

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

System odměňování zaměstnanců společnosti Philip Morris ČR a.s. / Remuneration system for employees of Philip Morris ČR a.s. company

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Tereza Buřivalová / KEMMA07

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 25. 04. 2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Haně Urbancové, Ph.D., DBA za metodické vedení, patřičnou podporu a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Obzvláště ráda bych poděkovala za rychlé reakce v rámci společné komunikace, díky kterým jsem mohla s prací postupovat bez sebemenších prodlev.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení na úpravu stávajícího systému odměňování prostřednictvím některého z aktuálně dostupných nástrojů, a to na základě vyhodnocení primárních dat rozsáhlého průzkumu provedeného mezi zaměstnanci společnosti Philip Morris ČR a.s.

2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části byla využita metoda rešerše sekundárních zdrojů, a to jak českých, tak zahraničních. Jednalo se o literární publikace, odborné články a internetové zdroje. V analytické části bylo nejprve pracováno s primárními zdroji, kterými byli interní směrnice a reporty společnosti. Následovala metoda popisu týkající se aktuálního systému odměňování ve společnosti Philip Morris ČR a.s. Výzkumnou metodou analytické části práce bylo dotazníkové šetření s výběrovým výzkumným vzorkem 180 zaměstnanců. Výběrový výzkumný soubor byl sestaven na základě person. Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace MS Forms a distribuován prostřednictvím firemního e-mailu. Pro výzkum byly definovány dvě hypotézy, které byly na základě výsledků výzkumu statisticky testované Chí-kvadrát testem a následně potvrzené/vyvrácené. Na základě syntézy výsledků pak byla sestavena doporučení na zlepšení aktuálního systému odměňování ve společnosti.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výzkum ukázal, že zaměstnanci společnosti Philip Morris ČR a.s. jsou se systémem odměňování vysoce spokojeni. Díky výsledné hodnotě eNPS 75 je možné říct, že by zaměstnanci této společnosti na základě systému odměňování doporučili zaměstnavatele svým blízkým. Až 60 % respondentů se cítí dostatečně ohodnoceni za svůj výkon a přínos pro společnost. Stejně procento zaměstnanců projevilo názor, že jim přijde systém odměny spravedlivě nastavený. Zbýlé procento nebyli zaměstnanci opozitní, nýbrž z velké části ti, kdo tyto dvě oblasti nedokážou posoudit. Vysoké procento zaměstnanců, a to více jak 80 %, dosáhlo během svého působení u společnosti na výkonnostní odměnu. Ještě větší procento (více jak 90 %) pak obdrželo odměnu v rámci systému Reward & Recognition. Benefitní portfolio obdrželo v celkem 4,43/5 hvězd, což lze zhodnotit jako vysokou spokojenost zaměstnanců s nabízenými odměnami. Mezi nejvíce preferované benefity patří 13. a 14. plat, příspěvek na volnočasové aktivity do Benefitů Café či 5 dnů dovolené navíc.

4. Závěry a doporučení:

Průzkum a následná analýza dat odhalila několik klíčových oblastí, kde by společnost Philip Morris ČR a.s. mohla zlepšit svůj přístup k odměňování. Klíčové návrhy zahrnují jasnější a efektivnější komunikaci o systémech a kritériích odměňování (především výkonnostních odměn) či vytvoření flexibilnějšího a personalizovanějšího systému benefitů (personalizované portfolio), který reflektuje individuální preference zaměstnanců. Dále bylo doporučeno investovat čas a zdroje i do rozvoje programů podporujících kariérní růst, jelikož značné procento zaměstnanců uvedlo kariérní růst jako impuls své motivace. Další doporučení se týkalo rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, a jednalo se o čtyřdenní pracovní týden, který by společnost přinesl úspory nákladů a zaměstnancům větší prostor pro soukromý život. Důležité je také rozšíření nabídky dlouhodobých finančních benefitů (konkrétně o dlouhodobý finanční produkt), což by zaměstnancům poskytlo větší jistotu a zabezpečení do budoucna. Realizace těchto doporučení může vyžadovat významné zdroje, ale očekávaný přínos v podobě zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců, stejně jako celkové produktivity a výkonnosti společnosti, je významný.

KLÍČOVÁ SLOVA

Zaměstnanec, lidské zdroje, odměňování zaměstnanců, finanční odměna, benefity

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to propose recommendations for modifying the current remuneration system based on the evaluation of primary data from an extensive survey conducted among employees of Philip Morris ČR a.s.

2. Research methods:

In the theoretical-methodological part, the method of researching secondary sources was used, including both Czech and foreign sources. This involved literary publications, professional articles and internet resources. In the analytical part, the author first worked with primary sources, which were the internal guidelines and reports of the company. This was followed by the descriptive method concerning the current reward system within Philip Morris ČR a.s. The research method of the analytical part was a questionnaire survey with a selected research sample of 180 employees. The research sample was compiled based on HR data. The questionnaire was created using the MS Forms application and distributed via corporate email. Two hypotheses were defined for the research, which were statistically tested with the Chi-square test based on the research results and subsequently confirmed/refuted. Based on the synthesis of the results, recommendations were made for improving the current reward system within the company.

3. Result of research:

The research showed that employees of Philip Morris ČR a.s. are highly satisfied with the reward system. With an eNPS score of 75, it can be said that based on the reward system, employees of this company would recommend their employer to their relatives. Up to 60 % of respondents feel sufficiently rewarded for their performance and contribution to the company. The same percentage of employees expressed the opinion that the reward system is set up fairly. The remaining percentage were not employees in opposition, but largely those who are unable to assess these two areas. A high percentage of employees, more than 80 %, have received a performance award during their tenure at the company. An even greater percentage (more than 90 %) then received a reward within the Reward & Recognition system. The benefits portfolio received a total of 4.43/5 stars, which can be assessed as a high level of employee satisfaction with the offered rewards. The most preferred benefits include the 13th and 14th salary, contributions to leisure activities through Benefit Café or 5 additional days of vacation.

4. Conclusions and recommendation:

The survey and subsequent data analysis revealed several key areas where Philip Morris ČR a.s. could enhance its approach to rewarding. Key recommendations include clearer and more effective communication about reward systems and criteria (especially performance awards) or creating a more flexible and personalized benefits system (personalized portfolio) that reflects individual employee preferences. It was also recommended to invest time and resources in developing programs that support career growth, as a significant percentage of employees cited career growth as a motivation boost. Another recommendation concerned the balance between work and private life, proposing a four-day work week that would bring cost savings to the company and give employees more space for their personal lives. Expanding the offering of long-term financial benefits (specifically a long-term financial product) was also deemed important, providing employees with greater certainty and security for the future. Implementing these recommendations may require significant resources, but the expected benefit in terms of increased employee satisfaction and loyalty, as well as overall productivity and performance of the company, is substantial.

KEYWORDS

Employee, human resources, employee compensation, financial reward, benefits

JEL CLASSIFICATION

J30 Wages, Compensation, and Labor Costs: General
M12 Personnel Management
M52 Compensation and Compensation Methods and Their Effects

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Buřivalová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA07
Téma DP:	System odměňování zaměstnanců společnosti Philip Morris ČR a.s.
Zásady pro vypracování:	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Principy odměňování zaměstnanců, právní rámec odměňování, systematické odměňování, procesy pro podporu systému, metodika práce 3 Praktická část Představení organizace, stávající systém odměňování v organizaci, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrh systému odměňování (resp. jeho úprav) ve vybrané organizaci 4 Závěr
Seznam literatury:	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. <i>Abeceda personalisty 2022</i>. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.• ROSE, M. <i>Reward management: a practical introduction</i>. London: Kogan Page Publishers, 2022. ISBN 978-1-3986-0531-2.• ŠUBRT, B. <i>Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další</i>. Olomouc: Anag, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 12. 2023• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2024• Zpracování výsledků do 1. 4. 2024• Finální verze do 1. 5. 2024
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 6. 11. 2023

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Systematické odměňování zaměstnanců	3
2.2 Procesy pro podporu systému odměňování.....	4
2.3 Právní rámec odměňování.....	8
2.4 Principy odměňování – mzda.....	10
2.4.1 Mzdový systém a mzdové příplatky	10
2.4.2 Způsoby utváření mzdové struktury – pevná složky mzdy	11
2.4.3 Způsoby utváření mzdové struktury – variabilní složky mzdy	13
2.4.4 Způsoby ujednání mzdy	16
2.4.5 Mzdové formy	17
2.5 Principy odměňování – plat	18
2.5.1 Platový tarif	18
2.5.2 Příplatky k platu	19
2.6 Principy odměňování – nepeněžní odměna (zaměstnanecké benefity).....	20
2.6.1 Systém poskytování benefitů.....	21
2.6.2 Nejoblíbenější a nejčastěji poskytované benefity	21
2.6.3 Moderní pojetí odměňování – Reward & Recognition.....	24
2.6.4 Danění benefitů	25
2.7 Metodika diplomové práce.....	27
3 Analytická část práce.....	31
3.1 Představení vybrané organizace	31
3.2 Stávající systém odměňování ve Philip Morris ČR a.s.	33
3.2.1 Finanční odměňování – mzdová struktura.....	33
3.2.2 Benefitní portfolio – příplatky a nefinanční benefity	37
3.2.3 Reward & Recognition (Motivační program)	42
3.3 Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení	43
3.3.1 Dotazníkové šetření	43
3.3.2 Testování výzkumných hypotéz	59
3.4 Návrhy a doporučení k systému odměňování	62
4 Závěr	68
Literatura	70
Přílohy	I

Seznam zkratek

ABCD	Above and Beyond the Call of Duty (award)
CBN	Compelling Business Need
CR	Comparatio
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
eNPS	Employee Net Promoter Score
MTBF	Střední doba stroje mezi jeho poruchami
PM ČR	Philip Morris ČR a.s.
PMI	Philip Morris International Inc.
ZP	Zákoník práce

Seznam tabulek

Tabulka 1 Distribuce respondentů.....	45
Tabulka 2 Skutečné četnosti hypotézy č. 1	60
Tabulka 3 Očekávané četnosti hypotézy č. 1	60
Tabulka 4 Testovací kritérium hypotézy č. 1	60
Tabulka 5 Chí-kvadrát test a p-hodnota hypotézy č. 1.....	60
Tabulka 6 Skutečné četnosti hypotézy č. 2	61
Tabulka 7 Očekávané četnosti hypotézy č. 2	61
Tabulka 8 Testovací kritérium hypotézy č. 2.....	62
Tabulka 9 Chí-kvadrát test a p-hodnota hypotézy č. 2.....	62

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model celkové odměny zaměstnance	4
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb	6
Obrázek 3 Kritéria pro hodnocení pracovního místa	12
Obrázek 4 Příklad mzdového rozpětí konkrétních tříd	13
Obrázek 5 Stupnice platových tarifů podle platového stupně a platové třídy.....	19
Obrázek 6 Nejčastěji poskytované benefity v ČR v roce 2023	23
Obrázek 7 Model celkové odměny společnosti Philip Morris ČR a.s.....	33
Obrázek 8 Simulace mzdové třídy	34
Obrázek 9 Ilustrativní příklad navýšení mezd v rámci merit procesu.....	36
Obrázek 10 CBN kutnohorského závodu.....	42

Seznam grafů

Graf 1 Struktura respondentů dle pohlaví	44
Graf 2 Struktura respondentů dle generace (narozen/a v rozmezí).....	44
Graf 3 Struktura respondentů dle pracovní lokality	45
Graf 4 Hodnocení mzdového systému	46
Graf 5 Osobní ohodnocení zaměstnance za výkon a přínos.....	47
Graf 6 Dosažení výkonnostní odměny	47
Graf 7 Hodnocení systému výkonnostních odměn	48

Graf 8 Zhodnocení individuálních cílů	49
Graf 9 Vztah finančních odměn a motivace.....	50
Graf 10 Povědomí o systému Reward & Recognition a jeho pravidlech.....	51
Graf 11 Písemná/ústní pochvala jako součást Reward & Recognition	51
Graf 12 Dosažení odměny v rámci systému Reward & Recognition	52
Graf 13 Vztah kariérního růstu a motivace	53
Graf 14 Hodnocení benefičního portfolia společnosti	54
Graf 15 Preference v rámci aktuálního portfolia benefitů.....	55
Graf 16 Porovnání preferencí finančních vs nefinančních benefitů.....	56
Graf 17 Hodnocení portfolia benefitů ve vztahu k flexibilitě	56
Graf 18 Možnost vyjádřit se k celkovému odměňování ve společnosti.....	57
Graf 19 Reakce zaměstnavatele na zpětnou vazbu zaměstnanců.....	58

1 Úvod

V dnešní dynamické době, kdy je konkurence na vysoké úrovni a organizace se snaží získat a udržet kvalifikované zaměstnance, hraje odměňování zaměstnanců klíčovou roli a je důležitou součástí personální strategie každé společnosti. Boj o talenty je v konkurenčním prostředí běžným jevem a je proto čím dál tím důležitější, aby zaměstnanci vnímali své pracovní prostředí pozitivně, chtěli v něm setrvat a nelákaly je jiné pracovní nabídky. Nejen na talentované zaměstnance, ale celkově na lidské zdroje je dnes kladen důraz, co se týče strategického prvku pro úspěch podniku. Dnešní zaměstnanci nekladou důraz pouze na samotnou náplň práce, ale aktivně vyhledávají zaměstnavatele, kteří si váží jejich přínosu a nabízejí komplexní program odměňování. Důležitost této oblasti je proto založena nejen očekávání zaměstnanců, ale také na aktuálním, rychle se vyvíjejícím, prostředí. V souvislosti s technologickým pokrokem a globalizací je dnes možnost výběru zaměstnavatele mnohem širší než dříve. Firmy, které jsou schopny nabídnout atraktivní náplň práce a flexibilní odměňovací programy, které respektují individuální potřeby a preference zaměstnanců, získávají konkurenční výhodu při lákání a udržování zaměstnanců. Odměňování tak hraje klíčovou roli nejen ve zvyšování spokojenosti zaměstnanců, ale také ve zvyšování jejich loajality k firmě a snižování fluktuace pracovníků. V posledních letech roste i důraz na nefinanční odměny vedle standardní finanční odměny. Zaměstnanci čím dál více oceňují možnosti flexibilních pracovních podmínek, rozvoje dovedností, a také široké škály jiných benefitů mimo finanční odměny. Pro organizace je tedy klíčové poskytovat nejen konkurenceschopné mzdy, ale také vytvářet inovativní a udržitelné portfolio benefitů, které odpovídán aktuálním trendům, očekáváním a preferencím pracovníků a které pomáhá budovat pozitivní firemní kulturu.

Jelikož je systém odměňování součástí rozsáhlé personální strategie, nemůže být efektivně a vhodně nastaven bez návaznosti na další procesy. Mezi ty patří například motivace zaměstnanců, pracovní výkon a jeho řízení či hodnocení zaměstnance a jeho pracovního výkonu. Sledování a měření pracovního výkonu zaměstnance pak poskytuje zaměstnavateli ideální podklad pro hodnocení zaměstnance. Na základě hodnocení pak může být flexibilně nastaven systém odměňování, aby zapadal do celkové personální strategie. Nejen návaznost těchto procesů je blíže popsána v teoretické části této diplomové práce, kdy je každý z těchto dílčích procesů navázán na odměňování zaměstnanců.

Diplomová práce je zahájena úvodem, po kterém následuje teoreticko-metodologická část práce. Ta se detailně věnuje systému odměňování zaměstnanců a všem jeho aspektům, legislativní stránce odměňování a procesům, které systém odměňování podporují. Po krátkém uvedení do problematiky tedy následuje vymezení systému odměňování s jednotlivými procesy, mezi které patří strategie odměňování, politika odměňování, praxe odměňování, procesy odměňování a postupy (procedury) odměňování. Tyto procesy jsou následně shrnuty v modelu celkové odměny zaměstnance. Na tuto část je navázána motivace zaměstnanců v kontextu jejich odměňování, kdy jsou zmíněny i základní motivační teorie. Následují podkapitoly zaměřené na formy odměňování, a to peněžní a nepeněžní odměny. Nejprve je zde vymezena mzda, formy mzdy, tvorba mzdové struktury (pevná a variabilní složka mzdy) a pravidla mzdových příplatků. Opomenuty nejsou ani základní způsoby ujednání mzdy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Vedle odměny soukromého sektoru (mzdy) je v této části diplomové práce kladen důraz i na odměnu veřejného sektoru – platu. Další podkapitoly se tedy věnují vymezení platu, platovým tarifům a taktéž příplatkům k platu. Jelikož se bude analytická část diplomové práce věnovat společnosti soukromého sektoru, je v teoreticko-metodologické části věnována větší pozornost mzdě, ovšem pro celkový kontext odměňování jsou uvedena i pravidla platu. Stejně tak je uvedena i další forma odměny, a to odměna z dohody. Takto je popsán základní rámec odměňování zaměstnanců, na který

navazuje další důležitá část práce. Ta je věnována nepeněžním odměnám a zaměstnaneckým výhodám (benefitům). Zde je komplexně shrnut systém poskytování zaměstnaneckých výhod, daňové hledisko benefitů, nejčastěji poskytované benefity na území České republiky a nejoblíbenější benefity mezi zaměstnanci. Pár řádků je věnováno i modernímu pojetí benefitního portfolia nazývaného jako *Reward & Recognition* (česky Odměna & Uznání), kterému bude věnována i patřičná část analytické části práce. Teoreticko-metodologickou část práce uzavírá podkapitola věnovaná metodice diplomové práce, kde jsou popsány metody zpracování teoretické části a současně detailně popsány metody použité v analytické části. Celkově je teoreticko-metodologická část je navržena tak, aby poskytla pevný základ pro porozumění odměňování jako komplexního nástroje pro řízení pracovních vztahů a zároveň poskytla základ pro následné zpracování analytické části diplomové práce.

Analytická část diplomové práce je zaměřena na hloubkový průzkum odměňování a benefitního portfolia společnosti Philip Morris International, a to konkrétně na lokální úrovni České republiky. Pro tyto účely je mezi zaměstnanci Philip Morris ČR a.s. proveden průzkum zaměřený na povědomí, spokojenost a preference zaměstnanců ve vztahu k aktuálně nastavenému systému odměňování. Výsledky této analýzy slouží k identifikaci příležitostí a možností pro zlepšení celkového systému odměňování, které by bylo možné lokálně aplikovat a přispět tak ke zvýšení atraktivity společnosti na trhu práce.

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení na úpravu stávajícího systému odměňování prostřednictvím některého z aktuálně dostupných nástrojů na základě provedeného průzkumu. Ke splnění cíle práce poslouží vyhodnocení primárních dat rozsáhlého průzkumu provedeného mezi zaměstnanci společnosti Philip Morris ČR a.s. na území České republiky. Závěr práce je tedy zaměřen na formulaci konkrétních doporučení pro společnost Philip Morris ČR a.s. ve vztahu k aktuálnímu systému odměňování a nabízeným benefitům. Celkově lze konstatovat, že tato práce přispěje k hlubšímu porozumění moderních trendů v odměňování zaměstnanců a jejich využití, což má klíčový význam pro konkurenceschopnost a dlouhodobý úspěch organizace ve stále se měnícím firemním prostředí.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část této diplomové práce poskytuje hluboký vhled do klíčových teorií a metod, které nám pomohou pochopit a analyzovat komplexní téma systému odměňování zaměstnanců. Účelem této části je poskytnout pevný teoretický základ a metodologický rámec pro následnou aplikaci a výzkum v praktické části práce. Hlavním účelem této části je poskytnout stabilní teoretický základ a metodický rámec pro následnou aplikaci a výzkum v praktické části práce. V návaznosti na zvolené téma diplomové práce propojuje tato část teoretické koncepty s praktickým výzkumem v oblasti odměňování zaměstnanců. Návaznost jednotlivých podkapitol je následující. Představen je základní systém odměňování zaměstnanců propojený s motivací zaměstnanců. Na to navazuje obecné pojetí mzdy, platu a odměny z dohody. Vedle těchto finančních odměň jsou následně popsány nefinanční odměny – benefity zaměstnavatele. Kapitulu uzavírá podkapitola věnovaná metodice diplomové práce, která přibližuje metody popisu a výzkumu využitě v této práci.

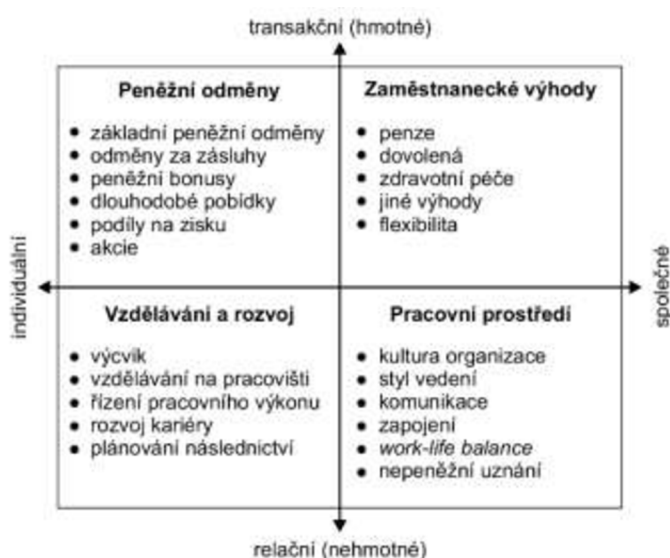
2.1 Systematické odměňování zaměstnanců

Systematické odměňování zaměstnanců, jak uvádí autor Šikýř (2016, s. 127), představuje proces, jehož účelem je zajistit, aby byli pracovníci oceněni za svůj přínos organizaci, a to jak finančně, tak prostřednictvím nefinančních benefitů. Jedná se o proaktivní proces, který je nezbytným nástrojem v dnešním rychle se měnícím a vyvíjejícím prostředí. Každá moderní organizace, usilující o udržení kvalitních pracovníků, pravidelně prověřuje efektivitu svého systému odměňování a současně reflektuje firemní kulturu a způsob, jakým vyjadřuje vděk a uznání svým zaměstnancům. Současné trendy v řízení lidských zdrojů, jak autor dále uvádí, kladou ještě větší důraz na celkovou odměnu zaměstnanců, která je tvořena nejen interními faktory organizace, ale také vnějšími vlivy, zejména aktuální situací na pracovním trhu. Zaměstnanci vnímají tuto komplexní odměnu nejen jako základní prvek firemního prostředí, ale také jako důvod k dlouhodobé loajalitě a věrnosti organizaci. Rozvíjející se trend zaměřený na zdůraznění nefinančních benefitů, jako jsou rozvojové příležitosti, flexibilní pracovní podmínky a uznání pracovních úspěchů či pochvala, podporuje nejen motivaci zaměstnanců, ale také buduje pozitivní firemní kulturu, která reflektuje hodnoty a očekávání pracovníků. V této perspektivě se odměňování stává strategickým prvkem firemního řízení, který nejen podněcuje výkonnost zaměstnanců, ale také posiluje konkurenceschopnost organizace na trhu práce. Cílem odměňování je odměňovat zaměstnance na základě hodnoty, kterou přinášejí do firmy a zároveň vytvářet firemní kulturu zaměřenou na vysoký pracovní výkon. To zahrnuje propojení odměňovacích postupů s celkovými cíli a hodnotami společnosti, stejně jako s potřebami a očekáváními pracovníků. Klíčové je odměňovat správné aspekty práce, aby bylo zřejmé, co je důležité jak z hlediska chování, tak výsledků (Šikýř, 2016, s. 127).

Systém odměňování zaměstnanců, jak uvádí autorka Armstrong (2015, s. 418), je komplexní proces složený z 5 základních okruhů. Mezi ty patří strategie odměňování, politika odměňování, praxe odměňování, procesy odměňování a postupy (procedury) odměňování. Prvním krokem a základním kamenem v budování efektivního systému odměňování je stanovení jasné a do budoucna orientované **strategie odměňování**. To zahrnuje definování cílů, hodnot a priorit společnosti v oblasti odměňování. Strategie by měla být propojena s celkovými firemními cíli a odrážet kulturu organizace. Jednou z možných strategií společnosti může být kupříkladu dlouhodobé udržení konkurenceschopnosti v oblasti mezd. **Politika odměňování** formuluje rámec a pravidla, která následují zaměstnanci při dosahování odměn. Zahrnuje aspekty, jako jsou základní mzdy, bonusové programy, benefity, a postupy odměňování. Kvalitní politika odměňování vytváří transparentnost a spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům. **Praxe odměňování** se zabývá implementací a každodenním

prováděním odměňovacích politik a postupů. To zahrnuje procesy hodnocení výkonu, pravidelné revize mzdy a poskytování odměn za mimořádné úspěchy. Důležitým aspektem je také jasná komunikace s zaměstnanci ohledně odměňovacích praktik. Oblast **procesů odměňování** se následně soustředí na realizaci politiky odměňování. Specifikuje a definuje jednotlivé kroky, které jsou následovány pro dodržení pravidel a rámce odměňování. Říká například, jakým způsobem dochází z vyhodnocení výsledků šetření a následné implementaci přijatých opatření, jakým způsobem dochází k přepočtu mezd či přijetí a implementaci nového benefitu. **Postupy (procedury) odměňování** se věnují konkrétním krokům a kritériím, která jsou aplikována při rozhodování o odměnách. To zahrnuje určení kritérií pro stanovení základní mzdy, postupy pro posuzování a odměňování výkonu, a spravedlivé postupy pro rozdělování bonusů a dalších benefitů. Jednotlivé postupy zajišťují správné udržení systému odměňování a měli by zabezpečit, že bude systém fungovat účinně a bude flexibilní. Z tohoto systému následně vychází i model celkové odměny zaměstnance, který je uvedený v knize autorky Armstrong (2015, s. 418) a je vyobrazen na obrázku 1 níže.

Obrázek 1 Model celkové odměny zaměstnance



Zdroj: Armstrong (2015, s. 419)

Tento model na obrázku 1 představuje čtyři základní kvadranty odměny zaměstnance. Horní dva kvadranty se soustředí na tzv. transakční odměny, mezi které patří především finanční odměny a zaměstnanecké výhody. I když hrají klíčovou roli při přilákání a udržení pracovníků, jsou však náchylné ke kopírování konkurenčními firmami. Naopak dolní dva kvadranty reprezentují tzn. relační odměny, které nejsou závislé na finančních aspektech, nýbrž spíše na budování vztahů a sounáležitosti v pracovním prostředí. Tyto odměny mají klíčový význam pro posílení hodnoty transakčních odměn v horních kvadrantech. Skutečná síla organizace spočívá v tom, když dokáže kombinovat jak finanční, tak nefinanční prvky odměňování, tzn. kombinaci všech 4 kvadrantů (Armstrong, 2015, s. 419).

2.2 Procesy pro podporu systému odměňování

Odměňováním je jednou z hlavních personálních oblastí, které musí každá společnost věnovat dostatečnou pozornost, jak uvádí i autor Plamínek (2015, s. 16). Proces odměňování ale nestojí samostatně a má návaznost na další personální procesy. Jedním z těch nejdůležitějších je motivace zaměstnanců. Motivace a odměňování zaměstnanců představují základní pilíře

každé úspěšné organizace. Spojením těchto faktorů vytváří manažeři prostředí, které podporuje produktivitu, angažovanost a spokojenost zaměstnanců. Zároveň se však jedná o komplexní téma, které vyžaduje porozumění různorodým aspektům lidské psychologie, managementu a organizační kultury (Plamínek, 2015, s. 16). Motivace zaměstnanců, jak říká i pracovní a personální agentura Axial (2024), je úzce spojena s jejich odměňováním, neboť odměny jsou jedním z hlavních prostředků, jak podnítit a udržet zaměstnaneckou motivaci. Nicméně, účinnost odměňování není pouze v přímém finančním ohodnocení, ale též v komplexním systému motivace, který zahrnuje různé aspekty pracovního prostředí a jedinečné potřeby jednotlivých zaměstnanců. Jak efektivně podnítit zaměstnance je otázka, která neustále rezonuje mezi nadřízenými a majiteli firem. Motivace hraje klíčovou roli při posilování nadšení a pracovního elánu zaměstnanců, což vede k nižší chybovosti, rychlejšímu plnění úkolů, samostatnosti a celkové spokojenosti na všech úrovních. Správné metody motivace jednotlivých zaměstnanců i motivace celého týmu jsou klíčové pro zvýšení celkové produktivity podniku. Různé typy individuální pracovní motivace vyplývají z poznání potřeb a požadavků jednotlivých zaměstnanců. Mezi nejběžnější potřeby zaměstnanců patří v první řadě finanční či materiální potřeby, následuje touha po zajímavé práci, zaměření na výkon, potřeba společenské nebo odborné prestiže, potřeba moci a potřeba sounáležitosti (AXIAL, 2024).

Dle Medlíkové (2021, s. 8) motivace u zaměstnanců z pohledu uspokojování jejich **potřeb** vypadá následovně. Finanční či materiální motivace je často účinná u zaměstnanců, kteří vnímají práci pouze jako prostředek k vydělání peněz. Pro tuto skupinu jsou finanční benefity, prémie a bonusy účinnými stimuly. Naopak lidé motivovaní zajímavou prací se soustředí na úkoly, které je baví, a nacházejí spokojenost ve využívání svých znalostí a dovedností. Každý z těchto faktorů ovlivňuje motivaci zaměstnanců a vyžaduje specifický přístup ze strany vedoucího pracovníka (Medlíková, 2021, s. 8). Vedle toho autor Urban (2017, s. 13) zmiňuje, že zaměření na výkon spočívá v potřebě dosáhnout úspěchu a řešit složité problémy. Tato skupina zaměstnanců potřebuje neustálý růst svého sebevědomí a nalézá motivaci ve vykonávání náročných úkolů. Potřeba společenské či odborné prestiže zahrnuje touhu po uznání a ocenění ve společenském a pracovním prostředí. Dále autor uvádí, že tito jedinci ocení veřejné ocenění a ocenění od kolegů. Motivace vycházející ze společenského významu práce reflektuje potřebu dělat práci, která přináší přínos nejen jednotlivci, ale i celé společnosti. Zaměstnanci v této kategorii nalézají smysl a uspokojení ve vykonávání práce, která má pozitivní dopad na okolní prostředí. Potřeba moci se projevuje u jednotlivců s pevnými názory a touhou prosazovat své stanoviska. Patří sem i potřeba kontroly a rozhodování. Pro tuto skupinu zaměstnanců jsou ideální přesně definované kariérní možnosti a možnost ovlivňovat rozhodování v organizaci. Autor zmiňuje například i fakt, že potřeba sounáležitosti zahrnuje touhu být oblíbený a harmonizovat s ostatními. Tito jedinci nacházejí motivaci ve spolupráci s ostatními, v přátelské atmosféře a v potvrzení své důležitosti pro tým a celou firmu. Veřejná pochvala nemusí být pro ně příliš vhodná, a proto je lepší sdělit ocenění a uznání v soukromí, aby nepřitahovali zbytečnou pozornost (Urban, 2017, s. 13).

Co se týče konkrétních **druhů**, dle stejného autora je možné motivaci dělit z několika různých hledisek, a to na motivaci vnitřní a vnější, hmotnou a nehmotnou a pozitivní a negativní. Vnitřní motivace zaměstnanců přímo souvisí s povahou vykonávané práce. Jedná se o potřeby, které jednotlivci uspokojují prostřednictvím plnění přidělených úkolů. Zaměstnanci motivovaní vnitřně jsou charakterizováni vyrovnaností a loajalitou vůči firmě. Jejich potenciál je plně využíván, což vytváří ideální situaci jak pro zaměstnance, tak pro samotnou firmu. Dále autor uvádí, že vnitřní motivace zahrnuje například samostatnost, dosahování nových schopností a viditelné výsledky. Na druhé straně vnější motivace zahrnuje vše, co lze získat jako odměnu za provedenou práci, jako jsou peněžní odměny, povýšení, uznání nebo prestiž. Dalším

hlediskem je dělení motivace na hmotnou a nehmotnou. Hmotná motivace zahrnuje finanční odměny, bonusy, placenou dovolenou a nemocenskou či příplatky na stavební/penzijní spoření, zatímco nehmotná motivace naplňuje ty potřeby zaměstnance, které nemohou být uspokojeny pomocí peněz. Nehmotná motivace může být vyjádřena oceněním, získáváním nových zkušeností, školením, děkovné dopisy, ocenění významných událostí/jubileí nebo získáním vyššího postavení. V poslední řadě Urban (2017, s. 16) uvádí, že může být motivace buďto pozitivní nebo negativní. Pozitivní motivace může přicházet buď z vnitřních pohnutek jednotlivce, nebo z vnějších odměn poskytovaných organizací. Jestliže je motivace vnitřní, zaměstnanec plní svou roli z vlastní vůle a z osobního přesvědčení. Tato situace je považována za nejlepší možnou, protože jednatel pracuje s radostí a spokojeností. Vnitřní motivace je spojena s dlouhodobým uspokojením a má tendenci minimalizovat riziko syndromu vyhoření. Na druhé straně, když je motivace vnější, jedná se o situaci, kdy je zaměstnanci nabízena nějaká odměna za odvedenou práci. V tomto případě je klíčové vybrat odměnu, která odpovídá individuálním preferencím a potřebám konkrétního člověka. Jak uvádí autor, naproti pozitivní motivaci stojí motivace negativní. Tento typ motivace má za následek nespokojenost zaměstnanců a často vede k řadě problémů v pracovním prostředí. Negativní motivace je často spojena s neuspokojenými potřebami zaměstnanců a nedostatkem podpory ze strany organizace. Mezi hlavní příčiny negativní motivace patří například nadměrné požadavky, nespravedlivé ohodnocení, neplnění slibů, špatný vztah s nadřízeným, zhoršené vztahy na pracovišti, nízké mzdy, nejasné vyhlídky do budoucnosti a nedostatečná nebo rozporuplná komunikace ze strany nadřízených (Urban, 2017, s. 16).

Výběr a kombinace těchto motivátorů na míru každému zaměstnanci, jak uvádí autorka Armstrong (2015, s. 219), může vést k vyšší úspěšnosti motivačních programů. Kromě toho je důležité neustále inovovat a hledat nové, netradiční způsoby motivace, aby byla pracovní motivace co nejefektivnější a udržitelná v dlouhodobém horizontu. Mezi takové formy motivace patří například wellness víkendy, karaoke party, degustační akce, zákusky do kanceláře či kosmetické/kadeřnické služby. Zároveň je klíčové individuální přistupování k zaměstnancům a spravedlivé nastavení motivačních programů pro celý tým. Pro správný přístup k motivaci zaměstnanců mohou dopomoci obecně známé **teorie motivace**. Mezi ty patří například teorie potřeb podle Abrahama Maslowa, teorie očekávání podle Victora Vrooma či dvoufaktorová teorie podle Fredericka Herzberga. Tyto teorie poskytují hlubší vhled do psychologických aspektů motivace zaměstnanců a pomáhají pochopit, jaké faktory ovlivňují lidské chování v pracovním prostředí a jak lze efektivně utvářet odměňovací systémy, které podporují pozitivní pracovní atmosféru (Armstrong, 2015, s. 219).

Dle Procházkové (2018) **Maslowova pyramida** potřeb poskytuje hluboký vhled do lidské psychologie a potřeb, které nás formují a motivují. Tato hierarchie, postavená z pěti základních potřeb, popisuje potřeby fyziologické, potřebu bezpečí, potřebu sociální, potřebu úcty a konečně potřebu seberealizace. Maslow tvrdil, že uspokojení nižších potřeb je nezbytné pro projevení a dosažení vyšších potřeb. Maslowovu pyramidu zobrazuje obrázek 2 níže.

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Procházková (2018)

Nyní k jednotlivým potřebám, které vyobrazuje obrázek 2 výše (Procházková, 2018):

- Fyziologické potřeby: Základní lidské potřeby jako dýchání, konzumace tekutin a potravin, spánek, teplo, rozmnožování, fyzická aktivita a vylučování. Tyto potřeby jsou nezbytné pro přežití a nesou označení "zvířecí potřeby".
- Potřeba bezpečí: Jistota a stabilita v životě, zahrnující finanční situaci, přístup ke zdrojům, zdraví, pocit pohody, ochranu před násilím a agresí, stálé zaměstnání a bezpečný domov. Nedostatek této potřeby vede k pocitu strachu a nejistoty.
- Sociální potřeby: Naplnění skrze lásku a přátelství, dobré rodinné vztahy a sociální sounáležitost. Tyto potřeby zahrnují také komunikaci a přijetí od druhých. Nedostatek sociálních vztahů může vést k osamělosti, sociální úzkosti nebo depresi.
- Potřeba úcty: Chce být respektován, užitečný a vyniknout mezi ostatními. Nedostatek sebeúcty se projevuje komplexy méněcennosti, nízkým sebevědomím a touhou neustále usilovat o slávu, uznání a prestiž.
- Potřeba seberealizace: Nejvyšší potřeba je růst osobnosti, zahrnující dlouhodobou motivaci, morálku, spontánnost, vytyčené cíle a jejich dosahování. Potřeba seberealizace se dále dělí na kognitivní potřeby (vzdělávání, cestování, porozumění světu), estetické potřeby (umění, krása, příjemné prostředí) a sebeaktualizaci (naplnění svého potenciálu, rozvoj tvořivosti, nalezení svého poslání a nejhlubších tužeb).

A jak výše uvedený výčet souvisí s dnešní situací ve společnosti? Jak říká autor Tuček (2023), současná situace má velký vliv na naše základní biologické potřeby a tím i na naši schopnost fungovat a růst jako jednotlivci i jako společnost. Pandemie koronaviru a válka na Ukrajině sáhly na životně důležité aspekty, jako je zdraví a bezpečnost. Nejistota v těchto oblastech může vést k psychickému tlaku a snížené pohodě. Dále autor uvádí, že používáním chemických látek a nadměrným zpracováním potravin se zvyšuje riziko otrav a dalších zdravotních komplikací, což má negativní dopad na naše fyziologické potřeby. Ničení přírodních zdrojů a ztráta zelených ploch vedou k degradaci životního prostředí, což může ovlivnit naši schopnost dýchat čistý vzduch a přístup k přírodním zdrojům. Navíc, stres způsobený tlakem a nároky společnosti, jako je honba za výkonem a prestiží, může negativně ovlivnit naše psychické zdraví a pocity sebeúcty. Proto je důležité si uvědomit tyto vlivy a najít způsoby, jak se o sebe starat a vyrovnávat se s nimi. Uspokojení našich základních potřeb je nezbytné pro naši schopnost dosáhnout vyšších úrovní osobního rozvoje a pro zdravý růst společnosti jako celku (Tuček, 2023).

Dle Kurta (2022) při volbě správné cesty motivace zaměstnanců může pomoci i **teorie očekávání od Victora Vrooma**, která představuje tři základní elementy ovlivňující motivaci člověka. Vroomova teorie očekávání byla publikována americkým profesorem Victorem Vroomem v roce 1968. Tato teorie klade důraz na vnitřní očekávání člověka, které ovlivňuje jeho motivaci, a to prostřednictvím tří elementů: *Valence* (Atraktivnost cíle) představující přesvědčení o tom, jak atraktivní je pro jednotlivce dosažení určitého cíle; *Instrumentality* (Dosažitelnost odměny) zahrnující přesvědčení o tom, zda je dosažení cíle spojeno s dosažitelností příslušné odměny a *Expectancy* (Realita dosažení cíle) představující přesvědčení o pravděpodobnosti skutečného dosažení stanoveného cíle. Teorie tedy tvrdí, že k dosažení optimální motivace je nezbytné, aby jednotlivec věřil nejen ve smysluplnost cíle, ale také ve svou schopnost dosáhnout tohoto cíle a v možnost získání očekávané odměny za jeho splnění (Kurt, 2022).

Vedle toho **Herzbergova teorie dvou faktorů**, o které pojednávají autoři Gottfried a Kuba (2016, s. 2), je jednou z teorií motivace, kterou formuloval Frederick Herzberg v roce 1959 a která doplňuje výše zmíněnou Maslowovu pyramidu. Tato teorie rozlišuje mezi dvěma typy faktorů ovlivňujících pracovní motivaci zaměstnanců: hygienické faktory

(neuspokojovatele) a motivátory (uspokojovatele). **Hygienické faktory** jsou aspekty, které, když jsou nesplněny, vyvolávají nespokojenost zaměstnanců. Mezi ně patří pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání apod. Na druhé straně **motivátory** (uspokojovatele) jsou faktory, které jsou považovány za zdroj spokojenosti a motivace zaměstnanců. Sem patří úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost apod. Jak autoři uvádí, v praxi se Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie využívá při sestavování nebo pochopení motivačních faktorů v pracovním prostředí organizace ve vztahu k odměňování zaměstnanců. Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti nebo nadšení, spíše jsou považovány za samozřejmé. Naopak, naplnění motivátorů je klíčové pro dlouhodobou motivaci zaměstnanců a podněcuje je k vyšším pracovním výkonům. Snaha manažerů by měla spočívat v naplňování hygienických faktorů a doplňování je o motivátory, které podporují dlouhodobou motivaci a zvyšují pracovní výkonnost zaměstnanců. Je také důležité si být vědom toho, že pro různé profese mohou být specifické hygienické a motivující faktory (Gottfried, Kuba, 2016, s. 2).

2.3 Právní rámec odměňování

Oblast finanční (peněžní) odměny za výkon práce v základních pracovněprávních vztazích je komplexně upravena zákoníkem práce, a to konkrétně v zákoně č. 262/2006 Sb., § 109 až 112, článek XVIII. Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohod, zákoník práce. Zde jsou ustanoveny obecné zásady odměňování platící pro všechny skupiny zaměstnanců. Těmito zásadami jsou zajištění ochrany proti nepřiměřeně nízkým mzdám, prevence diskriminace v oblasti odměňování a specifikace jednotlivých odměn za práci podle zaměření pro zaměstnance v tzv. podnikatelské sféře (mzdy), pro zaměstnance v tzv. nepodnikatelské sféře, což zahrnuje zaměstnance ve veřejných službách a správě (platy), a rovněž pro zaměstnance všech zaměstnavatelů, kteří vykonávají práce na základě dohod o pracích konaných mimo běžný pracovní poměr (odměna z dohody) (Zákon č. 262/2006 Sb.). Dle Součka (2022) nepeněžní odměny v podobě zaměstnaneckých benefitů představují dodatečné výhody, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům mimo standardní mzdu/plat a příplatky ke mzdě/platu. Tato oblast není typická pouze pro zaměstnavatele soukromého sektoru, ale taktéž i veřejného sektoru. Výhody nejsou běžně zahrnuty v pracovní smlouvě a nejsou tedy nárokovatelnou součástí, avšak hrají klíčovou roli v atraktivitě zaměstnavatele na trhu práce (Souček, 2022).

Mzda dle Šubrt (2018, s. 39) náleží zaměstnancům, kteří jsou v pracovním vztahu se zaměstnavatelem, jenž není specifikován v § 109 odst. 3, jsou odměňováni formou mzdy. Tato odměna není omezena pouze na obchodní společnosti, naopak může být poskytována různými právními subjekty, jakými jsou například spolky, politické strany, církevní či soukromé školy nebo jiné organizace, které se převážně nevěnují podnikání (Šubrt, 2018, s. 39). Mzdový systém, jak tvrdí Urban (2017, s. 455) je plně kompetencí každé organizace. Zákoník práce ovšem udává základní pravidla, kterých by se měla každá společnost při vytváření mzdového systému držet. V první řadě je nutné zmínit, že zákoník definuje mzdu jako peněžité plnění či plnění peněžité hodnoty (tzn. naturální mzda). Toto plnění je poskytováno zaměstnanci za odvedenou práci. V tomto směru legislativa udává, že za stejnou práci musí být stejná mzda, stejně tak jako definuje, jaké principy musí zaměstnavatel dodržovat při určování množství práce a požadované tempo. Jako protiopatření proti nepřiměřené odměně stanovuje legislativa minimální mzdu a nejnižší zaručenou mzdu. Vedle toho upravuje také minimální úroveň mzdové kompenzace práce přesčas, práce ve svátek, noční práce, práce ve ztíženém prostředí a práci v sobotu a neděli. Tyto definované minimální částky zajišťují, aby se zaměstnanec nedostal pod společensky neakceptovatelnou úroveň mzdy. Minimální hranice musí každý zaměstnavatel dodržovat, ale jinak legislativa do mzdového

systemu nezasahuje (ani v případě, že by zaměstnavatel chtěl v interním předpisu zvolit vyšší částky pro jednotlivé kompenzace) (Urban, 2017, s. 455). Jak již bylo zmíněno, mzdu definuje zákoník práce, a to konkrétně v § 109 odst. 2 a následně v § 113 odst. 1. definuje způsob utváření mzdy. Posledním elementem je poskytnutí mzdy, které může být upraveno buďto ujednáním (kolektivní smlouva či pracovní smlouva) nebo jednostranným opatřením zaměstnavatele (vnitřní předpis nebo mzdový výměr). Všechny uvedené formy jsou z legislativního hlediska rovnocenné a zákon neurčuje přednostní použití jedné z nich, upravuje pouze vzájemné vztahy mezi nimi (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Dle Šubrt (2018, s. 60) zaměstnanci veřejných služeb a státu jsou odměňováni **platem**. Plat představuje finanční odměnu, kterou zaměstnanci obdrží za svou práci v rámci pracovního poměru k zaměstnavateli, jenž čerpá zcela nebo převážně ze veřejných zdrojů, včetně státního rozpočtu, ostatních veřejných rozpočtů nebo veřejného zdravotního pojištění. Seznam těchto zaměstnavatelů je taxativně vyjmenován v § 109 odst. 3 a zahrnuje stát, územní samosprávné celky (obce, kraje, hlavní město Praha), státní fondy a příspěvkové organizace. Autor dále tvrdí, že platové podmínky pro tyto zaměstnance jsou striktně regulovány, umožňují zaměstnavatelům poskytovat plat v přesně stanoveném rámci a podle legislativně stanovených pravidel. Vymezení platových poměrů pro tuto specifickou skupinu zaměstnanců má charakter přísně regulační. Zaměstnavatelům je umožněno poskytovat zaměstnancům plat výhradně v souladu se zákony, prováděcími nařízeními vlády, kolektivními smlouvami nebo interními předpisy. Kolektivní vyjednávání nebo jednostranná úprava platů zaměstnavatelem interním předpisem jsou podrobeny významným omezením. Plat nemůže být stanoven jiným způsobem, než umožňují příslušné právní předpisy, a individuální sjednání v pracovní nebo jiné smlouvě je zakázáno. Odměny nebo náhrady platů, které nejsou upraveny právními předpisy, nejsou zahrnuty do definice platu (Šubrt, 2018, s. 60).

Třetí formou odměny je **odměna z dohody**. Ta představuje finanční plnění, které je udělováno za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (DPP či DPČ). Výše této odměny a podmínky, za kterých je poskytována, jsou pečlivě dojednány a specifikovány v samotné dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti, jak uvádí § 138. Současná úprava v rámci zákoníku práce zajišťuje právo na rovnou odměnu za rovnocennou práci nebo práci stejné hodnoty pro všechny zaměstnance téhož zaměstnavatele. To platí bez ohledu na to, zda jsou zaměstnanci v pracovním poměru na dobu určitou, dobu neurčitou nebo pracují na základě některé z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Všechny tři formy odměny – **mzda, plat i odměna z dohody** – následují zásadu rovnosti při odměňování, která je důsledně zakotvena v zákoně č. 262/2006 Sb., § 109 odst. 4 a § 110, zákoníku práce. Rovné zacházení v rámci těchto ustanovení znamená aplikaci stejných kritérií pro hodnocení hodnoty práce. Aplikovaná kritéria včetně podsložek jednotlivých kritérií jsou následující (Zákon č. 262/2006 Sb.):

- Složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce:
 - potřebné odborné vzdělání pro vykonávání pracovních povinností, nikoliv obecné vzdělání dosažené konkrétním jednotlivcem;
 - aplikované praktické znalosti a dovednosti nezbytné pro efektivní plnění pracovních úkolů, nikoliv konkrétní znalosti a dovednosti jednotlivce;
 - komplexita pracovního předmětu a charakteristika pracovní činnosti;
 - úroveň organizační a řídicí náročnosti (včetně obtížnosti manažerské roviny, zahrnující vedení týmu zaměstnanců, řízení pracovních procesů atd.);
 - stupeň odpovědnosti za možné škody, péči o zdraví a bezpečnost;
 - fyzická, senzorická a mentální zátěž;
 - vliv negativních faktorů spojených s pracovním prostředím.

- Obtížnosti pracovních podmínek:
 - náročnosti pracovních režimů odvozené z organizace pracovní doby (např. směnný provoz, práce o víkendech, noční směny nebo přesčasy);
 - potenciální škodlivosti nebo náročnosti spojené s negativními vlivy pracovního prostředí (např. práce v obtížných podmínkách, vykonávání práce v extrémním prostředí);
 - bezpečnosti pracovního prostředí, včetně rizik souvisejících s pracovními podmínkami.
- Pracovní výkonnosti:
 - provedení práce s ohledem na intenzitu a kvalitu;
 - pracovní schopnosti;
 - pracovní způsobilost.
- Dosahovaných pracovních výsledků:
 - dle kvantity a kvality odvedené práce.

Následující kritéria, včetně jejich podsložek, jsou klíčovými determinanty rovnosti ve vyhodnocování konkrétních odměn. Současně vytvářejí rámec pro spravedlivé a objektivní ohodnocení práce a zajišťují, že odměny odpovídají konkrétním aspektům pracovního výkonu a pracovních podmínek (Zákon č. 262/2006 Sb.).

2.4 Principy odměňování – mzda

Mzda, jak uvádí autor Šubrt (2018, s. 39) je klíčovým prvkem pracovního vztahu, poskytující zaměstnancům finanční odměnu za jejich práci. Zahrnuje široké spektrum odměn, od základního platu po různé formy variabilního odměňování jako bonusy, odměny a provize, které jsou spojeny s výkonností, úspěchy nebo specifickými projekty. Mzda odráží hodnotu práce zaměstnance pro organizaci a je regulována pracovními předpisy. Je důležité, aby byla spravedlivě stanovena a reflektovala jak očekávání zaměstnance, tak finanční možnosti a potřeby zaměstnavatele. Autor dále uvádí, že mzda představuje komplexní termín, který zahrnuje jak finanční plnění, tak i naturální mzdu, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci v rámci jeho pracovní činnosti. Tento pojem zahrnuje všechny aspekty odměny za pracovní výkon, ať už se jedná o pevně stanovenou základní mzdu, nebo o pohyblivé složky, jako jsou různé provize, odměny, bonusy a další. Mzda tedy reflektuje celkovou odměnu zaměstnance za jeho pracovní úsilí. V tomto kontextu je důležité podotknout, co mzda nezahrnuje. Do pojmu mzda nejsou zahrnuty jiné příjmy zaměstnance, které nejsou spojeny s výkonem práce, jako jsou například odměny při životních výročích. Stejně tak se do mzdy nepočítají náhrady mzdy za období nepřítomnosti v práci, jako například v případě dovolené nebo nemoci (Šubrt, 2018, s. 39).

2.4.1 Mzdový systém a mzdové příplatky

Jak říká autor Urban (2017, s. 456), soubor veškerých nástrojů, pravidel, metod a forem týkající se mzdy tvoří mzdový systém. Tímto systémem zaměstnavatel nejen, že naplňuje svou povinnost, ale dobře nastavený systém může zároveň sloužit jako nástroj pro motivaci zaměstnanců. Účelem mzdového systému je spravedlivé a rovné odměňování, které je závislé na výsledcích práce a aby vynaložené prostředky ze strany zaměstnavatele byly efektivně využity. Ač tvorba mzdového systému nemá jasně závazný právní předpis, lze konstatovat, že většina mzdových systémů vychází z principu dělení mzdy na **pevnou a pohyblivou složku** (Urban, 2017, s. 456).

Pevná složka mzdy se dle Šubrt (2023, s. 97) řídí souborem pravidel, který se nazývá *tarifní soustava* nebo také *mzdové tarify*. Tyto tarify určují výši a podmínky pro poskytování pevné složky mzdy. V praxi si můžeme tyto tarify představit jako výčet pracovních činností, které jsou vzestupně seřazeny podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. K těmto činnostem (nebo souboru činností, které si jsou podobné) se následně přiřadí příslušný mzdový tarif (možné pochopit též jako sazba základní mzdy). Autor uvádí, že jako inspirace pro tvorbu škály tarifů může zaměstnavatelům sloužit celostátní katalog prací z roku 1996, není ovšem pro tvorbu závazný. Tento katalog člení činnosti do 12 tarifních tříd. Jednotlivé tarify mohou být určeny pevnou sazbou, anebo sazbou v rozpětí (v lokální měně). **Pohyblivá složka mzdy** se pak skládá z příplatků, které zaměstnanci ze zákona náleží, anebo dalších nadstandardních příplatků neupravených legislativou, které zaměstnavatel poskytuje. Mezi zákonné příplatky patří zpravidla mzda za práci přesčas (mzda + příplatek min. 25 % průměrného hodinového výdělku/náhradní volno v rozsahu práce přesčas), mzda či náhradní volno nebo náhrada mzdy za práci ve svátek (náhradní volno v rozsahu práce ve svátek/100% příplatek průměrného hodinového výdělku), mzda za noční práci (min. 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu odpracovanou mezi 22. a 6. hodinou), mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (min. 10 % stanovené základní sazby minimální mzdy), mzda za práci v sobotu a neděli (min. 10 % průměrného hodinového výdělku) a příplatky ke mzdě zákoníkem neupravené (např. za vícesměnný pracovní režim, práci ve výškách apod.) (Šubrt, 2023, s. 97).

2.4.2 Způsoby utváření mzdové struktury – pevná složky mzdy

Při vytváření mzdové struktury je důležité, aby byl mzdový systém motivující, spravedlivý a transparentní, jak zmiňuje i autor Svoboda (2014). Při stanovení pevné složky mzdy neexistuje univerzální přístup. Malé firmy často začínají tím, že svým zaměstnancům nabízejí mzdu podle tržní ceny práce a postupně ji upravují podle potřeb a požadavků. Nicméně, tento způsob může vést k nevyváženosti mzdy mezi zaměstnanci stejné profese. Proto je důležité, jak autor vyzvuhuje, vytvořit interně vyváženou mzdovou strukturu, která zohledňuje charakteristiky jak zaměstnanců, tak samotné práce, ale i specifické potřeby a cíle organizace. Pro vytvoření mzdové struktury existuje řada metod, které jsou založené na hodnocení pracovních míst. Volba metody může záviset na konkrétním účelu hodnocení, jako je jednorázové zařazení pracovní pozice, hodnocení manažerských pozic nebo širší aplikace pro různé kategorie pracovních pozic. Existují dvě hlavní kategorie metod hodnocení pracovních míst, a to jsou **sumární metody** a **analytické metody** (Svoboda, 2014).

Sumární metody, jako Metoda pořadí prací a Katalogová metoda, hodnotí pracovní místo jako celek z jednoho pohledu, jak tvrdí autor. Sumární metody jsou jednodušší a mohou zahrnovat Metodu pořadí prací, kde hodnotitel seřadí pracovní pozice podle jejich vnímané hodnoty pro organizaci. Tato metoda je sice jednoduchá a srozumitelná, ale má omezenou přesnost a poskytuje pouze pořadí, nikoliv detailní rozdíly mezi pozicemi. Katalogová metoda, na druhou stranu, umožňuje přesnější hodnocení. Porovnává konkrétní příklady prací s katalogovými příklady zařazenými do tarifních stupňů. I když je tato metoda přesnější, může být náročnější na vytvoření vlastního katalogu a vyžaduje přesnost při porovnávání. Autor dále upozorňuje, že naopak **analytické metody**, především metoda bodovací, se snaží hodnotit pracovní místo z různých perspektiv, které jsou pro konkrétní firmu důležité. Analytické metody, jako metoda bodovací, hodnotí jednotlivá kritéria odrážející faktory výkonu pracovních činností. Každé kritérium má stanovenou váhu, která určuje celkovou bodovou hodnotu pracovního místa. Pro bodové hodnocení by měl být stanoven tým zahrnující externího odborníka a vedoucí pracovníky z firmy. Tím společnost zajistí, že bude hodnocení co nejpřesnější a bude co nejvíce snížena subjektivita. Nyní k samotnému postupu bodovací metody, který je v bodech popsán níže (Svoboda, 2014):

- 1) Volba kritérií – na začátku společnost identifikuje kritéria podle zaměření a strategie firmy. Tyto kritéria by měla vzájemně odlišit jednotlivé profese nebo pracovní místa viz obrázek 3 níže.

Obrázek 3 Kritéria pro hodnocení pracovního místa

Číslo kritéria	Váha	Kritérium	Stupně	Počet bodů
1	2	Vzdělání	níže než střední	2
			střední	4
			vysokoškolské	6
2	2	Relevantní praxe	0–3 roky	2
			3–6 roků	4
			více než 6 let	6
3	1	Speciální vzdělání (certifikáty, osvědčení, zkoušky, trénink)	žádné požadavky	0
			nízké požadavky	1
			střední požadavky	2
			vysoké požadavky	3
			žádné požadavky	0
4	1	Znalost cizího jazyka	žádné požadavky	0
			čtení úrovně	1
			Konverzační úroveň	2
			spektrální úroveň	3
5	3	Řízení podřízených	není požadováno	0
			řídí jeden úřad	3
			řídí více úřadů	6
			řídí na strategické úrovni	9
6	1	Klíčová profese organizace	není klíčová	0
			méně důležitá	1
			středně důležitá	2
			vysoce důležitá	3

Zdroj: BusinessInfo.cz (2014)

- 2) Bodové hodnocení a rozdělení profesí do skupin – následně je provedeno hodnocení jednotlivých profesí pomocí bodů (viz přidělené body na obrázku 3). Hodnotitelé vycházejí z požadavků uvedených v popisu práce nebo kompetenčním modelu. Zapojení odborníka z firmy, který má přehled o jednotlivých profesích, je klíčové pro objektivitu hodnocení. Na základě bodového hodnocení získá společnost pořadí jednotlivých profesí podle jejich náročnosti. Toto pořadí se následně rozdělí do skupin, které je možné nazývat tzn. mzdovými třídami. Skupiny by měly být dále diferenciovány na dělnické profese, referenty, specialisty a vedoucí pozice. Doporučuje se určitý překryv těchto kategorií, umožňující kariérový postup (Svoboda, 2014).
- 3) Přiřazení mzdových rozpětí – v tomto kroku je každé mzdové třídě přiřazeno reálné mzdové rozpětí. K tomu jsou často využívány metody jako benchmarking nebo informace z trhu práce. Výsledkem bude určitý počet tříd s konkrétním mzdovým rozpětím. Důležité je dodržet omezení šíře rozpětí, kde poměr horní a dolní hranice třídy by neměl být větší než 1,5. To zajišťuje konzistentní a spravedlivý systém odměňování. Příklad mzdového rozpětí pro konkrétní třídy zobrazuje obrázek 4.

Obrázek 4 Příklad mzdového rozpětí konkrétních tříd

Třída	Dolní hranice	Horní hranice	Rozpětí třídy
4	20 000	30 000	1,50
5	25 000	37 500	1,50
6	30 000	45 000	1,50
7	35 000	52 500	1,50

Zdroj: BusinessInfo.cz (2014)

Pro doplnění obrázku 4 se doporučuje udržet menší počet tříd (5–8) pro vytvoření dynamického a stabilního systému. Menší počet tříd umožňuje flexibilitu a snižuje potřebu častých změn, poskytuje také volnost pro individuální potřeby v rámci každé třídy (Svoboda, 2014).

2.4.3 Způsoby utváření mzdové struktury – variabilní složky mzdy

Variabilní či pohyblivá část mzdy, jak uvádí autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 381) je spojena s pracovním výkonem v jednotlivých obdobích, obvykle měsících nebo kvartálech, a také s celoročním hodnocením výkonu a kompetencí.

Dle těchto autorů pracovní výkon představuje srdce profesionálního úspěchu a slouží jako měřítko účinnosti a přínosu jednotlivce v pracovním prostředí. Jde o více než pouhé splnění úkolů, pracovní výkon zahrnuje oddanost, efektivitu a dopad, který jednotlivec přináší ve svých pracovních povinnostech. Dále autoři uvádí, že vysoká úroveň pracovního výkonu odráží nejen odhodlání jednotlivce k dosahování výsledků, ale hraje také klíčovou roli při formování celkového úspěchu týmu organizace. Jednoduše lze tedy tvrdit, že pracovní výkon souvisí s tím, jak lidé dělají svou práci a jakých výsledků při tom dosahují. Co se týče odměňování zaměstnanců, právě pracovní výkon hraje v této oblasti klíčovou roli. Odměňování by mělo být navrženo tak, aby podporovalo a ocenilo vynikající výkony zaměstnanců. Jednoduše řečeno, zaměstnanci by měli být odměňováni za jejich oddanost, efektivitu a pozitivní dopad, který mají na tým a organizaci. To následně může podpořit motivaci zaměstnanců k dosahování kvalitního pracovního výkonu a přispívá k celkovému úspěchu firmy (Armstrong, Taylor, 2015, s. 381).

Řízení pracovního výkonu, jak uvádí Šikýř (2016, s. 119), představuje klíčový prvek efektivního řízení organizace a dosahování stanovených cílů. Přivést zaměstnance k optimálnímu pracovnímu výkonu vyžaduje nejen správně definované cíle a očekávání, ale i systematický přístup k monitorování, hodnocení, a hlavně odměňování odvedeného výkonu. Překážky, které mohou bránit dosažení vyššího výkonu, se mohou objevit v různých formách, jako jsou nedostatečné komunikační kanály, nesprávné nastavení cílů, nedostatečná motivace zaměstnanců, nedostatečné dovednosti nebo neadekvátní pracovní prostředí či nedostatečná odměna/uznání. Autor uvádí, že typickými následky jsou poté nízká produktivita, časté chyby, nedostatečné plnění cílů a nízká angažovanost zaměstnanců. Aby se předešlo těmto nedostatkům, je potřeba implementovat efektivní procesy řízení výkonu, které zahrnují jasné definování cílů, pravidelnou zpětnou vazbu, rozvojové plány a motivující odměny (Šikýř, 2016, s. 119).

Dle Urbana (2017) je součástí řízení pracovního výkonu zaměstnanců také jeho zhodnocení, které následně slouží jako podklad pro další personální činnosti. Hodnocení pracovníků představuje klíčový prvek moderního řízení lidských zdrojů, který poskytuje organizacím

nástroje a perspektivy nezbytné pro efektivní řízení týmů a dosažení firemních cílů. Průběh hodnocení pracovníků zahrnuje nejen zhodnocení dosažených výsledků, ale také sledování osobního a profesního rozvoje zaměstnanců, což jsou mimo jiné aktivity, které patří do skupiny nefinančních benefitů, které může společnost nabídnout. Jak autor uvádí, hlavním cílem hodnocení pracovníka je proto nejen zhodnocení výkonu pracovníka za konkrétní období, ale také možné zlepšení výkonu pracovníka. Hodnocení a získaná zpětná vazba totiž umožňuje jak zaměstnanci, tak vedoucímu či jinému hodnotiteli a mimo jiné i personálnímu úseku analyzovat, zhodnotit a případně zasáhnout do výkonu pracovníka. Co se týče personálního útvaru, pracovní hodnocení může sloužit současně jako základ pro stanovení odměny, celkovému personálnímu plánování či rozhodování o zařazení konkrétního pracovníka. Mimo to může hodnocení odhalit i potřeby odborného školení či vzdělávání (Urban, 2017).

Dále autor uvádí, že hodnocení zaměstnanců nemusí být omezeno pouze na jejich přímé nadřízené. Rozšíření způsobu hodnocení o další hodnotitele představuje strategii pro získání rozmanitějších informací a zajištění objektivnějšího posouzení. Jednou z těchto variant hodnocení je **sebehodnocení zaměstnanců**, které se opírá o podobná kritéria, jako hodnocení ze strany vedoucího. Zaměstnanec v tomto procesu zhodnotí splnění svých úkolů a cílů za předchozí období, posoudí své pracovní chování na základě stanovených kritérií a navrhne směry pro svůj další osobní rozvoj a cíle do budoucna. Autor zdůrazňuje, že hlavním záměrem sebehodnocení je podnítit zaměstnance k reflexi nad svou prací, jejími výsledky a k úvahám o možných zlepšeních. Tímto způsobem se může zvýšit pracovní motivace a současně posílit objektivita celkového hodnocení. Tato forma hodnocení umožňuje nadřízeným získat cennou zpětnou vazbu o tom, jak zaměstnanci vnímají plnění svých pracovních úkolů. Sebehodnocení navíc často podporuje zájem zaměstnanců o další profesní, rozvojové a kariérní cíle. Pro efektivní využití této metody je klíčová metodická příprava a podpora, včetně školení zaměstnanců a manažerů. Dalším formou dle Urbana (2017) je **hodnocení zaměstnanců mezi sebou**, které se obvykle používá v případě skupin nebo týmů, které spolupracují na společných úkolech nebo projektech. Členové týmu mohou poskytnout objektivnější hodnocení, protože jsou lépe informováni o práci svých kolegů než jejich nadřízení. Tato vzájemná forma hodnocení je cenná, protože umožňuje pracovníkům získat pohled na to, jak je jejich výkon práce vnímán kolegy a může vést k lepší spolupráci a vyšší kvalitě společné činnosti. Vzájemné hodnocení může být také efektivní pro posilování týmové práce. Autor dále uvádí **Hodnocení nadřízených "zdola"** (hodnocení nadřízeného od jeho podřízených), které slouží k posouzení řídicích schopností vedoucích zaměstnanců. Podřízení jsou schopni dobře posoudit řídicí dovednosti a výkon svých nadřízených, což tvoří důležitý indikátor kvality vedení. Cílem tohoto hodnocení je poskytnout manažerům inspiraci pro rozvoj svých řídicích a sociálních dovedností, upozornit na případné chyby a identifikovat osoby s výrazným manažerským a vůdcovským potenciálem. Klíčovým předpokladem je správné vysvětlení procesu a zaměření pouze na ty aspekty manažerské práce, které jsou pozorovatelné zaměstnanci. Důležitá je také anonymita při posuzování. V neposlední řadě autor uvedl **Hodnocení zaměstnanců jejich "mentory"**, které se provádí osobami z řad zkušených zaměstnanců, nikoli přímými nadřízenými, a mají za úkol podporovat úspěšnou adaptaci nových zaměstnanců v organizaci a současně sloužit jako nástroj pro jejich profesní rozvoj. Mentorem může být v tomto případě například kolega či pracovník z personálního útvaru. Celkově lze konstatovat, že výběr vhodné metody hodnocení zaměstnanců patří mezi klíčové aktivity v rámci organizačního řízení. Není zvykem omezit se pouze na přímé nadřízené jako hodnotitele. Místo toho je efektivní rozšířit okruh hodnotitelů a využít různé metody hodnocení, které mohou být kombinovány podle specifických potřeb organizace (Urban, 2017).

Základní formy hodnocení z pohledu časového hlediska, dle Krakowczykové (2016, s. 98) zahrnují **průběžné (okamžité) hodnocení** a **pravidelné hodnocení**. Průběžné

hodnocení je zaměřeno na operativní vedení a řízení zaměstnanců a umožňuje rychlé identifikování a řešení problémů. Jeho hlavním účelem je poskytnout zaměstnancům okamžitou zpětnou vazbu týkající se jejich výkonu, a to jak v pozitivním, tak v negativním smyslu. Tato forma hodnocení vyžaduje systematický sledovací systém, který je zaměřen na sledování výkonových cílů a očekávaného pracovního chování. Autorka zdůrazňuje, že okamžitá zpětná vazba by měla být poskytnuta co nejrychleji, a to bezprostředně po chybě nebo úspěchu zaměstnance. V případě chyby dává okamžité hodnocení zaměstnanci možnost okamžitě ji napravit. V složitějších případech negativní zpětné vazby by měla být součástí i konkrétní pomoc od vedoucího, který se zaměstnancem hledá společné řešení situace. Pravidelné hodnocení zaměstnanců je zaměřeno na zhodnocení a dokumentaci výkonu za delší časové období, obvykle s pololetní nebo roční frekvencí. Je formální a slouží k určení výkonových cílů a dalších očekávání pro následující období. Toto hodnocení může být spojeno s kontrolními body, tj. termíny pro dosažení dohodnutých cílů. Výsledky pravidelného hodnocení mohou být použity pro výkonové odměňování, úpravy základního platu a rozvoj zaměstnance (Krakowczykova, 2016, s. 98).

V praxi často využívaná jsou také hodnotící kritéria, která uvádí autor Koubek (2015). Ten rozděluje kritéria do třech klíčových oblastí podle toho, zda se týkají pracovního výkonu pracovníka, jeho chování či jeho vlastností a dovedností. Kritéria **hodnocení podle výsledků pracovního výkonu** jsou považována za nejvíce objektivní, protože jsou snadno měřitelná. Tato kritéria zahrnují kvantifikovatelné ukazatele, jako je množství vyrobených výrobků, počet uzavřených smluv, množství prodejů, obslužených zákazníků či frekvence reklamací. Jak autor uvádí, nevýhodou však je potřeba jasně definovat, co je přijatelný nebo žádoucí výsledek a co naopak nežádoucí. Kritéria **hodnocení podle chování** odrážejí pracovní a sociální chování zaměstnanců a jsou založena na subjektivním pohledu hodnotitele. Aby se předešlo možným nejasnostem, vyžaduje se konkrétní popis daného kritéria. Nevýhodou je, že chování některých zaměstnanců může být hodnoceno pouze podle kritérií zahrnutých v hodnotícím systému, což může omezovat hodnocení dalších žádoucích prvků chování. Mezi kritéria této skupiny patří snaha při práci, respektování pravidel a instrukcí, ochota spolupracovat a jednat s lidmi, a vztahy k nadřízeným, kolegům a podřízeným. Kritéria **hodnocení podle vlastností a dovedností** jsou oblíbená u hodnotitelů, ale zároveň vycházejí ze subjektivního hodnocení. Aby se minimalizovalo možné zkreslení hodnotitele, doporučuje se doplnit je o další interpretace. Mezi hodnocené vlastnosti a dovednosti patří samostatnost, odpovědnost, loajalita, tvořivost, fyzická síla, vzdělání, zkušenosti a odolnost vůči stresu a rizikovým situacím. Poslední dvě z těchto tří skupin kritérií jsou založeny na subjektivním hodnocení, což může přinášet problémy zkreslování, například zaujatost, přílišnou přísnost nebo sympatie hodnotitele vůči zaměstnancům. Je důležité brát v úvahu tuto subjektivitu při implementaci hodnotících kritérií (Koubek, 2015, s. 215).

Pracovní výkon a jeho zhodnocení následně slouží, jak uvádí autor Urban (2017, s. 127), jako podklad jak pro úpravu variabilní (neboli pohyblivé) složky mzdy. Do této složky patří jak jednorázové odměny, tak pro odměny s dlouhodobým účinkem. Typickým příkladem jednorázových odměn jsou finanční odměny za dosažení stanovených cílů nebo vynikající výkon či nefinanční odměna v podobě bodů do kafeterie. Autor uvádí, že příkladem výkonnostní odměny s dlouhodobým dosahem je například podíl na zisku založený na individuálním výkonu, povýšení či rozšíření odpovědnosti a s tím spojené navýšení mzdy nebo například vyšší procento navýšení mzdy v rámci pravidelného (plošného) navyšování mezd. Pro efektivní výkonové odměňování je klíčové předem definovat požadavky na výkon zaměstnanců. Tato definice by měla být založena na měřitelných a stabilních kritériích. Tyto požadavky mohou zahrnovat jak pracovní výsledky, tak i dodržování stanovených standardů a principů pracovního chování. Nelze však považovat za výkonové odměňování

situaci, kdy je "výkonová" složka mzdy předem zaručena a zaměstnanci ji vnímají jako automaticky nárokovou. Za výkonové odměňování také nelze považovat situaci, kdy zaměstnanci nemají reálný vliv na dosažení stanovených výkonových cílů. Autor zdůrazňuje, že chyba může nastat také v momentě, když vedoucí zaměstnanci neuchopí výkonové odměňování za správný konec anebo ho nevyužívají efektivně. To se stává ve chvíli, kdy mají vedoucí dojem, že zaměstnanci mají provádět nadstandardní činnosti, ale ve skutečnosti je účelem výkonového odměňování motivovat je k dosažení stanovených cílů a uznat jejich nadstandardní úsilí. Zaměstnanci obvykle pracují s větším nasazením, když vědí, že za dobrý výkon mohou očekávat odměnu. Bez vidiny odměny může dojít ke snížení motivace, úsilí a výkonu (Urban, 2017, s. 127).

2.4.4 Způsoby ujednání mzdy

Mzdu definuje zákoník práce, a to konkrétně v § 109 odst. 2 a následně v § 113 odst. 1. definuje způsob utváření mzdy. Poskytnutí mzdy pak může být upraveno buďto ujednáním (kolektivní smlouva či pracovní smlouva) nebo jednostranným opatřením zaměstnavatele (vnitřní předpis nebo mzdový výměr). Všechny uvedené formy jsou z legislativního hlediska rovnocenné a zákon neurčuje přednostní použití jedné z nich, upravuje pouze vzájemné vztahy mezi nimi (Zákon č. 262/2006 Sb.). **Kolektivní smlouva**, jak uvádí Brštáková (2022, s. 129), je často označována jako základní nástroj pro vnitřní úpravu mzdových poměrů. Pomocí této smlouvy je možné upravit práva v pracovněprávních vztazích, mezi které patří mimo jiné i mzdová práva. Ta jsou běžně upravena v části „Ujednání o mzdách“, která je součástí kolektivní smlouvy. V rámci této formy ujednání mzdy platí smluvní volnost účastníků, která je omezena pouze zákoníkem práce, a to jen v rámci nejméně/nejvýše přístupných limitů, které zákoník udává. Odchýlit se v tomto směru může zaměstnavatel v případě § 116 a § 118, který legislativně určuje příplatky za noční práci a příplatky za práci v sobotu a neděli. V případě těchto příplatků je tak nadřazená kolektivní smlouva nad legislativou a může si tyto příplatky libovolně zaměstnavatel změnit (Brštáková, 2022, s. 129). Vedle toho **pracovní smlouva** dle Kopeckého (2022) je dvoustranným jednáním mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který zakládá pracovní poměr. Pracovní smlouva musí být ze zákona v písemné podobě. Co je ale nutno zmínit, tak ujednání o mzdě není povinnou součástí pracovní smlouvy, každopádně je běžnou praxí, že se mzda v pracovní smlouvě uvádí. Důležité je, že pokud je mzda ve smlouvě uvedena, není ji možné změnit jednostranným rozhodnutím zaměstnavatele, mzda může být změněna pouze písemnou oboustrannou dohodou (Kopecký, 2022). **Vnitřní předpis**, jak uvádí Zilvar (2021) je naopak jednostranným opatřením zaměstnavatele, který jde ruku v ruce s legislativou a dalšími pracovněprávními předpisy a stanovuje práva v pracovněprávních vztazích (včetně těch mzdových). Opět platí, že vnitřní předpis nesmí být v rozporu s legislativou (tzn. v tomto případě se zákoníkem práce) a nesmí být vydán se zpětnou účinností, jinak je neplatný. Zpravidla se vydává na dobu určitou (nejméně na dobu 1 roku) (Zilvar, 2021). **Mzdový výměr** je opět jednostranným opatřením v písemné podobě, který udává způsob (formu) odměňování a výši mzdy zaměstnance, jak uvádí Brštáková (2022, s. 130). Pokud je mzdový výměr nižší, než mzda vycházející z jiného ujednání (např. pracovní smlouvy či kolektivní smlouvy), je takový výměr neplatný. Obsahem mzdového výměru je způsob odměňování, termín a místo výplaty mzdy a musí být zaměstnanci v písemné podobě poskytnut maximálně v den nástupu do práce. Mzdový výměr je nejméně využívanou formou, protože se využívá pouze v případě, že není mzda dána jinak (pracovní smlouvou, kolektivní smlouvou, vnitřním předpisem). Může se však použít a hodí se pro nastínění prémie či nadtarifních složek mzdy (Brštáková, 2022, s. 130).

2.4.5 Mzdové formy

Pod formou mzdy si lze představit systém závislosti mzdy zaměstnance, výsledků práce a přínosu zaměstnance k těmto výsledkům, jak uvádí mimo jiné i autorka Klímová (2023). Mzdové formy nejsou staveny žádným právním předpisem, vychází z osvědčené praxe. Mzdové formy rozlišujeme následujícím způsobem: časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda, smíšená mzda a následně prémie, výkonnostní odměny, mimořádné odměny či osobní příplatek (ohodnocení) (Klímová, 2023).

Dle Brštákové (2022, s. 136) je **časová mzda** považována za základní formu mzdy. Mzda zaměstnance je v tomto případě vyjádřena součinem mzdové sazby (tarifu), která byla předem domluvena ve vztahu k jednotce odpracované doby, a počtem těchto odpracovaných jednotek za období splatnosti mzdy. Jednotkou pracovní doby pak bývá zpravidla nejčastěji hodina či měsíc a obdobím splatnosti mzdy je pak jeden kalendářní měsíc. Jak autorka uvádí, časová mzda představuje pro zaměstnance jistou formu jistoty – bez ohledu na aktivitu společnosti je totiž zaručeno, že zaměstnanec dostane vždy, co je sjednané. Výhodou pro zaměstnavatele je pak to, že je administrativně časové mzdy velmi jednoduchá. V praxi se ale tato forma mzdy často využívá v kombinaci s jinou formou (např. odměny či prémie), a to z důvodu stimulace motivace zaměstnance (Brštáková, 2022, s. 136).

Úkolová mzda je pak tvořena v závislosti na úrovni plnění předem stanovené normy výkonu, jak uvádí autorka Klímová (2023). Tato forma mzdy je v praxi využívána ve společnostech, kde zaměstnanec může přímo ovlivnit množství vyrobené produkce a cílem zaměstnavatele je namotivovat zaměstnance k maximálnímu možnému množství vyrobené produkce. Jelikož je tato forma nejvíce riziková ve vztahu k nebezpečné práci a práci v nebezpečných podmínkách, upravuje tuto formu práce zákoník práce, kdy stanovuje, že tato forma nesmí být použita při pracích, při kterých jsou zaměstnanci vystaveni zvýšenému nebezpečí újmou na zdraví (Klímová, 2023).

Podílová mzda dle Šubrt (2022, s. 136) představuje mzdu stanovenou podílem (nejčastěji v procentech) ze zisku (výsledku). Základem této mzdy je předpoklad celkové mzdy zaměstnance a očekávaná úroveň ukazatelů, na kterých je mzda přímo závislá. Finální mzda pak odpovídá a je přímo úměrná skutečné úrovni ukazatelů (odchylce od předpokládané úrovně) (Šubrt, 2023, s. 97).

Smíšená mzda je jednoduše kombinací časové mzdy a mzdy buďto úkolové nebo podílové, jak uvádí autorka Brštáková (2022, s. 136). Smíšenou mzdou zaměstnavatel lépe dokáže ovlivňovat motivaci zaměstnance v porovnání s volbou pouze jedné z uvedených forem (Brštáková, 2022, s. 136).

Prémie dle Klímové (2023) jsou spíše složkou nežli formou mzdy. Zaměstnavatel je využívá pro stimulaci zaměstnanců a jejich angažovanosti na výsledcích společnosti. Princip prémie spočívá v tom, že vytváří závislost mzdy na konkrétním měřitelném a vyčíslitelném ukazateli, který zaměstnanec může ovlivnit svým výkonem. Podmínkou prémie je, že musí být stanovený před sledovaným obdobím, ve kterém se má úkol splnit a zaměstnanci o ní musí být obeznámeni. Prémie v praxi nejčastěji doplňují časovou mzdu (Klímová, 2023).

Výkonnostní a mimořádné odměny jsou dalšími složkami mzdy, které jsou zaměstnancům poskytovány nad rámec základní mzdy, jak uvádí autorka Brštáková (2022, s. 136). Výkonnostní odměny se poskytují za splnění předem stanovených kritérií či úkolů, které jsou po stanoveném a domluveném období vyhodnoceny. Mimořádné odměny jsou ve významnosti postaveny ještě nad výkonnostními odměnami, kdy jsou poskytovány za dosažení zvlášť významných pracovních výsledků či významného pracovního úsilí (Brštáková, 2022, s. 136).

Osobní příplatek (ohodnocení) se dle Klímové (2023) zpravidla používá ve strukturách, kde jsou využívány pevné mzdové tarify časové mzdy. Jedná se o další prvek pro motivaci zaměstnanců, kdy se osobní příplatek odvíjí od pravidelného hodnocení zaměstnance. Do osobního příplatku může vstupovat mnoho proměnných, jako je například množství odvedené práce, spolehlivost, samostatnost či týmový duch. Interval pro hodnocení bývá často delší než jeden měsíc, jedná se zpravidla o kvartál, pololetí či rok (Klímová, 2023).

Naturální mzda, jak uvádí autor Šubrt (2023, s. 97), je opět složkou mzdy, kdy si zaměstnavatel může určit, že část mzdy bude poskytovat v naturáliích (pouze v přiměřeném rozsahu – není možné poskytovat celou mzdu v naturáliích). Dle § 119 ZP musí v takovém případě zaměstnavatel část mzdy poskytnout v penězích (min. ve výši minimální mzdy) a zbytek může poskytnout v naturáliích, mezi které řadíme především výrobky či služby. Za naturálie nemohou být v žádném případě považovány lihoviny, tabákové výrobky či jiné návykové látky. Výše naturální mzdy se i přes odlišné plnění musí vždy vyjadřovat v penězích (v hodnotě, kterou by zaměstnavatel jinak vynaložil v penězích), aby byla i tato část považována za standardní složku a počítalo se s ní např. při stanovování průměrného výděлку (Šubrt, 2023, s. 97).

2.5 Principy odměňování – plat

Plat, jak uvádí Šubrt (2018, s. 61), představuje komplexní souhrn, zahrnující všechny složky odměny poskytované zaměstnanci za vykonanou práci. Tato definice obsahuje jak pevně stanovený základní plat, tak i různé proměnlivé prvky, včetně odměn, bonusů a jiných složek, které jsou součástí odměňování za jejich pracovní úsilí. Do platu naopak nejsou zahrnuty ostatní příjmy zaměstnance, které nejsou spojeny s výkonem práce, jako jsou např. odměny při životních výročí. Stejně tak náhrady platu za dobu překážek v práci, například během nemoci nebo dovolené, nejsou zahrnuty do této definice. Kromě již zmíněných aspektů plat také reflektuje očekávání a hodnoty spojené s konkrétními pozicemi a tržními sektory prostřednictvím předem stanovených tříd, stupňů a tarifů. Autor uvádí, že plat může být dále ovlivněn tržními faktory, jako je nabídka a poptávka po určitých dovednostech, stejně jako úroveň zkušeností a specializace zaměstnance. V některých případech může být plat strukturován tak, aby podporoval dlouhodobé zájmy organizace a zaměstnanců, například prostřednictvím akciových opcí nebo podílu na zisku. To ukazuje, že plat je nejen odměnou za práci, ale také nástrojem pro dosažení strategických cílů a udržení talentovaných pracovníků (Šubrt, 2018, s. 61).

2.5.1 Platový tarif

Platový tarif představuje jednoduše pevnou část platu zaměstnance, jak uvádí i Česká správa sociálního zabezpečení (2022). Výši platového tarifu určují tři základní veličiny, kterými je platová třída a platový stupeň, do nichž je zaměstnanec zařazen a současně stupnice platových tarifů. **Platové třídy** představují systém, do něhož je zaměstnanec zařazen na základě druhu práce, který má sjednaný ve smlouvě. Platové třídy podle druhu práce jsou pak definovány v katalogu prací, který vydává vláda (nařízení č. 222/2010 Sb.). Pokud se zaměstnanci v průběhu trvání pracovního poměru změni druh práce, mění se mu i platová třída. **Platový stupeň** je pak veličina přímo závislá na dosavadní praxi zaměstnance. Zohledňuje se doba výkonu práce, při které zaměstnanec získával zkušenosti a znalosti, a také doba, která je v době výkonu práce postavena naroveň (= rovnocenně) a výkon práce plně nahrazuje (tzn. péče o dítě, výkon vojenské služby, výkon civilní služby) (Zákon č. 262/2006 Sb.). **Stupnice platových tarifů** je pak souhrnem, který zohledňuje jak platovou třídu, tak platový stupeň a stanovuje jednotlivé úrovně platů. Stupnice je stanovena vládou prostřednictvím vládního nařízení

č. 341/2017 Sb. (příloha č. 1 až 5). Nejlépe definici této stupnice doplní obrázek 5 níže, který demonstruje některé z platových hladin (ČSSZ, 2022).

Obrázek 5 Stupnice platových tarifů podle platového stupně a platové třídy

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída											
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	16 130	17 350	18 680	20 130	21 710	23 390	25 280	27 650	30 780	34 840	39 820	45 920
2	do 2 let	16 720	17 970	19 320	20 850	22 440	24 220	26 160	28 620	31 840	36 060	41 220	47 550
3	do 4 let	17 270	18 580	20 000	21 580	23 250	25 080	27 130	29 670	33 020	37 430	42 770	49 360
4	do 6 let	17 880	19 230	20 700	22 330	24 060	25 980	28 070	30 710	34 200	38 760	44 320	51 140
5	do 9 let	18 480	19 890	21 420	23 120	24 910	26 890	29 060	31 820	35 420	40 140	45 920	52 990
6	do 12 let	19 120	20 560	22 170	23 950	25 780	27 820	30 100	32 950	36 700	41 600	47 580	54 940
7	do 15 let	19 770	21 290	22 930	24 780	26 720	28 820	31 180	34 140	38 040	43 120	49 340	56 960
8	do 19 let	20 460	22 030	23 720	25 650	27 660	29 840	32 280	35 350	39 400	44 690	51 130	59 040
9	do 23 let	21 180	22 800	24 570	26 550	28 630	30 910	33 420	36 600	40 790	46 260	52 070	61 180
10	do 27 let	21 930	23 600	25 400	27 500	29 660	32 000	34 620	37 920	42 270	47 960	54 920	63 410
11	do 32 let	22 710	24 440	26 340	28 510	30 720	33 170	35 880	39 290	43 810	49 700	56 920	65 740
12	nad 32 let	23 510	25 290	27 260	29 520	31 820	34 370	37 170	40 740	45 420	51 530	59 020	68 200

Zdroj: ČSSZ (2022)

Jak je z obrázku 5 zřejmé, konkrétní platová třída se odvíjí primárně od platového stupně a započitatelné praxe. Stupnice platových tarifů slouží následně v praxi i pro případ profesního posunu, kdy zaměstnanec přechází mezi jednotlivými třídami v závislosti na délce setrvání v oboru (ČSSZ, 2022).

2.5.2 Příplatky k platu

Dle Brštákové (2022, s. 145) jsou příplatky k platu pro zaměstnance veřejných služeb a správy základními dalšími složkami platu vedle pevného platového tarifu. Všechny tyto příplatky upravuje zákoník práce. Nejvýznamnější jsou ty složky platu, které jsou dané pevnou měsíční sazbou. Jak autorka uvádí, mezi příplatky patří osobní příplatek, příplatek za vedení, zvláštní příplatek, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a specializační příplatek pedagogického pracovníka. Patří sem také ale povinný doplatek do výše minimální/zaručené mzdy. Vedle těchto složek jsou pak složky proměnlivé, které jsou stanoveny hodinovou sazbou a odvíjí se od průměrného hodinového výdělku zaměstnance. Zde se jedná o příplatek za noční práci, práci v sobotu a neděli, práci přesčas, práci ve svátek, příplatek pedagogického pracovníka nad stanovený rozsah, příplatek za rozdělenou směnu, odměna či cílová odměna. Některé z těchto příplatků jsou shodné jak pro odměnění mzdou, tak platem, liší se ovšem ve výši plnění této odměny, jak je popsáno níže v popisu nejvíce užívaných příplatků (Brštáková, 2022, s. 145).

Dle stejné autorky **příplatek za vedení** náleží zaměstnancům, kteří zastávají náročné řídicí pozice. Sazba příplatku se odvozuje od nejvyššího platového tarifu té platové třídy, ve které je zaměstnanec zařazen. Tím je zajištěno, že v případě, že se zaměstnanec hýbe napříč platovými třídami, upravuje se mu podle nové třídy i tento příplatek. Podmínkou tohoto příplatku je, aby panoval základní vztah nadřízený – podřízený, lépe řečeno, aby šlo o přímé vedení zaměstnanců. **Příplatek za noční práci** náleží zaměstnanci za práci mezi 22. a 6. hodinou. Tato podmínka je stejná jak pro mzdu, tak pro plat. Co se liší oproti příplatku za noční práci u mzdy, je výše příplatku v případě platu, který činí 20 % průměrného hodinového výdělku (oproti 10 % v případě mzdy). **Příplatek za práci v sobotu a neděli** pak náleží tomu zaměstnanci, který má směny plánované na víkend, a to i v případě, že jsou tyto směny

mimořádné (standardně o víkendu nepracuje). Příspěvek je známý jak pro mzdu, tak pro plat, ale opět platí, že v případě ohodnocení platem je výše příspěvku odlišná a činí 25 % (oproti 10 % v případě mzdy). Na **plat nebo náhradní volno za práci přesčas**, jak uvádí Brštáková (2022, s. 146), má nárok ten zaměstnanec, který pracuje na základě nařízení zaměstnavatele nad rámec sjednané týdenní pracovní doby a mimo standardní pracovní dobu zaměstnance. Za každou odpracovanou hodinu přesčas má zaměstnanec nárok na část platového tarifu, osobního příplatku, zvláštního příplatku, příplatku za práci ve ztíženém prostředí a samozřejmě příplatek za práci přesčas. Pokud zaměstnanec pracuje přesčas v rámci plánované směny, výše příplatku je 25 %, pokud v den volna mimo plánovanou směnu, příplatek je ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku. Případně se mohou obě strany dohodnout na kompenzaci náhradním volnem namísto příplatku (Brštáková, 2022, s. 146). **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** ve výši od 500 Kč do 1 800 Kč náleží zaměstnanci, jak uvádí Stránský (2019), který pracuje v prostředí, které způsobuje obtíže a který musí podstoupit opatření snižující vlivy těchto obtíží (použití ochranných pomůcek, časté bezpečnostní přestávky). Výši příspěvku určuje zaměstnavatel v závislosti na míře rizika, intenzity a doby působení ztěžujících vlivů. Dle stejného autora přísluší **zvláštní příplatek** zaměstnanci, kterému na výkon práce působily mimořádné ztěžující vlivy. Těmi je neuropsychická zátěž, riziko ohrožení života a zdraví a obtížné pracovní režimy. Příplatek je odstupňován v 5 skupinách podle míry zátěže. Pohybuje se napříč těmito skupinami zpravidla od 500 Kč do 10 000 Kč. Pro představu konkrétního příkladu, tak zvláštní příplatek náleží zaměstnanci, který pracuje jako třídní učitel, a to v rozmezí od 1 500 Kč do 3 000 Kč. Díky **osobnímu příplatku** může zaměstnavatel lépe ocenit individuální výkon zaměstnance, jak uvádí autor. Motivací je pak pro zaměstnance fakt, že výše osobního příspěvku se může v závislosti na jeho výsledky práce měnit, či jej může zaměstnavatel úplně odebrat. Podmínkou příplatku je, že zaměstnanec dosahuje velmi dobrých výsledků, nebo plní více pracovních úkolů, než mu bylo zadáno. Osobní příplatek může být udělen až do výše 50 % nejvyššího platového stupně platové třídy, do které je zaměstnanec zařazen (Stránský, 2019).

2.6 Principy odměňování – nepeněžní odměna (zaměstnanecké benefity)

Dle Součka (2022) zaměstnanecké benefity představují dodatečné výhody, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům mimo standardní mzdu/plat a příplatky ke mzdě/platu. Tato oblast není typická pouze pro zaměstnavatele soukromého sektoru, ale taktéž i veřejného sektoru. Jak autor uvádí, výhody nejsou běžně zahrnuty v pracovní smlouvě a nejsou tedy nárokovatelnou součástí, avšak hrají klíčovou roli v atraktivitě zaměstnavatele na trhu práce. Široké portfolio nabízených benefitů posiluje konkurenceschopnost firmy na trhu práce, což může vést k jednoduššímu získávání kvalitních pracovníků do týmu. Zaměstnanecké benefity slouží nejen k motivaci zaměstnanců, ale také k posílení jejich loajality vůči firmě a k zvýšení prestiže společnosti. Vedle tradičních benefitů mohou firmy inovovat a nabídnout něco speciálního, jako je v dnešní době například dog-friendly office či firemní školku, možnosti jsou prakticky neomezené (Souček, 2022).

Co se týče platné legislativy, nestanovuje povinnost zaměstnavatele poskytovat svým zaměstnancům nadstandardní výhody ke mzdě/platu, jedná se ovšem o jednu ze strategií personálního útvaru každé společnosti, která benefitní portfolio sestavuje a udržuje (TREXIMA, 2021). V tomto směru je potřeba, aby personální útvar sbíral zpětnou vazbu od zaměstnanců, které benefity by ocenili a zároveň držel krok s aktuálními trendy v této oblasti. Velkou výhodou benefitů pro zaměstnavatele je, že jsou flexibilní, co se nákladů týče a je možné je kdykoliv upravit. Pokud se tedy společnost nachází v náročné finanční situaci, je přijatelnější upravit a sáhnout na benefity než na mzdy zaměstnanců. Typickým příkladem takové situace byla pandemie covid-19, kdy na jaře roku 2021 provedla Společnost

TREXIMA, spol. s.r.o. průzkum, jehož součástí bylo mimo jiné i omezování benefitů v důsledku pandemie. Výsledkem bylo, že 19,8 % respondentů (celkem 280 zúčastněných společností), což představuje 55 společností, muselo omezit či úplně zrušit některé benefity. Důvodem byly jak finanční situace, tak např. nemožnost benefity využívat (sport, dovolené, vzdělávání/školení) (TREXIMA, 2021).

Zmiňovány již byly trendy v oblasti benefitů. Příkladem takového trendu je v dnešní době například navyšování specifických volných dnů nad rámec dovolené, jak uvádí autorka Rose (2022, s. 219). Mezi ty patří *sick days* (v případě krátkodobých zdravotních problémů bez nutnosti neschopenky), *free days* (návštěva úřadu, pošty, mimopracovní schůzky) nebo například vánoční volno poskytované mezi vánočními svátky. Dále je aktuálně hojně podporováno zdraví a *wellbeing* (jednoduše psychická pohoda) zaměstnance. V tomto směru jsou typickým benefitem vitamínové balíčky či speciální zdravotní vyšetření (např. onkologické vyšetření). Vedle moderních benefitů existuje základní výčet tradičních zaměstnaneckých výhod, mezi které se řadí kupříkladu příspěvky na stravování, penzijní či životní pojištění, navýšení dovolené nad rámec legislativy či poskytování záůjček v případě náročné finanční situace (Rose, 2022, s. 219).

2.6.1 Systém poskytování benefitů

Dle Brštákové (2022, s. 182) má zaměstnavatel v podstatě dvě základní možnosti, jak firemní benefity poskytovat, a to plošně (fixním způsobem), nebo individuálně (flexibilním způsobem). V praxi je častým jevem, že je využita kombinace obou forem, kdy část benefitů je plošná a část individuální, vždy však s ohledem na rovnost zaměstnanců a zákazu diskriminace (Brštáková, 2022, s. 182).

Plošné poskytování benefitů představuje dle Šikýře (2014, s. 123) jednotný systém, ve kterém zaměstnanci mají nárok na všechny nabízené benefity, ale záleží na nich, jaké z nich zvolí a využijí. Příkladem takového benefitu je například příspěvek na penzijní spoření, který zaměstnanec může, ale nemusí využít. Výhodou této formy je široká nabídka pro všechny zaměstnance, ze které mohou vybírat. Nevýhodou pak je, že se zaměstnavateli generují náklady i za ty benefity, které nejsou tolik využívány a zároveň je náročnější pokrýt rozdílné potřeby různých skupin zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 123).

Individuální systém také nazývaný jako *kafeteria systém*, umožňuje zaměstnancům flexibilně vybírat svůj vlastní soubor výhod ze stanovených peněžních limitů (Brštáková, 2022, s. 183). Zaměstnavatel definuje škálu firemních benefitů a určí roční limit pro každého zaměstnance. Při rozhodování o benefitech vychází zaměstnanec z bodového ohodnocení jednotlivých zaměstnaneckých výhod a z celkového počtu dostupných bodů pro jejich využití. Kafeteria systém by měl zahrnovat různé možnosti, jako jsou zážitky nebo hmotné odměny, jako jsou např. potřeby pro domácnost, hračky pro děti, vouchery do restaurací, a další produkty či služby poskytované firmou. Výhodou této formy je vysoká atraktivita a flexibilita, kdy si každý zaměstnanec vybere, který benefit, vzhledem k věku, životní fázi či aktuální potřeby, zvolí. To by byla výhoda pro zaměstnance, hlavní výhoda pro zaměstnavatele je, že je systém kafeterie nejčastěji spravován a administrován ze strany poskytovatele. Nevýhodou je pro zaměstnavatele vyšší nákladnost systému (Brštáková, 2022, s. 183).

2.6.2 Nejoblíbenější a nejčastěji poskytované benefity

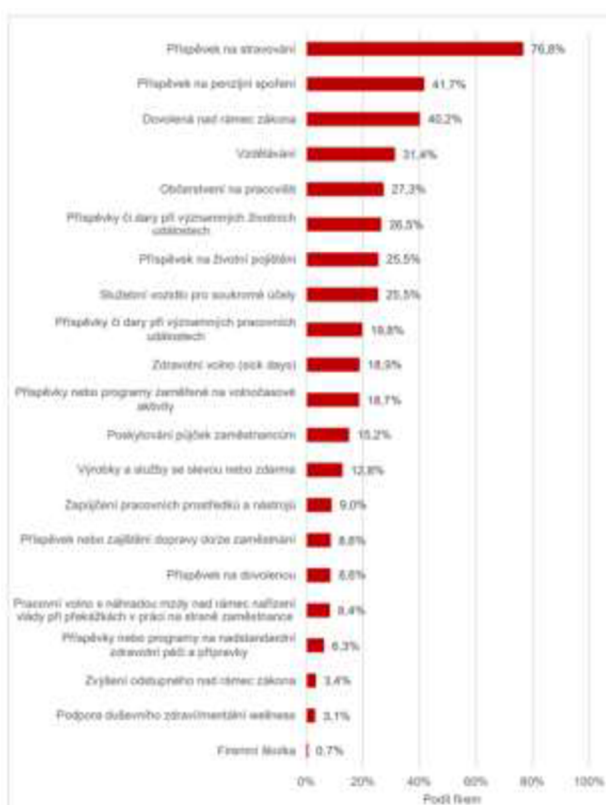
Jak uvádí autorka Suchá na stránkách jenprace.cz, k roku 2022 patřily mezi preferované benefity ze strany zaměstnanců právě tyto (Suchá, 2022):

- *Dovolená nad rámec zákonné* – ze zákona mají zaměstnanci právo na 4 týdny dovolené, běžnou praxí dnešní doby je, že zaměstnavatelé nabízejí i 5, či dokonce 6 týdnů dovolené.
- *Stravenky a flexipassy* – podle systému dané společnosti, ať už za odpracované dny, či mimořádnou událost (splnění cíle, narozeniny, pracovní výročí).
- *Sick days* – pro případ krátkodobých zdravotních obtíží (zpravidla 1–2 dny vkuse).
- *Home office* – práce z domova, která se po pandemii covid-19 pomalu stává spíše standardem než benefitem pro zaměstnance.
- *Příspěvek na pojištění* – ať už životní či penzijní pojištění.
- *Příspěvek na sport* – a to nejčastěji formou karty Multisport, která slučuje sportovní zařízení pod jednu střechu.
- *Firemní kantýna* – možnost stravovat se přímo na pracovišti, v mnoha případech za zvýhodněnou cenu.
- *Vzdělávání a jazykové kurzy* – a to jak v souvislosti s pracovní náplní, tak i mimo ni.
- *Třináctý plat či jiná finanční odměna* – nad standardní mzdu/plat.

Dle Suché (2022) lze tedy konstatovat, že preferované benefity zaměstnanců, jak jsou prezentovány výše, odrážejí aktuální trendy a potřeby pracovního trhu. Zaměstnanci kladou stále větší důraz na flexibilitu pracovních podmínek, což se projevuje v preferenci nadstandardní dovolené, homeoffice a flexibilních odměn spojených s odpracovanými dny. Současně je patrný trend podpory zaměstnaneckého zdraví a životního stylu prostřednictvím benefitů jako jsou sportovní aktivity či příspěvky na pojištění. Finanční motivace, vyjádřená třináctým platem či jinými finančními odměnami, zůstává tradičním, avšak stále atraktivním prvkem v odměňování. Celkově jsou tyto benefity klíčovým nástrojem pro společnosti při získávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců v konkurenčním prostředí (Suchá, 2022).

Co se týče nejčastěji poskytovaných benefitů na území České republiky, následující řádky jsou založené na výsledcích průzkumu, který byl proveden v roce 2023 ve spolupráci Ministerstva práce a sociálních věcí, Českomoravské konfederace odborových svazů a české poradenské společnosti Trexima s.r.o. (ČMKOS, 2023). Průzkum byl zaměřen na poskytování zaměstnaneckých benefitů mezi zaměstnavateli. Průzkum se zaměřil na zaměstnavatele z podnikatelského sektoru, jelikož v tomto odvětví existují významné rozdíly v poskytování různých zaměstnaneckých benefitů a formách práce. Hlavním cílem šetření bylo zachytit současné trendy v oblasti poskytovaných benefitů a různých forem pracovních úvazků, s cílem přispět k celkovému a komplexnímu zhodnocení odměny za práci v České republice. Během šetření bylo osloveno 3912 ekonomických subjektů. K datu 28. června 2023 bylo obdrženo celkem 1686 vyplněných dotazníků, což představuje 43% návratnost. Tato úroveň odpovědí umožnila vyvozovat výsledky pro základní soubor ekonomických subjektů v České republice, kteří zaměstnávají 10 a více pracovníků, a tím získat reprezentativní výsledky. Výsledky šetření znázorňuje obrázek 6 níže (ČMKOS, 2023).

Obrázek 6 Nejčastěji poskytované benefity v ČR v roce 2023



Zdroj: ČMKOS (2023)

Výsledky dle obrázku 6 ukázaly, že nejčastěji poskytovaným benefitem je příspěvek na stravování, který poskytuje 77 % zaměstnavatelů. Průměrná výše tohoto příspěvku činí 84 Kč na jídlo a je nejčastěji poskytován formou stravenkového paušálu (64 % firem). Mezi další oblíbené benefity patří příspěvek na penzijní spoření (42 % zaměstnavatelů) s průměrnou výší 865 Kč/měsíc, dovolená nad rámec zákona (40 %) a vzdělávání (31 %). Naopak, některé benefity jsou využívány méně často, například firemní školky (0,7 % zaměstnavatelů) nebo podpora duševního zdraví/mentální wellness (3 %). Co se týče poskytování dovolené nad rámec zákonné, zaměstnancům ve firmách nabízejících dovolenou nad rámec legislativy je průměrně poskytováno 5 dní navíc. Průměrný příspěvek na životní pojištění dosahuje 925 Kč/měsíc, a co se týče zdravotních volných (sick days), nejčastěji může zaměstnanec čerpat 3 dny, ale tento benefit poskytuje pouze 19 % zaměstnavatelů. Pouze 9 % firem poskytuje příspěvek nebo zajištění dopravy do/ze zaměstnání, s průměrnou výší příspěvku 1012 Kč/měsíc. Další informace byly získány o pracovním volnu s náhradou mzdy nad rámec nařízení vlády. Většina firem, které tento benefit poskytují, umožňuje jeho využití při vlastní svatbě a úmrtí přímého rodinného příslušníka (88 %). Také se zjistilo, že při doprovodu do zdravotnického zařízení nebo sociálních služeb tento benefit využívá 75 % firem, a při narození dítěte 67 %. Přibližně 38 % firem poskytuje pracovní volno při stěhování (ČMKOS, 2023).

2.6.3 Moderní pojetí odměňování – Reward & Recognition

Jak uvádí autorka Masionis (2023), slovní spojení Reward & Recognition (česky Odměna & Uznání) představuje moderní pojetí odměňování zaměstnanců. Dvě základní složky tohoto modelu jsou tedy Reward – Odměny a Recognition – Uznání. Model přikládá oběma složkám stejnou váhu, což v praxi znamená, že jakákoliv forma odměny je stejně důležitá, jako nemateriální, slovní uznání či pochvala. **Odměny** dle autorky hrají klíčovou roli v podněcování týmu k dosažení vynikajících výsledků. Tato složka zahrnuje jak finanční benefity nad rámec standardní fixní mzdy, jako jsou bonusy a prémie, tak i nemateriální odměny, například flexibilní pracovní dobu, vzdělávací příležitosti nebo firemní akce. Cílem je vytvořit systém odměn, který nejen odměňuje úspěchy, ale také podporuje dlouhodobý růst a rozvoj zaměstnanců. Protože není jednoduché zavděčit se široké škále osobností zaměstnanců, uchylují se dnes společnosti k modelu tzv. *points-based rewards* (bodové odměňování). Zaměstnanci v takovém případě dostanou přiděl bodů, které mohou rozdělit mezi kolegy (ať už nadřízený – podřízený nebo spolupracovníci) a ti si pak vyberou formu odměny (z katalogu zaměstnavatele) (Masionis, 2023).

Na druhé straně **uznání** hraje klíčovou roli ve vytváření pozitivní pracovní atmosféry a posilování spolupráce v týmu, jak uvádí autorka Tielkemeier (2023). Sociální uznání může nabývat různých forem, například výrazné pochvaly během firemního setkání, personalizované poděkování od nadřízeného nebo dokonce virtuální (digitální) odznaky (např. medaile), které ocení konkrétní výsledky či chování. Tato forma ocenění je vynikajícím způsobem, jak podpořit chování, které odpovídá nastavené firemní kultuře. Když přichází sociální uznání pravidelně, v zaměstnancích může vyvolat hrdost a angažovanost. Při vytváření plánu sociálního uznání je důležité zahrnout příležitosti pro vzájemné ocenění. Účinné uznání totiž nemusí vždy vycházet shora – ideální stav je, když vychází jak od nadřízeného, tak i od kolegů nebo např. koučů. Společnost by teda měla mít implementovanou platformu, která umožňuje každému zaměstnanci vyjádřit své uznání nebo pochvalu kdykoliv, kdekoliv a komukoliv. Tato složka zahrnuje verbální uznání, ocenění a projevy vděčnosti. Kromě toho může být uznání formální (například ve formě ocenění zaměstnance měsíce) nebo neformální (jednoduché poděkování za dobře odvedenou práci) (Tielkemeier, 2023).

Mezi časté složky Reward & Recognition programu společnosti, jak uvádí autorka Hastwell (2023), patří například oslava pracovních výročí zaměstnanců, pořádání akcí, na kterých dochází k veřejnému ocenění zaměstnanců (např. pravidelné setkání všech zaměstnanců), ocenění životních jubileí (např. dosažení 50 let věku) či tzn. *Wall of fame* – tabule/plazma, na které jsou největší pracovní úspěchy jednotlivců či týmu na pravidelné bázi zveřejňovány. Výhody modelu Reward & Recognition jsou z textu výše zřejmé – angažovanost zaměstnanců, podpora firemní kultury a následování firemní kultury, podpora týmové práce a sounáležitosti a udržení kvalitních zaměstnanců. Jak ale takový program Reward & Recognition vytvořit a jaké kroky následovat, to popisují řádky níže (Hastwell, 2023).

Jak zdůrazňuje autorka Tielkemeier (2023), ve společnosti je důležité **využít posláním, vize a hodnot** ke zmapování očekávaného chování zaměstnanců. To umožňuje založit uznání na konkrétních a objektivních kritériích. Je klíčové, aby všichni zaměstnanci měli rovnocenné příležitosti být oceněni. Příkladem je hodnota "Make It Count" ve společnosti BambooHR, prostřednictvím které je uznán zaměstnanec, který vnesl do týmu/projektu nějaký větší přínos – myšlenku, zefektivnění, návrh na zlepšení (Tielkemeier, 2023). Toto uznání může přijít od jakéhokoli člena společnosti, nikoliv pouze od bezprostředního nadřízeného. Dále je velice důležité **časové hledisko odměny**. Pro maximalizaci efektivity je důležité jednat okamžitě. Uznání by mělo následovat ihned po identifikaci žádaného chování. Za zmínku stojí i **důležitost osobního přístupu a konkrétnosti**. Je potřeba specifikovat, za co je ten, co odměňuje, vděčný, a jaký je přínos odměněného. Nejen, že se tím zdůrazní uznání, ale může

to také vést k motivaci zaměstnance k opakování tohoto chování. Jak již bylo zmíněno, program Reward & Recognition by měl být nastaven tak, aby měli jednak všichni **rovnou příležitost** být oceněni, ale také příležitost ocenit, a to pracovníka na jakékoliv úrovni (v hierarchii nad svou úroveň, na své úrovni i pod svou úroveň). Program by měl být sestaven jednoduše bez složitých pravidel, aby maximálně motivoval zaměstnance k lepšímu výkonu (aby byl oceněn) a zároveň v něm vyvolal chuť ocenit. V dnešním světě založeném na flexibilitě, kdy čím dál tím víc zaměstnanců pracuje na dálku, je třeba, aby společnost brala z pohledu odměňování a uznání v potaz i **vzdálené zaměstnance**. Práce těchto zaměstnanců může být méně viditelná na první pohled než práce zaměstnanců fyzicky přítomných, proto by program měl být nastaven tak, aby zahrnul i tyto zaměstnance. Z programu by měla být absolutně **vyložená kritika** (k předání negativní zpětné vazby slouží jiný nástroj personalistiky – např. hodnocení zaměstnanců) (Tielkemeier, 2023).

2.6.4 Danění benefitů

Klíčovým kritériem při sestavování systému benefitů je jejich daňová uznatelnost, jak zdůrazňuje Jankovcová (2023). Každý benefit by měl být pečlivě posuzován z hlediska toho, zda lze považovat za daňově uznatelný náklad zaměstnavatele, zda ovlivňuje zdanitelný příjem zaměstnance a zda vstupuje do výpočtu základu pro odvod pojistného. Do konce roku 2023 platilo, že nepeněžní plnění pro zaměstnance, jako je poskytnutí zboží a služeb zdravotního či léčebného charakteru, poskytnutí rekreace a zájezdu, použití předškolního zařízení a sportovních zařízení, poskytnutí vstupenek na kulturní či sportovní akce, a poskytnutí tištěných knih, bylo osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti, a to bez ohledu na jejich poskytnutou výši (s výjimkou rekreací a zájezdů, které byly osvobozeny jen do výše 20 000 Kč) (Jankovcová, 2023). Jak uvádí Hajíčková (2023), danění benefitů prošlo v roce 2024 významnou reformou. Konsolidační balíček, který vstoupil v tomto roce v platnost, přinesl několik změn v oblasti zdanění zaměstnaneckých benefitů. Původní záměr úplného zrušení daňových výhod spojených s benefity byl po kritice přehodnocen, a místo toho byla přijata nová pravidla. Od 1. ledna 2024 platí nový limit pro osvobození nepeněžních benefitů od daně z příjmu zaměstnance. Dle autorky nepeněžní benefity pro zaměstnance, jakými jsou standardně poskytované formou systému kafeterie nebo benefitních karet, například zdravotní a léčebné služby, vzdělávací aktivity, vstupné na sportovní akce, kulturní události, či zájezdy na dovolenou do 20 000 Kč, budou nově osvobozeny od daně u zaměstnance pouze do limitu poloviny průměrné mzdy za příslušný rok. Tento limit odpovídá polovině průměrné mzdy, což pro rok 2024 činí **21 983 Kč**. Benefity poskytnuté do této výše nebudou zdaněny, avšak při překročení této hranice podléhají dani z příjmu a odvodům pojistného. Jinými slovy, benefity do limitu jsou považovány za daňově neuznatelný náklad, zatímco ty nad limitem jsou považovány za daňově uznatelný náklad. Důležité je určit okamžik plnění daného benefitu pro správné zdanění. Ve chvíli, kdy zaměstnavatel připsá benefit zaměstnanci (např. mu nahraje benefitní body do systému kafeterie), ještě nevzniká povinnost zahrnout tento benefit do celkové částky 21 983 Kč. Do této částky spadá až ve chvíli, kdy je zaměstnancem čerpán (Hajíčková, 2023).

Dalším bodem změn, jak uvádí Golář (2024), je zdanění bezúplatných plnění. Jakýkoli dar poskytnutý zaměstnanci, ať už peněžitý nebo nepeněžitý, bude nově zdanitelným příjmem bez výjimek. Mezi ty patří například dary od zaměstnavatele do výše 2 000 Kč ročně, sociální výpomoc na překlenutí mimořádně obtížných situací, poskytování manažerských bytů, nadlimitní stravenky či dary v nepeněžní formě (poukázky do obchodů, dárkové karty, zboží apod.). Takže pokud zaměstnanec obdrží například poukázku na nákup v drogerii, bude hodnota této poukázky bez ohledu na výši podléhat dani a odvodům na sociální i zdravotní pojištění. Další změna se týká i pořádání akcí pro zaměstnance, jako jsou firemní večírky, sportovní

události a podobné akce, které nebudou omezené nově stanovenou hranicí poloviny průměrné mzdy. Aktuálně pro ně tedy neexistuje žádný finanční strop a jsou osvobozeny od daně z příjmů. Podmínkou je, aby pořádání takové akce bylo zaměstnavateli obvyklé vzhledem k její povaze, a aby forma a rozsah akce byly přiměřené (Golář, 2024).

Dalším aspektem danění jsou dle Podehradského (2023) příspěvky na stravování, kde dojde ke sjednocení daňového režimu stravenek a závodního stravování na pracovišti s režimem pro stravenkový paušál. Zaměstnavatel bude moci poskytovat příspěvek na stravování jako daňově uznatelný náklad bez limitu a zaměstnanci bude tento příspěvek osvobozen do výše odpovídající 70 % stravného, což je momentálně 116,2 Kč. Osvobození se také bude vztahovat na poskytnutí dalšího příspěvku při prodloužených pracovních směnách přesahujících 11 hodin (Podehradský, 2023).

Dle stejného autora se změny dotknou i oblasti provozu mateřských škol. Náklady na provoz podnikových mateřských škol zůstanou daňově uznatelné, a to i příspěvky na provoz mateřské školy zajišťované jiným subjektem pro děti zaměstnanců. Nicméně, příjmy zaměstnance v podobě péče o dítě, poskytované zaměstnavatelem, podléhají dani z příjmů, pokud společně s dalšími nepeněžitými benefity přesáhnou roční limit 21 983,50 Kč (Podehradský, 2023).

Autor dále uvádí, že nově jsou zaměstnavatelé oprávněni poskytovat zaměstnancům příspěvky na pojištění dlouhodobé péče a DIP (dlouhodobý investiční produkt), které jsou také zdaněny podle specifických pravidel. Pojištění dlouhodobé péče slouží k zajištění finančních prostředků v případě, že jedinec kvůli svému zdravotnímu stavu potřebuje dlouhodobou péči a závisí na pomoci druhých. Toto pojištění umožňuje pojistit jak samotnou osobu, tak i blízkého člena rodiny. Pro získání daňových výhod musí být nastaveno tak, aby pojišťovna vyplácela měsíční pojistné po celou dobu, kdy je pojištěný odkázan na podporu jiné osoby. Dále je nezbytné, jak autor uvádí, aby pojišťovna, která smlouvu uzavřela, měla oprávnění k poskytování pojišťovacích služeb na území členského státu EU nebo země patřící do Evropského hospodářského prostoru (EHP). Dlouhodobý investiční produkt (DIP) je navržený jako další prostředek pro zajištění finanční stability v období stáří. Zaměřuje se na investice do akcií, dluhopisů nebo podílových fondů. Podobně jako u penzijního a životního pojištění má zaměstnanec možnost odečítat tyto příspěvky nebo pojistné od svého zdanitelného příjmu při ročním vyúčtování daní, a to do celkové výše 48 000 Kč ročně, zahrnující všechny tři produkty (penzijní spoření, investiční životní pojištění a DIP) (Podehradský, 2023).

Závěrem by bylo dobré zmínit, čeho se konsolidační balíček nedotkne, jak uvádí Golář (2024). Změny neovlivní následující zaměstnanecké benefity. Odborný rozvoj zaměstnanců financovaný zaměstnavatelem zůstává osvobozen od zdanění u zaměstnance a je stále daňově uznatelným nákladem u zaměstnavatele. Nealkoholické nápoje poskytnuté zaměstnancům na pracovišti zůstávají osvobozeny od zdanění u zaměstnance, pokud jsou u zaměstnavatele považovány za nedaňový náklad nebo jsou hrazeny z fondu. Příspěvek zaměstnavatele na životní nebo penzijní pojištění zaměstnance do výše 50 000 Kč ročně zůstává daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a je stále osvobozen od zdanění u zaměstnance, za předpokladu splnění podmínek stanovených zákonem (Golář, 2024).

Shrnutí teoretických východisek s přesahem do praktické části

Teoretická část práce se podrobně věnuje komplexnímu souhrnu v oblastech odměňování a motivace zaměstnanců, které jsou zásadní pro efektivitu a prosperitu organizací. Provažuje systematické hodnocení zaměstnanců, zahrnující procesy strategie odměňování, politiku odměňování, praxi odměňování a postupy odměňování s motivací zaměstnanců, která je v praxi ovlivněna několika různými vlivy, kdy vždy záleží na konkrétní osobnosti zaměstnance ve vztahu k tomu, jaký vliv působí na jeho motivaci. Proto jsou zde popsány různé teorie motivace, jako je Maslowova hierarchie potřeb či Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Část věnující se motivaci volně přechází k samotné praxi odměňování, kdy nedílnou součástí je základní legislativní vymezení odměňování zaměstnanců. Zde je uvedeno legislativní hledisko všech forem odměny – mzdy, platu, odměny z dohody i nefinančních odměn a benefitů. Tato část plynule navazuje na definici, tvorbu a ujednání mzdy, ve stejném duchu i vymezení platu, jelikož se jedná o dvě formy finanční odměny lišící se pouze tím, v jakém sektoru je odměňování uplatněno (soukromý sektor vs. veřejný sektor). Jelikož se bude praktická část točit okolo společnosti soukromého sektoru, je větší důraz v teoretické části kladen na mzdu nežli na plat, jelikož vybraná společnost odměňuje zaměstnance právě prostřednictvím mzdy. I díky tomu je v teoretické části důkladně popsána tvorba fixní a variabilní složky mzdy, která je zde stručně propojena s pracovním výkonem zaměstnanců a jeho hodnocením. Tato východiska budou následně prakticky využita v analytické části práce, kde budou popsána konkrétně – platící pro vybranou společnost. Stejně tak je v teoretické části popsána část nefinančního odměňování a moderního pojetí Reward & Recognition, která bude poskytovat stabilní základ analytické části popisující tento proces ve vybrané společnosti. V kontextu odměňovacích systémů teoretická část zdůrazňuje význam spravedlivého a transparentního odměňování, které je i objektem zkoumání v části analytické. Teoretická východiska mimo jiné popisují, jak strategicky navržené odměňovací systémy mohou pozitivně ovlivnit firemní kulturu, zvyšovat loajalitu zaměstnanců a přispívat k celkové konkurenceschopnosti a udržitelnosti organizace.

Teoretická část navíc odhalila problém, který by měl být proaktivně řešen v každé organizaci. Tím je aktivní naslouchání zaměstnancům v oblasti jejich preferencí, a to například prostřednictvím pravidelného průzkumu a vyžadováním zpětné vazby. Tento proaktivní přístup může výrazně přispět k sestavení efektivnějšího odměňovacího systému, který reflektuje skutečné preference zaměstnanců. Naslouchat by se zaměstnancům mělo jak v oblasti finanční odměny, tak ale hlavně v oblasti nefinančního odměňování a benefitů, ve které má zaměstnavatel více manipulačního prostoru pro zlepšení a inovaci. Proto bude účelem zkoumání v praktické části zjistit a poukázat na to, jak důležité je pro zaměstnavatele vyvíjet flexibilní a ideálně personalizované benefitní portfolio, které nejenže reflektuje potřeby a přání zaměstnance, ale je současně daňově optimalizované pro obě strany (zaměstnanec i společnost). Návrhy pro řešení tohoto problému a zlepšení systému odměňování budou proto součástí praktické části a jejich implementace by eventuálně měla zajistit, že odměňovací systém společnosti skutečně odráží preference zaměstnanců a přispívá k jejich celkové spokojenosti a motivaci.

2.7 Metodika diplomové práce

Diplomová práce je zaměřena na téma odměňování zaměstnanců v konkrétní společnosti a byla rozdělena do dvou hlavních celků – teoreticko-metodologické části a analytické části.

V první části diplomové práce – teoreticko-metodologické – byla provedena rozsáhlá rešerše sekundárních zdrojů zaměřená na klíčová témata spojená s pracovním výkonem, hodnocením zaměstnanců a následně nejdůležitější částí – odměňováním zaměstnanců. Tato rešerše zahrnuje systematické studium a porovnání knižních a internetových zdrojů, a to jak lokálních, tak zahraničních, přičemž cílem je identifikovat klíčové koncepty a teorie v těchto oblastech. Teoreticko-metodologická část práce byla strukturována do podkapitol, z nichž každá je věnována specifickému tématu. Tímto byl vytvořen logický rámec poskytující pevný základ pro pochopení moderních trendů ve stěžejní oblasti odměňování zaměstnanců. Záměrem bylo, aby na sebe jednotlivé podkapitoly navazovaly a poskytovaly podklad pro následnou analytickou část. Jelikož je diplomová práce zaměřená především na odměňování zaměstnanců, bylo hlavní propojení teoretické a analytické části práce právě v této oblasti, a to především

v aktuálních preferencích zaměstnanců v oblasti nefinančních odměn (benefitů) a možných úprav benefitního portfolia co se flexibility týče. Zbylé podkapitoly proces odměňování doplnili a vytvořili tak základ personální strategie každé společnosti. Teoretickou část uzavřela podkapitola věnovaná metodice diplomové práce.

Následně práce přešla do analytické části, kde bylo provedeno detailní představení společnosti Philip Morris ČR a.s. s provázáním i na mateřskou společnost Philip Morris International. Jelikož autorka diplomové práce pracuje na HR oddělení této společnosti, využila svých znalostí prostředí a dosavadního pozorování struktury zaměstnanců pro provedení analýzy ve vztahu ke zhodnocení aktuální nabídky benefitů a preferencím benefitů. Pro začátek bylo důležité provést rozbor populace společnosti Philip Morris ČR a.s., který vycházel z interního reportu vygenerovaného z aplikace SAP. Tento rozbor populace představuje základní výzkumný soubor analýzy. **Základní výzkumný soubor** tedy ke dni 31.1.2024 činil celkem 1125 aktivních zaměstnanců, z toho 451 žen a 674 mužů. Pokud by se měl celkový počet aktivních zaměstnanců rozdělit do skupin podle generací, společnost čítá 24 zaměstnanců spadajících do skupiny tzn. Boomers (narození do roku 1964), 387 zaměstnanců generace X (narození v letech 1965–1980), 577 zaměstnanců generace Y (narození v letech 1981–1999) a 137 zaměstnanců generace Z (narození v letech 2000 a výš). Užitečné bylo i rozdělení celkové populace společnosti Philip Morris ČR a.s. podle pracovní lokality. 275 zaměstnanců vykonává svou práci na centrále v Praze, 728 zaměstnanců čítá výrobní závod v Kutné Hoře a 122 zaměstnanců pracuje v terénu (obchodní zástupci, IQOS prodejny). Poslední klíčová informace, která byla k analýze potřeba, je rozdělení zaměstnanců dle rodinné situace – zda mají děti, nebo jsou bezdětní. Z celkového počtu 1125 aktivních zaměstnanců jich přesně 640 má jedno anebo více dětí, zbylí zaměstnanci (tzn. 485 jedinců) jsou bezdětní. Na základě výše uvedeného rozboru populace společnosti Philip Morris ČR a.s. byly následně stanoveny osoby, v rámci kterých bylo definované finální dotazované publikum. Toto dotazované publikum představuje **výběrový výzkumný soubor**.

Na základě geografických údajů o zaměstnancích byly zvoleny následující osoby, které budou předmětem další fáze analýzy. Mezi osoby nebyla zahrnuta generace Boomers, protože tato skupina zaměstnanců má minimální zastoupení v porovnání s ostatními generacemi a vzorek by nebyl dostatečně relevantní. Osoby byly voleny tak, aby pro každou z nich byl k dispozici relevantní a dostatečně obsáhlý vzorek, který je možné oslovit. Jelikož mají zaměstnanci Kutné Hory největší zastoupení v celkovém počtu zaměstnanců, vycházelo mnoho person právě na ně. Aby se vytvořily početné skupiny i ze zástupců Prahy/terénu, byly tyto dvě oblasti spojeny do jedné (zaměstnanci centrály v Praze a zaměstnanci v terénu). Výsledek je tedy následující:

- **persona 1:** žena, s dětmi, generace X, Kutná Hora;
- **persona 2:** muž, bez dětí, generace X, Kutná Hora;
- **persona 3:** žena, bez dětí, generace Y, Praha/field;
- **persona 4:** muž, s dětmi, generace Y, Praha/field;
- **persona 5:** žena, bez dětí, generace Z, Kutná Hora;
- **persona 6:** muž, bez dětí, generace Z, Kutná Hora.

Výše uvedené osoby jsou v celkové struktuře zaměstnanců nejvíce zastoupeny. Díky tomu je možné ke každé osobě přiřadit požadované množství dotazovaných zaměstnanců. Zvoleno bylo 30 zaměstnanců na každou osobu. Celkové množství **180 zaměstnanců**, které představuje **výběrový výzkumný vzorek**, bylo osloveno s prosbou o vyplnění strukturovaného dotazníku o 22 otázkách zaměřených na zhodnocení aktuálně nastaveného mzdového systému, systému odměňování a pracovní motivaci. **Dotazník** byl vytvořen přes platformu **Microsoft Forms**, a to především z toho důvodu, že je součástí akceptovaných

aplikací společnosti Philip Morris ČR a.s. a všichni zaměstnanci k ní mají přístup z firemního zařízení. Odkaz na dotazník byl zaměstnancům odeslán skrz firemní e-mailovou adresu. Výzkumné období, kdy byl dotazník poskytnut respondentům k vyplnění, trvalo **od 15. 03. 2024 do 29. 03. 2024**, takže celkem 15 dnů. Oslovení zaměstnanci byli motivováni k vyplnění tím, že se bude s jejich zpětnou vazbou dále pracovat a HR oddělení této společnosti vynaloží maximální úsilí, aby zpětnou vazbu aplikovala v praxi. V průběhu dotazovaného období byli opětovně vyzíváni, aby dotazník vyplnili, aby se zajistila maximální možná návratnost. Za období, kdy byli respondenti dotazováni, zaznamenal Microsoft Forms celkem 155 vyplněných dotazníků, což znamenalo 86% návratnost. Nyní k samotnému kvantitativnímu šetření – strukturovanému dotazníku.

Dotazník je rozdělen do 5 hlavních částí v návaznosti na strukturu teoretické části práce. První oblast pokrývá základní informace o respondentovi, jako je pohlaví, věk a pracovní lokalita. Následuje okruh otázek zaměřených na aktuálně nastavený mzdový systém, systém příplatků a plošného navyšování mezd (to vše ve vztahu k pracovní motivaci). Třetí oblastí jsou otázky týkající se nefinančních odměň ve vztahu k nastavenému programu *Reward & Recognition*, možnosti profesního růstu a pracovní motivaci zaměstnanců. Čtvrtý okruh otázek se týká zaměstnaneckých výhod a benefitního portfolia společnosti. Otázky na aktuální benefitní portfolio se dotazují na spokojenost zaměstnanců, preference v rámci aktuální nabídky benefitů a samozřejmě i na možnosti zlepšení aktuálního portfolia. Poslední okruh otázek se věnuje zpětné vazbě, a to konkrétně, zda se zaměstnavatel pravidelně doptává na zpětnou vazbu od zaměstnanců, jestli mají možnost se vyjádřit a zpětnou vazbu poskytnou a jestli je vyslyšena a je s ní ze strany společnosti dále pracováno.

Nyní k vyhodnocení výsledků a hypotézám výzkumu. Před provedením výzkumu bylo nutné definovat hypotézy, a to nulovou hypotézu, která předpokládá absenci vztahu mezi proměnnými, a alternativní hypotézu, naznačující existenci tohoto vztahu. V tomto směru byly stanoveny dvě nulové hypotézy (H_{01} , H_{02}) a k nim alternativní hypotézy (H_{A1} , H_{A2}):

- H_{01} : Možnost kariérního růstu ve vztahu k motivaci zaměstnanců společnosti Philip Morris ČR a.s. nezávisí na jejich generaci.
- H_{A1} : Možnost kariérního růstu ve vztahu k motivaci zaměstnanců společnosti Philip Morris ČR a.s. je závislá na jejich generaci.
- H_{02} : Ženy, oproti mužům (jakožto zaměstnanci Philip Morris ČR a.s.), se necítí dostatečně ohodnocené za svou práci a přínos pro společnost.
- H_{A2} : Ženy, oproti mužům (jakožto zaměstnanci Philip Morris ČR a.s.), se cítí dostatečně ohodnocené za svou práci a přínos pro společnost.

Pro správné vyhodnocení dotazníkového šetření bylo důležité postupovat systematicky. Nejprve bylo třeba zajistit čistotu a kompletnost dat, což zahrnovalo odstranění neúplných odpovědí a kontrolu dat zadaných při sumarizaci. Data získaná z dotazníkového šetření byla převedena do programu Microsoft Excel, kde proběhlo jejich následné zpracování a analýza. V závěrečné fázi byla aplikována metoda deskriptivní statistiky. V rámci kvantitativního výzkumu bylo zároveň nutno zjistit závislost mezi kvalitativními daty. K tomuto účelu byl vybrán **Chí-kvadrát test s p-hodnotou** jako statistická metoda pro testování hypotéz, což je běžně využívaný postup při analýze dat z dotazníkových šetření. Při výpočtu Chí-kvadrát testu bylo potřeba zvolit hladinu významnosti, která reprezentuje pravděpodobnost chyby při zamítnutí nulové hypotézy. Typicky se ve výzkumné praxi používá hladina významnosti 0,05 (tj. 5 %), což bylo aplikováno i v této diplomové práci. Výsledky Chí-kvadrát testu nezávislosti byly prezentovány v tabulkách obsahujících údaje o skutečných četnostech, očekávaných četnostech a testovacích kritériích.

Chí-kvadrát test byl proveden podle vzorce publikovaného Oddělením aplikované matematiky a informatiky Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity (Masarykova univerzita, 2024):

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (1)$$

Kde O_{ij} jsou pozorované (*observed*) četnosti buněk a E_{ij} = očekávané (*expected*) četnosti buněk.

Analytická část diplomové práce podrobně popisuje a syntetizuje zjištění z dotazníkového šetření a testování hypotéz, na jejichž základě byla formulována doporučení na zlepšení systému odměňování ve společnosti Philip Morris ČR a.s.

Na základě sumarizace výše zmiňovaných výsledků byl sestaven návrh možných doporučení v oblasti odměňování a benefitů společnost Philip Morris ČR a.s. Tato část diplomové práce se zaměřila na konkrétní a praktické kroky, které by mohly zvýšit atraktivitu odměňování a benefitního portfolia společnosti. Celkově je tato závěrečná fáze diplomové práce spojením teoretických poznatků a praktických zjištění, poskytujících společnosti konkrétní možný směr do budoucna. Diplomovou práci uzavírá závěrečná kapitola, ve které se vše zmíněné promítlo.

3 Analytická část práce

Analytická část diplomové práce je zaměřena na hloubkový průzkum odměňování a benefitního portfolia společnosti Philip Morris International, a to konkrétně na lokální úrovni České republiky, tedy pro dceřinou společnost Philip Morris ČR a.s. Praktická část diplomové práce je zahájena představením vybrané organizace, a to jak na globální, tak na lokální úrovni. Následuje představení aktuálně nastaveného systému odměňování a benefitního portfolia společnosti. Následuje část věnovaná samotnému výzkumu, který je zaměřený na povědomí, spokojenost a preference zaměstnanců ve vztahu k aktuálně nastavenému systému odměňování. Výzkum volně přechází do fáze vyhodnocení výsledků s přesahem do statistického testování stanovených hypotéz výzkumu. Tyto výsledky jsou následně sumarizovány a slouží jako podklad pro identifikaci příležitostí a možností pro inovaci systému odměňování, kterou by bylo možné lokálně aplikovat a přispět tak ke zvýšení atraktivity společnosti Philip Morris ČR a.s. na českém trhu práce.

3.1 Představení vybrané organizace

Philip Morris International Inc. (dále jen PMI) je jednou z předních světových tabákových společností, která se zaměřuje na výrobu a prodej cigaret a jiných nikotinových produktů, a to na mezinárodní úrovni (Philip Morris International, 2023). Společnost byla založena v roce 1847 bratry Frederickem a Philipem Morrisem v Londýně (Velká Británie). V průběhu let se společnost PMI rozrostla v mezinárodního tabákového giganta, jehož nejznámější značkou se stala Marlboro. Společnost se nynějším sídlem ve Stamfordu ve státě Connecticut, kótovaná na newyorské burze cenných papírů, zaměstnává přes 79 800 lidí po celém světě. Dle stejného zdroje společnost PMI před pár lety zahájila největší změnu ve své historii, která spočívá v postupném odklonu od cigaret a zaměření na bezdýmné výrobky, které sice nejsou bez rizika, ale pro dospělé kuřáky představují lepší volbu než kouření cigaret. V posledních letech proto PMI intenzivně pracuje na transformaci svého podnikání směrem k "bezkouřové budoucnosti", což znamená snahu o snížení škod způsobených kouřením prostřednictvím nabízení alternativních produktů. Tato strategie je odpovědí na rostoucí regulace tabákových výrobků, rostoucí veřejné povědomí o zdravotních rizicích kouření a měnící se spotřebitelské preference. Do výzkumu a vývoje vědecky podložených nekuřáckých výrobků od roku 2008 společnost PMI investovala více než 12,5 miliardy dolarů, což dokazuje její odhodlání transformovat tabákový průmysl. Vedle společenské odpovědnosti vůči svým spotřebitelům byla společnost PMI také oceněna za své úsilí v oblasti udržitelnosti a již čtvrtý rok po sobě získala od organizace CDP hodnocení *Triple-A* za své vedoucí postavení v oblasti ochrany klimatu, ochrany lesů a zabezpečení vody. Kromě toho byla společnost zařazena do indexu *Dow Jones Sustainability World Index*, což odráží její závazek k udržitelným a odpovědným obchodním postupům. Kromě ocenění na pracovišti získala mateřská společnost Philip Morris International dvojnásobné zlaté ocenění v soutěži *Employer Brand Management Awards* za svou zaměstnavatelskou značku #MakeHistory. Tato ocenění byla udělena za "Nejlepší řízení značky zaměstnavatele po změně poslání, positioningu nebo vedení" a "Nejlepší řízení značky zaměstnavatele z odvětví rychloobrátkového zboží", což vyzdvihuje úspěšnou komunikaci a zapojení společnosti PMI s jejími zaměstnanci během transformace směrem k budoucnosti bez kouře. Co se týče portfolia produktů, společnost Philip Morris International je známá svým širokým portfoliem značek cigaretových produktů, jako například značky Marlboro, L&M či Chesterfield. Společnost působí ve více než 180 zemích a její produkty jsou lidry trhu v mnoha regionech. PMI investuje značné prostředky do výzkumu a vývoje alternativních produktů s potenciálně sníženým rizikem, jako jsou elektronické cigarety a výrobky pro zahřívání tabáku známé pod značkou IQOS (Philip Morris International, 2023).

Philip Morris ČR a.s., neboli dceřiná společnost Philip Morris International, je důležitým hráčem na českém trhu v oblasti tabákových výrobků. Od svého vstupu na český trh v roce 1992 se firma stala největším výrobcem a prodejcem tabákových produktů v České republice (Philip Morris ČR, 2023). Společnost zaměstnává přibližně 1 100 lidí napříč Českou republikou. Mezi její nejznámější značky patří Marlboro, L&M, Petra a Sparta. Kromě toho Philip Morris ČR a.s. vlastní 99 % podíl ve své dceřiné společnosti Philip Morris Slovakia s.r.o. Výrobní závod se nachází v Kutné Hoře, centrála společnosti s přidruženými odděleními má sídlo na Karlově náměstí v Praze. Stejně tak akcie společnosti jsou kótovány na Burze cenných papírů v Praze. Továrna v Kutné Hoře má dlouhou historii a významný dopad na místní i mezinárodní trh s tabákovými výrobky. Byla založena v roce 1812 a v průběhu let se stala klíčovým výrobním a exportním centrem společnosti, což dokládá její schopnost vyvázet produkty do 46 zemí po celém světě. S více než 800 zaměstnanci představuje továrna v Kutné Hoře významného zaměstnavatele v regionu a hraje klíčovou roli nejen v ekonomice města, ale také v širším kontextu českého průmyslu. Philip Morris ČR a.s. je příkladem společnosti, která prošla významnou transformací nejen ve svých produktech a obchodních cílech, ale i ve své geografické a organizační struktuře. Od svého založení v roce 1992 v Kutné Hoře se společnost rozrostla a stala se významným hráčem na českém trhu s tabákovými výrobky. Tato změna zahrnovala i přemístění vedení společnosti do Prahy na Karlovo náměstí v srpnu 2002, což umožnilo centralizaci klíčových oddělení jako marketing, finance, prodej a distribuce, informační technologie, lidské zdroje a vnější vztahy. Centralizace v Praze jistě přinesla lepší příležitosti pro spolupráci, inovace a strategické plánování, což je nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti na trhu, který se neustále vyvíjí (Philip Morris ČR, 2023).

Společnost Philip Morris ČR a.s. zároveň dlouhodobě přispívá k rozvoji společnosti prostřednictvím svých charitativních aktivit a sociálních programů. V roce 2022 společnost pokračovala v této tradici, zaměřujíc se na čtyři hlavní oblasti podpory: vzdělávání, péči o pečující, šance na kvalitní život a řešení environmentálních problémů. V této oblasti se zapojila do podpory projektů, jako je Záchranný kruh, Obnova příměstského lesa po tornádu či Rozvoj perinatální paliativní péče v Jihočeském kraji. Kromě těchto tradičních oblastí podpory se společnost v roce 2022 zaměřila také na zmírňování následků a prevenci katastrof, zejména v souvislosti s ozbrojeným konfliktem na Ukrajině, a to především podporou projektu Vzdělávání a integrace ukrajinských uprchlíků v ČR. Toto zaměření odráží flexibilitu a schopnost společnosti reagovat na aktuální globální výzvy a potřeby (Philip Morris ČR, 2023).

Ani dceřiná společnost Philip Morris ČR a.s. nezaostává v porovnání s mateřskou společností PMI co se ocenění týče. V posledních letech byla oceněna například za své úsilí o rovnost žen a mužů a rovnost v odměňování. Společnost byla zařazena do žebříčku *Bloomberg Gender-Equality Index 2023*, který vyzdvihuje její závazek k rovnosti žen a mužů na pracovišti. V rámci tohoto závazku, stejně jako v roce 2021, tak i v roce 2022 obhájila certifikaci *Equal Salary Certification*. Toto uznání je založeno na transparentním podávání zpráv a úsilí o prosazování rovnosti žen a mužů v různých dimenzích, jako je vedení, rovnost odměňování a inkluzivní kultura. Společnost Philip Morris ČR a.s. navíc již osm let po sobě získala certifikát *Global Top Employer*, který podtrhuje její vynikající podmínky pro zaměstnance, rozvoj talentů na všech úrovních organizace a neustálé zlepšování postupů v oblasti lidských zdrojů. Tato prestižní certifikace je důkazem odhodlání společnosti poskytovat svým zaměstnancům výjimečné pracovní prostředí (Philip Morris ČR, 2023).

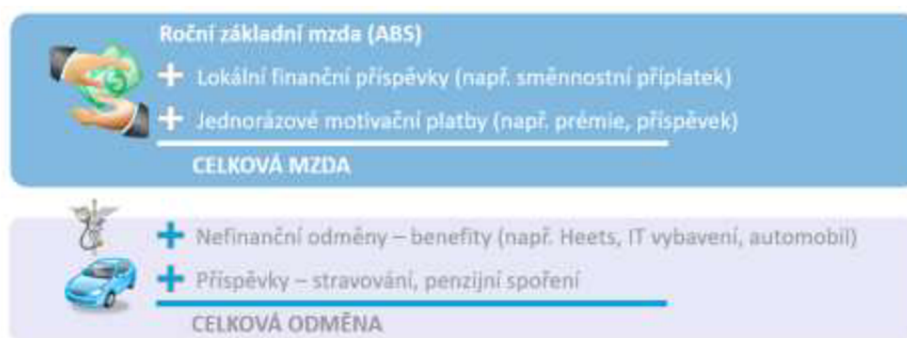
3.2 Stávající systém odměňování ve Philip Morris ČR a.s.

Stávající systém společnosti Philip Morris ČR a.s. bude následně popsán v logické sledu tak, jak jej popisují i teoretická východiska uvedená v první části diplomové práce. Popsán bude model celkové odměny, včetně bližšího popisu každé složky celkové odměny, takže jak finanční odměny – mzdy, tak i benefitního portfolia a nefinančních odměn. Důležitou informací, kterou je třeba zmínit, tak veškerá pravidla a procesy jsou ve společnosti Philip Morris ČR a.s. pevně ukotveny v interních směrnících a kolektivní smlouvě a současně jsou podrobně popsány na firemním intranetu. Zaměstnancům jsou tedy k dispozici hned na několika platformách.

Model celkové odměny

Pro začátek a celkové uchopení procesu odměňování ve společnosti Philip Morris ČR a.s. (dále jen PM ČR) je zapotřebí představit základní model celkové odměny, který je platný nejen pro PM ČR, ale celkově pro Philip Morris International a následují ho všechny afilace této společnosti. Model celkové odměny rozkládá kompenzační balíček každého zaměstnance do dvou hlavních kategorií: finanční odměny a benefity. Nejlépe model popisuje obrázek 7 níže, který bude v následujících řádcích blíže popsán.

Obrázek 7 Model celkové odměny společnosti Philip Morris ČR a.s.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Model celkové odměny, jak ukazuje obrázek 7, si za základní kámen klade základní roční mzdu (anglicky *Annual Base Salary – ABS*). K této základní roční mzdě jsou přidány další finanční příspěvky, jako jsou například směnnostní příplatky, a také jednorázové motivační platby, jako jsou prémie a či mimořádné příspěvky (např. inflační bonus). Tyto prvky společně tvoří celkovou finanční odměnu zaměstnance – mzdu. K této základní mzdě se následně přičítají nefinanční odměny – benefity, které jsou uvedené ve spodní části obrázku 8. Mezi ty patří například bezdýmné produkty (př. Heets), IT vybavení, služební automobil, ale také různé příspěvky, jako je příspěvek na penzijní spoření či stravování. Tyto nefinanční prvky jsou důležité pro zajištění dlouhodobé zaměstnanecké pohody a loajality. Finanční a nefinanční složka odměny pak dohromady tvoří celkovou odměnu zaměstnance.

3.2.1 Finanční odměňování – mzdová struktura

Mzdová struktura ve společnosti PM ČR je navržena tak, aby byla v souladu s moderními HR standardy a zásadami spravedlivého ohodnocení. Tato struktura nejenže reflektuje potřeby organizace, ale také zajišťuje, že odměny jsou konkurenceschopné a férové ve srovnání s trhem. Mzdová politika PM ČR je založena na čtyřech pilířích: konkurenceschopnost, kontrola rozpočtu, vnitřní kapitál a odměňování za výkon. Zajištění **konkurenceschopnosti** mzdových podmínek je základním předpokladem pro přilákání a udržení talentovaných pracovníků.

V rámci mzdové politiky společnost PM ČR zkoumá výši mezd za podobné pracovní pozice u konkurenčních společností a zajišťuje, aby nabídka odměňování byla konkurenceschopná. **Efektivní kontrola rozpočtu** je zásadní pro zajištění, že mzdová politika společnosti je finančně udržitelná a realizovatelná napříč všemi jejími operativními trhy. PM ČR a.s. pečlivě plánuje a monitoruje své výdaje na mzdy, aby zajistila, že jsou v souladu s finančními možnostmi a strategickými cíli společnosti. Tento přístup pomáhá udržovat finanční stabilitu a podporuje dlouhodobý růst a rozvoj společnosti. Spravedlivé a konzistentní hodnocení pracovních míst je klíčové pro podporu **vnitřního kapitálu** a zaměstnanecké spokojenosti. PM ČR využívá jednotný systém hodnocení, který zajišťuje, že všechna pracovní místa jsou hodnocena objektivně a srovnatelně. Tento přístup podporuje férové a transparentní odměňování zaměstnanců na základě jejich role, odpovědnosti a přínosu k cílům společnosti. Motivace zaměstnanců k dosahování vysokého výkonu je nezbytná pro úspěch jakékoliv organizace. Mzdová politika PM ČR proto zahrnuje systém **odměňování za výkon**, který spojuje mzdové ohodnocení s individuálními výkony a přínosem k cílům organizace. Tento systém povzbuzuje zaměstnance k excelenci, podporuje jejich profesní růst a zároveň přispívá k celkovému úspěchu společnosti. Tyto pilíře zajišťují, že je systém odměňování spravedlivý, transparentní a motivující pro všechny zaměstnance.

Každý zaměstnanec společnosti PM ČR je odměněn mzdou, která je zařazena do mzdové třídy (*salary grade*) se svým mzdovým rozpětím a svou hodnotou *comparatio* (dále CR). Mzdových tříd je celkem 28 a jsou definovány na základě hodnocení pracovního místa, které je prováděno metodou HAY (rozřazení pozic na základě nároků na znalosti a dovednosti, stejně tak jako na míru odpovědnosti a schopnosti řešit problémy). Každá mzdová třída má pak své mzdové rozpětí, které má své minimum (80 %), střední hodnotu (100 %) a maximum (120 %). Středová hodnota je propojena s konkurenceschopností, protože je stanovena na základě analýzy tržního prostředí a konkurence. V tomto rozpětí se mzda konkrétního zaměstnance pohybuje. Podle toho, kde se v rozmezí nachází, náleží zaměstnanci hodnota CR = hodnota (%), která představuje poměr mezi konkrétní mzdou zaměstnance a střední hodnotou mzdového rozpětí dané pozice. Ukazuje tedy umístění této mzdy v rámci celkového mzdového rozpětí. Konkrétní příklad mzdové třídy, mzdového rozpětí a CR zobrazuje obrázek 8.

Obrázek 8 Simulace mzdové třídy



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

Na obrázku 8 je zobrazena konkrétní mzdová třída, kdy mzdové rozpětí se pohybuje mezi minimem této třídy roční základní mzdy 8 000 EUR (80 %), střední hodnotou 10 000 EUR (100 %) a maximem 12 000 EUR (120 %). Zaměstnanec na pozici s touto mzdovou třídou má základní roční mzdu 9 000 EUR. Jeho hodnota CR se pak vypočítá jako podíl základního ročního platu a střední hodnoty, kdy výsledkem je, že CR tohoto zaměstnance

je 90 %. Jedná se o porovnání odměny zaměstnance s odměnou zaměstnance na podobné pozici ve společnosti či u konkurence. Nepísané pravidlo v praxi napovídá, jak si zaměstnanec podle hodnoty CR ve společnosti stojí – CR 80–90 % má nejčastěji nově nastupující zaměstnanec, CR okolo 100 % má zručný a zkušený zaměstnanec, CR kolem 120 % pak zaměstnanec s vysokým přínosem pro společnost. U takového zaměstnance (s CR kolem 120 %) by měl vedoucí zvážit možný kariéerní posun či přesun do vyšší mzdové třídy.

Důležitou součástí základní mzdy zaměstnance jsou také úpravy samotné mzdy či úpravy mzdové třídy (*salary grade*). Úpravy mohou být jak pozitivní, tak negativní. Tyto úpravy dělí společnost PM ČR do dvou základních skupin – *in the cycle* and *out of the cycle*. Skupiny se od sebe odlišují pouze tím, že *in the cycle* jsou úpravy pravidelné – v této skupině máme pouze každoroční celoplošné navyšování mezd (takzvaný *merit cycle*), které bude popsáno níže. Nejprve však k obsáhlejší, ale jednodušší skupině úprav mzdy – *out of the cycle* – kam patří jakákoliv úprava mzdy mimo pravidelný merit. Mezi pozitivní úpravy mzdy *out of the cycle* patří tyto:

- *Promotion* = tato úprava spočívá v tom, že zaměstnanec získá novou pracovní pozici s vyšší mzdovou třídou. Změna může být spojena s navýšením platu, ale není to podmínkou. Mzda se tedy nemusí vůbec změnit.
- *Upgrade* = při této úpravě zaměstnanec mění mzdovou třídu, ale nemění pozici a současně může/nemusí dojít ke změně (navýšení) základní mzdy.
- *Lateral Move* = tato úprava spočívá ve změně pozice, přičemž se nemění mzdová třída a může/nemusí se měnit (navýšit) základní mzda.
- *Salary Adjustment* = při této úpravě dochází ke změně základní mzdy, a to bez změny mzdové třídy nebo změny pozice. Představuje základní úpravu pro navýšení mzdy bez jakékoliv další změny.

Vedle výše uvedených pozitivních úprav mzdy stojí samozřejmě také negativní úpravy mzdy, kam patří tyto:

- *Demotion* = tato úprava spočívá v tom, že zaměstnanec získá novou pracovní pozici s nižší mzdovou třídou. Změna může být spojena se snížením platu, ale není to podmínkou. Mzda se tedy nemusí vůbec změnit.
- *Downgrade* = při této úpravě zaměstnanec mění mzdovou třídu na nižší, než ve které se aktuálně nachází, ale nemění pozici a současně může/nemusí dojít ke změně (snížení) základní mzdy.

A nyní zpět k jediné mzdové úpravě ze skupiny *in the cycle* – pravidelné celoplošné navyšování mezd – **merit**. Každoroční navyšování mezd v rámci tzv. *merit cycle* je klíčovou součástí mzdové politiky mnoha společností, a to včetně společnosti PM ČR. Tento proces je navržen tak, aby odměnil zaměstnance za jejich pracovní výkony a přínosy pro společnost v uplynulém roce. Zvýšení platů je obvykle účinné od 1. dubna daného roku a vztahuje se k výsledkům a hodnocení z roku minulého. Proces *merit cycle* je závislý na splnění dvou základních podmínek. První z nich je délka zaměstnání, kdy zaměstnanec musí mít na kontě minimálně tři měsíce pracovní historie v hodnoceném roce. Tato podmínka zajišťuje, že zvýšení mzdy je poskytnuto zaměstnancům, kteří měli dostatečnou příležitost přispět k cílům společnosti. Současně musí zaměstnanec projít ročním hodnocením výkonu od svého nadřízeného. To znamená, že navyšování mezd není automatické, ale je spojeno s výkonem a hodnocením zaměstnance, které odráží různé aspekty práce podle pracovního zařazení a mzdové třídy. Nyní k samotnému procesu, jak funguje.

Na začátku procesu stojí roční hodnocení výkonu, ke kterému dochází vždy na začátku následujícího roku. Zaměstnanci jsou rozřazeni podle mzdové třídy do dvou skupin, kdy s každou ze skupin je spojen určitý druh hodnocení. Pro zaměstnance mzdové třídy 6– je připraveno hodnocení FTO a pro zaměstnance mzdové třídy 7+ je připraveno hodnocení MAP. Hodnocení FTO spočívá v předem stanovených měřitelných výkonnostních cílech, které jsou na konci hodnoceného období bodově hodnoceny od 1 do 5 (nesplnil očekávání – částečně splnil očekávání – splnil očekávání – částečně převýšil očekávání – převýšil očekávání). Po ohodnocení všech oblastí je aritmetickým průměrem vypočítána výsledná známka na totožné škále 1–5. Od výsledné známky se pak odvíjí individuální procento navýšení v rámci *merit cycle* pro daného zaměstnance. Hodnocení MAP je odlišné v tom, že hodnotí dvě komplexní oblasti, které si zaměstnanec se svým nadřízeným na začátku hodnoceného období stanoví, oblast *WHAT* (CO) and *HOW* (JAK). Oblasti *WHAT* obsahuje otázky zaměřené na základní chování společné pro všechny zaměstnance společnosti a hodnotí, jak si v tomto chování zaměstnanec stojí. Otázky *HOW* pak doplňují, jakými konkrétními kroky a úkoly zaměstnanec přispěl k tomuto chování. Otázky v obou oblastech jsou hodnoceny od 1 do 3 (částečně dosáhl – plně dosáhl – přesáhl). Oproti FTO hodnocení z MAP hodnocení vyjdou dvě výsledné známky za oblast *WHAT* a *HOW*, kdy jejich kombinace opět udává procento navýšení v rámci *merit cycle* pro daného zaměstnance. Pro lepší představu obrázek 9 níže zobrazuje ilustrativní příklad, jak výsledná známka hodnocení ovlivňuje procento navýšení mzdy (procentuální hodnoty jsou náhodné z důvodu důvěrnosti interních informací).

Obrázek 9 Ilustrativní příklad navýšení mezd v rámci merit procesu

WHAT		1	2	3	FTO		%
HOW					1 - Did not meet expectations		0 %
1		0 %	1,1 %	2,1 %	2 - Partially met expectations		1,3 %
2		0,9 %	1,5 %	2,5 %	3 - Met expectations		1,9 %
3		-	1,9 %	2,9 %	4 - Partially exceeded expectations		2,3 %
					5 - Exceeded expectations		2,8 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

V návaznosti na obrázek 9 výše je nutno doplnit zásadní pravidlo *merit cycle*. V rámci procesu celoplošného navyšování mezd je uplatňován tzn. *fixed approach* neboli přístup, který zajišťuje procentuální navýšení mzdy definované ze střední hodnoty (midpoint) příslušné mzdové třídy (salary grade). To znamená, že finanční odměna z nárůstu mzdy je sjednocena pro všechny pracovníky, kteří spadají do stejné mzdové kategorie a kteří dosáhli stejné úrovně ve svém hodnocení pracovního výkonu. Tento systém zajišťuje rovnost a spravedlnost v odměňování, neboť každý zaměstnanec ve shodné mzdové třídě a s podobným hodnocením výkonu obdrží shodné procentuální zvýšení své mzdy (jelikož vychází ze střední hodnoty, kterou mají všichni zaměstnanci konkrétní mzdové třídy totožnou). Avšak existují méně časté výjimky pro ty zaměstnance, jejichž mzda překračuje stanovené maximum mzdové třídy (tzn. díky zvýšení mzdy v rámci *merit cycle* by přesáhl maximum dané mzdové třídy – 120 %). Pro tyto jedince je určeno jednorázové vyrovnání celkového nárůstu mzdy, což je výjimka z běžného pravidla a odraží výjimečné přínosy nebo dovednosti, které zaměstnanec přinesl společnosti. *Merit cycle* je tedy nástrojem, který motivuje k výkonnosti a loajalitě, a je zároveň nástrojem řízení lidských

zdrojů pro udržení konkurenceschopnosti mzdy a zajištění spravedlivého ohodnocení zaměstnanců. Skrze tento proces mají zaměstnanci možnost vidět přímou korelaci mezi svým výkonem a finančním ohodnocením, což vede k větší transparentnosti a férovosti v odměňování.

3.2.2 Benefitní portfolio – příplatky a nefinanční benefity

Benefity a nefinanční odměny ve společnosti PM ČR představují klíčovou součást celkového kompenzačního balíčku zaměstnanců. Tyto benefity jsou navrženy tak, aby podporovaly jak pracovní, tak osobní život zaměstnanců, a zahrnují široké spektrum výhod a služeb, které reflektují potřeby a preference zaměstnanců dnešní doby. Přístup společnosti k benefitům vychází z uznání toho, že zaměstnanecká spokojenost a loajalita závisí nejen na mzdě, ale také na dalších aspektech pracovního prostředí a podpory, kterou zaměstnavatel poskytuje. U každého benefitu je uvedeno, zda se jedná o benefit nárokový (volba na zaměstnanci, jestli bude chtít tento benefit využít), nebo benefit automatický (bez další žádosti a vyřizování je zaměstnanci k dispozici automaticky).

Multisport karta a firemní fitness centrum

Dva z benefitů společnosti, které by se mohly zdánlivě navzájem negovat, avšak praxe je taková, že nabízí zaměstnancům možnost výběru, zda využít komplexní benefit s víceúčelovým využitím, nebo využít jednoúčelové fitness centrum, pokud jde zaměstnanci primárně o posilovnu. Multisport karta je benefit nárokový, který zaměstnancům Philip Morris ČR a.s. otevírá dveře ke zdravějšímu a aktivnějšímu životnímu stylu. Umožňuje denní možnost vstupu do více než 2 000 zařízení v Česku a na Slovensku pro různé aktivity od fitness po relaxaci, což je ideální pro ty, kteří hledají flexibilitu ve svém volnočasovém programu. S více než 260 aktivitami je karta navržena tak, aby vyhovovala rozmanitým zájmům zaměstnanců. Zaměstnanci si mohou kartu objednat online a zažít výhody, které Multisport nabízí, jako je plavání, posilování, týmové sporty nebo relaxační wellness služby. Část ceny Multisport karty hradí zaměstnanec sám, část má dotovanou od zaměstnavatele, přičemž je možné si přikoupit i karty pro rodinné příslušníky. Platbu za tento benefit je možné provést srážkou ze mzdy nebo příkazem z Benefity Café.

Vedle toho na druhé straně stojí firemní fitness centrum, které je benefitem automatickým. Od 1. prosince 2022 mají zaměstnanci PM ČR a.s. přístup k nově otevřenému firemnímu fitness centru, které je nabízeno bezplatně včetně skupinových lekcí. Fitness centrum je otevřeno denně od 6:00 do 22:00 a nabízí širokou škálu vybavení a aktivit. Pro získání přístupu je potřeba podepsat Všeobecné podmínky na personální recepci, následně je aktivován přístup na zaměstnaneckou ID kartu. Centrum se dělí na dvě hlavní části: přední část s posilovacími stroji, činkami a cardio zónou, a zadní část, kde probíhají skupinové lekce s TRX závěsným systémem. K dispozici jsou šatny, sprchy, WC, malé uzamykatelné skřínky a automaty na nápoje a potraviny. Skupinové lekce pak nabízejí různé sestavy a cvičení, včetně kruhového tréninku s různými pomůckami. Přihlášení na lekci je nutné provést předem do 10:00 daného dne cvičení, a to buď na personální recepci nebo přes rezervační portál Reenio.

Příspěvek na zimní a letní dovolenou

PM ČR poskytuje svým zaměstnancům štědrý příspěvek na letní a zimní dovolenou. Jedná se o automatický benefit a tvoří významnou součást benefitního programu. Příspěvek na letní a zimní dovolenou jsou, jinak řečeno, pro zaměstnance společnosti třináctá a čtrnáctá mzda, přičemž základní výše příspěvku na letní dovolenou je nastavena na určité procento (ne však 100 %) vypočítané ze mzdy za měsíc květen. Právo na tento příspěvek má zaměstnanec, jehož pracovní poměr trval nepřetržitě po celé rozhodné období od 1. června předcházejícího

roku do 31. května daného roku. V případě, že pracovní poměr zaměstnance netrval celé rozhodné období, je mu vyplacena poměrná část příspěvku, a to 1/12 základní výše za každý celý kalendářní měsíc trvání pracovního poměru. Existují situace, při kterých se oba příspěvky krátí, a to je dlouhodobá absence způsobena např. nemocí, ošetrovným či mateřskou dovolenou. V takovém případě se pak příspěvek krátí o 1/12 za každých nepřetržitě neodpracovaných 31 dnů. Příspěvek na zimní dovolenou je ještě štedřejší, přičemž základní výše tohoto příspěvku činí 100 % měsíční mzdy vypočítané ze mzdy za listopad. Stejně jako u letní dovolené, i zde musí pracovní poměr trvat po celé rozhodné období od 1. prosince předcházejícího roku do 30. listopadu daného roku, aby zaměstnanec měl nárok na příspěvek v plné výši. V opačném případě se opět uplatňuje pravidlo pro poměrný nárok. Pak existují situace, kdy zaměstnanci zaniká nárok na tento příspěvek, a to je hrubé porušení pracovní kázně v podobě neomluvné nepřítomnosti během rozhodného období či okamžité ukončení pracovního poměru za hrubé porušení (a to jak dohodou, tak výpovědí). Nutno podotknout, že tímto porušením ztrácejí zaměstnanci nárok na oba tyto příspěvky současně. Pokud se ale se zaměstnancem ukončuje pracovní poměr za standardních podmínek (výpověď ze strany zaměstnance, oboustranná dohoda, výpověď/dohoda z organizačních/zdravotních důvodů), náleží tomuto zaměstnanci poměrná část obou příspěvků vypočítaná ke dni ukončení pracovního poměru. Detailnější informace a podmínky týkající se těchto příspěvků jsou definovány a upraveny v interním předpisu společnosti, a to v kolektivní smlouvě. Tyto příspěvky na dovolenou nejenže poskytují finanční podporu zaměstnancům při plánování jejich volného času, ale také reflektují závazek PM ČR k podpoře rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (tzn. *work-life balance*) a celkové pohody svých zaměstnanců (tzn. *wellbeing*).

Příspěvek na penzijní spoření

Pro podporu budoucí finanční bezpečnosti svých zaměstnanců poskytuje společnost příspěvek do zaměstnaneckého penzijního plánu, který je navržen tak, aby pomáhal udržovat životní standard po odchodu do důchodu. V tomto případě jde o benefit nárokový. Pro účast v tomto plánu je nutné být zaměstnán na hlavní pracovní smlouvu s úvazkem alespoň 20 hodin týdně. Zaměstnanci si mohou zvolit libovolnou penzijní společnost a po uzavření smlouvy je povinností zaměstnance informovat HR oddělení o uzavření této smlouvy prostřednictvím emailu. Společnost poté zadá údaje do systému a zajistí příspěvek zaměstnavatele, který je stanoven na stejnou částku jako příspěvek zaměstnance s určitou procentuální hranicí, do které zaměstnavatel přispívá a která se vztahuje k základní měsíční mzdě konkrétního zaměstnance (z důvodu důvěrnosti informace nemůže být uvedeno konkrétní procentuální omezení). Příspěvky jsou zajištěny srážkou z čisté mzdy a jsou převedeny na příslušný penzijní fond. V případě nedostatečné mzdy k pokrytí příspěvku nevzniká nárok na příspěvek zaměstnavatele. Kromě pravidelných příspěvků nabízí Philip Morris ČR možnost využít benefitní body, které každému zaměstnanci náleží, a převést tyto body z Benefity Café do penzijního fondu jako jednorázový příspěvek (a to vždy na konci kalendářního roku). Jelikož je tento benefit určen pro budoucí použití po odchodu do důchodu, existuje zde jisté omezení. V případě předčasného čerpání naspořených prostředků, což umožňuje vybrat prostředky před oficiálním ukončením spoření, avšak s určitými finančními důsledky, jako je ztráta státního příspěvku a zdanění příspěvků společnosti, společnost nějakou dobu po zřízení nového penzijního spoření nepřispívá. Tento benefit podtrhuje závazek společnosti Philip Morris ČR a.s. k podpoře dlouhodobého finančního zabezpečení svých zaměstnanců a k posílení jejich finanční stability po odchodu do důchodu.

Jazykové kurzy

Každý zaměstnanec společnosti má přístup k jazykovým kurzům prostřednictvím licence Rosetta Stone, kdy se jedná opět o nárokový benefit. Tento program je dostupný pro všechny, kdo mají uzavřenou pracovní smlouvu s firmou nebo jsou na mezinárodním pracovním pobytu.

Umožňuje studium několika jazyků s možností neomezených změn studovaného jazyka, což je ideální pro rozvoj jazykových dovedností potřebných pro mezinárodní komunikaci nebo kariérní postup v rámci společnosti. Zaměstnanci mají možnost vybrat si jazyk podle obchodních požadavků PMI, kariérního rozvoje nebo doporučení pro jazykovou prioritu v rámci svého oddělení či funkce. Kromě toho, zaměstnanci potřebující rozvíjet konverzační dovednosti nad rámec bronzového balíčku mohou požádat o Zlatý balíček, který zahrnuje online výuku s rodilými mluvčími. Pro mezinárodní pracovníky a jejich rodiny je dostupný speciální balíček pro podporu integrace a jazykového vzdělávání během jejich pobytu. Registrace do programu probíhá přes vzdělávací platformu PMI – Fuse – kde zaměstnanci aktivují svoji licenci Rosetta Stone, vyberou jazyk a absolvují úvodní test, aby mohli začít studovat na adekvátní a správně zvolené úrovni.

Životní pojištění MetLife

Součástí benefitního portfolia společnosti PM ČR je i komplexní životní a úrazové pojištění poskytované společností MetLife, které patří mezi automatické benefity. Toto pojištění je dostupné celosvětově, 24 hodin denně, již od prvního dne nástupu do společnosti. Zaměstnanci, kteří splňují určitá kritéria, jako je pracovní úvazek alespoň 10 hodin týdně a věk do 70 let, jsou oprávněni k tomuto pojištění, které je pro ně plně hrazeno společností. Pojistné plnění zahrnuje dvě situace, které mohou nastat – úraz s trvalými následky a úmrtí. Maximální pojistné plnění se rovná 14násobku hrubé měsíční mzdy v den pojistné události. V případě nutnosti změny obmyšlené osoby během platnosti pojištění je potřeba oznámit tuto změnu společnosti MetLife prostřednictvím formuláře. Nárok na pojistné plnění se uplatňuje přímo u pojišťovny MetLife, a to do 30 dnů od vzniku pojistné události, přičemž jsou k dispozici specifické formuláře pro různé typy událostí. Tento benefit poskytuje zaměstnancům nejen finanční jistotu v případě nečekaných událostí, ale také přispívá k celkovému pocitu zabezpečení v pracovním i osobním životě.

Vyrovnávací příspěvek při pracovní neschopnosti

Společnost PM ČR nabízí svým zaměstnancům významnou podporu prostřednictvím vyrovnávacího příspěvku v případě dočasné pracovní neschopnosti. Jedná se o benefit automatický a je navržen tak, aby částečně kompenzoval rozdíl mezi průměrnou mzdou zaměstnance a náhradou mzdy nebo dávkami z nemocenského pojištění, přičemž činí rozdíl mezi 70 % čisté mzdy a výší náhrady mzdy za období nemoci. Zaměstnanci mimo zkušební dobu mají na tento příspěvek nárok, přičemž mohou být kompenzováni za maximálně 43 pracovních dní nepřítomnosti v práci z důvodu nemoci v kalendářním roce. Vyrovnávací příspěvek je vyplácen v nejbližším výplatním termínu po dobu nemoci. Nárok na tento příspěvek není přiznán v případě, že nemoc nebo úraz vznikl pod vlivem alkoholu či jiných návykových látek, nebo pokud zaměstnanec porušil léčebný režim. Tyto podmínky jsou pečlivě stanoveny, aby podpora byla spravedlivě rozdělena mezi ty, kteří se ocitnou v nepříjemné situaci dočasné pracovní neschopnosti z oprávněných důvodů. Zaměstnanci, kteří splňují kritéria pro nárok na vyrovnávací příspěvek, jsou tímto benefitem chráněni proti finanční ztrátě v důsledku krátkodobé nemoci, což je příklad závazku společnosti k poskytování podpory a péče svým zaměstnancům.

Podpora rodičovské péče

Společnost PM ČR má i poměrně propracovaný systém podpory rodičovství, který zahrnuje několik klíčových prvků. Důležité zmínit, že se jedná o benefit automatický a každý zaměstnanec na něj má nárok. Tyto pravidla podpory jsou v souladu s globálními směrnicemi PMI a jsou zaměřeny na podporu rovnováhy mezi rodičovstvím a profesním životem. Základem je rozlišení mezi státní mateřskou dovolenou, rodičovskou dovolenou a otcovskou dovolenou, přičemž každá z těchto kategorií je definována v souladu s českou legislativou a zahrnuje

specifická pravidla pro poskytování volna a finanční kompenzace. Zaměstnanci mají nárok na podporu, pokud jsou v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy s PM ČR po uplynutí zkušební doby, ale i pokud jsou vysláni na krátkodobý zahraniční pobyt. Na podporu nemají nárok zaměstnanci pracující na základě dohod o provedení práce, agenturní zaměstnanci nebo zaměstnanci na dlouhodobých zahraničních pobytech. Definiční rodiče v těchto návodech zahrnuje biologické rodiče, adoptivní rodiče, náhradní rodičovskou péči a nevlastní rodiče. Rodičovství pro účely tohoto benefitu proto zahrnuje situace novorozeneckých dětí, adoptovaných dětí, dětí v pěstounské péči, či případ, kdy zaměstnanec uzavře manželství s osobou, která má dítě a začne o něj pečovat.

Primární rodič (obvykle matka dítěte) má nárok na 18 týdnů volna a finanční kompenzace, která zahrnuje státní mateřskou dovolenou a dávky ze systému nemocenského pojištění. Tato podpora je přístupná jak pro ženy od dne porodu, tak pro muže od ukončení 6. týdne po narození dítěte. Finanční kompenzace představuje doplňkovou podporu poskytovanou během rodičovské péče, která se vypočítává jako rozdíl mezi státními dávkami mateřské a 100 % čisté průměrné měsíční mzdy zaměstnance. Tento rozdíl je pak zaměstnanci kompenzován a vyplacen. Podpora je poskytována měsíčně a je zdanitelným příjmem.

Sekundární rodič (obvykle otec) má nárok na 8 týdnů volna a finanční kompenzaci v rámci otcovské dovolené, kterou poskytuje sociální správa. Finanční kompenzace představuje doplňkovou podporu poskytovanou během rodičovské péče, která se vypočítává jako rozdíl mezi státními dávkami otcovské a 100 % čisté průměrné měsíční mzdy zaměstnance. Kompenzace tedy funguje stejně, jako v případě primárního pečovatele.

Dalším aspektem podpory je odměna při narození dítěte, která činí určitý finanční obnos a je vyplácena formou bodů do Benefitů Café. Odměna je poskytována automaticky po doručení kopie rodného listu dítěte. V případě, že oba rodiče pracují ve společnosti, nárok na odměnu má pouze jeden z nich.

Philip Morris ČR a.s. také poskytuje vyrovnávací příspěvek v případě péče o nemocné dítě, který částečně pokrývá rozdíl mezi průměrnou mzdou a státními příspěvků. Tento příspěvek je určen pro zaměstnance, kteří se vrátí do práce minimálně na 50 % úvazku před třetími narozeninami dítěte, a vztahuje se na maximálně 20 pracovních dní nepřítomnosti z důvodu nemoci dítěte v kalendářním roce.

Tento komplexní benefit zdůrazňuje závazek PM ČR poskytovat podporu zaměstnancům v oblasti rodičovství, s cílem usnadnit jim kombinaci profesního a rodinného života a zároveň podporovat firemní kulturu rovnosti a začleňování zaměstnanců v různých životních situacích.

Odměna za pracovní či životní výročí

Součástí benefitního portfolia je i odměna zaměstnanců za jejich dlouholetou příslušnost k firmě a významná životní jubilea. V tomto případě se jedná opět o benefit automatický. Zaměstnanci, kteří dosáhnou určitého počtu let služby, mají nárok na finanční odměnu, jejíž výše se zvyšuje s délkou odpracovaného času. Prvním milníkem, za který může být zaměstnanec odměněn, je 10 odpracovaných let. Od tohoto milníku náleží zaměstnanci finanční odměna každých dalších 5 let, a to až do výše 35 odpracovaných let. Finanční odměna se přímo úměrně zvyšuje a je vyplácena ve mzdě za měsíc, ve kterém k dosažení pracovního výročí došlo. V případě, že zaměstnanec opustí firmu z důvodů, jako je reorganizace, zdravotní stav nebo odchod do důchodu, a v daném kalendářním roce by dosáhl některého z pracovních nebo životních výročí, má nárok na vyplacení odměny v poslední výplatě. Stejným způsobem funguje i jednorázová odměna za dosažení 50. let věku, která náleží každému zaměstnanci, který u společnosti toto jubileum oslaví. Veškeré tyto odměny jsou pak blíže popsány a upraveny kolektivní smlouvou.

Příspěvek na stravování

Tato oblast se týká jak stravování na pracovišti, tak stravování na služebních cestách a opět se jedná o benefit automatický. Podpora je určena pro zaměstnance ve standardním pracovním poměru, jakož i pro ty, kteří jsou vysláni na krátkodobý či dlouhodobý pracovní pobyt do České republiky. Zaměstnanci, kteří pracují na základě smlouvy s externí agenturou, však nejsou do tohoto programu zahrnuti.

Hlavní formou stravování je stravování v kantýně (závod v Kutné Hoře), kde je cena jídla určitým procentem hrazena společností. Zaměstnanci mají nárok na tento příspěvek, pokud odpracují alespoň 3 hodiny během dne. Kromě toho společnost nabízí alternativy v podobě stravovacích karet, paušálního příspěvku na stravování, či diet v době služebních cest.

Pro pracovní lokalitu bez kantýny (centrála v Praze a zaměstnanci v terénu) poskytuje společnost stravovací kartu s nabitou hodnotou peněžních prostředků, která se odvíjí od pracovního úvazku zaměstnance. Zaměstnanci na kratší pracovní úvazek a ti, kteří jsou zaměstnáni od poloviny měsíce, mají na kartě nabitou proporcionalně sníženou částku. Paušální příspěvek na stravování je určen pro zaměstnance, kteří tráví většinu pracovní doby v terénu nebo mimo pravidelné pracoviště. Jeho výše se vypočítává ze zákonného stravného pro tuzemské pracovní cesty zvýšeného o 50 % a násobeného počtem odpracovaných dní v měsíci.

Během služebních cest mají zaměstnanci nárok na diety dle zákonného stravného pro danou destinaci. Pro tuzemské cesty to zahrnuje základní sazbu a doplňkové stravné, zatímco pro zahraniční cesty je k dispozici zákonné stravné a kapesné.

Pracovní volno nad rámec legislativy

Jedním z benefitů, který společnost PM ČR poskytuje svým zaměstnancům jako automatický benefit, je pracovní volno nad rámec stanovený českou legislativou, což odráží závazek společnosti podporovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnanci mají nárok na různé typy pracovního volna, které zahrnují jak placené, tak neplacené formy. Níže jsou jednotlivá pracovní volna blíže popsána.

- **Dny pro zdraví.** Zaměstnanci mohou čerpat až 4 pracovní dny ročně na podporu svého zdraví, přičemž je možné tyto dny čerpat od půldne do 4 dnů vcelku. Tento benefit je zaměřen na prevenci a udržení dobrého zdravotního stavu.
- **Placené volno pro manžela/partnera při narození dítěte.** Nabízí se 1 den placeného volna, které lze využít nejpozději do jednoho měsíce od narození dítěte, což podporuje zapojení rodičů do péče o novorozence od prvních dnů života.
- **Neplacené volno.** Pro mimořádně závažné osobní situace, které jsou konzultovány s nadřízeným a schválené vedoucím oddělení a příslušným P&C manažerem. Toto volno je možné žádat po vyčerpání veškeré řádné dovolené.
- **Studijní volno.** Jak placené, tak neplacené studijní volno je poskytováno na podporu dalšího vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců. Rozsah volna je závislý na typu pracovního režimu a je určen pro každý schválený rok studia.

Tyto politiky pracovního volna ukazují na snahu společnosti vytvořit podporující pracovní prostředí, které respektuje a reaguje na individuální potřeby zaměstnanců, což je klíčové pro udržení zdravé pracovní kultury a zvyšování celkové spokojenosti zaměstnanců.

Program zdraví a nadstandardní lékařská péče

Společnost PM ČR poskytuje svým zaměstnancům rozsáhlý Program zdraví a nadstandardní zdravotní péči ve spolupráci s TeamPrevent Santé (firemní poskytovatel zdravotních služeb),

což odráží jejich závazek k podpoře zdraví zaměstnanců. Program zdraví je automatickým benefitem, nadstandardní péče pak benefitem nárokovým. Program zdraví představuje určitý počet bodů nahrávaných do systému Benefity Café, které jsou přiděleny na začátku roku a lze je využít pro různé zdravotní a wellness služby. V rámci Programu zdraví jsou zaměstnancům poskytovány pravidelně jednou ročně Dny zdraví, kde mohou využít preventivní lékařské služby přímo na pracovišti (standardně 2 podzimní týdny). Součástí programu jsou i vitamínové balíčky, které jsou pak distribuované jednou ročně.

Nadstandardní zdravotní péče je k dispozici prostřednictvím několika variant Team Prevent Santé, od jednooborové péče po komplexní zdravotní prohlídky a preventivní péči. Služby zahrnují péči v širokém rozsahu medicínských oborů, laboratorní vyšetření, možnost registrace v oborech jako pediatrie nebo stomatology, a speciální 24hodinovou službu pohotovostní telefonní linky. Tato nadstandardní péče umožňuje zaměstnancům přístup k vyšetřením a lékařské péči nad rámec standardního zdravotního pojištění.

Všechny tyto služby a benefity jsou navrženy tak, aby podporovaly fyzické a duševní zdraví zaměstnanců a poskytovaly jim nástroje pro aktivní řízení a prevenci zdravotních problémů. Philip Morris ČR a.s. tímto způsobem podtrhuje svůj závazek k poskytování komplexní podpory svým zaměstnancům ve všech aspektech jejich zdraví a psychické pohody (tzn. *wellbeing*).

3.2.3 Reward & Recognition (Motivační program)

Program *Reward & Recognition* (Odměna & Uznání) ve společnosti PM ČR je propracovaný systém určený k oceňování zaměstnanců za jejich klíčové chování a dosažení výkonnostních cílů, které jsou definovány v rámci společné *Compelling Business Need* (zkratkou CBN) – společného poslání všech zaměstnanců dané afilace. Příklad CBN kutnohorského závodu je zobrazen na obrázku 10 níže.

Obrázek 10 CBN kutnohorského závodu



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

CBN, jak naznačuje obrázek 10, demonstruje klíčová chování (hexagony na levé straně) a výkonnostní cíle (bílé obdélníky na pravé straně). Na CBN je následně napojen Reward & Recognition program tak, aby oceňoval projev klíčových chování a dosahování

výkonnostních cílů. Tento strategický přístup je nejen gestem ocenění dobře odvedené práce, ale slouží také k posílení organizační kultury společnosti a určuje směr, kterým se chce ubírat. Odměňováním zaměstnanců je společnost motivuje k tomu, aby projevovali chování, které je považováno za správné a zásadní, a aby si udržovali nebo zlepšovali své dobré výkony.

Program se skládá ze dvou typů ocenění, a to "Odměnu", která zahrnuje především finanční odměnu, a "Uznání", které zahrnuje především slovní či písemné ocenění. Obě formy slouží k ocenění přínosu zaměstnanců se specifickým zaměřením na jejich soulad s CBN a celkovým strategickým směřováním společnosti. Program je průběžně (vždy jednou ročně na začátku každého roku) aktualizován a pro rok 2024 se skládá z týmových výkonnostních odměn a pilířových odměn (specializované týmy lidí na konkrétní oblast, např. bezpečnost, autonomie údržba, trénink, digitalizace apod.) s konkrétními pravidly pro nárok na ocenění. Každý zaměstnanec může být oceněn uznáním a odměnou. Finanční odměny jsou vypláceny prostřednictvím systému ABCD (*Above and Beyond the Call of Duty*), a to v podobě určitého obnosu bodů do systému kafeťerie, zatímco nefinanční uznání přicházejí v podobě kupónů do kantýny, což podtrhuje závazek oceňovat a odměňovat zaměstnance různými způsoby.

V případě výkonnostních odměn se odměna uděluje na základě měřitelných ukazatelů, jako je doba provozuschopnosti strojů, střední doba mezi poruchami (MTBF), bezpečnostní ukazatele a ukazatele neshod v oblasti kvality. Ocenění jsou spojena s konkrétním chováním, které je ve společnosti podporováno, jako například proměna výzev v příležitosti. Součástí oblastí uznání jsou také zvykem společné oslavy, kdy je pro celý tým (povětšinou týmová spolupráce oddělení) při dosažení výkonnostní odměny zajištěna oslava (občerstvení + společná schůzka s vedením závodu).

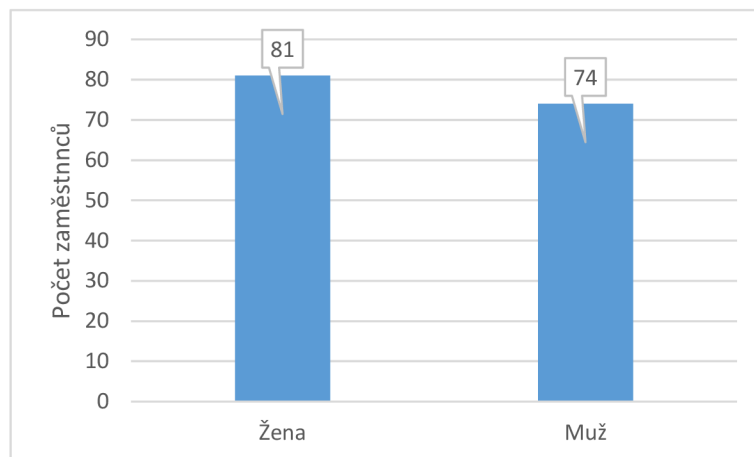
3.3 Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení

V návaznosti na veškeré podklady, které nám poskytly kapitoly výše, je další součástí práce analýza a interpretace dat, které byly shromážděny kvantitativní metodou dotazníkového šetření. Nejedná se o krok závěrečný, nýbrž mezikrok vedoucí k cenné zpětné vazbě a závěrům, které společně poslouží pro návrh úpravy stávajícího systému odměňování. Strukturovaný dotazník byl sdílen mezi 180 zaměstnanců společnosti Philip Morris ČR a.s., a to prostřednictvím aplikace Forms od společnosti Microsoft. Dotazované publikum bylo sestavené dle struktury person, které byly blíže popsány v metodice této práce. Při zmiňovaném počtu 180 zaměstnanců byla odezva na úrovni 86 %, což představuje 155 vyplněných dotazníků. Po vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření je nezbytnou součástí ověření nezávislosti stanovených hypotéz, které byly zformulovány taktéž v metodice této práce. Pomocí deskriptivní statistiky a statistického testu Chí-kvadrát jsou zkoumány závislosti mezi proměnnými a objasněny jakékoli korelace či vzájemné vztahy. Tento přístup umožňuje nejen potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy, ale také rozpoznat a definovat oblasti pro zlepšení, navrhnout změny a doporučit konkrétní akce. Ambicí je proto nejen interpretovat číselné údaje, ale dát jim smysl v kontextu pracovního prostředí a motivace, což je klíčové pro formulování uceleného návrhu doporučení.

3.3.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do 5 tematických okruhů, aby byl dotazník systematicky strukturován. První okruh otázek byl zaměřen na pohlaví, věk a pracovní lokalitu. Výsledky těchto tří otázek tvoří základnu pro rozbor struktury dotazovaného publika, neboť se zaměřily na demografické charakteristiky respondentů v rámci společnosti Philip Morris ČR. Výsledky budou představeny nejprve prostřednictvím grafického znázornění a následně detailněji rozebrány v tabulce. První graf 1 zobrazuje strukturu respondentů dle pohlaví.

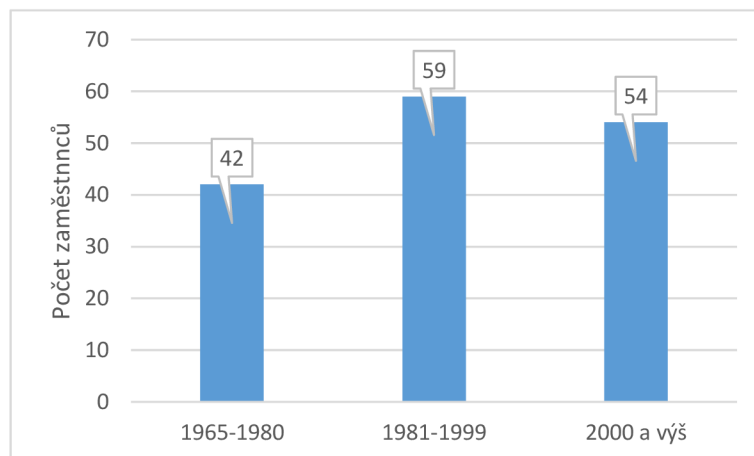
Graf 1 Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: vlastní výzkum

Jak je patrné z grafu 1, z celkového počtu 155 respondentů je distribuce mezi pohlavími téměř rovnoměrná, a to 81 respondentů ženského pohlaví (tj. 52 %) a 74 respondentů mužského pohlaví (tj. 48 %). Téměř vyvážená struktura respondentů naznačuje, že získaná data poskytují vyvážený pohled na danou problematiku odměňování, stejně tak jako postoje a zkušenosti obou pohlaví. Rovnost je ovšem také dána a předurčena předem stanovenými personami, ze kterých se dotazované publikum skládá. Následuje graf 2, který dále člení dotazované publikum podle generace respondentů.

Graf 2 Struktura respondentů dle generace (narozen/a v rozmezí)

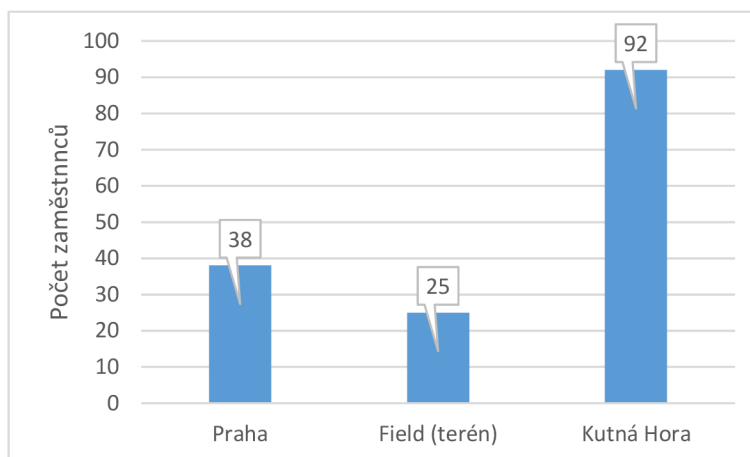


Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky na grafu 2 ukazují, že zástupci největší skupiny respondentů jsou narozeni mezi lety 1981–1999. Tuto skupinu, jinak nazývanou jako mileniálové či generace Y, v dotazníkovém šetření zastupuje 59 osob z celkového počtu 155 respondentů (tj. 38 %), což naznačuje silnou přítomnost mladší generace, která je považována za hlavního hybatele změn a adaptace v pracovním prostředí. Skupina mileniálů je následována skupinou narozenou po roce 2000, která čítá celkem 54 respondentů (tj. 35 %). Jedná se o nejmladší generaci, nazývanou také jako generace Z a její třetinové zastoupení v tomto průzkumu odráží snahu společnosti o získání mladých talentů a jejich rozvoj. Nejméně zastoupená byla generace respondentů narozených v letech 1965–1980, často označovaná jako generace X, která tvořila 27 % s celkovým počtem

42 respondentů. Ač je procento těchto zaměstnanců nejnižší, jedná se v praxi o skupinu zkušených zaměstnanců, kteří mohou poskytovat cenné znalosti a praxi pro ostatní (mladší) generace. Nyní ke grafu 3, který demonstruje rozložení respondentů dle pracovní lokality.

Graf 3 Struktura respondentů dle pracovní lokality



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu 3 lze vyčíst, že pracovní lokalita je převážně Kutná Hora, kde pracuje 92 respondentů, což odpovídá 59 % dotazovaných. To může odrážet centrální umístění výrobních a částí administrativních celků společnosti. V Praze má svou pracovní lokalitu 38 respondentů (tj. 24,5 %) a v terénu pak 25 osob (tj. 16,5 %). Vysoký počet respondentů z Kutné Hory může být spojen s velkou koncentrací zaměstnanců v tomto regionu a zdůrazňuje význam tohoto města pro celkové podnikání společnosti. Následuje tabulka 1, která poskytuje přehlednou vizualizaci distribuce dle pohlaví v rámci zkoumané populace. Tato data jsou klíčová pro následné poukázání na potenciální rozdíly v názorech a přístupech mezi pohlavími. Dále je populace dělena dvěma demografickými aspekty – generací a pracovní lokalitou – a to opět ve vztahu k pohlaví respondentů.

Tabulka 1 Distribuce respondentů

Generace	Žena	Muž	Celkem
X (narozen/a 1965–1980)	15	27	42
Y (narozen/a 1981–1999)	38	21	59
Z (narozen/a 2000 a výš)	28	26	54
Pracovní lokality	Žena	Muž	Celkem
Kutná Hora	35	57	92
Praha	26	12	38
Field (terén)	20	5	25

Zdroj: vlastní výzkum

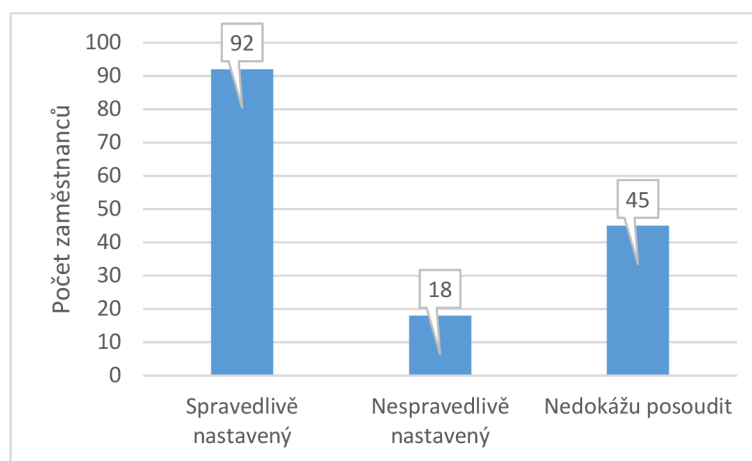
Tabulka 1 prezentuje distribuci respondentů výzkumu podle generací a pohlaví, stejně jako podle pracovních lokalit. Z generace X, narozených mezi lety 1965 a 1980, máme větší zastoupení mužů (27 respondentů) oproti ženám (15 respondentů). Generace Y, narozená mezi lety 1981 a 1999, je naopak reprezentována více ženami (38 respondentů) než muži (21 respondentů), zatímco generace Z, narozená od roku 2000 a později, je téměř vyrovnaná s mírnou převahou žen (28 respondentů) oproti mužům (26 respondentů). Co se týče pracovní lokality, Kutná Hora má dominantně mužskou reprezentaci (57 respondentů) ve srovnání

se ženami (35 respondentů). V Praze je situace opačná, s větším počtem žen (26 respondentů) než mužů (12 respondentů). Terénní pracovníci jsou převážně ženy (20 respondentů) s menším zastoupením mužů (5 respondentů).

Otázka 4: *Mzdový systém společnosti Philip Morris ČR a.s. bych ohodnotil/a jako...*

Otázka 4 je první otázkou z oblasti finančního odměňování ve společnosti PM ČR a zkoumá, jak zaměstnanci hodnotí nastavený mzdový systém viz graf 4.

Graf 4 Hodnocení mzdového systému



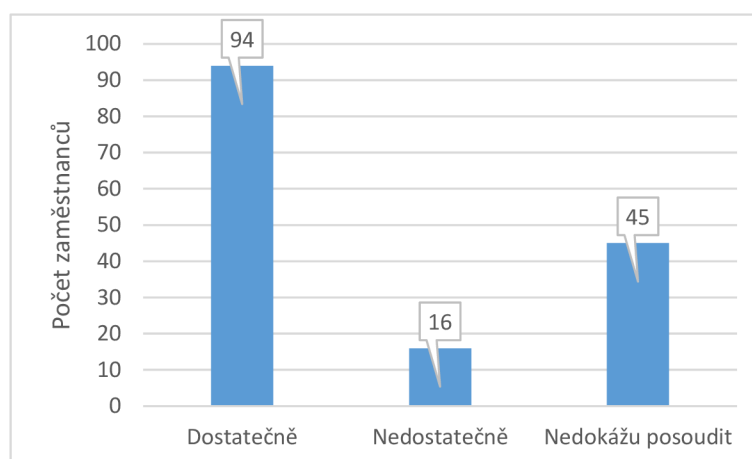
Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu 4 je zřejmé, že většina respondentů, konkrétně 92 z celkového počtu 155 (tj. 59 %), považuje systém za spravedlivě nastavený. Menší počet, 18 zaměstnanců (tj. 12 %), vnímá mzdový systém jako nespravedlivý. Zbývající 45 respondentů (tj. 29 %) není schopno mzdový systém adekvátně hodnotit. Tento výsledek lze interpretovat ve světle předchozích informací o demografii respondentů. Vzhledem k tomu, že distribuce podle pohlaví byla poměrně vyrovnaná, můžeme předpokládat, že vnímání spravedlnosti mzdového systému je celkem konzistentní mezi muži a ženami. Pozornost si zaslouží respondenti, kteří odpověděli, že jim mzdový systém nepřijde spravedlivě nastavený. Zajímavostí je, že z těchto 18 respondentů jich je celkem 14 z generace Z (narození po roce 2000). Tento trend by mohl poukazovat na fakt, že zástupci generace Z jsou často na začátku své kariéry, a tak jejich názor může odrážet jejich počáteční platové podmínky, které mohou být nižší než u zaměstnanců s delší pracovní historií.

Otázka 5: *Za svou práci a přínos pro společnost jsem celkově finančně ohodnocen/a...*

Následující otázka zkoumá, jak se zaměstnanci společnosti PM ČR cítí ve vztahu ke své individuální odměně za výkon a přínos, kdy výsledky znázorňuje graf 5 níže.

Graf 5 Osobní ohodnocení zaměstnance za výkon a přínos



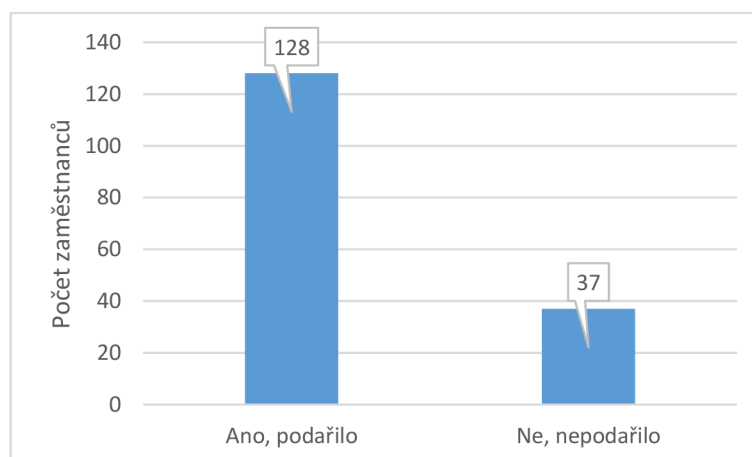
Zdroj: vlastní výzkum

Na grafu 5 je možné vidět hodnocení osobního mzdového ohodnocení zaměstnanců. Ze 155 dotazovaných respondentů celkem 94 z nich (tj. 61 %) cítí, že je jejich výkon a přínos dostatečně ohodnocen. Menší skupina 16 zaměstnanců (tj. 10 %) se domnívá, že jejich ohodnocení je nedostatečné. Zbýlých 45 respondentů (tj. 29 %) není schopno posoudit, zda je jejich mzdové ohodnocení dostatečné nebo ne. Tato data se významně prolínají s předchozím zjištěním, že většina zaměstnanců považuje mzdový systém ve společnosti za spravedlivě nastavený. I když množství lidí, kteří si nejsou jisti hodnocením, zůstává konzistentní s hodnotou z předchozí otázky, pozorujeme mírný nárůst v počtu těch, kdo považují své osobní ohodnocení za nedostatečné. Tato neshoda ve vnímání spravedlnosti mezi hodnocením systému a osobním ohodnocením může naznačovat, že zaměstnanci oceňují strukturu a transparentnost mzdového systému jako takového, avšak při konkrétním pohledu na svůj příjem mohou mít pocit, že jejich individuální přínos není dostatečně odměněn.

Otázka 6: *Co se týče výkonnostních odměn, podařilo se Vám na některou dosáhnout?*

Dotazník se následně plynule přesouvá k dalšímu prvku finanční odměny, a to výkonnostní odměny, kdy první takovou otázkou je, zda zaměstnanci někdy na výkonnostní odměnu dosáhli. Výsledky demonstruje graf 6.

Graf 6 Dosažení výkonnostní odměny



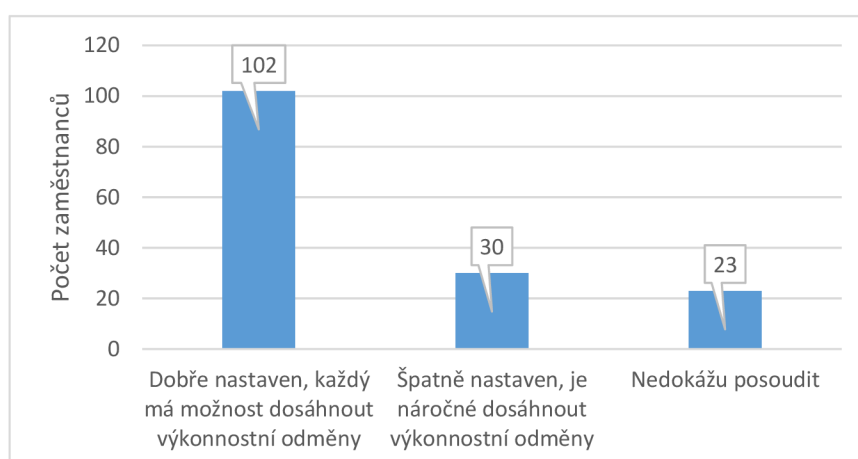
Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky na grafu 6 ukazují, že velká většina respondentů, konkrétně 128 ze 155 dotazovaných (tj. 83 %), uvedla, že se jim podařilo dosáhnout výkonnostní odměny. Tento výsledek může signalizovat, že politika výkonnostních odměn je nastavena s ohledem na motivaci zaměstnanců a odměňuje je za jejich práci a dosažení stanovených cílů. Toto číslo může být dále propojeno s demografickými ukazateli, a to tím způsobem, že tato vysoká míra úspěšnosti se objevuje napříč různými pohlavími, věkovými skupinami a pracovními lokalitami, což poukazuje na transparentnost a spravedlivý systém odměny. Na druhé straně, skupina 37 zaměstnanců (tj. 24 %) z nějakého důvodu nespĺňuje podmínky pro přidělení výkonnostní odměny. Tento trend může ukazovat na oblasti, kde systém výkonnostních odměn neposkytuje dostatečnou zpětnou vazbu nebo motivaci zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že značná část těchto respondentů (29 z celkového počtu 37) pochází z generace X a současně ze závodu v Kutné Hoře, může být jedním z důvodů nedosažení výkonnostní odměny neznalost směrnice, která výkonnostní odměny pokrývá. Tato směrnice je aktuálně zaměstnancům poskytována především v elektronické podobě, což nemusí být pro tuto generaci uživatelsky přívětivé.

Otázka 7: *Ve vztahu k předchozí otázce – nastavený systém výkonnostních odměn mi přijde (ve smyslu dosažitelnosti odměn)...*

Následuje otázka 7, která doplňuje otázku předchozí a doptává se na se na názor, zda zaměstnanci vidí systém výkonnostních odměn jako dosažitelný, či nikoliv. Výsledky znázorňuje graf 7.

Graf 7 Hodnocení systému výkonnostních odměn



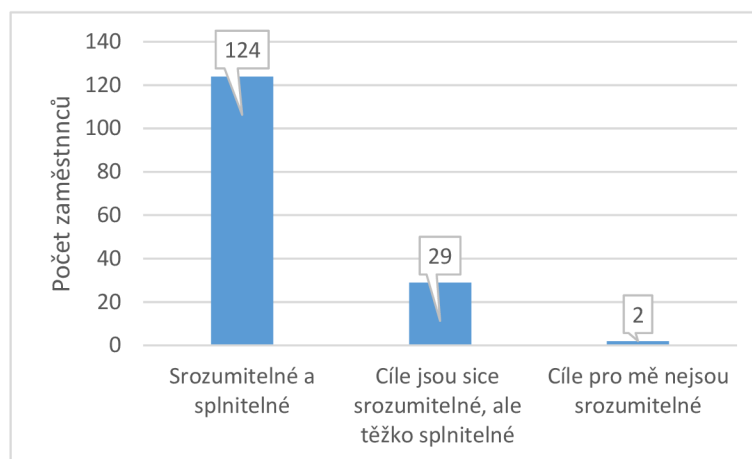
Zdroj: vlastní výzkum

Dle grafu 7 bylo v dotazníku zaznamenáno 102 odpovědí (tj. 66 %), že systém výkonnostních odměn je dobře nastaven a umožňuje každému dosáhnout na výkonnostní odměnu. Dalších 30 zaměstnanců (tj. 19 %) hodnotí systém jako špatně nastavený, což mohou vnímat jako bariéru pro dosažení těchto odměn. Zbývajících 23 respondentů (tj. 15 %) nemá dostatek informací k posouzení systému výkonnostních odměn. Tyto výsledky lze propojit s předchozími daty, které ukazovaly, že významná část zaměstnanců dosáhla na výkonnostní odměnu. Zdá se, že ti, kteří systém hodnotili negativně nebo nedokázali systém ohodnotit, jsou častěji mezi těmi, kteří na odměnu nedosáhli. Toto zjištění naznačuje, že je v nastaveném systému výkonnostních odměn možná nedostatek transparentnosti či nedostatečná komunikace, což by mohlo vést k výsledkům, že celkem 53 respondentů z celkového počtu 155 (tj. 34 %) hodnotí systém buďto jako špatně nastavený, nebo ho posoudit vůbec nedokážou.

Otázka 8: *Na pracovní výkon a jeho hodnocení je ve společnosti navázán systém plošného navyšování mezd (merit). Nastavení cílů pro následné roční hodnocení a jejich splnitelnost bych zhodnotil/a jako...*

Od výkonnostních odměn se dotazník otázkou 8 otázkou ubírá dalším směrem odměňování, a tím je plošné navyšování mezd, ke kterému dochází pravidelně jednou za rok. Toto navyšování je navázáno na roční hodnocení založené na stanovených cílech. Otázka 8 se na tyto cíle doptává a výsledky zobrazuje graf 8 níže.

Graf 8 Zhodnocení individuálních cílů



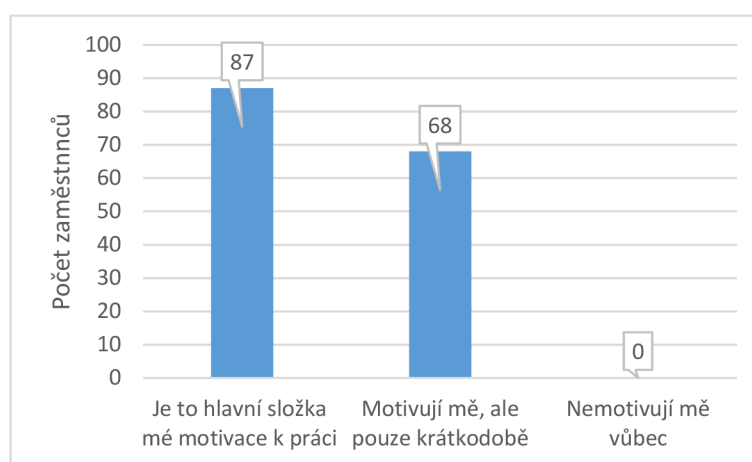
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 8 demonstruje hodnocení nastavených cílů pro účely celoplošného navyšování mezd (tzn. merit) ze strany zaměstnanců. 124 z dotazovaných 155 respondentů (tj. 80 %) uvedlo, že jejich nastavené cíle jsou srozumitelné a splnitelné. Dalších 29 zaměstnanců (tj. 19 %) shledává cíle srozumitelné, avšak těžko splnitelné. Tento názor může signalizovat, že ačkoliv zaměstnanci rozumí očekáváním, mohou mít obavy z možných výzev nebo překážek při jejich plnění. Pouze 2 respondenti (tj. 1 %) uvedli, že cíle pro ně nejsou srozumitelné, což poukazuje na potřebu zlepšení v oblasti komunikace nebo stanovování cílů. Výsledky odhalují trend, kdy většina zaměstnanců vnímá cíle spojené s merit systémem jako jasné a dosažitelné, což může mít pozitivní vliv na jejich motivaci a angažovanost při práci na dosažení těchto cílů. Naopak, menší skupina zaměstnanců, kteří považují cíle za těžko splnitelné, by mohla potřebovat další podporu nebo školení, aby mohli efektivně směřovat k těmto cílům. Skutečnost, že jen velmi malá část respondentů nerozumí svým cílům, může ukazovat na to, že informace o cílech jsou obecně dobře komunikovány, ale zdůrazňuje i potřebu individuálního přístupu, a to tak, že každý zaměstnanec má cíle nastavené dle svých možností.

Otázka 9: *Do jaké míry vás motivují finanční odměny, jako jsou prémie, bonusy nebo plošné navyšování mezd?*

Otázka 9 je zaměřena na propojení finanční odměny a motivace zaměstnanců a zjišťuje, do jaké míry zaměstnanec tyto odměny motivují. Výsledky zobrazuje graf 9 níže.

Graf 9 Vztah finančních odměn a motivace



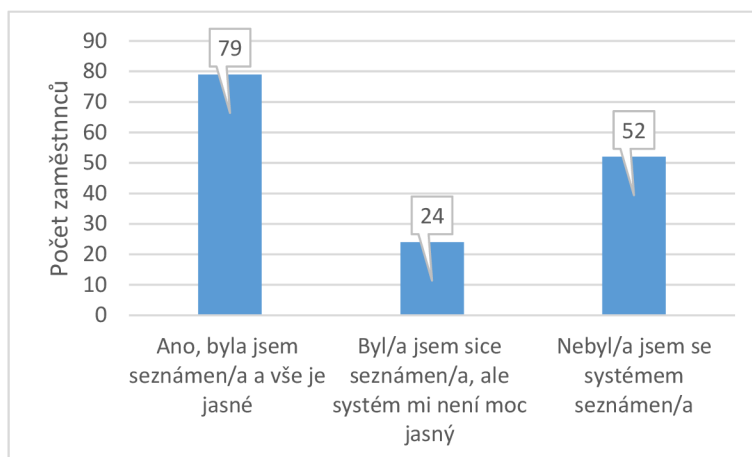
Zdroj: vlastní výzkum

V grafu 9 je možné vidět, že z celkového počtu 155 respondentů celkem 87 (tj. 56 %) uvedlo, že finanční odměny jsou hlavním zdrojem jejich motivace k práci. Na druhé straně 68 respondentů (tj. 44 %) uvedlo, že finanční odměny je sice motivují, ale pouze krátkodobě. Zajímavé je, že nebyl zaznamenán žádný zaměstnanec, který by uvedl, že finanční odměny pro něj nejsou motivující. Kromě finančních odměn, které jsou silným motivátorem, mohou být zaměstnanci motivováni řadou dalších faktorů. Odpovědi na podotázku "Více mě motivuje..." spadající pod odpověď "Motivují mě, ale pouze krátkodobě" ukazují, že zaměstnanci hodnotí slovní ocenění, uznání individuálního přínosu k týmovým a firemním cílům, možnosti profesního růstu a rozvoje kariéry, možnosti osobního rozvoje v podobě školení, týmového ducha, péči o jejich *wellbeing* (duševní pohodu) a flexibilitu pracovní doby, jako silnější motivátory k lepšímu výkonu. Tyto alternativní zdroje motivace by proto měly být rozvíjeny, neboť mohou přinášet dlouhodobější a udržitelnější motivaci, zvláště u těch, kteří finanční odměny vnímají jako krátkodobý impuls.

Otázka 10: *Ve společnosti je nastavený systém Reward & Recognition, byl/a jste s ním seznámen/a a jsou Vám jeho pravidla jasná?*

Otázka 10 spadá do třetího okruhu otázek, do kterých je dotazník rozložen. Tento okruh se týká nefinančního odměňování – systém Uznání & Motivace (*Reward & Recognition*). Otázka pak zkoumá, jaké je mezi zaměstnanci povědomí o tomto systému a jestli jim jsou pravidla systému jasná. Výsledky znázorňuje graf 10 níže.

Graf 10 Povědomí o systému Reward & Recognition a jeho pravidlech



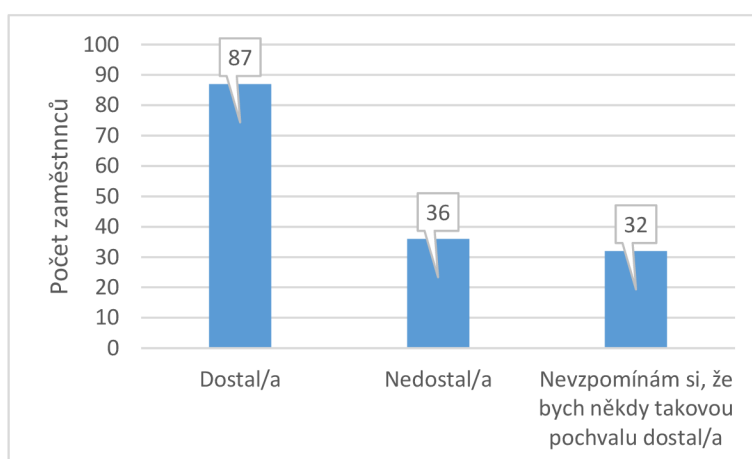
Zdroj: vlastní výzkum

Podle předloženého grafu 10 celkem 79 zaměstnanců (tj. 51 %) uvádí, že se systémem *Reward & Recognition* byli seznámeni a vše jim je jasné. Dalších 24 respondentů, (tj. 15 %), bylo se systémem seznámeno, avšak pravidla jim nejsou zcela jasné. Zbýlých 52 zaměstnanců (tj. 34 %) nebylo se systémem seznámeno vůbec. Z toho vyplývá, že přestože většina zaměstnanců má povědomí o systému *Reward & Recognition*, existuje určitý podíl, který sice ví o jeho existenci, ale cítí nedostatek jasnosti v pravidlech. Dalším zjištěním je i poměrně vysoký počet zaměstnanců, kteří o programu vůbec neslyšeli. Toto ukazuje na prostor pro zlepšení v oblasti interní komunikace a angažovanosti zaměstnanců.

Otázka 11: *Za dobu působení ve společnosti jsem písemnou/ústní pochvalu...*

Součástí systému *Reward & Recognition* jsou i písemné či slovní pochvaly, které by měly být součástí celkové odměny každého zaměstnance. Na poskytování (resp. obdržení) tohoto typu ocenění se doptává otázka 11 a výsledky zobrazuje graf 11.

Graf 11 Písemná/ústní pochvala jako součást Reward & Recognition



Zdroj: vlastní výzkum

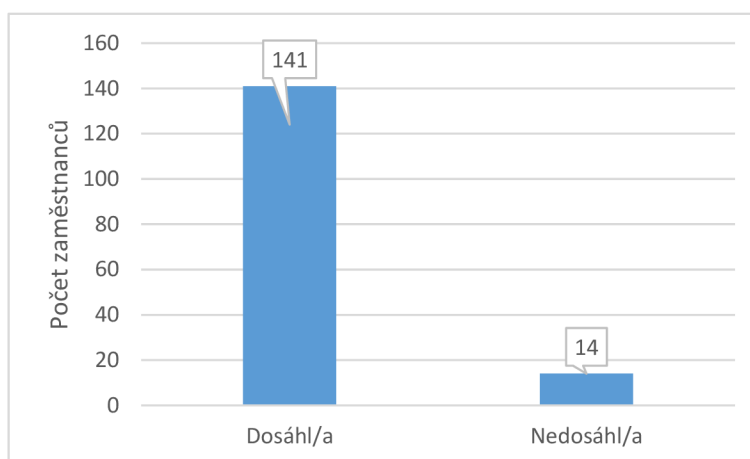
Z grafu 11 vyplývá, že 87 zaměstnanců (tj. 56 %) obdrželo v rámci systému *Reward & Recognition* písemnou či ústní pochvalu. Tento druh uznání hraje důležitou roli v systému *Reward & Recognition*, protože posiluje motivaci a uznává úspěchy jednotlivce. Z odpovědí na podotázku, od koho pochvala byla, vyplynulo, že pochvalu respondenti obdrželi

převážně od nadřízených, což je častá praxe v mnoha organizacích. Kolegové a spolupracovníci jsou také zdrojem uznání, což napomáhá budovat silné týmové vazby. Smluvní partneři, kteří pochválili zaměstnance, zdůrazňují důležitost vnějších vztahů a jejich vlivu na pracovní morálku. Další uváděnou skupinou byli klienti/zákazníci, se kterým přišli respondenti do přímého kontaktu. Naproti tomu 36 respondentů (tj. 23 %) takovou pochvalu nedostalo. To může naznačovat, že ačkoliv je systém pochval zaveden, jeho aplikace možná není konzistentní napříč různými týmy nebo odděleními. Nakonec zbylých 32 zaměstnanců (tj. 21 %) si nevzpomíná, že by někdy pochvalu obdrželi. Tento počet by mohl poukazovat na potřebu dalšího zvýšení frekvence a viditelnosti uznání ve společnosti, aby bylo zřejmé, že je ocenění pravidelnou součástí firemní kultury. Tyto údaje ukazují, že většina zaměstnanců byla nějakým způsobem oceněna, což je pozitivní ukazatel, že systém odměn a uznání je aktivně využíván. Avšak významný podíl těch, kteří nedostali ocenění, nebo si na něj nevzpomínají, může naznačovat, že existuje prostor pro zlepšení v tom, jak jsou pochvaly komunikovány a jak jsou integrovány do firemní kultury.

Otázka 12: *Za dobu působení ve společnosti jsem některou z odměn (kupon, ABCD odměna) systému Reward & Recognition...*

Následující otázka 12 rozdělovala respondenty na dva tábory podle toho, zda za dobu působení u společnosti PM ČR dosáhli na některou z odměn systému *Reward & Recognition*. Výsledky této otázky znázorňuje graf 12 níže.

Graf 12 Dosažení odměny v rámci systému Reward & Recognition



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 12 ilustruje odpovědi na otázku týkající se dosažení odměn systému *Reward & Recognition*. Ze 155 respondentů celkem 141 uvádí (tj. 91 %), že obdrželi odměnu v rámci tohoto systému. Pouze 14 respondentů (tj. 9 %) nebylo v rámci tohoto odměňovacího programu oceněno. Vysoké procento zaměstnanců dosahujících na odměny v rámci tohoto odměňovacího systému ukazuje, že je aktivně využíván a že odměny jsou široce dostupné v rámci organizace. Nicméně, zároveň je důležité všimnout si menší skupiny, která odměnu nezískala. Tato skutečnost může odrážet potřebu lepší komunikace o tom, jak na tyto odměny dosáhnout, nebo nutnost přehodnotit kritéria pro jejich přiznání, aby byly inkluzivní a spravedlivé pro všechny zaměstnance.

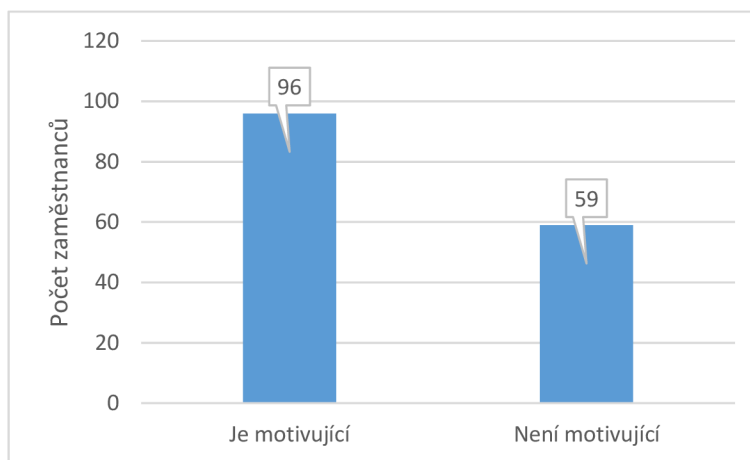
Otázka 13: *Kromě finančních odměn, co Vás ještě motivuje (případně by motivovalo) k lepšímu pracovnímu výkonu?*

Zde se jednalo o otázku otevřenou, proto není možné graficky znázornit, v každém případě odpovědi byly následující. Respondenti zdůrazňují řadu ne-finančních faktorů, které je motivují nebo by je mohly motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu. Jednoznačně nejvíce odpovědi se týkalo pracovního volna navíc, které by poskytovalo lepší balanc mezi osobním a pracovním životem. Méně často, ale přesto hojně (opakovaně) se také vyskytovaly odpovědi, jako je větší míra spolupráce v týmu, což napomáhá vzájemné komunikaci a efektivnějšímu dosahování cílů, služební auto (pro zaměstnance mimo terén – ti ho mají automaticky), placené telefonní tarify či slevy u smluvních partnerů. Dále zde byla zmíněna i investice do osobního rozvoje, jako jsou školení a možnosti služebních cest, které umožňují poznat jiné pobočky nebo dodavatele a rozšířit tak své profesní obzory. Méně zastoupené zde pak byly odpovědi týkající se vyšší důvěry ze strany vedení a delegování důležitých úkolů, aby se mohli ujmout větší zodpovědnosti a podíleli se na rozhodování. Stejně tak byla zmíněna i psychologická pomoc pro zlepšení psychické pohody zaměstnanců, na kterou by se mohli obrátit, a to například prostřednictvím důvěrné infolinky nebo pravidelné návštěvy životního kouče/psychologa přímo na pracovišti. Tyto odpovědi častokrát narážely i na oblast benefitů, ke kterým se práce ubere později.

Otázka 14: *Možnost kariérního růstu pro mě...*

Otázka zaměřená na kariérní růst ve vztahu k motivaci respondentů uzavírala okruh otázek na nefinanční odměňování a systém *Regard & Recognition*. Výsledky této otázky znázorňuje graf 13 níže.

Graf 13 Vztah kariérního růstu a motivace



Zdroj: vlastní výzkum

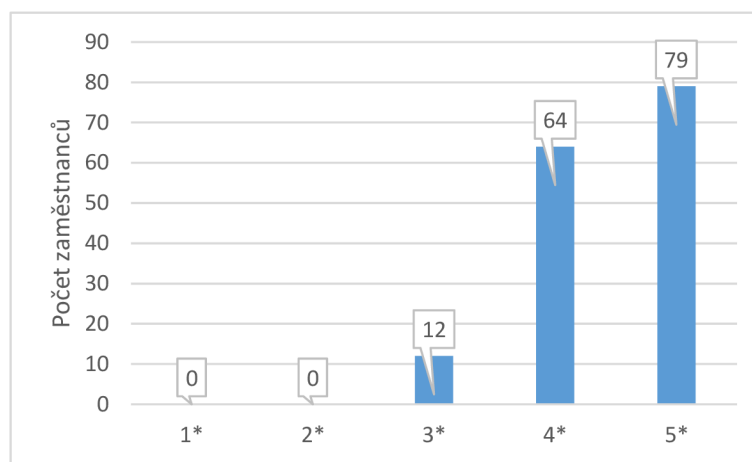
Z grafu 13 je patrné, že možnost kariérního růstu je motivující pro 96 ze 155 respondentů (tj. 62 %). Naopak 59 zaměstnanců (tj. 38 %) nevnímá možnost kariérního růstu jako motivující faktor. Vysoké procento zaměstnanců, kteří jsou motivováni kariérním růstem, odráží zájem o osobní a profesní rozvoj a přání přispívat k firmě s možností postupu. To je pozitivním signálem pro společnost, který ukazuje na ambiciózní a rozvojově orientovaný personál. Nicméně, není překvapující, že určité procento zaměstnanců nemá z kariérního růstu motivaci. To může být způsobeno řadou faktorů. Někteří lidé mohou preferovat stabilitu a současnou pozici bez touhy po změně, zatímco jiní nemusí vnímat reálnou šanci na postup z různých důvodů – ať už kvůli vnímanému nedostatku dostupných pozic, nejasnému kariérnímu plánování nebo pocitu, že kariérní postup není spravedlivě spravován. V tomto směru

je důležité zajistit, aby byly kariérní příležitosti a cesty k postupu jasně komunikovány a spravedlivě přístupné všem zaměstnancům.

Otázka 15: *Jak jste celkově spokojeni s rozsahem firemních benefitů, které Philip Morris ČR a.s. nabízí? (1 hvězdička = minimální spokojenost, 5 hvězdiček = maximální spokojenost)*

Otázka 15 byla první otázkou v oblasti benefitního portfolia, která společnost PM ČR nabízí. Doptává se, jak jsou respondenti spokojeni s rozsahem firemních benefitů, kdy hodnocení probíhalo prostřednictvím škály 1–5 pomocí hvězd, které se využívá například u recenzí. Výsledek otázky jsou vyjádřeny jak grafem 14, kde jsou jednotlivé možnosti včetně počtu respondentů, tak finálním numerickým ohodnocením (počet hvězd).

Graf 14 Hodnocení benefitního portfolia společnosti



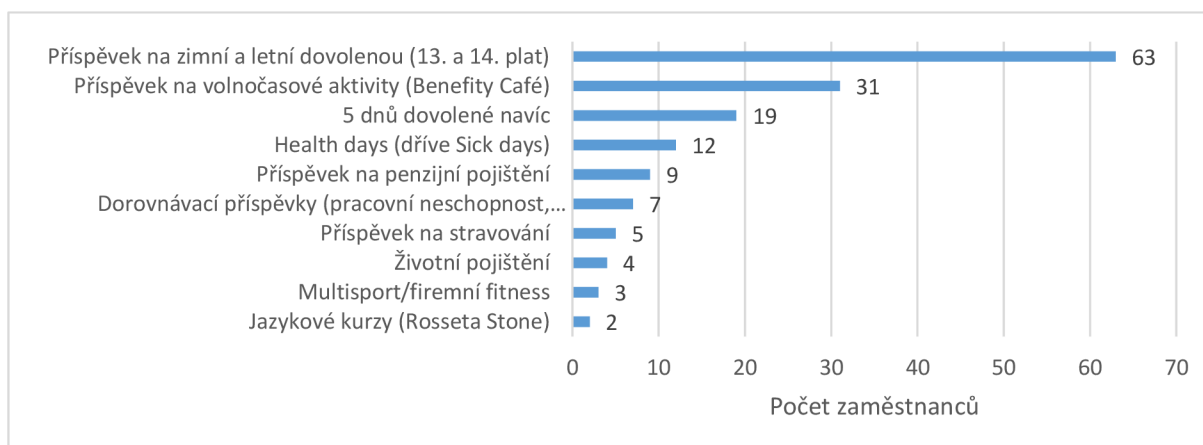
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 14, který sumarizuje hodnocení benefitního portfolia, ukazuje, že nejvyšší počet zaměstnanců, a to celkem 79 (tj. 51 %), dalo nejvyšší možné hodnocení 5 hvězd. Dalších 64 zaměstnanců (tj. 41 %) hodnotilo benefity pomocí 4 hvězd. Pouze menší část, 12 respondentů (tj. 8 %) dala hodnocení 3 hvězdy. Nikdo neudělil hodnocení 1 nebo 2 hvězdy. S celkovým hodnocením **4,43 hvězdy**, získaným aritmetickým průměrem, lze konstatovat, že zaměstnanci jsou s benefitním portfoliem společnosti velmi spokojeni. Tato hodnota může signalizovat silnou pozici společnosti v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů a naznačuje, že společnost vyvíjí značné úsilí do poskytování přidaných hodnot svým pracovníkům. To, že nikdo neudělil hodnocení 1 nebo 2 hvězdy, naznačuje, že neexistují výrazné negativní postoje k nabízeným benefitům. Přestože je celkové hodnocení velmi vysoké, stále je důležité získávat zpětnou vazbu a vyhledávat příležitosti pro další zlepšování.

Otázka 16: *Ohodnoťte uvedené benefity dle Vašich preferencí (1 – nejvíce preferovaný, 10 – nejméně preferovaný)*

Následovala otázka, kde respondenti srovnávali uvedené benefity, které tvoří benefitní portfolio společnosti, dle svých preferencí. Tato zpětná vazba je klíčová pro další práci s benefitním portfoliem a jeho možnými úpravami. Výsledky znázorňuje graf 15.

Graf 15 Preference v rámci aktuálního portfolia benefitů



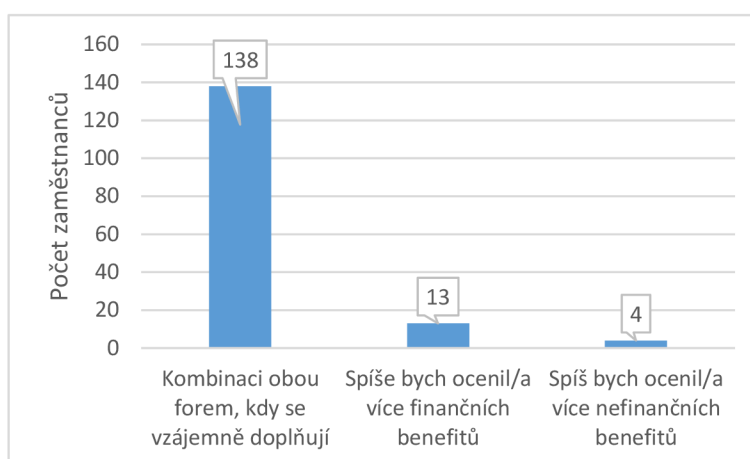
Zdroj: vlastní výzkum

Na grafu 15 jsou zobrazeny preference zaměstnanců společnosti PM ČR týkající se nabízených benefitů. Nejvíce oblíbeným benefitem je příspěvek na zimní a letní dovolenou, který na nejvyšší pozici umístilo celkem 63 respondentů (tj. 41 %). Druhým nejoblíbenějším benefitem je příspěvek na volnočasové aktivity prostřednictvím platformy Benefit Café, a to díky 31 umístěním na první místě (tj. 20 %). Pět dní dovolené navíc ke standardní zákonem dané dovolené preferuje 19 respondentů (tj. 11 %), zatímco Health days (dříve Sick days) jsou preferencí pro 12 respondentů (tj. 7 %). Tyto dvě odpovědi by se eventuálně daly spojit, jelikož obě představují dny pracovního volna navíc. Health days jsou sice určeny na jiné účely než dovolená, ale zaměstnanci je častokrát v praxi berou spíše jako dny dovolené navíc. Další benefity, jako příspěvky na penzijní pojištění (zastoupeno 9 respondenty, tj. 6 %), dorovnávací příspěvky v rámci pracovní neschopnosti, mateřské nebo otcovské (zastoupeno 7 respondenty, tj. 5 %) a příspěvky na stravování (zastoupeno 5 respondenty, tj. 4 %), jsou méně preferované. Tento trend může být způsoben tím, že zaměstnanci vysoce hodnotí benefity, které přímo ovlivňují jejich finanční situaci a poskytují jim větší flexibilitu a volnost v osobním životě. Zajímavé je, že méně preferované benefity, jako je penzijní pojištění nebo životní pojištění, které mají dlouhodobější dopad, nejsou tak vysoko na seznamu preferencí. To může naznačovat, že zaměstnanci věnují více pozornosti okamžitým nebo krátkodobým výhodám než dlouhodobému finančnímu plánování. Životní pojištění (zastoupeno 4 respondenty, tj. 3 %), Multisport karty a firmní fitness (zastoupeno 3 respondenty, tj. 2 %), stejně jako jazykové kurzy od společnosti Rosseta Stone (zastoupeno 2 respondenty, tj. 1 %), jsou na konci seznamu s menším počtem preferencí. To může ukazovat na fakt, že zaměstnanci tyto benefity nepovažují za bezprostředně důležité.

Otázka 17: *V porovnání finančních benefitů (13. a 14. plat, dorovnávací příspěvky) a nefinančních benefitů (dny dovolené navíc, příspěvek na stravování/penzijní pojištění, Benefity Café na volnočas) preferují...*

Na porovnání preferencí obecně finanční vs nefinančních benefitů se tázala otázka 17, jejíž výsledky demonstruje graf 16 níže.

Graf 16 Porovnání preferencí finančních vs nefinančních benefitů



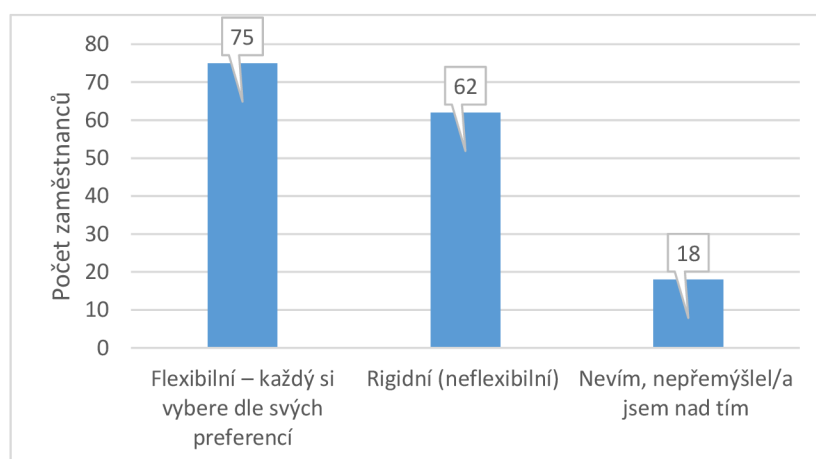
Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu 16 je zřejmé, že drtivá většina zaměstnanců, konkrétně 138 z 155 (tj. 89 %), preferuje kombinaci finančních a nefinančních benefitů, což naznačuje, že zaměstnanci vidí hodnotu v bilanci mezi okamžitou monetární odměnou a dlouhodobějšími benefity, které mohou zlepšit kvalitu jejich pracovního i osobního života. Tento výsledek ukazuje na to, že lidé chtějí být motivováni různými způsoby a ocení rozmanité metody uznání jejich práce a příspěvku k dosažení firemních cílů. Na druhé straně, pouze malý počet respondentů dává přednost větší převaze finančních (13 respondentů, tj. 8 %) nebo nefinančních (4 respondenti, tj. 3 %) benefitům. Celkově lze tedy říct, že pro zaměstnance je nejdůležitější flexibilní přístup, který kombinuje obě formy benefitů, a čistě finanční nebo nefinanční benefity jsou méně preferované.

Otázka 18: *Aktuální benefitní portfolio, co se týče flexibility (tzn. zaměstnanec může vybrat pouze ty benefity, které opravdu využije), mi přijde...*

Na flexibilitu se doptává i následující otázka 18, ve které měli respondenti možnost se vyjádřit k aktuálnímu nastavení benefitního portfolio. Výsledky zobrazuje graf 17.

Graf 17 Hodnocení portfolio benefitů ve vztahu k flexibilitě



Zdroj: vlastní výzkum

Na grafu 17 jsou prezentovány odpovědi respondentů týkající se flexibility benefitního portfolio. Většina respondentů, celkem 75 ze 155 (tj. 48 %), hodnotí benefitní portfolio jako

flexibilní, umožňující zaměstnancům vybrat si benefity podle svých individuálních potřeb a preferencí. Vzhledem k faktu, že pouze necelá polovina dotazovaných hodnotí portfolio jako flexibilní, naskytuje se tu prostor pro možné zlepšení. To potvrzují i odpovědi 62 respondentů (tj. 40 %), kteří uvedli, že portfolio benefitů je vnímáno jako rigidní. To může signalizovat potřebu větší flexibility a variabilitu v nabízených benefitech a současně i fakt, že aktuální výběr benefitů nemusí plně vyhovovat různorodým potřebám zaměstnanecké populace. Menší skupina 18 respondentů (tj. 12 %) nemá jasno nebo se nad tímto aspektem nezamýšlela, což by mohlo ukazovat na nedostatek informací nebo zájmu o dostupné benefity.

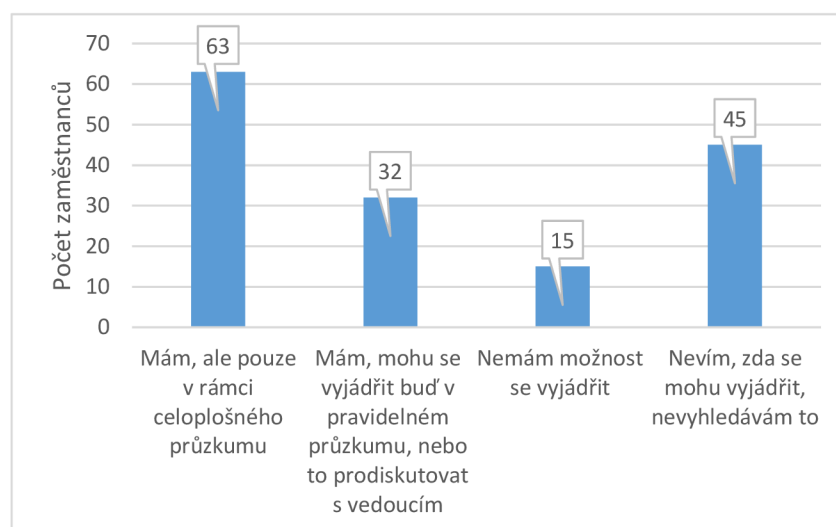
Otázka 19: *Jaký konkrétní benefit, který ještě není v nabídce, byste od společnosti uvítali?*

Opět jedna z otevřených otázek, ve které dostali respondenti volnou ruku a možnost se vyjádřit. Odpovědi byly následující. Zaměstnanci společnosti PM ČR by uvítali rozšíření současného spektra benefitů o další, které by jim poskytovaly větší možnost osobního a profesního růstu a přispívaly k lepšímu vyvážení mezi pracovním a soukromým životem. Jako prioritní se jevíly požadavky na zvýšení dnů pracovního volna, např. dnů pro regeneraci. Dalšími žádanými benefity jsou ty, které by podpořily týmovou spolupráci a komunikaci. Ty by mohly zahrnovat teambuildingové aktivity nebo poskytování prostředků pro společné obědy nebo jiné týmové akce, což by posílilo týmového ducha. Služební auto a telefonní tarify jsou také významné benefity, které byly zmíněny a mohou být atraktivní pro širší skupinu zaměstnanců, nejen pro ty, kteří pracují v terénu. Zmiňované psychologické služby, jako je důvěrná infolinka nebo pravidelné konzultace s psychologem, by mohly výrazně přispět k duševnímu zdraví a celkové pohodě zaměstnanců. Východiskem a klíčem, které vycházejí z těchto odpovědí, je poskytovat benefity, které jsou relevantní a přitažlivé pro různorodé potřeby a přání zaměstnanců, a které jsou komunikovány transparentně a efektivně, aby si každý zaměstnanec byl vědom příležitostí, které jsou mu nabízeny.

Otázka 20: *Možnost se vyjádřit k celkovému odměňování ve společnosti...*

Touto otázkou se dotazník přesunul do poslední části, která byla věnovaná zpětné vazbě a získávání zpětné vazby od zaměstnanců. Otázky v této části byly celkem tři. Výsledky první z nich, která se dotazovala na možnost vyjádřit se k celkovému odměňování ve společnosti, zobrazuje graf 18.

Graf 18 Možnost vyjádřit se k celkovému odměňování ve společnosti



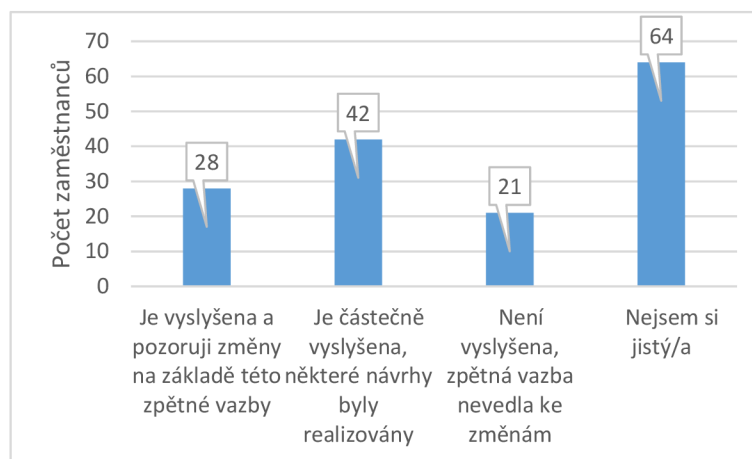
Zdroj: vlastní výzkum

Na přiloženém grafu 18 jsou znázorněny odpovědi zaměstnanců na otázku týkající se zpětné vazby a možností vyjádření se k systému odměňování ve společnosti PM ČR. Největší skupina respondentů, a to celkem 63 z nich (tj. 40 %), potvrzuje, že mají možnost poskytnout zpětnou vazbu, ale pouze v rámci celoplošného průzkumu, což může naznačovat systémový přístup ke sběru zpětné vazby spíše než průběžnou a otevřenou komunikaci. Méně zastoupená je pak skupina 32 respondentů (tj. 21 %), která uvedla, že má možnost vyjádřit se buď v pravidelném průzkumu nebo mohou tuto záležitost prodiskutovat přímo se svým vedoucím. To by naopak ukazovalo na určitou míru flexibility a otevřenosti ve vnitřní komunikaci. Nejméně zastoupená skupina 15 respondentů (tj. 10 %) uvádí, že nemají možnost se k odměnám vyjádřit, což by mohlo být vnímáno jako nedostatek komunikace nebo možností pro dávání zpětné vazby na mzdové podmínky a odměnovou politiku společnosti. Poslední skupina, zahrnující 45 respondentů (tj. 29 %), si není jistá, zda má možnost se vyjádřit, nebo to nevyhledává, což naznačuje buď nedostatečnou informovanost nebo nedostatek zájmu o zapojení se do procesu zpětné vazby.

Otázka 21: *V případě, že se k celkovému odměňování vyjádřím, moje zpětná vazba...*

Otázka 21 doplňovala otázku předchozí, neboť se doptávala, jak zaměstnavatel reaguje na zpětnou vazbu v případě, že ji zaměstnanec poskytne. Výsledky otázky demonstruje graf 19 níže.

Graf 19 Reakce zaměstnavatele na zpětnou vazbu zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

Podle grafu 19 odpovědělo pouze 28 respondentů (tj. 18 %), že je jejich zpětná vazba vyslyšena a vedení provádí v rámci možností požadované změny na základě této vazby, což ukazuje na určitou míru aktivního naslouchání ze strany managementu a snahu o zlepšení pracovního prostředí. Tuto skupinu částečně doplňuje i skupina 42 respondentů (tj. 27 %), která uvedla, že zpětná vazba je sice částečně vyslyšena, ale pouze některé z jejich návrhů byly realizovány. To naznačuje, že je zpětná vazba vyslyšena, ale ne všechny připomínky a návrhy jsou implementovány do praxe (v plné či částečné podobě). Následovala skupina 21 respondentů (tj. 14 %), kteří pociťují, že jejich zpětná vazba není vyslyšena, což je indikátor toho, že může existovat prostor pro zlepšení v komunikačních kanálech a v procesech, které by zajistily, že všechny hlasy jsou slyšet a brány vážně. Největší skupina, a to celkem 64 respondentů (tj. 41 %), si není jistá, zda jejich zpětná vazba vede ke změnám nebo zda je vůbec vyslyšena. To může signalizovat, že komunikace výsledků a přijatých opatření na základě zpětné vazby není dostatečně transparentní nebo že zaměstnanci nejsou o výsledcích informováni. Stejně tak

to ale může znamenat, že do této skupiny patří respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že nemají možnost se k systému odměňování vyjádřit.

Otázka 22: *Ve vztahu k celkovému systému odměňování (finanční, nefinanční), doporučil/a byste společnost Philip Morris ČR a.s. jako zaměstnavatele svému známému?*

Poslední otázka dotazníku zjišťovala, do jaké míry by zaměstnanci PM ČR doporučili (ve vztahu k nastavenému odměňování) tuto společnost jako zaměstnavatele svým blízkým. Jedná se o otázku, která se vyhodnocuje pomocí eNPS ukazatele (Net Promoter Score), který je mezi zaměstnanci PM ČR známý, jelikož se objevuje v každém celoplošném průzkumu. Výsledek eNPS lze získat jednoduchým způsobem. Na otázku se odpovídá pomocí bodové škály 0–10 a podle bodového hodnocení respondentů jsou následně umístěni do třech skupin: kritici (hodnocení 0–6), pasivně spokojení (hodnocení 7–8) a nadšenci (hodnocení 9–10). S touto škálou jsou respondenti v rámci otázky seznámeni, aby věděli, jaký dopad bude jejich odpověď mít. Výsledné eNPS skóre se pak vypočítá vzorcem níže (FoundMissing, 2023):

$$\text{eNPS} = \% \text{ nadšenců} - \% \text{ kritiků} \quad (2)$$

Hodnota eNPS je tedy rozdílem výsledného procenta nadšenců (tzn. respondentů, kteří hlasovali mezi 9–10 body) a procenta kritiků (tzn. respondenti, kteří hlasovali mezi 0–6). Dle tohoto vztahu byl stanoven výsledek eNPS pro otázku 22. V bodovém rozsahu 0–6 (tzn. kritici) hlasovalo celkem 8 respondentů (tj. 5 %) z celkového počtu respondentů. Body 7–8 hlasovalo celkem 26 respondentů (tj. 17 %). Do skupiny nadšenců spadá celkem 121 respondentů (tj. 78 %). Po dosazení těchto výsledků do zmíněného vzorce vychází eNPS skóre následovně:

$$\text{eNPS} = 78 \% - 5 \% = 73$$

Výsledné skóre eNPS 73 je vysoké a tím pádem naznačuje, že velká část zaměstnanců by společnost z pohledu systému odměňování doporučila jako dobrého zaměstnavatele. To může být vnímáno jako ukazatel silné pracovní kultury a efektivního systému odměňování, který odpovídá očekáváním a potřebám zaměstnanců. Z tohoto výsledku lze vyvodit, že společnost by měla pokračovat v praxích, které vedou k tak vysokému eNPS, ale zároveň by měla analyzovat zpětnou vazbu od těch, kteří mohou mít neutrální nebo negativní názor, aby pochopila a řešila jakékoli potenciální problémy a zlepšila své pracovní prostředí a odměňovací politiky ještě více.

3.3.2 Testování výzkumných hypotéz

Následující část diplomové práce je věnována statistickému testování výzkumných hypotéz, které byly stanoveny před samotným výzkumem. Pro zjištění, zda mezi proměnnými panuje závislost, je využita statistická metoda Chí-kvadrát test. Test pracuje se dvěma hypotézami: nulovou, která předpokládá neexistenci závislosti mezi proměnnými, a alternativní, která naopak předpokládá existenci určité závislosti. Kritickým aspektem je stanovení hladiny významnosti, tedy prahu rizika, kdy je možné nulovou hypotézu zamítnout. Jelikož se ve vědeckých výzkumech nejčastěji používá hladina významnosti 5 %, bude tato hladina zvolena i pro účely tohoto testování. Nyní k samotnému statistickému testování.

Hypotéza č. 1

H_{01} : Možnost kariérního růstu ve vztahu k motivaci zaměstnanců společnosti Philip Morris ČR a.s. nezávisí na jejich generaci.

H_{A1} : Možnost kariérního růstu ve vztahu k motivaci zaměstnanců společnosti Philip Morris ČR a.s. je závislá na jejich generaci.

Nulová hypotéza H_0 a alternativní hypotéza H_A se týkají vztahu mezi kariérním růstem a motivací ve společnosti Philip Morris ČR a.s., přičemž zkoumají, zda generace zaměstnanců ovlivňuje tento vztah. H_0 (nulová hypotéza) předpokládá, že neexistuje žádný statisticky významný vztah mezi možností kariérního růstu a úrovní motivace mezi různými generacemi zaměstnanců. To znamená, že možnosti pro kariérní růst jsou pro všechny generace zaměstnanců stejně motivující a neexistuje žádný zřetelný trend, který by byl závislý na jejich věkové kategorii. H_A (alternativní hypotéza) tvrdí opak. Podle této hypotézy existuje vztah mezi kariérním růstem a motivací, který se liší v závislosti na generaci zaměstnanců. Tento názor implikuje, že některé generace mohou najít možnost kariérního růstu motivující více jiné.

Tabulka 2 Skutečné četnosti hypotézy č. 1

Skutečná četnost	Kariérní růst je motivující	Kariérní růst není motivující	Celkem
Generace X	11	31	42
Generace Y	20	39	59
Generace Z	38	16	54
Celkem	69	86	155

Zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedená tabulka 2 znázorňuje skutečné četnosti týkající se hypotézy č. 1, které vychází z provedeného výzkumu.

Tabulka 3 Očekávané četnosti hypotézy č. 1

Očekávaná četnost	Kariérní růst je motivující	Kariérní růst není motivující
Generace X	18,6968	23,3032
Generace Y	26,2645	32,7355
Generace Z	24,0387	29,9613

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 3 následně znázorňuje očekávané četnosti hypotézy č. 1, to znamená teoretický počet pozorování jednotlivých kategorií, který je předpokladem nulové hypotézy v kontextu statistického testování hypotéz.

Tabulka 4 Testovací kritérium hypotézy č. 1

Testovací kritérium	Kariérní růst je motivující	Kariérní růst není motivující
Generace X	3,1685	2,5422
Generace Y	1,4942	1,1988
Generace Z	8,1085	6,5056

Zdroj: vlastní výzkum

Z hodnot skutečných a očekávaných četností byla následně vypočítána testovací kritéria, která jsou shrnuta v tabulce 4.

Tabulka 5 Chí-kvadrát test a p-hodnota hypotézy č. 1

Chí-kvadrát test	23,0177844
P-hodnota	0,00001004

Zdroj: vlastní výzkum

A posledním krokem bylo provést Chí-kvadrát test a stanovit p-hodnotu hypotézy č. 1. Chí-kvadrát test poskytl hodnotu $\chi^2 = 23,01778449$. K této hodnotě byla přiřazena p-hodnota, která je velmi nízká (0,00001004) a současně o mnoho nižší než stanovená hladina významnosti 0,05. Tato nízká p-hodnota naznačuje, že rozdíly ve skutečné a očekávané četnosti jsou statisticky významné a že existují dostatečné důkazy k zamítnutí nulové hypotézy H_{01} a potvrzení alternativní hypotéza HA_1 , která tvrdí, že možnost kariérního růstu je ve vztahu k motivaci zaměstnanců závislá na jejich generaci.

Hypotéza č. 2

H_{02} : Ženy, oproti mužům (jakožto zaměstnanci Philip Morris ČR a.s.), se necítí dostatečně ohodnocené za svou práci a přínos pro společnost.

HA_2 : Ženy, oproti mužům (jakožto zaměstnanci Philip Morris ČR a.s.), se cítí dostatečně ohodnocené za svou práci a přínos pro společnost.

Nulová hypotéza H_{02} a alternativní hypotéza HA_2 se týkají vztahu mezi osobním ohodnocením za práci a přínos a pohlavím zaměstnance. Klíčovým aspektem je zde určit, zda existuje rozdíl v tom, jak se ženy a muži cítí ohodnoceni za svůj přínos k práci a společnosti. Nulová hypotéza H_{02} naznačuje, že ženy se necítí dostatečně ohodnocené za svou práci a přínos ve srovnání s muži. Zde se předpokládá, že existuje rozdíl mezi pohlavími a tento rozdíl je ve prospěch mužů. Alternativní hypotéza HA_2 představuje opačný pohled, kde ženy se cítí dostatečně ohodnocené za svou práci a přínos, stejně jako muži. Tato hypotéza by naznačovala, že rozdíl mezi pohlavími buď neexistuje, nebo není ve vnímání ohodnocení signifikantní.

Tabulka 6 Skutečné četnosti hypotézy č. 2

Skutečná četnost	Cítí se dostatečně ohodnocen/a	Cítí se nedostatečně ohodnocen/a	Nedokáže posoudit	Celkem
Žena	51	9	21	81
Muž	43	7	24	74
Celkem	94	16	45	155

Zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedená tabulka 6 znázorňuje skutečné četnosti týkající se hypotézy č. 2, které vychází z provedeného výzkumu.

Tabulka 7 Očekávané četnosti hypotézy č. 2

Očekávaná četnost	Cítí se dostatečně ohodnocen/a	Cítí se nedostatečně ohodnocen/a	Nedokáže posoudit
Žena	49,1226	8,3613	23,5161
Muž	44,8774	7,6387	21,4839

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 7 následně znázorňuje očekávané četnosti hypotézy č. 2, to znamená teoretický počet pozorování jednotlivých kategorií, který je předpokladem nulové hypotézy v kontextu statistického testování hypotéz.

Tabulka 8 Testovací kritérium hypotézy č. 2

Testovací kritérium	Cítí se dostatečně ohodnocen/a	Cítí se nedostatečně ohodnocen/a	Nedokáže posoudit
Žena	0,0718	0,0488	0,2692
Muž	0,0785	0,0534	0,2947

Zdroj: vlastní výzkum

Z hodnot skutečných a očekávaných četností byla následně vypočítána testovací kritéria, která jsou shrnuta v tabulce 8.

Tabulka 9 Chí-kvadrát test a p-hodnota hypotézy č. 2

Chí-kvadrát test	0,816387
P-hodnota	0,664850

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě zmíněných dat následně došlo k vyhodnocení hypotézy H_{02} a alternativní H_{A2} . Chí-kvadrát test poskytl hodnotu $\chi^2 = 0,816387$ s p-hodnotou 0,664850. P-hodnota je výrazně vyšší než stanovená hladina významnosti 0,05, což znamená, že není dostatek důkazů k zamítnutí nulové hypotézy H_{02} . Jinými slovy, data nepodporují přítomnost signifikantního rozdílu v pocitu ohodnocení mezi ženami a muži ve společnosti Philip Morris ČR a.s. V tomto případě je možné přijmout nulovou hypotézu H_{02} , která říká, že ženy, oproti mužům, se necítí dostatečně ohodnocené za svou práci a přínos pro společnost.

3.4 Návrhy a doporučení k systému odměňování

Na základě výsledků průzkumů a následné analýzy dat bylo identifikováno několik oblastí, kde by společnost Philip Morris ČR a.s. mohla vylepšit svůj systém odměňování a celkově přístup k zaměstnancům. Jedná se o návrhy, které cílí na zvýšení transparentnosti, personalizaci benefitů, investici do profesního růstu jednotlivců, posílení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a dlouhodobé finanční zabezpečení zaměstnanců.

Jednou z oblastí ke zlepšení je interní komunikace. Z výzkumu vzešlo, že komunikace k zaměstnancům týkající se odměňování (a to především výkonnostních odměň) ve společnosti není vždy jasná, přehledná a dobře načasovaná. Doporučením by tedy byla jasnější komunikace o systémech odměňování a kritériích odměňování za výkon. Pravidelné informační schůzky a aktualizace interních materiálů, aby vyhovovaly potřebám společnosti, by mohly pomoci zaměstnancům lépe pochopit a ocenit úsilí zaměstnavatele.

Další významnou oblastí je personalizace systému odměňování. Z průzkumu sice vyplývá, že zaměstnanci oceňují rovnováhu mezi finančními a nefinančními benefity, avšak spokojenost a motivaci by mohl zvýšit personalizovanější systém odměňování, v němž si zaměstnanci mohou vybrat benefity, které odpovídají jejich individuálním potřebám a životním situacím, a tím vytváří pocit, že společnost rozumí a respektuje jejich osobní situaci. Zaměstnanci si nemusí být plně vědomi všech benefitů, které mají k dispozici, ani toho, jak je efektivně využívat. Přínosem může být nabídka seminářů nebo individuálních sezení, která zaměstnancům pomohou pochopit a co nejlépe využít jejich benefity.

Zlepšit by se dala i oblast kariérního růstu a povědomí o následnictví či pracování s talenty ve společnosti. Vzhledem k tomu, že značný počet zaměstnanců je motivován kariérním růstem, bylo by přínosné investovat do programů, které jasně vytyčují kariérní cesty, poskytují

školení a mentorské příležitosti. To by mělo zahrnovat také podporu rozvoje dovedností relevantních pro jejich role a budoucí kariérní aspirace.

Oblastí s potenciálem na zlepšení je i oblast rovnováhy mezi pracovní a soukromým životem. Respondenti vysoce oceňovali dodatečnou placenou dovolenou a flexibilní pracovní podmínky. Jednalo se o prvky výzkumu, které podporují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Stejně tak by mohla společnost popřemýšlet nad zavedením čtyřdenního pracovního týdne, který by mohl zvýšit morálku a produktivitu.

Důležitá je i oblast dlouhodobého finančního zabezpečení, které sice v rámci průzkumu skončilo na nižších příčkách priorit zaměstnanců, ale přesně to je signál pro zaměstnavatele, aby eventuálně těmto benefitům přikládal větší hodnotu a důraz na ně. Zlepšit by se mohla jak komunikace týkající se těchto benefitů (penzijní připojištění, životní pojištění), ale také by bylo možné rozšířit benefitní portfolio o další benefit – dlouhodobý investiční produkt.

Realizace těchto návrhů vyžaduje koordinovaný přístup a může si vyžádat určité zdroje, ale potenciální přínosy ve formě zvýšené spokojenosti, loajality zaměstnanců a celkové produktivity mohou být významné. Potenciální návratnost z hlediska spokojenosti zaměstnanců, jejich udržení a celkové výkonnosti společnosti je tedy v tomto případě klíčová.

Interní komunikace a výkonnostní odměny

Vlastníkem procesu zlepšení interní komunikace by mělo být oddělení lidských zdrojů ve spolupráci s týmem interní komunikace. HR oddělení má nejlepší přehled o systémech odměňování a kariérním postupu, zatímco tým interní komunikace dokáže zajistit, aby byly informace předávány zaměstnancům efektivním a srozumitelným způsobem. Proces by se měl ale uchopit systematicky a strategicky, tudíž by měl sestávat z kroků: analýza současného stavu, návrh na zlepšení, implementace, vzdělávání zaměstnanců a zpětná vazba. Prvním krokem je revize stávající komunikace a materiálů týkajících se odměňování. To zahrnuje analýzu zpětné vazby od zaměstnanců, vyhodnocení současných komunikačních kanálů a materiálů. Na základě zjištění z auditu bude vytvořen plán zlepšení, který adresuje identifikované problémy (tzn. harmonogram komunikace, zestručnění aktuální komunikace, volba nejefektivnějšího komunikačního kanálu – např. plazmy, aktualizaci nebo vytvoření nových materiálů). Následuje implementace, tedy zavedení nových komunikačních postupů a distribuce aktualizovaných materiálů v rámci celé společnosti. Následuje proškolení zaměstnanců na tyto změny v podobě workshopu, kde budou zaměstnanci seznámeni s novými materiály a procesy. Posledním krokem bude pravidelné získávání zpětné vazby od zaměstnanců a dle toho další přizpůsobení a doladění komunikační strategie.

Nyní z pohledu nákladů. Jelikož by tento krok vyžadoval zvýšené úsilí aktuálních zaměstnanců, je možné diskutovat o zvýšených nákladech např. za placené přesčasy. Pro tyto účely by bylo vhodné vyčlenit z rozpočtu na přesčasy kolem 30 000–50 000 Kč. Tím, že interní materiály jsou ve společnosti poskytovány pouze v elektronické podobě, neplynou zde žádné další distribuční náklady týkající se tisku materiálů. Stejně tak monitoring a získávání zpětné vazby – toto je činnost, která patří do denní agendy oddělení interní komunikace, takže zde neplynou žádné další náklady.

Personalizovaný systém benefitů

Personalizovaný systém benefitů by zaměstnancům nabídl jednu jedinou platformu, která by zastřešovala všechny zaměstnavatelem poskytované benefity a zaměstnanec by si sám volil, jaké benefity využít. Pro využití benefitů by měl přidělen určitý počet bodů, které by mezi jednotlivé benefity dělil dílem, který by pro konkrétní benefit stanovil zaměstnavatel. Zaměstnanec by tak mohl „investovat“ tyto body přesně tam, kam v aktuální životní situaci potřebuje (např. penzijní spoření, životní pojištění, zdravotní péče, volnočasové

aktivity apod.). I v případě tohoto doporučení by vlastníkem procesu vytváření personalizovaného systému benefitů mělo být oddělení lidských zdrojů. Zároveň by bylo vhodné zapojit i finanční oddělení pro zajištění rozpočtového rámce. I toto doporučení pro jeho implementaci potřebuje plán a systematický přístup. Analýza potřeb zaměstnanců již proběhla v rámci této diplomové práce, výsledky by se daly pro účely tvorby flexibilního systému odměňování využít. Následovalo by vytvoření návrhu flexibilního systému benefitů, který umožní zaměstnancům výběr z široké nabídky. Stanovení pravidel pro výběr a kombinaci benefitů. Otázkou by bylo i technické řešení, tudíž vybudování nebo integrace softwarové platformy, která zaměstnancům umožní vybírat si benefity elektronicky a transparentně. K těmto účelům by se dal použít již osvědčený poskytovatel kafeterního systému, který tuto službu nabízí. Po propočítání nákladů a zvážení možností rozpočtu společnosti by se společnost eventuálně přesunula k implementaci systému. Posledním krokem by byla organizace školení a sezení pro zajištění maximálního porozumění a efektivního využití systému.

Co se týče nákladů, odpadají náklady na softwarové řešení, jelikož je již zavedený kafeterní systém, na kterém by se dalo dále stavět. Náklady by byly ovšem spojené s personalizovanou nabídkou produktu a implementací třetí stranou. Proškolení na personalizovaný systém benefitů by mohl provést poskytovatel softwaru, což by ovšem vedlo k dalším nákladům. Zde je skulina, kde by mohla společnost eventuálně ušetřit a provést školení z vlastních zdrojů. Návrh a případná implementace tohoto systému by vyžadovalo konkrétní nabídku od poskytovatele, proto není možné říct, jaké náklady by pro společnost představovalo. Na základě předchozích zkušeností s projekty v podobném rozsahu je ale možné říci, že pro společnost Philip Morris ČR a.s., která má aktuálně něco kolem 1200 zaměstnanců by celkové náklady na zavedení a provoz personalizovaného systému benefitů mohly činit od 2 000 000 do 5 000 000 Kč nebo více v prvním roce, v závislosti na zvoleném řešení, složitosti implementace a rozsahu benefitů. Je důležité mít v úvahu, že tyto náklady jsou velmi variabilní a závislé na konkrétních potřebách a preferencích vaší organizace.

Jasnější cesta kariérního růstu

Vlastníkem procesu zlepšení kariérního růstu by měli být v případě společnosti Philip Morris ČR a.s. specialista nábory, pod kterého tato agenda spadá, manažer oddělení lidských zdrojů a zástupce interní komunikace (pro rozšíření povědomí mezi zaměstnanci). Prvním krokem by byla revize a aktualizace možných kariérních cest. To zahrnuje definici různých kariérních cest uvnitř společnosti, včetně požadovaných kvalifikací, dovedností a zkušeností pro jednotlivé role a pozice. Následoval by návrh a vývoj konkrétních školících programů, mentorování a možností dalšího vzdělávání, které pomohou zaměstnancům růst a dosahovat individuálních kariérních cílů. Součástí tohoto by bylo samozřejmě i zmapování aktuální situace z pohledu lidských zdrojů, se kterými by se dalo dále pracovat. Mimo individuální schůzky s vybranými zaměstnanci (talenty) by proces zahrnoval i zavedení pravidelné komunikace o dostupných kariérních cestách a rozvojových programech pro ostatní zaměstnance, kteří zrovna nespádají do talent pool(u) organizace (aby byly příležitosti rovné pro všechny zaměstnance napříč organizací). Je zásadní, aby kariérní možnosti byly nejenom dobře strukturované, ale také aby byly pravidelně přehodnocovány tak, aby odpovídaly aktuálním potřebám společnosti. Pak už následuje pouze samotná práce se zaměstnanci. Stanovení konkrétních, dosažitelných cílů pro budoucí postup by zaměstnancům ukázalo směr a poskytlo jasnou mapu pro dosažení profesních ambicí. Průběžné vyhodnocování a podpora ze strany zaměstnavatele je klíčová pro dosažení požadovaného stavu.

Je však třeba brát v úvahu potenciální rizika spojená se zavedením kariérního plánování, jako je možnost zvýšeného napětí a rivality mezi zaměstnanci, které by mohly negativně ovlivnit týmovou spolupráci. Zároveň je důležité, aby očekávání zaměstnanců ohledně kariérního růstu byla realistická a v souladu s jejich skutečnými schopnostmi a zkušenostmi,

aby nedošlo k frustraci a snížení pracovního výkonu. Podpora a rozvoj zaměstnanců by měly být dostatečné, aby se zabránilo stagnaci a nedostatečnému rozvoji dovedností potřebných pro postup.

Jelikož by byla tato aktivita čistě v rukou interních zaměstnanců společnosti, nepojí se s ní žádné dodatečné náklady, než jsou mzdy těchto zaměstnanců.

Čtyřdenní pracovní týden

V rámci zlepšení psychické pohody zaměstnanců (tzn. *wellbeing*) a vyrovnaní pracovního a soukromého života (tzn. *work-life balance*) by společnost mohla zavést čtyřdenní pracovní týden. Vlastníkem procesu by měl být manažer personálního oddělení ve spolupráci s vedením společnosti. Tento proces by měl probíhat v několika fázích:

- *Přípravná fáze*: Analýza stávajících dat o produktivitě a pracovní zátěži zaměstnanců. Shromáždění zpětné vazby od zaměstnanců prostřednictvím anket nebo skupinových rozhovorů. Vypracování studie proveditelnosti, která zvaží dopady na všechny aspekty podnikání, od produktivity po zaměstnaneckou pohodu.
- *Plánovací fáze*: Stanovení rámce pro postupné zavedení čtyřdenního pracovního týdne, například zahájení pilotního programu v jednom oddělení nebo pro skupinu zaměstnanců. Vypracování nových pracovních plánů, úprava plánování směn a redefinice měřitelných KPIs (klíčových výkonnostních ukazatelů). Revize pracovních podmínek, pracovních smluv a příslušných legislativních požadavků.
- *Implementační fáze*: Spuštění pilotního programu a monitorování jeho průběhu. Průběžné hodnocení dopadu na produktivitu, spokojenost zaměstnanců a kvalitu práce. Přizpůsobení podnikových politik a procesů podle výsledků pilotního programu.
- *Hodnocení a úprava*: Sběr a analýza dat z pilotního programu. Rozhodnutí o celofiremním zavedení čtyřdenního pracovního týdne na základě shromážděných důkazů. Implementace změn v celé společnosti a poskytování podpory a školení pro zaměstnance a manažery.

V potaz se musí vzít také fakt, že společnost Philip Morris ČR a.s. nezaměstnává pouze zaměstnance kanceláří, ale i zaměstnance výroby z nepřetržitého provozu. Není možné tyto zaměstnance z procesu vyčlenit, ač by byla implementace výrazně náročnější a komplexnější. Situace by se dala řešit prostřednictvím směnných systémů ve čtyřsměnném provozu, kde každá směna pracuje čtyři dny po sobě následované třemi dny volna. To znamená, že směny se budou cyklicky rotovat a nedojde k přerušování nepřetržitého režimu výroby.

Náklady je v tomto směru možno brát dvojitým pohledem – ty zvýšené, ale zároveň ty, které zavedení tohoto pracovního režimu sníží. Náklady, které by mohly přibýt, plynou z potřeby přizpůsobit infrastrukturu, HR systémy a přizpůsobit pracovní poměry zaměstnanců (administrativa). Celkové předběžné náklady na zavedení čtyřdenního pracovního týdne pro cca 1200 zaměstnanců, zahrnující přípravnou fázi, technologické investice, přechodné období a adaptaci procesů, by se mohly pohybovat od 1 850 000 Kč do 3 700 000 Kč, nezahrnující průběžné mzdové náklady nebo dlouhodobé finanční dopady, které mohou zahrnovat jak úspory, tak dodatečné výdaje. Na druhé straně ale pozitivní efekt, který by tato změna mohla mít, je potenciální snížení nákladů díky zvýšení produktivity a snížení fluktuace. Vzhledem k možnému pozitivnímu vlivu na pracovní morálku a produktivitu by mohla být investice do zavedení čtyřdenního pracovního týdne pro společnost dlouhodobě výhodná. Úspory nákladů při zavedení čtyřdenního pracovního týdne by mohly pocházet z několika oblastí

- *Úspora energie a provozních nákladů*: Méně dní v kancelářích znamená snížení nákladů na energii, jako je elektřina, vytápění a chlazení. Odhadem by mohlo jít

o 5–10% úsporu na energiích a dalších provozních nákladech, vzhledem k jednomu pracovnímu dni navíc volnu týdně. Pro větší kancelářskou budovu může být tato úspora značná, a to například od 200 000 do 400 000 Kč ročně.

- *Zvýšení produktivity*: Čtyřdenní pracovní týden může vést k intenzivnějšímu využití pracovní doby a zvýšení produktivity, což může snížit potřebu přesčasové práce a související náklady.
- *Snížení fluktuace a náborových nákladů*: Lepší pracovní podmínky vedou k nižší fluktuaci, což znamená méně výdajů na nábor a zaškolování nových zaměstnanců. Náklady spojené s fluktuací a nábořem mohou činit 50 000–150 000 Kč na jednoho zaměstnance. Při snížení fluktuace o 10 % by to mohlo znamenat úspory až 6 000 000 Kč ročně.
- *Snížení absencí a nákladů na zdravotní péči*: Delší víkendy mohou vést ke snížení pracovního stresu a zlepšení celkového zdraví, což může vést ke snížení absencí z důvodu nemoci a souvisejících nákladů. To by mohlo znamenat úspory v řádech stovek tisíc až milionů korun

Přesná úspora bude záviset na konkrétních podmínkách a operačních potřebách společnosti a je třeba ji vyčíslit během přípravné fáze. Je také důležité mít na paměti, že přestože mohou být úspory významné, klíčovým faktorem je, aby nevedly ke snížení kvality služeb či produktů, které společnost poskytuje.

Dlouhodobý investiční produkt

Dlouhodobý investiční produkt je finanční nástroj navržený tak, aby nabídl zaměstnancům možnost akumulovat finanční prostředky pro budoucí potřeby. Tyto produkty fungují na bázi investičních fondů nebo přímé investice do akcií a dluhopisů. Klíčovým prvkem je dlouhodobý horizont investice, který využívá sílu složeného úročení a potenciál trhu k růstu hodnoty investovaných prostředků. Dlouhodobý investiční produkt může poskytovat finanční bezpečnost a jistotu pro budoucnost, což zaměstnancům umožňuje plánovat na stáří, důchod nebo jiné významné životní události s menšími finančními starostmi. Dlouhodobé investiční produkty nabízejí daňové úlevy nebo výhody, které mohou snížit celkovou daňovou zátěž zaměstnanců a zvýšit efektivitu jejich spoření. Některé produkty nabízejí flexibilitu v příspěvcích a možnost výběru mezi různými investičními strategiemi, což zaměstnancům umožňuje přizpůsobit investice svým konkrétním potřebám a toleranci k riziku. Zavedení dlouhodobého investičního produktu jako součást benefitního balíčku může být silným motivátorem pro zaměstnance a znamenat značný přínos pro jejich dlouhodobou finanční stabilitu a spokojenost.

Vlastníkem procesu zlepšení oblasti dlouhodobého finančního zabezpečení a komunikace týkající se této oblasti by měl být manažer oddělení lidských zdrojů ve spolupráci s oddělením interní komunikace společnosti. Proces by se měl skládat z několika důležitých kroků. Prvním z nich je hlubší analýza současného stavu spočívající v prověření stávající nabídky benefitů z hlediska dlouhodobého finančního zabezpečení a získání zpětné vazby od zaměstnanců na jejich povědomí. Následoval by výběr vhodného investičního produktu v kooperaci s finančními poradci. Pokud by v této fázi dával společnosti benefit smysl, následuje rozšíření nabídky benefitů o tento produkt. Aby byl benefit hojně využíván, bylo by třeba zlepšení komunikace týkající se benefitů s dlouhodobým efektem. V tomto směru by mohlo pomoci vytvoření jasných a srozumitelných informačních materiálů, které budou zaměstnancům představovat nabízené finanční benefity a jejich výhody. Stejně tak uspořádání workshopu nebo semináře o finančním plánování, finanční gramotnosti a výhodách dlouhodobého finančního zabezpečení. Posledním krokem je sledování zpětné vazby od zaměstnanců a průběžné

vyhodnocování účinnosti nově implementovaných benefitů. Součástí toho je i pravidelná revize a případná aktualizace nabídky benefitů o další benefit s dlouhodobým efektem.

Při zavádění dlouhodobého investičního produktu pro zaměstnance ve společnosti s cca 1200 zaměstnanci je nutné rozdělit odhadované náklady do dvou hlavních kategorií: příspěvek zaměstnavatele do investičního produktu a náklady spojené s organizací webináře/semináře týkajícího se financí. Příspěvek zaměstnavatele do investičního produktu bude záviset na hodnotě vkladu zaměstnance (zaměstnavatel by přiložil stejnou částku, jako je tomu u penzijního spoření). Pro simulaci bude uvedeno několik scénářů včetně odhadu nákladů:

- *Nizký scénář*: 500 Kč za zaměstnance měsíčně = 6 000 Kč ročně.
- *Střední scénář*: 1 000 Kč za zaměstnance měsíčně = 12 000 Kč ročně.
- *Vysoký scénář*: 2 000 Kč za zaměstnance měsíčně = 24 000 Kč ročně.

V případě, že by benefit využil každý zaměstnanec společnosti (1200 zaměstnanců) by to znamenalo roční náklady:

- *Nizký scénář*: $6\,000\text{ Kč} * 1200 = 7\,200\,000\text{ Kč}$.
- *Střední scénář*: $12\,000\text{ Kč} * 1200 = 14\,400\,000\text{ Kč}$.
- *Vysoký scénář*: $24\,000\text{ Kč} * 1200 = 28\,800\,000\text{ Kč}$.

K těmto hodnotám by se ještě přidaly náklady spojené s organizací webináře/semináře týkající se finanční gramotnosti a finančního plánování. Náklady na externího dodavatele školení mohou značně kolísat v závislosti na reputaci dodavatele, rozsahu školení a zda je školení přizpůsobeno specifickým potřebám společnosti. Pro účely tohoto je možné předpokládat, že cena za účastníka se bude pohybovat okolo 1 000 Kč na zaměstnance. Pro 1200 zaměstnanců by to bylo celkem 1 200 000 Kč. Celkové náklady při kombinaci obou typů nákladů by znamenala, že celkové roční náklady na zavedení dlouhodobého investičního produktu a souvisejícího školení by mohly být v rozmezí:

- *Nizký scénář*: $7\,200\,000\text{ Kč} + 1\,200\,000\text{ Kč} = 8\,400\,000\text{ Kč}$.
- *Střední scénář*: $14\,400\,000\text{ Kč} + 1\,200\,000\text{ Kč} = 15\,600\,000\text{ Kč}$.
- *Vysoký scénář*: $28\,800\,000\text{ Kč} + 1\,200\,000\text{ Kč} = 30\,000\,000\text{ Kč}$.

Tento odhad nezahrnuje další možné náklady, jako jsou administrativní poplatky spojené s řízením investičního produktu, které by bylo na straně externího dodavatele služeb, který aktuálně spravuje penzijní spoření zaměstnanců.

4 Závěr

Odměňování zaměstnanců je zásadní součástí správy lidských zdrojů, která má klíčový význam pro úspěch každé organizace. Správně nastavený systém odměňování nejenže odměňuje zaměstnance za jejich tvrdou práci a přínos k cílům společnosti, ale také působí jako silný motivační nástroj, podporuje loajalitu, zvyšuje spokojenost a produktivitu a přispívá k udržení talentů v organizaci. Efektivní odměňovací systém motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu a produktivitě tím, že oceňuje jejich úsilí a přínos. Odměňování a uznání přispívají k větší spokojenosti zaměstnanců, což vede k větší loajalitě vůči organizaci a snížení fluktuace. Konkurenceschopný a transparentní odměňovací systém zvyšuje atraktivitu organizace pro potenciální talenty a pomáhá udržet stávající talentované zaměstnance. Odměňování spojené s rozvojem a možnostmi kariérního růstu podporuje zaměstnance ve vzdělávání a profesním rozvoji. Systém odměňování, který je vnímán jako spravedlivý a transparentní, buduje pozitivní firemní kulturu a podporuje spolupráci a týmového ducha. Organizace, které efektivně odměňují své zaměstnance, jsou konkurenceschopnější na trhu, jelikož jsou schopné přilákat a udržet si nejlepší talenty. Motivování a spokojení zaměstnanci jsou klíčem k dosahování a překračování stanovených firemních cílů a objektivů. Proces odměňování tedy hraje zásadní roli v budování a udržování produktivního a spokojeného pracovního prostředí, které je základem pro dlouhodobý úspěch organizace. Dnešní pracovní prostředí se neustále vyvíjí a s tím přicházejí i nové výzvy pro systémy odměňování. Zvyšující se poptávka po osobním přístupu a adaptabilitě v odměňování odráží rostoucí potřeby moderních pracovníků. Odměňování zaměstnanců tak přestává být jen rutinní administrativní činností a stává se zásadní složkou strategie řízení lidských zdrojů v proměnlivém a konkurenčním podnikatelském prostředí. Jeho formování a zavádění musí reflektovat nejen současné trhové trendy a individuální potřeby pracovníků, ale i strategické cíle společnosti Philip Morris ČR a.s. do budoucna.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních oddílů: teoreticko-metodologickou a analytickou část. V teoreticko-metodologické části se práce zaměřuje na komplexní popis odměňovacího systému zaměstnanců, včetně jeho klíčových prvků, jako jsou odměňovací strategie, politiky, praktiky a procedury, stejně tak jako legislativního rámce a podpůrných procesů. Tato část předkládá ucelený pohled na strukturu odměňování a připravuje pevný základ pro analytickou část práce. Závěrem teoreticko-metodologické části je sekce věnovaná metodologii práce, kde jsou představeny přístupy k analýze teoretických východisek a metodologie využití v analytické části. Ucelený přístup této části poskytl důkladný přehled o oblasti odměňování zaměstnanců, což bylo klíčové pro hloubkové pochopení problematiky.

Analytická část diplomové práce se zaměřila na detailní prozkoumání odměňování a benefitního portfolia ve společnosti Philip Morris International na lokální úrovni v České republice, a to u dceřiné společnosti Philip Morris ČR a.s. Analytická část započala představením společnosti Philip Morris International a její dceřiné společnosti v ČR, včetně historického kontextu, produktového portfolia a transformace společnosti směrem k bezkouřové budoucnosti. Dále byl podrobně rozebrán stávající systém odměňování, zahrnující finanční odměny, mzdovou strukturu, jednotlivé benefity a podpůrné programy pro zaměstnance. Zvláštní důraz byl kladen na pravidelné celoplošné navyšování mezd, benefity, podporou rodinného života, a příspěvky na stravování a volno. Výzkumná část se soustředila na analýzu povědomí, spokojenosti a preferencí zaměstnanců vzhledem k aktuálně nastavenému systému odměňování, což umožnilo identifikovat klíčové oblasti pro potenciální zlepšení a inovaci těchto systémů. Zahrnovala sběr a vyhodnocení primárních dat z interního průzkumu, statistické testování hypotéz a sumarizaci výsledků, které posloužily jako podklad pro navržení konkrétních opatření ke zvýšení atraktivity společnosti na trhu práce.

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení na úpravu stávajícího systému odměňování prostřednictvím některého z aktuálně dostupných nástrojů, a to na základě provedeného průzkumu. Uvedený cíl práce byl úspěšně dosažen, a to díky sestavenému výčtu doporučení pro zlepšení aktuálního systému odměňování, která obsahují dedikování vlastníka, identifikaci možných rizik, odhad nákladů (pokud to bylo možné) a strategii pro jejich implementaci. Hlavní oblasti, které vyžadují pozornost, jsou jasnější interní komunikace, personalizace benefitů, podpora profesního růstu, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a dlouhodobé finanční zabezpečení zaměstnanců. Mezi doporučení ke zlepšení systému odměňování ve společnosti Philip Morris ČR a.s. proto patřilo zlepšení interní komunikace zaměřené na poskytování jasnějších informací o systémech odměňování, což zahrnuje pravidelné informační schůzky a aktualizace interních materiálů, aby měli zaměstnanci lepší povědomí o nabízených benefitech, orientovali se ve výkonnostních odměnách a věděli, jaká jsou kritéria výkonnostních odměn. Následovala personalizace benefitního portfolia, které by zaměstnancům umožnilo vybírat si benefity podle svých individuálních potřeb, a to prostřednictvím systému, který by všechny benefity zastřešil. Tento krok by zaměstnancům mohl pomoci lépe porozumět a efektivně využívat dostupné benefity. V oblasti kariérního růstu by měla společnost více investovat do rozvoje svých zaměstnanců, stejně jako do práce s talenty. To by obnášelo jasně definované kariérní cesty a poskytování příležitosti pro rozvoj dovedností a profesní růst. Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem bylo další oblastí, kde je ještě prostor pro zlepšení, a to například prostřednictvím zavedení čtyřdenního pracovního týdne, což mohlo zvýšit morálku a produktivitu zaměstnanců. Nakonec oblast dlouhodobého finančního zabezpečení, kde by společnost měla posílit komunikaci o dostupných finančních benefitech, jako jsou penzijní připojištění a životní pojištění, a současně zvážit zavedení dalšího benefitu v podobě dlouhodobého investičního produktu.

Výše uvedená doporučení přímo vyplývají z analýzy výzkumných dat a jejich účelem je reagovat na identifikované potřeby a preference zaměstnanců. Zaměřují se na zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, což by mělo vést ke zlepšení jejich produktivity a loajality k společnosti. Implementace těchto opatření vyžaduje koordinovaný přístup a investice do zdrojů, avšak očekává se, že přínosy ve formě vyšší spokojenosti a udržení talentovaných zaměstnanců převáží počáteční náklady.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN: 978-80-247-5258-7.

BRŠŤÁKOVÁ, J. *Abeceda personalisty 2022*. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.

GOTTFRIED, J. a KUBA, J. *Dvoufaktorová teorie motivace (Herzbergova teorie)*. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 56 s. ISBN: 978-80-210-8368-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MEDLÍKOVÁ, O. *Umění motivace – Návodů a tipů pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. 136 s. ISBN: 978-80-271-3005-4.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali – 3., rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2014. 160 s. ISBN: 978-80-247-5515-1.

ROSE, M. *Reward management: a practical introduction*. London: Kogan Page Publishers, 2022. ISBN 978-1-3986-0531-2.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty (2., aktualizované a doplněné vydání)*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN: 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: Anag, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování zaměstnanců*. Praha: Grada, 2017. 645 s. ISBN: 978-80-271-0227-3.

Zákon

ČESKO. Zákon 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů* 7.6.2006, roč. 2006, částka 84/2006. ISSN: 1211-1244.

Internetové zdroje

AXIAL: *Motivace – Jak efektivně motivovat zaměstnance* [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.axial.cz/clanky-a-informace/motivace-jak-efektivne-motivovat-zamestnance>.

BUSINESSINFO.CZ: *Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců* [online]. Praha, 2014 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/2/>.

ČMKOS: *"Benefity 2023" - Průzkum mezi zaměstnavateli o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech* [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-03-20]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/cs/obsah/846/benefity-2023-pruzkum-mezi-zamestnavateli-o-poskytovanych-za/334354>.

ČSSZ: *Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů na pracovních místech od 1. 9. 2022* [online]. Praha, 2022 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/web/cz>.

FOUNDMISSING.CZ: *Zaměstnancké NPS* [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.foundmissing.cz/zamstnaneckeenps>.

- GOLÁŇ, T. *Zaměstnanecké benefity 2024 – daňová (ne)uznatelnost, osvobození a kdy dodanit* [online]. Vsetín, 2024 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.golan.cz/zamestnanecke-benefity-2024-%E2%80%93-danova-neuznatelnost-osvobozeni-a-kdy-dodanit>.
- HAJÍČKOVÁ, K. *Daňová uznatelnost zaměstnaneckých benefitů 2024* [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://blog.lerika.eu/2023/10/19/danova-uznatelnost-zamestnaneckych-benefitu-2024/>.
- HASTWELL, C. *Creating a Culture of Recognition* [online]. California: Oakland, 2023 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/creating-a-culture-of-recognition>.
- JANKOVCOVÁ, V. *Nepeněžní benefity pro zaměstnance od 1. 1. 2024* [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.bdo.cz/cs-cz/temata/dane/nepenezni-benefity-pro-zamestnance-od-1-1-2024>.
- KLÍMOVÁ, R. *Mzdové formy* [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: https://www.pamprofi.cz/33/mzdove-formy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnIxr5seKD9FI8Y_fHzqems/?query=mzdov%E9%20formy&serp=1.
- KOPECKÝ, P. *Nezbytné náležitosti pracovní smlouvy* [online]. Praha, 2022 [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: <https://martin-kopeccky.cz/nezbytnne-nalezitosti-pracovni-smlouvy/>.
- KRAKOWCZYKOVÁ, M. *Proces hodnocení zaměstnanců moderní organizace* [online]. Humanum: Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne, 2016 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Proces_hodnocen%C3%AD_zam%C4%9Bstnanc%C5%AF_modern.pdf.
- KURT, S. *Expectancy Theory Of Motivation* [online]. Education library, 2022 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://educationlibrary.org/expectancy-theory-of-motivation/>.
- MUNIECON: *Chi-kvadrát test v kontingenčních tabulkách* [online]. Praha: Masarykova univerzita – Katedra aplikované matematiky, 2024 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://mathstat.econ.muni.cz/media/19046/chikv.pdf>.
- MASIONIS, A. *Employee rewards and recognition programs: A quick guide* [online]. Canada: Toronto, 2023 [cit. 2024-02-14]. Dostupné z: <https://www.achievers.com/blog/employee-reward-recognition-programs/>.
- PHILIP MORRIS ČR: *Vytváříme budoucnost bez kouře* [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://www.pmi.com/markets/czech-republic/cs/overview>.
- PHILIP MORRIS INTERNATIONAL: *About us* [online]. Stamford: Connecticut, 2023 [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://www.pmi.com/who-we-are/who-we-are-overview>.
- PODEHRADSKÝ, O. *Zaměstnanecké benefity: co se změni od roku 2024?* [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-02-14]. Dostupné z: <https://www.e-cons.cz/post/zamestnanecke-benefity-co-se-meni-od-roku-2024>.
- PROCHÁZKOVÁ, T. *Teorie motivace podle Maslowa* [online]. Praha, 2018 [cit. 2024-02-14]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>.
- SOUČEK, O. *Zaměstnanecké benefity a daně. Co je dobré vědět?* [online]. Praha, 2022 [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/zamestnanecke-benefity-a-dane-co-je-dobre-vedet-1395525>.

STRÁNSKÝ, J. *Odměňování ve veřejných službách a správě* [online]. Praha, 2019 [cit. 2024-01-18]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/odmenovani-ve-verejnych-sluzbach-a-sprave-uniqueidgOkE4NvrWuM4NunpCzXdKxIVx7WitmLVgdqzthjjZzY/?query=hodnocen%ED%20zam%ECstnanc%F9&serp=1>.

SUCHÁ, M. *Kuriózní i nejžádanější zaměstnanecké benefity a daně* [online]. Praha, 2022 [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/kuriozni-i-nejzadanejsi-zamestnanecke-benefity-a-dane>.

SVOBODA, R. *Správně ohodnocené pozice jsou základem spravedlivého odměňování* [online]. Praha, 2014 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <https://www.silnepracoviste.cz/tema-mesice/spravne-ohodnocene-pozice-jsou-zakladem-spravedliveho-odmenovani/>.

TIELKEMEIER, H. *3 Important Differences Between Rewards and Recognition* [online]. Utah: Lindon, 2023 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <https://www.bamboohr.com/blog/difference-reward-and-recognition>.

TREXIMA: *16. vlna HR Monitoru®: Svět práce nejen pod vlivem covid-19* [online]. Praha, 2021 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/16-vlna-hr-monitoru/>.

TUČEK, M. *Maslowova pyramida potřeb: co brání naší společnosti růst a žít šťastně?* [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://rostemeprobudoucnost.cz/maslowova-pyramida-potreb-co-brani-nasi-spolecnosti-rust-a-zit-stastne/>.

URBAN, J. *Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání* [online]. Praha, 2017 [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3793/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-a-predavani>.

ZILVAR, T. *Vnitřní předpis a pracovní řád – jaké jsou mezi nimi rozdíly? Jaké jsou výhody a povinnosti?* [online]. Praha, 2011 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/vnitri-predpis-a-pracovni-rad-jake-jsou-mezi-nimi-rozdily-ktery-ma-vyhody-a-ktery-povinnosti/>.

Přílohy

Dotazník

Vážení kolegové,

obracím se na Vás touto cestou jako člověk dvojí role – jako studentka posledního ročníku magisterského programu na VŠ a současně jako Vaše kolegyně a zástupce lokálního HR oddělení – a to s prosbou o vyplnění dotazníku níže. A proč se na Vás obracím, ráda bych tyto dvě oblasti propojila – výsledky průzkumu využila jak ve vzdělávací, tak v profesní oblasti. Pro Vás je samozřejmě důležitější ta druhá, profesní oblast. V rámci snahy neustále zlepšovat pracovní prostředí a pracovní podmínky, využiji Vaši zpětnou vazbu pro zlepšení v těch oblastech, které z průzkumu vyplynou jako neuspokojivé. Cílem je shromáždit Vaše názory a zpětnou vazbu týkající se systému odměňování v naší společnosti, abychom lépe porozuměli Vaším potřebám a preferencím, na kterých postavíme další rozvoj a zlepšení systému odměňování. Dotazník se skládá z **22 otázek** rozdělených do **5 oblastí** (základní informace, finanční odměna, program Reward & Recognition, nefinanční odměna – benefity a zpětná vazba), jeho vyplnění Vám nezabere více jak **10 minut**.

Ráda bych Vás ujistila, že vaše odpovědi zůstanou zcela **anonymní** a budou použity pouze pro zmiňované účely – závěr studia (zpracování diplomové práce) a eventuelní rozvoj aktuálního systému odměňování v naší společnosti.

Předem děkuji za Váš čas a názor, který je pro nás moc důležitý.

Bc. Tereza Buřivalová
P&ED Specialist

a. Základní informace

1. Jaké je Vaše pohlaví? *Jedna možná odpověď.*
 - a) Muž
 - b) Žena
2. V jakém roce jste se narodil/a? *Jedna možná odpověď.*
 - a) 1965–1980
 - b) 1981–1999
 - c) 2000 a výš
3. Jaká je Vaše pracovní lokalita? *Jedna možná odpověď.*
 - a) Praha
 - b) Field (terén)
 - c) Kutná Hora

b. Finanční odměňování ve společnosti

4. Mzdový systém společnosti Philip Morris ČR a.s. bych ohodnotil/a jako: *Jedna možná odpověď.*
 - a) Spravedlivě nastavený
 - b) Nespravedlivě nastavený
 - c) Nedokážu posoudit
5. Za svou práci a přínos pro společnost jsem celkově finančně ohodnocen/a: *Jedna možná odpověď.*
 - a) Dostatečně
 - b) Nedostatečně
 - c) Nedokážu posoudit
6. Co se týče výkonnostních odměn, podařilo se Vám na některou dosáhnout? *Jedna možná odpověď.*
 - a) Ano, podařilo
 - b) Ne, nepodařilo
7. Ve vztahu k předchozí otázce – nastavený systém výkonnostních odměn mi přijde (ve smyslu dosažitelnosti odměn): *Jedna možná odpověď.*
 - a) Dobře nastaven, každý má možnost dosáhnout výkonnostní odměny
 - b) Špatně nastaven, je náročné dosáhnout výkonnostní odměny
 - c) Nedokážu posoudit
8. Na pracovní výkon a jeho hodnocení je ve společnosti navázán systém plošného navyšování mezd (merit). Nastavení cílů pro následné roční hodnocení a jejich splnitelnost bych zhodnotil/a jako: *Jedna možná odpověď.*
 - a) Srozumitelné a splnitelné
 - b) Cíle jsou sice srozumitelné, ale těžko splnitelné
 - c) Cíle pro mě nejsou srozumitelné

9. Do jaké míry vás motivují finanční odměny, jako jsou prémie, bonusy nebo plošné navyšování mezd? *Jedna možná odpověď.*

- a) Je to hlavní složka mé motivace k práci
- b) Motivují mě, ale pouze krátkodobě
 - *podotázka:* Více mě motivuje např. (uved'te):
- c) Nemotivují mě vůbec

c. Nefinanční odměňování – Reward & Recognition

10. Ve společnosti je nastavený systém Reward & Recognition, byl/a jste s ním seznámen/a a jsou Vám jeho pravidla jasná? *Jedna možná odpověď.*

- a) Ano, byla jsem seznámen/a a vše je jasné
- b) Byl/a jsem sice seznámen/a, ale systém mi není moc jasný
- c) Nebyl/a jsem se systémem seznámen/a

11. Za dobu působení ve společnosti jsem písemnou/ústní pochvalu: *Jedna možná odpověď.*

- a) Dostal/a
 - *podotázka:* Pochvala byla od (uved'te):
- b) Nedostal/a
- c) Nevzpomínám si, že bych někdy takovou pochvalu dostal/a

12. Za dobu působení ve společnosti jsem některou z odměn (kupon, ABCD odměna) systému Reward & Recognition: *Jedna možná odpověď.*

- a) Dosáhl/a
- b) Nedosáhl/a

13. Kromě finančních odměn, co Vás ještě motivuje (případně by motivovalo) k lepšímu pracovnímu výkonu?

Otevřená povinná otázka.

14. Možnost kariérního růstu pro mě:

- a) Je motivující
- b) Není motivující

d. Zaměstnanecké výhody – benefity

15. Jak jste celkově spokojeni s rozsahem firemních benefitů, které Philip Morris ČR a.s. nabízí? (1 hvězdička = minimální spokojenost, 5 hvězdiček = maximální spokojenost) *Jedna možná odpověď.*



16. Ohodnoťte uvedené benefity dle Vašich preferencí? (1 – nejvíce preferovaný, 10 – nejméně preferovaný) *Více možných odpovědí.*

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na zimní a letní dovolenou (13. a 14. plat)
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Životní pojištění
- Příspěvek na volnočasové aktivity (Benefity Café)
- Multisport/firemní fitness
- Health days (dříve Sick days)
- 5 dnů dovolené navíc
- Dorovnávací příspěvky (pracovní neschopnost, mateřská, otcovská)
- Jazykové kurzy (Rosseta Stone)

17. V porovnání finančních benefitů (13. a 14. plat, dorovnávací příspěvky) a nefinančních benefitů (dny dovolené navíc, příspěvek na stravování/penzijní pojištění, Benefity Café na volnočas) preferuji: *Jedna možná odpověď.*

- a) Kombinaci obou forem, kdy se vzájemně doplňují
- b) Spíše bych ocenil/a více finančních benefitů
- c) Spíš bych ocenil/a více nefinančních benefitů

18. Aktuální benefiční portfolio, co se týče flexibility (tzn. zaměstnanec může vybrat pouze ty benefity, které opravdu využít), mi přijde: *Jedna možná odpověď.*

- a) Flexibilní – každý si vybere dle svých preferencí
- b) Rigidní (neflexibilní)
- c) Nevím, nepřemýšlel/a jsem nad tím

19. Jaký konkrétní benefit, který ještě není v nabídce, byste od společnosti uvítali?

Otevřená povinná otázka.

e. Zpětná vazba

20. Možnost se vyjádřit k celkovému odměňování ve společnosti: *Jedna možná odpověď.*

- a) Mám, ale pouze v rámci celoplošného průzkumu
- b) Mám, mohu se vyjádřit buď v pravidelném průzkumu, nebo to prodiskutovat s vedoucím
- c) Nemám možnost se vyjádřit
- d) Nevím, zda se mohu vyjádřit, nevyhledávám to

21. V případě, že se k celkovému odměňování vyjádřím, moje zpětná vazba: *Jedna možná odpověď.*

- a) Je vyslyšena a pozoruji změny na základě této zpětné vazby
- b) Je částečně vyslyšena, některé návrhy byly realizovány
- c) Není vyslyšena, zpětná vazba nevedla ke změnám
- d) Nejsem si jistý/a

22. Ve vztahu k celkovému systému odměňování (finanční, nefinanční), doporučil/a byste společnost Philip Morris ČR a.s. jako zaměstnavatele svému známému? *Jedna možná odpověď.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Na závěr bych Vám chtěla velmi poděkovat za Váš čas a úsilí věnované vyplnění tohoto dotazníku. Vaše zpětná vazba je pro společnost zásadní, abychom mohli naše pracovní prostředí a odměňovací systém neustále zlepšovat. Ujišťuji Vás, že všechny poskytnuté informace budou zpracovány s maximální péčí a diskrétností.

Děkuji za Váš čas a příspěvek nejen k mé diplomové práci, ale především k lepší budoucnosti naší společnosti.

Bc. Tereza Buřivalová
P&ED Specialist

DIPLOMOVÁ



PRÁČE

System odměňování zaměstnanců společnosti Philip Morris ČR a.s.

Bc. Tereza Buřivalová, KEMMA07

Řešená problematika

úvod

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení na úpravu stávajícího systému odměňování ve společnosti Philip Morris ČR a.s.

problém

Aktuální systém odměňování společnosti Philip Morris ČR a.s.

přístup

Vyhodnocení primárních dat dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci společnosti.

Postup řešení

zdroj

- Rešerše sekundárních zdrojů
- Interní materiály společnosti
- Vyhodnocení a analýza primárních dat dotazníkového šetření

získávání

- Elektronický dotazník (MS Forms) distribuovaný firemním e-mailem

zpracování

- Odstranění neúplných odpovědí
- Vyhodnocení dat v MS Excel (grafické znázornění)
- Testování stanovených hypotéz:
 - Chí-kvadrát test
 - P-hodnota
 - Hladina významnosti 5 %

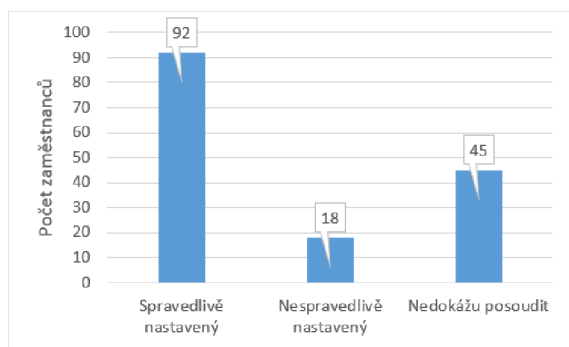
Výsledky práce

Výzkum ukázal, že zaměstnanci společnosti Philip Morris ČR a.s. jsou se systémem odměňování spíše spokojeni. Z dat bylo možné vyčíst:

- eNPS 75 – zaměstnanci by na základě systému odměňování doporučili zaměstnavatele svým blízkým.
- 60 % respondentů se cítí dostatečně ohodnoceni za svůj výkon a přínos pro společnost.
- 60 % respondentů vyjádřilo názor, že je systém odměny spravedlivě nastavený (zbylé procento nebyli zaměstnanci opozitní, nýbrž z velké části ti, kteří oblast nedokázali posoudit).
- Více jak 80 % respondentů dosáhlo během svého působení u společnosti na výkonnostní odměnu.
- Více jak 90 % respondentů obdrželo odměnu v rámci systému Reward & Recognition.
- Benefitní portfolio obdrželo v celkem 4,43/5 hvězd, což lze vyhodnotit jako vysokou spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity.
- Mezi nejvíce preferované benefity patří 13. a 14. plat, příspěvek na volnočasové aktivity do Benefitů Café či 5 dnů dovolené navíc.

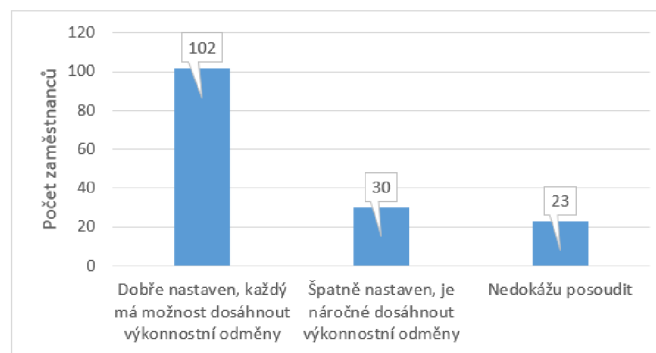
Výsledky práce – grafické znázornění

Graf 4 Hodnocení mzdového systému



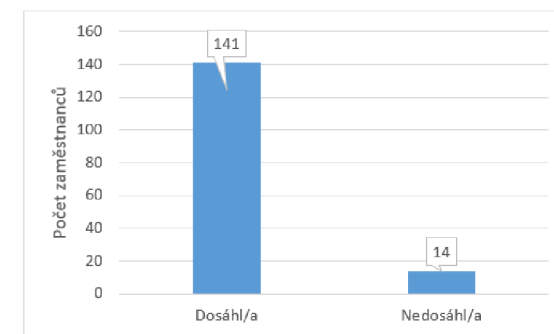
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 7 Hodnocení systému výkonnostních odměn



Zdroj: vlastní výzkum

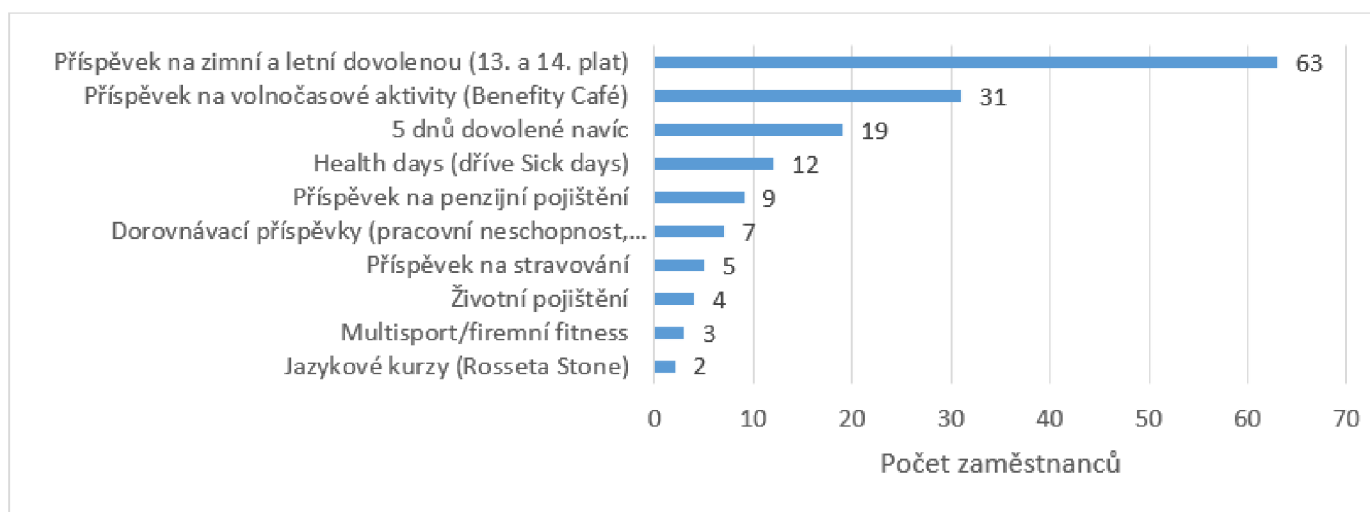
Graf 12 Dosažení odměny v rámci systému Reward & Recognition



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky práce – grafické znázornění

Graf 15 Preference v rámci aktuálního portfolia benefitů



Zdroj: vlastní výzkum

Doporučení

Na základě výsledků byl sestaven tento seznam doporučení:



1. Efektivnější interní komunikace (s důrazem na výkonnostní odměny).



4. Čtyřdenní pracovní týden pro podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.



2. Personalizované portfolio benefitů (dle individuálních potřeb zaměstnanců).



5. Dlouhodobý investiční produkt pro podporu finančního zabezpečení.



3. Práce s kariérním růstem, následnictvím a talenty společnosti.

Závěr



Průzkum a následná analýza dat odhalila několik klíčových oblastí, kde by společnost Philip Morris ČR a.s. mohla zlepšit svůj přístup k odměňování.



Novým řešením je případná implementace návrhů, které by mohly vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců a lepší pověsti a značky zaměstnavatele.



Problematika byla posunuta díky interním podkladům společnosti, spolupráci s personálním oddělením a především díky zpětné vazbě od zaměstnanců (dotazníkové šetření).

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**