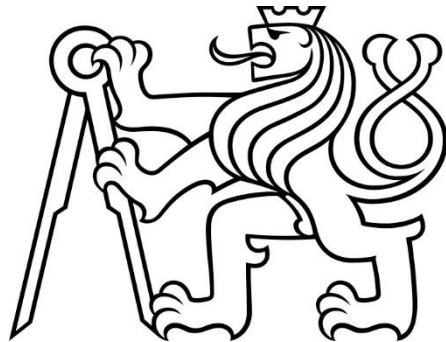


ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Odměňování zaměstnanců společnosti Lindex
jako nástroj motivace**

**Rewarding Employees of Lindex Corporation
as a Motivational Tool**

2024

Dominik Kán Zluky

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kán Zluky** Jméno: **Dominik** Osobní číslo: **506709**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Odměňování zaměstnanců společnosti Lindex jako nástroj motivace

Název bakalářské práce anglicky:

Rewarding Employees of Lindex Corporation as a Motivational Tool

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je zhodnotit dosavadní způsob odměňování zaměstnanců, zjistit, jak moc jsou odměny a benefity efektivní a důležité pro zaměstnance, popřípadě navrhnout jiný systém odměňování, který by zaměstnanci uvítali. Teoretická část popíše koncept motivace a odměňování jako důležité personální činnosti. V praktické části bude provedena analýza systému odměňování v konkrétní organizaci a navržena doporučení pro zefektivnění tohoto systému. Pro získání dat bude využito rozhovoru s pracovníkem HR a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael, 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
DVOŘÁKOVÁ, V. Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací. Trendy v podnikání [online]. , p. 62–67. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11025/16216> . [citováno 2023-10-28]
MASLOW, Abraham Harold. Motivace a osobnost. Přeložil Pavla LE ROCH. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2. Staff Motivation - Motivation Tips for Employees. Management Study Guide - Courses for Students, Professionals & Faculty Members. [online]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/staff-motivation.htm>
ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhého(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **08.12.2023** Termín odevzdání bakalářské práce: **24.06.2024**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

KÁN ZLUKY, DOMINIK. *Odměňování zaměstnanců společnosti Lindex jako nástroj motivace*. Praha: ČVUT 2024. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval(a) 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: 20. 06. 2024

Podpis:

Poděkování

Rád bych velmi poděkoval vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Lence Emrové, Ph.D. za její pomoc, velkou trpělivost a cenné rady, které přispěly k vypracování této práce. Touto cestou bych také rád poděkoval HR manažerovi firmy Lindex za jeho ochotu a čas.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou odměňování zaměstnanců. Cílem práce je prozkoumat dosavadní způsob odměňování ve firmě Lindex, zjistit, jaká je oblíbenost nabízených odměn a jestli využívají nabízené zaměstnanecké benefity, popřípadě navrhnout alternativní způsob odměňování, který by zaměstnanci uvítali. Mimo hlavní cíl tato práce řeší konkurenceschopnost vůči jiným fast-fashion společnostem, porovnání systému odměňování s literaturou a hlubší pohled na preferenci benefitů z pohledu sociodemografických znaků. Pro výzkum je zvolena kvantitativní i kvalitativní metoda v podobě standardizovaného rozhovoru s HR manažerem firmy Lindex a dotazníkového šetření ve formě online dotazníku. Na základě provedeného rozhovoru bylo zjištěno, že firma Lindex má nastavený plošný odměňovací systém. Své zaměstnance odměňuje nejen pomocí finančních odměn, jako půlroční bonus a mzda, která může být navýšena po zkušební době, ale také díky nefinančním odměnám ve formě zaměstnaneckých výhod, konkrétně stravenkový paušál, zaměstnanecká sleva, oděvní benefit, MultiSport karta a příspěvek na kurz anglického jazyka. Dotazníkové šetření přineslo odpověď na otázku oblíbenosti a využitelnosti aktuálních benefitů a na preferenci ve výběru nových zaměstnaneckých výhod. Nejméně efektivní a zároveň nejméně oblíbený benefit je příspěvek na kurz aj, který nevyužívá nikdo z respondentů. Pokud by se ve firmě uvažovalo o zavedení nového benefitu, tak největší úspěch by měla dovolená navíc, pro kterou hlasovali téměř všichni respondenti. V závěru práce jsou navržena tato konkrétní doporučení a návrhy pro firmu Lindex: informovat zaměstnance o poskytovaných benefitech, individualizovat systém odměňování, odměňovat za věrnost k firmě, nabídnout benefit ve formě delšího volna (dovolená navíc/sick days), zrevidovat aktuální balíček benefitů.

Klíčová slova

Motivace, mzda, zaměstnanecké benefity, odměňování, retail

Abstract

The bachelor's thesis focuses on employee compensation. The aim of the thesis is to examine the current compensation system at Lindex, determine how popular various forms of compensation are among employees, and assess whether they utilize the offered employee benefits. Additionally, the thesis aims to propose alternative compensation methods that employees would appreciate. Beyond the main objective, this thesis addresses competitiveness compared to other fast-fashion companies, compares the compensation system with the literature, and provides a deeper insight into benefit preferences from a sociodemographic perspective. For the research, both quantitative and qualitative methods are employed, including a structured interview with the HR manager of Lindex and an online questionnaire survey. Based on the conducted interview, it was found that Lindex has implemented a comprehensive compensation system. The company rewards its employees not only through financial incentives such as semi-annual bonuses and salaries that can be increased after the probation period, but also through non-financial rewards in the form of employee benefits. These benefits specifically include a meal allowance, employee discount, clothing benefit, MultiSport card, and a contribution towards an English language course. The survey provided answers regarding the popularity and usability of current benefits, as well as preferences for new employee perks. The least effective and least popular benefit is the contribution towards the English course, which none of the respondents use. If the company were to consider introducing a new benefit, the most successful one would be additional

vacation days, which nearly all respondents favored. The conclusion of the report presents the following specific recommendations and suggestions for Lindex: inform employees about the available benefits, individualize the reward system, reward loyalty to the company, offer a benefit in the form of additional time off (extra vacation days/sick days), and review the current benefits package.

Keywords

Motivation, salary, employee benefits, compensation, retail

Obsah

Úvod	10
1 Motivace	12
1.1 Pracovní motivace	13
1.2 Teorie motivace aplikované na pracovní prostředí	16
1.3 Teorie pracovní motivace	17
1.4 Typy motivace	19
1.4.1 Intrinsická a extrinsická	19
1.4.2 Vnitřní a vnější	19
1.4.3 Hmotná a nehmotná	19
1.4.4 Motivace na základě výkonu	20
1.4.5 Motivace na základě pověsti	20
1.4.6 Motivace na základě poslání	20
2 Odměňování zaměstnanců	21
2.1 Peněžní (finanční) odměny	21
2.1.1 Mzdotvorné faktory	22
2.1.2 Složky mzdy	23
2.1.3 Mzdové formy	24
2.2 Nepeněžní (nefinanční) odměny	25
2.2.1 Zaměstnanecké benefity	25
3 Společnost Lindex.....	30
3.1 Základní údaje	30
3.2 Sortiment	31
3.3 Organizační struktura	31
3.4 Náplň práce jednotlivých pozic	32
4 Metodologie.....	34
4.1 Respondenti	35
5 Výsledky.....	40
5.1 Systém odměňování ve firmě	40
5.2 Výsledky dotazníkového šetření	41
5.3 Posouzení výsledků dotazníkového šetření na základě identifikačních znaků respondentů	44
5.4 Shrnutí	47
6 Diskuze.....	49
6.1 Porovnání systému odměňování ve firmě s literaturou	49

6.2 Porovnání systému odměňování ve firmě Lindex s konkurenčními firmami	50
Doporučení a návrhy	54
Závěr.....	56
Seznam použité literatury	58
Seznam internetových zdrojů.....	60
Seznam obrázků.....	64
Seznam tabulek.....	65
Seznam grafů.....	66
Seznam příloh.....	67

Úvod

Odměňování zaměstnanců je klíčovým aspektem řízení lidských zdrojů, který významně ovlivňuje motivaci, výkon a loajalitu zaměstnanců. Každá firma přistupuje k odměňování svých zaměstnanců odlišně, přičemž využívá různé strategie a nástroje k dosažení optimální pracovní výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Cílem práce je prozkoumat dosavadní způsob odměňování ve firmě Lindex a zjistit, jak jsou jednotlivé benefity oblíbené u zaměstnanců a jestli využívají nabízené zaměstnanecké benefity, popřípadě navrhnout alternativní způsob odměňování, který by zaměstnanci uvítali. Práce mimo jiné řeší konkurenceschopnost vůči jiným fast-fashion společnostem, porovnání systému odměňování s odbornou literaturou a hlubší pohled na preferenci benefitů z pohledu sociodemografických znaků.

Bakalářská práce je členěna na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá motivací jako takovou, pracovní motivací a odměňováním zaměstnanců.

Praktická část je rozdělena do tří oblastí. První oblast je věnována společnosti Lindex, nabízeným produktům, organizační struktuře a náplni práce jednotlivých pozic. V druhé oblasti je popsán současný způsob odměňování zaměstnanců a jsou vyhodnoceny výsledky z dotazníkového šetření. Poslední oblast se zabývá diskusí nad zjištěnými výsledky výzkumu, porovnáním zjištěných dat s odbornou literaturou a se systémem odměňování konkurenčních firem.

Pro výzkum je zvolena kvantitativní i kvalitativní metoda. Kvalitativní výzkum v podobě strukturovaného rozhovoru s HR manažerem firmy Lindex obsahuje otázky, které jsou směřované na odměňování zaměstnanců pracujících na kamenných pobočkách v České republice. Cílem rozhovoru je zjistit, jakým způsobem funguje systém odměňování ve firmě, jaké jsou současné benefity ve firmě a jaký pohled na systém odměňování má samotný HR manažer.

Kvantitativní výzkum je postaven na dotazníkovém šetření ve formě online dotazníku, jehož respondenti jsou zaměstnanci společnosti Lindex pracující na kamenných prodejnách v České republice. Záměrem tohoto dotazování je zjistit, jaké jsou preference zaměstnanců, zda využívají nabízených benefitů a jaké jiné benefity by uvítali.

V závěru práce jsou nabídnuta praktická doporučení a návrhy pro firmu Lindex.

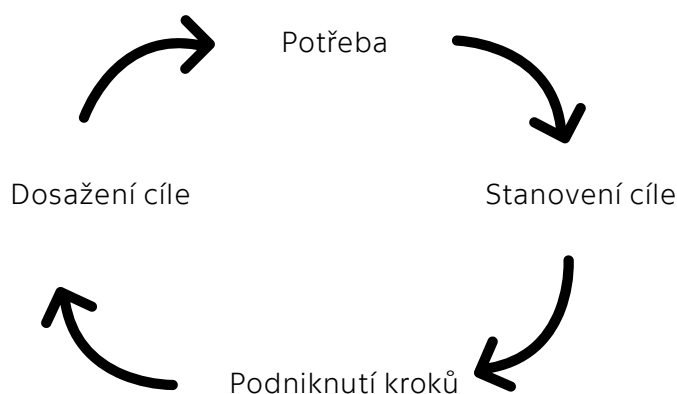
TEORETICKÁ ČÁST

1 Motivace

Motivací jako takovou se již zaobíralo mnoho lidí před námi a každý z nich definoval motivaci jiným způsobem. Nakonečný (2015, s. 395) ji pojal jako „proces, který determinuje zaměření chování na dosažení určitých cílů, jeho intenzitu a trvání.“ S jiným vymezením pojmu přišel Armstrong (2009, s. 109), který říká, že „motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle...“. Ačkoliv obě definice vyjadřují jednu věc, jen jiným způsobem, tak v obou případech bylo zmíněno dosažení cílů. Kociánová (2010, s. 22) interpretuje motivaci jako „soubor činitelů představující vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměřují jeho jednání.“ Tato definice se více liší od předešlých dvou, zejména tu není vůbec zmíněno nic ohledně dosahování cílů. Motivaci jako proces vnímá i Plamínek (2015), který ji doplňuje ještě o výsledek a vytvoření pozitivního postoje k výkonu nebo typu chování.

Intepretací je opravdu mnoho, protože neexistuje jednotný názor na tuto problematiku. Na základě výše zmíněných definic lze říct, že motivace je to, co jedince pohání k tomu, aby něco dělali. Je to důvod, proč ráno vstanou z postele a proč se snaží dosáhnout svých cílů. Může to být vnitřní pocit, kdy něco dělají, protože je to baví nebo je to naplňuje, například malování, čtení knih nebo sport. Nebo to může být vnější důvod, jako například práce kvůli penězům, dobré známky ve škole, nebo pochvala od někoho. Motivace je jednoduše to, co jim dává důvod a energii k tomu, aby se pustili do různých činností a snažili se je úspěšně dokončit.

Ve vztahu k motivaci je nutné pochopit i význam slov potřeba a motiv. Pro vysvětlení těchto pojmů je dobré se podívat na motivaci z jiného úhlu pohledu. „Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.“ (Nakonečný, 1997, s. 27).



Obr. 1: Proces motivace

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong (2007, s. 220)

Motivace tedy začíná z určitého vnitřního stavu (potřeby¹), kdy člověk pocituje, že mu něco chybí v jeho fyzickém nebo sociálním životě (například spánek), což vytváří v jedinci motivační impuls, který ho vede k určitému chování (odpočinout si) s cílem tento nedostatek odstranit. Když člověk dosáhne toho, co mu chybělo, prožívá pocit uspokojení do té doby, než se objeví nové potřeby či nedostatky, a tím se celý proces zopakuje (viz obr. 1).

„Naše motivy jsou určité psychologické tendence, které vedou k narovnání nějakého nevyváženého stavu, buď nedostatku..., nebo přetlaku.“ (Medlíková, 2021). Motiv je tedy chápán jako konkrétní příčina, která vede k určitému jednání nebo chování. Příkladem může být potřeba spánku, kdy motivace je proces, který je generován touto potřebou, která je pocítována jako únava a motivem je potom tedy obsah dovršující reakce, tj. v daném případě odpočinutí si (Nakonečný, 2014).

Motiv je jeden ze dvou základních zdrojů motivace, konkrétně zdroj vnitřní, který pochází z našeho nitra. Druhým důležitým zdrojem je stimul, jakožto vnější podnět, který je využíván ke záměrnému ovlivňování chování či jednání druhé osoby (stimulace). Pokud je vyžadováno, aby daná osoba něco udělala, lze použít pozitivní, či negativní stimul k vyvolání reakce. Nevýhodou je, že daná aktivita přestane probíhat, jakmile přestanou účinkovat stimuly (Plamínek, 2015; Pauknerová, 2012). Příkladem může být stimul v podobě kapesného, které dítě dostává od svých rodičů za extra pomoc se sekáním trávy. Kapesné, jako vnější podnět, slouží tedy k ovlivnění jednání dítěte, které v reakci na to má pomoci svým rodičům. V momentě, kdy se rodiče rozhodnou nedávat finanční odměnu, dítě již nebude k dané aktivitě stimulováno, tudíž ji přestane dělat. Pokud by ale existoval určitý vnitřní motiv dítěte, jako třeba potěšení z dané aktivity nebo výsledku úkolu, pak bude v aktivitě samo pokračovat bez jakýchkoliv vnějších stimulů.

1.1 Pracovní motivace

Pracovní motivace je klíčovým faktorem, který ovlivňuje produktivitu, spokojenost a celkovou výkonnost zaměstnanců. Motivovaní zaměstnanci jsou nejen výkonnější, ale také loajálnější k firmě, což vede k nižší fluktuaci a vyšší stabilitě pracovního kolektivu. Hlavní úlohu zde sehrává nadřízený, jehož úkolem je své zaměstnance správně motivovat tedy podnítit u nich motivaci k určitému chování nebo aktivitě prostřednictvím vnějších podnětů – motivátorů (Nakonečný, 2015). Ne vždy je to tak jednoduché, jelikož je potřeba si dát pozor na to, koho motivovat a čím, a nespoléhat na to, že to, co platí na jednoho pracovníka, bude platit i na ostatní. Bylo by tedy žádoucí zjistit, jaké konkrétní motivátory směřují k uspokojení jejich potřeb (Šikýř, 2014). Nakonečný (2005) je rozděluje na vnější činitele materiální, jako je finanční odměna, a na činitele nemateriální, kam spadá uznání, samostatnost, kariérní růst a další. Jiný pohled na klasifikování motivátorů, jež je též zmíněn Nakonečným (2005, s. 193), měla G. Hagemanová (1995), která mimo jiné klade důraz i na komunikaci, zpětnou vazbu od nadřízených a aktivní spoluúčast.

Nenadál (2008) uvádí, že pracovní motivace pramení z porozumění hodnotám zaměstnanců, které jsou odhalovány skrze otevřenou a kontinuální komunikaci v rámci celé společnosti. Tímto způsobem jsou identifikovány motivační faktory ovlivňující pracovníky a následně efektivně využity k prospěchu firmy. K rozpoznání konkrétních

¹ S pojmem potřeba se více zabíral A. Maslow, který sestavil pyramidu lidských potřeb (viz kap. 1.2).

motivačních faktorů je potřeba důkladně poznat osobnost daného jedince. Medlíková (2021) sestavila motivační vzorce dle typu osobnosti a rozdělila do šesti skupin (viz tab.1).

Tab. 1: Typologie lidí dle Medlíkové

Proaktivní	Reaktivní
Zvídavost, aktivita, iniciativa, nové věci, převádění teorie do praxe, inovace, experimenty	Opatrnost, pečlivost, smysl pro detail, opakování, dotahování, rutina
Externě zaměřeni	Interně zaměřeni
Komunikace s lidmi, zpětná vazba, diskuse, ověřování střetáním názorů	Stabilní názory, pevná stanoviska, tvrdohlavost, zaměření na vnitřní pravdu
Soupeřivý	Spolupracující
Individualisté, prosazují se, nemají strach z konfliktu, vlastní zodpovědnost, sóloví hráči	Partnerští, propojující, otevření vůči jiným názorům, sdílená zodpovědnost, týmoví hráči

Zdroj: vlastní zpracování dle Medlíkové (2021, s. 40)

Dané typy lze navzájem kombinovat, například může mít nadřazený v kolektivu osobu, která je reaktivní, externě zaměřená a soupeřivá. S trošku odlišným přístupem k typem lidí přišel Plamínek (2015), který je rozdělil do čtyř skupin (viz tab. 2).

Tab. 2: Typologie lidé dle Plamínka

Objevovatelé	Usměřňovatelé
Samostatnost jednání, aktivita při řešení problémů, netrpělivost, hlad po informacích, nezávislost a špatná zvladatelnost, racionální inteligence	Sebeprosazování, vůle vést lidi, vůle koordinovat činnosti, testování schopností druhých lidí, snaha být středem zájmu, poměřování a třídění lidí
Sladovatelé	Zpřesňovatelé
Vůle naslouchat a chápat, empatie a sociální inteligence, ochota uznat odlišný názor, potřeba sociálního kontaktu, preference společné práce, tolerance odlišností	Vyžadování pořádku, skrývání emocí, přesné vyjadřování, sklony analyzovat, tendence nepodceňovat detaily, sklony dotahovat činnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle Plamínka (2015, s. 49)

Na základě typologie člověka lze pak snadněji určit, čím daného zaměstnance motivovat. Základními nástroji pracovní motivace jsou odměny a sankce. Odměna, jakožto pozitivní motivace, může být finančního i nefinančního charakteru. Je důležité zmínit, že oba tyto typy se neliší jen v jejich podobě, ale také v jejich načasování. Odměna ve formě peněz či jiných benefitů působí až po vykonané práci, tudíž nelze zcela říct, že plní funkci motivátoru, který má vést pracovníky k vyššímu pracovnímu nasazení a výkonu. Oproti tomu odměnu nefinanční může zaměstnanec získat již během výkonu práce, například když může vidět výsledky své práce nebo pokud je mu umožněna

částečná autonomie. Negativní motivací jsou potom sankce, které v jedinci vyvolávají pocit nepříjemnosti, ať už se jedná třeba o snížení finanční odměny, nebo o kritiku. K jejich aplikování dochází v případě, že jedinec svou práci neodevzdal včas nebo ve špatné kvalitě. Pokud to ale situace nevyžaduje, je snaha o nepoužívání motivace negativní a aplikovat motivaci pozitivní (Urban, 2017).

Pokud nadřízený ví, koho a čím motivovat, je také důležité vědět o základních a důležitých aspektech správného motivování. Jejich souhrn zmiňuje Nakonečný (2005, s. 211):

- Základním nástrojem motivování jsou organizační formy odměn a trestů.
- Odměna je nejúčinnější, když je udělena okamžitě nebo co nejdříve.
- Za všech okolností musí být respektován princip spravedlnosti v udělování odměn i trestů.
- Chválíme veřejně, káráme soukromě; veřejné odměňování je účinnější, je-li spolupracovníky vnímáno jako spravedlivé.
- Hodnocení výkonů zaměstnanců (pozitivní i negativní) je nezbytné.
- Nadřízený získává svůj vliv na podřízené, když má u nich autoritu a kredit.
- Autoritu získává především praktickou demonstrací své odborné kompetence...
- Vyslovené sliby (ať už pozitivní nebo negativní varování) musí být uvážené a dodrženy.
- Ve vztahu k podřízeným je nutné udržovat takový poměr vřelosti a odstupu, který nedovoluje ani ztrátu moci, ani ztrátu důvěry a sympatií.
- Chceme-li na někoho působit, musíme poznat, kým je nejen jako zaměstnanec, ale i jako člověk (psychologické bytí je jednota osobnosti a jejích životních podmínek).

Urban (2013) a Šikýř (2016) k tomu ještě dodávají:

- Zaměstnanci se chovají podle toho, jak jsou motivováni, tedy odměňováni nebo trestáni.
- Tresty, které zaměstnancům hrozí za nesplnění úkolu, by měly být realistické.
- Manažeři by měli rozklíčovat jednotlivé motivy jednání a chování svých zaměstnanců za účelem uspokojení jejich potřeb
- Nutné včas rozpoznat faktory nespokojenosti a co nejdříve je odstranit.

Pokud firma některé z výše zmíněných pouček zanedbává, může to pomalu vést k poklesu motivace, či úplné demotivaci, a to z několika důvodů. Jedním z nich jsou nadřízení a jejich styl jednání se svými podřízenými, který může být do jisté míry subjektivní a neodráží tak objektivnost pracovních předpokladů. Manažer tak jedná na základě subjektivních názorů a svých pocitů. Dalším podstatným faktorem je nespravedlivé hodnocení, které může mít povahu finanční i slovní. V tomto případě se nebere v úvahu to, jestli hodnocení je opravdu nespravedlivé, nebo jen subjektivně pocíťované. Důležitý je následek, který bývá negativní, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Důvodů, proč k tomu může docházet je několik: nediferencovaná odměna, neposkytnutí objektivních informací o pracovním výkonu nebo tendence hodnotit všechny pracovníky totožně (Urban, 2013).

1.2 Teorie motivace aplikované na pracovní prostředí

Teorie potřeb, se kterou přišel Abraham Maslow, je založena na hierarchii základních potřeb člověka dle jejich důležitosti od potřeb fyziologických až po seberealizaci (viz obr. 2) (Šikýř, 2016).



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Mentem (2018)

Tuto teorii lze aplikovat i pro pracovní motivaci, jelikož některé fyziologické potřeby jsou uspokojovány díky tomu, že zaměstnanec za svou vykonanou práci dostává mzdu. Konkrétně se jedná třeba o potřebu potravy, oblečení či bydlení. Klíčovými aspekty pro potřeby bezpečí a jistoty jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí. Pocit sounáležitost je uspokojen jednak harmonickou atmosférou v pracovním kolektivu, a jednak přátelskými vztahy na pracovišti. Předposlední úroveň se týká uznání od nadřízeného, pracovního úspěchu nebo respektu ostatních. Úplný vrchol Maslowovy pyramidy je tvořen seberealizací. Tato potřeba může být uspokojována v pracovním prostředí formou volnosti kreativity, získávání nových zkušeností, rozvíjení se atd. (Urban, 2017). Trošku jiné příklady předkládá Nakonečný (2005). U potřeby bezpečí a jistoty uvádí jistotu zaměstnání. Uznání a sebeúcta je uspokojována díky vysokému postavení a titulu. Pro uspokojení poslední úrovně pyramidy stačí pouze jedna věc – mít inspirující zaměstnání, kde se zaměstnanec může seberealizovat. V praxi by se zaměstnavatelé měli snažit o zvyšování motivace zaměstnanců k požadovanému výkonu práce na základě uspokojování již zmíněných potřeb nejprve od těch nižších (Šikýř, 2016).

Ačkoliv v obecném měřítku lze říci, že Maslowův model je platný, objevuje se zde problém individuality. Každý jedinec může mít odlišné priority a potřeby v daný okamžik, tudíž zde není vyloučen výkyv od tohoto hierarchického pořadí potřeb. Na jednu stranu můžou být jedinci, kterým stačí uspokojit první tři úrovně potřeb a nemají potřebu uznání a seberealizace, na druhou stranu existují tací, kteří potřebují uspokojit potřebu seberealizace a uznání, a nemusí nutně mít uspokojené potřeby hierarchicky nižší apod.

Druhou nejznámější teorií aplikovanou v pracovním prostředí je Herzbergův dvoufaktorový model, který rozděluje motivační faktory na dvojí třídění: motivátory a

hygienické faktory. Pro motivátory je stěžejní charakteristika práce, odměna a seberealizace, kdežto u hygienických potřeb pracovní podmínky (Urban, 2017). V tabulce 3 je vypsán celkový přehled všeho, co spadá pod oba faktory.

Tab. 3: Přehled motivátorů a hygienických faktorů

Motivátory:	Finanční odměna, možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získávání nových znalostí, schopností a zkušeností, širší společenský význam či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky vlastní práce a být na ně hrdý, výzva, pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky
Působení motivátorů vyvolává:	Vyšší pracovní nasazení, vyšší pracovní spokojenost
Hygienické faktory:	Základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem
Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	Omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost

Zdroj: Urban (2017, s. 19)

Z tohoto vyplývá, že je stěžejní pro zaměstnavatele, aby svým zaměstnancům zajistil co možná ty nejlepší pracovní podmínky, od bezpečnosti na pracovišti až po spravedlivý systém odměňování. Pokud jsou hygienické faktory na přiměřené úrovni, je potřeba jim poskytnout nejen příležitosti pro rozvoj, možnost seberealizace, kariérový růst, ale i uznání a respekt.

1.3 Teorie pracovní motivace

Existuje několik teorií pracovní motivace, které nabízejí různé pohledy na to, jak a proč jsou lidé motivováni k práci.

Nakonečný (2005) zmiňuje pracovní teorii V. H. Vrooma známou jako teorii očekávání, která se zaměřuje na motivaci jednotlivců v pracovním prostředí. Tato teorie předpokládá, že pracovníci budou motivováni k vynaložení úsilí, pokud očekávají, že jejich úsilí povede k dobrému výkonu, který bude směřovat k žádoucím odměnám. Tato teorie se skládá ze tří klíčových komponent: očekávání – víra jednotlivce, že jeho práce a úsilí povedou k dosažení požadovaného výkonu; instrumentalita – přesvědčení, že dosažení dobrého výkonu povede k získání odměn, což závisí na systému odměňování v organizaci

a na důvěryhodnosti vedení, že slíbené odměny budou skutečně poskytnuty; valence - hodnota nebo důležitost, kterou jedinec přikládá očekávané odměně, závisí na individuálních potřebách, cílech, hodnotách a preferencích pracovníka. Zaměstnavatelé mohou tuto teorii využít k motivaci zaměstnanců tím, že zajistí, aby zaměstnanci věřili, že jejich úsilí povede k dobrým výkonům, které budou náležitě odměněny.

Armstrong (2009, s. 113) poukazuje ve své knize na autory Portera a Lawlera (1968), kteří rozšířili Vroomovu teorii do komplexnějšího modelu známého jako Porter-Lawlerův model motivace. Porter a Lawler zdůrazňují, že vnímání vztahu mezi námahou a výkonem je klíčové. Zaměstnanci musí věřit, že jejich námaha povede k lepšímu výkonu, což je podobné konceptu očekávání u Vrooma, ale s tím rozdílem, že výkon je ovlivňován schopnostmi, vlastnostmi a vnímáním role v organizaci. Následně výkon vede k odměnám, které jsou vnímány, jako spravedlivé. Tyto odměny mohou být jak vnitřní (pocit úspěchu, seberealizace), tak vnější (finanční odměny). Pokud odpovídají vynaložené námaze, povede to k vyššímu uspokojení. Oproti předešlému modelu, zaměstnanci porovnávají své odměny a úsilí s ostatními a na základě tohoto srovnání hodnotí, zda jsou jejich odměny spravedlivé. Nespravedlnost pak může vést k demotivaci.

Šikýř (2016) se zmiňuje o další teorii pracovní motivace, a tou je McGregorova teorie X a teorie Y, která je založena na dvou zcela protikladných přístupech k řízení lidí. Teorie X vychází z předpokladu, že lidé obecně nemají rádi práci a budou se jí co nejvíce vyhýbat. Jelikož nemají lidé přirozenou motivaci k práci, je potřeba je k výkonu přimět externími prostředky, jako jsou odměny a tresty. Manažeři, kteří se řídí touto teorií, mají tendenci používat autoritářský styl řízení, kontrolovat zaměstnance, vydávat přísné pokyny a očekávat bezpodmínečnou poslušnost. Teorie Y naproti tomu předpokládá, že lidé mohou mít rádi svou práci a mohou být motivováni k výkonu prostřednictvím vnitřních faktorů, jako je seberealizace a osobní růst. Tato teorie měla velký dopad na formování novodobého přístupu k řízení lidských zdrojů, především teorie Y, která podporovala přechod k demokratickým formám řízení, které zdůrazňují potřebu vytvářet pracovní prostředí, kde se zaměstnanci cítí hodnotní a motivovaní přispívat k úspěchu organizace. Teorie X a Y poskytují manažerům rámec pro pochopení různých přístupů k řízení lidí a mohou být použity jako vodítka pro zlepšení organizační efektivity a pracovní spokojenosti.

Poslední dvě teorie, o kterých Armstrong (2009, s. 114) pojednává ve své publikaci, byly zformulovány pány Lathamem a Lockem (Latham – Locke, 1979) – teorie cíle, a panem Adamsem (Adams, 1965) – teorie spravedlnosti.

Teorie spravedlnosti je zaměřená na subjektivním vnímání spravedlnosti a rovnosti ve vztahu mezi úsilím, odměnou a pracovním prostředím. Adamsova teorie zdůrazňuje, že jde o proces porovnávání se s ostatními.

Hlavní myšlenkou teorie cíle je stanovení konkrétních, náročných, ale dosažitelných cílů vedoucích k vyšší výkonnosti. Specifické cíle pomáhají jednotlivcům přesně vědět, co se od nich očekává, což usnadňuje plánování a provádění úkolů. Aby byly cíle účinné, musí být zaměstnanci odhodláni je dosáhnout. Závazek je často vyšší, pokud jsou cíle v souladu s osobními hodnotami a zájmy zaměstnanců. Pro udržení motivace a zlepšení výkonu je nezbytná pravidelná zpětná vazba. Tato teorie je v praxi aplikována v podobě SMART cíle, který musí být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a časově ohraničený.

1.4 Typy motivace

1.4.1 Intrinsická a extrinsická

Nakonečný (2015) dělí motivaci na intrinsickou a extrinsickou. Intrinsická motivace pochází z nitra jednotlivce a je často nevědomá, poháněna činnostmi, které jsou pro člověka přirozeně příjemné a odměňující samy o sobě. Naopak extrinsická motivace je způsobena vnějšími faktory a je vědomá. Vede k úmyslným činnostem, které jsou podněcovány očekáváním vnějších odměn nebo případných trestů. V pracovním prostředí by se intrinsická motivace týkala toho, jestli zaměstnanec vykonává práci, která je pro něj uspokojující či zajímavá. Pokud ale pracuje za účelem získání finančních nebo nefinančních odměn, jedná se pak o extrinsickou motivaci. V praxi se firmy snaží využívat oba typy, aby u svých zaměstnanců dosáhli co nejlepšího výkonu a spokojenosti.

1.4.2 Vnitřní a vnější

Vnější motivace je tvořena vnějšími motivátory, hlavně odměnou (Armstrong, 2007). K motivaci pracovníků, kteří tíhnou k finanční odměně, je potřeba stanovit konkrétní odměny za jejich vykonanou práci, poskytnout možnost ovlivnění svých výsledků, posílit zastoupení výkonové odměny či zavést vyšší zaměstnanecké benefity (Meritum Personalistika, 2011).

Vnitřní motivace souvisí s Maslowovou pyramidou potřeb, konkrétně s potřebami na nejvyšších dvou úrovních, ke kterým se také řadí autonomie, získávání nových dovedností, transparentnost pracovních výsledků a vykonávání smysluplné práce. Samostatností není hned myšleno to, že by zaměstnavatelé měli své zaměstnance nechat dělat jejich práci, jak chtějí. Ovšem určitá volnost je zde na místě, např. nechat své zaměstnance si časově rozvrhnout svou práci. Člověk má potřebu nějakým způsobem svou vykonávanou práci řídit. Nadřízení by měli umožnit svému zaměstnanci se rozvíjet a získávat nové zkušenosti a dovednosti, vyjádřit v nich důvěru a zdůraznit důležitost jejich práce. Pro mnoho osob je velkou vnitřní motivací, když vidí nějaké výsledky své práce. Pokud člověk dělá práci, která nepřináší jasné a konkrétní výsledky a nemá pro pracovníka smysl, dost často ztrácí motivaci se více snažit (Urban, 2017).

1.4.3 Hmotná a nehmotná

Motivace hmotná a nehmotná se opírá o již zmíněné poznatky. Hlavní charakteristikou nehmotných motivačních faktorů je to, že jsou složeny převážně z vnitřních faktorů, ale také faktorů vnějších, které nelze uspokojit penězi (viz tab. 4). Naopak hmotná motivace je postavena na uspokojování potřeb hlavně skrze mzdu či zaměstnanecké výhody (Urban, 2017). Nelze ale obecně říct, že by peníze motivovaly všechny stejně a totožným způsobem. Peněžní stimuly motivují pouze ty lidi, kteří mají vysoká očekávání ohledně dosažení peněžní odměny. Mimo to hrají velkou roli při náboru nových zaměstnanců nebo setrvání těch stávajících (Armstrong, 2007).

Tab. 4: Motivátory pracovní motivace

	Hmotná motivace	Nehmotná motivace
Vnitřní motivace		Autonomie, získávání nových dovedností, transparentnost a konkrétnost pracovních výsledků, smysluplná práce ...
Vnější motivace	Mzda, zaměstnanecké benefity	Pochvala, uznání ...

Zdroj: vlastní zpracování

1.4.4 Motivace na základě výkonu

Tento druh motivace je založen na touze dosáhnout vynikajících výsledků, překonávat překážky a výzvy a neustále se zlepšovat. Hodnocení ostatními zde nehraje takovou klíčovou roli jako hodnocení sebe sama. Takto motivovaní pracovníci vyhledávají úkoly, které vyžadují speciální schopnosti, samostatnost a seberozvoj, proto je zapotřebí jim zadávat náročné projekty, vytvářet prostor pro osobní růst a klást důraz na jejich schopnosti a dovednosti (Meritum Personalistika, 2011).

1.4.5 Motivace na základě pověsti

U tohoto typu motivace je stěžejní prvek dobrého dojmu a hodnocení, ať už se jedná o hodnocení od svých kolegů nebo svého nadřízeného, obojí je velmi důležité pro daný typ zaměstnance, pro kterého je názor okolí klíčový. Má neustále potřebu se chlubit tím, co se mu povedlo, a získat tak uznání od ostatních, aby si zvýšil své postavení. Tyto zaměstnance je vhodné motivovat jednak tím, že jim je přidělen důležitý projekt, který jim přinese určitou prestiž, a jednak veřejnou pochvalou (Meritum Personalistika, 2011).

1.4.6 Motivace na základě poslání

Zaměstnanci jsou motivováni myšlenkou, že jejich práce má vyšší smysl a přispívá k něčemu většímu, než jsou oni sami. Tento pocit smysluplnosti může vycházet z dosažení významných cílů. Zaměstnanec jeví hlubší zájem o vykonávanou činnost, klade si otázky ohledně smyslu toho, co dělá, a dbá na pracovní principy. Jedinci, kteří jsou motivováni posláním, často cítí silnou shodu mezi svými hodnotami a hodnotami organizace, pro kterou pracují. Motivačními nástroji, které přispívají k motivaci takto laděných pracovníků, mohou být například pozitivní přístup k dosažení vytyčených cílů či bližší seznámení s vizí a cíli organizace (Meritum Personalistika, 2011).

2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků je tradičně jedním z nejdůležitějších a nejsložitějších nástrojů. Jeho úkolem je přilákat a udržet vysoce kvalitní zaměstnance, přispět ke zvýšení výkonu a produktivity práce podniku, především aby rostla rychleji než mzdy a současně zajistit, aby podnik byl nákladově konkurenceschopný. Mezi další požadavky obvykle patří "vnitřní spravedlnost", tedy rozdílnost mezd odpovídající osobním výsledkům jednotlivých pracovníků, jakož i pracovní požadavky a povinnosti (Urban, 2013).

Optimální systém odměňování by měl zajistit, aby zaměstnanci byli odměňováni spravedlivě a efektivně, v souladu s pracovněprávními předpisy a s ohledem na hospodářské výsledky dané společnosti. Spravedlivé a efektivní odměňování nám umožňuje získat a udržet schopné a motivované zaměstnance, nastavit rozdíly v odměňování, které jsou zákonné a konkurenceschopné a zajistit řízení nákladů práce a financování systému odměňování tak, aby to bylo efektivní (Šikýř, 2014).

Existují tři základní způsoby, jak můžeme zaměstnance odměňovat. Způsob odměňování na základě individuálních schopností zaměstnance je založen na tarifní struktuře, stejně tak jako odměňování na základě relativního hodnocení práce. Rozdíl je v tom, že se pracuje s osobními schopnostmi a dle nich jsou vytvořeny tarifní stupně, které jsou hierarchicky uspořádané (Maritum Personalistika, 2011). Odměňování je tak nastaveno podle toho, co daný zaměstnanec dokáže vykonávat na smluveném pracovišti. Příkladem může být pekárna, jejíž majitel si sepíše všechny potřebné úkony a následně je rozdělí do několika tarifních stupňů, z nichž tarifní stupeň 1 bude ten nejnižší, tudíž by se zde mohlo objevit například: umývání nádobí, úklid toalet, vytírání podlahy atd. Čím vyšší tarifní stupeň, tím větší zodpovědnost a náročnost.

V praxi se pouze tento způsob tolik nepoužívá, protože je vhodnější spíše pro menší firmy, pro oblast služeb a v situacích, kdy se například vyžaduje spolupráce či častá zastupitelnost, mění se technologie a uspořádání organizace, nebo firma disponuje vzdělanými zaměstnanci, kterým nevádí získávat nové vědomosti a zkušenosti (Maritum Personalistika, 2011).

Oproti již výše zmíněnému způsobu jsou u odměňování na základě relativního hodnocení práce tarifní úrovně tvořeny jednotlivými pracovními pozicemi. Tento systém není vůbec složitý, je využíván mnohem více, a to především v průmyslových firmách, kde nedochází tolik ke změnám v náplni práce daných pozic a v samotných technologiích používaných ve firmách. Nevýhodou tarifních stupnic bývá jednak jejich omezená flexibilita při změnách na trhu práce, značná subjektivnost a také to, že znevýhodňují některé pracovní pozice (Maritum Personalistika, 2011).

Poslední způsob podle Urbana (2013) je tzv. výkonové odměňování. Část mzdy zaměstnance závisí na jeho osobním výkonu. Zaměstnanci jsou předem obeznámeni s požadavky na jejich výkon a s nestranným hodnocením, které musí mít fixní a měřitelná kritéria. Důležitou podmínkou je samostatně vykonávaná práce, u které může zaměstnanec ovlivnit výsledky. Mezi nástroje odměňování na základě výkonu patří úkolová mzda, provize, prémie/bonusy, podíly na zisku, osobní ohodnocení.

2.1 Peněžní (finanční) odměny

Každá firma si vytváří svůj vlastní mzdový systém na základě své strategie odměňování. Jedinou podmínkou je, že „...musí respektovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) a prováděcí právní předpisy, například nařízení vlády o minimální mzdě...“ (Šikýř, 2014, s. 117).

Každému zaměstnanci za vykonanou práci právem náleží odměna ve formě mzdy podle § 109 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce - znění od 01.01.2024. Mzda je potom definována dle § 109 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce - znění od 01.01.2024 jako, „peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“. Ta může být stanovena jako hodinová nebo měsíční mzda.

Pojem mzda je často chybně zaměňována s pojmem plat. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je ten, že plat je peněžitě plnění, které dostává státní zaměstnanec² a platí zde závazná pravidla uvedena v zákoníku práce. Pojem mzda je oproti tomu záležitost soukromého sektoru a je upravována pouze obecnými zásady a minimální mzdou³ (Šikýř, 2014).

Mzda je pevně ukotvena v pracovní smlouvě, která obsahuje přesnou hodnotu měsíční, či hodinové mzdy, tak smluvený termín, do kdy se firma zavazuje poskytnout zaměstnanci jeho odměnu.

2.1.1 Mzdotvorné faktory

Mzdotvorné faktory vznikly odvozením od akceptovatelných kritérií rozlišujících mzdy zaměstnanců, kterými jsou hodnota práce, mimořádné pracovní podmínky a nadstandardní pracovní výkon (Dvořáková, 2012).

Hodnota práce se posuzuje podle toho, jak je daná práce složitá, náročná a s jakou odpovědností se k ní musí přistupovat v porovnání s jinými pracemi v rámci stejného zaměstnavatele. Lze ji vyjádřit formou tarifních stupnic, které současně obsahují mzdový tarif. Ten je určen pevnou hodinovou nebo měsíční sazbou v Kč, popřípadě s rozpětím. Každému druhu práce je tak přiřazen určitý tarifní stupeň od čísla 1 (nejnižší tarifní stupeň) a určité mzdové ohodnocení vyjádřené v hrubé mzdě (Šikýř, 2014).

Mzdové příplatky (viz kap. 2.1.2) jsou připisovány zaměstnancům buďto ze zákona, který upravuje jejich minimální hodnotu v procentech, nebo na základě uzavřené pracovní smlouvy z důvodu mimořádných pracovních podmínek, které mohou nastat při ztíženém pracovním režimu nebo práci v rizikovém pracovním prostředí. Zaměstnanci může vzniknout právo na obdržení vícero příplatků, např. příplatek za práci ve svátek a příplatek za práci přesčas. Pokud zaměstnanec vykazuje nadstandardní pracovní výkon, přísluší mu odměna ve formě osobního ohodnocení, nebo prémie, které jsou součástí mzdových forem (viz kap. 2.3.1) (Šikýř, 2014).

Všechny zmíněné faktory je možno zařadit do skupiny vnitřních mzdotvorných faktorů. Mezi ty vnější patří právní předpisy a platné zákony, které regulují systém

² Státní zaměstnanec je osoba, která je v pracovním poměru a jehož zaměstnavatel je stát, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízena Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a jiné (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2024).

³ Od 1. ledna 2024 se výše základní sazby minimální mzdy za měsíc zvýšila na částku 18 900 Kč a za hodinu na 112,50 Kč dle nařízení vlády č. 396/2023 Sb. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, b.r.)

odměňování ohledně mzdy, příplatku a dalších, úroveň a systém odměňování zaměstnanců v konkurenčních firmách. Na základě mzdového šetření lze zjistit, jakou odměnu získávají pracovníci vykonávající stejnou práci v jiných firmách (Koubek, 2011).

2.1.2 Složky mzdy

Mzda se skládá celkem ze tří částí: základní složka mzdy, která oceňuje složitost, odpovědnost a namáhavost práce a je určována spíše časovou mzdou; příplatky, které oceňují mimořádné pracovní podmínky; doplňková, která oceňuje nadstandardní pracovní výkon (Šikýř, 2014).

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024 jsou poskytovány tyto konkrétní příplatky:

- § 114 Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas
 - (1) Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen "dosažená mzda"), a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.
 - (2) Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době 3 kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek podle odstavce 1.
 - (3) Dosažená mzda a příplatek ani náhradní volno podle odstavců 1 a 2 nepřísluší, je-li mzda sjednána (§ 113) již s přihlédnutím k případné práci přesčas. Mzdu s přihlédnutím k případné práci přesčas je možné takto sjednat, je-li současně sjednán rozsah práce přesčas, k níž bylo při sjednání mzdy přihlédnuto. Mzdu s přihlédnutím k případné práci přesčas je možné sjednat nejvýše v rozsahu 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok a u vedoucích zaměstnanců (§ 11) v mezích celkového rozsahu práce přesčas (§ 93 odst. 4).
- § 115 Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek
 - (1) Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek⁴, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.
 - (2) Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.
 - (3) Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.
- § 116 Mzda za noční práci
 - Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.
- § 117 Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí
 - Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování

⁴ Zákon č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu, ve znění pozdějších předpisů.

a výši příplatku stanoví vláda nařízením. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy.

- § 118 Mzda za práci v sobotu a v neděli
 - (1) Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělků. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.
 - (2) Při výkonu práce v zahraničí může zaměstnavatel poskytovat příplatek podle odstavce 1 místo za práci v sobotu a v neděli, za práci ve dnech, na které podle místních podmínek obvykle připadá nepřetržitý odpočinek v týdnu.

2.1.3 Mzdové formy

„Mzdové formy představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy... Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdové formy podle vlastní strategie odměňování, ovšem musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy.“ (Šikýř, 2014, s. 118)

Koubek (2011) rozděluje mzdové formy na základní, do níž především patří časová a úkolová mzda, a na dodatkové ve formě prémie, osobního ohodnocení, provize i podílu na výsledcích hospodaření.

Časová mzda patří k nejběžnějším formám odměňování zaměstnanců. Nejčastěji je používána hodinová nebo měsíční mzda. Zaměstnanec pracující na základě hodinové mzdy dostává peníze za reálně odpracované hodiny. Pokud tedy zaměstnanec odpracuje v jednom měsíci 90 hodin a jeho hodinová mzda je 120 Kč, potom výsledná hrubá mzda je součinem těchto dvou hodnot, tedy 10 800 Kč. Měsíční mzdu dostává zaměstnanec při odpracování celého měsíce dle rozvržení jeho pracovní doby. Může nastat situace, kdy zaměstnanec z nějakého důvodu (dovolená, neschopenka ...) neodpracuje celý měsíc. V tomto případě mu nenáleží celá měsíční mzda, ale pouze její poměrná část.

Oproti tomu úkolová mzda, která je aplikována v systému odměňování zaměstnanců pracujících ve výrobě, se váže na výkon zaměstnance, který může právě svým výkonem ovlivnit množství produkce. To může vést i k negativním dopadům, jakou jsou například přílišná fyzická námaha či porušení bezpečnosti práce. Obě mzdové formy jsou často doplňovány o tzv. dodatkové mzdové formy. Jednou z nich jsou prémie/bonusy, které zaměstnanec může obdržet jednorázově, či opakovaně za řádné plnění svých pracovních povinností, nebo díky své zvýšené produktivitě (Šikýř, 2014).

Jinou možností mohou být i provize, které jsou určitou procentuální odměnou z dosažených tržeb. Dle typu, či velikosti zakázky jsou nastaveny jednotlivé sazby předem tak, aby mohli pracovníka motivovat k co nejlepšímu výsledku. Většinou pak provize bývá vyplacena najednou, jakmile je zakázka uzavřena a zaplácena (Urban, 2013).

Často také zaměstnavatelé oceňují práci svých zaměstnanců skrze podíl na výsledcích hospodaření. Pokud firma splní své dané finanční cíle na daný rok, pak zaměstnancům náleží podíl na zisku. Díky tomu se posiluje jejich soudržnost s realizovanými cíli firmy (Šikýř, 2014).

Poslední možností, která je individuálního charakteru, je osobní ohodnocení. To je udělováno na základě hodnocení zaměstnance, konkrétně se posuzují jeho schopnosti a dovednosti a jak dobře vykonává svou práci (Urban, 2013).

Kromě těchto vyjmenovaných existují i další dodatkové mzdové formy, jako jsou například příspěvek na dovolenou, k pracovnímu výročí, náborový příspěvek nebo třináctý plat (Koubek, 2011).

2.2 Nepeněžní (nefinanční) odměny

Systém odměňování už několik let není jen pouze o tom, jakou mzdu, či plat dostaneme. Sice to stále hraje velkou roli ve výběru zaměstnání, ovšem v dnešní době se také přihlíží na to, co dalšího může zaměstnavatel nabídnout. Kromě zaměstnaneckých benefitů, o kterých je pojednáváno v další kapitole, lze zaměstnance odměňovat i jinými způsoby, jako například pochvalou nebo uznáním. Nejen, že to firmu nic nestojí, navíc to pozitivně působí na zaměstnance, kteří se díky tomu budou v práci cítit pozitivněji a uznávaní. Důležité je, jak správně pochválit, protože i něco tak jednoduchého, jako je pochvala, nemusí mít očekávaný účinek. Proto je podstatné, aby byla co nejvíce konkrétní. Budťo je možné říct: „Moc tě chválím za ten projekt, na kterém jsi pracoval/a.“, nebo „Moc tě chválím za ten poslední projekt, na kterém jsi pracoval/a. Ten tvůj nápad se zavedením elektronické docházky potěšil i hlavního manažera.“ Z tohoto je patrné, že ačkoliv se u obou případů jedná o pochvalu, první věta působí hodně obecně a nemusí nutně přinést pocit odměny, protože zde není jasné, za co konkrétně daná osoba chválí. Naopak díky tomu, že chválená osoba ví, co přesně udělala dobře, se může cítit hrdě a důležitě.

Pověřit zaměstnance nějakým významným úkolem, příslib povýšení nebo vzdělávání pracovníka jsou dalšími možnými způsoby, jak lze své zaměstnance odměnit. Z toho plyne, že ne vždy se musí jednat o hmotnou odměnu. I takové přátelské pracovní prostředí nebo skvělý vedoucí jsou vlastně příjemnou odměnou pro zaměstnance, protože tomu tak nemusí být všude. Všechno vyjmenované je součástí celkového balíčku odměn, i když si to třeba zaměstnanci ani sami neuvědomují (Koubek, 2011).

2.2.1 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity lze chápat jako „zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, např. privátní zdravotní péče (Dvořáková, 2012, s. 325).“ Tato definice je velmi obecná a sama o sobě říká pouze to, že benefity jsou stanoveny firmami samotnými. Jiné vymezení tohoto pojmu je možné vyzorovat u Šikýře (2014, s. 123), podle kterého jsou zaměstnanecké výhody „dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.“ Velmi podobně vidí benefity i Armstrong (2007, s. 595), který je popisuje jako „složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.“ V obou těchto definicích je patrné, že zaměstnanecké výhody jsou nad rámec finanční odměny (mzdy). Komplexnější odpověď přináší Koubek (2011), pro něhož jsou benefity pouze takové výhody, které firma nabízí z vlastní iniciativy, motivována potřebou přilákat a udržet loajální zaměstnance, posílit jejich vztah ke společnosti tak, aby měli dostatečný pocit sounáležitosti a přispět ke sladění jejich osobních cílů s cíli firemními.

Všechny nabízené benefity jsou ukotveny ve smlouvách, ve kterých je přesně stanovené, o jaký benefit se jedná, za jakých podmínek ho lze čerpat a také od kdy do kdy je platný. Zpravidla se tyto smlouvy obnovují počátkem každého nového kalendářního roku. Je ale povinné poskytovat zaměstnanci nějaké benefity?

Odpovědí může být rozdělení benefitů z hlediska důvodu poskytování na:

- benefity povinné, které jsou vyžadovány zákonem nebo jsou zakotvené v kolektivní smlouvě nadpodnikové úrovni,
- benefity poskytované na základě kolektivní smlouvy organizace,
- benefity dobrovolné, které firma poskytuje za účelem spokojenosti zaměstnanců či posílení své pozice na pracovním trhu (Maritum Personalistika, 2011)

Povinným benefitem je například dovolená, která je zakotvena v § 211 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce (znění od 01.01.2024) „zaměstnanci, který vykonává zaměstnání v pracovním poměru, vzniká za podmínek stanovených v této části právo na dovolenou za kalendářní rok nebo její poměrnou část a dále právo na dodatkovou dovolenou.“. Dále pak podle § 212 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce má zaměstnanec nárok alespoň na 4 týdny dovolené v jednom kalendářním roce.

Zaměstnanecké benefity dělí Koubek (2007, s. 320) obecněji na:

- benefity sociální povahy (např. pojištění, dovolená, sport, kultura, rekreace apod.),
- benefity související s prací (např. stravování, nápoje, doprava, ubytování apod.),
- benefity spojené s postavením v organizaci (např. služební automobil, podnikový byt, mobilní telefon, notebook apod.).

Trochu odlišné dělení zmiňuje Urban (2013), a to konkrétně na:

- zaměstnanecké benefity se vztahem k práci tvořící součást pracovních podmínek – příspěvek na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti, pracovní volno navíc, vzdělávání a rozvoj, zajištění transportu do zaměstnání, poskytnutí příspěvku na dopravu apod.,
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky pro své osobní potřeby – osobní auto, notebook a další počítačové vybavení, služba telefonního operátora, příspěvek na oblečení, bezplatné nebo zlevněné bydlení atd.,
- osobní a sociální zaměstnanecké benefity – zdravotní péče nad rámec standardů pro zaměstnance a jejich rodiny, péče o děti, příspěvky na dovolenou, sportovní, zábavní a kulturní aktivity, poskytování produktů a služeb za zvýhodněné ceny atd.

Armstrong (2009) ve své knize rozdělil zaměstnanecké výhody zaměřující se na osobní bezpečnost, peněžní pomoc, osobní potřeby, dobrovolné výhody, obstarávací služby a jiné zaměstnanecké výhody. Do kategorie osobní bezpečnosti je zařazena soukromá zdravotní péče, pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné a pracovní poradenství. Ačkoliv to není tolik běžné, ale i zaměstnavatel může svému zaměstnanci peněžně pomoci, ať už formou půjčky, příspěvku na přemístění, nebo pomoci při splácení hypotéky. Další zaměstnanecké benefity jsou ty, které dokážou uspokojit potřebu každého jedince. Lze sem zařadit osobní volno, péči o dítě v jeslích či mateřských školách, osobní poradenské služby, mateřskou a otcovskou dovolenou i zaměstnanecké slevy ve firmě.

Ať už se na zaměstnanecké benefity nahlíží z jakéhokoliv hlediska, je třeba brát na zřetel, že ne vždy je možné nabídnout jakýkoliv benefit. Firma musí vzít v potaz mnoho faktorů, jako jsou například náklady firmy, její kultura, konkurenceschopnost a další.

Důležitým aspektem, na který firmy nahlíží, jsou daňové výhody, konkrétně se jedná o tyto tři přístupy:

- Výhoda je daňově uznatelným nákladem organizace a je osvobozena i od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti – stravenky, penzijní připojištění
- Výhoda je daňově neuznatelným nákladem organizace, je však osvobozena od daně z příjmu fyzických osob – příspěvky na kulturu, sportovní akce, nápoje na pracovišti, půjčky a jiné.
- Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob – benzinové karty, slevy na zboží a jiné. (Meritum Personalistika, 2011, s. 399)

Z tohoto vyplývá, že například stravenky jsou výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Pro zaměstnavatele to má velkou výhodu ve smyslu daňově uznatelného nákladu, tzn. firma může výdaje na tento benefit zahrnout do svých nákladů, které snižují základ daně z příjmu právnických osob, což znamená velkou finanční úsporu na daních. Zaměstnanec má tu výhodu, že nemusí z jejich hodnoty platit daň, tudíž dostane stravenky v plné výši bez daňového zatížení.

Zaměstnanecké benefity mají pro zaměstnavatele i své nevýhody. Jednou z nich je, že zaměstnanci chápou benefity jako samozřejmou součást pracovního vztahu, a tudíž je nepovažují za něco navíc (Dvořáková, 2012). To může vést později i k překážkám, zejména v situaci, kdy bude potřeba zaměstnance více motivovat. Jinou nevýhodou je také fakt, že benefity nepůsobí přímo, nemají tím pádem přímý vliv na výkon zaměstnanců, a konkrétně používání plošných benefitů⁵ nemusí uspokojit všechny zaměstnance (Urban, 2013).

Velmi důležité je zjistit, co by chtěl samotný zaměstnanec. Firma sice může mít skvělé nápady na zavedení určitých benefitů, ale zaměstnanecké výhody jsou určeny právě pro zaměstnance, tudíž je důležité znát jejich potřeby a preference. Zvláště pak ve velkých firmách, kde pracuje více než 250 zaměstnanců, tudíž je zde mnohem větší různorodost pracujících lidí. Jinou preferenci bude mít dívka ve věku 20 let a jinou zase muž ve středním věku. K takovému zjištění postačí jednoduchý anonymní dotazník pro zaměstnance dané firmy, jehož otázky budou směřované na preference a využitelnost benefitů. Zaměstnavatel tak snadno zjistí, jaké nové benefity by zaměstnanci rádi uvítali, popřípadě které z nich upravit, nebo úplně zrušit (Urban, 2013).

Úpravou benefitů podle cílů firmy je myšlena volba takových zaměstnaneckých výhod, které pomohou firmě v jejich cíli. Například může mít firma za cíl zaměstnávat velmi vzdělané a ambiciózní zaměstnance. K tomu by jim mohlo pomoci, kdyby svým zaměstnancům nabídla nějaké vzdělávací kurzy či pravidelná interní/externí školení. Stejně tak by mohli postupovat, pokud by potřebovali, aby se jejich zaměstnanci více zdokonalili v nějakém cizím jazyce. Teambuildingy nebo různé pobyty by mohly pomoci při budování silnějšího týmu a k podpoře týmové spolupráce. Na těchto příkladech je vidět, že je velmi důležité vybírat benefity pozorně, aby splňovaly svůj účel (Urban, 2013).

Nesmíme taktéž opomenout porovnání benefitů s přímou konkurencí v daném odvětví. Nemá smysl zjišťovat, jaké zaměstnanecké výhody nabízejí třeba v administrativě nebo průmyslových podnicích, pokud firma působí v oblasti retail. Taktéž by se zaměstnavatelé měli snažit nabídnout svým zaměstnancům něco, díky čemuž se

⁵ Plošné benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které jsou všem zaměstnancům nabízeny a nebere se v potaz, zda je o ně zájem (Urban, 2013).

budou odlišovat od konkurence a zaměstnanec bude mít tak pocit, že mu firma poskytuje něco navíc (Urban, 2013).

V poslední řadě byla zmíněna informovanost. Komunikace poskytovaných výhod je také jedním z kroků, jak zvýšit efektivitu benefitů. Zaměstnanci třeba o všech benefitech nevědí, nebo na ně za těch pár let i třeba zapomněli, popřípadě si nejsou jistí, za jakých podmínek je mohou využívat. Stačí pouze každému jmenovitě zasílat informace o novinkách či změnách a připomínat jim aktuální nabídku zaměstnaneckých výhod (Urban, 2013).

Podle Meritum Personalistika (2011) k nejčastějším benefitům nabízených v ČR patří příspěvek na stravování, zajištění sportovních, kulturních a jiných akcí pro zaměstnance, umožnění čerpání více dnů/týdnů dovolené navíc, nabídnutí penzijního pojištění a příspěvku při nemoci (Meritum Personalistika, 2011). Novější průzkumy ukazují, že se nabídka benefitů moc nezměnila. Z průzkumu, který byl proveden firmou B-inside v roce 2019, bylo zjištěno, že nejvíce poskytovanými benefity jsou stravenky, penzijní připojištění, využívání služeb u nasmlouvaných partnerů a dovolená navíc (Alma Career, 2021).

Nejnovější výzkum od společnosti Alma Career ze 4. kvartálu roku 2023 ukázal, co nejvíce firmy nabízejí svým zaměstnancům. Na prvním místě jsou stravenky, které využívá 65 % dotazovaných, na druhém místě týden dovolené navíc se 49 % a na třetím místě příspěvek na penzijní/životní připojištění využívající 48 % respondentů. Je zajímavé zmínit, že ačkoliv jsou stravenky nejvíce nabízeným benefitem, tak v žebříčku důležitosti jsou až na 3. místě. Na druhém místě se umístilo placené zdravotní volno (sick days) a na prvním místě týden dovolené navíc. Týden dovolené navíc by nejvíce chtěli i zaměstnanci, kteří tento benefit nemají. Dalšími žádanými benefity jsou 2 a více týdnů dovolené navíc a placené zdravotní volno (Ervín Dombrovský, 2023).

Bohužel u nás v ČR se setkáváme s aplikací plošných benefitů, i přesto je snaha o individualizaci jak příjmu, tak zaměstnaneckých benefitů podle pracovního výkonu a významnosti zaměstnance (Dvořáková, 2012).

Bylo tu již zmíněno, že by se firma měla snažit odlišit od své konkurence. Některé firmy se nebojí riskovat a přišli s nabídkou zajímavých benefitů:

- neomezená dovolená poskytována českou firmou Avast;
- „happy days“ aneb neomezený počet volných dnů v Alma Career (podmínkou jsou max. 3 po sobě jdoucí dny);
- čtyřdenní pracovní doba, která funguje v digitální agentuře Sherpas již od roku 2019;
- každý druhý pátek volno mají zaměstnanci ve firmě Scio;
- proplacení mateřské dovolené v plné výši platu v americké firmě Netflix;
- příspěvek na umělé oplodnění od firmy Spotify (Alma Career, 2021).
- akupunktura v pracovním prostředí a 3x jídlo za den jsou benefity nabízené firmou Twitter;
- pomoc se splacením studia na zahraniční vysoké škole zajišťuje konzultantská společnost PwC (Suchá, 2024)

Koubek (2011) uvádí další typy zaměstnaneckých výhod jako například narozeninový benefit ve formě daru, nebo placeného volna, dar ke svatbě, či k narozeninám, vypůjčení firemních nástrojů, poradenskou činnost i firemní posilovnu. Z uvedených příkladů vyplývá, že existuje široká škála zaměstnaneckých benefitů, které lze svým zaměstnancům nabídnout a je pouze na firmách, které z nich budou poskytovat.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Společnost Lindex

Firma Lindex je švédská módní značka, která má dlouholetou tradici. V roce 1954 Ingemar Boman a Bengt Rosell zahájili provoz obchodu s dámským spodním prádlem zvaným Fynd v malém švédském městečku Alingsås. Krátce poté získali společnost Lindex se sídlem v Göteborgu a následně přejmenovali všechny své obchody pod názvem Lindex. Během šedesátých let rozšířili sortiment o dámský oděv, zejména svetry a halenky. Jejich činnost rostla, což vedlo k otevření prvního obchodu Lindex v Norsku.

Během sedmdesátých let Lindex zažil další růst jak ve Švédsku, tak v Norsku, přičemž rozšířil nabídku o sukně, kalhoty a dětské oblečení. Osmdesátá léta znamenala období významných změn. V této době došlo ke změnám v nákupních postupech, jelikož se výroba textilií více přesouvala do zahraničí. Lindex se také rozhlédl po nových trzích, jako jsou Dánsko, Velká Británie a Finsko, avšak ke konci osmdesátých let se zaměřil zpět na Švédsko a Norsko.

V roce 1993 Lindex zřídil svou první výrobní kancelář v Hongkongu, zahájil inspekce na kontrolu dodržování pracovních standardů a eliminaci dětské práce u dodavatelů. Ve stejném roce prodal svůj módní řetězec Gulins s 770 zaměstnanci norskému Finansgruppen. Společnost posílala požadavky na dodavatele a zavedla etický kodex. Kromě toho byl v roce 1995 založen program Lindex Club, nabízející výhody věrným zákazníkům. Konec devadesátých let přinesl akvizici ochranné známky Fix známou svým pestrobarevným dětským oblečením.

Počátek 21. století byl charakterizován významnou mezinárodní expanzí, kdy se Lindex zaměřil na další státy Evropy a otevřel tak obchody v pobaltských státech, v České republice a na Slovensku.

3.1 Základní údaje

Lindex patří ke skupině Lindex Group a je jednou z předních evropských módních společností a s celosvětovým online prodejem prostřednictvím spolupráce s třetími stranami. Nejvíce hlavních kamenných prodejen je zastoupeno ve skandinávských zemích (Norsko, Švédsko a Finsko), v baltských státech (Litva, Lotyšsko a Estonsko) a v centrální Evropě (Česká republika, Slovenská republika).

V ČR aktuálně najdeme 28 prodejen ve všech 14 krajích. Nejvíce poboček se nachází v Praze, kde se jich nachází celkem deset.

Společnost Lindex má i své franšízové síť⁶. Ty najdeme například na Islandu, v Bosně a Hercegovině, nebo dokonce v Kataru. Celkově tedy Lindex provozuje kolem 440 kamenných prodejen v 18 různých zemích a zaměstnává přibližně 4 300 lidí, z nichž necelých 300 pracuje v České republice.

⁶ Franšízové síť jsou obchodní a organizační propojení franchisora a všech jeho franchisantů koordinované a podporované prostřednictvím franchisové centrály (Česká asociace franchisingu, c2024)

3.2 Sortiment

Jak už bylo zmíněno, Lindex jako první začínal s prodejem spodního prádla v 50. letech minulého století. V této kategorii může zákazník nalézt podprsenky, kalhotky, tak noční prádlo, plavky, sportovní oblečení, košilky a mnohé další. Od té doby prošel tento sortiment velkými změnami, ať už co se týče barev, velikostí, či druhů. Nakoupíte zde jak Speciálním a zároveň novějším sortimentem je Female Engineering⁷ (zejména menstruační spodní prádlo) a Closely⁸ (kalhotky a podprsenky).

Dalším druhem sortimentu, který Lindex nabízí, je dámské oblečení, které je rozděleno na dvě hlavní kolekce: Lindex a Holly & Whyte. Druhá zmíněná kolekce se vyznačuje pestrým výběrem elegantního oblečení s romantickým nádechem a s jemnými vzory. Lindex kolekce je zaměřená nejen na oblečení z běžných materiálů jako je bavlna a polyester, ale také na len, merino vlna nebo kašmír pod označením Premium quality. Na vybraných prodejnách je možnost se občas potkat se speciálními design kolekcemi, které vznikly ve spolupráci se švédskými designérkami, jako jsou například Emma von Brömssen, Emilia Ilke nebo Hanna Wendelbo.

Dětská kolekce je tou poslední, kterou lze na kamenných prodejnách i na e-shopu zakoupit. Obrovskou výhodou je, že Lindex nabízí dětský sortiment již od velikosti 44 (newborn – miminka) až po velikost 170 (velké děti). Díky tomu si firma udrží své zákazníky a jejich děti, které s touto značkou budou vyrůstat.

Kromě oblečení lze taktéž pořídit různé doplňky pro děti a kosmetiku. Ta je dostupná pouze na vybraných prodejnách, popřípadě je k dispozici na e-shopu. Zákaznice mohou vybírat od řasenek, rtěnek, až po masky, pudry a jiné kosmetické pomůcky.

E-shop společnosti nabízí i nějaké kousky navíc, ať už jako Online edition⁹ nebo extra velikosti, které nejsou k dispozici na kamenných prodejnách.

V říjnu roku 2013 se sortiment Lindexu rozrostl o pánskou sekci, konkrétně o spodní prádlo. Bohužel tato kolekce se moc neujala. Zároveň se společnost odchýlila od své hlavní vize, a tou je „To empower and inspire women everywhere“¹⁰. Proto došlo ke zrušení a společnost tak zůstala pouze u dámské a dětské kolekce jakožto jedna z mála značek.

Kromě oficiálního e-shopu Lindex je možné zakoupit produkty skrze online obchody ASOS, Zalando, Boozt, About You, Manor a John Lewis.

3.3 Organizační struktura

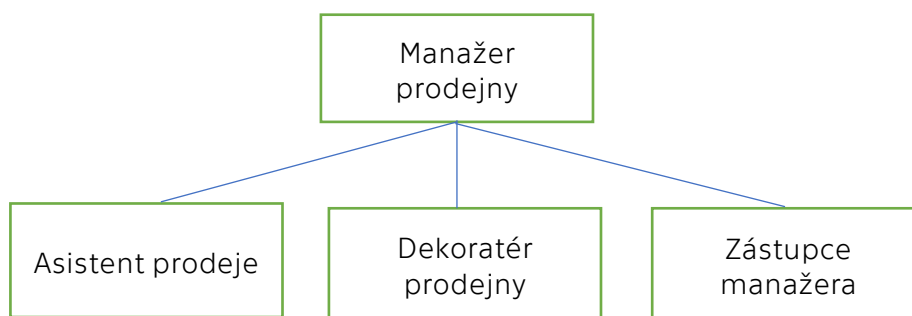
Organizační struktura zaměřená na prodejny Lindex v ČR je tvořena hierarchií jednotlivých pracovních míst. Na diagramu níže lze vidět na prvním místě pozici manažera prodejny, který má na starosti chod prodejny, administrativní úkony, vedení svého týmu atd.

⁷ Femtech značka společnosti Lindex, která hledá řešení pro skutečné potřeby žen. Byla vyvinuta ve spolupráci odborníků na spodní prádlo ze společnosti Lindex, vědců a inovativních partnerů.

⁸ Nová švédská značka spolupracující s Lindex.

⁹ Zboží, které je dostupné pouze online.

¹⁰ Z ang. – posílit a inspirovat ženy kdekoliv.



Obr. 3: Organizační struktura zaměřená na prodejny Lindex v ČR

Zdroj: vlastní zpracování

Pod ním jsou ostatní členové týmu, jako jsou zástupce manažera, který zastupuje manažera prodejny v jeho nepřítomnosti, dále pak dekorátor prodejny, který se stará o vzhled a komerčnost prodejny, a v poslední řadě asistent prodeje zajišťující samotný prodej a zákaznický servis. Zástupce manažera, dekorátor prodejny a asistenti prodeje jsou přímo podřízeni manažerovi prodejny na základě pracovní smlouvy.

V České republice existuje celkem 28 kamenných prodejen, na kterých pracuje zhruba 282 zaměstnanců. Každá z nich má rozdílný počet zaměstnanců v závislosti na její velikosti. Čím větší prodejna, tím více zaměstnanců je potřeba na prodejní ploše. Průměrně se setkáváme s desetičlenným týmem, který je tvořen jedním manažerem prodejny, jedním dekorátérem prodejny (na některých prodejnách, jako je třeba Lindex Nový Smíchov, pracují dva dekoratéři a každý z nich má na starosti své oddělení), jedním zástupcem manažera (pokud je na dané prodejně potřeba) a několika asistenty prodeje.

3.4 Náplň práce jednotlivých pozic

V návaznosti na předešlou kapitolu je zde popsána náplň práce jednotlivých pozic, které je možné zastávat na kamenných prodejnách Lindex v České republice:

- Asistent prodeje nejčastěji přijde do kontaktu se zákazníkem na celé ploše prodejny. Je proto důležité, aby odvedl skvělý zákaznický servis; pomohl s výběrem, zodpověděl na jakoukoliv otázku, pomohl vyhledat dostupnost zboží, informoval o aktuálních nabídkách a slevách, nabídl registraci do členství More in Lindex. Kromě zákaznického servisu musí asistent prodeje umět pracovat s prodejním systémem, zaevidovat zboží (včetně vybalení, čipování a roznesení), průběžně uklízet na kabinkách a na prodejně a vykonávat úkoly zadané manažerem prodejny.
- Dekorátor prodejny musí dbát na celkový vzhled prodejny podle firemního konceptu, který nastavuje pravidla ohledně uspořádání prodejny, vzhledu výlohy, rozmístění jednotlivých kolekcí, umístění produktů a další. Kromě vizuální stránky musí dbát na pořádek ve skladu, kde musí být vše na svém místě. Také je zodpovědný za přípravu a umístění slevových a cenových komunikací. Tato pozice vyžaduje kreativitu, cit k módě, samostatnost a umět si poradit s jakoukoliv překážkou, která může nastat.
- Zástupce manažera prodejny je zodpovědný za plynulý provoz prodejny v nepřítomnosti manažera. Musí efektivně naplánovat a rozdělit práci mezi přítomné

zaměstnance, dbát na to, že vše bude hotové včas. V delší nepřítomnosti manažera prodejny je pověřen plánováním směn. Kromě toho vykonává stejnou práci jako asistent prodeje.

- Manažer prodejny je klíčová osoba s největší zodpovědností. Jeho role zahrnuje širokou škálu úkolů. Mezi jeho hlavní povinnosti patří řízení zaměstnanců, jejich nábor a výběr, školení a průběžné vzdělávání, motivování a hodnocení a v neposlední řadě plánování směn tak, aby na směně byl vždy dostatečný počet zaměstnanců. Také musí zajistit bezpečné prostředí pro zaměstnance a zákazníky dle směrnice BOZP a PO¹¹. Má na starosti podporu prodeje, kdy se aktivně zapojuje do prodejních aktivit, a poskytování skvělého zákaznického servisu, řešení stížností a reklamací. Poslední důležitá povinnost je administrativa. Manažer je odpovědný za správnost všech smluv a jiných dokumentů a jejich dokumentaci v příslušných systémech.

¹¹ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana

4 Metodologie

Cílem práce je prozkoumat dosavadní způsob odměňování ve firmě Lindex a zjistit, jak jsou jednotlivé benefity oblíbené u zaměstnanců a jestli využívají nabízené zaměstnanecké benefity, popřípadě navrhnout alternativní způsob odměňování, který by zaměstnanci uvítali. Mimo hlavní cíl tato práce řeší konkurenceschopnost vůči jiným fast-fashion společnostem, porovnání systému odměňování s odbornou literaturou a hlubší pohled na preferenci benefitů z pohledu sociodemografických znaků.

Pro tuto bakalářskou práci jsou stanoveny tyto výzkumné otázky:

- 1) Jaký je systém odměňování ve firmě Lindex?
- 2) Kolik % zaměstnanců reálně využívá zaměstnanecké benefity?
- 3) Jaké jsou preference zaměstnanců v oblasti benefitů?

Pro naplnění cíle byl zvolen kvantitativní i kvalitativní výzkum. Rozdíl mezi oběma výzkumy je takový, že kvalitativní výzkum se zaměřuje na hlubší pochopení a interpretaci komplexních jevů, zkušeností a procesů z pohledu účastníků, bývá časově náročnější a jeho výsledky nelze zobecnit na širší populaci, kdežto kvantitativní výzkum je orientovaný na sběr a analýzu číselných dat s cílem identifikovat vzorce, trendy a vztahy mezi proměnnými. Jeho nevýhodou je neposkytnutí hlubšího pochopení zkoumaného jevu (Reichel, 2009).

Zvolenou metodou pro kvalitativní výzkum je standardizovaný rozhovor. Principem tohoto rozhovoru jsou předem dané otázky, které jsou respondentovi prezentovány v určitém pořadí a ten na ně odpovídá. Dotazníkové šetření, které reprezentuje kvantitativní výzkum, je prováděno na větším vzorku respondentů, může mít formu tištěnou, elektronickou nebo třeba telefonickou a slouží k získání většího množství dat (Vojtíšek, 2012).

Standardizovaný rozhovor s HR manažerem firmy Lindex obsahuje celkem 25 otázek (viz Příloha 2), které jsou směřované na oblast odměňování zaměstnanců pracujících na kamenných pobočkách v České republice. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jakým způsobem funguje systém odměňování ve firmě, jaké jsou současně nabízené odměny ve firmě a jaký pohled na systém odměňování má samotný HR manažer.

V rámci kvantitativního výzkumu bylo během února a března anonymně provedeno dotazníkové šetření. Dotazník vytvořený v online formě byl rozeslán na společný e-mail každé prodejny, konkrétně na 28 prodejen. Účastníci výzkumu byli zaměstnanci společnosti Lindex, kteří pracují na kamenných prodejnách v České republice. Výběr vzorku byl proveden pomocí náhodného výběru. Výzkumu se zúčastnilo 52 respondentů, což činí necelých 19 % z celkového počtu 282 zaměstnanců. Téměř většina z nich byla ženského pohlaví a více než polovina tvořena zaměstnanci do 30 let.

Výběr dotazníku jako výzkumné metody byl zvolen na základě jeho časové nenáročnosti a jednoduchosti ve zpracování a vyhodnocení. Otázky byly vytvořeny na základě výzkumných otázek a cíle výzkumu. Také proběhla konzultace a schválení HR manažerem společnosti Lindex. Dotazník obsahuje celkem 11 otázek (viz Příloha 1), z nichž 6 otázek je identifikačního charakteru¹². Respondenti jsou charakterizováni na

¹² Pozn. Názvy pracovních pozic jsou v dotazníku uvedené v angličtině z důvodu firemní zvyklosti. Pro zjednodušení je v celé práci užit český překlad.

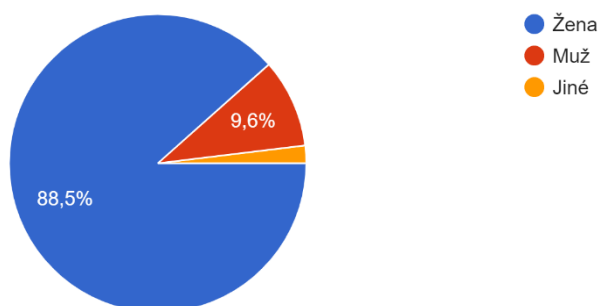
základě pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovní pozice, délkou pracovního poměru a místa výkonu práce. Zbýlých 5 otázek bylo směřováno na oblast odměňování. Kromě jedné otevřené otázky, kde měli zaměstnanci možnost se vyjádřit, jsou všechny zbývající uzavřené s možností výběru jedné či více odpovědí. Záměrem tohoto dotazování bylo zjistit, jaké jsou preference zaměstnanců v oblasti odměňování, zda využívají nabízených benefitů a jaké jiné benefity by uvítali.

Výzkum byl proveden v souladu s etickými zásadami a pravidly. Všichni respondenti byli informováni o účelu výzkumu, anonymitě a důvěrnosti dat.

4.1 Respondenti

Pro určení klíčových charakteristik respondentů bylo použito prvních šest otázek dotazníkového šetření. Konkrétně jsou respondenti charakterizováni podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovní pozice, počtu odpracovaných měsíců/let v organizaci a místa výkonu práce.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?



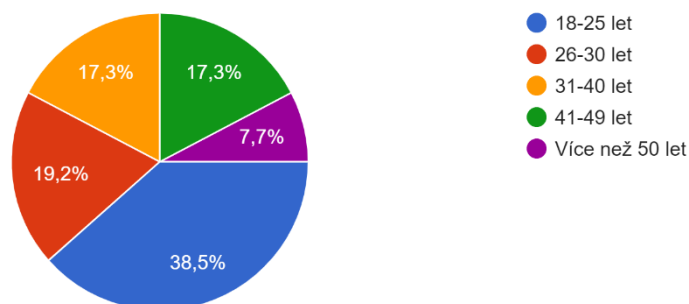
Graf 1: Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je možné vypočítat z grafu, 88,5 % dotazovaných zaměstnanců tvoří ženy, konkrétně 46. Mužů je pouze 5, tvoří tak pouze 9,6 %. Někdo zvolil i odpověď jiné, ale i přesto je vidět, že ve skupině respondentů převažují ženy, což by mohlo vést k tomu, že ve firmě pracují hlavně ženy, když se vezme v úvahu, že se jedná o oblast retail¹³.

¹³ Maloobchodní sektor zaměstnává více žen než mužů v poměru 60:40 a je zjištěno, že více žen, než mužů zahajuje svou kariéru v maloobchodě (Abdullah Mohammed Mahdi Ahmed, 2022). (přeloženo z angl.)

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

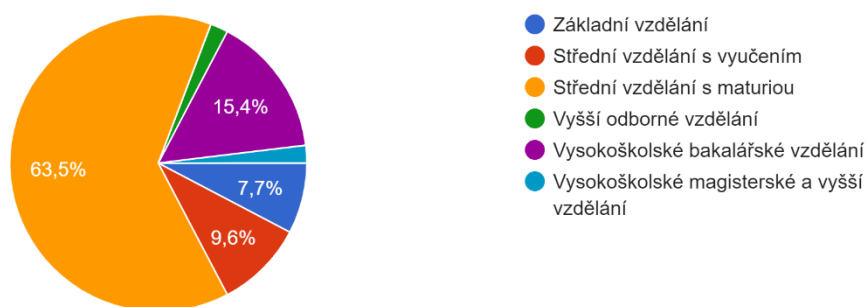


Graf 2: Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Největší zastoupení respondentů je u věkové kategorie 18-25 let, a to konkrétně 20 zaměstnanců (3 muži, 17 žen), kteří tvoří 38,5 % z celkové počtu. Dále pak 10 zaměstnanců ve věku 26-30 let (1 muž, 9 žen), 9 zaměstnanců ve věku 31-40 let (1 muž, 8 žen), 9 zaměstnanců ve věku 41-49 (pouze ženy) a 4 zaměstnanci starší 50 let (také jen ženy), kteří tvoří pouze 7,7 %.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



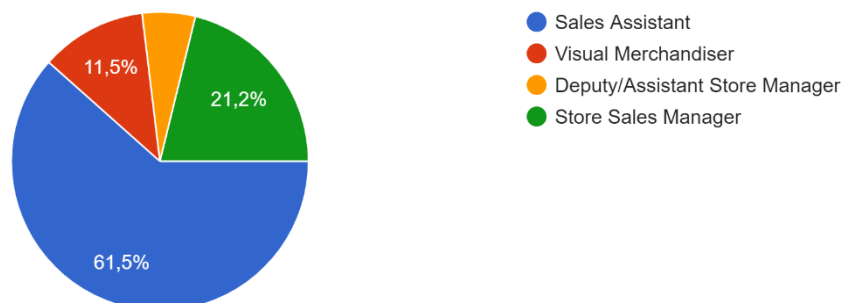
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu, více než polovinu respondentů dosáhla středního vzdělání s maturitou, konkrétně se jedná o 33 zaměstnanců. Celkem 10 zaměstnanců, kteří

představují 19,2 % z celku, mají vysokoškolské vzdělání. Se základním vzděláním jsou pouze 4 zaměstnanci, se středním vzděláním s vyučením 5.

Otázka č. 4: Na jaké pozici pracujete?



Graf 4: Pracovní pozice respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 33 asistentů prodeje (sales assistant) se zúčastnilo výzkumu a tvoří tak největší část respondentů. Dále zde máme 6 dekoratérů (visual merchandiser), 3 zástupce (deputy store manager) a 10 manažerů prodejen (store sales manager).

Z dotazníkové šetření také vyplynuly konkrétní počty pracovníků na daných pozicích dle věkových kategorií (tab. 5).

Tab. 5: Počty pracovníků na daných pozicích dle věkových kategorií

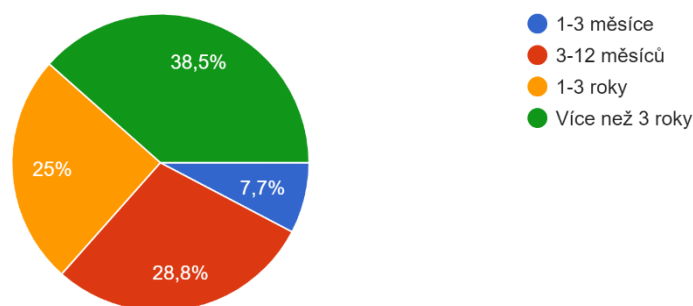
Věk. Kategorie/Pozice	18-25 let	26-30 let	31-40 let	41-49 let	50 a více let
Asistent prodeje (sales assistant)	15	4	4	6	4
Dekoratér prodejny (visual merchandiser)	3	3	0	0	0
Zástupce manažera (deputy store manager)	2	0	1	0	0
Manažer prodejny (store sales manager)	0	2	4	3	0

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. Hodnoty v tabulce udávají absolutní četnost.

Z tabulky je nejen patrné, že nejvíce respondentů je asistentů prodeje ve věku do 25 let, ale také to, že je tato pozice zastoupena každou věkovou kategorií. Shodný počet osob je u pozice dekoratér, a to u věkové kategorie 18-25 let a 26-30 let. Zástupci jsou pouze 3, a to ve věkových kategoriích 18-25 let a 31-40 let. Mezi dotazovanými nebyli manažeři ve věku 18-25 let a starší 50 let.

Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete ve firmě?



Graf 5: Délka pracovního poměru

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci pracující ve firmě více než 3 roky zaujímají více než třetinu z celkového počtu respondentů. Přesně čtvrtinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou u firmy více než 1 rok, ale méně než 3 roky. Naopak nejmenší část zastupují zaměstnanci ve zkušební době, kterých je pouze 4.

Tab. 6: Počty pracovníků na daných pozicích dle délky pracovního poměru

Pracovní pozice/Doba zaměstnání	Asistent prodeje	Dekoratér prodejny	Zástupce manažera	Manažer prodejny
1-3 měsíce	4	0	0	0
3-12 měsíců	12	2	0	1
1-3 roky	9	1	1	2
Více než 3 roky	8	3	2	7

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. Hodnoty v tabulce udávají absolutní četnost.

Z tab. 6 jasně vyplývá, že nejvíce respondentů tvořili asistenti prodeje, kteří již mají po zkušební době, ale nepracují ve firmě déle než rok. Naopak není nikdo ve zkušební době z pozic dekoratér, zástupce a manažer. Všichni 3 zástupci pracují ve firmě déle než rok a převážná část manažerů je u firmy více než 3 roky.

Otázka č. 6: V jakém kraji pracujete?

Největší zastoupení zaměstnanců, celkem 22, tvořící 42,3 % z celkového počtu, je z hlavního města Praha. V tomto městě pracuje nejvíce zaměstnanců v porovnání s ostatními městy, a to především proto, že v Praze se vyskytuje nejvíce poboček. Na druhém místě s 19,2 % se nachází 10 zaměstnanců z Jihomoravského kraje, konkrétně

z prodejen v Brně. Třetím nejhojnějším zastoupením je Ústecký kraj s celkovým počtem 6 zaměstnanců. Menší část zabírají kraj Jihočeský, Karlovarský, Královéhradecký, Vysočina, Olomoucký, Zlínský a Moravskoslezský. Z těchto krajů byla získána odpověď pouze od 1 až 3 zaměstnanců. Ze zbylých 4 krajů (Plzeňský, Liberecký, Pardubický a Středočeský) nejsou žádné odpovědi.

5 Výsledky

Tato kapitola představuje výsledky, které byly získány jednak z rozhovoru s HR manažerem firmy Lindex (viz příloha 2), a jednak z dotazníkového šetření (viz příloha 1). Získaná data posloužila k zodpovězení všech tří výzkumných otázek zmíněných v kapitole 4.

5.1 Systém odměňování ve firmě

Systém odměňování je ve firmě Lindex nastaven pro všechny stejně, z pohledu mzdového ohodnocení. Výše základní mzdy je ovlivněna jednak minimální mzdou a jednak stanoveným budgetem nákladů na zaměstnance na daný rok s ohledem na navyšování mezd. HR manažer, Country Controller a regionální manažer jsou hlavní osoby, které rozhodují o výši základní mzdy, nebo také o navýšení mzdy pro svůj daný region (Česká republika a Slovenská republika). Díky systému navyšování mezd, který je ve firmě zaveden, může být zaměstnanci po zkušební době navýšena jeho měsíční/hodinová mzda. Kromě mzdy má zaměstnanec nárok na půlroční bonus při splnění určitých podmínek. Tuto finanční odměnu lze získat pouze tehdy, pokud se celé firmě podaří dosáhnout nastaveného globálního cíle pro daný rok, konkrétně tržby z kamenných prodejen a e-shopu musí přesáhnout stanovené hodnoty. Bonus není nárokovatelný zaměstnanci, kteří v daném půlroce nepracovali.

Jak bylo zmíněno v předchozím odstavci, všichni pracovníci mají nárok na stejnou mzdu. U zaměstnaneckých výhod to platí jinak. Zaměstnanci, kteří mají smlouvu na DPP/DPČ, mají nárok pouze na personální slevu. Všichni ostatní zaměstnanci na prodejnách, kteří pracují ve firmě na hlavní pracovní poměr, mají nárok na veškeré poskytované benefity. Nutné dodat, že zaměstnanecké výhody jsou dobrovolné, lze se jich zříct, pokud o ně není zájem.

Zaměstnanecké benefity jsou nastaveny podle několika faktorů. Velmi důležité je provést průzkum trhu. Firma si detailně zanalyzuje, jaké benefity nabízí konkurence. Dále je důležité vybrat takové benefity, které jednak neporušují interní směrnice, jsou v souladu s kulturou a hodnotami společnosti, a jednak nesmí být v rozporu se směrnicemi daného státu, v opačném případě by nemohlo dojít k jejich zavedení. V poslední řadě se musí vzít v úvahu náklady na zaměstnance. Pokud daný benefit splňuje vše výše uvedené, je o něm rozhodováno HR manažerem a regionálním manažerem, který má v tomto rozhodovací právo (schvaluje, či neschvaluje). Po jeho schválení následuje administrativa, která je s daným benefitem spjata, a implementace. Je důležité seznámit s tím všechny manažery prodejen, kteří jsou pak zodpovědní za uzavírání smluv se svými pracovníky.

Díky oděvnímu benefitu mají zaměstnanci možnost si do určité hodnoty a na dané kvartální období vybrat z velkého množství oblečení, které je zrovna k dispozici na prodejně, pro svou vlastní potřebu, nikoliv jako pracovní oblečení, jako je tomu u jiných společností (viz kap. 6.2). Předepsaný dress-code v Lindexu totiž neurčuje přesně, co mají mít zaměstnanci na sobě během svých směn, pouze nějakým způsobem reguluje.

Zaměstnaneckou slevu nabízí téměř každý zaměstnavatel, ovšem i tento benefit není stejný u všech firem. Jednak je zde jiná procentuální hodnota slevy, a jednak nemusí

vždy platit na veškerý sortiment či na všechny služby, které firma nabízí. Dle slov HR manažera Lindex nabízí jednu z největších personálních slev v porovnání s ostatními.

Strevenkový paušál je nabízen společností Pluxee (dříve Sodexo Benefits), která působí celosvětově v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Díky rozsáhlé partnerské síti (48 000 partnerských provozoven) si zaměstnanci mohou vybrat, zda elektronické stravenky využijí ve vybraných restauracích a supermarketech (omezené na potraviny a nealko nápoje) nebo mohou využít rozvozových služeb (Pluxee, [2024]). Celková hodnota stravenkového paušálu závisí jednak na hodnotě stravenky a jednak na počtu odpracovaných hodin. Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci určitou částkou za jednu stravenku, zbylá hodnota je sražena zaměstnanci ze mzdy na základě uzavřené smlouvy o srážce ze mzdy.

MultiSport karta je v poslední době jeden z nejvyhledávanějších volnočasových zaměstnaneckých benefitů, který lze využít nejen v České republice, ale také na Slovensku. Díky němu lze jednou za den využít vstup nejen do různých sportovních zařízení, ale také například do bazénů a aquaparků, na vypůjčení kajaků, paddle boardů, k návštěvě hradů, zámků a zoologických zahrad se slevou nebo zcela zdarma. Nabídka je opravdu pestrá, určitě si každý vybere svoje. Navíc umožňuje jezdit 2x denně na 60 minut na sdílených kolech (Rekola, nextbike) nebo se nechat změřit přístrojem InBody jednou za kalendářní půlrok. Kromě toho firma také poskytuje vzdělávací, zábavné, pečující a preventivně zdravotní workshopy či eventy. Celkově se v síti MultiSport nachází přes 1 900 partnerských zařízení ve více než 500 měst a obcích po celé České republice. Firma MultiSport Benefit CZ, která s tímto benefitem přišla, spolupracuje s více než 8 000 společnostmi. Díky atraktivitě a dostupnosti nabídky ji aktuálně využívá přes 240 tisíc zaměstnanců (MultiSport, 2023).

Všechny zmíněné benefity byly vybrány za určitým účelem. Oděvní benefit byl vybrán nejen na podporu fashion levelu zaměstnanců, ale také k reprezentaci značky. S tím souvisí zaměstnanecká sleva, která umožňuje zaměstnancům pořídit si cokoli z nabízeného sortimentu se slevou, ať už pro sebe nebo pro své příbuzné. Stravenkový paušál slouží k podpoře stravování zaměstnanců, obzvláště během jejich pracovní pauzy. MultiSport karta byla zvolena za účelem volnočasového odpočinku či k podpoře sportu a pohybu. Příspěvek na kurzy anglického jazyka byl vybrán jednak proto, že firemním jazykem je angličtina, a jednak ke zvýšení kompetence zaměstnanců.

HR manažer v rozhovoru také uvedl, že podle něj je systém odměňování konkurenceschopný¹⁴ ve smyslu množství nabízených benefitů, ale že by bylo potřeba zrevidovat/revitalizovat jejich aktuální výběr.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

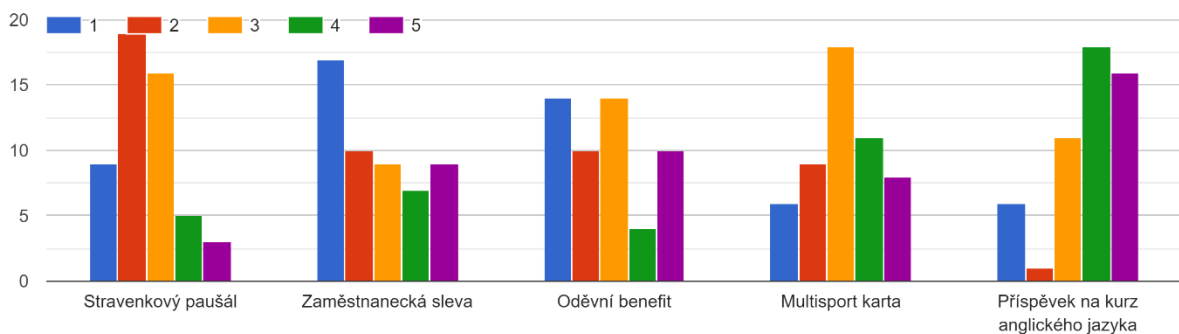
Během února a března bylo anonymně provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti Lindex, kteří pracují na kamenných prodejnách v České republice. Výzkumu se zúčastnila necelá pětina všech zaměstnanců, konkrétně 52 lidí. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jaké jsou preference v oblasti benefitů a jejich reálná využitelnost.

¹⁴ Konkurenceschopností vůči jiným firmám se tato práce více zabývá v kapitole 6.2

Otázka č. 7: Preferovali byste spíše vyšší (měsíční/hodinovou) mzdu, nebo více možností zaměstnaneckých benefitů?

Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že $\frac{3}{4}$ respondentů by preferovala vyšší mzdu, konkrétně 41 zaměstnanců. Zbýlých 11 vybralo možnost většího množství zaměstnaneckých benefitů.

Otázka č. 8: Ohodnoťte následující benefity dle Vaší oblíbenosti na stupnici od 1 do 5

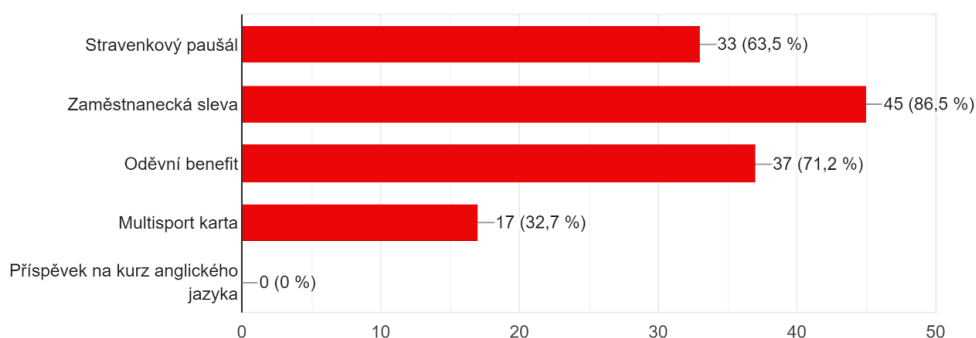


Graf 6: Oblíbenost poskytovaných zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti měli za úkol ohodnotit jednotlivé benefity dle své oblíbenosti na základě známkování od 1 (nejvíce oblíbený) do 5 (nejméně oblíbený). Na základě aritmetického průměru hodnocení jednotlivých benefitů – konkrétní výsledek uveden v závorce u dané odměny – vyšlo, že nejoblíbenější zaměstnaneckou výhodou je stravenkový paušál (2.5). Hned po něm následují zaměstnanecká sleva (2.63), oděvní benefit (2.73), MultiSport karta (3.11) a jako poslední skončil příspěvek na kurz anglického jazyka (3.71).

Otázka č. 9: Které ze současných benefitů reálně využíváte?



Graf 7: Využívanost zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

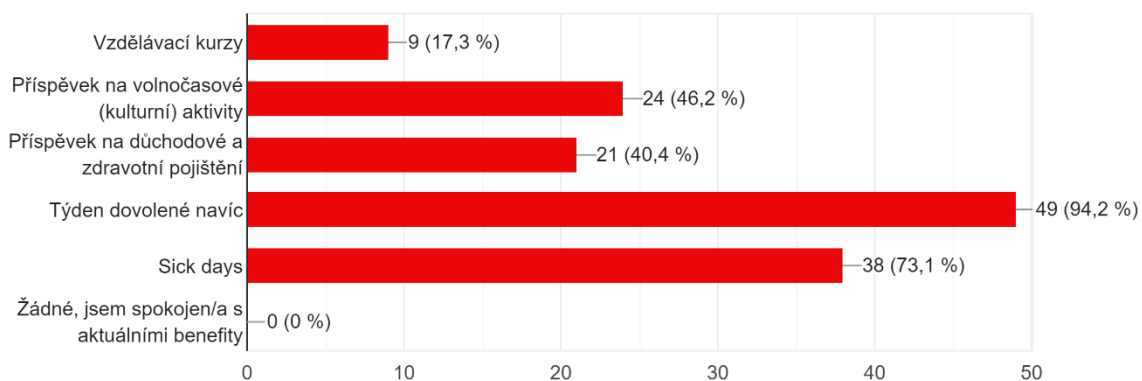
Výsledky z tohoto grafu odpovídají na druhou výzkumnou otázku. Nejvíce čerpaným benefitem je zaměstnanecká sleva, pro kterou hlasovalo 45 lidí, což činí 86,5 % z celkového počtu respondentů. Oděvní benefit využívá 37 zaměstnanců, stravenkový paušál 33 zaměstnanců. Nejméně užívaným benefitem je MultiSport karta. Pouhá 1/3 respondentů má pořízenou MultiSport kartu. Příspěvek na kurz anglického jazyka nevyužívá nikdo.

Otázka č. 10: Proč Vámi nevybraný benefit nevyužíváte?

V této otevřené otázce měli respondenti možnost se vyjádřit k tomu, proč některé z benefitů nevyužívají. Po analýze všech 42 odpovědí byly shrnuty veškeré poznatky.

- Stravenkový paušál – Nejvíce zastoupenou odpovědí respondentů byla, že nemohou mít (nemají nárok) na tento benefit. Takto odpovědělo 12 lidí. Jak již bylo předtím zmíněno, zaměstnanci na DPP/DPČ nemají nárok na tento benefit. Celkem tři lidi potom odpověděli, že o daný benefit nemají zájem. Z jakého důvodu se bohužel neví. Možná jednou z odpovědí by byla odpověď jednoho zaměstnance „malá částka“.
- Zaměstnanecká sleva – Z předchozí otázky vyplynulo, že tento benefit nevyužívá pouze 7 lidí. Dva z nich neudali důvod, proč benefit nevyužívají. Dva respondenti uvedli, že tento benefit nepotřebují/není v jejich oblibě, jeden respondent využívá pouze oděvní benefit. Zbylí dva zaměstnanci napsali, že buďto nakupují jinde, nebo že si nemají z čeho vybrat.
- MultiSport karta – Stejně tak jako tomu bylo u stravenkového paušálu a oděvního benefitu, nárok na MultiSport kartu mají pouze zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr. Někteří uvedli, že ji zkrátka nepotřebují či nechťejí. Otázkou je, zda mají povědomí i o tom, že MultiSport karta slouží i k jinému než sportovnímu využití (viz kap. 5.1). Dalším důvodem bylo vykonávání sportovních aktivit mimo placená místa (venku, doma atd.). Opět je vidět, že zaměstnanci vnímají MultiSportku pouze ke sportovnímu využití, nikoliv k dalším aktivitám, které tento program nabízí. Posledním zmíněným důvodem byla velmi malá nabídka dostupnosti sportovních center v určitých krajích (městech), z dotazníku konkrétně vyplynuly kraje Karlovarský (Karlovy Vary) a Ústecký (Ústí nad Labem, Teplice).
- Příspěvek na kurz anglického jazyka – Tento příspěvek nečerpá nikdo z dotazovaných. Jednak z důvodu, že se mnoho zaměstnanců domnívá, že je jejich úroveň angličtiny dostačující, a jednak měli, či ještě mají anglický jazyk na škole. Jeden respondent uvedl, že výše příspěvku je velmi malý a celkovou částku za kurz moc nezmění.

Otázka č. 11: Které jiné zaměstnanecké benefity byste uvítal/a, pokud by jejich realizace byla možná?



Graf 8: Preference nově navrhovaných benefitů
Zdroj: vlastní zpracování

Vyjma tří zaměstnanců se všichni respondenti shodli na tom, že by chtěli o týden dovolené navíc. Tudiž by se aktuální 4týdenní dovolená prodloužila na 5týdenní. Na druhém místě se umístil benefit sick days, který zvolilo 38 zaměstnanců. Téměř nastejno vyšel benefit v podobě příspěvků, jednak na volnočasové aktivity, a jednak na důchodové a zdravotní pojištění. Pouhých devět zaměstnanců by uvítalo vzdělávací kurzy, a to především z řad zaměstnanců pracujících u firmy více než 3 roky. Nikdo z respondentů nedal poslední možnost žádný nový benefit. Z toho lze jasně usoudit, že nikdo ze zaměstnanců není plně spokojen s aktuální nabídkou benefitů ve firmě.

5.3 Posouzení výsledků dotazníkového šetření na základě identifikačních znaků respondentů

V této podkapitole jsou rozebrány jednotlivé otázky podle charakteristik respondentů. Některé identifikační znaky byly po důkladném prozkoumání vyjmuty, protože nevykazovaly žádné hodnotné či zajímavé výsledky, popřípadě jsou jen slovně okomentovány. V některých tabulkách je využita relativní četnost pro lepší transparentnost zjištěných výsledků.

Tab. 7: Preference ve výběru mzdy, nebo benefitů na základě identifikačních znaků

	n	Vyšší mzda	Více zaměstnaneckých benefitů
Asistent prodeje	33	85	15
Dekoratér prodejny	6	100	0
Zástupce manažera	3	33	67
Manažer prodejny	10	60	40
1-3 měsíce	4	75	25

4-12 měsíců	15	87	13
1-3 roky	13	92	8
3 a více let	20	65	35

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. Hodnoty ve sloupcích Vyšší mzda a Více zaměs. benefitů jsou udávány jako relativní četnost v %, n=absolutní četnost.

Zaměstnanci na pozici zástupce manažera jsou především nakloněni pro možnost mít více zaměstnaneckých výhod. U manažerů prodejen sice převažuje o jednoho člověka vyšší mzda, ale v porovnání s asistenty a dekoratéry je vidět velký rozdíl.

U délky zaměstnání sice nejsou patrné velké rozdíly, protože z velké části převažuje vyšší mzda, ale třetina respondentů pracujících ve firmě přes tři roky by přeci jenom uvítala větší balíček zaměstnaneckých výhod.

Tab. 8: Průměrné hodnocení poskytovaných benefitů

	Stravenkový paušál	Zaměstnanecká sleva	Oděvní benefit	MultiSport karta	Příspěvek na kurz aj
Asistent	2,45	2,54	2,84	2,87	3,48
Dekoratér	2	3,16	2,33	4,5	4,5
Zástupce	2,33	1,66	1,33	2,66	4,33
Manažer	3	2,9	3	3,2	3,8
18-25 let	2,45	2,2	2,55	3	4,1
26-30 let	2,8	2,9	3,3	3,4	3,5
31-40 let	2,22	2,22	2,22	3,11	3,78
41-50 let	2,44	3	2,67	2,89	3,56
50 a více let	2,75	4,25	3,5	3,5	2,5

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. Hodnoty udávají aritmetický průměr hodnocení benefitů. Čím vyšší číslo, tím je hodnocení horší.

Tab. 9: Využívanost benefitů na základě identifikačních znaků

	n	Stravenkový paušál	Zaměstnanecká sleva	Oděvní benefit	MultiSport karta	Příspěvek na kurz aj
Asistent	33	42	94	55	30	0
Dekoratér	6	100	67	100	17	0
Zástupce	3	100	100	100	67	0

Manažer	10	100	70	100	40	0
18-25 let	20	50	85	60	35	0
26-30 let	10	80	80	100	70	0
31-40 let	9	89	78	22	22	0
41-50 let	9	56	100	56	11	0
50 a více let	4	50	100	50	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. Hodnoty v tabulce vyjadřují relativní četnost v %

Z tab. 8 vyplývá, že nejméně oblíbeným benefitem napříč (téměř) všemi identifikačními znaky je příspěvek na kurz anglického jazyka. Jedinou výjimkou tvoří respondenti starší 50 let, kteří tento benefit zvolili jako nejoblíbenější, naopak nejméně oblíbený je pro ně zaměstnanecká sleva. Ta byla v celkovém hodnocení na druhém místě. Odlišná oblíbenost odměn se objevila také u jednotlivých pracovních pozic. Stravenkový paušál má největší oblibu u asistentů a dekoratérů, kdežto u manažerů je to zaměstnanecká sleva a u zástupců oděvní benefit.

Z tab. 9 je patrné, že stravenkový paušál a oděvní benefit jsou využívány všemi dekoratéry, zástupci i manažery. MultiSport karta vyšla napříč všemi kategoriemi jako nejméně využívaná a vůbec nevyužívaným je příspěvek na kurz anglického jazyka. Důvody, které k tomu zaměstnance vedou, jsou uvedeny u otázky č. 10 v kap. 5.2.

Po provedení důkladného porovnání obou tabulek (tab. 8, tab. 9) byly zjištěny následující poznatky. Prvním zjištěním je to, že oblíbenost daných benefitů není nutně spjata s jejich reálným užíváním. Příkladem mohou být manažeři, u kterých vyšel jako nejoblíbenější benefit zaměstnanecká sleva. Oproti tomu se ale ukázalo, že ve využitelnosti se umístila na druhém místě. Větší difference se promítla u věkové skupiny 50+, z nichž všichni čerpají benefit zaměstnanecká sleva, ale v oblíbenosti skončil na posledním místě. Úplný protipól u těchto lidí lze nalézt u příspěvku na kurz anglického jazyka, který se sice v hodnocení umístil na prvním místě, ale nikdo z nich ho nevyužívá.

Tab. 10: Preference nově navrhovaných benefitů na základě identifikačních znaků

	n	Vzdělávací kurzy	Příspěvek na volnočasové aktivity	Příspěvek na důchod. a zdrav. pojištění	Týden dovolené navíc	Sick days
Asistent	33	9	42	36	91	63
Dekoratér	6	33	33	50	100	100
Zástupce	3	0	100	66	100	100
Manažer	10	40	50	40	100	80
18-25 let	20	5	50	20	90	75

26-30 let	10	30	60	60	100	80
31-40 let	9	11	44	44	100	100
41-50 let	9	33	44	66	88	44
50 a více let	4	0	25	25	100	50

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. Hodnoty ve sloupcích jednotlivých benefitů jsou udávány jako relativní četnost v %.

Na základě tab. 6 a celkových výsledků bylo zjištěno, že o vzdělávací kurzy je nejmenší zájem napříč všemi identifikačními znaky, a naopak velký zájem o dny volna navíc ve formě týdenní dovolené navíc nebo sick days. O příspěvek na zdravotní a důchodové pojištění je nejmenší zájem z řad jedinců mladších 25 let a starších 50 let. Příspěvek na volnočasové aktivity si nejméně přejí lidé starší 50 let, naopak mladší ročníky by ho rádi uvítali.

5.4 Shrnutí

Odměňování ve firmě je založeno jak na finanční, tak na nefinanční odměně. Všichni zaměstnanci mají nárok na stejnou mzdu bez rozdílu a na půlroční bonus za splnění konkrétních podmínek. Na pět zaměstnaneckých výhod, konkrétně stravenkový paušál, oděvní benefit, MultiSport karta, příspěvek na kurz anglického jazyka a zaměstnanecká sleva mají nárok pouze zaměstnanci pracující na HPP. Zaměstnanci pracující na VPP (DPP/DPČ) mohou čerpat pouze personální slevu.

Výběr benefitů není časově náročný, je však důležité provést důkladný průzkum trhu, dodržovat interní a externí směrnice, provést kalkulaci celkových nákladů, dbát na nepřekročení nákladů na zaměstnance a správně provést implementaci.

Dotazníkového šetření ve firmě Lindex se zúčastnilo 52 respondentů z celkového počtu 282 zaměstnanců pracujících na kamenných prodejnách v České republice, z nichž valná většina byly ženy. Nejčastější dosažené vzdělání u zaměstnanců je středoškolské (s maturitou/vyučením). Z dotazníku vyplývá, že v organizaci je zaměstnána větší část lidí v mladém věku (do 30 let). Pozice asistenta prodeje je nejčastěji obsazenou pozicí ve firmě, v dotazníkovém šetření tvoří více než polovinu respondentů. Co se týče délky pracovního poměru a místo výkonu práce, tak na základě výsledků vyplynulo, že nejvíce odpovědí bylo získáno od zaměstnanců jednak pracujících pro firmu více než 3 roky a jednak vykonávajících svou práci na prodejnách v Praze, kde má firma nejvíce svých poboček.

Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo prozkoumat benefity na základě oblíbenosti a využívanosti, a poskytnout data pro zodpovězení druhé a třetí výzkumné otázky.

Díky výsledkům získaných z otázky č. 9 (vztahuje se k druhé výzkumné otázce) bylo zjištěno, že zaměstnanecké výhody nejsou čerpány všemi zaměstnanci. Ačkoliv mají všichni nárok na zaměstnaneckou slevu, tak ji využívá 87 % z celkového počtu respondentů. Nikdo ze zaměstnanců nečerpá příspěvek na kurz anglického jazyka a pouhých 33 % užívá MultiSport kartu.

Ačkoliv nám v otázce č. 7 vyšlo, že 79 % respondentů by preferovalo vyšší mzdu¹⁵ před zaměstnaneckými výhodami, tak se ukázalo, že o další benefit je velký zájem, protože nikdo z respondentů není spokojen pouze s aktuálními benefity firmy, což vyplývá z faktu, že nikdo neoznačil možnost, že by další benefity neuvítal. Je tedy na zvážení, jestli by nebylo potřeba upravit balíček zaměstnaneckých benefitů podle preferencí zaměstnanců, kteří měli možnost se v otázce č. 11 hlasováním vyjádřit k zavedení nových odměn. Téměř všichni by uvítali týden dovolené navíc, která by byla nad rámec základní výměry dovolené. Druhou nejčastější volbou byla možnost sick days. Je tedy jisté, že největší preferencí zaměstnanců je volný čas, což se ukázalo i z prozkoumání výsledků dle identifikačních znaků (viz tab. 10), mimo jiné z toho vyplynul i nejméně preferovaný benefit, a tím jsou vzdělávací kurzy.

¹⁵ Navýšování mzdy všem zaměstnancům ve firmě Lindex naposledy proběhlo v dubnu 2024. o xxxx Kč (konkrétní částka nemůže být uvedena).

6 Diskuze

6.1 Porovnání systému odměňování ve firmě s literaturou

V této kapitole je porovnáván dosavadní způsob odměňování ve firmě Lindex s odbornou literaturou. Větší zaměření bude na oblast zaměstnaneckých benefitů.

Odměňovací systém je ve firmě nastaven plošně, což znamená, že veškeré benefity jsou poskytovány všem stejně, s výjimkou zaměstnanců pracujících na VPP. Jsou ale firmy, které pracují se systémem odměn na základě individualizace, kterou uvádí Dvořáková (2012), ale ještě stále to v ČR není úplnou praxí. Výhoda tohoto systému spočívá v odlišení poskytovaných benefitů dle nějakého faktoru, třeba například podle významnosti pracovníka či jeho loajalitu k firmě.

Jak uvedl HR manažer v rozhovoru, systém odměňování zahrnuje mzdu, bonus a zaměstnanecké benefity. Zaměstnanci ve firmě mají ve svých smlouvách buďto hodinovou mzdu, nebo měsíční. Tento způsob odpovídá základní mzdě časové, která dává mnohem větší smysl v retail sektoru než mzda úkolová, která je vázána na výkon zaměstnance, tudíž se využívá více ve výrobě, kde zaměstnanec může ovlivnit množství produkce (Koubek, 2011; Šikýř, 2014). Kromě základní složky mzdy náleží zaměstnanci příplatky dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. Jedním z nich je příplatek za práci v sobotu a neděli, jelikož prodejny jsou otevřené 7 dní v týdnu, je tedy velká pravděpodobnost, že zaměstnanec bude vykonávat svou práci i během víkendu oproti jiným zaměstnáním, kde mají pracovní dobu pouze ve všední dny, tudíž se jich tento příplatek netýká. Občas musí zaměstnanci pracovat i v noci, což se týká jednoho určitého dne v roce, kdy probíhá na prodejnách inventura, která začíná až po zavírací době a běžně trvá až do půlnoci. Z tohoto důvodu přísluší zaměstnanci příplatek za noční práci. Poslední, na co mají zaměstnanci nárok, je mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek.

V rámci systému odměňování může zaměstnanec získat půlroční bonus, který je udělován na základě splnění cílů tržeb, jak na regionální úrovni, tak na globální. Díky tomu, že se zaměstnanci podílí na společných cílech firmy, posiluje to tak jejich soudržnost, o které mluví Koubek (2011).

Firma Lindex nabízí pět různých benefitů (viz kap. 5.1). Všechny zaměstnanecké výhody ve firmě jsou využívány plošně, což znamená, že jsou nabízeny všem zaměstnancům stejně. Je dobré si na toto dát pozor, protože nemusí tímto dojít k uspokojení potřeb všech zaměstnanců, jak nás na to upozornil Urban (2013), což vyšlo i v dotazníkovém šetření, v kterém nikdo ze zaměstnanců nevybral odpověď „žádné, jsem spokojen s aktuálními benefity“. Toto zjištění by mohlo být varovným signálem k tomu, udělat nějakou změnu. Skvělým nástrojem je anonymní dotazník, díky kterému by firma mohla zjistit, co by zaměstnanci opravdu chtěli a co naopak není potřeba. Urban (2013) právě toto zmiňuje ve své knize jako jednu z rad, jak zvýšit efektivitu zaměstnaneckých benefitů. Z rozhovoru s HR manažerem vyplynulo, že minimálně jednou průzkum prováděli, když zaváděli MultiSport kartu jako nový benefit. Na základě něho potom usoudili, že tento nový benefit svým zaměstnancům poskytnou. Firma se tedy opravdu snaží k této problematice řádně přistupovat. Nasvědčuje k tomu i fakt, že HR manažer provádí průzkum trhu, konkrétně se zaměřením na přímou konkurenci, což je též jedním z kroků, jak dosáhnout již zmíněné efektivitu. Nelze opomenout, že je potřeba o všech stávajících benefitech informovat, jak zmiňuje Urban (2013). Možná to by mohlo být ke zvážení a třeba i díky tomu by o některé benefity byl větší zájem.

Vybrat ty vhodné zaměstnanecké výhody není snadné. Důležité podle Koubka (2011) je, aby byly nabízeny z vlastní iniciativy dané firmy a aby posílili vztah zaměstnance ke společnosti. Lindex jako jediný nabízí příspěvek na kurzy anglického jazyka v porovnání s konkurencí (viz tab. 11 kap. 6.2). Tento příspěvek byl zvolen jednak ke zvýšení kompetence zaměstnance (všechny systémy ve firmě jsou nastavené v anglickém jazyce, proto je důležité, aby zaměstnanec všemu porozuměl), a jednak proto, že firemním jazykem je angličtina, tudíž veškerá externí komunikace s kolegy ze Švédska probíhá v tomto jazyce, ať už se jedná o osobní komunikaci nebo online komunikaci skrze e-maily, helpdesk atd. Bohužel tento benefit je u zaměstnanců nejméně oblíbený a zároveň také nepoužívaným, jak bylo zjištěno na základě výsledků dotazníkového šetření (viz kap. 5.2). Je ale dobré vidět, že firma myslí i na aspekt vzdělávání svých zaměstnanců jako jednou z možností odměn, o které se zmínil Koubek (2011). Bylo by na zvážení, jestli příspěvek nepojmout více obecněji a přispívat tak na veškeré jazykové kurzy i z toho důvodu, že ve firmě pracuje velká část studentů, kteří mají anglický jazyk povinný na škole, tudíž nepotřebují navštěvovat kurzy anglického jazyka, mimo jiné to i uvedli někteří respondenti. Právě z toho důvodu by možná uvítali možnost širšího uplatnění příspěvku, nebo větší samotnou hodnotu onoho příspěvku, na kterou se někteří též odkazovali.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejlépe hodnoceným benefitem ve firmě Lindex mezi zaměstnanci jsou stravenky. Celkem 33 zaměstnanců z 52 dotázaných reálně využívá tento benefit a není to vůbec překvapivé zjištění. Průzkum z roku 2023 (Ervín Dombrovský, 2023) ukázal, že právě stravenky jsou nejvíce dostupným benefitem ve firmách díky jeho velké poptávce a daňovému zvýhodnění pro zaměstnavatele i pro zaměstnance. Co naopak ve firmě chybí, je týden dovolené navíc nebo sick days. Oba tyto benefity se ukázaly jako nejvíce žádanými, ať už z řad zaměstnanců Lindex, tak z řad pracovníků, kteří se účastnili již zmíněného průzkumu. Tyto dva benefity nejsou žádnou raritou ani v retail prostředí, protože konkurenční firmy již tyto benefity nabízejí (viz kap. 6.2). Jak jsi na tom stojí firma Lindex v porovnání s přímými konkurenty je rozebráno v další kapitole.

Otázkou je, zda má nějaký smysl poskytovat nové benefity. Dle Dvořákové (2012) jsou benefity samozřejmostí a pracovníci si jich neváží. Pokud by tedy došlo k zavedení nového benefitu, změnilo by se tím vůbec něco? Byl by zaměstnanec loajálnější nebo pracovitější? Možná by bylo na zvážení, zda se více nezaměřit na jiný typ odměn.

6.2 Porovnání systému odměňování ve firmě Lindex s konkurenčními firmami

Na základě analýzy systému odměňování ve vybraných konkurenčních firmách z dostupných informací jednak z pracovních portálů, a jednak z oficiálních stránek daných společností, bylo zjištěno, jaké zaměstnanecké výhody jsou nabízeny konkurenčními firmami v porovnání s firmou Lindex (viz tab. 11).

Tab. 11: Poskytované benefity v retail společnostech

	Lindex	H&M	C&A	INDITEX	LPP	CCC Group	NewYorker	Esprit
Stravenkový paušál	X	X	X	X	X	X	X	X

Zaměstnanecká sleva	X	X	X	X	X	X	X	X
Oděvní benefit	X							X
MultiSport karta	X	X	X	X	X	X		X
Příspěvek na kurzy Aj	X							
Odměna za doporučení nového zaměstnance		X				X		
Dny volna navíc		X			X			
Dovolená navíc			X				X	
Zaměstnanecký program		X						
Pracovní oděv				X	X	X		
13. mzda				X				
Dárek k narozeninám					X			
Zaškolovací program					X			
Firemní psycholog								X
Vyplacení zálohy ze mzdy								X
Příspěvek za odprac. léta						X		
Bonus/prémie	X	X				X		

Zdroj: vlastní zpracování

Stravenkový paušál, zaměstnanecká sleva a MultiSport karta jsou nabízeny téměř všemi firmami. Ačkoliv na první pohled to vypadá, že všichni nabízejí to stejné, je třeba se zaměřit na hodnotu daného benefitu. Například zaměstnaneckou slevu mají všichni zaměstnanci ve zmíněných firmách, ale hodnota zaměstnanecké slevy na nabízené produkty se liší. Společnosti H&M a Inditex mají na svých kariérních stránkách uvedenou konkrétní procentuální slevu, na kterou mají jejich zaměstnanci nárok, v tomto případě se jedná o slevu 25 %. Ostatní firmy včetně Lindex toto na svých stránkách napsané nemají. Co naopak lze konkrétně najít na kariérních stránkách společnosti Lindex je, že přispívají 470 Kč měsíčně na MultiSport kartu (Lindex, b.r.). HR manažer v rozhovoru uvedl, že srážka ze mzdy za tento benefit byla zaměstnancům navýšena pouze jednou za celé období, i přesto, že ze strany dodavatele několikrát docházelo k navýšení. Z tohoto je možné usoudit, že pro firmu Lindex je tento benefit opravdu důležitý, protože zaměstnancům poskytuje snížený, nebo volný vstup do několika různých míst, a díky tomu podporují volný čas zaměstnanců.

Z tabulky 11 také jasně vyplývá, že Lindex je jediná společnost, která nabízí příspěvek na kurz angličtiny. I přesto, že ho nikdo z respondentů dotazníku nevyužívá, je

tento benefit odlišný a dodává tak na atraktivnosti při nábore nových zaměstnanců. Firma Esprit sice nabízí svým zaměstnancům oděvní benefit dle vlastního výběru, ale pouze jednorázově ve formě nástupního bonusu ve výši 3 000 Kč, zatímco Lindex nabízí tento benefit kvartálně, tedy 4x do roka. Setkáme se i s alternativou k oděvnímu benefitu, a tím je benefit ve formě služební obuvi zdarma pro zaměstnance pracující pro firmu CCC Group. Opět nutno zmínit, že se jedná o jednorázový benefit určený k využití v pracovním prostředí. Některé firmy, jako třeba LPP, nabízejí tzv. dress code, neboli firemní oblečení, které slouží ke zviditelnění zaměstnanců na kamenných prodejnách a k odlišení se od ostatních lidí pohybujících se po prodejně. Zároveň zaměstnanec nemusí přemýšlet nad tím, co si vzít na sebe do práce. Lindex sice nemá firemní oblečení, ale dress code jako takový má zahrnutý ve svých interních pravidlech, které regulují, co by zaměstnanec neměl mít na sobě oblečeného během výkonu práce, ale obecně má v tomto směru zaměstnanec svobodu, tudíž každý může v práci projevit svůj osobitý styl.

Konkurenční firmy nabízejí, kromě již zmíněných benefitů, řadu jiných. Švédská společnost H&M nabízí navíc odměnu za doporučení kolegy (až do 7 000 Kč za dodržení určitých podmínek), relaxing days (až 4 dny), jubilejní dny volna (až 3 dny) a zaměstnanecký program H&M Incentive Program. Pouze pro určité pozice, jako např. dekoratér či vedoucí oddělení, je připraven rozsáhlý školící program a možnost obrátové prémie. Oproti společnosti Lindex je zde vidět, že v této firmě je nepatrný rozdíl v systému odměňování, kdy vyšší pozice mají možnost získat bonus z tržeb, prodejní poradci nikoliv. Jsou jedním z mála, kteří se snaží o individualizaci odměňování na základě významnosti zaměstnance, o kterém se zmiňovala Dvořáková (viz kap. 2.2.1) (H&M careers, 2024).

Společnost Inditex, pod kterou spadají značky Zara, Bershka, Pull&Bear, Massimo Dutti, Oysho, Stradivarius, jako jediná nabízí svým zaměstnancům 13. mzdu. To pro některé může být velmi silným faktorem při rozhodování, ke kterému zaměstnavateli jít pracovat. Avšak nedostávají už bonus z tržeb, jako tomu je u H&M a Lindex. Dalším extra benefitem je uniforma, kterou zaměstnanci nosí během svých směn (inditexcareers, b.r.).

Zaměstnanci Reserved, House, Cropp, Mohito a Sinsay kromě bonusu z tržeb dostávají benefit v podobě dress code, což je něco na způsob již zmíněné uniformy. Dále pak mají nárok na Relax days (až 5 dnů). Dárek k narozeninám je skvělým individuálním benefitem, díky němuž firma opravdu ukazuje, že se zajímá o své zaměstnance. V poslední řadě nabízí i benefit vzdělávacího charakteru v podobě propracovaného zaškolovacího Start Up programu, interních a externích školení (LPP, b.r.).

Německý módní řetězec New Yorker uvádí ve svých inzerátech pouze dovolenou navíc. Nic jiného, kromě stravenek a personální slevy, svým zaměstnancům neposkytuje (NewYorker, c2024).

Jak už bylo zmíněno předtím, firma Esprit nabízí nástupní bonus ve výši 3 000 Kč formou oděvního benefitu – výběr oblečení dle svých preferencí. Dále poskytují benefit, který žádná z výše jmenovaných společností nenabízí, a tím je firemní psycholog. V dnešní době je většina zahlcena nejen osobními problémy, ale také vším, co se děje ve společnosti na celém světě. Nejen ale to může mít vliv na pracovní výkon, motivaci a spokojenost, proto je skvělé, že tato firma má možnost nabídnout svého psychologa k osobním účelům. Bohužel v české společnosti se ještě stále setkáváme s tím, že lidé nevyhledají odbornou pomoc, když je něco trápí. Dle průzkumu, který byl proveden agenturou Kantar roku 2022 (Boček, 2022) se vzorkem 1501 lidí, se ukázalo, že pouze 29 % dotazovaných respondentů reálně navštívilo psychologa, či jinou odbornou osobu zabývající se psychickým zdravím. Posledním benefitem je možnost vyplacení zálohy ze mzdy v průběhu měsíce. Tento benefit je velmi výhodný nejen pro lidi, kteří vědí, že nedokážou vyjít s penězi do další výplaty, ale taky pro ty, kteří jsou omezeni v čerpání úspor, nebo jen potřebují část své výplaty dříve kvůli nečekaným událostem. Je nutné

podotknout, že neexistuje zákonný nárok na vyplácení záloh. Mzda přísluší zaměstnanci až po vykonání své práce v dohodnutý termín. Pokud zaměstnanec čerpal zálohy ze mzdy, její doplatek je vyplacen až v řádném výplatním termínu dle uzavřené smlouvy (Gorčík, 2022; Jenprace.cz, c2016-2024).

Společnost CCC Group též poskytuje rozmanité benefity. Po zkušební době dostávají zaměstnanci pracovní obuv zdarma, jubilejní prémie nebo odměnu za doporučení nového zaměstnance. Firmy si zakládají na tom, aby měli stálé a loajální zaměstnance, proto se rozhodly tyto zaměstnance odměnit příspěvkem za odpracovaná léta (po jednom roce je navíc o 1 000 Kč k nástupní mzdě, o 2 000 Kč po dvou letech) (CCC, 2024).

Poslední společnost, která ještě nebyla zmíněna, je C&A, která jako jediná na svých kariérních stránkách uvádí, že nabízí 5 týdnů dovolené pouze pro manažery prodejen. Opět zde můžeme vidět sklon k individualizaci jako tomu je u společnosti H&M. Zbýlé benefity jsou stejné pro všechny (C&A, b.r.).

Porovnání zaměstnaneckých benefitů mezi firmou Lindex a jejími konkurenty odhalilo klíčové rozdíly i podobnosti v nabídce pracovních výhod, které mohou ovlivnit přitažlivost zaměstnavatele pro současné i potenciální zaměstnance. Bylo zjištěno, že benefity jako stravenkový paušál a zaměstnanecká sleva jsou nabízeny všemi společnostmi s možnými rozdíly v hodnotách daných benefitů, MultiSport kartu nenabízí pouze módní řetězec New Yorker.

Společnost Lindex sice nabízí atraktivní výhody, jako je příspěvek na kurz angličtiny a kvartální oděvní benefit, ale v rámci konkurence určitě není na vrcholu, spíše někde uprostřed, což dokazuje jednak počet nabízených výhod a jednak jejich menší pestrost. Nejmenší počet benefitů poskytuje firma New Yorker, což z ní dělá nejméně atraktivní pro nové zaměstnance. Nicméně ostatní konkurenti vynikají nabídkou specifických bonusů, jako jsou 13. mzda, dodatečné dny volna, firemní psycholog nebo dárek k narozeninám. Každá společnost má tedy své unikátní benefity, které mohou přitáhnout různé typy zaměstnanců podle jejich individuálních potřeb a preferencí.

Doporučení a návrhy

Na základě dotazníkového šetření, analýzy systému odměňování společnosti Lindex a porovnání tohoto systému s odbornou literaturou i se systémem odměňování konkurenčních firem bylo vypracováno několik bodů s možnými doporučeními a návrhy pro firmu Lindex, které by mohly vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování, a díky tomu ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami.

Informovanost o benefitech

Z čerpané literatury vyplynulo, že mnohdy ke zlepšení efektivity zaměstnaneckých výhod stačí zaměstnance pravidelně informovat o aktuálně nabízených benefitech. To by třeba mohlo pomoci k větší oblíbenosti a k většímu využívání MultiSport karty. Z odpovědí zaměstnanců se ukázalo, že tento benefit mají spojený pouze se sportovními aktivitami a dle některých je výběr sportovišť v jejich městech malý. Zaměstnancům by se mohl zaslat každému jmenovitě e-mail, který by nejen obsahoval informace ohledně fungování MultiSport karty, jakou částkou přispívá zaměstnanec a jakou zaměstnavatel, ale také to, že ji nemusí využít pouze na sportovní aktivity (viz kap. 5.1).

Individualizace systému odměňování

Výzkum konkurenčních firem ukázal, že ačkoliv v retail sektoru se tolik nemluví o individualizaci systému odměňování, tak firmy H&M a C&A jako jediné toto praktikují. Konkrétně zaměstnanci společnosti H&M na pozicích dekoratér či vedoucí oddělení mají možnost získat obrátové prémie, manažeři pracující u firmy C&A mohou čerpat 5týdenní dovolenou, což může být motivující nejen pro dané pozice, ale taky pro asistenty prodeje, kteří by chtěli povýšit právě na jednu z těchto pozic a mít tak výhodu navíc. Kromě toho vyplynulo z dotazníku, že právě zaměstnanci na vyšších pozicích (zástupce manažera, manažer prodejny) více inklinují k benefitům, než asistenti a dekoratéři (viz tab. 7 kap. 5.3). Je tedy ke zvážení, zda těmto pozicím neposkytnout alespoň o jeden benefit navíc.

Odměňování za věrnost

Každá firma usiluje o to jednat udržitelně, a to i ve smyslu mít loajální zaměstnance, kteří budou ve firmě setrvávat několik let a nebudou se tak často měnit. Po hlubším prozkoumání bylo zjištěno, že třetina lidí pracujících ve firmě více než 3 roky by raději uvítala nějaký benefit navíc (viz. tab. 7 kap. 5.3). Firma by se mohla inspirovat konkurenční firmou CCC, která své věrné zaměstnance odměňuje příspěvkem za odpracovaná léta (viz kap. 6.2).

Delší možnost volna

Povinná 4týdenní dovolená je zákonně poskytována každému zaměstnanci, avšak v dnešní době zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené, jako například ve firmě C&A, nebo jinou formu volných dnů, třeba relax dny v H&M, Reserved atd. Téměř všichni zaměstnanci Lindex si v dotazníkovém šetření zvolili právě týden dovolené navíc jako nejvíce žádaný benefit (viz. graf 8 kap. 5.2) nehladě na věk, pracovní pozici či místa výkonu práce. Zavedením tohoto benefitu by umožnilo zaměstnancům vybalancovat osobní a pracovní život. Navíc by to nebylo jen skvělou odměnou pro stávající zaměstnance, ale také zajímavým lákadlem pro nové pracovníky, kteří si třeba ještě nejsou jistí, jakého zaměstnavatele zvolit a k finálnímu rozhodnutí by jim třeba stačila lákavější nabídka benefitů.

Vylepšení stávajících benefitů

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejméně oblíbeným a zároveň nepoužívaným benefitem je příspěvek na kurz anglického jazyka. Pár zaměstnanců uvedlo, že jejich úroveň angličtiny je dostačující, nebo že mají anglický jazyk na škole, tudíž je pro ně tento benefit zbytečný. Někdo také uvedl, že výše příspěvku je nedostačující, což by také mohl být důvod, proč není využíván (viz otázka č 10 kap. 5.2). Samozřejmě se nabízí jako jedna z možností navýšit částku příspěvku tak, aby to pokrylo alespoň polovinu ceny kurzu. To ale nevyřeší onen častější problém, že zaměstnanci už anglicky umí. Jádro problému proto může být v konkrétnosti daného jazyka. Je pochopitelné, že byl zvolen právě takto, protože firemním jazykem je angličtina, ale pokud většina zaměstnanců anglicky umí, pak tento benefit postrádá smysl. Byla by však škoda ho úplně eliminovat, protože žádná jiná konkurenční firma ho neposkytuje, a právě toto by mohlo nalákat nové pracovníky. Proto by mohlo dojít k úpravě tohoto benefitu a přispívat na kurz jakéhokoliv jazyka, dle výběru zaměstnance. Pokud by firma chtěla více investovat do vzdělání svých zaměstnanců, mohla by to zkusit pojmout ještě více obecněji a přispívat zaměstnanci na jakýkoliv kurz dle osobního výběru. Díky tomu by si třeba i manažeři prodejen mohli prohloubit své kompetence.

Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na odměňování zaměstnanců společnosti Lindex. Jejím cílem bylo prozkoumat dosavadní systém odměňování ve firmě a zjistit, jak jsou jednotlivé benefity oblíbené u zaměstnanců a jestli využívají nabízené zaměstnanecké benefity, popřípadě navrhnout alternativní způsob odměňování, který by zaměstnanci uvítali. Kromě toho se tato práce zabývala konkurenceschopností vůči jiným fast-fashion společnostem, porovnáním systému odměňování s literaturou a hlubším pohledem na preferenci benefitů z pohledu sociodemografických znaků.

Stěžejní kapitolou této práce je kapitola 5, která poukazuje na výsledky provedeného výzkumu a zpracování a vyhodnocení dat. Rozhovor s HR manažerem firmy Lindex dodává přehled o systému odměňování a popisuje jeho fungování. Systém odměňování je nastaven plošně, pro všechny zaměstnance stejně, a tudíž tak nedochází k individualizaci zaměstnaneckých výhod na základě postavení nebo na základě odpracovaných let. Nutno ale dodat, že brigádníci, kteří ve firmě pracují na základě DPP/DPČ, mohou čerpat pouze benefit zaměstnanecká sleva, na jiný nemají bohužel nárok. Společnost využívá kombinaci finančních a nefinančních odměn. Základní mzda je ovlivněna nejen mzdou minimální, která je zákonem stanovena, ale i rozpočtem firmy na daný rok s ohledem na navyšování mezd. Zaměstnanci mají nárok i na půlroční bonus za pevně daných podmínek. Rozhovor poskytuje informace o procesu výběru zaměstnaneckých benefitů, který je ovlivněn několika faktory, jako jsou přímá konkurence, náklady na zaměstnance, směrnice a v neposlední řadě i firemní kultura. V současnosti jsou nabízeny tyto benefity: stravenkový paušál, oděvní benefit, zaměstnanecká sleva, MultiSport karta a příspěvek na kurz anglického jazyka.

Oblíbenost, využitelnost a dostupnost zaměstnaneckých benefitů jsou popsány taktéž v kapitole 5, konkrétně pak v podkapitolách 5.2 a 5.3. Pro získání odpovědí bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 52 zaměstnanců společnosti Lindex, konkrétně pak zaměstnanci provozoven (asistenti prodeje, dekoratéři, zástupci manažera a manažeři prodejen) napříč Českou republikou. Na základě získaných dat bylo zjištěno sestupné pořadí v oblíbenosti benefitů. Nejvíce oblíbeným se stal stravenkový paušál, na dalším místě zaměstnanecká sleva, oděvní benefit, MultiSport karta a jako poslední skončil příspěvek na kurz anglického jazyka (viz graf 6 kap. 5.2). Z výzkumu se také ukázalo, že poslední zmíněný benefit není využíván ani jedním respondentem (viz graf 7 kap. 5.2). Naopak nejvíce čerpaným benefitem je zaměstnanecká sleva, což může být díky tomu, že všichni zaměstnanci mají nárok na tuto odměnu.

Výzkum mimo jiné přinesl výsledky ohledně zaměstnaneckých benefitech, které zaměstnanci v současné chvíli nemají v nabídce, nicméně by je rádi uvítali. Tyto benefity jsou popsány v grafu 9. Jak se ukázalo, téměř většina respondentů by uvítala možnost týdenní dovolené navíc nebo sick days. Naopak neprojevíli moc velký zájem o vzdělávací kurzy.

Kapitola 6 nám ukázala, že firma Lindex není v rámci svých zaměstnaneckých benefitů tak konkurenceschopná, jak se domnívá HR manažer společnosti. Z porovnání vyplynulo, že se firma nijak zvlášť neodlišuje od svých přímých konkurentů, kteří poskytují svým i novým zaměstnancům pestřejší výběr odměn.

Přestože výsledky práce poskytují cenné poznatky, je třeba zmínit některá omezení. Jedním z hlavních bylo zúžení tématu odměňování pouze na zaměstnanecké výhody z důvodu zamítnutí některých otázek v dotazníkovém šetření týkajících se mezd HR manažerem firmy. To ovlivnilo přístup k této práci a k pohledu na danou problematiku.

Druhým limitem byl malý vzorek respondentů, kvůli kterému nemusí být výsledky obecně platné.

Na základě získaných výsledků je doporučeno firmě Lindex upravit současný systém odměňování, přičemž by měla zvážit například rozšíření nefinančních benefitů o týden dovolené navíc nebo upravit stávající benefity. Také je firmě doporučováno se více zaměřit na individualizaci odměňování, které je v rozporu s plošným odměňováním a dává tak možnost odměnit zaměstnance na základě určitého faktoru, třeba důležitosti jeho pozice. S tím souvisí i doporučení ohledně odměňování loajálních pracovníků, tedy těch, kteří u firmy pracují několik let a firma by měla jejich věrnost ocenit.

Bakalářská práce může sloužit jako podklad pro další výzkumy zaměřené na zaměstnanecké benefity, konkrétně třeba na detailnější propracování nových odměn ve spolupráci s firmou Lindex, včetně kalkulace nákladů a implementace, nebo vypracování aktualizovaného balíčku výhod na základě požadavků a připomínek alespoň 90 % všech zaměstnanců. Také je zde potenciál k rozvedení tématu konkurenceschopnosti, u které by mohly být zahrnuty všechny firmy působící v retail prostředí na území České republiky a zhodnotit tak postavení firmy na trhu v oblasti zaměstnaneckých výhod. Zajímavé by také mohlo být porovnání systému odměňování firmy Lindex v rámci zemí, kde se nacházejí kamenné prodejny.

Zadání bakalářské práce bylo splněno na základě provedeného průzkumu systému odměňování ve firmě Lindex, zodpovězení na všechny výzkumné otázky a navržením doporučení a návrhů.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Expert (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků. Expert (Grada)*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. *Management (Grada)*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3005-4.
- Meritum Personalistika*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Obecná psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton, 2015. ISBN 978-80-7387-929-7.
- NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Seznam internetových zdrojů

Abdullah Mohammed Mahdi Ahmed, Amgad S. D. Khaled, Salma Ahmad et.al. Retail sector: a progressive for women. *International Journal of Research and Review* [online]. 2022, 9(11), 294-301 [cit.2024-06-13]. Dostupné z: https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.9_Issue.11_Nov2022/IJRR39.pdf

BOČEK, Jan. Odborníka na duševní zdraví vyhledal každý třetí. Psychiatra nechceme, většinou ale zajdeme k němu. *Irozhlás* [online]. 2022 [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/dostupnost-psychotherapie-terapie-cena-sezeni-data-kantar_2212210600_jab

Career: Prodejní poradce hlavní pracovní poměr, Praha Europark Štěrboholy. *H&M careers* [online]. 2024 [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://career.hm.com/cz-cs/job/182f1466-e48d-4e1b-aea5-4b5edf75f66c/>

Career: Vedoucí oddělení/ Department manažer, Hradec Králové. *H&M careers* [online]. 2024 [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://career.hm.com/cz-cs/job/34ae66e8-6559-489a-b5b2-d5e6085c47a3/>

Career: Dekorátér/ Visual merchandiser, Plzeň. *H&M careers* [online]. 2024 [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://career.hm.com/cz-cs/job/e6fbd744-b689-495c-9e88-e4f548cae454/>

ČESKO. § 109 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 12. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p109-1>

ČESKO. § 109 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 12. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p109-2>

ČESKO. § 114 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 21. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p114-1>

ČESKO. § 114 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 21. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p114-2>

ČESKO. § 114 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 21. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p114-3>

ČESKO. § 115 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 21. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p115-1>

ČESKO. § 115 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 21. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p115-2>

ČESKO. § 115 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 21. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p115-3>

ČESKO. § 116 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 21. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p116-1>

ČESKO. § 117 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 21. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p117-1>

ČESKO. § 118 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 21. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p118-1>

ČESKO. § 118 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2024. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 21. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p118-2>

Definice a pojmy ve franchisingu. *Česká asociace franchisingu* [online]. c2024 [cit. 2024-06-12]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/franchising/slovník-pojmu>

ERVÍN DOMBROVSKÝ, Tomáš. *Aktuální vývoj a hlavní trendy na pracovním trhu* [PDF]. 2023. Dostupné také z: <https://data.eu.cntmbr.com/almacareer-magazin/almacareer-magazin/615556d7-8e1f-435d-8a6f-5335314a198e.pdf>

Female Engineering@. Lindex [online]. [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://www.lindex.com/cz/female-engineering>

GORČÍK, Jiří. Zálohy na mzdy: vítaný benefit v době krize. *Moderní HR manager* [online]. 2022, 4(6), 1-3 [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: https://radapartner.cz/wp-content/uploads/2022/12/Zalohy-na-mzdy_fin.pdf

Jobs: PRODAVAČ NA PLNÝ NEBO ČÁSTEČNÝ ÚVAZEK (M/W). *Newyorker* [online]. c2024 [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://jobs.newyorker.de/cz/job-detail/czech-republic/praha/prodej-ceska-republika/prodavac-na-plny-nebo-castecny-uvazek-m-w/id-32?cHash=e380b9675a252d9c48f1766dd454a44b>

Kariéra: Store Manager - OC Géčko Liberec. C&A [online]. [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://www.c-and-a.com/eu/cz/corporate/company/careers/jobs/store-manager-oc-gecko-liberec-56596-en-us>

Minimální mzda. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 20. 2. 2024 [cit. 2024-06-12]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

Nabídky: ZARA - Asistent/ka prodeje. *Inditexcareers* [online]. [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://www.inditexcareers.com/portalweb/cs/offer/-/view/CZZA00302379>

Nabídky práce: Módní poradkyně, módní poradce prodejny ESPRIT Národní třída. *Jenprace.cz* [online]. c2016-2024 [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/nabidka/36x4h0/modni-poradkyne-modni-poradce-prodejny-esprit-narodni-trida>

O multisportu. *MultiSport* [online]. c2023 [cit. 2024-06-17]. Dostupné z: <https://multisport.cz/o-multisportu/>

Odměňování: XVIII. Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohod. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. 2024 [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XVIIIObecnaustanoveniomzdeplatu>

Otevřené pozice: Asistent/ka prodeje na plný úvazek - OC Nový Smíchov. *Lindex* [online]. [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://about.lindex.com/cz/kariera/otevrene-pozice/?job=3342883>

Příjmy a životní úroveň: Minimální mzda. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 20. 2. 2024 [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

Stravenky zaměstnavatel. *Pluxee* [online]. [2024] [cit. 2024-06-17]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/stravenky-zamestnavatel/>

SUCHÁ, Martina. Kuriózní i nejžádanější zaměstnanecké benefity a daně. In: *Jenprace.cz* [online]. 2024, 9.4.2024 [cit. 2024-06-11]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/kuriozni-i-nejzadanejsi-zamestnanecke-benefity-a-dane>

[Teorie motivace podle Maslowa]. In: *Mentem* [online]. 2018, 28. října 2018 [cit. 2024-06-20]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>.

VOJTÍŠEK, Petr. *Výzkumné metody: Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol* [online]. Praha, 2012 [cit. 2024-06-16]. ISBN 978-80-905109-3-7. Dostupné z: https://www.academia.edu/27654138/V%C3%BDzkumn%C3%A9__metody

Volná místa: Visual Merchandiser Mohito Letňany. *LPP* [online]. [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://lppczech.jobs.cz/detail-pozice?r=detail&id=2000274130&impressionId=b8f4c8b0-477b-4e09-89a2-fb355c4eb453>

Volná místa HalfPrice: ASISTENT/KA PRODEJE HALFPRIE - OC LETŇANY. *CCC* [online]. 2024 [cit. 2024-06-21]. Dostupné z: <https://ccc.jobs.cz/detail-pozice?r=detail&id=2000265081&impressionId=a7c9caae-00ee-4910-ae12-c5235c1162cc>

Zaměstnanecké benefity a všechno, co jste o nich chtěli vědět. *Alma Career*. [online]. 2021, 10.5.2021 [cit. 2024-06-11]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet#nejzadanejsi-zamestnanecke-benefity>

Seznam obrázků

Obr. 1: Proces motivace	12
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb	16
Obr. 3: Organizační struktura společnosti Lindex	32

Seznam tabulek

Tab. 1: Typologie lidí dle Medlíkové	14
Tab. 2: Typologie lidí dle Plamínka	14
Tab. 3: Přehled motivátorů a hygienických faktorů	17
Tab. 4: Motivátory pracovní motivace	20
Tab. 5: Počty pracovníků na daných pozicích dle věkových kategorií	37
Tab. 6: Počty pracovníků na daných pozicích dle délky pracovního poměru	38
Tab. 7: Preference ve výběru mzdy, nebo benefitů na základě identifikačních údajů	44
Tab. 8: Průměrné hodnocení poskytovaných benefitů	45
Tab. 9: Využívanost benefitů na základě identifikačních údajů	45
Tab. 10: Preference nově navrhovaných benefitů na základě identifikačních údajů	46
Tab. 11: Poskytované benefity v retail společnostech	50

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	35
Graf 2: Věk respondentů	36
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	36
Graf 4: Pracovní pozice respondentů	37
Graf 5: Délka pracovního poměru	38
Graf 6: Oblíbenost poskytovaných zaměstnaneckých benefitů	42
Graf 7: Využívanost zaměstnaneckých benefitů	42
Graf 8: Preference nově navrhovaných benefitů	44

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	68
Příloha 2: Přepis standardizovaného rozhovoru s HR manažerem společnosti Lindex	70

Příloha 1

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro Bakalářskou práci na téma „Odměňování zaměstnanců Lindex jako nástroj motivace“.

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku.

Účast ve výzkumu je dobrovolná a zcela anonymní.

Předem děkuji za spolupráci.

Dominik Kán Zluky

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena
- Jiné

Do jaké věkové skupiny patříte?

- 18–25 let
- 26-30 let
- 31-40 let
- 41-49 let
- Více než 50 let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Střední vzdělání bez maturity i výučního listu
- Střední vzdělání s vyučením
- Střední vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské bakalářské vzdělání
- Vysokoškolské magisterské vzdělání

Na jaké pozici pracujete?

- Sales Assistant
- Visual Merchandiser
- Deputy/Assistant Store Manager
- Store Sales Manager

Jak dlouho pracujete ve firmě?

- 1-3 měsíce
- 4-12 měsíců
- 1-3 roky
- Více než 4 roky

V jakém kraji pracujete?

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj

- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj

Preferovali byste spíše vyšší (měsíční/hodinovou) mzdu, nebo více možností zaměstnaneckých benefitů?

- Vyšší mzda
- Více zaměstnaneckých benefitů

Ohodnoťte následující současné benefity dle Vaší oblíbenosti na stupnici od 1 (nejvíce oblíbený) do 5 (nejméně oblíbený).

- Stravenkový paušál	1	2	3	4	5	
- Zaměstnanecká sleva		1	2	3	4	5
- Oděvní benefit		1	2	3	4	5
- MultiSport karta	1	2	3	4	5	
- Příspěvek na aj kurz	1	2	3	4	5	

Které ze současných benefitů reálně využíváte? (možnost výběru více odpovědí)

- Stravenkový paušál
- Zaměstnanecká sleva
- Oděvní benefit
- MultiSport karta
- Příspěvek na aj kurz

Proč Vámi nevybraný benefit nevyžíváte? (otevřená otázka)

Které jiné zaměstnanecké benefity byste uvítal/a, pokud by jejich realizace byla možná? (možnost výběru více odpovědí)

- Vzdělávací kurzy
- Příspěvek na volnočasové (kulturní) aktivity
- Příspěvek na důchodové a zdravotní pojištění
- Týden dovolené navíc
- Sick days
- Žádné, jsem spokojen/a s nynějšími benefity

Příloha 2

Ve firmě působíte na pozici HR manažera. Co všechno je náplní Vaší práce?

Mou hlavní náplní práce je nábor a rozvoj zaměstnanců, na které navazuje kultura společnosti a leadership. Taktéž odměňování zaměstnanců, ať už se to týká mezd nebo benefitů. Součástí je i rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem. Také řeším interní problémy, ať už mezi zaměstnanci nebo individuálně u každého zaměstnance zvlášť.

Taktéž interní komunikaci jak na úrovni globální, tak na lokální (konkrétně ČR a SR), spolupráce s externími stakeholdery, náborovými společnostmi a payroll providery.

Na starost máte i odměňování zaměstnanců. Je to plně ve Vaší kompetenci?

Ne tak docela. Existují určité normy, jako je cost per personal, a také globální směrnice společnosti. Veškerá rozhodnutí musí projít jednak přes HR manažera, a jednak přes Country manažera, který má rozhodovací právo (schvaluje či neschvaluje)

Kdo nastavuje systém odměňování ve firmě pro zaměstnance na prodejnách?

HR manažer nastavuje systém odměňování.

Jakým způsobem je nastaven systém odměňování?

Nutno říci, že nejprve dost záleží na průzkumu trhu, konkrétně průzkum toho, co nabízí konkurence. Dále také záleží na interních směrnících, respektive interních rutin, které musíme dodržovat. Například pokud se jedná o benefit, který nabízejí všechny státy, tak potom je to v pořádku, pokud by to bylo v rozporu, tak bohužel není možné konkrétní benefit zavést. Víceméně je systém odměňování nastaven lokálně a na základě již zmiňovaného průzkumu tak, aby to zapadalo do cost per personal.

Jaké názvosloví firma používá?

Používáme pojem bonus, který představuje finanční odměnu, a pojem benefit představuje odměny nefinančního charakteru, například MultiSport karta, nebo oděvní benefit.

Jak je odměňování ve firmě děleno?

Jak již bylo zmíněno v předchozí otázce, tak je děleno na bonus, benefit a na mzdu.

Na základě čeho se vybírají jednotlivé benefity?

Benefity jsou vybírány na základě průzkumu trhu, kdy se zaměřujeme na přímou konkurenci. Je velmi důležité při výběru benefitů dbát na to, aby to bylo v souladu s kulturou společnosti neboli aby daný benefit nebyl v rozporu s kulturou a hodnotami společnosti.

Je nějaká možnost pozměnit způsob odměňování?

Ano, je tu nějaká možnost pozměnit způsob odměňování

Jak dlouho taková změna trvá a jaké úkony jsou s tím spojené?

Prvně je potřeba provést kalkulaci, která navazuje na celkové náklady společnosti, konkrétně cost of peronnal. Dále je s tím samozřejmě spjata administrativa, která se buď přidává, pokud se zavádí nějaký nový bonus, anebo je to jiná administrativa, kterou musíme zpracovat a začlenit. Tato změna se týká jak office týmu, který se o to bude starat, tak Store manažerů, kteří uzavírají smlouvy se svými zaměstnanci na prodejnách. Co se týče doby trvání, tak bych neřekl, že to trvá dlouho, maximálně v řádu měsíců, ať už myslíme výběr benefitu nebo jeho implementaci. Vždy se toto projednává jednou ročně, a to na začátku roku.

Pokoušeli jste se někdy provést výzkum ohledně spokojenosti zaměstnanců s odměnami?

Ano. Nevybavuji si teď přesně konkrétní rok, ale ano, výzkum jsme prováděli, zvláště při zaváděných nových benefitů, jako například MultiSport karta, abychom věděli, zda bude spokojenost na straně zaměstnanců. Důležité vědět pro implementaci daného benefitu, protože pokud by zaměstnanec spokojený nebyl, tak je to zbytečné.

Jaké jsou aktuální benefity/bonusy ve firmě?

Aktuálně můžeme svým zaměstnancům nabídnout personální slevu, kterou máme jednu z největších, dále pak oděvní benefit, stravenkový paušál, MultiSport kartu, příspěvek na kurz angličtiny a půlroční bonus z plnění tržeb.

Proč zrovna tyto benefity byly vybrány?

Oděvní benefit byl vybrán na podporu fashion levelu našich zaměstnanců, pro inspiraci zákazníků a k reprezentaci značky. S tím souvisí zaměstnanecká sleva, která umožňuje zaměstnancům pořídit si cokoli z našeho sortimentu se slevou, ať už koupě pro sebe nebo pro své příbuzné. Stravenkový paušál slouží k podpoře stravování zaměstnanců, obzvláště během jejich pracovní doby. MultiSport kartu nabízíme zaměstnancům za účelem volnočasového odpočinku a anglické kurzy jednak proto, že naším firemním jazykem je angličtina, a jednak zvýšit kompetence zaměstnanců.

Je systém odměňování pro všechny zaměstnance stejný? Pokud ne, v čem se liší?

Co se týče mzdového ohodnocení, tak ano, pokud bychom brali v potaz pouze benefity, tak ty jsou stejné pouze pro zaměstnance na úvazek. Zaměstnanci mající smlouvu DPP/DPČ nemají nárok na benefity kromě personální slevy, tu mají všichni zaměstnanci nehledě na typ úvazku.

V jakých případech ztrácejí zaměstnanci nárok na benefit/bonus?

Co se týče stravenkového paušálu, tak tam záleží na počtu odpracovaných hodin. Nárok na tento benefit jako takový zaměstnanec neztrácí, ale sníží se hodnota stravenek. Oděvní benefit se zkracuje o dlouhodobou nemocenskou. Půlroční bonus je možné dosáhnout po splnění určitých podmínek. Při jejich nesplnění není možné bonusu dosáhnout.

Liší se způsob odměňování zaměstnanců na úvazek a na DPP/DPČ?

Jak už bylo zmíněno, zaměstnanci na DPP/DPČ mají možnost využití pouze personální slevy.

Mají stálí zaměstnanci společnosti nějaké výhody navíc?

System odměňování je pro všechny stejný.

Kdo nebo co ovlivňuje výši základní mzdy?

Pokud bychom se zabývali aspektem CO, tak určitě stanovený budget nákladů na následující rok s ohledem na navyšování mezd. Kromě toho také minimální mzda, která je dána státem. HR manažer, Country controller a country manažer jsou tři osoby, které poté rozhodují o výši základní mzdy, nebo také o navyšování mezd pro svůj daný region (Česká republika a Slovensko).

Existuje ve firmě systém stupňování/úrovně základní mzdy?

Ano, pracujeme se systémem navyšování mezd po zkušební době.

Jsou benefity právně vymahatelné?

Ne, benefity nejsou právně nárokovatelné.

Mohou se zaměstnanci daných benefitů vzdát?

Samozřejmě, benefity jsou dobrovolné a pokud je zaměstnanec nechce, tak je nemusí mít.

Ve firmě pracujete již delší dobu. Jaký je váš pohled na současný systém odměňování?

Co se týče množství nabízených benefitů, tak si myslím, že je to v pořádku a jsme konkurenceschopní. Pokud bychom mluvili o jednotlivých benefitech, tak by mohli být přehodnoceny.

Považujete systém odměňování ve firmě spravedlivý?

Ano.

Jak byste porovnal systém odměňování teď a před cca 6 lety?

Pokud pomineme mzdové ohodnocení, tak jednu změnu jsme provedli u MultiSport karet. Mám na mysli příspěvek zaměstnance. I přesto, že ze strany dodavatele docházelo několikrát k navýšení, tak zaměstnancům jsme srážku ze mzdy navýšili pouze jednou. U oděvního benefitu jsme navyšovali limit.

Myslíte si, že současný způsob odměňování je konkurence schopný?

Myslím si, že ano. Ať už se jedná o mzdovou složku či o jednotlivé benefity.

Myslíte si, že by byla potřeba nějaká změna?

Těžko říct, ale co se týče celého balíčku benefitů, tak se ho budeme snažit nějakým způsobem zrevidovat/revitalizovat, protože po několika letech je to potřeba. Trh se vyvíjí a je třeba na tento vývoj reagovat. Bohužel ale nemohu říct nic konkrétního.