

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza odměňování zaměstnanců ve vybraném
podniku XY

Analysis of Employee Compensation in the
Selected Company XY

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

POLÁCHOVÁ

MICHAELA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Poláchová Jméno: Michaela Osobní číslo: 440971
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku XY

Název bakalářské práce anglicky:
Analysis of Employee Compensation in the Selected Company XY

Pokyny pro vypracování:
Cíl: Analyzovat odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku XY a navrhnout opatření ke zlepšení současného stavu.
Osnova: Úvod, teoretická část (pojetí, formy a systém odměňování), praktická část (představení podniku, analýza systém odměňování, návrh opatření), závěr, literatura.
Přínos: Návrh opatření na zlepšení odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku.

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků, 2009. HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků, 2016. CHLÁDKOVÁ, Alena. Platy: odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě, 2005. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2015. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017 Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

Poláchová, Michaela. *Analýza odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku XY*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

V Praze dne: 2. 5. 2017

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za vedení a odbornou pomoc při tvorbě této bakalářské práce, zaměstnancům vybrané společnosti XY a také své rodině a přátelům za jejich podporu a trpělivost.

Abstrakt

Bakalářská práce obsahuje personální pohled na systém odměňování a motivaci zaměstnanců. Systém odměňování a motivace jsou hlavními prostředky, jak dosáhnout efektivně stimulovat zaměstnance, aby splnili vytyčené cíle společnosti a zároveň, aby zaměstnanci měli zájem o další sebevzdělávání, proto by systém odměňování měl být sofistikovaný. Hlavním cílem práce je srovnání systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti XY s výstupem dotazníků, které vyplnili zaměstnanci v též společnosti. Na základě šetření nalézt nedostatky a navrhnout vhodnější řešení pro společnost.

Klíčová slova

Odměňování zaměstnanců, pracovní výkon, motivace, systém odměňování

Abstract

The bachelor thesis contains a personal view of the system of remuneration and motivation of employees. The remuneration and motivation system is the main means of achieving effective incentives for employees to meet the company's stated goals and, at the same time, employees are interested in further self-education, so the remuneration system should be sophisticated. The main objective of the thesis is to compare the remuneration and motivation system of employees in selected company XY with the output of questionnaires completed by employees in the company as well. Based on the survey, find shortcomings and suggest a more appropriate solution for society.

Key words

Remuneration of employees, work performance, motivation, remuneration system

Obsah

ÚVOD	5
1 ODMĚŇOVÁNÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	8
1.2 ZÁKLADNÍ SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ	10
1.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	13
2 PRACOVNÍ VÝKON	15
2.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	15
2.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2.3 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	16
3 MOTIVACE	18
3.1 FAKTORY MOTIVACE	19
3.2 TYPY MOTIVACE	19
3.3 TEORIE MOTIVACE	19
3.4 EFEKTIVNÍ ROZVOJ A MOTIVACE	21
3.5 SPOKOJENOST S PRACÍ A VÝKONEM	22
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI XY	25
4.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VYBRANÉHO PODNIKU XY	26
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	28
5.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	28
5.2 SHRUTÍ DOTAZNÍKU	40
5.3 DOPORUČENÍ PRO PODNIK XY	41
ZÁVĚR	43
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46
SEZNAM OBRÁZKŮ	48
SEZNAM TABULEK	49
SEZNAM GRAFŮ	50
PŘÍLOHY	51

ÚVOD

Peníze, fenomén lidstva, ale také důležitý faktor, který potřebujeme pro náš život, přes více než dva tisíce let. Žijeme v době, kde se lidé předhánějí, kdo má více peněz, ale také v době, kdy lidé bez peněz umírají. Lidská populace ví, že bez práce nejsou koláče, jednoduše řečeno, peníze. Jelikož peníze se dají čestně získat pouze prací, lidé jsou od svého dětství vedeni k tomu, že jejich celoživotní dlouhá pouť bude především práce.

V současné době lidé berou práci, jako náplň jejich životů, ale také především, jako jejich seberealizaci. V průběhu let, si lidé vzájemně začali uvědomovat, že k docílení seberealizace je potřeba některé lidi vést. Proto z letitého vývoje, který je z počátku založený na stravování pracovníků, vznikl obor, který se velmi podobá samotnému managementu.

Řeč je o řízení lidských zdrojů, které lze definovat jako strategický přístup k řízení toho nejcennějšího co společnost má - lidí. Jedním z jeho hlavních úkolů, je lidi motivovat, aby svou práci vykonávali za účelem seberealizace a zároveň, aby výkon práce byl co nejvíce efektivní a vedl k ziskovosti podniku. Lidé za svou práci očekávají odměnu, a to ve formě peněz. Proto dalším úkolem je optimalizování mzdových postupů, a mnoho dalších.

Odměňování zaměstnanců má pro firmu velmi důležitý význam. A to jak z důvodů získání, tak samotného udržení zaměstnanců. Firma si při dobře nastaveném systému odměňování udržuje výhodnou pozici na trhu práce a zvyšuje svou konkurenceschopnost.

Cílem bakalářské práce je analýza systému odměňování ve vybrané firmě XY a návrh pro zlepšení možných problémů a nedostatků.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá systémem odměňování, pracovním výkonem a motivací. Praktická část zahrnuje analýzu systému odměňování ve vybrané firmě XY na základě rozhovoru s vedoucím prodejny, který je zároveň i interním koučem podniku XY a dotazníkovým šetřením zaměřeným na pozici prodejních poradkyň a poradců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ODMĚŇOVÁNÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem této kapitoly je definovat význam slova odměňování a uvedení peněžních a nepeněžních mzdových forem. Tato kapitola je uzavřena zaměstnaneckými výhodami a jejich důležitostí pro zaměstnance.

Jednou z důležitých činností personálního managementu je odměňování, jehož úkolem je poskytovat pracovníkům odměnu za odvedenou práci. Odměňování je děleno do mnoha částí, které se navzájem prolínají a pracovníka motivují. Mezi základní povinnosti řízení lidských zdrojů neboli mezi činnosti personalistů, patří správné nastavení odměňování, a to z toho důvodu, že správná motivace pracovníka je pro firmu velmi důležitá, přičemž by ale výše odměny neměla být pro firmu ztrátová. Proto je nutné systém odměňování správně nastavit a určit, což patří mezi důležité faktory. Cílem správného nastavení odměňování je dosáhnout vysoké produktivity pracovníka a zajištění jeho motivace k dalšímu pracovnímu výkonu.

Armstrong (2007, s. 20 a 601) popisuje odměňování jako obecný cíl, který má odměnit slušně, spravedlivě, a zároveň podle míry jejich hodnoty pro organizaci tak, aby se v budoucnu dosáhlo strategických cílů organizace. Dále Kocianová (2010, s. 160) definuje odměňování, také jako náhradu, neboli kompenzaci za provedenou práci, která je velmi důležitá pro personální činnost zaměstnance a samotnou organizaci. Způsoby odměňování jsou ve formě platu, mzdy, dále peněžní a nepeněžní způsob náhrady za vykonanou práci. Na což můžeme reagovat i tvrzením od Koubka (2008, s. 283), který ve své knize píše, že odměňování se již nezabývá pouze těmito složkami, ale v současné době zasahuje do rozsáhlého rozpětí, kam řadíme povýšení, pochvaly, zaměstnanecké výhody a další. Tento fakt je potvrzen i v Armstrongovi (2007, s. 20). Dále Kocianová (2010, s. 160) tvrdí, že: *„Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.“*

Součástí mzdy tvoří základ, do kterého lze zahrnout i doplňkové mzdové formy (například: osobní ohodnocení), příplatky, do kterých spadá práce o víkendech, v noci či práce o státních

svátcích. Jako poslední složkou základu mzdy jsou zaměstnanecké výhody ve formě firemních automobilů, telefonů atd. Po spojení všech složek vznikne finální odměna za vykonanou práci.

Pro efektivnost systému odměňování, je velmi důležité věnovat pozornost spravedlnosti a faktu, že nikdo ze zaměstnanců by neměl být žádným způsobem znevýhodněn.

1.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Aby bylo docíleno dostatečného odměňování zaměstnanců a byla zajištěna správná motivace k pracovnímu výkonu, organizace využívají určité systémy odměňování. Vzhledem k tomu, že každá organizace je jinak zaměřená a zaměstnanci vykonávají rozdílné pracovní úkoly, je potřeba systém odměňování nastavit přímo na míru, nejlépe širokou nabídkou forem odměňování.

Správný systém odměňování, nejen stimuluje zaměstnance k pracovnímu výkonu, ale vytváří také výhodu dané organizaci na trhu práce, neboť tímto přístupem je zřejmé, že si svých zaměstnanců váží a umí je dostatečně odměnit.

Kociánová (2010, s. 160) tvrdí, že systém odměňování má splňovat a uspokojovat potřeby organizace a pracovníků, který má být spravedlivý a hlavně motivující. Záleží jenom na organizaci, které možnosti odměňování, jeho formy, pravidla, nástroje a postupy si nastaví.

Armstrong (2007, s. 517) popisuje systém odměňování tak, že je tvořen: **politikou**, která poskytuje vodítka k přístupům v řízení odměňování, **postupy** nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny, **procesy**, které se týkají hodnocení relativního významu práce a hodnocení posuzování individuálního výkonu a **procedury**, udržující systém a zajištění fungování odměňování.

Systém odměňování, podle Koubka (2007, s. 285), má za úkol především: nabírání potřebného počtu uchazečů s potřebnou kvalifikací a stabilizování potřebných pracovníků. Na základě pracovního úsilí, výsledků, loajality, zkušeností a schopností, řádně odměňovat zaměstnance. Povaha systému, především její nákladnost a časová náročnost, má odpovídat racionálním a přiměřeným možnostem organizace a dalším potřebám personalistů. Systém odměňování má být zaměstnanci akceptován a chápán, jelikož vede

k pozitivní roli v motivování zaměstnanců a vede k vykonání práce podle jeho nejlepších schopností. Je stanovený na základě právních norem a musí být v souladu s veřejným zájmem. Pracovníkům by měl systém odměňování poskytovat příležitost k rozvoji, jako stimul pro zlepšení jejich kvalifikace a pracovních schopností. V poslední řadě má zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a příjmy.

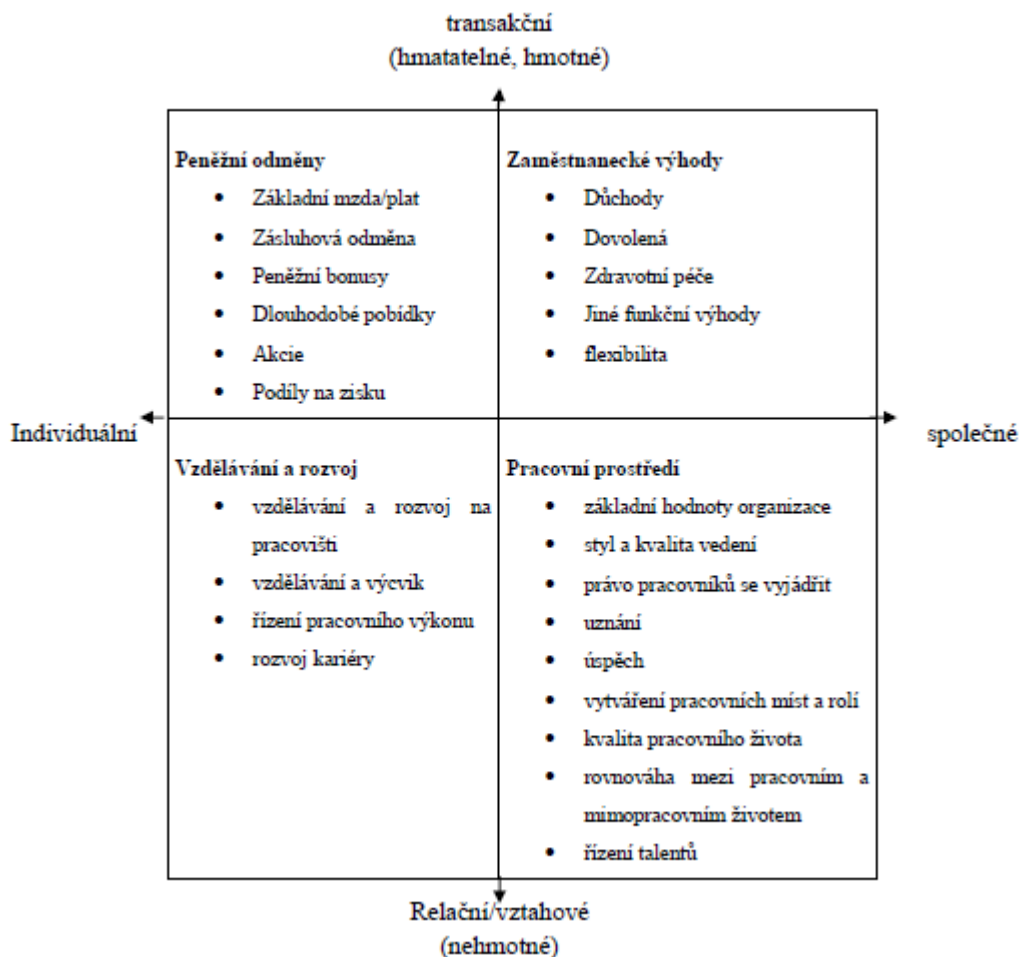
Koubkovo tvrzení lze rozšířit o další cíle a úkoly v oblasti systému odměňování, které podle Armstronga (2007, s. 515) ukazují na další nároky při řízení lidských zdrojů. Například, že organizace má své pracovníky odměňovat na základě toho, jak si jich cení a jak je chce platit za hodnotu, kterou vytváří pro společnost. Je zapotřebí si uvědomit, které věci je třeba odměnit, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků. Motivovat pracovníky díky jejich oddanosti, angažovanosti a vytváření kulturního výkonu. Při vytváření procesu celkového odměňování je také potřeba přihlížet na jeho význam tak, aby ho pracovník uznával z obou stran a to jak z peněžní tak i nepeněžní odměny. Velmi důležitým faktorem je vytváření pozitivních zaměstnaneckých vztahů.

Z těchto cílů lze vyvodit, že systém odměňování je velmi důležitý pro kvalitní plnění pracovních úkolů a ustálení výkonů zaměstnanců.

1.2 ZÁKLADNÍ SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ

CELKOVÁ ODMĚNA Niermeyer a Seyffert (2005, s. 86). Celková odměna je tvořena z mnoha složek, které se dělí na peněžité a nepeněžité. Peněžité neboli finanční složky se skládají z: **pevných** (základních), **pohyblivých** (dodatečné složky) a **zaměstnaneckých výhod**, které tvoří stravenky, penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, firemní počítač, auto, mobil a podobně.

Na obrázku č. 1 je znázorněno rozdělení celkové odměny. Podle Armstronga (2007, s. 520) se odměna rozděluje do 4 skupin, které se podle významu dále dělí na transakční a relační složku, tedy hmotnou a nehmotnou a poté na společenskou a individuální.



Obrázek č. 1: Model celkové odměny

Zdroj: Armstrong (2007, s. 522)

Janišová a Křivánek (2013, s. 231) definují celkovou odměnu jako odměnu, kterou ovlivňují vnitřní a vnější faktory, co se týče trhu práce.

1.2.1 MZDOVÉ FORMY

Koubek (2007, s. 307) tvrdí, že úkolem mzdových forem je finančně ocenit výsledky práce zaměstnanců, a to v nejširším významu, včetně jeho pracovního chování a schopností, takže je pracovník vyplacen takovou mzdovou formou, aby to nejlépe odpovídalo za odpracování jeho práce.

Jako vždy je důležité nastavení správného mzdového principu. I když jak uvádí Horvátová a spol. (2007, s. 70-86) v praxi to chodí odlišně. Společnosti si volí více mzdových forem, které se navzájem kombinují s finálním využitím výhod. Nastavení může být například takové, že společnost se rozhodne, jestli chce odměňovat zaměstnance za odpracovanou dobu, jejich výkon, nebo zásluhy. Samozřejmě velmi záleží, jaký typ profese se má odměňovat. Prodavačka nebude odměňována za zásluhy, stejně tak vedoucí směny za odpracovaný čas. Například český příklad Tomáše Bati. Jeho pásová výroba též nesla status odměňování ve formě úkolové mzdy. Ta zaměstnance motivovala a stimulovala k zlepšení pracovního výkonu. Déle také záleží na faktorech týkajících se individuality, skupinového ocenění či hodnocení celé organizace.

Když se podíváme opět na obrázek č. 1, Armstrong (2007, s. 521) dělí celkovou odměnu na odměny peněžní, zaměstnanecké výhody, vzdělávání, rozvoj a pracovní prostřední. Jeho relační neboli nepeněžní odměny (dolní dva kvadranty) považuje za velmi důležité pro zvyšování hodnot horších dvou kvadrantů, peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.

Velmi důležitou formou pro odměňování zaměstnanců, je forma finanční, jestliže společnost neodměňuje své zaměstnance jinou formou, nazývanou nepeněžní. Proto následně popíšu potřebné formy mzdy, které jsou důležité pro řešení praktické části bakalářské práce.

ČASOVÁ MZDA

Tutu formu můžeme lidově označit za formu základní, neboli univerzální mzdovou. Jedná se podle Koubka (2008, 309-311) buď o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku za pracovní výkon zaměstnance. Nejedná se tedy o formu mzdy, kde by se hledělo na výkon, ale jde o součet odpracovaných hodin, které se vynásobí mzdovou sazbou. Časová mzdová forma je nejčastější způsob pro tvorbu mzdy a používáme jí nejčastěji, když je složité stanovit množství a kvalitu práce nebo když pracovník nemůže ovlivnit množství a tempo výkonu. Pelc (2010, s. 89) hovoří o tom, že časovou formu mzdy využíváme tehdy, kdy výkon nelze měřit hodnotami či tvůrčím charakterem.

Tuto skutečnost je třeba doplnit tvrzením od Šikýře (2014, s. 119), že časová mzda dává jistotu výdělku, čímž ale zaměstnanec nemá dostatečný stimul k dosažení požadovaných výkonů. Proto časovou mzdu obvykle doplňujeme další mzdovou formou a to osobním ohodnocením, provizemi, či prémiei.

ÚKOLOVÁ MZDA

Tato forma se většinou používá u dělnických profesí. Podle Hřebíčka (2008, s. 118), je úkolová mzda jedním z jednoduchých typů pobídkové formy odměňování. Za každou odvedenou jednotku práce vyplatíme pracovníkovi určitou částku. Celková mzda tedy vychází z toho, jaká odměna je sjednána na daný počet jednotek. Stanovení odměny za jednotku práce, bývá podle spravedlnosti vypočtena z celkového objemu práce, průměrem na jednoho zaměstnance.

„Úkolová mzda je efektivní při odměňování výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je značný podíl ručně vykonávaných činností“ viz. Dvořáková a kol. (2007, str. 335). V praxi, podle Pelce (2008, s. 90), se nejčastěji vyskytuje podoba takzvané úkolové mzdy přímé, která je přidělena konkrétnímu zaměstnanci, nebo celému týmu/kolektivu, za daný úkol.

PODÍLOVÁ MZDA

Principem této formy je stimulovat zaměstnance k schopnosti prodávat. Koubek (2008, s. 312) píše o podílové formě mzdy, jako o hlavním uplatnění mzdových forem v obchodních činnostech. Pracovníkova odměna je závislá na množství, které pracovník prodá. Tomu říkáme přímá podílová mzda, která je na částečně závislá, což znamená, že zaměstnanci je stanovena základní mzda, která bude navýšena o podíl za prodej.

DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY

Dodatkové mzdové formy jsou vyjádřeny ohodnocením výkonu, zásluh nebo obou faktorů zároveň. Často se tato mzdová forma využívá ke zvýšení motivace pracovníka. Má individuální i kolektivní charakter a může být vyplacena jak jednorázově, tak i opakovaně.

Podle Koubka (2008, s. 315), rozlišujeme například prémie, osobní ohodnocení, příplatky, atd. Dvořáková (2011, s. 320) sem řadí také provize jako procentuální podíl jednotky vyjádřený v Kč.

Koubek a Walker (2003, s. 84) uvádějí, že dodatkové mzdové formy, jsou především využívány doplňkovou formou u mezd časových, úkolových a jsou vázané na individuální, skupinové nebo celofiremní zásluhy či výkony.

1.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Tento typ pobídek není závislý na výkonu zaměstnance, ale má především posilovat loajalitu, motivovat a uspokojovat zaměstnance. Mluvíme o finančních i nefinančních způsobech výhod, které by měly být obsaženy v pracovních či kolektivních smlouvách. Macháčková (2010, s. 1-2) definice hovoří o různých peněžitých nebo nepeněžitých plněních, které zaměstnavatel poskytuje nad rámec plnění sjednané mzdy. To napomáhá ke správné motivaci zaměstnanců a zmíněné loajalitu vůči zaměstnavateli. Samozřejmě se tyto výhody projeví i na trhu práce, kde zaměstnavatel zvýší svou atraktivitu a pověst. Mezi časté benefity řadíme příspěvek nebo zařazení, na odborný rozvoj zaměstnanců, sleva na koupi výrobků, občerstvení na pracovišti a mnoho dalších.

Šikýř (2014, s. 123) uvádí, že benefity nemusí považovat za výhodu všichni zaměstnanci. Jeden z efektivních systémů poskytující benefity je systém cafeteria. Tento systém umožňuje zaměstnancům výběr široké nabídky benefitů, které si mohou individuálně zvolit. Nabídka lze definovat podle jednotlivých zaměstnanců, na základě různých kritérií. Například: hodnoty práce, pracovního výkonu, pracovních podmínek, atd. Tento systém je velice nákladný, proto je vhodnější vzhledem k finanční náročnosti, používat plošný systém poskytování společenských benefitů a to především v menších podnicích.

Dle Armstronga (2007, s. 595), cíle politiky a zaměstnaneckých výhod společnosti jsou:

- a) Vytvoření atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn tak, aby získal a dokázal udržet kvalitní zaměstnance,
- b) uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců,
- c) posilovat oddanost a vědomí závazků pracovníků vůči organizaci,
- d) poskytovat určitým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

2 PRACOVNÍ VÝKON

Česká Základní listina práv a svobod (hlava 4, článek 28) uvádí, že zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu. Jak uvádí Armstrong (2011, s. 44) nejdříve je nutné definovat za co je pracovník odměňován a až potom určit, jaká bude forma odměny. Proto je důležité definovat i pracovní výkon.

Šikýř (2012, s. 112) uvádí, že pracovní výkon je výsledkem množství odvedené práce, kvality práce, přístupu k práci, přítomnosti v práci atd. Schopnosti, motivace a podmínky zaměstnanců determinují pracovní výkon zaměstnanců, který udává výsledky společnosti. Řízení pracovního výkonu je hlavním úkolem personalistů právě proto, aby organizace měly ve svých zaměstnancích jistotu, že odvádějí žádoucí pracovní výkon a naplňují tak cíle společnosti. Samotný výkon je těžce měřitelný.

2.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení pracovního výkonu chápeme jako systematickou činnost manažerů, směřující k realizaci strategických cílů společnosti cestou dosažení daného pracovního výkonu. Tento proces směřuje k zlepšení výkonu společnosti tím, že se zvýší jednotlivé výkony pracovníků a týmů. Důležitým nástrojem pro dosažení lepších výsledků je pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků. Armstrong (2011, s. 23)

2.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jelikož žijeme v době, kdy stroje ještě nemají své vlastní vědomí, tak lidský zdroj je nejcennějším zdrojem efektivity, který společnost může mít. Proto je úspěšnou společností taková společnost, která si uvědomuje a oceňuje význam těchto lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů se postupně rozvíjelo od kořenů Taylorových zásad, které odráží situaci na přelomu 19. a 20. století. Důraz je především kladen na specializaci práce, definovatelnost úkolů a postupů a jednoznačnou definici pracovního místa. Moderní řízení lidských zdrojů se spíše zabývá zadáváním pracovního místa a úkolů „na míru“. Řízení pracovního výkonu a

řízení lidských zdrojů, jsou velmi často označovány jako jeden pojem. Například Koubek (2007, s. 202-203) používá pojem řízení pracovního výkonu a řízení lidských zdrojů uvádí pouze jako činnost.

Řízení lidských zdrojů plní cíle, které se týkají těchto oblastí:

- Rozvoj a zabezpečení zaměstnanců (získání a udržení kvalifikovaných, pracovitých a motivovaných lidí)
- Oceňování pracovníků (zvyšování motivace)
- Vztahy (udržovat dobré klima na pracovišti pro lepší a efektivní produktivitu)

Všechny cíle, které personalista dělá pro řízení lidských zdrojů, musí být SMART:

- S „Specific“ - specifické,
- M „Measurable“ - měřitelné,
- A „Achievable“ - dosažitelné,
- R „Relevant“ - relevantní,
- T „Timed“ - termínované. Šikýř (2016, s. 123)

Podle Koubka (2007, s. 29), *„úkolem řízení lidských zdrojů a činností směřujících k jejich plnění jsou záležitosti nejen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí právě všech vedoucích pracovníků organizace.“* Z praktického hlediska lze říci, že personalista je z velké části i vedoucí pracovník. Společnosti by pak měly klást důraz na řádný výběr a proškolení těchto pracovníků. Tato problematika se především týká malých firem, kde je zbytečné se zabývat dalším pracovním místem - personalistou, ale také například obchodních řetězců, kde na prodejnu připadá jedna vedoucí pracovnice a až na sídle firmy je hlavní personalistka.

2.3 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Mezi další velice důležitou činnost personalistů patří hodnocení pracovníků, které je potřeba k zjišťování, jak pracovník svou práci vykonává, jeho průběh a plnění úkolů. Dále i posouzení jeho chování, jak k přístupu vykonávání práce, ale také ke svým kolegům na pracovišti a s dalšími lidmi, se kterými přijde v práci do kontaktu. Výsledné hodnocení pracovníka je vždy osobně sděleno přímo zaměstnanci a následně je dále projednáváno. Samotné výsledky především slouží jako zpětná vazba pro pracovníka, ale i jako důležité informace pro organizaci. Hlavní důvod hodnocení pracovního

výkonu zaměstnance je kontrolování, motivování a případné řízení práce a chování pracovníka.

Podle Hroníka (2006, s. 16) se často v praxi objevuje hodnocení výkonu, jako nepříliš oblíbenou aktivitou, a to oboustranně, ze strany nadřízených i podřízených. Je tomu tak. Jelikož u mnoha firem se hodnocení označuje za nefunkční, postrádající smysl, nebo nevyužitelný pro prospěch zaměstnanců. Když se na to podíváme z jiného hlediska, když nemáme zavedeno hodnocení v praxi, nemáme potřebné informace, z kterých můžeme ovlivnit daný výkon. Proto by měl být systém hodnocení atraktivní jak pro podřízené, tak i pro hodnotitele. Důvod, proč by organizace měla zavést tento systém, je především ten, že tím posiluje firemní kulturu, zvýšení výkonnosti a propojení vzájemných vztahů.

3 MOTIVACE

Poslední kapitola doplní poslední souvislosti, které se týkají tématu odměňování. Jedná se o motivaci, která patří mezi důležité faktory v systému odměňování a ovlivňuje pracovní výkon u zaměstnanců. Motivace je světový pojem, který zkoumalo mnoho psychologů a ti zároveň přispěli několika motivačními teoriemi, například A. Maslow, F. Herzberg, V. Vroom, J. S. Adams atd.

Definice pojmu motivace podle Plamínka (2010, s. 14) je nenásilné vyjádření pozitivních přístupů k výkonu nebo povolání. Kociánová (2010, s. 22) charakterizuje význam motivace souborem, obsazujícím vnitřní pohnutku síly člověka, které usměrňuje svým jednáním. Aby lidé dokázali vyvinout potřebnou sílu, je potřeba se nejdříve zaměřit na jejich potřeby, které je třeba uspokojit pro potřebný stimul. Na pracovišti se jedná o uspokojení zaměstnanců hmotnou odměnou a dalšími výhodami. Společnost, která dokáže uspokojit potřeby zaměstnanců, vyvine žádoucí motivaci k zvýšení pracovního výkonu. Jedná se o obousměrný faktor. Není-li zaměstnanec dostatečně uspokojován, zaměstnavatel ho nedokáže motivovat a nemůže tak u pracovníka zvýšit očekávaný pracovní výkon. Armstrong (2007, s. 219) tvrdí, že motiv je důvodem, něco dělat. Motivace se proto týká faktorů ovlivňující lidi, pro určitý způsob chování.

Armstrong (2007, s. 228) tvrdí, že základem je vnímat součásti motivace a vztah mezi spokojeností, výkonem a prací. Tyto faktory nám pak ukazují spokojenost pracovníka s prací. Prolínat se můžou jak kladně, tak i záporně. Kladné nám ukazují spokojenost pracovníka a negativní postoj znázorňuje nespokojenost. To vše je ovlivněno vnějšími a vnitřními faktory motivace, sociálními vztahy, úspěšností zaměstnance ve své práci a taky kvalitou řízení daného zaměstnance. To opět ukazuje, že dostatečná motivace pracovníka žene k daným cílům takovým způsobem, že bude více spokojený se svojí prací.

Zda je pracovník spokojen zjistíme nejčastěji metodou strukturovaného rozhovoru, dotazníku nebo pomocí diskuzí. Motivace je důležitou hnací pracovní silou.

3.1 FAKTORY MOTIVACE

Pro využití motivačních nástrojů, je nutné porozumět také lidskému chování. Potřebu člověka lze chápat jako subjektivní pocit nedostatků nebo nadbytků.

Důležitost potřeb členíme na primární a sekundární. Primární potřeby jsou v lidském životě na prvním místě. Jsou to potřeby, bez kterých se člověk v běžném životě neobejde, například spánek nebo příjem potravy. Jsou pro nás vrozené, proto se je člověk snaží uspokojit nejdříve. Potřeby sekundární mají doplňující charakter, jsou to potřeby, kterými se člověk už nějakým způsobem dále rozvíjí. Jedná se o seberealizaci, komunikaci či vzdělávání.

3.2 TYPY MOTIVACE

Podle Armstronga (2007, s. 220-221) lze k motivaci dojít dvěma cestami. Nejdříve jde o motivaci sebe samého. Člověk, který odvede dobrou práci tak, že uspokojí své potřeby. Z dalšího pohledu se jedná o motivaci ze strany managementu s použitím metod odměňování, povýšení, pochvala a další. Proto lze motivaci rozdělit na dva typy.

Zdrojem vnitřní motivace je práce přinášející zaměstnanci potěšení, radost, příjemný pocit nebo dokonce zábavu. Pracovník je výrazně motivován, pokud dostane úkol, který ho baví, dobrovolně do něj rád investuje i volný čas. Pokud mu ovšem připadne úkol, se kterým spokojen není, má tendenci před ním již předem utéct.

Vnější motivace může krátkodobě fungovat, ale z časového a nákladového hlediska se nevyplatí. V případě, že motivací bude pouze odměna či trest, tak se zaměstnanci v delším časovém měřítku přizpůsobí a motivace začne opět klesat.

3.3 TEORIE MOTIVACE

Způsob, jakým organizace povzbuzuje své zaměstnance, aby řádně plnily požadavky dané společností, uplatňovali své dovednosti a potřeby. Teorie motivace zkoumají procesy motivátorů, které tento proces utváří.

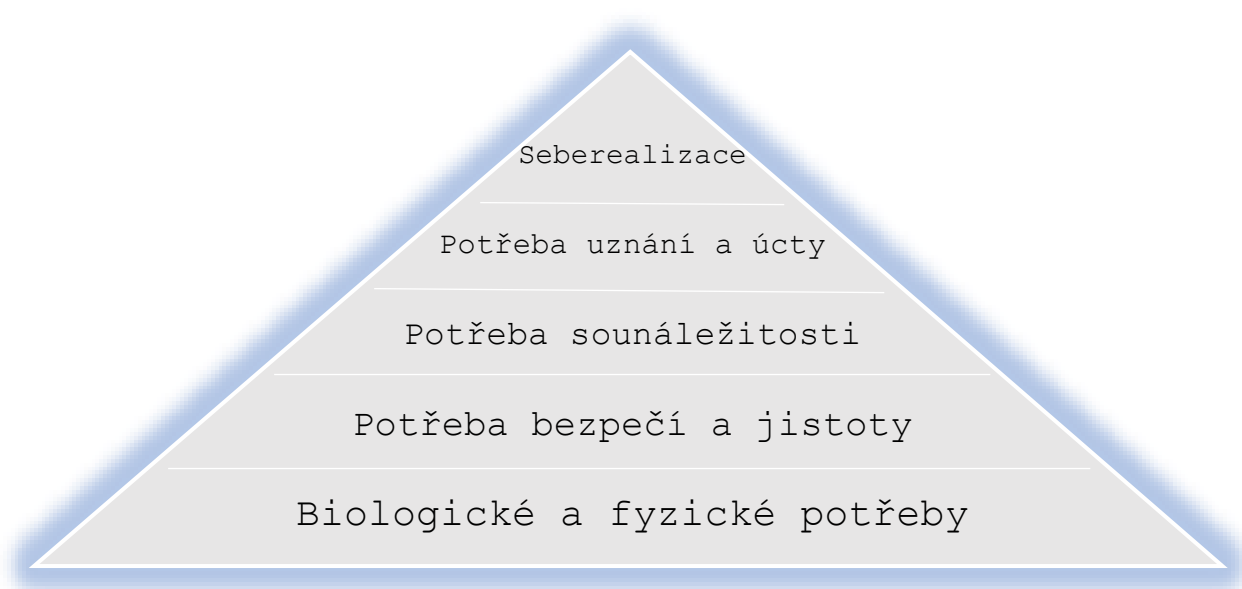
Podle Armstronga lze teorii motivace rozdělit na teorii instrumentální, teorii zaměřenou na obsah (potřeb) a teorii zaměřenou na proces. Armstrong (2007, s. 221)

TEORIE INSTRUMENTÁLNÍ

Tato teorie je nejznámější svým významem, jako politika cukru a biče. Řeší především důležitost odměny za výkon práce, ale zároveň i trestu po nesplnění daného úkonu. Přihlíží na pracovní stimul zaměstnance, jen jako na peníze. Tato teorie je založena na podmiňování - lidé jednají určitým způsobem za účelem odměny. Armstrong (2007, s. 223)

TEORIE POTŘEB

Teorie je zaměřena na obsah potřeb pracovníka. Mezi nejznámější teorie potřeb patří Maslowova pyramida potřeb, která je založena na hierarchii.



Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Maslowova hierarchie potřeb, viz obrázek č. 2, má svůj základ stejný pro každého člověka. Základní cíl je, uspokojit všechny potřeby od těch biologických až po seberealizaci sebe samého takovým způsobem, že nevznikne po cestě žádná nerovnováha vyvolávající neuspokojení jedné z potřeb. Je samozřejmé, že všichni zaměstnanci nestojí pouze o seberealizaci. Někteří vyžadují pouze uspokojení do úrovně potřeby bezpečí a jistoty. Proto je nejtěžší úloha zaměstnavatele uvědomovat si i individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Další teorií je Herzbergova dvoufaktorová teorie založená na motivaci a spokojenosti. V této teorii hovoříme o motivátorech, satisfaktorech a dissatisfaktorech. Satisfaktorem je motivátor, který u zaměstnance dokáže zvýšit pracovní výkon a pílí. Zatímco dissatisfaktory se týkají vnějších faktorů kolem pracovníka, kde pracovník vykonává svou práci. Zde hovoříme o mzdě, stylech řízení, pracovní době, sebevzdělávání, pracovním klima, vztazích na pracovišti, atd. Armstrong (2007, s. 223-224)

3.4 EFEKTIVNÍ ROZVOJ A MOTIVACE

Pro správný způsob motivování, radí Bělohlávek (2010, s. 19) manažerům, jak správně vést své pracovníky.

Jako první lze uvést **vzdělávání a trénink**. Pravděpodobně nejčastější věc, která nadřízeného napadne, při zefektivnění pracovního výkonu u zaměstnance. Záleží na tom jak kvalitní kurz, který pracovník absolvuje a jestli je dostatečný pro jeho praxi. Kurzy mohou zaměstnanci absolvovat na pracovišti nebo i mimo něj, stejně tak buď externí firmou, nebo pracovníkem vlastní firmy.

Mezi velké fenomény posledních dob patří **koučování**. Jedná se o navázání kontaktu s osobou, která nás motivuje k seberealizaci, navádí nás, co zlepšit a snaží se nám naznačit, jakou cestou se má zlepšit a vydat. Kouč může být jak interní pracovník, tak i externí profesionální konzultant. Hlavním rozdílem oproti tréninku je, že sezení probíhá individuálně mezi zaměstnancem a koučem (Bělohlávek 2010, s. 19). Často se však dovednost kouče bere, jako samozřejmost u vedoucího pracovníka.

Bělohlávek (2010, s. 19) dále uvádí **delegování**, které je založené na předávání odpovědnosti daného úkolu z vedoucího pracovníka na podřízeného. Vedoucí tak má více času na důležitější úkoly a podřízený pracovník si tak obohatí své zkušenosti nebo se naučí novým věcem. V praxi se velice často objevuje demotivující forma delegování. Nadřízení si často neuvědomí náročnost a množství úkolů a přehlížejí, že podřízení je spíše demotivován.

Každý zaměstnanec je rád pochválen, proto **pochvala** patří mezi kladné motivátory pro efektnější práci. Používá se tehdy, kdy zaměstnanec splní žádané pracovní cíle nebo dokončí zadanou práci správně a rychle. Pochvala by měla proběhnout před více lidmi, což

je projevem úcty a vážnosti. Častou chybou nadřízených je, že na pochvaly zapomínají a berou správně odvedenou práci jako samozřejmost, což pracovníka brzo začne značně demotivovat.

Opakem pochvaly je **kritika**. Podle Bělohlávka (2010, s. 20) by měla být vždy řečena přímo danému pracovníkovi. Je to způsob negativní motivace, která podněcuje zaměstnance k zamyšlení se nad daným problémem a příště se mu vyhnout. Na rozdíl od pochvaly, kritika musí být vždy řečena pracovníkovi mezi čtyřma očima, jelikož je žádoucí se vyhnout špatné pověsti pracovníka mezi kolegy. Formy kritiky se často projeví na snížení prémie, zhoršení pracovní náplně atd.

3.5 SPOKOJENOST S PRACÍ A VÝKONEM

Podle Armstronga (2007, s. 229) vede k zlepšení pracovního výkonu tzv. spokojenost s prací, kterou lze docílit vysokým výkonem. Tureckiová (2004, s. 67) však usuzuje jinak. Tvrdí, že pokud je pracovník demotivován, tak bude vždy nespokojený. Proto pracovní spokojenosti lze docílit jedině tak, že pracovníci budou motivováni pozitivně.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je analyzován systém odměňování ve vybrané společnosti XY. Začátek je věnován charakteristice a systému odměňování vybrané společnosti XY. Dále je analyzován systém odměňování ve společnosti, který zahrnuje finanční odměnu a benefity. Praktická část je zpracována na základě informací z interního zdroje společnosti a dalších dostupných materiálů. Poté jsou použity výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zanalyzovat přístup zaměstnanců k systému odměňování, jejich spokojenost, možné chyby v systému odměňování z pohledu zaměstnanců a případně jejich nespokojenost.

Dotazníkové šetření zahrnuje dva výzkumné předpoklady, kde první z nich zkoumá nedostatečnou motivaci zaměstnanců ze strany zaměstnavatele a druhý předpoklad se zabírá, zdali pracovníci berou finanční odměnu jako hlavní stimul při výkonu práce.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI XY

Vybraná společnost XY je českou firmou, která je na českém trhu více než pětadvacet let. Je to akciová společnost zabývající se prodejem pánské módy, formální i neformální konfekce. Vybraná společnost XY má rozsáhlou síť poboček po celé České republice, především ve velkých okresních městech, a na Slovensku. Před pěti lety své působení rozšířila i na internet, kde na svých internetových stránkách zavedla e-shop, s možností nahlédnout, kde si nalezený kus zboží můžete vyzkoušet fyzicky na prodejně.

Přes více než deset let firma používá systém CRM (Customer relationship management), který vybrané společnosti XY umožňuje propojení centrálně, ale také pro získávání dat od zákazníků. Tímto systémem se uchovávají data ohledně prodeje.

Firemní zisk, viz graf č. 1, který ještě v roce 2010 dosahoval více než 25 miliard korun, se rok od roku snižoval až do roku 2014, kde se zastavil na 10ti miliardách ročně. V poslední dostupné účetní uzávěrce firmy, je uvedeno, že firma v roce 2015 opět svůj hospodářský výsledek pomalu zvedá. Za rok 2015 byl uveden kolem 12 miliard.



Graf č. 1: Hospodářský výsledek společnosti XY za běžné období

Zdroj: Justice.cz

4.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VYBRANÉHO PODNIKU XY

Stávající systém odměňování je sepsán na základě rozhovoru s vedoucí prodejny a interním koučem, pro oblast Čechy, ve společnosti XY, ve kterém jsou shrnuty otázky ohledně náplně práce, systému odměňování, zaměstnaneckých benefitů a motivace zaměstnanců na pozici prodejních poradkyň, viz příloha č. 1.

Zaměstnanci na pozicích prodejních poradkyň mají stanovenou pevnou pracovní dobu (směny), které se rozlišují na krátký a dlouhý týden. Jeden pracovní den trvá 12 hodin (doba otevření prodejny). Na jedné směně pracují spolu dvě prodejní poradkyně. Každý prodejní poradce je měsíčně vyplácen na základě podílové mzdové formy, který tvoří individuální základ mzdy a poté podílem z prodeje. Individuální základ je nastavený na základě toho, jak dlouho je pracovník u firmy v zaměstnaneckém poměru, zatím co podílová sazba z prodeje je pro všechny pracovníky stejná, ale procentuelně se mění každý měsíc v závislosti na výši obratu. Například v lednu 2017 byla sazba stanovena na 0,3 procent, zatím co v měsíci únoru na 0,8 procent. Nárok na dovolenou mají zaměstnanci podle zákoníku práce 4 týdny za jeden pracovní rok. Prodejny mimo jiné musí mít v době státních svátků zavřeno, jelikož většina prodejen je součástí obchodních center, která z důvodu uzavření velkých prodejen o rozloze větší než 200 m² mají zavřeno. Z tohoto důvodu přišli zaměstnanci v minulém roce o příplatky za práci o svátcích.

Náplní práce prodejní poradkyně, je především prodej zboží, společnosti XY, který musí probíhat stanovenými procesy, na které jsou pracovníci vyškoleni při nástupu na danou pozici, formou prospektu a video nahrávek. Následně jsou všechny všechny zaměstnankyně jednou za půl roku školeny na nové materiály a novou kolekci formou online testů, které vyplňují v pracovní době. K práci na prodejně dále náleží i přijímání reklamací, které prodejní poradkyně pouze přijmou, se zákazníkem sepíší reklamční formulář a odešlou na reklamační oddělení.

Každá prodejna má jednoho přímého nadřízeného, který je zodpovědný za chod dané prodejny a organizačně spadá pod pozici obchodního manažera. Tato pozice je ve společnosti XY nazývána vedoucí prodejny. Mezi hlavní pracovní činnosti vedoucího prodejny patří zejména zajištění odpovídajícího stavu prodejny, kvalitativní kontrola prováděné práce zaměstnanců a jejich motivace.

Zaměstnanecké benefity pracovníci dostávají ve formě, čtyřicetiprocentní slevy na veškerý sortiment společnosti, stravenek a v období vánočních svátků, zaměstnanci obdrží poukaz v hodnotě tisíc korun do partnerské společnosti na nákup parfémů.

Hlavním motivačním plánem, pro prodejní poradkyně, jsou samotná procenta z prodeje, takže pracovníci se snaží prodat co nejvíce, tak aby společnost měla nejvyšší zisk, a zároveň z toho mají zaměstnanci vyšší finanční ohodnocení.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření je zaměřeno na systém odměňování a motivaci ve společnosti XY na pozicích prodejních poradkyň a poradců. Dotazník byl předán zaměstnancům v tištěné i elektronické podobě. Celkem bylo podáno 130 dotazníků. Dotazování a vyplňování probíhalo anonymně, respondenti na jeho vyplnění měli 7 dní. Vyplněné dotazníky zasílali zpět elektronickou poštou nebo předali vedoucí prodejny v tištěné podobě. Dotazník vyplnilo 120 zaměstnanců. Návratnost dotazníků činila cca 92 procent.

Dotazník se skládal z 21 většinou uzavřených otázek. Začátek dotazníku byl zaměřen na oblast týkající se systému odměňování, na spokojenost zaměstnanců a na firemní benefity. Dále se otázky přesměrovaly na oblast motivace a na závěr dotazníku respondenti odpovídali na otázky týkající se pohlaví, věku a vzdělání.

Z celkových 120 respondentů, je procentuálně více žen než mužů. Přesně řečeno, žen je 94 procent a mužů 6 procent, v číslech tedy 112 žen a 8 mužů. Jelikož se jedná o prodejní poradkyně, nejsou tato čísla nijak neobvyklá.

Nejvíce zaměstnanců spadá do věkové hranice 30-49 let, přes 40 procent, další čttnou věkovou kategorií je věková hranice 50-59let, kolem 29 procent, hned vzápětí s 26 procenty je věková skupina od 20-29 let. Dvě nejméně obsazené skupiny jsou věkové kategorie zaměstnanců před důchodem ve věku 60 a více, se třemi respondenty. Jeden zaměstnanec je mladší dvaceti let. Ohledně rodinného stavu odpovědělo, že osmnáct zaměstnanců jsou svobodní, 73 ženatých nebo vdaných, rozvedených respondentů je 24 a 5 vdovců nebo vdov.

5.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

1) Jak dlouho pracujete pro svou společnost?

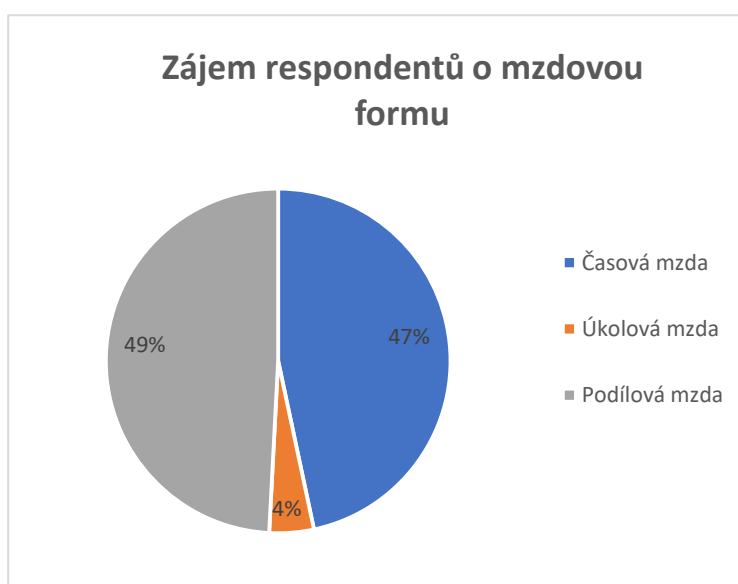
Podle odpovědí lze usoudit, že společnost XY si zakládá na stálých zaměstnancích. Nejvíce respondentů u firmy pracuje kolem tří až pěti let, což odpovídá 41 procentům. Dále dvaatřicet respondentů odpovědělo, že u firmy je déle než 5 let. Poslední dvě odpovědi s rozdílem čtyř procent byly s 18 procenty 1-2 roky a 17 respondentů odpovědělo, že ve firmě pracují méně než 1 rok.

2) Označil/a byste systém odměňování ve Vaší firmě za srozumitelný a jasný?

Ze dvou možných odpovědí, ano nebo ne, více než polovina respondentů odpověděla, že systém odměňování berou za srozumitelný a jasný a to 55 procent z respondentů. Zbytek respondentů uvedlo, že vidí nejasnosti především v individuálním přístupu, v každoměsíční změně sazby podílu z prodeje a ve více mzdových metodách.

3) O který druh mzdové formy byste projevil/a zájem při změně mzdového systému?

Zaměstnanci odpovídali, jestli by projevil/a zájem o časovou, úkolovou, podílovou nebo jinou formou mzdového systému. Nejčastější odpovědí byla forma časová, což uvedlo 47 procent respondentů. Častou odpovědí však byla i forma podílová, kterou preferuje 49 procent respondentů. Viz graf č. 2.

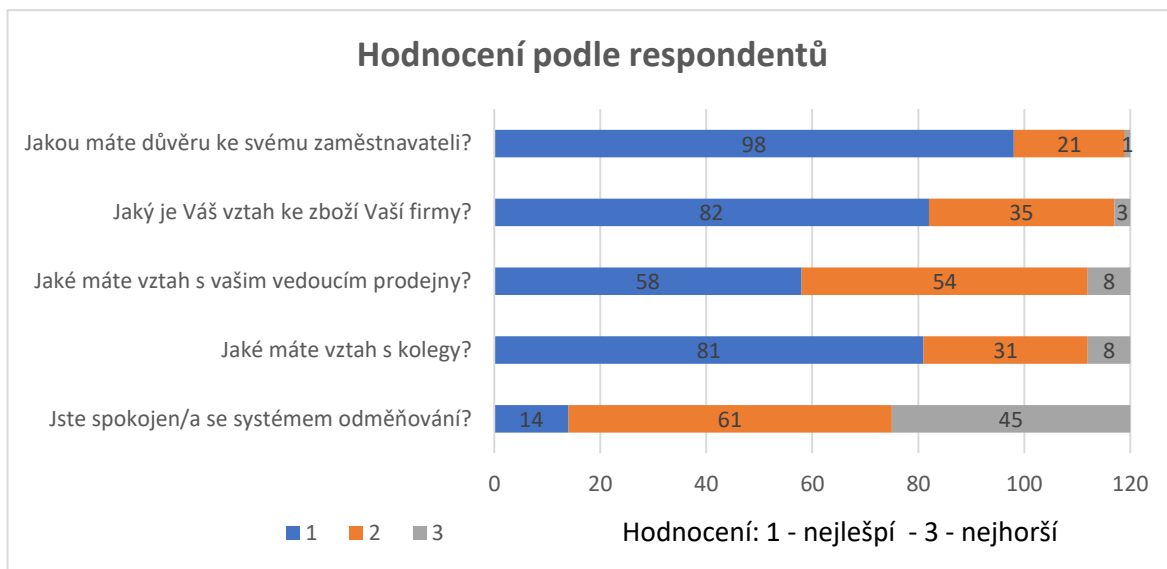


Graf č. 2: Zájem respondentů o mzdovou formu

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

4) Ohodnotte otázky na stupnici 1-3:

Tato otázka měla zjistit, jak vnímají zaměstnanci různé podmínky na pracovišti. Otázka se skládala z pěti dílčích otázek, které měli zaměstnanci ohodnotit na stupnici 1 - 3, kde hodnocení 1 znamenalo nejlepší a 3 nejhorší.



Graf č. 3: Hodnocení podle respondentů

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Na otázku jak jsou zaměstnanci se systémem odměňování spokojeni, 61 respondentů odpovědělo neutrální. 45 respondentů hodnotili neuspokojivě, zatímco pouhých 14 uspokojivě. Lze tedy usoudit, že 38 procentům respondentů, systém odměňování přijde neuspokojivý. Jelikož 51 procent soudí neutrálně, je zřejmé, že to může souviset i s otázkou číslo dvě a respondenti s touto odpovědí dostatečně nerozumí systému odměňování.

Další otázka zněla, jaké mají zaměstnanci vztahy s kolegy, až 81 dotazujících jsou velice spokojeni, pouhých 8 respondentů nemají dobré vztahy na pracovišti.

V otázce, týkající se vztahu s vedoucím prodejny, se většina dotazujících přiklání k dobrému vztahu. Přesněji řečeno, 48 procent odpovědělo, že jsou velice spokojeni a neutrální odpověď zvolilo 45 procent. Opět pouhých 8 respondentů v této otázce zvolili záporné hodnocení.

Ohledně vztahu ke zboží, které mají prodejní poradkyně za úkol nabízet zákazníkům, přes polovinu zaměstnanců odpovědělo, že jejich vztah ke zboží je velmi dobrý. Pouze tři dotazovaní nejsou nakloněni ke kvalitě, v jaké společnost vyrábí.

Předchozí odpovědi potvrzuje i poslední otázka, která se týká důvěry k zaměstnavateli. Neuvěřitelných 82 procent uvedlo, že věří svému zaměstnavateli.

5) Jaké práci byste dali/a přednost:

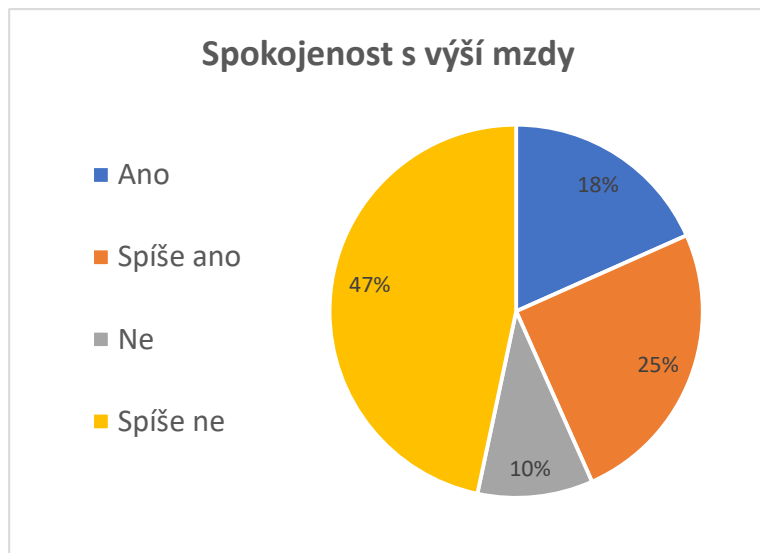
Otázce, jaké práci by dali zaměstnanci přednost, respondenti odpovídali, že by dali přednost práci, která je sice NEBAVÍ, ale je velmi nadprůměrně placená anebo práci, která je BAVÍ, ale je průměrně placená. 81 procent odpovědělo druhou možností. Zaměstnanci tedy chtějí být především ve své práci motivováni, aby je práce bavila.

6) Co Vás ve vaší práci naplňuje?

Tato otázka byla zcela otevřená. Nejčastějším typem odpovědi bylo: dobrý pocit z prodeje, prodej kvalitního oblečení, pocit zásluhy, že zákazník odchází módně oblečený a hlavně spokojený. Druhou častou odpovědí bylo sebevzdělávání nebo učení se novým věcem. Kladně reagují na testy, které zaměstnavatel po svých zaměstnancích vyžaduje jednou za půl roku. Jeden respondent uvedl, že díky testům od zaměstnavatele se dokáže ve svém vyšším věku něčemu novému naučit. Dalším typem odpovědi bylo uživení rodiny, stálý příjem a vydělané peníze. Lze tedy soudit, že zaměstnanci chtějí být nejen motivováni, ale i správně odměňováni.

7) Jste spokojen/a s výší mzdy?

Dotazující odpovídali na spokojenost s výší jejich mzdy. V následujícím grafu, jsou odpovědi procentuálně znázorněny.



Graf č. 4: Spokojenost s výší mzdy

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf číslo 4 znázorňuje, že největší část respondentů, konkrétně 47 procent spíše nejsou spokojeni s výší mzdy. 25 procent zaměstnanců spíše spokojeni jsou. Odpověď ano uvedlo 18 procent respondentů a odpověď ne 10 procent zaměstnanců.

8) Co Vás motivuje k práci? (možnost více odpovědí)

Respondenti měli uvést, co je motivuje k práci. Respondenti měli možnost označit více odpovědí, na výběr měli z pěti možností a jedné doplňkové odpovědi. Procenta jsou uvedeny z celkového počtu odpovědi 520.

Motivátory respondentů	
Co zaměstnance motivuje	Počet respondentů
Finanční ohodnocení	90 (17%)
Dobrý pocit z prodeje	101 (19%)
Benefity	85 (16%)
Odměny za podíl z prodeje	120 (23%)
Dobrý kolektiv na prodejně	108 (21%)
Jiné	16 (3%)

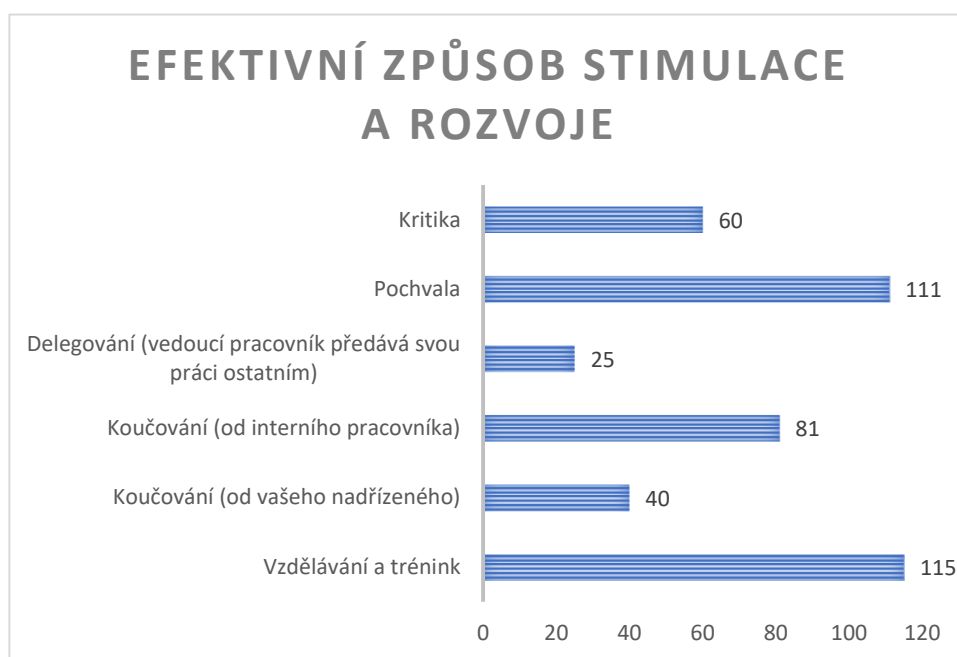
Tabulka č. 1: Motivátory respondentů

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Všichni respondenti odpověděli, že jejich motivace k práci jsou odměny za podíl z prodeje, přestože jejich výše není příliš vysoká. Druhou nejčastější odpovědí, konkrétně 108, zaměstnanci uvedli dobrý kolektiv na pracovišti, který v otázce č. 4 byl uveden z 81 procent za výborný. Se 101 odpověďmi byla označena možnost dobrý pocit z prodeje, čímž se potvrzuje otevřená otázka č. 6. Sedmáct procent získala možnost finanční ohodnocení a vzápětí o jedno procento méně měly benefity. Šestnáct procent respondentů odpovědělo, že je motivují i jiné stimuly, a opět se potvrdily odpovědi z otázky č. 4. Respondeti uvedli u poslední odpovědi, že je dále motivuje faktor uživení rodiny a pocit z vydělaných peněz. Doplňující odpověď uvedlo pouhých pět respondentů ze šestnácti.

9) Co považujete za efektivní způsob stimulace a rozvoje ze strany vašeho zaměstnavatele? (možnost více odpovědí)

Otázka číslo devět, měla stejný princip jako otázka číslo osm, opět více možných odpovědí, kde měli respondenti uvést, co považují za efektivní způsob stimulace a rozvoje ze strany jejich zaměstnavatele.



Graf č. 5: Efektivní způsob stimulace a rozvoje

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafu číslo 5 lze usoudit, že vzdělání a trénink patří u respondentů k nejefektivnějšímu způsobu stimulace rozvoje. Tuto možnost uvedlo 115 zaměstnanců. Druhou nejefektivnější metodou byla se 111 respondenty pochvala. Třetí nejčastější odpovědí byla uvedena možnost koučování od interního pracovníka, který vede zaměstnance ke správnému přístupu v oblasti prodeje. Tuto odpověď uvedlo 81 respondentů. 60 zaměstnanců odpovědělo možnost kritiky, díky které následně napravují své chyby. Mezi nejméně častými odpověďmi zůstalo koučování od nadřízeného pracovníka. Toho hodnocení 40 zaměstnanců si lze vyložit, že většina nadřízených neumí své pracovníky dostatečně motivovat. Nejméně hlasů dostala možnost delegování, kdy je z této odpovědi zřejmé, že většina zaměstnanců nerada vykonává práci za někoho jiného.

10) Dostáváte nějaké mimořádné mzdové odměny zaměřené přímo na motivaci?

Tato otázka měla pouze dvě možné odpovědi ano nebo ne. Neuvěřitelných 88 procent uvedlo, že nedostávají žádné mimořádné mzdové odměny zaměřené na motivaci. U odpovědi Ano, kterou označilo pouhých 15 respondentů, byla možnost otevřené odpovědi, u které byla vypsána pouze jedna, kterou respondent uvedl jako procenta z prodeje. Jednou z možností, jak si tento fakt vyložit je, že zaměstnanci nejsou dostatečně vedeni k motivaci a procenta z prodeje neberou jako motivační faktor.

11) Zlepšil/a byste svůj přístup k práci, pokud byste dostával/a nějaké speciální motivační odměny?

Možné odpovědi, na zmíněnou otázku, byly: ano, spíše ano, ne, spíše ne. Nikdo z respondentů neuvedl, že by se jeho přístup nezlepšil, kdyby dostával speciální motivační odměny. Neuvěřitelných 99 zaměstnanců odpověděla, že by se určitě zlepšil jejich přístup k práci, kdyby speciální motivační odměny dostávali. K odpovědi spíše ano se přiklonilo pouhých šest respondentů. S negativní odpovědí s odpovědí spíše ne odpovědělo pouhých 13 procent zaměstnanců.

12) Jste spokojen/a s nabídkou benefitů?

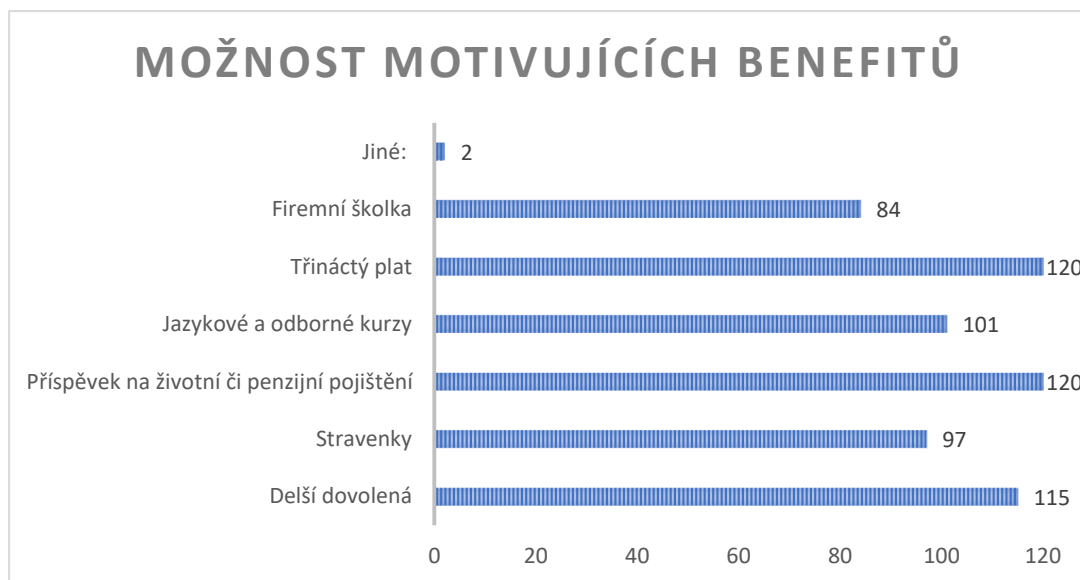
Opět zaměstnanci měli odpovídat pouze ano, spíše ano, ne, spíše ne. 57 procent, tedy 68 respondentů uvedlo, že spíše nejsou spokojeni s nabídkou benefitů, které mají od zaměstnavatele k dispozici. Dále s nespokojeností souhlasí 4 respondenti, kteří uvedli odpověď ne. Pozitivní přístup k nabídce benefitů, s odpovědí ano, uvedlo pouhých 15 respondentů, což odpovídá třinácti procentům, u odpovědi spíše ano odpovědělo 28 procent respondentů, tedy třicet tři zaměstnanců.

13) Využíváte všechny poskytované benefity?

Rozšiřující otázka ohledně benefitů, která se ptala na využití všech možných benefitů, které zaměstnavatel nabízí, měla možné dvě uzavřené odpovědi, ano nebo ne. Odpověď ne měla i možnou otevřenou odpověď. Na možnost Ano, odpovědělo 51 procent respondentů a na odpověď ne 59 dotazujících, tedy 49 procent. Za nevyužívané benefity označili respondenti například: slevy na produkty firmy, slevy u partnerů, například Fanns.

14) Které benefity by vás dokázaly motivovat? (možnost více odpovědí)

Doplňující otázka, týkající se benefitů, se ptá, které benefity by zaměstnance dokázaly motivovat. Respondenti mohli označit více odpovědí.



Graf č. 6: Možnost motivujících benefitů

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafu č. 6 je patrné, že všichni zaměstnanci, 120 respondentů, souhlasí s tím, že by je dokázaly motivovat benefity jako jsou příspěvek na životní či penzijní pojištění nebo třináctý plat. Druhou nejčastější odpovědí, na kterou odpovědělo neuvěřitelných 115 respondentů, byla delší dovolená. Taktéž na jazykové a odborné kurzy odpovědělo 101 zaměstnanců. S menším počtem odpovědí, přesněji s 97 odpověďmi, uvedli zaměstnanci odpověď stravenky. Pro firemní školku hlasovalo až 84 zaměstnanců. U odpovědi jiné, na kterou odpovědi pouze dva respondenti, uvedli, že by měli též zájem o kartičku MultiSport a možnost čerpání Sick Dayů.

15) Jste dostatečně motivovaný/-á od svých nadřízených?

Otázka týkající se dostatečné motivace ze strany nadřízeného. Respondenti odpovídali uzavřeným způsobem na odpovědi: ano, spíše ano, ne, spíše ne. Přes 51 procent, tedy 62 respondentů odpovídalo, že jsou spokojeni s motivací ze strany jejich vedoucích prodejny. Též kladně odpovídalo 34 respondentů na odpověď, spíše ano. Odpověď spíše ne, označilo 24 respondentů. Nikdo z respondentů neodpověděl, pouhé ne.

16) Jste se svou prací spokojen/a?

V uzavřených odpovědích, kde bylo možné odpovědět ano nebo ne, přes 65 procent, konkrétně 79 zaměstnanců odpovědělo, že jsou spokojeni se svou prací. 41 respondentů odpovědělo, tedy 34 procent, že nejsou. Viz graf č. 7.



Graf č. 7: Spokojenost zaměstnanců

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

17) Nacházíte se v situaci, kdy nemáte čas na svou rodinu, či volný čas?

Opět se na uzavřené odpovědi mohlo odpovědět možnostmi ano/ne. Přesně polovina zaměstnanců odpověděla ano, polovina ne. Odpověď ne, byla rozšířena o další volbu odpovědí, kde respondenti měli odpovědět, jak často se jejich situace opakuje. Zde většina respondentů - celkem 42, odpověděla jednou za půl roku. Odpověď často, tudíž vícekrát než jednou za půl roku odpovědělo 15 respondentů. Jednou za rok se v takovéto situaci vyskytnou tři zaměstnanci. V otevřené odpovědi, na co přesně nemají čas, 10 respondentů odpovědělo: na rodinu, děti, pravidelný sport, či venčení domácích mazlíčků.

18) Označte odpověď, která Vás charakterizuje: (možnost více odpovědí)

Zde měli respondenti odpovědět na otázky, které byly zaměřeny na jejich rodinný stav.

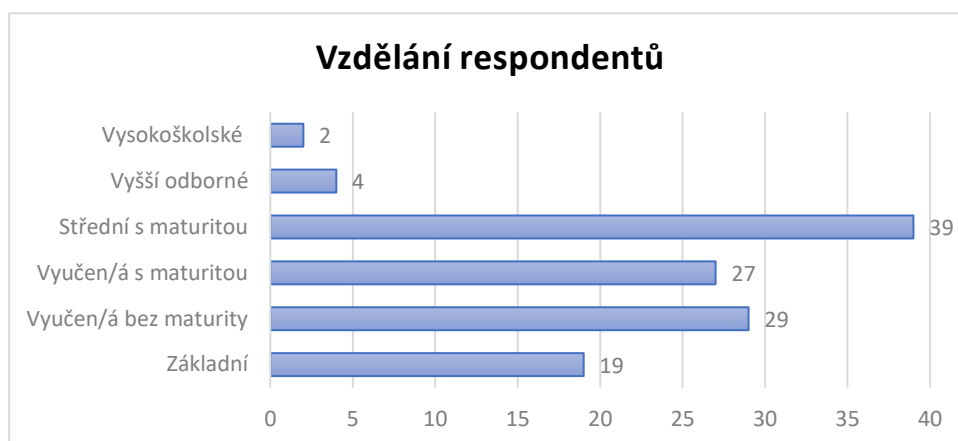
Rodinná situace respondentů	
Otázka:	Počet respondentů
Jsem svobodný/á	18
Jsem ženatý/vdaná	73
Jsem rozvedený/á	24
Jsem vdovec/vdova	5
Jsem bezdětný/á	16
Studuji	6
Vychovávám děti - ve své péči	90
Mám děti, ale nemám je ve své péči	14

Tabulka č. 2: Rodinná situace respondentů

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka č. 2 znázorňuje odpovědi respondentů, ohledně rodinného stavu. Osmnáct zaměstnanců je svobodných, 73 ženatých nebo vdaných, 24 rozvedených a 5 vdovců nebo vdov. Pouhých šest zaměstnanců 6 zaměstnanců při zaměstnání studují. Z celkového počtu zaměstnanců má děti 75 procent a mají je ve své péči, 13 procent zaměstnanců jsou bezdětný a zbytek, tudíž 12 procent, mají děti, které nemají ve své péči.

21) **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**



Graf č. 8: Vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní šetření

Graf č. 8 nám znázorňuje nejvyšší dosažené vzdělání všech respondentů. Nejvíce zaměstnanců má vystudovanou střední školu s maturitou a to 39 zaměstnanců. 29 respondentů, tedy 24 procent zaměstnanců je vyučeno bez maturity a 27 respondentů je vyučeno s maturitou. 16 procent, tedy 19 respondentů jsou zaměstnanci se základním vzděláním. Vyšší odborné vzdělání mají celkem čtyři zaměstnanci a vysokoškolské dva zaměstnanci.

5.2 SHRNU TÍ DOTAZNÍKU

Pomocí získaných dat z dotazníkového šetření, je zapotřebí odpovědět na výzkumné předpoklady.

Prvním výzkumným předpokladem bylo, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni ze strany zaměstnavatele. Na základě dat z dotazníkového šetření vyplývá, že tento předpoklad byl správný. Zaměstnancům chybí širší nabídka benefitů. Všichni respondenti potvrdili, že by je nejvíce dokázal motivovat benefit ve formě příspěvku na životní či penzijní připojištění, třináctý plat nebo delší dovolená. Zaměstnanci jsou již od zaměstnavatele vzdělávání v oblasti materiálu a dalších potřebných informací využitelných k prodeji. Zaměstnanci touží po větší motivaci ve vzdělávání a to například pomocí jazykových kurzů atd. V současné době zaměstnance nejvíce motivuje odměna za podíl z prodeje, jejíž sazba není vždy stejná a příliš vysoká. Velká část respondentů uvedla, že kdyby se změnil přístup speciálních odměn, dokázali by se lépe motivovat.

Druhý předpoklad, který se zabíral finančním stimulem, který zaměstnanci berou jako hlavní při výkonu práce, se zcela nepotvrdil. Dá se hovořit o dvou skupinách pracovníků, kteří svůj výdělek berou jako prioritu a na skupinu, která spíše přihlíží na vykonanou práci. Projevilo se zde mnoho faktorů, například v otázce týkající se mzdových forem polovina pracovníků odpověděla, že by projevila větší zájem o základní mzdovou formu a druhá polovina by zůstala u podílové. Přitom velká část zaměstnanců usoudila, že nejsou spokojeni s výší mzdy, která se též může projevovat na peněžních benefitech.

5.3 DOPORUČENÍ PRO PODNIK XY

Na základě teoretické části bakalářské práce, získaných informací o firmě a výstupních dat z dotazníkového šetření, jsou zde shrnuta doporučení v oblasti odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti XY.

Větší část zaměstnanců projevila nesouhlas se stávajícím systémem odměňování, proto by se společnost měla především zaměřit na tento problém a zlepšit celkový systém odměňování týkající se prodejních poradkyň. Zaměstnancům se konkrétně nelíbí zavedení odlišných základů mezd, ve kterých se sami příliš nevyznají. Zaměstnavatel základ dělí do mnoho skupin. Podle odpracovaných let ve firmě, tudíž čím déle u zaměstnavatele pracují, tím mají vyšší mzdový základ. Tento systém by mohl nastavit jednodušeji. Nové prodejní poradkyně by měly při nástupu o dva tisíce méně než jejich kolegyně, které pracují u firmy více než jeden rok, jelikož po uplynutí zkušební doby se zaměstnanci zvýší plat o tisíc korun. Další zvýšení základu by přišlo až po odpracování jednoho roku u firmy. K poslednímu zvýšení mzdy by došlo až po pěti letech práce a tím zaměstnavatel bude mít jistotu, že zaměstnanci u něj pracují díky dobré náplni práce a ne kvůli výši mzdy. Sjednotila by se tím tak nesrozumitelnost odměňování.

Jelikož se výše mzdy prodejních poradkyň odvíjí podle výše podílu z prodeje, zaměstnavatel by měl sazbu tohoto podílu zvýšit na minimální sazbu 0,8 procenta. Zvýší se tím, nejen výše mzdy prodejních poradkyň, ale také tržba. To z toho důvodu, že prodejní poradkyně budou více motivovány k prodeji.

Překvapujícím faktorem je, že většina respondentů uvedla, nespokojenost s přístupem jejich vedoucích pracovníků. Nadřazení je málo motivují. Proto před samotnými zásahy do motivace pracovníků by mělo vedení společnosti znovu proškolit vedoucí pracovníky na prodejních, kteří jsou hlavním mezičlánkem mezi prodejními poradkyněmi a vedením firmy. Je třeba si uvědomit, kteří vedoucí pracovníci mají na to správně vést k motivaci své podřízené. Ve firmě již funguje pozice kouče, která prozatím motivuje pouze prodejní poradkyně. Lze tvrdit, že kouč je v současné době více potřebný na vedoucích pozicích a to z toho důvodu, že podřízení již koučem motivováni jsou. To se prokázalo i v dotazníkovém šetření. Ze strany nadřízeného je však nikdo nemotivuje, což by se mělo změnit.

V současné době, zaměstnanci vnímají jako jediný motivační úkol samotnou sazbu podílu z prodeje. Na základě dotazníkového šetření je zjištěno, že to zaměstnancům nestačí. Proto by měl zaměstnavatel více své zaměstnance úkolovat, například: na jednotlivé měsíce vypisovat celostátní soutěž, pro prodejní poradkyně, s motem „prodej co nejvíce kusů na účtenku“, „prodej co nejvíce košil s kravatou“, „k botám patří i ponožky“. Zaměstnavatel tak bude stimulovat pracovníky k prodeji určitého zboží, které je třeba nejvíce prodat, a také, k zvýšení produktivity pracovního výkonu. Tyto úkoly je lepší střídat, tudíž nenastavovat celoročně, ale měnit po měsících. Zaměstnanci tak budou mít na každý měsíc jinou motivaci.

V posledním doporučení pro firmu, bych zařadila další vzdělávací metody. Větší část respondentů, v dotazníkovém šetření, uvedla, že mají zájem o jazykové kurzy, které se především hodí pro prodejní poradkyně v hlavním městě. Tudíž, velká část zaměstnanců by tento benefit uvítalo ve formě zajištění kurzů cizího jazyka mimo pracoviště, které by hradil zaměstnavatel. V hlavním městě by se zvýšil prodej zákazníkům, kteří se nedorozumí česky, což znamená rozšíření značky mimo hranice České a Slovenské republiky.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zaměření na systém odměňování ve vybrané firmě XY a návrh pro zlepšení možných problémů a nedostatků. Práce byla rozdělena na dvě části.

Teoretická část se skládala ze třech hlavních kapitol. První kapitola se zabývala oblastí odměňování a to především samotným systémem, základními složkami odměňování, mzdovými formami a zaměstnaneckými výhodami. Druhá kapitola se věnovala pracovnímu výkonu, jeho řízením a hodnocením. V poslední kapitole teoretické části byla popsána motivace. Především její faktory, typy, teorie, ale také její efektivní rozvoj a spokojenost s pracovním výkonem.

Celý základ bakalářské práce se opíral o oblast odměňování, od které se rozvíjela celá teoretická část. Pod pojmem odměňování nespadá pouze skutečný fakt, za co má být odměna vyplacena, ale spíše co za odměnu považujeme. Proto se odměňování rozděluje na peněžité a nepeněžité formy, které nám rozšiřují již tak zaběhlý pojem odměny. Do peněžitých forem patří především mzda, odměny, finanční zaměstnanecké výhody a mnoho dalších, zatímco za nepeněžitou formu považujeme zaměstnanecké benefity, které poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům za účelem zlepšit svou pověst mezi svými zaměstnanci. Odměna totiž pro každého znamená něco jiného. Nejsou pouze lidé, kteří pracují za vidinou peněz nebo výdělku, ale i lidé, kteří své úsilí do práce vkládají za účelem seberealizace.

Jelikož odměňování vyplývá z odměny za práci, je potřeba, aby před samotným stanovením výše finanční odměny, byla popsána pracovní náplň a výkon. Poté se dá lépe hodnotit, jak moc je pracovník pro daný podnik výhodný nebo jestli nestrádá. O princip pracovního výkonu se též opírají základy motivace, které jsou propojeny i se samotným odměňováním. Závěr teoretické části se zabýval motivací. Motivace je u každého zaměstnance založena na odlišných parametrech, jelikož každý zaměstnanec chce docílit něčeho jiného. I přesto by motivace neměla vyvolávat dojem, že každý pracovník je na tom jinak. Motivace má vést jednotlivce i skupinu k dosažení vytyčených cílů. K dosažení cílů je třeba věnovat pozornost uspokojení potřeb zaměstnanců.

Praktická část bakalářské práce se zabývala samotnou analýzou systému odměňování ve vybrané firmě XY, která byla zkoumána na

základě rozhovoru s interním pracovníkem firmy a anonymního dotazníku.

Díky získaným informacím z rozhovoru se zaměstnancem ve vybraném podniku XY na pozici vedoucího prodejny a zároveň s koučem pro oblast Čechy, bylo zjevné, že vybraná společnost XY využívá podílovou mzdu, jejíž podílová sazba se každý měsíc mění. Tudíž si zaměstnanec vydělává vždy jinou hodnotu. Zaměstnanecké benefity se skládaly ze čtyřicetiprocentní slevy na veškerý sortiment, stravenek a z vánoční poukázek na produkty firemního partnera.

Na základě dotazníkové šetření bylo zjištěno, že velká část zaměstnanců není spokojena se systémem odměňování, který měla vybraná firma XY nastavený. Postrádala především větší výběr benefitů a silnější motivaci ze strany vedoucích prodejen. Ale i přesto velké procento zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni ve své práci. Že jim pouze chybí větší motivace. Potvrdilo se, že většina pracovníků byly ženy vdané a s dětmi. Proto není divu, že díky dvanácti hodinové směně, uvedlo přes polovinu zaměstnanců, že jsou v situaci, kdy kvůli práci nemají čas na své děti, rodinu a volný čas.

Pomocí získaných dat z dotazníkového šetření bylo zapotřebí odpovědět na výzkumné předpoklady. Prvním výzkumným předpokladem bylo, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni ze strany zaměstnavatele. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že motivace opravdu není dostačující. Zaměstnancům chyběla širší nabídka benefitů například příspěvek na životní či penzijní připojištění, třináctý plat nebo delší dovolená. I přesto, že jsou zaměstnanci dostatečně vzdělávání v oblasti látek a prodejních praktik, velká část touží po jazykových kurzech, které by mohli využít při prodeji se zákazníkem z cizí země. Vysoká nespokojenost se ukázala u nastavení podílových sazeb z prodeje.

Druhý předpoklad byl vyvrácen, jelikož z dotazníkového šetření bylo jasné, že zaměstnanci považují při výkonu práce za hlavní stimul peníze. Zaměstnanci byli rozděleni na dvě skupiny, jedna strana preferuje výdělek a druhá strana přihlíží na dobře odvedenou práci.

Na základě teoretické části bakalářské práce, získaných informací o firmě a výstupních dat z dotazníkového šetření, byla navrhována doporučení v oblasti odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti XY.

Na základě velkého nesouhlasu se systémem odměňování, by se měla firma zaměřit na zjednodušení podmínek, které neměla pro zaměstnance nastavené jednotně. Například aby nové prodejní poradkyně měly při nástupu o dva tisíce méně než jejich kolegyně, které pracují u firmy více než jeden rok, jelikož po uplynutí zkušební doby, se zaměstnanci zvýší plat o tisíc korun a další zvýšení základu by přišla až po odpracování jednoho roku u firmy. K poslednímu zvýšení mzdy, by došlo až po pěti letech práce, čímž zaměstnavatel bude mít jistotu, že zaměstnanci u něj pracují díky dobré náplni práce a ne kvůli výši mzdy. Sjednotila by se tím nesrozumitelnost odměňování. Další návrh na zlepšení se věnoval podílové sazbě z prodeje, kterou zaměstnanci označili za nízkou. Po zvýšení se zaměstnanci mohou cítit více motivováni a firmě to přinese více zisků, jelikož prodejní poradkyně budou chtít více prodávat. Pro zajímavější prodejní praktiky, by zaměstnavatel mohl zavést i zaměstnanecké soutěže, kterými by zaměstnance motivoval a vedl též k výšší prodeje.

Překvapujícím faktorem bylo, že většina respondentů uvedla nespokojenost s přístupem jejich vedoucích pracovníků. Nadřazení je málo motivují. Proto před samotnými zásahy do motivace pracovníků, by mělo vedení společnosti přeškolit vedoucí pracovníky na prodejnách, kteří jsou hlavním mezičlánkem mezi prodejními poradkyněmi a vedením firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009.** *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael; 2011.** *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě výkonnosti*. Praha: FRAGMENT, s.r.o., ISBN 978-80-253-1198-1.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2010.** *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-3001-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. 2007.** *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha; C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HORVÁTHOVÁ, P; ČOPÍKOVÁ A., 2007.** *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola Báňská. Technická univerzita. ISBN 978-80-248-1629-6.
- HRONÍK, František, 2006.** *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 80-247-1458-2.
- HŘEBÍČEK, V, 2008.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4537-8.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013.** *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-8858-6.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010.** *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MACHÁČEK, Ivan, 2010.** *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.
- NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005** *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada. *Poradce pro praxi*. ISBN 80-247-1223-7.
- PELC, Vladimír, 2008.** *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde Praha a.s.. ISBN 978-80-7201-701-0.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010.** *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-3447-7.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012.** *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

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

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-0405-0

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

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model celkové odměny	10
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb	20

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Motivátory respondentů	33
Tabulka č. 2: Rodinná situace respondentů	38

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Hospodářský výsledek společnosti XY za běžné období .	25
Graf č. 2: Zájem respondentů o mzdovou formu	29
Graf č. 3: Hodnocení podle respondentů	30
Graf č. 4: Spokojenost s výší mzdy	32
Graf č. 5: Efektivní způsob stimulace a rozvoje	34
Graf č. 6: Možnost motivujících benefitů	36
Graf č. 7: Spokojenost zaměstnanců	37
Graf č. 8: Vzdělání respondentů	39

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Nestrukturovaný rozhovor s vedoucí prodejny a zároveň s interním koučem pro oblast Čechy ve společnosti XY

V nestrukturovaném rozhovoru s vedoucí prodejny a interním koučem se řešily tyto otázky:

1. Jaká je náplň práce prodejních poradkyň?
2. Jaký je systém odměňování prodejních poradkyň?
3. Jaké jsou zaměstnanecké výhody prodejních poradkyň?
4. Jak firma motivuje své zaměstnance na pozici prodejní poradkyně?

Příloha č. 2

Dotazníkové šetření

Vážená paní/vážený pane,
jsem studentkou třetího ročníku ČVUT (MÚVS) oboru personální management, a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká analýzy odměňování. Vyplnění dotazníku je anonymní a slouží pouze pro účely praktické části bakalářské práce. Předem děkuji za Váš čas, který jste tomuto dotazníku věnovali.

Michaela Poláchová
ČVUT, MÚVS

1) Jak dlouho pracujete pro svou společnost?

- Méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 let
- Více než 5 let

2) Označil/a byste systém odměňování ve Vaší firmě za srozumitelný a jasný?

- Ano
- NE

2.1) Pokud naše odpověď zněla NE, prosím o vypsání důvodu:

.....

3) O který druh mzdové formy byste projevil/a zájem při změně mzdového systému?

- Časová mzda
- Úkolová mzda
- Podílová mzda
- Další druhy mzdových forem:

4) Ohodnoťte otázky na stupnici 1-3:
(1 znamená nejlepší a 3 nejhorší):

	1	2	3
Jste spokojen/a se systémem odměňování?			
Jaké máte vztah s kolegy?			
Jaké máte vztah s vaším vedoucím prodejny?			
Jaký je Váš vztah ke zboží Vaší firmy?			
Jakou máte důvěru ke svému zaměstnavateli?			

5) Jaké práci byste dal/a přednost:

- Práci, která Vás sice NEBAVÍ, ale je velmi nadprůměrně placená
- Práci, která Vás BAVÍ, ale je průměrně placená

6) Co Vás ve vaší práci naplňuje?

.....

7) Jste spokojen/a s výší mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

8) Co Vás motivuje k práci?
(možnost více odpovědí)

- Finanční ohodnocení
- Dobrý pocit z prodeje
- Benefity
- Odměny za podíl z prodeje
- Dobrý kolektiv na prodejně
- Jiné:

.....

- 9) Co považujete za efektivní způsob stimulace a rozvoje ze strany vašeho zaměstnavatele?
(možnost více odpovědí)
- Vzdělávání a trénink
 - Koučování (od vašeho nadřízeného)
 - Koučování (od interního pracovníka)
 - Delegování (vedoucí pracovník předává svou práci ostatním)
 - Pochvala
 - Kritika
- 10) Dostáváte nějaké mimořádné mzdové odměny zaměřené přímo na motivaci?
- Ano, jaké:
 - Ne
- 11) Zlepšil/a byste svůj přístup k práci, pokud byste dostával/a nějaké speciální motivační odměny?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
- 12) Jste spokojen/a s nabídkou benefitů?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
- 13) Využíváte všechny poskytované benefity?
- Ano
 - Ne, například:
- 14) Které benefity by Vás dokázaly motivovat?
(možnost více odpovědí)
- Delší dovolená
 - Stravenky
 - Příspěvek na životní či penzijní pojištění
 - Jazykové a odborné kurzy
 - Třináctý plat
 - Firemní školka
 - Jiné:.....

- 15) Jste dostatečně motivováni/á od svých nadřízených?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
- 16) Jste se svou prací spokojen/-a?
- Ano
 - Ne
- 17) Nacházíte se v situaci, kdy nemáte čas na svou rodinu, či volný čas?
- Ano
 - Ne
- 17.1) Pokud ANO: Opakuje se tato situace často, a na co konkrétně nemáte čas?
- Ano
 - Jednou za půl roku
 - Jednou za rok
- Nemám čas na:
-
-
- 18) Označte odpověď, který Vás charakterizuje:
(možnost více odpovědí)
- Jsem svobodný/á
 - Jsem ženatý/vdaná
 - Jsem rozvedený/á
 - Jsem vdovec/vdova
 - Jsem bezdětný/á
 - Studuji
 - Vychovávám děti - ve své péči
 - Mám děti, ale nemám je ve své péči
- 19) Jaké je Vaše pohlaví?
- Muž
 - Žena
- 20) Jaký je Váš věk?
- Méně než 20
 - 20-29
 - 30-49
 - 50-59
 - 60 a více

21) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- o Základní
- o Vyučen/á bez maturity
- o Vyučen/á s maturitou
- o Střední s maturitou
- o Vyšší odborné
- o Vysokoškolské

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Poláchová Michaela

V Praze dne: 2. 5. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis