

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Odměňování zaměstnanců v organizaci

Employee Compensation in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

KARMAZÍNOVÁ

ANNA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Karmazínová** Jméno: **Anna** Osobní číslo: **482750**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Odměňování zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Compensation in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího systému odměňování zaměstnanců a návrh možných zlepšení.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí a formy odměňování zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, analýza stávajícího systému odměňování zaměstnanců, návrhy možných zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

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

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

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

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., institut manažerských studií MÚ

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

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

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

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

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

KARMAZÍNOVÁ, Anna. *Odměňování zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2021. 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: 26. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za ochotu a odborný dohled v průběhu zpracování a za poskytnutí cenných rad a doporučení, kterými přispěl k vytvoření této bakalářské práce. Významné poděkování také patří jednatelce organizace za věnovaný čas a poskytnuté informace, kterými se významně podílela na vzniku praktické části bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá odměňování zaměstnanců. Jejím cílem je analyzovat systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci, nalézt možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny. Teoretická část obsahuje vymezení pojetí odměňování zaměstnanců, mzdového systému a zaměstnaneckých výhod. Praktická část představuje vybranou organizaci, analyzuje současný systém odměňování zaměstnanců a vyhodnocuje dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace. Výsledkem jsou návrhy a doporučení na zlepšení odměňování zaměstnanců v organizaci.

Klíčová slova

Odměňování zaměstnanců, mzda, mzdové formy, struktura mzdy, zaměstnanecké výhody.

Abstract

The bachelor thesis deals with the employee compensation in the organization. Its goal is to analyze the current system of remuneration of employees within selected organization, find possible opportunities for improvement and propose appropriate changes. The theoretical component defines the concept of employee compensation, wage system and employee benefits. The practical component presents a selected organization, analyzes the current system of employee compensation, and evaluates a questionnaire survey conducted among the organization's employees. Resulting from these findings are suggestions and recommendations for improving the compensation of employees within the organization.

Key words

Employee compensation, wage, wage forms, wage structure, employee benefits.

OBSAH

ÚVOD	5
1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	7
1.1 CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	7
1.2 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	8
1.3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	9
1.4 PRÁVNÍ ÚPRAVA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	11
2 MZDOVÝ SYSTÉM	14
2.1 MZDOVÉ FORMY.....	14
2.2 STRUKTURA MZDY	19
3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	21
3.1 SYSTÉMY POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	22
3.2 TRENDY V POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	23
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE XY	26
4.1 PROFIL ORGANIZACE XY	26
4.2 STRUKTURA ORGANIZACE XY	27
5 ANALÝZA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI XY	29
6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	31
6.1 RESPONDENTI	31
6.2 VÝSLEDKY	35
6.3 SHRNUÍ	44
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	45
ZÁVĚR.....	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	49
SEZNAM OBRÁZKŮ	51
SEZNAM GRAFŮ	51
SEZNAM PŘÍLOH.....	52

ÚVOD

V dnešním světě, kdy organizace usilují o kvalitní pracovní sílu, je nezbytně nutné věnovat zvýšenou pozornost řízení lidských zdrojů a personálním činnostem. Jednou z nejdůležitějších součástí pracovněprávních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci je právě odměňování zaměstnanců. Dobře nastavený systém odměňování zaměstnanců nejenže zvyšuje konkurenční výhodu organizace, ale také mimo jiné stimuluje zaměstnance k lepším výkonům a zvyšuje jejich spokojenost v zaměstnání. Zaměstnavatel si tak udržuje kvalitní a spolehlivé zaměstnance, kteří rozvíjí potenciál organizace a bez kterých by úspěšný chod organizace byl velmi obtížný či zcela nemožný.

Každý zaměstnavatel si zpravidla určuje vlastní strategii odměňování v rámci platných ustanovení pracovněprávních předpisů dle povahy a cílů organizace. Samotná strategie poté slouží k vytváření vlastního specifického systému odměňování. Obecně však platí, že ve většině organizací se využívá určitý mzdový systém, který upravuje odměňování za odvedenou práci a systém zaměstnaneckých výhod, který udává postupy a podmínky pro poskytování zaměstnaneckých výhod v souvislosti se zaměstnáním v organizaci.

Cílem práce je prozkoumat systém odměňování ve vybrané organizaci, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení, která by vedla k větší motivaci, efektivitě práce a celkové spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Zkoumaná organizace se rozhodla vystupovat pro účely bakalářské práce anonymně, a proto je označována jako organizace XY.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Základním kamenem pro dosažení stanoveného cíle je teoretická část, která poskytuje celkový přehled o problematice odměňování v organizaci a je zpracována na základě literární rešerše a obsahové analýzy dokumentů. Zabývá se odměňováním jako takovým a soustředí se na cíle, strategie, systém a právní úpravu odměňování zaměstnanců, na pojetí mzdového systému a na poskytování zaměstnaneckých výhod.

Praktická část obsahuje představení a analýzu odměňování zaměstnanců v organizaci XY. Analýza je provedena především na základě polostrukturovaného rozhovoru s jednatelkou organizace XY a standardizovaného dotazníkového šetření zjišťujícího pohled zaměstnanců organizace na současný systém odměňování. Výsledkem analýzy jsou návrhy na zlepšení odměňování v organizaci XY.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Odměňování zaměstnanců je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Jedná se nejen o funkční prostředek k vedení a motivaci zaměstnanců, ale také o nepostradatelnou složku dlouhodobé strategie řízení lidských zdrojů organizace, která ovlivňuje její pozici na trhu práce.

Koubek (2007, s. 283) vymezuje odměňování v moderním řízení lidských zdrojů jako peněžní ohodnocení, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za odvedenou práci. Rovněž ale také poukazuje na jeho širší pojetí. To v praxi zahrnuje i nepeněžní zaměstnanecké výhody. Koubek také rozděluje odměny na vnější a vnitřní. Vnější jsou regulované organizací a jedná se především o věci či okolnosti (přiřazení kanceláře s hezkým výhledem, kurz cizího jazyka a další). Vnitřní organizace poskytuje zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu. Mohou, ale i nemusí mít hmotnou povahu a přinášejí pracovníkovi především radost z vykonávané činnosti například pocit užitečnosti. Celková odměna se poté odvíjí od kategorizace práce, plnění pracovního plánu a výkonu zaměstnance.

Podle Šikýře (2016, s. 128) je smyslem odměňování „spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“.

Jednotlivé soustavy odměňování vychází z rozdílných provozů, jednání a kultur organizace. Každá organizace volí vhodné formy odměňování a určuje pravidla, prostředky a způsoby, které se shodují s požadavky organizace a potřebami jejich zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 160)

1.1 Cíle odměňování zaměstnanců

Mezi hlavní cíle odměňování zaměstnanců patří (Koubek, 2007, s. 285):

- odměňování zaměstnanců na základě výkonu a znalostí,
- dobrá motivace a ustálení potřebných zaměstnanců,
- atraktivita odměňování, která zajistí dostatečné množství a kvalitu uchazečů o pracovní místo,
- schopnost organizace prosadit si svou pozici na trhu práce,
- dodržování právních norem a společenského blahobytu.

Jiný pohled na cíle odměňování zaměstnanců poskytují Armstrong a Taylor (2015, s. 414):

- zřejmý, spravedlivý a účinný systém odměn,
- zavádění strategií, které pomáhají dosahovat jednotlivé cíle organizace,
- delegování odpovědností, spojených s odměňováním, na jednotlivé vedoucí oddělení,
- odměňování zaměstnanců vzhledem k jejich aktivům,
- motivace všech výkonných zaměstnanců, nikoliv jen individuálně vybraných.

1.2 Strategie odměňování zaměstnanců

Dvořáková a kol. (2012, s. 306) formulují strategii odměňování jako „deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit“. Slouží jako opora nejen pro mzdovou politiku organizace, ale také pro mzdovou soustavu a řízení mezd. Strategie odměňování je rozdílná u každé organizace a liší se jiným dlouhodobým záměrem společnosti a odlišným řízením lidských zdrojů. Je ovlivňována kulturou společnosti, hierarchií zaměstnanců, zákonnými směrnici, vnitřními mzdovými předpisy a trhem práce.

Armstrong a Taylor (2015, s. 416) uvádějí, že záměry strategie odměňování zaměstnanců se často vylučují. Tato situace může nastat v případě, kdy se organizace snaží udržet či zlepšit svou pozici na trhu práce a současně usiluje o spravedlivý systém odměňování uvnitř společnosti. Jinými slovy přiblížením se k tržním tarifům může organizace poškodit vnitropodnikové vztahy.

Strategii odměňování zaměstnanců lze tedy nazvat dlouhodobým plánem, který popisuje, jak se odměňování v organizaci bude vyvíjet. Záleží na každém zaměstnavateli, zda tento plán zahrnuje pouze směr, kterým se bude odměňování dané organizace vyvíjet nebo podrobně popisuje jednotlivé kroky k jeho naplnění. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 416)

Deloitte (2020) doporučuje, aby se strategie odměňování zaměstnanců částečně přizpůsobovaly požadavkům zaměstnanců. Charakter a náplň jejich práce jsou totiž nestálé a od zaměstnanců jsou vyžadovány pořád nové nároky. Tento fakt si uvědomuje až 50 % českých organizací a proměnlivost práce považuje za hlavní příčinu změny odměňovací strategie. Deloitte však upozorňuje, že by se strategie neměla odvíjet pouze od závěrů průzkumu či aktuální situace na trhu práce, ale měla by být především odrazem vztahu zaměstnanců s organizací.

I přes veškeré dostupné informace nemalá část organizací stále využívá zastaralou strategii pro rozdělování odměn a nebere ohled na proměnlivost pracovního prostředí (viz výše). České organizace si však, při porovnání s ostatními zeměmi, vedou poměrně obstojně. Snaží se klást důraz na individuální schopnosti, týmovou práci, dovednosti a na zapojování zaměstnanců do procesu tvorby strategie. Deloitte (2020) uvádí, že v zahraničí má podobné záměry pouze 25 % organizací.

1.3 Systém odměňování zaměstnanců

Detailní systém odměňování zaměstnanců vychází ze strategie zaměstnavatele a obsahuje veškeré kroky a podrobnosti o odměňování v organizaci. Jednotlivé postupy slouží k uskutečňování cílů organizace ve všech rovinách. Mezi ty nejdůležitější patří především konkurenceschopnost a spokojenost zaměstnanců. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 421)

Systém odměňování zaměstnanců zpravidla sestává z peněžního a nepeněžního odměňování, které následně tvoří celkovou odměnu, jejíž pojetí je pro systém odměňování zaměstnanců velmi důležité. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 421)

Koncept celkové odměny zahrnuje veškeré formy odměňování, kterými organizace disponuje a které mohou být použity k zajištění, udržení, uspokojení a k stimulu zaměstnanců. Představuje ji cokoli, co zaměstnanec v zaměstnaneckém vztahu ocení. (Armstrong, 2007a, s. 520)

Peněžní odměny

Peněžními odměnami jsou jak mzdy (platy), které finančně oceňují zaměstnance v závislosti na hodnotě práce, tak zaměstnanecké výhody a peněžní uznání, které taktéž ohodnocují zaměstnance za odvedené pracovní úsilí. Obecně peněžní odměny poskytují dva efekty, a to pobídkový a třídicí. Pobídkový efekt stimuluje zaměstnance k efektivitě a třídicí efekt poskytuje možnost přilákat kvalitní pracovníky. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 422)

Peněžní odměňování je důležité k uspokojení nejzákladnějších potřeb lidí. Na jedné straně jim peníze umožňují koupit si co potřebují či chtějí a na té druhé představují určitou hmatatelnou představu o vlastní hodnotě, která vede k lepší sebeúctě a úctě k druhým. Peněžní odměňování spolu s pověstí firmy či kariérními možnostmi bývají často okolnostmi, které lákají nové zaměstnance a poskytují pocit spravedlivosti stávajících zaměstnanců. Pro spokojeného zaměstnance může fungovat peněžní odměna i jako motivátor, který pracovníka stimuluje k výkonu práce. Pokud ale chce zaměstnavatel dosáhnout trvalé dlouhodobé motivace, je třeba se zaměřit i na nepeněžní odměny. (Armstrong a Murlis, 2005, s. 67)

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny jsou takové odměny, které poskytují prostor pro individuální požadavky zaměstnanců na pochvalu, uznání či pracovní prostředí. Přinášejí příležitosti ke zlepšení dovedností, osobního i kariérního růstu a pomáhají lépe vyvážit soukromí a pracovní život. Nepeněžní odměny se dělí na vnější a vnitřní. Vnitřními se rozumí například pochvala či uznání. Tyto odměny jsou velice dobrým motivačním faktorem, pokud jsou předány upřímně, na základě faktů a ve správný čas a na správném místě. Vnější nepeněžní odměny jsou spojovány především s dobrým pocitem z odvedené práce. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423)

Zaměstnanci obecně nepotřebují vědět pouze to, že odvedli dobře svou práci, ale potřebují také vědět, že jsou jejich zásluhy oceňovány. Proto jsou pochvala a uznání velmi efektivními motivátory. Samozřejmě za předpokladu, že jsou spojovány se skutečnými úspěchy. (Armstrong a Murlis, 2005, s. 69)

Pochvalu a uznání je vhodné použít v průběhu vykonávané práce, pokud zaměstnanci upadá motivace, ale vede si stále dobře. Je třeba je využít také v případě, když je vidět posun v jeho práci, ale pořád nedosáhl požadovaného cíle. Stejně tak může zaměstnavatel ocenit dobré chování či nový návrh zaměstnance na určitý pracovní postup. Pochválit může zaměstnavatel ústně nebo emailem. Pokud ale v pracovním kolektivu panuje dobrá atmosféra, je dobré předávat pochvalu a uznání veřejně. Na rozdíl od kritiky, kterou je vhodné sdělovat v soukromí. (Urban, 2016)

Celková odměna

Celková odměna je složena ze všech druhů odměn. Přímých, nepřímých, vnitřních ale i vnějších. Jedná se o integrovaný a logický komplex, který v různých kombinacích propojuje základní mzdu, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a zkušenosti či zážitky z práce. Celková odměna spojuje dvě kategorie (Armstrong, 2009, s. 42):

- **Transakční odměny** – hmotné, hmatatelné odměny, které vychází ze vztahu zaměstnavatele a zaměstnance. Jedná se o peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.
- **Relační (vztahové) odměny** – nehmotné odměny, které se opírají o znalosti, zkušenosti, vzdělání a zážitky z odvedené práce.

Celková odměna má hned několik výhod. Neodmyslitelně k nim patří individuální přístup k zaměstnancům, který stimuluje pracovníky k lepšímu výkonu, vylepšení zaměstnaneckých vztahů na pracovišti a lepší pozice zaměstnavatele na trhu práce. Organizace se může stát oblíbeným a vyhledávaným zaměstnavatelem a tím poutat zajímavé a šikovné lidi. (Armstrong, 2007b, s. 33)



Obrázek 1 – Model celkové odměny
Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 424)

Vrchní část modelu celkové odměny (viz obrázek 1) ukazuje transakční (hmotné) odměny, které vymezují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Tyto odměny jsou velmi důležité pro stimulaci zaměstnanců a často se shodují v různých organizacích. Na rozdíl od relačních (nehmotných) odměn, které jsou uvedeny v dolní části modelu. Ty poukazují na vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí, které se ve většině případů v různých organizacích liší. Zaměstnavatel je používá jako prostředek konkurenční výhody, a tak zvyšuje přidanou hodnotu organizace. (Armstrong, 2009, s. 44).

1.4 Právní úprava odměňování zaměstnanců

V České republice je odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích upraveno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce). Zákoník práce (§ 109 odst. 1) vymezuje, že za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody.

Zákoník práce tedy vymezuje tři rozdílné formy peněžních odměn. Mzdu nebo plat poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za práci v pracovním poměru. Od sebe se pak tyto dvě formy liší především v subjektech, kteří mzdu nebo plat zaměstnanci vyplácejí. Odměna z dohody je peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. (Bělina, 2012, s. 305)

Vymezení mzdy

Mzda je peněžní odměna, kterou zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci za odvedenou práci v pracovně právním vztahu. Jedná se o koncept zahrnující veškeré složky odměny, mimo jiné i základní mzdu, odměny, bonusy a další. Podle § 109 odst. 4 zákoníku práce, se výše mzdy odvíjí od složitosti, náročnosti a odpovědnosti, která s výkonem práce souvisí. Dále od ztížených pracovních podmínek, efektivity práce a plnění pracovních úkolů. Mzda se od platu odlišuje především tím, že je vyplácena zaměstnanci v takzvaném podnikatelském (soukromém) prostředí a její plnění je regulováno zákoníkem práce a prováděcími právními předpisy. Jinými slovy odměňování zaměstnanců je usměrněno pouze obecnými principy odměňování a minimálním mzdovým nárokem, jinak se odvíjí od vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Šikýř, 2016, s. 128,129)

Podle § 113 zákoníku práce je mzda sjednána ve smlouvě, vnitřním předpisu nebo je určena mzdovým výměrem. Dohodnuta by měla být ještě před začátkem výkonu práce, za který má mzda náležet. V § 141 zákoníku práce se uvádí, že mzda je splatná po vykonání práce a měla by být vyplacena nejpozději na konci dalšího kalendářního měsíce od vzniku závazku mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Plat je na rozdíl od mzdy peněžní plnění, které je zaměstnanci poskytováno státem, územním samosprávním celkem, státním fondem, příspěvkovou organizací, školskou právníckou osobou nebo regionální radou regionu soudržnosti. Platy jsou vypláceny z veřejných financí zaměstnancům státních institucí, a proto jsou striktně regulovány zákoníkem práce a prováděcími právními předpisy. (Šikýř, 2016, s. 129)

Minimální mzda

Minimální mzda je podle § 111 zákoníku práce nejnižší možná výše odměny, kterou v pracovněprávním vztahu může zaměstnanec od zaměstnavatele obdržet.

V praxi to znamená, že mzda by měla být vždy vyšší nebo rovna oproti minimální mzdě. Pokud tomu tak není a mzda bez odměn za práci přesčas, příplatků za práci v noci, ve svátek, o víkendu a ve zhoršených pracovních podmínkách nepokryje výši minimální mzdy, zaměstnavatel je povinen (podle zákoníku práce) zaměstnanci poskytnout doplatek. Sazby minimální mzdy a podmínky, za kterých bude poskytována, stanovuje obvykle od začátku nového roku vláda svým nařízením. (Šikýř, 2016, s. 129)

Od 1. 1. 2021 je minimální mzda v České republice 15 200 Kč (při hodinové sazbě je výše minimální mzdy 90,50 Kč za hodinu), čímž se od roku předešlého navýšila o 600 Kč měsíčně. Ministerstvo práce a sociálních věcí uvádí, že by měl nárůst minimální mzdy přispět především k lepšímu zajištění primárních potřeb obyvatel, k větší efektivitě zaměstnanců a zesílení kupní síly konzumenta. Ekonomové však uvádějí, že nárůst minimální mzdy je v rozporu se současnou situací a přináší protichůdné cíle. (Hájková, 2020)

Podle výpočtů Hospodářské komory se roční náklady na jednoho zaměstnance s minimální mzdou zvednou o 9 600 Kč. Dochází tím k většímu zatížení především menších organizací, u kterých náklady na mzdy patří k největším výdajům. Změna minimální mzdy za momentálního stavu by mohla také vést až k ukončování či snižování úvazků nebo omezování nefinančních odměn zaměstnanců, které sloužili před covidovou krizí jako konkurenční výhoda oproti jiným zaměstnavatelům. (Hájková, 2020)

Navzdory navýšení minimální mzdy o 600 Kč oproti předešlému roku má stále Česká republika, podle dostupných dat evropského statistického úřadu, jednu z nejnižších mezd v Evropské unii. Menší minimální mzda je pouze v Bulharsku, Maďarsku, Rumunsku, Lotyšsku a Chorvatsku. (Eurostat statistics explained, 2021)

Zaručená mzda

Zaručená mzda je podle § 112 zákoníku práce mzda, na kterou má zaměstnanec právo dle zákona, vnitřního předpisu, smlouvy nebo mzdového výměru. Nejnižší úrovně zaručených mezd stanovuje vláda nařízením (nařízení č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů), ve kterém uvádí nejnižší úrovně zaručené mzdy a podmínky pro její vyplácení zaměstnancům, jejichž mzdu neurčuje kolektivní smlouva. Vláda tak činí na základě aktuálního vývoje mezd a spotřebitelských cen. Nařízení vlády uvádí nejnižší úrovně zaručené mzdy v hodinových a měsíčních sazbách pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin. Stupňování jednotlivých úrovní se poté odvíjí od složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Pokud mzda zaměstnance bez odměn za práci přesčas, příplatků za práci v noci, příplatků za práci ve svátek, příplatků za práci o víkendu a ve zhoršených pracovních podmínkách nepokryje příslušnou výši minimální úrovně zaručené mzdy, je zaměstnavatel povinen (podle zákoníku práce) zaměstnanci rozdíl doplatit.

2 MZDOVÝ SYSTÉM

Mzdový systém představuje principy, procesy a podoby odměňování mzdou. Zavedení mzdového systému není žádným způsobem vymezeno v právních předpisech, tudíž způsob nastolení je zcela na zaměstnavateli. Každá organizace, která vyplácí svým zaměstnancům mzdu, může zavést vlastní mzdový systém s ohledem na zvolenou mzdovou politiku, a to při dodržení základní pravidel odměňování za odvedenou práci. Ty jsou určeny v paragrafech § 109 - § 150 zákoníku práce a v prováděcích právních předpisech, mezi které patří mimo jiné i výše zmíněné nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. (Šikýř, 2016, s. 128)

Dvořáková a kol. (2012, s. 309) uvádí, že pro dosažení stanovených cílů mzdové politiky při respektování právních norem by měl být mzdový systém především:

- prostý, zřejmý a jasně definovaný,
- nestranný a spravedlivý, k tomu je potřeba věcně stanovit odchylky ve mzdách jak v samotné organizaci, tak ve srovnání s trhem práce,
- výkonný, a to tak, aby přínosnost práce byla větší, než růst jednotlivých mezd a prostředky zavedení mzdy efektivně motivovaly k výkonu práce.

2.1 Mzdové formy

Mzdové formy obecně reprezentují rozdílné principy a metody určení mzdy. Jejich určování a zavádění není nijak definováno v právních předpisech a vychází z každodenních činností dané organizace. Zaměstnavatel si proto při dodržování právních podstat odměňování za odvedenou práci může využívat mzdové formy podle vlastního uvážení s účelem naplnit tak strategii odměňování. (Šikýř, 2016, s. 130)

Správně zvolené mzdové formy podle Dvořákové a kol. (2012, s. 309) motivují k vylepšení pracovního výkonu zaměstnance, pracovní skupiny i organizace jako takové. Jejich cílem je mzdově ohodnotit výsledky práce, správu věcných a finančních nástrojů a pracovní jednání.

Koubek (2007, s. 307) uvádí, že cílem mzdových forem je odměňovat zaměstnance mzdou za výsledky práce nejen dle výkonu, ale také na základě jeho dovedností a pracovní morálky.

Principy mzdových forem mohou být uvedeny například ve vnitřním mzdovém předpisu nebo v kolektivní smlouvě v části spojené se mzdou. Jednotlivé principy se odvíjí od druhu mzdové formy, které se rozdělují na základní a doplňkové (Dvořáková a kol., 2012, s. 320).

Základní (samostatné) mzdové formy:

- časová mzda,
- úkolová mzda.

Doplňkové (nesamostatné) mzdové formy:

- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- bonus,
- odměny,
- podíl na hospodářských výsledcích.

Jednotlivé mzdové formy většinou organizace kombinuje s úmyslem zajistit co nejefektivnější pracovní výsledky. Podle Šikýře (2016, s. 130) se mezi nejpoužívanější mzdové formy řadí: časová mzda, úkolová mzda, provize, prémie, osobní ohodnocení a podíl na hospodářských výsledcích.

Časová mzda

Časová mzda je považována za primární a obecný typ mzdové formy, který je využíván pro veškeré druhy činností napříč organizační strukturou. Jak už název napovídá, časovou mzdu obdrží zaměstnanec za odpracované hodiny v organizaci. Její výši získáme součinem mzdového tarifu a odpracovaného času za daný časový úsek. (Šikýř, 2016, s. 130)

Tomší (2008, s. 255) uvádí tři druhy časové mzdy:

- Hodinová časová mzda – je určena součinem skutečně odpracovaných hodin a hodinovou mzdovou sazbou organizace.
- Měsíční časová mzda – je měsíční sazba, která je stanovena organizací bez ohledu na přesný počet pracovních dní v daném měsíci.
- Mzda dle období – je mzda nebo její část určená na jiné časové období, než již bylo zmíněno. To znamená den, týden, čtvrtletí a podobně.

Odměňování časovou mzdou se dá považovat za snadné a poměrně jednoduché i po administrativní stránce. Časová mzda se využívá většinou pro případy, kdy se těžko určuje množství odvedené práce nebo pokud množství odvedené práce nemůže zaměstnanec ovlivnit svým snažením. Jedná se tedy o mzdovou formu, která zaručuje zaměstnanci jistý příjem, ale chybí jí takzvaný pobídkový efekt. To znamená, že zaměstnance nemotivuje k plnění pracovních povinností a dosahování požadované efektivity práce. Aby tak nedošlo k demotivaci zaměstnance, je často časová forma mzdy kombinovaná s jinou mzdovou formou. Nejčastěji pak provizí, prémie nebo osobním ohodnocením. (Šikýř, 2016, s. 130)

Dvořáková a kol. (2012, s. 309) upozorňují na další možné výhody časové mzdy, mezi které patří jednodušší predikce nákladů spojených s odměňováním a lepší orientace při změnách v organizaci práce a možná pohyblivost zaměstnanců uvnitř organizace

Úkolová mzda

Úkolová mzdová forma je podle Koubka (2007, s. 311) nejsnazší a neužívanější formou pobídkové mzdy a dobře slouží například k odměňování dělnické práce. Zaměstnanec je odměňován určitým peněžním obnosem za každý pracovní úkol, který provede. Výpočet úkolové mzdy se provádí součinem počtu splněných pracovních úkolů a sazby za jednotku práce.

Stanovení výše této mzdové formy je závislé na plnění zadané normy výkonu. Zaměstnavatel tedy určí normu času, která určuje časovou dotaci na jednotku produkce a normu množství, která vymezuje množství produkce za jednotku času. Na rozdíl od mzdy časové se úkolová mzda využívá v případech, kdy zaměstnanec může ovlivnit množství produkce svou efektivitou a také pokud je důležitým faktorem množství produkce. (Šikýř, 2016, s. 130)

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 321) úkolová mzda motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu práce. Tato snaha o splnění co největšího množství pracovních úkolů a tím i co nejvyšší mzdy může ale vést až k nepřiměřenému fyzickému zatížení, nesprávnému plnění pracovních postupů, neudržení standardu kvality či nedodržení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Pokud tedy organizace chce aplikovat úkolové mzdy do svého mzdového systému, měla by dodržovat tyto podmínky (Dvořáková a kol., 2012, s. 321):

- Jasně definované postupy práce a dopředu určené normy výkonu. Zaměstnanci musí být s normami seznámeni včas, a to nejpozději do začátku výkonu práce bez možnosti zpětného zavedení.
- Zaopatřené veškeré nástroje (materiál, energie apod.), ve správné kvalitě a množství, potřebné k hladkému průběhu pracovního procesu.
- Řádné kontroly pracovního postupu a množství odvedené práce.
- Dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Provize

Provize již nepatří do mzdových forem základních, ale doplňkových. Zaměstnavateli je využívána především k odměňování zaměstnanců v obchodních činnostech a ve službách. Je to z důvodu závislosti výše mzdy na prodaných položkách či službách. Od množství prodeje se odvíjí část nebo dokonce i celá mzda zaměstnance. Provize je dána procenty z tržeb, z obrátu za určité období, ze zisku nebo je stanovena určitým obnosem za prodanou jednotku. (Šikýř, 2016, s. 130)

Pokud je provize poskytována zaměstnanci pouze jako dodatek k pevné složce mzdy, jedná se o velmi efektivní stimul výkonu práce. Je-li však zaměstnanec odměňován pouze provizní mzdou a postrádá tak stabilitu v odměňování, zvyšuje se míra stresu při vykonávané pracovní činnosti a tím dochází i k zhoršení pracovního prostředí. V této situaci by zaměstnanec měl mít nárok přinejmenším na nejmenší stupeň zaručené mzdy. (Šikýř, 2016, s. 130)

Výhodou provize je bezprostřední vztah výše mzdy k výkonu práce. Zaměstnanci je tedy zcela jasné, že pokud nebude dosahovat požadovaných výkonů nebude řádně placen. Problém může nastat v případě, že jeho výkon ovlivní nějaký z vnějších faktorů a to například: konkurence přijde na trh s lepším produktem, dojde ke změně ekonomické či politické situace a další. (Koubek, 2007, s. 312)

Prémie

Prémie je další nesamostatnou mzdovou formou, která je velice pobídková. Zaměstnavatel často poskytuje prémii jako dodatek k časové nebo úkolové mzdě, a to jednorázově nebo opakovaně (periodicky). (Šikýř, 2016, s. 131)

Jednorázovou premií může být podle Dvořákové a kol. (2012, s. 322) ocenění zaměstnance za dlouholetou práci u organizace nebo za mimořádné pracovní nasazení. Častěji se však hovoří o premiích pravidelných, které odráží kvalitu a efektivitu práce.

Aby prémie působily pozitivně, měla by organizace dodržovat určité podmínky, kterými například jsou (Dvořáková a kol., 2012, s. 322):

- jednoznačně definovaná skupina odměňovaných zaměstnanců,
- srozumitelné určení podmínek, za kterých zaměstnanci náleží prémii (splnění časových termínů či výkonu práce apod.),
- definovaný základ pro výpočet premie,
- ohraničení časového horizontu pro výplatu premií (měsíc, čtvrtletí, rok apod.).

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení patří k doplňkovým mzdovým formám a je založeno na individuálním přístupu k zaměstnanci. Osobní ohodnocení uděluje nadřazený svému zaměstnanci v závislosti na jeho pracovním výkonu. Cílem je motivace zaměstnance k očekávanému pracovnímu výkonu. Výše osobního ohodnocení je nejčastěji procento ze mzdového tarifu zaměstnance. (Šikýř, 2016, s. 132)

Dvořáková a kol. (2012, s. 322) dodávají, že osobní ohodnocení je postaveno na verbálním hodnocení vedoucího, který posuzuje množství a kvalitu odvedené práce, způsobilost a vztahy na pracovišti.

Bonus

Bonus také patří mezi doplňkové složky mzdy, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za splnění požadovaných pracovních úkolů či kvality práce. Poskytuje se k zaručené mzdě jak individuálně, tak kolektivně. Nevýhodou individuálního ocenění bonusem může být nejednoznačné propojení finanční odměny a práce zaměstnance. Na druhou stranu u kolektivního bonusu může dojít k narušení vnitřních vztahů ve skupině, které je vyvoláno nerovnoměrným výkonem práce zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2012, s. 323)

Odměny

Dvořáková a kol., (2012, s. 324) označují odměny za další formu doplňkové mzdy a rozdělují je na jednorázové a mimořádné. Jejich smyslem je opět ohodnotit zaměstnance za nadstandartní pracovní výkony a za nejpoužívanější druhy považují: odměny za inovativní přínos organizaci či odměny na dovolenou.

Podíl na výsledcích hospodaření

Poslední doplňkovou složkou mzdy je podíl na výsledcích hospodaření, který může mít podobu podílu na zisku, obratu či výnosu. Nejběžnější je forma podílu na zisku, kdy je zaměstnanec odměňován odpovídající částí procenta (které je jasně definované) ze zisku organizace. Výše podílu může být pro všechny zaměstnance stejná nebo je určována velikostí základní mzdy či postavením v organizaci. Podobně jako tomu bylo u bonusu, i zde se naskýtá možná demotivace zaměstnanců, kteří nevidí přímou souvislost mezi vlastním výkonem a výkonem organizace. (Koubek, 2007, s. 316)

2.2 Struktura mzdy

Mzda je ve většině případů tvořena třemi složkami, které jsou definovány výše zmíněnými mzdovými formami. Jedná se o základní složku mzdy, příplatky a doplňkovou složku mzdy. (Šikýř, 2013, s. 109)

Základní složka

Základní složka mzdy, také nazývaná jako zaručená nebo pevná složka je odrazem hodnoty práce a je tvořena základními mzdovými formami, které určuje zaměstnavatel a jsou popsány v předešlé kapitole. (Šikýř, 2013, s. 109)

K základní složce mzdy se pro získání celkové výše mzdy přičítají příplatky, prémie a odměny a náhrady mezd.

Příplatky

Příplatky k základní složce mzdy jsou upraveny zákonem, smlouvou, vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem a odměňují nestandardní pracovní prostředí. Mezi faktory ovlivňující příplatky například patří možnost vzniku nebezpečí při práci či ztížené podmínky výkonu práce. Jejich výše je nejčastěji určena buď procentem z průměrné mzdy nebo určitou částkou v korunách za měsíc. (Šikýř, 2013, s. 109)

Mezi povinné příplatky dle zákoníku práce patří:

- za práci přesčas (§ 114),
- za práci ve svátek (§ 115),
- za práci v noci (§ 116),
- za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 117),
- za práci v sobotu a neděli (§ 118).

Příplatek za práci přesčas přísluší zaměstnanci podle zákoníku práce § 114 za práci, která probíhá navíc přes sjednanou dobu práce, a to ve výši nejméně 25 % z průměrného výdělku zaměstnance.

Příplatek za práci ve svátek zaměstnanec nárokuje, pokud se rozhodne pracovat v zákonem uznaných svátcích, a to ve výši 100 % průměrné výdělku. Pokud by zaměstnanec nepracoval, měl by podle zákoníku práce § 115 nárok na poskytnutí průměrné mzdy a náhradního volna.

Příplatek za práci v noci je poskytován zaměstnancům za dobu noční práce (to znamená v rozmezí 22:00 – 6:00) a je podle zákoníku práce § 116 ve výši nejméně 10 % průměrné mzdy.

Příspěvek za ztížené pracovní prostředí je poskytován zaměstnancům, kteří pracují na místě, kde hrozí mimořádné obtíže ze ztěžujících vlivů. Jedná se například o prach, chemické látky a jejich směsi, vibrace, zvýšený tlak nebo radiaci. Tento příspěvek je podle zákoníku práce § 117 ve výši nejméně 10 % ze sazby minimální mzdy.

Příspěvek za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci, který pracuje o víkendu, a to podle zákoníku práce § 118 v minimální výši 10 % z průměrné mzdy.

Doplňková složka

Doplňková složka mzdy, také známá jako nezaručená či pohyblivá, odměňuje nadprůměrnou efektivitu práce či mimořádné chování zaměstnance a stanovuje se na základě doplňkových mzdových forem. (Šikýř, 2013, s. 109)

Zaměstnanci náleží nárok na doplňkovou složku mzdy až ve chvíli, kdy o tom zaměstnavatel rozhodne. Podmínky pro její získání bývají proto často zobecňovány například mimořádným úsilím či nadstandardními výsledky. Je tedy zcela zřejmé, že zaměstnanec nedostane odměnu ve chvíli, kdy je jeho výkon vynikající, nýbrž až v případě, kdy tuto snahu ocení nadřízený a přizná pracovníkovi danou částku. (Příb, 2016)

3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody, jinými slovy benefity, jsou odměny přímo nesouvisející s pracovními výsledky zaměstnance. Organizací jsou poskytovány za pouhý fakt, že pro ně zaměstnanec pracuje a více než k samotnému výkonu zaměstnavatel přihlíží k počtu odpracovaných let či postavení v organizaci. (Koubek, 2007, s. 319)

Zaměstnanecké výhody jsou dodatečnými odměnami zaměstnance, které jsou přidělovány zaměstnavatelem k samotné mzdě. Dělí se na výhody peněžité formy nebo plnění peněžité hodnoty a obsahují pestrou škálu služeb a zážitků, které zvyšují míru spokojenosti zaměstnance v organizaci. (Dvořáková a kol., 2012, s. 325)

Urban (2017, s. 145) dodává, že zaměstnavatelé poskytují benefity především pro zajištění a udržení kvalitní pracovní síly, která je pro organizaci velmi důležitá. Zaměstnavatelé se snaží pracovníkům nabídnout i nadstandartní zaměstnanecké výhody, které nejsou tak běžné a působí tak na celkovou spokojenost zaměstnance. Další výhodou je pro zaměstnavatele i zaměstnance daňová výhodnost některých benefitů.

Jedná se o zaměstnanecké výhody, které jsou podle zákona o daních z příjmu daňově uznatelné a snižují organizaci daňový základ. Zároveň jsou osvobozené od daně z příjmu, což znamená, že zaměstnanec z nich neplatí sociální či zdravotní pojištění.

Mezi nevýhody zaměstnaneckých benefitů patří relativně velká administrativní náročnost a nemožná stimulace výkonu pracovníka, jelikož chybí přímá závislost benefitu na pracovním výkonu zaměstnance. (Urban, 2017, s. 145)

Zaměstnanecké výhody se dělí podle několika kritérií. Mezi hlavní formy dle Urbana (2017, s. 146) patří benefity spojené s prací, výhody sociální povahy a pracovní nástroje, kterým Šikýř (2016, s. 135) ve své knize připisuje i důležitost postavení v organizaci.

Výhody spojené s výkonem práce

Součástí pracovního prostředí a pracovních podmínek jsou i výhody spojené s výkonem práce. Jedná se většinou o příspěvky na stravování využívané v podobě stravenek, levnějšího stravování v závodních jídelnách zaměstnavatele či občerstvení na pracovišti zdarma. Dále jde o mimořádné pracovní volno (jako jsou volné pátky či delší placená dovolená), vzdělávací podporu zaměstnance v podobě jazykových kurzů nebo výhody spojené s dopravou (možnost dopravy do zaměstnání či příspěvek na hromadnou dopravu). (Urban, 2017, s. 145)

Výhody sociální povahy

Výhodami sociální povahy jsou především ty zaměstnanecké výhody, které se starají o péči a zdraví zaměstnanců či jejich rodinných příslušníků. Může se jednat o zajištění běžné či nadstandardní zdravotnické péče, léčebné pobyty a procedury, výživové doplňky, masáže, očkování, tábory pro děti či jesle. Dále zahrnují různé finanční příspěvky na rekreaci, bydlení, sportovní aktivity nebo příspěvky na pojištění a připojištění. Nechybí ani nejrůznější dary v podobě kosmetických produktů, poukázek do restaurací či poukázek na nákup knih. (Urban, 2017, s. 145)

Pracovní pomůcky

Pracovní pomůcky jsou velmi žádanou zaměstnaneckou výhodou, a to především proto, že je zaměstnanci využívají i v osobním životě. Mezi nejčastější benefity patří: elektronická zařízení (notebooky, služební telefony, tablety), služební tarify u mobilních operátorů, příspěvky na oblečení či osobní automobil. (Urban, 2017, s. 145)

3.1 Systémy poskytování zaměstnaneckých výhod

Šikýř (2016, s. 135) uvádí, že zaměstnanecké výhody jsou ukotveny ve vnitřním předpisu organizace nebo pracovní, kolektivní či jiné smlouvě a rozděluje systémy poskytování zaměstnaneckých výhod na fixní, flexibilní nebo jejich kombinaci.

Fixní (plošný) systém

Zaměstnanecké výhody, které se označují jako fixní neboli plošné jsou poskytovány všem zaměstnancům v organizaci bez rozdílu ve výkonnosti či v hierarchickém postavení. Fixní odměny nepřihlíží k individuálním potřebám zaměstnanců a mohou tak vést k určitým negativním vlivům. (Šikýř, 2016, s. 135)

Klasicky se jedná o výhody, které jsou poskytovány bez zřetelu na skutečné užívání. Výhodou takového druhu systému odměňování je jednoduchost, transparentnost a minimální potřeba administrativní práce. Na druhou stranu nesprávný výběr fixní odměny může vést zaměstnance až k pocitu nespravedlivosti. Jako příklad je možné uvést příspěvek na cvičení, který bude pro nesportovce zcela zbytečný. (Tyl, 2009)

Flexibilní (volitelný) systém

Flexibilní systém zaměstnaneckých výhod je založen na individuálních preferencích. Pracovník si volí vlastní kombinaci benefitů, která vyhovuje právě jemu a tuto kombinaci buď opakuje nebo mění s přihlédnutím na aktuální potřeby. Zaměstnavatel upravuje výběr finančním nebo bodovým limitem. Jednotlivé zaměstnanecké výhody mohou být diferencovány s ohledem na hierarchické postavení či odpracovaná léta v organizaci. (Urban, 2017, s. 146)

Kombinace fixního a flexibilního systému

Kombinace fixního a flexibilního systému propojuje obě strategie poskytování zaměstnaneckých výhod a tím dosahuje většího uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců a zároveň menších administrativních nákladů. (Urban, 2017, s. 147)

3.2 Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod

V dnešní době se zaměstnavatelé snaží neustále přicházet s novými zaměstnaneckými výhodami, aby si udrželi konkurenční výhodu a tím i kvalitní pracovní sílu. Mezi nejčastěji používané benefity v České republice patří: služební telefon a počítač, stravenky, příspěvky na pojištění a připojištění, poukazy do fitness center a do divadla, lekce cizích jazyků, pružná pracovní doba či zkrácený pracovní týden. (Hejzlarová a Patáková, 2018)

Trendem v odměňování je především individualizace zaměstnaneckých výhod, která slouží zaměstnanci jako kompenzace za pracovní nároky. Snaha je také propojit práci se zájmy pracovníka. (Urban, 2017, s. 145)

Mezi nové trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod patří práce z domova, zkrácení pracovní doby nebo péče o zdraví (Hejzlarová a Patáková, 2018).

Práce z domova

V důsledku momentální situace se práce z domova stala součástí zaměstnaneckých výhod většiny organizací. Výhodou může být flexibilní pracovní doba, kdy si zaměstnanec rozvrhuje práci podle svých potřeb. Naopak nevýhodou může být nemožnost separace práce od soukromého života a hrozí tak větší vyčerpání zaměstnance. (Hejzlarová a Patáková, 2018)

Péče o zdraví

Zaměstnavatel si je vědom, že zdraví jeho zaměstnanců je pro výkon nesmírně důležité. Proto přichází se stále novými způsoby, jak se starat o jeho dušení i fyzické zdraví. Novým trendem se dá považovat budování relaxačních zón, kde si zaměstnanec může během pracovní doby (ale i po jejím skončení) odpočinout. (Hejzlarová a Patáková, 2018)

Další z řad zaměstnaneckých výhod spojených se zdravím jsou preventivní vyšetření, odběry krve, přednášky na téma zdraví či semináře se zaměřením na správné sezení u počítače. (Hejzlarová a Patáková, 2018)

Pet friendly pracoviště

Po vzoru zahraničních firem začínají české organizace implementovat mezi své zaměstnanecké výhody také takzvané pet friendly kanceláře. To znamená, že zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci, aby si vzal svého domácího mazlíčka s sebou do zaměstnání. (Pruden, 2019)

Pokud se zaměstnavatel rozhodne poskytovat takovýto druh zaměstnaneckých výhod a provozuje činnost v pronajímaných prostorách, měl by předem informovat pronajímatele nemovitosti o chystaných změnách. Musí také přesně definovat pravidla a řád pro chod organizace, který bude platit ve společnosti domácích mazlíčků. V poslední řadě by také neměl zaměstnavatel zapomenout na připojištění škod způsobených zvířetem, aby se vyhnul případným nepříjemnostem. (Pruden, 2019)

I když se může zdát pet friendly kancelář jako zbytečný, či příliš riskantní benefit, poskytuje i mnohé výhody. Nejen že celkově vylepšuje společenský obraz organizace, ale také prospívá pracovnímu prostředí organizace. Zvířata stmelují kolektiv a uvolňují stres, což ve většině případů vede i ke zvyšování efektivity práce. (Pruden, 2019)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE XY

Praktická část se zabývá systémem odměňování vybrané organizace s cílem prozkoumat systém odměňování, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Organizace se rozhodla vystupovat anonymně, proto je v práci označována jako organizace XY.

Tato část práce je zpracována na základě informací poskytnutými jednatelkou organizace XY, webových stránek organizace a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace.

Rozhovor s jednatelkou organizace XY proběhl v únoru 2021 a byl zaměřen jak na strukturu organizace XY, tak na stávající systém odměňování zaměstnanců v organizaci XY. Probírané otázky se týkaly struktury organizace a jednotlivých oddělení, to znamená: provozu, výroby, skladu a logistiky, obchodu, maloobchodu a marketingu a náplně práce zaměstnanců, pracujících v daném odvětví. V neposlední řadě pak mzdovému systému a zaměstnaneckým výhodám, které jsou poskytovány zaměstnancům organizace.

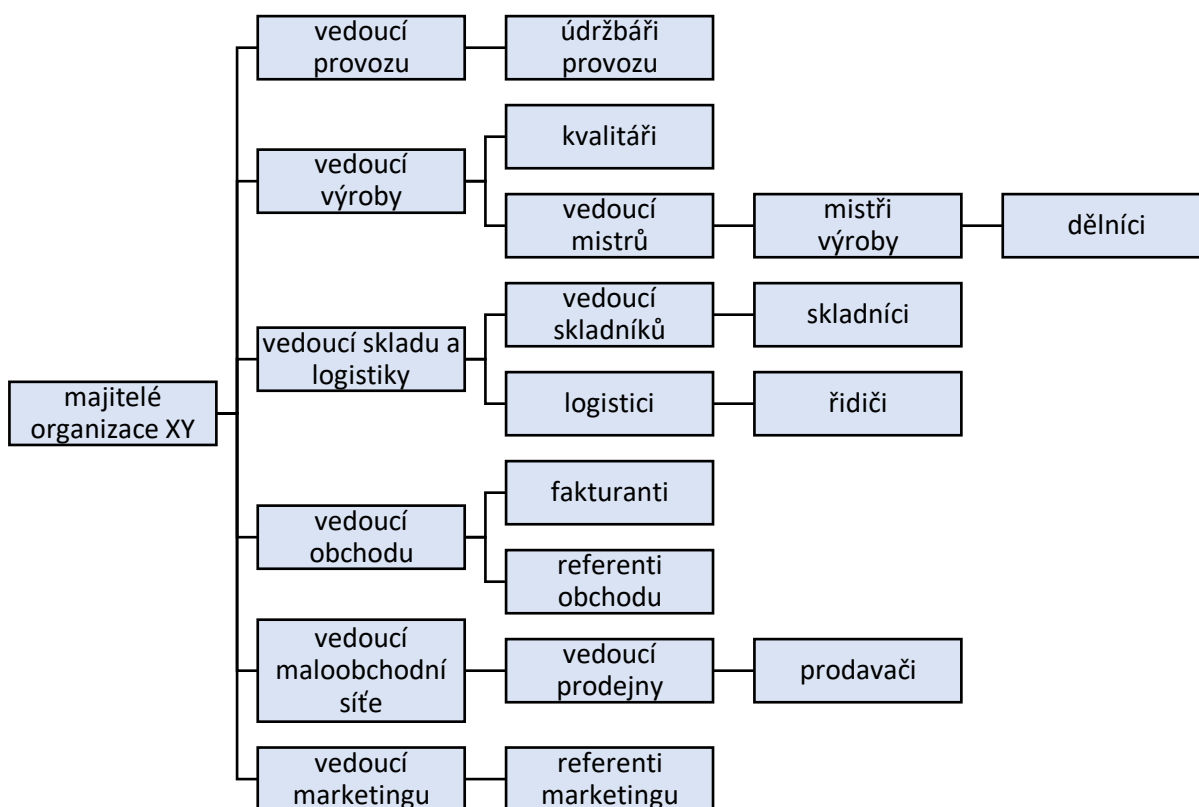
4.1 Profil organizace XY

Organizace XY je společností, která se zabývá výrobou a následným prodejem masových výrobků. Organizace působí na českém trhu již od roku 1993, kdy se soustředila především na maloobchod. V průběhu let se organizace přesunula do vlastního závodu, ve kterém sídlí až dodnes, a rozšířila svůj sortiment o více než 200 druhů masových výrobků. Cílem organizace je přinášet zákazníkovi výrobky nejvyšší kvality a poskytovat veškerý servis spojený s prodejem na nejlepší úrovni. (webové stránky organizace XY)

V současné době organizace XY dodává výrobky do velkoobchodů, maloobchodů, ale i samotným spotřebitelům po celé České republice. Provozuje čtyři vlastní maloobchodní prodejny, ve kterých nabízí veškerý sortiment vlastní výroby. V posledních letech se stále rozrůstá a začala se zaměřovat i na export do zahraničí a výrobu privátních značek. (webové stránky organizace XY)

4.2 Struktura organizace XY

Organizace XY má liniovou organizační strukturu (viz obrázek 2) a zaměstnává 50 zaměstnanců. Skládá se z šesti různých odvětví, kterými jsou: provoz, výroba, sklad a logistika, obchod, maloobchod a marketing. Jednotlivé úseky mají vedoucí, kteří zodpovídají za své oddělení. (jednatelka organizace XY)



Obrázek 2 – Struktura funkcí zaměstnanců organizace
Zdroj: Vlastní zpracování dle organizační struktury organizace XY

Provoz

Oddělení provozu se stará o správu a údržbu celé organizace včetně sledování dodržování bezpečnosti práce a plnění bezpečnostních předpisů. Vedoucí dohlíží na hladký chod provozu, operativně řeší problémy a snaží se jim předcházet pomocí plánování pravidelné údržby. (jednatelka organizace)

Výroba

Oddělení výroby je rozděleno na kvalitu výroby a výrobní linku. Zaměstnanci kvality vytváří vnitřní normy a dohlíží na jejich řádné naplnění. Realizují kontroly, analyzují stav kvality a následně předávají reporty vedení organizace. Výrobní proces je řízen mistry, kteří jsou odpovědní za dělníky ve svém úseku. Kontrolují jejich kázeň, plnění pracovních úkolů a dodržování technických podmínek při obsluze výrobních zařízení. Dělníci pracují ve dvousměnném pracovním režimu. Ze zákona je jejich pracovní doba 38,75 hodiny týdně a zaměstnanci se pravidelně střídají ve dvou směnách. (jednatelka organizace)

Sklad a logistika

Vedoucí logistiky stanovuje logistickou strategii a zodpovídá za stabilní průběh všech aktivit s ní spojených. Samotní logistici dohlíží na optimalizaci skladových zásob a dopravního procesu organizace. Přijímají zboží na sklad, dělají inventury, komunikují s řidiči, obstarávají zákaznický servis a vyřizují reklamace. S oddělením logistiky také úzce spolupracuje vedoucí skladníků, který řídí tým pracovníků a dbá na dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (jednatelka organizace)

Obchod

Obchodní oddělení řídí vedoucí obchodu, který dohlíží na obchodní strategii organizace a objevuje další příležitosti k obchodu. Schvaluje nové obchodní partnery a zakázky. Referenti obchodu pod jeho vedením vytvářejí obchodní nabídky, realizují objednávky, komunikují s obchodními partnery a připravují podklady pro fakturanty. Ti se zabývají administrativní prací, především pak zpracováváním, evidencí a kontrolou faktur. (jednatelka organizace)

Maloobchodní síť

Organizace provozuje čtyři vlastní podnikové prodejny, za které vždy zodpovídají jednotliví vedoucí prodejny. Starají se o kompletní chod a obrat svěřeného obchodu při dodržování podmínek stanovených organizací. Mezi jejich náplň práce například patří: dohlížet na zákaznický servis, provádět inventury, kontrolovat, věnovat se rozvoji a motivovat prodejce. (jednatelka organizace)

Marketing

Posledním, ale velice rychle se rozvíjícím úsekem, je oddělení marketingu. Jeho pracovníci se starají převážně o správu sociálních sítí (Facebook, Instagram), na kterých organizace působí. Realizují marketingové analýzy a vytvářejí reklamní předměty, které organizace také využívá pro svou propagaci. Na celé oddělení dohlíží vedoucí marketingu, který mimo jiné monitoruje vývoj trendů a řídí marketingovou strategii organizace. (jednatelka organizace)

5 ANALÝZA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V ORGANIZACI XY

Tato kapitola analyzuje mzdový systém a zaměstnanecké výhody v organizaci XY na základě informací z polostrukturovaného rozhovoru s jednatelkou organizace XY (viz příloha 2).

Organizace XY je menší rodinnou firmou, proto se o administrativu, nábor nových zaměstnanců, interní marketing a personalistiku jako takovou stará sama jednatelka organizace. Výši mzdy vždy určuje vedoucí dané oblasti po konzultaci s majitelem organizace. Na odměny má každý vedoucí určitý rozpočet, který podle potřeby individuálně rozdělí mezi své podřízené. Z porovnání s teoretickou částí (kapitola 1.2) vyplývá, že organizace nemá jasně definovanou a popsanou strategii odměňování a rozhodla se orientovat především na individuální přístup k zaměstnancům a jednotlivým pracovním pozicím.

Mzdový systém

Mzdový systém v organizaci XY je uplatňován v souladu s právní úpravou odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích uvedenou v zákoníku práce (viz kapitola 1.4). Mzda jednotlivých zaměstnanců je sjednána v pracovní smlouvě. Každá funkce v organizaci XY je odměňována s individuálním přihlédnutím k složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Přítomnost jednotlivých zaměstnanců je zaznamenávána elektronickým docházkovým systémem, který si podle hierarchického postavení ve firmě zaměstnanec buď spravuje sám nebo jeho nadřízený pracovník.

Dělnické funkce, které zahrnují především práci na výrobní lince, jsou odměňovány dvojitým způsobem. Část pracovníků (jak je u dělnických funkcí obvyklé) je odměňována pouze úkolovou mzdou, která se odvíjí od normy spotřeby práce. Druhá část pracovníků je odměňována základní mzdou, která je doplněna o prémie dle splněných pracovních úkolů.

Skladníci jsou v organizaci odměňováni základní mzdou, ke které je připočítávána prémie dle připravených kilogramů nebo kusů, které se odvíjí od určených norem organizace. Dále se k základní mzdě přidává prémie za bezchybné provedení práce ve skladu.

Mistrům a vedoucím mistrů náleží stejně jako skladníkům základní mzda, která je obohacena o prémie za splněné cíle. Navíc vedoucí mistrů dostává kvartální odměny, dle naplnění pracovních záměrů.

Řidiči jsou také odměňováni základní mzdou, ke které se připočítává prémie za ujeté kilometry a prémie za vykládku zboží.

Prodavači jsou poslední pracovníci, které organizace odměňuje základní mzdou a prémie. U prodavačů se jedná o prémie z tržeb a prémie za prodané vybrané výrobky.

Kancelářské funkce mají obecně v organizaci fixní mzdu případně obohacenou o pohyblivou složku, a to prémie z obratu organizace.

Vedoucí funkce všech oddělení jsou odměňovány bez rozdílu fixní mzdou a pohyblivou složkou, kterou obvykle bývají také prémie z obratu organizace nebo prémie dle splněných cílů organizace.

Zaměstnanecké výhody

Organizace XY si váží svých zaměstnanců a je si vědoma, že je velice důležitá jejich spokojenost. Z toho důvodu poskytuje zaměstnancům mnoho zaměstnaneckých výhod. Organizace zvolila fixní přístup k zaměstnaneckým výhodám, který je blíže popsán v kapitole 3.1 a pro organizaci to tedy znamená jednodušší a transparentní poskytování, které není tak složité na administraci. Pro všechny zaměstnance bez výjimky platí zaměstnanecké výhody jako:

- příspěvky na stravné ve formě paušálu,
- příspěvky na dopravu (nejsou vázány na vzdálenost, ze které zaměstnanec do zaměstnání dojíždí),
- navýšení dovolené po odpracování určitého období,
- masáže,
- soutěže (vyplňování křížovek, poznávací soutěže, rébusy a další),
- dárky k důležitým životním jubileím (narozeniny, svatba, narození dítěte, odpracované roky a další),
- slevy na podnikové výrobky,
- naturální odměny (především výrobky organizace XY).

Mimořádnými zaměstnaneckými výhodami pro vybrané funkce obchodu jsou:

- notebook pro soukromé účely,
- mobilní telefon pro soukromé účely,
- příspěvek na mobilní tarif.

Další zaměstnaneckou výhodou jsou takzvané petfriendly kanceláře a prodejny. To znamená, že zaměstnanci pracující v kanceláři nebo na prodejně mají možnost si vzít svého domácího mazlíčka s sebou do práce (viz kapitola 3.2).

Poslední zaměstnaneckou výhodou je firemní automobil, na který mají nárok všichni vedoucí oddělení.

6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Pro zmapování současného stavu odměňování z pohledu zaměstnanců a případného návrhu možných zlepšení bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace XY.

Dotazník (viz příloha 1) byl vytvořen na základě dosud zjištěných informací a jednotlivé otázky byly konzultovány a následně schváleny jednatelkou organizace XY. První část dotazníku se zaměřila na základní charakteristiku respondentů, která později posloužila k lepší interpretaci výsledků dotazníku. Druhá část se věnovala především současnému pohledu zaměstnanců na systém odměňování v organizaci a jejich osobním preferencím. Po dokončení dotazníku byl přeposlán elektronický odkaz pro jeho vyplnění jednatelce organizace, která jej umístila na podnikové stránky organizace XY, rozeslala jej na emailové adresy jednotlivých pracovníků a zaměstnancům bez přístupu k firemním počítačům jej poskytla v tištěné verzi. Dotazníkové šetření bylo pak zcela anonymně uskutečněno na začátku dubna jak v elektronické podobě přes platformu Google formuláře, tak v tištěné formě v podobě vytištěných dotazníků, které byly zpět odeslány naskenované jednatelkou organizace.

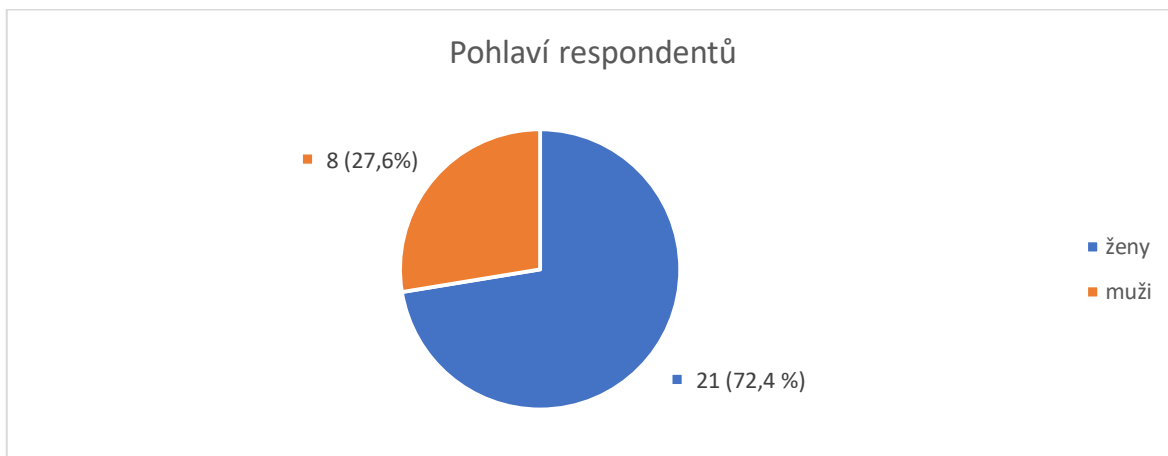
Dotazník obsahoval 15 uzavřených otázek, na které zaměstnanci odpovídali v průběhu 10 dní. Z padesáti oslovených zaměstnanců vyplnilo dotazník dvacet devět, což odpovídá 58 % zaměstnanců.

6.1 Respondenti

Pro charakterizování respondentů bylo použito prvních pět otázek dotazníkového šetření. Respondenti jsou charakterizováni podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, počtu odpracovaných let v organizaci a oblasti, ve které v organizaci pracují. Tyto poznatky jsou později použity i pro lepší interpretaci zjištěných výsledků.

1) Pohlaví

Z dvaceti devíti dotazovaných respondentů bylo osm mužů (27,6 %) a dvacet jedna žen (72,4 %) viz graf 1. Lze tedy předpokládat, že v organizaci je větší zastoupení žen než mužů.



Graf 1 – Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

2) Věk

Z grafu 2 je zřejmé, že organizace zaměstnává především zaměstnance mladé a ve středním věku. Sedmáct respondentů (58,6 %) uvedlo věk 41–60 let, zbylých dvanáct zaměstnanců (41,4 %) 21–40 let. Žádný z respondentů neuvedl věk 20 let a méně nebo 61 let a více. Organizace tedy momentálně zaměstnává především pracovníky v mladém a středním věku.

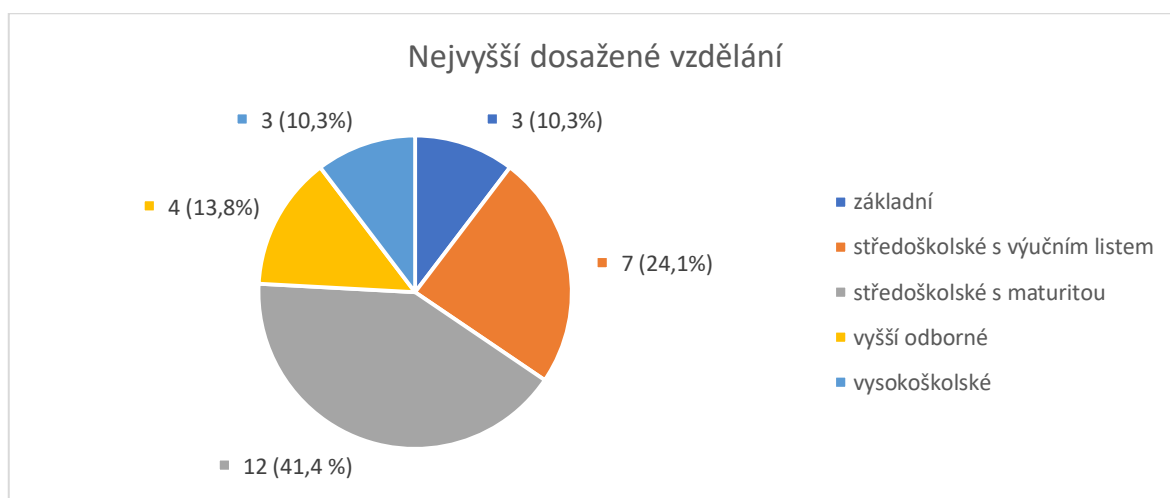


Graf 2 – Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

Zaměstnanci v organizaci představují všechny úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání. Dvanáct zaměstnanců, kteří tvoří 41,4 % z celkového počtu dotazovaných, uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou. Sedm respondentů (24,1 %) odpovědělo také středoškolským vzděláním, ale tentokrát s výučním listem. Jedná se tedy o druhé nejpočetnější dosažené vzdělání. Čtyři respondenti (13,8 %) uvedli vyšší odborné vzdělání. Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci s vysokoškolským a základním vzděláním. Obě kategorie jsou představovány třemi zaměstnanci (10,3 %).



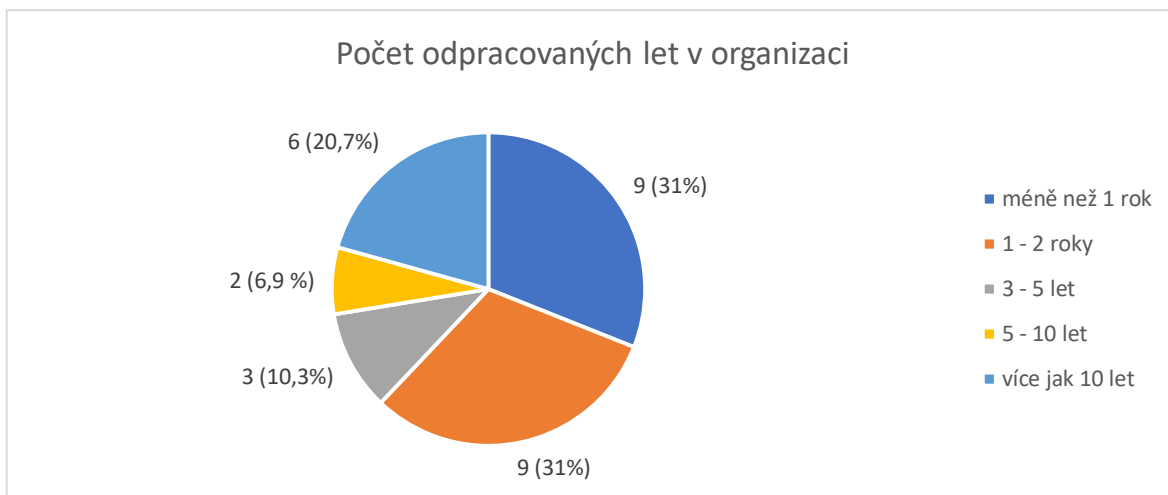
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Lze tedy říci, že v organizaci jsou zaměstnanci se základním, vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním spíše v menšině a převládají zaměstnanci se středoškolským vzděláním (ať už s výučním listem nebo maturitou). Diverzita v nejvyšším dosaženém vzdělání zaměstnanců je pak nejspíše v důsledku hierarchického postavení zaměstnanců v organizaci, které souvisí s liniovou strukturou organizace.

4) Počet odpracovaných let v organizaci

Nadpoloviční většinu respondentů (62 %) tvoří zaměstnanci, kteří v organizaci pracují méně než dva roky. Přesněji řečeno devět respondentů (31 %) odpovědělo, že v organizaci pracují méně než 1 rok a taktéž devět respondentů (31 %) uvedlo délku práce pro organizaci 1–2 roky. V počtu šesti zaměstnanců (20,7 %) je zastoupena skupina nejdělsího zaměstnání, tedy 10 let a více. Tři zaměstnanci (10,3 %) uvedli 3–5 let a dva zaměstnanci (6,9 %) 5–10 let v organizaci.

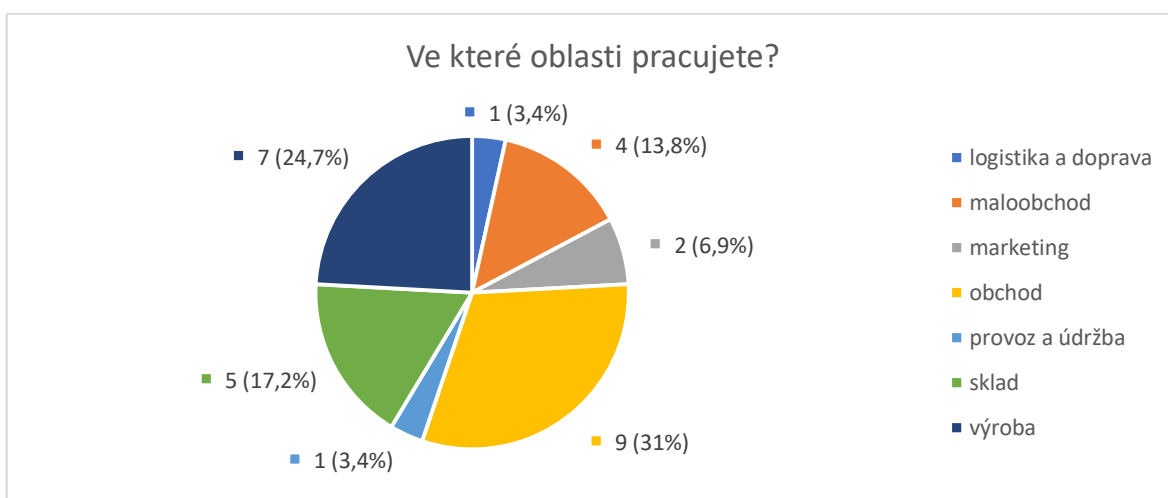


*Graf 4 – Počet odpracovaných let v organizaci
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

I když je dlouhodobých zaměstnanců 20 % z dotazovaných respondentů, tak je zřejmý problém s udržení nově příchozích zaměstnanců. Vyplývá to z velkého počtu pracovníků, kteří jsou zaměstnáni méně než dva roky.

5) Ve které oblasti pracujete?

Pro lepší možnost vyhodnocení závěrů byla pro respondenty připravena otázka týkající se jejich pracovního zařazení. Na otázku 5 odpovědělo devět respondentů (31 %) obchod, sedm respondentů (21,1 %) výroba, pět (17,2 %) sklad, čtyři (13,8 %) maloobchod, dva (6,9 %) marketing a po jednom (3,4 %) logistika/doprava a provoz/údržba. Dotazníkového šetření se tedy zúčastnili zaměstnanci všech odvětví organizace.



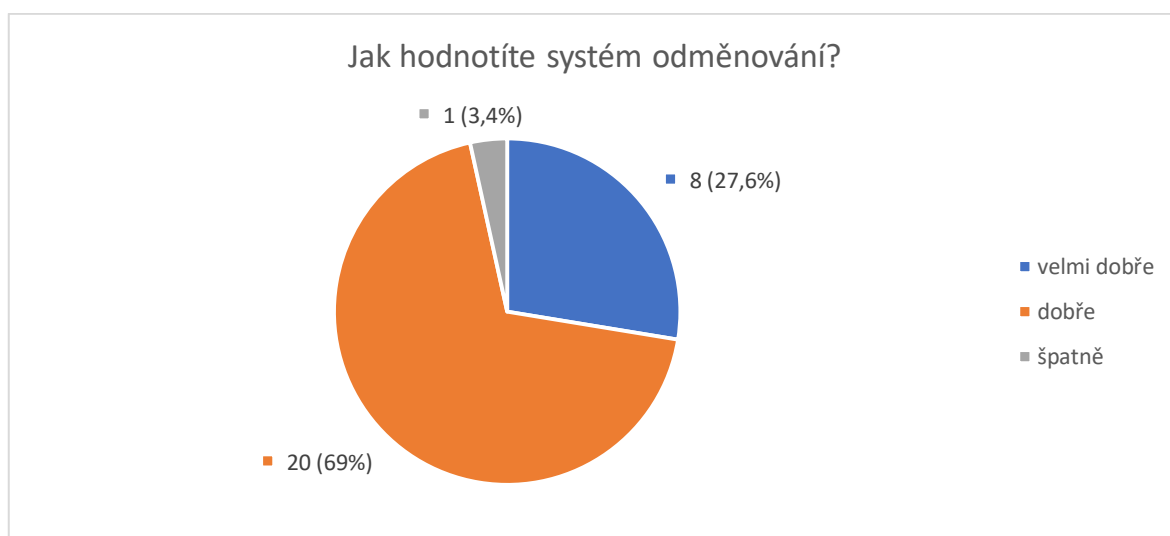
*Graf 5 – Pracovní zařazení zaměstnanců v organizaci
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

6.2 Výsledky

Navazující část dotazníkového šetření byla zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování v organizaci XY.

6) Jak hodnotíte systém odměňování v organizaci?

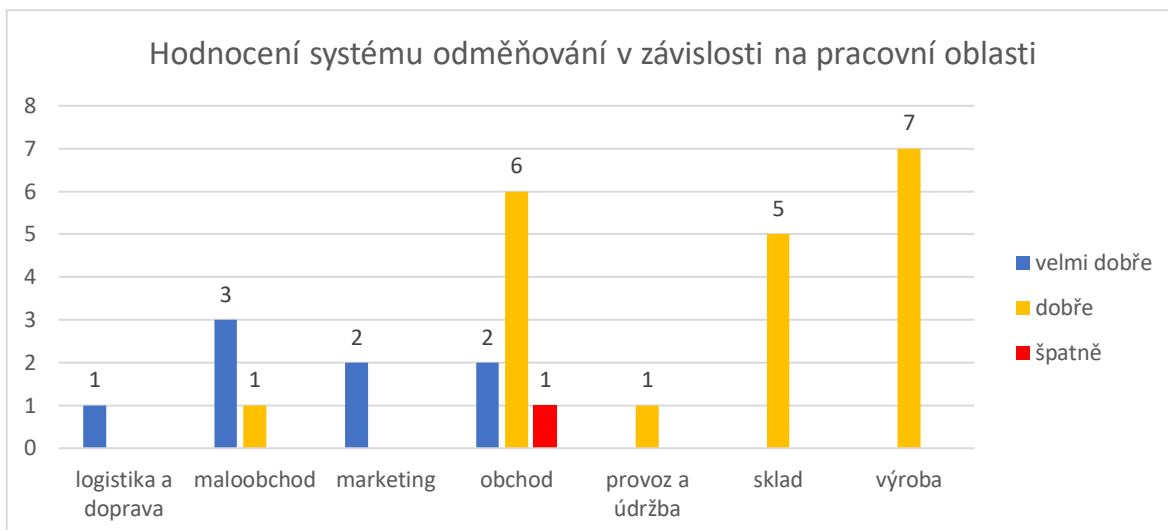
Na otázku 6 odpovědělo dvacet zaměstnanců (69 %), že hodnotí systém odměňování dobře, osm zaměstnanců (27,6 %) velmi dobře a jeden zaměstnanec (3,4 %) špatně (viz graf 6). Graf 7 poté ukazuje, že v závislosti na jednotlivých pracovních oddělení, lze lépe zhodnotit postoj zaměstnanců.



Graf 6 – Hodnocení systému odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

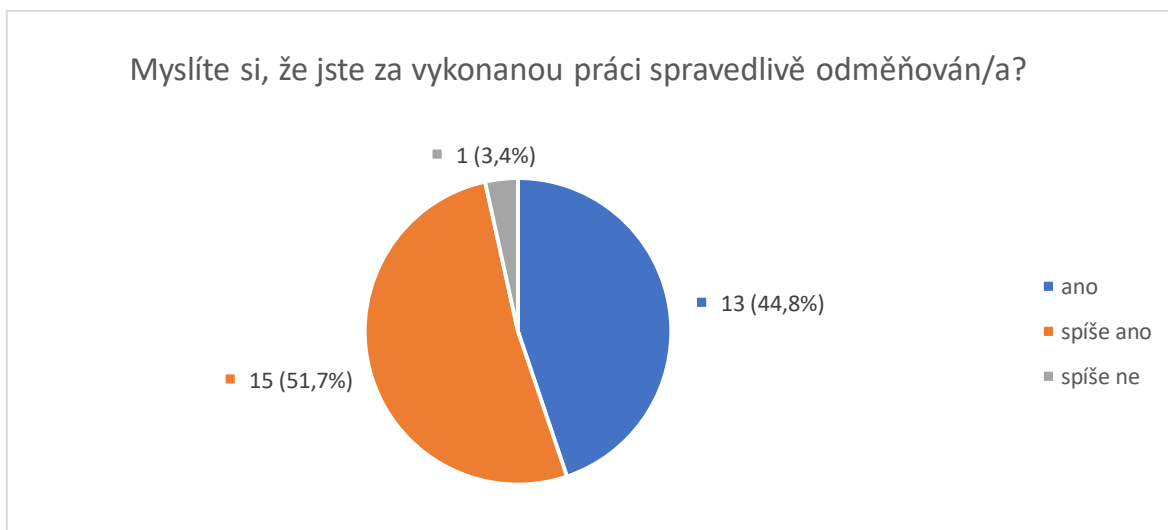
S přihlédnutím na jednotlivá pracovní oddělení (viz graf 7) lze předpokládat, že systém odměňování považují za velmi dobrý pracovníci především logistiky a dopravy, maloobchodu a marketingu. Za dobrý pak zaměstnanci obchodu, provozu a údržby, skladu a výroby. Jednu negativní odpověď z devíti obdržených u odvětví obchodu, lze tedy považovat za ojedinělou a celkové hodnocení zaměstnanců organizace XY je možno označit za dobré.



Graf 7 – Hodnocení systému odměňování v závislosti na pracovní oblasti
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

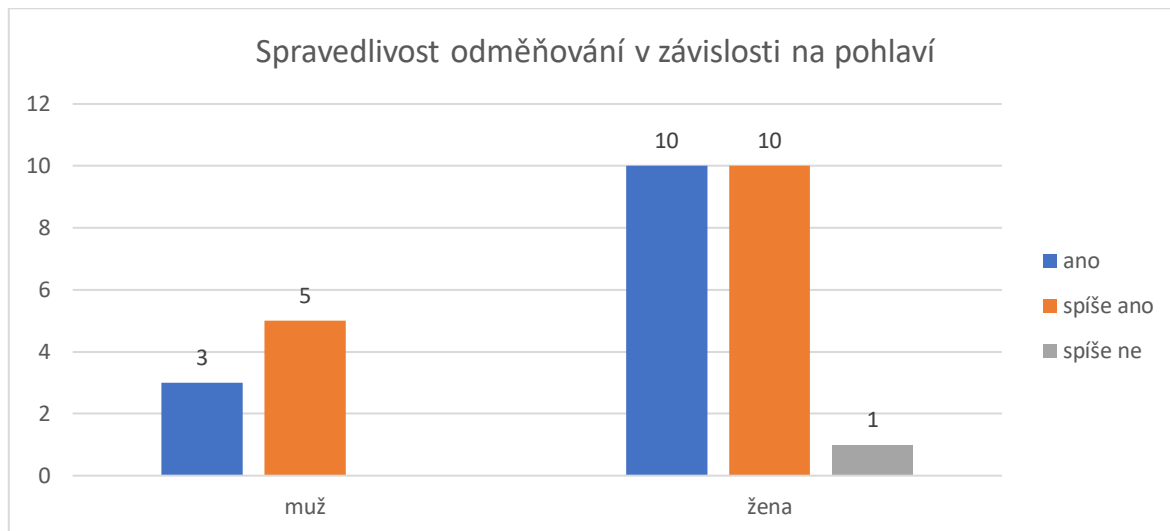
7) Myslíte si, že jste za vykonanou práci spravedlivě odměňován/a?

Až na jednoho respondenta (3,4 %), který uvedl, že není spravedlivě odměňován za vykonanou práci, byly odpovědi zaměstnanců kladné. Patnáct respondentů (51,7 %) si tedy myslí, že je spíše spravedlivě odměňováno a třináct respondentů (44,8 %) že je spravedlivě odměňováno.



Graf 8 – Spravedlivost odměňování
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

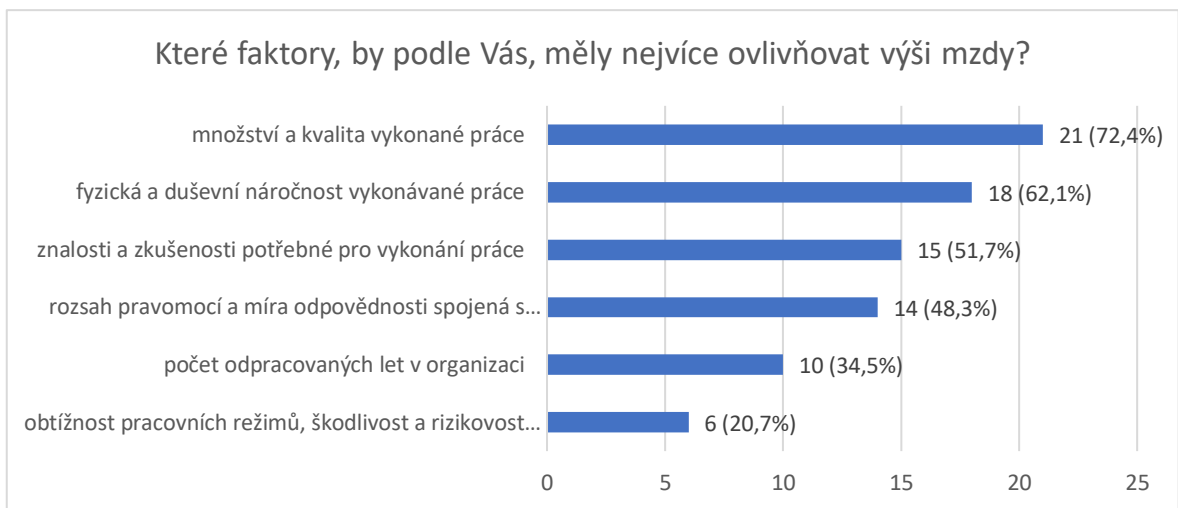
Při přidání kritéria pohlaví (viz graf 9), se ukazuje, že pohlaví respondentů nehraje žádnou roli v postoji ke spravedlivému odměňování. Až na jednu odchylku v podobě jedné odpovědi je patrné, že muži i ženy považují odměňování za vykonanou práci v organizaci XY za spravedlivé.



Graf 9 – Spravedlivost odměňování v závislosti na pohlaví
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

8) Které faktory, by podle Vás, měly nejvíce ovlivňovat výši mzdy?

Respondenti měli možnost v otázce 8 vybrat více faktorů, které by měly nejvíce ovlivňovat výši mzdy. Součet všech odpovědí poté ukázal, že většina zaměstnanců (72,4 %), považuje množství a kvalitu vykonané práce za faktor, který by měl nejvíce ovlivňovat výši mzdy. Na druhém místě (62,1 %) je pro zaměstnance fyzická a duševní náročnost vykonávané práce a jako třetí (51,7 %) nejčastěji respondenti volili znalosti a zkušenosti potřebné pro vykonání práce. Čtvrtým nejdůležitějším faktorem (48,3 %) je rozsah pravomocí a míra odpovědnosti spojená s vykonáváním práce a pátým (34,5 %) je počet odpracovaných let v organizaci. Nejméně důležitým faktorem (20,7 %), je poté pro zaměstnance obtížnost pracovních režimů, škodlivost a rizikovost pracovního prostředí. Pro lepší znázornění, jsou poznatky zaznamenány v grafu 10.

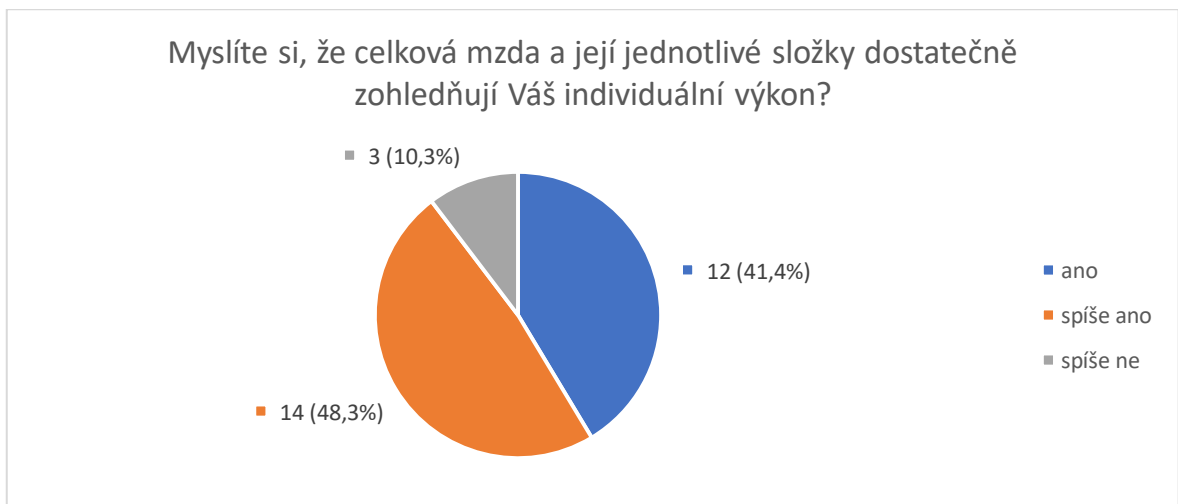


Graf 10 – Faktory ovlivňující vyšší mzdy
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dle popsaného mzdového systému v kapitole 5 lze říct, že právě množství a kvalita odvedené práce vstupuje do výše celkové mzdy. Zaměstnavatel tento faktor oceňuje především v podobě prémie za množství a bezchybnost odvedené práce.

9) Myslíte si, že celková mzda a její jednotlivé složky dostatečně zohledňují Váš individuální výkon?

Na otázku 9 odpovědělo čtrnáct respondentů (48,3 %), že si spíše myslí, že jejich mzda zohledňuje jejich individuální výkon. Dvanáct respondentů (41,4 %), že zcela odpovídá jejich individuálnímu výkonu a tři (10,3 %) si to spíše nemyslí. Žádný z dotazovaných respondentů neuvedl, že by mzda nezohledňovala individuální výkon.



Graf 11 – Zohlednění individuálního výkonu v celkové mzdě
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Pokud výsledky porovnáme dle oddělení (viz graf 12), tak zjistíme, že negativní postoje nejsou v závislosti na pracovním prostředí. Nespokojenost zaměstnanců se zohledněním individuálního výkonu se týká jednotlivců a není problémem určitého oddělení.

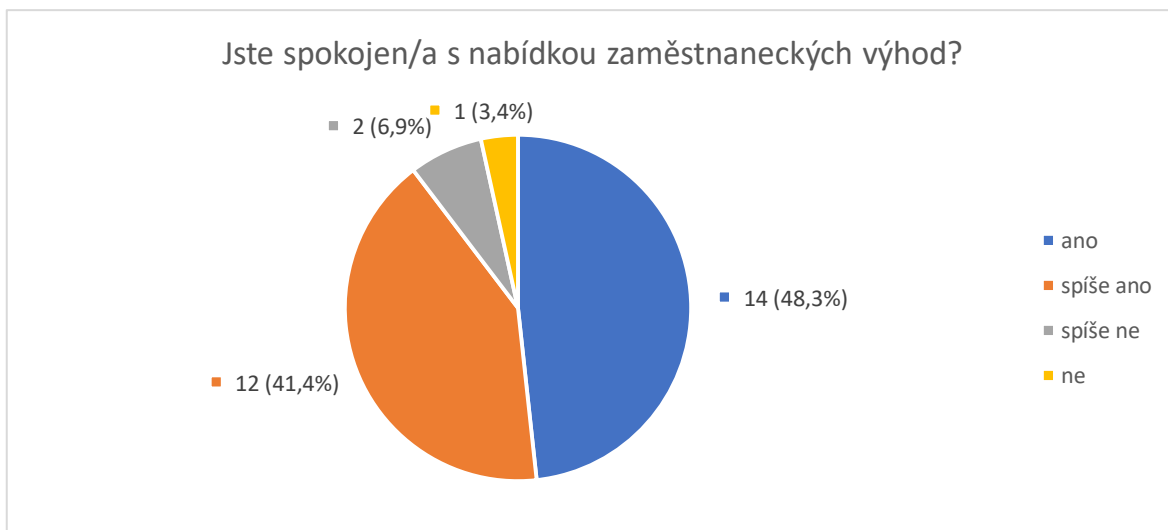


*Graf 12– Zohlednění individuálního výkonu v celkové mzdě v závislosti na pracovní oblasti
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření*

10) Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

Graf 13 přehledně znázorňuje odpovědi na otázku spokojenosti zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými výhodami. Dohromady 26 respondentů (89,7 %) je zcela či spíše spokojených s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Dva respondenti (6,9 %) uvedli, že spíše nejsou spokojeni a jeden (3,4 %) vůbec ne.

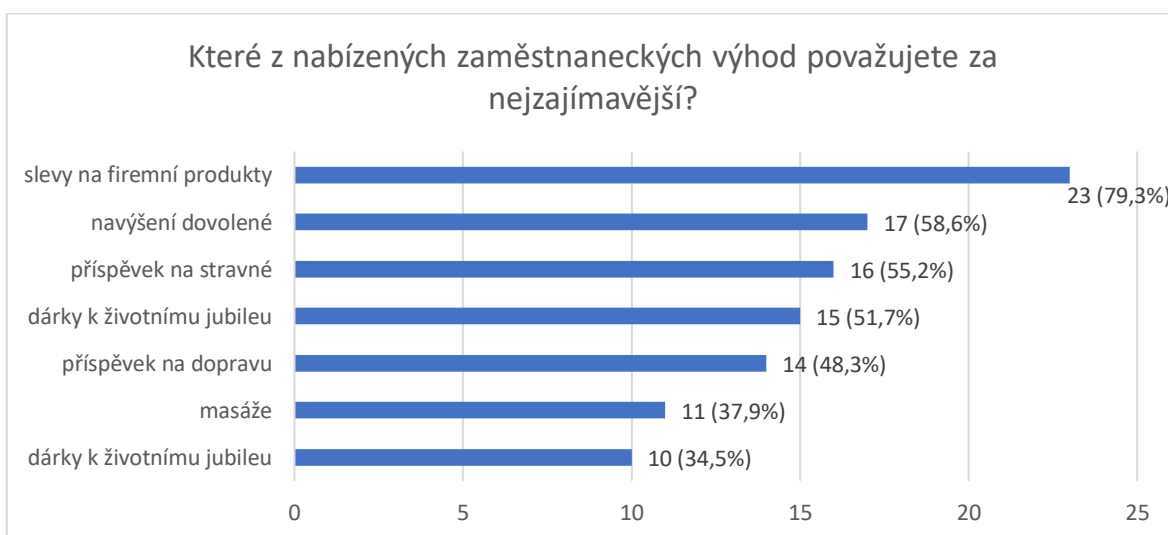
Lze tedy říct, že i když většina respondentů uvádí spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod, tak 10,3% zastoupení negativních odpovědí poskytuje možný prostor pro budoucí zlepšení organizace XY v této oblasti.



Graf 13 – Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

11) Které z nabízených zaměstnaneckých výhod považujete za nejzajímavější?

V jedenácté otázce mohli zaměstnanci zvolit opět více možností a z odpovědí vyplynulo, že za nejzajímavější zaměstnaneckou výhodu respondenti považují slevy na firemní produkty (tuto odpověď zvolilo 79,3 % dotazovaných). Na druhém místě v zajímavosti (58,6 %) je pro zaměstnance navýšení dovolené a na třetím příspěvek na stravné (55,2 %). Čtvrté místo obsadily naturální odměny (51,7 %) a páté příspěvek na dovolenou (48,3 %). Mezi nejméně zajímavé dotazovaní zaměstnanci považují masáže (37,9 %) a dárky k životním jubileím (34,5 %).

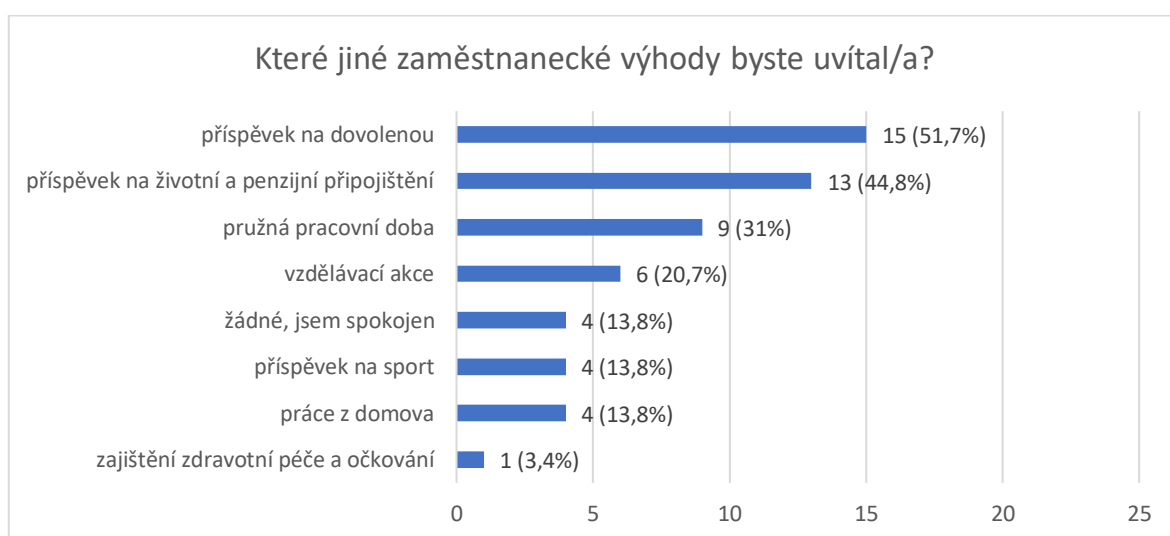


Graf 14 – Zajímavost zaměstnaneckých výhod
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z grafu 14 přehledně vyplývá, že slevy na firemní produkty jsou opravdu zaměstnanci velice žádané. Lze předpokládat, že je to v důsledku vysoké kvality výrobků, která je pro organizaci XY prioritou.

12) Které jiné zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?

V otázce 12 respondenti mohli vybrat až 3 zaměstnanecké výhody z připraveného seznamu, které by nově uvítali. Jako nejžádanější zaměstnaneckou výhodu uvedlo patnáct zaměstnanců (51,7 %) příspěvek na dovolenou. Druhou nejvítanější výhodou (44,8 %) uvedli příspěvek na životní a penzijní připojištění a třetí (31 %) pružnou pracovní dobu. O něco méně zaměstnanců (20,7 %) nadchla nabídka vzdělávacích akcí. Se stejnou úspěšností čtyř odpovědí (13,8 %) skončila práce z domova, příspěvek na sport a nejméně žádanou (3,4 %) je zajištění zdravotní péče a očkování.



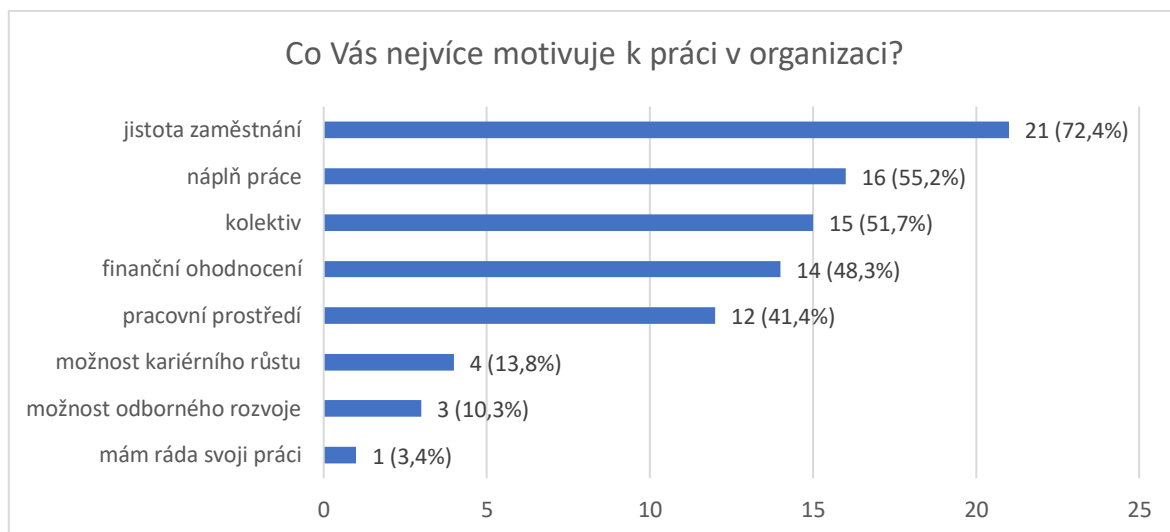
Graf 15 – Nové zaměstnanecké výhody

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Grafické znázornění ještě více zvýrazňuje poměrně velký rozdíl mezi počty odpovědí u jednotlivých zaměstnaneckých výhod. Je tedy zřejmé, že zaměstnanecká výhoda z připraveného seznamu buď zaměstnance zcela zaujala nebo nebyla vůbec zajímavá. Je důležité také zmínit, že čtyři zaměstnanci (13,8 %) uvedli, že jsou s dosavadní nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeni.

13) Co Vás nejvíce motivuje k práci v organizaci?

Respondentům bylo opět v otázce 13 umožněno odpovědět více možností. Dle počtu odpovědí největší motivaci poskytuje jistota zaměstnání (72,4 %), náplň práce (55,2 %), kolektiv (51,7 %), finanční ohodnocení (48,3 %) a pracovní prostředí (41,4 %). Méně motivující pak respondenti uvedli možnost kariérního růstu (13,8 %) a možnost odborného rozvoje (10,3 %). Jeden ze zaměstnanců využil možnost vlastní odpovědi a uvedl, že má svou práci prostě rád.



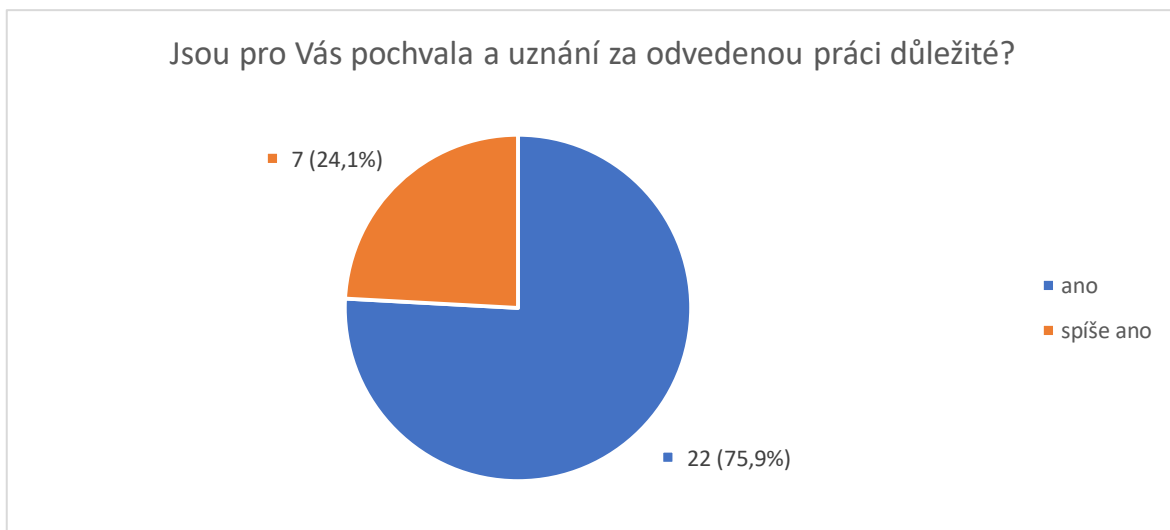
Graf 16 – Faktory ovlivňující motivaci

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 13 poskytuje přehled v získaných informacích. Opět je vidět veliký rozdíl mezi jednotlivými odpověďmi. Veliká motivace v jistotě práce, a naopak nízká v možnostech kariérního růstu a možnosti rozvoje můžou naznačovat, že organizace má především konzervativní zaměstnance.

14) Jsou pro Vás pochvala a uznání za odvedenou práci důležité?

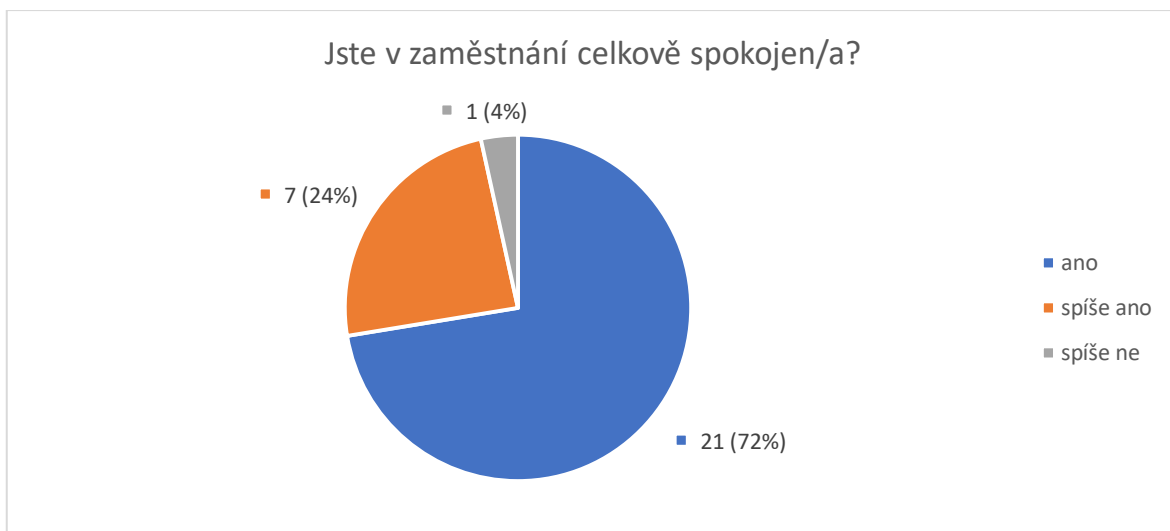
Dvacet dva respondentů (75,9 %) odpovědělo, že je pro ně pochvala a uznání za odvedenou práci důležité a zbylých sedm (24,1 %), že je pro ně spíše důležité. Žádný ze zaměstnanců nezvolil odpověď spíše ne či ne. Z toho vyplývá, že pro všechny zaměstnance jsou nehmotné faktory motivace důležité a je v zájmu organizace, aby tohoto zjištění využila.



Graf 17 – Pochvala a uznání
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

15) Jste v zaměstnání celkově spokojen/a?

Poslední otázka dotazníkového šetření nám ukazuje, že většina zaměstnanců je v organizaci XY spokojena. Jeden respondent uvedl, že spíše spokojen není. Lze tedy obecně říct, že negativní postoj k odměňování a celkově organizaci je ojedinělý a nejspíš by se k němu mělo přistupovat s určitou individualitou.



Graf 18 – Celková spokojenost v zaměstnání
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

6.3 Shrnutí

Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci všech oddělení firmy, ve větším zastoupení ženy. Z odpovědí respondentů vyplývá, že organizace zaměstnává nejvíce lidi v mladém a středním věku a jejich nejčastější nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské. I když 20 % zaměstnanců pracuje pro organizaci více jak 10 let, přes 60 % zaměstnanců působí ve firmě méně než dva roky.

Většina zaměstnanců kladně hodnotí systém odměňování a myslí si, že jsou spravedlivě odměňováni za odvedenou práci. Tento pozitivní postoj můžeme z části přiřadit uspokojeným potřebám zaměstnanců, aby jejich výši mzdy ovlivňovalo množství a kvalita odvedené práce. Zaměstnavatel toto zajišťuje jak u dělnických pozic úkolovou mzdou, tak u ostatních pozic ve formě prémie dle odvedeného množství úkolů či bezchybné práce.

Necelých 90 % respondentů je spokojeno s nabídkou zaměstnaneckých výhod a převážně se shodují na nejzajímavější zaměstnanecké výhodě, za kterou považují slevy na firemní produkty. Obliba tohoto benefitu pramení nejspíš z vysoké kvality výrobků, která je pro organizaci prioritou. Nejvíce by respondenti poté uvítali příspěvek na dovolenou či příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění.

Z dotazníkového šetření také vyplývá, že největší motivací k práci je pro zaměstnance jistota zaměstnání, náplň práce a kolektiv. Finanční ohodnocení hodnotí zaměstnanci až jako čtvrté v pořadí a možnost kariérního růstu a možnost odborného rozvoje považují za nejméně motivační. Jak je již zmíněno v předchozí kapitole, lze tedy předpokládat, že firma zaměstnává především konzervativní zaměstnance.

Všichni dotazovaní uvedli, že považují pochvalu a uznání za odvedenou práci důležité a až na jednu odchylku také celkovou spokojenost v zaměstnání. Lze tedy říct, že organizace má dobře nastavený systém odměňování a k nespokojenosti zaměstnanců by se mělo přistupovat individuálně.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy současného systému odměňování a výsledků dotazníkového šetření byly vypracovány návrhy a doporučení organizaci XY. Tyto závěry by měly sloužit především k dlouhodobějšímu udržení zaměstnanců v organizaci, většímu uspokojení pracovníků se zaměstnaneckými výhodami, motivaci a také by měly přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Zaměstnavatel by mohl návrhy implementovat v horizontu jednoho roku v závislosti na současné situaci a hygienických opatřeních spojených s onemocněním COVID-19.

Stabilizace zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 62 % zaměstnanců je ve firmě méně než dva roky. Proto by organizace měla zapracovat na větší stabilizaci pracovníků. Dosáhnout jí může zařazením příspěvku na dovolenou a příspěvku na penzijní připojištění či životní pojištění po jednom, dvou nebo třech odpracovaných letech v organizaci v závislosti na pracovním postavení. Vyslyšela by tak požadavky zaměstnanců na tyto dvě zaměstnanecké výhody a tím je i stimulovala k dlouhodobé pracovní spolupráci. Vynaložené výdaje by mohla kompenzovat menšími dárky k životním jubileím či nižším počtem poskytovaných masáží o které zaměstnanci neprojevují takový zájem. Dalším benefitem pro zaměstnance je i fakt, že jsou tyto příspěvky osvobozeny od daně z příjmu a sociálního a zdravotního pojištění a jedná se o daňový náklad zaměstnavatele nezávisle na jejich výši.

Individualizace

K úplné spokojenosti zaměstnanců a tím i lepšímu výkonu všech pracovníků by organizace měla využít skrytý potenciál nejméně 3 respondentů, kteří si myslí, že mzda dostatečně nezohledňuje jejich individuální výkon. Organizace jim tedy může poskytnout řešení v podobě nabídky podílu na jimi podaném a firmou realizovaném zlepšovacím návrhu. Zaměstnanci tedy nabydou pocitu sounáležitosti a individuálního ocenění jejich výkonů a zaměstnavatel zvýší pravděpodobnost dlouhodobějšího pracovního vztahu.

Firemní akce

Z dotazníkového šetření vyplývá, že si zaměstnanci váží kolektivu a pracovního prostředí. Organizace by proto měla tento fakt podpořit například zavedením oslav firemních výročí či teambuildingů jednotlivých oddělení. Tyto aktivity provozované alespoň 2x ročně, by mohly prohloubit zaměstnanecké vztahy, které by také vedly ke stabilnější sestavě zaměstnanců. Samozřejmě vždy v souladu s hygienickými opatřeními proti onemocnění COVID-19 či po ústupu pandemie.

Pochvala a uznání

Posledním doporučením pro organizaci je zvýšení motivace pracovníků pomocí pochvaly a uznání, které zaměstnanci považují za velmi důležité (tuto odpověď zvolilo 100 % dotazovaných respondentů). Majitelé organizace by tedy neměli zapomínat i na nehmotné motivační nástroje, které jsou pro ně i ekonomicky výhodné, a připomínat jejich důležitost i vedoucím jednotlivých oddělení. Vedoucí by měl pochvalu a uznání praktikovat především ve chvílích, kdy pracovníkovi dochází motivace, ale svou práci vykonává dobře nebo provedl správné rozhodnutí či přišel s novým nápadem. Pochvalu či uznání může vedoucí předat ústně nebo emailem, ale vždy by to mělo být v souvislosti s konkrétním úkolem či situací. Organizace by také mohla podpořit vzdělávání vedoucích zaměstnanců v oblasti nehmotných nástrojů motivace a uspořádat školení pro vedoucí pozice na toto téma. Uplatňování těchto motivátorů by poté mělo vést k lepší efektivitě práce a větší spokojenosti zaměstnanců.

ZÁVĚR

Systém odměňování je jedním z nejdůležitějších odvětví řízení lidských zdrojů a personální činnosti v organizaci. Jeho dobré nastavení je významným faktorem, který ovlivňuje celkovou prosperitu organizace. Na jedné straně zaměstnance motivuje k práci a stimuluje jejich spokojenost a na druhé přináší konkurenční výhodu zaměstnavateli, zaručuje dlouhodobé pracovní vztahy a kvalitní a efektivní práci zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo popsat a analyzovat současný systém odměňování v organizaci XY a poskytnout možná doporučení pro zlepšení v oblasti odměňování, které by vedlo k větší celkové spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

Teoretická část práce se zabývala uvedením do tématu odměňování, popsáním možných cílů, které lze odměňováním dosáhnout, a vymezením systému odměňování, který se ve většině organizací odvíjí od individuální strategie. Zaměřila se i na právní úpravu odměňování a mzdový systém jako takový, včetně mzdových forem a struktury mzdy. Poslední pasáž teoretické části byla věnována zaměstnaneckým výhodám a jejich současným trendům.

Praktická část se zaměřila na odměňování v organizaci XY, která se zabývá výrobou a následným prodejem masových výrobků v České republice. Informace pro popsání současného systému odměňování byly získány polostrukturovaným rozhovorem s jednatelkou organizace XY a sloužily jako podklad pro vytvoření dotazníkového šetření. Samotného šetření se zúčastnila nadpoloviční většina zaměstnanců a jeho výsledky ukázaly nejen celkovou spokojenost zaměstnanců v zaměstnání, ale také možné příležitosti pro zlepšení. Do budoucna se lze zaměřit především na stabilizaci zaměstnanců, přidání určitých zaměstnaneckých výhod a kladení většího důrazu na nehmotné nástroje motivace.

Na základě poznatků z teoretické části práce a výsledků dotazníkového šetření byly vytvořeny čtyři návrhy na zlepšení současného systému odměňování v organizaci XY, které by měly vést k lepší motivaci zaměstnanců a jejich celkové spokojenosti v organizaci. Tato doporučení by mohla organizace aplikovat do svého systému v horizontu jednoho roku.

První návrh se zaměřil na větší stabilitu zaměstnanců. Té by se dalo dosáhnout přidáním zaměstnanecké výhody po určitém odpracovaném období. V našem případě by to mohlo být od jednoho do tří odpracovaných let v organizaci. Jak ukázalo dotazníkové šetření, v organizaci většina zaměstnanců pracuje méně než dva roky.

Druhým návrhem je individuální přístup k zaměstnancům, kteří si myslí, že mzda dostatečně nezohledňuje jejich individuální výkon. Výsledky celkově ukázaly pouze tři zaměstnance, ale i takové zjištění poskytuje určitý prostor pro zlepšení. Doporučením je tedy využít skryté vlohy takových zaměstnanců a poskytnout jim prostor pro vytvoření zlepšovacího návrhu.

Z dotazníkového šetření také vyplynuly dobré vztahy na pracovišti, které by měl zaměstnavatel pro lepší pracovní atmosféru podporovat. Proto se třetí návrh týká zavedením firemních akcí a teambuildingů. Bohužel toto doporučení momentálně není v souladu s hygienickými opatřeními a nelze předpokládat, kdy bude možné ho realizovat.

Poslední doporučení se opírá o zjištění, že zaměstnanci organizace považují za velmi důležitou pochvalu a uznání za odvedenou práci. Proto by organizace měla více dbát na jejich používání a podpořit znalosti vedoucích oddělení školením na téma důležitosti nehmotných nástrojů motivace.

Praktická část tedy splnila zadané cíle a poskytuje možné návrhy a doporučení pro zlepšení systému odměňování v organizaci. Nyní je zcela na organizaci, zda bude navrhované změny implementovat do svého systému.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael, 2007b. *Employee reward management and practice*. Rev. 2nd ed. London: Kogan Page. ISBN 978 0 7494 4962 9

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Helen MURLIS, 2007. *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Rev. 5th ed. London: Kogan Page. ISBN 978 0 7494 4986 5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLINA, Miroslav, 2012. *Pracovní právo*. 5., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-405-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVÁŘ, Blahoslav. *Obsahová analýza dokumentu*. Praha: ÚVTEI, 1974. 44 s. Metodický leták, sv. 105.

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

ŠIKÝŘ, Martin, 2013. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje. ISBN 978-80-87174-24-1.

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

TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-340-9.

PRÁVNÍ PŘEDPISY

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

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

INTERNETOVÉ ZDROJE

HÁJKOVÁ, Gabriela, 2020 Minimální mzda 2021: Další růst může zaměstnancům paradoxně uškodit. *Měšec* [online]. 18. 11. 2020 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-2021-dalsi-rust-muze-zamestnancum-paradoxne-uskodit/>

HEJZLAROVÁ, Alice a Veronika PATÁKOVÁ, 2018. *Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů*. *Práce a mzda* [online]. 26. 1. 2018 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

Kompenzační strategie: *Odměňování s lidským přístupem jako cesta k zaměstnanecké spokojenosti a stabilitě*. Deloitte [online]. 2020 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/kompenzacni-strategie-odmenovani-s-lidskym-pristupem-jako-cesta-k-zamestnanecke-spokojenosti-a-stabilite/>

Minimum wage statistics. *Eurostat statistics explained* [online]. 2021 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Minimum_wage_statistics#General_overview

PRUDEN, Petra, 2019. *Pet friendly kancelář: ano, či ne? Výhody, úskalí a předpisy*. *Welcome to the Jungle* [online]. 28. 11. 2019 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/pet-friendly-kancelar-ano-ci-ne-vyhody-uskali-a-predpisy>

PŘIB, Jan, 2016. *Nárokové a nenárokové složky odměny zaměstnance*. *Právní prostor* [online]. 08. 12. 2016 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/narokove-a-nenarokove-slozky-odmeny-zamestnance/>

TYL, Ondřej, 2009. *O benefitech ze široka a trochu jinak – část 4*. *Hospodářské Noviny* [online]. 22. 6. 2009 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://ihned.cz/pro-hr-manazery/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>

URBAN, Jan, 2016. *Motivační nástroje vedoucího*. *Práce a mzda* [online]. 21. 12. 2016 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivacni-nastroje-vedouciho>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Model celkové odměny.....	11
Obrázek 2 – Struktura funkcí zaměstnanců organizace	27

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Pohlaví respondentů.....	32
Graf 2 – Věk respondentů	32
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání	33
Graf 4 – Počet odpracovaných let v organizaci	34
Graf 5 – Pracovní zařazení zaměstnanců v organizaci	34
Graf 6 – Hodnocení systému odměňování	35
Graf 7 – Hodnocení systému odměňování v závislosti na pracovní oblasti	36
Graf 8 – Spravedlivost odměňování.....	36
Graf 9 – Spravedlivost odměňování v závislosti na pohlaví	37
Graf 10 – Faktory ovlivňující výši mzdy	38
Graf 11 – Zohlednění individuálního výkonu v celkové mzdě	38
Graf 12– Zohlednění individuálního výkonu v celkové mzdě v závislosti na pracovní oblasti	39
Graf 13 – Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami.....	40
Graf 14 – Zajímavost zaměstnaneckých výhod	40
Graf 15 – Nové zaměstnanecké výhody.....	41
Graf 16 – Faktory ovlivňující motivaci.....	42
Graf 17 – Pochvala a uznání	43
Graf 18 – Celková spokojenost v zaměstnání	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Přepis polostrukturovaného rozhovoru s jednatelkou organizace XY

Příloha 1– Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze a ráda bych vás požádala o vyplnění dotazníku k praktické části mé bakalářské práce na téma Odměňování zaměstnanců v organizaci. Dotazníkové šetření je **anonymní** a jeho výsledky budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce. Samotný dotazník má 15 otázek a jeho vyplnění by mělo zabrat nejvýše 5 minut.

Děkuji za váš čas a ochotu.

1) Pohlaví

- a. žena
- b. muž

2) Věk

- a. 20 let a méně
- b. 21-40
- c. 41-60
- d. 61 let a více

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

- a. základní
- b. středoškolské s výučním listem
- c. středoškolské s maturitou
- d. vyšší odborné
- e. vysokoškolské

4) Počet odpracovaných let v organizaci

- a. méně než 1 rok
- b. 1-2 roky
- c. 3-5 let
- d. 5-10 let
- e. více jak 10 let

5) Ve které oblasti pracujete?

- a. marketing
- b. sklad
- c. logistika
- d. obchod
- e. provoz a údržba
- f. výroba
- g. maloobchod

6) Jak hodnotíte systém odměňování v organizaci?

- a. velmi dobře
- b. dobře
- c. špatně
- d. velmi špatně

7) Myslíte si, že jste za vykonanou práci spravedlivě odměňován/na?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

8) Které faktory, by podle Vás, měly nejvíce ovlivňovat výši mzdy? (můžete vybrat více možností)

- a. množství a kvalita vykonané práce
 - b. znalosti a zkušenosti potřebné pro vykonání práce
 - c. fyzická a duševní náročnost vykonávané práce
 - d. rozsah pravomocí a míra odpovědnosti spojená s vykonáváním práce
 - e. obtížnost pracovních režimů, škodlivost a rizikovost pracovního prostředí
 - f. počet odpracovaných let v organizaci
- jiný, uveďte:

9) Myslíte si, že celková mzda a její jednotlivé složky dostatečně zohledňují Váš individuální výkon?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

10) Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

11) Které z nabízených zaměstnaneckých výhod považujete za nejzajímavější? (můžete vybrat více možností)

- a. příspěvek na stravné
- b. příspěvek na dopravu
- c. navýšení dovolené
- d. masáže
- e. dárky k životnímu jubileu
- f. naturální odměny
- g. slevy na firemní produkty

12) Které jiné zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?

- a. práce z domova
- b. pružná pracovní doba
- c. vzdělávací akce
- d. příspěvek na životní a penzijní připojištění
- e. příspěvek na sport
- f. příspěvek na dovolenou
- g. zajištění zdravotní péče a očkování
- h. žádné, jsem spokojen

13) Co Vás nejvíce motivuje k práci v organizaci? (můžete vybrat více možností)

- a. finanční ohodnocení
 - b. jistota zaměstnání
 - c. náplň práce
 - d. pracovní prostředí
 - e. pracovní kolektiv
 - f. možnost kariérního růstu
 - g. možnost odborného rozvoje
- Jiné, uveďte:

14) Jsou pro Vás pochvala a uznání za odvedenou práci důležité?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

15) Jste v zaměstnání celkově spokojen/a?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

Příloha 2 – Přepis polostrukturovaného rozhovoru s jednatelkou organizace XY

Pro upřesnění struktury organizace XY a stávajícího systému odměňování zaměstnanců v organizaci XY, proběhl v únoru 2021 rozhovor s jednatelkou organizace XY.

Kolik zaměstnanců organizace XY zaměstnává?

Máme 50 zaměstnanců.

Jaká je struktura organizace XY?

Rozlišujeme šest úseků organizace: provoz, výroba, logistika, obchod, maloobchod a marketing. Každé oddělení má na starosti vždy vedoucí, který poskytuje informace o hospodaření majitelům firmy.

- Vedoucí provozu má na starosti údržbáře provozu.
- Vedoucí výroby je v přímém řídicím vztahu s kvalitáři a vedoucím mistrů, který koriguje mistry výroby. Mistři výroby poté pracují s dělníky.
- Vedoucí skladu a logistiky řídí vedoucí skladníků, kteří mají na starosti sklad a pracovníky logistiky, kteří pak koordinují naše řidiče.
- Vedoucí obchodu vede fakturanty a referenty obchodu.
- Vedoucí maloobchodu řídí vedoucí prodejen, kteří mají na starosti jednotlivé prodejny a také prodavače.
- Vedoucí marketingu řídí referenti marketingu.

Jaká je hlavní náplň práce oddělení provozu?

Především správa a údržba organizace, BOZP a hladký provoz firmy. Za ten pak zodpovídá vedoucí oddělení, který má na starosti pravidelné údržby.

Jaká je hlavní náplň práce oddělení výroby?

Kvalitáři převážně tvoří organizační normy a kontrolují jejich dodržování. Ve výrobě mistři dohlížejí na pracovní kázeň dělníků a dodržování postupu při obsluze výrobních zařízení.

V jakém pracovním režimu pracují dělníci ve výrobě?

Fungujeme v dvousměnném režimu.

Jaká je hlavní náplň práce oddělení skladu a logistiky?

Vedoucí logistiky má na starosti logistickou strategii a samotné pracovníky logistiky, kteří pak koordinují výdej a příjem skladu a dopravu jednotlivých zásilek. Dále například komunikují s řidiči, přijímají zásilky, dělají inventury a také mají na starosti zákaznický servis a reklamace. Vedoucí skladu pak řídí a kontroluje vlastní tým skladníků

Jaká je hlavní náplň práce oddělení obchodu?

Vedoucí hledá příležitosti k obchodu, popřípadě schvaluje nové zakázky a stará se celkově o obchodní strategii organizace. Samotní referenti poté komunikují s partnery, realizují obchody, vytvářejí nabídky pro partnery a připravují podklady pro administrativu (faktury).

Jaká je hlavní náplň práce oddělení maloobchodu?

Provozujeme čtyři prodejny v České republice. Každou má na starosti vedoucí, který zodpovídá, při dodržování podmínek organizace, za chod i ziskovost prodejny. Také dělá inventury, vybírá a motivuje prodavače a kontroluje zákaznický servis.

Jaká je hlavní náplň oddělení marketingu?

Vedoucí řídí marketingové oddělení, vytváří marketingovou strategii a snaží se sledovat momentální trendy. Samotní pracovníci marketingu spravují naše sociální sítě a vymýšlí marketingové kampaně. Dělalí různé analýzy a také vytváří reklamní předměty.

Kdo má v organizaci na starosti personalistiku?

Personální oddělení ve firmě nemáme. O administrativu, interní marketing a nábor nových zaměstnanců se starám já.

Jaký je mzdový systém organizace?

- Dělnické pozice jsou odměňovány dvojitým způsobem. Buď pouze úkolovou mzdou nebo základní mzdou a prémie dle splněných úkolů.
- Skladníci základní mzdou a prémie dle odbavených kusů nebo kilogramů a také prémie za bezchybnou práci.
- Stejně tak mistři a vedoucí mistrů mají základní mzdu obohacenou o prémie dle splněných cílů a navíc mají i kvartální odměny.
- Řidiči mají základní mzdu a prémie za ujeté kilometry a vykládku.
- Prodavači mají také základní mzdu a prémie za prodané výrobky.
- Kancelářské pozice jsou odměňovány fixní mzdou a prémie z obratu.
- Vedoucí oddělení jsou odměňováni fixní mzdou a prémie z obratu či prémie dle splněných cílů.

Kdo určuje výši mezd?

Vedoucí oddělení spolu s majitelem firmy. Na odměny má potom každý vedoucí samostatný budget, který mezi zaměstnance rozdělí.

Jaké zaměstnanecké výhody organizace XY poskytuje?

Všem zaměstnancům poskytujeme stravenkový paušál, příspěvek na dopravu (všem ve stejné výši), navýšení dovolené po určité době, masáže, různé soutěže (například křížovky, poznávací hádanky, rébusy), dárky k jubileím, slevy na výrobky a naturální odměny.

Má organizace ještě nějaké mimořádné zaměstnanecké výhody?

Ano, pozice v obchodním oddělení mají nárok na notebook a telefon pro soukromé účely a také příspěvek na mobilní tarif.

Další možná zajímavou výhodou pro všechny pracovníky v kanceláři a prodejnách jsou petfriendly místnosti.

A jednotliví vedoucí mají k dispozici i firemní auto.

