





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Porovnání způsobů odměňování ve státní a soukromé sféře**

**Comparison the ways of remuneration in national and private sector**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce: doc., PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

**Tereza Chvílová**

---

**Praha 2015**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Tereza Chvilová

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Porovnání způsobů odměňování ve státní a soukromé sféře

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Comparison the ways of remuneration in national and private sector

### **Zásady pro vypracování:**

- Teoreticky zpracujte problematiku odměňování pracovníků.
- Zanalyzujte jednotlivé způsoby odměňování včetně zaměstnaneckých výhod.
- Proveďte šetření oblasti odměňování v organizaci ve státní a veřejné sféře.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky šetření a s praktickými přístupy zkoumaných organizací.
- Komparujte přístupy k odměňování v organizaci státní a soukromé sféry, zpracujte závěry a doporučení.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, Michael., 2009, *Odměňování pracovníků: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, , 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael., 2007, 789 s., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1407-3.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Vyd. 5. Olomouc: ANAG, 2014, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.

KOUBEK, Josef., 2012, 399 s., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

**Vedoucí bakalářské práce:** doc., PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

**Podpis vedoucího bakalářské práce:**



**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.  
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**



## **Citační záznam**

*CHVÍLOVÁ, Tereza.* Porovnání způsobu odměňování ve státní a soukromé sféře, Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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 .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Tímto chci poděkovat za čas, který mi věnovala má vedoucí práce doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc., za její ochotu a odbornou pomoc. Dále chci poděkovat své rodině a mému příteli, kteří mě po celou dobu studia a psaní bakalářské práce podporovali. Poděkování také patří zkoumaným organizacím a jejím zaměstnancům, kteří se účastnili dotazníkového šetření.

## **Abstrakt**

Cílem této práce je komparace odměňování a zaměstnaneckých výhod z hlediska teoretických přístupů a jejich reálné využívání ve dvou organizacích a to ze státní a soukromé sféry.

Obsah teoretické části se zabývá definováním odměňování a jeho vazbou na ostatní činnosti řízení lidských zdrojů a na celkovou odměnu, její definicí a formami, přičemž jsou obsahově nejvíce rozvíjeny zaměstnanecké výhody.

Obsah praktické části je porovnání odměňování ve státní a soukromé sféře s důrazem na celkovou odměnu a spokojeností zaměstnanců daných organizací s tímto systémem.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, odměňování pracovníků, celková odměna, mzda/plat, zásluhová odměna, transakční odměny, relační odměny, zaměstnanecké výhody

## **Abstract**

The objective of this work is to compare the rewarding and employee benefits in terms of theoretical approaches and their fair use in two organizations, both in the state and private sectors.

The theoretical part deals with the definition of the remuneration and its connection to other activities of human resource management and total reward. It also focuses on its definitions, forms, and content as the most developed employee benefits.

The practical part compares remuneration in the state and private sectors with an emphasis on total reward employee satisfaction and within those organizations with this system.

## **Key words**

Human resources management, rewarding people, total reward, pay structure, contingent pay, transactional rewards, relational rewards, employee benefits

# Obsah

ÚVOD .....	3
1. Odměňování .....	4
1.1. Činnosti řízení lidských zdrojů .....	4
1.2. Řízení odměňování .....	7
1.3. Komparace zkoumaných organizací .....	10
2. Celková odměna .....	16
2.1. Peněžní odměny .....	18
2.3. Individuální zásluhová odměna .....	19
2.4. Relační odměny .....	25
3. Zaměstnanecké výhody .....	31
3.1. Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity .....	32
3.2. Strategie a typy zaměstnaneckých výhod .....	33
3.3. Způsoby realizace zaměstnaneckých výhod .....	35
3.4. Zaměstnanecké výhody ve zkoumaných organizacích .....	38
3.5. Shrnutí .....	41
Závěr .....	44
Použitá literatura .....	47
Přílohy: .....	48



# ÚVOD

Odměňování v řízení lidských zdrojů je široký pojem. Zasahuje do všech činností řízení lidských zdrojů a je to nejvíce viditelná položka pro zaměstnance. Než se odměňování dostalo, až do této fáze muselo si projít vývojem. Ještě na začátku století se věřilo, že k odměňování patří pouze peněžní vyčíslení odpracované činnosti. Posléze se tento pojem rozšířil i na zájezdní kantýny, ubytování pro zaměstnance a další výhody. Tímto způsobem se odměňování vyvinulo až do současné podoby, kdy do něj z hlediska Celkové odměny, patří kromě peněžního ohodnocení a zásluhových odměn také pracovní prostředí, vzdělávání, kariérní růst a v neposlední řadě zaměstnanecké výhody.

Cíl této práce je srovnání typů odměňování a zaměstnaneckých výhod z hlediska teoretických přístupů a jejich reálné využívání ve státní a soukromé sféře. Dalším cílem této práce je potvrdit výzkumné předpoklady. 1. Řízení odměňování se odlišuje podle typu organizace a dle využívání mzdových či platových systémů. 2. Spokojenost pracovníků se strukturou odměn se odlišuje podle typu organizace. 3. Zaměstnanecké výhody se odlišují podle typu organizace. Bude zjišťováno, zda se řízení odměňování odlišuje podle organizace a využívání mzdových či platových systémů. Jestli jsou zaměstnanci stejně či rozdílně spokojeni s touto strukturou a zda je na ní něco co by si přáli změnit. Ve stejném duchu budou zjišťovány rozdíly v zaměstnaneckých výhodách a jak pocítují zaměstnanci obou organizací jejich úroveň, flexibilitu a návaznost na jejich potřeby.

Důvodem pro vybrání tohoto tématu je určení jaké jsou rozdíly mezi státním a veřejným sektorem a zda si obě organizace uvědomují důležitost a provázanost odměňování na ostatní složky řízení lidských zdrojů, respektive jestli nadefinování jejich odměňovacích programů vyhovuje zaměstnancům, kopíruje jejich potřeby a přání a zvyšuje jejich loajalitu, motivaci či spokojenost.

Tyto skutečnosti budou zodpovězeny na základě anonymních dotazníků, které zaměstnanci obou organizací vyplnili. Zjištěné údaje jsou dále statisticky vyhodnoceny a propojeny s teoretickou částí této práce.

# 1. Odměňování

## 1.1. Činnosti řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Činnosti řízení lidských zdrojů „organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2014, s. 22).

Mezi tyto činnosti patří vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance a personální informační systém (PIS). Aby toto řízení bylo účinné, je potřeba, aby tyto složky fungovali jako systém. Pokud v organizaci spolupracují a navazují na sebe, pak pomocí nich lze dosáhnout určitého pracovního výkonu a zároveň ji strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 22-25).

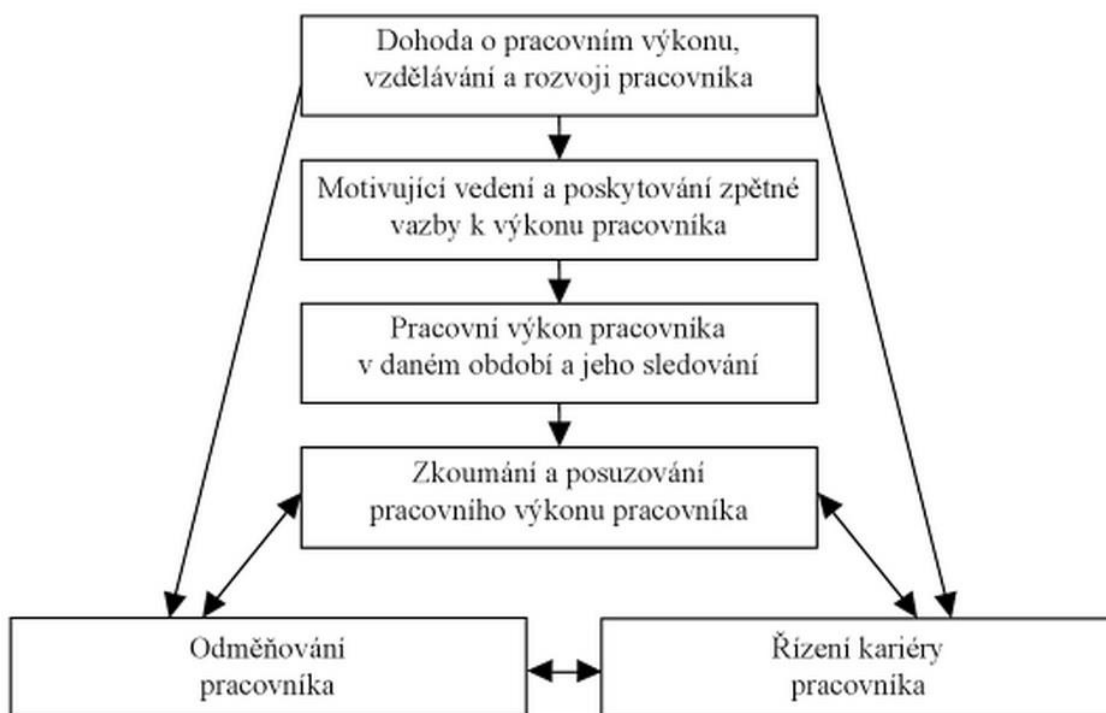
**Vytváření a analýza pracovních míst** začíná zjištěním informací o konkrétním profilu dané pozice, o tom jaké úkoly je zapotřebí na něm zvládnout, jaké schopnosti a dovednosti, praxi a vzdělání mají mít a celkově vše, co se od zaměstnanců v této pozici očekává. Tyto informace se následně zakomponují do získávání zaměstnanců s požadovanými vlastnostmi, do jejich účelného rozvoje a vzdělávání, řízení pracovního výkonu a také do hodnocení práce. Při vytváření pracovních míst je důležité nejen uspokojení potřeb organizace, ale také se nesmí zapomenout na potřeby zaměstnance. Aby organizace do pracovních míst přidala motivaci, je potřeba splnit pět následujících principů. První z nich je určitá míra autonomie, sebekontroly a rozhodování. Práce by měla být rozmanitá, pracovníci mají mít na starosti více úkolů spolu propojených. Organizace nesmí zapomenout na využití schopností jejich zaměstnanců. Řádně a pravidelně podávat zpětnou vazbu a tu také požadovat nazpátky od pracovníků směrem k firmě. A poslední pátý princip je v přesvědčení pracovníka o tom, že je daná pozice důležitá (Armstrong, 2007, s. 171-180 a 277-283). Na základě těchto skutečností se následně odvíjí i určení platových/mzdových tříd, zařazení pracovníka do některé z nich, zásluhové odměny a relační individuální odměny.

**Plánování lidských zdrojů** navazuje na strategické cíle organizace. Mělo by uspokojit budoucí i aktuální potřeby firmy v oblasti lidských zdrojů. Armstrong (Armstrong, 2007,

s. 305) cituje Quinna a Millse (1989), kteří uvádí, že plánování lidských zdrojů je „proces rozhodování, který v sobě spojuje tři důležité činnosti: 1. rozpoznávání a získávání správného počtu lidí se správnými dovednostmi, 2. jejich motivování tak, aby odváděli vysoký výkon, a 3. vytváření interaktivních vazeb mezi cíli podnikání a činnostmi týkajícím se plánování pracovníků.“ V praxi tento model vypadá tak, že na podnikové strategické cíle jsou vypracovány strategické cíle lidských zdrojů, které se přizpůsobí podle analýzy pohybu pracovníků a odhadu budoucích potřeb zaměstnanců s tím kolik pracovníků bude mít firma k dispozici jak uvnitř tak mimo ní. Podle těchto údajů, spolu s analýzou pracovního prostředí a produktivity, se vypracují konkrétní plány lidských zdrojů. Ty následně určí budoucí zabezpečení a udržení pracovníků, flexibilitu, produktivitu a pracovní prostředí. Od těchto konkrétních plánů se následně odvodí i odměňování. Například oddělení řízení lidských zdrojů za účelem zvýšení produktivity zavede individuální zásluhovou odměnu, nebo pro pokrytí budoucí potřeby vyššího managementu naplánuje vzdělávání a kariéru pro liniové manažery (Armstrong, 2007, s. 305-325).

**Získávání a výběr pracovníků** je založen na uspokojení potřeb organizace na získání kvalitních a potřebných zaměstnanců za co nejmenší náklady tak, aby co nejpřesněji kopírovala plán zabezpečení pracovníků, odvíjející se od strategických cílů podniku. Nejdříve je důležité zjistit, jaké požadavky organizace má. Za tímto účelem je nutné vytvořit analýzu pracovního místa tak, jak bylo vysvětleno výše. Následně organizace zjistí, jak je na tom trh práce, jestli je dostatek či nedostatek potřebných pracovníků, které servery uchazeči sledují a co zohledňují ti nejvhodnější pro potřeby dané pracovního místa. V tomto bodě se nemusí spoléhat pouze za sebe, ale může využít různé poradce či personální agentury a inzerovat danou pozici. Po tomto bodě už vybírá přímo uchazeče a to podle zaslaných životopisů, pohovorů případně testování, na které si může firma vzít pomoc od assessment centra. Pokud tohle všechno zvládne a pracovníka, který přijme nabídku zaměstnání, vybere, pak už jen připraví pracovní smlouvy (Armstrong, 2007, s. 343-366).

**„Řízení pracovního výkonu** lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmu“ (Armstrong, 2007, s. 413). **Hodnocení pracovního výkonu** oproti tomu je „formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení“ (Armstrong, 2007, s. 416). Koubek (Koubek, 2007, s. 204) definuje toto řízení jako komplexní pojem a spojuje ho se vzděláváním a rozvojem pracovníka, motivací, zpětnou vazbou, odměňováním a řízením kariéry. Přímé souvislosti jsou vidět na obrázku číslo 1.



Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 204)

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** je „hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku“ (Tureckiová, 2004, s. 89). Netýká se pouze zlepšování technických schopností, ale také změně v myšlení pracovníků, jejich chování, pracovní návyky a postoje. Zajišťuje organizaci dostatek kvalitních lidí. Je důležitý pro každou organizační změnu a je to velký zdroj konkurenční výhody. Pro dosahování vysokého pracovního výkonu je důležité propojení ochoty se dále vzdělávat, schopnosti k získání nových znalostí a možnosti se tohoto vzdělávání zúčastnit (Tureckiová, 2004 s. 89-96). V pojmu Celková odměna patří mezi relační individuální odměny společně s řízením kariéry. Vzdělávání a rozvoj pracovníků přímo navazuje na strategii lidských zdrojů.

„**Péče o zaměstnance** vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2012, s. 154). Obsahuje například pracovní dobu a prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a pracovní vztahy. Respektive jedná se o vše, co může ovlivňovat pracovníka při výkonu jeho práce. Část tohoto principu je zakotvena již v zákonech a to v Zákoníku práce

od § 224 až 247. Tyto paragrafy obsahují pracovní podmínky, odborný rozvoj a stravování pracovníků a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. Dobrovolná část vyplývá z politiky lidských zdrojů, patří sem například část odměňování a to konkrétně zaměstnanecké výhody, personální rozvoj, který je součástí relačního odměňování a další služby, které zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje (Šikýř, 2012, s. 154-155).

**Personální informační systém využívá** „zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci“ (Šikýř, 2014, s. 23). Jedná se o sběr informací o řízení lidských zdrojů v podniku, na jehož základě se rozhoduje o budoucím směru lidských zdrojů. Tyto systémy dále mohou vypomoci při kontrole pracovního výkonu, rozvoji osobnosti, poslušnosti personálních a pracovních procesů, odměňování a dalších činnostech personálního řízení (Dvořáková, 2012, s. 539).

**Odměňování pracovníků** navazuje na výše zmíněné. Při vytváření pracovních míst se určují platové/mzdové třídy dané pozice. V plánování lidských zdrojů se přerozděluje finanční kapitál a určují se zaměstnanecké výhody a odměny pro pracovníky. Při výběru zaměstnanců je důležité vědět, kolik daný pracovník může dostávat a jaká je poptávka po daných kvalifikovaných pracovnících na trhu práce. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků přímo navazuje na odměňování, podle výkonu pracovníka jsou mu přerozdělovány odměny. Vzdělávání a rozvoj se počítá mezi tzv. relační odměny a péče o zaměstnance obsahuje pracovní prostředí, které taktéž patří k tomuto druhu odměňování. A personální informační systém pomáhá sledovat a analyzovat vše, co pomůže při generování výše odměny.

## 1.2. Řízení odměňování

„Odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměnu za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí“ (Koubek, 2012, s. 284)

Podle Koubka (Koubek, 2012, s. 283) je odměňování tou nejstarší a jednou z nejdůležitějších činností personalistů. A i když ze staršího pohledu, nebo i velmi zjednodušeného by se mohlo říci, že je pouze v peněžní podobě, pak v moderní době to již tak není. Zahrnují se do ní i další důležité činnosti jako neformální uznání (například pochvaly), povýšení, osobní rozvoj, pracovní prostředí a zaměstnanecké výhody, o kterých je druhá

hlavní kapitola této práce. Nyní se do ní také začleňují i vztahy v organizaci. Všechny tyto složky odměňování tvoří celkovou odměnu, která bude zmíněna v další podkapitole.

Tyto odměny mohou být napojeny na úspěšnost pracovníka v organizaci. Na to, jakým způsobem se mu daří mít zvládnuté své úkoly. Ovšem mohou být také pouze za to, že pro danou organizaci pracuje.

„Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci“ (Koubek, 2012, s. 284).

Ovšem žádné postupy by se neměly zkopírovat slovo od slova z učebnice, nebo od úspěšných organizací na trhu. A to hlavně z důvodu toho, že každá organizace je originál. A to platí i pro její zaměstnance. Proto by firma měla zohlednit všechny poznatky o moderním odměňování a ty následně přizpůsobit podmínkám, situaci a pracovníkům. Odměňování nemůže fungovat tak, že se organizace, situace a pracovníci přizpůsobí jí, ale naopak. Každý kdo chce nastolit efektivní odměňování, se tedy musí zamyslet nad tím, co potřebuje organizace, čeho chce dosáhnout, jak vnímají odměny a jejich šíři zaměstnanci a jaké skutečnosti ovlivňují samotnou organizaci.

Filozofie odměňování by se měla odvíjet od hodnot organizace a měla by je pomáhat uskutečňovat. Při jejím definování musíme být opatrní, protože se nejedná o žádnou krátkodobou skutečnost, ale o dlouhodobý akt, který se zaměřuje na hodnocení a na to, jak jsou pracovníci úspěšní v organizaci, jak se jim daří plnit cíle a zadané úkoly. „Musí se opírat o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti.“ (Armstrong, 2007, s. 516)

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 515)

Součástí odměňování je mzdový a platový systém, neboli peněžní odměny, zaměstnanecké výhody a také nehmotné odměňování. Pod tím si můžeme například představit pochvalu, rozvoj, a růst odpovědnosti a pravomocí zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 20-39)

Podle Armstronga (2009, s. 20-39) je důležité vědět, co jsou cíle řízení odměňování. Pro vedení podniku je důležité nezapomenout na hodnocení svých zaměstnanců podle jejich

pracovního výkonu. Další potřebná věc pro podnik je snaha o propojení jeho cílů s potřebami zaměstnanců. Podporovat správné jednání a také řádné odměňování. Mělo by pomáhat při náboru vysoce kvalitních zaměstnanců a pomoci s jejich setrváním ve firmě, neboli snížit jejich fluktuaci. S tím souvisí zvyšování oddanosti, angažovanosti a v neposlední řadě motivace. Určitě by neměla zapomenout na to, co je v moderních organizacích nezbytností a to sice „vytvoření kultury vysokého výkonu“ (Armstrong, 2009, s. 20)

Odměňování by mělo být v souladu s kulturou a filosofií organizace. Opírá se o zákony daného státu, o princip rovnosti, průhlednosti a spravedlnosti. Očekává se, že lidé budou odměňováni na základě toho, jak usilovně pracují a jaké mají výsledky. (Armstrong, 2009, s. 516)

### **Strategie odměňování**

„Poskytuje odpovědi na dvě základní otázky: 1. Kde chceme, aby byla naše praxe odměňování a za 2. Jak se tam chceme dostat“ (Armstrong, 2007, s. 529). Tato strategie podle Dvořákové (Dvořáková, 2007, s. 320) vychází ze strategie organizace a strategie řízení lidských zdrojů. Zabývá se hlavně nadefinováním cíle, nebo vize odměňování. Tím, jak má konkrétně vypadat a jak se k tomuto cíli dostaneme v průběhu let.

Podle Šikýře (Šikýř, 2012, s. 124), nesmíme zapomenout při definování na pracovněprávní předpisy a také na hospodářské výsledky. Armstrong říká (Armstrong, 2007, s. 513-610), že nemůže být řádně vypracována bez analýzy slabých a silných stránek, jaké má organizace v tuto chvíli. Strategii nelze formulovat na dlouhou dobu, vzhledem k tomu, že žijeme v turbulentním prostředí. I když firma strategii správně nadefinují, neznamená to, že je neměnná. Naopak se musí neustále rozhlížet po výsledcích organizace, jak si stojí na trhu nebo i na to, jaké jsou nové trendy a jak se mění i právní prostředí ve státě. Kvůli všem těmto aspektům a i jiným, které mohou nastat, musíme tuto strategii neustále vyvíjet, měnit a přetvářet. Strategie, která je vytvořená, by měla sloužit jako východisko při plánování odměňování. Ovšem musíme být schopni rozpoznat chvíli, kdy nám je spíše na obtíž a v ten moment je čas na její nahrazení.

Při realizaci strategie nemá organizace podle Armstronga (Armstrong, 2009, s. 20-99) zapomenout na to, že každá změna by měla být pozvolná. Není žádoucí jít a bezhlavě tuto strategii vyžadovat, ale zamyslet se nad tím, jak změnu provést, aby jí akceptovala většina zaměstnanců a hlavně linií manažerů. Také by tyto změny měli navazovat na změny v celé organizaci, aby to nevypadalo, že to je cíl pouze personálního oddělení

### **1.3. Komparace zkoumaných organizací**

Odměňování je komplexní pojem, za kterým se skrývá mnoho proměnných. Zaměstnanci mnohdy ani sami nevědí, co všechno mohou nebo dostávají od organizace. V praxi je všeobecně zavedeno, že složky patřící do tohoto komplexu se liší, zda jde o státní či soukromou organizaci. Na základě šetření se budou v této práci porovnávat data ze soukromé a státní organizace, zda se doopravdy tolik odlišují v informovanosti a spokojenosti. Vše se bude točit okolo celkové odměny, tudíž nepůjde pouze o finanční odměňování, ale i o vzdělávání, pracovní prostředí a zaměstnanecké výhody.

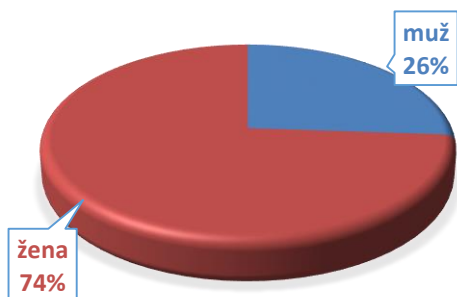
První organizace je pro zjednodušení nazvaná „Úřad.“ Patří ke státním složkám a většina jejich zaměstnanců jsou odborníci ve svém oboru nebo speciální manuální pracovníci. Druhá organizace je ve stejném duchu pojmenována jako „Kanalizace.“ Zabývá se kompletními službami při problémech v kanalizacích a patří mezi špičky na našem trhu. Její zaměstnanci patří taktéž mezi odborníky v oboru a mezi speciální techniky.

Tyto organizace, které byly vybrány do průzkumu, jsou si podobné z hlediska počtu a odbornosti zaměstnanců. Ve všem ostatním se ale liší. V jedné převládají ženy a ve druhé muži. V jedné jsou zaměstnání mladší ročníky, ve druhé starší. Takže nám tento průzkum nedá odpověď pouze na rozdíly ve státní a soukromé sféře, ale také nám i zjistíme pohled ze strany žen a mužů.

Zde je náhled do rozložení žen a mužů v obou organizacích. Ve firmě Úřad pracují převážně ženy (74 % účastníků), zatímco v Kanalizacích převládají spíše muži (87 % účastníků v konkrétní firmě).

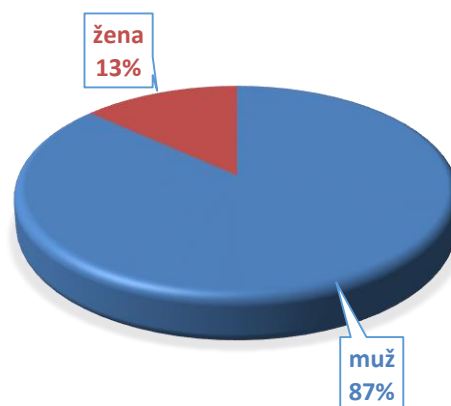


## ÚŘAD



Graf 2: Rozložení pohlaví v org. Úřad

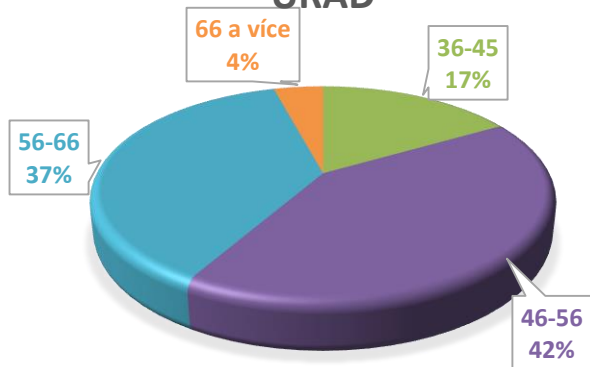
## KANALIZACE



Graf 1: Rozložení pohlaví v org. Kanalizace

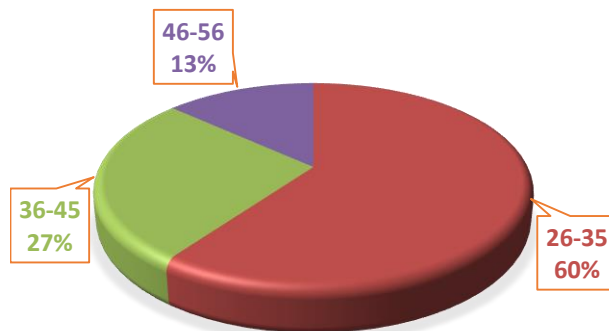
Z hlediska věku je to podobné. Zatímco na Úřadě pracují především starší zaměstnanci v Kanalizaci zase mladší.

## ÚŘAD



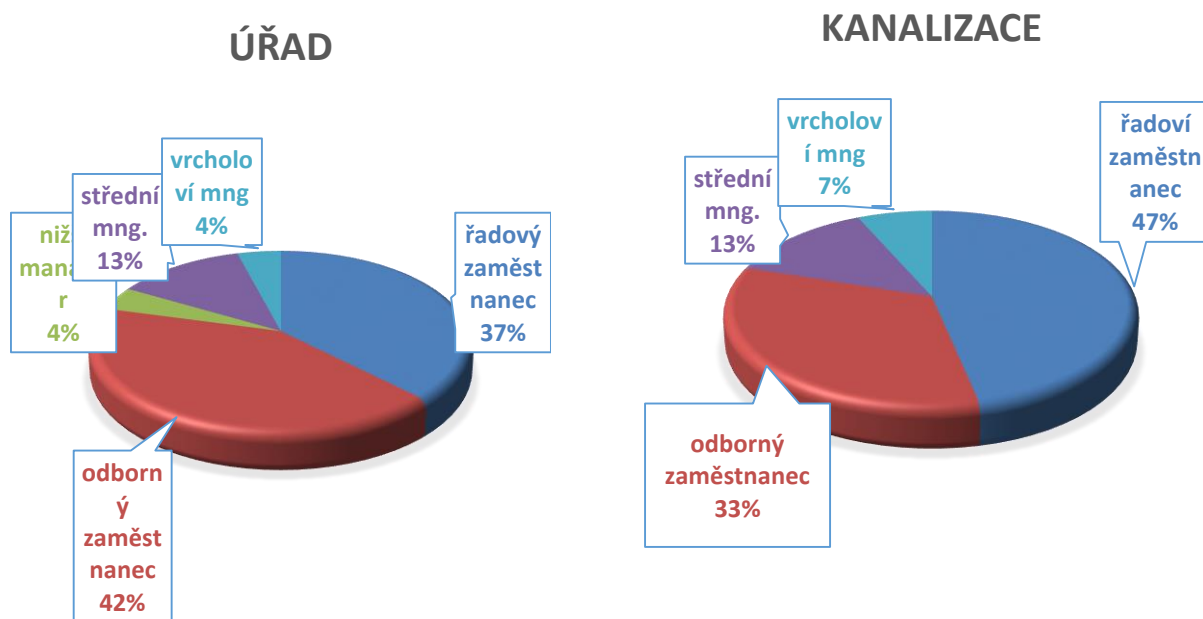
Graf 3: Rozložení věkových kategorií v org. Úřad

## KANALIZACE



Graf 4: Rozložení věkových kategorií v org. Kanalizace

Co se týká pracovních pozic v obou organizacích, tak ty jsou na rozdíl od předešlého, zastoupené zhruba stejně.



Graf 5: Rozložení pracovních pozic v org. Úřad

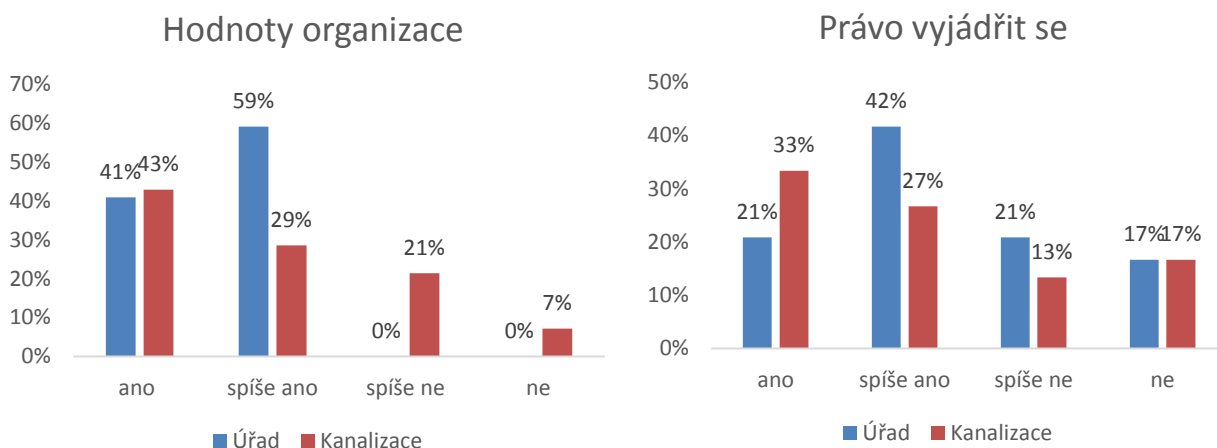
Graf 6: Rozložení pracovních pozic v org. Kanalizace

Problém nastal v platových třídách, neboť se ukázalo, že pro některé zaměstnance je toto téma velmi citlivé, a proto ho nevedli. Ze všech dotazníků je jasná jedna věc. A to, že pracovníci nejsou dostatečně informováni o odměnách.

Pracovní prostředí (jehož teorie je popsána v kapitole 2.3) je nevyvážené v obou firmách.

**Kultura organizace**, což je „Soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2007, s. 257). V ní je zahrnuto hned několik částí pracovního prostředí. A to základní hodnoty, styl a kvalita vedení, právo pracovníků se vyjádřit, uznání a kvalita pracovního života.

Například hodnoty vidí jako základní nepsaná pravidla díky, kterým určujeme, co je pro organizaci důležité a co ne, nebo určení toho, co je dobré a co špatné (Armstrong, 2007, s. 257-267). Normy jsou zase důležité pro to, abychom věděli jak se chovat. Jsou to vlastně pravidla chování. V nichž se právě řeší, kromě jiného, jak zacházet se zaměstnanci a právo pracovníků se vyjádřit, sem patří.



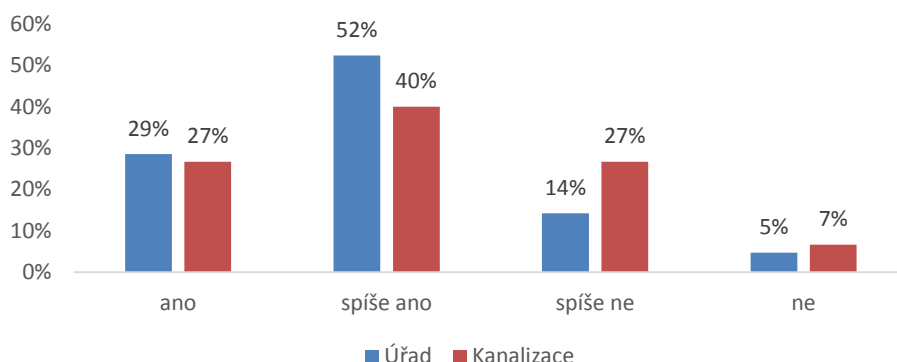
Graf 7: Hodnoty organizací

Graf 8: Právo vyjádřit se

Jak je vidět většina pracovníků v obou organizacích je s kulturou organizace spokojena. Pokud jde o hodnoty organizace, jsou pracovníci nadmíru spokojeni. Bohužel v právu vyjádřit se, celá jedna čtvrtina zaměstnanců uvedla, že ho nemají.

**Styl vedení**, patří mezi artefakty. Je to způsob toho, jak manažeři jednají se svými podřízenými, jak se rozhodují a jak vystupují.

## Styl a kvalita vedení

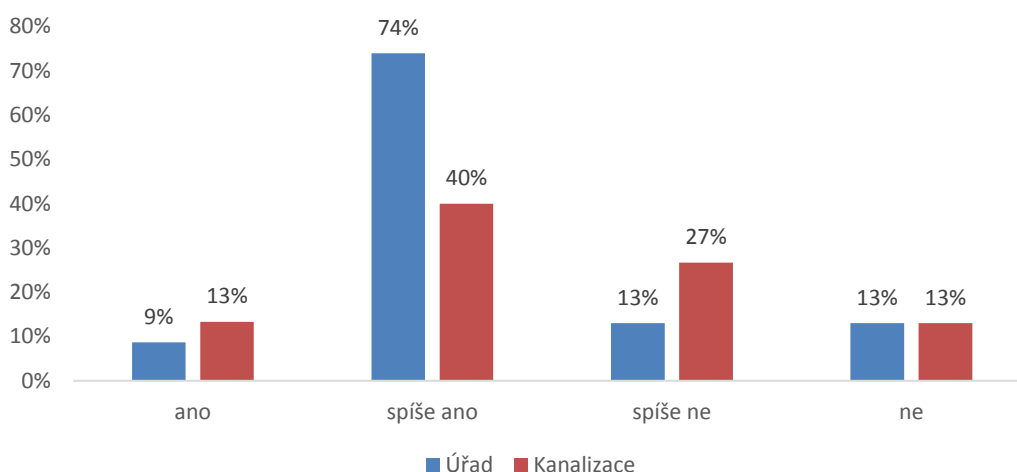


Graf 9: Styl a kvalita vedení

**Uznání** je „respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění“ (Armstrong, 2009, s. 47). Lze ho zabezpečit různými postupy. Například okamžitou zpětnou vazbou, která je pozitivní. Naslouchání návrhům pracovníků. Nebo také pomocí bonusů na mzdě, či povýšením.

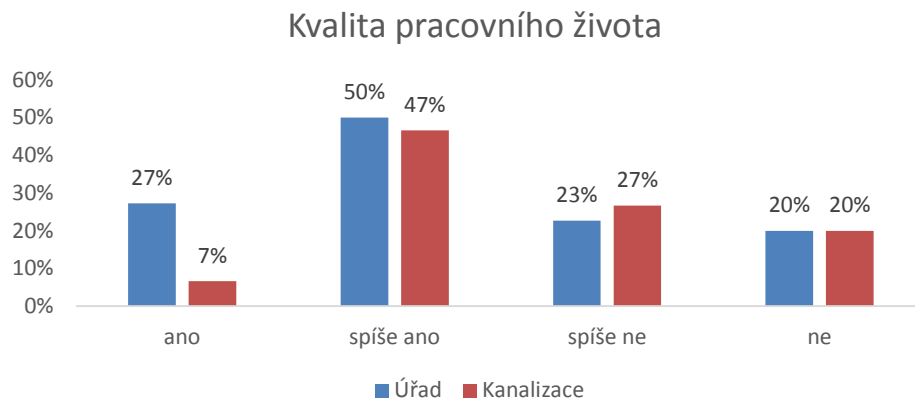
Potřeba **úspěchu** je jednou ze základních potřeb lidí. Zaměstnanci ho potřebují pro lepší motivaci k práci. Každý člověk má jinou míru žádostivosti po úspěchu. Ti, kteří ji mají velkou, se pak budou chovat velmi cílevědomě.

## Uznání a úspěch



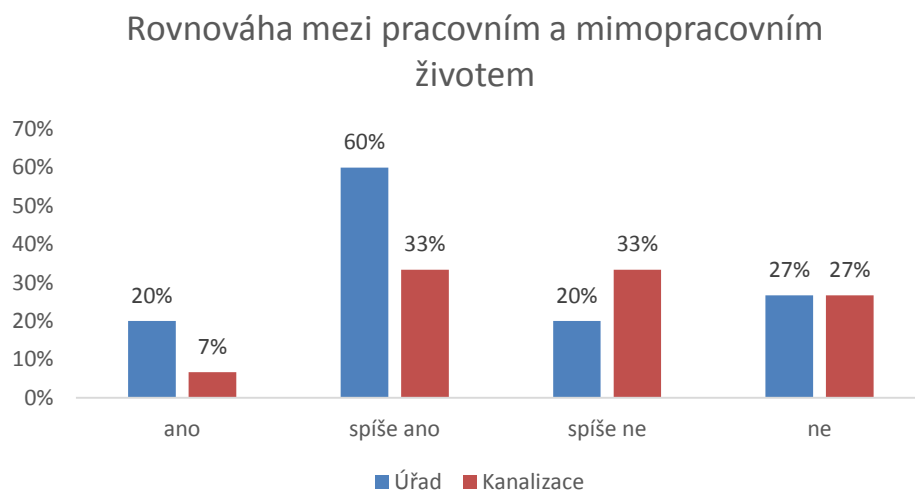
Graf 10: Uznání a úspěch

**Vytváření pracovních míst a rolí** se zaměřuje nejen na potřeby organizace, ale také na zaměstnance, aby mohli mít zajímavou a smysluplnou práci, díky, které se budou dále rozvíjet a budou využívat své schopnosti a dovednosti.



Graf 11: Kvalita pracovního života

**Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem** (Armstrong, 2007, s. 709-711), neboli „work life balance“, se v současnosti dere do popředí. Pracovníci si uvědomují, že potřebují uvést do rovnováhy svůj pracovní život se svou rodinou a svými zájmy. Organizace, které se touto potřebou řídí a ctí nabízí například flexibilní pracovní dobu, částečný úvazek, práce z domova nebo jesle. Díky tomu zvyšujeme loajalitu zaměstnanců, zmenšuje se jejich úroveň stresu a může se snížit i počet absencí.



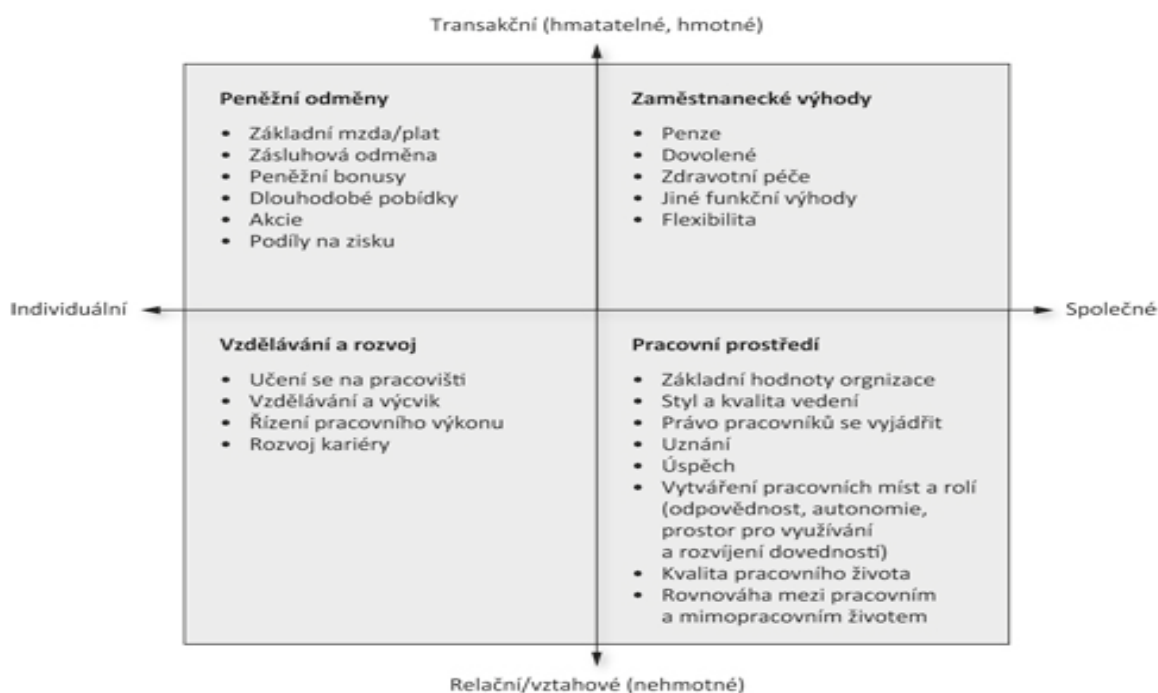
Graf 12: "Work life balance"

## 2. Celková odměna

Armstrong (Armstrong, 2009, s. 42-54) jí definuje tak, že jsou podle ní všechny prvky odměny logicky propojeny a zasahují do ostatních činností personálního útvaru. Také podotýká, že odměňování není pouze o penězích. Armstrong také cituje O'Neala, který tvrdí, že díky správné strategii odměňování můžeme získávat a stabilizovat zaměstnance a také můžeme dokonce ovlivňovat jejich chování.

Koubek dále definuje (Koubek, 2012, s. 284), že se tyto odměny dělí na vnější a vnitřní. Vnější charakterizuje horní kvadrant na obrázku a jsou to tedy peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Zatímco vnitřní je dolní kvadrant a to konkrétně vzdělávání a rozvoj a rozvoj a pracovní prostředí.

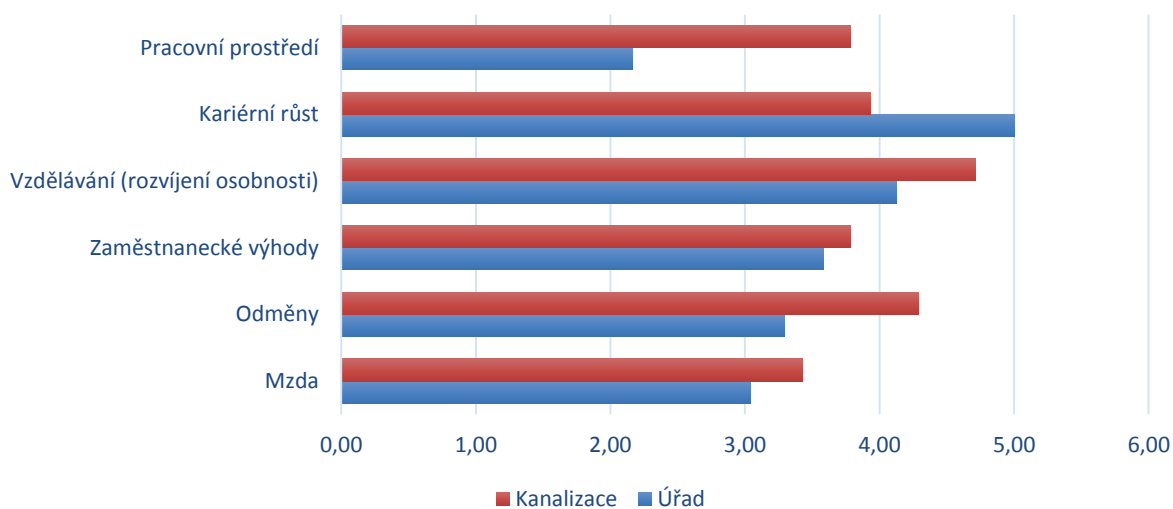
Podle Armstronga (Armstrong, 2009, s. 42-54), by celková odměna měla být správně seskládána z transakční (vnější) a relační (vnitřní) části. Ovšem vytvořit ji správně, aby ležela přímo mezi těmito dvěma odměnami je mistrovství, které většina firem zvláště u nás, jak tvrdí Koubek (Koubek, 2012, s. 284), ignoruje.



Obrázek 2: Celková odměna (Armstrong, 2007, s. 522)

Dle průzkumu obou organizací, lze konstatovat, že nejsou zcela spokojeni s žádnou z těchto složek. V dotazníku byla dána otázka, při které měli účastníci ohodnotit tyto odměny od 1 do 6, přičemž jedna je nejspokojenější a 6 absolutně nespokojen.

## Celková spokojenost s odměňováním

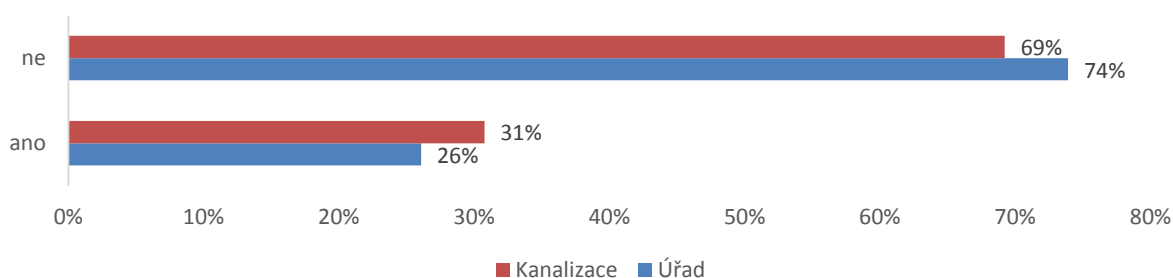


Graf 13: Celková spokojenost s odměňováním

Jak je poznat z grafu Celkové spokojenosti s odměňováním, tak jsou zaměstnanci obou organizací ve stejné míře nespokojeni se svým odměňováním. Liší se ovšem se spokojeností jednotlivých odvětvích. Zatímco se dá říci, že na Úřadě jsou nejvíce spokojeni s pracovním prostředím, který byl jako jediný hodnocen nadprůměrně, pak v Kanalizaci jsou nejspokojenější se mzdou. A zase naopak Úřad vidí největší problémy s možností kariérního růstu, který celkově dostal nejhorší hodnocení. Oproti tomu v organizaci Kanalizace, vnímají jako největší problém vzdělávání.

Zaměstnanci na otázku zda jsou, s něčím zásadně nespokojeni odpovídali opět v organizacích podobně. Velká většina nevidí v ničem zásadní problém, ale 31 % v Kanalizacích a 26 % na Úřadě ho vidí.

## Míra nespokojenosti



Graf 14: Míra nespokojenosti

Mezi věci, se kterými jsou naprosto nespokojeni a měli by se změnit, pracovníci Úřadu uvedli styk se zákazníkem, kvalita vedení a kariéra.

V organizaci Kanalizace si pracovníci stěžují spíše na dlouhé trvání rekonstrukce v prostorách firmy a s ním spojené znečištění. Dále odměny a jednou se objevila velká nespokojenost se vším.

## **2.1. Peněžní odměny**

### **Mzda/plat**

Tato kapitola začne nadefinováním toho co je vlastně je mzda a plat. Obojí je peněžité plnění zaměstnanci zaměstnavatelem. „Plat poskytují zaměstnancům zaměstnavatelé v §109 odst. 3 ZP, mzdu poskytují za vykonanou práci zaměstnanců v pracovním poměru všichni ostatní zaměstnavatelé“ ((D'Ambrosová, 2007, s. 145). Mzda je vyplácena podle podmínek dohodnutých v pracovní nebo kolektivní smlouvě, či podle vnitřních předpisů organizace. Na rozdíl od toho výši platu se určuje podle zákoníku práce, nařízení vlády, kolektivní smlouvy, nebo vnitřních předpisů.

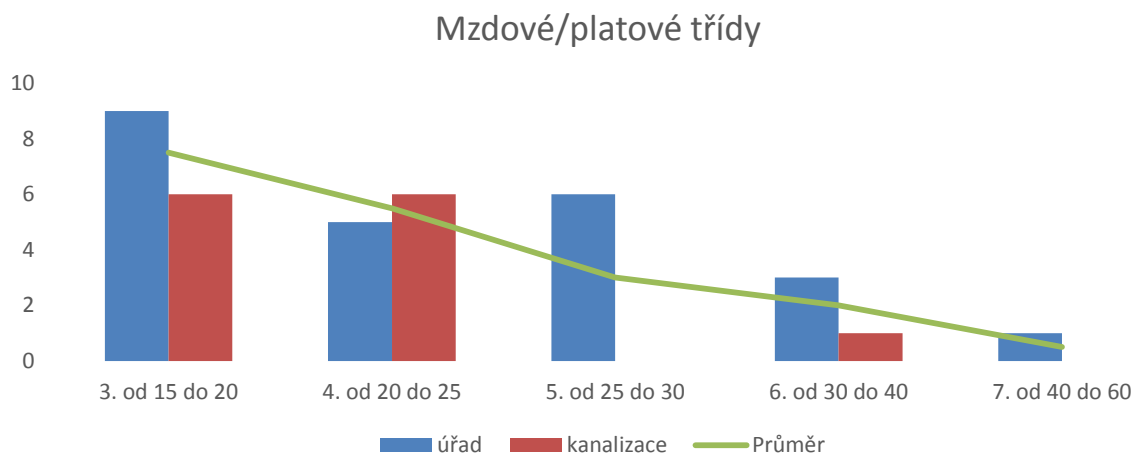
Odměna závisí na mzdových předpisech dané organizace a na konkrétní práci, kterou vykonává. Její výše se odvíjí od obtížnosti pracovních podmínek, složitosti a namáhavosti práce a výkonnosti. „Úkolem mzdových forem, mzdově ocenit výsledky práce pracovníka jeho výkon v nejšířším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností“ (Koubek, 2012, s. 307). Těchto mzdových forem je mnoho a třídí se podle určitých kategorií. Například podle vnějších podmínek (mzdové šetření) nebo hodnoty práce.

Další druh peněžitého odměňování je časová mzda či plat. Je to určení výše peněžitého plnění podle toho, jak dlouhou dobu pracovník odpracoval za určitý časový úsek. Tento termín může být například hodinový, měsíční, nebo jiný. Tato odměna má však tu nevýhodu, že nebývá dostatečně motivující pro zvýšení nebo udržení žádoucího výkonu. Proto se využívá podle Koubka (Koubek, 2011, s. 155-200) zásluhová odměna, která má zvýšit požadujícím způsobem daný výkon.

Pro účely zjištění spokojenosti, bylo zjišťováno, v jakých mzdových/platových třídách se účastníci průzkumu pohybují. Bohužel se ukázalo, že výše platu je citlivou záležitostí, která v dotaznících není často vyplněna. I přesto je jasně vidět, že obě organizace dávají svým pracovníkům podobné platy a většina z nich spadá mezi 15 000Kč – 25 000Kč. V dotazníku



bylo celkově 8 platových tříd, ovšem v prvních dvou nebyli žádní zaměstnanci a stejně tak v osmé, proto nejsou v grafu uvedeny.



Graf 15: Mzdové/platové třídy

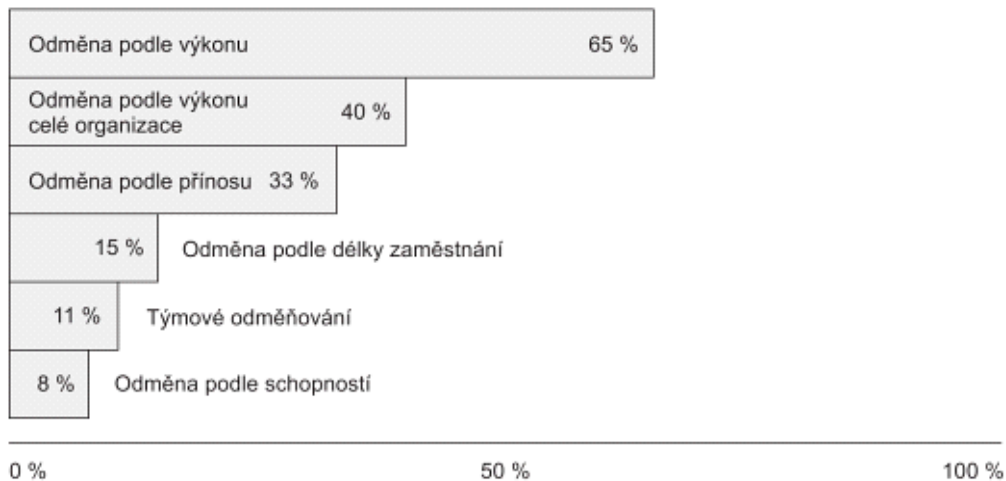
Z grafu Celkové spokojenosti odměňování, je vidět, že oproti ostatním složkám celkové odměny, jsou se svou mzdou/platem spokojeni. V Kanalizacích je to nejlépe hodnocená proměnná a na Úřadu je hned druhá. Ovšem je vidět, že zaměstnanci obou organizací s ní nejsou zcela spokojeni, neboť se nachází za průměrnou známkou.

### 2.3. Individuální zásluhová odměna

Zásluhová odměna se dle Koubka (Koubek, 2011, s. 155-200) používá buďto společně s časovou mzdou, nebo jí lze aplikovat i samostatně. Podle Armstronga to je „odpověď“ na dvě základní otázky: co oceňujeme a za co jsme ochotni platit“ (Armstrong, 2007, s. 579).

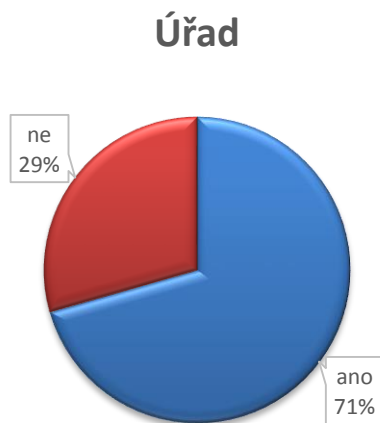
Říká se o ní, že je to odměna, za kterou se musí bojovat a není jistá. S toho plyne i jedno velké plus, které je hlavně v tom, že bychom měli ty pracovníky, kteří pracují lépe než ostatní, také lépe odměňovat. Díky tomu je to správný nástroj pro udržení klíčových a kvalitních pracovníků a k jejich motivaci. Na druhou stranu ovšem nemůžeme předpokládat, že peněžní odměna bude fungovat jako motivace stále a neměnně. Navíc i její správné nadefinování a uvedení v provoz, je velmi nesnadné. Zvláště kvůli tomu, že částka, která se dostává za výkon, stoupá velmi pozvolna.

Jaký je přesný výskyt zásahových odměn, ukazuje přiložená tabulka.

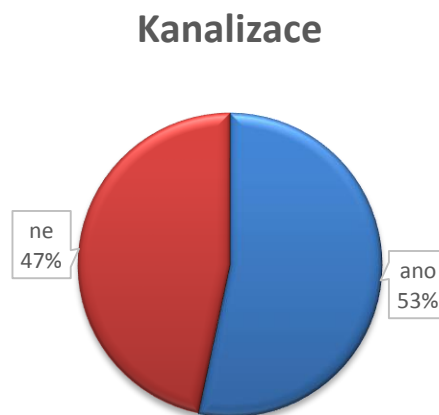


Obrázek 3: Zásluhové odměňování (Armstrong, 2007, s. 580)

Ve zkoumaných organizacích, v tomto tématu nastal jistý problém. Tím je špatná informovanost, kdy někteří nevědí, zda odměnu dostávají nebo ne. A když, tak z jakého důvodu. Někteří zaměstnanci obou organizací uvádějí, že není přesně stanoven systém rozdělování těchto odměn popřípadě, že jsou tyto odměny tak malé, že se je ani nevyplácí psát. Popřípadě vědí, že některou z těchto odměn dostávají, ale nevědí jakou, popřípadě jaké.



Graf 16: Zásluhové odměňování v org. Úřad



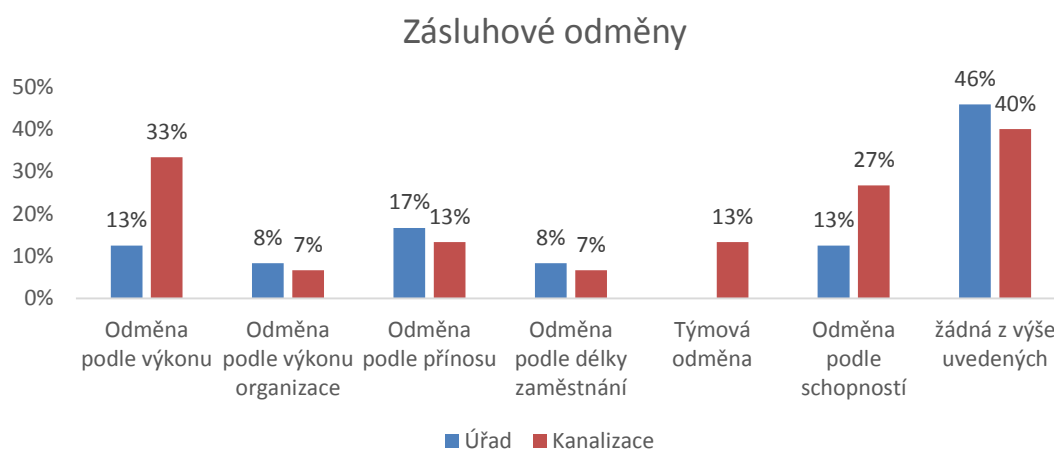
Graf 17: Zásluhové odměňování v org. Kanalizace

Z těchto údajů je vidět, že vyšší míra neinformovanosti nastává v Kanalizacích. Jelikož z výše uvedených skutečností vyplývá, že většina zaměstnanců je na obdobné pozici a přesto pouze polovina uvádí, že tyto odměny dostává.

Další trend je vidět v následujících otázkách rozvíjejících toto téma. V obou organizacích si pouhá polovina myslí, že odměny jsou spravedlivě přerozdělovány a 2/3 si nemyslí, že by díky těmto odměnám podávali vyšší výkon. V Kanalizacích je ovšem opět polovina spokojená s jejich výší, zatímco na Úřadě jsou s ní spokojeni 2/3 zaměstnanců.

Tyto skutečnosti nejsou ani pro jednu organizaci zrovna pozitivní. Ovšem při lepší informovanosti a zprůhlednění přerozdělování těchto odměn, respektive, aby každý pracovník věděl, za co jí dostal a hlavně že jí dostal, by tento potěrný obrázek měl vymizet.

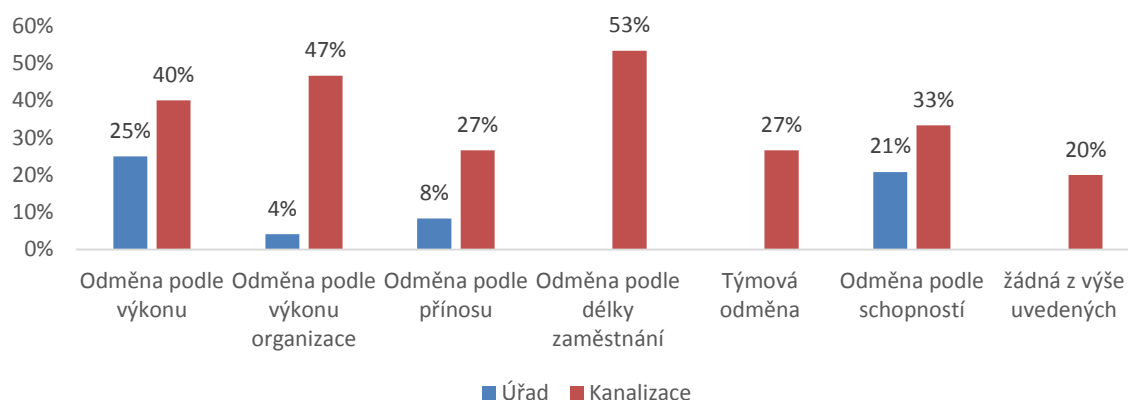
V dalším grafu je shrnutí toho, jak zaměstnanci vnímají zásluhové odměny, a které si myslí, že dostávají od zaměstnavatele. Zde je vidět, již výše zmíněný trend o špatném informování o těchto výhodách. Také se ukazuje, že dané odměny, dostává méně jak polovina pracovníků.



Graf 18: Zásluhové odměny

Jak je vidět, žádná z možností zásluhových odměn se zaměstnancům nezdála být dostatečně atraktivní, aby jí chtělo více než polovina dotazovaných. Kromě odměny podle délky zaměstnání a výkonu organizace v Kanalizaci. Ale i zde by jí chtělo o trochu více než polovina, a to 53 % pracovníků.

## Chtěli byste některou z těchto zásluhových odměn dostávat?



Graf 19: Přání zaměstnanců

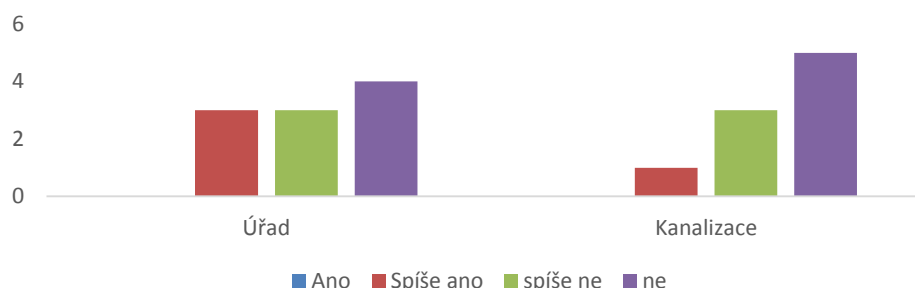
### Odměna podle výkonu

Výkonová odměna je dle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 519-610) jednou z nejvíce používaných zásahových odměn.

Odměna podle výkonu závisí na dosažení konkrétních cílů. Problém bývá ve správném nadefinování širě pásma odměn. Pokud bude tato širě moc široká, pak příplatky za výkon bývají malé. Také může nastat ten problém, že jsou tyto odměny brány jako samozřejmost a jejich absence je velkou vzácností. Pokud se firma nechce tímto zabývat, může, buď společně s těmito širokými pásmy, nebo samostatně, odměňovat nadstandardní výkon pomocí zvláštních prémie.

Tuto odměnu dle dotazníků dostává okolo 30 % zaměstnanců Kanalizace a 10 % Úřadu. Ovšem spokojenost s ní je velmi nízká.

### Spokojenost s odměnou podle výkonu



Graf 20: Spokojenost s odměnou podle výkonu

Jak je vidět z grafu zaměstnanci jsou spíše nespokojení než spokojení. Většina z nich a obzvlášť v Kanalizacích jsou nespokojeni s touto odměnou. Jako alarmující vidím i to, že nikdo nevybral možnost „spokojen“. Tento jev bude způsoben tím, že tyto odměny nejsou zcela vidět a když, tak jsou nízké.

A přitom tuto odměnu podle výše uvedené tabulky by chtělo dostávat okolo 40 % zaměstnanců Kanalizace, která je s ní nejméně spokojená.

### **Odměňování za výkon organizace**

Tento typ podle Koubka (Koubek, 2011, s. 155-200) využívají hlavně malé firmy. Toto odměňování se přerozděluje podle hospodářských výsledků a odvozuje se podle různých základů. „Může to být absolutní výše nebo přírůstek zisku, obratu, přidané hodnoty, objemu výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů apod. (Koubek, 2011, s. 173).

Podle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 519-610) se tento typ využívá hlavně kvůli tomu, aby se zaměstnanci cítili zainteresováni do výsledků organizace a podle toho zvyšovali svůj výkon.

Podle Koubka jsou hlavními výhodami především zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Navíc je její zavedení i mnohem levnější než individuální, nebo skupinové odměňování.

Armstrong dále definuje i různé způsoby, jak se toto odměňování může rozdělovat. Může to být pomocí podílu na zisku, systému vlastnictví akcií, za přírůstek produktivity aj.

V obou zkoumaných organizacích nedostává tuto odměnu ani 10 % tázaných. Zatímco v Úřadu o tento typ odměny nestojí, v Kanalizaci by jí chtělo téměř 50 %. Je vidět, že zaměstnanci Kanalizace v ní věří a vidí její potenciál.

### **Odměna podle přínosu**

Tato odměna se podle Koubka a Armstronga zabývá kombinací odměny podle přínosu a schopností. „Platí se nejen za to, co pracovník dělá, ale také za to, jak to dělá“ (Armstrong, 2007, s. 586). Podle Koubka se tato metoda využívá v organizacích, které mají zavedeny řízení pracovního výkonu. Tato odměna může být trvale přidána ke mzdě či platu, ale také se k tomuto modulu může přidat i jednorázový bonus.

Pro zaměstnance z průzkumu je ovšem nepříliš zajímavá. Nejen, že jí dostává méně jak 20 % pracovníků, ale také by jí chtělo dostávat méně jak 27 % zaměstnanců Kanalizace a pouhých 8 % pracovníků Úřadu.

### **Odměna podle délky zaměstnání**

Je navýšení základní mzdy podle toho, jak dlouho pracovník ve firmě setrvává. Obvykle se zvýšení dělá po roce. Tyto výhody mohou být odejmuty v případě, že zaměstnanec nedosahuje stanovených výsledků. Využívá se hlavně ve veřejné správě nebo v dobrovolném sektoru. Tato metoda se stala známou hlavně díky jejímu přínosu v japonských firmách (Kociánová, 2012, s. 68).

Hlavním důvodem pro toto odměňování je, že je spravedlivé, nebo ho tak aspoň zaměstnanci vnímají. Paradoxem je, že někteří jeho nevýhodu vidí v tom, že je nespravedlivé. A to z důvodu, že nejsou respektovány zásluhy na provozu firmy. Tím pádem ani není motivující pro zvýšení pracovního výkonu.

Méně než 10 % tázaných si myslí, že tuto odměnu dostávají. V Úřadu jí ani nikdo dostávat nechce. Ovšem v Kanalizacích jí chce více než 50 %. Díky těmto údajům je vidět, že i když jsou tito pracovníci nespokojení ve větší míře než v organizaci Úřad, tak nechtějí odejít. Opět, jak se ukázalo u odměny podle výkonu organizace, je vidět, že v ní věří a mají k ní vysokou loajalitu.

### **Týmové odměňování**

Podle Armstronga je to odměna, která se dává na základě výkonu týmu či skupin pracovníků. Tato odměna může být chápána jako bonus, který se rovnoměrně rozdělí mezi členy daného týmu (Armstrong, 2007, s. 588).

Nevýhodou bývá, že ne každý chce být placen na základě, jak si vede společně s ostatními. V tomto případě může být problém, když jeden z pracovníků pracuje výrazně lépe než skupina, za tuto jeho aktivitu navíc, jsou následně hodnoceni a odměňováni všichni. Tento jev může být počátkem vážných interpersonálních problémů. Tento jev by mohl překročit až míru, kdy se zaměstnanec bude cítit touto skupinou zneužíván. Naopak můžou ostatní v týmu vyvíjet zbytečně velký tlak na dosažení určitého cíle každého jedince. Z tohoto je jasné, že tento typ může fungovat jen v sehrané skupině.

Pokud ovšem organizace chce podporovat týmovou spolupráci, pak je tento přístup tím správným. Nejen, že pomáhá k pochopení týmových cílů, ale také podporuje týmovou spolupráci a zvyšuje flexibilitu a výkon všech spolupracovníků.

Tento typ v Úřadě nedostávají a ani ho nechtějí. V Kanalizacích ho dostává něco málo přes 10 % a chtělo by jej dostávat okolo 30 %. Z dotazníků dále vyplývá, že v Kanalizacích by pracovníci chtěli ustálit týmy. Pokud by byl tento požadavek splněn, pak by byla o tuto odměnu určitě větší poptávka, než jak se ukázalo v šetření.

### **Odměna podle schopností**

Odměna podle schopností probíhá tak, že pracovníci dostávají příspěvky ke své základní odměně podle toho, co umí a vědí tzv. podle svých schopností, které mohou využít jak v nynější tak i budoucí praxi.

I když teorie vypadá jednoduše a lákavě, a také fakt, že tento systém patří do moderní personalistiky, praktické využití bývá velmi složité. Už i proto, že je nutno nadefinovat, jaké schopnosti jsou klíčové a jak jsou zajišťovány.

Ani zde není ze statistického hlediska o tuto odměnu příliš velký zájem. Pracovníci podle výše uvedených skutečností preferují spíše jiné zásluhové odměny a to v obou organizacích.

### **Odměna podle dovedností**

„Dovednost může být definována široce jako získaná, naučená schopnost, která se během času prostřednictvím praxe zlepšuje“ (Armstrong, 2007, s. 588). Tato odměna se získává podle toho, jak pracovník rozšiřuje a zvyšuje své dovednosti v průběhu času, a jak je využívá pro danou organizaci. Zároveň si však organizace opět musí ujasnit, které dovednosti jsou pro ni přínosem a které chce platit. Tato odměna se rozšířila od zaměstnanců továren do sféry služeb a maloobchodu.

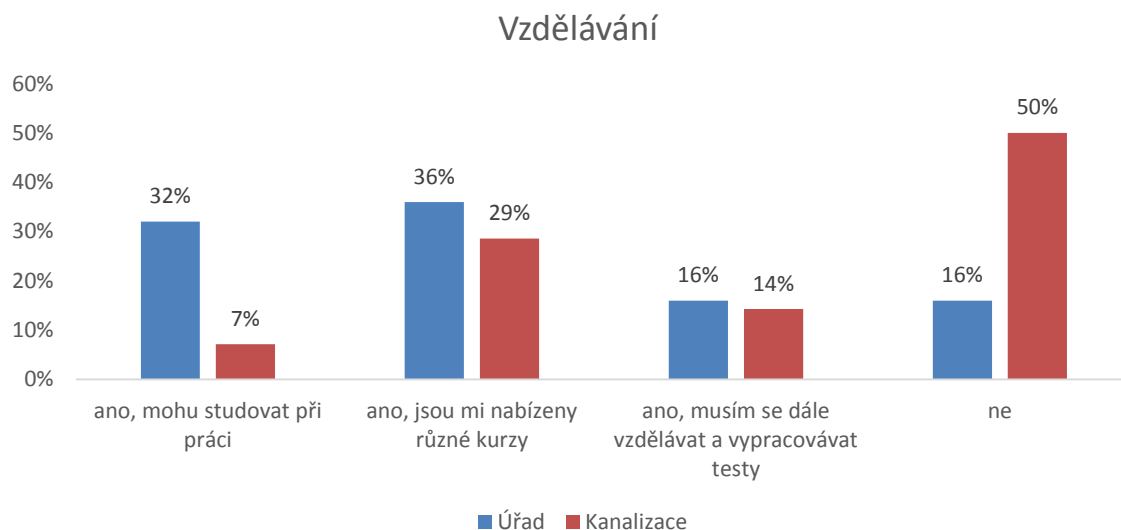
Jasná nevýhoda této odměny je, že je velmi finančně náročná, ať při jejím vývoji a zavádění, tak i v její udržovací fázi.

## **2.4. Relační odměny**

### **Vzdělávání a rozvoj**

„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje“ (Armstrong, 2007, s. 461) Cílem je mít schopné a kvalifikované lidi, kteří zabezpečí současnou i budoucí potřebu organizace.

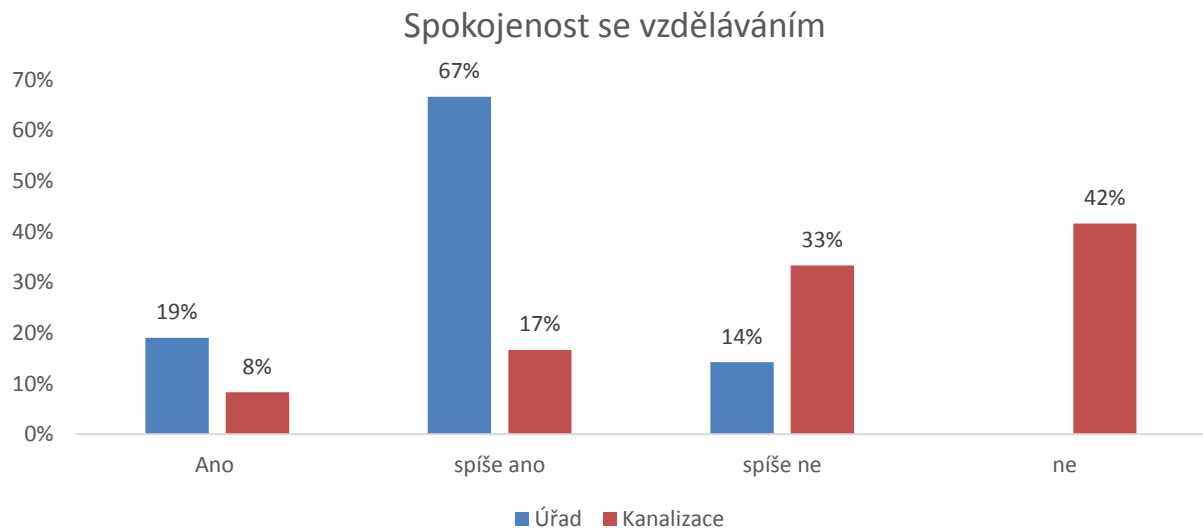
Vzdělávání a rozvoj patří mezi individuální zásluhové odměny, jak je vidět na obrázku číslo dva. Nicméně před definicí dle výše zmíněného, je nutno podotknout, že někteří autoři a organizace vzdělávání zařazují do benefitů (D'Ambrosová, 2007, 201-202). Toto řazení je hlavně kvůli účetnictví, kde se daní dle zaměstnaneckých výhod a jsou tak popsány v zákoníku.



*Graf 21: Vzdělávání v organizacích*

Ve zjednodušeném grafu je vidět, že vzdělávání je typické hlavně pro Úřad. Díky těmto skutečnostem bylo zjištěno, že si zakládá na rozvoji svých zaměstnanců a zvyšování jejich odbornosti. Oproti tomu v Kanalizacích s přímým vzděláváním nemají příliš mnoho zkušeností. Ovšem tento postoj se ukazuje na dalším grafu jako velmi negativní. Je vidět že celých 44 % je absolutně nespokojených se stavem vzdělávání a 33 % jsou nespokojení, zatímco na Úřadě jsou čísla opačná. Tam je celých 67 % spokojených a 19 % absolutně spokojených se stavem vzdělávání v práci.





Graf 22: Spokojenost se vzděláváním

Nyní se však vrátím k definici podle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 522). Ten tuto odměnu rozděluje na rozvoj na pracovišti, výcvik, řízení pracovního výkonu a rozvoj kariéry.

**Vzdělávání na pracovišti** patří mezi neformální vzdělávání, jehož hlavním rysem je to, že se zaměstnanec učí pomocí zkušeností. Pracovníci se učí přirozeně při své práci a díky tomu, si toho i více zapamatují, podle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 461-480) až o 70 % více, než jinými způsoby.

Formy, pomocí kterých toto vzdělávání probíhá, jsou tři. Jako první zmiňuji seminář neboli „workshop“. Zde je práce a vzdělávání oddělena. Učení se probíhá na předem vymezeném místě, kde se může diskutovat, nebo probírat záležitosti pracovního procesu.

Jako druhý je „Pracoviště jako prostředí, kde dochází k vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 465). V tomto případě je vzdělávání zahrnuto přímo ve výkonu práce. Je plánováno a podporováno. Toto vzdělávání je rozčleněno na aktivity, které se monitorují a vyhodnocují.

Třetí a poslední forma je „Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny“ (Armstrong, 2007, s. 465). Při tomto přístupu dochází k prolnutí vzdělávání a výkonem práce. Pracovníci se učí díky výzvám a podnětům, které z práce čerpají. Toto učení nikdy nekončí.

Metody, které můžeme využít, jsou instruktáž při výkonu práce, „coaching“, „mentoring“, „counselling“, rotace práce, práce na projektu, asistování a rozšiřování a obohacování pracovních úkolů.

**Výcvik** patří do oblasti formálního vzdělávání. To znamená, že je plánovaný a systematický. Ovšem při vzdělávání má pouze doplňkovou roli. Znalosti, které se pracovník díky němu naučí, jsou hlavně dovednosti, které potřebuje pro výkon práce. Metod výcviku je, oproti předchozímu bodu, šest. A to instruktáž, přednáška, diskuse, případová studie, hraní rolí a skupinové cvičení.

Instruktáž je systematický proces, při němž se zjistí pracovníkovi dovednosti. V této metodě vyučování probíhá pomocí výkladu, kde se jasně a přímočaře vysvětlí, o co se jedná, dále demonstrování, kde se předvede, jak se to dělá a jako poslední je procvičování a zdokonalování samotného pracovníka.

Přednáška je pouze výklad, do něhož zaměstnanec nezasahuje, anebo jenom v omezené míře. K přednášce můžeme připojit ještě diskusi, při níž pracovníci diskutují o daném tématu.

Případová studie se zakládá na tom, že účastníkům předá problém, který mají zanalyzovat a vyřešit. Poté mezi sebou diskutují o variantách řešení.

Hraní rolí v tomto případě jak název napovídá, účastníci hrají situaci, která se již mohla stát, nebo je zcela hypotetická a přebírají na sebe roli, která je pro ně netypická. V této metodě dochází k vcítění se do druhého a pochopení některých situací.

Jako poslední jsou simulace a skupinové cvičení. To první je kombinací případové studie a hraní rolí. To druhé je případová studie, která se ale neřeší jednotlivě nýbrž ve skupině.

**„Řízení pracovního výkonu** je systematický proces směřující k zlepšování organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů“ (Armstrong, 2011, s. 23). Nejdříve si musíme nadefinovat, jaký chceme pracovní výkon. Dále stanovení toho, co by která osoba měla změnit, nebo přestat dělat, a tím určíme cíle. Následně pozorujeme, zda se pracovní výkon lepší a jako poslední zajišťujeme zpětnou vazbu a vyhodnocujeme, jak si pracovník vedl a v důsledku toho se rozhodujeme, jak s ním bude zacházeno dále. Jestli bude například povýšen, nebo propuštěn, atd.

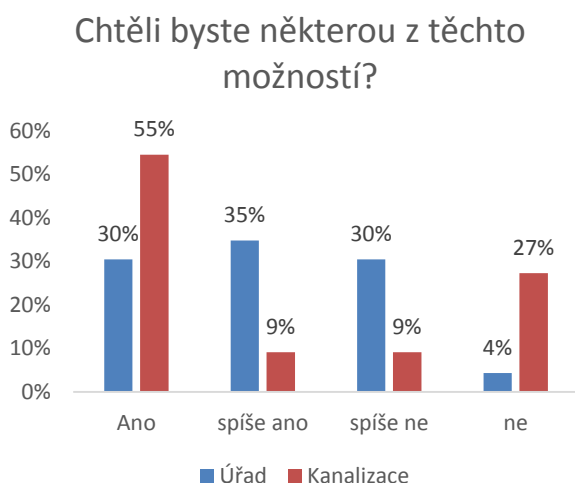
**Řízení kariéry** je proces, v němž organizace vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí pracovníky tak, aby zajistila budoucí potřebu. Je příležitost pro pracovníky k postupu v hierarchii firmy. Organizace by pracovníkům měla zajistit podporu a povzbuzení a určitou formu vzdělávání a zvyšování kompetencí.

V tomto případě jsou státní a soukromá sféra stejně. Možnost některého ze způsobů kariéry má pouze okolo 25 % v obou organizacích. A zatímco na Úřadě může postoupit na vyšší pozici pouhých 17 % v Kanalizaci nikdo. S rozšiřováním pravomocí je na tom zase o trošku lépe Kanalizace, ale opět je to mizivých 27 %

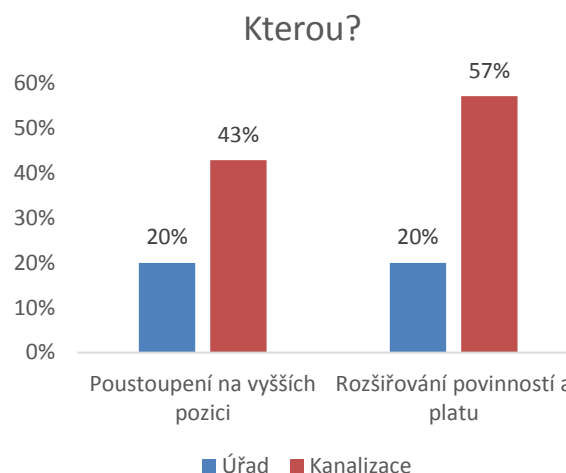


Graf 23: Možnost kariérního růstu

Jak je vidět z následujících grafů, tak by ovšem o ně byl velký zájem. 69 % pracovníků v Kanalizacích tato skutečnost chybí. Dokonce 55 % by velmi stáli o tuto možnost. Zájem je hlavně o rozšiřování pravomocí. Ovšem za zmínku také stojí, že celých 27 % by o tyto možnosti kariéry vůbec nestáli.



Graf 25: Jak moc by pracovníci ocenili možnost kariéry



Graf 24: Kterou z možností kariéry by si pracovníci přáli

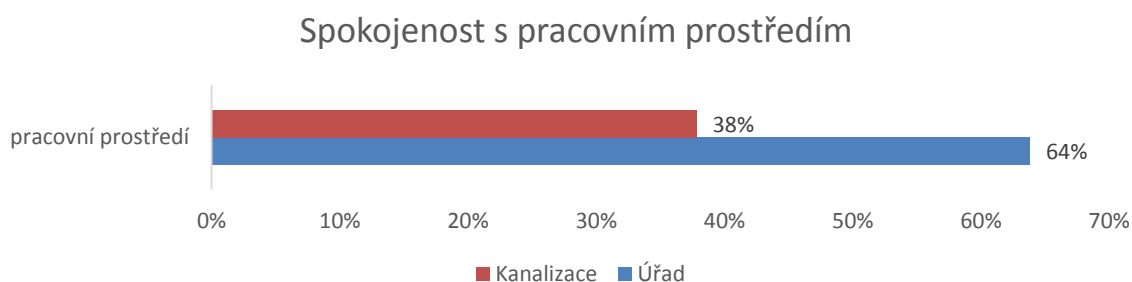
Na Úřadě co se týče chtění těchto možností podobné. Celých 65 % by chtělo tuto možnost využít. Ovšem zde jsou rovnoměrně zastoupené možnosti ano a spíše ano. Pracovníků, kteří by přímo nechtěli žádný druh kariéry, zde není tolik jako v Kanalizaci. Pouhá 4 % by o ně

vůbec nestála. Žádosti o způsobu kariéry jsou zde zastoupeny naprosto stejně 20 % by chtělo postoupit na vyšších pozici a stejně procento stojí o rozšiřování povinností.

## Pracovní prostředí

Zatímco vzdělávání a rozvoj patříly mezi individuální odměny, pracovní prostředí řadíme mezi společné. Armstrong (Armstrong, 2007, s. 515-543) ho podle definice celkové odměny, chápe jako soubor celkového prostředí ve firmě, které je pro všechny zaměstnance. Je to vše od hodnot a kultury organizace, přes kvalitu pracovního života, uznání a úspěchu, až po rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a řízením talentů. Dalo by se říci, že je to ovzduší v organizaci, to jak se k nám chováme a jak si všimá našich potřeb.

Ovšem jiní autoři, například Koubek (Koubek, 2011, s. 353-355), chápou pracovní prostředí pouze jako materiální podmínky. To znamená, že se zaměřuje na to, jak to na pracovišti vypadá. Jako například na pracovní ovzduší, tentokrát myslím doopravdy ovzduší, kde se zjišťuje například teplota na pracovišti a čistota vzduchu, dále na hluk, osvětlení a další údaje.



Graf 26: Spokojenost s pracovním prostředím

Zde je patrný rozdíl mezi soukromou a veřejnou organizací. Zatímco na Úřadě je s pracovním prostředím spokojeno 64 % v Kanalizacích pouhých 38 %.

### 3. Zaměstnanecké výhody

Benefity nebo také zaměstnanecké výhody jsou nedílnou součástí odměňování. Jsou poslední skupinou z celkové odměny, kterou jsem doposud nedefinovala nijak blíže, a patří mezi transakční společné.

Nejde o finanční odměny, ale o výhody, které daný zaměstnanec dostane, pokud ve firmě začne pracovat.

Z tohoto úhlu je vidět, že jejich úkolem, na rozdíl od klasického peněžního odměňování, není zaměstnance motivovat, to se stává zřídka a není to ani jejich cílem, ale jde hlavně o zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Dalším cílem je také zajistit vyšší loajalitu zaměstnanců, potírat rozdíly mezi osobním a pracovním životem, zlepšovat podmínky pro rodinné zázemí zaměstnanců a hlavně, což je jejich primární úkol, zajistit aby kvalitní zaměstnanci, chtěli ve firmě pracovat a zůstávali v ní.

V minulosti byly tyto výhody brány jako určitý nadstandard. Nyní se však stávají nedílnou součástí každého odměňování zaměstnanců. Firmy se i samy snaží tyto výhody co nejvíce rozšiřovat. Roste jejich důležitost i, plnění, a to i přes finanční krizi.

„Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn. Mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy/platy, či dokonce více, a musejí být pečlivě plánovány a řízeny“ (Armstrong, 2009, s. 382.)

Další jejich výhoda je, že na tyto benefity je poskytováno daňové zvýhodnění.

Také jde o velmi flexibilní náklad, se kterým se snadno manipuluje, pokud se firma dostane do problémů a pokud jsou nutné „úspory v této oblasti přijatelnější a prosazují se snadněji než například dočasné snížení mzdy“ (D'Ambrosová, 2007, s. 187).

### 3.1. Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity roků 2010-2014

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %
Vzdělávání	70 %	78 %	82 %	85 %	81 %
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %	78 %
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %	74 %
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	76 %	74 %
Věcné dary/jednorázové odměny	57 %	64 %	64 %	71 %	68 %
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	71 %	74 %	68 %	68 %
Příspěvek na životní pojištění	39 %	54 %	43 %	53 %	49 %
Sport	33 %	32 %	39 %	40 %	42 %
13. plat	32 %	37 %	37 %	39 %	39 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24 %	31 %	35 %	36 %	39 %
Kultura	29 %	28 %	33 %	41 %	35 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	38 %	34 %
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	35 %	27 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	32 %	27 %
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30 %	25 %
Flexi – poukázky	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %

Obrázek 4: Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity (ING pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2014)

Jak je vidět z porovnání ING pojišťovny, zaměstnanecké benefity jsou opět na vzestupu. Největší podíl na tom má bezesporu to, že se předpokládá konec krize a zaměstnavatelé začínají plánovat nábor nových zaměstnanců a celkově se dívají do budoucnosti mnohem více pozitivně, než to bylo do této doby.

Průměr v nabízených benefitech organizací je 10, větší firmy dokonce nabízí 11. A to i přes to, že z finančního hlediska nebyl zaznamenán výraznější růst kapitálu v tuzemských firmách.

Nejvíce využívanými benefity jsou mobilní telefony a vzdělávání, ze kterých se nyní téměř stává jakýsi standard. Navíc z těchto průzkumů je jisté, že co se týká hlavně vzdělávání, bude tento trend dále narůstat. Ing ve svém průzkumu podotýká, že rozšíření této výhody plánuje 11 % organizací. „Mezi vzdělávací programy připadá největší podpora na jazykové a PC kurzy (shodně je zaměstnanců nabízí 76 % firem), dále na využívání nových technologií či materiálů (67 %) a vedení a řízení lidí (66 %)“ (ING, 2014). Zajímavé je, že tuto výhodu využívá 81 % firem, ale v těchto organizacích ji může využít pouze 1/3 pracovníků.

## **3.2. Strategie a typy zaměstnaneckých výhod**

Podle Armstronga (Armstrong, 2009, s. 381-389) se tato strategie týká hlavně toho, jaké benefity chce organizace poskytovat s ohledem na přání a potřeby zaměstnanců a samozřejmě také na konkurenceschopnost firmy. Dále v jaké velikosti, rozsahu a škále se budou zaměstnancům nabízet. Důležitá je jejich harmonizace a poměr mezi platem (mzdou) a těmito benefity.

Podle knihy D'Ambrosové (D'Ambrosová, 2007, s. 185-193), je nejdůležitější pro strategii benefitů rozhodnout se, co vlastně firma chce jejich poskytnutím sdělit. Od toho se pak odvíjí rozhodování o jejich druhu, o tom kolik peněz do nich chce vložit a jakým způsobem je chce poskytovat.

Organizace by se měla zamyslet nad tím co je její prioritou. Pokud to je například rozvoj zaměstnanců, měli by být výhody zaměřeny hlavně na vzdělávání a vším co s touto prioritou souvisí. Těmito benefity tak lze kompenzovat vysoký pracovní výkon a nasazení, nebo posílit pocit jistoty a bezpečí, který je velmi důležitý.

Nejlepší však je nesnažit se zaměřit pouze na jednu prioritu, ale kombinovat různé typy výhod, které pokryjí co nejvíce potřeb zaměstnanců. Pro toto rozhodování je podle D'Ambrosové (D'Ambrosová, 2007, s. 185-193) několik možností:

### **Tradiční plnění**

Tento typ zahrnuje mnoho různých výhod. Například se jedná o „vytváření zdravého a funkčního pracovního prostředí, vzdělávání, rekvalifikace, podmínky pro regeneraci, aktivní využití volného času, příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, podmínky pro stravování zaměstnanců, podmínky pro zlepšení zdravotní péče, pomoc v různých tíživých životních situacích zaměstnanců, apod.“ (D'Ambrosová, 2007, s. 187.)

### **Kombinace tradičního plnění s trendy**

Zde se jedná hlavně o zaměření na podporu zdravého životního stylu a rozvoje zaměstnanců, nebo posílení pocitu bezpečí a jistoty, a kompenzace vysokého pracovního nasazení. Patří sem například jazykové kurzy, placené volno, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, rehabilitace, cestování a také společné akce pro zaměstnance a jejich rodiny.

## Typy zaměstnaneckých výhod

Podle Armstronga (Armstrong, 2009, s. 381-389) je osm bloků těchto benefitů. Jako první uvádí osobní bezpečnost. Sem patří hlavně zdravotní péče, kde se kryjí náklady za nadstandardní služby v nemocnicích a pravidelné prohlídky. Dále sem patří pojištění pro případ smrti v zaměstnání, nebo úrazu, popřípadě sem můžeme zahrnout i pojištění služebních cest. Další výhody jsou dodatečné odstupné a poradenství týkající se kariéry.

Jako druhý blok těchto výhod uvádí Peněžní pomoc. Sem můžeme zařadit bezúročné, nebo nízko úročené podnikové půjčky, půjčky na permanentky, příspěvky stěhování (pokud firma zaměstnance sama přemístila do jiného místa práce), pomoc při splácení hypotéky a členské příspěvky v různých profesních organizacích.

Třetí jsou osobní potřeby. Sem patří výhody, které jsou hlavně ke zlepšení života zaměstnanců například mateřská a otcovská dovolená, volno z osobních důvodů, firemní mateřské školky, nebo příspěvky na ně, různé poradenské služby pokud zaměstnanec půjde do důchodu, nebo se dostane do potíží různé slevy a jiné benefity.

Další blok těchto výhod tvoří jedna jediná, která je ovšem tak velká, že jí nemůžeme přidružit k ničemu jinému a tou je dovolená. Podle Zákoníku práce jsou zaměstnavatelé povinni dát každému zaměstnanci 20 dní volna v kalendářním roce, mimo státních svátků. Ovšem nyní stále roste obliba zaměstnavatele dávat více dní dovolené a to hlavně exekutivním pracovníkům, kde se zohledňuje to, jak dlouho zaměstnanec pro organizaci pracuje.

Dalším podobným blokem, i když ne tak obsáhlým, jsou podnikové automobily. Obliba i této výhody neustále roste. Armstrong (Armstrong, 2009, s. 382-385) dokonce uvádí, že 60% organizací využívá této výhody, kdy firemní automobily propůjčuje zaměstnancům i pro jejich osobní účely.

Šestý blok jsou podle Armstronga jiné zaměstnanecké benefity, kam patří vánoční večírky, bezplatné parkování, poskytování studených nápojů, čaje nebo kávy na pracovišti.

Předposlední výhodou jsou dobrovolné („přidružené“) zaměstnanecké výhody. Sem patří slevy pro zaměstnance, které organizace vyjedná s jinými firmami a které jí vlastně nic nestojí.



A jako poslední a osmý blok těchto benefitů jsou obstarávací služby. Zde se jedná o vyjednávání za zaměstnance s opraváři, různými údržbáři, kupování dárků, vstupenek do divadel a jízdenek. Je to vlastně benefit, který šetří zaměstnanci čas a v mnohém případě i nervy s obstaráváním těchto věcí.

Ovšem Koubek (Koubek2011, s. 155-200) rozděluje tyto benefity pouze do tří útvarů a to podle síly jejího sociálního programu. Tyto tři útvary jsou:

„Výhody sociální povahy – penzijní připojištění, životní pojištění..., půjčky, jesle a mateřské školky, atd.

Výhody mající vztah k práci – závodní stravování, výhodnější prodej produktů organizace zaměstnancům.

Výhody spojené s postavením v organizaci – automobil, mobil, reprezentační náklady...“(Dvořáková, 2012, s. 357).

### **3.3. Způsoby realizace zaměstnaneckých výhod**

Zde podle D’Ambrosové (D’Ambrosová, 2007, s. 185-193) existují pouze dvě možnosti a to „jednotný program pro všechny zaměstnance“ a „diferencovaný přístup“ (D’Ambrosová 2007, s. 188).

#### **Jednotný program**

Zde se jedná o program, kdy jsou nastaveny určité výhody a ty jsou nabízeny všem zaměstnancům. Tento typ využívají hlavně státní složky a firmy. Jeho hlavní výhodou je princip solidarity a také to, že je pouze na zaměstnancích, které výhody budou čerpat a které budou opomíjet. Nevýhodou však tohoto typu je, že firma, pokud má všechny výhody poskytovat všem, pak musí vybírat mezi těmi levnějšími variantami

#### **Diferencovaný přístup**

Tento přístup má velkou výhodu v tom, že jej lze ušít na míru přímo zaměstnancům a v tomto případě mohou být tyto výhody motivační. Nutné je zohlednit to, že všichni zaměstnanci nejsou stejní a liší se mnoha aspekty a tím se liší i to, které výhody potřebují, a které by je mohli zajímat a čerpat je.

Pokud bychom například zaměstnance třídili podle věku, pak ti nejmladší by určitě upřednostnili benefity zabývajícími se jejich osobním rozvojem, ti starší zase výhody, které by jim pomáhali sladovat osobní a pracovní život a ti nejstarší by zase nejvíce využili různé příspěvky na penzijní připojištění, popřípadě připojištění na zdravotní péči.

Právě kvůli těmto výhodám těchto benefitů se těší tento přístup stále větší oblibě.

## **Formy programů**

### **Jednotný program plus nadstandardní balíček**

Tento nadstandardní balíček v jinak stejném programu, který je popsán výše, je nabízen klíčovým zaměstnancům, které si chce firma udržet a popřípadě je i motivovat. Jedná se například o služební auto, notebook a jiné.

### **Jednotný program plus speciální výhody**

Zde oproti nadstandardnímu balíčku nejde o klíčové zaměstnance, ale o zaměstnance, kteří jsou sociálně slabší. Patří sem čerpání sociálních výpomocí, sociálních půjček apod. Tento program se využívá hlavně u provozoven nebo firem, kde jsou zaměstnání hlavně manuální pracovníci.

### **Cafeteria systém**

V tomto systému jde hlavně o to, že si zaměstnanec sám volí z nabídky benefitů, které bude chtít čerpat. Jsou zde nastaveny různé limity, které nesmí překročit a výhody si tímto fixně stanoví většinou na roční období.

### **Systém osobních účtů**

Tento systém je velmi podobný Cafeteria systému. Jde hlavně o to, že zaměstnanec má svůj účet, na kterém má určité body (peníze), za které si pak vyměňuje různé výhody, které jsou v nabídce organizace. Body mohou být pro všechny zaměstnance stejné, nebo mohou být stanoveny i diferenciovaně. Zaměstnanec se v tomto způsobu nemusí rozhodovat předem a jediné jeho omezení při výběru výhod je objem bodů (nebo financí), které dostal.

### **Formy osobních účtů a cafeteria systém**

Tyto formy jsou považovány za nejvíce spravedlivé. Navíc je zde podle statistického šetření vidět, že zaměstnanci, kteří jsou ve firmách s těmito systémy, čerpají 100% těchto výhod oproti jiným zaměstnancům, kteří čerpají pouze určitou část.

### **Flexibilní zaměstnanecké výhody**

Svým způsobem se jedná o formy Cafeteria a Osobních účtů, které jsem podle knihy Abeceda personalisty, popsala výše. Ale podle Armstronga (Armstrong, 2009, s. 381-389)

jsou tyto výhody mnohem komplikovanější a trochu jinak členěné, proto je zde zařazují podruhé jako samostatnou kapitolu. Flexibilní neboli pružné zaměstnanecké výhody, jsou benefity, které si zaměstnanec sám volí podle různých kritérií, které určuje zaměstnavatel.

Důvody pro jejich zavádění podle Armstronga (Armstrong, 2009, s. 381-389), jsou hlavně v tom nabídnout zaměstnanci přesně to, co potřebuje a také to, aby získal co nejpřínosnější výhody za peníze, které mu k tomu firma propůjčuje. Navíc je možná i mnohem lepší kontrola nákladů a samozřejmě i tyto flexibilní výhody zlepšují konkurenceschopnost na trhu a pomáhají při získávání a udržování pracovníků.

### **Typy flexibilních zaměstnaneckých výhod**

Typy těchto výhod Armstrong (Armstrong, 2009, s. 381-389) definuje takto:

#### **Možnost měnit jednotlivé zaměstnanecké výhody**

Jde o naprostou svobodu ve výběru výhod. Tyto benefity si zaměstnanec volí sám podle svého uvážení. Může naplnit kritéria dané firmou, ale také je může přesáhnout, kdy ovšem za přesáhnutí musí připlatit, nebo se může také rozhodnout pro levnější varianty a tím dostane zapláceno zase od podniku tuto úsporu.

#### **Možnost měnit existující oprávnění**

Zaměstnanci jsou předloženy určitá „menu“ výhod, ze kterých si může libovolně vybírat a měnit. Pokud si zaměstnanec například vybere menu, které je levnější než jeho předchozí výběr, rozdíl mezi těmito meny jsou mu přičteny ke mzdě a to samé platí i pokud si zaměstnanec vybere dražší – rozdíl se mu odečte ze mzdy/platu.

#### **Možnost měnit fond**

Tento způsob je stejný jako již zmíněný Cafeteria systém.

### **Správa zaměstnaneckých výhod**

Organizace by měli dávat pozor při správě těchto výhod, protože mohou být zbytečně drahé a proto je podle Armstronga (Armstrong, 2009, s. 381-389) důležité, tyto náklady sledovat a monitorovat, zda se nám je vyplatí poskytovat tím způsobem, kterým tak činíme.

Mělo by být pravidelné šetření s odborníky, zda benefity, které poskytujeme, jsou aktuální a zda jsou pro firmu výhodné, nebo alespoň zda nejsou zbytečně drahé.

### **Benefity formou outsourcingu**

V poslední době podle D'Ambrosová (D'Ambrosová, 2007, s. 185-193) je zaznamenán určitý nový trend, kdy firmy záležitosti o benefity přenechávají specializované firmě.

Rozpočet a výběr výhod je stále na firmě. Stejně tak i zaměstnanci si sami rozhodují o tom, které výhody budou čerpat. Specializovaná firma se stará pouze o administrativu a správu těchto věcí.

Tyto firmy například nabízejí využívání předplacených karet, které mohou zaměstnanci využívat v určitých sítích, například kulturních nebo sportovních. Nebo nabízí různé internetové aplikace, kde si firma může sama navolit, co bude potřebovat.

Zaměstnanci nejvíce využívají benefity, které jsou osvobozené od daně.

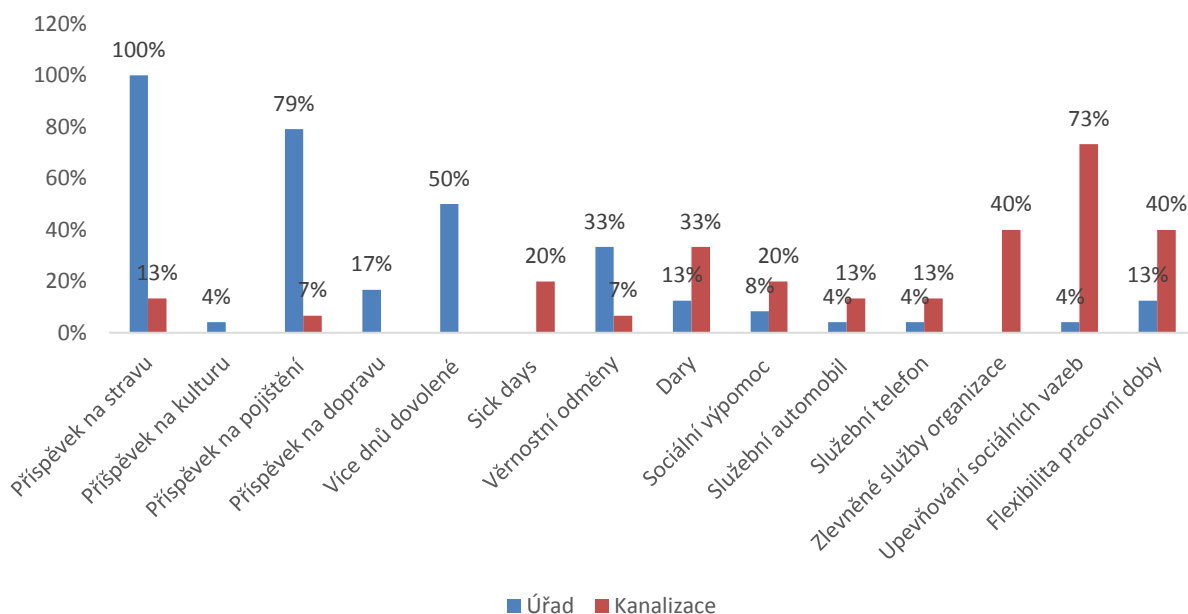
### **3.4. Zaměstnanecké výhody ve zkoumaných organizacích**

V otázce ne benefity, se bylo pracovníků ptáno co si myslí, že dostávají. Měli na výběr z patnácti různých odměn včetně kolonky jiné, kam mohli napsat další výhody. Jak je vidět opět vládne jistá neinformovanost.

Lépe z této otázky vyšla organizace Úřad, kde je vidět zlepšení oproti ostatnímu odměňování. Zatímco všichni vědí, že dostávají příspěvek na stravu, možnost více dnů dovolené zná jenom polovina. Další zaměstnanecká výhoda, kterou dostávají téměř všichni zaměstnanci, je příspěvek na pojištění. Dále je vidět, že pár zaměstnanců má nadstandardní výhody, ale jedná se o pouhé malé procento z celku.

V organizaci Kanalizace je z grafu vidět, že dostávají podstatně méně odměn než ve státní správě. Jak bude vidět dále, tento stav většině zaměstnanců vadí a chtějí ho změnit. Aktuálně dostávají benefit ve formě zaměstnaneckého večírku jednou za rok a mají nárok na zlevněné služby organizace. Navíc celých 40 % považuje svoje pracovní dobu za flexibilní.

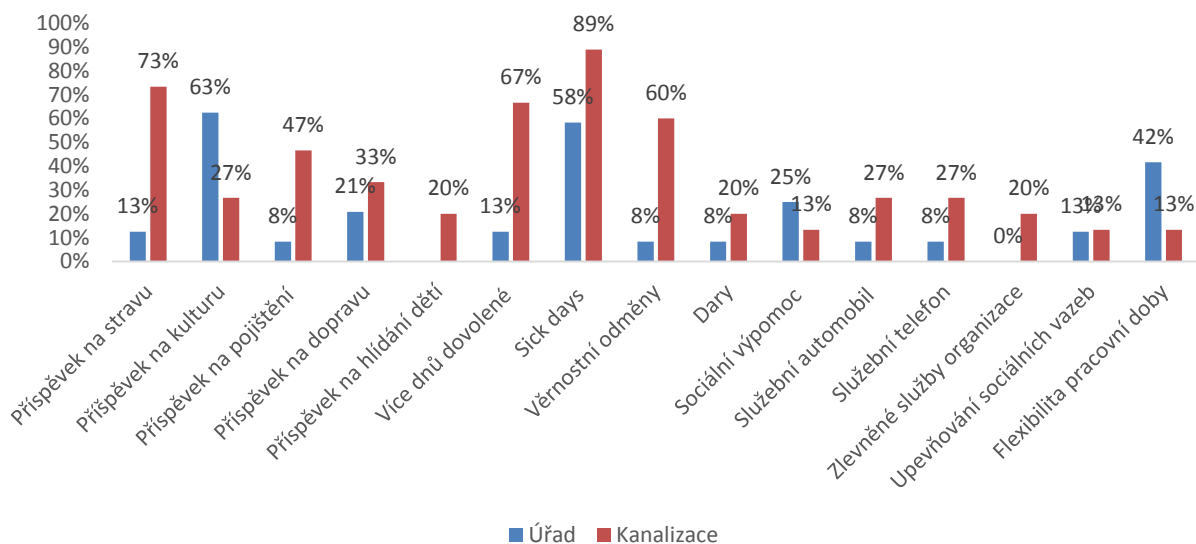
## Zaměstnanecké výhody



Graf 27: Zaměstnanecké výhody

V další otázce byli pracovníci tázáni, které z těchto výhod by pro ně byli zajímavé. Jak je vidět absence větších výhod v Kanalizacích se zde rapidně promítla.

## Co by ocenili pracovníci

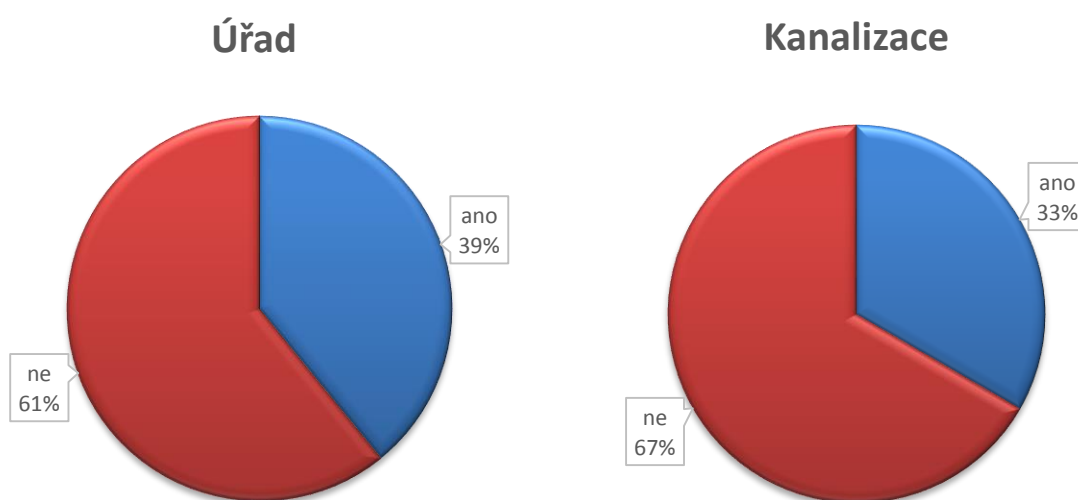


Graf 28: Které zaměstnanecké výhody si zaměstnanci přejí dostávat

Na Úřadě pracovníci stojí nejvíce na příspěvek na kulturu, relaxaci a zdraví a o „sick days“. Také by 42 % pracovníků ocenilo flexibilitu pracovní doby.

Naproti tomu v soukromé sféře je největší zájem o více dnů dovolené a příspěvek na stravu. Stejně jako ve státní organizaci je i zde velký zájem o moderní benefit „sick days“. Je zde mnohem větší zájem o benefity než na Úřadě a asi největší je o ty, které státní sféra dává automaticky všem svým zaměstnancům. Ale i tady je vidět velká loajalita pracovníků v soukromé sféře, 60 % z nich uvedlo, že by měli zájem o dostávání věrnostních odměn.

Další zkoumaných jev byli flexibilní zaměstnanecké výhody, které v obou organizacích chybí.

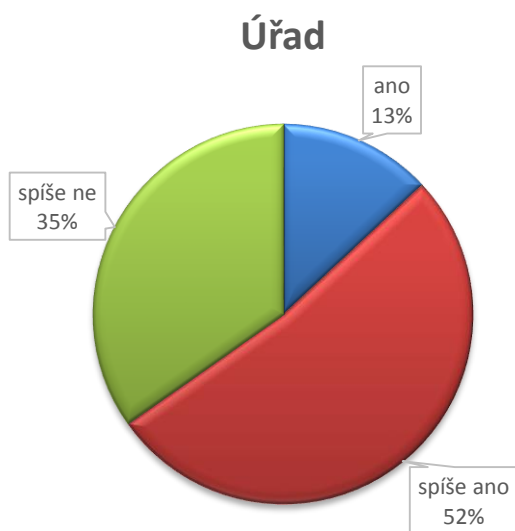


Graf 30: Zjištění zda si zaměstnanci přejí flexibilní zaměstnanecké výhody v org. Úřad

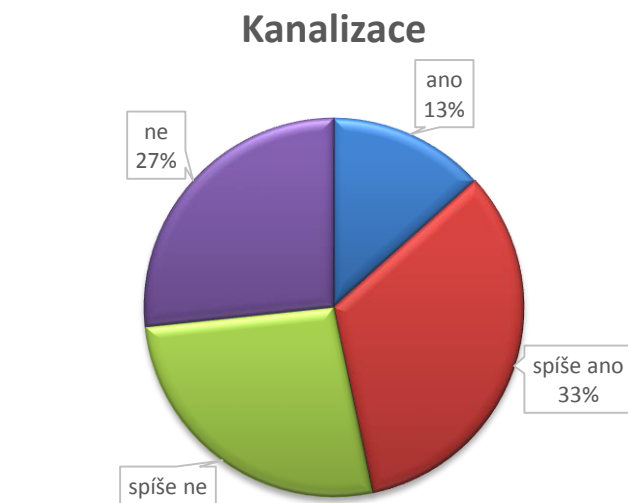
Graf 29: Zjištění zda si zaměstnanci přejí flexibilní zaměstnanecké výhody v org. Kanalizace

Jak je vidět ani jedna z organizací by o tento druh formy benefitů neměla zájem. Tento nezájem ovšem, může být způsoben, že s tímto druhem nemají žádné zkušenosti a tudíž z něj mají strach.

Celková spokojenost se opět liší podle typu organizace. Na Úřadě je velká většina spokojená, a pokud jsou nespokojení, tak to není nic velkého. V Kanalizacích, už to takto růžové není. Více než polovina není s nimi spokojené a 27 % v tom vidí velký problém do budoucnosti.



Graf 32: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami v org. Úřad



Graf 31: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity v org. Kanalizace

### 3.5. Shrnutí

Podle zjištěných skutečností lze konstatovat, že odměňování zaměstnanců je rozdílné v obou společnostech. Nicméně spokojenost s jednotlivými položkami není sice úplně shodná, ale v určitých částech velmi podobná. I tak se dá říci, že pracovníci v organizaci Úřad, jsou více spokojeni, než v organizaci Kanalizace, ale celkový rozdíl není velký.

Na začátku je srovnání rozložení pohlaví, věku, vzdělání a pracovních pozic. Největší rozdíl v obou organizacích je v pohlaví. Zatímco na Úřadě je celých 74 % žen a pouze 26 % mužů, v Kanalizaci je to opačně a to konkrétně 87 % mužů a 13 % žen.

Podobný rozdíl je ve věkových kategoriích. Na Úřadě je nejvíce pracovníků mezi věkem 46-56 a to 42 %, 37 % je starších (56-66 let), a nejstarších (66 let a více) jsou 4 %, nejmladším zaměstnancům v této organizaci je mezi 36-45 roky a těch je 17 %. S tohoto lze říci, že zaměstnanci v této firmě jsou osoby starších let. Oproti tomu v organizaci Kanalizace jsou tyto čísla opačná. Celých 60 % účastníků průzkumu z této firmy je mezi 26-35 lety, 27 % je mezi věkem 36-45 a 13 % je 46-56 let. Tyto procenta nejsou zcela podléhající skutečnosti, neboť se průzkumu nezúčastnili všichni zaměstnanci organizací.

Obě společnosti se naopak téměř shodují v rozložení pracovních pozic. Na Úřadě se 37 % a 42 % řadí mezi řadové a odborné zaměstnance (celkově 79 %), v Kanalizacích se mezi tyto pozice řadí 47 % a 33 % (celkově 80 %).

Se spokojeností s pracovním prostředím jsou opět pracovníci organizací skoro shodní. S hodnotami organizace je zcela spokojena 41 % zaměstnanců Úřad a 43 % z Kanalizací,

téměř spokojeno je 59 % a 29 %. Nyní se ukáže větší nespokojenost v Kanalizacích, jelikož spíše nespokojeno je zde 21 % a plně nespokojených je 7 %, na Úřadě se nikdo necítí s hodnotami nespokojen. S právem vyjádřit se k problémům řešených otázek fungování společnosti, je spokojeno 63 % účastníků průzkumu ve firmě Úřad a to 21 % plně. V Kanalizacích je to 60 %, plně je 33 %. Nespokojeno je 38 % a 30 %, plně je 17 % v obou organizacích. Se stylem vedení je většina účastníků dotazníkového šetření spokojena a to 81 % na Úřadě a 67 % v Kanalizacích. S uznáním a úspěchem je spokojeno celých 83 % pracovníků Úřadu a 53 % zaměstnanců v Kanalizacích. S rovnováhou mezi pracovním a mimopracovním prostředím jsou opět více spokojeni pracovníci státní organizace (80 %), v nestátním sektoru jsou spíše nespokojeni (60 %).

Organizaci Kanalizace, je třeba doporučit, aby se touto problematikou zabývala. Od zaměstnanců dostalo pracovní prostředí známku 4+ (nejhorší je známka 6). Ovšem z průzkumu jednotlivých částí vyplývá, že i když jsou potřeba udělat změny, není tato nutnost urgentní. V organizaci Úřad dostalo pracovní prostředí známku 2, což znamená, že i když průzkum jednotlivých částí dopadl podobně jako v Kanalizacích, tak její pracovníci nepocítují potřebu po změně.

V oblasti Zásluhových odměn přichází problém, který pokračuje i do zaměstnaneckých výhod a to špatná informovanost. Z průzkumu je vidět, že pracovníci si nejsou zcela jistí, zda tyto odměny dostávají nebo ne. Ve státním sektoru 71 % pracovníků uvádí, že ano. Ovšem 46 % se při rozpisu Zásluhových odměn nedomnívají, že by některou z nich dostávali. V soukromé sféře si 53 % pracovníků myslí, že tyto odměny dostává, což je v nepoměru, když 80 % z nich se řadí na obdobnou pozici. Většina zaměstnanců Úřadu, ani o tento druh odměny nemá zájem, pouze 25 % by uvítalo odměnu podle výkonu, 21 % podle schopností, 8 % podle přínosu a 4 % podle výkonu organizace. Ve firmě Kanalizace jsou tyto čísla naprosto opačná, většina zaměstnanců jeví velký zájem o tento druh odměny. Zaměstnanci by ocenili odměnu podle výkonu (40 %), výkonu organizace (47 %), přínosu (27 %), výkonu organizace (53 %), výkonu týmu (27 %), schopností (33 %) a pouhých 20 % by nechtělo žádnou z těchto výhod.

Zajímavé je, že i když pracovníci Kanalizacích, jsou více nespokojeni než zaměstnanci druhé organizace, tak by nejvíce ocenili odměnu podle délky zaměstnání a výkonu organizace. Tento jev může být vyložen tím způsobem, že zaměstnanci věří v tuto organizaci



a chtějí v ní dále setrvat. Respektive jejich loajalita je na velmi vysoké úrovni a tato organizace by měla zjistit proč tomu tak je a dále tento podmět rozvíjet.

Do relačních odměn spadá pracovní prostředí a vzdělávání s možností kariérního růstu. Se vzděláváním v organizaci Úřad, kde 32% může studovat při práci, 36 % jsou nabízeny různé kurzy a 16 % cítí, že se musí dále vzdělávat a vypracovávat testy, je spokojeno 86 % pracovníků. V druhé organizaci kde 50 % pracovníků se domnívá, že nemá možnost dalšího vzdělávání, 7 % se domnívá, že může studovat při práci, 29 % jsou nabízeny různé kurzy a 14 % cítí, že se vzdělávat musí, je 25 % zaměstnanců. V obou organizacích si 74 % a 73 % nemá možnost kariérního růstu, přičemž zaměstnanci mají o tento typ odměny zájem (65 % Úřad a 63 % Kanalizace).

Poslední součástí odměňování jsou zaměstnanecké výhody. S těmi je spokojeno 87 % pracovníků Úřadu a 46 % Kanalizací. V podrobném přehledu toho, které benefity by zaměstnanci ocenili, je vidět velká rozdílnost, ta se dá přesoudit genderové a věkové rozdílnosti. V první organizaci, kde převládají starší zaměstnanci a ženy, by měli největší zájem o příspěvek na kulturu, relaxaci a zdraví (63 %), „sick days“ (58 %) a o flexibilitu pracovní doby (42 %). V druhé organizaci, kde převládají mladší muži, je největší zájem o „sick days“ (89 %), příspěvek na stravu (73 %), více dnů dovolené (67 %), věrnostní dary (60 %) a o příspěvek na pojištění (47 %). Ostatní typy benefitů se pohybují okolo 20 %. Firmy by se měli zamyslet, zda by nebylo výhodné, přizpůsobit tyto benefity přáním zaměstnancům, aspoň z určité části.

## Závěr

Cíl této práce, komparace odměňování a zaměstnaneckých z hlediska teoretických přístupů a jejich reálného využívání ve dvou organizacích a to ze státní a soukromé sféry, byl splněn. Teorie byla doplněna praxí a následně zhodnocena.

### Výzkumné otázky

#### **1. Řízení odměňování se odlišuje podle typu organizace a dle využívání mzdových či platových systémů.**

Prokázalo se, že předpoklad odpovídá skutečným. V organizaci Úřad je odměňování více rozvětveno a to tím způsobem, že se více zapojuje do relačních odměn a zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci mají více možností odměňování. Například je zde větší míra podpory vzdělávání a pracovního prostředí. V Kanalizacích oproti tomu, se klade důraz na transakční odměňování a to hlavně na fixní částku mzdy a odměn, podle práce navíc. Nejvíce rozdílné jsou organizace v zaměstnaneckých výhodách, kdy nejen že každá firma dostává rozdílné benefity, ale také se liší v přáních na strukturu těchto výhod. A téměř shodné v malé míře řízení kariéry, ovšem spokojenost s tímto stavem je rozdílná, v první organizaci netouží po změně, zatímco v druhé ano.

#### **2. Spokojenost pracovníků se strukturou odměn se odlišuje podle typu organizace.**

Ověřilo se, že se organizace liší dle spokojenosti pracovníků se strukturou odměn. Ve státním podniku jsou zaměstnanci spíše spokojeni, v soukromém je to spíše naopak. Ovšem je rozdíl, zda se díváme na odměňování rozčleněné na hlavní celky, nebo na jednotlivé kategorie těchto celků. Zatímco na Úřadě jsou nejvíce spokojeni s pracovním prostředím, následně se platem, odměnami, zaměstnaneckými výhodami a nejméně spokojeni jsou s kariérním růstem a vzděláváním. Tak v Kanalizacích je největší spokojenost se mzdou následováno pracovním prostředím, zaměstnaneckými výhodami a kariérním růstem a nejméně jsou spokojeni se vzděláváním a odměnami. To co mají obě společnosti společné je velká míra neinformovanosti a zkreslení skutečností okolo odměňování. Většina zaměstnanců má mylné informace ohledně toho jaké formy odměn dostávají. V Kanalizacích je ovšem jedna skutečnost stojící za připomenutí. V této organizaci, i přes větší míru nespokojenosti, jsou pracovníci více loajální a věří v tuto firmu. Je to poznat hlavně díky tomu, že větší část zaměstnanců má zájem o druh zásluhového odměňování, kdy dostanou odměnu podle výkonu organizace a podle toho jak dlouho v organizaci setrvávají a také díky tomu, že je zde velký zájem o věrnostní programy. Na Úřadě je zase vidět, že i přes nespokojenost zaměstnanců

s některými složkami odměňování, nechtějí tito pracovníci skoro nic měnit. Jediné co považují za atraktivní je ze zaměstnaneckých výhod.

### **3. Zaměstnanecké výhody se odlišují podle typu organizace**

Bylo zjištěno, že se zaměstnanecké výhody liší dle typu organizace. Zde je rozdíl v obou organizacích největší. Zatímco na Úřadě dostávají zaměstnanci příspěvek na stravu, pojištění a mají více dnů dovolené, v Kanalizacích mají upevňování sociálních vazeb, flexibilitu pracovní doby a zlevněné služby organizace. V první organizaci je většina s tímto systémem spokojena, ovšem měli by zájem o příspěvek na kulturu, relaxaci a zdraví a o „sick days.“ V druhé organizaci jsou s tímto stavem nespokojeni. V dotazníkovém šetření, si někteří stěžovali, že sice mají zaměstnaneckou výhodu upevňování sociálních vazeb, ale ten je uskutečňován formou vánočního večírku. Pracovníci by ocenili „sick days,“ více dnů dovolené, příspěvek na stravu a věrnostní odměny.

Obě organizace by měli shodně zapracovat na lepším informování svých zaměstnanců. Dále by měli dále rozvíjet svůj odměňovací program. Zajímavý faktor je, že i když pracovníci Úřadu jsou nespokojeni, měnili by toho minimum, zatímco zaměstnanci Kanalizací, by nejraději měnili skoro vše. Nejpravděpodobnějším vysvětlením těchto faktorů je věkový rozdíl obou organizací a možná i diferenciovaného genderového myšlení, kdy muži jsou bojovnější v otázce svých nároků.

V organizace Úřad převládají zkušení pracovníci. Proto je doporučení pro tuto organizaci, spíše než ve zvyšování profesionální úrovně a vzdělanosti zaměstnanců, zaměření na pracovní prostředí a zaměstnanecké výhody. Rozhodně však není vhodné zavádět velké dynamické změny, spíše poupravovat následující stav odměn, podle potřeb zaměstnanců. Tato firma by se měla starat hlavně o zdravotní stav svých pracovníků, nejlepší by byl rozvoj zdravotních a relaxačních poukázek, popřípadě zajištění levnějších lístků na kulturní akce, nebo příspěvek na ně.

Pro organizaci Kanalizace doporučuji více se zabývat svými zaměstnanci. Dát jim šanci říct co by si přáli a co by chtěli změnit. Z průzkumu je jisté, že nejvíce si přejí změnit zásluhové odměňování, zaměstnanecké výhody a relační odměny. Nejvíce populární faktor je pro ně vše to, kde se prokáže jejich loajalita. Vzhledem k věkové skupině a oboru práce by bylo pro pracovníky zajímavé zavedení řízení pracovního výkonu. A ze všeho nejdůležitější je začít využívat zpětné vazby a to ať směrem od vedení k zaměstnancům tak od zaměstnanců k vedení. S touto zpětnou vazbou by se mělo dále pracovat a zapracovávat ji

do vedení společnosti. Také by měli zjistit příčiny vysoké loajality pracovníků a ty dále rozvíjet.

## **Doporučení**

### **Úřad**

Zaměřit se na:

1. Pracovní prostředí a zaměstnanecké výhody
2. Rozvoj zdravotních a relaxačních poukázek
3. Vstupenky na kulturní akce, či příspěvky na ně

### **Kanalizace**

Zaměřit se na:

1. Zaměření na zaměstnance a zpětnou vazbu
2. Rozvoj zásluhového odměňování, zaměstnaneckých výhod a relačních odměn
3. Řízení pracovního výkonu

## Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael., 2009, *Odměňování pracovníků: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, , 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael., 2007, 789 s., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Vyd. 5. Olomouc: ANAG, 2014, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef., 2012, 399 s., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

## Přílohy:

Graf 1: Rozložení pohlaví v org. Kanalizace .....	11
Graf 2: Rozložení pohlaví v org. Úřad .....	11
Graf 3: Rozložení věkových kategorií v org. Úřad .....	11
Graf 4: Rozložení věkových kategorií v org. Kanalizace .....	11
Graf 5: Rozložení pracovních pozic v org. Úřad .....	12
Graf 6: Rozložení pracovních pozic v org. Kanalizace.....	12
Graf 7: Hodnoty organizací.....	13
Graf 8: Právo vyjádřit se .....	13
Graf 9: Styl a kvalita vedení.....	14
Graf 10: Uznání a úspěch .....	14
Graf 11: Kvalita pracovního života.....	15
Graf 12: "Work life balance".....	15
Graf 13: Celková spokojenost s odměňováním.....	17
Graf 14: Míra nespokojenosti.....	17
Graf 15: Mzdové/platové třídy .....	19
Graf 16: Zásluhové odměňování v org. Úřad.....	20
Graf 17: Zásluhové odměňování v org. Kanalizace .....	20
Graf 18: Zásluhové odměny .....	21
Graf 19: Přání zaměstnanců .....	22
Graf 20: Spokojenost s odměnou podle výkonu .....	22
Graf 21: Vzdělávání v organizacích.....	26
Graf 22: Spokojenost se vzděláváním .....	27
Graf 23: Možnost kariérního růstu .....	29
Graf 24: Kterou z možností kariéry by si pracovníci přáli.....	29
Graf 25: Jak moc by pracovníci ocenili možnost kariéry.....	29
Graf 26: Spokojenost s pracovním prostředím.....	30
Graf 27: Zaměstnanecké výhody.....	39
Graf 28: Které zaměstnanecké výhody si zaměstnanci přejí dostávat .....	39
Graf 29: Zjištění zda si zaměstnanci přejí flexibilní zaměstnanecké výhody v org. Kanalizace .....	40
Graf 30: Zjištění zda si zaměstnanci přejí flexibilní zaměstnanecké výhody v org. Úřad.....	40
Graf 31: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity v org. Kanalizace.....	41
Graf 32: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami v org. Úřad .....	41

### Obrázky

Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 204).....	6
Obrázek 2: Celková odměna (Armstrong, 2007, s. 522).....	16
Obrázek 3: Zásluhové odměňování (Armstrong, 2007, s. 580) .....	20
Obrázek 4: Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity (ING, 2014).....	32

## Dotazníkové šetření

Vážení respondenti, jsem studentka třetího ročníku bakalářského studia Personálního managementu v průmyslových podnicích na univerzitě ČVUT v Praze. Obracím se k Vám, kvůli žádosti vyplnění tohoto dotazníku, který se vztahuje k mé bakalářské práci "Porovnání způsobů odměňování ve státní a soukromé sféře." Celý dotazník je ryze anonymní, tudíž si Vás dovoluji požádat o co nejpravdivější odpovědi.

Vaše odpovědi zakřížkujte, popřípadě vyplňte Vaše názory

### Otázky:

#### 1. Zaškrtněte s čím jste spokojeni ve vašem pracovním prostředí

Hodnoty organizace	ano	<input type="checkbox"/>	spíše ano	<input type="checkbox"/>	spíše ne	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
Styl a kvalita vedení	ano	<input type="checkbox"/>	spíše ano	<input type="checkbox"/>	spíše ne	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
Právo vyjádřit se	ano	<input type="checkbox"/>	spíše ano	<input type="checkbox"/>	spíše ne	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
Uznání a úspěch	ano	<input type="checkbox"/>	spíše ano	<input type="checkbox"/>	spíše ne	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
Kvalita pracovního života	ano	<input type="checkbox"/>	spíše ano	<input type="checkbox"/>	spíše ne	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>
Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem	ano	<input type="checkbox"/>	spíše ano	<input type="checkbox"/>	spíše ne	<input type="checkbox"/>	ne	<input type="checkbox"/>

#### 2. Co by se podle vás mělo zlepšit v pracovním prostředí?

Uvedte co a proč: \_\_\_\_\_

#### 3. Seřadte podle toho s čím jste nejspokojenější (1-nejlepší, 6-nejhorší)

Mzda	<input type="checkbox"/>
Odměny	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>
Vzdělávání (rozvíjení osobnosti)	<input type="checkbox"/>
Kariérní růst	<input type="checkbox"/>
Pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>

#### 4. Je něco s čím jste naprosto nespokojeni a chtěli byste to změnit?

ano  ne

Uvedte co a proč: \_\_\_\_\_

#### 5. Do jaké platové třídy patříte? (v tis. Kč)

1. do 10	<input type="checkbox"/>	5. od 25 do 30	<input type="checkbox"/>
2. od 10 do 15	<input type="checkbox"/>	6. od 30 do 40	<input type="checkbox"/>
3. od 15 do 20	<input type="checkbox"/>	7. od 40 do 60	<input type="checkbox"/>
4. od 20 do 25	<input type="checkbox"/>	8. od 60	<input type="checkbox"/>

6. Dostáváte další formu odměny za Vámi vykonanou práci?

ano  ne

Jste spokojeni s výší této odměny?

ano  ne  jiné: \_\_\_\_\_

Je podle Vás spravedlivě přerozdělována?

ano  ne  jiné: \_\_\_\_\_

Cítíte se, že díky těmto odměnám podáváte lepší výkon?

ano  ne  jiné: \_\_\_\_\_

7. Dostáváte některou z následujících zásluhových odměn?

Odměna podle výkonu

Odměna podle výkonu organizace

Odměna podle přínosu

Odměna podle délky zaměstnání

Týmová odměna

Odměna podle schopností

žádná z výše uvedených

8. Uvítali byste některou z těchto zásluhových odměn?

Udejte jakou: \_\_\_\_\_

9. Jste z výše uvedenými odměnami spokojeni?

Odměna podle výkonu

ano  spíše ano  spíše ne  ne

Odměna podle výkonu organizace

ano  spíše ano  spíše ne  ne

Odměna podle přínosu

ano  spíše ano  spíše ne  ne

Odměna podle délky zaměstnání

ano  spíše ano  spíše ne  ne

Týmová odměna

ano  spíše ano  spíše ne  ne

Odměna podle schopností

ano  spíše ano  spíše ne  ne

10. Máte možnost kariérního růstu?

ano, mohu postoupit na vyšší pozici

ano, jsou rozšiřovány mé povinnosti a tím i plat

ne

11. Uvítali byste mít jednu z těchto možností?

Ano  spíše ano  spíše ne  ne

Kterou a proč? \_\_\_\_\_



**12. Máte možnost dalšího vzdělání při práci?**

ano, mohu studovat při práci

ano, jsou mi nabízeny různé kurzy

ano, musím se dále vzdělávat a vypracovávat testy

ne

**13. Jste s tímto systémem spokojeni?**

Ano

spíše ano

spíše ne

ne

**Uveďte proč:**

---

**14. Máte některou z těchto zaměstnaneckých výhod? (označte více variant)**

Příspěvek na stravu/stravenky

Příspěvek na kulturu, relaxaci, zdraví, aj.

Příspěvek na pojištění (penzijní, životní,...)

Příspěvek na dopravu

Příspěvek na hlídání dětí, popřípadě firemní školka

Více dnů dovolené

Sick days (několik dnů strávených doma v rámci indispozice organismu)

Věrnostní odměny (jubileum v práci, příspěvek podle roků v práci,...)

Dary (narozeniny, svatba, narození dítěte,...)

Sociální výpomoc (při těžkých životních situacích)

Služební automobil i pro soukromé účely

Služební telefon i pro soukromé účely

Zlevněné služby organizace

Upevňování sociálních vazeb (večírky, společné akce, aj.)

Flexibilita pracovní doby

Jiné:

---

**15. Uvítali byste některou z uvedených zaměstnaneckých výhod? (označte více variant)**

Příspěvek na stravu/stravenky

Příspěvek na kulturu, relaxaci, zdraví, aj.

Příspěvek na pojištění (penzijní, životní,...)

Příspěvek na dopravu

Příspěvek na hlídání dětí, popřípadě firemní školka

Více dnů dovolené

Sick days (několik dnů strávených doma v rámci indispozice organismu)

Věrnostní odměny (jubileum v práci, příspěvek podle roků v práci,...)

Dary (narozeniny, svatba, narození dítěte,...)

Sociální výpomoc (při těžkých životních situacích)

Služební automobil i pro soukromé účely

Služební telefon i pro soukromé účely

Zlevněné služby organizace

Upevňování sociálních vazeb (večírky, společné akce, aj.)

Flexibilita pracovní doby

Jiné: \_\_\_\_\_

**Máte cafeteria systém? (systém kdy vám jsou dány určité body za které vyměňujete výhody)**

16. ano  ne

**Uvítali byste tento systém?**

17. ano  ne

**Jste spokojeni s Vašimi zaměstnaneckými výhodami?**

18. ano  spíše ano  spíše ne  ne

**Jakého jste pohlaví?**

19. muž  žena

**Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

20. ZŠ  Odborné učiliště  SŠ   
VOŠ  VŠ  jiné: \_\_\_\_\_

**Kolik je Vám let?**

21. 18-25  26-35  36-45   
46-56  56-66  66 a více

**Jaká je Vaše pozice?**

22. řadový zaměstnanec  odborný zaměstnanec   
nižší manager  střední mng.   
vrcholová mng  Nejvyšší funkce



