



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Politika odměňování firmy, zaměstnanecké výhody

The remuneration policy of the company, employee benefits

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: Ing. Soňa Cupalová

David Hajduk

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: David Hajduk

Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Politika odměňování firmy, zaměstnanecké benefity

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** The remuneration policy of the company, employee benefits

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte základní otázky systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů
- Specifikujte vzájemný vliv systému odměňování a pracovního výkonu
- Analyzujte systém odměňování a zaměstnanecké benefity ve vybrané organizaci
- Proveďte šetření na téma odměňování a zaměstnanecké benefity, zpracujte získaná data a vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s praktickými přístupy organizace a navrhněte doporučení pro zvolenou organizaci

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

KOCOUREK, Jiří. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-615-2

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Soňa Cupalová

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

L.S.



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



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

HAJDUK, David. *Politika odměňování firmy, zaměstnanecké výhody*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Děkuji touto cestou vedoucí mé bakalářské práce Ing. Soně Cupalové za odborné vedení a cenné připomínky a náměty během tvorby této práce.

Abstrakt

Bakalářská práce řeší téma politiky odměňování v podniku a aplikaci zaměstnaneckých výhod. Cílem práce je specifikovat základní pojmy týkající se odměňování a zaměstnaneckých výhod, analyzovat stávající mzdovou politiku v konkrétní firmě a navrhnout případná opatření k dosažení větší efektivity.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část charakterizuje jednotlivé prvky systému odměňování včetně zaměstnaneckých výhod. Praktická část nejprve popisuje společnost a její základní aspekty, dále za pomoci výzkumného šetření v podobě dotazníků a rozhovoru analyzuje zavedený systém odměňování a s ním spojenou spokojenost zaměstnanců. V závěru jsou navržena opatření pro zvýšení efektivity odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Klíčová slova

Odměňování, systém odměňování, odměna, mzda, mzdové formy, mzdovorné faktory, mzdová politika, vztah odměny a motivace, zaměstnanecké výhody, efektivita odměňovacího systému

Abstract

This Bachelor thesis addresses the topic of remuneration policies in the enterprise application and employee benefits. The aim is to specify the basic concepts relating to compensation and employee benefits, analyze existing wage policy in a particular company and suggest possible measures to achieve greater efficiency.

The thesis is divided into two parts: theoretical and practical. The theoretical part describes the different elements of the remuneration system, including employee benefits. The practical part describes the company and its basic aspects, as well as with the help of research in the form of questionnaires and interviews, analyzes the established system of remuneration and the associated employee satisfaction. In conclusion, the proposed measures to increase the effectiveness of compensation and employee benefits.

Keywords

Remuneration, remuneration system, remuneration, salary, wage forms, wage forming factors, wage policy, the relationship between reward and motivation, employee benefits, efficiency remuneration system

Obsah

Úvod.....	- 2 -
I. TEORETICKÁ ČÁST	- 4 -
1 Základní pojmy k tématu.....	- 4 -
1.1 Odměna	- 4 -
1.2 Mzda.....	- 4 -
1.3 Mzdotvorné faktory	- 6 -
2 Systém odměňování	- 7 -
2.1 Prvky a úkoly odměňování.....	- 7 -
2.2 Vztah mezi odměnou a pracovním výkonem	- 8 -
2.3 Vztah mezi odměnou a motivací	- 9 -
2.4 Politika odměňování, hodnocení práce a pracovníků.....	- 10 -
2.5 Mzda.....	- 12 -
2.6 Mzdové formy	- 13 -
2.7 Dodatkové formy mzdy	- 15 -
2.8 Zaměstnanecké výhody	- 17 -
II. PRAKTICKÁ ČÁST	- 20 -
3 O společnosti XY	- 20 -
3.1 Historie značky XY	- 20 -
3.2 Seznámení s podnikem Hotel XY	- 21 -
4 Analýza stávající politiky odměňování	- 23 -
4.1 Systém odměňování	- 23 -
4.2 Zaměstnanecké výhody	- 28 -
5 Metodika.....	- 31 -
5.1 Metody a cíle sběru dat.....	- 31 -
5.2 Struktura výzkumných metod	- 32 -
5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	- 33 -
5.5. Vyhodnocení rozhovoru	- 44 -
5.6. Shrnutí výzkumného šetření	- 46 -
5.7. Návrh opatření systému odměňování	- 48 -
Závěr.....	- 50 -
Seznam použité literatury a zdrojů	- 52 -
Seznam tabulek.....	- 55 -
Seznam grafů.....	- 55 -
Seznam příloh.....	- 56 -
Přílohy	- 57 -

Úvod

Nároky na efektivní a především prospěšné fungování společností působících ve dvacátém prvním století se neustále zvyšují. Organizace jsou nuceny se moderní době přizpůsobovat a využívat pouze kvalitní finanční, materiální, informační a lidské zdroje. Právě špičkoví a výkonní pracovníci napomáhají k dosažení stanovených cílů a jsou jednou z klíčových součástí společnosti. Pokud je personální politika nastavena účinným způsobem, stávají se loajální pracovníci významnou součástí konkurenceschopnosti podniku. K oboustranné spokojenosti přispívá mimo jiné poskytování vzdělávacích příležitostí pro zaměstnance a poutavý motivační systém pro zvýšení pracovního výkonu. Způsob nastavení motivačních prostředků je však nutné předem důkladně zvážit, neboť nevhodně zvolený systém odměňování, jenž je součástí motivačního programu, může vést k nežádoucí fluktuaci pracovníků. Z této skutečnosti vyplývá, že oblasti hodnocení a odměňování mají přímý vliv na pracovní nasazení, úzce souvisí s motivací zaměstnance a pro společnosti jsou jedněmi z klíčových řídicích činností.

Cílem bakalářské práce je charakteristika základních pojmů souvisejících s odměňováním a zaměstnaneckými výhodami se zaměřením na motivaci pracovníků, dále za pomoci vlastního výzkumného šetření analyzovat stávající systém odměn ve vybrané firmě a na jeho základě vyvodit návrh opatření na zlepšení politiky a odstranění zjištěných nedostatků.

Práce je rozdělena do dvou celků, teoretického a praktického. Teoretická část je zaměřena na specifikaci základních pojmů odměňování, popisuje jeho účel a vztahy mezi odměnou a pracovním výkonem. Objasňuje spojitost hodnocení, motivace a odměny zaměstnanců, dále vysvětluje význam mzdy, mzdové formy a zaměstnaneckých benefitů.

Praktická část, jež nese hlavní podstatu bakalářské práce, je spojena s mezinárodním hotelovým řetězcem. V úvodní části seznamuje čtenáře s organizací, kde je následně analyzována stávající politika odměňování, včetně zaměstnaneckých výhod. Dále je na základě vlastního dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnancem zjišťována spokojenost s dosavadním systémem. S ohledem na získané poznatky a fakta jsou v závěru práce uvedeny návrhy opatření na zkvalitnění podnikové struktury odměňování a zvýšení spokojenosti na straně zaměstnanců i zaměstnavatele.

Zpracování zmíněného tématu a následný rozbor a opatření systému odměňování ve firmě slouží jako nástroj pro zkvalitnění pracovních výsledků a očekává se, že bude mít pozitivní dopad na výši spokojenosti zaměstnanců a lukrativnost společnosti, jež je předmětem analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část bakalářské práce je psána formou literární rešerše na základě rozboru sekundárních zdrojů. Cílem této části je seznámit čtenáře se systémem odměňování, zaměstnaneckými výhodami a dalšími příbuznými pojmy.

1 Základní pojmy k tématu

První kapitola se bude věnovat základní charakteristice pojmů týkajících se odměňování, kterými jsou odměna nebo mzda. Vysvětluje také význam a rozdělení mzdovorných faktorů.

1.1 Odměna

Armstrong (1999) zastává názor, že odměna může být pilířem pro přidělení dalšího menšího odměnění na základě schopností, dovedností a samotného výkonu. Na druhou stranu podle Koubka (2001) je organizací poskytovaná odměna vázána na příslušnost ke společnosti, jako například třináctý plat či placená dovolená. Dále může záviset na délce zaměstnání pracovníka v podniku. Z toho vyplývá, že zbylé prostředky, které je možné využít k motivování a odměnění jedince, bývají finanční odměny.

Systém odměňování by měl obsahovat kombinaci vnitřních a vnějších odměn. Vnější odměňování pomáhá zaměstnavateli zvyšovat atraktivitu vykonávané práce, přilákat nové zaměstnance a stávající udržet na svých pozicích. Jedná se především o peněžní odměny. Vnitřní odměny zastávají nepeněžní funkci, a to ve zvyšování odpovědnosti a samostatnosti pracovníka, což může mít v budoucnu značný vliv na jeho motivaci. Odměna je tedy považována za stěžejní faktor v pracovním vztahu, který pracovník oceňuje a váží si jej. Jedná se o veškeré prostředky využívané zaměstnavatelem k získání nebo uspokojení zaměstnanců, případně k zabránění jejich fluktuace (Armstrong, 2009).

1.2 Mzda

Mzda je obecně chápána jako jeden z nejdůležitějších faktorů v oblastech získávání a motivace zaměstnanců. Podle Tomšíka a Dudy (2011) je mzda z pohledu odměňování

zaměstnanec považována za jeden z nejobecnějších pojmů v ekonomické teorii a zároveň je důležitým podnikatelským nákladem, se kterým je nutné zacházet zodpovědně.

S dalším zajímavým názorem přichází Halík (2008), který tvrdí, že se ve shodném odvětví pohybují finanční odměny v podobné výši. Organizace dokážou získat důležité informace z vlastních průzkumů nebo se řídí podle konkurence. Tento způsob funguje jen do té doby, než se určitý segment pracovníků stane nedostatkovým. Následně se automaticky spustí systém trhu, kdy se zaměstnavatelé snaží získat poslední kvalitní pracovníky a nabízí jim vyšší finanční ohodnocení než konkurenční firmy.

Mzda bývá hlavním impulzem pro odhodlání zaměstnanec vykonávat práci v určité organizaci. Je také stěžejním zdrojem příjmů pro uspokojení životních potřeb každého jedince. Výše mzdy je posuzována podle množství práce, její náročnosti a v neposlední řadě také podle výsledků daného výkonu. Přímou závisí na podmínkách trhu práce, což se dále odvíjí od poptávky a nabídky po zaměstnání (Tomšík a Duda, 2011).

Minimální mzda a mzdová spravedlnost

Minimální mzda zaručuje jistotu nejméně možného výdělku. Výše minimální mzdy se odvíjí od odpracovaných hodin v pracovním týdnu. K poslední změně ve výši minimální mzdy došlo v srpnu roku 2013, kdy se ustanovilo navýšení z 8 tisíc korun na 8,5 tisíce korun českých měsíčně, resp. 50,60 korun na hodinu. V porovnání s ostatními státy EU je minimální mzda v České republice poměrně nízká (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014).

Wöhe (1995) uvádí, že pro kvalitní pracovní výkon je významným faktorem subjektivní pocit pracovníka. Důraz je kladen na to, zdali je zaměstnanec v porovnání s ostatními kolegy náležitě oceňován.

Zaručená mzda

Zaručenou mzdu musí zohledňovat zaměstnavatelé, kteří nemají uzavřenou kolektivní smlouvu ani nastavenou spodní úroveň mzdy, jejíž výše je určena zákonem. Nejnižší úrovně zaručené mzdy jsou rozděleny do osmi částí podle odpovědnosti, náročnosti a namáhavosti práce. Neposkytnutí pravidelné mzdy, minimálně ve formě zaručené mzdy, je porušení zákona a bývá trestně stíháno (Šubrt, 2009).

1.3 Mzdotvorné faktory

Jak již bylo zmíněno, mzda by měla být přímo závislá na pracovním výkonu. Tomu ovšem oponuje Koubek (2001), který v konceptu celkové odměny zaměstnanců uvádí, že některé nepeněžní odměny jsou na výkonu zcela nezávislé a odvíjí se pouze od zaměstnaneckých vztahů.

Kociánová (2010) mezi vlivy na odměnu pracovníků zahrnuje například vzdělání, praxi nebo délku působení v jiné organizaci. Faktory, které ovlivňují tvorbu mzdy, se dělí na vnitřní a vnější.

Vnitřní mzdotvorné faktory jsou ovlivněny prostředím firmy a zabývají se činnostmi zaměstnanců i zaměstnavatele. Mezi faktory se řadí:

- Úkoly a požadavky na danou pracovní pozici. Informace poskytují popis pracovního místa a hodnocení práce.
- Dosažené výsledky pracovní činnosti, chování pracovníka na pracovišti, úroveň podávaných výkonů. Informace se získávají z hodnocení pracovníků.
- Podmínky na pracovišti, které mohou negativně souviset se zdravím a bezpečností zaměstnance.

Vnější mzdotvorné faktory nelze ovlivnit a jediným možným východiskem je akceptování podmínek.

- Trh práce a jeho současné podmínky. Zahrnují aktuální nabídku a poptávku po určitých pracovních pozicích, druh a výši odměn zaměstnanců u konkurenčních podniků na trhu práce v rámci celého státu. Informace poskytují mzdová šetření.
- Aktuální platné zákony, předpisy a výsledky jednání v oblasti odměňování. Týkají se minimální mzdy, příplatků, placené dovolené, placených překážek v práci aj.

(Kociánová, 2010)

K tématu se ve své publikaci vyjadřuje také Koubek (2001). Ten mezi primární vnější faktory řadí vývoj populace, stav na trhu práce, úroveň zdanění, sociální a ekonomickou politiku vlády nebo nastavení systému odměňování v konkurenčních podnicích.

2 Systém odměňování

Kvalitní a důkladný systém odměňování je základním předpokladem k úspěchu. Řádně odvedený výkon pracovníků a s tím spojená prosperita firmy závisí na kladném vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Důležitým prvkem je vhodně nastavená výše odměny, zamezující podceňování nebo přeceňování schopností jedinců.

Armstrong (1999) ve své knize vysvětluje, že výše a kvalita odměňování jsou vyjádřeny množstvím prostředků, které je organizace schopna poskytnout výkonným pracovníkům. Společnosti se snaží dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím kvalifikovaných, vzdělaných a loajálních zaměstnanců. Dvořáková (2007) zastává názor, že efektivní systém odměňování se vyznačuje pevně stanovenou mzdou a pestrými zaměstnaneckými výhodami. Hmotná stimulace není spjata pouze s finanční stránkou odměny, souvisí také s různými druhy pochval. Zaměstnavatel tímto způsobem umožňuje zaměstnancům příležitosti ke vzdělání a kariéernímu růstu a celkově tím zvyšuje kvalitu pracovních podmínek na pracovišti.

2.1 Prvky a úkoly odměňování

Prvky odměňování se rozlišují několika způsoby. Kociánová (2010) je dělí následně:

- základní a dodatečné finanční odměny (mzdy pevné a pohyblivé)
- nepeněžní odměny (pochvaly, ocenění)
- zaměstnanecké benefity
- postupy při řízení pracovních výkonů

Systém odměny úzce souvisí s motivací pracovníka. Podle Koubka (2002) by měl dokázat plnit následující úkoly:

- Dokázat zaujmout dostatečný počet uchazečů s odpovídajícím vzděláním a praxí.
- Udržet klíčové a loajální zaměstnance v organizaci.
- Náležitě ocenit jejich pracovní výkony, snahu a zaujetí pro práci.
- Dosáhnout na trhu práce konkurenceschopného postavení firmy.
- Vytvořit účelný a přiměřeně nákladný systém, založený na možnostech a potřebách celé organizace.
- Akceptování a přijetí systému zaměstnanci.

- Pozitivně motivovat a stimulovat zaměstnance pro dosažení žádoucích výkonů.
- Dodržovat veškeré právní normy a zákony.
- Umožnit pracovníkům realizovat jejich nápady a podílet se na rozvoji společnosti.
- Motivovat ke zvyšování kvalifikace a dovedností zaměstnanců.
- Vhodným způsobem kontrolovat náklady a příjmy.

2.2 Vztah mezi odměnou a pracovním výkonem

Konkurence na trhu práce neustále přibývá. Jedním z rozhodujících faktorů konkurenceschopnosti může být vzdělání, rozsah schopností a dovedností a celkový přístup pracovníka.

Urban (2009) je toho názoru, že odměna za výkon pracovníka je efektivní pouze v případě, když úzce souvisí s výsledky jeho práce. Rozpětí odměny je poté stanoveno a vyjádřeno procentem z jeho základního platu. Účinnost odměňování vzrůstá, pokud si je pracovník předem vědom nastavené výše odměny. Při podání nadstandartního výkonu nebo při dosažení mimořádného pracovního úspěchu mohou mít odměny podobu jednorázových bonusů. Toto tvrzení potvrzuje i Branham (2009), který tvrdí, že zapojení zaměstnance do samotného plánování struktury odměňování je pro společnost přínosné.

Vztah odměny a pracovního výkonu obnáší řadu výhod i nevýhod. Armstrong (2002) mezi jeho výhody řadí motivační faktor, který je vyjádřen uznáním a náležitou odměnou. Odměňování je dále spojováno s nepřiliš populárním hodnocením, které nebývá vždy spravedlivé. Udržování kontroly nad odměňováním za výkonnost není snadným úkolem a je nutné jej pravidelně sledovat. Nevýhodou může být také orientace na krátkodobé cíle s vidinou okamžité odměny.

Koubek (2004) vyzdvihuje tzv. „zásluhové odměňování“. Zaměstnanec je v tomto případě schopný přispět k dosažení cílů organizace svými pracovními výsledky, chováním a dovednostmi.

Odměny za zásluhy mají vliv na:

- zvyšování kvality pracovních výkonů a růstu motivace zaměstnanců

- spravedlivé rozdělení odměn mezi pracovníky na základě pevně stanovených kritérií, dosažených výsledků a dovedností jedince
- ocenění kvalitních výkonů a schopností pracovníka

V organizacích, kde jsou dovednosti pracovníka klíčovým faktorem úspěchu, se nejčastěji používá odměňování podle schopností. Schopnost a výkon dále tvoří základ pro odměnu za přínos. Přihlíží se také k týmovému výkonu, kdy jsou jasně stanovené týmové odpovědnosti za výsledek (Armstrong, 2009).

2.3 Vztah mezi odměnou a motivací

Každého jedince motivuje řada rozdílných faktorů. Nejčastějšími motivátory bývají finanční prostředky, dále pochvala a uznání za vykonanou práci, kariérní růst nebo možnost doplňujícího vzdělávání. Z tohoto důvodu je nezbytné zavést systém odměňování v souladu s motivačními faktory působícími na zaměstnance. Armstrong (2009) uvádí, že největší vliv na lidskou motivaci má ucelené naplnění sociálních, psychologických a ekonomických potřeb člověka. Vhodným východiskem se stává spojení vnitřních, vnějších, peněžitých i nepeněžitých způsobů odměny.

Činitelé působící na účinnost mzdy v motivaci

Kleibl a kolektiv (2001) ve své publikaci popisují faktory, které dokazují vliv mzdy na motivaci zaměstnance:

- Zaměstnanec si musí uvědomovat, že se jeho pracovní výsledky odrážejí na výši jeho platu.
- Odměna je spravedlivá i v porovnání s ostatními pracovníky na pracovišti.
- Pracovník si je vědom úrovně reálné výše mzdy.
- Zajištění pocitu jistoty pracovního zázemí a pravidelné mzdy s výhledem na budoucí kariéru.
- Správné a efektivní nastavení systému péče o zaměstnance.
- Předem stanovená výše hmotných zaměstnaneckých výhod mimo mzdu.
- Jasně stanovené pracovní podmínky.
- Vidina kariérního růstu, školení či vzdělávání.
- Informovanost pracovníka.

Armstrong (2002) uvádí, že peníze mají na člověka značný vliv. Jsou přímým vodítkem k uspokojení hmotných a nehmotných potřeb a zřetelně vypovídají o společenském postavení člověka.

Lze tedy konstatovat, že peníze dokážou pracovníka kladně motivovat. Naopak při špatně nastaveném systému odměny mohou být účinky opačné a pracovník může být demotivován. Zaměstnanec by měl mít pocit spravedlivého odměnění svého výkonu s přihlédnutím na kompetence, náročnost a zodpovědnost při výkonu pracovní činnosti (Armstrong, 2009).

2.4 Politika odměňování, hodnocení práce a pracovníků

Politika odměňování zastává v každé organizaci velice důležitou roli a úzce souvisí se samotnými úkoly odměňování. Udává přesný směr rozhodování, umožňuje bližší pohled na plány podniku. Tvorba politiky se zakládá na komplexní komunikaci, její účelnosti a dostatku informací pro zaměstnance (Armstrong, 2009). Podle Koubka (2002) se politika odměňování řídí následujícími body:

- Určení hranice maximální a minimální výše finančního odměňování.
- Zajištění spravedlivé odměny za vykonanou práci stejného charakteru.
- Stanovení všeobecných vztahů mezi jednotlivými úrovněmi odměn, především mezi nadřízenými a podřízenými.
- Vyhrazení finančních prostředků pro účely odměňování a stanovení jejich podílu na celkových nákladech organizace.
- Zajištění dostatečného motivačního faktoru plynoucího z odměňování.
- Zvážení možností uveřejnění interních informací a jejich možných následků.
- Stanovení hodnoty případného odchýlení od předem stanovených odměn.
- Dodržování zákonů, jednání v souladu s lidskými právy a respektování spravedlnosti politiky odměňování.

Podle Armstronga (1991) ovlivňuje politiku odměňování několik aspektů, které se rozdělují na vnitřní a vnější:

Mezi **vnější faktory** se řadí:

- Globalizace
- Trendy v populační evoluci

- Trendy v zaměstnávání pracovníků
- Zákony o zaměstnávání lidí
- Pracovní vztahy
- Vláda, dobrovolný a neziskový sektor

Mezi **vnitřní faktory** patří:

- Kultura podniku
- Podnikání firmy
- Využívané technologie a techniky
- Strategie podniku
- Lidé
- Hledisko zaměstnanců

Hodnocení práce

Proces hodnocení práce úzce souvisí se systémem odměňování zaměstnanců. Veškeré pracovní výkony mají svá specifika, z nichž se odvíjí také struktura odměňování zaměstnance. Tento systematický proces ukazuje hodnoty práce ve srovnání s jinými. S ohledem na uvedené skutečnosti je možné stanovit odpovídající platové a mzdové linie, dle kterých jsou zaměstnanci odměňováni (Koubek, 2007).

Hodnocení práce se zaměřuje na zjištění nároků kladených na zaměstnance při výkonu pracovní činnosti a na důležitost práce z pohledu dlouhodobých výsledků společnosti.

Hodnocení pracovníků

Hroník (2006) popisuje, že stěžejním prvkem hodnocení by neměl být pouze výkon, ale také způsob, jakým pracovník dokázal splnit stanovené požadavky. Data získaná z hodnocení jsou prospěšná oběma stranám, jak zaměstnavateli, tak samotným zaměstnancům. Při jejich správném zpracování lze zohlednit možnost kariérního růstu, vzdělávání a vyšší odměny.

Koubek (2007) rozděluje hodnocení zaměstnanců na formální a neformální. Formální hodnocení se provádí systematicky, pravidelně a ve standardizované podobě. Výsledky procesu se mohou využít také při dalších personálních činnostech. Hodnocení

neformální se většinou nezaznamenává. Používá se především při nutném usměrnění zaměstnanců nebo k ocenění dobře vykonané činnosti.

2.5 Mzda

Mzda vyjadřuje hodnotu odpracované činnosti v pracovněprávním vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v závislosti na odpovědnosti, požadovaných nárocích, obtížnosti a dosažených výsledcích. Zpravidla bývá dohodnuta před samotným výkonem práce v písemné podobě. Šubrt (2009) také zmiňuje, že by neměl být rozdíl mezi výší mzdy za vykonávání identické práce u mužů a žen. U stejného zaměstnavatele by se měla pohybovat na shodné hranici.

Vybíhal (2006) mzdu rozděluje následujícím způsobem:

- základní mzda
- základní plat
- smluvní plat
- individuální ohodnocení
- bonusy
- naturální mzda
- různé příplatky
- odměny

Měrtlová (2007) vysvětluje aspekty mzdy po právní stránce a její zákonné úpravy. Práva zaměstnanců a s nimi spojené řádné ohodnocení vykonané práce shrnuje Listina základních práv a svobod.

Mezi pojmy mzda a plat vznikají často nesrovnalosti. Zásadní odlišnost se odvíjí od typu zaměstnavatele, přičemž mzda náleží pracovníkům podnikatelské sféry, naopak plat přísluší státním zaměstnancům a je vyplácen ze státního rozpočtu. Kocourek (2007) označuje **plat** jako odměnu pro pracovníka za vykonanou pracovní činnost, kterou vykonávají pod svým zaměstnavatelem. Tím je v tomto případě stát, příspěvková organizace nebo například státní fond. Náklady na vyplácení platů a odměn se čerpají z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad zvláštních předpisů.

2.6 Mzdové formy

Formy mzdy lze rozdělit podle určitých kritérií. Jedním z nich může být obsahová složka nebo způsob vyplácení. Pro dosažení žádoucí efektivity musí být srozumitelné, transparentní a motivující. Mzdové formy jsou souborem pravidel a norem, na základě kterých vzniká přímý kontakt mezi pracovníkem a výsledky jeho pracovní činnosti. Tomší (2008) je toho názoru, že většina firem si v současné době samostatně nastaví mzdové nástroje, od kterých se následně odvíjí mzdové formy. Mezi nejčastější formy mzdy patří časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda a mzda za dovednosti a znalosti.

Časová mzda

Je považována za základní typ mzdové formy. Časová mzda není z pohledu administrativy náročná, ovšem chybí návaznost na pracovní výkon zaměstnance. U časové mzdy jsou stěžejní údaje o odpracované době každého jednotlivce.

Tomší (2008) dále uvádí rozdělení časové mzdy:

- *hodinová časová mzda* je výsledkem násobku mzdové sazby a počtu odpracovaného času pracovníka
- *měsíční časová mzda*, která se řídí pravidelně kalendářním měsícem a závisí na mzdovém tarifu
- *mzda dle období* může být rozlišována různými způsoby, například na směny, dny či pololetí

Tomší (2008) tvrdí, že výši mzdových sazeb ovlivňují zejména pracovní podmínky zaměstnanců, jejich kompetence, odpovědnost, náročnost činnosti a další faktory.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejčastějším způsobem odměny zaměstnanců se zaměřením na manuální činnost. Hrozí však riziko vzniku problému v podobě snížení kvality výroby. K jeho eliminaci může napomoci zavedení kontrolních opatření. Důraz je kladen na množství odvedené práce, které je následně rozděleno dle dosažení předem stanoveného cíle či požadavku.

Tomší (2008) za požadavky úspěšně splněného úkolu považuje:

- časový horizont, který je určen pro vykonání pracovní činnosti. Stanovený čas je označen jako norma. Výpočet mzdy se provádí násobením normované doby s tarifem mzdy.
- odpracované normované činnosti na jednotku množství, které se uvádí jako „mzda za kusy“. Vypočítání této mzdy se provádí vynásobením úkolové sazby a souhrnem jednotek množství.

Vybíhal (2006) ve své publikaci uvádí, že nejčastěji se vyskytující mzdou je tzv. úkolová mzda přímá. Tato forma mzdy se používá pro jednotlivé pracovníky nebo jako týmová odměna pro více zaměstnanců. Dalším druhem zmiňované mzdy je mzda akordní. Ta je určena týmu pracovníků, který je předem seznámen se stanovenými podmínkami, danými úkoly a konečným termínem pro výkon činnosti.

S rozsáhlejším rozdělením úkolové mzdy přichází i autor Kocourek (2001):

- *Přímá* – vývoj výdělku závisí na míře plnění norem.
- *Diferenciovaná* – vývoj výdělku je rychlejší než samotné plnění norem výkonů.
- *Kolektivní* – výkonové normy jsou předem stanovené pro celé týmy pracovníků. Výdělky jsou následně rozdělovány individuálně mezi pracovníky v závislosti na množství odpracovaného času a mzdového tarifu.

Podílová mzda

Podílová mzda se nejčastěji vyskytuje v prodejním procesu nebo ve službách. Je známa také jako provize, což udává charakter této mzdy. Provize se vypočítává jako procento z tržeb nebo z obrátu za určité období. Takový způsob by měl zaměstnance přimět k lepším pracovním výkonům. Efektivním se stává v případě, kdy je konečný výsledek přímo ovlivněn pracovníkem. Tomší (2008) dodává, že je nezbytné zajímat se o vývoj hodnotového ukazatele, který může být pravidelně ovlivňován aktuálními trendy nebo cílenou propagací.

Tomší (2008) dále vysvětluje poddruh podílové mzdy - tzv. **mzdu provizní**, která pracovníkům přináší širší možnosti ve využití svých schopností. Je založená na rozšířené

zodpovědnosti a samostatné práci zaměstnanců, což přispívá ke zlepšení image firmy nebo k možnosti ovlivnění nákladů prodeje. Mzda provizní je specifická tím, že zohledňuje úspěšnost schopností zaměstnance v širším měřítku.

Mzda za dovednosti a znalosti

Mzda za dovednosti a znalosti se řadí mezi bonusové typy odměňování zaměstnanců. Jedná se o oceňování pracovníků s vyšší kvalifikací, kteří své znalosti nemusí při své práci vždy uplatnit. Avšak pravidlem bývá, že každý zaměstnavatel preferuje angažované pracovníky ochotné se dále vzdělávat (Koubek, 2001).

2.7 Dodatkové formy mzdy

Dodatkové mzdové formy plní funkci jednorázové nebo pravidelné odměny. Jedná se o nadstandardní ohodnocení a obvykle jsou součástí celkové odměny. Odrážejí se od jednotlivých i týmových výsledků a liší se dle charakteru pracovní pozice nebo povolání. Jak uvádí Koubek (2002), některé formy jsou určeny pro manažery a jiné naopak pro pracovníky v dělnické sféře.

Je definováno několik druhů doplňkových mzdových forem. Koubek (2002) je ve své publikaci dělí:

Osobní ohodnocení

Tato forma je zaměřená především na odměňování složitosti práce a výsledků zaměstnance z dlouhodobějšího pohledu. Systém odměny je založen na stanoveném procentu z pravidelného platu. Provádí se většinou po půl roce, případně po roce (Koubek, 2002).

Prémie

Podle Koubka (2002) jsou prémie velice populární a často využívanou motivační formou, která se obvykle přiřazuje ke mzdám časovým a úkolovým. Mohou být využívány individuálně i kolektivně pro skupiny pracovníků.

Koubek (2002) dělí prémie následovně:

- Bonusy a odměny jednorázového charakteru. Oceňují se především nadprůměrné výkony, loajalita nebo úspěšně dokončené úkoly. Tyto prémie mohou být finančního i nefinančního rázu.

- Periodicky opakující se prémie souvisí s výsledky za určité období. Přidělují se skupinám i jednotlivcům.

Kocourek a Trylč (2001) uvádějí další rozdělení premií:

- *Prémie za výkon* – mají přímou vazbu na provedené výkony a dosažené výsledky v předešlém období
- *Prémie za věcné úspory* – pracovník je odměněn za úsporu materiálu, nástrojů a energie
- *Kvalitativní prémie* – odvíjejí se od zvyšování kvality a případné eliminace zmetkovosti
- *Termínové a cílové prémie* – udělují se za dodržení harmonogramu

Odměňování zlepšovacích návrhů

Koubek (2002) uvádí, že následující způsob odměny je určen pro zaměstnance, kteří projevují aktivitu a přispívají vlastními nápady k prosperitě organizace. Je vyplácena pravidelně nebo jednorázově a má pozitivní dopad na zvyšování loajality zaměstnance.

Košuriak a Frolík (2006) zmiňují dva protichůdné pohledy na věc:

- *Z pohledu managementu* lze považovat snahu zavádět inovace v podniku jako součást pracovního výkonu. Proto není nutné aplikovat bonusové odměňování.
- *Pracovníci* naopak očekávají odpovídající bonus za každý užitečný přínos společnosti.

Autoři dodávají, že obě hlediska jsou akceptovatelná. Zaměstnanci si musí být vědomi možnosti této speciální odměny. Zavedení odměny zlepšovacích návrhů se stává účinným motivačním prostředkem. Odměna může mít také nefinanční podobu, například uznání nebo pochvala od nadřízené osoby za projev iniciativy.

Podíly na výsledcích organizace

Podíl na výsledcích organizace je určitá část zisku, kdy se pevné procento podílů rozděluje mezi pracovníky. Koubek (2002) dále dodává, že se vyskytují ve třech následujících formách:

- Podíl ze zisku
- Podíl z výnosů
- Podíl na výkonu

Příplatky

Hřebíček (2008) je názoru, že příplatky plní funkci motivačního prostředku. Dělí se na povinné a nepovinné. Povinné stanovují právní normy. Patří mezi ně například práce přesčas, práce o svátcích a víkendech nebo práce v noci. Minimální výše příplatku je stanovena v zákoníku práce. Nepovinné příplatky jsou vypláceny dobrovolně nebo po dohodě s odbory. Řadí se mezi ně příplatek na dopravu, ubytování nebo oblečení.

Další výplaty

Mezi další druhy výplat Hřebíček (2008) zařazuje třináctý plat, příspěvek na dovolenou nebo příspěvek k osobnímu či zaměstnaneckému výročí. Koubek (2002) dodává, že tato kategorie za pomoci náborového příspěvku láká potencionální pracovníky. Naopak při ukončení pracovního poměru se v určitých případech vyplácí odstupné.

2.8 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody nejsou závislé na výkonu zaměstnance. Poskytují se všem pracovníkům bez ohledu na jejich výsledky. Benefity jsou základním stavebním kamenem pro spokojenost a motivaci zaměstnanců. Dvořáková (2007) zdůrazňuje význam sdělení informací zaměstnancům o struktuře zaměstnaneckých výhod. Mnohdy dochází k situaci, kdy benefity nejsou náležitě oceňovány. Vedení následně přizpůsobuje systém výhod požadavkům pracovníků. Přání zaměstnanců mohou být často různorodá. Východiskem se stává zavedení kompromisní metody, tzv. systému cafeteria. Metoda obsahuje rozsáhlé možnosti výběru benefitů, mezi kterýmiž zaměstnanec volí dle vlastního uvážení.

Kociánová (2010) shrnuje cíle poskytování zaměstnaneckých benefitů:

- Poskytnout pracovníkům atraktivní nabídku odměn, která udrží jejich loajalitu a zabrání fluktuaci.
- Dokázat uspokojit potřeby a naplnit očekávání zaměstnanců.
- Udržet klíčové pracovníky v organizaci a prohloubit jejich vztah s vedením podniku.
- Nabídnout určitým skupinám zaměstnanců daňově zvýhodněné odměny.

Druhy zaměstnaneckých výhod

Duda (2008) a Koubek (2002) zastávají shodný názor ohledně členění zaměstnaneckých výhod a dělí je následujícím způsobem:

- *Výhody sociální povahy* – životní pojištění, penzijní připojištění, půjčky různého druhu
- *Volnočasové výhody* – jsou určeny pro zpestření volného času zaměstnance, patří sem například sportovní aktivity nebo kulturní zážitky
- *Výhody související se zaměstnáním* – podpora vzdělávání, stravenky, podnikové stravování, slevy na produkty
- *Výhody spojené s pracovní činností* – bezplatné bydlení, pracovní automobil, telefon

Armstrong (2002) rozděluje benefity tímto stylem:

- *Penzijní systémy* – hlavní a nejčastěji používaná metoda
- *Osobní jistoty* – upevňují jistotu pracovníků v oblasti pojištění (zdravotní i životní)
- *Finanční výpomoc* – zaměstnancům se nabízí slevy na zboží nebo služby různého druhu, případně se poskytují půjčky
- *Soukromé potřeby* – poradenství při odchodu do důchodu, poskytnutí speciální dovolené na zotavení nebo při nemoci dítěte
- *Příspěvky na benzín, pracovní automobil* – stále více preferovaná forma výhody
- *Další výhody* – široký výběr dalších benefitů, od hrazené stravy až po úhradu telefonních nákladů

Způsoby poskytování výhod

Nejčastěji se uvádějí dvě hlavní metody poskytování zaměstnaneckých benefitů – flexibilní a fixní.

Macháček (2010) je charakterizuje následovně:

- **Fixní způsoby výhod** jsou obsahem kolektivní smlouvy. Zaměstnavatel stanoví druhy benefitů, které jsou shodné pro všechny pracovníky. Fixní způsob nese riziko nevyužití benefitů, což má za následek plýtvání kapitálu.

- Zaměstnanci preferovaný *flexibilní způsob benefitů*, neboli cafeteria systém, nabízí možnost výběru ze souboru zaměstnaneckých výhod stanovených zaměstnavatelem. Každý zaměstnanec má roční bodový limit, z něž může následně čerpat. Na výběr obvykle bývají poukazy do restaurací, zážitkové nabídky, hračky nebo zboží do domácností.

Armstrong (2002) přiřazuje systému cafeteria významný motivační vliv na zaměstnance. Jako výhodu zdůrazňuje efektivní šetření financí. Nevýhodu systému shledává ve složité administrativě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část je zpracována rozbohem odměňovacího systému v hotelu, jehož vedení se rozhodlo zachovat si anonymitu. V práci je hotel označován jako společnost XY. Informace z úvodní části, kde je firma představována, jsou čerpány z podnikových webových portálů, z příručky zaměstnance a z osobních pracovních zkušeností.

Cílem praktické části je pomocí vlastního výzkumného šetření analyzovat stávající systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, následně zjistit s ním spojenou spokojenost pracovníků a vliv na jejich motivaci. Zjištěné nedostatky budou řešeny v rámci návrhu opatření k zefektivnění odměňovacího systému ve společnosti.

3 O společnosti XY

V následující kapitole jsou stručným způsobem shrnuty základní poznatky a zajímavosti o společnosti XY. Zaměřena je především na historii, důležité mezníky, atraktivitu umístění, rozdělení komplexu a také na úspěchy hotelu za dobu jeho působení. Přehled slouží k lepší představě a objasnění výsledků výzkumného šetření včetně návrhu opatření.

3.1 Historie značky XY

Společnost XY je známa jako rozšířený řetězec hotelů, nabízející kvalitní služby podložené rozmanitou a dlouholetou historií.

První hotel XY byl založen v Texasu roku 1919. Zakladatel stál u vzniku XY Corporation. Čas plynul a v roce 1949 se značka XY rozšířila i za hranice Spojených států amerických. Byl slavnostně otevřen Caribe Hotel v Portoriku, který byl na počátku vzniku XY International, jenž se o pár let později stal společností s veřejně obchodovatelnými akciemi na newyorské burze. Následně se rozhodlo o užívání jména XY. Společnost XY Corporation získala právo na značku XY výhradně v USA. XY International vystupovala pod stejným názvem ve zbylé části světa. V průběhu let se společnost XY začala řídit politikou silné selekce, kdy každý nově vzniklý hotel musel překonat kvality ostatních hotelů.

Důležitým mezníkem v historii značky byl konec roku 2005, kdy byla podepsána smlouva o prodeji. Za částku 3,3 miliardy liber byla společnost XY International odkoupena společností XY Hotels Corporation. Nyní provozuje zhruba 3800 objektů s nabídkou 625 tisíce pokojů v 91 zemích celého světa.

Poslední změnou je přechod korporátní identity na XY Worldwide v září roku 2009, což přineslo značce nové logo, změnu vize, hodnot a důležitých strategických priorit. Tento krok odráží globální rozšíření a přesun centrály společnosti z kalifornského města Beverly Hills do města McLean.

(XY Worldwide – Příručka zaměstnance, 2004)

3.2 Seznámení s podnikem Hotel XY

Hotel XY patří mezi největší luxusní hotely v České republice nabízející ubytování pro turisty z různých koutů světa. První stavební kámen byl položen na pobřeží Vltavy v březnu roku 1989. Stavba byla slavnostně dokončena v roce 1991 pod záštitou stavební společnosti CBC. Aktuálním majitelem je firma Quinn Hotels Praha, a.s. Velkolepé otevření komplexu se uskutečnilo 11. června 1991. V provozu je hotel od 25. července 1991.

Do historie hotelu se významně zapsal rok 1995, kdy byla na dvacet let sepsána smlouva „Management Agreement“ mezi společností Tourinvest a.s. a Hotel International. Od této doby se hotel řadí mezi celosvětové hotelové řetězce XY s pozměněným jménem XY Prague. V roce 2002 odkoupila budovu Irská stavební společnost Quinn Group.

Pražský hotel je čtvrtý největší hotel z celosvětových komplexů XY. V České republice mu patří absolutní prvenství. Umístění hotelu na pravém břehu Vltavy společně se snadnou dostupností do historického centra města zaručuje turistickou atraktivitu.

Komplex XY Prague nabízí k ubytování 791 pokojů, dále rozdělených na 681 „XY Guest“ pokojů, 141 Executive pokojů a 32 apartmá. Ke stravování jsou k dispozici 3 proslulé restaurace a 2 bary, mezi které patří první sky bar v Praze. Cloud 9 sky bar je umístěn přímo na střeše hotelu a byl otevřen roku 2008. V nabídce je také 37 konferenčních místností pro pořádání firemních a společenských akcí. Hotelový kongresový sál má kapacitu až 1500 hostů. Pro hosty je také k dispozici wellness a fitness centrum Cybex Health&Spa.

Hotel XY byl již šestým rokem oceněn titulem „Nejlepší hotel v České republice“, udíleným agenturou TGG Travel. V roce 2014 byl vyhlášen také jako „Nejlepší hotel pro firemní klientelu v České Republice“ a „Nejlepší hotel pro firemní klientelu ve východní Evropě“.

(XY Worldwide – Příručka zaměstnance, 2004)

4 Analýza stávající politiky odměňování

4.1 Systém odměňování

Konkurenční výhodou hotelového řetězce je především profesionální přístup zaměstnanců. Jejich každodenní úsilí se projevuje při odborné obsluze hostů. Právě proto věnuje vedení personální politice určitou pozornost. Pracovníci si zaslouží stabilní pracovní zázemí s možností kariérního růstu a pravidelného vzdělávání ve všech směrech, bez ohledu na věk či pohlaví jedince. Tyto faktory jsou ve firmě považovány za klíčové v přístupu k zaměstnancům.

Společnost XY pracovníkům nabízí kromě benefičního programu také základní výhody, které lze rozdělit následovně:

- *Výhody spojené s pracovním vztahem* – stanovení měsíční pracovní doby na 37,5 hodiny, možnost týdenní dovolené navíc, nárok na bonusové dny volna s náhradou mzdy, jenž se zvyšují s odpracovanými roky ve společnosti:
 - 0 až 1 rok – 1 den
 - 1 až 3 roky – 2 dny
 - 3 až 4 roky – 3 dny
 - více než 4 roky – 4 dny
- *Výhody v oblasti financí* – příspěvky na odpočinkové dovolené, penzijní připojištění, odměny při životních a pracovních jubileích nebo při narození potomka, nabídky výhodných bankovních účtů, půjček bez rizik a úroků
- *Sociální výhody* – očkování, pravidelné lékařské prohlídky, zvýhodnění při ubytování v zahraničí, závodní stravování

Mzda a její formy

Zaměstnancům firma vyplácí mzdu, která jim náleží za vykonanou práci, za podmínek uvedených v kolektivní smlouvě a zákoníku práce. Mzda má peněžitou formu a je vyplácena zaměstnancům v závislosti na složitosti, odpovědnosti, pracovních podmínkách, výkonnosti a výsledcích na pracovišti.

Výše stanovené mzdy, její sjednání, prémie, osobní ohodnocení, roční bonusy, neobvyklé odměny a další druhy odměn jsou uvedeny, případně upravovány, v aktuální platné kolektivní smlouvě.

Vedení hotelu XY upřednostňuje mzdovou politiku, která motivuje své zaměstnance způsobem odpovídajícím jejich kvalifikaci, druhu vykonávané práce a její kvalitě. Cílem je stabilizace loajálních, kvalifikovaných a výkonných zaměstnanců. Zároveň se společnost snaží zabránit fluktuaci zaměstnanců, která může mít negativní dopad na jméno firmy.

Hlavní druhy mezd vyplácené společností jsou:

- Základní mzda vyplácená měsíčně
- Pohyblivá mzda ve formě prémie
- Doplnková mzda ve formě odměn

Náhrada mzdy za sváteční dny

Kromě základní dovolené společnost uznává také státní svátky dané země. Vzhledem k charakteru činnosti hotelu se často stává, že zaměstnanci musí pracovat i v průběhu svátků. V takovém případě jim náleží dosažená mzda a rovněž náhradní volno v rozsahu práce konané ve státní svátek, které je poskytováno do třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek.

Mzda za pracovní výkon v noci

Na mzdu za pracovní výkon v noci mají nárok zaměstnanci pracující v době mezi 23. – 5. hodinou ranní. Hodnota příplatku je stanovena na 15 Kč za každou odpracovanou hodinu k základní mzdě. Pro zaměstnance, kteří absolvují větší část noční směny, bývá příplatek proplácen plnohodnotně za celou noční směnu.

Příspěvky na penzi

Po skončení zkušební doby má každý zaměstnanec nárok na měsíční příspěvek 250 Kč připisovaný na penzijní účet pojišťovny, u které je přihlášen. Příspěvek je dobrovolný a provádí se na žádost zaměstnance.

Speciální výpomoci v případě nouze

Zaměstnavatel v tomto případě po dohodě s odbory a personálním oddělením pomáhá řešit zaměstnancům jejich nečekané životní problémy spojené s následky pracovních úrazů či nehod.

Prémie ve formě třináctého platu

V hotelu je na začátku roku vyhlášena výše odměny poskytnuté při překročení hranice předpokládaných tržeb, která souvisí se spokojeností zákazníků. Systém slouží jako motivační prvek k podávání nejlepších výkonů. Při dosažení zmiňovaných cílů jsou zaměstnanci odměněni prémie ve formě třináctého platu.

Prémie za splnění krátkodobých cílů

Hotelový komplex pravidelně pořádá akce různého charakteru. Každá z nich má pro hotel přínos nejen finanční, ale také klientský, který se vyznačuje příjezdem nových hostů. Vedení hotelu často vypisuje krátkodobé cíle pro bezproblémový chod akcí s následnou bonusovou odměnou pro všechny zaměstnance.

Odměny za loajalitu a věrnost podniku (viz. Tabulka 1)

Zaměstnavatel oceňuje pracovníkovu loajalitu peněžitou odměnou v pravidelných ročních intervalech. Tímto krokem dokazuje, že si firma váží stálých a kvalitních zaměstnanců ve svém podniku. Odměna náleží jednotlivcům při nepřetržitém pracovním poměru v časovém horizontu nejméně čtyř let od podepsání pracovní smlouvy. Pracovní poměry lze vzájemně sčítat, výjimkou je pouze případ, kdy zaměstnavatel rozhodl o propuštění zaměstnance výpovědí.

Tabulka 1: Odměny za loajalitu a věrnost podniku

Délka pracovního	Finanční odměna
4 roky	2 000 Kč
8 let	4 000 Kč
12 let	8 000 Kč
16 let	12 000 Kč
20 let	16 000 Kč
24 let a více	20 000 Kč

Zdroj: vlastní šetření

Vztah odměňování s dalšími personálními činnostmi

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, odměňování má přímý vliv na další personální činnosti. Systém odměny zastává důležitou roli již při procesu získávání zaměstnanců. Společnost XY zdůrazňuje zajímavé finanční ohodnocení včetně atraktivních benefitů.

Systém odměňování se odvíjí od analýzy pracovního místa na dané pozici. Analýza je následně nezbytná při hodnocení práce, které v hotelu probíhá pravidelně jednou ročně. Spojením těchto činností dochází k posílení systému.

Společnost se zabývá hospodařením se zaměstnanci a plánováním při náboru nových pracovníků. Prioritou je efektivně odměnit zaměstnance v závislosti na jejich výkonu.

V rámci podpory spokojenosti zaměstnanců a zvýšení jejich motivace v pracovním procesu se snaží zaměstnavatel odměňovat pracovníky také v podobě školení a obohacení pracovních stereotypů.

Jmenování do vyšších pozic

Firemní politika klade důraz na obsazování pozic stávajícími zaměstnanci, pokud je to v danou chvíli možné. Vedení se snaží podporovat talentované pracovníky a povzbuzovat je při postupu na vyšší pozice.

Posouzení vývoje výkonnosti / hodnocení

Pracovníci jsou vyzýváni k účasti na hodnocení výkonnosti. Hodnocení probíhá dvakrát během prvního roku pracovního poměru, dále již jen jednou ročně. Prvotní hodnocení se uskutečňuje po uplynutí tříměsíční zkušební doby. Provádí se pravidelně při nároku na zvýšení platu, povýšení nebo při přechodu na jiné oddělení.

Přechod na jiné oddělení – rotace práce

Po absolvování několika měsíců nepřetržitého pracovního poměru mají zaměstnanci možnost přestoupit na jiné oddělení v rámci hotelu. Rotace práce je možná i do zahraničních komplexů.

Welcome day

Uvítací program je již tradičním rituálem společnosti, během něhož se noví pracovníci seznamují s firmou, hotelem a budoucím zaměstnáním. Nově nastupujícím zaměstnancům se naskytuje příležitost poznat kolegy a rychleji se tak zadaptovat.

Komunikace

Komunikace v hotelu funguje jako obousměrný proces, mezi jehož prostředky patří:

- každodenní informační schůzky
- pravidelné měsíční komunikační meetingy s vedením
- informační nástěnky
- memoranda
- neplánované schůzky dle potřeby

Školení Exposure

Exposure je druh školení, který zaměstnance poučuje o práci na jiných odděleních hotelu. Interní část slouží pracovníkům pro lepší představu o vlivu práce na ostatní střediska. Zároveň je při školení zvětšen rozsah dovedností a znalostí. Školení lze provádět podle požadavků svého nadřízeného – v pracovní době i mimo ni.

Část externí se vztahuje ke stáži v jiném hotelu společnosti XY skrze školení Cross Exposure. Zaměstnanec má možnost podat žádost o školení po prvním roce pracovního poměru. Každá žádost se posuzuje individuálně podle výkonnosti a počtu odpracovaných let. Lokalita a termín školení se přizpůsobují potřebám hotelu i jedince.

Elevator Programme

Program slouží k rozvoji manažerského potenciálu v podobě dvouletého školení.

Kariérní postup

Společnost preferuje obsazování do vyšších pozic zaměstnanců z interních zdrojů. Cílem je identifikovat talentované jedince, kteří mohou obstát na manažerských pozicích. V okamžiku, kdy je zaměstnanec schopen přijmout větší zodpovědnost, nadřízený pracovník mu stanoví výkonnostní a rozvojové individuální plány.

OnQ XY University

Nenáročná forma bezplatného studia prostřednictvím internetu, kterou vytvořila společnost XY International. K dispozici je velký počet kurzů v anglickém jazyce. Po úspěšném absolvování jednotlivých kurzů zaměstnanec obdrží certifikát.

(XY Worldwide – Příručka zaměstnance, 2004)

4.2 Zaměstnanecké výhody

Vedení společnosti XY si uvědomuje, že zaměstnanci jsou důležitým článkem jejich podnikání. Na pracovníky jsou kladeny vysoké nároky, odměnou jim však je pestrý výběr zaměstnaneckých benefitů.

Věrnostní odměna

Věrnostní odměna náleží loajálním pracovníkům a je udělována pravidelně po čtyřech letech. Odměna se skládá z finanční částky, věcného dárku a odznaku s uvedeným počtem odpracovaných let.

Slevy – mimo Českou republiku

Zaměstnanci získávají právo na slevu po uplynutí prvního roku pracovního poměru. Výhoda spočívá ve výrazném finančním zvýhodnění na ubytování v hotelech XY po celém světě, přičemž se slevy vztahují i na rodinné příslušníky zaměstnanců.

Informační nástěnky

Pracovní informační nástěnky zlepšují orientaci v plánovaných akcích společnosti. Jejich obsahem jsou mimo jiné pozitivní či negativní připomínky hostů, oznámení o nadcházejících školeních, sportovních nebo společenských událostech a zprávy personálního oddělení.

Zaměstnanecké stravování

Hotel poskytuje zaměstnanecké stravování po celý týden v restauraci La Cantina. Pracovníci mají nárok na 25 jídel v měsíci a mohou volit z nabídky snídaní, obědů a večeří. Každé další jídlo nad rámec je symbolicky zpoplatněno dvacetikorunou.

HR Newsletter

Hotelový měsíčník je vydáván pravidelně personálním oddělením a poskytuje zaměstnancům informace a novinky nejen z hotelového prostředí pražského komplexu, ale také zajímavosti z ostatních zemí.

Zdravotní prohlídky

Kromě povinné vstupní zdravotní prohlídky, kterou zaměstnanec musí absolvovat před nástupem do nového zaměstnání v hotelu, se konají pravidelné návštěvy praktického lékaře. Ten provádí roční preventivní, řadové a periodické prohlídky všech pracovníků.

Sport

Nabídky sportovního vyžití jsou vysoce preferovaným benefitem. Pracovníci mají možnost navštěvovat posilovnu a cvičební programy ve sportovním centru AXA, které se nachází nedaleko samotného hotelu. Vedení společnosti se snaží vycházet vstříc svým zaměstnancům za pomoci aplikace trendu work-life balance.

Esprit – starbondy

Zaměstnanecká výhoda v podobě „starbondů“ je unikátním spojením vhodně zvoleného motivačního programu zaměstnanců a kvalitního peněžního ohodnocení. Zaměstnavatel společně s komisí pravidelně oceňuje mimořádné pracovní výkony svých pracovníků. V souladu s předem stanovenými pravidly programu Esprit uděluje tzv. starbondy. Ten obdrží každý pracovník, který je pochválen od hostů za svůj profesionální přístup, milé vystupování nebo neobvyklý čin při práci. Hodnota jednoho starbondu je 1080 korun.

Narození dítěte

V případě narození dítěte zaměstnavatel odměňuje pracovníka poukazem v hodnotě 500 korun na nákupy zboží v prodejně Špuntík, která se specializuje na kojenecké potřeby.

Narozeniny

Zaměstnavatel každoročně daruje drobné předměty s věnováním od ředitele, které předávají zástupci personálního oddělení.

Jazykové kurzy

Hotel nabízí pracovníkům příspěvek na kurzy jazykového vzdělávání. Podmínkou je většinová účast na lekcích a úspěšné splnění závěrečného testu. Podporovány jsou pouze certifikované kurzy, které si zaměstnanec individuálně zajistí. Preferuje se výuka anglického, francouzského, italského, německého a španělského jazyka. Ostatní kurzy cizích jazyků musí být potvrzeny personálním oddělením.

Pořádání firemních akcí

Pod záštitou hotelu se pravidelně realizují tzv. „XYdays“. Náplní akce je neformální setkání všech zaměstnanců s bohatým programem, tombolou, občerstvením a sportovními aktivitami. Zaměstnavatel dále dvakrát ročně vyhrazuje finanční částku pro jednotlivá hotelová oddělení za účelem pořádání teambuildingu. Takzvaný „Outing“ slouží k upevnění pracovních a přátelských vztahů mezi pracovníky.

(XY Worldwide – Příručka zaměstnance, 2004)

5 Metodika

5.1 Metody a cíle sběru dat

Pro zjištění současného nastavení politiky odměňování a jejího vlivu na motivaci zaměstnanců v hotelu XY byla zvolena kombinace dvou nejčastěji používaných výzkumných metod. Sběr výzkumných dat proběhl formou kvantitativního šetření s využitím dotazníku. Pro větší reliabilitu výzkumu bylo použito kvalitativní šetření v podobě polostrukturovaného rozhovoru.

Dotazník

Z důvodu většího počtu respondentů bylo zvoleno šetření pomocí dotazníku. Mareš (2006) ve své publikaci uvádí, že dotazníky jsou jednou z nejoblíbenějších metod sběru informací. Svou popularitu získaly především díky schopnosti shromáždit velké množství dat za relativně krátkou dobu. Výsledná tvrzení jsou reliabilní, snadno se statisticky vyhodnocují a jsou adekvátními nositeli zpětné vazby (Mareš, 2006).

Průběh kvantitativního výzkumu se řídí následujícími zásadami. V úvodu je nutné vytvořit kvalitní dotazník z obecného hlediska. Následně je třeba zařídit dostatečnou reprezentativnost vzorků respondentů. V konečné fázi se výsledky dotazníku převádí do statistické podoby (Vernerová a kol., 2007).

Mareš (2006) popisuje často se vyskytující problémy během získávání dat. Validita získaných dat klesá v případě, že se vyhodnocuje větší množství informací zároveň.

Při tvorbě dotazníku je nutné dbát na správnou formulaci otázek, která podléhá přísným zásadám:

- získávat informace, které pocházejí z ověřených zdrojů
- vyhnout se hypotetickým otázkám
- dbát na to, aby otázka nezněla příliš obecně
- nepoužívat otázky obsahující velký počet podotázek
- všechny výrazy, které dotvářejí otázky, by měly být formulovány srozumitelně, případně vysvětleny na začátku dotazníku

(Fowler, 1995)

Polostrukturovaný rozhovor

Šetření metodou kvalitativního výzkumu - rozhovoru bylo zvoleno za účelem získání hlubších poznatků dané problematiky. Ferjenčík (2000) popisuje, že získaná data z kvalitativního výzkumu jsou nenumernická. Naopak metoda kvantitativní přináší číselné výstupy. Disman (2005) přidává další rozdíly mezi těmito výzkumy. Hlavní výhodu rozhovoru vidí především v zisku dostatečného počtu informací od menšího počtu respondentů. Využití induktivní logiky Disman (2005) vyzdvihuje jako pozitivum kvalitativního výzkumu. Také dodává, že primárním posláním kvalitativních výzkumů je porozumění lidem v sociálních situacích.

Pro účely druhého šetření byl vybrán polostrukturovaný rozhovor. Miovský (2006) doporučuje dostatečnou přípravu tazatele při tvorbě okruhů otázek, jejichž pořadí nemusí být pevně stanoveno. Pořadí otázek se přizpůsobuje aktuálnímu vývoji rozhovoru, během kterého však mohou nastat určité problémy. Často se například respondent odchyluje od stanovených témat a sděluje nadbytečné informace (Miovský, 2006).

Cíle výzkumu

Cílem praktické části bakalářské práce je zjistit, zdali je aktuálně zvolený systém odměňování správně nastavený a pro pracovníky dostatečně motivující.

Výzkumná otázka č. 1 (VO1)

Zaměstnanci považují aktuálně nastavenou politiku odměňování za adekvátní a motivující. Hnací motorem k výkonu je pro ně především finanční odměna.

Výzkumná otázka č. 2 (VO2)

Motivační strategie ve společnosti XY je na vysoké úrovni, avšak s mírnými nedostatky.

5.2 Struktura výzkumných metod

Dotazník

První část výzkumu tvoří dotazníky, které byly vyhotoveny pro zaměstnance na pozicích číšník, vrchní číšník a manažer. Z důvodu rozsahu hotelového komplexu byl jako reprezentativní vzorek vybrán personál restaurací Atrium a Café Bistro.

Dotazník je složen ze dvou částí. První úsek se zaměřuje na identifikaci základních údajů. Druhou část tvoří otázky z oblastí motivace a odměny. Výsledky výzkumné sondy potvrdí či vyvrátí stanovené předpoklady.

Kompletní dotazník je uveden v příloze č. 1. Stěžejní část dotazníkového šetření tvoří uzavřené otázky, které jsou v některých případech doplněny otevřenými otázkami.

Polostrukturovaný rozhovor

Rozhovor se zaměstnancem na pozici F&B manažera proběhl v únoru roku 2015 v prostředí hotelu XY.

Cílem rozhovoru bylo ověření získaných dat z dotazníků a posouzení hodnocené situace z pohledu nadřízeného pracovníka. Manažerovi byly položeny identické otázky, které byly součástí dotazníkového šetření. Za účelem konkretizace získaných poznatků byly použity doplňující otázky.

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Anonymní dotazníky byly v tištěné podobě distribuovány mezi přítomné pracovníky na daných pracovištích. Vyplněné verze dotazníků zaměstnanci vhazovali do příslušné schránky. Z tohoto důvodu nebyla narušena jejich anonymita.

Sběr dat trval přibližně týden. Zaměstnancům bylo poskytnuto 36 výtisků dotazníku. V konečné fázi sběru dat schránka obsahovala 30 vyplněných dotazníků. Celková návratnost dotazníkového šetření byla 83 %.

Pro lepší vizualizaci jsou výsledky zobrazeny v grafech č. 1 – 6, v tabulkách č. 2 - 6, případně v přílohách č. 2 – 19. Grafy a tabulky byly vytvořeny svépomocí. Tabulky znázorňují statistické složení absolutní a relativní četnosti odpovědí.

Na základě získaných odpovědí v sekci identifikačních údajů, které jsou charakteristikou každého jednotlivce, lze popsat výzkumný soubor tímto způsobem:

Struktura respondentů podle pohlaví (viz. Tabulka 2)

Tabulka 2: Struktura respondentů podle pohlaví

Pohlaví respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
ženy	17	0,57
muži	13	0,43

Zdroj: vlastní šetření

Struktura respondentů podle věku (viz. Tabulka 3)

Tabulka 3: Struktura respondentů podle věku

Věk respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 25 let	6	0,20
26 – 35 let	14	0,47
36 – 45 let	7	0,23
45 – 55 let	3	0,10
nad 55 let	0	0,00

Zdroj: vlastní šetření

Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání (viz. Tabulka 4)

Tabulka 4: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
základní	6	0,20
vyučen	13	0,43
vyučen s maturitou	5	0,17
vysokoškolské	6	0,20

Zdroj: vlastní šetření

Struktura respondentů podle délky pracovního poměru (viz. Tabulka 5)

Tabulka 5: Struktura respondentů podle délky pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 1 rok	5	0,17
1 – 5 let	9	0,30
5 – 10 let	12	0,40
více než 10 let	4	0,13

Zdroj: vlastní šetření

Struktura respondentů podle pracovní pozice (viz. Tabulka 6)

Tabulka 6: Struktura respondentů podle pracovní pozice

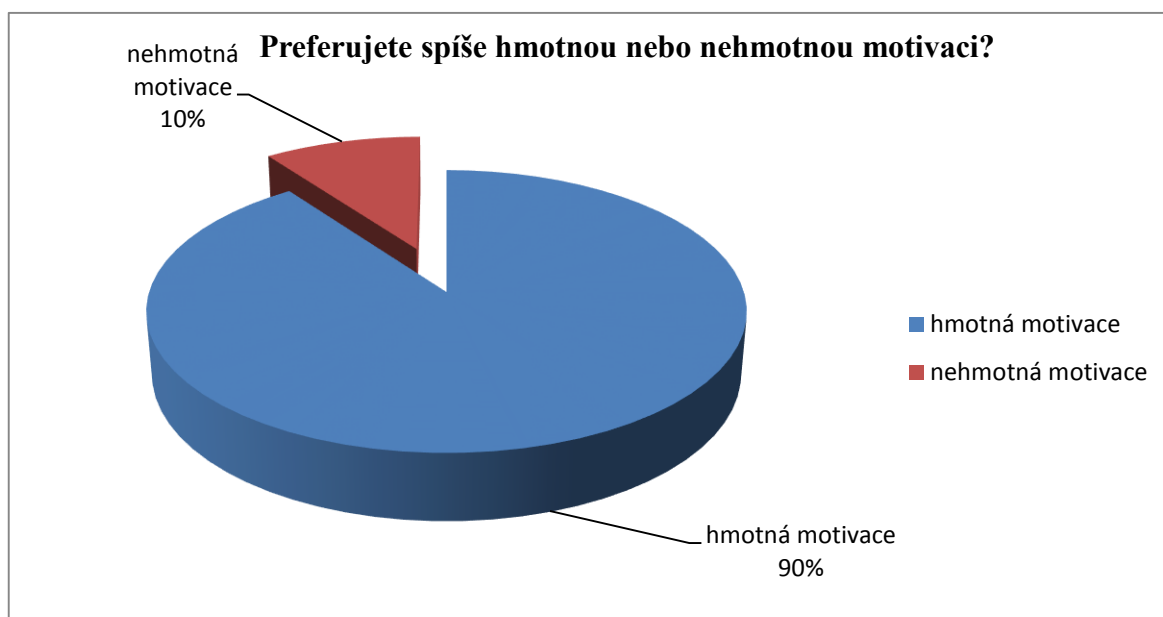
Pracovní pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
číšník / servírka	18	0,60
vrchní číšník / servírka	8	0,27
manager	4	0,13

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 1 – „Preferujete spíše hmotnou nebo nehmotnou motivaci?“

Hmotná motivace vyjadřovala odměnu v podobě financí. Motivace nehmotná měla podobu například pochvaly nebo uznání. Z výsledků na grafu 1 je znát, že zaměstnanci preferují spíše hmotnou motivaci. Tuto možnost zvolilo 27 lidí (90 %). Naopak motivaci nehmotnou upřednostňují pouze 3 zaměstnanci (10 %) z celkových třiceti tázaných. Výsledky potvrzují část VO1 - zaměstnanci preferují finanční odměnu.

Graf 1: Oblíbenost hmotné a nehmotné motivace

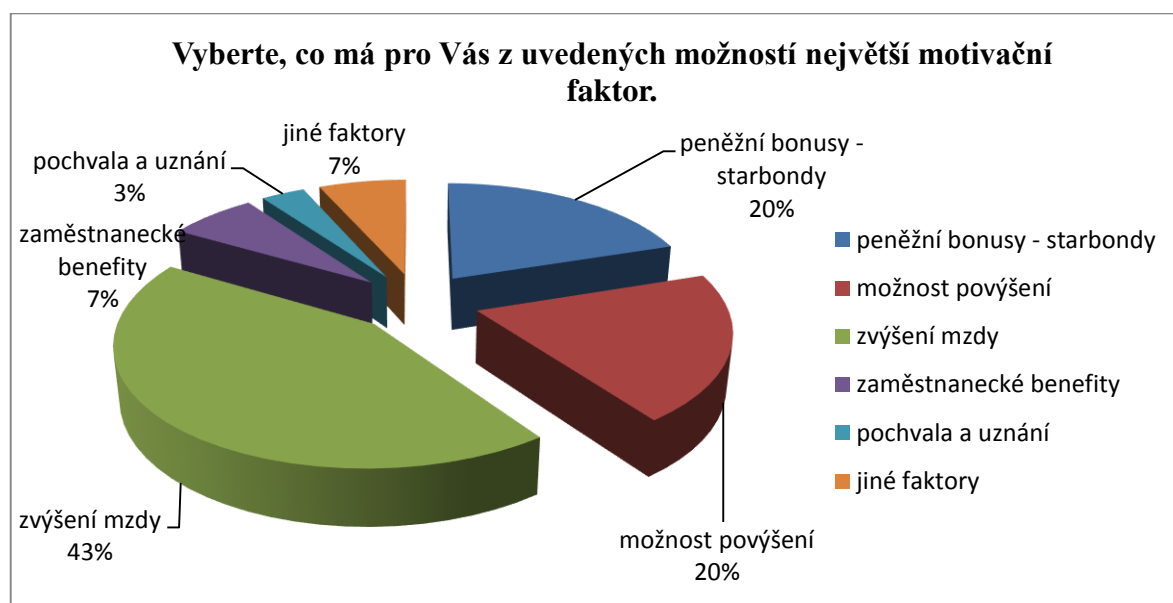


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 2 – „Vyberte, co má pro Vás z uvedených možností největší motivační faktor.“

Ukázalo se, že pracovníci opět preferují prostředky související s finančním ohodnocením, což znovu potvrzuje VO1. Nejčastější možností bylo „zvýšení mzdy“. Tuto možnost si vybralo 13 zaměstnanců (43 %). Druhým a třetím nejčastějším motivačním faktorem byly „peněžní bonusy – starbondy“ a „povýšení“. Pro tyto odpovědi se rozhodlo shodně 6 pracovníků (20 %). O zbytek se dělí „zaměstnanecké benefity“ a „pochvaly a uznání“. Dva zaměstnanci (7 %) zvolili možnost „jiné faktory“, přičemž měli uvést, jaké faktory mají na mysli. Pro prvního pracovníka je největším motivátorem světově známý zaměstnavatel a jeho prestiž. Druhého motivuje možnost jazykového zdokonalení při konání pracovních povinností (viz. Graf 2).

Graf 2: Volba motivačních faktorů

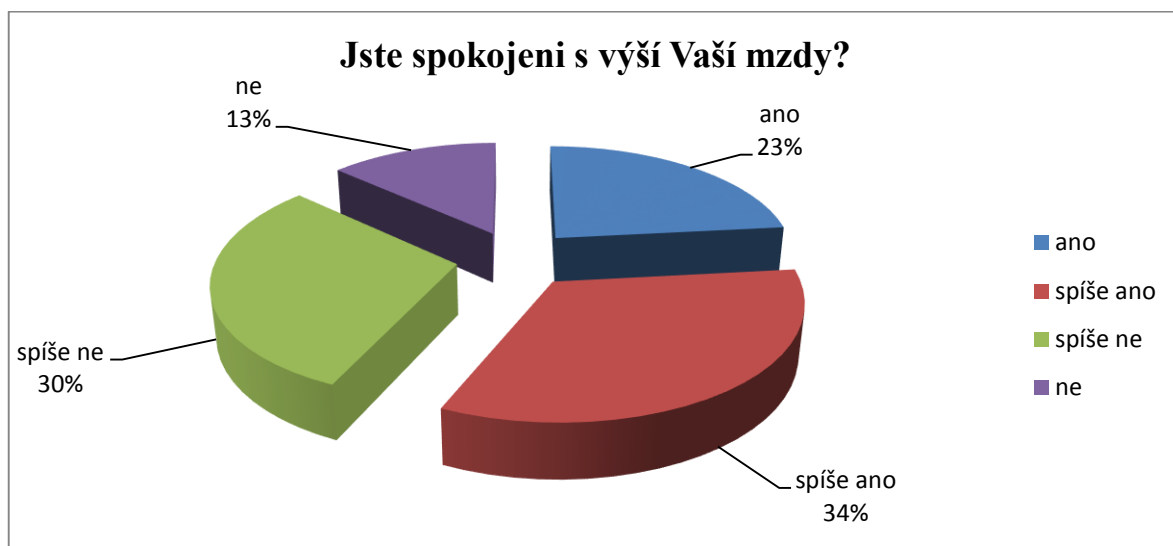


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 3 – „Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?“

Na grafu 3 lze pozorovat, že zaměstnanci jsou s výší mzdy z větší části spokojeni. Dominuje odpověď „spíše ano“, kterou zvolilo 10 respondentů (34 %). Možnost „ano“ zvolilo 7 účastníků výzkumu (23 %).

Graf 3: Spokojenost zaměstnanců se svou mzdou

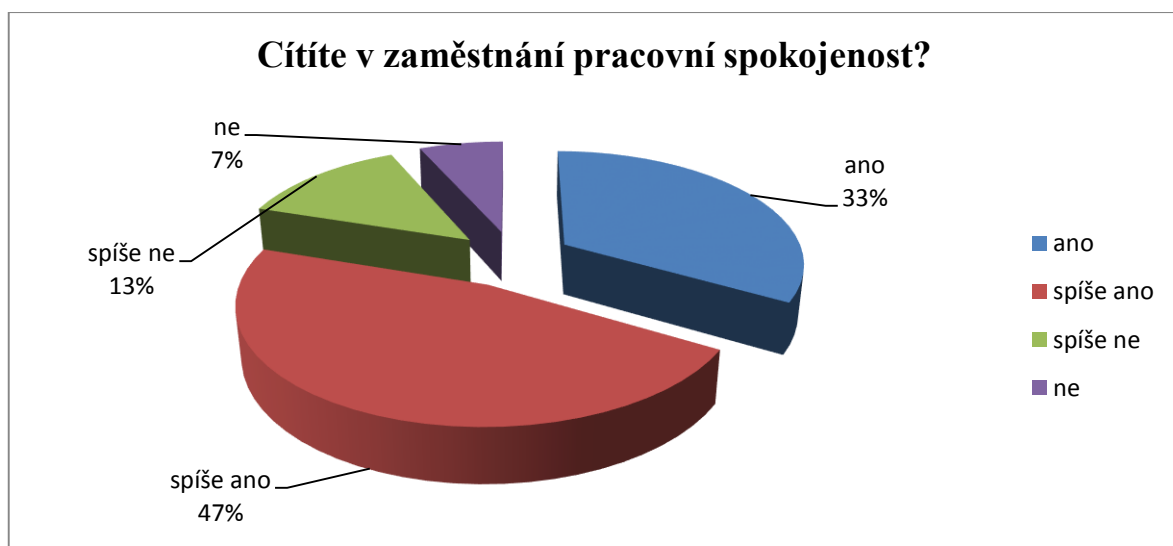


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 4 – „Cítíte v zaměstnání pracovní spokojenost?“

Výsledky otázky potvrzují VO2. Graf 4 se podobá grafu 3. Zaměstnanci nejčastěji volili odpověď „spíše ano“. Tuto možnost si vybralo 14 odpovídajících (47 %).

Graf 4: Pracovní spokojenost zaměstnanců



Zdroj: vlastní šetření

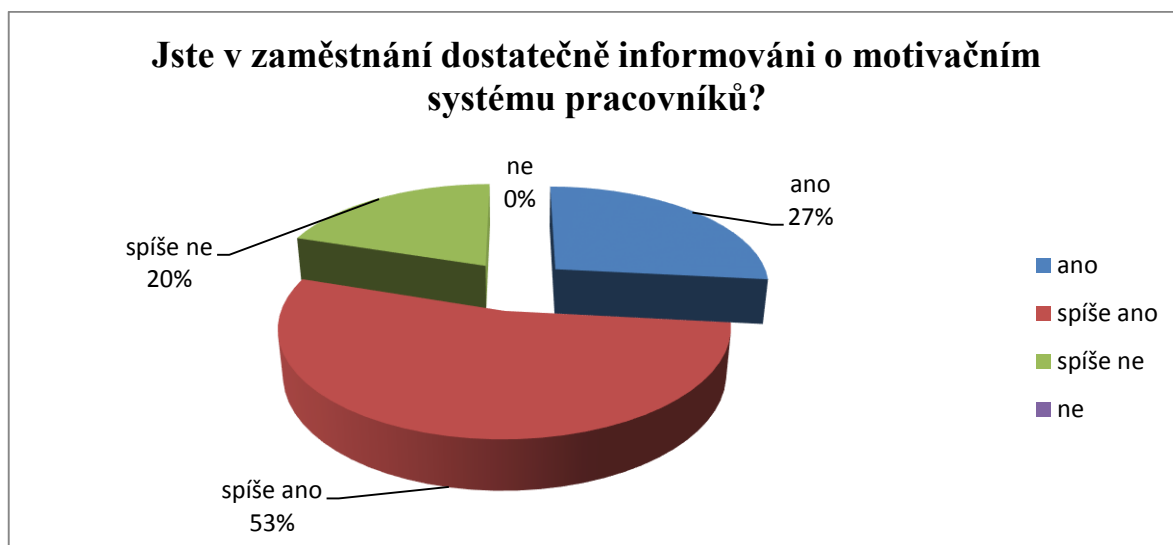
Otázka č. 5 – „V případě, že jste zaškrtnli negativní odpověď, uveďte stěžejní faktor Vaší nespokojenosti.“

Záporně odpovědělo 6 zaměstnanců (7 %). Tři pracovníci negaci vysvětlili nespokojeností se svým měsíčním ohodnocením. Jeden pracovník byl nespokojený na základě špatných vztahů se svými kolegy, a proto by rád změnil strukturu kolektivu na svém pracovišti. Zbývající dva respondenti se k této otázce nevyjádřili.

Otázka č. 6 – „Jste v zaměstnání dostatečně informováni o motivačním systému pracovníků?“

Po zpracování odpovědí na tuto otázku se potvrdila VO2. Úroveň motivační strategie je zobrazena na grafu 5. Konkrétně 16 pracovníků (53 %) je spíše spokojeno s informačním tokem na téma motivace. Absolutně spokojeno je pak dalších 8 respondentů (27 %). Žádný z respondentů nezvolil odpověď „ne“.

Graf 5: Informovanost zaměstnanců o motivačním systému

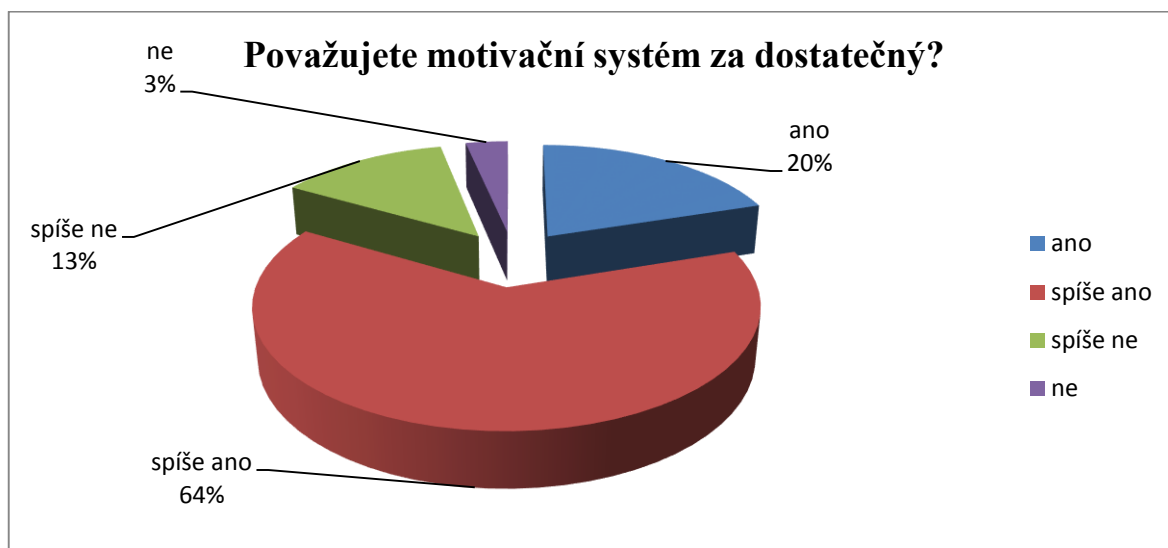


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 7 – Považujete motivační systém za dostačující?“

Většina zaměstnanců potvrdila VO2, neboť považují motivační systém za dostatečný. Největší počet dotázaných – 19 (64 %) odpovědělo „spíše ano“. 6 zaměstnanců (20 %) bylo absolutně spokojených. Opačný názor s odpovědí „ne“ zastával pouhý 1 zaměstnanec (3 %), který je zcela nespokojený (více Graf 6).

Graf 6: Spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem

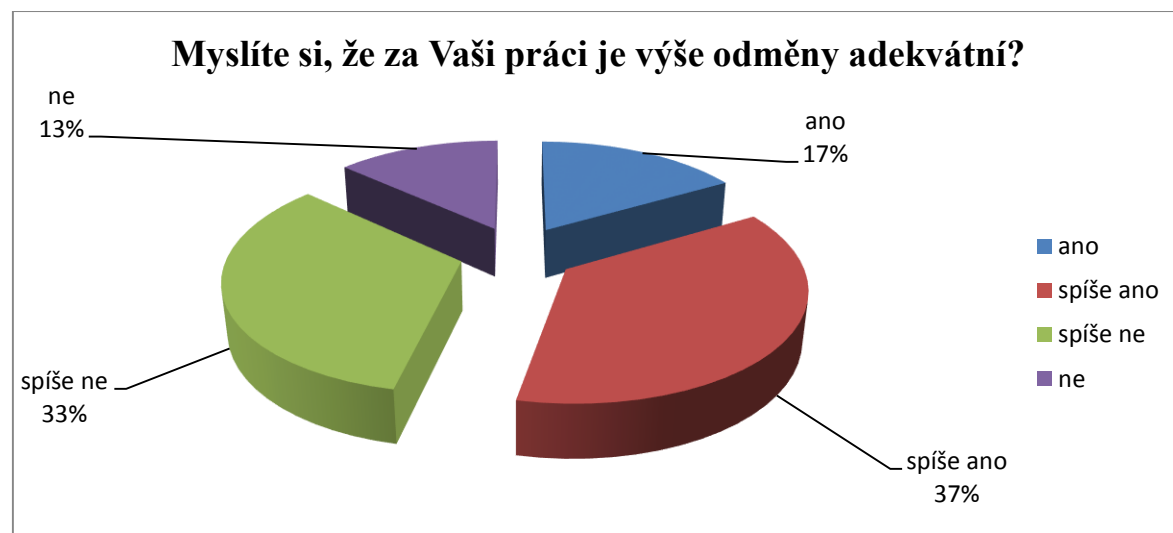


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 8 – „Myslíte si, že za Vaši práci je výše odměny adekvátní?“

Jak ukazuje graf 7, 11 pracovníků (37 %) shledává svou mzdu za spíše adekvátní. Na druhém místě odpovědělo 10 respondentů (33 %) „spíše ne“. Absolutně spokojeno je na 5 zaměstnanců (17 %) a naopak zcela nespokojeni jsou 4 zaměstnanci (13 %).

Graf 7: Názor zaměstnanců na adekvátnost odměny

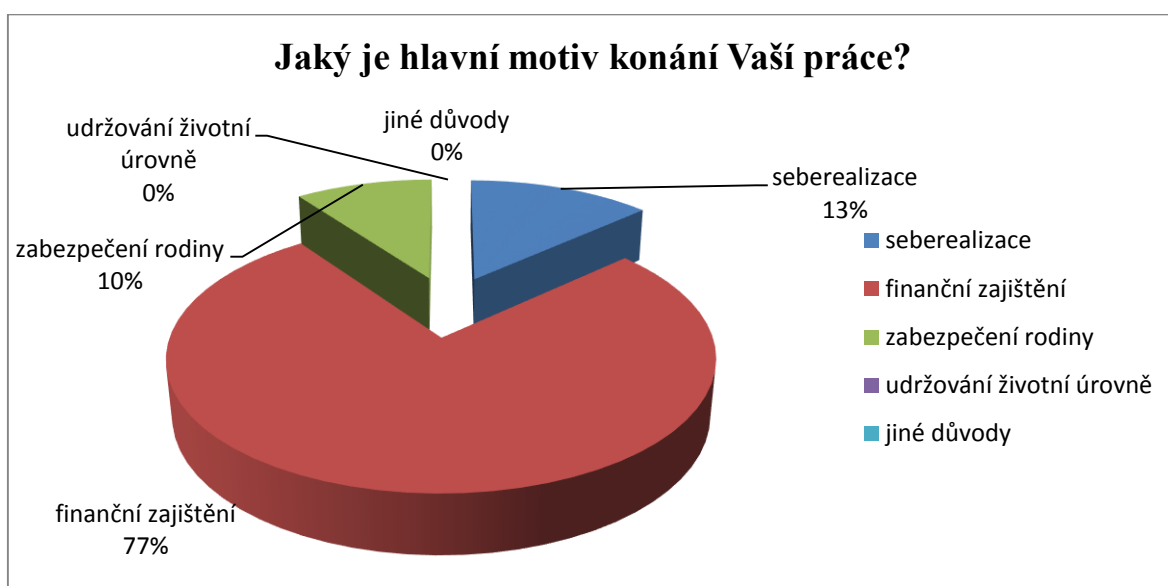


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 9 – „Jaký je hlavní motiv konání Vaší práce?“

Po zanalyzování výsledků se potvrdila VO1, neboť 23 zaměstnanců (77 %) uvedlo jako stěžejní motiv „finanční zajištění“. Skupina 4 pracovníků (13 %) uvedla odpověď „seberealizace“ a zbylí 3 respondenti (10 %) zaškrtnuli možnost „zabezpečení rodiny“. Na uvedené možnosti „udržování životní úrovně“ nebo „jiné důvody“ neodpověděl žádný respondent (viz. Graf 8).

Graf 8: Hlavní motivy konání práce zaměstnanců

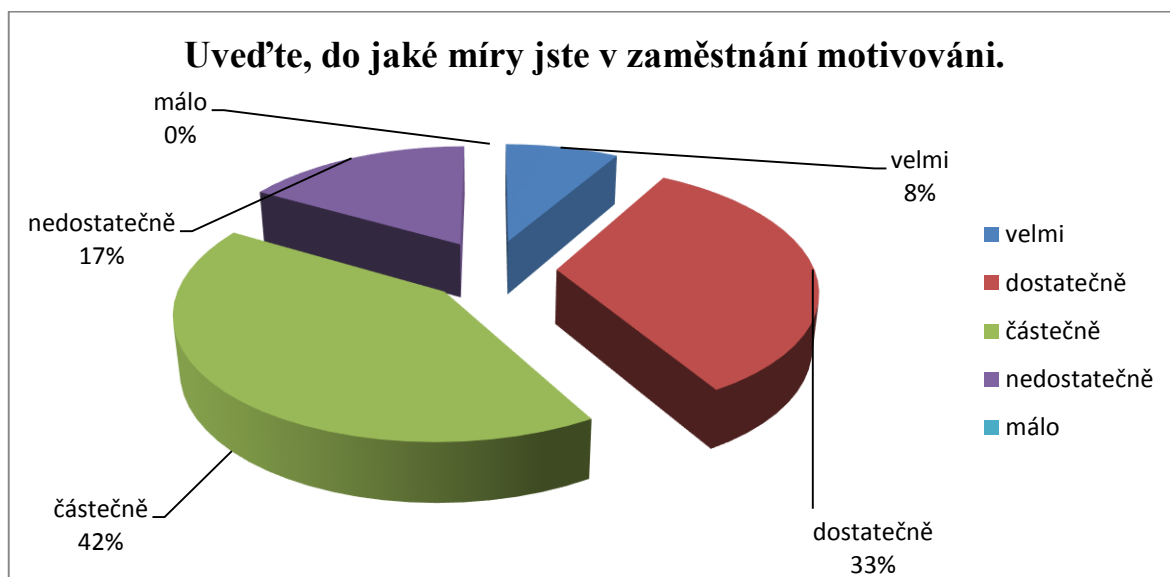


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 10 – „Uved'te, do jaké míry jste v zaměstnání motivováni.“

Výsledky se přiklání spíše ke kladnému názoru zaměstnanců. 10 zaměstnanců (42 %) se cítí být částečně motivováno. Toto zjištění může být zavádějící, neboť v celém dotazníkovém šetření byla zvolena metoda sudého počtu odpovědí. Pouze u této otázky bylo ve výběru pět lichých možností. Respondenti proto nejčastěji zvolili zlatou střední cestu odpovědi „částečně“. Druhá nejčastější odpověď zněla „dostatečně“ a zvolilo ji 8 respondentů (33 %). Naopak „nedostatečně“ motivovaní si připadají 4 zaměstnanci (17 %). Velkou motivaci pocítují 2 zaměstnanci (8 %), kteří uvedli odpověď „velmi“. Důležitým zjištěním je skutečnost, že žádný respondent nezvolil možnost „málo“. Tento fakt potvrzuje VO2 (viz Graf 9).

Graf 9: Míra motivovanosti pracovníků

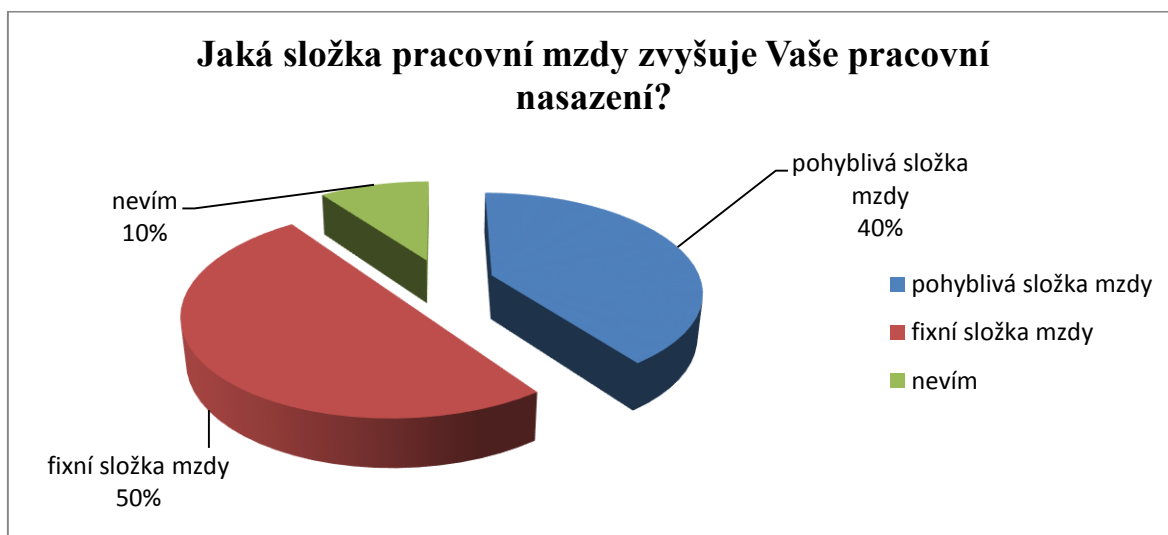


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 11 – „Jaká složka pracovní mzdy zvyšuje Vaše pracovní nasazení?“

Výsledky zobrazené v grafu 10 vyvrací VO2. Dokazují, že by se vedení mělo soustředit na odstranění mírných nedostatků ve struktuře motivace pohyblivých složek mzdy. 15 respondentů (50 %) upřednostňuje fixní složku mzdy. Odpověď „pohyblivá složka mzdy“ označilo 12 zaměstnanců (40 %).

Graf 10: Složky pracovní mzdy zvyšující pracovní nasazení

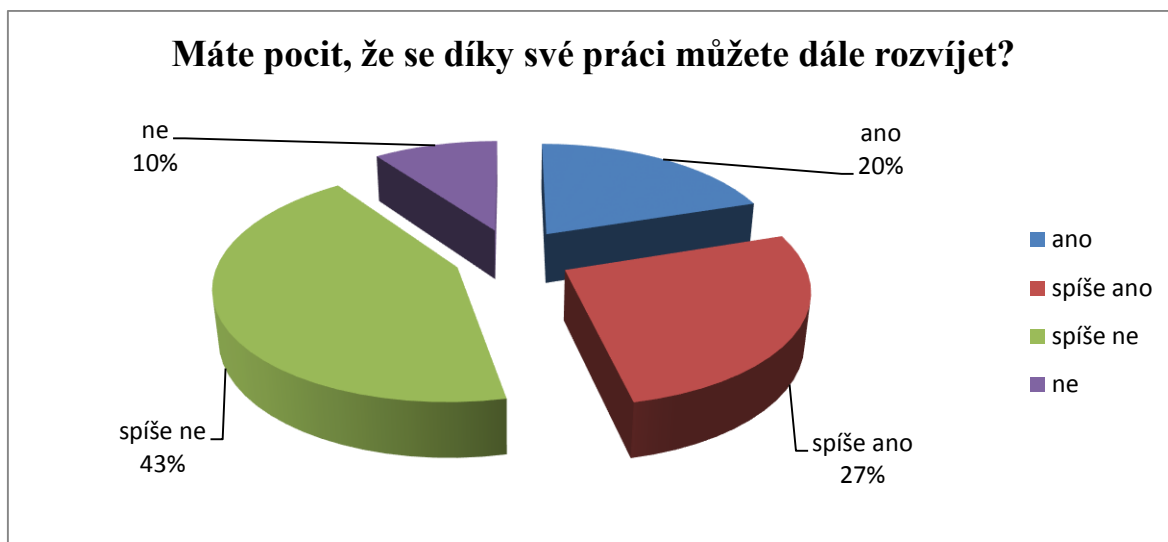


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 12 – „Máte pocit, že se díky své práci můžete dále rozvíjet?“

Z výsledků vyplývá, že největší část 13 odpovídajících (43 %) zvolilo možnost „spíše ne“, což vyvrací VO2. Na druhém místě figuruje odpověď 8 respondentů (27 %). Ti se přiklání k odpovědi „spíše ano“ (více Graf 11).

Graf 11: Názor zaměstnanců na rozvoj díky práci



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 13 – „Pokud byste byl/a za svou práci dostatečně odměňován/a, byl/a byste ochotný/a strávit v práci delší čas na úkor volného času?“

Výsledky znázorněné v grafu 12 odporují původnímu tvrzení VO2. Zaměstnanci zastávají názor, že vyšší odměna by je přiměla strávit v práci delší čas. Dokazují to odpovědi 13 respondentů (43 %), kteří uvedli možnost „spíše ano“. Absolutně souhlasí 10 respondentů (34 %). 4 zaměstnanci (13 %) k této problematice zaujímají odmítavý postoj. Volný čas před prací upřednostňují zbývající 3 pracovníci (10 %).

Graf 12: Ochota pracovníků pracovat při lepší odměně na úkor volného času

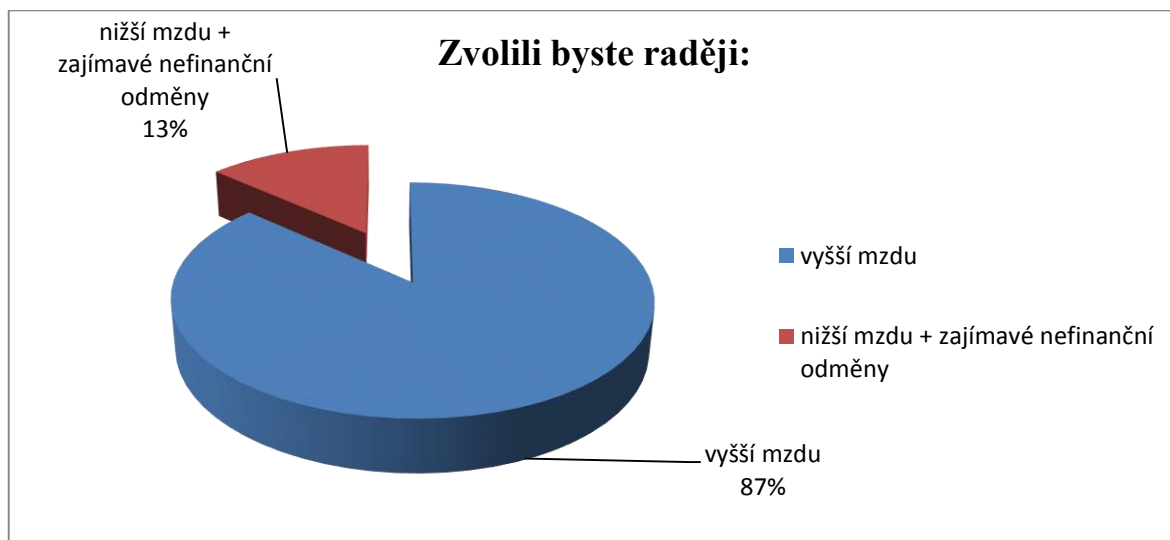


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 14 – „Zvolili byste raději: vyšší mzdu nebo nižší mzdu a zajímavé nefinanční odměny?“

Výsledky zobrazené v grafu 13 jasně potvrzují VO1. Většinová část 26 zaměstnanců (87 %) zaškrtnla odpověď „vyšší mzdu“, a zavrhnla tak možnost „nižší mzdy se zajímavými nefinančními odměnami“, kterou si vybrali zbývající 4 respondenti (13 %).

Graf 13: Volba zaměstnanců o typu mzdy



Zdroj: vlastní šetření

5.4 Vyhodnocení rozhovoru

Polostrukturovaný rozhovor obsahoval 10 otázek. Ty byly vytvořeny na základě otázek z dotazníku. Rozhovor byl dále rozšířen i o doplňující otázky. Veškeré odpovědi byly postupně zaznamenány a přepsány do srozumitelnější formy.

Otázka č. 1 – Preferují Vaši podřízení spíše hmotnou nebo nehmotnou motivaci?

Manažer je názoru, že v době ekonomických krizí a finančních potíží, které se stávají celosvětovým problémem, se zaměstnanci spíše přiklánějí ke hmotné formě motivačních prostředků. I přestože považuje nehmotné motivační prvky za nezbytné, pracovníci si bohužel za pochvalu či uznání nic nekoupí.

Otázka č. 2 – Co si myslíte, že je pro pracovníky největším motivačním faktorem?

Z odpovědi je jasně znát, že ve společnosti jsou velice oblíbené peněžní odměny ve formě „starbondů“, na které se zaměstnanci musí sami dostatečně vynasnažit. Zástupce firmy se opět přiklonil k možnosti finančního přilepšení.

Otázka č. 3 – Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s výší své mzdy?

Podle názoru manažera záleží na zvyklostech a životní úrovni jednotlivých pracovníků. Vyšší mzdu by však zaměstnanci ocenili ve všech případech.

Otázka č. 4 – Máte dojem, že jsou zaměstnanci pracovně spokojeni v zaměstnání?

V dnešní době je těžké uspokojit potřeby zaměstnanců. Záleží na rozdílných pocitech každého jedince. Na základě nedávného výzkumu, kdy byli zaměstnanci společnosti zvoleni nejspokojenějšími pracovníky na světě, si zástupce firmy myslí, že respondenti nejčastěji volili možnost „spíše ano“.

Otázka č. 5 – Jsou podle Vašeho názoru zaměstnanci dostatečně informováni o motivačním programu společnosti?

Odpověď zněla tentokrát jasně. Komunikační toky fungují ve společnosti na velice dobré úrovni. Proto není důvod, aby zaměstnanci odpovídali v záporných hodnotách.

Otázka č. 6 – Máte pocit, že zaměstnanci považují motivační systém za dostatečný?

Motivační program pro zaměstnance je ve společnosti na solidní úrovni. Většina pracovníků využívá všech motivačních prostředků. Zástupce firmy se domnívá, že odpovědi jsou kladné.

Otázka č. 7 – Co si myslíte, že je primárním motivem konání práce zaměstnanců?

Na volbu primárního motivu má vliv především věk zaměstnanců. Mladí respondenti preferují získání praxe ve světově známé společnosti, proto dávají přednost seberealizaci. Pro starší generaci respondentů je důležité především finanční zajištění a zabezpečení rodiny.

Otázka č. 8 – Myslíte si, že má na pracovní výkon větší vliv fixní nebo pohyblivá složka mzdy?

Fixní část platu může mít negativní vliv na motivaci zaměstnanců z důvodu stereotypu. Vždy by měla více motivovat možnost doplňkové odměny, kterou si pracovníci musí opravdu zasloužit. Manažer zastává názor, že zaměstnanci zvolili spíše možnost fixní formy mzdy.

Otázka č. 9 – Mají pracovníci možnost se ve své práci dostatečně rozvíjet?

Ať už jde o možnosti kariérního nebo osobního růstu, rozvoj zaměstnanců je ve společnosti možný. Záleží pouze na zaměstnancích, kteří mají tendence stoupat na svém kariérním žebříčku. Společnost nabízí širokou škálu různých vzdělávacích nebo praktických kurzů. Výhoda je také rozvoj cizího jazyka, jelikož jsou zaměstnanci často v přímém kontaktu se zahraničními klienty.

Otázka č. 10 – Zvolili by zaměstnanci dle Vašeho pohledu spíše vyšší mzdu nebo zajímavé nefinanční odměny se mzdou nižší?

Zástupce firmy očekává, že většina zaměstnanců by upřednostnila vyšší mzdu, přestože by byl raději, aby více ocenili také nefinanční odměny.

Otázka č. 11 – Ovlivnila nějak ekonomická krize systém odměny a motivaci pracovníků?

Podle názoru manažera byla ekonomická krize velkým globálním problémem nejen mezinárodních společností. Proto bylo nutné šetřit v různých sférách. I přesto se tyto problémy zaměstnancům spíše vyhnuly.

Otázka č. 12 – S čím jsou podle Vás zaměstnanci nejvíce spokojeni?

Výhodou je stabilní zázemí společnosti. Pracovníci se nemusí bát finančních problémů zaměstnavatele. Dalším důvodem ke spokojenosti je i rozsáhlý program zaměstnaneckých benefitů.

Otázka č. 13 – Nepozorujete větší zájem mladší generace o pracovní pozice ve společnosti?

Jak už bylo zmíněno, mladší generace pracovníků má zájem sbírat zkušenosti v pracovně atraktivních střediscích. Oceňována je i možnost zahraničních stáží po celém světě.

5.5 Shrnutí výzkumného šetření

Na základě provedeného výzkumného šetření formou dotazníků a rozhovoru byla zjištěna tato fakta:

Za pomoci základních identifikačních otázek bylo zjištěno, že dotazník vyplnilo větší množství žen než mužů. Z celkového počtu respondentů ženy tvořily větší část zúčastněných (viz. *Příloha 2*). Šetření se zúčastnily všechny věkové kategorie, kromě zaměstnanců nad 55 let (viz. *Příloha 3*). Výsledky také ukázaly úroveň dosaženého vzdělání většiny respondentů. Nejvíce dotazníků vyplnila skupina zaměstnanců, kteří se vyučili oboru (viz. *Příloha 4*). Složení pracovníků z pohledu délky pracovního poměru ukazuje většinové zastoupení dlouhodobě zaměstnaných v rozmezí 5 – 10 let (viz. *Příloha 5*). Podle očekávání nejvíce respondentů uvedlo, že pracují na pozici číšník / servírka (viz *Příloha 6*).

Druhá část dotazníkového šetření se již vztahovala ke stěžejním oblastem odměňování a motivace pracovníků. Zaměstnanci preferují hmotné odměňování, což potvrzuje VO1. Tuto možnost zvolilo 90 % respondentů (viz. *Graf 1*). Suverenitu odpovědí

v rozhovoru potvrzuje názor manažera, který správně odhadl názory pracovníků a shodně zvolil možnost hmotné motivace.

Druhá otázka přinesla zjištění, že zaměstnance v dobrých pracovních výkonech nejvíce motivuje zvýšení mzdy (viz. *Graf 2*). Potvrdila se tím VO1 a ve výběru možností opět převažovaly finanční odměny. I na této odpovědi byla zřetelná shoda názoru F&B manažera s pracovníky společnosti.

Třetí otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců se mzdou. Respondenti se v názorech poměrně lišili, a jak dokazují výsledky, zastoupeny byly všechny uvedené možnosti. Nejvíce však dominovala odpověď „spíše ano“ (viz. *Graf 3*). Nadřizený však během rozhovoru očekával nespokojenost zaměstnanců se mzdou.

Kladné vyhodnocení měl graf týkající se pracovní spokojenosti zaměstnanců. Více než tři čtvrtiny respondentů reagovaly pozitivně (viz. *Graf 4*). Argumenty manažera, ohledně celosvětově nejspokojenějších pracovníků společnosti, se shodují s výsledky dotazníků.

Otázky zaměřené na motivaci potvrzují původní předpoklad VO2. Většina respondentů považuje motivační systém za dostačující (viz. *Graf 5*) a mají o něm dostatek informací (viz. *Graf 6*). U obou otázek převažovala odpověď „spíše ano“. Odpovědi zástupce potvrzují kladné názory zaměstnanců. Společnost disponuje odpovídající motivační politikou stavěnou na pevných základech.

Zaměstnanci se vyjádřili také k adekvátnosti svých odměn. Výsledky potvrzují rozdílné názory vyjádřené ve vyrovnaném procentovém zastoupení jednotlivých částí grafu. Nejčastěji se opakovala odpověď „spíše ano“ (viz. *Graf 7*).

Výsledky dalších dvou grafů opět potvrzují výzkumné otázky. Respondenti uvedli, že za primární hnací motor při výkonu své práce považují finanční zajištění. Tento fakt potvrzuje VO1. Pracovníci nejčastěji zvolili finanční odměnu (viz. *Graf 8*). Nadřizený pracovník tuto skutečnost přisuzuje rozdílným potřebám generací.

Předpoklad VO2 se potvrdil po analýze otázky spojené s mírou motivovanosti personálu. I přesto, že menší skupina respondentů má pocit pouze částečné motivace, zbývající většina si přijde dostatečně motivována (viz. *Graf 9*).

První vyvrácení VO2 nastalo ve struktuře odpovědí týkající se fixní a doplňkové formy mzdy. Pracovníky více motivuje fixní složka mzdy (viz. *Graf 10*). S tímto tvrzením v rozhovoru souhlasil i nadřízený zaměstnanců. Vyhodnocení tak odporuje VO2, kdy formy doplňkových odměn mohou mít větší motivační charakter.

Většinová část respondentů zastává názor, že při své práci nemají možnost dalšího rozvoje, což vyvrací tvrzení VO2 (viz. *Graf 11*). Motivační systém by pracovníkům měl zaručovat možný kariérní či osobní růst. Odpověď manažera se neztotožňuje s konečnými výsledky dotazníků. Společnost by měla zvážit rozšíření nabídky rozvojových programů pro pracovníky.

Zaměstnanci v předposlední otázce odhalili další možnou rezervu systému motivace. Pracovníci by při vyšším stupni odměny dali přednost delší pracovní době před svým volným časem. Více než tři čtvrtiny respondentů zaškrtnuly kladné odpovědi (viz. *Graf 12*). Toto zjištění může být dalším impulzem pro vedení společnosti k vytvoření změny v systému odměn a motivace. Skutečnost vyvrací původní tvrzení VO2.

Naprostá většina zaměstnanců by upřednostnila finanční přilepšení na úkor nefinančních bonusů. Nadřízený zájem o vyšší mzdu očekával. Tyto poznatky potvrdily VO1.

5.6 Návrh opatření systému odměňování

Z analýzy výsledků výzkumného řešení byly vyvozeny návrhy a doporučení na opatření vedoucí k odstranění nedostatků, zlepšení a zefektivnění systému odměňování a zaměstnaneckých výhod ve společnosti. Všechna navrhovaná opatření jsou podložena výsledky z výzkumného šetření.

Volba top pracovníků

Výsledky výzkumných šetření dokazují, že ve společnosti je v oblibě hmotná motivace. I přestože zaměstnanci tuto formu preferují, na základě teoretických poznatků lze říci, že větší podpora nehmotných složek motivace by přispěla k lepší výkonnosti personálu. Pro vytvoření zdravé soutěživosti na pracovišti a většího zájmu o nehmotnou motivaci se doporučuje zavést volbu dvou nejlepších pracovníků za uplynulý půlrok na základě kladných komentářů od hostů a také hodnocení od nadřízených. Zaměstnanci budou odměňováni například víkendovým pobytem v zahraničních komplexech hotelového řetězce či jinou podobnou formou nehmotné motivace. Velikost pracovního

výkonu nebude záviset pouze na finanční složce odměny, ale také na možnosti zisku nových zážitků. Tento krok bude mít pravděpodobně vliv na popularitu fixních a doplňkových forem odměny v závislosti na motivaci pracovníků.

Pro zvýšení obliby nehmotného odměňování se doporučuje pravidelné veřejné vyhlášení významných pracovních výkonů. Výsledky a speciální ohodnocení budou umístovány na firemní nástěnky v hotelovém komplexu a v měsíčnících vydávaných personálním oddělením.

Zvýšení mezd

Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci preferují finanční stránku odměny. Ačkoliv společnost kvůli pravidlům ve firemním kodexu neposkytuje konkrétní čísla z oblasti výše mezd svých zaměstnanců, bylo by vhodné zvážit, zdali není na místě zvýšení hmotné odměny pracovníků. Řešení této otázky závisí na mnoha faktorech. Zvýšení mezd, jak dokázalo šetření, by také zvedlo ochotu personálu strávit v zaměstnání delší dobu na úkor svého volného času, což je přínosem především v časech, kdy hotel pořádá významné akce a události.

Zavedení cafeteria systému

Zaměstnanci jsou dle výsledků z větší části spokojeni s motivačním systémem společnosti. Přesto se doporučuje změnit typ zaměstnaneckých výhod z fixní formy na formu flexibilní zavedením cafeteria systému tak, jak bylo uváděno v teoretické části (str. 19). Vedení nastaví roční bodový limit a pracovníci si poté mohou vybrat bonus dle vlastního uvážení. Sníží se možnost špatně nastaveného fixního benefitu a s ním spojené zbytečné finanční náklady.

Program rozvoje zaměstnanců

Zaměstnanci v dotaznících uváděli, že v zaměstnání nemají možnost rozvoje, ať už osobního nebo pracovního. Přestože společnost nabízí několik příležitostí na vzdělávání a prohlubování znalostí a dovedností, vedení by mělo zvážit vhodnost a efektivitu aktuálně nastaveného systému. Doporučuje se pravidelné pořádání kurzů v oboru hotelnictví a gastronomie, jako například baristické, barmanské a someliérské kurzy. Pro osobní rozvoj pracovníků se nabízí organizování praktických kurzů cizích jazyků nebo možnost pořádání kulinářských hodin s experty z oboru.

Závěr

Vhodně nastavená politika odměňování je klíčovým faktorem pro úspěšné fungování podniku. Podstatným aspektem efektivního systému jsou dostatečně kvalifikovaní a motivovaní pracovníci. Struktura odměňování a zaměstnaneckých výhod bývá důležitým hlediskem nejen pro zaměstnance podniku, ale také pro potencionální uchazeče o zaměstnání. Atraktivní mzdové ohodnocení s nabídkou zajímavých benefitů může podniku přinést nejen dobré jméno na trhu, ale také velké množství angažovaných a loajálních pracovníků, kteří se stávají významným nástrojem konkurenceschopnosti.

Předmětem bakalářské práce byla analýza systému odměňování a zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti. Na jejím počátku byl stanoven cíl obecně specifikovat základní pojmy vztahující se k tématu odměňování a zaměstnaneckých výhod, a za pomoci vlastního výzkumného šetření analyzovat stávající politiku odměn ve vybraném podniku. Dále bylo na základě zjištěných nedostatků nutné navrhnout zlepšující opatření pro zefektivnění celého systému odměňování.

Teoretická část práce je rozdělena do dvou hlavních kapitol. V prvním úseku teorie jsou charakterizovány základní pojmy, jako je mzda a odměna. Druhá kapitola se již podrobněji věnuje teoretickému zpracování systému odměňování. Popisovány jsou prvky a úkoly odměňování, důležité vztahy mezi odměnou, pracovním výkonem a motivací a nechybí ani dělení mezd. Závěr teoretické části patří zaměstnaneckým výhodám, jejich typům a způsobům poskytování.

V úvodu praktické části je charakterizován podnik, který byl vybrán pro výzkumné šetření. Stručně je popsána historie podniku s následným detailnějším seznámením se společností. Dále navazuje praktická analýza současné politiky odměňování ve společnosti, její formy a důležité vztahy s ostatními personálními činnostmi. Rozbor zaměstnaneckých výhod ve společnosti je podrobně rozebrán v další části práce.

Metodický oddíl popisující jednotlivé kroky výzkumného šetření zahajuje teoretická charakteristika metod sběru informací. Součástí cílů šetření jsou nezbytné výzkumné otázky a předpoklady. Struktura metod dále popisuje průběh obou analýz z praktického hlediska. Výzkumnou část zakončuje shrnutí celého šetření se závěrečným výstupem v podobě návrhu opatření systému odměňování.

Výchozí teoretické poznatky byly předlohou pro výzkumné šetření ve společnosti XY. Analýza byla provedena na základě dotazníkového výzkumu zabývajícím se problematikou odměňování a motivace zaměstnanců. Pro specifikaci a potvrzení zjištěných dat byl dále realizován polostrukturovaný rozhovor s F&B manažerem, nadřazeným tázaných respondentů. Získané výsledky z šetření byly porovnány s počátečními stanovenými předpoklady, a na jejich základě byla navržena opatření pro zvýšení efektivity systému odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Praktická část bakalářské práce odpovídá na hlavní výzkumné otázky, kterými jsou předpoklady upřednostnění finanční stránky odměny z pohledu zaměstnanců a vysoká úroveň motivační strategie společnosti. Většinou byly předpoklady na základě výzkumu potvrzeny. V opačném případě byla navržena doporučení pro eventuelní zlepšení situace, mezi které patří například zvýšení mezd a zavedení cafeteria systému.

Seznam použité literatury a zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-247-2903-2.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha. Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0139-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z, a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.
- FOWLER, F. J. *Imroving Survey Questions*. London: Sage Publications, 1995. ISBN 0-8039-4582-5
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Praha: Anag, 2001. ISBN 80-7263-039-3.
- KOCOUREK, J. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-615-2
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOŠTURIK, J., FROLÍK, Z. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN: 80-86851-38-9.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1
- MAREŠ, J. *Manuál pro tvůrce a uživatele studentského posuzování výuky*. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1234-8.
- MĚRTLOVÁ, L. *Odměňování: Příprava a proškolení lektorů a konzultantů pro práci s lidskými zdroji*. Jihlava, Institut celoživotního vzdělávání VŠPJ, 2007. ISBN 978-807204-907-3.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- ŠUBRT, B., a kol. *Abeceda mzdové účetní 2009*. 19. vydání. Olomouc: Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-497-2.
- TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-340-9
- TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*, Brno, Mendelova univerzita, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- URBAN, J. *Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců? Práce a mzda*. Roč. 58, č. 6. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 0032-6208

VENEROVÁ, A. a kol. *Studentské hodnocení kvality: Stále hledáte kudy na to?* Brno: ACSA, 2007. ISBN 978-80-214-3523-0.

VYBÍHAL, V., a kol. *Mzdové účetnictví 2006 praktický průvodce*. 9. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 80-247-1478-7.

WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha, C. H. BECK, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

Minimální mzda[online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. (©2014). [cit. dne 20. 12. 2014]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/19457>

Interní zdroj, XY WORLDWIDE – *Příručka zaměstnance*, 2004

Seznam tabulek

Tabulka 1: Odměny za loajalitu a věrnost podniku	- 25 -
Tabulka 2: Struktura respondentů podle pohlaví	- 34 -
Tabulka 3: Struktura respondentů podle věku	- 34 -
Tabulka 4: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání.....	- 34 -
Tabulka 5: Struktura respondentů podle délky pracovního poměru.....	- 34 -
Tabulka 6: Struktura respondentů podle pracovní pozice	- 35 -

Seznam grafů

Graf 1: Oblíbenost hmotné a nehmotné motivace	- 35 -
Graf 2: Volba motivačních faktorů	- 36 -
Graf 3: Spokojenost zaměstnanců se svou mzdou.....	- 37 -
Graf 4: Pracovní spokojenost zaměstnanců	- 37 -
Graf 5: Informovanost zaměstnanců o motivačním systému.....	- 38 -
Graf 6: Spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem.....	- 39 -
Graf 7: Názor zaměstnanců na adekvátnost odměny.....	- 39 -
Graf 8: Hlavní motivy konání práce zaměstnanců.....	- 40 -
Graf 9: Míra motivovanosti pracovníků	- 41 -
Graf 10: Složky pracovní mzdy zvyšující pracovní nasazení.....	- 41 -
Graf 11: Názor zaměstnanců na rozvoj díky práci	- 42 -
Graf 12: Ochota pracovníků pracovat při lepší odměně na úkor volného času	- 43 -
Graf 13: Volba zaměstnanců o typu mzdy.....	- 43 -

Seznam příloh

Příloha 1: Výzkumný dotazník	- 57 -
Příloha 2: Struktura pohlaví	- 60 -
Příloha 3: Struktura věku	- 60 -
Příloha 4: Dosažené vzdělání	- 61 -
Příloha 5: Délka pracovního poměru	- 61 -
Příloha 6: Pracovní pozice	- 62 -
Příloha 7: Oblíbenost hmotné nebo nehmotné motivace	- 62 -
Příloha 8: Volba motivačních faktorů	- 62 -
Příloha 9: Spokojenost zaměstnanců se svou mzdou	- 62 -
Příloha 10: Pracovní spokojenost zaměstnanců	- 63 -
Příloha 11: Informovanost zaměstnanců o motivačním systému	- 63 -
Příloha 12: Spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem	- 63 -
Příloha 13: Názor zaměstnanců na adekvátnost odměny	- 63 -
Příloha 14: Hlavní motivy konání práce zaměstnanců	- 64 -
Příloha 15: Míra motivovanosti pracovníků	- 64 -
Příloha 16: Složky pracovní mzdy zvyšující pracovní nasazení	- 64 -
Příloha 17: Názor zaměstnanců na rozvoj díky práci	- 64 -
Příloha 18: Ochota pracovníků pracovat při lepší odměně na úkor volného času	- 64 -
Příloha 19: Volba zaměstnanců o typu mzdy	- 65 -

Přílohy

Příloha 1: Výzkumný dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se David Hajduk, studuji obor Personální management na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT. Chtěl bych Vás touto formou požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je nezbytnou součástí mé bakalářské práce na téma Politika odměňování, zaměstnanecké výhody právě ve Vaší firmě. Veškeré Vámi vyplněné informace jsou anonymní a budou využity jen pro účely bakalářské práce. V úvodu bych Vás požádal o zaškrtnutí několika identifikačních údajů, následně o vypracování samotných dotazníkových otázek. Děkuji.

Pohlaví

- žena muž

Věk

- do 25 let 45-55 let
 26-35 let nad 55 let
 36-45 let

Dosažené vzdělání

- základní vyučen s maturitou
 vyučen vysokoškolské

Délka pracovního poměru

- méně než 1 rok 5-10 let
 1-5 let více než 10 let

Pracovní pozice

- číšník/servírka vrchní číšník/servírka
 manažer

1) Preferujete spíše hmotnou nebo nehmotnou motivaci?

Zaškrtněte

- hmotná motivace (př. peněžní odměna)
 nehmotná motivace (př. uznání, pochvala)

2) Vyberte, co má pro Vás z uvedených možností největší motivační faktor.

- peněžní bonusy-starbondy zaměstnanecké benefity
 možnost povýšení pochvala a uznání
 zvýšení mzdy jiné faktory (uveďte)

.....

3) Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

4) Cítíte v zaměstnání pracovní spokojenost?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

5) V případě, že jste zaškrtnli negativní odpověď, uveďte stěžejní faktor Vaší nespokojenosti.

.....
.....
.....

6) Jste v zaměstnání dostatečně informováni o motivačním systému pracovníků?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7) Považujete motivační systém za dostatečný?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

8) Myslíte si, že za Vaši práci je výše odměny adekvátní?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

9) Jaký je hlavní motiv konání Vaší práce?

- seberealizace zabezpečení rodiny
 finanční zajištění udržování životní úrovně
 jiné důvody

10) Uveďte, do jaké míry jste v zaměstnání motivováni.

Označte bodem na ose

/-----/-----/-----/-----/

velmi dostatečně částečně nedostatečně málo

11) Jaká složka pracovní mzdy zvyšuje Vaše pracovní nasazení?

- pohyblivá složka mzdy
 fixní složka mzdy
 nevím

12) Máte pocit, že se díky své práci můžete dále rozvíjet?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

13) Pokud byste byl/a za svou práci dostatečně odměňován/a, byl/a byste ochotný/á strávit v práci delší čas na úkor volného času?

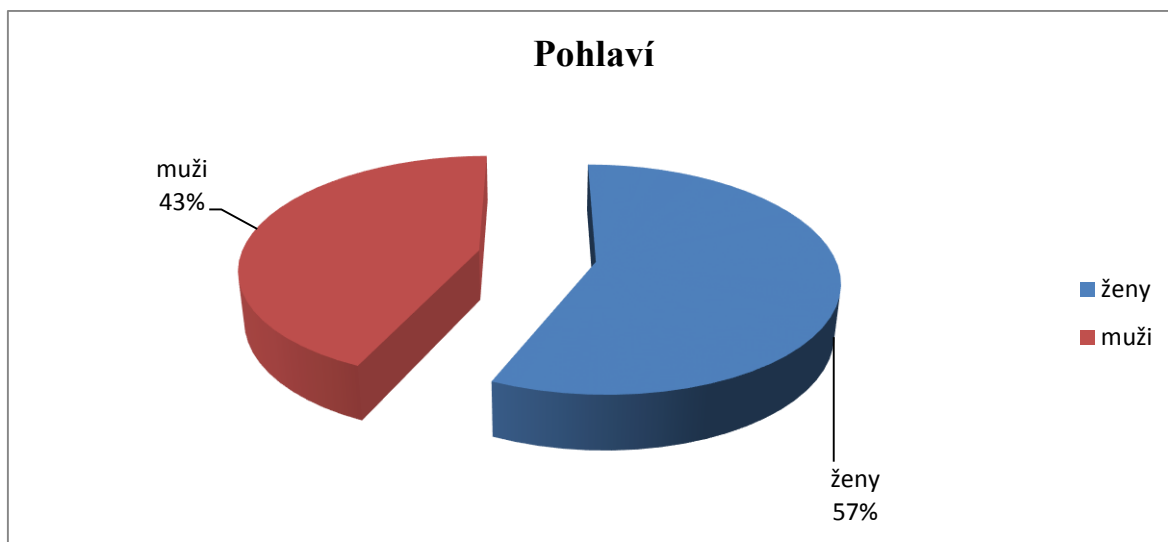
- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

14) Zvolili byste raději:

vyšší mzdu

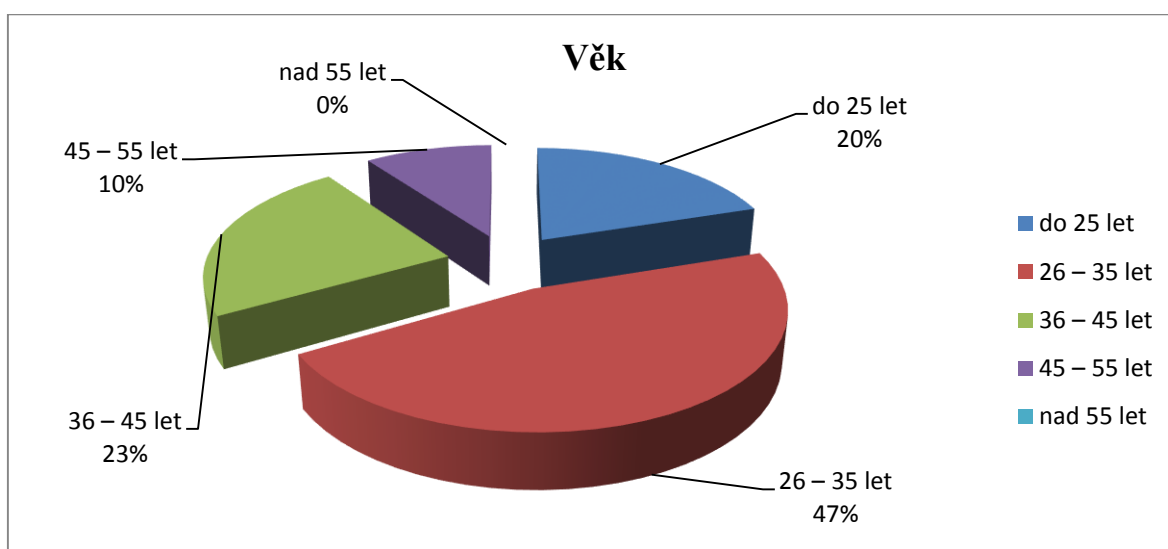
nižší mzdu + zajímavé nefinanční odměny

Příloha 2: Struktura pohlaví



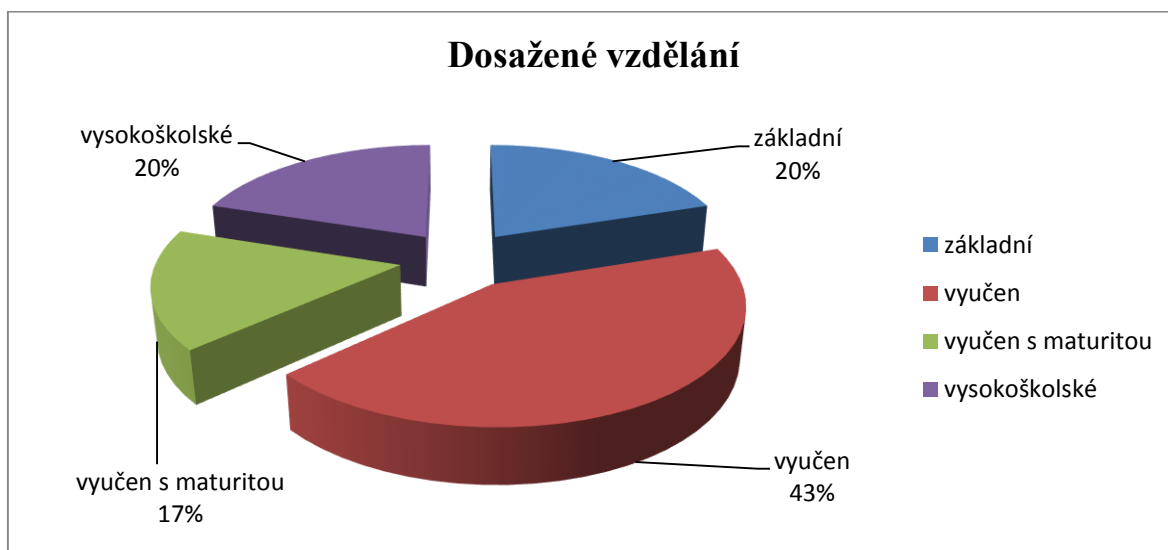
Zdroj: vlastní šetření

Příloha 3: Struktura věku



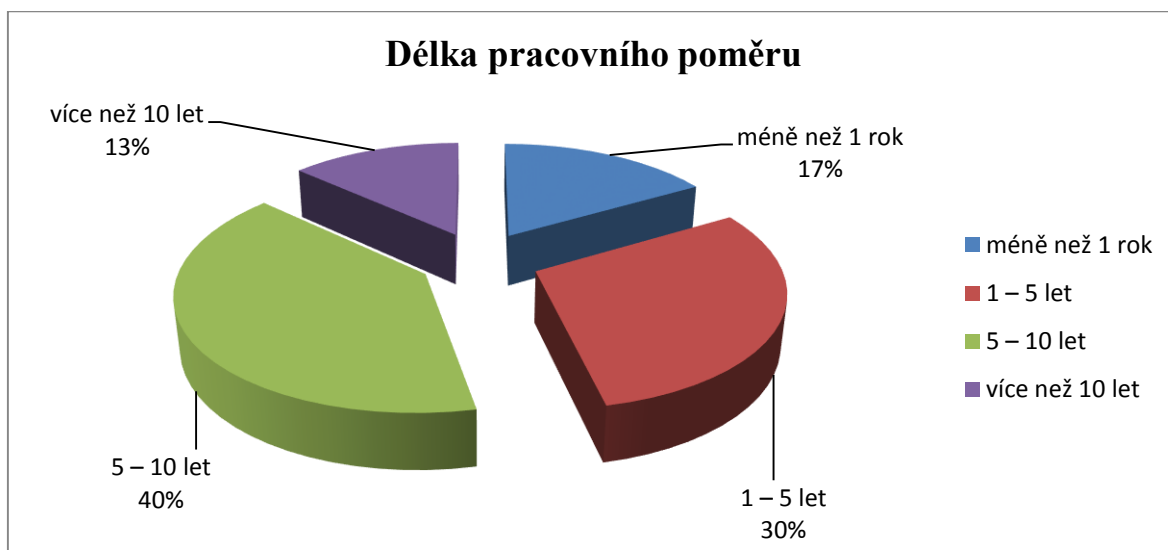
Zdroj: vlastní šetření

Příloha 4: Dosažené vzdělání



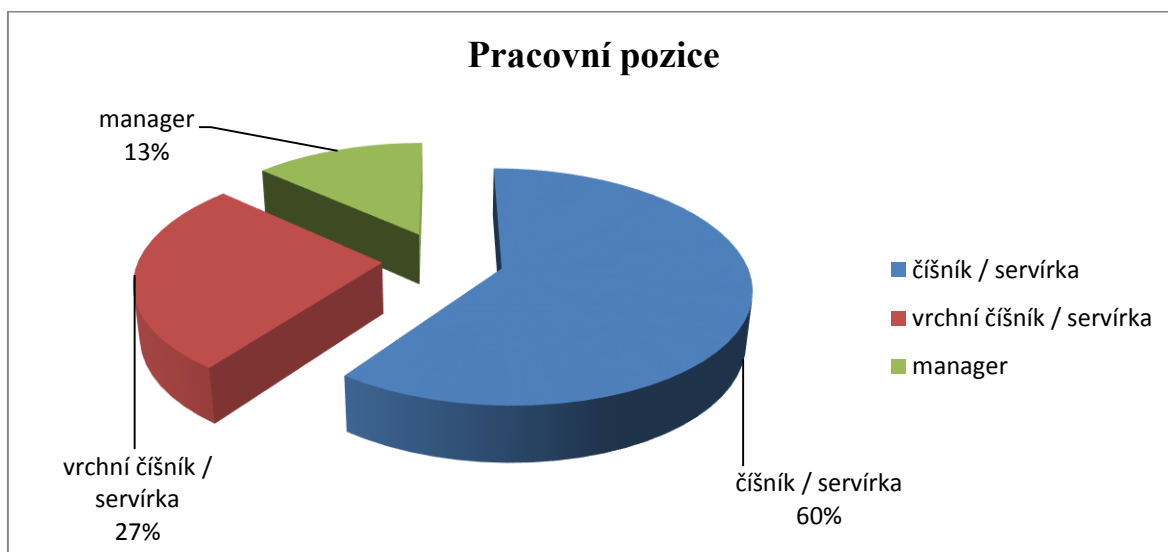
Zdroj: vlastní šetření

Příloha 5: Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní šetření

Příloha 6: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní šetření

Příloha 7: Oblíbenost hmotné nebo nehmotné motivace

Oblíbenost hmotné nebo nehmotné motivace	Absolutní četnost	Relativní četnost
hmotná motivace	27	0,90
nehmotná motivace	3	0,10

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 8: Volba motivačních faktorů

Volba motivačních faktorů	Absolutní četnost	Relativní četnost
peněžní bonusy - starbondy	6	0,20
možnost povýšení	6	0,20
zvýšení mzdy	13	0,43
zaměstnanecké benefity	2	0,07
pochvala a uznání	1	0,03
jiné faktory	2	0,07

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 9: Spokojenost zaměstnanců se svou mzdou

Spokojenost zaměstnanců se svou mzdou	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	7	0,23
spíše ano	10	0,33
spíše ne	9	0,30
ne	4	0,13

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 10: Pracovní spokojenost zaměstnanců

Pracovní spokojenost zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	10	0,33
spíše ano	14	0,47
spíše ne	4	0,13
ne	2	0,07

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 11: Informovanost zaměstnanců o motivačním systému

Informovanost zaměstnanců o motivačním systému	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	8	0,27
spíše ano	16	0,53
spíše ne	6	0,20
ne	0	0,00

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 12: Spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem

Spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	6	0,20
spíše ano	19	0,64
spíše ne	4	0,13
ne	1	0,03

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 13: Názor zaměstnanců na adekvátnost odměny

Názor zaměstnanců na adekvátnost odměny	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	5	0,17
spíše ano	11	0,37
spíše ne	10	0,33
ne	4	0,13

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 14: Hlavní motivy konání práce zaměstnanců

Hlavní motivy konání práce zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost
seberealizace	4	0,13
finanční zajištění	23	0,77
zabezpečení rodiny	3	0,10
udržování životní úrovně	0	0,00
jiné důvody	0	0,00

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 15: Míra motivovanosti pracovníků

Míra motivovanosti pracovníků	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi	2	0,07
dostatečně	8	0,27
částečně	10	0,33
nedostatečně	4	0,13
málo	0	0,00

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 16: Složky pracovní mzdy zvyšující pracovní nasazení

Složky pracovní mzdy zvyšující pracovní nasazení	Absolutní četnost	Relativní četnost
pohyblivá složka mzdy	12	0,40
fixní složka mzdy	15	0,50
nevím	3	0,10

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 17: Náзор zaměstnanců na rozvoj díky práci

Náзор zaměstnanců na rozvoj díky práci	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	6	0,20
spíše ano	8	0,27
spíše ne	13	0,43
ne	3	0,10

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 18: Ochota pracovníků pracovat při lepší odměně na úkor volného času

Ochota pracovníků pracovat při lepší odměně na úkor volného času	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	10	0,33
spíše ano	13	0,43
spíše ne	3	0,10
ne	4	0,13

Zdroj: vlastní šetření

Příloha 19: Volba zaměstnanců o typu mzdy

Volba zaměstnanců o typu mzdy	Absolutní četnost	Relativní četnost
vyšší mzda	26	0,87
nižší mzda + zajímavé nefinanční odměny	4	0,13

Zdroj: vlastní šetření

