struktuře společnosti XY řadí Commercial oddělení pod Front Office, systémem odměňování spadá pod Back Office. Mzdy jsou individuální a bonusové schéma má oddělení nastavené tak, že za splnění nastavených obchodních cílů dostávají zaměstnanci jednorázový roční bonus spolu se čtvrtletními bonusy, které může zaměstnanec získat, pakliže sežene určitý počet nových klíčových klientů.

Ostatní zaměstnanci dostávají finanční prémii ve výši jedné měsíční mzdy. Prémie je rozdělena na dvě části, kdy první část (polovina měsíční mzdy) je vyplácena po půl roce. Tuto prémii obdrží každý

zaměstnanec na základě splnění ne cílů finančních, ale kvalitativních podle typu pracovní pozice.

Dodatkové mzdové formy

Zaměstnanec může vykonávat práci přesčas pouze v případě, že je mu to písemně nařízeno od Managing Directora. Každý zaměstnanec má povinnost si rozvrhnout pracovní činnosti v časovém úseku, který je uveden v pracovní smlouvě. Společnost XY nenutí nikoho pracovat nad rámce pracovní doby. Práci, kterou zaměstnanec vykoná mimo pracovní dobu je dobrovolná.

To se netýká oddělení financí, které jako jediné pracuje například kvůli účetní uzávěrce i během svátků nebo vykonává práci přesčas. Zaměstnancům daného oddělení jsou samozřejmě vypláceny příplatky podle zákoníku práce.

6.2 Zaměstnanecké výhody

Společnost XY nabízí svým zaměstnancům mnoho zaměstnaneckých výhod včetně věrnostního programu (interní materiály společnosti XY, 2024).

5 týdnů dovolené

Společnost poskytuje týden dovolené nad rámec zákonem stanovené minimální délky, tedy celkem 5 týdnů dovolené za rok. To se nově týká i zaměstnanců pracujících na DPP nebo DPČ.

Elektronické stravenky

Stravenky jsou poskytovány v hodnotě 120 Kč a zaměstnavatel hradí 55 % nákladů jejich hodnoty. Tento benefit se netýká zaměstnanců na DPP a DPČ.

Multisport karta

Je zprostředkována každému zaměstnanci jak na hlavní pracovní poměr, tak zaměstnanci na DPP/DPČ. Měsíční cena Multisport karty je 1000 Kč za zaměstnance, 1 600 Kč za doprovodnou osobu a 500 Kč za dítě. Tato částka je pracovníkovi sražena ze mzdy za příslušný měsíc.

Flexibilní pracovní doba

Pracovní doba je flexibilní. Společnost má stanoven začátek a konec pracovní doby od 7:00 do 19:00, přičemž základní povinná pracovní doba pro zaměstnance je stanovena od 9:30 do 16:00 hodin. Nicméně nadřizený zaměstnanec může upravit základní pracovní dobu podle aktuálních potřeb dané divize.

Příspěvek na penzijní či životní připojištění

Zaměstnanec má po zkušební době nárok na příspěvek ve výši 3 % z hrubé mzdy. Příspěvek nelze čerpat v průběhu rodičovské dovolené, mateřské anebo v případě, že zaměstnanec v daném měsíci neodpracoval ani jeden den. Benefit není pro zaměstnance na DPP/DPČ.

Možnost práce z domova

Zaměstnanec má možnost po ukončení zkušební doby pracovat v režimu home office. Je možné využívat až dva dny v týdnu, nicméně u zaměstnanců na zkrácený úvazek nebo na DPP/DPČ je nárok na home office řešen individuálně.

Sick days

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr vzniká po zkušební době nárok na 3 Sick days (placené volno pro případ nemoci bez potvrzení od lékaře).

Jazykové kurzy

Kurzy angličtiny zdarma jsou po zkušební době k dispozici všem zaměstnancům. Pakliže má zaměstnanec minimální úroveň angličtiny C1 (tuto úroveň musí prokázat doložením certifikátu), tak si může zvolit i jiný jazyk dle aktuální nabídky. Zaměstnanci na DPP/DPČ mají nárok na jazykové kurzy až po 6 měsících.

Příspěvek na dopravu

Po roce, poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci pouze na hlavní pracovní poměr příspěvek na dopravu ve výši 1 000 Kč/rok.

Vodafone - výhodné tarify pro soukromé využití

Všichni zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a jejich rodinní příslušníci mají nárok na výhodnou nabídku od společnosti Vodafone.

Humanoo - well-being aplikace

Zaměstnanci v pracovním poměru včetně zaměstnanců na DPP/DPČ mají nárok na využívání aplikace Humanoo, kde jsou k dispozici různá videa na cvičení, výživovou inspiraci, meditace apod. Zaměstnanec se může mimo jiné účastnit i výzev a soutěžit tak se svými kolegy.

Možnost dovolené během zkušební doby

Pracovník má možnost si vzít po domluvě se zaměstnavatelem dovolenou během zkušební doby.

Nápoje na pracovišti

Všichni zaměstnanci si mohou během pracovní doby dát zdarma kávu, čaj a ovocné šťávy v neomezeném množství.

Ovocné dny

Každou středu, je pro všechny zaměstnance dodáváno do kuchyňky velké množství čerstvého ovoce.

Pracovní notebook a telefon

Každý zaměstnanec obdrží při nástupu pracovní notebook a telefon, který může využívat výhradně k pracovním účelům.

Vzdělávání na pracovišti

Zaměstnanci mají možnost rozvíjet své dovednosti, které jsou klíčové pro jejich současnou práci ale také pro budoucí kariérní růst. Společnost vypisuje na každý měsíc různá školení a workshopy, ty jsou přístupné pro každého, kdo má zájem se přiučit něco nového, nehledě na senioritu pracovníka.

Odměna za doporučení nového pracovníka

Společnost nabízí všem pracovníkům finanční odměnu za doporučení nového kolegy. Aby zaměstnanec získal finanční částku, musí doporučený pracovník přežít v zaměstnání zkušební dobu, která činí 3 měsíce.

- 5 000 Kč za doporučení pracovníka na pozici Recruitment Researcher nebo na jakoukoliv pozici v rámci Back Office;
- 10 000 Kč za doporučení každého Front Office pracovníka, který má zkušenost na stejné či podobné pracovní pozici méně než 12 měsíců;
- 12 500 Kč za doporučení každého Front Office pracovníka, který má zkušenost na stejné či podobné pracovní pozici více než 12 měsíců.

Věrnostní program je pro všechny zaměstnance na hlavní pracovní poměr, kteří pracují ve společnosti XY minimálně 1 rok. Čím déle je zaměstnanec součástí společnosti, tím má postupně nárok na širší nabídku benefitů.

Po 1 roce:

- **Global Mobility Program** - zaměstnanec má možnost se registrovat do Global Mobility Programu a relokovat se do jiného státu v rámci společnosti XY.

Po 2 letech:

- **Sick days** - zaměstnanci se zvyšuje počet sick days na 4 dny za rok;
- **Sodexo flexi pass** - zaměstnanec může využít jednorázový příspěvek formou Flexi Pass v hodnotě 500 Kč.

Po 3 letech:

- **Dva dny volna navíc** - zaměstnanec má nárok na dva další volné pracovní dny nad rámec řádné dovolené;
- **Příspěvek na školení v hodnotě 1 000 Kč** - zaměstnanec má nárok na jednorázový příspěvek na školení dle jeho výběru v hodnotě 1 000 Kč.

Po 4 letech:

- **Pět dnů volna navíc** - zaměstnanec může čerpat 5 dalších volných pracovních dnů nad rámec řádné dovolené.

Po 5 letech:

- **Sodexo flexi pass** - zaměstnanec má možnost využít jednorázový příspěvek formou Flexi Pass v hodnotě 12 500 Kč.

Po 6 letech:

Sodexo flexi pass - zaměstnanec má za každý další odpracovaný rok nárok na jednorázový příspěvek formou Flexi Pass v hodnotě 1 000 Kč.

Po 10, 15 a 20 letech, má zaměstnanec nárok na jednorázový příspěvek formou Flexi Pass v hodnotě 20 000 Kč a poukaz v hodnotě 5 000 Kč (po 10 letech), 17 500 Kč (po 15 letech) a 30 000 Kč (po 20 letech).

Společnost XY nabízí také jako jeden z benefitů služební vůz i k soukromým účelům. Tento benefit není součástí základní nabídky benefitů, jelikož na něj má právo pouze zaměstnanec na pozici Section Manager. Pokud zaměstnanec nechce využívat služební vozidlo, má místo toho nárok na tzv. car allowance (finanční příspěvek na auto).

Podle personálního oddělení společnosti nabízí organizace mnoho zajímavých benefitů, ale hodně z nich zaměstnanci často kvůli laxnímu přístupu k žádosti o ně nevyužívají.

Společnost se snaží každý rok revidovat mzdový a benefitní systém. Vždy na jaře se vytváří budget na nový rok. Zda se budou mzdy či benefity navyšovat nebo redukovat záleží na tom, jestli něco byla společnost schopna z loňského roku ušetřit, nebo byla ve ztrátě. Pokud něco ušetřila, tak personální oddělení spolu s financemi diskutují o možných změnách. Společnost dělá změny v nabídce benefitů hlavně na základě konkurence, ale také provádí průzkumy mezi zaměstnanci a ptá se jich, jaké benefity by se jim líbily nejvíce. Všechny změny musí být schváleny Managing Directorem.

Změny ve mzdách jsou složitější, jelikož společnost stojí na určitém obchodním modelu a potřebuje vykazovat zisk s ohledem na vysoké náklady, které má. Minulý rok zvyšovala všem zaměstnancům fixní složku mzdy kvůli vysoké inflaci o 4 %, hodnotu stravenek o 10 Kč a také změnila bonusovou strukturu. Nicméně ponížila na základě toho procento z měsíčního bonusu. Při každém zvyšování fixní mzdy musí společnost balancovat nárůst nákladů snížením variabilní složky mezd, aby ji to z finančního hlediska dávalo smysl.

Obchodní model společnosti je nastaven tak, že zaměstnanci z Front Office mají obecně nižší fixní mzdu v porovnání s trhem, na druhou stranu mají nezastropovanou bonusovou složku. Samozřejmě se často stává, že pracovníci obdrží měsíčně pouze základní fixní mzdu bez bonusů. Důvodů může být mnoho, například se zrovna zaměstnanci nemusí dařit obsadit pracovní pozici, daná pozice se zruší nebo si ji

klient může obsadit sám z interních zdrojů. Jelikož není variabilní složka garantovaná, jde určitě o systém odměny a rizika.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI

V rámci analýzy bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti XY. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti XY spokojeni se stávajícím systémem odměňování. Dotazník obsahoval 18 otázek a byl rozdán mezi zaměstnance na pobočce společnosti v Praze v papírové podobě (viz příloha 1).

7.1 Respondenti

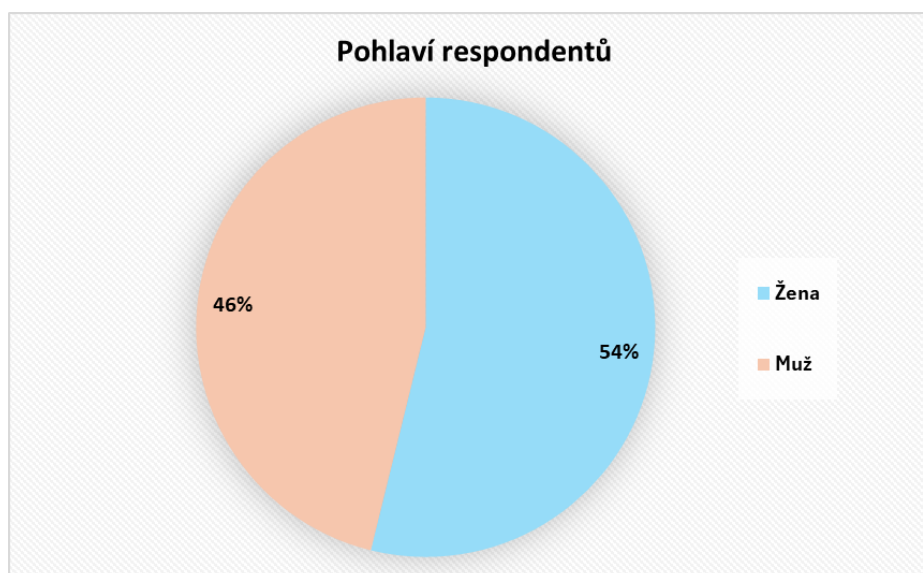
Dotazníkové šetření bylo určeno pouze pro zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr. Celkově bylo osloveno 61 zaměstnanců, z nichž dotazník vyplnilo 52 zaměstnanců. Vyplnění dotazníku bylo anonymní.

7.2 Výsledky

Tato kapitola se věnuje vyhodnocení otázek, jenž se týkají odměňování zaměstnanců ve společnosti XY.

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Podle grafu 1, se dotazníkového šetření zúčastnilo 28 (54 %) žen a 24 (46 %) mužů.

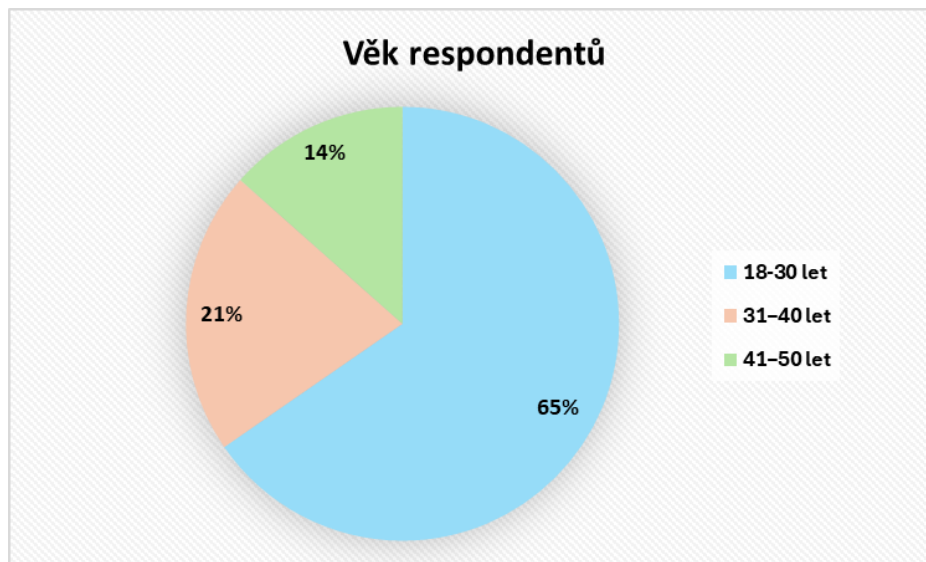


Graf 1 - Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 2: Jaký je Váš věk?

Z šetření vyplynulo, že nejvíce zastoupenou věkovou kategorií jsou respondenti ve věku 18-30 let (65 %), dále to jsou respondenti ve věkové kategorii 31-40 let (21 %) a nejnižší zastoupení mají respondenti ve věku 41-50 let (14 %).

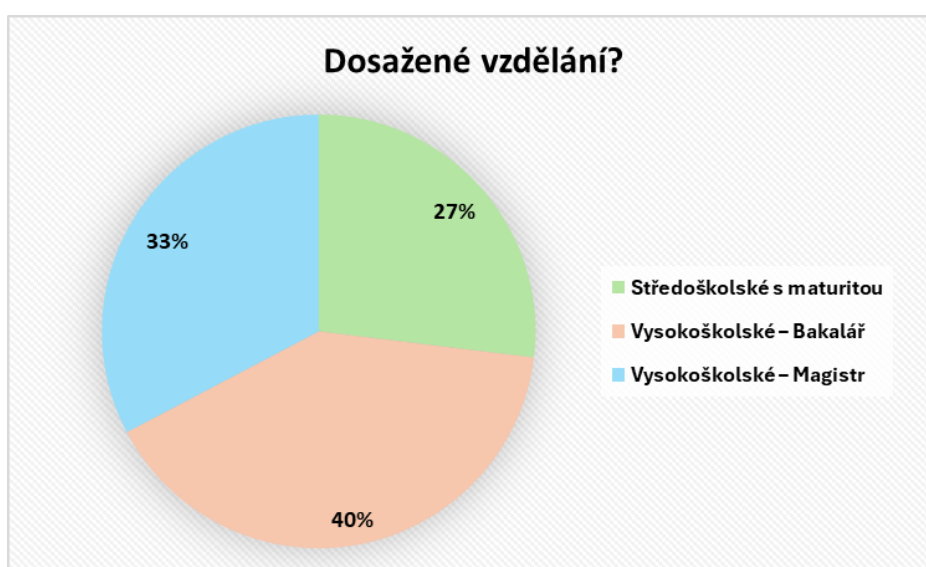


Graf 2 - Věk respondentů

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Další otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání. Bakalářské vysokoškolské vzdělání má 21 (40 %) respondentů, magisterské pak 17 (33 %) a nejmenší zastoupení má počet respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou, tedy 14 (27 %).

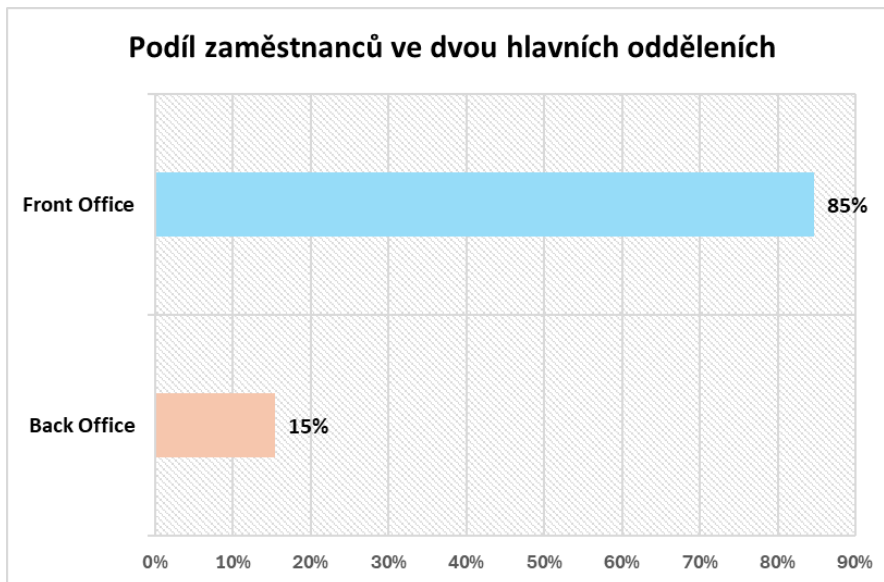


Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 4: Kam spadá Vaše pracovní pozice?

U této otázky měli respondenti zvolit, zda jejich pracovní pozice spadá pod Front Office či Back Office. Nejvíce respondentů spadá pod Front Office, konkrétně 44 (85 %). Back Office pak tvoří 8 (15 %) respondentů.

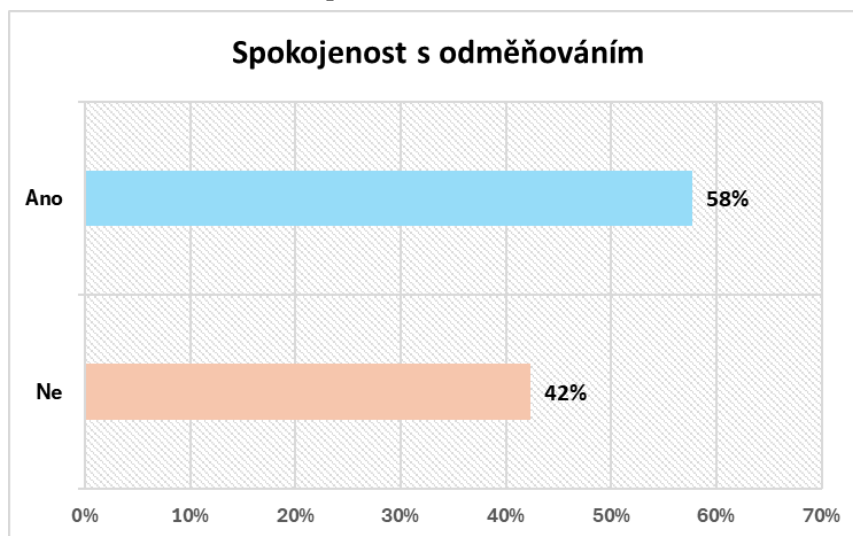


Graf 4 - Podíl zaměstnanců ve dvou hlavních odděleních

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 5: Cítíte se dostatečně odměněn/a za svou práci?

Graf 5 ukazuje, zda se respondenti společnosti cítí dostatečně odměněni za vykonávanou práci. Většina z nich, konkrétně 30 (58 %) uvádí, že se cítí za jejich práci dostatečně odměněni. Naopak zbývajících 22 (42 %) respondentů vyjádřilo opačný názor a necítí se dostatečně odměněni za svou práci.

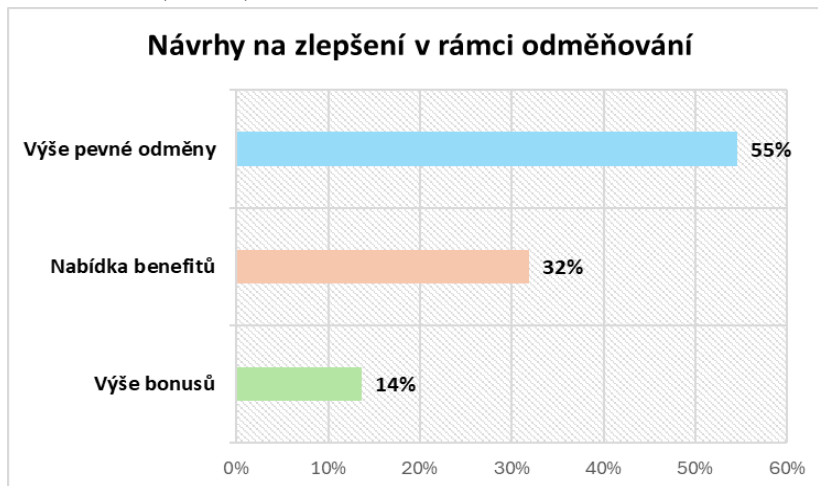


Graf 5 - Spokojenost s odměňováním

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 6: Pokud ne, co by se podle Vás mohlo zlepšit?

Tato otázka je navazující na tu předchozí. Respondenti, kteří odpověděli na předchozí otázku „Ne“, měli sdělit svůj názor na to, co by se podle nich mohlo v rámci odměňování zlepšit. Nejvyšší počet lidí, konkrétně 12 (55 %), navrhovalo zvýšení pevné odměny. Dalším z návrhů bylo rozšíření nabídky benefitů, které navrhlo 7 (32 %) respondentů. Posledním nápadem bylo navýšení bonusů. Tento podnět padnul pouze od 3 (14 %) lidí.

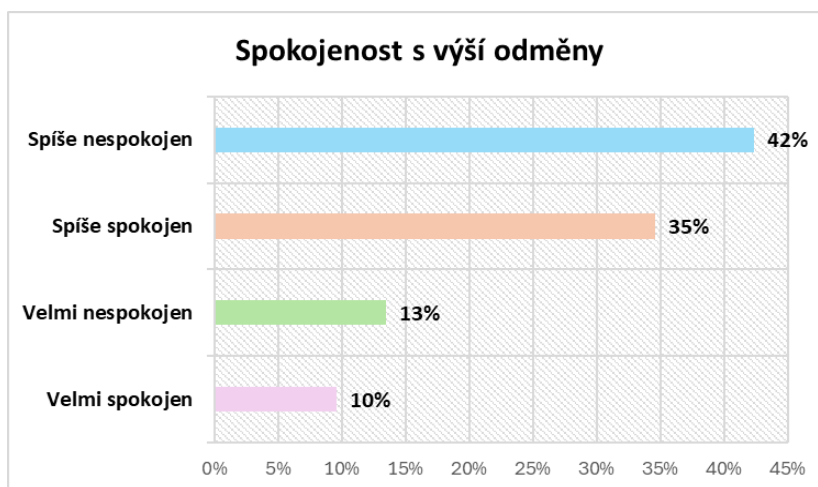


Graf 6 - Návrhy na zlepšení v rámci odměňování

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 7: Jak byste celkově ohodnotil/a Vaši spokojenost s výší pevné odměny?

Při této otázce byli respondenti vyzváni k vyjádření své spokojenosti s výší odměny. Celkem 22 (42 %) respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Na druhém místě byla odpověď „spíše spokojen“, kterou zvolilo 18 (35 %) respondentů. Odpověď „velmi nespokojen“ pak vybralo 7 (13 %) respondentů, zatímco pouze 5 (10 %) respondentů, vyjádřilo, že jsou s výší odměny velmi spokojeni.

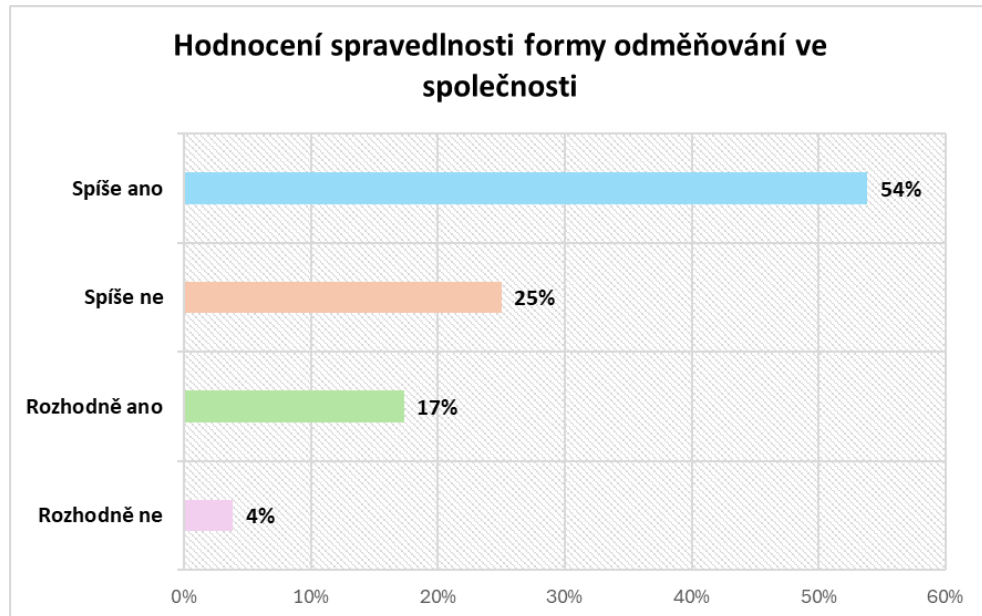


Graf 7 - Spokojenost s výší odměny

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 8: Máte pocit, že je forma odměňování ve společnosti spravedlivá?

Graf 8 ukazuje, zda respondenti považují způsob, jakým jsou odměňováni, za spravedlivý. Více jak polovina respondentů, přesněji 28 (54 %), odpověděla „spíše ano“. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 13 (25 %) respondentů. Možnost „rozhodně ano“ odpovědělo 9 (17 %) respondentů a odpověď „rozhodně ne“, zvolili pouze 2 (4 %) respondenti. Dle zvolených odpovědí můžeme vidět, že si většina respondentů myslí, že je forma odměňování v organizaci nastavena spravedlivě.

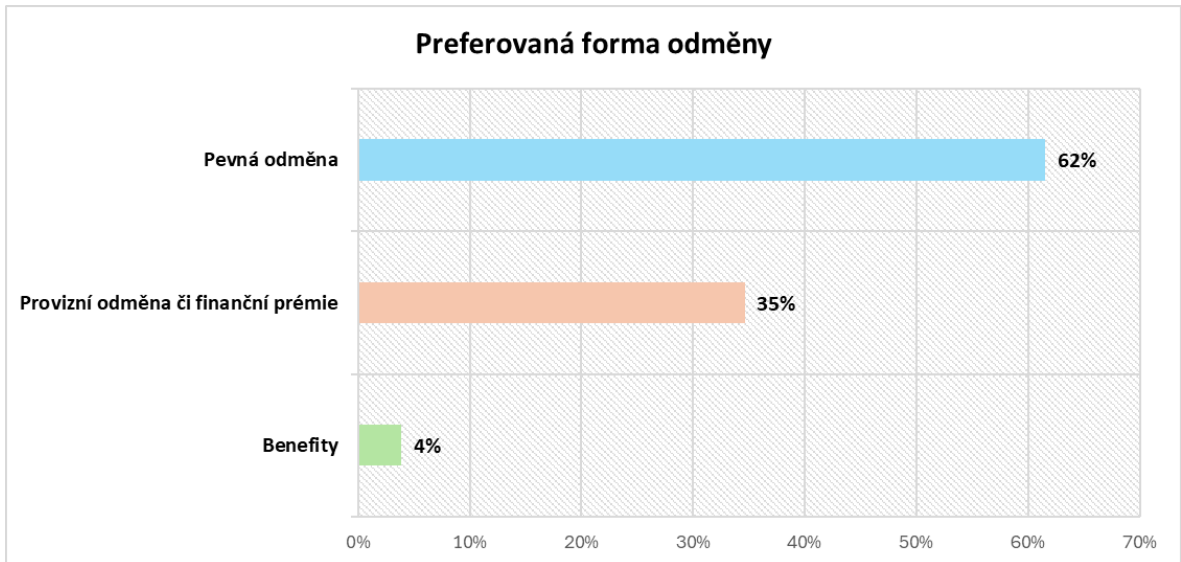


Graf 8 - Hodnocení spravedlnosti formy odměňování ve společnosti

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 9: Jaká forma odměny Vás nejvíce motivuje?

Z grafu níže je zjevné, že pro většinu respondentů představuje největší motivaci pevná odměna. Tuto formu odměny preferovalo nejvyšší množství respondentů, tedy konkrétně 32 (62 %). Provizní odměnu či finanční prémii zvolilo 18 (35 %) respondentů, zatímco pouze 2 (4 %) respondenti upřednostnili benefity.



Graf 9 - Preferovaná forma odměny

Zdroj: Vlastní šetření

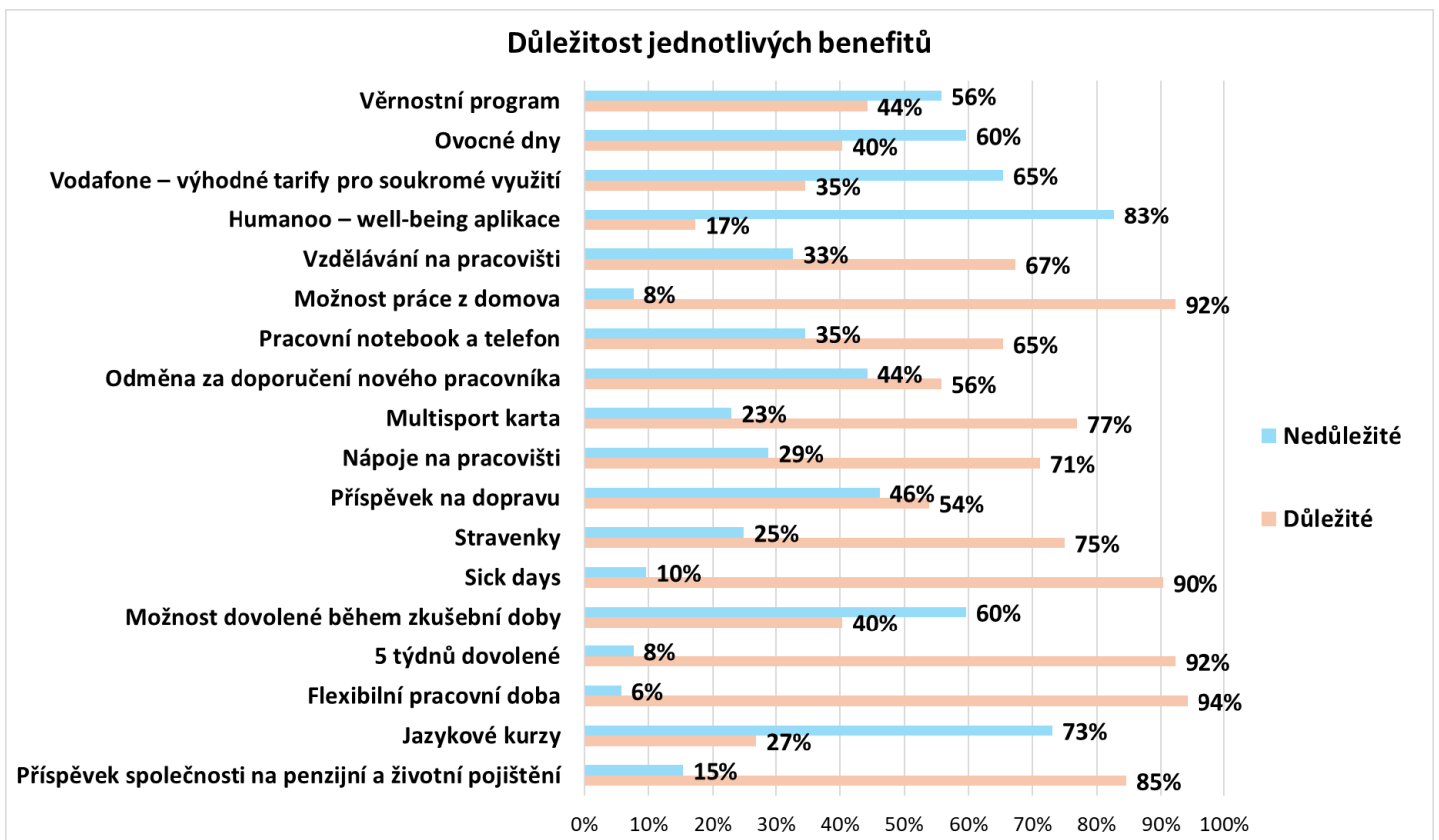
Otázka 10: Prosím, označte, jak jsou pro Vás jednotlivé benefity důležité (kde 0=nedůležité, 1=důležité)

Dle odpovědí byly pro respondenty nejdůležitější následující benefity:

- flexibilní pracovní doba (49; 94 % respondentů),
- 5 týdnů dovolené (48; 92 % respondentů),
- možnost práce z domova (48; 92 % respondentů),
- sick days (47; 90 % respondentů),
- příspěvek společnosti na penzijní a životní připojištění (44; 85 % respondentů),
- multisport karta (40; 77 % respondentů),
- stravenky (39; 75 % respondentů),
- nápoje na pracovišti (37; 71 % respondentů).

Zbytek benefitů považují respondenti za průměrně či méně důležité.

Pro většinu respondentů (43; 83 %) byla nejméně důležitým benefitem mobilní aplikace Humanoo. Druhým nejméně důležitým benefitem byly překvapivě pro respondenty (38; 73 %) jazykové kurzy a poté Vodafone výhodné tarify (34; 65 %).

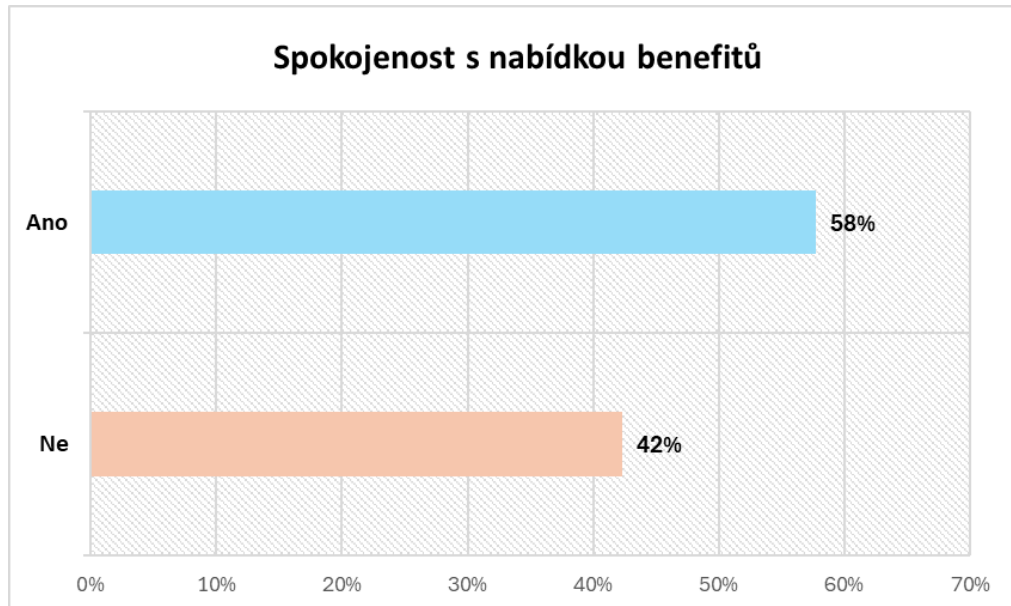


Graf 10 - Důležitost jednotlivých benefitů

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 11: Jste spokojen/a s nabídkou benefitů?

Tato otázka zkoumala spokojenost respondentů se stávající nabídkou benefitů. Větší část respondentů, celkem 30 (58 %), vyjádřila spokojenost s aktuální nabídkou. Zbývajících 22 (42 %) respondentů však projevilo nespokojenost s poskytovanými výhodami.

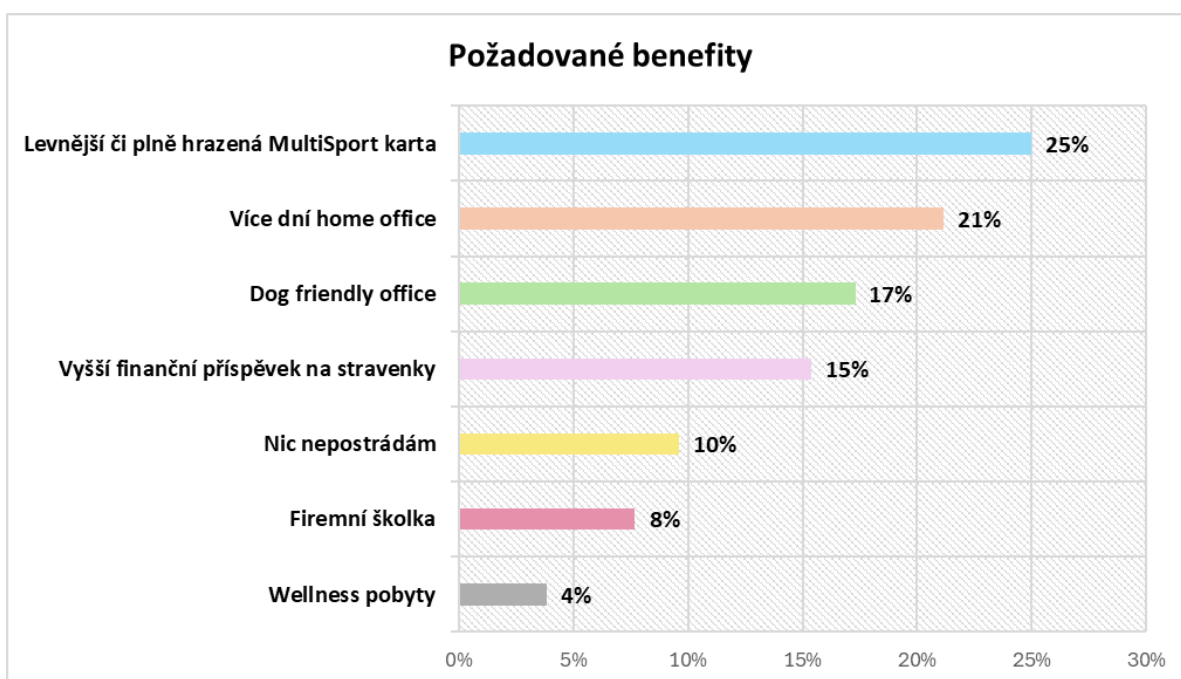


Graf 11 - Spokojenost s nabídkou benefitů

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 12: Jaké benefity postrádáte a chtěl/a byste je mít?

Cílem této otázky bylo zjistit, o které benefity by měli respondenti zájem. Dle odpovědí, byla nejvíce žádaná levnější či plně hrazená multisport karta, tuto odpověď napsalo celkem 13 (25 %) respondentů. Téměř podobný počet respondentů, konkrétně 11 (21 %) napsalo, že by si přáli více dní home officu. Dále pak stále poměrně velká část respondentů, celkem 9 (17 %) napsala, že by si přála ne tak běžný benefit, kterým je dog friendly office. Podobný počet respondentů, tedy 8 (15 %) by si přálo zase vyšší finanční příspěvek na stravenky. Pět respondentů (10 %) naopak napsalo, že žádné benefity nepostrádají. Mezi poslední požadované benefity patří firemní školka, kterou napsali čtyři respondenti (8 %) a wellness pobyt, který napsali pouze 2 (4 %) respondenti.

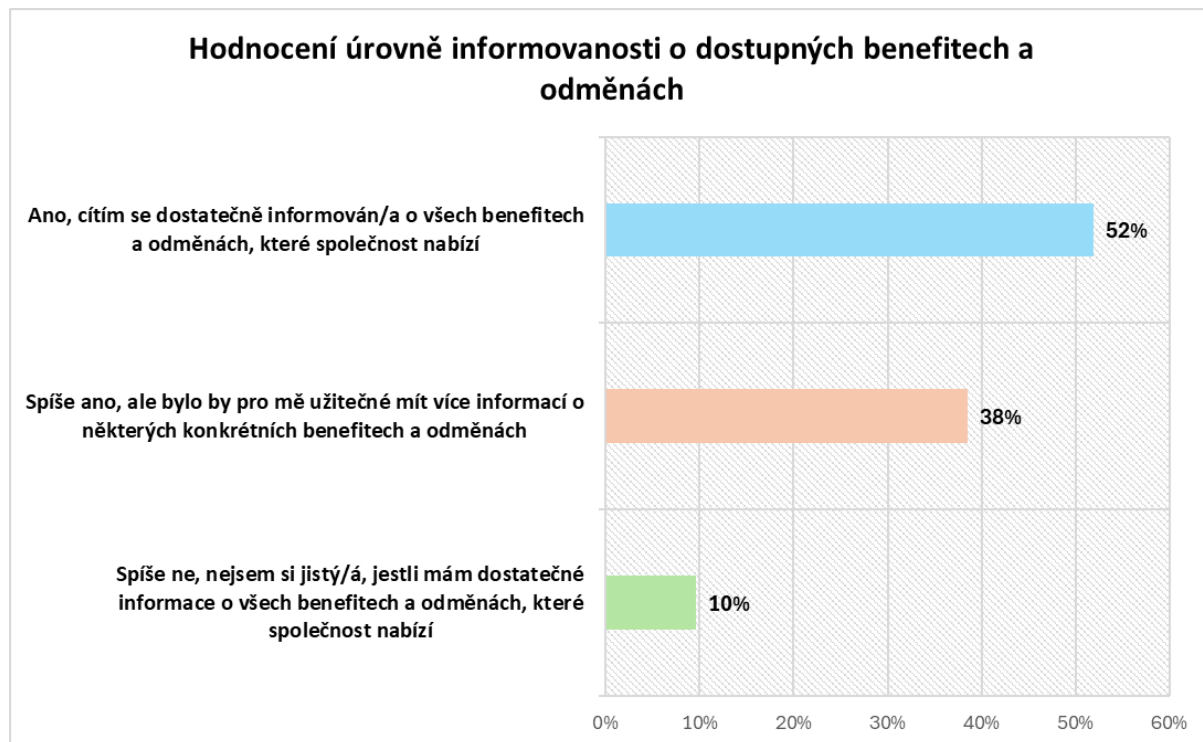


Graf 12 - Požadované benefity

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 13: Cítíte se dostatečně informován/a o všech dostupných benefitech a odměnách?

Více než polovina respondentů, přesněji 27 (52 %) se cítí dostatečně informovaná o nabízených benefitech a odměnách. Dvacet (38 %) respondentů odpovědělo, že dostatečně informovaní jsou, ale i tak by pro ně bylo užitečné, kdyby jim bylo poskytnuto více informací o některých benefitech a odměnách. Nejmenší počet respondentů, přesněji 5 (10 %), odpovědělo, že spíše dostatek informací o dostupných benefitech a odměnách nemají.

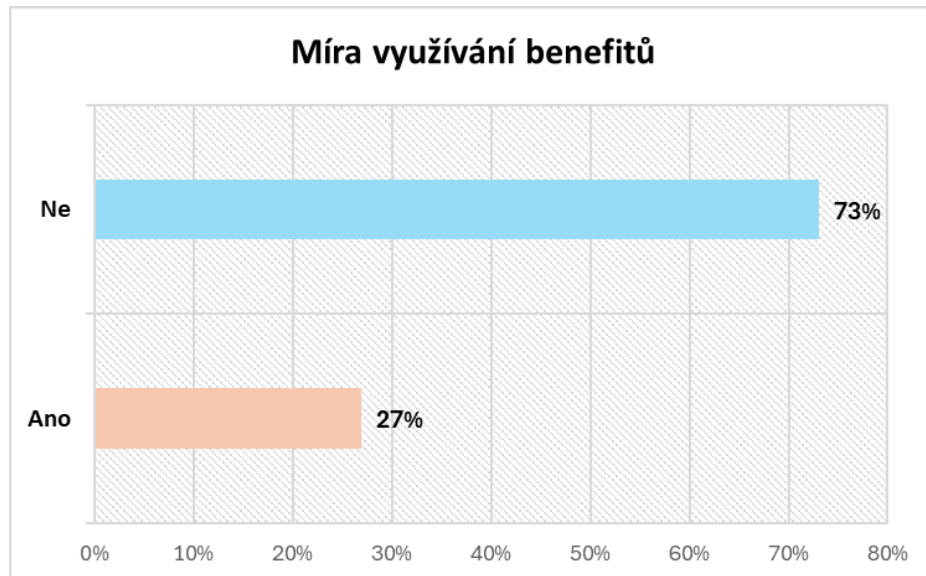


Graf 13 - Hodnocení úrovně informovanosti o dostupných benefitech a odměnách

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 14: Využíváte všechny benefity, které společnost nabízí?

Tato otázka měla za účel zjistit, zda respondenti využívají všechny dostupné benefity. Pouze 14 (27 %) respondentů potvrdilo, že využívá všechny poskytované benefity. Až 38 (73 %) respondentů uvedlo, že všechny dostupné benefity nevyužívají.

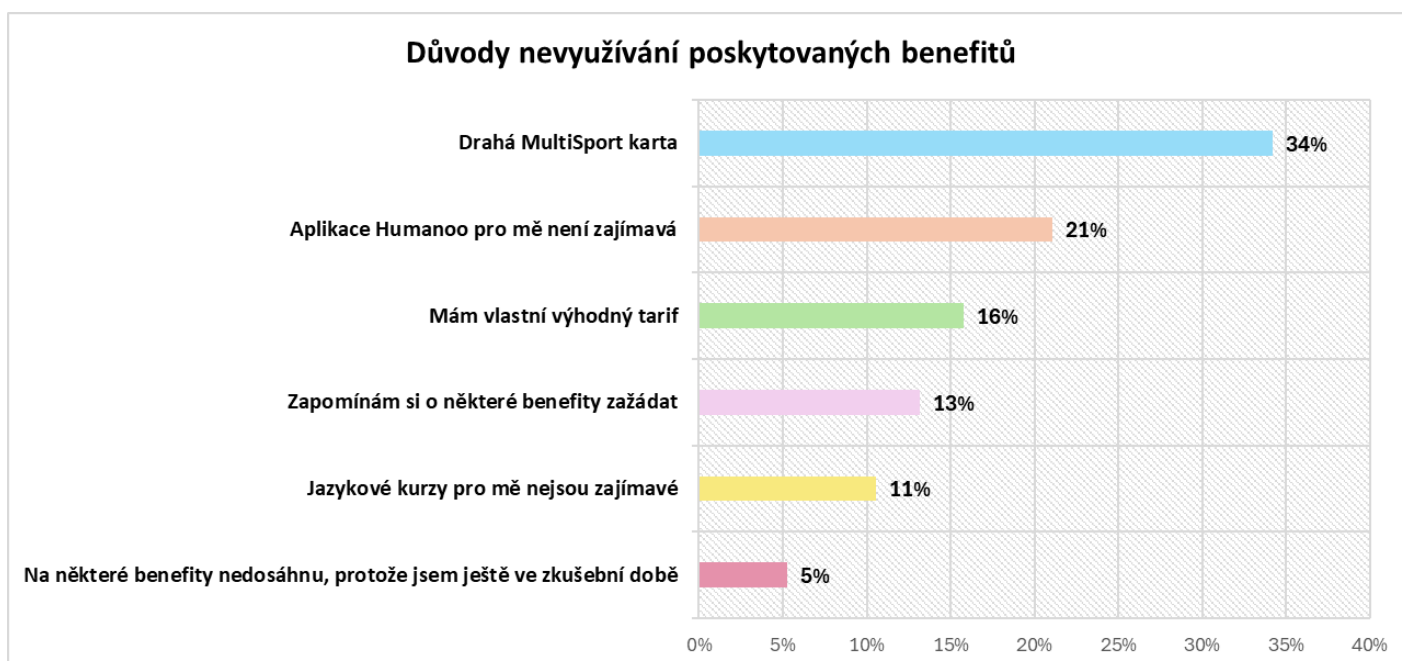


Graf 14 - Míra využívání benefitů

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 15: Pokud ne, uveďte důvod

Otázka 15 je navazující na otázku předchozí. Respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli odpověď „Ne“, měli uvést důvody, kvůli kterým poskytované benefity nevyužívají. Nejčastěji uváděným důvodem byla vysoká cena multisport karty, kterou uvedlo 13 (34 %) respondentů. Další často uváděnou příčinou bylo, že pro respondenty není aplikace Humanoo zajímavá, přesněji se na tomto názoru shodlo 8 (21 %) respondentů. Šest respondentů (16 %) uvedlo, že nevyužívají výhodný tarif přes společnost XY, jelikož mají zařízen vlastní výhodný tarif. Někteří respondenti, konkrétně 5 (13 %), uvedli, že si zapomínají o některé benefity zažádat. Celkem 4 (11 %) respondenti zmínili, že pro ně nejsou zajímavé jazykové kurzy, a tudíž je nevyužívají. Posledním a nejméně zmiňovaným důvodem je skutečnost, že někteří respondenti nemají ještě nárok na určité benefity kvůli zkušební době, což uvedli pouze 2 respondenti (5 %).

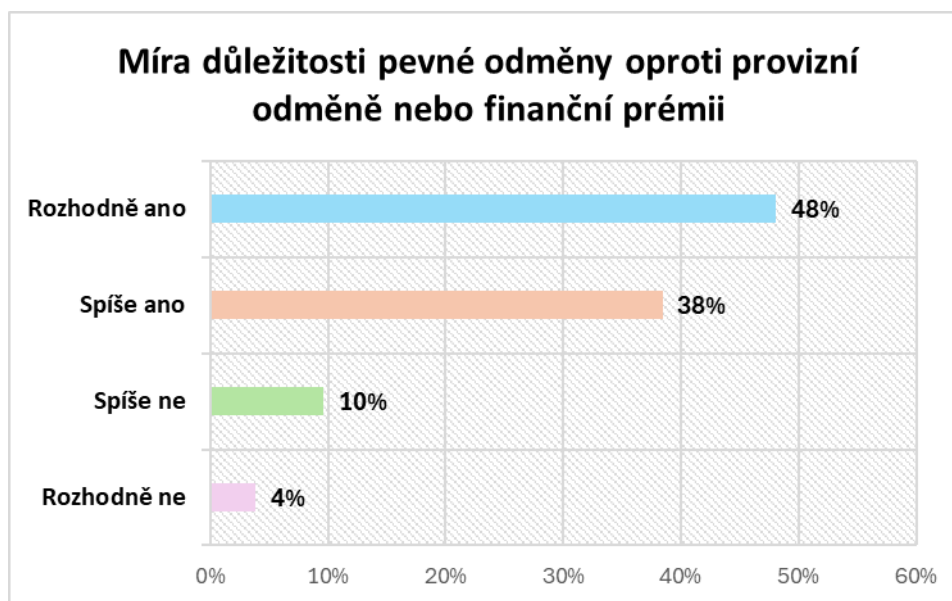


Graf 15 - Důvody nevyužívání poskytovaných benefitů

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 16: Je pro Vás výše pevné odměny důležitější než provizní odměna či finanční prémie?

U této otázky byli respondenti vyzváni k rozhodnutí, zda je pro ně důležitější výše pevné odměny než provizní odměna, nebo v případě respondentů pracujících v Back Office, finanční prémie. Majoritní většina respondentů se shodla na tom, že pro ně má větší váhu výše pevné odměny než provizní odměna či finanční prémie. Odpověď „rozhodně ano“ zvolilo 25 (48 %) respondentů, zatímco možnost „spíše ano“ zvolilo 20 (38 %) respondentů. Zbývajících 5 (10 %) respondentů se přiklonilo k odpovědi „spíše ne“, a odpověď „rozhodně ne“ byla zvolena 2 (4 %) respondenty.

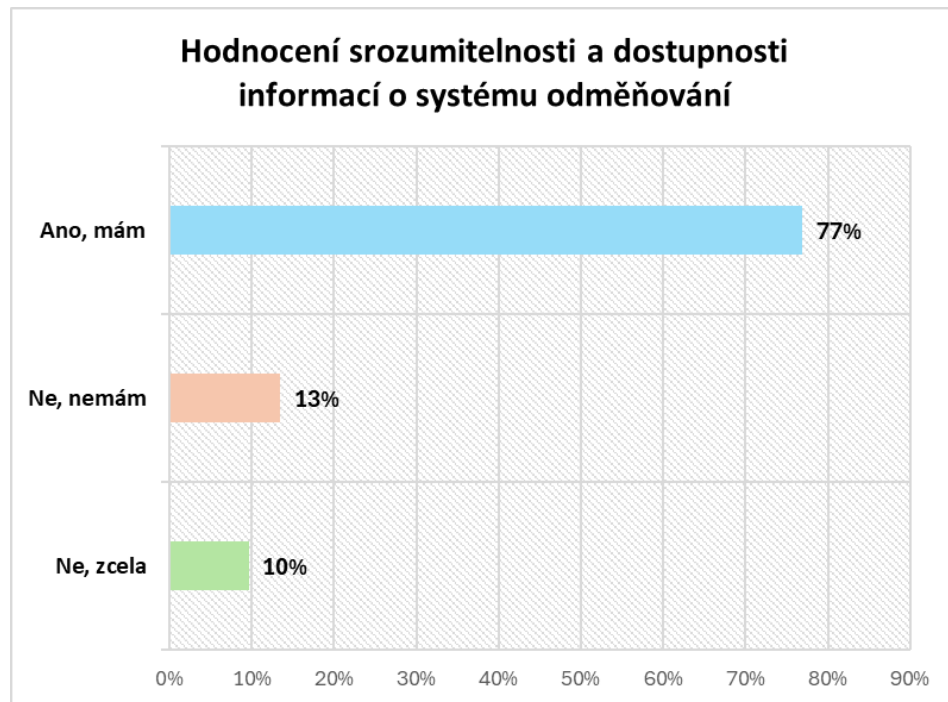


Graf 16 - Míra důležitosti pevné odměny oproti provizní odměně nebo finanční prémii

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 17: Je pro Vás systém odměňování ve společnosti srozumitelný? Máte dostatek informací?

Podle grafu 17 lze vidět, že většina respondentů uvedla, že je pro ně systém odměňování srozumitelný a disponují dostatečným množstvím informací. Celkem takto odpovědělo 40 (77 %) respondentů. Sedmi (13 %) respondentům není systém odměňování srozumitelný a potřebovali by tedy více informací. Pět (10 %) respondentů má základní povědomí o systému, avšak potřebovali by ještě další informace.

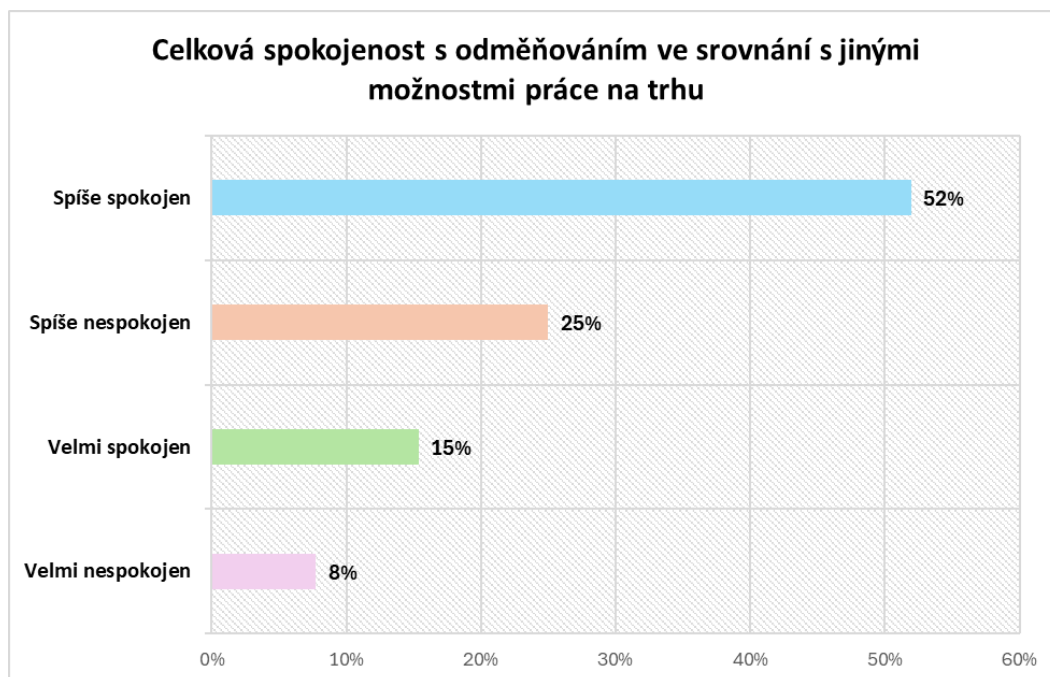


Graf 17 - Hodnocení srozumitelnosti a dostupnosti informací o systému odměňování

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 18: Jak byste ohodnotil/a celkovou spokojenost s odměňováním ve srovnání s jinými možnostmi práce na trhu?

Více než polovina respondentů, celkem 27 (52 %) vyjádřila, že jsou v rámci odměňování v organizaci spíše spokojeni ve srovnání s alternativními pracovními možnostmi na trhu. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí bylo, že jsou respondenti spíše nespokojeni s daným odměňováním ve srovnání s jinými možnostmi. Takto odpovědělo 13 (25 %) respondentů. Pouze 8 (15 %) respondentů vyjádřilo velkou spokojenost a 4 (8 %) respondenti jsou velmi nespokojeni s odměňováním ve srovnání s jinými možnostmi práce na trhu.



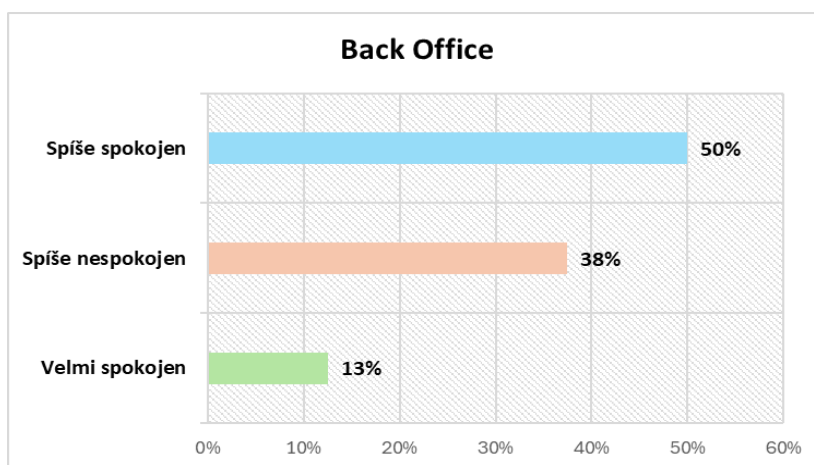
Graf 18 - Celková spokojenost s odměňováním ve srovnání s jinými možnostmi práce na trhu

Zdroj: Vlastní šetření

Jelikož se zaměstnanci dělí v oblasti odměňování na Front Office a Back Office, je proto důležité ukázat, zda se daná oddělení v rámci vybraných otázek v dotazníkovém šetření liší. Následně budou porovnávání zaměstnanci podle vysokoškolského vzdělání a věkové kategorie z hlediska jejich spokojenosti s výší pevné odměny.

Spokojenost s výší odměny napříč odděleními (Otázka 7: Jak byste celkově ohodnotil/a Vaši spokojenost s výší odměny)

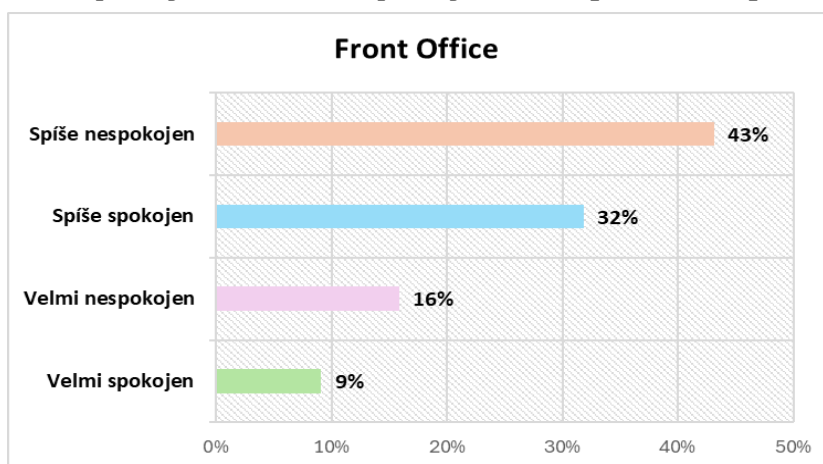
Z grafů 19 a 20 můžeme pozorovat rozdíl mezi odděleními v rámci spokojenosti s výší odměny. Polovina zaměstnanců v rámci Back Office je s výší pevné odměny spíše spokojena, konkrétně se jedná o 4 zaměstnance. Spíše nespokojeni jsou 3 (38 %) zaměstnanci a jeden (13 %) zaměstnanec zvolil možnost "velmi spokojen".



Graf 19 - Spokojenost s výší odměny: Back Office

Zdroj: Vlastní šetření

Ve Front Office naopak převažuje spíše nespokojenost ze strany zaměstnanců s výší pevné odměny, přesněji takto odpovědělo 19 zaměstnanců. Spíše spokojeno s výší odměny je 14 (32 %) zaměstnanců a odpověď "velmi nespokojen" vybralo 7 (16 %) zaměstnanců. Čtyři zaměstnanci (9 %) pak jsou velmi spokojeni s výší odměny.

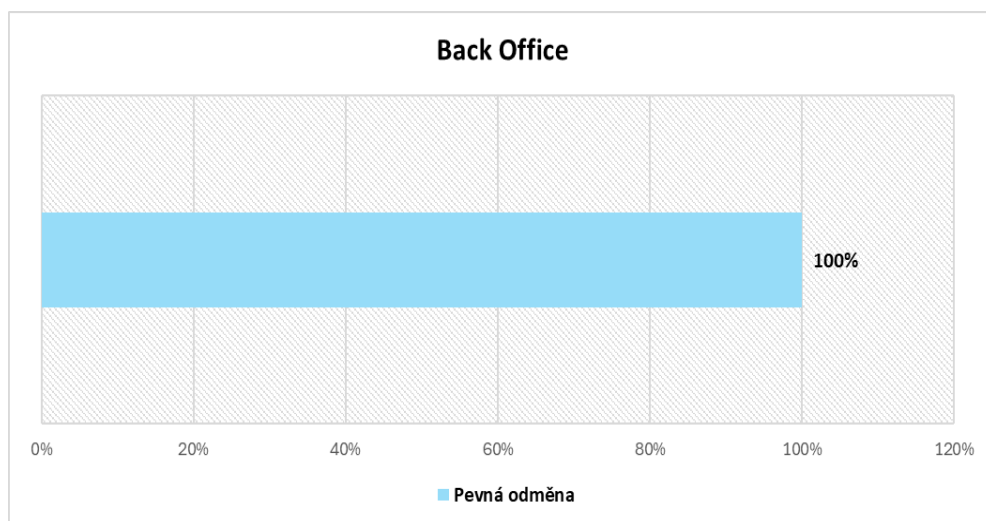


Graf 20 - Spokojenost s výší odměny: Front Office

Zdroj: Vlastní šetření

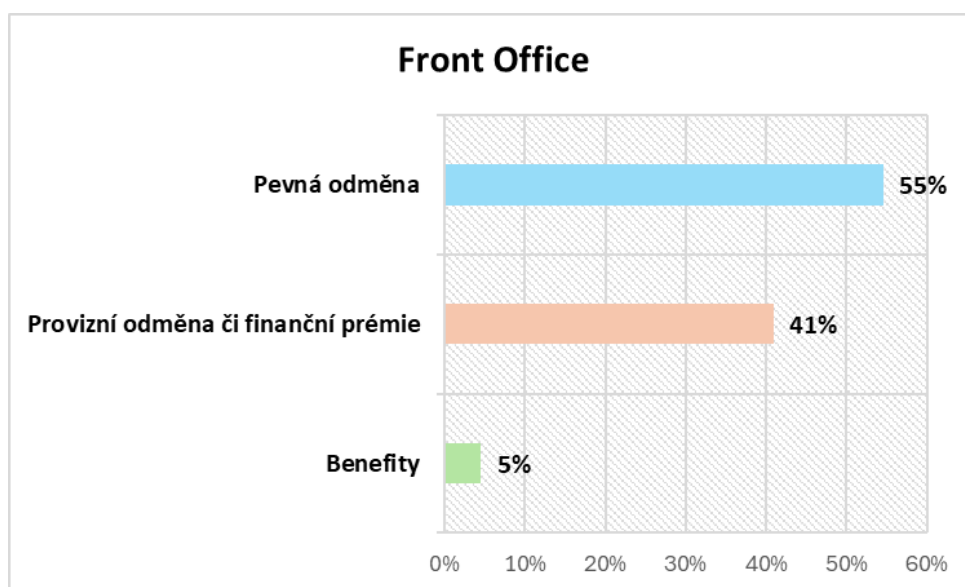
Preferovaná forma odměny napříč odděleními (Otázka 9: Jaká forma odměny Vás nejvíce motivuje?)

Obě oddělení se shodla na tom, že je pro ně nejvíce motivující pevná odměna. V oddělení Back Office zvolili tuto formu všichni zaměstnanci. V rámci Front Office to byla více jak polovina zaměstnanců, celkem 24 (55 %). Poté zbytek zaměstnanců z Front Office, přesněji 18 (41 %) zvolilo, že je pro ně nejvíce motivuje provizní odměna či finanční prémie. Pouze 2 (5 %) zaměstnanci zvolili benefity.



Graf 21 - Preferovaná forma odměny: Back Office

Zdroj: Vlastní šetření

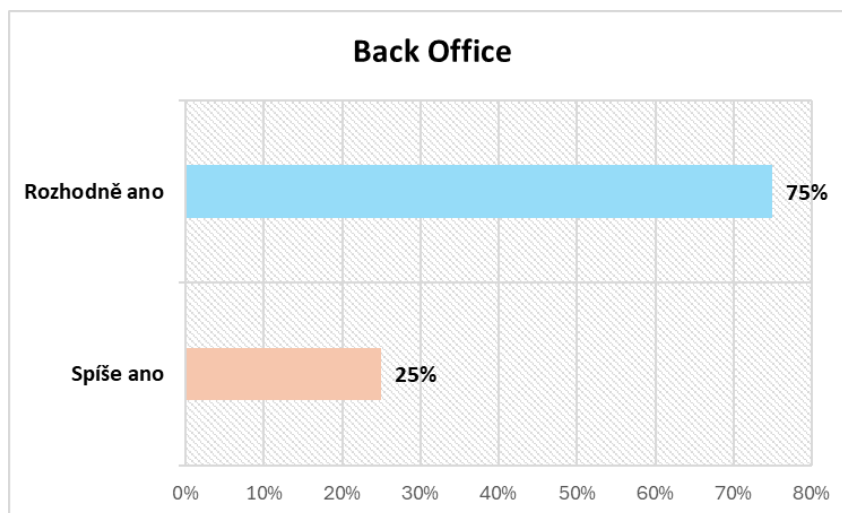


Graf 22 - Preferovaná forma odměny: Front Office

Zdroj: Vlastní šetření

Míra důležitosti pevné odměny oproti ostatním mzdovým formám napříč odděleními (Otázka 16: Je pro Vás výše pevné odměny důležitější než provizní odměna či finanční prémie?)

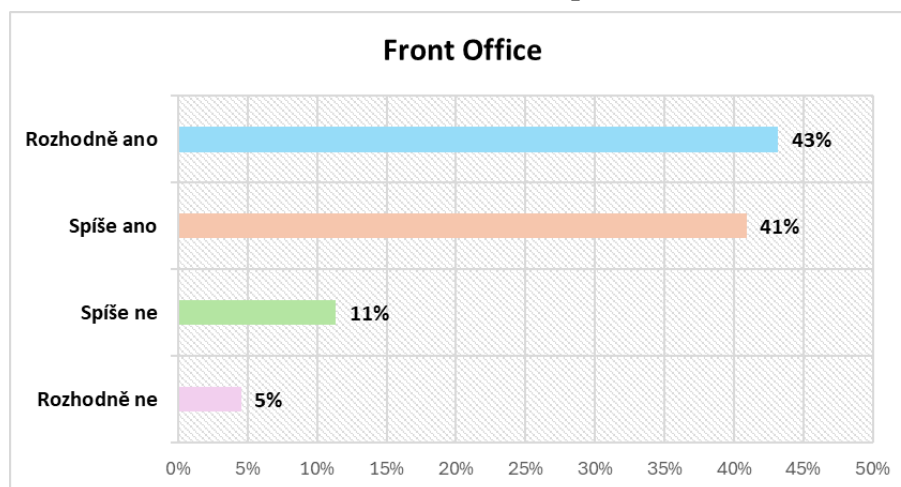
Jak pro zaměstnance z Back Office, tak i z Front Office je výše pevné odměny důležitější než provizní odměna či finanční prémie. Žádný ze zaměstnanců Back Office nezvolil odpověď „Spíše ne“ a „Rozhodně ne“. Tedy pro všechny zaměstnance je výše pevné odměny důležitější než finanční prémie.



Graf 23 - Míra důležitosti pevné odměny oproti ostatním mzdovým formám: Back Office

Zdroj: Vlastní šetření

Avšak pro některé zaměstnance v rámci Front Office výše pevné odměny není důležitější než provizní odměna. Konkrétně zvolilo odpověď „Spíše ne“ 5 (11 %) zaměstnanců a odpověď „Rozhodně ne“ vybrali 2 (5 %) zaměstnanci. Nicméně je tento počet odpovědí oproti počtu zaměstnanců, kteří zvolili odpovědi „Rozhodně ano“ (19 zaměstnanců) a „Spíše ano“ (18 zaměstnanců) zanedbatelný.

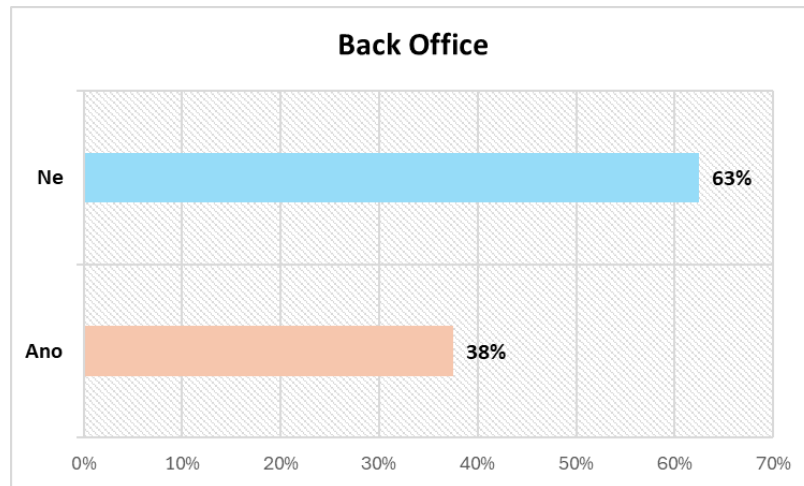


Graf 24 - Míra důležitosti pevné odměny oproti ostatním mzdovým formám: Front Office

Zdroj: Vlastní šetření

Míra využívání benefitů napříč odděleními (Otázka 14: Využíváte všechny benefity, které společnost nabízí?)

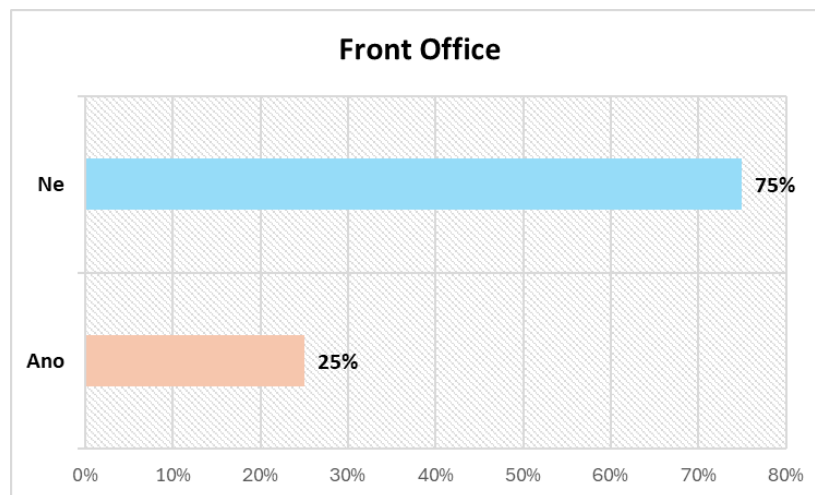
Z grafů 25 a 26 je patrné, že většina zaměstnanců z obou oddělení všechny benefity nevyužívá. V rámci Back Office je to celkem 5 (63 %) zaměstnanců a tři zaměstnanci (38 %) tvrdí, že všechny benefity naopak využívají.



Graf 25 - Míra využívání benefitů: Back Office

Zdroj: Vlastní šetření

Ve Front Office nevyužívá všechny benefity 33 (75 %) zaměstnanců a 11 (25 %) zaměstnanců naopak ano.

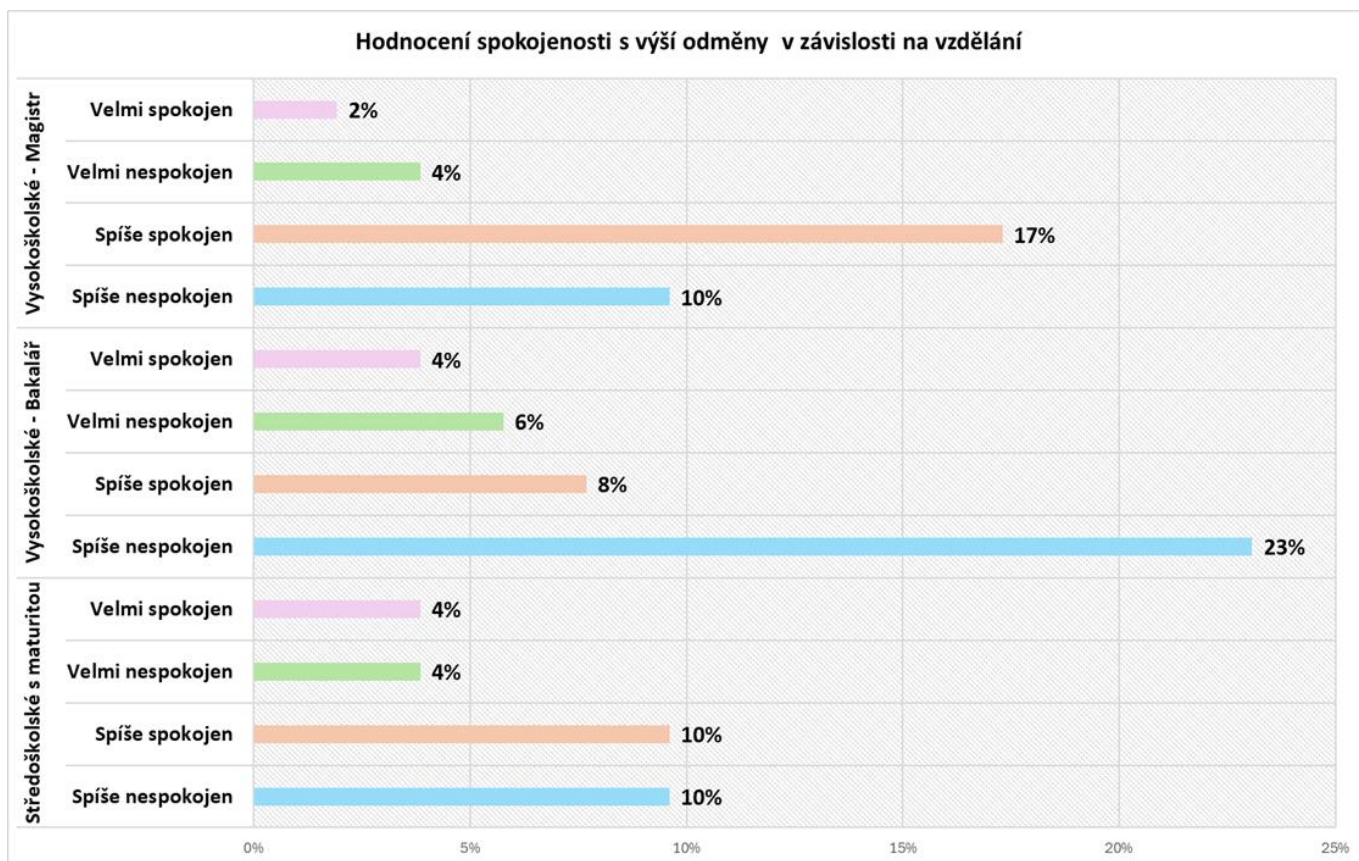


Graf 26 - Míra využívání benefitů: Front Office

Zdroj: Vlastní šetření

Spokojenost s výší odměny mezi zaměstnanci v závislosti na vzdělání (Otázka 7: Jak byste celkově ohodnotil/a Vaši spokojenost s výší odměny)

Dle grafu níže lze pozorovat, že zaměstnanci s titulem bakalář vyjadřují nejvyšší míru nespokojenosti s výší odměny ve srovnání se zaměstnanci s titulem magistr a se středoškolským vzděláním. Obecně lze z grafu vyvodit, že zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním - bakalář nejsou spokojeni s výší odměny.

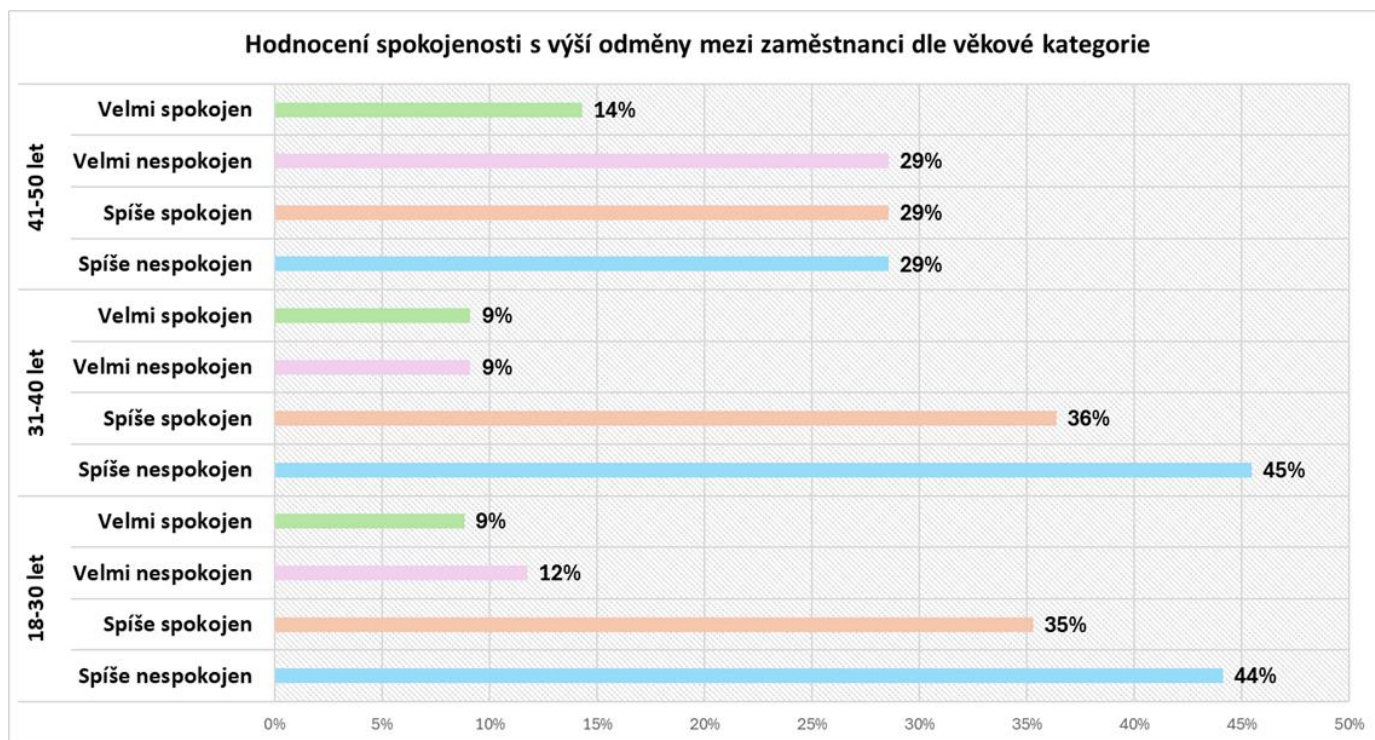


Graf 27 - Hodnocení spokojenosti s výší odměny v závislosti na vzdělání

Zdroj: Vlastní šetření

**Spokojenost s výší odměny mezi zaměstnanci dle věkové kategorie
(Otázka 7: Jak byste celkově ohodnotil/a Vaši spokojenost s výší odměny)**

V organizaci XY je nejvyšší zastoupení zaměstnanců ve věkových kategoriích 18-30 let a 31-40 let. Z výsledku grafu je patrné, že obě věkové kategorie projevují nespokojenost s výší odměny. Nicméně zaměstnanci ve věkové kategorii 18-30 let vyjadřují vyšší míru nespokojenosti než zaměstnanci ve věkové kategorii 31-40 let. Zaměstnanci ve věkové kategorii 41-50 let, kterých je ve firmě menšina ovšem vyjadřují míru nespokojenosti nejvyšší.



Graf 28 - Hodnocení spokojenosti s výší odměny mezi zaměstnanci dle věkové kategorie

Zdroj: Vlastní šetření

7.3 Shrnutí

Zaměstnanci byli v dotazníku hned na úvodu tázáni na jejich věk a vzdělání. Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že z hlediska vztahu mezi věkem a vzděláním zaměstnanců a jejich spokojenosti s výší odměny, byli nejvíce nespokojeni zaměstnanci ve věkové kategorii 41-50 let a zaměstnanci ve věkové kategorii 18-30 let. Převážně spokojena byla kategorie 31-40 let. Z pohledu vzdělání byli nejvíce nespokojeni s výší odměny zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním – bakalář a nejvíce spokojeni byli zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním – magistr. U středoškolsky vzdělaných pracovníků se výrazně nevychyluje pocit spokojenosti ani nespokojenosti.

Z dotazníkového šetření celkově vyplývá, že je systém odměňování ve společnosti XY relativně uspokojivý. Avšak většina zaměstnanců vyjádřila nespokojenost s výší pevné odměny a přála by si její navýšení. Podle šetření, se jedná o složku mzdy, jejíž výše je pro zaměstnance důležitější než výše provizní odměny či finanční prémie. Zároveň je to forma mzdy, která je pro zaměstnance nejvíce motivující.

Při porovnání Back Office a Front Office zaměstnanců v rámci spokojenosti s výší pevné odměny vyplynulo, že zaměstnanci pracující v Back Office jsou s pevnou mzdou více spokojeni nežli zaměstnanci Front Office. Důvodem může být to, že zaměstnanci Front Office mají obecně nižší mzdu v porovnání s trhem. Je to tím, jak je nastaven obchodní model společnosti. Tím, že firma poskytuje zaměstnanci nižší fixní mzdu tak ho motivuje k dosahování vyšších výkonů, na jejichž základě pak může případně získat určitou finanční odměnu.

Navzdory tomu, že nejsou zaměstnanci plně spokojeni s výší pevné odměny, tak je podle dotazníkového šetření většina zaměstnanců s odměňováním ve srovnání s jinými pracovními možnostmi na trhu celkem spokojená.

Společnost XY tvrdí, že se snaží být v oblasti odměňování spravedlivá vůči všem zaměstnancům. Dle výsledků šetření, se velká část zaměstnanců s tímto tvrzením ztotožňuje, a tedy souhlasí s tím, že je forma odměňování ve společnosti spravedlivá.

V dnešní době je pro zaměstnance velmi důležitý work-life balance, proto není vůbec žádným překvapením, že mezi nejdůležitější benefity zaměstnanci řadí flexibilní pracovní dobu, 5 týdnů dovolené a možnost práce z domova. Mezi další důležité benefity zaměstnanci zvolili sick days, příspěvek na penzijní a životní připojištění, multisport kartu, stravenky a nápoje na pracovišti. Zajímavým poznatkem bylo, že pro většinu zaměstnanců je benefit nápoje na pracovišti důležitější než například pracovní notebook a telefon nebo možnost vzdělávání na pracovišti. Jako nejméně důležité benefity zvolili

zaměstnanci mobilní aplikaci Humanoo, dále jazykové kurzy a Vodafone výhodné tarify.

Z šetření vyplývá, že značná většina zaměstnanců nevyužívá všechny nabízené benefity. Zaměstnanci uvedli jako jeden z hlavních důvodů vysokou cenu multisport karty. Dále zaměstnanci nevyužívají aplikaci Humanoo, protože pro ně není aplikace dostatečně zajímavá. Spousta zaměstnanců nevyužívá ani Vodafone výhodné tarify, které společnost nabízí pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Většina má totiž zařízené vlastní výhodné tarify. Jedním z důvodů je také to, že si zaměstnanci jednoduše zapomínají o některé benefity zažádat a ztrácejí tak přístup k mnoha zajímavým benefitům, které by jim mohli i v mnoha případech ušetřit peníze. Kromě aplikace Humanoo nejsou podle výsledků šetření pro zaměstnance zajímavé ani jazykové kurzy. A nejméně uváděným důvodem byla skutečnost, že jsou zaměstnanci ještě ve zkušební době a na všechny nabízené benefity tedy nemají ještě nárok.

Většina zaměstnanců je sice spokojená s nabídkou zaměstnaneckých výhod, ale i tak část zaměstnanců navrhovala kromě navýšení pevné mzdy i rozšíření stávající nabídky benefitů.

Zaměstnanci by si podle dotazníkového šetření nejvíce přáli levnější nebo plně hrazenou multisport kartu a více dní home office. Velká část zaměstnanců uvedla také dog friendly office a vyšší finanční příspěvek na stravenky. Zbývajícím zaměstnancům by se líbila možnost využívat firemní školku nebo wellness pobyty. Část zaměstnanců také zmínila, že jim žádné benefity nechybí.

U otázky, zda se zaměstnanci cítí dostatečně informováni o všech dostupných benefitech a odměnách, se více jak polovina zaměstnanců shodla, že mají veškeré informace, které potřebují, nicméně pro část zaměstnanců by bylo přínosné, pokud by jim personální oddělení poskytl další informace. Tak tomu je i u otázky, zda je pro zaměstnance srozumitelný systém odměňování a zda mají dostatek informací. Většině je systém srozumitelný a má dostatek informací, ovšem u některých zaměstnanců tomu tak není a potřebovali by více informací.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě porovnání teoretických poznatků se současným systémem odměňování ve společnosti XY, výsledků dotazníkového šetření a vlastních zkušeností autorky jsou v této kapitole vypracovány návrhy na zlepšení odměňování v dané společnosti.

Návrh 1 – Přehled nabízených benefitů a upomínkový systém

Zaměstnanci si často zapomínají zažádat o nabízené benefity. Společnost by proto mohla zřídit pro zaměstnance upomínkový systém. Na konci každého měsíce by mohl být zaměstnancům rozeslán e-mail s aktualizovaným seznamem poskytovaných benefitů, spolu s kontakty na osoby, které mají za úkol tyto benefity spravovat a u kterých si mohou zaměstnanci o benefit zažádat. Zaměstnanci by tak jenom stačilo napsat e-mail odpovědné osobě a projevit zájem o daný benefit. Tím by se zjednodušil proces žádosti o benefity a také by to mohlo zvýšit motivaci zaměstnanců k jejich využívání.

V současnosti nemá společnost nikde kromě interních dokumentů vyobrazenou aktuální nabídku zaměstnaneckých benefitů. Tento nedostatek způsobuje, že zaměstnanci často nemají povědomí o dostupných výhodách, což může negativně ovlivnit jejich spokojenost a motivaci. Společnost by proto mohla nechat vytvořit plakáty nebo nástěnku, která by obsahovala všechny informace týkající se poskytovaných benefitů. Pro zviditelnění nabídky by se mohl využít prostor firemní kuchyňky, protože se jedná o často frekventované místo, kde se zaměstnanci setkávají během pracovní doby a tráví zde svůj volný čas. Tento krok může vést k vyšší informovanosti a zvýšenému využívání benefitů.

Návrh 2 – Dodatečná školení zaměstnanců

Systém odměňování je ve společnosti XY poměrně složitý, hlavně co se týká pravidel bonusového systému v rámci Front Office. Na základě toho, by mohla společnost zvážit pořádání dodatečných školení pro zaměstnance, kteří s pochopením systému mají problém. Tato školení by se zaměřovala na detailní vysvětlení pravidel a fungování bonusového systému. Školení by mohla zároveň poskytnout prostor pro diskusi a zodpovězení individuálních dotazů. Je důležité, aby zaměstnanci měli přehled o fungování bonusového systému a věděli, co je pro získání daných bonusů třeba udělat.

Návrh 3 - Revize nabídky zaměstnaneckých benefitů

Společnost XY poskytuje velmi bohatou nabídku zaměstnaneckých benefitů. Dle dotazníkového šetření existují ale určité benefity, o které zaměstnanci neprojevují tak velký zájem nebo jsou pro ně cenově neatraktivní. Z tohoto důvodu by bylo vhodné provést revizi nabízených benefitů. Firma ovšem má nějaký budget, který je tvořen každý rok a podle kterého se společnost rozhoduje, zda může zainvestovat do nových benefitů nebo ne. V případě, že by byla společnost v dobré ekonomické situaci, tak bych určitě navrhovala zvážit zvýšení finančního příspěvku na multisport kartu. Jedná se podle výsledků dotazníkového šetření o nejvíce žádaný benefit. Drahá multisport karta byla v šetření uváděna i jako jeden z nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci nevyužívají všechny poskytované benefity. Aktuálně musí zaměstnanci platit měsíčně za multisport kartu 1000 Kč. Společnost by tedy mohla zvážit, zda by zaměstnancům na kartu nemohla přispívat více peněz. Dalším požadovaným benefitem byl vyšší finanční příspěvek na stravenky. Zvýšení příspěvků by mohlo přispět ke spokojenosti a motivaci pracovníků.

Na základě teoretických poznatků a výsledků šetření bych doporučila společnosti také zvýšit zaměstnancům flexibilitu pracovní doby a home office. Tyto benefity patří mezi nežádanější benefity dnešní doby a pro zaměstnance je podle šetření flexibilita velmi důležitá. Zároveň by si většina zaměstnanců přála mít více než dva dny home office týdně. Společnosti se mohou díky poskytnutí více dní home office snížit náklady na provoz kanceláře. Největší výhodou by bylo zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což může mít za následek snížení fluktuace.

Značná část zaměstnanců by také byla ráda za dog friendly office. Jedná se o benefit, který je finančně nenáročný a zároveň je poměrně vzácný, protože ho mnoho zaměstnavatelů nenabízí. V případě, že by tento benefit bylo možné ve společnosti zavést, zvýšilo by to určitě konkurenceschopnost organizace a spokojenost zaměstnanců. Musí se ovšem brát v úvahu možný dopad na efektivitu práce zaměstnanců.

Zaměstnanci nejčastěji uváděli, že pro ně jsou nejméně důležité a zajímavé benefity mobilní aplikace Humanoo, Vodafone výhodné tarify nebo jazykové kurzy.

V případě, že by organizace usilovala o efektivní využití finančních prostředků, tak je mým dalším návrhem to, aby společnost zrušila tyto tři benefity a místo nich zainvestovala více do benefitů, které jsou pro zaměstnance podle provedeného průzkumu zajímavé.

Návrh 4 - Revize mezd zaměstnanců

Jako poslední bych doporučila provést revizi mezd. Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že zaměstnanci, především z oddělení Front Office, nejsou ve většině případů spokojeni s výší pevné odměny. Pokaždé, když organizace zvyšuje fixní mzdy, je nutné, aby vyvážíla nárůst nákladů snížením variabilní složky mezd, omezením nabídky benefitů nebo redukováním finančních příspěvků na benefity. Společnost může zkusit zrušit, tak jako je uvedeno v návrhu 3, benefity, které nejsou pro zaměstnance atraktivní a tím ušetřit finanční prostředky, které může dát zaměstnancům ve formě pevné odměny. Společnost může také snížit procenta z měsíčních bonusů zaměstnanců a zvýšit tak výši fixních mezd.

Tato doporučení by mohla přispět ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, a zároveň by mohla zlepšit pocit stability u zaměstnanců pracujících v oddělení Front Office a snížení jejich fluktuace.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo prozkoumat systém odměňování ve vybrané společnosti, posoudit spokojenost zaměstnanců, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Práce byla strukturovaná do teoretické a praktické části. Teoretická část byla zpracována za použití odborných zdrojů a obsahuje informace týkající se pracovní spokojenosti, motivace a odměňování zaměstnanců. Praktická část byla sepsána prostřednictvím sběru informací z veřejně dostupných webových stránek, interních materiálů, rozhovorů s personalistkou a zaměstnanci společnosti XY a také za pomoci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti a vlastních zkušeností autorky práce.

Společnost XY má nastaven systém odměňování jak v oddělení Back Office, tak i v oddělení Front Office spravedlivě a hlavně tak, aby motivoval zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. I přes relativní spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, vyjádřila většina zaměstnanců určitou nespokojenost s výší pevné mzdy. A i přesto, že společnost nabízí bohatou nabídku zaměstnaneckých výhod, tak spoustu z nich zaměstnanci nevyužívají, převážně z důvodu nezajímavosti, cenové neatraktivnosti, nebo kvůli prosté zapomnětlivosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by určitá část zaměstnanců potřebovala více informací o systému odměňování. Zde se nabízí potenciální oblast pro zlepšení.

Z tohoto důvodu byly vypracovány návrhy a doporučení pro společnost XY, které zahrnují návrhy týkající se vytvoření upomínkového systému a přehledu poskytovaných benefitů, dodatečných školení zaměstnanců okolo systému odměňování a také provedení revizí zaměstnaneckých benefitů a mezd.

První návrh se zabývá zřízením upomínkového systému. Zaměstnancům by chodil každý měsíc e-mail s aktuální nabídkou benefitů, o které si mohou zažádat. Zaměstnanec tak bude vždy vědět, jaké benefity firma nabízí a že nastala případně v nabídce nějaká změna. Systém by měl zaměstnancům zjednodušit proces žádosti o benefity a zabránit zapomínání si o nabízené benefity požádat.

Součástí prvního návrhu je i vytvoření přehledu poskytovaných benefitů v podobě plakátů nebo nástěnky.

Druhý návrh je o dodatečném školení zaměstnanců, kteří mají potíže s pochopením systému odměňování. Ke školení by měli přístup všichni zaměstnanci, kteří pociťují, že nemají dostatek informací o tom, jak je ve společnosti systém odměňování nastaven.

Třetí návrh se týká revizí zaměstnaneckých výhod. Zde bylo navrženo zvýšení příspěvku na multisport kartu a na stravenky. Dále zvýšení

flexibility pracovní doby, počtu dní home office a na základě dotazníkového šetření také zavedení dog friendly office. Posledním návrhem bylo zrušit dle zaměstnanců nejméně důležité a zajímavé benefity, kterými jsou mobilní aplikace Humanoo, Vodafone výhodné tarify a jazykové kurzy. A nahradit je benefity, které by byly pro zaměstnance zajímavé.

Čtvrtým návrhem je provedení revize mezd. Většina zaměstnanců není spokojená s výší fixní mzdy, proto by bylo vhodné, aby firma provedla revizi mezd a pokusila se o navýšení fixní mzdy. V rámci návrhu je představena stejná myšlenka jako v návrhu 3, kdy firma může zkusit zrušit benefity, které nejsou pro zaměstnance atraktivní a peníze zainvestovat do pevných odměn. Součástí byl návrh snížení procent z měsíčních bonusů zaměstnanců.

Zavedení těchto návrhů by mohlo přispět ke zlepšení odměňování ve společnosti XY.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, Jan, 2021. *Osobnostní Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3114-3.
- BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *MANAGEMENT organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *Velká kniha o řízení firmy, praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení, východiska a vývoj*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.1407-3.
- MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří, 2000. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H. ISBN 80-86022-65-X.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace, jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0470-6.

SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kol., 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTIKAR, Jiří, 2000. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0048-X.

ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů, moderní trendy v HR*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3675-9.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga, 2001. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-041-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje

BASUMALLICK, Chiradeep, 2021. What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance, Statistics, and Examples. *Spiceworks*. [online]. March 11, 2021 [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction/>.

Freelo team, 2023. Každý druhý zaměstnanec bojuje s motivací: Víme proč a poradíme, jak to zlepšit. *Freelo* [online]. 28.2.2023 [cit. 2024-02-22]. Dostupné z: <https://www.freelo.io/cs/kazdy-druhy-zaměstnanec-bojuje-s-motivaci-vime-proc-a-poradime-jak-to-zlepsit>.

Grafton Recruitment, 2023. Kolik zaměstnanců je ve vaší společnosti opravdu spokojených? [online]. May 10, 2023 [cit. 2024-02-15].

Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/kolik-zam%C4%9Bstnanc%C5%AF-je-ve-va%C5%A1%C3%AD-spole%C4%8Dnosti-opravdu-spokojen%C3%BDch>

Hiriyappa B., 2018. Management of Motivation [online]. *PublishDrive* [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=wliZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

JOUANY, Valène a MARTIC, Kristina, 2023. Top 15 Employee Motivation Tips to Try in 2024. *Haiilo* [online]. October 03, 2023 [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://haiilo.com/blog/top-15-employee-motivation-tips-and-benefits/>.

MASIONIS, Aleksandra, 2022. Employee Motivation: Definition And How To Improve It. *Achievers* [online]. July 5, 2022 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://www.achievers.com/blog/employee-motivation/>.

PRAŽÁK, Petr, 2019. Den, kdy dojde práce. [online]. August 15, 2019 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/den-kdy-dojde-pr%C3%A1ce-petr-prazak>.

Aprofes, 2023. Průzkum spokojenosti zaměstnanců: návod na úspěch vaší firmy. *Aprofes* [online]. 26.9.2023 [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/jak-na-pruzkum-spokojenosti-zamestnancu/>.

ŠILHÁNOVÁ, Lenka, 2023. Jak na 1:1 meetingy: Co funguje zkušeným team leaderům. *Behavera* [online]. 2. května 2023 [cit. 2024-02-22]. Dostupné z: <https://cz.behavera.com/blog/how-to-do-1-1-meetings-effectively-what-works-for-experienced-leaders>.

VRBOVÁ, Irena, 2017. Člověka buď chytne za srdce, anebo zůstává jen kvůli penězům. *Business Animals* [online]. 08. srpen 2017 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/motivace-zamestnancu/>.

DRBOHLAVOVÁ, Tereza, 2022. Formy mzdy - časová, úkolová a smluvní. Jak fungují a jaké jsou mezi nimi rozdíly? *Orange Academy* [online]. 16. Čvc 2022 [cit. 2024-04-07]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/formy-mzdy-casova-ukolova-a-smluvni/>.

PETRŽILKOVÁ VICOVÁ, Kateřina, 2024. Trendy v zaměstnaneckých benefitech v roce 2024. *Novitím* [online]. 22. 2. 2024 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://novitim.cz/trendy-v-zamestnaneckych-benefitech-2024-tipy/>.

Manpower, 2024. Zaměstnanecké benefity jako důležité lákadlo. *Manpower* [online]. 5.1. 2024 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/zamestnanecke-benefity-dulezite-lakadlo/>.

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Proces motivace postavený na naplnění potřeb	15
Obrázek 2 - Maslowova pyramida	16
Obrázek 3 - Systém odměňování	29
Obrázek 4 - Organizační struktura pobočky společnosti XY v Praze	39

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Pohlaví respondentů	53
Graf 2 - Věk respondentů	54
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání	54
Graf 4 - Podíl zaměstnanců ve dvou hlavních odděleních	55
Graf 5 - Spokojenost s odměňováním	55
Graf 6 - Návrhy na zlepšení v rámci odměňování	56
Graf 7 - Spokojenost s výší odměny	56
Graf 8 - Hodnocení spravedlnosti formy odměňování ve společnosti	57
Graf 9 - Preferovaná forma odměny	58
Graf 10 - Důležitost jednotlivých benefitů	59
Graf 11 - Spokojenost s nabídkou benefitů	60
Graf 12 - Požadované benefity	61
Graf 13 - Hodnocení úrovně informovanosti o dostupných benefitech a odměnách	62
Graf 14 - Míra využívání benefitů	63
Graf 15 - Důvody nevyužívání poskytovaných benefitů	64
Graf 16 - Míra důležitosti pevné odměny oproti provizní odměně nebo finanční prémii	65
Graf 17 - Hodnocení srozumitelnosti a dostupnosti informací o systému odměňování	66
Graf 18 - Celková spokojenost s odměňováním ve srovnání s jinými možnostmi práce na trhu	67
Graf 19 - Spokojenost s výší odměny: Back Office	68
Graf 20 - Spokojenost s výší odměny: Front Office	68
Graf 21 - Preferovaná forma odměny: Back Office	69
Graf 22 - Preferovaná forma odměny: Front Office	69
Graf 23 - Míra důležitosti pevné odměny oproti ostatním mzdovým formám: Back Office	70

Graf 24 - Míra důležitosti pevné odměny oproti ostatním mzdovým formám: Front Office	70
Graf 25 - Míra využívání benefitů: Back Office	71
Graf 26 - Míra využívání benefitů: Front Office	71
Graf 27 - Hodnocení spokojenosti s výší odměny v závislosti na vzdělání	72
Graf 28 - Hodnocení spokojenosti s výší odměny mezi zaměstnanci dle věkové kategorie	73

PŘÍLOHA

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI XY

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S ODMĚŇOVÁNÍM

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž
- Jiné

2. Jaký je Váš věk?

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 60 let a výše

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské-Bakalář
- Vysokoškolské-Magistr
- Vysokoškolské-Doktor

4. Kam spadá Vaše pracovní pozice?

- Back Office
- Front Office

5. Cítíte se dostatečně odměněn/a za svou práci?

- Ano
- Ne

6. Pokud ne, co by se podle Vás mohlo zlepšit?

.....

.....

7. Jak byste celkově ohodnotil/a Vaši spokojenost s výší pevné odměny?

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

8. Máte pocit, že je forma odměňování ve společnosti spravedlivá?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Jaká forma odměny Vás nejvíce motivuje?

- Pevná odměna
- Provizní odměna či finanční prémie
- Benefity

10. Prosím, označte, jak jsou pro Vás jednotlivé benefity důležité (kde 0=nedůležité, 1=důležité)

	0	1
Příspěvek na penzijní a životní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jazykové kurzy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 týdnů dovolené	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost dovolené během zkušební doby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sick day	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stravenky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na dopravu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nápoje na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Multisport karta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odměna za doporučení nového pracovníka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní notebook a telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost práce z domova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávání na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Humanoo – well being aplikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vodafone – výhodné tarify pro soukromé využití	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ovocné dny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věrnostní program	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Jste spokojen/a s nabídkou benefitů?

- Ano
- Ne

12. Jaké benefity postrádáte a chtěl/a byste je mít?

.....

.....

13. Cítíte se dostatečně informován/a o všech dostupných benefitech a odměnách?

- Ano, cítím se dostatečně informován/a o všech benefitech a odměnách, které společnost nabízí
- Spíše ano, ale bylo by pro mě užitečné mít více informací o některých konkrétních benefitech a odměnách
- Spíše ne, nejsem si jistý/á, jestli mám dostatečné informace o všech benefitech a odměnách, které společnost nabízí
- Ne, nevím, jaké benefity a odměny společnost nabízí

14. Využíváte všechny benefity, které společnost nabízí?

- Ano
- Ne

15. Pokud ne, uvěďte důvod

.....

.....

16. Je pro Vás výše pevné odměny důležitější než provizní odměna či finanční prémie?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Je pro Vás systém odměňování ve společnosti srozumitelný? Máte dostatek informací?

- Ano, mám
- Ne, nemám
- Ne, zcela

18. Jak byste ohodnotil/a celkovou spokojenost s odměňováním ve srovnání s jinými možnostmi práce na trhu?

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kamila Bednářková

V Praze dne: 22. 04. 2024

Podpis:

Jméno	Oddělení/ višťě	Praco-	Datum	Podpis