ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Odměňování a motivace ve firmě

Reward and motivation in company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Monika Trojanová

Praha 2015

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
Masarykův ústav vyšších studií
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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

Jméno a příjmení studenta: Monika Trojanová
Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Odměňování a motivace ve firmě
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Reward and motivation in company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav odměňování a motivace zaměstnanců ve společnosti
- Proveďte průzkum nově zavedeného systému odměňování a motivace ve společnosti
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná průzkumem, vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy
- Rozhodněte, zda je nový systém odměňování efektivní, porovnejte ho se starým systémem a navrhněte konkrétní doporučení pro zlepšení odměňování a motivace ve společnosti

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. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Základy pro manažery. ISBN 978-80-247-1407-3.
BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, viii, 100 s. Základy pro manažery. ISBN 80-722-6308-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2001, 72 s. Základy pro manažery. ISBN 80-720-9328-2.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D

Podpis vedoucího bakalářské práce: .....

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

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

L.S.

....

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

doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.
ředitelka ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce: .....

Vzor citačního záznamu

TROJANOVÁ, Monika. *Odměňování a motivace ve firmě*. 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 přiloženém 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

Ráda bych poděkovala PhDr. Markétě Šnýdrové, PhD., za vedení bakalářské práce, za cenné připomínky a odborné rady. Dále bych ráda poděkovala rodině za podporu při psaní bakalářské práce a v neposlední řadě personálnímu oddělení společnosti, za jeho čas a cenné informace.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je odměňování a motivace ve firmě. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to z teoretické a praktické. Teoretická část má tři hlavní kapitoly, a to motivaci, odměňování a benefity. První kapitola popisuje hlavní druhy motivace, provázanost mezi motivací a odměňováním, základní motivační teorie, hodnocení pracovního výkonu a demotivaci. Ve druhé kapitole jsou popsány hlavní principy odměňování, typy a formy mzdy, hodnocení práce, tarifní soustava, příplatky za práci a ve třetí kapitole jsou popsány zaměstnanecké výhody, neboli benefity. Praktická část na základě teoretických poznatků popisuje systém odměňování a motivace v konkrétní firmě, popisuje změnu motivačního systému a odměňování, která byla v minulých letech ve firmě provedena. Cílem bakalářské práce je na základě provedeného výzkumu zjistit, zda jsou zaměstnanci s nynějším systémem odměňování spokojeni, zda jsou s ním spokojeni více, než se starým systémem a zda jsou zaměstnanci prostřednictvím tohoto systému motivovanější a produktivnější.

Klíčová slova

odměňování, motivace, demotivace, benefity, mzda, tarifní soustava, hodnocení práce, příplatky, bonusy

Abstract

The theme of this thesis is reward and motivation in the company. The thesis consists of two parts, theoretical and practical. The theoretical part has three main sections - motivation, reward system and benefits. The first chapter describes the main types of motivation, coherence between motivation and reward, the basic theory of motivation, employee evaluation and lack of motivation. The second chapter describes the main principles of reward, types and forms of wages, work evaluation, tariff system, increments, and the third chapter describes employee benefits. The practical part, based on theoretical knowledge, describes the reward system and motivation in the particular organization, describes a transition in motivation and reward system, which in recent years the company made. The aim of this thesis is detect how employees are satisfied with new reward and motivation system, and if they are more satisfied with new sysem than the previous system, and if they are more productive and motivating with this system. It is detect aid of research, which is performanced with questionnaires and interviews with employees.

Key words

reward, motivation, lack of motivation, benefits, wage, tariff system, work evaluation, increments, bonuses

Obsah

Úvod 3
I. Teoretická část 5
1 Motivace 5
1.1 Pracovní motivace 5
1.2 Motivační teorie 7
1.3 Motivace a odměna 11
2 Odměňování 13
2.1 Hodnocení práce 15
2.2 Druhy odměn 17
2.3 Tarifní soustava 18
2.4 Mzda/plat 19
2.5 Příplatky ke mzdě/platu 21
3 Zaměstnanecké výhody 25
II. Praktická část 28
4 Představení společnosti 28
5 Odměňování a motivace ve společnosti 30
5.1 Motivace ve společnosti 30
5.2 Odměňování ve společnosti 30
5.3 Odměňování a motivace ve společnosti před a po roce 2012 32
6 Benefity ve společnosti 35
7 Dotazníkové šetření a rozhovory 36
8 Výzkumné předpoklady a doporučení 50
Závěr 52
Seznam použité literatury 54
Seznam grafů 57
Seznam příloh 65

Úvod

Autorka práce si toto téma vybrala z toho důvodu, že pro podnik i pro zaměstnance znamená odměna velmi důležitý aspekt. Pro společnost odměňování neznamená jenom peníze, které musí zaměstnanci poskytnout za vykonanou práci, ale je to pro ni hlavně složité nastavení procesů tak, aby byl systém odměňování a motivace provázán celou společností, všemi odděleními, aby správně fungoval, aby bylo zajištěno spravedlivé odměňování a zaměstnance motivoval. Společnost si je vědoma, že prostřednictvím systému odměňování a motivace si dokáže vybudovat konkurenční výhodu, protože si udrží schopné zaměstnance a je také zajímavým zaměstnavatelem pro zaměstnance potenciální.

Pro zaměstnance odměna znamená peníze, prostřednictvím kterých uživí nejenom sám sebe, ale i svoji rodinu, díky kterým má určitou životní úroveň, postavení a prestiž. Peníze jsou často diskutovaným tématem. Málokdo je doopravdy spokojený se svou finanční odměnou, ačkoliv z pohledu společnosti je to často maximum, které jim může poskytnout. Proto by se zaměstnanci měli motivovat vnitřně, čímž se dlouhodobě uspokojí a za celým pracovním dnem uvidí i jiné výhody, než vydělané peníze.

Cílem práce je na základě provedeného výzkumu prostřednictvím dotazníků a rozhovorů zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojení se systémem odměňování a motivace v konkrétním podniku a na základě výsledků navrhnout řešení nedostatků. Na začátku si autorka práce stanovila tři výzkumné předpoklady, které se na základě výzkumu buď potvrdí, nebo vyvrátí. Tyto výzkumné předpoklady jsou: se systémem odměňování a motivace jsou zaměstnanci ve společnosti spokojení, nově zavedený systém odměňování a motivace hodnotí zaměstnanci kladněji než předchozí systém, prostřednictvím nově zavedeného systému bonusů jsou zaměstnanci produktivnější a motivovanější.

Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části autorka popisuje hlavní principy motivace a odměňování, které spolu velmi úzce souvisí. Zmiňuje hlavní motivační teorie, provázanost motivace s odměňováním či hodnocení pracovního výkonu, která s motivací a odměňováním úzce souvisí a nezapomene popsat možné důsledky demotivace. Autorka dále uvádí, že odměňování neprobíhá pouze formou peněz, ale také formou dalšího vzdělávání či benefitů. Dále rozděluje typy a formy odměn, popisuje tarifní soustavu, hodnotu práce a teoretickou část zakončí popisem a rozdělením benefitů.

V praktické části se autorka zaměřuje na modernizaci odměňování, která proběhla v konkrétním podniku. Dále v této části popisuje fungování systému odměňování a motivace ve společnosti, popisuje změnu celého motivačního systému a odměňování, a na základě výzkumu provedeného prostřednictvím dotazníků a rozhovorů, potvrzuje či vyvrací výzkumné předpoklady. V poslední kapitole práce navrhuje konkrétní návrhy řešení nedostatků v systému odměňování a motivace, které vznikly v důsledku změny.

I. Teoretická část

1 Motivace

1.1 Pracovní motivace

„Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho chování“ (Kocianová, 2010, s. 22).

Kdysi se předpokládalo, že každá motivace musí přijít zvenku. Dnes je obecně známo, že každý je motivován něčím jiným – každý má jiné motivační zdroje. Každá firma po svém zaměstnanci vyžaduje, aby ve svém pracovním výkonu projevil svůj veškerý potenciál. K tomu, aby pracovník svůj potenciál skutečně dostatečně projevil, je třeba dobré motivace ze strany zaměstnavatele. Motivace je dlouhodobá záležitost a je nezbytné ji udržovat (Heller, 2001, str. 6 – 7).

K tomu, aby byl pracovník motivován, vedou dvě cesty. V prvním případě je pracovník motivován sám sebou, což se nazývá **vnitřní motivace**. Zde pracovníci uspokojují své potřeby tím, že vykonávají práci, která je baví a motivuje. Důležitá je zde autonomie, tedy samostatnost. Každého pracovníka motivuje to, že mu nadřízený věří a může tedy rozhodovat v rámci možností dle svého uvážení. Dále se pracovníci motivují tím, že práci berou jako další svoji zkušenost, jako zdokonalení svých schopností, možnost postupu ve své kariéře a podobně. V druhém případě je pracovník motivován managementem. Zde mluvíme o **vnější motivaci**. Zaměstnanec je motivován pochvalou, povýšením nebo zvýšením platu. Vnitřní motivace je důležitější, protože je dlouhodobější a není vynucená zvnějšku. Motivace by ovšem neměla jít jenom směrem dolů - tedy podřízený je motivován nadřízeným. Motivovat by se měli všichni navzájem, tedy jak kolegové, tak nadřízený s podřízeným. Lidé by se navzájem měli přesvědčovat k tomu, aby se každý vnitřně motivoval sám (Armstrong, 2007, str. 220 – 221).

Dle Bělohlávka (2000, str. 42 – 43) různé typy lidí dávají přednost různým motivům. Ve většině případů to jsou již zmiňované **peníze**. Vedoucí si je u těchto lidí téměř jist, že pokud jsou k dispozici peníze, které zaměstnancům může nabídnout, dostane ze zaměstnanců téměř maximum. Další skupinu lidí motivuje **osobní postavení**. To znamená, že lidi motivuje možnost vést lidi, řídit chod práce a podobně. Dalším motivátorem jsou **pracovní výsledky**. To motivuje především ty, kteří mají rádi svoji práci. Autor dodává, že

tito lidé bývají často velmi soupeřiví. Pro další skupinu lidí je důležitá dobrá atmosféra na pracovišti – motivuje je tedy **přátelství.** Pro mnoho lidí je také důležitá **jistota zaměstnání**, tito lidé jsou spokojeni i s málem a hodně se řídí předpisy. **Odbornost** je důležitá pro ty pracovníky, kteří se rádi rozvíjejí. Tito pracovníci si většinou cení své profese a nedokáží si představit, že by vykonávali jiné zaměstnání. V neposlední řadě autor zmiňuje **samostatnost** a **tvořivost**, kdy člověk dělá rád takovou práci, kde může vytvářet a vymýšlet nové věci.

Demotivace

Autorka práce se domnívá, že pokud je motivační systém v organizaci špatně nastaven, může dojít k takzvané demotivaci. Nejčastějším znakem demotivace je nepozornost. Pokud je tedy zaměstnanec nepozorný, roztěkaný, znuděný, bez chuti k práci, je velmi pravděpodobné, že je demotivovaný.

Demotivaci může také zapříčinit příliš vysoké nároky kladené na zaměstnance, nereálný cíl, absence komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, nemožnost postupu v hierarchii podniku či nemožnost rozvíjet své vědomosti. Aby se předešlo demotivaci u zaměstnance, je dobré a účinné provádět například čtvrtletní zhodnocení jeho práce. Tímto způsobem lze zjistit, co zaměstnanci chybí, co by chtěl změnit. (Heller, 2001, str. 14).

Bělohlávek (2000, str. 43 – 44) ve své knize uvádí, že pokud člověk například nedostane odměnu, jakou očekával, či pokud se v průběhu jeho práce něco pokazí, může dojít k tzv. frustraci (tedy překážce). Každý na frustraci reaguje jiným způsobem. Někdo zvyšuje úsilí, aby překážku překonal, někdo se vzdává svého záměru, někteří lidé začnou být dokonce agresivní a mnoho lidí také hledá náhradní cíle. Není neobvyklé, když si pracovníci sami sobě začnou namlouvat, že o daný cíl stejně neměli zájem nebo se vracejí k nižším cílům. Toto jednání je však pochopitelně pro firmu nežádoucí.

Dvořáková (2007, str. 171) ve své knize udává, že se dle Heckhausena rozlišují dva základní typy osobností ve firmě**. U prvního typu** v motivaci převažuje víra v prospěch. Tento typ si vytyčuje přiměřené dlouhodobější cíle, je pružnější ve změnách, staví se optimisticky k budoucnosti. **U druhého typu** v motivaci převažuje obava z neúspěchu, tento typ si stanovuje buď extrémně nízké, nebo extrémně vysoké cíle, má nerad změny a na budoucnost se dívá s obavami.

Plamínek (2007, str. 32 – 39) naopak popsal čtyři typy lidí, mezi nimiž existují jak harmonické, tak konfliktní vztahy. **Objevovatele** přitahuje zdolávání překážek a přijímání

výzev, pokud dosáhne nějakého cíle, vytyčí si ihned nový, nejlépe ještě vyšší. Tento typ miluje svobodu, nemá rád omezování, výrazně používá řeč těla. **Usměrňovatelé** si řadí lidi do skupinek podle toho, zda jsou pro ně zajímaví či nikoliv, jsou rádi středem pozornosti, zpravidla baviči a vypravěči, jsou velmi soutěživí. Uvědomují si, co je a co není vhodné, dokážou lidi snadno zmanipulovat a přesvědčit. Jsou to vůdčí typy. U **slaďovatelů** se vše točí kolem lidí. Rádi si povídají, působí příjemně. Jsou velmi chápaví, empatičtí, jsou zkrátka oporou sociální kultury. Jsou však často zklamáni tím, že u jiných motivačních typů se jim této sociální opory nedostává. **Zpřesňovatelé** jsou zpravidla pečliví, spolehliví, umí si zorganizovat práci a mají pořádek ve svých věcech i na pracovištích. Tento typ může působit chladně, vystupuje racionálně, bez emocí. Řídí se normami a pravidly. Zpřesňovatelé respektují své nadřízené, bez ohledu na vztahy s nimi.

1.2 Motivační teorie

Dle Armstronga (2007, str. 221) jsou nejvlivnějšími teoriemi **teorie instrumentality**, **teorie zaměřené na obsah** a **teorie zaměřené na proces**.

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality uvádí, že pokud děláme jednu věc, povede to k věci druhé. Tato teorie zjednodušeně tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze, a že člověk je více motivován, pokud odměny a tresty souvisejí s výkonem jeho práce. Tato teorie má kořeny v taylorismu, nerespektuje lidské potřeby a je založena pouze na systému kontroly (Armstrong, 2007, str. 223).

Teorie zaměřené na obsah

Maslowova teorie potřeb

Asi nejslavnější motivační teorií je Maslowova teorie potřeb. Autor Maslowovy teorie potřeb, nebo také Maslowovy pyramidy (viz. obrázek č. 1), byl americký humanistický psycholog Abraham Herold Maslow. Maslow se jako první zmínil o hierarchii lidských potřeb a svou prací podnítil další rozvoj teoretických úvah. Mnoho teorií vzniklo v opozici k jeho teorii potřeb. Díky srozumitelnosti a snadné pochopitelnosti je tato teorie stále jedna z nejoblíbenějších a v praxi nejpoužívanějších motivačních teorií potřeb (Tureckiová, 2004, str. 59 – 60).

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida

(Zdroj: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance, 2014)

Nejdůležitější potřebou, která tvoří základ pyramidy, jsou **fyziologické potřeby**, tedy ty nejzákladnější potřeby člověka – potrava, pití, sex. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, je pozornost přesunuta k další potřebě a to na tu, který je v hierarchii výš, tedy **potřeba bezpečí a jistoty**, kdy se chce člověk vyvarovat nebezpečí. **Potřeba sounáležitosti**, tedy dle pyramidy třetí nejdůležitější potřeba, vyžaduje komunikaci s ostatními, navazovat přátelské vztahy. Čtvrtá je p**otřeba uznání a úcty**, tedy být respektován. **Potřeba seberealizace** zde zastupuje rozvíjení schopností a dovedností.

Avšak Plamínek (2007, str. 75 – 77) se domnívá, že Maslowova pyramida neplatí pro některé komunity, které žijí mimo civilizaci. Pokud u těchto komunit existuje jiná hierarchie potřeb, bude mít jiný než psychologický původ. Vliv na to mají samozřejmě kmenové zvyklosti. Dle zmiňovaného autora v hierarchii chybí tzv. nulté patro – příjemné pocity. Lidé jsou schopni jednat v rozporu se svými potřebami, dokonce i s potřebou přežití, protože kouří, jí nezdravě nebo berou drogy. Autor se tedy domnívá, že o našem chování rozhodují především pocity. Pokud z něčeho máme dobrý pocit, chování fixujeme, pokud máme z něčeho naopak špatný pocit, vyhýbáme se tomu.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tuto teorii zformuloval Frederick Herzberg. Teorie se používá ke zjištění motivačních faktorů zaměstnanců a slouží k doplnění Maslowovy teorii potřeb.

Tato teorie se zabývá spokojeností a nespokojeností zaměstnance s prací. Herzberg (Herzberg in Koubek, 2007, str. 59) se v této teorii domnívá, že spokojenost a nespokojenost

nejsou přímé protiklady, ale dva nezávislé faktory. Faktory spokojenosti se nazývají **motivátory** (uznání, úspěch, odpovědnost) a faktory nespokojenosti se nazývají **hygienické faktory** (pracovní podmínky, platové podmínky, mezilidské vztahy). Pokud je u pracovníka nepřítomna spokojenost, nevede to přímo k nespokojenosti. Naopak pokud jsou u pracovníka přítomny hygienické faktory, nevede to ke spokojenosti, ale pokud by u pracovníka scházely, dojde k nespokojenosti.

Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Tyto teorie můžou být daleko užitečnější v praxi, protože poskytují reálnější pohled na motivaci (Armstrong, 2007, str. 224).

Tureckiová (2004, str. 62 – 63) dodává, že teorie zaměřené na proces jsou zaměřené na pochopení a vysvětlení motivace. Mezi nejznámější motivační teorie patří Vroomova expektační teorie, teorie spravedlnosti podle Adamse a teorie stanovování cílů podle Locka a Lothama.

Vroomova expektační teorie

Tato teorie je vztahem valence, instrumentalisty a expektace. *„Valence zastupuje hodnotu, instrumentalista přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku“* (Armstrong, 2007, str. 225).

Tureckiová (2004, str. 62) dodává, že čím více je cíl na dosah a čím více je dosažení cíle reálnější, tím intenzivnější bude úsilí. Tedy: *„ M = E x V, neboli motivační síla je rovna součinu ohodnoceného očekávání a preference výsledku.“*

Bělohlávek (2000, s. 46) vysvětlil Vroomovu teorii nejpřehledněji, a to tak, že pokud má pracovník vynaložit určité úsilí, musí splnit tři podmínky, a to: úsilí musí být následováno určitým výsledkem (expektace), výsledek musí být náležitě odměněn (instrumentalista) a odměna musí mít pro pracovníka význam (valence).

Teorie cíle

Teorie zformulovaná Lathamem a Lockem tvrdí, že pokud jsou zaměstnancům stanoveny specifické cíle, je jejich motivace i výkon vyšší (Armstrong, 2007, str. 226).

K vynaložení úsilí vede zaměstnance, stejně jako u Vroomovy expektační teorie, vidina dosaženého cíle. Dle autorky, která se odkazuje na Lathama a Locka, nesměřuje úsilí pracovníka přímo k výkonu, ale je závislé na jeho schopnostech a na tom, jak vnímá svoji roli (Tureckiová, 2004, s. 63).

Teorie spravedlnosti

Teorie popisuje, jak zaměstnanci vnímají to, jak se s nimi zachází a jak se s nimi jedná v porovnání s ostatními. Aby se zaměstnanec domníval, že se s ním jedná spravedlivě, je potřeba, aby se s ním zacházelo stejně, jako s celou skupinou (Armstrong, 2007, s. 226).

Dle Tureckiové (2004, str. 64) se pracovník porovnává se svými spolupracovníky. Posuzuje s ostatními vynaložené úsilí na daný cíl, schopnosti, dovednosti. Výsledkem srovnávání s ostatními je buď dojem spravedlnosti či nespravedlnosti. Dle autorky většinou vzniknou 3 situace: pocit spravedlnosti (dojem, že za dobrou práci náleží spravedlivá odměna), pocit nespravedlnosti (za stejné, nebo větší úsilí náleží nižší odměna oproti ostatním), pocit nespravedlnosti (pokud jeho vlastní pracovní nasazení a výkonnost je nižší než u spolupracovníků a je ohodnocen stejně jako oni).

Modifikace organizačního chování

Bělohlávek (2000, str. 47 – 48) popsal další motivační teorii, a to modifikaci organizačního chování, neboli O.B.MOD. Teorie je postavena na názorech B. F. Skinnera a behavioristů. Ti se zabývali především chováním člověka, nikoliv tím, co se děje uvnitř člověka. Tato teorie je založená na tom, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích. Tedy pokud je dobře zvolen systém odměn, lze snadno formovat jednání a výkonnost pracovníka. Autor popsal pojmy této teorie, jako například *operativní podmiňování* (posílené chování, pokud jsou následky chování pracovníka pozitivní), *reakce* (každé chování může být zpevněno), *pozitivní zpevňování* (zpevňuje chování), *negativní zpevňování* (zpevňuje chování), *trestání* (oslabuje chování) a *opomíjení* (oslabuje chování).

1.3 Motivace a odměna

Pokud jde o propojení motivace a odměňování, je pro pracovníky největší motivací odměna. Herzberg a kol. (Herzberg in Armstrong, 2007, str. 231) toto tvrzení ovšem zpochybnili. Podle nich to, že pracovníci jsou nejvíce motivovaní peněžní odměnou, platí hlavně pro ty, kteří nemají fixní plat, a jejich peněžní odměna závisí na jejich výkonu. Mnozí zaměstnanci dle Hezrberga jsou ovlivňováni například pracovními podmínkami nebo kvalitou řízení, což Herzberg popisuje ve své dvoufaktorové teorii. Proč vlastně peníze tolik motivují? Autor dodává, že peníze samy o sobě nemají žádný velký význam, je to však něco, čím lze dostát svých snů a cílů. Dále dodává, že každý člověk je motivován něčím jiným. Bylo by naivní si myslet, že lidé jsou motivováni pouze jedním podnětem – penězi. Ať už jde o vnitřní motiv či vnější stimul, na každého člověka působí něco jiného. Peníze by se měly brát jako kompenzace za vykonanou práci.

Z pohledu autorky by zaměstnance mělo motivovat hlavně to, že je v dané společnosti zaměstnán rád, má rád svoji práci, rozvíjí se, seberealizuje se a baví ho vykonávaná práce. Bohužel to tak často není. Mnoho lidí pracuje pro peníze a nedělají práci, která je baví. Například u dělnických profesí se zaměstnanci nemohou moc rozvíjet a seberealizovat, zde jsou proto zaměstnanci motivováni nejčastěji penězi a zaměstnaneckými výhodami.

Podle Hellera (2001, str. 62) je odměna za výkon, jako například navýšení mzdy, provize, bonusy, nabídka podílů, zvláštní odměna apod. krátkodobou motivací. Navýšení mezd působí na motivaci velmi efektivně, avšak vliv motivace na výkon rychle opomíjí. Co se týče provizí či bonusů, je velmi obtížné najít přesnou částku, aby byla výše vyhovující jak pro podnik, tak pro zaměstnance. Naopak pokud se podnik rozhodne ke mzdě přidat podíly z tržeb za účelem motivování pracovníka, má to dlouhodobější charakter, navíc má pracovník pocit účasti na chodu podniku.

Pracovníci, kteří jsou motivováni penězi, své úkoly nemusí vnímat jako příjemné a je zde velká pravděpodobnost, že úkoly nebudou splněny dle požadavků nadřízeného. Na druhou stranu peníze můžou vysoce motivovat, protože fungují jako nástroj uznání. Peníze jsou také lákadlem pro nové uchazeče o zaměstnání v organizaci a také slouží jako nástroj pro setrvání schopných zaměstnanců. Pokud je dobře nastaven systém odměňování, snadněji si udržíme perspektivní zaměstnance a jsme tudíž konkurenceschopnější (Armstrong, 2007, str. 232).

Hodnocení zaměstnanců v návaznosti na odměňování

Prostřednictvím návaznosti hodnocení na odměňování se zaměstnanci rozvíjí a jsou více motivovaní. Je velice důležité najít ten nejlepší způsob, jak zaměstnance hodnotit. V mnoha firmách je obvykle odměňování vázáno na hodnocení výkonnosti, tedy splnění pracovních cílů, zatímco hodnocení kompetencí je bez této vazby. Ať už je hodnocení výkonnosti nebo kompetencí vázáno na odměňování či nikoliv, výsledek z tohoto hodnocení se vždy převede na odměnu (Hroník, 2006, str. 78 – 80).

Cílem není pouze zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat ho k adekvátnímu řešení problémů a k formulaci pracovních cílů. Hodnocení úrovně a kvality pracovního výkonu může být jeden z předpokladů pro odměňování pracovníků a pro poskytování pohyblivé složky mzdy (Dvořáková, 2007, str. 253 – 257).

Jsou různé metody hodnocení zaměstnanců. Záleží především na velikosti podniku, na sektoru, na oboru podnikání či na organizační kultuře. Metoda **volný popis** je vhodná spíše pro malé podniky. Vedoucí hodnotí zaměstnance na základě slovního vyjádření s pomocí osnovy. **Metoda kritických událostí** funguje na základě zapsaných pozitivních a negativních bodů o zaměstnanci v průběhu času. **Srovnávací hodnocení** hodnotí buď na základě kvantitativních dat o výkonu zaměstnance či na základě porovnání zaměstnanců například ve dvojici. Pro **hodnocení kompetencí** se využívá buď stupnice BARS nebo stupnice BOS. **Řízení podle cílů** neboli MBO je metoda hodnocení, kdy si zaměstnanec se svým nadřízeným stanoví cíle, které pak určité období plní a na konci období cíle společně vyhodnotí. **360stupňová zpětná vazba** je metoda hodnocení, při které je zaměstnanec hodnocen nadřízenými, podřízenými, kolegy a externími a interními zákazníky. **Sebehodnocení** je doplňková metoda hodnocení, kdy zaměstnanec sám zaškrtá hodnotící arch, podle dosažení určité úrovně jeho kompetencí (Podnikátor, Metody hodnocení zaměstnanců, webové stránky, 2015).

2 Odměňování

Odměna je kompenzace zaměstnancům za práci, kterou ve společnosti vykonali. Systém odměňování je velmi důležitý a jeho správné nastavení je mnohdy složité. Firma by měla své zaměstnance odměňovat včasně, spravedlivě, dle zásluhy zaměstnance. Důležité je, aby byl systém odměňování nastaven tak, aby vyhovoval jak organizaci, tak zaměstnancům. Správně nastavený systém odměňování je jeden z faktorů, který uchazeče o zaměstnání nejvíce zajímá.

Systém odměňování není však postaven jen na mzdě (případně platu, pokud se jedná o státní podnik), ale do systému odměňování spadá také mnoho dalších forem odměn. Odměňování je peněžní – tedy ve formě peněz, nepeněžní – formou vzdělávání a osobního rozvoje. Systém odměňování ovlivňuje kvalitu a množství budoucí práce. Odměňování samotné, jak už bylo řečeno, je jeden z nejdůležitějších a nejefektivnějších nástrojů motivace, které má vedení k dispozici. Systém by měl odpovídat jak potřebám organizace, tak potřebám zaměstnanců (Kocianová, 2010, str. 160).

Cíle systému odměňování

Cíle odměňování podle Armstronga (2007, str. 515 – 516) jsou odměňovat zaměstnance dle toho, jak si je podnik cení, odměňovat za hodnotu, kterou vytvářejí, odměňovat správné věci, vytvářet kulturu výkonu, motivovat lidi, pomocí odměňování získávat a udržet kvalitní pracovníky, vytvořit takový proces odměňování, který uznává peněžní i nepeněžní odměnu, vytvářet dobré zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu, propojit cíle odměňování s hodnotami zaměstnanců, fungovat spravedlivě. Dále musí být zaměstnanci správně a spravedlivě odměňováni, systém se nesmí bezdůvodně lišit u různých zaměstnanců a měl by fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně.

Koubek (2007, str. 285) doplňuje body, kde by měl systém odměňování být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami, dále by měl systém sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace pracovníků a systém by neměl být nákladově a časově náročný, měl by být přiměřený zdrojům organizace a měl by napomáhat k větší konkurenceschopnosti organizace.

Urban (2011, str. 329 - 330) dodává, že dobře provedený systém odměňování přispívá k růstu výkonu a produktivity zaměstnanců a jejich skupin, kontroluje vývoj

mzdových nákladů, zabezpečuje, aby produktivita rostla rychleji než mzdy a zajistí efektivitu zpracování mezd.

Organizace má široký výběr toho, jak bude své zaměstnance odměňovat. Je jenom na organizaci, jaké nástroje a postupy budou použity při odměňování zaměstnanců. Důležité je, aby byl systém přiměřený, spravedlivý a motivující. Systém odměňování by měl být šit na míru každé organizaci, protože každá organizace je svým způsobem jiná, má jinou povahu práce, jiné materiální, finanční a lidské zdroje, jiné podmínky. Zejména v naší zemi je stále vysoká orientace na problematiku peněžního odměňování a zaměstnanecké výhody bývají stále ještě opomíjeny (Koubek, 2007, str. 284 - 285).

Dvořáková (2007, str. 319) dodává, že systémy odměňování by měly prosazovat strategii organizace, šířit a rozvíjet kulturu, motivovat zaměstnance ke vzdělávání. Dále by si měl podnik vyjasnit svou filozofii a strategii odměňování.

Podle Koubka (2010, str. 286) by si každá organizace při vytváření systému odměňování měla položit tři základní otázky: *Čeho potřebuje firma dosáhnout prostřednictvím systému odměňování? Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn (nabídka odměn, typy odměn)? Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?* Autor dále uvádí, že firma si potřebuje pomocí systému odměňování vytvořit konkurenční výhodu, udržet si pracovníky, nastolit žádoucí produkci, dosáhnout potřebné úrovně kreativity, zkrátka dát dohromady takové lidské zdroje, které jsou schopni plnit cíle podniku. U druhé otázky má autor na mysli uspokojení potřeb zaměstnanců – tedy mít sociální jistotu, životní stabilitu, možnost výdělků, spravedlnost, možnost seberealizace. Třetí otázka se zabývá postavením organizace i pracovníků z hlediska odměňování, které ovlivňují vnější faktory – tedy populační vývoj, situace na trhu práce, kvalifikační úroveň lidských zdroj, ekonomická úroveň apod.

Dle Armstronga (2007, str. 517) systém odměňování tvoří **politika**, která poskytuje vodítko k přístupům v řízení odměňování, dále **postupy**, které nabízejí buď peněžní, nebo nepeněžní odměňování, **procesy**, které se týkají hodnocení práce a řízení pracovního výkonu a **procedury**, které se provádějí nejen pro udržení systému, ale i proto, aby systém účinně fungoval.

Řízení odměňování by mělo být strategické. Strategie a procesy odměňování by měly vycházet z podnikové strategie. Jak už bylo řečeno, strategie odměňování je propojena

s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů a navzájem se ovlivňují (Armstrong, 2007, str. 516).

„Strategie odměňování v podstatě definuje (ústně nebo písemně) deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd“ (Dvořáková, 2007, str. 320).

2.1 Hodnocení práce

Šikýř (2012, str. 139) uvádí, že hodnocení práce slouží k určení relativní míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, ve srovnání s ostatními pracemi. Účel hodnocení je vymezení tarifních stupňů, sestavení tarifní stupnice a vytvoření mzdových tarifů. Díky tomu může zaměstnavatel odměnit zaměstnance dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce.

Koubek (2007, str. 292 – 293) doplňuje, že účelem hodnocení práce je zjistit požadavky na pracovní místo, důležitost pracovního místa v organizaci, zkrátka stanovit hodnotu pracovního místa. Pomocí hodnocení může organizace vytvořit spravedlivý systém odměňování. Mimo zmiňované body může hodnocení přispět také k nabídce lepších mzdových struktur, dále může poskytnout jednotný nástroj pro stanovení mzdových tarifů pro nové či měnící se práce, přispívá k možnosti porovnání mzdových tarifů s ostatními organizacemi, tím samozřejmě přispívá k redukci stížnosti na mzdové tarify, dále může poskytovat základnu pro měření výkonu, poskytovat informace o práci, které dále přispívají k výběru, vzdělávání či rozmisťování pracovníků.

Urban (2011, str. 333 – 334) ovšem dodává, že systém odměňování založený na hodnocení funguje především v podnicích, kde převládá stálá technologie, kde se podstatně nemění náplň pracovních míst (která jsou standardizována), kde je nutno na pracovních místech zaškolit, kde zaměstnanci nemusí být často suplováni a kde zaměstnanci můžou postupovat v hierarchii. Nevhodné je odměňovat na základě hodnocení v organizacích, které jsou zaměřené na poskytování služeb a u vyšších pracovních pozic. Autor dále dodává, že nevýhoda odměňování na základě hodnocení práce je ta, že hodnocení může být subjektivní, nepružné a můžou být znevýhodněny některé pozice.

Armstrong (2007, str. 542 - 545) rozděluje hodnocení práce na analytické a neanalytické (neboli sumární). **Analytické hodnocení** je proces, který zkoumá, jaké prvky jsou přítomné v určité práci, na jejichž základě se stanoví hodnota práce. Faktory, které se

při analýze použijí, se nazývají faktorový plán či schéma. Analytické hodnocení je nejpoužívanější metodou hodnocení práce, nejčastěji se používá *metoda bodovací* a *metoda analytického porovnávání.* Naopak **neanalytické, neboli sumární** hodnocení porovnává práce jako celek a umisťuje je do pořadí. Tedy oproti analytickému není práce analyzována na základě jednotlivých prvků. U sumárního hodnocení se používá *metoda klasifikační, metoda pořadí, metoda párového porovnávání.*

Metody určení relativní hodnoty práce

Dle Urbana (2011, str. 334) se relativní hodnota prací, potřebná pro vytvoření správného systému odměňování a pro vytvoření mzdových či tarifních struktur, zjišťuje čtyřmi hlavními metodami, a to:

Bodovací metoda

Dle Armstronga (2007, str. 543) je to nejpoužívanější metoda, která je založena na numerické stupnici, kdy jsou každému z faktorů přidělovány body dle obsažení v hodnocené práci. Body se poté sčítají a celkové číslo obsahuje danou hodnotu práce. Koubek (2007, str. 294) doplňuje, že bodovací stupnice se musí lišit dle typu práce.

Metoda pořadí

Je to metoda nejstarší, nejjednodušší a přesto nejméně používaná. Dle této metody jsou práce seřazeny od nejlehčí po nejobtížnější. Výhoda je v jednoduchosti a srozumitelnosti metody. Nevýhodou je nepřesnost a poskytuje pouze pořadí (Koubek, 2007, str. 294).

Urban (2011, str. 334) dodává, že metoda pořadí je použitelná spíše v menších organizacích, kde jsou pracovní místa seřazena dle relativní hodnoty pro organizaci.

Klasifikační (neboli katalogová) metoda

U této metody se určují modelové třídy nebo stupně prací na základě povinností, odpovědnosti, dovedností, pracovních podmínek určité práce. Zjištěná hodnota dané práce se porovnává s modelovým popisem, na základě čehož je zařazena do vhodné třídy. Výhoda je v jednoduchosti, srozumitelnosti a snadné proveditelnosti. Nevýhodou je to, že se práce hodnotí jako celek (Koubek, 2007, str. 294).

A jako poslední metodu Urban (2011, str. 334) uvádí katalog MPSV, který obsahuje požadavky na vybraná pracovní místa.

Koubek (2007, str. 293 – 294) popsal průběh hodnocení práce. Dle autora se nejdříve shromáždí informace o pracovním místě. Pokud nejsou informace dostupné, provede se tzv. analýza pracovního místa. Dále je třeba vybrat faktory, které budou použity k určení hodnoty práce – tedy dovednosti, odpovědnost, pracovní podmínky. Třetí krok je příprava a realizace plánu. Dobře nastavený plán hodnocení by měl umístit práce s více faktory na vrchní příčky hierarchie prací.

Kromě odměňování na základě hodnocení relativní hodnoty práce popsal Urban (2011, str. 343 – 345) **odměňování na základě osobních schopností** a **odměňování na základě výkonu**. První zmíněné odměňování je založené na schopnostech pracovníků. Od hodnocení práce se liší v tom, že místo hodnocení nutných dovedností a schopností pro výkon práce jsou hodnoceny schopnosti pracovníků. Toto odměňování však není příliš rozšířené a používá se především u menších podniků. U odměňování na základě výkonu není předem zaručena výše odměny. Pokud je však systém u odměňování na základě výkonu dobře nastaven, je to dobrý nástroj pro motivaci pracovníků.

2.2 Druhy odměn

„Podle definice Manuse a Grahama celková odměna obsahuje všechny typy odměn nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem“ (Armstrong, 2007, str. 520).

Koubek (2007, str. 283 – 284) rozděluje odměňování na **vnější** a **vnitřní**. Vnější odměnou má na mysli více či méně hmatatelnou odměnu, odměnu, o které rozhoduje organizace, zatímco vnitřní odměna je uspokojení zaměstnance vnitřně – zaměstnance uspokojuje, že pro podnik může pracovat, je spokojen s prací, cítí se dobře v dané práci. I když mají vnější a vnitřní odměny různou povahu, jsou spolu provázány.

Šikýř (2012, str. 124) rozlišuje **peněžní** a **nepeněžní formy** odměňování. Do peněžního odměňování patří mzda, plat či odměny z dohody, zatímco nepeněžní formy znamenají pochvaly, rozvoj pracovníka, postup v podnikové hierarchii, motivující pracovní

úkoly, dobré pracovní prostředí, dobré vztahy v podniku, dobře nastavené zaměstnanecké výhody.

Walker (2003, str. 82) doplňuje rozdělení odměny na **fixní** a **variabilní.** Fixní, neboli neměnná peněžní odměna je základní. Ve fixní mzdě jsou započítány všechny výdělky, které jsou ujednány v pracovní smlouvě či dohodě. Vyloučeny jsou tedy různé příplatky, pobídkové složky mzdy apod. Naopak variabilní odměna je přidávána k fixní složce. Pomocí variabilní složky pak podnik svazuje odměňování a pracovní výkony s podnikovými cíli a podnikovou strategií. Za variabilní složky můžeme považovat bonusy, provize, podíly na zisku, týmové odměny apod.

Dle Urbana (2011, str. 331) může podnik využít různé formy a způsoby odměňování. Mezi hlavní formy patří **základní (pevná) mzda**, která se opírá o hodnocení práce a pracovního místa. Základní mzda je zaručenou částí mzdy. Další forma mzdy je **pevná či polopevná mzda**. Ta je dle autora vázána na schopnosti zaměstnance a stimuluje ho ke zvýšení kvalifikace a kvalitu práce. **Pohyblivá výkonová složka** mzdy je vázána na individuální výkon zaměstnance, pracovní skupiny či celého podniku. Stimuluje ke zvýšení výkonu. **Mzdové příplatky** se vyplácí za mimořádné podmínky týkající se konkrétního pracovního místa (příplatek za práci v noci apod.) a konečně **zaměstnanecké výhody**, které mají za úkol hlavně zvýšit spokojenost zaměstnance.

2.3 Tarifní soustava

Za účelem zjednodušení mzdového systému jsou práce podobného charakteru seskupovány do tarifních skupin. Ke každému tarifnímu stupni je přiřazeno rozpětí mzdového tarifu se stanoveným maximem a minimem. Mezi těmito hranicemi se pak může pohybovat daná mzda. Tyto tarifní stupně a rozpětí pak tvoří mzdovou strukturu (Koubek, 2007, str. 306).

Dle Trylče (2009, str. 119 – 120) si tarifní soustavu tvoří každý zaměstnavatel sám, má v ní seřazené pracovní činnosti vzestupně dle míry složitosti. Jako pomůcka mu může sloužit celostátní katalog prací.

Dvořáková (2012, str. 315) udává několik funkcí, které musí tarifní stupnice plnit. Stupnice by měla demonstrovat cíle strategie lidských zdrojů a odměňování, stupnice dále slouží k porovnání vnitropodnikové a vnější mzdové relace, oceňuje mzdově výkon

pracovníků, kontroluje vývoj mzdových nákladů, informuje zaměstnance o vývoji mezd a mzdové diferenciaci.

Firma může používat buď více tarifních stupnic, nebo pouze jednu a to tzv. integrovanou. Ta je používána pro všechny pracovní činnosti kromě mimotarifních pozic (manažerské pozice, vedení společnosti, specialisté). Tarifní stupnice se liší celkovou mírou mzdové diferenciace, tedy rozpětím stupnic, rozdíly mzdových tarifů mezi stupni nebo šíří rozpětí uvnitř stupňů. **Širokopásmové stupnice** jsou zvláštním typem mzdových stupnic. Smyslem těchto stupnic je posílit pravomoci liniových manažerů při stanovení úrovně mezd, podporovat jejich autoritu, dále dát pravomoc přímému nadřízenému rozhodovat o mzdách dle individuálního výkonu nebo zjednodušit mzdovou administrativu (Urban, 2011, str. 340 – 341).

Dvořáková (2012, str. 316) k druhům tarifních stupnic dále dodává dva typy, a to **stupnici s pevnými mzdovými tarify**, u které je na každém stupni dán pevný tarif. Zaměstnanec má tento stupeň napsaný v pracovní smlouvě. Druhý typ je **stupnice se mzdovými tarify s rozpětím**, kde jsou jednotlivé stupně, které mají rozpětí od – do. Šíře rozpětí umožňuje odměnit zaměstnance dle jeho výkonu.

Co se týče výhod a nevýhod tarifních stupnic, například Dvořáková (2012, str. 317) vidí výhody v tom, že jsou tarifní stupně snadno vysvětlitelné zaměstnancům či dále motivují zaměstnance k prohlubování kvalifikace a k profesnímu růstu. Nevýhody spočívají například v nespravedlnosti, kdy jsou dva zaměstnanci s odlišnou pracovní náplní zařazeni do jedné skupiny a jsou tudíž odměněny stejně, přestože svůj výkon hodnotí jako lepší, než u kolegy. Dále může být stupnice nepružná a může pozastavit flexibilitu při změnách na trhu práce.

2.4 Mzda/plat

Mzda má buď peněžité plnění, nebo má formu naturální odměny. Mzda by měla být diferenciována dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Zatímco plat je vyplácen zaměstnancům státních zaměstnavatelů, jako je například vláda, územní samosprávné celky, školy, příspěvkové organizace apod., mzda je vyplácena zaměstnancům z ostatních nestátních podniků. Mzda je sjednána v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě. Zaměstnavatel ji také může stanovit vnitřním předpisem anebo ji určuje mzdovým výměrem. Výše mzdy, platu a odměny na základě dohody nesmí být menší, než minimální mzda. Do mzdy se nezahrnují příplatky za práci (Šikýř, 2012, str. 127).

Základní formy mzdy:

Časová mzda/plat

Dle Koubka (2010, str. 309) je to hodinová, týdenní či měsíční částka, která je vyplácena zaměstnanci za vykonanou práci. U dělnických profesí jde o hodinovou mzdu a u nedělnických profesí o měsíční plat. Je to nejpoužívanější mzdová forma. Pracovníci na této mzdě vnímají pozitivně hlavně to, že je to spravedlivé ohodnocení.

Armstrong (2007, str. 526) dodává, že časová mzda se používá hlavně u profesí, kde je složité nebo nemožné používat pobídkovou mzdu. Jako výhodu autor zmiňuje, že pracovníci mohou předpokládat výši jejich budoucí odměny, zatímco nevýhoda je podle něho to, že nepředstavují pobídku, neboť odměna není závislá na výkonu.

Dvořáková (2012, str. 321) doplňuje jako výhodu jednoduchou administrativu, snadné plánování mzdových nákladů, nezpůsobuje překážky při změnách v organizaci. Jako nevýhodu udává již zmiňovaný nízký stimulační podnět.

Úkolová mzda/plat

Je to nejjednodušší forma výkonového odměňování, používá se především u dělnických profesí. Výše je závislá na množství vykonané práce – tedy na rozsahu produkce, vyrobených kusů apod. Rozlišuje se například i kolektivní úkolová mzda, která je vhodná pro odměňování pracovní skupiny. Pomocí úkolové mzdy lze měřit pracovní výkon určitého pracovníka. Pracovní výkon je díky této mzdě ovlivnitelný ze strany pracovníka a je tedy pobídkového charakteru (Urban, 2011, str. 355 – 366).

Koubek (2007, str. 311) dále zmiňuje existenci tzv. úkolové mzdy s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, což znamená, že existuje na jeden kus jedna sazba až do určité normy, a pokud je počet vyrobených kusů větší, než udává norma, je nasazena vyšší sazba na jeden kus.

Doplňkové formy mzdy:

Provize

Provizní mzda je závislá na prodaném množství. Pokud je provizní mzda závislá pouze z části na prodaném zboží, skládá se pak celková odměna ze základního platu a vypočítané provize. Provize je určena buď procentem z obratu/tržeb/zisku nebo je určena pomocí pevné sazby za jednotku prodeje (Urban, 2011, str. 357).

Koubek (2007, str. 312) zmiňuje variantu zálohované provizní odměny, kdy zaměstnanec dostává měsíční zálohu. Ta je pak odečtena od jeho provize. Používá se zejména u sezónních výkyvů. Autor dále u této doplňkové formy mzdy zmiňuje výhodu v přímém vztahu mezi výkonem a odměnou.

Prémie nebo bonus

Prémie patří mezi oblíbené typy odměňování, které doplňují základní mzdu či plat. Prémie se rozdělují na **jednorázové** a **pravidelné**. Jednorázové prémie jsou vypláceny za mimořádný výkon. Pravidelné jsou vypláceny opakovaně za měřitelný výkon (Dvořáková, 2012, str. 322).

Osobní ohodnocení

Toto ohodnocení stanovuje přímý nadřízený na základě hodnocení pracovníka, kdy se posuzuje množství a kvalita vykonané práce, schopnosti a dovednosti pracovníka a jeho sociální jednání (Urban, 2011, str. 360).

Koubek (2007, str. 316) dodává, že toto ohodnocení je dáno určitým procentem ze základního platu pracovníka, přičemž je stanoveno procentuální maximum, kterého může dosáhnout. Autor dále dodává, že mezi další doplňkové formy mzdy patří například zaměstnanecké akcie, mzdy za očekávané výsledky práce, odměňování zlepšovacích návrhů, tantiémy či Scanlonův systém.

2.5 Příplatky ke mzdě/platu

Příplatky ke mzdám či platům jsou buď **povinné** (jsou zakotveny v právních normách) či **nepovinné** (organizace se na nich dohodla s odbory v rámci kolektivní smlouvy nebo je zaměstnanci poskytla dobrovolně). Mezi povinné příplatky patří například příplatek za práci v noci, za práci v sobotu a neděli, za práci ve ztíženém pracovním prostředí atd. Za nepovinné příplatky se považují například příplatky na oděvy, příplatky na dopravu do práce, či jiné příplatky, které jsou spojeny s výkonem práce (Koubek, 2007, str. 317).

Dvořáková (2012, str. 311) doplňuje, že příplatky jsou stanoveny buď určitým procentem ze mzdového tarifu, nebo sazbou v Kč/h. Zaměstnavatel může sjednat navýšení základních sazeb či rozšířit okruh příplatků v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu firmy. Záleží ovšem na tradici oboru, historii podniku, organizační kultuře apod.

Povinné (zákonné příplatky)

Podle Trylče (2009, str. 120) se může zaměstnavatel odchýlit od povinných příplatků pouze směrem nahoru a to pouze stanovenými způsoby.

Příplatek za vedení

Dle §124 zákoníku práce je tento příplatek za práci vedoucích zaměstnanců. Jsou to ti, kteří jsou oprávněni organizovat, vést a kontrolovat práci, která je vykonávána pracovníkem a zadávat zaměstnancům úkoly. Tento příplatek je diferencován podle stupně řízení ve čtyřech úrovních. 1. stupeň řízení jsou ti vedoucí zaměstnanci, kteří řídí práci podřízených zaměstnancům a náleží jím 5 až 30 % průměrného výdělku, 2. stupeň jsou vedoucí, kteří řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení nebo statutární orgán, který řídí práci podřízených zaměstnancům a náleží jim 15 – 40 %, 3. stupeň jsou vedoucí, kteří vedou zaměstnance na 2. stupni řízení nebo statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení, nebo vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení a náleží jim 20 – 50 % a 4. stupeň řízení jsou statutární orgány, které řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, náměstek člena vlády, vedoucí Kanceláře prezidenta republiky, vedoucí Kanceláře Poslanecké sněmovny Parlamentu, vedoucí Kanceláře Senátu, vedoucí Kanceláře Veřejného ochránce práv, finanční arbitr a ředitel Ústavu pro studium totalitních režimů, kterým náleží 30 – 60 % (Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §124).

Příplatek za práci v noci

Dle §125 zákoníku práce tento příplatek nelze omezit ani vyloučit ze systému. Zaměstnanci za zhoršení pracovních podmínek náleží navíc 20% průměrného hodinového výdělku. Noční směnou se rozumí od 22. hodiny noční do 6. hodiny ranní (Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §125).

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Podle §126 zákoníku práce zde příplatek činí 25% průměrného hodinového výdělku, pokud je odpracována sobota či neděle bez ohledu na to, zda je to pro pracovníka dle jeho pracovního harmonogramu dnem odpočinku či nikoliv. Pokud zaměstnanec vykonává práci v zahraničí, může být tento příplatek poskytnut i pokud dle místních podmínek připadá

nepřetržitý odpočinek na tyto dny (Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §126).

Plat nebo náhradní volno za práci přesčas

Dle §127 zákoníku práce za dobu práce přesčas zaměstnanci přísluší poměrná část platového tarifu a zvláštního příplatku a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí, připadající na jednu odpracovanou hodinu bez přesčasové práce v kalendářním měsíci, kdy se práce přesčas uskutečnila. Příplatek činí 25% průměrného hodinového výdělku a 50% průměrného hodinového výdělku, pokud se jedná o dny nepřetržitého odpočinku. Zaměstnavatel a zaměstnanec se může dohodnout na náhradním volnu místo platu za přesčas (Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §127).

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Dle §128 zákoníku práci zaměstnanci náleží příplatek za práci ve ztíženém, nebo zdraví škodlivém prostředí. Tento příplatek činí měsíčně nejméně 5% základní sazby minimální mzdy měsíčně. Dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb. může činit příplatek od 400 Kč do 1400 Kč měsíčně. Záleží na míře ztíženého pracovního prostředí, což určí zaměstnavatel (Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §128).

Zvláštní příplatek

Tento příplatek je v §129 zákoníku práce. Tento příplatek náleží zaměstnanci, který práci vykonává v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, s rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy. Konkrétní podmínky jsou specifikovány v nařízení vlády číslo 564/2006 Sb. odstavec 6. Výše měsíčního příplatku je specifikována dle skupiny: 1. 400 až 1000 Kč, 600 až 2000 Kč, 1000 až 4000 Kč, 1500 až 6000 Kč, 2000 až 8000 Kč. Výši zvláštního příplatku určí zaměstnavatel. Každému zaměstnanci přísluší pouze jeden zvláštní příplatek. Výjimku tvoří dvousměnné, trojsměnné či nepřetržitý provoz, kde zaměstnanci náleží další zvláštní příplatek (Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §129).

Příplatek za rozdělenou směnu

Dle §130 zákoníku práce se zaměstnancům kompenzují ztěžující vlivy, které vyplývají z výkonu práce. Zaměstnanci, který pracuje ve směnách rozdělených na dvě nebo

více částí, náleží tento příplatek ve výši 30% průměrného hodinového výdělku. Rozdělená směna je směna, ve které je souvislé přerušení alespoň 2 hodiny. Rozdělená směna není nahodilé přerušení práce z jakéhokoliv důvodu (Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §130).

Osobní příplatek

Dle §131 zákoníku práce je osobní příplatek složka platu, který umožňuje zaměstnavateli ocenit individuální výsledky práce zaměstnance. Tento příplatek má motivační funkci a je závislý na kvalitě práce pracovníka. Zákoník práce udává, že tento příplatek lze poskytovat ve dvou úrovních za odlišných podmínek, výše příplatku je stanovena v platovém tarifu: příplatek do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Tento příplatek je určen zaměstnancům, kteří dosahují dlouhodobě výborných výsledků, dále pracovníkům, kteří plní více pracovních úkolů než ostatní. Příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Tento příplatek je určen zaměstnancům, kteří jsou vynikajícími odborníky (Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §131).

Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah

§132 zákoníku práce udává, že příplatek je ve výši dvojnásobného průměrného hodinového výdělku náleží pracovníkovi za vyučovací, výchovnou, speciální pedagogickou, psychologicko-pedagogickou hodinu, která přímo slouží pro vzdělávání. Tyto hodiny vyučuje dle rozsahu stanoveného ředitelem školy či ředitelem jiného vyučovacího zařízená (Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §132).

Specializační příplatek pedagogického pracovníka

Dle §133 zákoníku práce tento příplatek náleží pracovníkovi, který vykonává jak přímou pedagogickou činnost, tak i specializované činnosti, pro které je třeba mít další kvalifikační předpoklady, které jsou uvedené v nařízení vlády č. 563/2006 Sb. Měsíční příplatek činí 1 000 Kč až 2 000 Kč (Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §133).

3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, neboli benefity jsou odměny, které poskytuje organizace pracovníkům za to, že pro ni pracují. Nebývají vázány na pracovní výkon zaměstnance. Některé benefity pracovníci čerpají povinně, některé na základě vlastního uvážení (Koubek, 2007, str. 319 – 320).

Dvořáková (2012, str. 325) je přesvědčena, že zaměstnanecké výhody jsou prostředkem získávání, stabilizací a motivací pracovníků a dále uvádí definice zaměstnaneckých výhod: *„Benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem“* a dále to je *„jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci.“*

Macháček (2010, str. 1) doplňuje, že pokud se zaměstnanec rozhoduje nad určitou pracovní nabídkou, je pro něj nabídka zaměstnaneckých výhod velmi důležitá, vnímá to jako něco, co dostane za svou práci „navíc“. Pokud se spojí správný systém odměňování s dobře zvoleným systémem benefitů, může se firma stát konkurenceschopnější. Dle autora jsou nejčastější zaměstnanecké výhody příspěvky na stravování (zejména stravenky), prohlubování a zvyšování kvalifikace, příspěvky na rekreaci zaměstnanců, příspěvky na sportovní či kulturní vyžití, penzijní připojištění, příspěvky na soukromé životní pojištění, masáže a rehabilitace, nákup vitamínů, očkování proti sezónním nemocím či zvýhodněné půjčky a mnoho dalších.

Dle Urbana (2011, str. 395) patří k nejobvyklejším formám benefitů v ČR stravování za zvýhodněnou, či plně dotovanou cenu. Ať už ve formě stravenek či příspěvků na stravování ve vlastním zařízení, tento benefit poskytuje zhruba 96 % podniků. Dále je nejčastější typ zajišťování sportovních či kulturních akcí pro zaměstnance (zhruba 80 % podniků), poskytování delší dovolené (75 % podniků), různé formy připojištění (43 % podniků). V zahraničních státech jsou nejdůležitějším benefitem podnikové penzijní systémy.

Co se týče množství benefitů, nemusí nutně znamenat, že vyšší počet nabízených výhod znamená lepší nabídku benefitů. Je dobré zavést pravidelný systém hodnocení se zaměstnanci a dle tohoto hodnocení upravovat zaměstnanecké výhody dle požadavků pracovníků. Tím se zefektivní jak vynaložení nákladů, tak i spokojenost samotných zaměstnanců (Čornejová, Pelech, 2009, str. 159).

Podle Armstronga (2007, trs. 595) hlavní cíle zaměstnaneckých výhod jsou poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor odměn ve společnosti, udržet díky těmto odměnám kvalitní zaměstnance, uspokojovat potřeby zaměstnanců, posilovat oddanost u zaměstnanců, poskytovat některým zaměstnancům daňové zvýhodnění.

Urban (2011, str. 400) definoval nevýhody zaměstnaneckých výhod. Domnívá se, že nemají přímý motivační význam, a proto nemají přímý vliv na výkon pracovníků. Zaměstnanci často benefity chápou jako součást jejich odměny, nikoliv jako nadstandartní péči. Pokud jsou benefity poskytovány skupinově, nemusí vyhovovat všem zaměstnancům, zejména pokud je mezi nimi velké věkové rozpětí. Další nevýhodou benefitů je, že jsou poskytovány na základě porovnání s jinou společností a mnohdy se ani neřeší potřeby nebo přání zaměstnanců.

Čornejová a Pelech (2009, str. 160) definovali **benefity formou outsourcingu**, což je poměrně nový způsob poskytování benefitů. Administrativu zaměstnaneckých výhod má na starosti externí specializovaná firma. Tato outsourcingová firma většinou volí systém vyplácení benefitů přes internetové aplikace, kde si každá firma může navolit jakékoliv benefity vhodné pro své zaměstnance. Většinou to jsou příspěvky na sportovní, kulturní a rekreační pobyty, na vzdělávání či na nadstandardní zdravotní péči. Zaměstnavatelé, kteří využívají tento systém, většinou volí takové zaměstnanecké výhody, které jsou osvobozeny od daně na straně zaměstnance (příspěvek na stavební spoření).

Rozdělení zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze poskytovat buď fixní, nebo flexibilní formou. Co si pod těmito pojmy představit? **Fixní poskytování benefitů** funguje tak, že zaměstnavatel určí ve smlouvě u každého zaměstnance typ výhody, který zaměstnanci bude každý měsíc poskytovat. Nevýhoda u fixní formy poskytování je ta, že zaměstnavatel do těchto benefitů investuje i za předpokladu, že zaměstnanec o daný benefit nemá zájem a nevyužije ho. Na druhé straně **flexibilní poskytování benefitů** funguje na principu toho, že zaměstnavatel určí limit bodů, za které si zaměstnanec čerpá z balíčku benefity. Výhodou je, že zaměstnanec si body vyčerpá na ty benefity, o které má opravdu zájem (Macháček, 2010, str. 2).

Urban (2011, str. 395 – 396) zase dělí zaměstnanecké výhody do tří skupin, a to zaměstnanecké výhody pro zaměstnavatele **povinné**, tedy vyžadované zákonem, zaměstnanecké výhody **smluvní**, zakotvené v kolektivní smlouvě podniku a zaměstnanecké

výhody **dobrovolné**, které se starají o spokojenost pracovníků. Autor zmiňuje také rozdělení podle toho, na jakou cílovou skupinu se benefity zaměřují. Jsou to benefity **individuální** – zaměřené na konkrétní osoby (zde hraje důležitou roli nadřízený, který by měl rozpoznat, jaký benefit je pro konkrétního zaměstnance třeba) či **skupinové**, které jsou poskytovány skupinám nebo všem zaměstnancům.

Armstrong (2007, str. 595) popsal rozdělení z jiného úhlu pohledu. Benefity rozděluje na: **penzijní systémy** (všeobecně považovány za nejdůležitější), **osobní jistoty** (nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění), **finanční výpomoc** (půjčky, slevy na zboží), **osobní potřeby** (dovolené, péče o děti, finanční poradenství) **podnikové automobily a pohonné hmoty**, **jiné výhody** (mobilní telefony, kreditní karty), **nehmotné výhody**.

Koubek (2007, str. 319 – 320) pro srovnání popisuje rozdíl mezi způsobem vyplácení benefitů v Evropě a v USA. V Evropě členíme výhody do třech skupin a to: **výhody sociální povahy** (důchodové či životní připojištění, mateřské školky), **výhody se vztahem k práci** (stravování, vzdělávání hrazené podnikem), **výhody spojené s postavením v organizaci** (automobily pro zaměstnance). Oproti tomu v USA členíme benefity do pěti skupin a to: **výhody požadované zákony a vnějšími předpisy** (zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení) **výhody týkající se důchodů zaměstnanců** (podnikové důchody), **výhody týkající se pojištění zaměstnanců** (příspěvek na úrazové pojištění), **výhody týkající se placení neodpracované doby** (placená dovolená) a **ostatní výhody**.

Urban (2011, str. 399) ještě rozděluje benefity dle jejich daňové uznatelnosti. Náklady na poskytování benefitů můžou i nemusí být pro organizaci daňové uznatelné. Stejně tak můžou i nemusí být osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Výhoda tedy může být daňově uznatelným nákladem a zároveň být osvobozena od daně (stravenky, penzijní připojištění), dále může být daňově neuznatelným nákladem a zároveň být osvobozena od daně (příspěvky na kulturu, fitness) a poslední případ může nastat, že výhoda není daňově uznatelným nákladem a zároveň není osvobozena od daně (slevy na zboží).

II. Praktická část

4 Představení společnosti

Kvůli zachování anonymity konkrétní leasingové firmy bude v práci nazývána jako společnost ABC, společnost či podnik. Ta byla založena v 90. letech minulého století jako dceřiná společnost německé společnosti. Jako jedna z prvních se v České republice zaměřovala na poskytování leasingu na automobily. Společnost nyní financuje nová i ojetá vozidla a v současné době patří mezi leadery ve svém oboru na trhu. ABC nabízí produkty v oblasti financování jak jednotlivcům, tak firmám (malé, střední i velké společnosti). Pro společnost je nezbytná úzká spolupráce s obchodními partnery, tedy dealery (ABC, intranet společnosti, 2015).

Za již zmíněné produkty se považuje úvěr, finanční leasing, operativní leasing či factoring. Za doplňkové produkty se považuje havarijní pojištění a povinné ručení, pojištění platebních povinností, pojištění administrativně-právní ochrany a další služby související s péčí o klienta (ABC, intranet společnosti, 2015).

Jako každá společnost má i ABC své firemní hodnoty. Společnost je uvádí v pěti hlavních bodech:

Orientace na zákazníka

Společnost se proaktivně zlepšuje na základě zpětné vazby od zákazníka, pro společnost jsou zákazníci na prvním místě.

Nadšení

Společnost se s úsměvem orientuje na úspěch. Zákazníci vnímají pozitivní přístup k poskytování služeb.

Odpovědnost

To, jaká je ABC společnost, je odpovědností každého ze zaměstnanců. Společnost umí nést následky za své činy. Společnost plní požadavky včas a kvalitně.

Odvaha

Společnost hledá aktivně cesty, nikoliv překážky či viníka. Umí přiznat chybu, napravit ji a poučit se z ní. V přesvědčení, že je to pro firmu správné, také prosazuje své názory.

Důvěra

Společnost stojí za názorem, že je důležité si včas a jasně říkat zpětnou vazbu. Pomáhání je pro společnost přirozené a nebojí se kontroverzních témat (ABC, intranet společnosti, 2015).

Organizační struktura

Pod vedením společnosti, kde sídlí dva jednatelé a sekretariát, je sedm oddělení, které se starají o správný chod společnosti a spokojenost zákazníků (organizační struktura viz příloha č. 1).

Oddělení **marketing a obchod** se zabývá strategickým řízením komunikační koncepce a externích komunikací (marketing, PR má na starosti dealerskou síť a její podporu, produktový management a fleet). Toto oddělení má na starosti dále logo společnosti, grafický manuál, výroční zprávy, tiskopisy a různé kampaně.

Správní oddělení má na starosti pohledávky, schvalování a správu smluv, interní podporu a správu nefinančních produktů. V tomto oddělení je klientské centrum, kam zákazníci či dealeři volají se svými požadavky.

Oddělení **projektové řízení** má na starosti projekty společnosti. Projektové řízení zveřejňuje tzv. projektové portfolio, které zaměstnance informuje, jak si dané projekty stojí, kolik jich je, definuje jejich začátek či konec.

Motto **personálního oddělení** je: „Malá změna v myšlení a chování každého z nás, velký rozdíl pro nás všechny.“ Personální oddělení má samozřejmě na starosti nábor nových zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání, motivování a vedení personální agendy včetně mzdové.

Finanční oddělení spravuje controlling, účetnictví majetku a pohledávek, výkaznictví, řízení likvidity a financování, nákup a všeobecné účetnictví.

Oddělení IT se zabývá provozem interní sítě, business analýzou, systémovou analýzou a interní službou.

Právní oddělení zaštiťuje chod společnosti dle legislativní a právní správnosti (ABC, intranet společnosti, 2015).

5 Odměňování a motivace ve společnosti

5.1 Motivace ve společnosti

Společnost má přesně stanovené nástroje, kterými své zaměstnance motivuje a snaží se v nich vzbuzovat produktivitu.

Prostřednictvím sdílených hodnot se společnost snaží o vnitřní motivaci zaměstnanců, tedy zaměstnanci by se měli s firemními hodnotami ztotožňovat, uznávat je a měli by pro společnosti pracovat rádi. Společnost stimuluje zaměstnance k motivaci především prostřednictvím časté zpětné vazby podávanou vedoucími. Dále čtvrtletním a ročním hodnocením, nastavením svého systému odměňování, bonusů, poskytováním benefitů a ostatních služeb (ABC, interní zdroje společnosti, 2015).

Nadřízení dávají zaměstnancům volnost a znamenají pro ně spíše podporu, pomoc a „opěrný pilíř“. Pro pochvaly a kritiku, která je zde ovšem vnímána spíše jako navedení na správnou cestu řešení problému, jsou uskutečňovány pravidelné schůzky zaměstnanců a jejich nadřízených. Vzhledem k tomu, že je ve společnosti zaveden tzv. open space, je zde velmi úzký kontakt mezi nadřízeným a podřízeným. Díky tomu ve společnosti funguje tzv. negativní a pozitivní zpevňování, kdy má přímý nadřízený téměř okamžitou možnost pochválit či pokárat činnost vykonanou zaměstnancem. U zaměstnanců to má velmi pozitivní vliv na motivaci (ABC, interní zdroje společnosti, 2015).

Protože si je společnost vědoma, že každý ze zaměstnanců je motivován něčím jiným, snaží se svůj systém odměňování, benefity, celopodnikové i teambuildingové akce nastavit tak, aby si každá skupina zaměstnanců přišla na své (ABC, interní zdroje společnosti, 2015).

5.2 Odměňování ve společnosti

Všichni zaměstnanci společnosti jsou odměňováni mzdou určenou ve mzdovém výměru, jednou měsíčně, vždy k 5. dni v měsíci. Každý zaměstnanec je ve společnosti zařazen dle tarifní stupnice, kterou si společnost sama nastavila. Každá pozice se srovnává s podobnými pozicemi na trhu a je dáno určité peněžní rozpětí (tzv. medián), ve kterém by se měl každý zaměstnanec pohybovat. V rámci tohoto rozpětí je pak zaměstnanec odměňován. Společnost pro odměňování svých zaměstnanců používá jak fixní, tak variabilní složky mzdy. V celkové měsíční odměně zaměstnance se tedy promítne pevná složka mzdy

(základní mzda), pohyblivá složka mzdy (bonusy), mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody (ABC, interní zdroje společnosti, 2015).

Společnost se svým systémem odměňování snaží především motivovat. V roce 2012 došlo k modernizaci výkonnostního odměňování z důvodu vyšší motivace, z důvodu udržení kvalitních zaměstnanců, či propojení cílů odměňování s hodnotami zaměstnanců. Společnost se také snažila nastavit odměňování tak, aby odměňovala spravedlivě, aby měl každý zaměstnanec možnost výši své odměny ovlivnit, což působí pozitivně na motivaci (ABC, interní zdroje společnosti, 2015).

Odměňování ve společnosti se liší dle pozic:

Vedoucí pozice

Vedoucí pozice zastávají manažeři, team leadeři, koordinátoři, vedení týmů či úseků.

Obchodní pozice

Obchodní pozice představují především pracovníci marketingového oddělení, tzv. fleetu, zejména tedy akvizitoři, kteří nabírají nové klienty a sjednávají nové smlouvy a Key Account Manažeři, kteří se starají o stávající klienty či klienty s větším počtem smluv.

Neobchodní pozice

Neobchodní pozice jsou všechny ostatní pozice, které zajišťují správný chod společnosti, plní požadavky klientů a inovují či zajišťují procesy. Jsou to asistenti hodnoceni dle své kvalifikace (Asistent 1 – 3) a specialisté hodnoceni dle své kvalifikace (Specialista 1 – 3) (ABC, intranet společnosti, 2015).

<u>Variabilní složky odměny zaměstnanců</u>

Osobní výkonnost

Tato osobní výkonnost má formu tzv. kvartálních bonusů, které patří mezi zvláštní formu bonusu, které nejsou ve společnostech úplně časté. Společnost má tento bonus ve mzdovém výměru a je vyplácen společně s výplatou vždy po uplynulém čtvrtletí. Na schůzkách si tým spolu s přímým nadřízeným a vedoucím oddělení stanoví cíle na určitý kvartál. Cíle mohou být jak skupinové, tak individuální. Po skončení daného kvartálu následuje opět schůzka s přímým nadřízeným a vedoucím oddělení, kde se splněné úkoly zhodnotí a určí se, na kolik procent byly splněny. Zaměstnanci si svá procenta zapíší do personální samoobsluhy, a dále je pošlou ke schválené přímému nadřízenému. Bonusy jsou pak vypláceny dle

procentuálního plnění všech zadaných úkolů, což znamená, že každý zaměstnanec má kvartální odměny rozdílné. Kvartální odměny se skládají z 20 % osobní výkonnosti (toto měřítko určuje společnost), což se vyplácí všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda-li splní další cíle. Další procenta tvoří projekty, individuální úkoly či koncepce. Tyto úkoly nad zmíněnými 20 % jsou dobrovolné a je pouze na zaměstnancích, zda plnění úkolů využijí ke zvýšení mzdy (ABC, interní zdroje společnosti, 2015).

Firemní výkonnost

Je to plnění finančních, obchodních a kvalitativních ukazatelů společnosti, ty stanovuje a vyhodnocuje controlling a jednatelé (ABC, interní zdroje společnosti, 2015).

Ambice

Ambice je bonus, který zaměstnanec dostane, pokud společnost splní své cíle, které si určí na daný rok. Tento bonus ovšem dostávají pouze obchodní a neobchodní pozice. Při naplnění cíle dostanou zaměstnanci mimořádnou odměnu, která je pro asistenty a specialisty rozdílná. Asistenti 1 – 3 dostávají jednorázově 10 000 Kč a specialisté 1 – 3 dostávají 15 000 Kč (ABC, interní zdroje společnosti, 2015).

5.3 Odměňování a motivace ve společnosti před a po roce 2012

V roce 2012 došlo k modernizaci výkonnostního odměňování. Hlavním důvodem změny odměňování byla především snaha o větší motivaci zaměstnanců. Hlavní rozdíly, které v tomto roce nastaly, se týkaly především zvýšení mezd napříč všemi skupinami zaměstnancům. Došlo k plošnému nárůstu základních mezd. 84% zaměstnanců mělo nárůst základní mzdy. Důvodem byla systémová změna vedoucí k sjednocení bonusů. Průměrný individuální nárůst základní mzdy byl o 4 %. Vzhledem k tomu, že nárůsty pocítili zejména zaměstnanci s nižšími mzdami, vzrostly průměrné náklady na základní mzdy o +3,4 % (ABC, interní zdroje společnosti, 2012).

Vzhledem k tomu, že vedení společnosti mělo pocit, že zaměstnance dostatečně nemotivuje dosavadní nastavení bonusů, rozhodlo se pro změnu především v tomto ohledu. Před rokem 2012 společnost vyplácela jednou ročně bonus neobchodním pozicím. Byl to tzv. roční bonus, kterému předcházel tzv. staff dialog, který probíhal prostřednictvím metody hodnocení dle kompetencí, a ve kterém zaměstnanec se svým přímým nadřízeným zhodnotil uplynulý rok ohledně splněných či nesplněných úkolů, cílů či jeho vizí do budoucna. Roční jednorázová odměna ovšem neznamenala stejnou částku pro všechny zaměstnance, jako je

tomu nyní. Vedoucí oddělení dostali určitý obnos peněz, který se vypočítal dle koeficientu, a ten pak vedoucí rozdělil mezi své zaměstnance. Bylo tedy možné, že každý zaměstnanec mohl dostat jinou částku – odpovídající částku svému výkonu a plnění jak individuálních, tak skupinových či celofiremních cílů. Vzhledem k tomu, že toto jednorázové roční odměňování nebylo pro zaměstnance motivující, společnost se rozhodla, že roční bonus rozloží na kvartální odměny, což znamená, že k hodnocení a následnému odměnění zaměstnanců bude prováděno po čtvrt roce, kdy si zaměstnanci s vedoucími stanoví určité cíle na určitý kvartál, které pak budou plnit. Obchodní pozice, na rozdíl od neobchodních, měly kvartální bonusy již před změnou v odměňování v roce 2012 (ABC, interní zdroje společnosti, 2012).

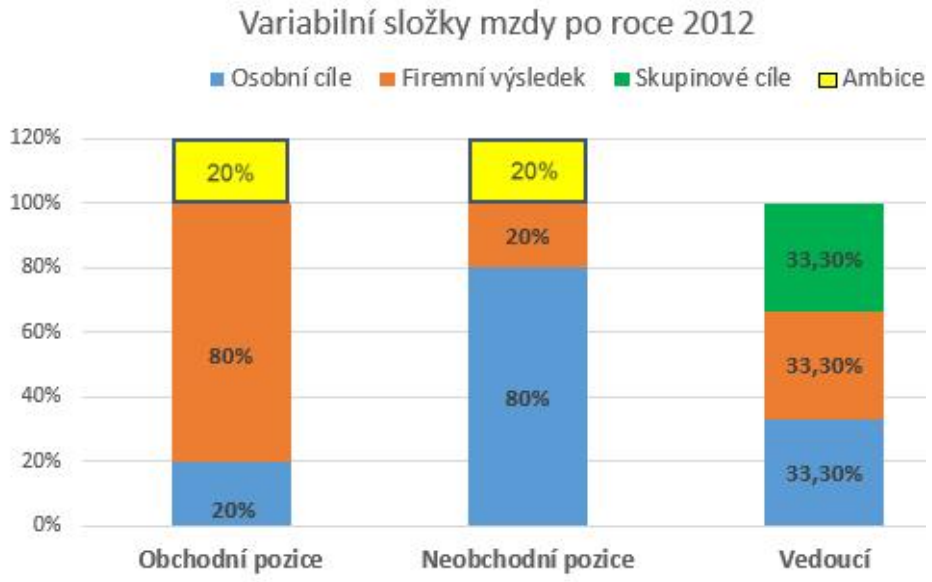
Po změně má každý zaměstnanec nastaveny ukazatele výkonnosti tak, aby vycházely z plánovaných cílů celé společnosti. Rozpad ročního bonusu znamenalo pro zaměstnance zavedení nového motivačního systému – stejně, jako měly obchodní pozice, tak i neobchodní pozice přešly na kvartální bonusy. Tyto bonusy se vyplácejí vždy po uplynutí jednoho kvartálu, čemuž předchází stanovení cílů na čtvrt rok a jejich následné plnění. Výsledek zvládnutí daného úkolu pak zaměstnanci zapisují jako KPI´s, které jsou odsouhlaseny vedoucími úseků. Vyplácení kvartální odměny je samozřejmě efektivní na motivaci zaměstnanců oproti tomu, když dostávali jednou ročně finanční odměnu (ABC, interní zdroje společnosti, 2015).

Dodatečný bonus pro zaměstnance jsou nově „Ambice“, které představují náročný celoroční cíl společnosti a při splnění mají zaměstnanci nárok na odměnu nad rámec svých obvyklých kvartálních odměn (ABC, výroční zpráva, 2013).

Jak už bylo řečeno, ve společnosti se odměňování rozděluje na tři různé typy – na odměňování vedoucích, odměňování obchodních pozic a odměňování neobchodních pozic. Každá pozice má svoji základní mzdu dle tarifní stupnice a k ní se jí přičítají variabilní složky mzdy. Již před rokem 2012 bylo nastaveno procentuální rozdělení variabilní složky mzdy, které zůstalo stejné i po modernizaci, došlo pouze k navýšení základní mzdy. Vedoucí zaměstnanci mají variabilní složku mzdy složenou ze třetin – jedna třetina tvoří osobní cíle, druhá třetina tvoří firemní cíle a třetí skupina tvoří skupinové cíle. Neobchodní pozice (kterých je ve společnosti většina) mají variabilní mzdu složenou z 80 % z osobních cílů a z 20 % z firemních výsledků. Obchodní pozice mají naopak z 80 % tvořenou mzdu firemními výsledky a z 20 % z osobních cílů (ABC, interní zdroje společnosti, 2013).

Na obrázku č. 2 můžeme vidět, že procentuální rozdělení variabilní mzdy u všech pozic zůstalo stejné. Jedná se o změnu hlavně v nárůstu částek jednotlivých procent. U neobchodních pozic došlo tedy k rozpadu ročního bonusu na kvartální a zavedl se u neobchodních a obchodních pozic také bonus Ambice, který, jak už bylo řečeno, znamená roční jednorázové vyplacení částky za splnění cílů celého podniku.

Obrázek č. 2 Variabilní složení mzdy po roce 2012



(Zdroj: ABC, interní zdroje společnosti, 2013)

Mzdové příplatky

Vzhledem k tomu, že ABC je leasingová společnost, kde se pracuje na ranní směnu od 8:00 do 17:00, vzniká zde pouze málo situací, kdy by se vyplácely příplatky za práci. Pokud se příplatky vyplácejí, jedná se pouze o povinné příplatky zakotvené v zákoníku práce (ABC, interní zdroje společnosti, 2015).

V nejčastějších případech se vyplácejí příplatky za práci o víkendu – tedy zejména pokud je velký náběr smluv nebo se posílají jednou ročně dálniční známky. Příplatky za práci o víkendu se vyplácí standardně dle zákoníku práce. Dále se jedná o příplatky za přesčas. Příplatky za přesčas má každé oddělení nastavené jinak. Někomu se vyplácejí, někomu nikoliv. Zde je příklad ze správního oddělení - pokud měl v roce 2012 zaměstnanec odpracované hodiny přesčas, za běžné situace (tedy pokud nedostal od nadřízeného příkaz práce přesčas) se hodiny nevyplácely. Ovšem mohly se proměnit za náhradní volno. Nyní, po změně, se příplatky za práci přes čas vyplácí pouze ve zvláštním případě – a to pokud má

zaměstnanec například 13 hodin přesčasu, prvních 6 hodin se mu převede do dalšího měsíce, dalších 6 hodin společnost vymaže, a proplácí se až ty hodiny, které jsou nad 12 hodin přesčasu. Zaměstnanci také můžou naložit s přesčasem tak, že můžou z práce chodit dříve, ovšem nemohou si vzít celý den náhradní volno (ABC, interní zdroje společnosti, 2015).

6 Benefity ve společnosti

Společnost rozlišuje své benefity do tří částí podle délky trvání pracovního poměru, a to: benefity ve zkušební době, benefity v době určité a benefity v době neurčité.

Ve zkušební době, tedy ihned, má zaměstnanec nárok na 1 týden dovolené v roce navíc, dotování ceny obědů ve firemní jídelně a slevy u obchodních partnerů na vozidla a služby (ABC, intranet společnosti, 2015).

Po zkušební době má zaměstnanec nárok na půjčování služebních vozů i pro soukromé účely, možnost zaměstnaneckého úvěru na pořízení automobilu, možnost bezúčelového úvěru za výhodnějších podmínek pro zaměstnance i osoby blízké, pojištění úrazu, penzijní připojištění se státním příspěvkem (3% z vyměřovacího základu na sociální pojištění), cestovní pojištění pro zaměstnance a rodinné příslušníky, výhodnější tarif u mobilního operátora či jazyková výuka s příspěvkem 5 000 Kč na rok (ABC, intranet společnosti, 2015).

Pokud má zaměstnanec pracovní smlouvu uzavřenou na **dobu neurčitou**, má nárok na půjčku na bytové prostory ve výši 100 000 Kč. Co se týče zdravotní péče, mají zaměstnanci nárok na očkování například proti sezónním nemocem, možnost rozšířené preventivní komplexní prohlídky. Velmi oblíbený benefit, který spadá do zdravotní péče je 5 dnů zdravotního volna, které mohou zaměstnanci během roku kdykoliv vyčerpat (ABC, intranet společnosti, 2015).

Mezi ostatní – nezařazené benefity patří možnost koupi karty Multisport Benefit za velmi výhodnou cenu, která slouží jako vstupní karta na různá sportoviště, dále sem patří různé poukázky při odchodu na mateřskou dovolenou či do důchodu, poukázky při výročí 10, 15 či 20 let ve společnosti. Zaměstnanci mohou také využít služeb psychoterapeuta v případě vážných rodinných situací. Společnost se snaží své zaměstnance udržovat aktivní a snaží se stmelovat kolektiv prostřednictvím pravidelných teambuildingových a sportovních aktivit (ABC, intranet společnosti, 2015).

7 Dotazníkové šetření a rozhovory

Výzkum ve společnosti byl prováděn pomocí dotazníků (příloha č. 2) a rozhovorů (příloha č. 3). Dotazníky sloužily ke zjištění míry spokojenosti s nynějším systémem odměňování a motivace a rozhovory sloužily spíše ke zjištění rozdílu mezi systémem před a po modernizaci, a to jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu jejich nadřízené.

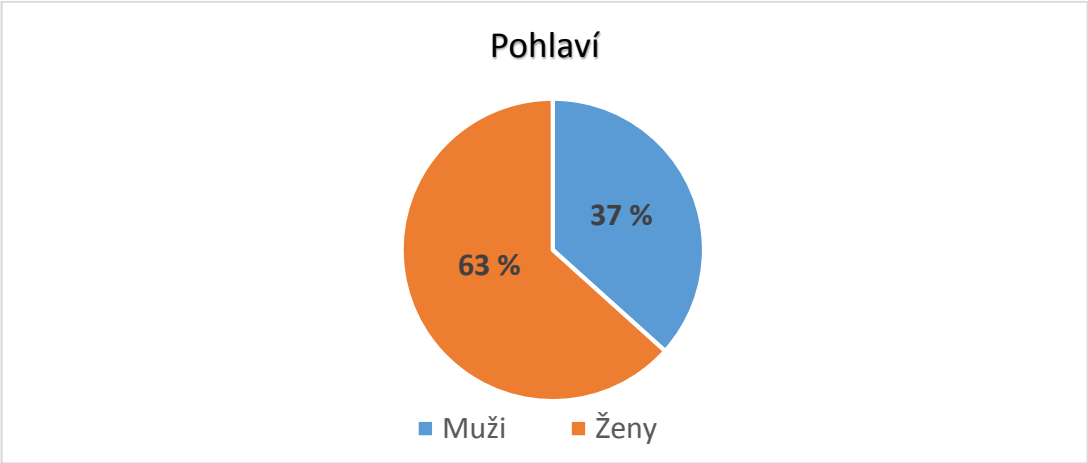
Na začátku práce byly stanoveny 3 výzkumné předpoklady:

- Se systémem odměňování a motivace jsou zaměstnanci ve společnosti spokojení
- Nově zavedený systém odměňování a motivace hodnotí zaměstnanci kladněji než předchozí systém
- Prostřednictvím nově zavedeného systému bonusů jsou zaměstnanci produktivnější a motivovanější

Dotazník (příloha č. 4) byl rozdán celkem 50 respondentům a odpovědělo jich 30, což je 60% úspěšnost. Vzhledem k velkému nárůstu objemu práce ve společnosti nemělo mnoho zaměstnanců čas dotazník vyplnit. Dotazník měl celkem 20 otázek a byl schválen jak personálním oddělením společnosti, tak vedoucí bakalářské práce. Výzkum byl doplněn čtyřmi strukturovanými rozhovory – tři byly provedeny s řadovými zaměstnanci neobchodní pozice a jeden s jejich přímou nadřízenou.

První tři otázky dotazníku byly zaměřeny na identifikační údaje (pohlaví, věk, délka pracovního poměru ve společnosti). Z grafu č. 1 můžeme vidět, že z větší části dotazník vyplnily ženy (celkem 63 %). Dotazník odevzdalo pouze 11 mužů, což tvoří 37 %. Je to zapříčiněno hlavně tím, že v neobchodních pozicích pracují hlavně ženy, muži jsou pak většinou zaměstnáni na pozicích vedoucích zaměstnanců či různých specialistů.

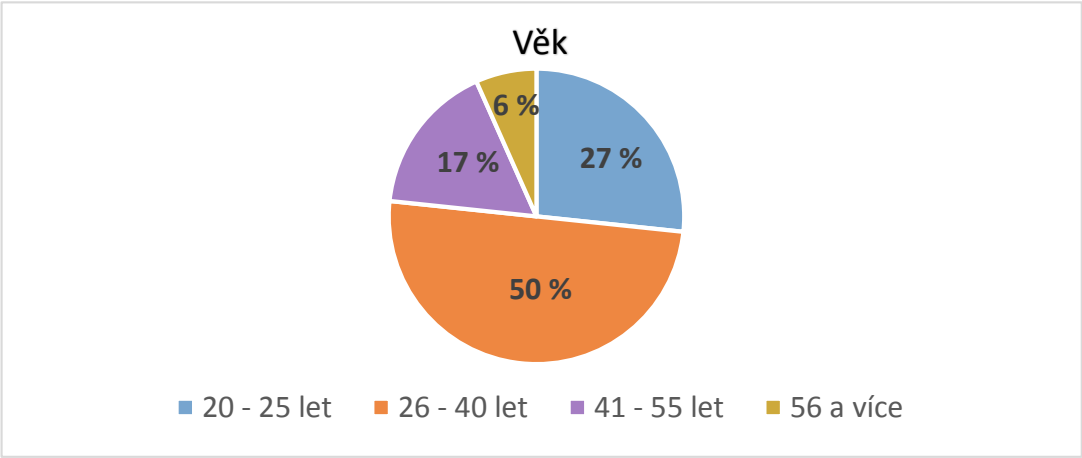
Graf č. 1 Pohlaví



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Z grafu č. 2 můžeme vyčíst, že polovina respondentů byla ve věku 26 – 40 let. Společnost také zaměstnává mladé lidi ve věku 20 – 25 let, kterých je celkově z 30 dotázaných 8 (tedy 30%). Lidí ve středním věku z dotázaných je 17 %, tedy 5 a pouhý 2 respondenti byli starší 56 let (6%).

Graf č. 2 Věk

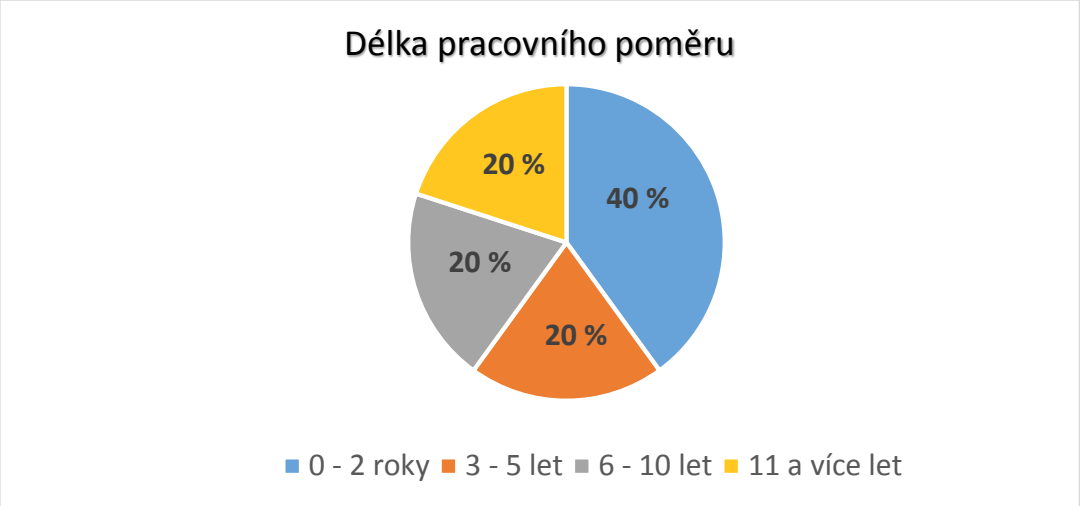


(Zdroj: Vlastní výzkum)

Vzhledem k tomu, že společnost často prochází organizačními změnami spojenými s velkou fluktuací zaměstnanců, nejvíce respondentů není v pracovním poměru ve společnosti déle, než 2 roky. Jak můžeme vidět v grafu č. 3, jedná se o 40 % respondentů.

Ostatních 60 % si rovným dílem rozdělují zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 3 – 5 let, 6 – 10 let a 11 a více let.

Graf č. 3 Délka pracovního poměru



(Zdroj: Vlastní výzkum)

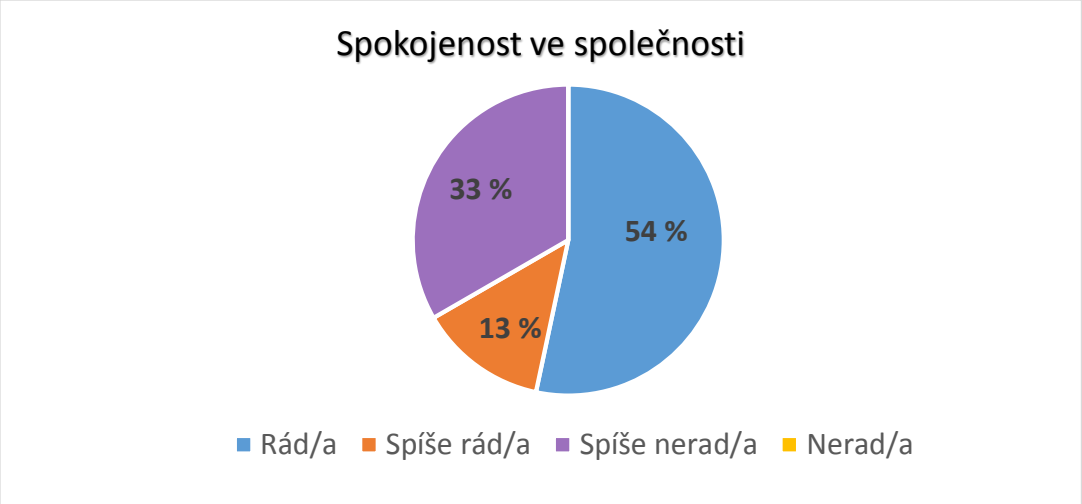
Otázka č. 4: S firemními hodnotami společnosti jsem:

Společnost si na svých firemních hodnotách zakládá a zaměstnancům je všemi různými způsoby často připomíná, viz kapitola Představení společnosti. Výsledná data z této otázky potvrzují, že společnost tyto hodnoty natolik sdílí a šíří celou organizační strukturou, že všech 30 respondentů (tedy 100 %) odpovědělo, že je s firemními hodnotami společnosti seznámeno.

Otázka č. 5: Ve společnosti pracuji:

Tato otázka se respondentů dotazuje, zda ve společnosti pracují rádi, spíše rádi, spíše neradi a neradi. Žádný respondent neodpověděl, že by ve společnosti pracoval vyloženě nerad, což je pro společnost velmi dobré znamení. V grafu č. 4 můžeme vidět, že 13 % respondentů odpovědělo, že ve společnosti pracují spíše neradi, což dle dalších otázek ve výzkumu může souviset s nespokojeností se systémem odměňování a motivací či s nespokojeností spojenou s pracovním kolektivem. 54 % zaměstnanců pracuje ve společnosti vyloženě rádo a 33 % zaměstnanců pracuje ve společnosti spíše rádo, což znamená, že mohou pociťovat pouze malou nespokojenost například s benefity či systémem bonusů.

Graf č. 4 Spokojenost ve společnosti



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 6: S pracovními podmínkami ve společnosti jsem:

Otázka č. 6 se respondentů dotazuje, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami ve společnosti. Těmito podmínkami se rozumí například vybavení pracoviště nebo pracovní doba. Respondenti měli na výběr z odpovědí spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a a nespokojen/a. Pracovní podmínky má společnost velmi dobré, na pracovištích s moderním vybavením se jim dostává velmi dobrých pracovních podmínek. Hlavní pracovní doba je zde od 9:00 do 15:00 (do 17:00 jsou zde zaměstnanci, kteří mají službu), což znamená, že se zaměstnancům dostává mnoho volného času. To je také důvod, proč 53 % respondentů je výslovně spokojeno s pracovními podmínkami. Zbylých 47 % je spíše spokojeno. To, že téměř polovina zaměstnanců uvedla, že jsou spíše spokojeni, je důsledkem například toho, že ve společnosti jsou zavedené tzv. open space, což může mnoho lidí rušit od jejich práce.

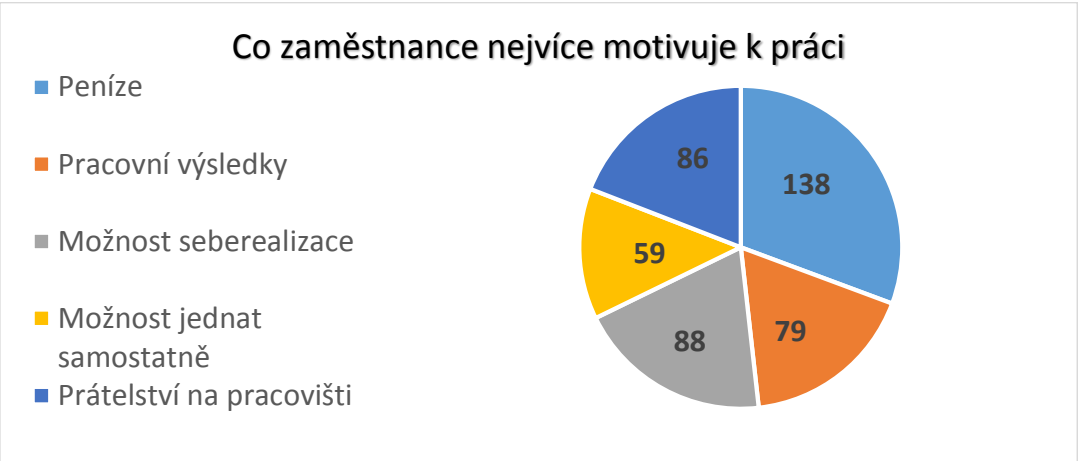
Otázka č. 7: Seřaďte od 1 (nejmenší důležitost) do 5 (největší důležitost) – každé číslo můžete použít pouze jednou, co Vás k práci nejvíce motivuje?

Tato otázka měla za cíl zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci motivováni různými stimuly. Respondenti měli body přiřadit k penězům, pracovním výsledkům, možnosti seberealizace, možnosti jednat samostatně, přátelství na pracovišti, nebo si mohli vybrat svůj specifický stimul v možnosti jiné. Číslo 5 dostaly opakovaně pouze dva stimuly – peníze a možnost seberealizace. Peníze označilo za největší stimul motivace 77 % zaměstnanců.

Zbylých 23 % označilo za největší stimulaci k motivaci možnost seberealizace. Je zajímavé, že mladší lidé, kteří jsou ve společnosti kratší dobu, označili číslem 5 možnost seberealizace. Ti jsou motivováni především tím, že mohou získat nějaké zkušenosti a mohou se seberealizovat. Starší zaměstnanci jsou samozřejmě více motivováni penězi z důvodu zajištění rodiny po finanční stránce či udržení určité životní úrovně.

Otázka byla vyhodnocena na základě sečtených bodů od respondentů. Celkem bylo rozdáno 450 bodů. Na grafu č. 5 můžeme vidět, že největší počet bodů (138) získaly opravdu peníze. Druhým velkým motivátorem je již zmíněná možnost seberealizace s 88 body. Přátelství na pracovišti s 86 body je třetím největším motivátorem. Pracovní výsledky získaly 79 bodů, což znamená, že jsou druhým nejmenším motivátorem ze zmíněných. Nejméně zaměstnance motivuje možnost jednat samostatně (59 bodů).

Graf č. 5 Co zaměstnance nejvíce motivuje k práci



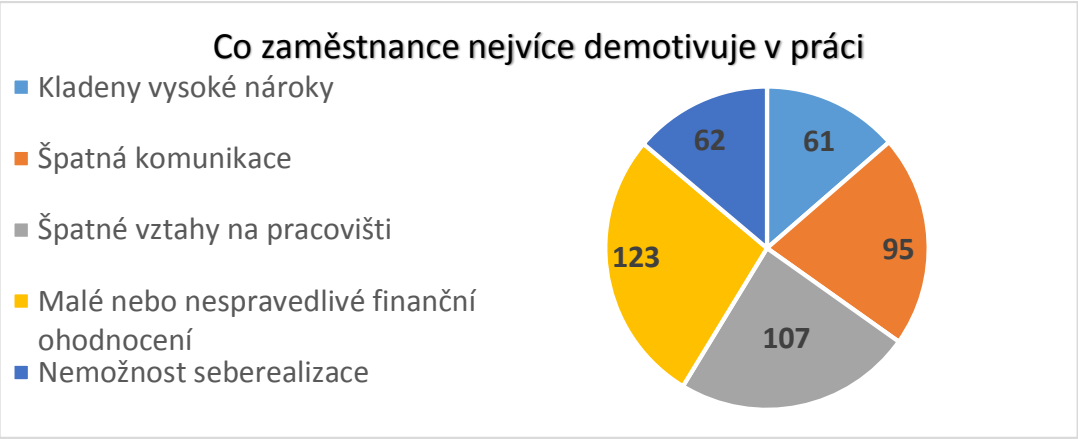
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 8: Rozdělte opět body 1 (nejméně mě demotivuje) – 5 (nejvíce mě demotivuje), co Vás v práci nejvíce demotivuje?

Tato otázka měla za cíl naopak zjistit, čím jsou zaměstnanci demotivováni. Respondenti body rozdělovali mezi vysoké nároky na ně kladené ze strany nadřízených, špatnou komunikaci s nadřízeným, špatnými vztahy na pracovišti, malým či nespravedlivým finančním ohodnocením, nemožnosti seberealizace, nebo opět mohli napsat jinou možnost. Mnozí z respondentů měli pocit, že jsou na to samé tázáni v předchozí otázce, ale bylo jim vysvětleno, že i když něčím nejsou motivováni, neznamená to, že tím jsou demotivováni. V této otázce však bylo dohromady sebráno pouze 448 bodů z uvedených možností

demotivace, a to z toho důvodu, že jedna respondentka využila možnosti „jiné“, kterou označila číslem 2 a uvedla, že ji demotivuje nespravedlnost nadřízených, intriky a pomluvy na odděleních. V grafu č. 6 můžeme vidět, že nejvíce bodů (123) získalo malé či nespravedlivé finanční ohodnocení, což by odpovídalo faktu z předchozí otázky, kde se jasně dokázalo, že je převážná část zaměstnanců motivována hlavně penězi. Dalším demotivátorem jsou špatné vztahy na pracovišti, které získaly 107 bodů. Třetím největším demotivátorem je špatná komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným, což získalo 95 bodů. S velikým odstupem jsou pak velmi blízko sebe 4. a 5. demotivátor a to nemožnost seberealizace (62 bodů) a vysoké nároky kladené na zaměstnance (61 bodů). To je právě ten případ, kdy v předchozí otázce byla možnost seberealizace pokládána za jeden z hlavních motivátorů, ale pokud člověk nemá zájem se v práci seberealizovat a pracuje hlavně kvůli penězům, nepokládá nemožnost seberealizace za hlavní demotivátor.

Graf č. 6 Co zaměstnance nejvíce demotivuje v práci



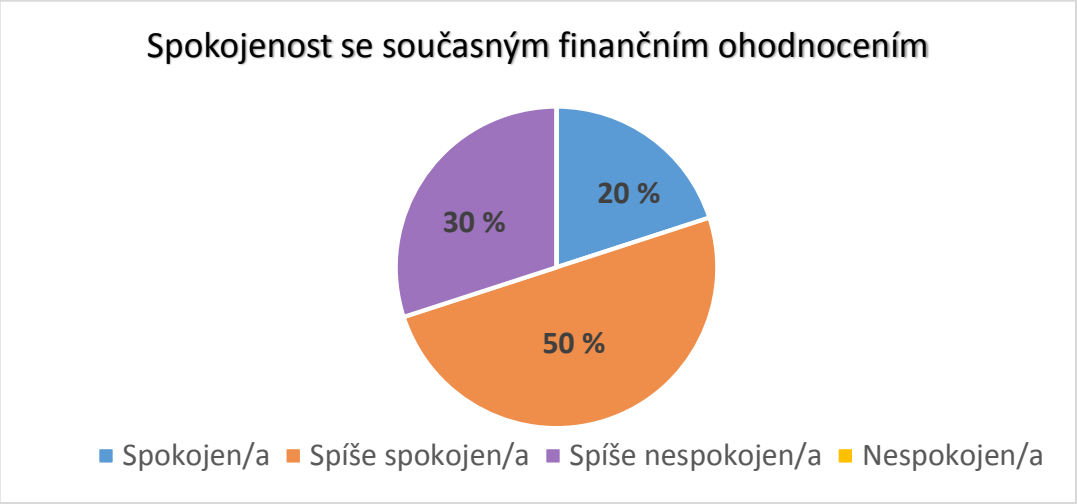
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 9: Se svým současným finančním ohodnocením jsem:

Respondenti u této otázky měli na výběr ze čtyř odpovědí – spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a a nespokojen/a. Vzhledem k tomu, že v otázce č. 7 vyšlo najevo, že většina zaměstnanců je motivována penězi, může být pro společnost velký úspěch, že ani jeden z dotazovaných zaměstnanců není se svým finančním ohodnocením vyloženě nespokojen. Z grafu č. 7 můžeme vyčíst, že polovina respondentů je se svým finančním ohodnocením spíše spokojena. Vyloženě spokojeno je pak pouhých 20 % z dotazovaných. Zajímavé je, že tuto skupinu tvoří především ženy a naopak převážně muži označili, že jsou se svým finančním ohodnocením spíše nespokojeni, což tedy označilo celkově 30 %

respondentů. Za tím, že většinu spíše nespokojených tvoří muži, může být fakt, že většina mužů jsou hlavními živiteli rodiny a současná finanční odměna pro ně nemusí být dostačující k tomu, aby uspokojili potřeby rodiny z finančního hlediska.

Graf č. 7 Spokojenost se současným finančním ohodnocením



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 10: Má finanční odměna je mému výkonu:

Otázka č. 10 měla za cíl zjistit, zda mají zaměstnanci společnosti pocit, že je jejich finanční odměna úměrná/spíše úměrná/spíše neúměrná a neúměrná jejich výkonu. Ani jeden respondent neoznačil, že by výše jeho finanční odměny byla zcela neúměrná. Pouhých 20 % dotazovaných zaměstnanců má pocit, že je jejich odměna přímo úměrná jejich výkonu. 40 % zaměstnanců pak uvedlo, že je jejich odměna spíše úměrná výkonu, a dalších 40 % zaměstnanců uvádí, že je jejich odměna spíše neúměrná výkonu. Zajímavé opět je, že spíše muži mají pocit, že je jejich odměna spíše neúměrná, což souvisí s předchozí otázkou č. 9, kde tedy hlavně muži uvedli, že nejsou spokojeni se svým současným finančním ohodnocením.

Otázka č. 11: Se systémem kvartálních bonusů jsem:

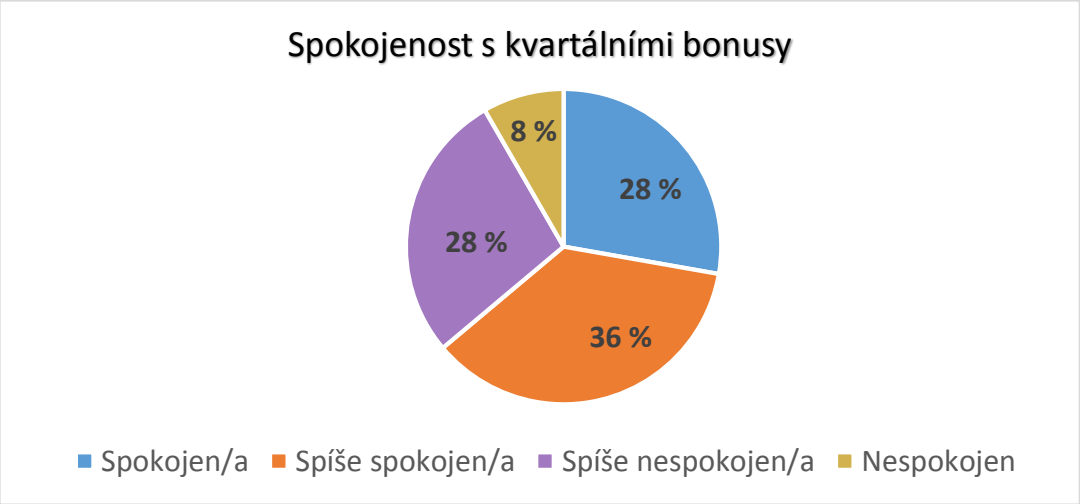
Otázka č. 12: Kvartální bonusy a bonus Ambice mne:

Otázka č. 13: To, že část své mzdy můžu ovlivnit je pro mne:

Otázky č. 13, 14 a 15 byly zaměřeny na kvartální bonusy a bonus Ambice, které jsou variabilní složkou mzdy.

Otázka č. 11 se tázala, zda jsou zaměstnanci se systémem kvartálních bonusů spokojeni/spíše spokojeni/spíše nespokojeni či nespokojeni. Na grafu č. 8 můžeme vidět, že spokojeno s kvartálními bonusy je pouhých 28 % zaměstnanců. Spíše spokojeno je 36 % zaměstnanců. Spíše nespokojeno je 28 % dotazovaných a 8 % zaměstnanců je nespokojeno. Jako hlavní důvody své nespokojenosti zaměstnanci uvádí vymýšlení kvartálních úkolů, zdlouhavé administrativní činnosti ohledně kvartálních bonusů či opoždění plánování úkolů.

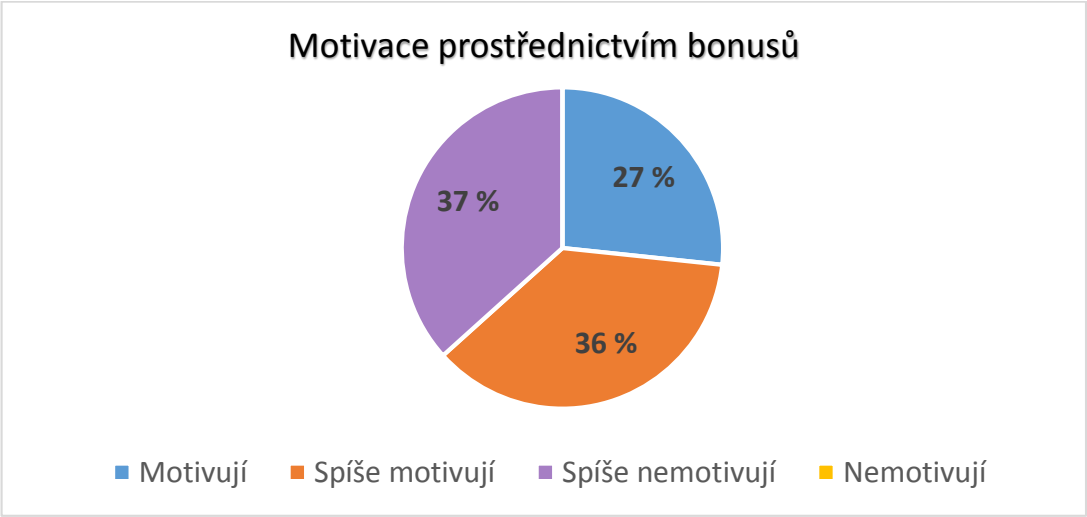
Graf č. 8 Spokojenost s kvartálními bonusy



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 12 navazuje na otázku č. 13 a má za úkol zjistit, zda kvartální bonusy a Ambice zaměstnance motivují/spíše motivují/spíše nemotivují/nemotivují. Na grafu č. 9 můžeme vidět, že nikdo se necítí přímo nemotivován těmito bonusy. Motivující je to pro 27 % dotázaných, spíše motivující je to pro 36 % dotázaných a spíše nemotivující je to pro 37 % dotázaných, což je v tomto případě většina. Zaměstnanci, kteří označili spíše nemotivující, jsou dle výzkumu spíše nespokojeni i s celým systémem odměňování ve společnosti, což se sebou samozřejmě úzce souvisí.

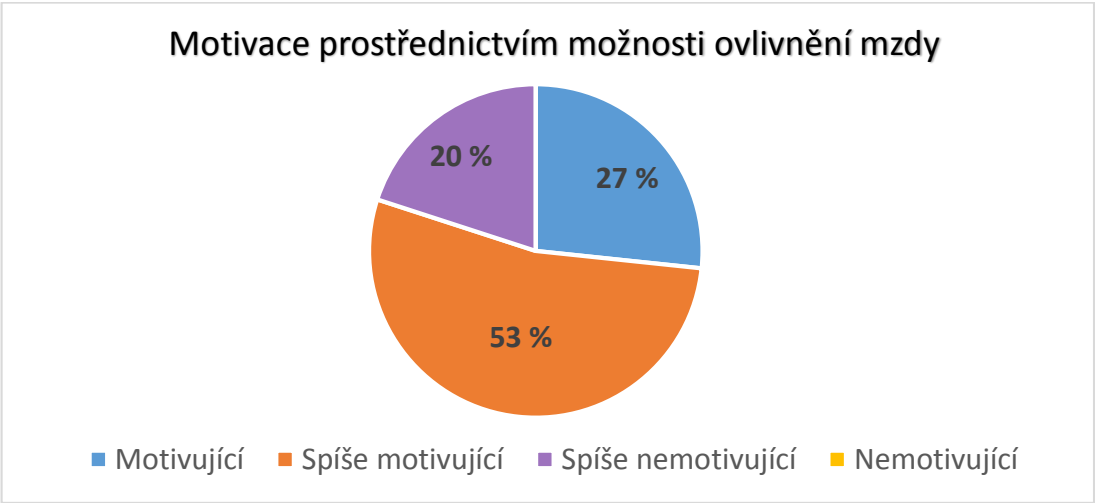
Graf č. 9 Motivace prostřednictvím bonusů



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 13 měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci motivováni tím, že si část své mzdy mohou ovlivnit. Jak je vidět na grafu č. 10, pro 27 % zaměstnanců je tato možnost ovlivnění mzdy motivující, až 53 % zaměstnanců je spíše motivováno a 20 % spíše nemotivováno, což je přisuzováno relativně vysoké nemotivovanosti prostřednictvím těchto bonusů.

Graf č. 10 Motivace prostřednictvím možnosti ovlivnění mzdy



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 14: S řešením příplatků za práci přesčas jsem:

Jak již bylo řečeno, každé oddělení má řešení příplatků za práci jiné. Vzhledem k tomu, že průzkum byl prováděn napříč neobchodními odděleními, jsou i výsledky rozdílné. Spokojeno je pouhých 20 % zaměstnanců, spíše spokojeno 30 % zaměstnanců. Spíše nespokojených je 43 % zaměstnanců a nespokojeno je 7 % zaměstnanců, kteří především nesouhlasí s tím, že jsou příplatky za práci vypláceny každému oddělení rozdílně a není to sjednocené v rámci celého podniku. Pokud se procenta sečtou, je 50 % zaměstnanců spokojeno či spíše spokojeno a 50 % zaměstnanců spíše nespokojeno až nespokojeno.

Otázka č. 15: Společnost má systém odměňování nastavený:

Otázka č. 16: Tento systém odměňování mne:

Tyto dvě otázky měly za cíl zjistit to, zda si zaměstnanci myslí, že má společnost systém odměňování nastavený dobře, spíše dobře, spíše špatně nebo špatně a zda je tento systém odměňování motivuje, spíše motivuje, spíše nemotivuje či nemotivuje.

U otázky č. 15 si pouhých 19 % zaměstnanců si myslí, že je systém odměňování ve společnosti nastaven dobře, to může být důsledek toho, že se svým finančním ohodnocením je bez výhrad spokojeno pouze 20 % dotazovaných a také spokojenost s bonusy není příliš vysoká. Téměř 52 % zaměstnanců má k systému malé výhrady a označili odpověď spíše dobře a 29 % zaměstnanců označilo, že má společnost systém odměňování nastaven spíše špatně. Žádný z respondentů neoznačil, že by měla společnost systém odměňování nastavena přímo špatně.

Odpovědi na **otázku č. 16** se příliš nelišily. Pouhých 17 % respondentů tento systém odměňování motivuje, 50 % tento systém spíše motivuje a 33 % zaměstnanců tento systém odměňování spíše nemotivuje.

Otázka č. 17: Dostávám od svých nadřízených konstruktivní zpětnou vazbu?

Tato otázka byla položena z toho důvodu, že pro efektivní motivování zaměstnanců je zpětná vazba ze strany nadřízených téměř nepostradatelná. Společnost má toto velmi dobře ošetřeno, neboť 80 % respondentů odpovědělo, že od svých nadřízených dostává konstruktivní zpětnou vazbu. Z toho vyplývá, že 20 % respondentů odpovědělo, že konstruktivní zpětnou vazbu nedostává.

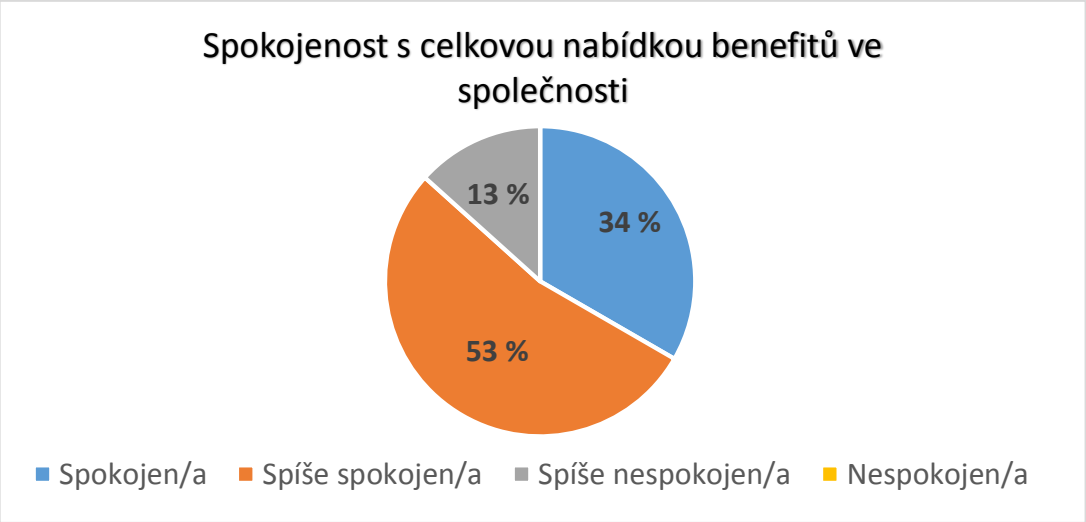
Otázka č. 18: Který z benefitů ve společnosti považujete za nejlepší? (označte maximálně 3 benefity)

Zde měli zaměstnanci označit 3 benefity, které považují z nabídky společnosti za nejlepší. Ve 20 případech byl označen benefit 5 dnů zdravotního volna, 13x byl označen 1 týden dovolené navíc, 6 zaměstnanců chválí bezúčelový úvěr, a 4 zaměstnanci úvěr na automobil a další 4 zaměstnanci půjčku na bytové prostory ve výši 100 000 Kč.

Otázka č. 19: S celkovou nabídkou benefitů ve společnosti jsem:

Co se týká benefitů, na grafu č. 11 můžeme vidět, že 34% zaměstnanců je spokojeno, 53 % zaměstnanců pak spíše spokojeno, což můžeme vidět na grafu č. 9. Spíše nespokojeno je pouhých 13 % respondentů. Žádný z respondentů neodpověděl, že by byl s celkovou nabídkou benefitů nespokojen. Hlavní důvod je především to, že společnost se snaží mít benefity zaměřené na širokou škálu potřeb zaměstnanců, čehož si jsou zaměstnanci vědomi.

Graf č. 11 Spokojenost s celkovou nabídkou benefitů ve společnosti



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 20: Jaké benefity Vám ve společnosti schází?

Tato otázka byla otevřená a vyplňovali ji pouze ti respondenti, kterým nějaký benefit v nabídce společnosti schází. Z velké části to byli zrovna ti respondenti, kteří v předchozí otázce zvolili odpověď spíše spokojeni či spíše nespokojeni.

Mezi náměty na benefity, které ve společnosti zaměstnancům schází je relaxační místnost, příplatky na tábor pro děti, podniková rekreační chata na horách, sportovní,

kulturní a rekreační aktivity, reklamní předměty nejen pro dealery a klienty, ale také pro zaměstnance, příspěvky na dovolenou, slevy u cestovních kanceláří, příspěvky na povinný dresscode, mobilní telefon spolu s paušálem, příspěvky na dopravu a stravenky. Zajímavé je, že téměř polovina mužů by přivítala masáže. Z toho tedy vyplývá, že zaměstnanci z největší části postrádají benefity na kulturní či sportovní akce a relaxaci.

Shrnutí výsledků rozhovorů

Jak již bylo zmíněno, rozhovory byly provedeny celkem čtyři. Tři z nich byly provedeny s asistenty z neobchodního oddělení a jeden s jejich nadřízenou. Všechny rozhovory byly strukturalizované. Na rozdíl od dotazníků, se rozhovory zaměřily na modernizaci odměňování a motivačního systému, kterou společnost prošla. Proto byli vybráni takoví respondenti, kteří jsou ve společnosti déle než 5 let, aby změnu mohli adekvátně zhodnotit. Otázky kladené zaměstnancům se lišily od otázek kladené vedoucí oddělení.

Jako hlavní přínosy nového systému odměňování a motivace zmiňují zaměstnanci transparentnost systému, snadnější měřitelnosti plněných úkolů či možnost ovlivnění výše finální odměny. Z rozhovorů vyplynula ale i skutečnost, že mají zaměstnanci pocit, že je systém kvartálních bonusů zdržuje od práce. Respondenti hodnotí negativně hlavně to, že období před nadcházejícím kvartálem se koná spousta schůzek, kdy se úkoly musí vymýšlet, dělají se prezentace, které se pak prezentují před nadřízenými. Pokud se jedná o skupinové cíle, je zde občas problém v tom, že někteří zaměstnanci v týmu nemají čas plnit tyto cíle nad rámec své práce, protože samozřejmě musí plnit své denní pracovní činnosti a důsledek toho je nesplněný cíl na 100 %, což ovšem znamená ponížení bonusu celému týmu. Negativně na kvartálních bonusech hodnotí také úměru mezi nynějším objemem práce a finanční odměnou. Na druhou stranu je to dle jednoho respondenta určitě efektivní nástroj, jak zvyšovat pracovní nasazení zaměstnance.

Co se týče pracovního výkonu, změna je ovlivnila pouze v tom, že musí vymýšlet úkoly, a tím pádem je tento systém zdržuje od jejich práce. Respondenti se shodují také v tom, že je tento systém nemotivuje, spíše naopak, a dodávají, že by se raději vrátili k předchozímu systému, kdy dostali roční bonus automaticky bez zdlouhavého papírování, prezentování a vymýšlení úkolů.

Zaměstnanci hodnotí negativně i to, že ve společnosti nebyly prováděny žádné průzkumy, které by zjišťovaly, jaké změny v systému odměňování a motivaci by zaměstnanci přivítali, zda se změnou souhlasí a jestli jim tento systém bude vyhovovat.

Bonus Ambice hodnotí respondenti velmi pozitivně, je to pro ně vlastně něco, co ze své pozice nemohou nijak zvlášť ovlivnit, ale jeden respondent by rád Ambice přenesl do oblasti, ze které by Ambice ovlivnit mohl.

Co se týče nového řešení příplatků za přesčas, zaměstnanci se k tomu neradi vyjadřují. Z jejich výpovědi vyplývá, že ve společnosti je toto téma tabu a velmi záleží na oblibě zaměstnance u nadřízeného. Zaměstnanci se snaží přesčasy nemít, ale s nárůstem objemu práce to jde čím dál hůř.

Vzhledem k tomu, že společnost ve svých interních podkladech tvrdí, že se v 84 % navýšila mzda plošně v celé společnosti, dotazovaným se mzda již několik let nezměnila.

Z rozhovoru s jejich vedoucí vyplynulo, že pro zaměstnance je motivační hlavně to, že se jim změnou navýšil základ, na druhou stranu je změna pro zaměstnance demotivační, protože by samozřejmě nejraději měli jak navýšení mzdy, tak i ponechání ročního bonusu. Vedoucí má dojem, že jsou kvartální bonusy dobře přijímány. Líbí se jí hlavně to, že díky kvartálním bonusům je místo jednoho ročního hodnocení zavedeno hodnocení čtvrtletní, které tzv. zaktivuje zaměstnance a je obecně efektivnější, než hodnocení roční.

Co se týče zpětné vazby od zaměstnanců k novému systému odměňování a motivaci, jsou to především poznatky, které se k ní dostaly z doslechu. Zmiňuje, že zaměstnanci byli spokojeni s novým systémem odměňování a motivace do té doby, než přišla doba výplat ročního bonusu, na který do té doby byli zvyklí, pak začala vlna nevole a chtěli zpátky starý systém. Hodně také záleží na situaci na trhu v dané době a je to obecně velmi individuální.

Dle vedoucí se změna povedla dle představ společnosti, protože kdyby tomu tak nebylo, určitě by společnost zavedla jiné řešení. Samotná vedoucí oceňuje na novém systému hlavně to, že je ve mzdě konečně složka, kterou si sami zaměstnanci mohou ovlivnit.

Vedoucí také podotýká, že nepokládá za rozumné navyšovat mzdy plošně, protože často dochází k tomu, že se navýší mzda i tomu zaměstnanci, který si to nezaslouží. Za vedoucí samozřejmě občas zaměstnanci chodí s požadavkem o zvýšení základní mzdy,

ovšem jak již bylo zmíněno, každý zaměstnanec je v této společnosti zařazen a musí se odměňovat v určitém rozhraní. Vedoucí navyšuje mzdu buď jednorázově, nebo dlouhodobě. Jednorázový bonus vedoucí uděluje, pokud například zaměstnanec odvedl dobře zadaný úkol. Pro dlouhodobé navýšení základní mzdy slouží staff dialog, kde se hodnotí kompetence zaměstnance.

Závěrečné zhodnocení

Z dotazníkového šetření, vyplývá, že zaměstnanci ve společnosti pracují rádi, jsou seznámeni s hodnotami společnosti a jsou spokojeni s podmínkami ve společnosti. Mírná nespokojenost se začala projevovat u otázek týkajících se odměňování. Vzhledem k tomu, že z dotazníků vyplynulo, že je nejvíce zaměstnanců motivováno penězi, je zřejmé, že budou mít zaměstnanci velké požadavky na odměňování. Co se týče kvartálních bonusů, jsou zaměstnanci rozděleny na pomyslné dvě poloviny. Pokud bychom výsledky zprůměrovali, jedna polovina by byla spíše spokojená a spíše motivovaná kvartálními bonusy, druhá spíše nespokojená a spíše nemotivovaná. Je to tedy velmi individuální. Mnoho zaměstnanců vítá možnost ovlivnit si část mzdy svým výkonem. Řešení příplatků za práci se opět rozděluje na dvě poloviny, kde nejspíše záleží na oddělení. Co se týče benefitů, dle výsledků dotazníkového šetření je má společnost nastaveny spíše dobře a zaměstnancům tam schází spíše poukázky na kulturní a sportovní akce.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že se změnou nejsou příliš spokojeni hlavně z důvodu zavedení kvartálních bonusů, které jim přidávají práci nad rámec své denní pracovní náplně. Zaměstnancům chybí předešlý roční bonus, který dostali vždy bez jakékoliv práce navíc. Ačkoliv vedoucí i společnost uvádí, že se zaměstnancům navýšila jejich základní mzda, zaměstnanci nic takového neregistrují.

Z rozhovoru s vedoucí pak vyplývá, že si myslí, že kvartální bonusy jsou dobrým nápadem, jak zaktivovat zaměstnance nejenom jednou ročně, ale i během roku. Obecně si myslí, že je tento systém nastaven velmi dobře a kvartální bonusy uvítala. Dále popisuje individuální navyšování mzdy, které připadá v úvahu buď jednorázově po dobře splněném úkolu, či dlouhodobě po zhodnocení kompetencí, které probíhá jednou ročně.

8 Výzkumné předpoklady a doporučení

Na začátku práce byly stanoveny tři výzkumné předpoklady:

- Se systémem odměňování a motivace jsou zaměstnanci ve společnosti spokojení
- Nově zavedený systém odměňování a motivace hodnotí zaměstnanci kladněji než předchozí systém
- Prostřednictvím nově zavedeného systému bonusů jsou zaměstnanci produktivnější a motivovanější

Z výsledků provedeného výzkumu prostřednictvím dotazníků vyplývá, že zaměstnanci jsou se současným systémem odměňování a motivace spíše spokojení, což potvrdilo výzkumný předpoklad, avšak je zde místo ke zlepšování. Jak již bylo zmíněno, prostor ke zlepšování je především v oblasti nastavených kvartálních bonusů, kde je spíše nespokojeno či nespokojeno 36 % dotazovaných zaměstnanců, což není zanedbatelné. Dále je zde potřeba vyřešit situaci s příplatky za práci přesčas a zdokonalit nabídku benefitů. Z rozhovorů provedenými se zaměstnanci neobchodního oddělení vyplývá, že celkovou změnu systému odměňování a motivace hodnotí zaměstnanci spíše negativně a rádi by se vrátili k systému před modernizací, což vyvrací druhý předpoklad. Z rozhovorů i dotazníků vyplynulo, že nově nastavené bonusy sice zaměstnance činí produktivnější, avšak méně spokojenější, čímž se třetí předpoklad ani nevyvrací, ale ani nepotvrzuje.

Autorka práce navrhla následující řešení:

<u>Změna z kvartálních odměn na roční bonus</u>

Na základě vyhodnocených dotazníků a provedených rozhovorů se autorka této práce domnívá, že rozpad ročního bonusu na kvartální bonusy u neobchodních pozic nebyl šťastným řešením. Tohoto pocitu nabyla po zjištění, kdy téměř 40 % dotázaných zaměstnanců není spokojeno s tímto systémem. Vzhledem k tomu, že se autorka práce mohla přesvědčit, že denních aktivit má každá neobchodní pozice ve společnosti až přespříliš, není jí příliš jasné, jak by zaměstnanci mohli plnit úkoly nad rámec své práce bez toho, aby neošidili své denní činnosti. Situaci nezlepšuje ani fakt, že zaměstnanci na některých odděleních nemají proplácené přesčasy a příliš zde nefunguje ani převod hodin do dalšího měsíce, čímž zaměstnanci nemají šanci v mnoha případech udělat všechnu práci v řádné pracovní době.

Tento systém měly již před změnou nastaveny obchodní pozice, které navazují vztahy s klienty, a proto je zlepšování procesů v této oblasti velmi důležité. Autorka práce

se také domnívá, že pokud by se společnost rozhodla vrátit k původnímu ročnímu bonusu, ušetřila by tím čas na práci nejenom zaměstnancům, ale také vedoucím pracovníkům a personálnímu oddělení, které tyto úkoly a další činnosti okolo kvartálních bonusů dále zpracovává. Vedoucí oddělení v rozhovoru zmínila, že zaměstnance toto kvartální zhodnocení zaktivuje a je pro něho toto hodnocení mnohem efektivnější, než hodnocení, které probíhalo pouze jednou za rok, a na jehož základě byl zaměstnanci vyplacen roční bonus. Na základě tohoto tvrzení by autorka této práce dále navrhla, aby se hodnocení zaměstnanců jako takové ponechalo kvartálně, ovšem bez odměn a po čtvrtém zhodnocení (tedy po celém roce) by se vyplatil řádný roční bonus na základě zhodnocení zaměstnance po kvartálech.

Proplácení či převádění příplatků za práci přesčas

Jako doplňující návrh řešení by autorka této práce navrhla řádné proplácení příplatků za práci přesčas, nebo alespoň převedení hodin přesčas v celé výši do dalšího měsíce. Jak již bylo zmíněno, ve společnosti záleží na oddělení a dle názoru jedné respondentky dokonce také na oblíbenosti u vedoucího na tom, jakým systémem se příplatky za práci přesčas proplácejí. Mazání hodin přesčas je ve společnosti takřka denní záležitostí, což se samozřejmě zaměstnancům zpravidla nelíbí. Před modernizací bylo možné vzít si za hodiny přesčas alespoň náhradní volno. Nyní je však zakázáno vzít si za přesčas celý den volno a je povolen pouze dřívější odchod z práce, což není velmi šťastným řešením při stále narůstajícím objemu práce.

Zavedení nových benefitů

Dalším doplňkovým řešením by autorka této práce navrhla zavedení nových benefitů namísto benefitů méně využitelných. V dotazníkovém šetření sice benefity skončily obstojně, autorka se ale domnívá, že zlepšením stávající nabídky benefitů o požadované benefity ze stran zaměstnanců, by mohly zlepšit výsledky hodnocení celkového systému odměňování a motivace ve společnosti. Z výsledků dotazníkového šetření je velmi dobře rozpoznatelné, o které benefity zájem je, a o které nikoliv. Autorka práce by nahradila například poukázky při výročí ve společnosti a poukázky při odchodu do důchodu nebo na mateřskou dovolenou, za poukázky na kulturní a sportovní akce, které jsou zaměstnanci mnohem žádanější a dle názoru autorky i daleko využitelnější. Tím, že by se tyto stávající benefity vyměnily za jiné, by nešlo o vysokou investici z pohledu společnosti.

Závěr

Jak již bylo několikrát zmíněno, odměňování je důležité jak pro zaměstnance, tak i pro společnost. Zaměstnanci se snaží být natolik výkonní, aby si zasloužili co největší odměnu, a společnost se snaží být natolik spravedlivá, aby dala zaměstnancům tolik, kolik si doopravdy zaslouží. Odměna prostřednictvím peněz a benefitů je pro zaměstnance téměř největší motivací, kvůli které ráno denně vstávají do práce a tráví v práci minimálně třetinu svého dne.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci se současným systémem odměňování a motivace spokojení, zda tento systém hodnotí kladněji, než systém předchozí a jestli jsou tímto nově zavedeným systémem produktivnější a motivovanější. Výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření a pro doplnění o změně jako takové sloužily rozhovory jak s vedoucí oddělení, tak i s řadovými pracovníky. Z výsledků dotazníkového šetření byl předpoklad, že jsou zaměstnanci s nynějším systémem odměňování a motivace spokojení, spíše potvrzen. Zaměstnanci sice spokojeni jsou, ale v mnoha ohledech vidí místo pro zlepšování. Předpoklad, že jsou s tímto systémem spokojenější, než s předchozím, byl na základě rozhovorů vyvrácen, neboť všichni dotázání v rozhovorech uvádí, že by se raději vrátili ke starému systému, a to hlavně z důvodu přítomnosti kvartálních bonusů v nynějším systému. Předpoklad, že jsou díky tomuto systému zaměstnanci produktivnější či motivovanější se ani nevyvrátil, ale také ani nepotvrdil, neboť zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s kvartálními odměnami. Avšak prostřednictvím vymýšlení úkolů do koncepce jsou produktivnější.

Na základě výsledků z tohoto šetření, kdy se mnoho zaměstnanců vyjádřilo negativně k nově nastaveným kvartálním odměnám, bylo navrženo řešení, které by propojilo jak starý, tak nový systém odměňování a ponechalo by z těchto systémů pouze ty procesy, které by vyhovovaly jak zaměstnancům, tak společnosti. Což se tedy rozumí ponecháním kvartálního hodnocení, ovšem bez úkolů a vyplacení odměny jednou ročně na základě sečtení těchto kvartálních hodnocení. Dále byly navrženy dva doplňkové návrhy řešení, a to proplácení přesčasů, a to z důvodu omezené kapacity zaměstnanců při větším objemu práce. Jako další řešení bylo navrhnuto zlepšení nabídky benefitů, kdy by se stávající nabídka z důvodu omezených financí ve společnosti nerozšiřovala, ale byly by nahrazeny méně využívané benefity těmi, o které by zaměstnanci opravdu stáli. Toto řešení by mohlo zvýšit spokojenost se systémem odměňování v podniku, aniž by to společnost stálo mnoho úsilí a času.

Pro společnost je samozřejmě velmi obtížné nastavit všechny procesy odměňování a motivace tak, aby vyhovovaly všem zaměstnancům. Společnost ve výzkumu obstála, i přes drobné nedostatky, a nyní by se měla zaměřit na to, aby činila své zaměstnance ještě spokojenějšími a motivovanějšími, protože spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou těmi nejlepšími.

Seznam použité literatury

Základní odborná literatura:

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, viii, 100 s. ISBN 80-722-6308-0.

ČORNEJOVÁ, Helena, PELECH, Petr a kolektiv. *Abeceda personalisty: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2009, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-512-2.

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.

HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2001, 72 s. Základy pro manažery. ISBN 80-720-9328-2.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika*. 4.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

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

TRYLČ, Ladislav a kolektiv. *Abeceda personalisty: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2009, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-512-2.

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

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje:

Intranet společnosti. ABC, 2015.

Podnikátor. *Metody hodnocení zaměstnanců* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16657/Metody-hodnoceni-zamestnancu

Filozofie úspěchu. FRANĚK, Petr. Jak motivovat zaměstnance [online]. 2012 [cit. 2014-09-20]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance

Ostatní zdroje:

Česká Republika. Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §124. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6#par124.

Česká Republika. Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §125. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6#par124.

Česká Republika. Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §126. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6#par124.

Česká Republika. Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §128. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6#par124.

Česká Republika. Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §129. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6#par124.

Česká Republika. Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §130. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6#par124.

Česká Republika. Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §131. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6#par124.

Česká Republika. Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §132. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6#par124.

Česká Republika. Zákoník práce: obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody. In: *262/2006 Sb.* 21. dubna 2006, §133. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6#par124.

Interní zdroje společnosti, ABC, 2012.

Interní zdroje společnosti. ABC, 2013.

Interní zdroje společnosti. ABC, 2015.

Výroční zpráva 2013. ABC. Praha: ABC, 2013, 59 s.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1…….. **Maslowova pyramida**

Obrázek č. 2 ……... **Variabilní složení mzdy po roce 2012**

Graf č. 1……...……...……...…… **Pohlaví**

Graf č. 2……...…… **Věk**

Graf č. 3 …….……... **Délka pracovního poměru**

Graf č. 4 ……...……. **Spokojenost ve společnosti**

Graf č. 5 ……... **Co zaměstnance nejvíce motivuje k práci**

Graf č. 6 ……...…… **Co zaměstnance nejvíce demotivuje v práci**

Graf č. 7 ……...…...…… **Spokojenost se současným finančním ohodnocením**

Graf č. 8 ……...……...…….. **Spokojenost s kvartálními bonusy**

Graf č. 9 ……...……...……. **Motivace prostřednictvím bonusů**

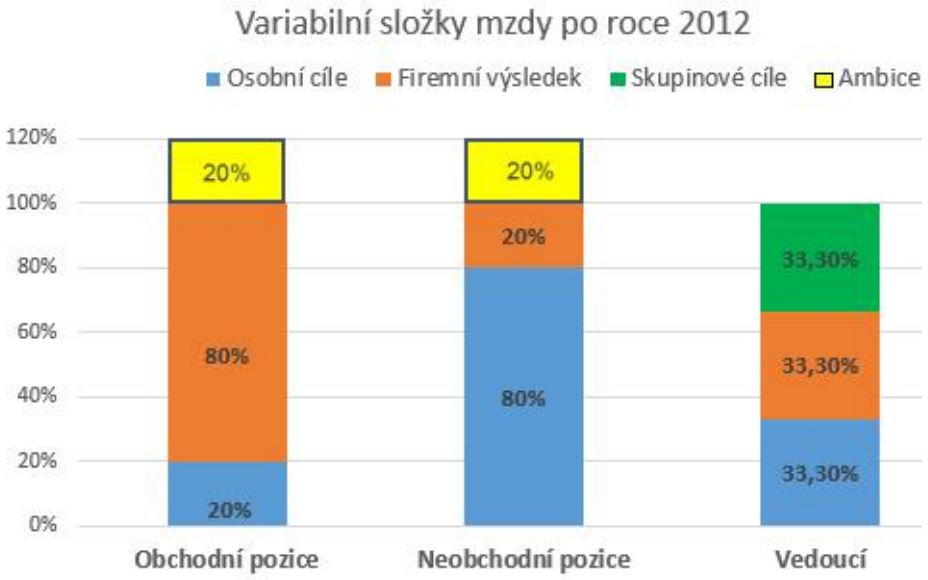
Graf č. 10 ……..……. **Motivace prostřednictvím možnosti ovlivnění mzdy**

Graf č. 11 ……...… **Spokojenost s celkovou nabídkou benefitů ve společnosti**

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida

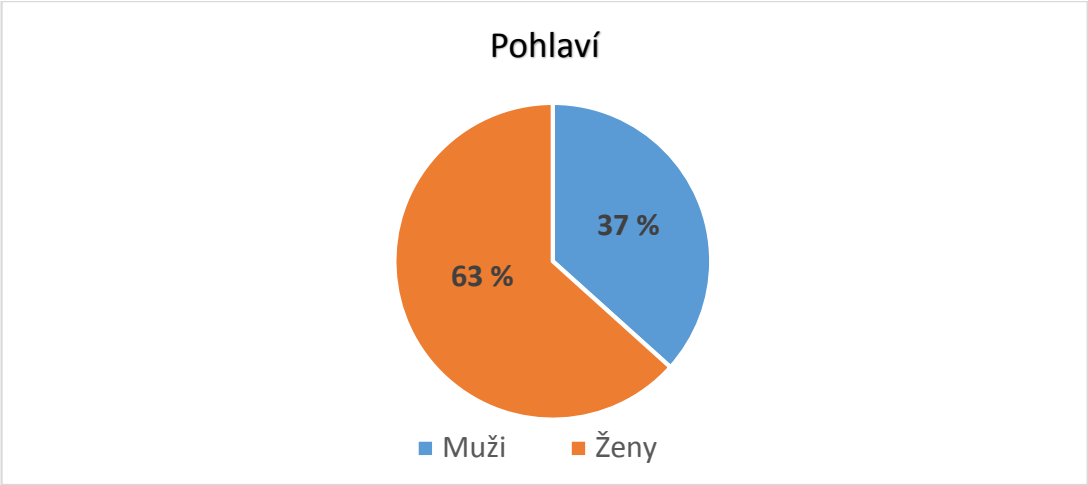
(Zdroj: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance, 2014)

Obrázek č. 2 Variabilní složení mzdy po roce 2012



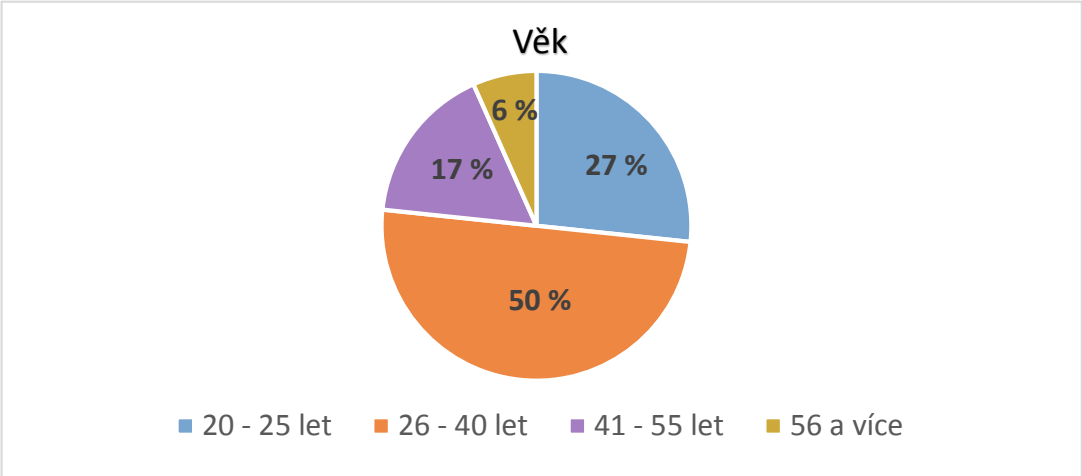
(Zdroj: ABC, interní zdroje společnosti, 2013)

Graf č. 1 Pohlaví



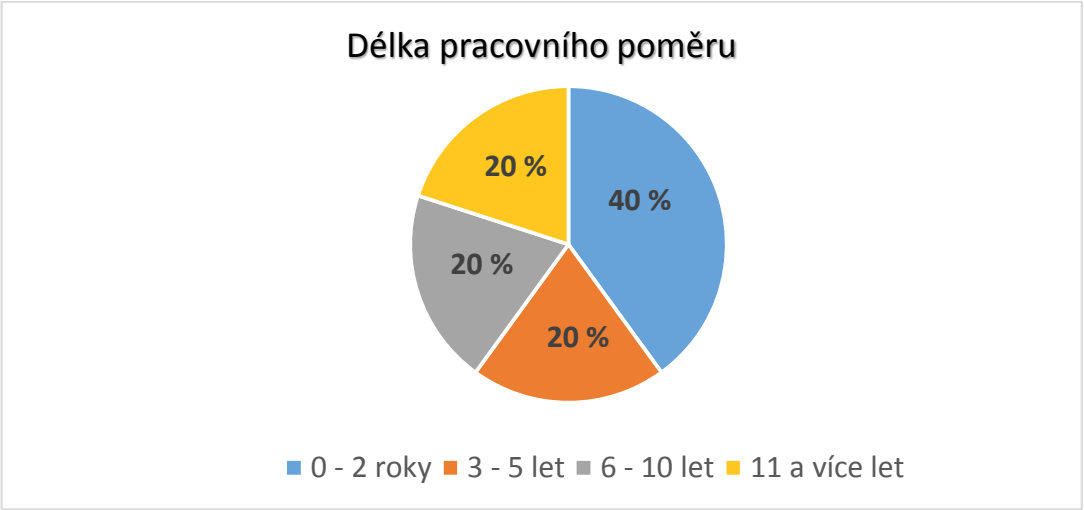
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 2 Věk



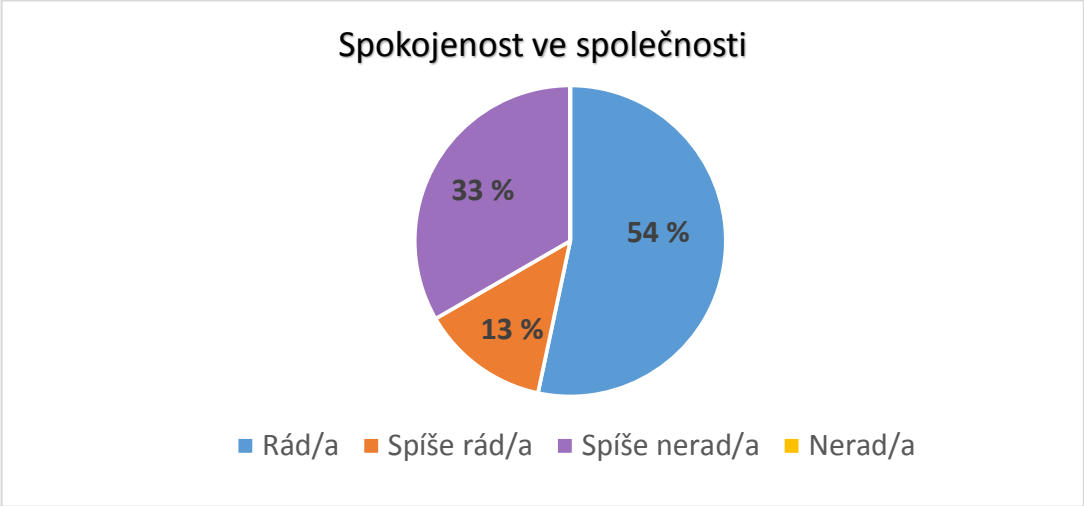
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 3 Délka pracovního poměru



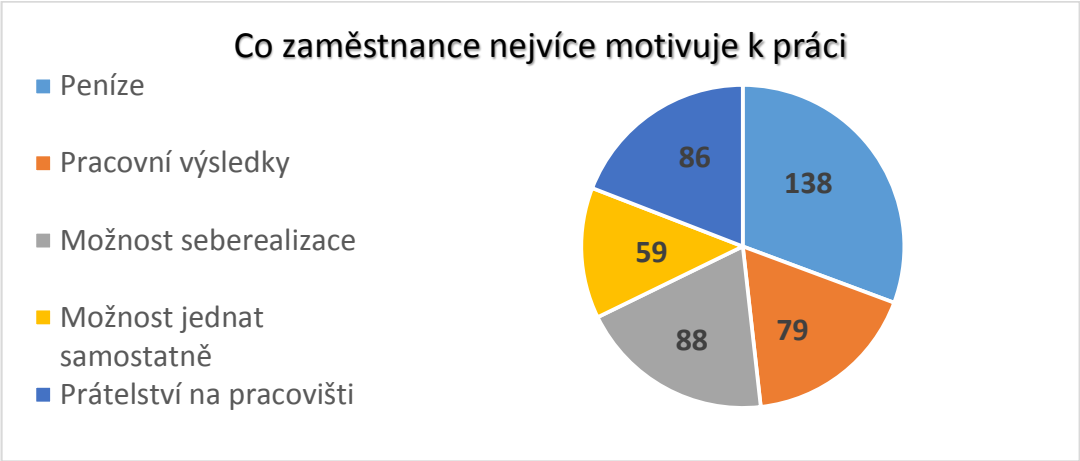
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 4 Spokojenost ve společnosti



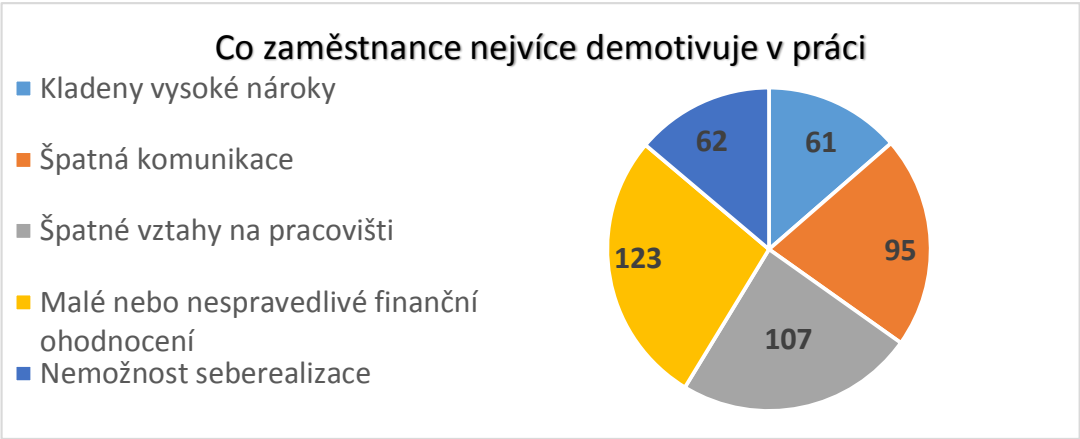
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 5 Co zaměstnance nejvíce motivuje k práci



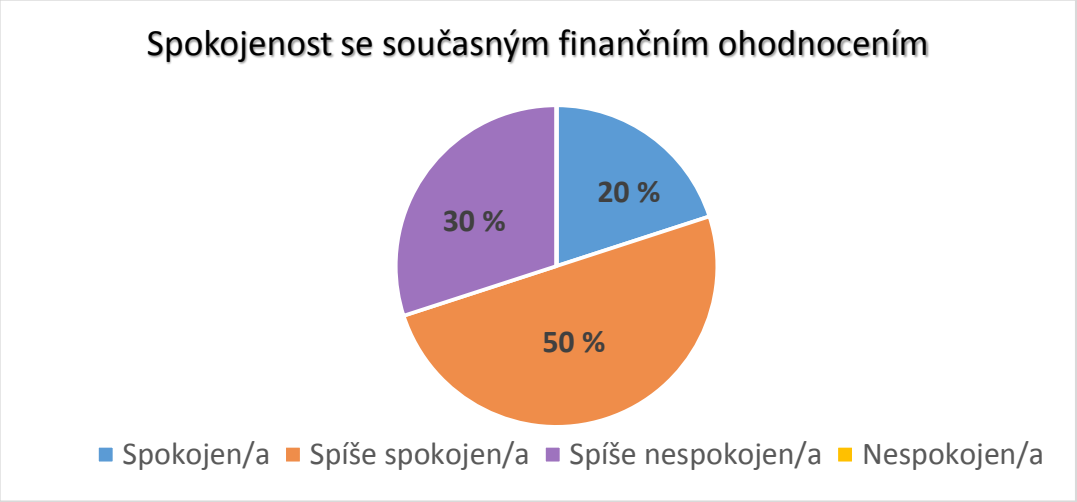
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 6 Co zaměstnance nejvíce demotivuje v práci



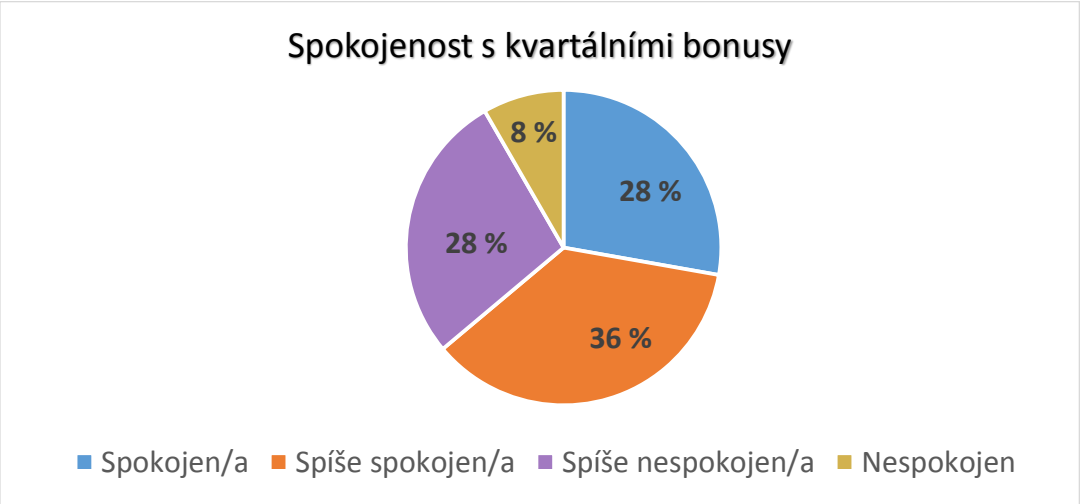
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 7 Spokojenost se současným finančním ohodnocením



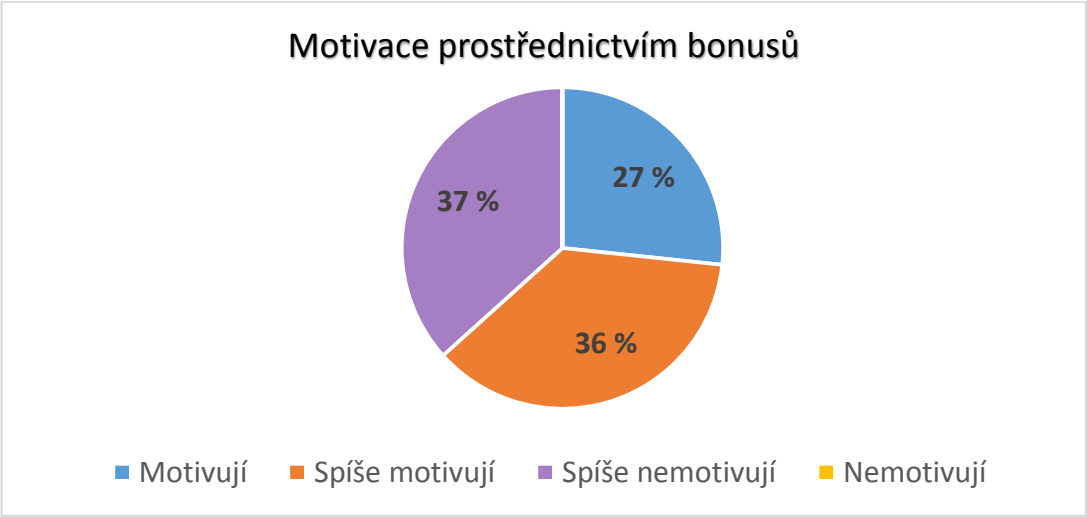
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 8 Spokojenost s kvartálními bonusy



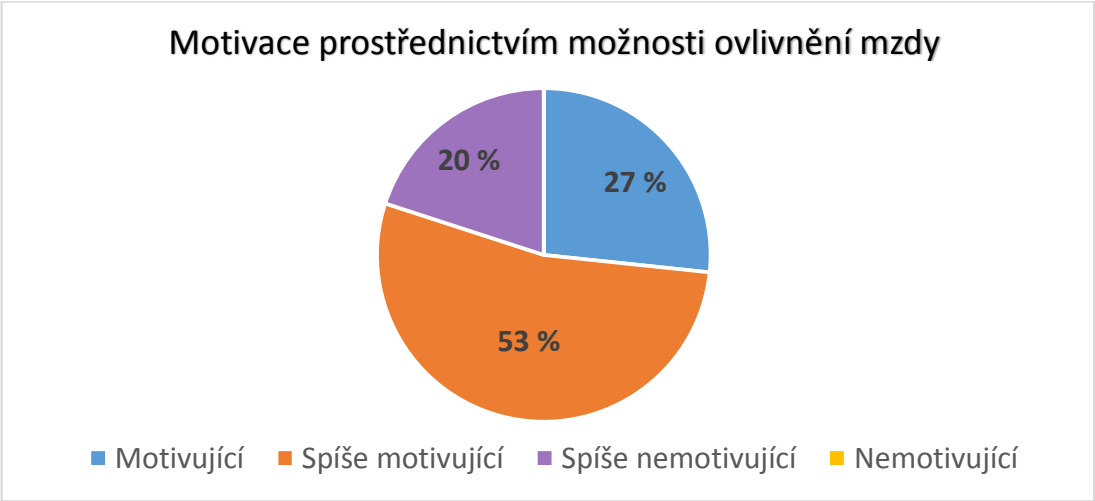
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 9 Motivace prostřednictvím bonusů



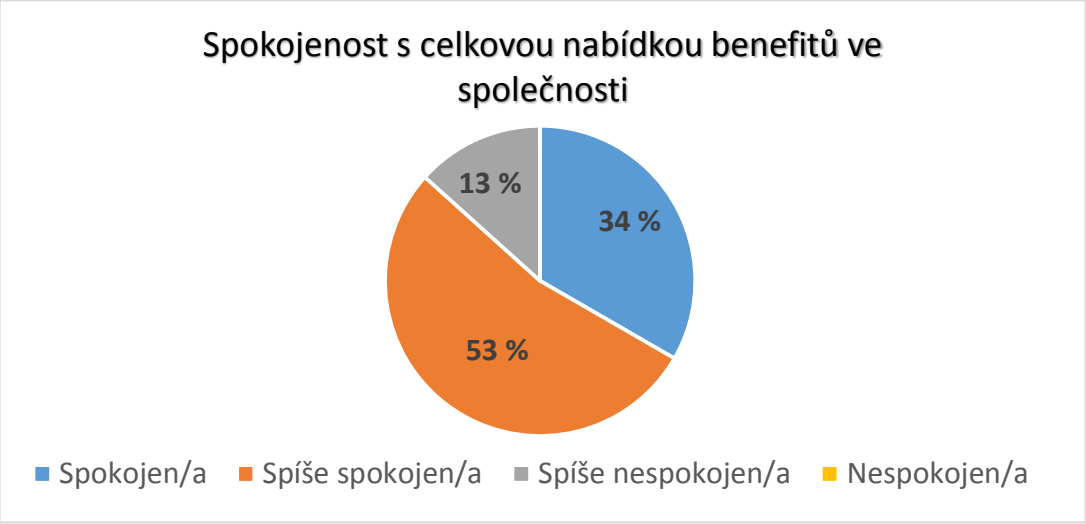
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 10 Motivace prostřednictvím možnosti ovlivnění mzdy



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 11 Spokojenost s celkovou nabídkou benefitů ve společnosti



(Zdroj: Vlastní výzkum)

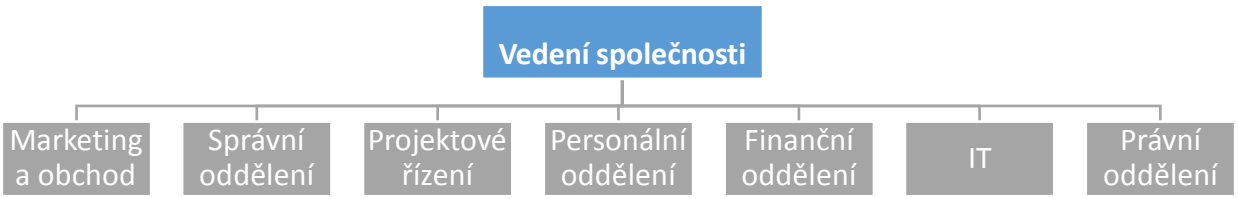
Seznam příloh

Příloha č. 1 ……..…… **Organizační struktura společnosti**

Příloha č. 2 ……. **Dotazník**

Příloha č. 3 …….……. **Rozhovory**

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti



(Zdroj: ABC, intranet společnosti, 2015)

Příloha č. 2 Dotazník

<u>Dotazník pro zaměstnance podniku – neobchodní pozice</u>

Vážená paní/vážený pane,

jsem studentkou 3. ročníku oboru Personální management v průmyslových podnicích a chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který má za účel zjistit, co Vás motivuje v práci a jak jste spokojeni s odměňováním a benefity ve společnosti. Tento dotazník je anonymní a bude určen pouze k výzkumu.

Děkuji za Vaši spolupráci

Monika Trojanová

1. **Pohlaví:**
   a) Muž b) Žena
2. **Věk**
   a) 20 – 25 b) 26 – 40 c) 41 – 55 d) 56 a více
3. **Jak dlouho pracujete ve společnosti?**
   a) 0-2 roky b) 3 – 5 let c) 6 – 10 let d) 11 a více let
4. **S firemními hodnotami společnosti jsem:**

a) Seznámen/a b) Neseznámen/a

5. **Ve společnosti pracuji:**

a) Rád/a b) Spíše rád/a c) Spíše nerad/a d) Nerad/a

6. **S pracovními podmínkami (pracovní doba, vybavení pracoviště,**…) **ve společnosti jsem:**

a) Spokojen/a b) Spíše spokojen/a c) Spíše nespokojen/a d) Nespokojen/a

7. **Seřaďte od 1 (nejmenší důležitost) do 5 (největší důležitost) – každé číslo můžete použít pouze jednou, co Vás k práci nejvíce motivuje?**
   - Peníze …..
   - Pracovní výsledky …..
   - Možnost seberealizace …..
   - Možnost jednat samostatně …..
   - Přátelství na pracovišti …..
   - Jiné…… …..

8. **Rozdělte opět body 1 (nejméně mě demotivuje) – 5 (nejvíce mě demotivuje), co Vás v práci nejvíce demotivuje?**
   - Jsou na mě kladeny příliš vysoké nároky …..
   - Špatná komunikace mezi mnou a nadřízeným …..
   - Špatné vztahy na pracovišti …..
   - Malé finanční ohodnocení/ nespravedlivé finanční ohodnocení …..
   - Nemožnost seberealizace …..
   - Jiné…… …..

9. **Se svým současným finančním ohodnocením jsem:**

a) Spokojen/a b) Spíše spokojen/a b) Spíše nespokojen/a c) Nespokojen/a

10. **Má finanční odměna je mému výkonu:**

a) Úměrná c) Spíše úměrná

a) Spíše neúměrná d) Neúměrná – důvod ……

11. **Se systémem kvartálních bonusů jsem:**

a) Spokojen b) Spíše spokojen

c) Spíše nespokojen d) Nespokojen – důvod …….

12. **Kvartální bonusy a bonus Ambice mne:**

a) Motivují b) Spíše motivují c) Spíše nemotivují d) Nemotivují

13. **To, že část své mzdy můžu ovlivnit je pro mne:**

a) Motivující b) Spíše motivující c) Spíše nemotivující d) Nemotivující

14. **S řešením příplatků za práci přesčas jsem:**

a) Spokojen b) Spíše spokojen

c) Spíše nespokojen d) Nespokojen – důvod ……..

15. **Společnost má systém odměňování nastavený:**

a) Dobře b) Spíše dobře

c) Spíše špatně d) Špatně – důvod …….

16. **Tento systém odměňování mne:**

b) Motivuje b) Spíše motivuje b) Spíše nemotivuje c) Nemotivuje

17. **Dostávám od svých nadřízených konstruktivní zpětnou vazbu?**

a) Ano b) Ne

18. **Který z benefitů ve společnosti považujete za nejlepší? (označte maximálně 3 benefity)**
   - nárok na očkování například proti sezónním nemocem
   - možnost rozšířené preventivní komplexní prohlídky

- 5 dnů zdravotního volna
- Multisport Benefit
- poukázky při odchodu na mateřskou dovolenou či do důchodu
- poukázky při výročí 10, 15 či 20 let ve společnosti
- služby psychoterapeuta v případě vážných rodinných situací
- teambuildingové a sportovních aktivity
- půjčku na bytové prostory ve výši 100 000 Kč
- půjčování služebních vozů i pro soukromé účely
- možnost zaměstnaneckého úvěru na pořízení automobilu
- možnost bezúčelového úvěru za výhodnějších podmínek
- penzijní připojištění se státním příspěvkem
- cestovní pojištění pro zaměstnance a rodinné příslušníky
- výhodnější tarif u mobilního operátora
- jazyková výuka s příspěvkem 5 000Kč na rok
- 1 týden dovolené v roce navíc
- dotování ceny obědů ve firemní jídelně
- slevy u obchodních partnerů na vozidla a služby

19. S celkovou nabídkou benefitů ve společnosti jsem:

a) Spokojen/a b) Spíše spokojen/a c) Spíše nespokojen/a d) Nespokojen/a

20. Jaké benefity Vám ve společnosti schází?

……

(Zdroj: Vlastní)

Příloha č. 3 Rozhovory

Rozhovor s vedoucím pracovníkem o změně odměňování a motivace ve společnosti

Je na Vašich zaměstnancích vidět, že jim změna odměňování prospěla, připadají Vám zaměstnanci motivovanější než před změnou?

Myslím si, že motivační pro ně bylo hlavně to, že se jim navýšil základ mzdy. Zároveň si ale myslím, že to svým způsobem bylo demotivační, protože zaměstnanci by nejraději měli jak navýšení základní mzdy, tak ponechání ročního bonusu a plus k tomu ještě kvartální bonusy. Myslím si, že kvartální bonusy jsou dobře přijímány, rozdělila bych zaměstnance v tomhle ohledu na tři skupiny. První skupinu bych označila jako ty, kteří jsou hlavně rádi, že dostávají pravidelnou zpětnou vazbu, druhé skupině se především nechtějí vymýšlet úkoly a připadá jim to jako otrava a do třetí skupiny bych se s prominutím zařadila já s tím názorem, že je to bezvadný nápad. Myslím si, že je lepší dávat zaměstnancům zpětnou vazbu čtvrtletně než se s nimi jednou ročně sejít na staff dialogu. Bohužel to zaměstnanci ve většině případů takto nevidí. Tyto kvartální bonusy slouží hlavně k „zaktivování“ zaměstnanců, v případě ročního hodnocení jde totiž pouze o krátkodobou motivaci, která působí pouze krátce po zhodnocení.

Dostala jste jako vedoucí úseku zpětnou vazbu od zaměstnanců k novému systému odměňování?

Rozdělila bych to na to, co jsem slyšela na vlastní uši a co se mi doneslo. Nejčastěji jsem zaslechla něco jako: „je to dobré, ale roční bonus byl lepší, protože jsme měli jisté peníze před Vánocemi nebo dovolenou“. V prvních chvílích to zaměstnanci brali jako fakt, líbilo se jim to, ale jen do té chvíle, co se přiblížily Vánoce a oni nedostaly peníze, na které v tuto dobu byli zvyklí. To pak začali zase s tím, že se chtějí vrátit ke starému systému. Záleží taky na situaci na trhu v dané době. Pokud například jejich partner v jiné společnosti za obdobnou pozici dostane víc, nejsou spokojeni. Pokud dostane míň nebo obdobně, jsou spokojeni. Je to hrozně individuální jak se k tomu každý postaví.

Myslíte si, že se změna povedla dle představ společnosti?

Osobně si myslím, že ano, protože pokud by se to dle jejich představ nepovedlo, snažili by se najít jiné řešení. Osobně se mi líbí to, že zaměstnanci mají ve své konečné mzdě složku, kterou si sami můžou ovlivnit.

Komunikují s Vámi zaměstnanci často o tom, že by si přáli navýšit mzdu?

Každý zaměstnanec je v této společnosti zařazen. Pozice se srovnávají s trhem a je určen jakýsi medián, ve kterém by se měl člověk na určité pozici pohybovat. Je tam rozdíl nějakých pár tisíc, ve kterém by měl být zaměstnanec dle trhu odměněn. Snažím se proto, abych měla odměňování srovnané, to znamená, že dva kolegové na stejné pozici by se měli penězi pohybovat ve stejném rozpětí. Mně osobně se nelíbí, když někdo přijde s tím, že chce zvýšit mzdu. Nemám to ráda, protože já se snažím prosadit pro lidi vždy to nejlepší finanční ohodnocení. Většinou, když za mnou přijdou s tímto dotazem/problémem, v mých očích si ublíží, protože musí sami přeci vědět, zda si zvýšit mzdu zaslouží. Proto mi přijde hloupé řešení navyšovat mzdy plošně, protože dostanou přidáni i ti, kteří si to nezaslouží.

V jakých případech individuálně navyšujete mzdu?

Buď navyšuji mzdy dlouhodobě, nebo jednorázově. Tím jednorázovým hlediskem mám na mysli třeba úkol nad rámec práce zaměstnance, pokud se mu opravdu něco povedlo, dostane jednorázový bonus. Pro dlouhodobé navýšení základu mzdy se rozhoduji dle ročního staff dialogu, kdy se hodnotí kompetence. Pokud na sobě daný člověk opravdu maká, nejsem proti, mu přidat. Není ovšem výjimkou, že někomu přidáte a on vám odvětí něco v tom smyslu, že je to asi lepší, než drátem do oka. To nemám pak vůbec chuť navyšovat dotyčnému znovu.

(Zdroj: Vlastní)

Rozhovor se zaměstnancem o změně odměňování a motivace ve společnosti

Jaké jsou podle Vás hlavní přínosy nového systému odměňování a motivace?

Já v něm žádné zásadní přínosy nevidím. Zavedené kvartální bonusy mě zdržují od práce. Chápu, že je to vytvořené proto, aby se zaměstnanci mohli seberealizovat, aby si mohli část své mzdy ovlivnit, ale já osobně se ve svém věku nemám potřebu nijak seberealizovat, já potřebuju hlavně udělat práci, kterou mám udělat a vzhledem k tomu, že zde nejsou povoleny přesčasy, se to občas spolu s kvartálními bonusy stihnout nedá.

V čem naopak hodnotíte tuto změnu záporně?

Jde o to, že každý si musí vymyslet úkol, všichni se navzájem zdržují, je to samá schůzka a podobně. Představte si, že musíte vlastně před každým čtvrtletím trávit hromadu času jenom tím, že vymýšlíte úkoly, domlouváte se s týmem, děláte prezentace, pak to prezentujete před přímým nadřízeným, pak zase před hlavním nadřízeným a nemáte vlastně čas dělat svoji práci, protože tyhle úkoly jsou jakoby nad rámec práce.

Ovlivnila Vás tato změna ve Vašem pracovním výkonu?

Ano, samozřejmě, jak už jsem řekla, tak mě to velmi zdržuje od práce.

Jste více motivována?

Ve skutečnosti mě to vůbec nemotivuje.

Byly zde ve společnosti prováděny průzkumy, ve kterých jste byli tázáni na to, co by Vám nejvíce vyhovovalo?

Nevím o tom.

Co byste změnili, aby Vám systém odměňování a motivace vyhovoval po všech stránkách?

Vrátila bych se k původnímu systému odměňování. Ten mi vyhovoval.

Co si myslíte o nově zavedených kvartálních odměnách a ročním bonusu Ambice?

Ke kvartálním odměnám jsem se již vyjádřila, nejraději bych je zrušila! Ambice se mi líbí, jsou to vlastně peníze zadarmo, já to ze své pozice ovlivnit nemohu.

Jak hodnotíte řešení přesčasů ve společnosti?

Raději to neřeším.

Byla Vám navýšena po změně mzda? Jste nyní spokojeni s výší Vaší mzdy?

Vzhledem k tomu, že mi po změně snížili pracovní dobu, mzda mi navýšena nebyla, spíše naopak.

(Zdroj: Vlastní)

Rozhovor se zaměstnancem o změně odměňování a motivace ve společnosti

Jaké jsou podle Vás hlavní přínosy nového systému odměňování a motivace?

Výhody vidím hlavně v transparentnosti systému a ve snadné měřitelnosti plnění úkolů.

V čem naopak hodnotíte tuto změnu záporně?

Změnu nehodnotím negativně, naopak, myslím, že pro společnost to byl dobrý krok dopředu, ovšem pro mě to znamená větší objem práce.

Ovlivnila Vás tato změna ve Vašem pracovním výkonu?

Nebyla to změna nového systému odměňování, co mně ovlivnilo v pracovním výkonu, ale počet úkolů a cílů, které musím dosáhnout, abych dosáhl plnění dle očekávání.

Jste více motivován?

Nejsem více motivovaný, spíš naopak, demotivovaný.

Byly zde ve společnosti prováděny průzkumy, ve kterých jste byli tázáni na to, co by Vám nejlépe vyhovovalo?

Takový výzkum jsem před zavedením nového systému odměňování nepostřehl. Takže mám za to, že byl zaveden do praxe bez možnosti vyjádření souhlasu, či nesouhlasu zaměstnance.

Co byste změnili, aby Vám systém odměňování a motivace vyhovoval po všech stránkách?

Změnil bych zejména výši odměny a to jak měsíční, tak kvartální nebo bych se vrátil k minulému systému.

Co si myslíte o nově zavedených kvartálních odměnách a ročním bonusu Ambice?

Je to určitě efektivní nástroj na zvyšování pracovního nasazení zaměstnance, avšak jeho plnění již delší dobu vyžaduje zvyšování objemu práce, což začínám pociťovat jako neúměrné oproti odměně. A Ambice? Prozatím tento ukazatel jako společnost plníme, aniž bych mohl ovlivnit ze své pozice výsledek. Tedy prozatím vyhodnocuji jako přínosný, ale určitě bych raději Ambice přenesl do oblasti, kterou mohu zcela ovlivnit.

Jak hodnotíte řešení přesčasů ve společnosti?

Snažím se nemít přesčasy, jelikož to je pro mne po zkušenostech jediné správné řešení.

Byla Vám navýšena po změně mzda? Jste spokojeni s výší Vaší mzdy po změně?

Změna pro mne neznamená adekvátní nárůst mzdy za vykonanou práci.

(Zdroj: Vlastní)

Rozhovor se zaměstnancem o změně odměňování a motivace ve společnosti

Jaké jsou podle Vás hlavní přínosy nového systému odměňování a motivace?

Jako největší přínos vidím to, že každý zaměstnanec si může ovlivnit výši svého bonusu. Takže když nechci, úkol neudělám a nedostanu za to odměnu. Když se naopak snažím úkol splnit a je ohodnocen jako splněn, dostanu peníze do výplaty. Sice se nejedná o žádné vysoké částky, ale alespoň něco.

V čem naopak hodnotíte tuto změnu záporně?

Jako negativum a víceméně problém vidím ve společných úkolech v motivačním plánu. Pokud na jednom úkolu pracuje více lidí, samozřejmě je zde cítit, že někdo se tomu věnuje více a někdo méně. To mě potom štve, když úkol někdo neplní tak, jak má, v hodnocení potom není úkol splněn a všem je ponížen bonus.

Ovlivnila Vás tato změna ve Vašem pracovním výkonu?

Nijak výrazně neovlivnila. Práce se stejně musí udělat.

Jste více motivovaní?

Tak napůl. Když se blíží vyhodnocení kvartálu, snažím se všechny úkoly dodělat, aby byly splněny. V kvartálních odměnách se u mě nejedná o nijak výrazné částky, takže motivace to pro mě sice je, ale nic závratného. Minulý systém odměňování byl jednodušší a lepší. Člověk vlastně jednou ročně dostal roční bonus automaticky. Bez jakéhokoli papírování, bez úkolů, bez vyhodnocování.

Byly zde ve společnosti prováděny průzkumy, ve kterých jste byli tázáni na to, co by Vám nejlépe vyhovovalo?

Ne, nebo o tom nevím. Myslím si, že zaměstnanci jsou zde až na posledním místě. Na to, co by nám vyhovovalo více nebo méně se tady nikdo nikoho neptá. Jedná se o „čachry machry“ vyššího managementu.

Co byste změnili, aby Vám systém odměňování a motivace vyhovoval po všech stránkách?

Vrátila bych se k minulému systému odměňování – tj. automatické roční bonusy.

Co si myslíte o nově zavedených kvartálních odměnách a ročním bonusu Ambice?

Ambice jsou super, pro mě osobně jsou to peníze navíc za nic. Z mé pracovní pozice Ambice neovlivním.

Jak hodnotíte řešení přesčasů ve společnosti?

„Každý pes, jiná ves“. Co oddělení, to jiné řešení přesčasů. Někomu se proplácí, někomu přesčasy propadají. Bohužel záleží na oblíbenosti u svých nadřízených. Nespravedlivé řešení, ale o tom tu nikdo veřejně nemluví, dá se říct, že je to tabu.

Byla Vám navýšena po změně mzda? Jste spokojeni s výší Vaší mzdy po změně?

Ne. Moje mzda se nezměnila několik let. Samozřejmě nečekám, že mi spadne navýšení výplaty samo do klína. Ani po požádání, po schůzkách s nadřízenou, po předložených argumentech, proč bych si zasloužila přidat, se mi mzda nezvýšila.

(Zdroj: Vlastní)

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Monika Trojanová

V Praze dne …… podpis: ……

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis