



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Odměňování zaměstnanců v organizaci

Employee Compensation in the Organization

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

PÁNKOVÁ

TEREZA

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Pánková** Jméno: **Tereza** Osobní číslo: **482481**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající 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 druhého(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

PÁNKOVÁ, Tereza. *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: 23. 04. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho cenné rady, trpělivost a ochotu při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala personalistce z vybrané společnosti, která mi vyšla vstříc a poskytla mi materiály, které jsem využila u praktické části. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině, která se mě snažila motivovat, povzbudit a celé ty hodiny u počítače mi držela palce.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá odměňováním zaměstnanců v organizaci. Cílem práce je analyzovat strategii odměňování ve vybrané organizaci, určit možné příležitosti ke zlepšení a navrhnout vhodné změny. Teoretická část se zabývá vysvětlením filozofie a strategie odměňování zaměstnanců. Praktická část se zaměřuje na hodnocení procesu odměňování ve vybrané organizaci a obsahuje představení organizace, analýzu systému odměňování zaměstnanců, vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a návrhy na zlepšení odměňování zaměstnanců v organizaci.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů; odměňování zaměstnanců; zaměstnanecké výhody; mzdový systém; mzdové formy.

# **Abstract**

The bachelor thesis deals with rewarding of employees in the organization. The aim of this thesis is to analyse the strategy of rewarding in the selected organization and identify possible opportunities for improvement and propose appropriate changes. The theoretical part deals with explanation of the philosophy and strategy of rewarding employees. The practical part focuses on the evaluation of rewarding process in the selected organization. It contains an evaluation of a questionnaire survey asking the employees and improving proposals of rewarding employees in the organization.

## **Key words**

Human resources; rewarding of employees; employee benefits; earnings system; wage forms.

# OBSAH

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 FILOZOFIE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>7</b>
1.1 Řízení celkové odměny .....	7
1.1.1 Hmotné odměny .....	8
1.1.2 Nehmotné odměny.....	9
1.2 Podporování rovnosti v odměňování .....	10
1.2.1 Přímá diskriminace .....	10
1.2.2 Nepřímá diskriminace.....	10
1.2.3 Pozitivní diskriminace .....	11
<b>2 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>12</b>
2.1 Mzdový systém.....	12
2.2 Hodnocení práce.....	13
2.2.1 Postup hodnocení práce.....	13
2.2.2 Metody hodnocení práce.....	13
2.3 Tarifní mzda .....	15
2.3.1 Funkce tarifní stupnice .....	16
2.3.2 Typy tarifní stupnice .....	16
2.4 Mzdové formy .....	17
2.4.1 Základní mzdová forma .....	17
2.4.2 Doplnková mzdová forma.....	18
2.5 Zaměstnanecké výhody.....	20
<b>3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>22</b>
3.1 Základní informace o organizaci .....	22
3.2 Historie organizace .....	22
3.3 Činnost organizace .....	22
3.4 Struktura organizace.....	23
3.5 Zaměstnanci organizace .....	23
3.6 Personalistika v organizaci .....	23
<b>4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI</b> .....	<b>25</b>
4.1 Základní mzdová forma .....	25



4.2	Doplňková mzdová forma.....	25
4.3	Zaměstnanecké výhody.....	26
<b>5</b>	<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>27</b>
5.1	Respondenti šetření.....	27
5.2	Výsledky šetření.....	29
5.3	Shrnutí šetření.....	44
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>46</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam internetových zdrojů.....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>56</b>

# ÚVOD

Odměňování je důležitá personální činnost, která má vliv na výkon zaměstnanců i organizace. Smyslem je ocenit zaměstnance za odvedenou práci a stimulovat je k dosahování výsledků, které ovlivní výsledky celé organizace.

Při odměňování zaměstnanců jsou použity peněžní a nepeněžní formy, které mají za cíl zaměstnance motivovat či odměnit za odvedený výkon. Nedílnou součástí odměňování je i nastavení rovných podmínek pro všechny zaměstnance a zajištění vhodného pracovního prostředí. Dalším důležitým krokem u odměňování zaměstnanců je nastavení strategie odměňování. Ta je východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd. Správná strategie odměňování pak vede k funkčnímu mzdovému systému. Posledním řešeným tématem jsou zaměstnanecké výhody, které ovšem nejsou součástí mzdy a jejich možné druhy a výše záleží jen na výběru organizace.

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

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část vychází z odborné literatury a charakterizuje filozofii a strategii odměňování zaměstnanců v organizaci.

Praktická část představuje vybranou organizaci, analyzuje systém odměňování zaměstnanců v organizaci, vyhodnocuje vlastní dotazníkové šetření a uvádí návrhy a doporučení na změny a zlepšení systému odměňování zaměstnanců v organizaci.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 FILOZOFIE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Filozofie odměňování může být vyjádřena jako základní zásady, které využívají organizace při řešení odměňování zaměstnanců. S těmito zásadami, které vytváří specialisté na odměňování a následně je schvaluje vedení, by měl být obeznámen každý zaměstnanec. Je to z toho důvodu, aby sám zaměstnanec věděl, o jaké postupy se jedná a jak je možné je ovlivnit.

Avšak nejde o samotnou filozofii odměňování. Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 414): Pro zaměstnance je důležitá realita, nikoliv rétorika. Znamená to, že zaměstnanec s politikou musí být obeznámen proto, aby získal představu, co pak ve skutečnosti, za svůj odvedený výkon, dostane.

Armstrong a Taylor (2015, s. 414) dále uvádí příklady filozofií a základní zásady odměňování. Jedná se konkrétně o sedm příkladů, z nichž jsou vybrány dvě zásady, které jsou v následujících kapitolách podrobněji rozebrány.

Příklady některých filozofií a základních zásad odměňování (Armstrong a Taylor, 2015, s. 414):

- uspokojovat potřeby a být udržitelný;
- odrážet povahu práce;
- rozlišovat a oceňovat výkon;
- řídit celkovou odměnu;
- řídit peněžní odměny;
- sledovat trh;
- podporovat rovnost v odměňování.

## 1.1 Řízení celkové odměny

Armstrong a Taylor (2015, s. 415) představili následující koncept celkové odměny, který je založen na základě těchto zásad:

- Uplatňují se hmotné i nehmotné odměny.
- Celková odměna se uplatňuje s cílem přilákat, najmout a udržet talentované lidi, stejně jako dosáhnout určité flexibility a poskytovat lidem možnost výběru.
- Zaměstnavatelé a zaměstnanci si musejí uvědomovat hodnotu celkové odměny.

K řízení celkové odměny je použit model celkové odměny od společnosti Towers Perrin (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424).



Obrázek 1 – Model celkové odměny

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 414)

Na tomto modelu je jasně vidět právě rozdělení celkové odměny, která se po vertikální ose dělí na hmotné a nehmotné odměny. Na horizontální ose, pak lze zleva doprava vidět další rozšiřující rozdělení na individuální a společné odměny.

Organizace, které přistupují k odměňování zaměstnanců pomocí celkové odměny se stávají atraktivní na trhu práce a lidé mohou tak o organizaci smýšlet nejen jako o dílně na peníze, ale jako o prostředí, kde se budou cítit dobře a mohou zde rozvíjet nejen svou kariéru, ale i schopnosti.

### 1.1.1 Hmotné odměny

Hmotné neboli transakční odměny se dělí na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Obě tyto odměny jsou peněžní povahy a v podstatě se jedná o základ, který organizace může zaměstnanci nabídnout. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424).

Peněžní odměna je mzda či plat, která náleží zaměstnanci za vykonanou práci. Jako další sem ale lze zařadit i peněžní bonusy nebo podíly na zisku.

Zaměstnanecké výhody se mohou v každé organizaci lišit, ale klasické výhody jako je dovolená, příspěvek na penzijní pojištění či příspěvek na stravování dnes nabízí většina z nich. Nabídka dalších výhod je závislá na konkurenci jiných organizací, aktuálním trendu či přizpůsobení se současné situaci.

Například naše současná situace je pandemická krize a té se organizace musely přizpůsobit jak ze zdravotního hlediska, tak z hlediska určitých omezení apod. A právě v této době vzrostla nabídka tzv. home-office jako zaměstnanecká výhoda. Jedná se o to, že zaměstnanec může svou práci kompletně nebo alespoň částečně vykonávat z domova. Tudíž pokud se nyní podíváme na inzerci nabízených pracovních pozic, ve většině případů, pokud to samozřejmě vykonávaná práce dovoluje, vidíme, že je možnost vzít si práci domu. A na tenhle případ mohou firmy reagovat i dalším způsobem, a to nabízením firemního notebooku přímo pro zaměstnance.

### **1.1.2 Nehmotné odměny**

Nehmotné neboli relační odměny se rozdělují na vzdělávání a pracovní prostředí. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je trendem v posledních letech. Firmy počítají s tím, že investice, které vloží do vzdělávacích programů, se vrátí v podobě získaných nových znalostí, které zvýší i motivaci zaměstnanců, aby spolupracovali a udržovali organizaci pořád na vrcholu v měnícím se podnikatelském světě.

Nabídku vzdělávání lze ještě rozdělit na dvě skupiny. První skupina je vzdělávání, které vybírá sama organizace, aby zajistila bezproblémový chod firmy. Ve druhé skupině pak můžeme brát vzdělávání jako benefit, který nám organizace poskytne. Vzdělávání v této skupině má za cíl uspokojit zaměstnance a dát mu možnost rozvíjet se v oblasti, která ho zajímá a poskytnout mu pak možnost využít to v organizaci. Nevýhodou právě tohoto vzdělávacího benefitu druhé skupiny může být to, že pokud dostane zaměstnanec příliš volnou ruku ve vzdělávání čehokoliv, co bude chtít a nenajde pro to využití v jeho současném zaměstnání, může pak hledat uplatnění v jiné organizaci.

Pracovní prostředí jako nehmotná odměna souvisí s radostí, s příjemnými pocity, nebo také s pocity, které souvisejí s užitečností a úspěchem. Zařazuje se sem dosažení pracovního cíle či kariérního postupu. Jde o kulturu organizace a o zapojení zaměstnanců.

Druhy odměn v této skupině mohou mít na každého zaměstnance rozdílný vliv, protože záleží na osobnosti člověka a na tom, co preferuje, po čem touží a čeho chce dosáhnout.

Neblahým zjištěním je ovšem to, že ačkoliv spolu hmotné a nehmotné odměny úzce souvisí a moderní pojetí odměn se udává tímto směrem, stále se ve většině organizací přistupuje hlavně k hmotným odměnám, a to zejména v peněžní formě.

## 1.2 Podporování rovnosti v odměňování

Další filozofií odměňování zaměstnanců, kterou Armstrong a Taylor (2015, s. 415) představili, se týká spravedlivého odměňování a vychází z těchto principů:

- Omezit přímou i nepřímou diskriminaci v odměňování, aby bylo zajištěno, že neustále splňují požadavky právních předpisů.
- Vyhodnocovat a aktualizovat systémy a struktury odměňování, aby bylo zajištěno, že neustále splňují požadavky právních předpisů.

Omezení diskriminace a dodržování zásad rovného zacházení by dnes měli dodržovat všechny vyspělé organizace. Dle § 1a odst. 1 písm. e) zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoníku práce) je povinností zaměstnavatele, aby docházelo k rovnému zacházení se zaměstnanci a je zakázána jejich diskriminace. Je důležité, aby se zaměstnanec v těchto pracovněprávních vztazích orientoval, aby se případně mohl bránit. Navíc je nutné, aby se správně rozeznávala diskriminace přímá, nepřímá a pozitivní diskriminace.

### 1.2.1 Přímá diskriminace

Za přímou diskriminaci se považuje méně příznivé zacházení s jednou osobou, než bylo nebo je zacházeno s jinou osobou, která se nachází ve srovnatelné situaci a děje se tak z neospravedlnitelného důvodu. (Bobek, Boučková a Kühn, 2007, s. 43)

### 1.2.2 Nepřímá diskriminace

Nepřímou diskriminaci lze definovat jako situaci, kdy je daná osoba znevýhodněna proti ostatním z důvodu pohlaví, sexuální orientace, věku nebo náboženství. (Bobek, Boučková a Kühn, 2007, s. 53)

Příkladem je například rozdílné odměňování mužů a žen. I když už v současné době není situace tak vážná jako dřív, i tak lze stále vidět jistou nerovnost.

Pokud se podíváme zpět do začátku 20. století můžeme zmínit Katherine Johnson, která byla americkou fyzikou a matematickou a jejíž výpočty se staly zlomovými pro první úspěšný let do vesmíru s lidskou posádkou. I přesto jak významná tato žena byla pro NASA, dostávala nižší plat než její spolupracovníci a musela čelit rasovým předsudkům.

V dnešní době lze nerovnost v odměňování sledovat pomocí Českého statistického úřadu, kde se nacházejí statistiky o počtu zaměstnanců a podnikatelů, různé podíly ohledně dosaženého vzdělání žen a mužů podle postavení v zaměstnání, ale i vývoj průměrné mzdy podle pohlaví.

Pokud se zaměříme na vývoj průměrné mzdy podle pohlaví využijeme k výpočtu GPG – Gender Pay Gap – je počítán jako relativní rozdíl mediánu mzdy mužů a žen vztažený k mediánu mzdy mužů a vyjadřuje se v procentech. (ČSÚ, 2020)

Z pozorovaných hodnot tak lze zjistit, že od roku 2000 celkové průměrné mzdy rostou, jak u mužů, tak i u žen, ale s tím rozdílem, že u mužů byly hodnoty vyšší než u žen. V této rozdílnosti hraje mnoho faktorů, a proto je nutné říct, že ani Gender Pay Gap nelze použít jako indikátor pro měření diskriminace. Faktory, které nám tyto hodnoty ovlivňují, mohou být mimo věku, segregace trhu a úrovně vzdělání také zaměstnání na částečný úvazek nebo neaktivní činnost, která je odůvodněna rodinnou povinností či zajištěním péče. V obou zmíněných možnostech jsou to právě ženy, které tuto alternativu volí více než muži. (Hovorková, 2019)

Závěrem k tomuto tématu ohledně diskriminace dle pohlaví nestanovují žádný pohled, který by měl v této problematice být správný. Jestliže někdo vyznává tzv. stereotyp, kde muž je hlavní živitel rodiny a žena patří do domácnosti nebo někdo vyznává opačný typ či úplně jiný pohled, nedá se říct, co je správně. K lepšímu výsledku ovšem můžeme dojít, pokud hodnotíme konkrétní případ se zohledněním všech vlivů a faktorů.

### **1.2.3 Pozitivní diskriminace**

Pozitivní diskriminace, která je známá i pod názvem podpůrná akce, je podpora znevýhodněných skupin například ve vzdělání nebo zaměstnání. Jde vlastně o opak předchozích diskriminací, protože v tomhle případě jsou určité skupiny, ať už z náboženských, rasových či hendikepových důvodů, upřednostňovány.

Ať už může být název sebe zavádějící, že jde o diskriminaci pozitivní, ani tato diskriminace není stoprocentně vhodná. Ačkoliv se myšlenka zapojení znevýhodněných příslušníků může jevit jako velmi vítaná, na druhou stranu je nutné zmínit, že toto zvýhodnění je na úkor jiných skupin a může tak místo lepší budoucnosti mezi skupinami naopak podněcovat nesnášenlivost.



# 2 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Strategie odměňování je východiskem pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování za účelem dosahování tří hlavních cílů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 416)

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 306) strategie odměňování v podstatě definuje (ústně nebo písemně) deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd.

Každý podnik si tak zvolí svůj vlastní druh strategie, která mu bude nejvíce vyhovovat, a který mu pomůže dosáhnout funkčního systému. Funkční systém zahrnuje práci od získání zaměstnanců, jejich informování o mzdové politice a zároveň její neustálé zdokonalování, až po proces nalezení rovnováhy mezi mzdovým systémem a potřebami a očekáváním zaměstnance.

## 2.1 Mzdový systém

Mzdový systém slouží jako personální nástroj, který realizuje strategii podniku. K této strategii zároveň formulujeme mzdovou politiku, která zastává tyto hlavní cíle (Dvořáková a kol., 2012, s. 308):

- Získávání a stabilizování zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi.
- Mzdová spravedlivost mezi diferenciací mezd.
- Formovat rozvíjení tvorby mzdového systému se zapojením zaměstnanců.

Mzdová politika musí být sjednocena se strukturou podniku a zároveň sledovat situaci na pracovním trhu tak, aby mohla jasně definovat na jaké mzdové úrovni se může daná organizace pohybovat. Tato mzdová hladina ve společnosti pak nastavuje limity a hranice pro hodnocení i motivaci zaměstnanců. Avšak nalezení ideální mzdové struktury, která by vyhovovala jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům je největší kámen úrazu a zaměstnavatel musí rozhodnout o prioritách daných cílů mzdové politiky. Tento problém je také nekonečný, a proto je nutné, aby zaměstnavatel udržoval tuto strukturu stále spolehlivou, ověřoval účinnost daných metod a sledoval aktuální informace o trhu práce a vývoji mezd. (Efektivní mzdová politika, 2021)

Aby mzdový systém naplnil cíle mzdové politiky, je nutné, aby byl jednoduchý a srozumitelný. Měl by zajistit spravedlivé a objektivní rozdíly ve mzdách, a nakonec by tento systém měl být efektivní a účinný.

Mzda se sjednává ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem, anebo určuje mzdovým výměrem dle § 113 odst. 1 zákoníku práce.

Samotná výše mzdy by pak měla být stanovena podle složitosti a namáhavosti práce, měly by být zohledněny pracovní výsledky a pracovní výkonnost. Současně mzda nesmí klesnout pod minimální přípustnou mzdu, kterou určuje zákoník práce.

Výstupem mzdového systému je strukturovaná mzda. (Dvořáková a kol., 2012, s. 309)

Pokud bychom mluvili o větší organizaci, je možné uplatnit mzdový systém, který se bude skládat z tarifní soustavy a mzdových forem.

## **2.2 Hodnocení práce**

Hodnocení práce slouží jako podklad pro vytvoření vnitřní mzdové struktury organizace. Hlavním cílem je stanovit rozdíly v pracovních činnostech, podle kterých se pak odstupňují mzdové tarify a zjistí se hodnota práce. Hodnota práce pak tedy ukazuje, jak moc je jedna činnost namáhavá a složitá oproti jiným pracím v organizaci.

Hodnocení práce je také důležité z hlediska spravedlivého odměňování, aby za práci stejné hodnoty byla zaměstnancům vyplácena i stejná odměna a nedocházelo tak k diskriminaci.

### **2.2.1 Postup hodnocení práce**

Práci hodnotíme zpravidla ve dvou fázích (Dvořáková a kol., 2012, s. 313):

- 1. Provedení analýzy práce a následné vytvoření pracovního popisu.** Analýza práce funguje jako proces, který sbírá a třídí informace o pracích. Tyto informace pak zahrnují údaje jako je název a účel práce, jak je daná práce začleněna na pracovišti i pak samotný pracovní postup, který práce vyžaduje a jaké hlavní a vedlejší úkoly musí plnit. Následně jsou zjištěná data předána personálnímu týmu.
- 2. Bodové vyjádření slovních popisů.** Tento postup hodnocení práce funguje na základě zařazení jednotlivých prací do určitého řádu či řady, která je následně obodována, čímž můžeme porovnávat bodový stupeň a popis jednotlivých činností.

### **2.2.2 Metody hodnocení práce**

Dvořáková a kol. (2012, s. 314) dělí metody hodnocení práce na analytické a neanalytické (sumární) metody.

## **1. Sumární metoda**

Principem této metody je, že hodnotitel dle svých postřehů porovnává pracovní činnost jako celek a na základě toho pak stanovuje důležitost každé práce. Výhodou neanalytického hodnocení je snadné uvedení a uplatnění v organizaci. Na druhou stranu zde není umožněno porovnat rozdíly mezi pracemi a zaměstnanci se musí spoléhat na dané hodnotitele, že znají všechny náležitosti daných činností a musí se spolehnout na jejich subjektivní názor. Ve výsledku pak u této metody není jisté rovné odměňování.

### **a. Katalogová metoda**

Katalogová či klasifikační metoda je nejznámějším příkladem sumární metody.

Tato metoda funguje na základě předem vytvořených skupin, do kterých se následně zařazují pracovní místa. Tento tzv. katalog tak vytváří modelové třídy, které jsou rozdělené podle základních povinností, pracovních podmínek, odpovědnosti a dalších faktorů.

I když je tato metoda jednoduchá, na druhou stranu je málo přesná a pečlivá. Je to právě z důvodu hodnocení práce jako celku, kde nemůže plně zohlednit různé pracovní podmínky u stejných prací.

### **b. Metoda pořadí**

Metoda pořadí je jednou z nejjednodušších hodnotících sumárních metod, která je časově nenáročná a je jasně srozumitelná. Tato metoda spočívá v tom, že dané práce jsou seřazeny od nejlehčích po nejsložitější. Tento způsob hodnocení je vhodný při hodnocení malého souboru prací, jinak je zde opět nevýhoda subjektivního názoru hodnotitele a toho, že výstupem této metody je pouze pořadí, avšak neukazuje již rozdíly mezi jednotlivými pozicemi.

## **2. Analytická metoda**

Analytická metoda spočívá v rozložení daných prací na jednotlivé části, kdy se pak tyto části dále porovnávají ať už pomocí stupnice nebo jiných profilů.

Hlavní snahou této metody je tedy omezení subjektivního hodnocení, které se nahradí měřením. Výsledky tohoto způsobu hodnocení práce jsou ovlivněny vždy konkrétní organizací, protože ta sama si stanovuje, jaké hodnoty práce jsou pro ni důležitější a které naopak méně. Zda například ocení více znalosti nebo schopnost vyřešit nečekaný problém.

### **a. Bodovací metoda**

Bodovací metoda se považuje za jednu z nejčastěji používaných analytických metod. Tato metoda je oblíbená, protože se jedná o postup, který lze aplikovat pro velmi široké množství činností a není problém jej kdykoliv zopakovat.

Postup začíná zařazením prací do bodových stupnic, kterých zpravidla bývá více než jedna. Z každého typu práce se vybere jedna hlavní práce, která bude sloužit jako reprezentant skupiny a podle které se pak bude daný typ práce hodnotit. Organizace si poté stanoví požadavky na vykonávané práce, které budou tzv. placenými faktory. Placený faktor je ten faktor, za který je organizace ochotna platit. Tento faktor bude ještě ovlivněn tzv. subfaktorem, který slouží k podrobnějšímu popisu těchto placených faktorů.

Následně se faktorům a subfaktorům přiděluje určitá váha, která vyjadřuje jejich důležitost, která je pro každou práci rozdílná. Po tomto ohodnocení se vracíme zpět k hlavní práci z daného typu práce a určí se její hodnoty. Výsledkem je součet bodů, které vyjadřují celkovou hodnotu a tím pak i hodnotu práce.

Tato metoda poskytuje spolehlivý postup, který je ale časově a finančně velmi náročný na vypracování, a i následné používání.

Další možností bodovací metody je tzv. Hay-MSL Guide Chart metoda, která se využívá k hodnocení manažerské práce. Tato metoda využívá již předem určené faktory, kterými jsou spojení znalostí a dovedností, schopnost analyzovat a řešit problémy a nakonec odpovědnost. I tyto faktory mají dále své subfaktory, kterým jsou přiděleny určité stupně.

### **b. Analytické porovnávání**

Tento druh analytické metody opět přiděluje váhu daným faktorům, tak jako bodová metoda, ale s tím rozdílem, že zde se faktor již nedělí na podrobnější subfaktor. V tomto případě pak jen porovnáme hodnoty s již známými hodnotami. Výhoda této metody poté přichází ve chvíli, kdy ohodnotíme dostatečně velké množství prací či jejich úrovní, které pak budou sloužit jako základ pro porovnávání jiných prací a nemusíme tak absolvovat celý proces rozdělení práce na faktory a jejich následné bodování. Díky tomu, tak organizace nemusí věnovat této metodě tolik času jako metodě bodovací, avšak výsledky budou podobné kvality. Na závěr se doporučuje tuto metodu s časovým odstupem zopakovat.

## **2.3 Tarifní mzda**

Tarifní mzda je zaručená část individuální mzdy, která se skládá ze mzdového tarifu a příplatků za nestandardní pracovní podmínky. (Dvořáková a kol., 2012, s. 315)

Tarifní mzda by měla zaměstnance motivovat nejen k odvádění běžných úkolů, ale měla by i zvýšit jeho zájem o zlepšení dovednostní a o povýšení.

### **2.3.1 Funkce tarifní stupnice**

Tarifní stupnici tvoří stupně oceněné mzdovými tarify, které jsou diferencovány s cílem zohlednit rozdíly mezi pracovními činnostmi v organizaci a mzdové relace za srovnatelné práce na externím trhu práce zjištěné mzdovými průzkumy. (Dvořáková a kol., 2012, s. 315)

Tento způsob využívají především malé podniky a naopak podniky, které jsou již na vyšší úrovni, dávají raději přednost postupu, kde cenu práce stanoví podle konkurenční firmy, která se pohybuje ve stejném oboru činnosti a funguje na stejném trhu práce.

Funkce, které plní tarifní stupnice (Dvořáková a kol., 2012, s. 315):

- Stará se o mzdové ocenění standardního pracovního výkonu zaměstnanců.
- Informuje zaměstnance o vývoji mezd a mzdové diferenciaci.
- Zajišťuje jednoznačný signál o mzdovém postupu, pokud se změní postavení v organizaci.
- Dovoluje srovnat vnitropodnikové a vnější mzdové relace.

### **2.3.2 Typy tarifní stupnice**

Organizace může uplatňovat jednu integrovanou tarifní stupnici nebo hned několik. Volba stupnice záleží na velikosti dané organizace, jaká je její organizační kultura nebo jakou má již zavedenou praxi v odměňování.

Pokud jde o větší podniky, tak ty upřednostňují stupnice s pevně nastavenými tarify, které zajistí pořádek a přehled v administrativě. Naopak malé podniky se nebojí zavádět pružné postupy. Mzdové sazby stanovují díky externím relacím a o pevnou složku mzdy se postarají porovnáním práce s jinými srovnatelnými pracemi.

Pokud organizace využívá právě jednotnou tarifní stupnici mzdových tarifů, znamená to, že je tato stupnice uplatněna na všechny pracovní funkce.

Je zaváděna proto, aby sjednotila rozdílné názvy pracovních pozic a podpořila tak sociální klima společností, zlepšila flexibilitu mezi skupinami zaměstnanců, aby k vypracování jejich práce mohli využít širší rozsah znalostí, schopností a dovedností a zjednodušila mzdovou administrativu.

Jestliže se organizace rozhodne pro využití více tarifních stupnic, jsou tyto stupnice odstupňovány a rozděleny podle kategorií zaměstnanců. Následně lze rozlišit několik druhů tarifních stupnic.

Jsou to tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify a stupnice se mzdovými tarify s rozpětím. Obě stupnice jsou tvořeny stupni, ale s tím rozdílem, že u prvního druhu má stupeň pevně stanovenou hodnotu, zatímco u druhé možnosti má stupeň tarif v určitém rozmezí od – do.

Jako výhoda obou typů se považuje motivace, která zaměstnance vede k rozvoji a kariérnímu postupu a následně pak umožňuje lepší kontrolu růstu jednotlivých mezd podle změn v pracovním výkonu. Na druhou stranu jsou zde i nevýhody jako mzdová nespravedlnost. Ta nastává důsledkem toho, že práce různé hodnoty jsou zařazeny do jednoho tarifního stupně nebo nepružnost stupnice, která znemožňuje organizaci reagovat na změny na trhu práce.

Tento problém s blokováním flexibility se dá řešit pomocí přestupu na stupnici se širokým rozpětím mzdových tarifů.

Tato širokopásmová stupnice umožňuje zařadit všechny práce v organizaci s výjimkou vrcholových pozic. Využívání této stupnice má pomoci vedoucím zaměstnancům rozhodovat o mzdách na základně individuálního pracovního výkonu podřízeného a jeho přínosu organizaci. Tato pravomoc současně posiluje autoritu při vedení podřízených pracovníků.

## **2.4 Mzdové formy**

Mzdové formy povzbuzují jednotlivce, kolektiv i organizaci jako celek ke zlepšení a zvýšení pracovního výkonu. Jejich úkolem je také ocenit vykonanou práci zaměstnance, včetně jeho schopností a chování.

Aby mzdová forma splňovala svůj účel a byla efektivní, závisí také na konkrétním zvoleném druhu, který může být (Dvořáková a kol., 2012, s. 320):

- základní;
- doplňková.

### **2.4.1 Základní mzdová forma**

Základní neboli samostatná mzdová forma rozlišuje dva druhy, a to časovou mzdu a mzdu úkolovou. (Dvořáková a kol., 2012, s. 320)

#### **Časová mzda**

Časová mzda je základní mzdovou formou, která vychází z odpracovaného času zaměstnance, tj. kolik odpracoval pracovních hodin či dní. Podle toho pak dostane za svou práci zapláceno.

Tento typ mzdy není nijak omezen druhem práce, avšak nejvíce se s ním setkáme při vykonávání jednodušších pomocných prací, které nejsou pravidelné nebo u vyšších pozic, zejména vědeckých, kde je obtížně měřitelný výkon.

Její výhodou je jednoduchost a s tím i spojená srozumitelnost, kterou ocení především zaměstnanci. Pro organizace je vyhovující z pohledu přizpůsobivosti, pokud nastanou změny v organizaci práce.

Pokud jde o motivaci ke zlepšení a zvýšení pracovního výkonu, tak tento druh mzdy není úplně ideální, ale je možné jej vylepšit pomocí osobního ohodnocení, které bude doplňovat základní časovou mzdu. Jako další variantu lze použít bonus, provizi či prémie.

### **Úkolová mzda**

Tento druh mzdy vychází z množství odvedeného výkonu, který je měřitelný pomocí výkonových norem nebo počtem stanovených kusů. Úkolová mzda se nejčastěji používá ve výrobních odvětvích, kde hlavní náplní jsou ručně vykonávané činnosti a pracovník si sám určuje tempo práce a výkon.

Výhoda pro zaměstnance je především ve snadném výpočtu mzdy, kdy svůj vyrobený počet kusů vynásobí stanovenou sazbou. Tímto se stává úkolová mzda i velmi motivující, avšak nesmí překročit hranice, kdy dochází nadměrným fyzickým vypětím zaměstnanců a je tak ohroženo jejich zdraví. Motivace pro zvýšení odvedeného výkonu pak může vést i k méně kvalitním výrobkům, které mohou vzniknout nedodržením pracovního postupu či nesprávným zacházením s materiálem a potřebnými nástroji. V nejhorším případě jsou porušovány bezpečnostní předpisy a dochází k ohrožení bezpečnosti nejen daného zaměstnance, ale i jeho pracovního týmu.

Aby tento druh mzdy byl stále efektivní, měla by organizace provádět pravidelné přepočítávání mzdové základny.

## **2.4.2 Doplnková mzdová forma**

Mezi doplňkovou mzdovou formou neboli nesamostatnou formou patří bonus, podíl na výsledcích hospodaření, prémie, provize, odměny nebo osobní ohodnocení. (Dvořáková a kol., 2012, s. 320)

### **Bonus**

Bonus je individuální či kolektivní doplňková forma mzdy, která je odměnou za splnění mimořádných cílů. Poskytuje se k zaručené mzdě.

Tato forma mzdy se dříve přiznávala jen zaměstnancům s nadstandardními výsledky. V neposlední době se ale používá jako odměna pro pracovní funkce, u kterých nelze snadno specifikovat pracovní úkoly.

Bonus může tak snadno nahradit osobní ohodnocení či prémie. Lze ho zavést u prací, které používají nové technologie, u administrativních prací za dokončení projektu nebo u vědeckých činností, kde jím lze motivovat celý pracovní tým.

Celkově tak můžeme bonus označit jako ocenění za přínos organizaci a za odvedení dobrého a kvalitního výkonu. Na druhou stranu ho lze označit i jako podnět ke sporům mezi zaměstnanci, které vznikají z pocitu nespravedlivého vyplácení bonusu. Navíc pokud je zaměstnanec pracovním vytížen soustředí se hlavně na základní úkoly a nezbývá mu tak čas se věnovat navrhováním inovací.

### **Podíl na výsledcích hospodaření**

Účast na výsledcích je doplňková forma mzdy, kterou organizace odměňuje okruh zaměstnanců, kteří se podíleli na dosažení očekávaného výsledku hospodaření. Jejím cílem je posílit pracovní vztahy a spolupráci.

Protože nejde o závratné částky, nelze mluvit o jasných výhodách či nevýhodách, které by tato forma měla.

### **Prémie**

Prémie slouží jako doplněk k časové nebo úkolové mzdě. Podle toho, jak jsou vypláceny se rozdělují na jednorázové a pravidelné.

Jednorázové prémie jsou zpravidla přiznávány za mimořádné situace související s odvedenou prací. Jsou to prémie za věrnost či přítomnost. Pravidelné prémie se naopak vyplácejí pravidelně, a to za produktivitu a kvalitu.

Tato doplňková forma mzdy musí následně dodržovat pravidla prémiování, která stanovují sféru takto odměněných zaměstnanců, průběh prémiování nebo i určení období, kdy se budou prémie vyplácet.

### **Provize**

Provize se používá při odměňování zaměstnanců zejména v obchodech a ve službách. Výsledek těchto pracovníků je závislý na prodaném množství nebo poskytnutých službách a provize je tak určena procentem ze zisku, tržeb apod.

Provize může být tedy doplněk mzdy, ale může se poskytovat i jako jediná složka mzdy. Pokud jde o tento druhý případ, hlavní nevýhodou pro zaměstnance bývá nejistota výdělku, která často vede k pracovnímu stresu a v krajních případech až k volbě jiného zaměstnání.

### **Odměny**

Mimořádné odměny je možné přirovnat k prémie. Slouží k ocenění mimořádných událostí jako jsou výročí, vynálezy, záchrana lidského života nebo jen dlouhodobý nadstandardní pracovní poměr v organizaci.



## **Osobní ohodnocení**

Účelem této doplňkové mzdy je hlavně motivace zaměstnance k vysokým pracovním výkonům. Tato pohyblivá část mzdy je stanovena na základě slovního posudku nadřízeného, který hodnotí množství a kvalitu odvedené práce a schopnosti a dovednosti zaměstnance.

## **2.5 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou zařazovány mezi hmotné odměny. Jde o výhody, které nejsou součástí mzdy a jejich druh či výše záleží přímo na samotné organizaci. Jejich poskytování není závislé na výkonu pracovníka jako spíše na pracovní pozici.

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení spíše do tří skupin (Koubek, 2015, s. 320):

1. Výhody sociální povahy (příspěvky na penzijní pojištění, jesle a mateřské školky).
2. Výhody, které mají vztah k práci (slevy na produkty, možnost placeného vzdělávání, stravování).
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (firemní mobil, notebook, automobil či byt).

Organizace poskytují zaměstnanecké výhody za účelem spokojenosti a stability zaměstnance, který je díky nim motivovaný k dobrému výkonu práce. Avšak můžou působit i opačným dojmem. Je to z toho důvodu, že některé zaměstnanecké výhody mohou být bezplatné, ale některé ne. Problém nastává ve chvíli, kdy o tuto odměnu nemá zaměstnanec zájem, ale i tak je mu automaticky připsána. Řešením tohoto problému je možnost výběru zaměstnanecké výhody, která tak bude splňovat požadavky pracovníka. Tento postup zvýší podvědomí zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách, současně si jich i více váží, protože si sami vybrali jimi vyhovující možnost. Pro organizaci to znamená možnost ušetřit na tradičních výhodách, o které už není tak velký zájem a tento systém jim tak umožňuje účelněji vynakládat prostředky. K tomuto způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod se pak pojí i náročnější administrativa a nerozhodnost zaměstnanců, jejichž požadavky a potřeby se mohou měnit a zatěžují tak organizaci svým nevhodným výběrem a žádostmi o změny.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## **3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE**

Praktická část zkoumá systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci s cílem určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Praktická část je zpracována s využitím interních materiálů, informací poskytnutých od personalistky a vlastních zkušeností autorky práce. Součástí je i dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace.

Vybraná organizace si nepřála být jmenována, proto je v této práci označována jako Centrum.

### **3.1 Základní informace o organizaci**

Vybranou organizací je kulturní a komunitní centrum v Praze, které funguje od roku 2009. Centrum bylo původně založeno zejména pro studenty od studentů, ale v současné době je již nedílnou součástí kulturní mapy celé Prahy. (webové stránky organizace)

Hlavní náplní programu je pořádání koncertů převážně od mladých pražských kapel až po zahraniční hosty, a pravidelné divadelní a filmové večery. Nedílnou součástí života v Centru jsou i přednášky a diskuse, benefiční akce anebo letní kino. (webové stránky organizace)

Cílem Centra je vytvářet živý a otevřený prostor pro setkávání, který se snaží neustále vylepšovat. Od roku 2013 je k dispozici sauna a rozlehlá zahrada poskytuje mnoho prostoru pro trávení volného času. K zapůjčení je několik deskových a venkovních her, pro ty nejmenší je přímo na zahradě prolézačka a pískoviště. Součástí je i plně vybavený bar. (webové stránky organizace)

### **3.2 Historie organizace**

Občanské sdružení vyhrálo výběrové řízení městské části Prahy 6 na pronájem prostor na jaře 2009. Během léta proběhla celková rekultivace budovy a od listopadu 2009 téhož roku se Centrum otevřelo veřejnosti.

Na založení se podílela skupina mladých lidí, které pojí společné zájmy a touha otvírat dveře studentským a mladým uměleckým projektům. (webové stránky organizace)

### **3.3 Činnost organizace**

Hlavní činností organizace je hudební a divadelní produkce, která podporuje kulturní rozvoj. Centrum se snaží o zkvalitnění kulturní gramotnosti populace a zároveň o podporu začínajících nejen hudebních těles.

Vedlejší (doplňkovou) činnost vyvíjí Centrum při realizaci výše zmíněných hlavních činností. Jde o oprávnění vybírat vstupné na jednotlivé programové nabídky pořádané Centrem a hostinskou činnost. (interní dokumenty)

### **3.4 Struktura organizace**

Centrum využívá jedno ze základních organizačních uspořádání, kterým je liniová organizační struktura. Jde o formální organizační strukturu, kde jsou pozice a vztahy mezi nadřízeným a podřízeným orientovány vertikálně. Je tak jasně určeno, kdo je čí nadřízený a podřízený. Dále se jedná o plochou organizaci, protože počet hierarchických stupňů je nízký. Plochá organizace se používá pro malé až střední podniky, protože zajišťuje rychlý a krátký přenos informací od nejvyšších pozic k těm nejnižším. (Typologie organizační struktury, 2011)

V čele organizace je vedení, pod kterým působí čtyři oddělení. Jsou to oddělení administrativy, kultury, celkového provozu a akcí. Oddělení provozu a kultury pak mají pod sebou ještě jednu úroveň zaměstnanců. (rozhovor s personalistkou organizace)

### **3.5 Zaměstnanci organizace**

Sledovaná organizace zaměstnávala k 31. prosinci 2020 celkem dvacet zaměstnanců. Dvanáct z nich uzavřelo smlouvu na hlavní pracovní poměr. Jedná se o zaměstnance na vyšších pozicích, jejichž výše úvazku je nejběžněji 40 hodin týdně. Zbýlých osm zaměstnanců pracuje na vedlejší pracovní poměr. Jedná se o částečný úvazek, na jehož výši záleží na domluvě s nadřízeným. V sezónních obdobích jako je léto nebo naopak zima, kdy je zvýšený provoz, Centrum přijímá čtyři až osm brigádníků na dohodu o provedení práce, která je uzavřena na určitou dobu a rozsah práce nepřesahuje 300 hodin v kalendářním roce. Tato brigáda je tak vhodná pro studenty, kteří mají v létě čas pracovat nebo pro lidi na HPP, kteří potřebují přivýdělek. (interní dokumenty)

#### **Pracovní pozice**

Jak bylo zmíněno výše, Centrum vytváří bohatý kulturní program, do kterého neustále zapojuje nové projekty. Z toho důvodu je těžké určit a pojmenovat všechny pracovní pozice.

### **3.6 Personalistika v organizaci**

Personální činnosti zajišťuje oddělení administrativy, které je tvořeno účetní a jednou personalistkou. Personalistka a účetní, tak spolu úzce spolupracují při zpracování pokladů pro smlouvy, výpočtu mezd a dalších materiálů.

Hlavní náplní práce personalistky je získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. S tím následně souvisí jejich školení a adaptace do pracovního prostředí a zajištění potřebné administrativy. Provádí hodnocení pracovních týmů i jednotlivců, ke kterému pak přidává zpětnou vazbu v podobě týdenního reportu na nástěnce. Dále organizuje informační schůzky pro zaměstnance či týmové porady. (rozhovor s personalistkou organizace)

# 4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI

Nastavený systém odměňování zaměstnanců v organizaci je velmi příznivý pro aktuální konkurenci na trhu. Centrum si zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců, a proto se nezaměřuje jen na peněžní formu odměny, ale i na zaměstnanecké výhody a kulturu pracovního prostředí. Systém odměňování zaměstnanců v organizaci byl analyzován na základě rozhovoru s personalistkou. Tento rozhovor probíhal telefonicky a přes chat na Facebooku během měsíce března 2021. Zaměřoval se především na organizační strukturu, používané mzdové formy a nabídku zaměstnaneckých výhod.

## 4.1 Základní mzdová forma

Nejčastěji zvolenou základní mzdovou formou je časová mzda. Tato mzda vychází z odpracovaného času a není nijak omezena druhem práce. Aby byla zajištěna spokojenost zaměstnanců a jejich motivace ke zlepšení a zvýšení pracovního výkonu, je tento druh mzdy vylepšen doplňkovou formou mzdy.

## 4.2 Doplňková mzdová forma

Jako doplňková mzdová forma jsou ve většině případů zvoleny prémie. Jde o pravidelné prémie, které se vyplácejí každý půl rok a jsou odměnou za produktivitu a kvalitu práce v organizaci. Tato doplňková forma stanovuje pravidla pro prémiování. Mezi tato pravidla patří vystavení prémiového řádu, ve kterém se stanoví např. výše prémie, kterou zaměstnanci Centra obdrží, pokud splní požadované ukazatele.

Další doplňkovou mzdovou formou jsou procenta z tržby. Tato mzdová forma odměňuje celý tým a tím se stává silným motivačním faktorem pro jakéhokoliv zaměstnance a upevňuje tak spolupráci. Tato forma odměny zároveň dodává zaměstnancům sílu zvládnout a odpracovat náročnou směnu. Práce v Centru není občas namáhavá jen fyzicky, ale i psychicky, protože se jedná o každodenní kontakt a komunikaci se zákazníky. Proto pokud zaměstnanci opadají pozitivní profesionální tvář, motivuje se procentem z tržby, který mu náročný provoz vynahradí.

Díky procentu z tržby opadly i problémy s prací ve středu, v pátek a v sobotu, jelikož tyto dny vychází z interních dokumentů, jako nejvytíženější. Ve středu bývá letní kino, které se na zimu přesouvá do vnitřních prostor sálu. Nabídka filmu je tak rozmanitá, že každý film si najde své fanoušky. V pátek a v sobotu se pořádají koncerty. Díky tomu se v Centru sejdou nejen stálí návštěvníci Centra, ale i fanoušci hudebních skupin, a i noví potencionální podporovatelé.

### **4.3 Zaměstnanecké výhody**

Centrum si zakládá zejména na zaměstnaneckých výhodách. Protože si chce udržet kvalitní a dobře pracující zaměstnance, snaží se zaměstnanecké výhody zlepšovat a přivést ke skvělému výsledku, tak aby vyhovovaly zaměstnancům a zároveň i vedení.

Mezi základní zaměstnanecké výhody patří pět týdnů dovolené a příspěvek na penzijní pojištění. Zaměstnancům na nejvyšších pozicích ve vedení je poskytnuto firemní auto a notebook. Dvě firemní auta jsou také součástí Centra a zaměstnanec může zažádat o půjčení. Stejná nabídka platí i pro notebook, který je přímo v Centru a je k dispozici každému zaměstnanci, který jej bude potřebovat. Předpokládá se, že využití půjčeného firemního auta či notebooku bude souviset s výkonem práce.

Další zaměstnaneckou výhodou je sleva na produkty, která má dvě hodnoty. Pokud chce zaměstnanec využít slevu mimo svou pracovní dobu, vztahuje se na něj sleva 20 % na vybrané produkty. Je-li zaměstnanec na směně, může využít slevu 50 % na vybrané produkty. Díky tomuto odstupňování nedochází k problémům, že by zaměstnanec, který má například kratší úvazek, mohl čerpat více slev než pracovník na hlavní pracovní poměr.

Protože hlavní náplní Centra je kultura a organizace společenských akcí a událostí, poskytuje tak Centrum svým zaměstnancům slevu na vstupné na vybrané akce. Zaměstnanec může využít volný vstup nejen na koncert nebo letní kino, ale i na zajímavé přednášky, které mohou být i vzdělávací. Tímto Centrum dává volnou ruku zaměstnancům, aby si vybrali, co je zajímavé, co je baví a měli k tomu výhodnější přístup.

Jednou z posledních výhod je příspěvek na stravování. I v tomto případě jako u slevy na produkty, je tato výhoda odstupňována podle toho, zda ji zaměstnanec využívá při své pracovní době či mimo uvedenou dobu. Díky tomuto rozdělení je opět zajištěna spravedlnost, aby tuto výhodu nemohli zneužívat zaměstnanci, kteří mají kratší pracovní úvazek. Kromě jídla přímo v Centru může zaměstnanec slevu na stravování využít i v blízké restauraci, se kterou Centrum spolupracuje. Centrum zvýhodněným stravováním, chce pomoci uspokojit základní potřeby podle Maslowy pyramidy potřeb, aby byl zaměstnanec spokojený a motivovaný odvádět dobrý pracovní výkon.

# 5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Tato kapitola představuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané organizace, s cílem zjistit jejich názor na odměňování zaměstnanců. Součástí je i analýza v závislosti některých odpovědí na pohlaví.

Šetření proběhlo v období od 24. března do 7. dubna 2021. Použitý dotazník (viz příloha 1) obsahoval dvacet jedna otázek a byl zpřístupněn v pracovní skupině skrz facebookový profil autorky všem dvaceti zaměstnancům organizace. Dotazník nakonec vyplnilo všech dvacet respondentů.

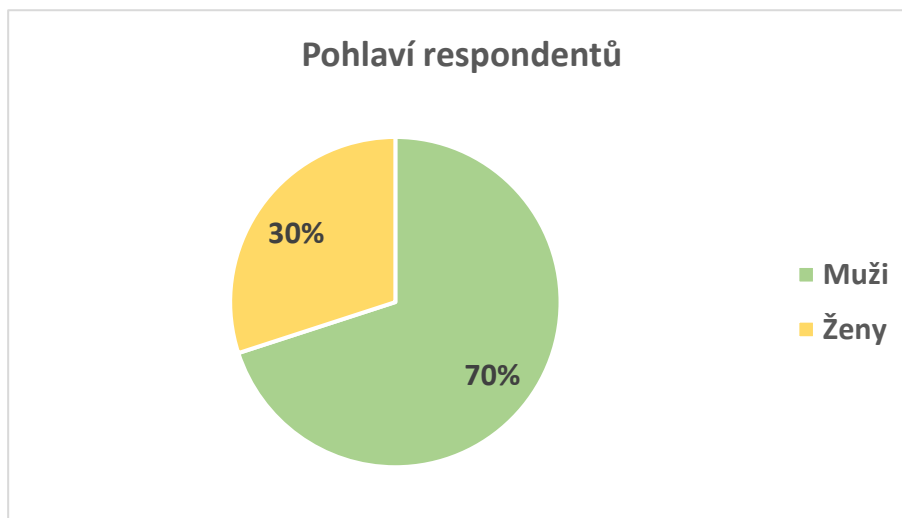
Mezi dotazované nebyli zahrnuti brigádníci, ke kterým se většina otázek nevztahuje a došlo by tak k nepřesným výsledkům.

## 5.1 Respondenti šetření

Dotazovaní zaměstnanci jsou charakterizováni podle pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání.

### Pohlaví respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 14 mužů (70 %) a 6 žen (30 %).



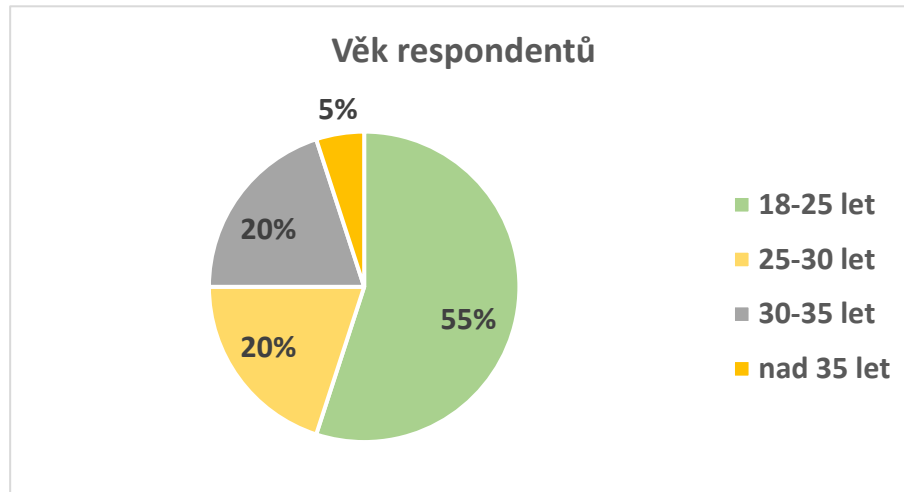
Graf 1 – Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní šetření



## Věk respondentů

Z výsledku dotazníkového šetření vyplynulo, že nejzastoupenější věkovou kategorií je skupina 18–25 let (55 %). Vyrovnanými skupinami po 20 % jsou věkové kategorie 25–30 let a 30–35 let. Nejméně zastoupenou věkovou skupinou jsou lidé nad 35 let (5 %).



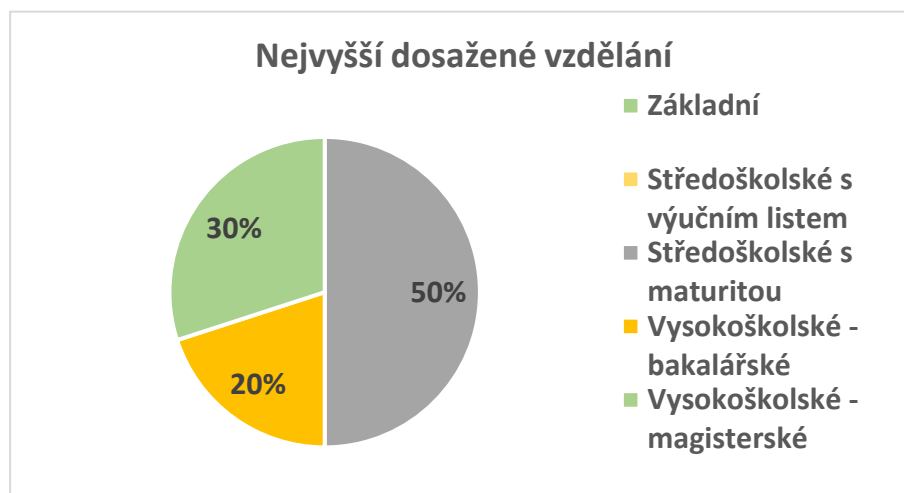
Graf 2 – Věk respondentů

Zdroj: Vlastní šetření

Podle výsledku dotazníkového šetření jde vidět, že kultura a práce v ní přitahuje mladé lidi. Mezi nimi a nadřízenými nebude tak velký věkový rozdíl a je možné, že díky tomu vedení bude lépe chápat své zaměstnance.

## Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů můžeme jednoduše rozdělit na středoškolské s maturitou a vysokoškolské, obě skupiny mají 50 %. Vysokoškolské dále dělíme na bakalářské, které mají 4 respondenti (20 %) a magisterské, kterého dosáhlo zbývajících 6 respondentů (30 %).



Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní šetření

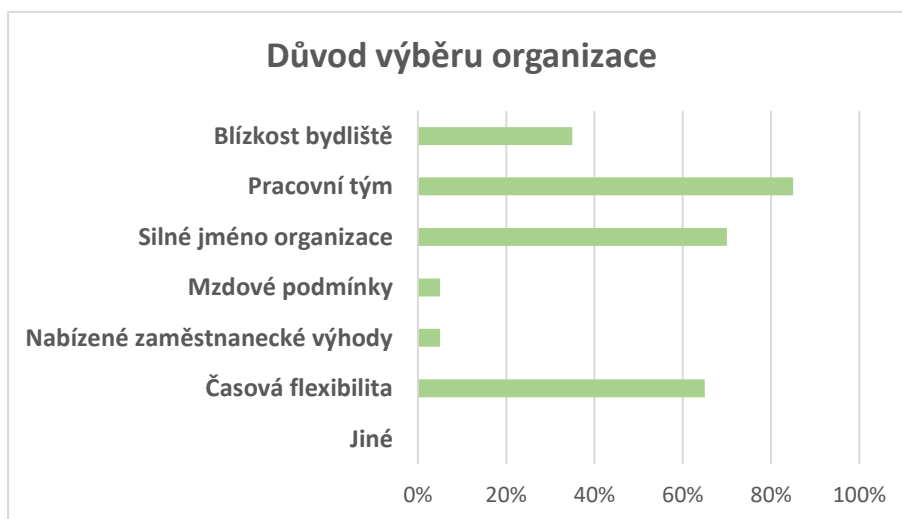
Výsledkem otázky o nejvyšším dosaženém šetření je zjištěno, že pracujícími budou ve většině případů studenti, kteří budou práci přizpůsobovat školnímu rozvrhu.

## 5.2 Výsledky šetření

V této kapitole jsou vyhodnoceny otázky, které se týkají odměňování ve vybrané organizaci.

### Otázka 4: Z jakého důvodu jste začal/a v této organizaci pracovat?

V této otázce se respondentům dostalo nabídky 7 možností, ze kterých měli vybrat nanejvýš tři možné. Nejčastěji označovaný důvod byl pracovní tým, který vybralo 17 respondentů z 20 (85 %). Dalšími často označovanými důvody bylo silné jméno organizace, které vybralo 14 respondentů (70 %) a časová flexibilita, tu vybralo 13 respondentů (65 %). Vliv na vzdálenost bydliště označilo jako pádný důvod 7 respondentů (35 %). Při rozhodování možného zaměstnání pak nejméně ovlivňovaly respondenty mzdové podmínky a nabízené zaměstnanecké výhody. Pro oba důvody hlasoval vždy jen jeden respondent (5 %).



Graf 4 – Důvod výběru organizace

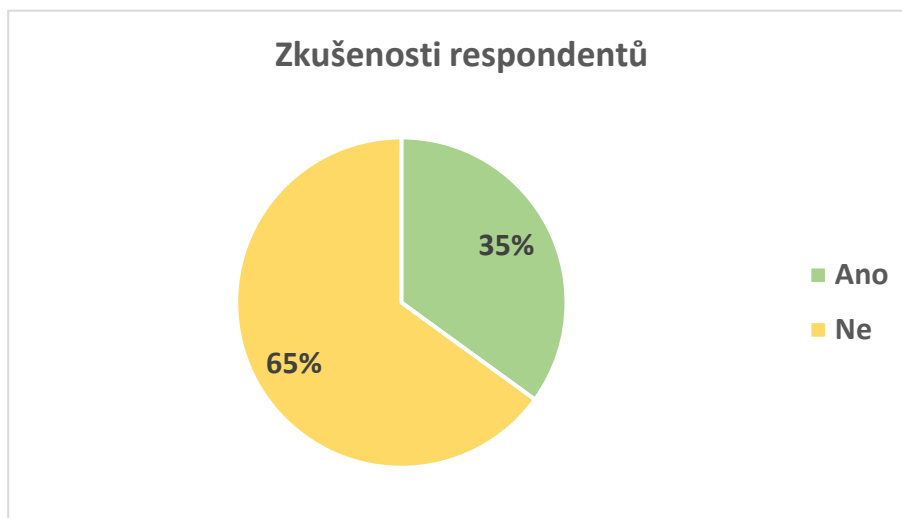
Zdroj: Vlastní šetření

Lze předpokládat, že zaměstnanci se ucházeli o pracovní místo v organizaci proto, že již místo znali a znali i současné zaměstnance. Zaměstnanci tak mohli předem vědět základní věci, jak to v organizaci funguje.

Časová flexibilita je spojena s předchozí otázkou o nejvyšším dosaženém vzdělání. Tu právě ocení studenti, kteří při práci ještě studují a mohou tak skloubit školní rozvrh se směnami.

### Otázka 5: Jde o Vaše první zaměstnání?

Zaměstnání v Centru označilo 7 respondentů (35 %) jako jejich první zaměstnání. Zbývajících 13 respondentů (65 %) již má zkušenosti i z jiného pracovního prostředí.

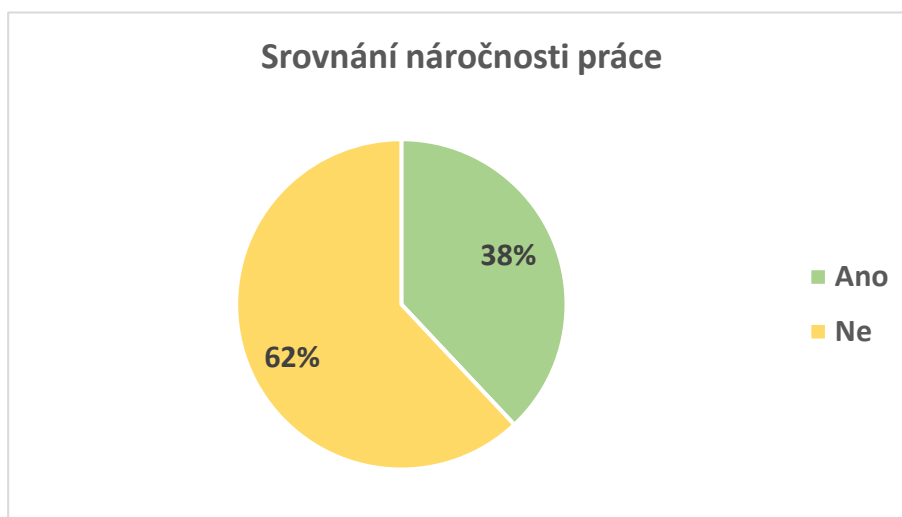


Graf 5 – Zkušenosti respondentů

Zdroj: Vlastní šetření

### Otázka 6: Přejde Vám náročnost práce srovnatelná s jiným předchozím zaměstnáním?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku ohledně zkušenosti respondentů s jiným zaměstnáním. Ze 13 respondentů se zkušenostmi považuje 8 z nich (62 %) současnou práci za náročnou ve srovnání s jiným předchozím zaměstnáním. Zbýlých 5 respondentů (38 %) neoznačuje současné zaměstnání jako obzvláště náročné.

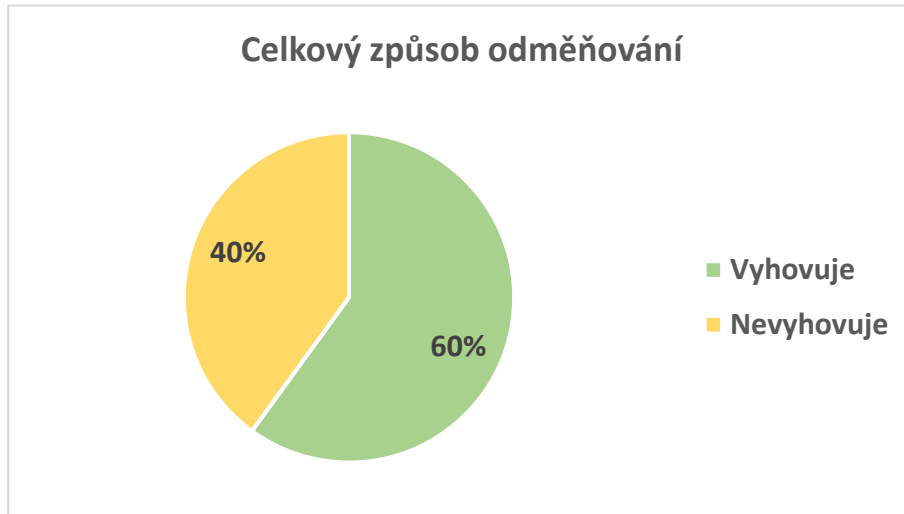


Graf 6 – Srovnání náročnosti práce s předchozím zaměstnáním

Zdroj: Vlastní šetření

### **Otázka 7: Vyhovuje Vám celkový způsob odměňování? (Výše mzdy, druh, nabídka zaměstnaneckých výhod)**

Tato otázka je úvodem pro následující otázky ohledně mzdových forem ve firmě a zaměstnaneckých výhod. 12 respondentů (60 %) označilo způsob odměňování jako vyhovující, zbylých 8 respondentů (40 %) zastává opačný názor.

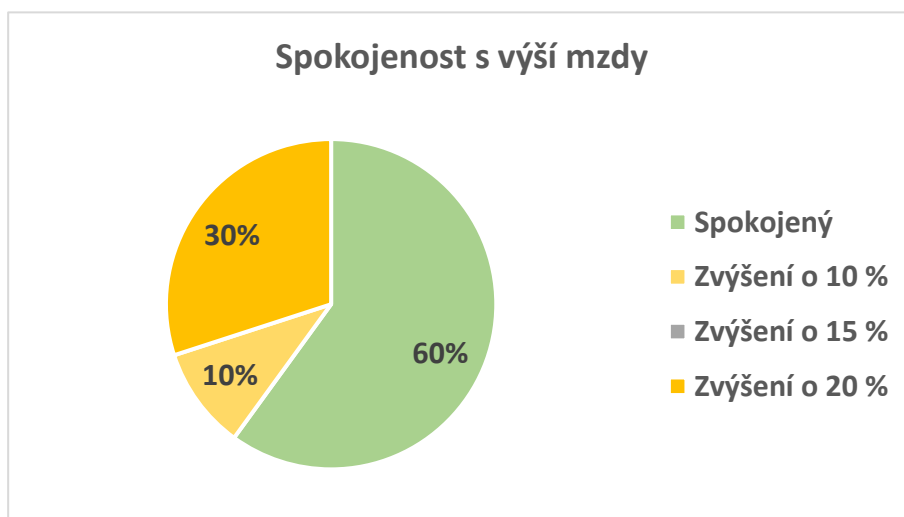


Graf 7 – Celkový způsob odměňování

Zdroj: Vlastní šetření

### **Otázka 8: Jste spokojen/a s výší mzdy?**

V organizaci je méně než půlka respondentů nespokojená s výší mzdy. Pouze dva z nich (10 %) by uvítali zvýšení mzdy o 10 % a následujících 6 nespokojených (30 %) by mzdu chtělo navýšit až o 20 %. Zbylých 12 respondentů (60 %) je s výší mzdy spokojeno.

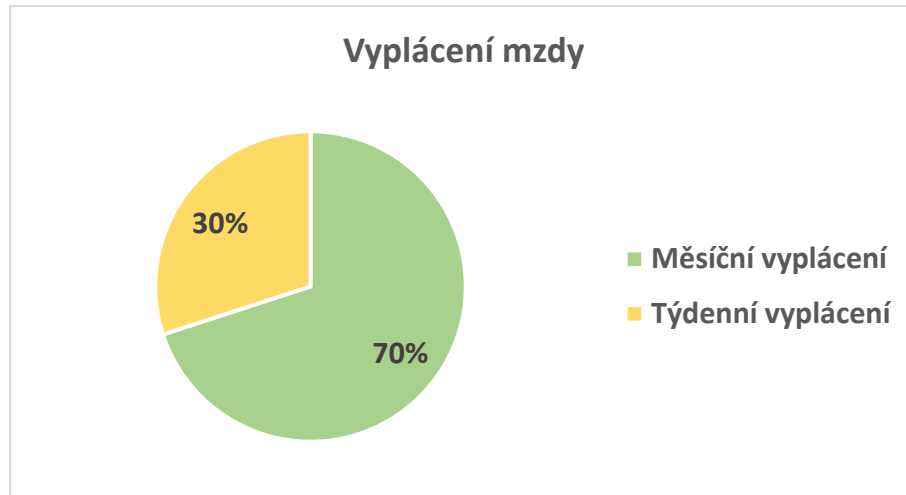


Graf 8 – Spokojenost s výší mzdy

Zdroj: Vlastní šetření

### Otázka 9: Jaký způsob vyplácení mzdy preferujete?

Ve vybrané organizaci je zavedeno měsíční vyplácení, které vyhovuje 14 respondentům (70 %). Zbýlých 6 respondentů (30 %) by upřednostnilo týdenní vyplácení.

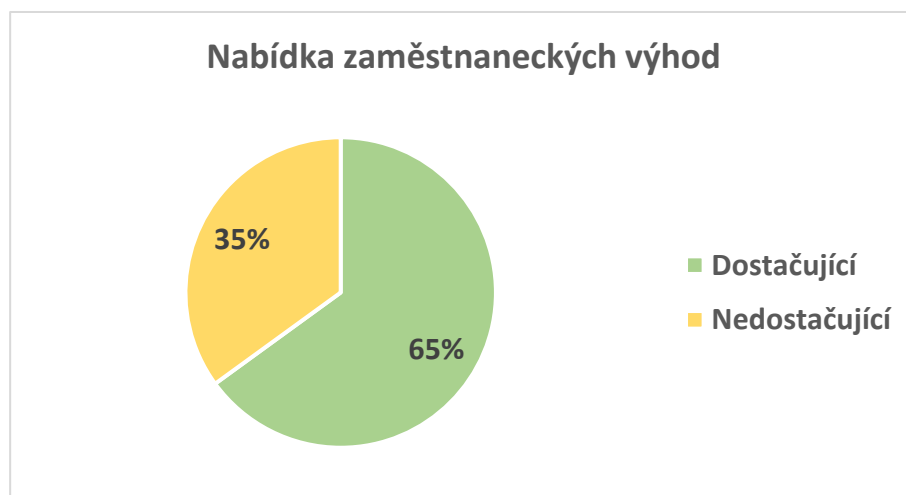


Graf 9 – Vyplácení mzdy

Zdroj: Vlastní šetření

### Otázka 10: Přejde Vám nabídka zaměstnaneckých výhod dostatečná?

13 respondentů (65 %) je spokojeno s nabídkou zaměstnaneckých výhod a pouze 7 respondentů (35 %) by nabídku rozšířilo o další výhody.



Graf 10 – Nabídka zaměstnaneckých výhod

Zdroj: Vlastní šetření

Odpovědi respondentů v rámci této otázky byly dále testovány v závislosti na pohlaví. Byla testována hypotéza, že vnímání nabídky zaměstnaneckých výhod nezávisí na pohlaví. Pro testování odpovědí se nabízel test nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku, který je založen na principu ověřování vztahu mezi jevy, které mohou nabývat pouze dvou alternativních kvalit a výpočtu očekávaných četností.

Avšak pravidlem pro použití tohoto testu je, že celková četnost  $n > 40$ . Proto byl, z důvodu nízkého počtu respondentů, použit Fisherův kombinatorický test.

### **Fisherův kombinatorický test**

Tento test umožňuje ověření hypotézy nezávislosti i při malých četnostech.

Test byl proveden v následujících krocích:

#### **1. Byla vytvořena základní kontingenční tabulka.**

*Tabulka 1 – Základní kontingenční tabulka*

Základní tabulka	Nedostatečná	Dostatečná	Celkový součet
Muži	6	8	14
Ženy	1	5	6
Celkový součet	7	13	20

*Zdroj: Vlastní šetření*

#### **2. Byla formulována nulová a alternativní hypotéza.**

$H_0$ : Vnímání nabídky zaměstnaneckých výhod nezávisí na pohlaví.

$H_A$ : Vnímání nabídky zaměstnaneckých výhod závisí na pohlaví.

#### **3. Ze základní kontingenční tabulky byla vytvořena pomocná kontingenční tabulka tak, že nejmenší četnost v základní kontingenční tabulce byla zmenšena o jedničku, aby nejmenší četnost v pomocné kontingenční tabulce byla nulová a marginální četnosti zůstaly nezměněné.**

*Tabulka 2 – Pomocná kontingenční tabulka*

Pomocná tabulka	Nedostatečná	Dostatečná	Celkový součet
Muži	7	7	14
Ženy	0	6	6
Celkový součet	7	13	20

*Zdroj: Vlastní šetření*

#### 4. Byla vypočtena pravděpodobnost p.

$$\rho_i = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

$$\rho_i = \frac{14!6!7!13!}{20!6!8!1!5!} = 0,232431$$

$$\rho_{iA} = \frac{14!6!5!15!}{20!7!7!0!6!} = 0,044272$$

#### 5. Byla sečtena pravděpodobnost p výchozí základní tabulky a pomocných tabulek.

$$\rho = \rho_i + \rho_{iA}$$

$$\rho = 0,232431 + 0,044272 = 0,276703$$

#### 6. Byla vyhodnocena hypotéza.

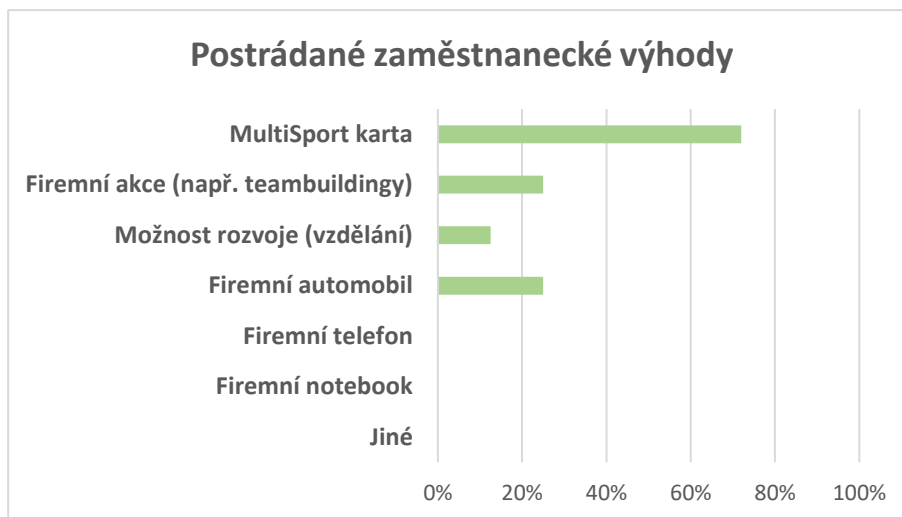
Hladina významnosti = 0,05

Hodnota pravděpodobnosti  $\rho = 0,28$

Vypočítaná hodnota pravděpodobnosti je vyšší než hodnota hladiny významnosti. Nelze tak odmítnout nulovou hypotézu. To znamená, že vnímání nabídky zaměstnaneckých výhod nezávisí na pohlaví.

#### **Otázka 11: Jaké zaměstnanecké výhody postrádáte?**

Otázka navazuje na předchozí otázku, zda je nabídka zaměstnaneckých výhod dostačující. Nejčastěji postrádaným benefitem je MultiSport karta, pro kterou hlasovalo 5 respondentů (72 %) z celkem 7 nespokojených respondentů. Další 2 respondenti (25 %) by se chtěli účastnit firemních akcí a k tomu mít k dispozici vlastní firemní automobil. Zajímavé je, že žádný z respondentů nehlasoval pro firemní telefon či notebook, avšak tyto zaměstnanecké výhody patří mezi jedny ze základních, které v současnosti firmy často nabízejí.



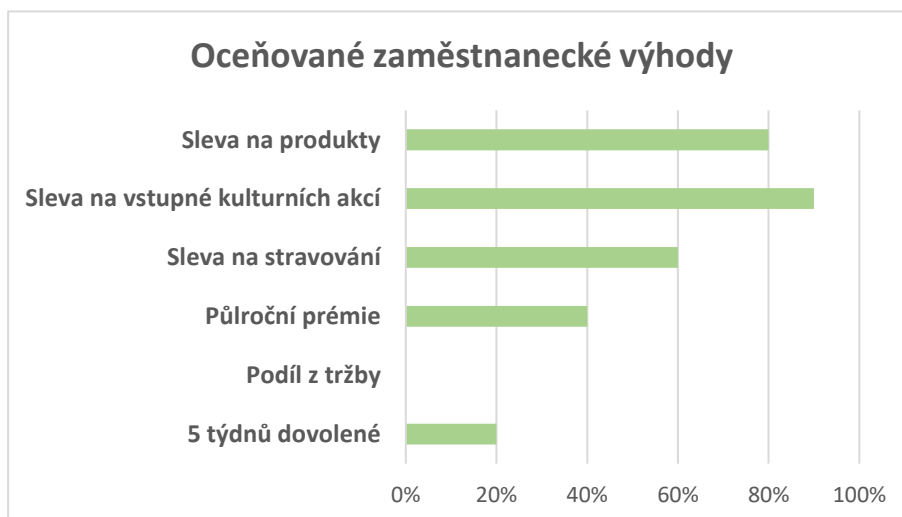
Graf 11 – Postrádané zaměstnanecké výhody

Zdroj: Vlastní šetření

MultiSport karta je velmi oblíbenou zaměstnaneckou výhodou, která zaměstnanci dává možnost využít mnoho druhů pohybových i relaxačních aktivit. Tato výhoda podporuje zaměstnance k pohybu a zajišťuje tak vyrovnání fyzické a psychické aktivity pro sedavá zaměstnání.

### Otázka 12: Jaké zaměstnanecké výhody nejvíce oceňujete?

Zaměstnaneckou výhodou, která nadchla nejvíce respondentů (90 %) je sleva na vstupné na kulturní akce a události. Další oblíbenou zaměstnaneckou výhodou je sleva na produkty, pro kterou hlasovalo 16 respondentů (80 %). Respondenti také dali přednost slevě na stravování před podílem z tržby či 5týdenní dovolené. Slevu na stravování tak oceňuje 12 respondentů (60 %).



Graf 12 – Oceňované zaměstnanecké výhody

Zdroj: Vlastní šetření

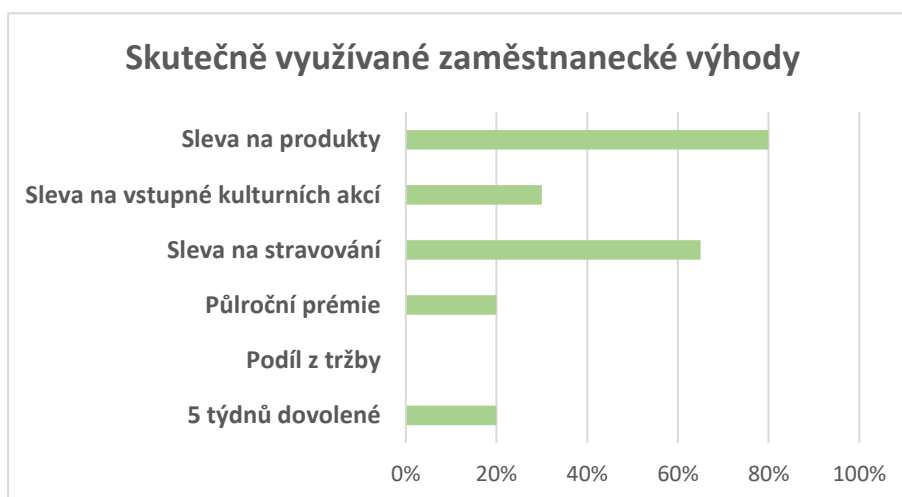


Zájem o slevu na vstupné na kulturní akce a události můžeme přisuzovat k tomu, že hlavní náplní Centra je kulturní činnost. Zaměstnanci, by toho rádi využili a navštěvovali kulturní akce za zvýhodněnou cenu.

### **Otázka 13: Jaké zaměstnanecké benefity skutečně využíváte?**

Tato otázka slouží pro ukázkou rozdílu mezi tím, co by se nám líbilo využívat a tím, co skutečně využíváme.

Nabídka odpovědí byla stejná jako v předchozí otázce 12, ale tentokrát nejčastější odpovědí byla sleva na produkty. Tuto slevu využívá 17 respondentů (85 %). Druhou využívanou zaměstnaneckou výhodou je sleva na stravování, pro kterou hlasovalo celkem 13 respondentů (65 %). Slevu na vstupné na kulturní akce a události skutečně využívá jen 6 respondentů (30 %).



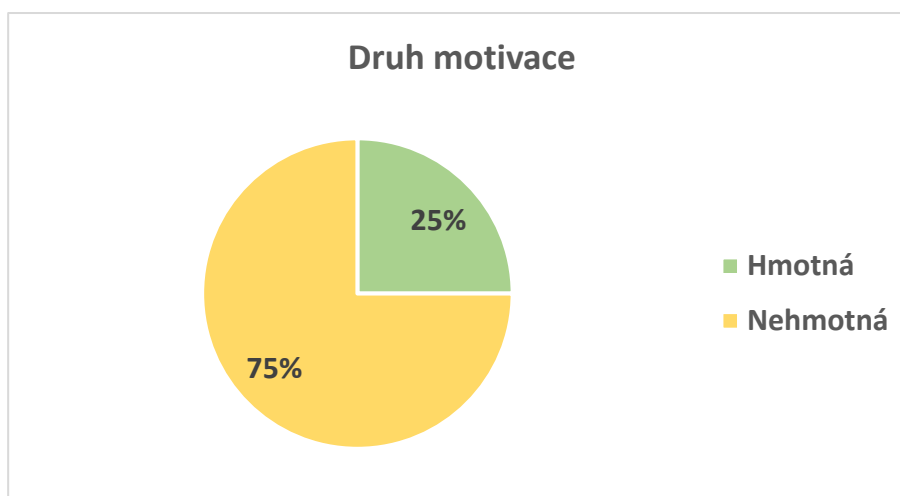
Graf 13 – Skutečně využívané zaměstnanecké výhody

Zdroj: Vlastní šetření

Na otázce číslo 12 a 13 je vidět představa zaměstnanců a pak následná realita. Nejčastěji využívanými zaměstnaneckými výhodami jsou ty výhody, které mohou využít přímo při pracovní době. A to je právě sleva na produkt a na stravování. Slevu na vstupné na kulturní akce a události musí uplatnit mimo svou pracovní dobu a je možné, že z důvodu práce v kulturním centru, již tento druh zábavy ve svém volném čase nevyhledávají.

### Otázka 14: Je pro Vás důležitější hmotná nebo nehmotná motivace?

Pouze pro 5 respondentů (25 %) je důležitější finanční motivace. 15 respondentů (75 %) klade větší důraz na nehmotnou (emocionální) motivaci.



Graf 14 – Druh motivace

Zdroj: Vlastní šetření

Může to být z toho důvodu, že mladší lidé, kteří ještě nutně nepotřebují mít vlastní příjem, protože například bydlí u rodičů, se víc zajímají o to, jak se v práci cítí. Jsou rádi mezi lidmi, se kterými si rozumí, a tak upřednostňují příjemné pracovní prostředí před finanční stránkou.

### Fisherův kombinatorický test

Odpovědi respondentů v rámci této otázky byly testovány v závislosti na pohlaví. Byla testována hypotéza, že vnímání důležitosti hmotné nebo nehmotné odměny nezávisí na pohlaví. Pro testování odpovědí byl opět použit Fisherův kombinatorický test.

Test byl proveden v následujících krocích:

#### 1. Byla vytvořena základní kontingenční tabulka.

Tabulka 3 – Základní kontingenční tabulka

Základní tabulka	Hmotná	Nehmotná	Celkový součet
Muži	4	10	14
Ženy	1	5	6
Celkový součet	5	15	20

Zdroj: Vlastní šetření

## 2. Byla formulována nulová a alternativní hypotéza.

$H_0$ : Vnímání důležitosti hmotné nebo nehmotné odměny nezávisí na pohlaví.

$H_A$ : Vnímání důležitosti hmotné nebo nehmotné odměny závisí na pohlaví.

## 3. Byla vytvořena pomocná kontingenční tabulka.

Tabulka 4 – Pomocná kontingenční tabulka

Pomocná tabulka	Hmotná	Nehmotná	Celkový součet
Muži	5	9	14
Ženy	0	6	6
Celkový součet	5	15	20

Zdroj: Vlastní šetření

## 4. Byla vypočtena pravděpodobnost p.

$$\rho_i = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n! a! b! c! d!}$$

$$\rho_i = \frac{14! 6! 5! 15!}{20! 4! 10! 1! 5!} = 0,387384$$

$$\rho_{iA} = \frac{14! 6! 5! 15!}{20! 5! 9! 0! 6!} = 0,129128$$

## 5. Byla sečtena pravděpodobnost p výchozí základní tabulky a pomocné tabulky.

$$\rho = \rho_i + \rho_{iA}$$

$$\rho = 0,387384 + 0,129128 = 0,516512$$

## 6. Byla vyhodnocena hypotéza.

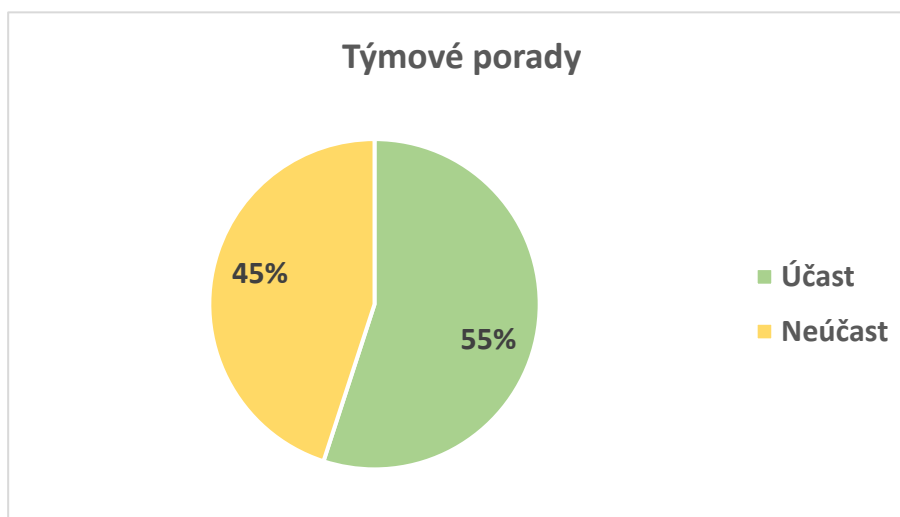
Hladina významnosti = 0,05

Hodnota pravděpodobnosti  $\rho = 0,52$

Vypočítaná hodnota pravděpodobnosti je vyšší než hodnota hladiny významnosti. Nelze tak odmítnout nulovou hypotézu. To znamená, že vnímání důležitosti hmotné nebo nehmotné odměny nezávisí na pohlaví.

## Otázka 15: Účastníte se týmových porad?

Tato otázka je úvodem k pracovnímu prostředí a organizaci práce. Skoro polovina, přesněji 9 respondentů (45 %), se neúčastní týmových porad. Účastní se jich 11 respondentů (55 %).



Graf 15 – Týmové porady

Zdroj: Vlastní šetření

Týmové porady jsou základem proto, aby tým dobře fungoval a všichni znali nejnovější strategie a plány. V Centru týmové porady zařizuje personalistka vždy s jedním členem vedení. Oznamují se nové projekty, jak k nim přistupovat, na co si dávat pozor. Na těchto týmových poradách není hlavní náplní zpětná vazba k minulé práci, ale organizace práce, která teprve bude.

### Fisherův kombinatorický test

Odpovědi respondentů v rámci této otázky byly testovány v závislosti na pohlaví. Byla testována hypotéza, že vnímání účasti nebo neúčasti na týmových poradách nezávisí na pohlaví. Pro testování odpovědí byl opět použit Fisherův kombinatorický test

Test byl proveden v následujících krocích:

#### 1. Byla vytvořena základní kontingenční tabulka.

Tabulka 5 – Základní kontingenční tabulka

Základní tabulka	Neúčast	Účast	Celkový součet
Muži	7	7	14
Ženy	2	4	6
Celkový součet	9	11	20

Zdroj: Vlastní šetření

## 2. Byla formulována nulová a alternativní hypotéza.

$H_0$ : Vnímání účasti nebo neúčasti na týmových poradách nezávisí na pohlaví.

$H_A$ : Vnímání účasti nebo neúčasti na týmových poradách závisí na pohlaví.

## 3. Byly vytvořeny pomocné kontingenční tabulky.

Tabulka 6 – Pomocná kontingenční tabulka A

Pomocná tabulka	Neúčast	Účast	Celkový součet
Muži	8	6	14
Ženy	1	5	6
Celkový součet	9	11	20

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 7 – Pomocná kontingenční tabulka B

Pomocná tabulka	Neúčast	Účast	Celkový součet
Muži	9	5	14
Ženy	0	6	6
Celkový součet	9	11	20

Zdroj: Vlastní šetření

## 4. Byla vypočtena pravděpodobnost p.

$$\rho_i = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n! a! b! c! d!}$$

$$\rho_i = \frac{14! 6! 9! 11!}{20! 7! 7! 2! 4!} = 0,306503$$

$$\rho_{iA} = \frac{14! 6! 9! 11!}{20! 8! 6! 1! 5!} = 0,107276$$

$$\rho_{iB} = \frac{14! 6! 9! 11!}{20! 9! 5! 0! 6!} = 0,01192$$

**5. Byla sečtena pravděpodobnost p výchozí základní tabulky a pomocných tabulek.**

$$\rho = \rho_i + \rho_iA + \rho_iB$$

$$\rho = 0,306503 + 0,107276 + 0,01192 = 0,425699$$

**6. Byla vyhodnocena hypotéza.**

Hladina významnosti = 0,05

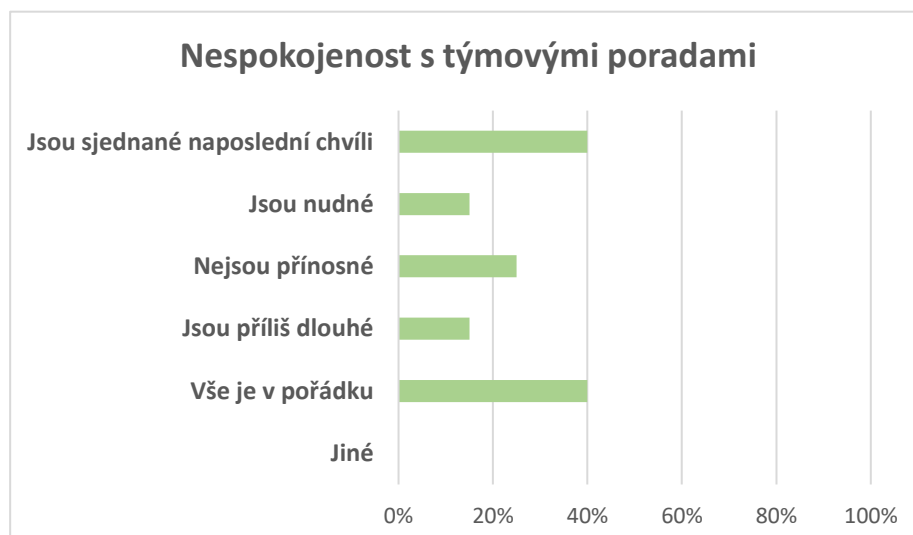
Hodnota pravděpodobnosti  $\rho = 0,43$

Vypočítaná hodnota pravděpodobnosti je vyšší než hodnota hladiny významnosti. Nelze tak odmítnout nulovou hypotézu. To znamená, že vnímání účasti nebo neúčasti na týmových poradách nezávisí na pohlaví.

**Otázka 16: Co Vám na týmových poradách nevyhovuje?**

Otázka 16 navazuje na otázku 15, ve které skoro polovina respondentů přiznala, že nechodí na týmové porady. Cílem této otázky je zjistit, proč tomu tak je. Na otázku odpovědělo všech 20 dotazovaných, aby i ti, co na týmové porady chodí k nim mohli vyjádřit svůj názor o jejich průběhu. Dotazovaní mohli vybrat maximálně 3 možnosti.

8 respondentů (40 %) označilo porady jako bezproblémové, současně ale dalších 8 respondentů (40 %) se potýká s problémem, že jsou týmové porady sjednané na poslední chvíli. 5 respondentů (25 %) nepovažuje týmové porady za přínosné a další 3 respondenti (15 %) je považují za zbytečně dlouhé. 3 respondenti (15 %) dokonce považují týmové porady přímo za nudné.



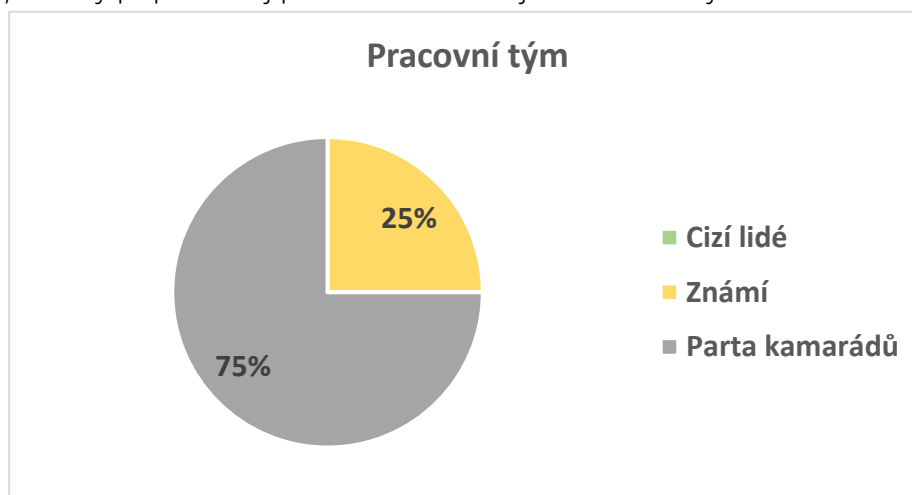
Graf 16 – Nespokojenost s týmovými poradami

Zdroj: Vlastní šetření

Neúčast na týmových poradách se díky dotazníku snadno vysvětlila. Hlavním problémem může být špatná organizace, kdy zaměstnanci nemají dostatek času se na týmovou poradou připravit. Dalším problémem je forma vedení, na kterou by se měli personalistka s členem vedení zaměřit.

### **Otázka 17: Jak byste popsali/a Váš pracovní tým?**

Celkem 15 respondentů (75 %) bere svůj pracovní tým, jako partu kamarádů. Dalších 5 respondentů (25 %) označilo tento tým jako známé. Nikdo z dotazovaných nevybral možnost, kde by popsal svůj pracovní kolektiv jako cizí osoby.

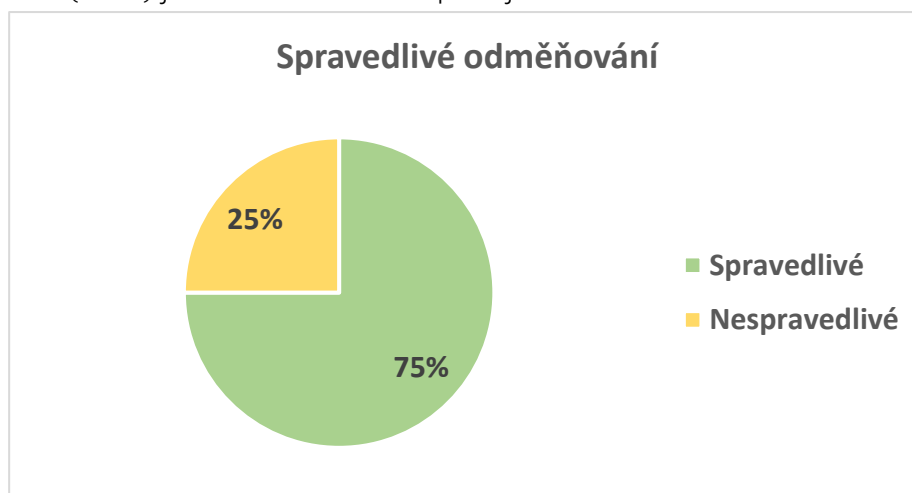


Graf 17 – Pracovní tým

Zdroj: Vlastní šetření

### **Otázka 18: Máte pocit, že je odměňování zaměstnanců ve vaší organizaci spravedlivé?**

5 respondentů (25 %) si myslí, že je odměňování v organizaci nespravedlivé. 15 respondentů (75 %) je s odměňováním spokojeno.



Graf 18 – Spravedlivé odměňování

Zdroj: Vlastní šetření

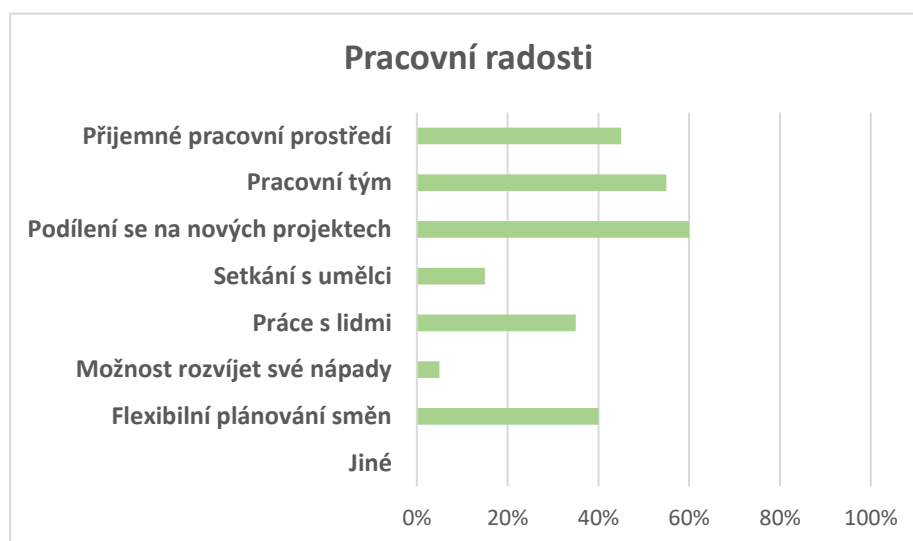
### **Otázka 19: Uvedte prosím konkrétní příklad, proč se jedná o nespravedlivé odměňování.**

Otázka 19 navazuje na předchozí otázku 18 ohledně spravedlnosti v odměňování. 5 respondentů (25 %) kteří odměňování ve vyšetřované organizaci označili jako nespravedlivé, měli uvést konkrétní příklad, proč tomu tak je.

Z jejich stručných odpovědí vyplynulo, že problémem budou rozdílně náročné směny. Pokud má někdo klidnou směnu, s menším počtem zákazníků a někdo naopak náročnou směnu, kdy je Centrum plné, oba dostanou stejnou výši mzdy. Dalším příkladem jsou pracovní pozice, které se v průběhu let změnily a jsou nyní náročnější, než tomu bylo dřív, ale odměňovány jsou pořád stejně. Posledním příkladem je pracovitost každého zaměstnance. Každý ke své práci přistupuje s jinou výší zodpovědnosti a může se tak stát, že zaměstnanec, který se opravdu snaží a tvrdě pracuje, cítí nespravedlnost vůči zaměstnanci, který k práci přistupuje lehkomylně. Oba jsou ale odměňováni stejně.

### **Otázka 20: Co máte na své práci rád/a?**

Otázka byla položena s cílem zjistit, co zaměstnance baví, čeho si na práci cení a co je naplňuje. Každý z nich mohl vybrat celkem 3 možnosti. Celkem 12 respondentů (60 %) má nejradši podílení se na zajímavých projektech, které Centrum organizuje. Hned za tím označilo 11 respondentů (55 %) radost pracovat se svým týmem, se kterým si rozumí. Další odpovědí, kterou označilo celkem 9 respondentů (45 %), je příjemné pracovní prostředí. Zajímavé je, že více oceňované je flexibilní plánování směn, které označilo celkem 8 respondentů (40 %) než setkání s umělci a známými osobnostmi, které označili pouze 3 respondenti (15 %). Na posledním místě je možnost rozvíjet své vlastní nápady a projekty. Tuto možnost označil pouze 1 respondent (5 %).



Graf 19 – Pracovní radosti

Zdroj: Vlastní šetření

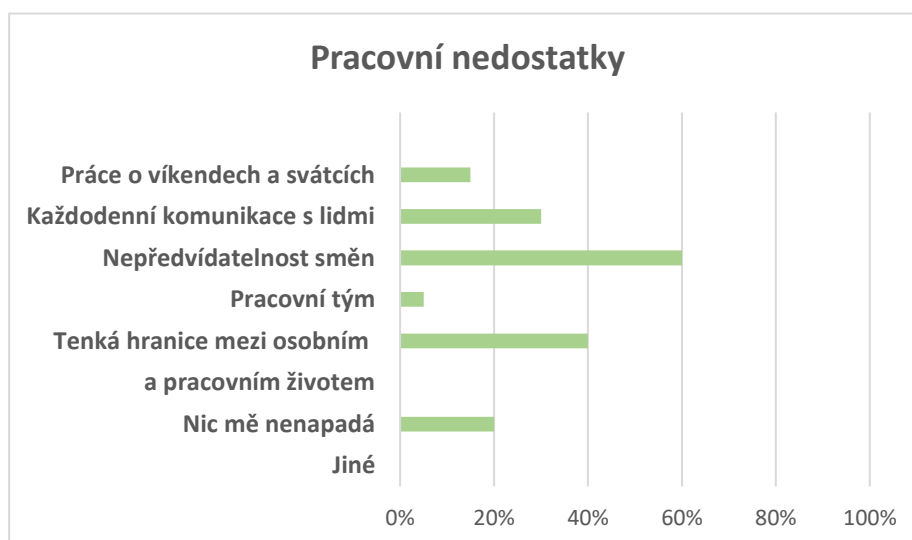


Jak vyplývá z grafu, pro mladé lidi, je důležitá zajímavá ale smysluplná práce, kterou mohou dělat s lidmi, se kterými si rozumí. Opět se zde projevilo, že je důležitá volnost během plánování směn. Zaměstnanci si toho viditelně všímají a je tak zajištěná jejich spokojenost.

### Otázka 21: Co naopak na své práci rád/a nemáte?

Tato otázka je opak předchozí otázky a zaměřuje se na nedostatky ve vybrané organizaci. Uchazeči mohli vybrat maximálně 3 možnosti.

Nejčastějším problémem, se kterým se zaměstnanci potýkají je nepředvídatelnost náročných směn. Tuto možnost označilo 12 respondentů (60 %). Pracovní tým jako parta kamarádů může vést k problému, kdy je vytvořena velmi tenká hranice mezi osobním a pracovním životem. Tento problém vnímá 8 respondentů (40 %). Ačkoliv u předchozí otázky 7 respondentů (35 %) označilo práci s lidmi jako jednu z jejich radostí, současně 6 respondentů (30 %) označuje i každodenní komunikaci s lidmi jako náročnou. Překvapivě práce o víkendech a o svátcích není velkou překážkou pro většinu zaměstnanců. Problém to je pouze pro 3 respondenty (15 %).



Graf 20 – Pracovní nedostatky

Zdroj: Vlastní šetření

## 5.3 Shrnutí šetření

Dotazníkové šetření se zabývalo odměňováním zaměstnanců ve vybrané organizaci, hmotnými a nehmotnými odměnami a pracovním prostředím.

V úvodní části lze o zaměstnancích říct, že jde o mladou věkovou skupinu, která kombinuje studium se zaměstnáním. Pro tyto mladé lidi, je důležité znát předem vybranou organizaci, jak se prezentuje na veřejnosti a koho zaměstnává. Jejich prioritou není vysoká mzda, ale prostředí, ve kterém se cítí dobře.

Centrum nabízí široký výběr zaměstnaneckých výhod, a kromě chybějící MultiSport karty vidí zaměstnanci tuto nabídku jako dostačující. Zajímavý je rozdíl mezi výsledky, jaké benefity zaměstnanci oceňují a jaké skutečně využívají. Lze tak říct, že důležitější jsou pro zaměstnance zaměstnanecké výhody, které může využívat přímo při pracovním výkonu, a ne ve volném čase.

Statistická analýza, neurčila žádné možné závislosti některých odpovědí na pohlaví.

Pracovní prostředí vychází z dotazníkového šetření jako velmi příjemné s úzkými kruhy přátel. Možným problémem může být nedokonalá organizace vedení, která není pro mladé zaměstnance zajímavá, a proto jí nevěnují dostatečnou pozornost.

Závěr dotazníkového šetření se zabývá pozitivy a negativy práce v Centru. Lze předpokládat, že zaměstnanci budou aktivní a kreativní lidé, které baví rozvíjet nápady a projekty. Současně lze tvrdit, že i tato zajímavá práce může být náročná, pokud zaměstnanec není připraven na náročnější podmínky.

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola uvádí návrhy a doporučení týkajících se změn ohledně způsobu odměňování zaměstnanců a firemní kultury na základě výsledků dotazníkového šetření mezi respondenty ve vybrané organizaci.

### **Návrh 1 – Aktualizovat nabídku zaměstnaneckých výhod**

Vybraná organizace nabízí zaměstnancům širokou nabídku zaměstnaneckých výhod. Nejčastěji využívané jsou ty, které jsou zaměstnanci k dispozici přímo při pracovním výkonu. Organizace by tuto nabídku měla upravit a následně rozšířit i mimo vybranou organizaci. Návrhem je dnes populární MultiSport karta, kterou zaměstnanec může využít na více než 2700 místech v České republice a na Slovensku. Díky občasnému náročnému provozu, který je postavený na komunikaci se zákazníky, tato zaměstnanecká výhoda může sloužit k relaxaci nebo doplnění pohybové činnosti.

Z dotazníkového šetření taktéž vyplynul velký zájem o slevu na vstupné na akce a události organizované Centrem. Lze předpokládat, že ačkoliv zaměstnanci tuto výhodu oceňují, nelze ji už využívat v běžném životě. Pokud má zaměstnanec volno či mu skončí pracovní směna, nemusí se rád zdržovat v pracovním prostředí. Řešením by bylo využití vlivu Centra v okolí, díky kterému by se pokusilo zajistit zaměstnancům slevu na vstupné na akce a události mimo organizaci.

### **Návrh 2 – Zlepšit organizaci týmu a týmových aktivit**

Ve výsledcích dotazníkového šetření se objevil problém, který souvisí s týmovými poradami. Jsou organizovány na poslední chvíli a o tom svědčí i pak jejich následný obsah a kvalita.

Návrhem je stanovit pevné pravidelné datum, kdy se týmové porady budou pořádat. Například každé první pondělí v měsíci, tím by se předešlo komplikacím s neúčastí, protože každý zaměstnanec by znal termíny týmových porad dostatečně dopředu.

Druhý návrh se týká obsahu týmových porad. Jelikož mnoho zaměstnanců označilo týmové porady za nudné a nepřínosné, je nutné zaměřit se na jejich průběh. Důležitými kroky je připravenost, efektivnost a aktivita. Je samozřejmostí, že vedení týmové porady by mělo být předem připraveno a díky přípravě si tak stanoví hlavní důležité body, které je nutné probrat. Aby zaměstnanci na poradě neusínali a stále věnovali pozornost, je dobré, je zapojit do diskuse. Zeptat se jich na jejich názor, vyjádření či nápad. Nedílnou součástí týmových porad je i jejich zápis.



Graf 21 – Princip týmové porady

Zdroj: Vlastní

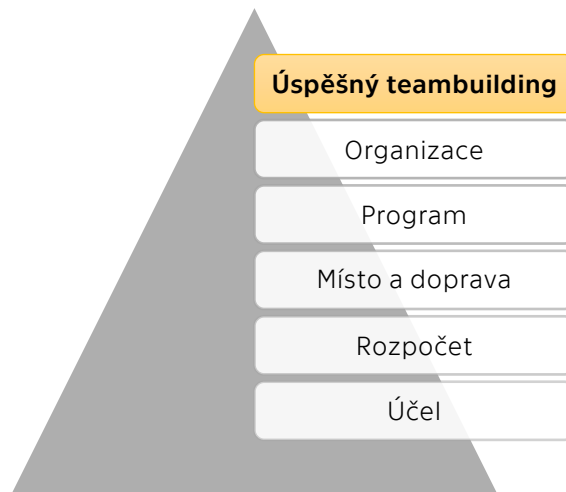
### Návrh 3 – Podporovat a starat se o pracovní prostředí a tým

Dotazníkové šetření ukázalo, že ve vyšetřované organizaci jsou velmi silné vazby mezi zaměstnanci a tím se tvoří i příjemné pracovní prostředí. Návrhem není tyto vazby nijak omezovat či měnit, ale starat se o ně. Pokud tvoří pracovní tým takto úzké kruhy může se stát, že možné problémy a nedostatky zůstanou pod povrchem, protože zaměstnanci nebudou chtít narušovat své přátelské vztahy.

Řešením je organizace firemních akcí – teambuildingů, které pomohou uvolnit vzniklé napětí a dovolí tak na nestranném prostředí vyslovit svoje myšlenky nebo problémy, se kterými se zaměstnanec potýká. Cílem teambuildingů je posilovat vztahy mezi zaměstnanci, proto jsou i vhodné pro nové zaměstnance, kteří mohou mít problém s přijetím do takto úzkého kolektivu.

#### Pyramida potřeb pro úspěšný teambuilding

Aby byl teambuilding úspěšný a nevyvolal v některých zaměstnancích naopak hrůzu, je důležité jej předem dobře naplánovat. Základem je stanovení si účelu, proč je teambuilding plánován. Dalším bodem jsou finanční možnosti. Zde je rozhodující počet zaměstnanců, jejich preference a také samotná kreativita. Třetím krokem k vítězství je zajištění místa konání a s tím i spojená doprava. Mezi vyhledávané možnosti patří kombinace několika druhů dopravy. Program, v podobě čtvrtého kroku k úspěšnému teambuildingu, je na plánování jeden z nejtěžších. Výlet, relax, sportovní aktivity, masáže nebo školení? Navrhnout program, který vyhovuje všem, je náročné, ale ne nemožné. Od vrcholu pyramidy nás dělí jen organizace. Pokud není v silách samotné organizace teambuilding svépomocí zorganizovat, je možné se obrátit na specializované agentury, které již mají s pořádáním firemních akcí zkušenosti.



Graf 22 – Pyramida potřeb pro úspěšný teambuilding

Zdroj: Vlastní

#### **Návrh 4 – Předějit negativním vlivům při výkonu práce**

Čtvrtý návrh, který je vytvořen na základě odpovědí z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci ve vybrané organizaci, je zaměřený se na problémy, které snižují zaměstnanci jeho motivaci či dobrý pracovní výkon.

Problém je nepředvídatelnost směn. Pokud víme, že středa a pátek jsou nejvytíženější dny v Centru z důvodu letního kina a koncertů, lze připravit program akcí a vystavit jednotlivé události na Facebookovém profilu organizace. Tam mohou uživatelé Facebooku předem informovat Centrum, zda mají o událost zájem či se zúčastní. Na toto předběžné hlasování o účasti se nelze stoprocentně spolehnout, ale jako základ informací je to dostačující.

#### **Návrh 5 – Zajistit rovnost mezi zaměstnanci**

Na základě odpovědí z dotazníkového šetření by se vedení mělo zaměřit na kontrolu odváděných výkonů pracovníků. Pokud dostane zaměstnanec pocit volné ruky, je možné, že toho začne zneužívat a nebude tak plnit své pracovní povinnosti, tak svědomitě, jak byl měl.

Ve vyšetřované organizaci fungují zpětné reporty, jak individuální, tak skupinové. Návrhem je, zaměřit se, ne na odvedený výkon zaměstnance, ale na proces výkonu. Pravidelné kontroly toho, jak zaměstnanec odvádí svou práci, zajistí rovnost mezi zaměstnanci. Pro ty pak bude platit stejná úroveň, kterou budou muset dodržovat. Díky tomu, tak nebudou mít zaměstnanci pocit, že někdo pracuje více a někdo méně pečlivě.

Součástí návrhu je vytvořený formulář pro hodnocení zaměstnance (viz příloha 2). Toto zpětné hodnocení by mělo fungovat jako upozornění pro zaměstnance, že neodvádí svou práci tak, jak by měli. Po prvním upozornění by měla následovat snaha o zlepšení. Pokud se ale při další kontrole zaměstnanec neprokáže lepším výsledkem, měl by být zaměstnavatelem sankciován.

# ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá odměňováním zaměstnanců s cílem analyzovat proces odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit uplatňované postupy a určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny.

Teoretická část byla vypracována na základě odborné literatury a zabývá se filozofií a strategií odměňování, včetně konkrétních postupů a metod. Z obsahu teoretické části vyplývá, že odměňování zaměstnanců se nezabývá jen hmotnými odměnami, ale klade důraz i na ty nehmotné odměny, které jsou stejně důležité.

V praktické části byl zkoumán postup a způsob odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. K analýze procesu byly použity informace poskytnuté personalistkou organizace a vlastní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Základní zjištění bylo, že výše mzdy a finanční odměny nejsou pro zaměstnance důležitější než emocionální odměny jako dobrý pracovní tým, přátelské prostředí a firemní kultura. Šetření ukázalo nedostatky v organizaci týmových porad a jejich průběhu. Vytvořený dotazník také pomohl odhalit pocit nerovnosti mezi zaměstnanci a důvody, proč tomu tak je.

Na základě provedené analýzy a výsledků dotazníkového šetření bylo vypracováno pět návrhů, které by mohly být přínosem pro organizaci a zajistily by tak vhodné změny a zlepšení.

První návrh se týká zaměstnaneckých výhod, kde se navrhuje aktualizace nabízeného seznamu výhod. Seznam zaměstnaneckých výhod tak bude aktuální a nebude znevýhodněn konkurencí na trhu práce. Zároveň návrh usiluje o změny, u již nabízených zaměstnaneckých výhod, které by díky tomu, zvýšily jejich využitelnost.

Druhý návrh se zaměřuje na nedostatky v organizaci týmových porad a jejich obsahu. Navrhuje možné řešení, aby organizace nemusela čelit velké neúčasti na týmových poradách a viditelného nezájmu.

Třetí návrh se zabývá vztahy na pracovišti a pracovním prostředím. V tomto malém zaměstnaneckém kolektivu navrhuje program, který bude o úzké vazby pečovat a předcházet tak nedorozuměním.

Čtvrtý návrh se týká řešení negativních vlivů, které zaměstnance demotivují a snižují jejich pracovní výkon.

Poslední návrh vychází z výsledku dotazníkového šetření, kde někteří respondenti přiznali pocit nerovnosti mezi zaměstnanci. Návrhem jsou opatření, která by měla zamezit nerovnosti v pracovním kolektivu.

Tyto návrhy by měly posloužit organizaci ke zlepšení a zajištění spokojenosti zaměstnanců. Mohou být využitelné i v jiné organizaci, která má také malý přátelský kolektiv.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Employee reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 0-85292-938-2.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *How to Manage People*. London: Kogan Page. ISBN 978-0749461690.

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

BOBEK, Michal, Pavla BOUČKOVÁ a Zdeněk KÜHN, 2007. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-584-1.

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

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.

PLAMÍNEK, Jiří, FIŠER, Roman, 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1074-9.

PRICE, Alan, 2011. *Human Resource Management*. Hampshire: Cengage Learning. ISBN 978-1408032244.

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

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

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

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3948-9.



# SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

ČSÚ, 2020. Ženy a muži v datech – 2020. *Český statistický úřad* [online]. 31.12.2020 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zeny-a-muzi-v-datech-2020>

ZÁKONY PRO LIDI, 2010-2021. Zákon zákoník práce. Zákony pro lidi [online]. 21.04.2006 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p109-4>

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2019. Rozdíl v odměňování žen a mužů. Aktuálně.cz [online]. 08.03.2019 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/on-ctyricet-tisic-ona-dvaatricet-rozdil-v-odmenovani-zen-a-m/r~3fb7e29640c311e9b6a9ac1f6b220ee8/>

ROZDÍLY V ODMĚŇOVÁNÍ ŽEN A MUŽŮ: FAKTA A ČÍSLA (INFOGRAFIKA), 2020. Zpravodajství. Evropský parlament [online]. 03.03.2020 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/priorities/socialni-zaclenovani/20200227STO73519/rozdily-v-odmenovani-zen-a-muzu-fakta-a-cisla-infografika>

EFEKTIVNÍ MZDOVÁ POLITIKA, 2021. Školící středisko [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <http://skolicistredisko.net/efektivni-mzdova-politika>

TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY, 2011. ManagementMania.com. [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Model celkové odměny.....	8
---------------------------------------	---

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Pohlaví respondentů .....	27
Graf 2 – Věk respondentů .....	28
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	28
Graf 4 – Důvod výběru organizace .....	29
Graf 5 – Zkušenosti respondentů .....	30
Graf 6 – Srovnání náročnosti práce s předchozím zaměstnáním .....	30
Graf 7 – Celkový způsob odměňování .....	31
Graf 8 – Spokojenost s výší mzdy .....	31
Graf 9 – Vyplácení mzdy .....	32
Graf 10 – Nabídka zaměstnaneckých výhod .....	32
Graf 11 – Postrádané zaměstnanecké výhody .....	35
Graf 12 – Oceňované zaměstnanecké výhody .....	35
Graf 13 – Skutečně využívané zaměstnanecké výhody .....	36
Graf 14 – Druh motivace .....	37
Graf 15 – Týmové porady .....	39
Graf 16 – Nespokojenost s týmovými poradami .....	41
Graf 17 – Pracovní tým .....	42
Graf 18 – Spravedlivé odměňování .....	42
Graf 19 – Pracovní radosti .....	43
Graf 20 – Pracovní nedostatky .....	44
Graf 21 – Princip týmové porady .....	47
Graf 22 – Pyramida potřeb pro úspěšný teambuilding .....	48

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Základní kontingenční tabulka .....	33
Tabulka 2 – Pomocná kontingenční tabulka .....	33
Tabulka 3 – Základní kontingenční tabulka .....	37
Tabulka 4 – Pomocná kontingenční tabulka .....	38
Tabulka 5 – Základní kontingenční tabulka .....	39
Tabulka 6 – Pomocná kontingenční tabulka A.....	40
Tabulka 7 – Pomocná kontingenční tabulka B.....	40

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance .....	57
Příloha 2 – Formulář pro hodnocení zaměstnance.....	61

## **Dotazník – odměňování zaměstnanců**

Dobrý den,

Jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze a tímto bych Vás ráda poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, který by mi pomohl při dokončení bakalářské práce na téma Odměňování zaměstnanců v organizaci.

Dotazník se týká Vaší práce v této organizaci a odpovědi jsou zcela anonymní. Dotazník má 21 otázek a zabere Vám cca 10 minut.

Velice děkuji za Vaši pomoc a věnovaný čas.

Tereza Pánková

---

### **1. Jaké je Vaše pohlaví? (Vyberte jednu odpověď)**

- Žena
- Muž

### **2. Jaký je Váš věk? (Vyberte jednu odpověď)**

- 18–25 let
- 25–30 let
- 30–35 let
- nad 35 let

### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (Vyberte jednu odpověď)**

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské – bakalářské
- Vysokoškolské – magisterské

**4. Z jakého důvodu jste začal/a v této organizaci pracovat? (Vyberte maximálně 3 možnosti)**

- Silné jméno organizace
- Blízkost bydliště
- Mzdové podmínky
- Nabízené zaměstnanecké výhody
- Pracovní tým
- Časová flexibilita
- Jiné - (prosím doplňte)

**5. Jde o Vaše první zaměstnání? (Vyberte jednu odpověď)**

- Ano
- Ne

**6. Přejde Vám náročnost práce srovnatelná s jiným předchozím zaměstnáním? (Vyberte jednu odpověď)**

- Ano
- Ne

**7. Vyhovuje Vám celkový způsob odměňování? (Výše platu, druh mzdy, nabídka zaměstnaneckých výhod), (Vyberte jednu odpověď)**

- Ano
- Ne

**8. Jste spokojen/a s výší mzdy? (Vyberte jednu odpověď)**

- Ano
- Ne, rád/a bych zvýšení o 10 %
- Ne, rád/a bych zvýšení o 15 %
- Ne, rád/a bych zvýšení o 20 %

**9. Jaký způsob vyplácení mzdy preferujete? (Vyberte jednu odpověď)**

- Měsíční
- Týdenní

**10. Přejde Vám nabídka zaměstnaneckých výhod dostatečná? (Vyberte jednu odpověď)**

- Ano
- Ne

**11. Jaké zaměstnanecké výhody postrádáte? (Vyberte maximálně 3 možnosti)**

- MultiSport karta
- Firemní akce jako teambuildingy
- Možnost rozvoje (vzdělání)
- Firemní auto
- Firemní telefon
- Firemní notebook
- Jiné - (prosím doplňte)

**12. Jaké zaměstnanecké výhody nejvíce oceňujete? (Vyberte maximálně 3 možnosti)**

- Sleva na produkty
- Sleva na vstupné kulturních akcí
- Sleva na stravování
- Půlroční prémie
- Podíl z tržby
- 5 týdnů dovolené

**13. Jaké zaměstnanecké výhody skutečně využíváte? (Vyberte maximálně 3 možnosti)**

- Sleva na produkty
- Sleva na vstupné kulturních akcí
- Sleva na stravování
- Půlroční prémie
- Podíl z tržby
- 5 týdnů dovolené

**14. Je pro Vás důležitější hmotná nebo nehmotná motivace? (Vyberte jednu odpověď)**

- Hmotná – finanční (mzda, prémie, procenta z tržby)
- Nehmotná – emocionální (firemní kultura, pracovní prostředí, osobní rozvoj)

**15. Účastníte se týmových porad? (Vyberte jednu odpověď)**

- Ano
- Ne



**16. Co Vám na týmových poradách nevyhovuje? (Vyberte maximálně 3 možnosti)**

- Jsou sjednané na poslední chvíli
- Jsou nudné
- Nejsou přínosné
- Jsou příliš dlouhé
- Všechno je v pořádku
- Jiné - (prosím doplňte)

**17. Jak byste popsal/a Váš pracovní tým? (Vyberte jednu odpověď)**

- Cizí lidé
- Známi
- Parta kamarádů

**18. Máte pocit, že je odměňování zaměstnanců ve Vaší organizaci spravedlivé? (Vyberte jednu odpověď)**

- Ano
- Ne

**19. Uvedte prosím konkrétní příklad, proč tomu tak není.**

- (Stručný text)

**20. Co máte na své práci rád/a? (Vyberte maximálně 3 možnosti)**

- Příjemné pracovní prostředí
- Pracovní tým, se kterým si rozumím
- Podílení se na zajímavých projektech
- Setkání s umělci a jinými osobnostmi
- Práce s lidmi
- Možnost rozvíjet své vlastní nápady a projekty
- Jiné - (prosím doplňte)

**21. Co naopak na své práci rád/a nemáte? (Vyberte maximálně 3 možnosti)**

- Práce o víkendech a o svátcích
- Každodenní komunikace s lidmi
- Nelze předem s jistotou určit náročné a nenáročné akce
- Velmi přátelský pracovní tým
- Velmi tenká hranice mezi osobním a pracovním životem
- Nic mě nenapadá
- Jiné - (prosím doplňte)

<b>HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE</b>		
Jméno a příjmení:		Datum:
Hodnotitel:		Hodnocené období:
<b>1. Zaměstnanec do práce přichází včas a dostatečně připravený</b>		
ANO	NE	Poznámka:
<b>2. Zaměstnanec dodržuje základní hygienické návyky</b>		
ANO	NE	Poznámka:
<b>3. Orientace a znalost pracovního prostředí</b>		
ANO	NE	Poznámka:
<b>4. Ochota a kvalita při plnění požadavků zákazníka</b>		
ANO	NE	Poznámka:
<b>5. Zaměstnanec udržuje pořádek a čistotu na pracovní ploše</b>		
ANO	NE	Poznámka:
<b>6. Pracovní výkon zaměstnance</b>		
<b>a. Samostatnost</b>		
Nedostačující	Dostačující	Nadprůměrná
<b>b. Odpovědnost</b>		
Nedostačující	Dostačující	Nadprůměrná
<b>c. Iniciativa</b>		
Nedostačující	Dostačující	Nadprůměrná
<b>d. Pečlivost</b>		
Nedostačující	Dostačující	Nadprůměrná
<b>e. Práce v týmu</b>		
Nedostačující	Dostačující	Nadprůměrná

<b>Celkové hodnocení zaměstnance</b>	
<b>Doporučení</b>	
<b>Vyjádření zaměstnance k hodnocení</b>	
Datum pohovoru	Hodnocený
Hodnotitel	Podpis hodnoceného

# Evidence vypůjček

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: Tereza Pánková

V Praze dne: 23. 04. 2021

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>