DIPLOMOVÁ PRÁCE

Odměňování zaměstnanců v organizaci

Employee Compensation in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

KOŠÁKOVÁ

ANNA

2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Košáková** Jméno: **Anna** Osobní číslo: **460815**

Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**

Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**

Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Odměňování zaměstnanců v organizaci

Název diplomové 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, analýze 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) diplomové práce:

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

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

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021** Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. podpis vedoucí(ho) práce	podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc. podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání Podpis studentky

KOŠÁKOVÁ, Anna. *Odměňování zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

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

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 19. 04. 2021 Podpis:

Poděkování

Zde bych v první řadě ráda poděkovala Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho čas, ochotu, cenné rady a odborný přístup při vedení této práce. Velmi si vážím podpory ze strany HR ředitelky a HR specialistky ze společnosti XY, a děkuji jim za konzultace při vypracovávání praktické části. Na závěr bych ráda věnovala velké díky celé své rodině, především svému dědovi, který mě motivoval po celou dobu mého studia.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců ve společnosti XY s cílem posoudit stávající stav se zaměřením na nabídku zaměstnaneckých výhod, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část vychází z odborné literatury a charakterizuje pojetí motivace a odměňování zaměstnanců, včetně pojetí mzdového systému a zaměstnaneckých výhod. Praktická část představuje společnost XY a analyzuje její systém odměňování, včetně nabídky zaměstnaneckých výhod. Výsledkem práce jsou doporučení na zlepšení současného systému odměňování a nabídky zaměstnaneckých výhod ve společnosti XY.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, mzdový systém, zaměstnanecké výhody, pracovní motivace

Abstract

The Master thesis deals with the system of employee remuneration in the company XY in order to assess the current situation with a focus on the offer of employee benefits, identify possible opportunities for improvement and propose appropriate solutions. The theoretical part is based on professional literature and characterizes the concept of motivation and remuneration of employees, including the concept of wage system and employee benefits. The practical part introduces the company XY and analyses its remuneration system, including the offer and structure of employee benefits. The result of the work are proposals for improvements of the current system of remuneration as well as the offer of employee benefits in the company XY.

Key words

Human resources management, employee remuneration, wage system, employee benefits, work motivation

Obsah

Úvod **5**

1 MOTIVACE **7**

1.1 Pojem motivace 7

1.2 Pracovní motivace 7

1.3 Nástroje motivace 10

2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ **13**

2.1 Prvky odměňování 16

2.2 Celková odměna 18

2.3 Odpovědnost za odměňování 20

3 MZDOVÝ SYSTÉM **21**

3.1 Mzda 22

3.2 Mzdotvorné faktory 23

3.3 Složky mzdy 23

3.4 Mzdové formy 24

4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY **26**

4.1 Poskytování zaměstnaneckých výhod 26

4.2 Typy zaměstnaneckých výhod 28

5 O SPOLEČNOSTI **31**

5.1 Profil společnosti 31

5.2 Personální oddělení společnosti 31

6 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI **34**

6.1 Pravidla odměňování zaměstnanců 34

6.2 Mzdový řád 34

6.3 Zaměstnanecké benefity 37

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI **42**

7.1 Identifikační údaje respondentů 42

7.2 Spokojenost v zaměstnání 44

7.3 Zaměstnanecké výhody 46

7.4 Odměna a motivace 55

7.5 Hodnocení pracovního výkonu 57

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ 61

Závěr 67

Seznam použité literatury 69

Seznam obrázků 71

Seznam tabulek 72

Seznam grafů 73

Seznam příloh 74

Úvod

Pro každou společnost je klíčovou oblastí řízení lidských zdrojů, protože jsou to právě zaměstnanci, kteří vytváří DNA společnosti, její kulturu, rozvoj, konkurenceschopnost, tvoří lidský kapitál a bez nichž by nemohl vzniknout koncový produkt či služba. Proces odměňování zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých výhod jsou tak hlavními nástroji pro udržení a nalezení nových schopných zaměstnanců, kteří do společnosti přinesou nové dovednosti a znalosti, a díky kterým bude společnost profitovat.

Podstatné je, aby systém odměňování co nejvíce odpovídal přáním zaměstnanců, ale zároveň korespondoval s potřebami a nastavenou strategií společnosti. Pro zaměstnance představuje odměňování a nabídka zaměstnaneckých výhod způsob jakým zaměstnavatel dává najevo, jak si váží jejich práce a jich samotných. Pokud bude celkový systém odměňování vyhovovat oběma stranám, může díky tomu společnost docílit velké konkurenční výhody. Základem dobrého fungování společnosti je správná komunikace se zaměstnanci a neustálá snaha je motivovat k lepším výsledkům, protože jenom tehdy společnost docílí toho, aby byli zaměstnanci stále spokojení a rozvíjeli svoje schopnosti a dovednosti.

Při odměňování zaměstnanců neplní důležitou roli pouze personální oddělení, ale také přímí nadřízení, jelikož právě oni poskytují zaměstnancům hodnocení jejich pracovního výkonu, které se následně váže na jejich následnou motivaci a odměnu.

Cílem diplomové práce je analyzovat systém odměňování zaměstnanců ve společnosti XY, posoudit stávající stav se zaměřením na nabídku zaměstnaneckých výhod, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Část teoretická čerpá z odborné literatury, vymezuje pojem pracovní motivace a zabývá se vysvětlením systému odměňování, jeho prvků a vlivu na zaměstnance. Dále pak popisuje složky mzdového systému a zaměstnaneckých výhod.

Praktická část se věnuje představení společnosti XY, jejího mzdového systému a nabídky zaměstnaneckých výhod. Analýza je podpořena dotazníkovým šetřením, jehož cílem bylo zjistit, jak si zaměstnanci cení nabídky benefitů, a jak vnímají celkový systém odměňování ve společnosti XY. Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení, která by měla přispět ke zlepšení systému odměňování a úspoře části nákladů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivace člověka k určité činnosti je často ovlivněna odměnou za tuto činnosti, a proto je v souvislosti s odměňováním zaměstnanců důležité uvést základní principy motivace.

1.1 Pojem motivace

„Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 226)

Motivace má tři hlavní roviny, ve kterých působí zároveň (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 226):

- dimenze směru,
- dimenze intenzity,
- dimenze stálosti.

První dimenze, **dimenze směru**, přivádí nebo odvádí motivaci a činnost člověka konkrétním směrem. **Dimenze intenzity** pokračuje směrem určeným dimenzí první, za užití velké snahy a síly usiluje o dovršení cíle. Další rovinou motivace je schopnost člověka snažit se dosáhnout cíle i přesto, že se objevují různé překážky (vnitřní i vnější), tato dimenze se nazývá **dimenze stálosti** a je charakterizována schopností vytrvat a pokračovat, i když podmínky nejsou snadné (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 226).

Jak uvádí Halík (2011, s. 81), motivace je velice důležitý aspekt v našich životech. Potřebujeme ji při všem, čemu se v životě věnujeme, k dosažení našich cílů a snů.

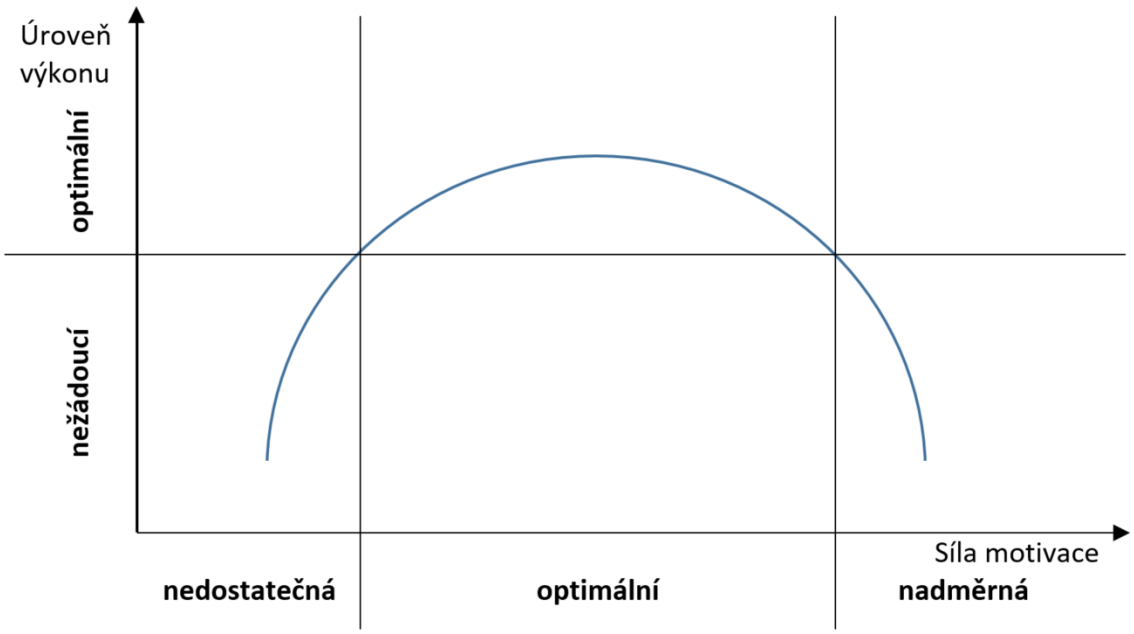
1.2 Pracovní motivace

Pojem pracovní motivace charakterizuje ochotu zaměstnance vykonávat pracovní činnost, která je ovlivněna jeho vnitřními motivy. Jedná se tedy o postoj, jaký zaměstnanec zaujímá k práci, ke konkrétní potřebě pracovat a také k jakému typu práce se osobnost zaměstnance upíná (Tureckiová, 2004, s. 57).

Pojmy motivace a výkon spolu úzce souvisí, bez jednoho by nemohlo být druhé. Výkon člověka je definována vzorcem:

$$V = f(M \times S)$$

V uvedeném vzorci je **výkon** zastoupen písmenem **V** a označuje výsledek činnosti člověka. **Motivace** je ve vzorci definována písmenem **M** a popisuje ochotu člověka plnit práci a zadané pracovní úkoly. Písmeno **S** zastupuje ve vzorci **schopnosti**, které zahrnují vlastní odbornou způsobilost a znalost člověka k výkonu dané práce (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 236-237).



Obrázek 1 Yerkesův-Dodsonův zákon

Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012, s. 237.

Yerkesův-Dodsonův zákon, u kterého se také můžete běžně setkat s názvem převrácená U-křivka, vymezuje vztah mezi motivací, obtížností zadané práce a výkonem. Tato křivka viz. obrázek 1 zobrazuje, že s rostoucí motivací a její intenzitou roste i úroveň výkonu. Pokud však motivace překročí určitou hranici, úroveň výkonu nebude stoupat, ale naopak se začne snižovat. Bod, ve kterém člověk dosahuje optimální motivace, se může měnit, záleží u něj na obtížnosti úkolu (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 237–238).

To, že se lidé snaží něčeho dosáhnout, je způsobeno vnějšími nebo vnitřními podněty, Plamínek (2015, s. 17) nazývá tyto vnější podněty jako **stimuly** a ty vnitřní jako **motivy**. Stimulace i motivace mohou působit zároveň a tím zesilovat svou intenzitu.
Pokud působí vnější stimuly, které nějakým způsobem kompenzují nespokojenost či určité nepohodlí, můžeme od našich zaměstnanců očekávat, že budou stále pracovat, protože jim stimuly přináší uspokojení. Jako stimuly si lze představit odměnu. Pokud bychom tedy zaměstnancům odepřeli odměnu, pracovat už by dál nechtěli. Pro motivování zaměstnanců je třeba je dobře znát a vyznat se v oblasti motivace. Pro motivaci zaměstnanců je velice důležité, aby je práce naplňovala, dělala je šťastnými a viděli v ní smysl.

Bedrnová (2012, s. 227) vymezuje pojem motiv jako pohnutku nebo jakousi vnitřní sílu, která silně působí na člověka a jeho činnost. Motiv je tak rozhodně spojen s pojmem cíl, protože pomocí motivů, respektive motivace dosahujeme svých cílů.

Manažer by měl disponovat určitým nadáním motivovat své podřízené, což je velice obtížná, avšak velmi významná dovednost. Díky této dovednosti může manažer pozitivně ovlivnit práci zaměstnance, tak aby byly jeho výsledky ve shodě s firemními cíli. Tento soulad povede k uspokojení zaměstnance a k postupnému dosahování potřeb firmy (Měrtlová, 2014, s. 94).

Urban (2017, s. 25-27) definuje dva druhy motivace:

- pozitivní,
- negativní.

Při pozitivní motivaci jsou využívány odměny, což pro zaměstnance představuje něco uspokojivého a motivujícího. Pozitivním motivováním firma podporuje chování, které od zaměstnance očekává a potřebuje. Stejně tak jako pozitivní, tak i negativní motivace má své pomocné nástroje a těmi jsou sankce. Sankce si můžeme představit jako určité tresty a výstrahy (kritika, vytýkací dopisy), kterým se zaměstnanec chce samozřejmě vyvarovat. Tyto tresty jsou použity v případě, že zaměstnanec nevykonává svou práci či ji jinak zanedbává. Pro dobré fungování se uplatňuje více pozitivní motivace, která je i efektivnější, zaměstnavatel se však nemůže negativní motivaci úplně vyhnout.

Wagnerová (2008, s. 14) představuje Maslowovu pyramidu potřeb, jelikož patří mezi nejproslulejší teorie motivace. Tuto hierarchii potřeb jednoduše aplikovala i na pracovní motivaci, souhrn poznatků a rovnost jednotlivých části pyramidy zobrazuje tabulka 1.

Tabulka 1 Maslowowa pyramida potřeb a pracovní motivace

Potřeby		Pracovní motivace
Seberealizace	1.	Osobní růst, vlastní rozvoj
Uznání, postavení	2.	Kariérní postup, úspěch, tituly
Sounáležitost a láska	3.	Dobré vztahy na pracovišti, kolektiv
Jistota, bezpečí a stabilita	4.	Jistota v práci a zabezpečení budoucnosti
Tělesné a fyziologické potřeby	5.	Mzda, která zajistí základní fyziologické potřeby

Zdroj: WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008, s. 14.

Zaměstnavatel nesmí zapomenout na to, že je motivace z velké části individuální, což znamená, že co jednoho zaměstnance motivuje k práci, nemusí motivovat druhého. Důležité je tedy to, aby zaměstnavatel využíval všechny možné prostředky pro motivaci svých zaměstnanců, aby zaujal co nejširší vzorek. Měl by tedy využívat nejen hmotné faktory, ale i ty nehmotné, protože vnějšími faktory jen těžko dosáhne plné motivace svých zaměstnanců (Urban, 2013, s. 107).

Bedrnová (2012, s. 228–229) zmiňuje, že je pro manažera velmi užitečné zjistit, co jsou zdroje motivace jeho zaměstnanců, neboť to je právě to, čím motivace vzniká. K těmto skutečnostem, které se skrývají za vznikem motivace, patří:

- zažité návyky;
- potřeby – nedostatek něčeho, co je pro člověka důležité;
- záliby a zájmy;
- vlastní žebříček životních hodnot;
- ideály.

Aby se dala motivace zaměstnanců brát jako zdařilá, musí být splněny dvě hlavní podmínky. Jednou z nich je, že zaměstnavatel nebo přímý nadřízený musí zvolit vhodné motivační faktory, aby se shodovaly s možnostmi firmy i potřebami zaměstnaných lidí. Druhým předpokladem je správné využití motivačních faktorů, tedy ve správný čas a na správném místě. Když se firmě podaří úspěšně zavést tyto faktory, vznikne jí tím významný motivační nástroj (Urban, 2017, s. 24).

Práce je pro zaměstnance prostředek, jak zabezpečit sebe a svoji rodinu. Je to činnost, které věnujeme za den nejvíce času, tím nám dává určitý řád a měla by nás také naplňovat, ať už kvůli samotné náplni práce, pracovnímu kolektivu nebo dosažení pracovních úspěchů (Wagnerová, 2008, s. 16).

1.3 Nástroje motivace

Dle Bednáře (2013, s. 73) patří problematika motivace zaměstnanců mezi nejobtížnější oblasti manažerské práce, jelikož je toto téma velice obsáhlé, pro zaměstnance citlivé a manažer může ovlivňovat jejich pracovní výkon pomocí motivace pozitivně či negativně.

Všichni zaměstnanci jsou během své pracovní činnosti ovlivňováni mnoha faktory, a aby byli stále motivováni práci vykonávat, využívají jejich nadřízení motivační nástroje. Tyto nástroje se rozdělují na dva základní typy podle toho, zda fungují na základě (Urban, 2013, s. 107–108):

- vnějších (hmotných) či
- vnitřních (nehmotných) faktorů motivace.

Do vnějších faktorů motivace se řadí mzda/plat, benefity a další peněžní a materiální odměny. Zaměstnanci, kteří preferují tyto finanční faktory, jsou hodně orientováni na odměnu a její výši, kterou dostanou za splnění úkolu a očekávají odměnu za vše, co udělají navíc. U těchto zaměstnanců je podstatné jasně vymezit cíle práce/úkolu, stanovit odměnu jakou zaměstnanec získá za výsledky či snahu při práci. Je velice dobré dát těmto zaměstnancům možnost ovlivnit výsledky práce ať už pro samotného zaměstnance nebo celý tým. Zamyslet se nad propojením jednotlivých odměn, může také velice posílit motivaci k dosáhnutí výkonových cílů. Dobrým prvkem pro zavedení jsou také nepeněžní zaměstnanecké výhody, které mohou zaměstnance ještě více motivovat.

Druhým typem zaměstnanců jsou ti, na které tyto hmotné odměny nepůsobí tak silně a podávají dobré výkony i bez nich. Zaměstnanci, kteří jsou motivováni spíše vnitřními faktory, jsou hodně orientování na náplň práce a profesní zájem. Do nehmotných prvků motivace můžeme zařadit pochvaly, smysluplnost práce, vlastní rozvoj a využití svých schopností a zdolání výzev v podobě náročnějších úkolů. Důležité je také udržování příjemné pracovní atmosféry a přátelských vztahů na pracovišti, zaměstnanec by měl být hodně angažovaný a být hrdý na své místo a firmu, pro kterou pracuje (Urban, 2013, s. 107–108).

Bednář (2013, s. 73) využívá pojem motivační mix, což je kombinace motivačních nástrojů, které mají různé vlivy, efektivitu a provedení. Tento motivační mix způsobuje, že se v každé firmě k motivaci zaměstnanců přistupuje jiným způsobem a řadí se k zásadním know-how firmy. Mezi základní typy nástrojů pro motivaci patří:

- **ekonomická nástroje;**
- **sociální a psychologické nástroje.**

Jako nástroje ekonomické motivace lze označit peníze, ale dále tam patří veškeré prvky, které proaktivně nebo retroaktivně povzbuzují zaměstnance k výkonu práce. Je možné mezi tyto ostatní stimulující prvky řadit zaměstnanecké výhody, dary a ocenění. Druhý typ nástrojů, které se využívají při sociální motivaci, se také jinak nazývají nefinanční nástroje. Hlavní vlastností těchto nástrojů je to, že je nelze vyměnit za peníze, ale překvapivě jsou často mnohem efektivnější a silněji působící. Ideální stav je, když zaměstnavatel využívá k motivaci kombinaci obou motivačních nástrojů (Bednář, 2013, s. 73).

Při využívání motivačních nástrojů je podle Urbana (2017, s. 27) klíčové, jak s nimi zaměstnavatel dokáže pracovat. Odměny a sankce je třeba během pracovní činnosti nejen dobře aplikovat, ale i o nich efektivně komunikovat se zaměstnanci, aby si uvědomili, i u nehmotných odměn či sankcí, z jakého důvodu je obdrželi a zaměstnavatel tak buď podpořil či zabránil danému chování.

Pokud firma zvolí špatné nebo nevhodné motivační nástroje, může to mít velice nepříznivé následky, které mohou vést k poklesu kvality práce, ke zvýšení nepřítomnosti v práci, nezájmu o práci jako takovou a celé to může vyvrcholit zvýšenou fluktuací. Zaměstnanec se musí cítit ve firmě určitým způsobem nepostradatelný, aby ho práce naplňovala a vnitřně ho těšila. Práce by neměla být příliš jednoduchá, aby měl zaměstnanec stále pocit, že se někam posouvá a náročnější úkony ho vyzývají k lepším výsledkům, důležitá je také volnost pro seberealizaci a samostatnost. Součásti správného motivování zaměstnanců je také odpovídající ohodnocení, jak slovní, tak také finanční (Měrtlová, 2014, s. 94).

Peněžní odměny, které jsou poskytovány plošně všem zaměstnancům v podobě ročních prémií, nejsou příliš motivační, protože je zaměstnanci berou jako nárokové, ne jako ocenění pracovního výkonu. Těmto ročním prémiím by se zvýšil motivační efekt, pokud by k nim bylo připojeno slovní hodnocení nebo ústní pochvala, která by prezentovala konkrétní prvky, za které je zaměstnanec oceněn (Urban, 2013, s. 109).

Zlaté pravidlo podle Plamínka (2015, s. 17–18) funguje na velice jednoduchém principu, říká, že ne každý přiřazený úkol a zaměstnanec budou kompatibilní, což může vést k demotivaci. Tedy brát v potaz to, že úkol, který by pro jednoho zaměstnance byl úplně normální, splnil by ho bez problému nebo ho bral jako výzvu, může být pro jiného zaměstnance velkou nepříjemností a komplikací při práci. Jsou tedy dva přístupy, které můžeme zaujmout:

- **Přizpůsobit lidi úkolům** – trvání na splnění úkolu bude vyžadovat hodně stimulace a kontroly zaměstnance. Zaměstnanec s velkou pravděpodobností nebude šťastný.
- **Přizpůsobit úkol lidem** – v tomto případě je postup mnohem lehčí, stačí úkol trochu předělat, nebo ho přidělit rovnou někomu kompetentnějšímu, komu jeho splnění nebude dělat problém.

2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V některých publikacích bývá pro pojem odměňování zaměstnanců využíváno slovo náhrada či kompenzace za práci, ovšem ve významu a důležitosti tohoto tématu se publikace nerozdělují a považují toto téma za velmi důležitou oblast personální práce, jak pro zaměstnance, tak pro firmu. Pro zaměstnavatele je odměna velmi silným faktorem pro motivaci zaměstnanců a taky velmi dobrým nástrojem při ovlivňování množství odvedené práce a její kvality (Kocianová, 2010, s. 160).

Dle Koubka (2007, s. 283) patří proces odměňování zaměstnanců mezi nejvýznamnější a nejstarší personální činnosti a vyžaduje širokou znalost teorií, metodologie a zároveň velkou propracovanost, aby byl celý systém provázaný a správně fungoval. Tato oblast k sobě vždy přitahovala velikou pozornost jak zaměstnanců, tak i vedení firmy.

Odměňování zaměstnanců se využívá jako prostředek managementu lidských zdrojů, pomocí kterého může zaměstnavatel motivovat své zaměstnance k práci a sebevzdělávání, podporovat rozvoj firemní kultury, udržovat stávající zaměstnance a prosazovat firemní strategii (Měrtlová, 2014, s. 102).

Každá firma má svou filosofii odměňování, což je to, jak vnímá, že by měli být zaměstnanci odměňování. Tato filosofie bývá zprostředkovaná pomocí jednotlivých zásad, které vytváří politiku odměňování. Základní zásady se zabývají těmi to záležitostmi (Armstrong a Taylor, 2015, s. 414):

- Spravedlivé, efektivní a transparentní odměňování, které je v zájmu zaměstnanců i firmy.
- Systém odměňování, který je provázaný s cíli a strategiemi organizace.
- Odměňování, na základě přínosu a hodnot, které zaměstnanec přináší.
- Být poutavý zaměstnavatel s atraktivní nabídkou hodnot.
- V rámci odměňování motivovat zaměstnance.
- Vytvářet a podporovat angažovanost a loajalitu zaměstnanců.
- Udržet a přilákat nové zaměstnance.
- Podporovat kulturu výkonu.
- Být konkurenceschopná firma v peněžních odměnách.
- Spravedlivé peněžní odměňování.
- Flexibilní systém odměňování a správná volba zaměstnaneckých výhod
- Větší míra odpovědnosti liniových manažerů v odměňování svých podřízených.

Odměňování lze chápat tradičním a moderním způsobem. Tradiční pojetí vnímá odměnu jako mzdu/plat nebo jiné peněžní formy, které jsou poskytovány zaměstnanci jako peněžní náhrada za práci. Moderní pojetí je širší a dle něj do odměňování patří také **nabídka benefitů**, nejčastěji nepeněžité formy, která je pro všechny zaměstnance stejná a nemá na ni vliv odvedená práce a zaměstnanci na ni vzniká nárok při nástupu do práce. Mezi příklady patří stravenky, penzijní pojištění, podniková auta či telefony, pracovní a osobní výročí, placená dovolená nad rámec zákona. Moderní pojetí dále zahrnuje do odměňování **odvody**

na sociální a zdravotní pojištění, možnost **karierního růstu**, **vzdělávání** a prohlubování dovedností, **rozšiřování odpovědnosti** při práci, přidělování rozmanitých a **náročnějších úkolů**, **formální pochvaly**, **přátelská a příjemná atmosféra** ve smyslu – dobré vztahy na pracovišti a příznivé a vizuálně hezké pracovní podmínky (Koubek, 2011, s. 157).

Odměňování je dle Dvořákové (2012, s. 305) jedním z prostředku řízení lidských zdrojů, jehož pomocí firma prosazuje svou strategii, podporuje svou firemní kulturu a vylepšuje své postavení na trhu. Mimo jiné firma využívá systém odměňování jako nástroj k přilákání nových zaměstnanců, ukotvení svých stálých zaměstnanců ve firmě, jejich neustálou motivaci k práci a sebevzdělání.

Zaměstnavatelé by měli mít svůj systém odměňování šitý na míru pro svou firmu. Proto si každá firma ve svém systému odměňování určuje vlastní podmínky, postupy, způsoby i pravidla, jak bude své zaměstnance odměňovat. Je však nezbytné, aby byly dodrženy základní pilíře a to, aby bylo odměňování spravedlivé a motivovalo zaměstnance, k lepšímu výkonu (Kocianová, 2010, s. 160).

Pokud zaměstnavatel dodrží zásady spravedlivého odměňování, může dosáhnout nejen stimulace zaměstnanců a domoci se lepších výsledků, ale podpořit je v jejich práci, aby se ve firmě cítili dobře. Odměňování je pro zaměstnance zdrojem obživy, zajištění a i prostředkem, jak mohou ukojit vlastní potřeby a zájmy (Šikýř, 2014, s. 116-117).

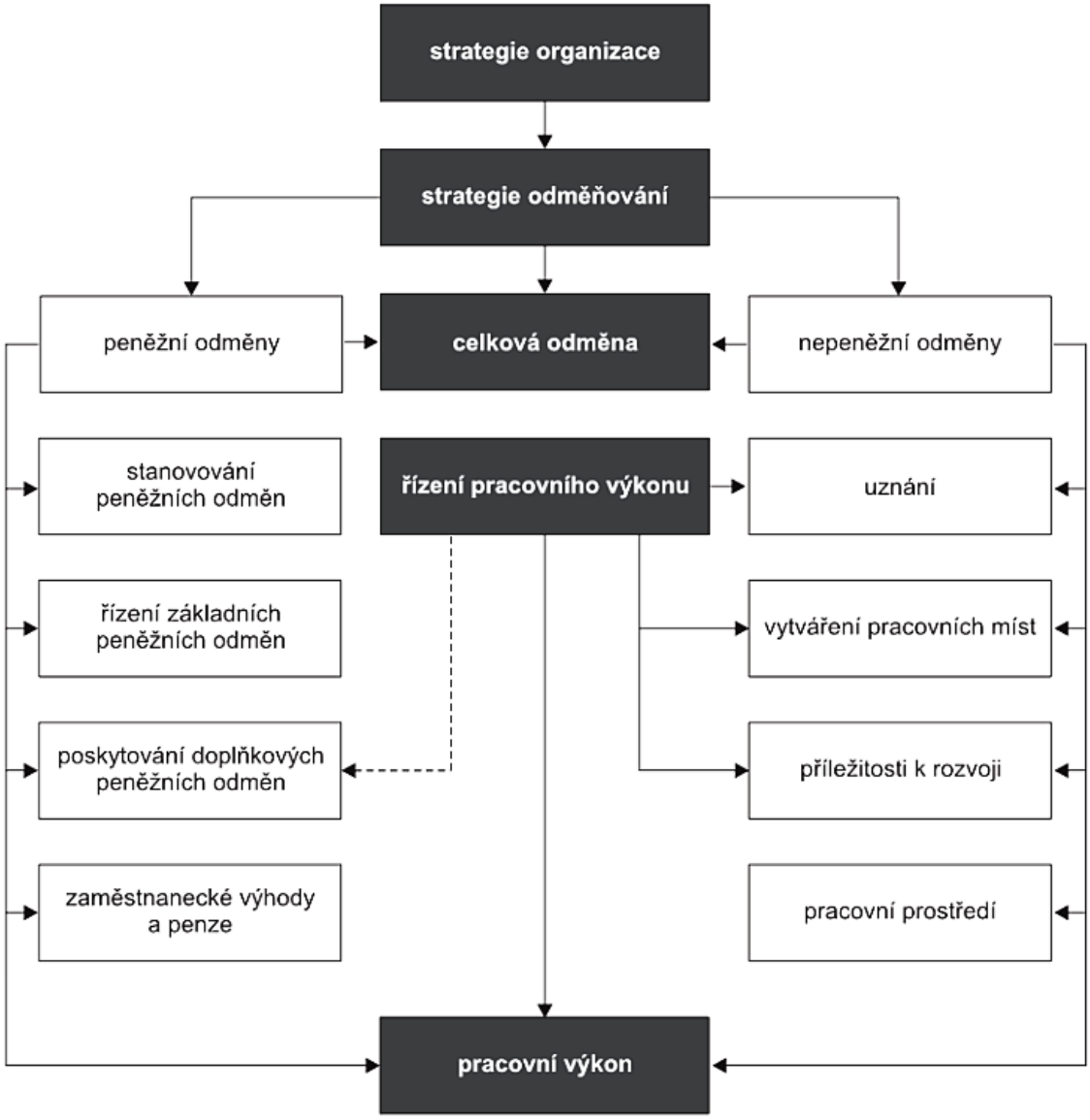
„Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci.“ (Kocianová, 2010, s. 160)

Strategie firmy a strategie odměňování, spolu musí jít ruku v ruce a vzájemně se pohání kupředu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 421).

První kroky, které by měla firma při sestavování systému odměňování učinit je (Koubek, 2011, s. 160):

1. Jaký rozpočet máme pro odměňování zaměstnanců?
2. Kolik z rozpočtu využijeme a jakou si necháme rezervu?
3. Zahrnout do systému odměňování předpisy, které se nesmí obejít.
4. Udělat si průzkum trhu z hlediska potencionálních zaměstnanců a atraktivity konkrétních benefitů.
5. Průzkum úrovně mezd, aby byl systém vhodně nastaven a uchazeči nedávali přednost konkurenci.

Armstrong a Taylor (2015, s. 421–422) argumentují, že klíčem k vytvoření dobrého systému odměňování je v první řadě odměňovat strategicky. Na obrázku 2 jsou zachyceny jednotlivé procesy a odměňovací postupy, které jsou vzájemně propojeny a společně tvoří systém odměňování. Tyto procesy a postupy cílí na to, aby bylo vše při odměňování nastaveno výhodně jak pro firmu, tak i pro její zaměstnance. Peněžní i nepeněžní odměny jsou podstatnými složkami odměňování a jejich kombinace vytváří celkovou odměnu.



Obrázek 2 Systém odměňování

Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 422

Na odměňování firmy působí vnější faktory, které ho mohou značně ovlivňovat. Mezi tyto faktory jednoznačně patří vývoj populace, jak se vede trhu práce, kvalita potencionálních zaměstnanců na trhu práce, inflace, legislativa a zajisté také systém odměňování u konkurence (Koubek, 2011, s. 161).

V rámci efektivnosti systému odměňování, jeho motivační síly a schopnosti udržovat si stálé zaměstnance a přilákat nové, si musí zaměstnavatel položit řadu otázek, které mu pomohou výše uvedené parametry plnit. Otázky by se měly vztahovat k těmto hlavním oblastem (Koubek, 2007, s. 287):

- Mzdová úroveň ve srovnání s konkurenčními firmami a stavem na trhu práce.
- Vnitřní hierarchie mezd ve firmě.
- Mzdy jednotlivých zaměstnanců.
- Odměňovat práci z hlediska výkonu nebo času?
- Speciální odměňování manažerských pozic a specialistů.
- Volba zaměstnaneckých benefitů a příplatků.
- Správa a dohled při vyplácení mezd.
- Volba odměn a nastavení správné struktury odměňování podle potřeba zaměstnanců.

Odměňování lze rozdělit na dvě formy, a to peněžní a nepeněžní. Do kategorie peněžních forem patří v penězích přiznávané benefity, základní mzda a veškeré další příplatky, prémie a variabilní složky. Do hmotných nepeněžních forem lze zařadit vše, co je možné finančně vyjádřit – služební telefon, počítač, vozidlo. Mezi nepeněžní formy jednoznačně patří i odměňování, které má nehmotný charakter a přináší zaměstnancům satisfakci na základě přidělení složitějších úkolů, větší odpovědnosti nebo osobního rozvoje (Měrtlová, 2014, s. 102).

Koubek (2011, s. 157) podotýká, že přestože je tento proces důležitý jak pro zaměstnance, tak pro jejich zaměstnavatele, objevují se v něm časté nejasnosti, které mohou obě strany podněcovat ke sporu. Je tedy velice důležité, aby bylo odměňování jasně definováno, dobře komunikováno, a hlavně správně nastaveno, aby vedlo k harmonické spolupráci ve firmě.

Vytvoření systému odměňování není pro zaměstnavatele konec práce, jelikož tato oblast vyžaduje neustálou pozornost, průběžné kontroly a také úsilí o to proces zlepšovat a zefektivňovat (Koubek, 2011, s. 169).

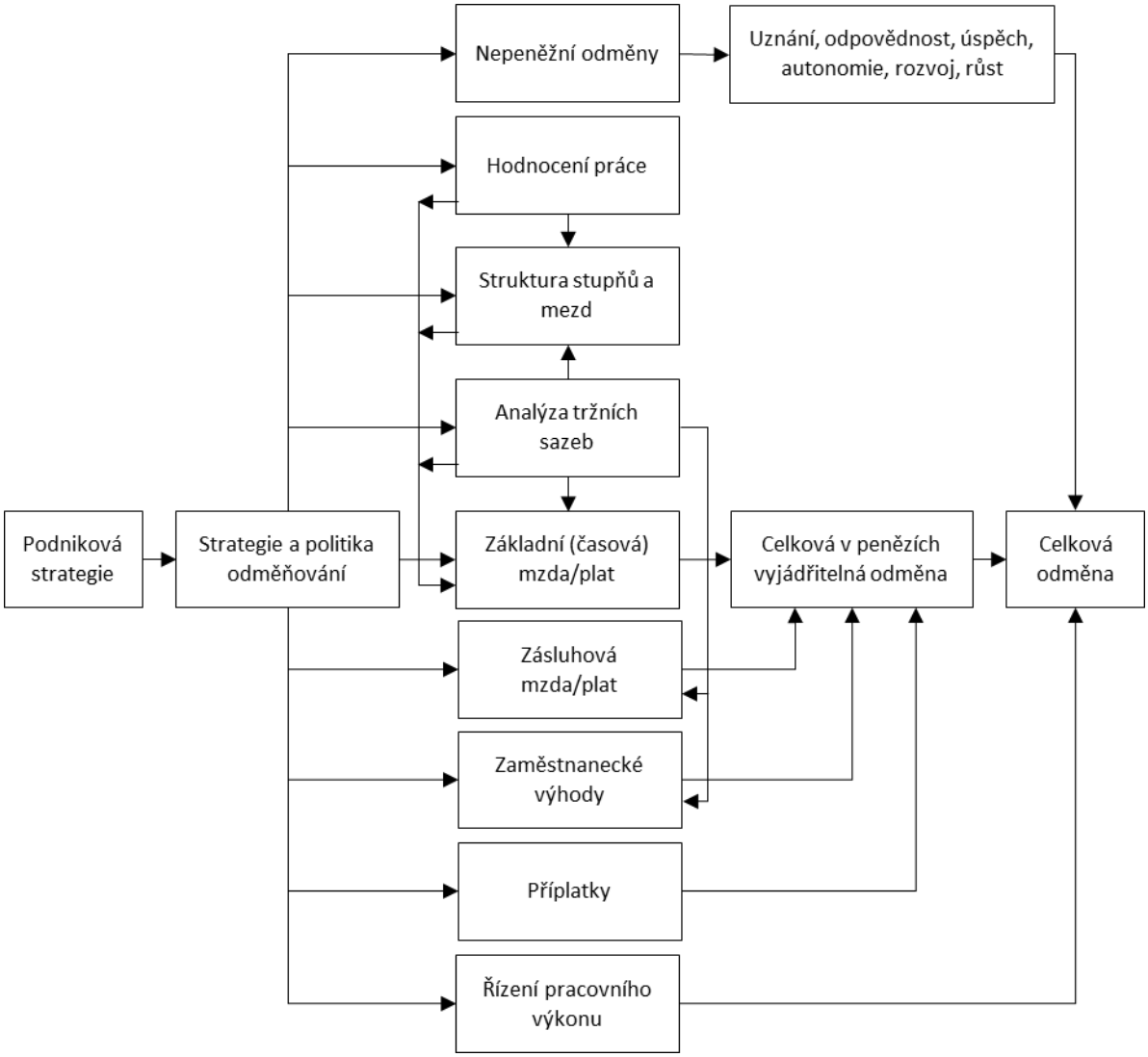
2.1 Prvky odměňování

Armstrong (2009, s. 25–27) identifikoval základní prvky odměňování:

- podniková strategie;
- strategie a politika odměňování;
- základní peněžní odměna;
- zásluhová odměna;
- zaměstnanecké výhody;
- příplatky;
- celkový výdělek (peněžní odměny);
- celková odměna vyjádřitelná v penězích;
- hodnocení práce;

- analýza tržních sazeb;
- mzdové/platové stupně a struktury;
- řízení pracovního výkonu;
- nepeněžní odměny;
- celková odměna (peněžní a nepeněžní odměny).

Všechny tyto prvky mají svou úlohu v systému odměňování a jsou propojeny vzájemnými vztahy, které jsou zobrazeny na obrázku 3.



Obrázek 3 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy

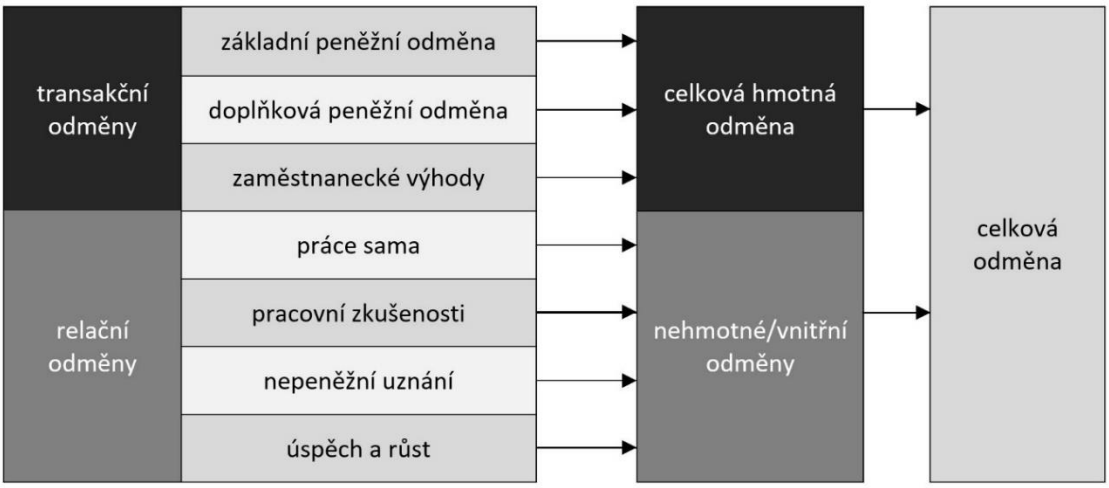
Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009, s. 24

Je čistě v rukách zaměstnavatele, jak využije pestrou nabídku odměn a začlení ji do struktury odměňování. Při vytváření systému odměňování by se mělo přihlížet na to, v jakém odvětví firma působí, aby tak i veškeré jeho články jako poměr rozdělení odměny, nástroje a pravidla, odpovídaly potřebám a možnostem firmy a jejím zaměstnancům. Z toho důvodu je také vhodné, aby se při vytváření systému odměňování zaměstnanci angažovali, aby tak tento systém byl společným vlastnictvím i odpovědností a bylo zaručené, že bude vhodně nastaven a bude je motivovat k lepším výsledkům (Koubek, 2011, s. 158–159).

Kocianová (2010, s. 160) uvádí, že odměny se mohou vztahovat k náplni a významnosti vykonávané práce či ke konkrétnímu pracovnímu výkonu zaměstnance. Záleží na nastavení firmy, jakou formu odměn nabízejí, je možné se setkat s peněžními či nepeněžními odměnami, s odměnami v podobě vzdělávání, veřejných pochval či poutavých pracovních úkolů.

2.2 Celková odměna

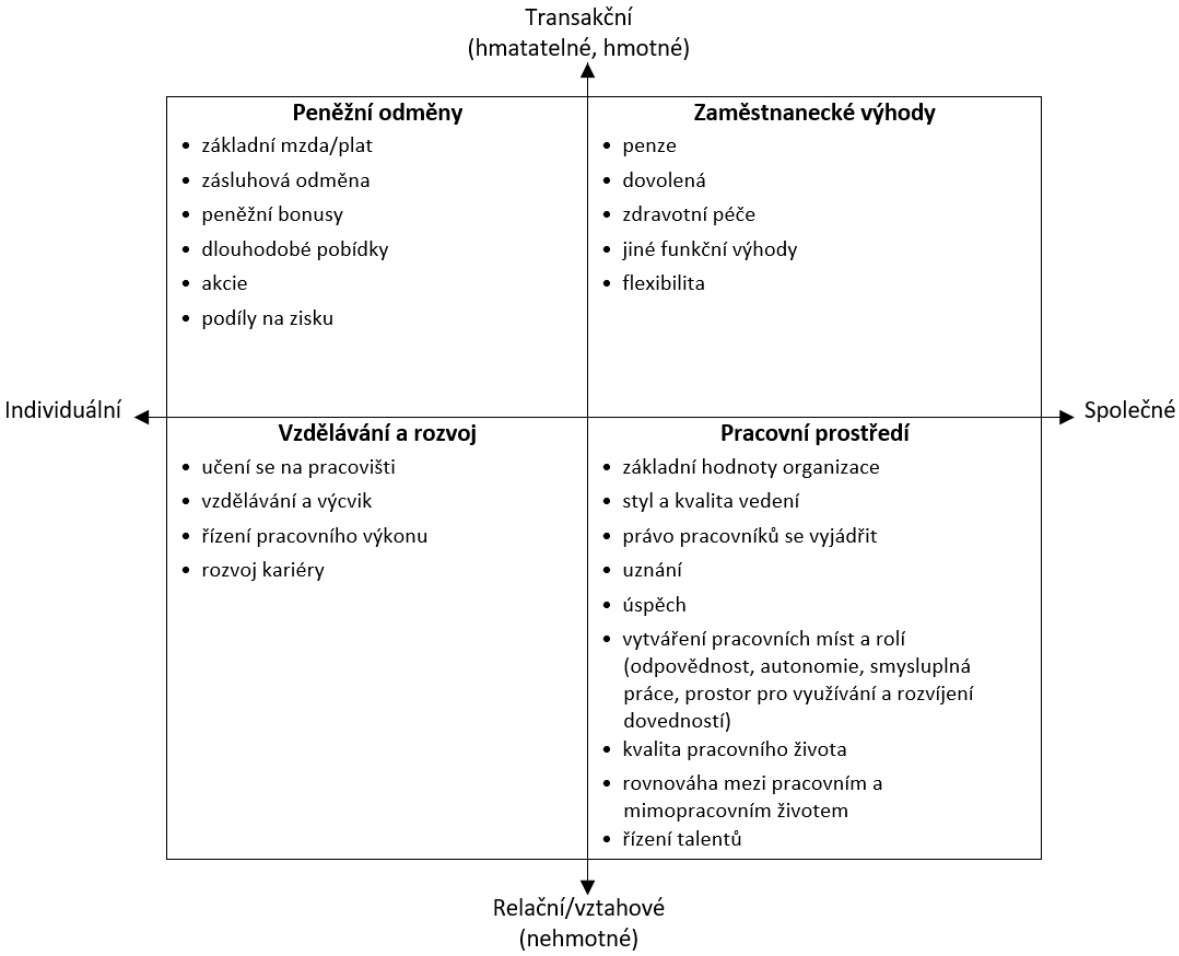
Pojem „celková odměna“ zastřešuje veškeré peněžní i nepeněžní odměny a všechny jejich formy. Koncept celkové odměny se zabývá takovým řízením odměňování, které se zaměřuje na odměňování pracovních výkonů a úspěchů zaměstnanců pomocí peněžních i nepeněžních odměn, které se vzájemně podporují a jsou provázané. Obrázek 4 zobrazuje složení celkové odměny, dle něj je rozdělena na 2 základní části, které se dále štěpí na menší díly. Do transakční kategorie patří zaměstnanecké výhody a peněžní odměny, které jsou hmotné a hmatatelné a jsou výsledkem určité transakce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Mezi vztahové nebo takzvané relační odměny se řadí nehmotné ocenění zaměstnanců, které může plynout ze samotné náplně práce, ze zkušeností, které zaměstnanec při práci získá či z vykonaných úspěchů, rozvoje nebo nepeněžního uznání (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).



Obrázek 4 Celková odměna

Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 424.

Dle Armstronga (2009, s. 44–45) mají relační odměny velký vliv na zvyšování hodnot transakčních odměn. Poskytování nehmotných odměn však není jednoduché, je tedy třeba dbát na to, aby tento způsob odměňování podporovali hlavně liniový manažeři, třeba pomocí efektivního stylu vedení, pravidelného hodnocení a zpětné vazby. Model celkové odměny podle Towers Perrin zobrazuje obrázek 5, zde je vidět opět rozdělení odměn na transakční a relační odměny, ale je doplněno ještě o rozdělení na kvadranty individuálního a společného (skupinového) odměňování. Firma by se měla snažit hlavně o to, aby si manažeři uvědomovali důležitost těchto relačních odměn a dokázali je svým podřízeným zprostředkovat.



Obrázek 5 Celková odměna

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009, s. 44, podle Towers Perrin: Reconnecting with Employees: Quantifying the value of engaging your workforce. London, Towers Perrin 2005.

2.3 Odpovědnost za odměňování

Odměňování zaměstnanců a strategie, která je při tomto procesu využívaná, obnáší velkou míru odpovědnosti. Odpovědnost za odměňování ve firmě sice nese hlavně top management, ale velice klíčovou úlohu mají i personalisté a linioví manažeři. (Armstrong, 2009, s. 421)

Linioví manažeři jsou ti, kteří znají náplň práce a své zaměstnance nejlépe, proto plní důležitou úlohu při odměňování. Zajisté by měli být zahrnuti již do vytváření politiky odměňování a měli by poskytovat zpětnou vazbu, jak systém funguje a zda se vyskytly nějaké nedostatky, které je třeba napravit. Základem tedy je, aby linioví manažeři byli srozuměni se systémem odměňování, aby jim byla jasná jeho pravidla a mohli tak dohlížet na jeho dodržování (Koubek, 2007, s. 323).

Armstrong (2009, s. 423) klade důraz na to, aby linioví manažeři byli ve firmách více zahrnutí do řízení odměňování, jelikož jsou odpovědní za tyto sféry odměňování:

- rozhodování o mzdě;
- řízení pracovního výkonu;
- stanovení celkové odměny;
- komunikace se zaměstnanci o odměňování.

Pracovní vztahy jako takové jsou jednou z hlavních personálních činností, personalisté tak často plní roli organizátora či prostředníka mezi vrcholovým vedením a zaměstnanci. Jejich záměrem je, aby bylo vše zaměstnancům řádně komunikováno a zaměstnanci věděli o všem důležitém dění ve firmě. V oblasti odměňování se starají o správnou komunikaci, dohlíží na dodržování nastavených pravidel, vše řádně administrativně zpracovávají a archivují (Koubek, 2007, s. 341).

Personalisté zastávají funkci správce, který celý proces odměňování zaměstnanců zastřešuje, jsou tedy účastníky celého cyklu, od vytváření systému odměňování až po finální plánování vyplácení odměn. S liniovými manažery musí úzce spolupracovat a poskytovat jim určitou oporu (Armstrong, 2009, s. 421).

3 MZDOVÝ SYSTÉM

„Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdový systém podle vlastní strategie odměňování, ale musí respektovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce (zákon č.262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) a prováděcí právní předpisy, například nařízení vlády a minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí (nařízení vlády č. 567/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů).“ (Šikýř, 2014, s. 117)

Každá firma má svůj mzdový systém, který je reprezentován mzdovými nástroji a subsystémy, pomocí kterých je možné provádět mzdovou politiku ve firmě. Smyslem mzdového systému je hájit zaměstnance v mzdové sféře, motivovat je k práci a k dosahování skvělých výsledků, a zároveň pomocí něj může zaměstnavatel řídit personální náklady a přerozdělovat prostředky na mzdy. Mezi základní části tohoto systému patří mzdové formy, jednotlivé složky mzdy, tarify a jejich stupnice (Měrtlová, 2014, s. 102–103).

Pojmy mzda a plat se často zaměňují, ale je mezi nimi zásadní rozdíl. V případě poskytování **platů** působí zaměstnavatel ve veřejných službách a finance organizace tak pochází převážně z veřejných zdrojů. V případě platů jsou tedy stanovena obligatorní pravidla, která musí zaměstnavatel při odměňování zaměstnanců ve veřejných službách dodržovat a nemůže si je sám upravovat ani se od nich odchylovat (Šikýř, 2016, s. 129).

Zaměstnavatelé poskytující svým zaměstnancům **mzdu**, mají při odměňování větší volnost, zákoník práce a prováděcí předpisy určují pouze obecné principy odměňování mzdou a minimální mzdu, kterou mohou zaměstnancům dát. Ostatní pravidla, která si zaměstnavatel zanese do mzdového systému, jsou v jeho režii (Šikýř, 2016, s. 129).

Mzdový systém je podle Měrtové (2014, s. 104) ovlivňován vnitřním prostředím, což může firma vlastními silami usměrňovat a řídit. V případě vnějších faktorů se musí firma do jisté míry přizpůsobovat a přijímat podněty, které přicházejí zvenčí, jelikož je nemůže ovlivnit. Vnější podněty však na firmu nemusí působit pouze negativně, mohou přinést i nové příležitosti a firmu posunout dál, důležité je tedy to, aby firma zvolila dobrou strategii, která podpoří její flexibilní reakce na podněty zevnitř i z venku.

Způsob a forma mzdy jakým zaměstnavatel odměňuje zaměstnance, jaké využívá postupy a zásady, je stanoveno v mzdovém systému firmy. Tento mzdový systém či řád není sice právně upraven, ale firma musí dodržovat zásady odměňování, které jsou vymezeny v zákoníku práce a prováděcích právních předpisech (Šikýř, 2014, s. 117).

Mzdový systém zahrnuje všechny mzdové nástroje, formy a metody, jejichž účelem není jen dostát pravidlům, které ukládá zákoník práce, ale také motivovat zaměstnance k vynikajícím výkonům a co nejlepším výsledkům. Hlavním smyslem tohoto systému je, aby byly mzdy zaměstnanců navázány na jejich výslednou práci, čímž zaměstnavatel dostáhne efektivního využití prostředků z hlediska potřeb firmy (Brůha, 2007, s. 191).

Hodinová sazba, uváděná v korunách, za jednu odpracovanou hodinu se nazývá mzdový tarif. Výše mzdového tarifu se určuje pomocí klíčových kritérií, které definují danou práci, tedy například to, jak je práce namáhavá psychicky i fyzicky, zda má zaměstnanec velkou odpovědnost či musí splňovat určitou kvalifikaci (praxe nebo nejvyšší dosažené vzdělání). Mzdové tarify tvoří stupnici, kde jsou všechny tarify mezd, které jsou odstupňovány podle kompetencí a kvalifikací, které se od zaměstnance na dané pozici očekávají. Mzdové stupnice si firma vytváří sama, musí však dodržet zaručenou mzdu v jednotlivých třídách práce (Měrtlová, 2014, s. 106).

Podle Halíka (2008, s. 104) je možné se setkat s mnoha faktory, které mohou ovlivnit naše rozhodnutí při výběru zaměstnavatele nebo již při konkrétní pracovní nabídce. Mezi jeden z nejvlivnějších faktorů zajisté považujeme mzdu a její výši.

3.1 Mzda

Mzda je plnění peněžité hodnoty, které zpravidla poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům za práci. Nárok na mzdu vzniká zaměstnanci vznikem pracovního poměru a na její výši má vliv mnoho faktorů, jako míra odpovědnosti, ke které se zaměstnanec uvazuje, náročnost náplně práce, pracovní podmínky, ve kterých je práce vykonávaná i kvalifikace jakou musí zaměstnanec na dané pracovní pozici splňovat (Šikýř, 2016, s. 129).

Urban (2017, s. 119) prezentuje základní mzdu (jinak také řečeno pevnou či tarifní) jako hlavní formu peněžního odměňování. Tato základní mzda se tvoří v první řadě z ceny práce na trhu a ovlivňuje ji tedy poptávka a nabídka.

Mzda neplní pouze úlohu ohodnocení vykonané práce, vesměs každého více či méně motivuje, a tím pádem se řadí mezi nejvýznamnější motivační položky (Halík, 2008, s. 103).

Při vzniku pracovněprávního vztahu se mzda musí stanovit a zanést do jednoho z těchto dokumentů (Šikýř, 2014, s. 118):

- do pracovní smlouvy;
- do mzdového výměru;
- do vnitřního předpisu.

Kleibl (1994, s. 16) se zmiňuje o tom, že z veřejných průzkumů z České republiky, ale i dalších zemí, vychází, že mzda není považována za nejvlivnější motivační faktor, který by motivoval zaměstnance k práci.

Zaměstnanci může být určena mzda mzdovým výměrem, což je jednostranné písemné opatření. Zaměstnavatel mzdový výměrem dává právo zaměstnanci na danou mzdu za vykonanou práci. Tento dokument musí být zaměstnanci předán v tištěné podobě nejpozději v den nástupu do práce, a pokud není sjednáno v jiném dokumentu (např. kolektivní či pracovní smlouvě), musí v něm být uveden i způsob, termín a místo výplaty mzdy. Pokud dojde

ke změně některých okolností, které jsou uvedeny v mzdovém výměru, je nutné, aby zaměstnavatel předal zaměstnanci nový písemný dokument a do něj zanesl aktuální informace (Brůha, 2007, s. 190).

3.2 Mzdotvorné faktory

Faktory, pomocí kterých je mzda tvořena, lze rozdělit do čtyř hlavních skupin (Kleibl, 1994, s. 40–41):

1. Funkce zaměstnance, kterou zastává v podniku. Zde se pro hodnocení využívá náročnost pracovních úkolů, požadavků na pracovní místo a pracovní prostředí, ve kterém musí zaměstnanec pracovat.
2. Pracovní výsledky zaměstnance a jeho chování. Objektem hodnocení je pracovní výkon, tedy jak zaměstnanec splnil přidělené pracovní úkoly, vynaložené pracovní úsilí i přínos ke splnění firemních cílů.
3. Mimořádné situace. Tyto nestandartní okolnosti jsou částečně definovány zákonem a mohou tak být zahrnuty např. v pracovní smlouvě, a zároveň si je částečně může zaměstnavatel upravovat sám např. v mzdovém řádu firmy.
4. Trh práce a jeho aktuální stav. Faktorem, který ovlivňuje mzdu, je samozřejmě i situace na pracovním trhu, tedy to jaká je poptávka a nabídky po pracovních pozicích a jaké je konkurence na trhu.

Existují vnitřní a vnější podněty, které ovlivňují tvorbu mzdy. Z hlediska vnitřních faktorů se při tvorbě mzdy pohlíží na (Měrtlová, 2014, s. 104):

- pracovní pozici – její postavení ve firmě, odpovědnost, úkoly a požadavky, které jsou s místem spojeny;
- práci zaměstnance – výsledky a výkon jaký zaměstnanec na dané pracovní pozici podává. Vychází se z hodnocení pracovního výkonu;
- podmínky na pracovišti – okolnosti, za jakých musí zaměstnanec na daném pracovním místě vykonávat práci z hlediska psychické i fyzické bezpečnosti, jeho zdraví a na vynaloženém úsilí při práci.

Při tvorbě mzdy je nutné brát v potaz i faktory působící z vnějšího prostředí, tedy na situaci na trhu práce a na zákonem stanovená pravidla a předpisy, která upravují oblast odměňování zaměstnanců či jejich pracovněprávní ochranu (Měrtlová, 2014, s. 104).

3.3 Složky mzdy

Mzdu formují dvě hlavní složky – základní a pohyblivá. Tím, že zařadíme danou práci do patřičné třídy, nám vznikne základní mzda, která je nároková. Což znamená, že zaměstnanci náleží odměna, která se rovná násobku mzdového tarifu a počtu hodin, které zaměstnanec odpracoval.

Pohyblivou složku reprezentují veškeré odměny, prémie a příplatky. Pohyblivá část se může díky některým příplatkům rozdělovat na nárokovou a nenárokovou. Mezi nárokové příplatky můžeme zařadit, příplatek (Měrtlová, 2014, s. 105):

- za práci přesčas;
- za práci o víkendu;
- za práci v noci;
- za práci ve svátek;
- za vedení.

Mezi příplatky, které nejsou zakotveny v zákoníku práce, a zaměstnavatel není povinen je vyplatit, lze zařadit např. osobní příplatek. Osobní příplatek poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za výborné výsledky či úkoly, které zaměstnanec dostal navíc.
Další částí nenárokové pohyblivé složky jsou odměny a prémie. Pokud je chce zaměstnavatel využívat, musí je uvést ve vnitřním předpise, který je volně přístupný zaměstnancům, aby se mohli na předpis o odměňování kdykoliv podívat. Jakmile jsou odměny či prémie zakotveny ve vnitřním předpise o odměňování, jsou pro zaměstnavatele tato pravidla od doby platnosti závazná. Zaměstnavatel může vyplácení odměn a prémií upravovat, ale změnu musí v předpisu komunikovat před začátkem období, v němž má změna platit (Měrtlová, 2014, s. 105).

Šikýř (2014, s. 122–123) rozlišuje tři složky mzdy, které se vymezují využíváním určitých mzdových forem. V první řádě mzdu představuje základní (pevná) složka mzdy, která oceňuje obtížnost dané práce a odpovědnost s ní spojenou. Pro určení pevné složky mzdy, se ze mzdových forem využívá nejčastěji časová (základní) a mzdový tarif. Další složku mzdy tvoří příplatky, které jsou dány zákonem, interním předpisem nebo stanovené mzdovým výměrem při nástupu zaměstnance. Tyto přípatky odměňují mimořádné pracovní okolnosti. *„Určují se % z průměrného výdělku, % ze mzdového tarifu, absolutní částkou v Kč za hodinu či v Kč za měsíc apod.“* Poslední složkou mzdy je doplňková (tzv. pohyblivá), která odměňuje nadprůměrný pracovní výkon. Tato složka využívá dodatkové mzdové formy, konkrétně prémie, provize, osobní ohodnocení a pobídkovou mzdu.

3.4 Mzdové formy

*„Mzdové formy představují **odlišné zásady a postupy stanovení mzdy**. Terminologie, klasifikace a aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe, není upravena žádným právním předpisem.“* (Šikýř, 2014, s. 118)

Koubek (2011, s. 165) rozděluje mzdové formy na dva typy:

- základní mzdové formy a
- dodatkové mzdové formy.

Základní mzda může mít podle Měrtlové (2014, s. 104) následující formy:

- základní (časovou);
- úkolovou;
- podílovou;
- kombinovanou.

Dodává, že žádná ze mzdových forem není stanovena v předpisech či zákonech, proto je tedy na zaměstnavateli, aby mzdovou formu správně popsal ve mzdovém řádu. Precizně propracovaný mzdový řád, by tak měl zabránit nejasnostem a měl by nastavit pravidla a provázanost forem na systém odměňování zaměstnanců (Měrtlová, 2014, s. 104).

Rozdělení základní mzdy Koubka (2011, s. 165) koresponduje s rozdělením Měrtlové, ale doplňuje ho ještě o mzdu za:

- znalosti a schopnosti;
- přínos;
- očekávané výsledky práce.

Do dodatkových mzdových forem řadí veškeré nárokové i nenárokové příplatky, osobní ohodnocení, bonusy, prémie a také podíl na výsledcích hospodaření (Koubek, 2011, s. 165).

V zahraniční literatuře se lze setkat s podobným členěním, tam se mzda rozděluje na dvě hlavní složky, a to na základní mzdu a dále na pobídkovou (zásluhovou/výkonovou) mzdu (Koubek, 2007, s. 291).

„Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek (např. časová mzda nebo plat) a tak bývá pozornost v případech, kdy výkonové cíle mají klíčový význam (objem produkce, produktivita práce), upnuta na tzv. pobídkové (či výkonové nebo také zásluhové) formy.“ (Koubek, 2007, s. 307)

Zásluhové formy se často využívají jako doplněk k formám, které nemají takový pobídkový účinek nebo se využívají samostatně k odměňování pracovního výkonu. Tento druh forem posiluje vztah mezi výkonem a odměnou, upozorňuje na jejich silnou vazbu a tím zaměstnance motivuje k lepším výsledkům. Pobídkové mzdové formy se mohou rozdělovat podle toho, zda jsou poskytovány individuálně, skupinově či celofiremně nebo podle hierarchie pro management, specialisty nebo řadové zaměstnance (Koubek, 2007, s. 307).

4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

„Současné pojetí odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn (zpravidla závislých na pracovním výkonu) také odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, tj. zaměstnanecké výhody (benefity).“ (Kocianová, 2010, s. 160)

„Zaměstnanecké výhody se poskytují z různých zdrojů:

- *na vrub daňově uznatelných nákladů,*
- *na vrub nákladů bez daňové účinnosti,*
- *ze sociálního či jiného obdobného fondu,*
- *z disponibilního zisku nebo z nerozděleného zisku minulých období.“* (Měrtlová, 2014, s. 100)

Pro zaměstnavatele je velkou předností, pokud zná své zaměstnance a dokáže jim poskytnout takové výhody, které zaměstnanci preferují. Proto se právě i trendy v oblasti odměňování zaměstnanců, zabývají tím, jak správně nastavit systém zaměstnaneckých výhod, aby přesně sedl na potřeby zaměstnanců. Ve firmách tvoří tyto výhody 5 až 8 % mzdových nákladů (Urban, 2017, s. 145).

Dle Měrtlové (2014, s. 100) je nezbytné zjistit, jaké benefity by zaměstnanci upřednostňovali. Preference se však mohou odchylovat na základě věku a pohlaví zaměstnanců, jejich úrovni vzdělání a doby, po kterou pro zaměstnavatele pracují. Zaměstnavatel by tak určitě měl odlišit, aby dlouholetí zaměstnanci byli za svou věrnost odměněni oproti nově příchozím zaměstnancům.

Benefity jinak také označovány jako zaměstnanecké výhody jsou podstatným článkem strategického řízení lidských zdrojů. Benefity zaměstnance motivují, mohou zabraňovat fluktuaci, a naopak zvyšují jejich spokojenost v práci. To, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké benefity, mohou vnímat jako něco navíc a být tak k firmě více loajální a doporučovat ji jako dobrého zaměstnavatele, což vede k lepšímu postavení vedle konkurence. Není však úplně jednoduché zvolit správné benefity, aby odpovídaly potřebám zaměstnanců a zároveň možnostem firmy (Měrtlová, 2014, s. 99).

4.1 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Poskytování zaměstnaneckých výhod by mělo v každé firmě splňovat čtyři základní cíle. Zaměstnanecké výhody by měly (Kociánová, 2010, s. 164):

1. být konkurenční výhodou firmy na trhu práce;
2. být v souladu s danými zákony;
3. být efektivní z hlediska nákladů;
4. být šité na míru potřebám zaměstnancům.

Zaměstnanecké výhody jsou podle Koubka (2007, s. 283) zpravidla nepeněžní a zaměstnavatel je poskytuje svým zaměstnancům na základě pracovněprávního vztahu bez ohledu na jejich výkon při práci. Podá-li zaměstnanec nadstandardní výkon či udělá nad rámec svých povinností, může zaměstnavatel ocenit odměnou. Odměny mohou být věcné či zahrnovat lepší podmínky, jako lepší nástroje, kanceláře, nebo vybavení. Existují také vnitřní odměny, které jsou spojeny s osobností zaměstnance a jeho vztahu k dané práci, tedy to jak ho práce uspokojuje, naplňuje a dělá ho šťastným. Tyto vnitřní odměny se dají uskutečňovat pomocí vytváření pracovních úkolů na míru, vyšší míry autonomie, složitějších úkolů, které evokují výzvu apod.

Zaměstnavatel si může sám rozhodnout, zda bude poskytovat plošné a individuální benefity. Mezi plošné zaměstnanecké výhody můžeme řadit stravenky či stravování ve vlastních zařízeních (závodní stravování), hrazenou preventivní kontrolu u doktora, dny volna nad rámec zákona a jiné. Do kategorie individuálně poskytovaných výhod patří sociální fond, pro výpomoc zaměstnancům v těžkých životních situacích nebo pracovní telefon, notebook či automobil, které může zaměstnanec využívat i pro osobní účely (Měrtlová, 2014, s. 100).

Urban (2017, s. 146) oproti Měrtlové člení zaměstnanecké výhody na plošné a pružné. Plošné benefity popisuje stejným způsobem jako Měrtlová, tedy výhody, které jsou poskytovány plošně bez ohledu na to, zda je zaměstnanci chtějí. Pokud se ve firmě poskytují pružné benefity, vnímají to zaměstnanci velice pozitivně, jelikož mají stanoven pouze finanční limit a mohou si z portfolia benefitů vytvořit balíček výhod, které opravdu chtějí. Zde může zaměstnavatel udělat i stupnici limitů a navýšit ho například zaměstnancům, kteří ve firmě pracují dlouho nebo mají vysoké postavení v hierarchii pracovních pozic. Tyto dva způsoby poskytování benefitů lze zároveň kombinovat.

Urban (2017, s. 145) uvádí, že se může jednat o hmotné statky, ale také služby, které nejsou na trhu příliš obvyklé. Zaměstnanecké výhody mohou přinášet i pro zaměstnavatele plusy a mínusy. Mezi plusy se jednoznačně řadí, je-li benefit výhodný z hlediska daňového režimu či jeho flexibilní uplatnění. Do negativních vlastností lze zahrnout širokou agendu spojenou s administrativou nebo také to, že některé z benefitů nemají tak velké motivační účinky.

Zaměstnanecké benefity jsou doplňkem k peněžnímu odměňování a velmi důležitou složkou celkové odměny. Je nezbytné, aby poskytování zaměstnaneckých výhod bylo důkladně řízeno a plánováno. Benefity představují velkou část nákladů, mohou tvořit až třetinu nákladů ze základní peněžní odměny, a proto je důležité, aby byla prováděna kontrola, zda je vše řádně nastaveno (Armstrong a Taylor, 2015, s. 442).

Důležitá je v případě zaměstnaneckých výhod správná komunikace. Jelikož jsou benefity nenároková složka a jsou pro zaměstnance něčím navíc, je třeba, aby to zaměstnavatel průběžně připomínal. Tato pravidelná upomínka by měla sloužit, nejen k tomu, aby zaměstnanec nebral zaměstnanecké výhody jako samozřejmost, ale také proto, aby všichni zaměstnanci věděli o možnostech a podmínkách jejich čerpání (Kociánová, 2010, s. 164).

4.2 Typy zaměstnaneckých výhod

Armstrong (2009, s. 383–385) rozděluje zaměstnanecké výhody, z hlediska jejich uplatnění do těchto kategorií:

- osobní bezpečnost;
- peněžní pomoc;
- osobní potřeby;
- dovolená;
- podnikové automobily;
- jiné zaměstnanecké výhody;
- dobrovolné zaměstnanecké výhody;
- obstarávací služby.

Z hlediska **osobní bezpečnosti**, může zaměstnavatel poskytovat benefity, týkající se zdravotní péče a kontrol, pojištění pro případ těžkého zranění či smrti, dávek v případě dlouhodobé nemoci. Do této kategorie se řadí také benefity, které v případě propuštění určitým způsobem zajistí zaměstnance jako dodatečné odstupné nebo kariérní poradenství. **Peněžní pomoc** lze zprostředkovat například díky firemním půjčkám, pomoci při splácení hypotéky, půjčkám na předplatné jízdného či na kulturní/sportovní akce. Z hlediska zákona, je stanoven počet dní, které musí zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout na **dovolenou**, firma však může zaměstnanci poskytnout dny volna nad rámec zákona. Do této kategorie spadá i veškerá volna nad rámec zákona, která se týkají mateřské a rodičovské dovolené nebo dny otcovské dovolené proplacené do plné mzdy. Jednoznačnou kategorií také tvoří **firemní automobily**, které může zaměstnanec využívat i pro osobní účely. Kategorie **jiné zaměstnanecké výhody** zahrnuje vánoční večírky, teambuildingy a jiné firemní akce, bezplatné nápoje/občerstvení na pracovišti nebo také proplacené parkování. Pod přidružené nebo také **dobrovolné výhody** spadají výrobky či služby, které sama firma poskytuje a zaměstnancům na ně dává výraznou slevu nebo domluví slevu u partnerské firmy pro své zaměstnance. Jako **obstarávací benefit** může zaměstnavatel poskytovat smluvené opraváře, autoservis nebo i rezervace v restauracích a vstupenky na kulturní akce (Armstrong, 2009, s. 383–385).

Koubek (2015, s. 320) uvádí, že benefity lze rozdělit i podle toho, k čemu se vztahují. V Evropě jsou tedy těmito základními skupinami: benefity sociálního zaměření (např. firemní školky, pojištění, půjčky), benefity, které se vztahují k práci (stravenky, workshopy a školení) a benefity, které jsou spojeny s firemním postavením (firemní telefon, automobil či notebook nebo příspěvky na bydlení a dresscode).

Cafeteria systém funguje na principu přiřazování bodů zaměstnancům na jejich cafeteria účet. Tento benefit je velice flexibilní, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pro zaměstnance se v tomto systému skrývá široká škála možností, jak může své připsané body využít – od osobního rozvoje, relaxaci, pobytů až přes ochutnávkové vouchery atd. (Měrtlová, 2014, s. 100).

Zaměstnavatel tak poskytne svým zaměstnancům možnost, aby si každý našel to, co ho bude motivovat. Záleží také na strategii, jakou u tohoto benefitu zvolí (Měrtlová, 2014, s. 100):

- zda bude všem připisovat stejnou částku nebo déle zaměstnaní získají za svou loajalitu více;
- zda bude zaměstnancům připisována částka jednou ročně, kvartálně či měsíčně;
- zda do cafeteria systému zahrne i jiné odměny jako příspěvek na penzijní pojištění nebo pracovní či osobní výročí.

Z teorie vyplývá, že odměňování má mnoho podob i forem a je v režii zaměstnavatelů nastavit strukturu tak, aby odpovídala základním zákonným požadavkům, ale hlavně, aby vhodně vybalancovala svou firemní strategii a kulturu.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 O SPOLEČNOSTI

Praktická část obsahuje analýzu systému odměňování zaměstnanců ve společnosti XY s cílem posoudit stávající stav se zaměřením na nabídku zaměstnaneckých výhod, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Analýza je provedena na základě interních materiálů společnosti, rozhovoru s HR specialistou a HR ředitelkou společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

5.1 Profil společnosti

Společnost XY působí na českém trhu v oblasti bankovnictví a finančních služeb již od roku 1997, od té doby prošla velkým vývojem a rozšířila své nabídkové portfolio od poskytování úvěrů až po bankovní služby. Tato společnost si na trhu vybudovala postavení moderní digitální banky, jež poskytuje svým zaměstnancům portfolio služeb, které obsahuje:

- běžné a spořicí účty;
- debetní a kreditní karty;
- klasické úvěry;
- pojištění.

Mateřská společnost sídlí v zahraničí a na českém trhu má firma XY i sesterské společnosti s kterými spolupracuje. Tato banka v ČR zaměstnává celkem 518 zaměstnanců, díky kterým si vybudovala silnou klientskou síť.

Centrála v České republice se nachází v Praze, další dvě větší pobočky jsou v Ostravě a Brně. Kromě zmíněných tří klasických poboček má společnost ještě dalších 6 obchodních míst pro kontakt s klienty.

5.2 Personální oddělení společnosti

Jak již bylo zmíněno, personální oddělení společnosti XY má v současné době na starost 518 zaměstnanců, mezi kterými jsou řadoví zaměstnanci, specialisti a manažeři tří úrovní, rozmístěných mezi tři hlavní pobočky a šest obchodních míst.

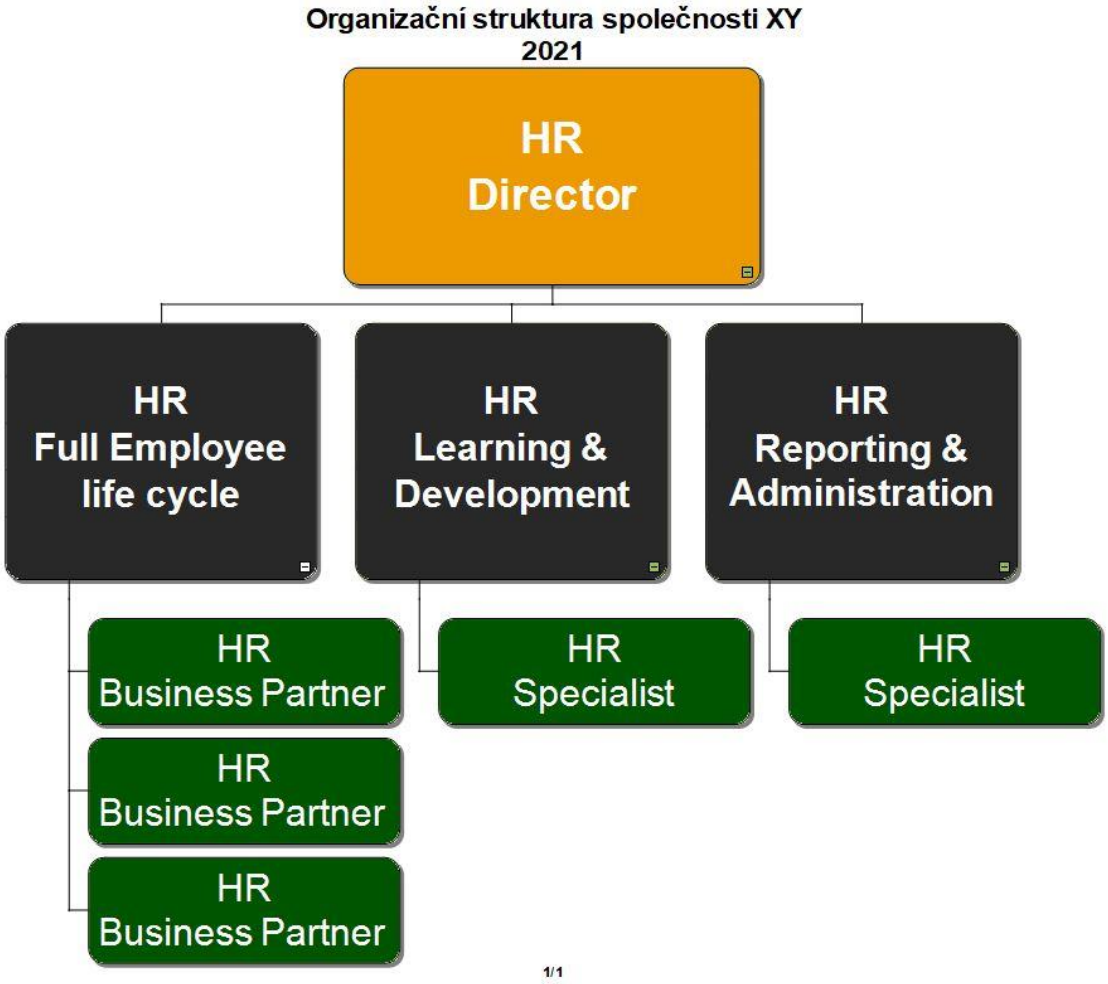
Mezi hlavní činnosti celého týmu patří udržování příjemné atmosféry, psychického i fyzického pohodlí zaměstnanců a šíření firemní kultury mezi zaměstnanci.

„Cílem celého týmu je být oporou pro naše zaměstnance a také to, aby pro ně HR bylo místem, kam mohou přijít s jakoukoliv věcí nebo problémem. Ke každému zaměstnanci přistupujeme stejným způsobem a dbáme na to, aby všechno, s čím se nám zaměstnanec svěří, zůstalo na HR,“ dodává HR specialistka společnosti XY. (rozhovor s HR specialistkou společnosti XY)

V čele personálního týmu stojí HR ředitel, který je součástí top managementu a podílí se na vytváření strategických plánů a cílů společnosti.

Převážná část týmu je zastoupena HR Business Partnery, kteří zastřešují proces výběru a získávání zaměstnanců a po nástupu nového zaměstnance ho provází celým pracovním cyklem. Ve společnosti XY mají tito tři HRBP rozděleni zaměstnance podle oddělení a lokality, jsou to právě oni, na které se zaměstnanci obrací, pokud mají nějaký problém nebo potřebují s něčím pomoci. Zároveň poskytují velkou oporu manažerům a pomáhají jim s péčí o zaměstnance.

Neméně důležitou úlohu v týmu plní i HR specialisti, v této společnosti jsou dva a jak je vidět v organizační struktuře na obrázku 6, jeden z nich s zastává funkci v oblasti vzdělávání a rozvoje, druhý má na starosti administrativní agendu a HR reporting.



Obrázek 6 Organizační struktura personálního oddělení společnosti XY

Zdroj: Interní materiály společnosti XY

„Náš šestičlenný tým je sehraný, umíme spolupracovat, vzájemně si pomoct či v případě nepřítomnosti se zastoupit. Nebudu lhát, každá ruka se hodí, a kdybychom měli dalšího člena, který by se staral třeba o odměňování, bylo by to více než k užitku, jelikož všichni z týmu jsou vytížení a nezbývá mnoho času na další aktivity nebo revizi procesů,“ sdělil HR ředitel společnosti XY na dotaz, zda je spokojen s rozdělením činností v týmu. (rozhovor s HR ředitelkou společnosti XY)

Aktuálně není v HR týmu nikdo, kdo by se cíleně staral o agendu Comp&Ben, což společnost XY chce změnit, cílem je rozšířit znalosti a dovednosti jednoho z HR specialistů. Jelikož nyní nastala tato nepříznivá pandemická situace společnost XY byla nucena poohlédnout se po příležitostech pro optimalizaci a úspory, aby nemuselo dojít k propouštění a snižování stavů.

„Vzhledem k situaci, která probíhá již od března 2020, kdy se pandemie covidu-19 začala objevovat i na území České republiky, se všechny firmy na českém trhu snažili připravit na těžké časy. Stejně tak i naše banka začala připravovat nové strategické plány a hledat možnosti, kde bude možné uspořit nějaké peníze nebo částečně snížit náklady,“ uvedl současný HR ředitel společnosti XY. (rozhovor s HR ředitelkou společnosti XY)

Systém odměňování, který je ve společnosti XY nastaven, funguje již dlouhou dobu stejně a nebyly v něm dělány žádné významné změny. Nastal ten pravý čas pro revizi a možná nápravná opatření, která by proces odměňování ve společnosti XY udělala více efektivní a možná uspořila nějaké peníze.

6 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola analyzuje současný systém odměňování zaměstnanců společnosti XY na základě interního mzdového řádu, předpisu o poskytování zaměstnaneckých výhod a vlastního působení ve společnosti XY.

6.1 Pravidla odměňování zaměstnanců

Pravidla odměňování zaměstnanců, která si společnost nastavila, jsou zpracovány ve dvou interních dokumentech, které se nazývají:

- mzdový řád;
- systém zaměstnaneckých výhod.

Tyto dva interní dokumenty se řídí a odkazují na tyto legislativní a regulatorní nařízení:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů;
- nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim („TOPO“), ve znění pozdějších předpisů;
- legislativa EU týkající se odměňování v bankovnictví.

6.2 Mzdový řád

Tento interní dokument je platný pro zaměstnavatele a všechny jeho zaměstnance, kteří mají podepsanou pracovní smlouvu nebo dohodu o práci konanou mimo pracovní poměr.

Mzdový řád upravuje principy a podmínky jakými se stanovuje mzda a na jakém základě ji lze upravovat. Další dvě zásady, které mzdový řád stanovuje, je to, jakým způsobem a v jaké výši jsou schvalovány a uznávány veškeré druhy příplatků a variabilní složky mzdy.

Tento mzdový dokument definuje pravidla přiznávání a vyplácení mimořádných odměn, výplat mzdy a poskytování ostatních plnění (odstupné, pracovní pohotovost).

Základní mzda a část její variabilní složky se určuje pomocí pracovních pozic a kategorií, do kterých je pozice začleněna. Kategorie jsou rozděleny podle druhu práce.

Dalším důležitým dokumentem je pro zaměstnance i zaměstnavatele popis pracovní pozice, který přesně definuje pracovní pozici zaměstnance, jakou má na dané pozici odpo-

vědnost, povinnosti a úkoly. Tento dokument je vyhotoven ve dvou kopiích a musí být podepsán do 1 týdne od nástupu na danu pozici. Dokument je podepsán oběma stranami a každá z nich si nechává jednu kopii.

Společnost XY využívá i klasifikaci pracovních pozic, která popisuje skupiny pozic s podobnými charakteristikami. Mezi tyto hlavní kategorie patří:

1. Vrcholový management
2. Střední management
3. Nižší management
4. Specialisté
5. Zaměstnanci

Základní mzda

Zaměstnanci ve společnosti XY náleží měsíční základní mzda za vykonanou práci v dané pracovní pozici. Návrh na mzdu přichází ze strany přímého nadřízeného po konzultaci s personálním oddělením. Základní mzda je stanovena jednostranným právním jednáním – mzdovým výměrem, kdy zaměstnavatel stanovuje od určitého data, při daném úvazku, základní měsíční mzdu v určité výši. Tento dokument je vytvořen ve dvou vyhotoveních a musí být zaměstnanci předán k podpisu nejpozději v den účinnosti.

Výše mzdy vyjadřuje:

- Náročnost práce, tedy to, jak namáhavé je práci vykonávat a v jakých pracovních podmínkách.
- Míra odpovědnosti, rizika a autonomie

Při vytváření mzdy musí být samozřejmě dodrženy tyto základní zásady:

1. Rovnost mezd – tedy princip vyplácení stejné mzdy za stejnou práci
2. Spravedlivost odměňování – aby se stanovení mzdy drželo kategorií pracovních pozic, ale zároveň se přihlíželo k senioritě a dovednostem zaměstnance.

Individuální zvyšování mezd během roku probíhá pouze za mimořádných okolností a musí být v souladu se stanoveným rozpočtem. Návrh s odůvodněním podává opět přímý nadřízený pomocí formuláře. Individuální navyšování mezd může tedy proběhnout na základě uplynutí zkušební doby, interní mobility nebo v rámci výjimečných okolností, které mohou zahrnovat návrat z mateřské nebo rodičovské dovolené či vyslání k výkonu páce pro jiného zaměstnavatele atd.

Roční navyšování mezd ve společnosti XY probíhá během pravidelného procesu, tzv. CRP = Compensation Review Process. Tento proces je poměrně dlouhé období, které začíná zhruba v říjnu, kdy se plánuje navyšování mezd s účinností od 1. března následujícího roku a vyplácení ročních bonusů za rok uplynulý.

Rozpočet pro navyšování a bonusy si společnost XY stanovuje na základě aktuálních obchodních výsledků i s pomocí mateřské společnosti, která následné návrhy musí před vyplácením schválit. Objem rozpočtu ovlivňuje počet zaměstnanců, kteří budou do procesu zahrnuti a jejich hodnocení a výše mezd.

Mzdové příplatky

Příplatek za:

- zastupování;
- práci přesčas;
- práci o sobotách a nedělích;
- práci o svátcích;
- noční práci.

Variabilní složky mzdy

Tato složka mzdy je nenároková a je poskytována zaměstnancům v závislosti na tom, jak se jim daří plnit klíčové ukazatele výkonu. Hodnocení plnění těchto ukazatelů probíhá celý kalendářní rok, vyplácení se však může z hlediska pracovních pozic lišit, může být tedy vypláceno měsíčně, kvartálně nebo ročně.

Klíčové ukazatele výkonnosti u zaměstnanců podléhajících povinnosti získání certifikace dle zákona o spotřebitelském úvěru, jsou stanoveny takovým způsobem, aby bylo zabráněno možnosti vzniku rizika porušení tohoto zákona.

Variabilní složky, které mají motivovat zaměstnance k lepším výsledkům a kvalitě, jsou poskytovány pouze za předpokladu, že na jejich výplatu byly zaměstnavatelem vytvořeny zdroje v rámci schváleného plánu mzdových prostředků. Tato schémata se dělí do těchto kategorií a jejich vyplácení probíhá následovně:

- vrcholový management – ročně, výjimečně kvartálně;
- obchod a provoz – měsíčně, čtvrtletně či ročně;
- podpůrné útvary – ročně;
- nezávislé útvary – ročně.

Jak již bylo zmíněno plánování ročních bonusů je součástí CRP a jsou vypláceny s březnovou mzdou. Výše variabilních složek je dána procentuálním rozpětím a každý rok společnost XY sestavuje, resp. potvrzuje s mateřskou společností platné podmínky pro roční bonusy na daný rok, tedy zda se vzhledem k míře splnění strategického cíle zaměstnavatele bude všem vyplacen 100 % bonus nebo zda se bude bonus snižovat. Příslušný vedoucí zaměstnanec je oprávněn přerozdělit návrhy bonusů s přihlédnutím k individuálnímu výkonu a podílu zaměstnance na výsledcích práce daného útvaru.

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny jsou mzdová plnění, která se poskytují zaměstnancům v pracovním poměru pouze za předpokladu, že na jejich přiznání byly vytvořeny zdroje a návrh na přiznání odměny prošel speciálním schvalovacím procesem. Lze je zaměstnancům přiznat za splnění významných pracovních úkolů či mimořádných zásluh

6.3 Zaměstnanecké benefity

Portfolio zaměstnaneckých výhod je skvělým motivačním nástrojem, ale také může být konkurenčním výhodou nebo nástrojem, jak si zaměstnavatel udrží své zaměstnance.

Nabídku benefitů do jisté míry ovlivňuje i mateřská společnost, která trvá na tom, aby portfolio obsahovalo některé konkrétní benefity, které jsou využívány v celé skupině. Společnost XY svým zaměstnancům poskytuje širokou nabídku benefitů, mezi které patří následující benefity.

Příspěvek zaměstnavatele na stravování

Stravenky patří mezi běžně poskytované benefity. Nárok na stravenky mají ve společnosti XY všichni zaměstnanci v evidenčním stavu včetně těch, kteří jsou ve zkušební a výpovědní době. Příspěvek na stravování poskytuje zaměstnavatel formou stravenek nebo bodů na stravenkové kartě, a to v hodnotě 100,- na den, z čehož 26,- hradí zaměstnanec. Stravenky nebo body na stravenkovou kartu poskytuje zaměstnavatel mezi 12. a 16. dnem v měsíci za aktuální měsíc s přihlédnutím k neodpracovaným dnům v měsíci předešlém (dovolená, pracovní cesty a nemoc).

Zvýhodněné bankovní produkty

Jakožto banka poskytující úvěry, a běžné či spořicí účty má možnost svým zaměstnancům poskytovat výhodnější podmínky, což je pro zaměstnance velmi přínosný benefit.

Dovolená na zotavenou nad rámec zákona

Ze zákona jsou stanoveny 4 týdny dovolené. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci, který pro společnost XY pracuje kratší dobu než 2 roky 28 dní volna společně se zákonem danou dovolenou. Pokud pracovní poměr trvá déle než 2 roky, stanovuje se délka dovolené na počátku následujícího kalendářního roku na 30 dnů dovolené.

Dle pravidel, které stanovuje mateřská společnost vyžaduje společnost XY po svých zaměstnancích, aby během svého čerpání dovolené vyčerpali tzv. block leave, což jsou dva týdny dovolené v kuse. Zaměstnanci by si během února, měli nezávazně rozplánovat dovolenou na celý rok.

Otcovská poporodní péče a doplatek zaměstnavatele

Jedním z nejčerstvěji poskytovaných benefitů patří doplatek zaměstnavatele do 100 % mzdy otcům, kteří čerpají otcovskou poporodní péči po narození dítěte.

Tento benefit společnost XY musela zahrnout do svého portfolia na pokyn mateřské společnosti. Tato dovolená trvá 7 kalendářních dní za sebou a je možné ji čerpat pouze do 6 týdnů od narození dítěte. Nárok na tento benefit mají pouze zaměstnanci v evidenčním stavu, kteří nejsou ve zkušební nebo výpovědní době.

Roční příspěvek do Cafeterie

Cafeterie, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům je nepeněžité plnění ve formě příspěvků na volnočasové aktivity jako je vzdělávání, kultura, sport, relaxace a zdraví.

Každý zaměstnanec má zřízen svůj účet a kartu, pomocí kterých může čerpat své benefitní body. Tento benefity je pro všechny zaměstnance v pracovním poměru v evidenčním stavu, kteří nejsou ve zkušební ani výpovědní době.

Cafeterie je velice flexibilní benefit a společnost XY si nastavila tato následující podmínky.

Zaměstnancům, kteří mají smlouvu na dobu určitou, je jednorázově připisován příspěvek do jejich cafeteria účtů, v následující výši dle počtu odpracovaných let.

Tabulka 2 Kategorie a roční příspěvek cafeterie společnosti XY

Kategorie	Roční příspěvek
Méně než 1 rok (včetně)	4.000 Kč
Více než 1 rok a méně než 2 roky (včetně)	8.000 Kč
Více než 2 roky a méně než 5 let (včetně)	16.000 Kč
Více než 5 let	24.000 Kč

Zdroj: Interní materiály společnosti XY

Zaměstnancům, kteří mají smlouvu na dobu určitou, je jednorázově připisován roční příspěvek ve výši 4.000 Kč bez ohledu na počet odpracovaných let.

Rozhodné datum k výpočtu počtu odpracovaných let, a tedy i ročního příspěvku je k 10. lednu daného roku. V případě nástupů během roku je zaměstnanci vyplacen roční příspěvek po ukončení zkušební doby.

Celofiremní akce a Teambuildingy

V rámci dobrých vztahů na pracovišti, a i mimo něj společnost XY pořádá celofiremní akce, na kterých se oslavují úspěchy společnosti, utužují vztahy jednotlivých týmů nebo oslavují tradice jako např. vánoční večírek.

Na těchto akcích zaměstnavatel poskytuje zdarma občerstvení a alkoholické i nealkoholické nápoje, a když tyto akce trvají více dní tak i ubytování.

Multisport karta

Karta MultiSport je volnočasový zaměstnanecký benefit, který garantuje zaměstnancům každý den volný či zvýhodněný vstup do některého z více než 2 000 relaxačních i pohybových zařízení ve 360 městech v Česku. Celoročně je možno vybírat z více než 260 různých aktivit. Nárok na tento benefit mají všichni zaměstnanci v pracovním poměru a evidenčním stavu, kteří nejsou ve zkušební ani výpovědní době.

Cena karty je nyní 650 Kč a zaměstnanec si ji hradí v plné výši, částka je mu stržena ze mzdy.

Významná životní a pracovní výročí u zaměstnavatele

Nárok na tento benefit mají všichni zaměstnanci v pracovním poměru a evidenčním stavu, kteří nejsou ani ve zkušební ani výpovědní době.

Tyto významná životní a pracovní výročí zahrnují tyto kategorie:

- **Životní jubilea** ve věku 50, 55, 60 a 65 let
    - Zaměstnanci obdrží 2.000 Kč do cafeteria účtu a
    - finanční dar 5.000 Kč převodem na účet ve výplatním termínu

- **Pracovní jubilea**: 10 let v zaměstnání a dále vždy po 5ti letech
    - Zaměstnanci obdrží 2.000 Kč do cafeteria účtu a
    - finanční dar 5.000 Kč převodem na účet ve výplatním termínu

- **Odchod do starobního nebo invalidního** (III.stupně) **důchodu** (pro tento účel není za starobní důchod považován předčasný odchod do důchodu)
    - Dárkový šek od benefitní společnosti ve výši 2.000 Kč
    - Peněžní dar do 10.000 Kč

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na toto pojištění zaměstnancům, kteří mají založeno výše uvedené pojištění, aktivně si jej platí. Zde jsou podmínky, která jsou spojená s tímto benefitem:

- Zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru méně než 1 rok, nemají nárok na příspěvek
- Zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru déle než 1 a méně než 2 roky
    - Volba příspěvku je alternativní, tj. zaměstnavatel přispívá na jednu z pojistek do částky 1000 Kč měsíčně
- Zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru déle než 2 roky
    - Je možný souběh dvou příspěvků na dva různé produkty nebo
    - Příspěvek zaměstnavatele pouze na jeden zvolený produkt do částky 2000 Kč měsíčně

Káva a čaj

Společnost XY poskytuje svým zaměstnancům v kuchyňkách teplé nápoje zdarma – Kávu z kávovaru a zásoby čaje (ovocné, bylinkové, černé, zelené). Zaměstnanci mají též k dispozici automaty na kávu.

Flexibilní pracovní doba mimo provozní útvary

Je benefity, který je poskytován zaměstnancům mimo provozní oddělení. Na pružné pracovní době se musí zaměstnanec domluvit s nadřízeným a poté si může volit začátek pracovní doby v rámci časových úseků, které mu stanový nadřízený.

Jazyková výuka

Zaměstnancům mimo zkušební a výpovědní pracovní dobu jsou poskytovány skupinové jazykové lekce.

Zázemí pro kola a sprchy

Pro cyklisty a běžce bylo v garážích vybudováno zázemí pro kola a sprchy. Zaměstnanci si musejí pouze zažádat o přístup do těchto prostor.

Partnerské slevy

Společnost XY spolupracuje s mnoha firmami a skrze tuto partnerskou síť nasmlouvala pro své zaměstnance u svých partnerů zvýhodněné ceny produktů nebo služeb a slevy.

Sociální fond – jednorázové čerpání

Jednorázová sociální výpomoc poskytnutá zaměstnanci slouží především k překlenutí jeho mimořádně obtížných poměrů vzniklých v důsledku:

- živelné pohromy;
- požáru;
- ekologické nebo průmyslové havárie;
- jiné mimořádně závažné situace.

Jednorázová sociální výpomoc je nenávratná a může činit až 30 000 Kč.

Den pro dobrovolnické činnosti

Společnost XY, poskytuje zaměstnanci 1 den za rok na dobrovolné činnosti, kdy zaměstnanec po dohodě s nadřízeným a schválením HR může jeden pracovní den věnovat dobrovolné činnosti a tento den mu bude proplacen stejně tak jako kdyby pracoval.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI

K doplnění analýzy systému odměňování zaměstnanců ve společnosti XY bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit pohled zaměstnanců na odměňování a zejména na nabídku zaměstnaneckých výhod, jelikož společnost hledá možnosti, kde by mohla optimalizovat náklady.

Dotazník (viz příloha 1) byl rozeslán interní komunikací všem 518 zaměstnancům společnosti XY, přičemž dotazník vyplnilo 395 zaměstnanců, což činí 76 % návratnost.

Dotazník obsahoval 27 otázek rozčleněných do těchto okruhů:

I. Identifikační údaje respondentů
II. Spokojenost v zaměstnání
III. Zaměstnanecké výhody
IV. Motivace a odměna
V. Hodnocení pracovního výkonu

Sběr dat z dotazníkového šetření probíhal v rozmezí od 15.srpna 2020 do 15.září 2020. Forma dotazníku i znění otázek byly konzultovány s personálním oddělením společnosti XY. Následující podkapitoly představují výsledky podle okruhů, do kterých byly rozděleny otázky dotazníku.

7.1 Identifikační údaje respondentů

Dotazníkového šetření se dohromady zúčastnilo 395 zaměstnanců společnosti XY. Zastoupení mužů a žen mezi respondenty bylo celkem rovnoměrně rozložené, muži tvořili 44 % respondentů a ženy 56 %. Z hlediska věkové struktury zaměstnanců se dá říct, že společnost XY má poměrně mladý kolektiv, kdy nepočetnější skupinu 50 % tvoří respondenti ve věkovém rozmezí 33–45 let a další skupinou je 39 % respondentů ve věku 20–32 let. Nejméně početnou skupinou byli respondenti ve věku 46 let a více a ti tvořili 11 %.

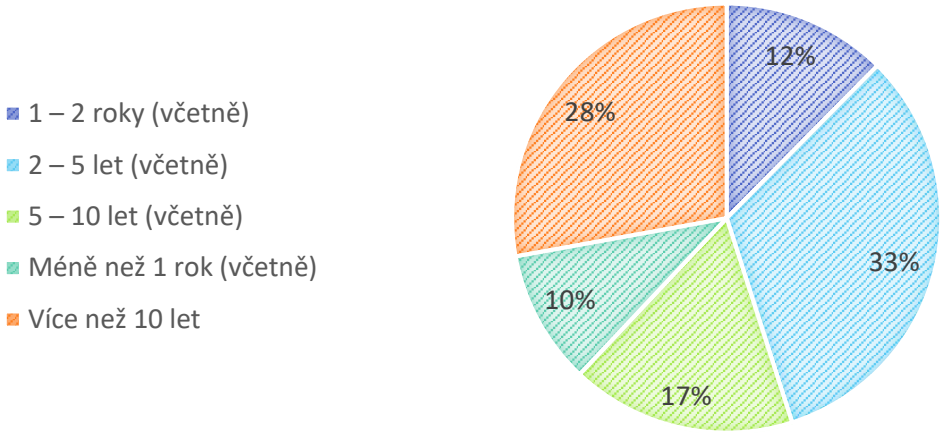
Tabulka 3 Struktura respondentů

Věková kategorie	Muž	Žena	Celkem
20-32 let	63	91	154
33-45 let	98	100	198
46 let a více	14	29	43

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Pro zaměstnavatele je jistě potěšující pohled na **graf 1** na respondenty a jejich délku pracovního poměru, jelikož jedno z nejvyšších čísel, 28 % reprezentuje zaměstnance, kteří pracují ve společnosti déle než 10 let. Když k této skupině respondentů, kteří jsou v zaměstnání dlouhou dobu, přičteme 17 % respondentů pracujících v rozpětí 5 až 10 let, získáme úctyhodných 45 %. Tito zaměstnanci tedy prokazuje velkou míru loajality a pravděpodobně jsou ve společnosti XY velmi spokojeni, jelikož 45 % respondentů u společnosti pracuje více než 5 let. Pomyslné první místo 33 % však patří respondentům, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni 2 roky až 5 let. Nejnižší zastoupení má rozmezí 1–2 roky, které činí 12 % a méně než 1 rok je zaměstnáno 10 % respondentů.

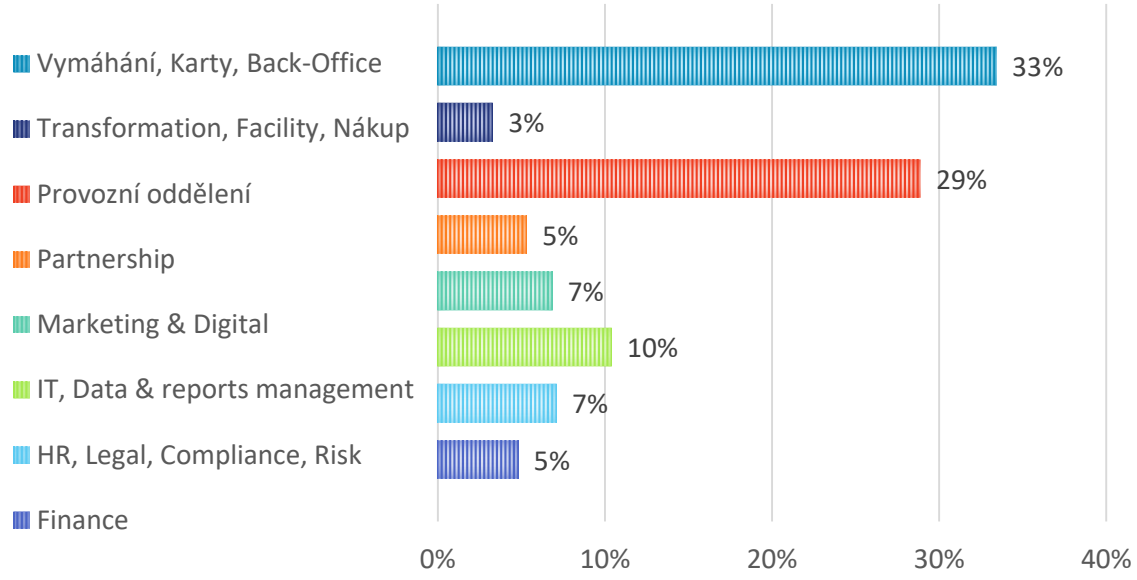
Graf 1 Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6, byl dotazník zaslán na celou společnost XY. Největší zastoupení má provozní oddělení 29 % a skupina Vymáhání, Karty, Back-Office, kde se zúčastnilo 33 %. Ostatní respondenti patří do oddělení, které nejsou velikostně tak rozsáhlé, a proto je jejich zastoupení v menších procentech.

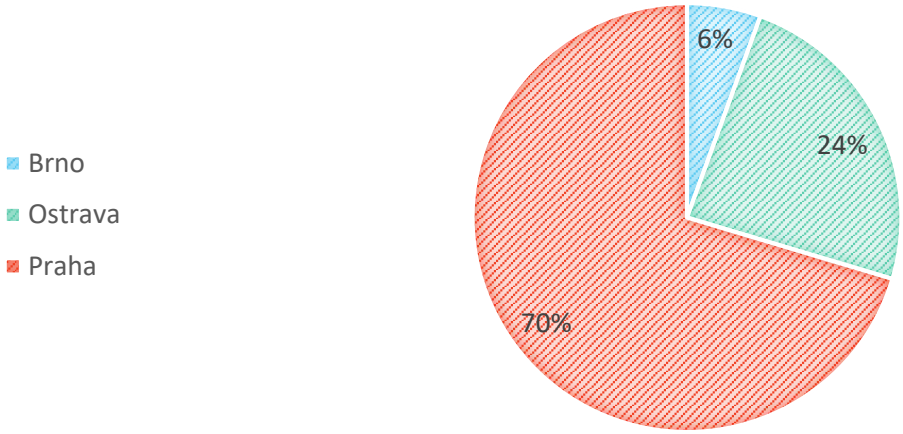
Graf 2 Organizační zařazení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Graf 3 zobrazuje procentuální zastoupení respondentů z jednotlivých poboček. Největší procento respondentů, tedy 70 % tvoří pražská pobočka, což není žádným překvapením, jelikož na pražské pobočce pracuje i reálně ve společnosti XY nejvíce zaměstnanců. Dále pak 24 % respondentů pochází z Ostravy a nejmenší zastoupení má brněnská pobočka, pouze 6 %, ta má však i reálně nejméně zaměstnanců.

Graf 3 Rozdělení respondentů mezi pobočkami

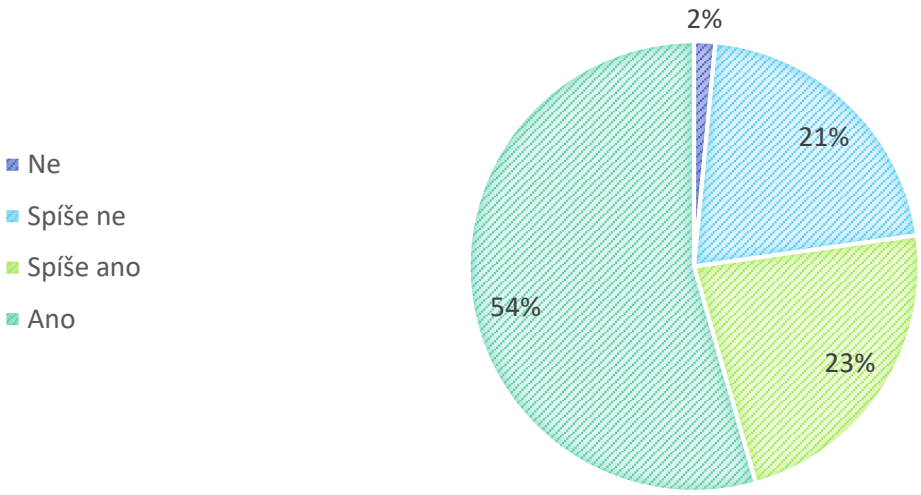


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

7.2 Spokojenost v zaměstnání

Dotazníkové šetření zahájila otázka, která se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců na jejich současné pracovní pozici. Velmi kladným výsledkem pro společnost XY je 54 % zcela spokojených zaměstnanců. Další procentuálně nejčastější odpovědí na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni ve společnosti XY, bylo „Spíše ano“ u 23 % dotazovaných. Spokojenost mužů a žen byla v procentuálním zastoupení téměř vyrovnaná.

Graf 4 Spokojenost respondentů na jejich současné pozici

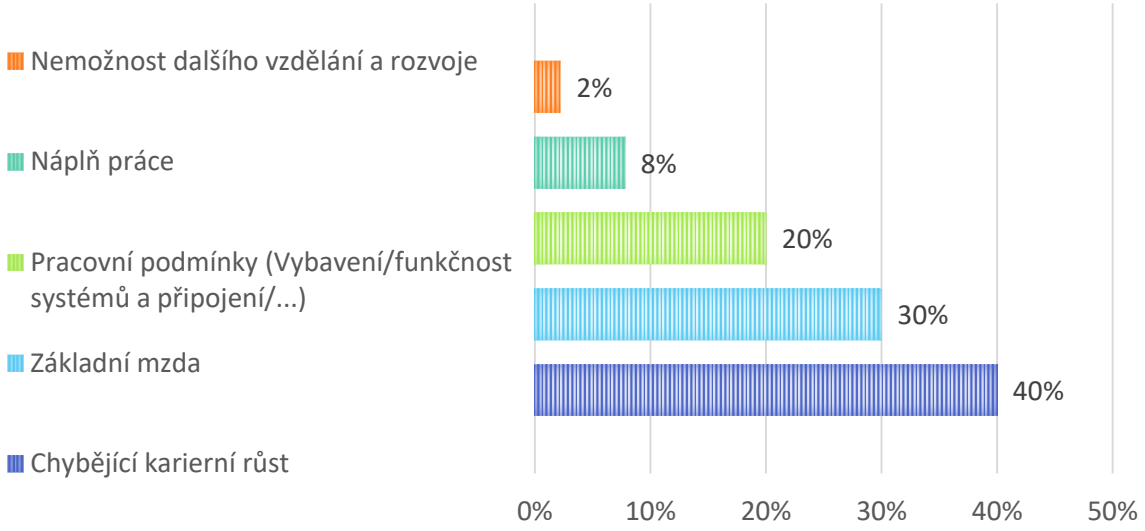


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Mezi respondenty se také našlo 21 %, kteří uvedli, že spíše nejsou spokojeni, proto se další otázka ptala na důvody jejich nespokojenosti.

Graf 5 odhaluje, že 40 % z nespokojených respondentů uvedlo, že jim ve společnosti XY chybí kariérní růst, z čehož většinu (39 %) tvoří zaměstnanci z oddělení provozu a vymáhání. Oddělení provozu, také patří k větší části z 30 % nespokojených respondentů, kteří jako důvod uvedli základní mzdu. Mezi třetí nejuváděnější důvod (20 %) patřily „pracovní podmínky (Vybavení/funkčnost a připojení).“

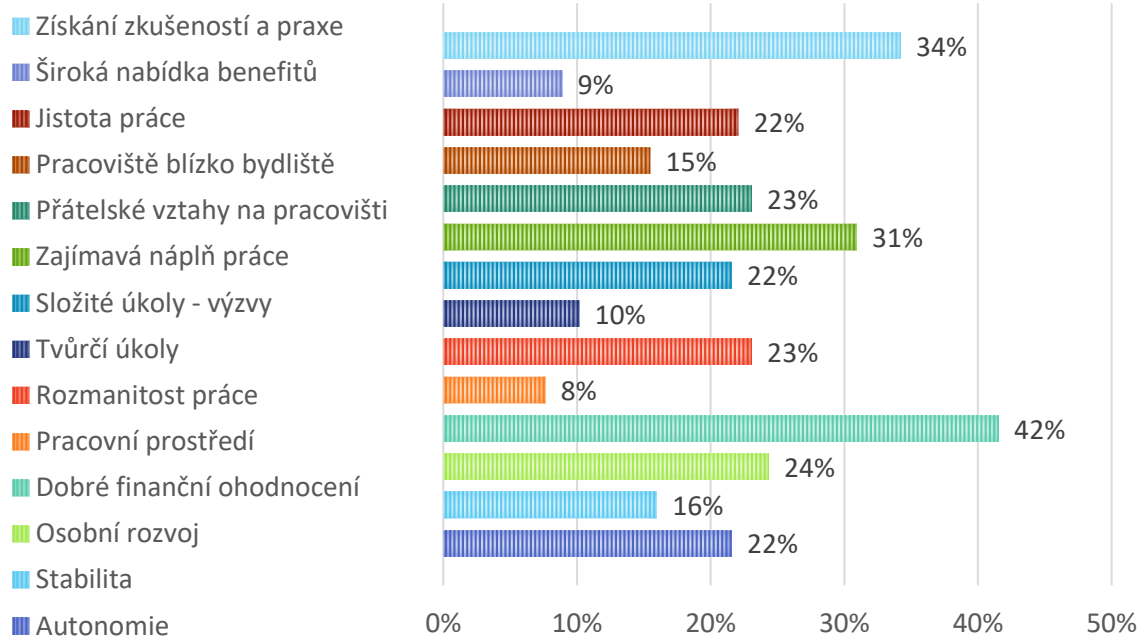
Graf 5 Důvody nespokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Dotazník v následující otázce vybízel respondenty, aby uvedly 3 pro ně důležité faktory, které splňuje jejich současné zaměstnání ve společnosti XY. Mezi tři nejčastěji zvolené faktory patří: 1. Dobré finanční ohodnocení, které uvedlo 42 %, 2. Získání zkušeností a praxe, zvoleno 34 % respondentů, 3. Zajímavá náplň práce, jako jeden z důvodů u 31 % dotazovaných. Další důvody, které respondenti uvedli, jsou zobrazeny v **grafu 6**.

Graf 6 Důležité faktory pro respondenty v zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

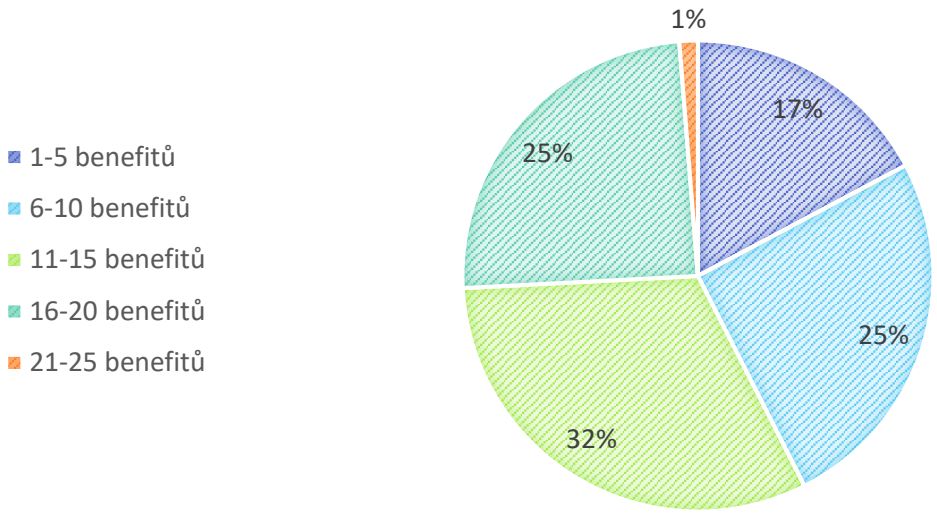
7.3 Zaměstnanecké výhody

V teoretické části je mnohokrát zmiňováno, že systém zaměstnaneckých výhod by měl být zaměstnancům dané společnosti šitý na míru. Je tedy nezbytné, aby si zaměstnavatel udržoval přehled o tom, zda zaměstnanci vědí, na jaké benefity mají nárok a také jestli o nabízené benefity stojí. Současná situace pobízí všechny firmy na trhu k hledání možných úspor, a jelikož je odměňování zaměstnanců velmi nákladná oblast je vhodné ji prozkoumat a popřemýšlet, zda není možné něco uspořit nebo snížit náklady.

Tento okruh otázek byl proto v dotazníkovém šetření pro společnost XY klíčový, jelikož bylo třeba zjistit jaké benefity jsou u zaměstnanců nejoblíbenější, jaké naopak ne a také zda o všech benefitech mají zaměstnanci přehled.

Dotazování směřované na zaměstnanecké benefity, bylo zahájeno otázkou, která se zaměstnanců ptala, kolik si myslí, že jim společnost XY nabízí benefitů. Tato otázka byla strategicky položena na začátku, aby se respondenti sami zamysleli nad tím, co jim je ze strany společnosti XY poskytováno za výhody.

Graf 7 Celkový odhad počtu benefitů v nabídce společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Graf 8 zobrazuje odpovědi na otázku a zahrnuje i dobu, po kterou jsou respondenti zaměstnáni u společnosti XY. Jak vyplývá z analýzy odměňování zaměstnanců ve společnost XY, její portfolio zaměstnaneckých výhod obsahuje cca 20 benefitů, na které si mohli zaměstnanci vzpomenout.

Respondenti, kteří jsou u společnosti XY úplní nováčci (Méně než 1 rok (včetně)) nemají příliš dobrý přehled o nabídce benefitů. Převážná část, 63 %, uvedla, že jim zaměstnavatel poskytuje 1–5 benefitů a další nejčastěji zvolenou kategorii 25 % bylo 6–10 benefitů.

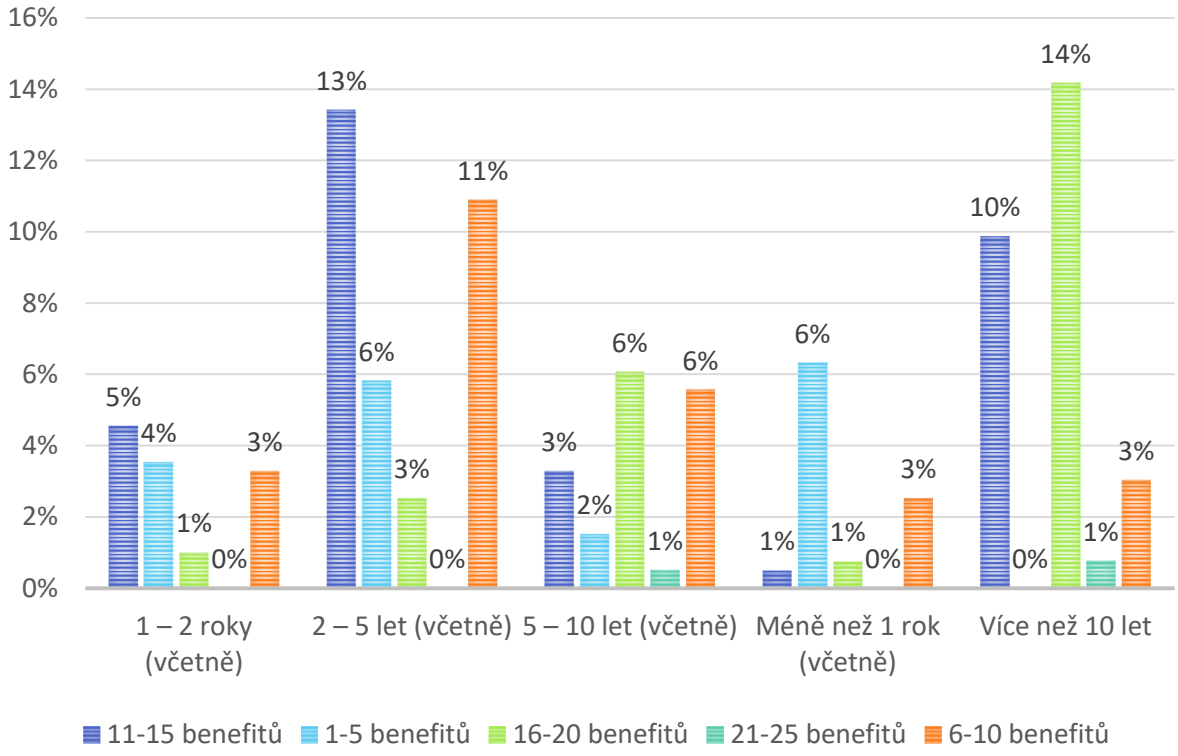
O něco lepší výsledky měli respondenti, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 1–2 roky, z nich 37 % uvedlo, že mají 11–15 benefitů. Pouze 8 % uvedlo, že nabídka obsahuje 16–20 benefitů. Velmi častá volba však byla 1–5 benefitů a to ve 29 % a ve 27 %, respondenti vyplnili možnost 6-10 benefitů.

Nejlepší přehled o nabídce benefitů mají respondenti, kteří působí ve společnosti XY více než 10 let, 14 % z nich uvádí nejpřesnější počet nabízených benefitů a 10 %, že nabídka činí 11–15 zaměstnaneckých výhod. Pouhá 3 % respondentů uvedla, že je poskytováno pouze 6–10 benefitů.

Orientace v benefitech zaměstnanců pracujících ve společnosti XY 2-5 let působí poměrně dobře. 13 % z nich zvolilo, že nabídka obsahuje 11–15 benefitů, což není úplně špatný odhad, ale dalších 11 % se přiklání k menší nabídce benefitů (6–10 benefitů).

Až na výsledky dlouhodobě zaměstnaných respondentů nejsou odhady příliš dobré. Při pohledu na odhad nabídky benefitů z pohledu pohlaví, výsledky neukázaly, že by muži či ženy měli lepší přehled. Chyba tedy může být v tom, že zaměstnanci ve zkušební době nemají na většinu benefitů nárok a po čase zapomenou nebo to může být způsobeno tím, že benefity jsou zveřejněny pouze na intranetu společnosti a není na ně jinak upozorňováno.

Graf 8 Odhady počtu benefitů v nabídce společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Otázka 2 se zaměřovala na preference zaměstnanců, měli seřadit seznam poskytovaných benefitů podle oblíbenosti (nejoblíbenější nahoru, méně oblíbené dolů). Na výsledky bylo pohlíženo i z hlediska preferencí poboček, kdy výsledky nebo alespoň první příčky byly pro všechny respondenty shodné.

Nejpreferovanějším benefitem se stala dovolená nad rámec zákona, jejíž průměrné pořadí bylo 2,9. Druhou příčku zaujmula cafeterie a třetí poskytování příspěvku na stravné.

Tabulka 4 Průměrné pořadí benefitů z hlediska oblíbenosti

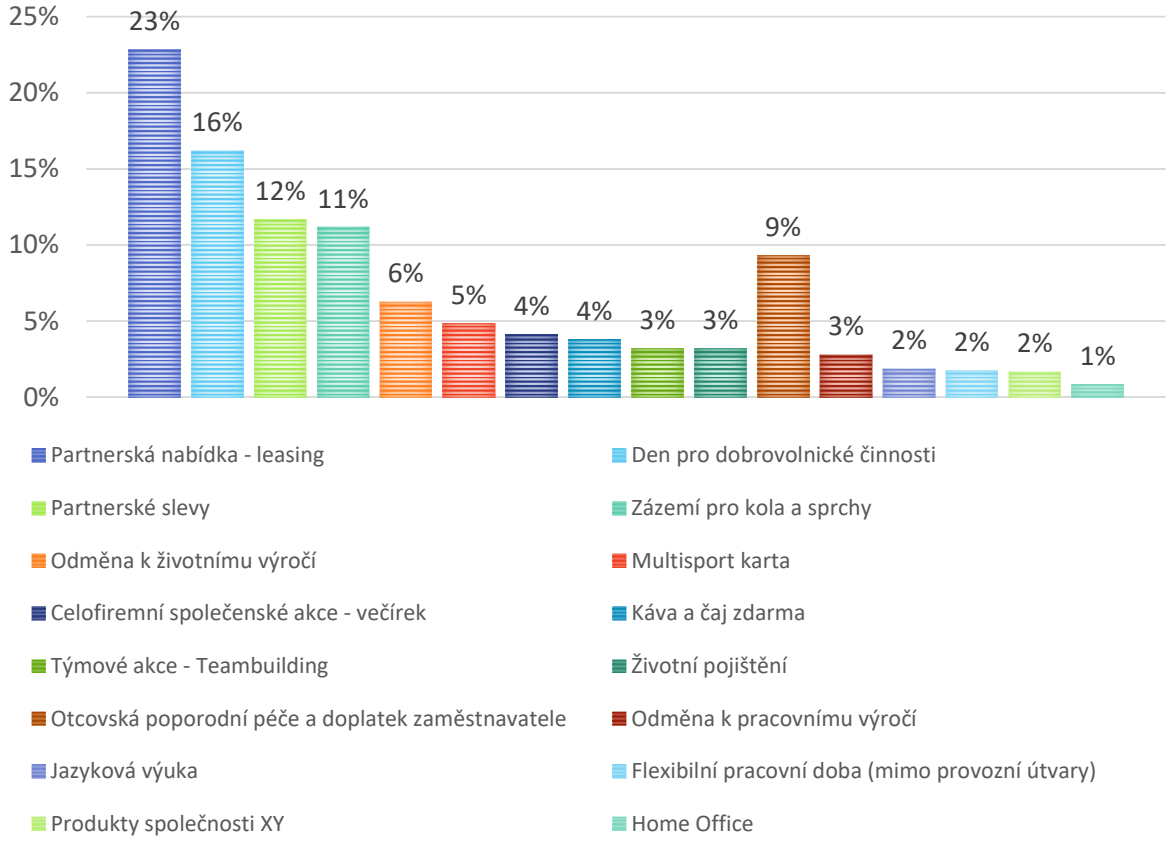
Benefit	Průměrné pořadí
Dovolená nad rámec zákona	2,9
Cafeterie	3
Příspěvek na stravné	3,7
Penzijní připojištění	5,1
Home Office	5,1
Flexibilní pracovní doba (mimo provozní útvary)	8,7
Multisport karta	9,8
Životní pojištění	10
Káva a čaj zdarma	10
Odměna k pracovnímu výročí	10,4
Jazyková výuka	10,8
Odměna k životnímu výročí	11,7
Týmové akce – Teambuilding	11,7
Produkty společnosti XY	11,8
Celofiremní Společenské akce – večírek	11,8
Partnerské slevy	13,2
Zázemí pro kola a sprchy	15,6
Otcovská poporodní péče a doplatek zaměstnavatele	15,9
Den pro dobrovolnické činnosti	16,1
Partnerská nabídka – leasing	16,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Další otázka, která byla směřovaná na nabídku benefitů, se dotazovala, jaké benefity jsou podle respondentů zbytečné, mohli uvést maximálně tři. Příjemným zjištěním bylo, že 18 % respondentů nevyužilo maximální volbu 3 benefitů, značí to, že nabídka zaměstnaneckých výhod je pro ně zajímavá, což je pro zaměstnavatele velkým plusem.

Graf 9 zobrazuje benefity, které respondenti uvedli jako zbytečné. Mezi nejméně oblíbené benefity patří: partnerská nabídka leasingu to, uvedlo 23 %, den pro dobrovolnictví 16 % a zázemí pro kola a sprchy 12 % respondentů. Dalším vyšším procentem byla volba 9 % respondentů Otcovská dovolená a doplatek zaměstnavatele. Těchto 9 % tvoří z 67 % ženy a pouze z 33 % muži, cože je 30 respondentů mužského pohlaví, tento benefit je hodně specifický a nemůže ho čerpat každý, pokud se nedostane do této situace. Z této otázky lze také vyvést ten závěr, že respondenti si převážně váží všech benefitů, které zaměstnavatele něco stojí a jako zbytečné uvádí ty, které jim zprostředkovává skrze někoho jiného a nic ho to nestojí. Pouze den pro dobrovolnickou činnost, kdy zaměstnavatel zaměstnancům proplácí den „volna“, který zaměstnanci mohou trávit dobrovolnickou činností, nemá příliš dobré ohlasy.

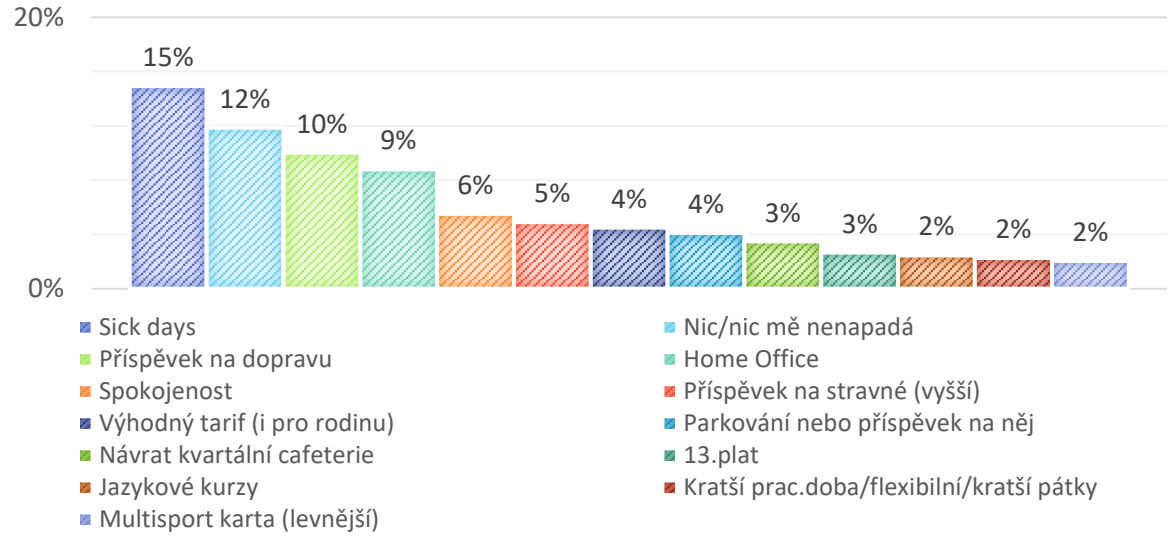
Graf 9 Zbytečné benefity



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Respondenti měli dále uvést, jaké benefity by si přáli mít v nabídce zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XY, jejich nejčastější návrhy jsou zobrazeny v **grafu 10**.

Graf 10 Benefity, které by respondenti chtěli mít v nabídce společnosti XY

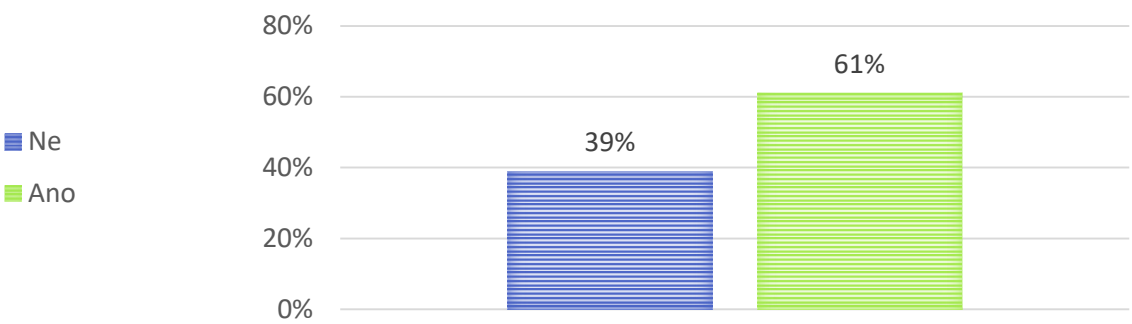


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Nápadů ze strany respondentů bylo poměrně dost, mezi ty nejfrekventovanější patří sick days, které navrhlo 15 %, což je v počtu 73 respondentů a dále také příspěvek na dopravu, který by uvítalo 10 % respondentů. Tvrzení, že jsou zaměstnanci převážně spokojeni s nabídkou benefitů nám potvrzuje i zde 12 % respondentů, kteří uvedli, že jim žádný benefit v nabídce nechybí. Je prospěšné udržovat si přehled o tom, co by si zaměstnanci přáli. Pokud nabídka neodpovídá potřebám a přáním zaměstnanců je na místě zamyšlení a případná revize. Nabídka benefitů může být dobrým nástrojem v boji s konkurencí na trhu práce, následující otázka se tedy zaměřovala, zda benefity měli vliv na nástup zaměstnanců do společnosti XY nebo zda je to něco, co je ve společnosti drží. Tuto otázku rozvíjela další, která se ptala, jaké konkrétní benefity na jejich nástup či setrvání ve společnosti XY měly vliv.

Celých 61 % respondentů uvedlo, že nabídka benefitů společnosti XY na ně měla vliv při nástupu či setrvání ve společnosti, což značí, že nabídka společnosti XY je může být pro uchazeče o zaměstnání opravdu lákavá.

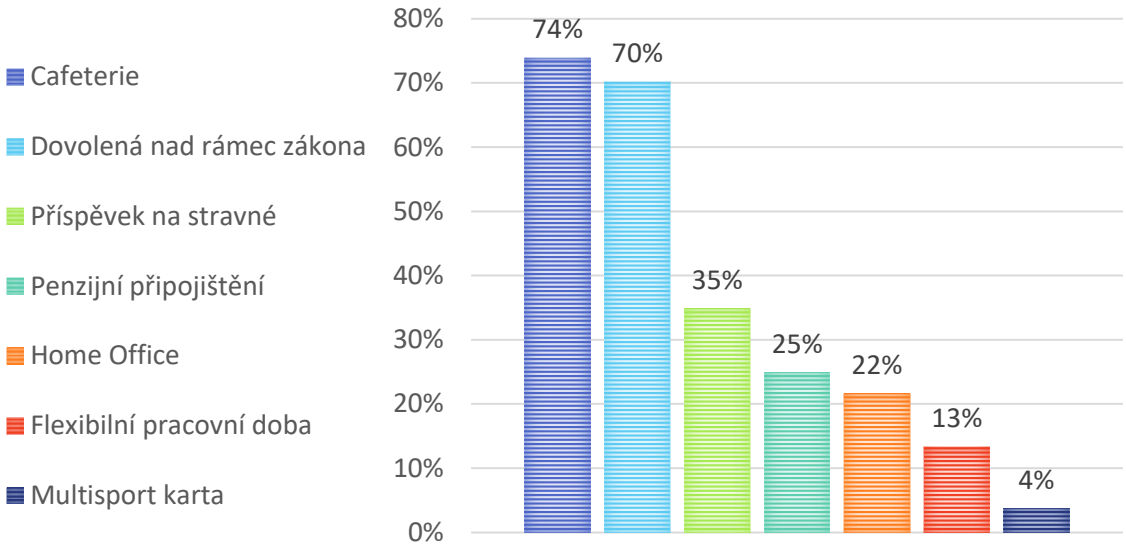
Graf 11 Vliv benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Graf 12 zobrazuje nejčetnější odpovědi navazující otázky, která respondenty, kteří uvedli že benefity na ně mají velký vliv, vyzývala k uvedení konkrétních benefitů. Znovu jsou zde na prvních příčkách benefity, kterých si zaměstnanci cení nejvíce, každý respondent mohl uvést 3 benefity. 74 % respondentů uvedlo jako velmi vlivnou cafeterii. Dovolená nad rámec zákona má pro 70 % respondentů také silný vliv. Další benefity už se pohybují procentuálně níže jako například příspěvek na stravné (35 %), penzijní pojištění (25 %) a možnost vzít si home office (22 %).

Graf 12 Benefity, které měli vliv na nástup či setrvání ve společnosti XY

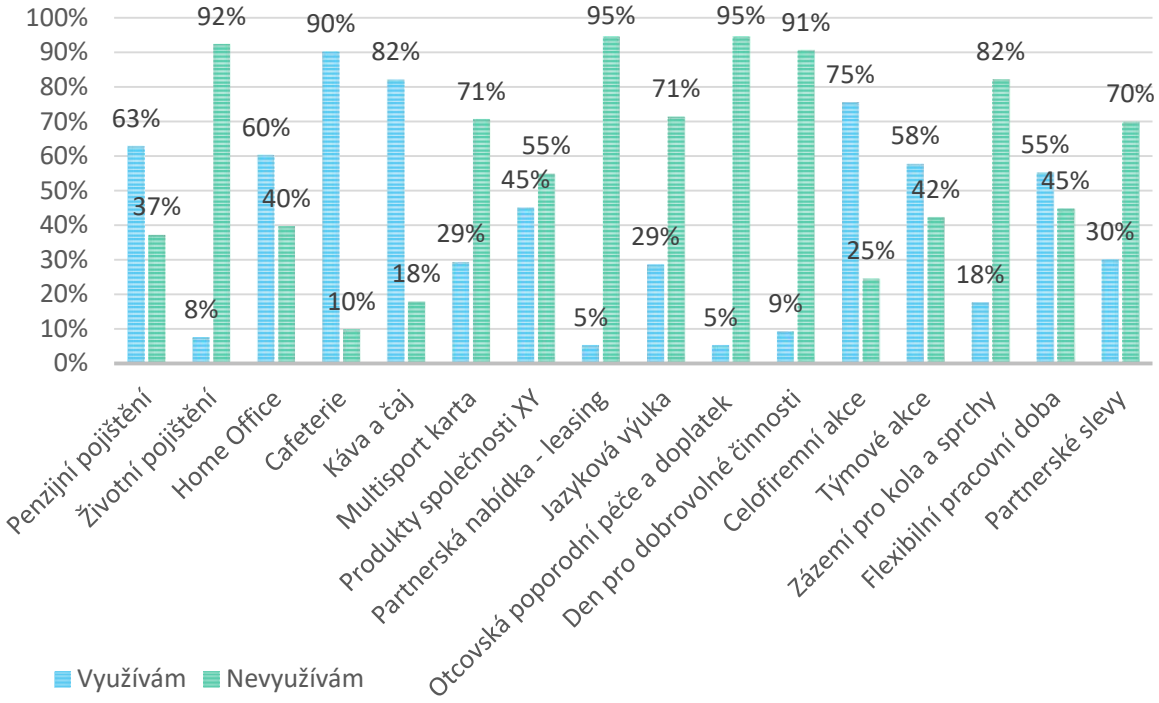


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

K zjištění informací, zda jsou zaměstnanci ve společnosti o nabídce benefitů dobře informováni, sloužila v dotazníkovém šetření rozsáhlá tabulka, kam respondenti ke každému benefitu měli uvést, zda benefit využívají či ne, a pokud ne, tak z jakého důvodu.

Pokud je totiž v nabídce zaměstnavatele benefit, kteří zaměstnanci nevyužívají, bylo by vhodné, aby si jeho nabízení promyslel a popřípadě ho nahradil něčím, o co budou mít zaměstnanci zájem.

Graf 13 Využívání/nevyužívání benefitů respondenty



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Penzijní pojištění

Penzijní pojištění patří k oblíbeným benefitům, který mohou využívat zaměstnanci po roce zaměstnání ve společnosti XY. Momentálně ho dle dotazníkového šetření využívá 63 % respondentů a dalších 52 % z těch, kteří ho nevyužívají, to mají v plánu.

Životní pojištění

Podobným benefitem jako je „penzijko“ je pojištění životní, to je však u zaměstnanců o hodně méně oblíbené, v současné době ho využívá pouhých 8 % respondentů. Tento benefit plánuje v budoucnu využít jen dalších 25 % a 11 % respondentů o benefitu vůbec nevědělo.

Home Office

Poskytování práce z domova je pro zaměstnance hodně atraktivní benefit, který však není možný nabídnout úplně všem pozicím. 60 % dotazovaných home office využívá a 40 % ne, z nichž 49 % ho nevyužívá z toho důvodu, že to jejich pracovní pozice neumožňuje.

Cafeterie

Cafeterie se již během předešlých otázek prokázala jako oblíbený benefit, který využívá 90 % účastníků dotazníkového šetření. Zde pouze dva lidé uvedli, že o benefitu nevěděli, takto nízká nevědomost o benefitu tkví v tom, že po zkušební době je všem zaměstnancům vystavena benefitová karta a už je čistě na nich, zda jí budou využívat či ne.

Káva a čaj zdarma

Poskytování čaje a kávy na pracovišti využívá 82 % zaměstnanců a větší část 56 % těch, kteří tento benefit nevyužívají, uvádí, že o tento benefit nemají zájem.

Multisport karta

Společnost XY umožňuje svým zaměstnancům využívat multisport kartu, kterou si však hradí sami zaměstnanci, možná proto tuto možnost nevyužívá 71 %. Předchozí tvrzní podporuje 22 % dotazovaných pro které benefit nemá dobré podmínky. Přesně 114 respondentů (41 %), kteří benefit nevyužívají, také uvedli, že ani do budoucna je tento benefit nezajímá.

Produkty společnosti XY

Využití a nevyužití benefitu v podobě produktů společnosti XY je poměrně vyrovnaný, jelikož 55 % ho nevyužívá a 45 % ano. 30 % respondentů, kteří benefit nevyužívají, však uvedlo, že to do budoucna plánují. Dalších 23 % o tento benefit nejeví zájem.

Partnerská nabídka – leasing

Poskytování leasingu od partnerské společnosti zaměstnance příliš nezajímá, využívá ho nebo v minulosti využilo pouze 5 % dotazovaných. Z respondentů jen 8 % o využití přemýšlí a 25 % to vůbec nezajímá. Nutno podotknout, že 15 % z respondentů o benefitu nevědělo.

Jazyková výuka

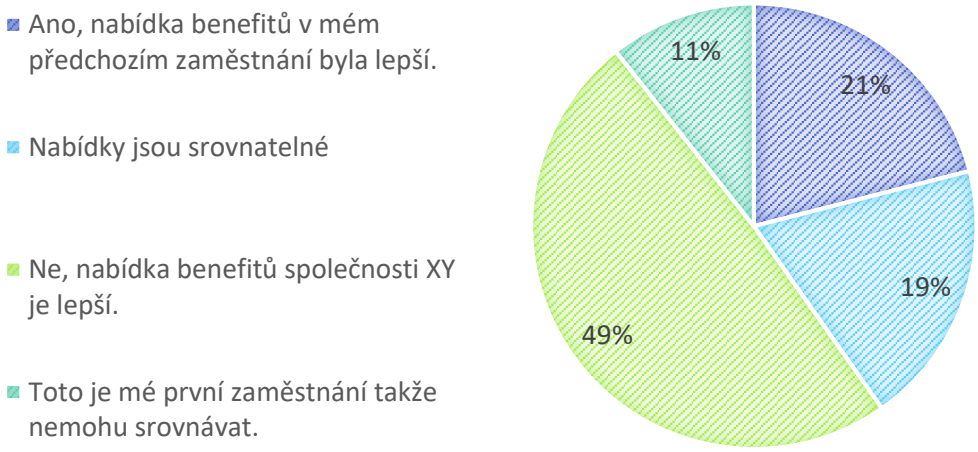
29 % respondentů možnost jazykové výuky využívá. Dle šetření bylo zjištěno, že 18 % respondentů nemá na tento benefit nárok.

Den pro dobrovolné činnosti

Většina respondentů (91 %) uvedla, že volno na vykonání dobročinné činnosti nevyužívá. Dalších 34 % svou odpověď doplnilo tím, že je tento benefit nezajímá a 14 % o nabídce tohoto benefitu nevědělo.

Průzkum oblasti nabídky benefitů také zjišťoval, jak si nabídka benefitů společnosti XY vede v porovnání s nabídkou konkurence. Velice pozitivním výsledkem je, že téměř polovina dotazovaných, tedy 49 %, je toho názoru, že společnost XY má lepší portfolio benefitů než konkurence. **Graf 14** nám také odhaluje, že jen 21 % dotazovaných měli v předchozím zaměstnání lepší nabídku benefitů než nyní. Dále také bylo mezi respondenty 19 % nováčků, pro které je společnost XY prvním zaměstnavatelem.

Graf 14 Porovnání nabídky benefitů společnosti XY a konkurence



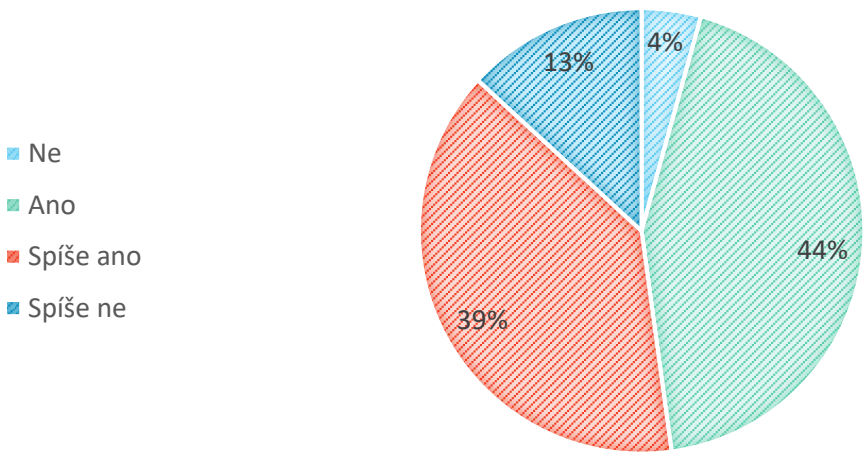
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

7.4 Odměna a motivace

Odměňování zaměstnanců se skládá z mnoha prvků a je důležité, aby se v tomto systému orientoval i sám zaměstnanec.

Otázka 12 se dotazovala respondentů, zda jim je jasný způsob, jakým je stanoveno jejich mzdové ohodnocení. Je dobrým znamení, že více než tři čtvrtě respondentů (83 %) ví nebo alespoň tuší, jakým způsobem je jejich mzdové ohodnocení stanoveno. Pouhá 4 % respondentů nemá vůbec ponětí, jak je jejich mzdové ohodnocení určováno.

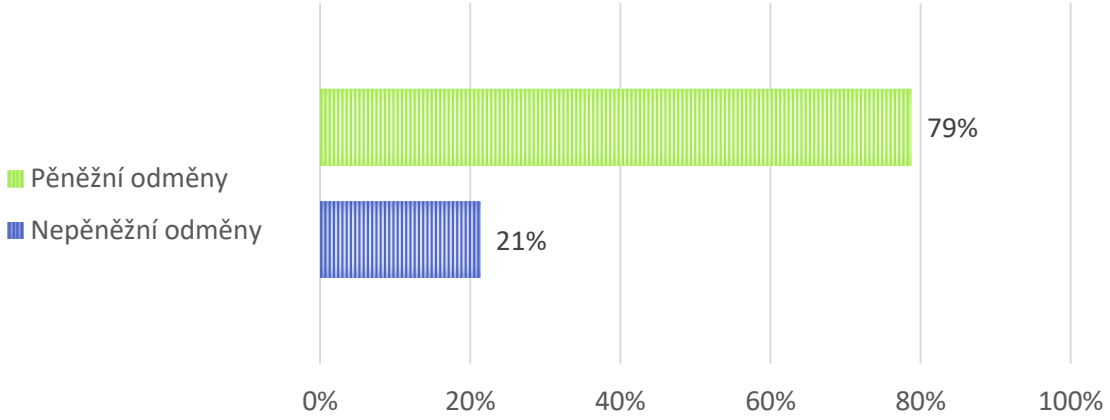
Graf 15 Znalost stanovení vlastního mzdového ohodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Z grafu 16 je patrné, že z hlediska charakteru odměn, motivují 79 %, tedy 311 respondentů, spíše peněžní odměny. 21 % dotazovaných naopak uvádí, že jsou motivování spíše nepeněžními odměnami. U motivace peněžních či nepeněžních odměn z hlediska pohlaví, výsledky neukázaly žádné zásadní rozdíly mezi ženami a muži.

Graf 16 Preference odměn z hlediska jejich charakteru

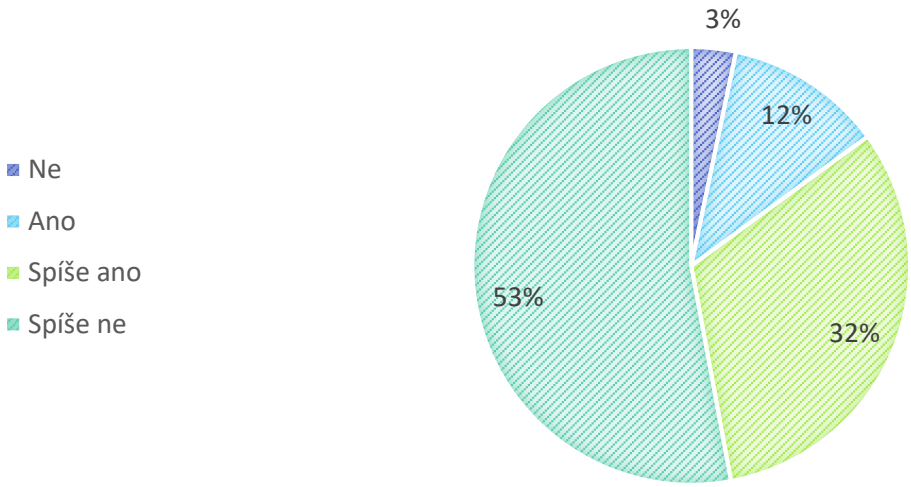


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

V této kategorii se další 3 otázky zabývaly tím, zda respondenty motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu základní mzda, variabilní složka a zaměstnanecké výhody.

Základní mzda není/spíše není podle 56 % respondentů motivační z hlediska jejich lepšího výkonu. Dotazovaní, kteří zamítli motivační účinek základní mzdy, patří mezi zaměstnance převážně z provozních oddělení a ze skupiny Vymáhání, karty, Back-Office, tento výsledek není překvapivý, jelikož v těchto odděleních bývají nižší mzdy než u specialistů.

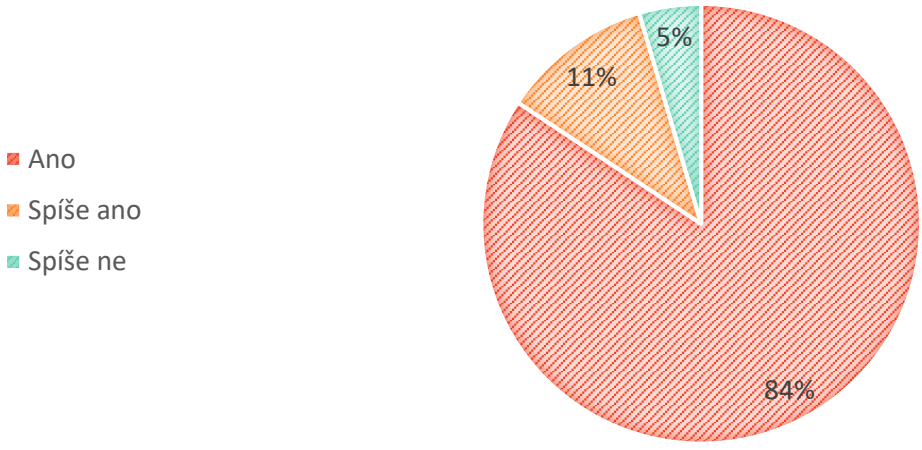
Graf 17 Motivační účinek základní mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

V porovnání se základní mzdou je pro respondenty a jejich pracovní výkon variabilní složka mnohem více motivační. Žádný z respondentů neuvedl odpověď „Ne“ a pouhých 5 % zvolilo „Spíše ne“. Výše variabilní složky bývá navázána na klíčové ukazatele, které značí jak plní zaměstnanci nastavené plány. Není proto divu, že variabilní složka motivuje 84 % dotazovaných k lepšímu výkonu.

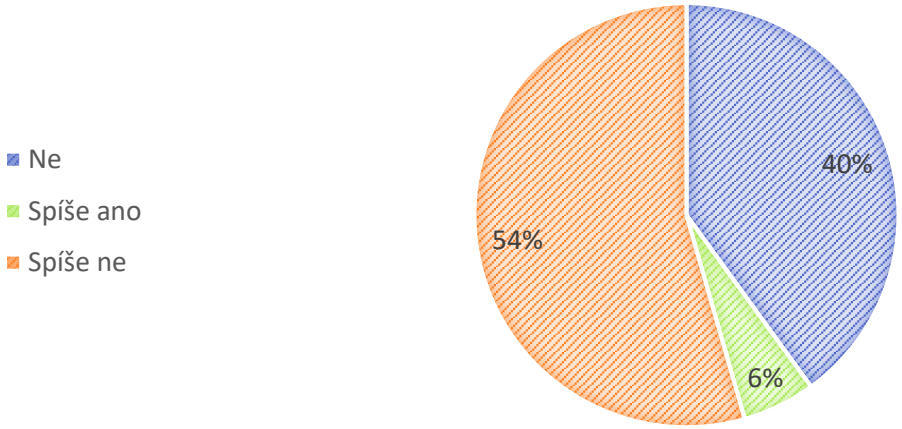
Graf 18 Motivační účinek variabilní složky



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Dle analýzy zaměstnaneckých výhod v předchozích kapitolách bylo zjištěno, že žádné ze zaměstnaneckých výhod nejsou zaměstnancům poskytovány za jejich pracovní výkon a výsledky. Z **grafu 19** je patrné, že zaměstnanecké výhody mají úplně nejmenší motivační účinek pro lepší výkon dotazovaných zaměstnanců. „Ne“ a „Spíše ne“ dohromady uvedlo 94 % respondentů a jen 6 % zvolilo „Spíše ano“.

Graf 19 Motivační účinek zaměstnaneckých výhod

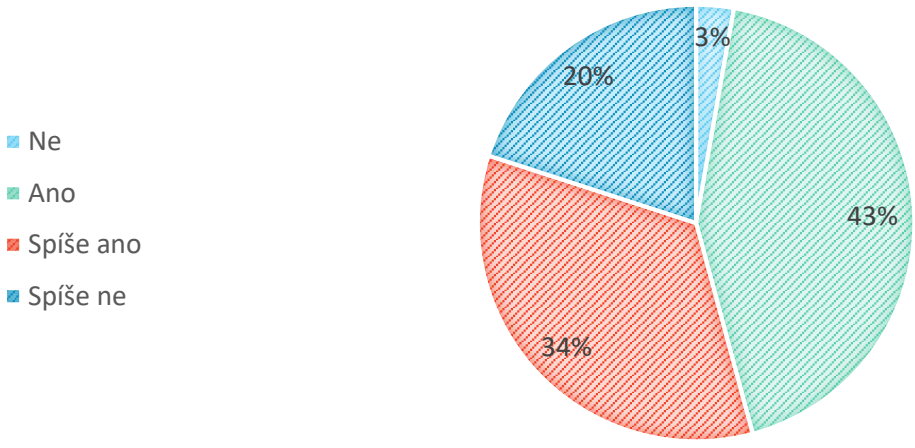


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

7.5 Hodnocení pracovního výkonu

Dotazníkové šetření odhalilo, že převážná část respondentů 43 %, kteří jsou zaměstnaní ve společnosti XY, mají od svých nadřízených stanovené úkoly a cíle. Dalších 34 % uvedlo, že spíše ví, co se od nich očekává a jaké jsou jejich úkoly a cíle. Přes tyto pozitivní výsledky se však mezi respondenty našlo i 20 %, kteří od svého nadřízeného spíše nemají zadané úkoly a cíle. Pouze 3 % dotazovaných uvedlo, že nemá žádné úkoly a cíle zadané svým nadřízeným. Výsledné odpovědi jsou stejné i při pohledu na respondenty z hlediska pobočky, na které pracují, platí, že vědí či spíše vědí, co se od nich očekává.

Graf 20 Stanovení úkolů a cílů od nadřízeného

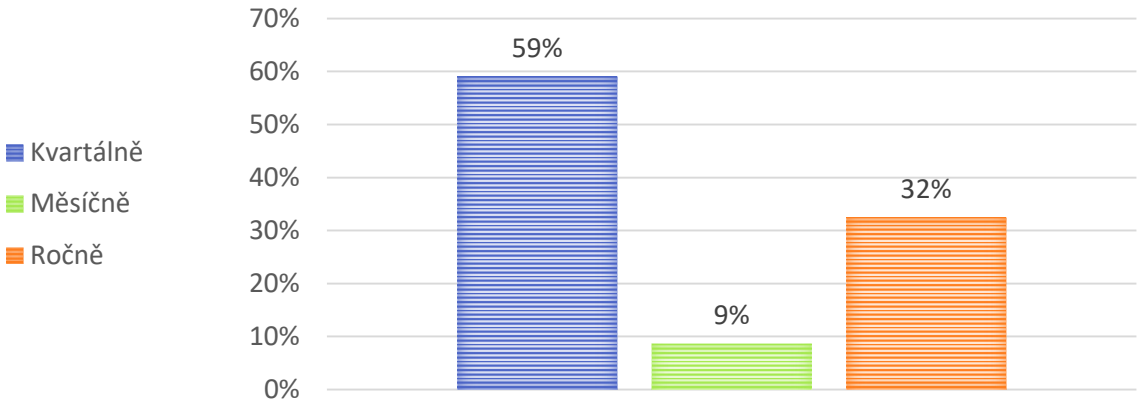


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Odpovědi na otázku 18: Jak často probíhá hodnocení vašeho pracovního výkonu?, měli pozitivní výsledky. Bylo zjištěno, že všem respondentům je alespoň jednou ročně poskytnuto hodnocení jejich pracovního výkonu nikdo z dotazovaných neuvedl, že by mu hodnocení nebylo zprostředkováno.

Mezi dotazovanými je 59 %, jimž je poskytováno hodnocení kvartálně, při bližším pohledu bylo zjištěno, že většinu těchto respondentů tvoří provozní oddělení a skupina Vymáhání, Karty, Back-Office. Skupina v zastoupení 32 % je hodnocena ročně, mezi tyto respondenty patří většinově specialisti z podpůrných oddělení. 9 % respondentů, kteří uvedli, že jsou hodnoceni měsíčně, jsou zaměstnanci opět provozu a skupiny Vymáhání, Karty, Back-Office, kteří jsou zaměstnání méně než 1 rok.

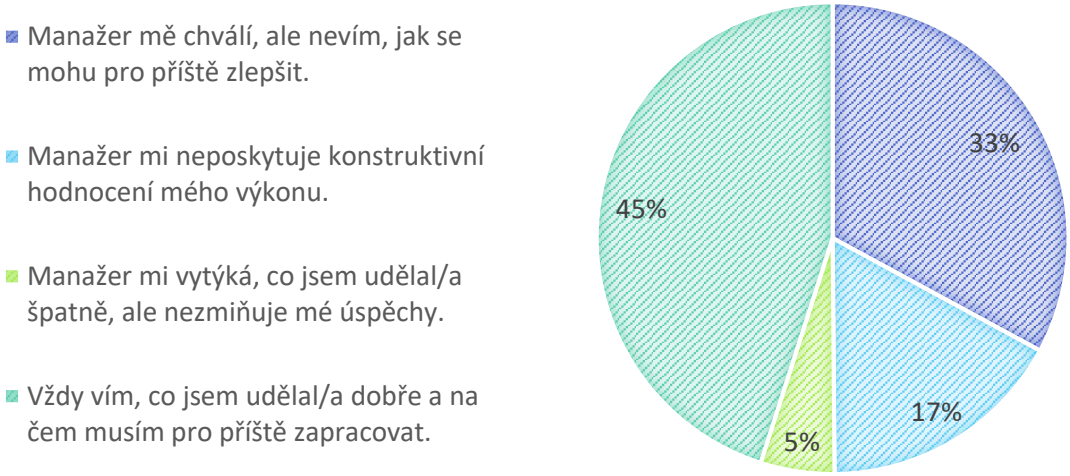
Graf 21 Frekvence hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Pro hodnocení pracovního výkonu je důležité, aby manažeři dokázali svým podřízeným vyjmenovat a ohodnotit věci, který se jim během hodnoceného období povedli, ale zároveň předat i konstruktivní kritiku, která by měla přinést určité zlepšení do dalšího hodnocení. **Graf 22** zobrazuje grafické zpracování odpovědí na otázku: Je Vám hodnocení Vašeho výkonu zprostředkováno srozumitelně?

Graf 22 Kvalita hodnocení pracovního výkonu

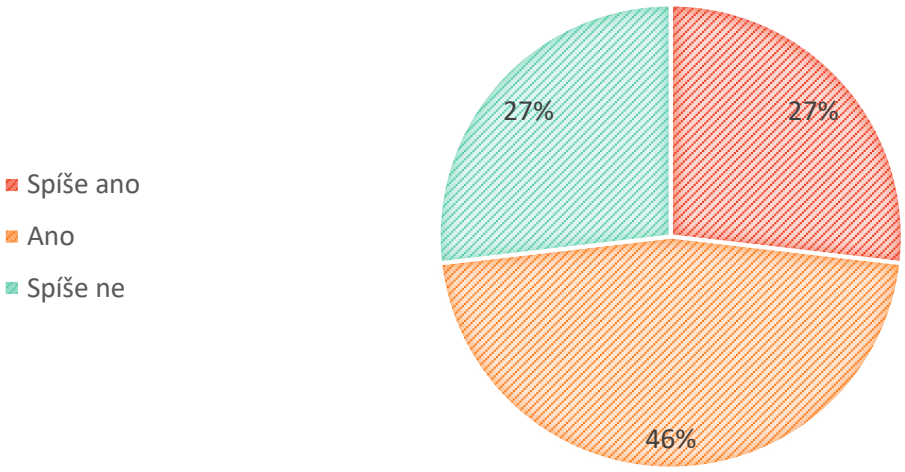


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

45 % dotázaných dostává od svého nadřízeného dobře zkonstruované hodnocení, ví, čeho dosáhli a zároveň, co by měli pro příště zlepšit. Dále 33 % připustilo, že hodnocení svého výkonu také dostávají, ale málo kdy vědí, jak svůj výkon pro příště posunout na vyšší úroveň. Ze 17 % respondentů, kteří uvedli *„Manažer mi neposkytuje konstruktivní hodnocení mého výkonu“*, tvořilo 6 % provoz a 9 % skupina Vymáhání, Karty, Back-Office. U těchto skupin by bylo dobré zjistit, jakou formou nadřízení zprostředkovávají hodnocení svým zaměstnancům, ovšem jednalo se o menší procentuální zastoupení, většina dotázaných z těchto oddělení je však s kvalitou hodnocení spokojená.

Další otázka zjišťovala, zda nadřízení ze společnosti XY umí poskytnout i hodnocení formou ústní pochvaly či uznání. Tato forma nic nestojí, ale dokáže být velmi účinná. Výsledky přinesly velmi pozitivní zjištění, že slova chvály a uznání umí poskytnout nadřízení 46 % respondentů. Dalších 27 %, odpovědělo „Spíše ano“.

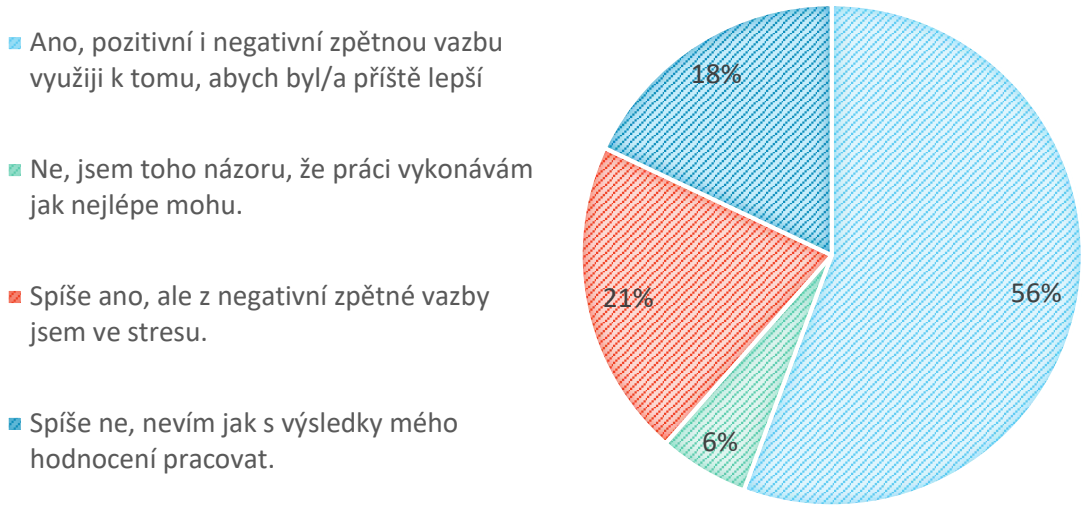
Graf 23 Slova uznání a pochvaly



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Hodnocení zaměstnanců by mělo být určitým způsobem motivační pro nadcházející období, toto tvrzení zjišťovala otázka 21. Více než polovina (56 %) dotazovaných potvrzuje, že hodnocení pracovního výkonu má motivační vliv. Zaměstnanci by měli umět s hodnocením pracovat, a to i s konstruktivní kritikou jejich výkonu, z respondentů však 21 % uvádí, že je negativní zpětná vazba stresuje a dalších 18 % přiznává, že neví, jak s výsledky hodnocení naložit.

Graf 24 Motivační účinek hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Analýza systému odměňování a dotazníkové šetření přinesly zajímavé výsledky, nutno podotknout, že převážně pozitivní, přesto však byly odhaleny slabší oblasti, které by bylo dobré přehodnotit, popřípadě přenastavit.

Návrhy a doporučení pro II. okruh dotazníkového šetření: Spokojenost v zaměstnání

Okruh otázek zaměřující se na spokojenost respondentů v zaměstnání, zjistil, že je většina zaměstnanců u společnosti XY spokojena. Mezi nespokojené respondenty patřily hlavně provozní týmy a skupina Vymáhání, Karty, Back-Office. Hlavní důvody nespokojenosti, které respondenti uvedli, byly *„Chybějící kariérní růst“, „Základní mzda“, „Pracovní podmínky (Vybavení/funkčnost a připojení/…).“*

Je známo, že na provozních pozicích bývají základní mzdy často nižší než u specialistů apod., což potvrzuje i fakt, že dobré finanční ohodnocení bylo mezi třemi nejdůležitějšími faktory, které zaměstnání ve společnosti XY podle respondentů splňuje. Společnost, zde může udělat pouze jedno, a to podporovat své zaměstnance v osobním rozvoji a vzdělání, aby se časem mohli posunout na jiné pracovní pozice, čímž budou mít vyšší mzdu a splní se jim kritérium kariérního růstu.

Návrhy a doporučení pro III. okruh dotazníkového šetření: Zaměstnanecké výhody

Nabídka benefitů je skvělým nástrojem pro společnosti, je tedy velmi důležité, aby ji společnosti dokázaly dobře využívat. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zhruba polovina respondentů ze společnosti XY neví nebo si neuvědomuje, kolik zaměstnaneckých výhod jim zaměstnavatel poskytuje, což je velká chyba a zároveň velká příležitost. Benefity by měly být něčím, co zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům na víc, jako odměna za loajalitu, projev zájmu o jejich spokojenost a péče o ně.

V oblasti komunikace by tedy mým návrhem pro společnost XY byly následující body.

1. **Vizuál zobrazují nabídku benefitů.** V prostorách společnosti je mnoho míst, kam by se dal umístit vizuál, který by zaměstnancům připomínal, jaké všechny zaměstnanecké výhody jim společnost poskytuje. Nevýhodou pro zaměstnavatele je, že zaměstnanci berou často nabídku benefitů jako samozřejmost a některé benefity za zaměstnanecké výhody ani nepovažují, zaměstnanci by tedy pomocí nenásilného grafického zpracování viděli konkrétní benefity a jejich celkové množství.

2. **Zkrácený přehled nabídky benefitů umístěný na intranetu.** Společnost XY má samozřejmě vnitřní předpis, který detailně popisuje zaměstnanecké výhody a jejich podmínky. Dokument je zdlouhavý a jsou tam informace, které přímo zaměstnance úplně nezajímají. Doporučovala bych tedy vytvoření portálu nebo záložky na intranetu společnosti XY, kde by byly jednotlivé benefity vyjmenovány a představeny, tedy jen základní údaje, které jsou potřeba pro jejich čerpání. Pokud by zaměstnanec chtěl vědět větší detail, mohl by ho portál odkazovat i na proceduru a zaměstnaneckých výhodách.

3. **Kampaň zaměřená na zaměstnanecké výhody.** Zde můj návrh stojí na spolupráci personálního oddělení a marketingu. Bylo by pro společnost prospěšné, kdyby jednou za čas pomocí interní komunikace či intranetu vyšla zpráva připomínající nabídku benefitů. Zprávy by se mohly zaměřovat na představování jednotlivých benefitů nebo na novinky, jak je možné je uplatňovat. Každá společnost má určitou míru fluktuace, a proto připomínat nabídku benefitů určitě není na škodu, nově příchozí se dozví, jaké výhody je čekají a dlouhodobě zaměstnaní si připomenout co všechno jim jejich zaměstnavatel poskytuje.

Výhody plynoucí z výše uvedených návrhů:

- *Zaměstnanci si uvědomí, co jim společnost XY poskytuje*
- *Podpora zaměstnanců ve využívání benefitů*
- *Vyjasnění čerpání podmínek benefitů zaměstnancům*
- *Zaměstnanci mohou vnímat komunikaci o zaměstnaneckých výhodách jako větší zájem a péči o ně*

Společnost XY by mohla vést zmiňovanou marketingovou kampaň obzvlášť na benefity, které zaměstnanci využívají méně nebo na benefity, které zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli jako zbytečné. Den volna pro dobrovolné činnosti patřil mezi 3 benefity, které zaměstnanci označili jako zbytečné. Tento benefit je však v nabídce na základě požadavku mateřské společnosti, společnost XY ho tak nemůže vyškrtnout. Čerpání tohoto dne volna by mohl sám zaměstnavatel podpořit tím, že by vymyslel nebo nalezl dobrovolnickou akci, kam by se mohli zaměstnanci přihlásit.

Výhody plynoucí z výše uvedených návrhů:

- *Zaměstnanci nemusí hledat dobrovolnické akce sami*
- *Podpora vztahů na pracovišti, tím že by skupina zaměstnanců spolupracovala na dobré věci mimo pracoviště*
- *Zaměstnavatel by měl opravdu přehled o tom, že zaměstnanci dobrovolnickou činnost prováděli*
- *Zvýšilo by se tím čerpání tohoto benefitu, což by uspokojilo mateřskou společnost*
- *Společnost XY by zvýšila svou atraktivitu, tím že by se podílela na dobrovolnických činnostech*
- *Společnost XY by i díky tomuto benefitu splňovala prvky CSR (Corporate Social Responsibility)*

Vzhledem k současné pandemické situaci byla oblast zaměstnaneckých výhod jednou z hlavních příležitostí, kde bylo možné nalézt možnosti ke snížení nákladů. Můj návrh a výpočty se zaměřují na úpravu vyplácení cafeterie, což by vedlo k úspoře nákladů. Své výpočty jsem prováděla na základě údajů z roku 2019, aby byly využity data za normální podmínek (neovlivněné pandemickou situací).

Cafeterie

Současné nastavení cafeterie spočívá v rozdělení zaměstnanců do 4 kategorií odměn podle délky jejich zaměstnaneckého poměru. Vyplácení odměn není navázáno na jejich úvazek a roční příspěvek je jim vyplácen na začátku roku.

K 1.1.2019 měla společnost X zaměstnanců. Jak je vidět v následující tabulce, rozložení v kategoriích odměn bylo velice neefektivní, jelikož se v nejdražší kategorii začali kumulovat zaměstnanci, kteří ve společnosti dělají déle než 5 let.

Tabulka 5 Stav cafeterie 2019 ve společnosti XY

Kategorie	Procento zaměstnanců	Roční příspěvek
méně než 1 rok včetně	23%	4.000 Kč
více než 1 rok méně než 2 roky včetně	16%	8.000 Kč
více než 2 roky a méně než 5 let včetně	24%	16.000 Kč
více než 5 let	37%	24.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dat společnosti XY

Nyní následují tři scénáře, které jsou navrženy pro úpravu cafeterie společnosti XY.

SCÉNÁŘ 1 (Úvazek)

- Rozdělení zaměstnanců by bylo do 4 kategorií (jako v současnosti) s následujícími ročními příspěvky:
  - Méně než 1 rok (včetně)……...….4.000 Kč
  - Více než 1 rok a méně než 2 roky (včetně)……...……8.000 Kč
  - Více než 2 roky a méně než 5 let (včetně)……..16.000 Kč
  - Více než 5 let……24.000 Kč
- Roční příspěvek by byl vyplácen jednorázově na začátku roku a nově příchozím zaměstnancům po zkušební době (zkrácen poměrově podle měsíce jejich nástupu)
- Změna by se projevila při vyplácení odměny, která by byla krácena dle jejich úvazku.
- Podle mých výpočtů by tímto scénářem společnost ušetřila **3,26 %** oproti současnému stavu.

SCÉNÁŘ 2 (Úvazek, změna frekvence ve vyplácení)

- 4 kategorie a roční příspěvky stejné jako v současnosti (Tabulka 5)
- Příspěvek by byl krácen podle úvazku zaměstnance
- Roční příspěvek by byl rozdělen na 4 stejné částky, které by byly vypláceny na začátku kvartálu. Nové nástupy by dostali příspěvek až po zkušební době
- Tento scénář by společnosti ušetřil **9,24 %** ze současných nákladů cafeterie

SCÉNÁŘ 3 (Úvazek, změna frekvence vyplácení, změna odměny, nové kategorie)

- 7 kategorií zaměstnanců s novými ročními příspěvky:

Tabulka 6 Scénář 3 - podmínky cafeterie

Kategorie	Procento zaměstnanců	Roční příspěvek
Méně než 1 rok (včetně)	23%	6.000 Kč
Více než 1 rok a méně než 2 roky (včetně)	16%	8.000 Kč
Více než 2 roky a méně než 3 roky (včetně)	11%	10.000 Kč
Více než 3 roky a méně než 5 Let (včetně)	13%	12.000 Kč
Více než 5 let a méně než 10 let (včetně)	14%	14.000 Kč
Více než 10 let a méně než 15 let (včetně)	13%	16.000 Kč
Více než 15 let	10%	18.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dat společnosti XY

- Příspěvek by byl krácen podle úvazku zaměstnance
- Roční příspěvek by byl rozdělen na 4 stejné částky, které by byly vypláceny na začátku kvartálu. Nové nástupy by opět dostali příspěvek až po zkušební době (krácen poměrově podle období jejich nástupu).
- Scénář 3 by společnosti uspořil **34,53 %** ze současných nákladů cafeterie.

Dny dovolené nad rámec zákona

Z dotazníkového šetření dále vyšlo, že dny dovolené navíc jsou pro zaměstnance jedním z nejoblíbenějších benefitů. Pomocí analýzy poskytování tohoto benefitu, bylo zjištěno, že dny nevyčerpané dovolené představují pro společnost XY velké náklady, které se, pokud je zaměstnanec nevyčerpá, přenáší do dalšího roku. Zároveň se zaměstnancům tyto dny nevyčerpané dovolené navíc proplácí. Jelikož jsou dny volna navíc velice důležitou součástí benefitů pro zaměstnance, nepřicházelo jejich odebrání v rámci úspory v úvahu.

Návrhem pro společnost je, aby dny volna navíc neposkytovala jako řádnou dovolenou, kterou upravuje zákon, nýbrž jako dny placeného pracovního volna, kde si podmínky může společnost upravovat sama více flexibilně.

Výhody plynoucí z výše uvedených návrhů:

- Zaměstnancům zůstane stejný počet dní volna jako dosud
- Nárok na tyto dny volna vzniká až po vyčerpání zákonem dané dovolené
- Dny placeného volna se v případě nevyčerpání nebudou přenášet do dalšího roku a nebudou se zaměstnancům ani proplácet
- Dny placeného volna se nebudou při odchodu ze společnosti zaměstnanci proplácet.

Návrhy a doporučení pro IV. okruh dotazníkového šetření: Motivace a odměna

V oblasti odměny a motivace byly odhaleny drobné nedostatky, které by bylo dobré napravit, jelikož šetření ukázalo, že pro většinu zaměstnanců je peněžní odměňování více motivující, a tak pro jejich pracovní výkon důležitější. Během analýzy systému odměňování bylo zjištěno, že základní mzda zaměstnanců ve společnosti XY není stanovena pomocí žádné metodiky. Základní mzdu při nástupu nového zaměstnance navrhuje jeho nadřízený a výši této mzdy musí následně odsouhlasit ředitel personálního oddělení. Dodržují se samozřejmě základní zásady, aby byla dodržena rovnost odměny za stejnou práci, respektování výše disponibilních mzdových prostředků dle ročního plánu a spravedlivost dle jednotlivých kategorií, není však zaveden žádný systém, který by ulehčil práci a systém při vytváření mezd nově nastupujících zaměstnanců.

Pro lepší orientaci, administrativu a zavedení pevného systému odměňování bych navrhovala společnosti XY implementaci HAY metodiky. Tato metodika spočívá v určitém hodnocení pozic, pomocí bodovací metody, kde je každá pracovní pozice zařazena do HAY úrovně s určitým počtem bodů. Pracovní pozice jsou následně posuzovány z hlediska řešení problémů, odpovědností a pravomocí a také znalostí a dovedností, jež bude potřeba, aby zaměstnanec na tomto místě vlastnil a osvojil. Zavedení metodiky pro stanovení základní výše mezd by mohlo jednak zjednodušit a zefektivnit proces odměňování, ale také učinit způsob odměňování více transparentním a lépe pochopitelným pro své zaměstnance.

Respondenti uvedli, že pro ně má variabilní složka největší motivující účinek, je tedy v zájmu společnosti, aby nastavení a plnění cílů zaměstnanců bylo efektivně navázáno na výši vyplácené variabilní složky. Společnosti XY bych tak navrhovala nastavit řádnou kontrolu a pravidelné analýzy vyplácených variabilních složek ze strany personálního oddělení, jelikož ve stanovení výše variabilních složek mají momentálně největší slovo přímí nadřízení zaměstnanců, není tak dohlíženo, zda nejsou cíle lehko dosažitelné.

Výhody plynoucí z výše uvedených návrhů:

- *Zjednodušení a efektivita*
- *Transparentnost*
- *Lepší administrativa*
- *Analýzy a kontroly*

Návrhy a doporučení pro VI. okruh dotazníkového šetření: Hodnocení pracovního výkonu

Během dotazníkového šetření bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci dostávají pravidelné hodnocení pracovního výkonu od svých nadřízených, což je velice dobrý výsledek. Manažeři ve společnosti XY, umí svým podřízeným zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu a používají i slova chvály a uznání. Malý nedostatek byl zjištěn u otázky, zda je hodnocení pracovního výkonu motivuje, z výsledků se zdá, že někteří zaměstnanců neumí s výsledky svého hodnocení pracovat. Z respondentů 21 % uvádí „Spíše ano, ale z negativní zpětné vazby jsem ve stresu“ a zbylých 6 % „Ne, jsem toho názoru, že práci vykonávám, jak nejlépe mohu“. Navrhovala bych proto zavedení hodnotícího formuláře, kam by si zaměstnanci, kteří to potřebují, zanesli společně s manažerem oblasti, ve kterých by se mohli zlepšit nebo konkrétní úkoly či cíle, kterých by mohli do příštího hodnocení dosáhnout či.

Závěr

Systém odměňování zaměstnanců je velice citlivé téma, jak pro zaměstnance, tak pro společnost, je však také velmi účinným a důležitým nástrojem při řízení lidských zdrojů. Právě pro předcházející tvrzení by se každá společnost měla snažit přistupovat k odměňování individuálně a nastavit si svůj jedinečný systém odměňování, který bude odpovídat potřebám zaměstnanců i možnostem společnosti. Bez procesu odměňování by žádná společnost na trhu práce nemohla fungovat, protože jak se říká: „Bez práce nejsou koláče," a zároveň všichni víme, že koláče nejlépe chutnají po dobře odvedené práci. Přesně jako v osobním životě, tak i v práci chce člověk cítit jistotu a bezpečí, v pracovním světě je tato úloha na zaměstnavateli, aby ve svých zaměstnancích vzbudil důvěru, motivaci, projevil péči a dokázal ocenit jejich dobře odvedenou práci.

Cílem práce bylo prozkoumat systém odměňování zaměstnanců ve společnosti XY, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Následně identifikovat, zda je celkový systém odměňování zaměstnanců ve společnosti XY nastaven ve shodě s potřebami zaměstnanců a zda na ně má svůj motivační účinek.

Za těchto okolností, kdy v České republice panuje pandemická situace, přinesla tato práce i další přínosy, a to v podobě nalezení příležitostí ke snížení nákladů v nabídce zaměstnaneckých benefitů.

Teoretická část této práce vychází z nastudování odborné literatury a obsahuje důležitá fakta týkající se pracovní motivace, odměňování zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých výhod.

Vlastní šetření zahrnovalo představení společnosti XY, analýzu jejího systému odměňování a nabídky zaměstnaneckých benefitů. Analýza systému odměňování ve společnosti XY obsahovala popis mzdového řádu a jaké všechny složky mezd a příplatky jsou v ní uplatňovány. Dále následovalo představení jednotlivých zaměstnaneckých benefitů a jejich podmínek, které společnost svým zaměstnancům poskytuje.

Dotazníkové šetření nepřineslo žádné znepokojující výsledky, které by mohly narušit chod společnosti, ale drobné nedostatky a příležitosti pro zlepšení nalezeny byly. Návrhy a doporučení, které byly pro společnost XY vypracovány, obsahují nápady, jak podpořit využívání zaměstnaneckých výhod a zároveň zvýšit povědomí o nabídce benefitů společnosti XY, dále jak uspořit část nákladů pomocí úpravy poskytování konkrétních benefitů.

V průběhu příprav mé diplomové práce společnost už některé zmíněné návrhy do své nabídky zaměstnaneckých výhod zavedla, na některých ještě stále pracuje a chystá se je v brzké době zrealizovat.

Pro společnost XY odhalilo dotazníkové šetření i řadu velice příznivých výsledků. Převážná část zaměstnanců je ve společnosti XY spokojena a nabídka benefitů jim velmi vyhovuje,

zároveň je jim poskytováno pravidelné hodnocení jejich pracovního výkonu, které opět převážná část dokáže využít ke zlepšení svého práce.

Společnost XY se snaží ke svým zaměstnancům přistupovat s velkou péči, dle rozložení zaměstnanců z hlediska délky jejich pracovního poměru to vnímají i zaměstnanci, je vidět vysoká míra loajality z jejich strany, jelikož je ve společnosti opravdu velké množství lidí, kteří ve společnosti působí déle než 10 let.

Díky praktické části bylo potvrzeno, že není jednoduché teorii vždy plně aplikovat v praxi, společnost XY si však uvědomuje, jakou hodnotu mají její zaměstnanci a soustředí se na to, aby jak v současné, tak i budoucí době zaměstnanci věděli, že si jich váží.

Seznam použité literatury

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

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

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al., 2007. *Abeceda personalisty.* Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.

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

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ, 1994. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-988-9.

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

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

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

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

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. T*ajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

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

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

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

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

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

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Yerkesův-Dodsonův zákon 8

Obrázek 2 Systém odměňování 15

Obrázek 3 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy 17

Obrázek 4 Celková odměna 18

Obrázek 5 Celková odměna 19

Obrázek 6 Organizační struktura personálního oddělení společnosti XY 32

Seznam tabulek

Tabulka 1 Maslowowa pyramida potřeb a pracovní motivace 9

Tabulka 2 Kategorie a roční příspěvek cafeterie společnosti XY 38

Tabulka 3 Struktura respondentů 42

Tabulka 4 Průměrné pořadí benefitů z hlediska oblíbenosti 48

Tabulka 5 Stav cafeterie 2019 ve společnosti XY 63

Tabulka 6 Scénář 3 - podmínky cafeterie 64

Seznam grafů

Graf 1 Délka pracovního poměru 43
Graf 2 Organizační zařazení respondentů 43
Graf 3 Rozdělení respondentů mezi pobočkami 44
Graf 4 Spokojenost respondentů na jejich současné pozici 44
Graf 5 Důvody nespokojenosti 45
Graf 6 Důležité faktory pro respondenty v zaměstnání 45
Graf 7 Celkový odhad počtu benefitů v nabídce společnosti XY 46
Graf 8 Odhady počtu benefitů v nabídce společnosti XY 47
Graf 9 Zbytečné benefity 49
Graf 10 Benefity, které by respondenti chtěli mít v nabídce společnosti XY 50
Graf 11 Vliv benefitů 50
Graf 12 Benefity, které měli vliv na nástup či setrvání ve společnosti XY 51
Graf 13 Využívání/nevyužívání benefitů respondenty 52
Graf 14 Porovnání nabídky benefitů společnosti XY a konkurence 54
Graf 15 Znalost stanovení vlastního mzdového ohodnocení 55
Graf 16 Preference odměn z hlediska jejich charakteru 55
Graf 17 Motivační účinek základní mzdy 56
Graf 18 Motivační účinek variabilní složky 56
Graf 19 Motivační účinek zaměstnaneckých výhod 57
Graf 20 Stanovení úkolů a cílů od nadřízeného 57
Graf 21 Frekvence hodnocení pracovního výkonu 58
Graf 22 Kvalita hodnocení pracovního výkonu 58
Graf 23 Slova uznání a pochvaly 59
Graf 24 Motivační účinek hodnocení pracovního výkonu 60

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník 75

Příloha 1 Dotazník

1. Jste spokojen/a na vaší současné pracovní pozici?
   a) Ano
   b) Spíše ano
   c) Spíše ne
   d) Ne

2. Pokud jste uvedl Spíše ne/Ne, uveďte prosím důvod, proč nejste spokojen na vaší současné pracovní pozici
   (Odpovězte prosím, pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a Ne nebo Spíše ne)
   a) Základní mzda
   b) Nabídka benefitů
   c) Nemožnost dosáhnout nastavených cílů, které jsou spojeny s výší variabilní složky
   d) Pracovní podmínky (Vybavení/Funkčnost systémů a připojení/…)
   e) Náplň práce
   f) Nejasně zadané úkoly
   g) Nemožnost dalšího vzdělávání/rozvoje
   h) Vztah s přímým nadřízeným
   i) Vztahy v pracovním týmu
   j) Celková atmosféra na pracovišti
   k) Chybějící kariérní růst
   l) jiné

3. Jaké tři faktory jsou pro Vás důležité a splňuje je vaše současné zaměstnání ve společnosti XY?
   - ☐ Autonomie
   - ☐ Stabilita
   - ☐ Osobní rozvoj
   - ☐ Dobré finanční ohodnocení
   - ☐ Pracovní prostředí
   - ☐ Rozmanitost práce
   - ☐ Tvůrčí úkoly
   - ☐ Složité úkoly - výzvy
   - ☐ Zajímavá náplň práce
   - ☐ Přátelské vztahy na pracovišti
   - ☐ Pracoviště blízko bydliště
   - ☐ Jistota práce
   - ☐ Široká nabídka benefitů
   - ☐ Získání zkušeností a praxe

4. Kolik benefitů Vám dle vašeho názoru společnost XY poskytuje?
   a) Žádné benefity mi zaměstnavatel XY neposkytuje
   b) 1-5
   c) 6-10
   d) 11-15
   e) 16-20
   f) 21-25

5. Seřaďte prosím dle vašich preferencí následující nabídku benefitů ve společnosti XY.
Nejoblíbenější přesuňte nahoru, méně oblíbené dolu.

Penzijní připojištění
Životní pojištění
Home Office
Cafeterie
Káva a čaj zdarma
Odměna k pracovnímu výročí
Odměna k životnímu výročí
Multisport karta
Dovolená nad rámec zákona
Produkty společnosti XY
Partnerský nabídka - leasing
Jazyková výuka
Platební karta – e-stravenky
Otcovská poporodní péče a doplatek zaměstnavatele
Den pro dobrovolnické činnosti
Příspěvek na stravné
Celofiremní Společenské akce - večírky
Týmové akce - Teambuilding
Zázemí pro kola a sprchy
Flexibilní pracovní doba (mimo provozní útvary)
Partnerské slevy

6. Které benefity jsou podle Vás zbytečné? *Vyberte prosím max 3.*
- ☐ Penzijní připojištění
- ☐ Životní pojištění
- ☐ Home Office
- ☐ Cafeterie
- ☐ Káva a čaj zdarma
- ☐ Odměna k pracovnímu výročí
- ☐ Odměna k životnímu výročí
- ☐ Multisport karta
- ☐ Dovolená nad rámec zákona
- ☐ Produkty společnosti XY
- ☐ Partnerský výhodný leasing
- ☐ Jazyková výuka
- ☐ Platební karta – e-stravenky
- ☐ Otcovská poporodní péče a doplatek zaměstnavatele
- ☐ Den pro dobrovolnické činnosti
- ☐ Příspěvek na stravné
- ☐ Celofiremní Společenské akce - večírky
- ☐ Týmové akce - Teambuilding
- ☐ Zázemí pro kola a sprchy
- ☐ Flexibilní pracovní doba (mimo provozní útvary)

7. Jaký benefit/y vám v naší nabídce chybí? Co byste uvítali?

8. Měly benefity vliv na vaše rozhodnutí pracovat ve společnosti XY případně nezměnit zaměstnání?
   a) Ano
   b) Ne

9. Pokud ano, tak které (max 3).
   - ☐ Penzijní připojištění
   - ☐ Životní pojištění
   - ☐ Home Office
   - ☐ Cafeterie
   - ☐ Káva a čaj zdarma
   - ☐ Odměna k pracovnímu výročí
   - ☐ Odměna k životnímu výročí
   - ☐ Multisport karta
   - ☐ Dovolená nad rámec zákona
   - ☐ Produkty společnosti XY
   - ☐ Partnerský výhodný leasing
   - ☐ Jazyková výuka
   - ☐ Platební karta – e-stravenky
   - ☐ Otcovská poporodní péče a doplatek zaměstnavatele
   - ☐ Den pro dobrovolnické činnosti
   - ☐ Příspěvek na stravné
   - ☐ Celofiremní Společenské akce - večírky
   - ☐ Týmové akce - Teambuilding
   - ☐ Zázemí pro kola a sprchy
   - ☐ Flexibilní pracovní doba (mimo provozní útvary)

10. Které z následujících současných benefitů využíváte?

Pokud benefit nevyužíváte, uveďte prosím důvod.

	Využívám	Nevyužívám	Benefit není pro mě vhodný	Na benefit nemám nárok	Nezajímá mě to	O benefitu jsem nevěděl/a	Podmínky benefitu mi nevyhovují	V budoucnu plánuji benefit využít
Penzijní připojištění								
Životní pojištění								
Home Office								
Cafeterie								
Káva a čaj zdarma								
Odměna k pracovnímu výročí								
Odměna k životnímu výročí								
Multisport karta								
Dovolená nad rámec zákona								
Produkty společnosti XY								
Partnerský výhodný leasing								
Jazyková výuka								
Platební karta – e-stravenky								
Otcovská poporodní péče a doplatek zaměstnavatele								
Den pro dobrovolnické činnosti								
Příspěvek na stravné								
Celofiremní Společenské akce - večírky								
Týmové akce - Teambuilding								
Zázemí pro kola a sprchy								
Flexibilní pracovní doba								

11. Byla pro Vás nabídka benefitů ve vašem předchozím zaměstnání atraktivnější?
    a) Ano
    b) Byla srovnatelná
    c) Ne
    d) Toto je mé první zaměstnání

12. Je vám známo, jakým způsobem je stanoveno Vaše mzdové ohodnocení?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

13. Vyberte prosím, které odměny Vás motivují více:
    a) Peněžní odměny
    b) Nepeněžní odměny

14. Motivuje Vás k lepšímu výkonu výše vaší základní mzdy?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

15. Motivuje Vás k lepšímu výkonu výše vaší variabilní složky?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

16. Motivují Vás k lepšímu výkonu zaměstnanecké výhody?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

17. Máte od Vašeho nadřízeného jasně definované úkoly a cíle, které máte splnit?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

18. Jak často probíhá hodnocení vašeho výkonu?
    a) Měsíčně
    b) Kvartálně
    c) Ročně
    d) Pouze na konci mé zkušební doby
    e) Nedostal/a jsem zpětnou vazbu nikdy

19. Je Vám hodnocení vašeho výkonu zprostředkováno srozumitelně?
    a) Vždy vím, co jsem udělal dobře a na čem musím pro příště zapracovat
    b) Manažer mě chválí, ale nevím, jak mohu příště být lepší
    c) Manažer mi vytýká, co jsem udělal špatně, ale nezmíní mé úspěchy
    d) Manažer mi neposkytuje hodnocení mého výkonu

20. Využívá Váš nadřízený slova uznání a pochvaly směřované k vašemu pracovnímu výkonu?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

21. Motivuje Vás hodnocení vašeho výkonu?
    a) Ano, pozitivní i negativní vazbu využiji k tomu, abych byl příště lepší.
    b) Spíše ano, ale z negativní zpětné vazby jsem ve stresu.
    c) Spíše ne, nevím jak s výsledky pracovat.
    d) Ne, jsem toho názoru, že práci vykonávám, jak nejlépe mohu.

22. Jak dlouho ve společnosti XY pracujete?
    a) Méně než 1 rok (včetně)
    b) 1-2 roky (včetně)
    c) 2-5 let (včetně)
    d) 5-10 let (včetně)
    e) Více než 10 let

23. V jaké divizi pracujete?
    a) Vymáhání, Karty, Back-Office
    b) Transformation, Facility, Nákup
    c) Provozní oddělení
    d) Partnership
    e) Marketing & Digital
    f) IT, Data & Reports management,
    g) HR, Legal, Compliance, Risk
    h) Finance

24. Na jaké pobočce pracujete?
    a) Brno
    b) Ostrava
    c) Praha

25. Vyberte prosím Vaše pohlaví.
    a) Muž
    b) Žena

26. Uveďte prosím Váš věk.
    a) 20-32 let
    b) 33-45 let
    c) 46 let a více

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Anna Košáková

V Praze dne: 19. 04. 2021 Podpis:

Jméno	**Oddělení/ Pracoviště**	**Datum**	**Podpis**