



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A
MOTIVACE A NÁVRH NA JEHO ZMĚNY V
RESTAURACI MCDONALD'S**

ANALYSIS OF REMUNERATION AND MOTIVATION SYSTEM AND PROPOSAL FOR ITS
CHANGE IN THE MCDONALD'S RESTAURANT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Sofya Kozlovskaya

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Kateřina Procházková, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Sofya Kozlovskaya**
Vedoucí práce: **Ing. et Ing. Kateřina Procházková, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza systému odměňování a motivace a návrh na jeho změny v restauraci McDonald's

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování a motivace zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978- 80-7400-347-9.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců a návrh změn ve vybrané společnosti. První část je teoretická rešerše vycházející z odborné literatury, které se zabývají zásadním tématem odměňování zaměstnanců. Na základě první části byla provedena kompletní analýza vybrané společnosti. V další části předkládá návrhy řešení nedostatků společnosti.

Klíčová slova

systém odměňování, zaměstnanec, zaměstnavatel, mzda, zaměstnanecké výhody, fluktuace

Abstract

This bachelor's degree work is focused on employee rewards system and a subsequent proposal of its revision in the selected company. First part is theoretical research based from professional literature which is focused on basic theme of rewarding employees. Based on the first part a complete analysis of the chosen company was made. In the next part, solutions to the flaws in the system has been proposed.

Key words

remuneration system, employee, employer, wage, employee benefits, fluctuation

Bibliografická citace

KOZLOVSKAYA, Sofya. *Analýza systému odměňování a motivace a návrh na jeho změny v restauraci McDonald's* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142997>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Procházková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 09. května 2022

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. et Ing. Kateřině Procházkové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a připomínek. Také děkuji manažerům restaurace Olympia McDonald's za pomoc a podporu při zpracování této práce.

Obsah

Úvod	10
Cíle práce, metody a postupy zpracování	11
1 Teoretická rešerše	13
1.1 Řízení pracovního výkonu.....	13
1.2 Hodnocení práce	14
1.3 Systém odměňování	15
1.3.1 Mzdový systém	18
1.3.2 Tarifní systém	20
1.3.3 Mzdové formy.....	23
1.4 Motivace.....	27
Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	28
Herzbergův dvoufaktorový model.....	29
McGregorova teorie X a teorie Y	30
1.5 Zaměstnanecké výhody.....	30
1.5.1 Druhy výhod	31
1.5.2 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod.....	32
2 Analytická část	34
2.1 Představení společnosti	34
2.1.1 McDonald's Franchising	34
2.1.2 Historie	35
2.1.3 Model úspěchu McDonald's.....	36
2.2 Rozdělení zaměstnanců do pracovních pozic	37
2.3 Organizační struktura restaurace	40
2.4 Analýza systému odměňování	41
2.4.1 Mzdový řad pro crew	41
2.4.2 Mzdový řad pro manažery.....	45
2.4.3 Zaměstnanecké výhody a motivace v společnosti	48

2.5	Analýza spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování	51
2.6	Zhodnocení nákladů na systém odměňování.....	61
2.7	Porterova analýza 5 sil	65
2.8	SLEPT analýza	67
2.9	Zhodnocení analytické části práce	69
3	Návrhy řešení	71
3.1	Rozšířit počet benefitů	71
3.2	Zavedení příplatku za noční směnu	73
3.3	Náklady pro navrhované benefity a časový harmonogram.....	74
3.4	Zhodnocení navrhované části	75
	Závěr.....	77
	Seznam zdrojů.....	78
	Seznam použitých obrázků	82
	Seznam použitých tabulek	83
	Seznam použitých grafů	84
	Seznam příloh	85

Úvod

Po pandemii koronaviru se náš svět změnil. Následky této události ovlivnily všechny oblasti života, zejména podnikání. Lidé začali více vážit svého času a energie a začali hledat efektivnější způsoby, jak vydělávat peníze. Také se zvýšila nezaměstnanost, protože mnoho společností se nedokázalo přizpůsobit novým změnám a rychle reagovat na nové požadavky podnikání. Ale naopak ty podniky, které se aklimatizovali na nové reálie, dosáhly nových úspěchů ve sféře podnikání. Jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu firmy je tedy zvýšení efektivity práce, vysoká motivace zaměstnanců. Zaměstnanci jsou nejdůležitější částí společnosti, takže vytváření systému odměňování by mělo probíhat, tak, aby rozvíjel všechny oblasti podniku v poměru k jejich potřebám. To znamená motivovat pracovníky a vytvořit příznivou pracovní atmosféru.

Tématem bakalářské práce je analýza systému odměňování pracovníků v Baierová spol. s.r.o, která má síť restaurací McDonald's nacházející se po celé České republice. Společnost se potýká s problémem fluktuace pracovníků. To je běžný problém ve společnostech, které se zaměřují na rychlé občerstvení. Pracovní podmínky a očekávání zaměstnanců se totiž často neshodují. Práce vyžaduje fyzickou vytrvalost a psychickou odolnost. Proto se zaměstnanci tak často mění.

Ve své bakalářské práci jsem se snažila podrobněji prozkoumat toto téma a navrhnout možné řešení problémů. A také jsem zkoumala, jak navrhovaná řešení mohou ovlivnit finanční situaci společnosti.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cíl bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení programu zaměstnaneckých výhod a zvýšení motivace ve vybrané společnosti.

K naplnění hlavního cíle je potřeba se zaměřit na cíle dílčí. V první části této práce jsou uvedeny teoretické znalosti, které jsou napsány na základě vědecké literatury. Dalším dílčím cílem je analýza současného stavu společnosti a systému odměňování ve společnosti, která je řešena v druhé části.

Postup zpracování bakalářské práce

Teoretickou část vymezují první kapitoly, kde je na základě odborných a jiných zdrojů definováno samotné pojetí odměňování, motivace, teorie motivace; dále jsou specifikovány nástroje mzdového systému, a také zaměstnanecké výhody, jejich význam, druhy a možnosti poskytování. Je důležité správně pochopit, co a jak motivuje zaměstnance. Tyto znalosti pomohou v budoucnu zvolit vhodný mzdový systém a vytvořit efektivní program zaměstnaneckých benefitů. Tyto faktory jsou klíčové při sestavování systému odměňování ve společnosti

Z těchto poznatků poté vychází analytická část, která je věnovaná systému odměňování v konkrétní společnosti. Nejprve je představena společnost, její organizační struktura, popis pracovních pozic. V rámci provedení analýzy současného systému odměňování společnosti bylo použito několik metod. Jednou z metod prozkoumání analytické části je provádění dotazníku spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování a jeho vyhodnocení. Pomocí správně vybraných otázek dotazníku byly získány údaje, díky kterým se umožní splnění cíle bakalářské práci a najít řešení existujících problémů ve společnosti.

V poslední návrhové části bude na základě provedeného dotazníku navrženo řešení konkrétních problémů pro zvýšení motivace zaměstnanců v Baierová spol. s.r.o a zlepšení programu zaměstnaneckých výhod.

Metodika bakalářské práce

- Teoretická rešerše

Teoretická rešerše je text, který přináší aktuální pohled na danou problematiku z hlediska současné literatury. Cílem rešerše je vytáhnout ty nejdůležitější informace z vědecké a odborné literatury a vzájemně je mezi sebou porovnat, kriticky zhodnotit a spojit do uceleného textu (Karolína Brandlová a kol., 2018).

- Dotazování

K dosažení požadovaných výsledků bude použita metoda ve formě dotazování. Pomocí správně formulovaných otázek bude možné získat potřebný výsledek a identifikovat všechny slabé a silné stránky společnosti. A na základě získaných dat vypracovat doporučení ke zlepšení výsledku.

- Analýza

Analýza je rozbor zkoumaného objektu nebo situace na jednotlivé části, které se následně dále zkoumají. Podrobnější znalost jednotlivých jevů usnadní pochopení jevu jako celku. Cílem analýzy je seznámit se s určitým systémem a odhalit jeho fungování (Synek, 2002).

- Syntéza

Syntéza je chápána jako spojení jednotlivých částí do jednoho celku podle různých kritérií. Díky syntéze je možné lépe posoudit vnitřní vzorce fungování a vývoje daného jevu (Synek, 2002).

- Dedukce

Dedukce znamená postup od obecného závěru ke konkrétnímu závěru o zkoumaném předmětu nebo procesu na základě jeho vlastností (Synek, 2002).

1 Teoretická rešerše

1.1 Řízení pracovního výkonu

Dle Koubka (2004, s.161) se vymezuje řízení pracovního výkonu jako „*propojení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje a odměňování pracovníků*“.

Jinými slovy – řízení pracovního výkonu je proces, při kterém se zvýší produktivita práce zlepšením schopností jednotlivých pracovníků a jejich skupin, což nakonec pomůže organizaci stát se úspěšnější. Nejdůležitějšími personálními činnostmi, které jsou součástí toho procesu, jsou motivace a odměňování zaměstnanců (Armstrong, 2009). Proto je řízení pracovního výkonu důležitou rolí v systému odměňování.

Možné způsoby odměňování v rámci řízení pracovního výkonu (Koubek, 2004):

Odměňování podle výkonu (zvýšení mzdy/platu) je závislé na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. U tohoto způsobu odměňování může spatřovat následující výhody a nevýhody:

– Výhody:

- motivace,
- spravedlivé odměňování zaměstnanců podle jejich výkonů,
- naražení spravedlivého systému odměňování.

– Nevýhody:

- není zaručeno, že motivace bude fungovat,
- lze těžko najít realistická měřítka a ukazatele výkonnosti, na které bude možné se orientovat, aby se správně hodnotila kvalifikace a práce zaměstnanců, což může vést k negativnímu vlivu na systém odměňování,
- v týmové práci může nadměrné hodnocení individuálního výkonu vést k rozpadu týmu,
- je obtížné dobře řídit.

Odměňování podle schopností je zvýšení mzdy nebo platu a je závislé na úrovni schopností zaměstnance. Odměna je pouze za schopnost zaměstnance efektivně pracovat a dosáhnout určitých výsledků v práci. Je založeno na odpovídajícím systému schopností nebo kvalifikací. Problémem odměňování za schopnosti zaměstnanců je, že není možné

přesně odhadnout a ověřit všechny schopnosti člověka a to, jak je může v práci využít (Koubek, 2004).

Odměňování podle znalostí a dovedností je zvýšení mzdy nebo platu a váže se na druh, rozsah a hloubku znalostí a dovedností, které zaměstnanec získal a je schopen je používat (Koubek, 2004).

Odměňování podle přínosu znamená, že zaměstnanec dostane odměnu za výsledek své práce a za to, jak tohoto výsledku dosáhl, tedy za své schopnosti. Tato metoda je vhodná pro ty, kteří se soustředí nejen na výsledky výrobně, ale také na ty, kteří jsou připraveni na změny a vývoj v budoucnu, kde jsou zaměstnanci klíčovým článkem ve společnosti (Koubek, 2004).

Odměňování za očekávané výsledky práce znamená, že odměna je přidělena za určitou práci, kterou musí zaměstnanec vykonat za určité období v odpovídající výši a kvalitě. To znamená, že zaměstnavatel očekává, že zaměstnanec splní úkoly, které mu byly přiděleny v určitou dobu, a na oplátku mu zaměstnavatel vyplácí pevnou mzdu (Koubek, 2004).

1.2 Hodnocení práce

Každá práce, každé pracovní místo má pro zaměstnavatele určitou hodnotu, určitý význam. Hlavním úkolem hodnocení práce je zjistit, jakou hodnotu a význam má každá konkrétní práce a také identifikovat rozdíly mezi pracovními činnostmi. Aby bylo možné nastavit na základě těchto informací mzdové tarify (Koubek, 2011).

Hodnocení práce je systematický proces stanovování hodnoty a určování množství, záběru a významu každé práce ve vztahu k jiným pracím ve společnosti (Koubek, 2009). Podle Koubka (2009) jsou hlavní cíle hodnocení práce:

- poskytnout racionální základnu pro vytváření spravedlivých vnitřních mzdových struktur,
- zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro splnění hlavních úkolů organizace, stanovit její hodnotu a na základě toho oklasifikovat práci,
- poskytnout základnu pro stanovování mzdových tarifů pro nové práce,
- poskytnout realistickou základnu pro spravedlivé porovnávání mzdových tarifů různých organizací,
- poskytnout podněty zaměstnancům, aby se snažili o práci vyšší úrovně.

„Proces hodnocení práce začíná určením toho, které práce mají být do hodnocení zahrnuty, a jaký celkový počet prací bude hodnocen. Je také třeba rozhodnout, zda bude použito jedno schéma pro všechny pracovníky, nebo zda pro různé úrovně nebo kategorie lidí budou použita odlišná schémata. Dalším krokem je vybrat jednu z metod hodnocení práce.“ (Armstrong, 2015, s.432)

Výsledkem hodnocení práce je stanovení základních mzdových relací ve společnosti. Hodnocení práce obvykle probíhá ve dvou krocích. V prvním kroku zaměstnavatel musí práce zanalyzovat a výsledky této analýzy uplatnit v návazných personálních procesech. Organizace musí provést analýzu pracovních míst, hlavních pracovních úkolů, pracovních postupů apod. Shromážděné informace jsou přepracovány do standardizovaných popisů práce, díky nimž může zaměstnavatel vypracovat kompletní hodnocení práce a vypracovat motivovaný program organizace (Dvořáková a kol., 2012).

V druhém kroku je třeba přeložit slovní popisy práce do kvantitativních vyjádření. Kvantifikace se provádí vytvořením řady nebo zpracováním stupňů. To znamená, že v takovéto hierarchii je nejvýše umístěna práce s nejvyššími požadavky, oproti práci s požadavky nejnižšími (Dvořáková a kol., 2012).

1.3 Systém odměňování

Pojem odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená jenom mzdu nebo plat. Moderní pojetí zahrnuje povýšení, vzdělávání pracovníka, vytváření vhodných pracovních podmínek, například přidělení samostatné kanceláře nebo počítače, telefonu, pověřování vedením lidí, pochvalu či zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu (Koubek, 2007).

Je také třeba vysvětlit, co je peněžní odměna. Jak uvádí Armstrong (2015), peněžní odměna zahrnuje peněžní odměnu za vykonanou práci a taky peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí, například zaměstnanecké výhody a penze. Na druhou stranu nepeněžní odměna uspokojuje různé potřeby lidí spojené se seberealizací. Nepeněžní odměny zahrnují uznání za pracovní úspěchy, také pomáhají vytvářet motivační systém pro rozvoj dovedností, schopností a kariéry zaměstnance. Nepeněžní odměny mohou být vnitřní a vnější. Vnitřní odměnou pro zaměstnance jsou také jeho vnitřní pocity, které prožívá z výkonu své práce. Je to například pocit úspěchu a užitečnosti, nebo pocit seberealizace. Vnitřní odměny jsou individuální a zaměstnavatel je nemůže kontrolovat, ale může vést k vytvoření zvláštních podmínek pro zaměstnance, aby vyhovovaly jeho potřebám. Vnější nepeněžní odměny mohou být pochvala nebo uznání (Armstrong, 2015).

Podle Armstronga (2015) je pojetí celkové odměny kombinací peněžních a nepeněžních odměn, například základní mzda či plat, zásluhová odměna a zaměstnanecké výhody.

Podle Armstronga (2009) se v koncepci celkové odměny jedná o propojení dvou skupin odměn:

1. Transakční odměny – hmotné odměny, například: mzda, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody.
2. Relační (vztahové) odměny – nehmotné odměny, například: vzdělávání a rozvoj, zkušenosti z práce.

Model celkové odměny, který je uveden na obrázku, se často používá k plánování systému odměn v organizaci. Dva horní kvadranty představují hmotné odměňování, které jsou důležité pro získávání a stabilizaci zaměstnanců, zatímco nehmotné odměny každá společnost musí vytvořit sama a díky nim zaměstnanec může zvýšit jejich účinnost, což pomáhá dosáhnout úspěchu zaměstnavateli. Ale model bude fungovat jen při správné kombinaci těchto odměn (Armstrong, 2015).

System odměňování musí splňovat následující kritéria (Koubek, 2011):

- povzbuzujte pracovníky, aby rozvíjeli své pracovní dovednosti, zvyšovali a zlepšovali kvalifikaci,
- je třeba rozumně vyhodnotit úsilí, výsledky, zkušenosti a schopnosti pracovníků,
- musí být zaměstnanci chváleni a motivováni,
- přilákat a stabilizovat počet pracovníků, kteří jsou potřební k úspěšné práci organizace,
- měl by být v souladu s právními normami,
- pomáhat k dosažení konkurenceschopnosti na trhu práce,
- zabezpečit, aby byl systém a jeho nákladová a časová náročnost racionální.

1.3.1 Mzdový systém

Mzda je peněžní odměna, kterou zaměstnanec dostává od zaměstnavatele za svou práci především v podnikatelské sféře. Mzda se sjednává v pracovní nebo v kolektivní smlouvě. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda, kterou stanovuje vláda svým nařízením. Nedosáhne-li mzda (bez mzdy za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli) úrovně minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek podle zákoníku práce (Šikýř, 2016).

Výše mzdy přímo závisí na kvalifikaci samotného zaměstnance a povaze vykonávané práce. To znamená, že plat závisí také na složitosti, odpovědnosti, objemu práce, na obtížnosti pracovních podmínek, ve kterých je práce vykonávána a tak dále. Říká se tomu diferenciaci mezd. Vypracovat odůvodněnou diferenciaci mezd a zajistit její plnění v organizaci je jedním z hlavních cílů ve mzdové politice organizace. Pokud míra diferenciaci mezd klesne pod vyžadovanou úroveň, která je i ověřena praxí, pak mzda přestane plnit svou funkci motivace k rozvoji a zvýšení efektivity a kvality práce u zaměstnanců. A to povede ke snížení celkového blahobytu společnosti (Dvořáková a kol., 2012).

Neustálé nabírání a řešení problému mezd zaměstnanců vede k cílenému vytváření a rozvoji systému odměňování v organizaci. Úspěšný manažer je proto povinen pravidelně sledovat aktuální informace o vývoji mezd na vnějším i vnitropodnikovém trhu práce.

Tyto informace jsou potřebné k tomu, aby bylo možné správně sestavit mzdový systém v organizaci, který bude motivovat zaměstnance, aby pracovali lépe (Dvořáková a kol., 2012).

Jedním z nejdůležitějších problémů, které musí řešit organizace při vytváření systému odměňování, je výběr vhodné mzdové formy nebo její kombinace s jinými formami. Souhrn všech pravidel a forem mzdy tvoří mzdový systém (Koubek, 2011).

MZDOTVORNÉ FAKTORY

S tvorbou mzdového systému úzce souvisí takzvané mzdotvorné faktory. Dle Koubka (2011) se vymezují vnitřní mzdotvorné faktory a vnější mzdotvorné faktory. Všechny vnitřní mzdotvorné faktory lze shrnout do tří skupin:

- první skupinu tvoří faktory přímo související s pracovním místem a jeho postavením v hierarchii v společnosti,
- druhou skupinu tvoří faktory, které souvisejí s pracovním úkolem, to znamená, že odpovídají úrovni výkonu zaměstnance,
- poslední skupina faktorů je zodpovědná za pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost pracovníka (Koubek, 2011).

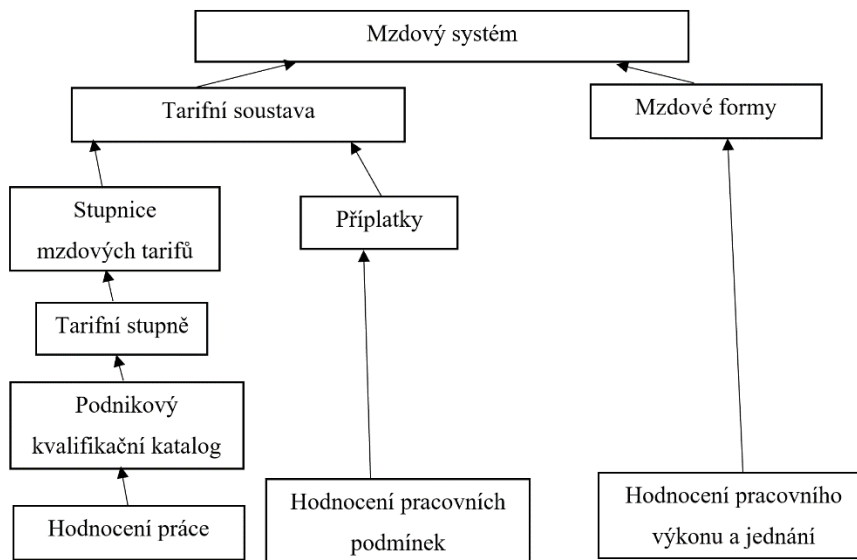
Vnější mzdotvorné faktory se týkají okolí konkrétní společnosti. Jedná se o současnou situaci na trhu práce. To je například nedostatek či přebytek zaměstnanců určité úrovně a kvalifikace, ale také úroveň a formy odměňování pracovníků u konkurenčních organizací na trhu práce, ve státě. Také musí brát v úvahu i platné zákony země, předpisy a další nařízení v oblasti odměňování. Příkladem takového nařízení je stanovená úroveň minimální mzdy nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, překážky v práci a podobně (Koubek, 2011).

Podle Dvořákové a kol. (2012) existují tři hlavní mzdotvorné faktory, které mzdový systém ve velké organizaci systematicky odměňuje:

- hodnotu práce, která je vyjádřena tarifním stupněm, který zahrnuje složité, odpovědné a namáhavé práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- nadstandardní pracovní výkon.

Při vytváření mzdového systému musí zaměstnavatel rozhodnout, jak bude platit zaměstnance za jeho odpracovanou dobu, za jeho výkon i za další zásluhy (Dvořáková a kol., 2012).

1.3.2 Tarifní systém



Obrázek 2 Mzdový systém

(Zdroj: Dvořáková a kol., 2012)

Jak je uvedeno na obrázku č.2, součástí mzdového systému je také tarifní soustava, která představuje zaručenou část individuální mzdy a může zahrnovat podnikový kvalifikační katalog, stupnice mzdových tarifů a příplatky. Tarifní soustava je vytvářena na základě hodnocení složitosti práce a pracovních podmínek. Aplikuje se zejména pro manuální a administrativní pozice ve velkých organizacích, které pomáhají určovat spravedlivou diferenciaci odměňování pro výkonné zaměstnance a nižší manažery. A také organizace pomocí tarifního systému může stimulovat ke zlepšování pracovního výkonu a motivovat ke zvyšování kvalifikace (Dvořáková a kol., 2012). Jak je uvedeno na obrázku č.2, můžete podrobně zhodnotit každou složku tarifního systému.

- Podnikový kvalifikační katalog

V podnikovém kvalifikačním katalogu jsou uvedeny požadavky práce na zaměstnance a zařídění prací do tarifních stupňů (Dvořáková a kol., 2012).

- Stupnice mzdových tarifů

Tarifnímu stupni je přiřazen mzdový tarif, který oceňuje hodnotu práce podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Mzdový tarif je určitá částka v Kč za jednu hodinu nebo měsíc (Šikýř, 2016). Mzdový tarif pro zaměstnance je stanoven v souladu s pozicí zaměstnance a jeho pracovními činnostmi, které musí zaměstnanec vykonávat s minimální průměrnou pracovní výkonností, kterou od něj zaměstnavatel očekává (Šikýř, 2016).

„Tarifní stupnici tvoří stupně oceněné mzdovými tarify, které jsou diferencovány s cílem zohlednit rozdíly mezi pracovními činnostmi v organizaci.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 315).

Hlavní funkce, které plní tarifní stupnice:

1. Umožňuje porovnávat vnitřní a vnější mzdové relace a mzdově oceňuje standardní pracovní výkon zaměstnanců.
2. dále demonstruje cíle strategie lidských zdrojů a strategie odměňování a také zaměstnancům signalizuje zvýšení mzdy v případě zvýšení kompetencí, odpovědnosti a postavení v organizaci.
3. Umožňuje kontrolovat vývoj mzdových nákladů, a jak je napsáno výše, informují zaměstnance o vývoji mezd a mzdové diferenciaci (Dvořáková a kol., 2012).

Jinými slovy – díky tarifním stupňům zaměstnavatel zaměstnance motivuje ke zvyšování kvalifikace a k zájmu o povýšení a hlavně k posilování transparentnosti a k vytvoření spravedlivého systému odměňování (Dvořáková a kol., 2012).

Organizace může mít několik tarifních stupnic nebo jednu integrovanou. Pokud organizace používá několik tarifních stupnic, pak jsou rozlišeny podle kategorií zaměstnanců. Například pokud organizace aplikují tarifní stupnici pro manuální zaměstnance a stupnici pro administrativní pracovníky, přitom manuální zaměstnanci jsou na nižší mzdové hladině než ostatní nemanuální zaměstnanci (Dvořáková a kol., 2012).

Podle Dvořákové a kol. (2012) existuje několik typů tarifní stupnice:

- První typ je stupnice s pevnými mzdovými tarify, který je oceněn pevným tarifem, to znamená, že je nějaká určitá částka za hodinu nebo měsíc, například 90 Kč/hod. nebo

12 000Kč/měsíc. Tento tarifní stupeň může být uvedený v pracovní smlouvě zaměstnance.

- Druhý typ je stupnice se mzdovými tarify s rozpětím, kde každý stupeň má přidělené tarify v rozpětí od – do, například 90 Kč/hod. - 110 Kč/hod. Jinými slovy - přímý nadřazený stanovuje konkrétní tarif tak, aby bylo možné zohlednit další přínos zaměstnance pro organizaci a motivovat podřízené k rozvoji.

Výhody obou zmíněných typů spočívají v tom, že může být získána a udržována konzistentní mzdová struktura v organizaci, motivuje zaměstnance ke zvyšování kvalifikace a rozvoji kariéry, lze lépe kontrolovat růst individuálních mezd podle změn v pracovním výkonu, také lze lépe se přizpůsobit rozdělení mezi tarify organizace a mzdami konkurencí (Dvořáková a kol., 2012).

K nevýhodám těchto stupnic patří, že stupnice může být nepružná a blokovat flexibilitu, také při seskupení prací do tarifního stupně se může stát, že v jednom stupni jsou práce různé hodnoty, ale mají stejný mzdový tarif. Tuto skutečnost zaměstnanci někdy vnímají jako mzdově nespravedlivé. Dále také zaměstnanci, kteří dosáhnou horního tarifu svého stupně, už nikam nemůžou růst a ztrácejí motivaci k práci (Dvořáková a kol., 2012).

- Příplatky

Za mimořádné pracovní podmínky (obtížné pracovní režimy, škodlivé pracovní prostředí a rizikové pracovní prostředí) jsou zaměstnanci vypláceny příplatky, které mohou být dány povinně zákonem nebo předepsány smlouvou a vnitřním předpisem organizace nebo mzdovým výměrem. Zaměstnavatel je poskytuje za práci tarifní povahy, tj. částí pevné mzdy. Příplatky se určují procentem z průměrného výdělku nebo ze mzdového tarifu, absolutní částkou v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc. Zákoník práce upravuje minimální příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci v sobotu a v neděli (Šikýř, 2016).

Zaměstnavatel může zaměstnanci přidělit práci přesčas pouze za výjimečných okolností, například při řešení nečekaných situací. Není však možné, aby práce přesčas byla nařizována pravidelně. Maximální rozsah práce přesčas může být osm hodin týdně a 150 hodin ročně (Tomšej, 2021). Podle § 114 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. přísluší zaměstnanci za dobu práce přesčas mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku.

Podle § 115 zákoníku práce přísluší zaměstnanci za dobu práce ve svátek dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Noční práce je práce, kterou zaměstnanec vykonává v rozmezí mezi 22. - 6. hodinou. Zaměstnanci starší 16 let smějí dělat noční práce nejdéle jednu hodinu. Zaměstnanci mladší 16 let nesmějí noční práce vykonávat vůbec. Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 20 % průměrného výdělku. Přesně stejné podmínky vyplácení příplatků platí i pro práci v sobotu a v neděli (Tomšej, 2021).

Ztíženým pracovním prostředím je prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení se účinkům ztěžujícího vlivu a z opatření k jejich snížení nebo odstranění. Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši příplatku stanoví vláda nařízením. Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci vedle dosažené mzdy příplatek ve výši nejméně 10 % z minimální mzdy, a to za každou hodinu práce konané v tomto prostředí (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

1.3.3 Mzdové formy

Mzdové formy umožňují ocenit výsledky práce zaměstnanců v organizaci (Koubek, 2007).

Pro úspěšné fungování systému odměňování musí zaměstnavatel věnovat pozornost hlavním stimulačním funkcím mzdových forem. Za prvé, mzdová forma musí veškeré úsilí zaměstnance soustředit na dosažení výsledku v práci, které zaměstnavatel potřebuje pro úspěch své organizace. Za druhé, by měly motivovat zaměstnance, měly by také pomoci při změně a zlepšování podnikové kultury a hodnot podniku, v souladu s kulturou zaměřenou na výkon, kvalitu a služby zákazníkům. Za třetí, správně zvolená mzdová forma pomáhá zlepšit podmínky pro získávání nových, kvalifikovanějších zaměstnanců. Také autoevaluační formulář je pojítkem při získávání zpětné vazby o očekávání zaměstnance v práci. Lze konstatovat, že uplatňování mzdových forem umožňuje organizaci posílit podnikovou kulturu zaměřenou na zvýšení výkonu, pomáhá zakládat

vztah mezi mzdou a výsledkem. Dále přitahuje a stabilizuje pracovníky, kteří souhlasí s tím, že budou podávat odpovídající výkon za přiměřenou mzdu. A také umožňuje všem zaměstnancům podílet se na úspěchu společnosti (Kleibl a kol., 1998).

O tom, jaké budou zavedené mzdové formy, rozhodne zcela sama organizace. Mohou být zakotveny ve vnitřním předpisu organizace nebo v mzdové části kolektivní smlouvy (Kleibl a kol., 1998).

Dvořáková a kol. (2012) třídí mzdové formy na dvě hlavní skupiny:

Základní mzdové formy:

- časová mzda,
- úkolová mzda.

Doplňkové mzdové formy:

- osobní ohodnocení,
- prémie,
- provize,
- bonusy,
- odměny,
- účast na výsledcích.

Časová mzda

Jakákoliv organizace musí mít evidenci odpracované pracovní doby zaměstnance, jako by nebyl sestaven systém odměňování. Ale v některých systémech je to rozhodující faktor, který ovlivňuje výši vydělaných peněz a vlastnosti jejich časového rozlišení. Časová mzda je jednou z nejpoužívanějších forem mzdy. Tuto formu mzdy zaměstnavatel může uplatnit za jakýkoliv druh práce. Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci za jeho práci (Koubek, 2007). U dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. Je to závislost mezi hodinovým mzdovým tarifem zaměstnance a časem, který jim byl skutečně odpracován v hodinách. Pokud organizace používá časovou mzdu v čisté podobě, nepřinese to správný stimulační efekt pro zvýšení pracovního výkonu. Proto za účelem zvýšení tlaku na výkon musí zaměstnavatel časovou platbu použít v

kombinaci s osobním ohodnocením nebo prémie, bonusem, provizí, odměnou nebo účastí na výsledku (Dvořáková a kol., 2012).

Hlavním úkolem jakéhokoli systému časových mezd v jakékoliv organizaci je spravedlivě platit za práci svých zaměstnanců. Časové mzdy jsou jedním z hlavních kritérií pro vytvoření dobré pověsti organizace. Pokud zaměstnanec považuje svou platbu za spravedlivou, pak to stimuluje práci a další rozvoj. A proto by měla organizace udržovat zdravý systém časových mezd (Dvořáková a kol., 2012).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je používána nejčastěji v prostředí výroby u dělnické práce. Úkolová mzda se používá, když pro zaměstnavatele je důležité motivovat zaměstnance pro zlepšení pracovního výkonu, a když je možnost provádět kvantitativní evidenci pracovníkem vyrobených jednotek výrobku nebo vykonané práce. Úkolová mzda je mzda zaměstnance, při které mzda přímo závisí na množství jim vyrobených výrobků nebo množstvím vykonané práce, s ohledem na jejich kvalitu, složitost a podmínky práce. Jednotná forma mzdy se používá za předpokladu, že výsledek práce zaměstnance může být počítán a kvalita je kontrolována (Margaret Foot a kol., 2002). Tyto výkonové normy musí být stanoveny předem a musí být také předem pracovníkovi známy. Tato forma má vysoký stimulační účinek na zvýšení efektivity zaměstnance, ale může také způsobit negativní efekt. Například – zaměstnanec chce získat větší finanční podporu, a tak bude pracovat více a na základě únavy bude jeho pracovní výkon prudce klesat (Bláha a kol., 2005).

- **Doplňkové mzdové formy**

Osobní ohodnocení

V malých a středních organizacích je možné také posoudit individuální zásluhy jednotlivých pracovníků, které v dlouhodobém horizontu pomohly zaměstnavateli dosáhnout nejlepších výsledků, to znamená, že zaměstnavatel může použít osobní ohodnocení v podobě určitého procenta základní mzdy (Koubek, 2011). Zpravidla osobní ohodnocení je stanoveno na základě posouzení kvality práce, schopností, dovedností pracovníka.

Prémie

Další často používanou doplňkovou mzdovou formou jsou prémie. Prémie jako mzdová forma se v praxi používá již velmi dlouho. Prémie bývají poskytovány k základní mzdě a mohou mít jednorázové mzdové zvýhodnění nebo mohou být poskytovány v pravidelných intervalech. Jednorázově vyplacené prémie zaměstnanec může dostat za iniciativu, za výjimečné plnění svých pracovních úkolů, za dosažení vysokých výsledků ve svých pracovních povinnostech, také za pracovní chování. Příkladem jednorázově vyplácené prémie jsou prémie za nízkou absenci, prémie věrnostní. Periodicky se opakující prémie mohou být poskytnuty za větší objem odvedené práce, za dosaženou kvalitu, za splnění termínu, za úspory nákladů (Kleibl a kol., 1998).

Provize

Provize představují doplňkovou mzdovou formu, která se využívá pro odměňování obchodních zástupců a zaměstnanců ve službách. Provize závisí na úrovni prodeje zaměstnance. Zaměstnanec dostane procento z uzavřených obchodů, které provedl, což motivuje zaměstnance, aby prodával produkt rychleji a více, což zvyšuje úspěch společnosti na trhu (Blaha a kol., 2013).

Bonus

Bonus je jednou z nejoblíbenějších mzdových forem, která může být individuální i kolektivní. Je placena dodatečně k základní mzdě za specifické a mimořádné úspěchy zaměstnance při plnění jeho úkolů. Některé organizace odměňují bonusem každý rok, jiné pouze po uplynutí dvou nebo tří let, pokud zaměstnanec dosáhne výsledků splňujících vysoký standard. Bonus se používá hlavně v organizacích, jejichž hlavní specializací je výzkum a IT (Dvořáková a kol., 2012). Pozitivní funkcí této mzdové formy je, že bonus se vyplácí hned po odvedení dobrého výkonu a také nemá vliv na vnitropodnikovou diferenciaci mezd. Na druhou stranu bonus může mít negativní vliv na týmovou práci, každý zaměstnanec chce vyniknout a ukázat se z té nejlepší strany. Také má negativní efekt na podnikovou kulturu organizace, což způsobuje spory mezi zaměstnanci a bezprostředními vedoucími (Kleibl a kol., 1998).

Odměna

Hlavním cílem jednorázových a mimořádných odměn je vyhodnotit nestandardní pracovní úspěch pracovníka, jeho nestandardní přístup k řešení pracovního úkolu nebo zvýhodnit zaměstnance za délku pracovního poměru se zaměstnavatelem, aby ukázal pracovníkovi, že je pro organizaci důležitý. Nejčastějšími typy jednorázových odměn jsou odměny za dovolenou a k Vánocům, odměny za záchranu lidského života nebo odměny za zlepšovací návrhy (Dvořáková a kol., 2012).

Účast na výsledcích

Účast na výsledcích může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci za jeho významný příspěvek k dosažení lepších hospodářských výsledků organizace, než bylo plánováno. Účast není považována za mzdu, a proto musí být hrazena z disponibilního zisku, například z obchodního zisku (Kleibl a kol., 1998). Při zavádění této formy je možné pozorovat snížení nákladů, zvýšení produktivity práce a také může dojít ke snížení sociálních konfliktů na pracovišti, a naopak se může zvyšovat zájem o zaměstnance v organizaci pracovního procesu. Účast na výsledcích se nejčastěji vyskytuje ve velkých organizacích. Využívají ji k posílení své pověsti na trhu práce, ke stabilizaci hlavních zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012).

1.4 Motivace

Při sestavování efektivního systému odměňování je třeba věnovat pozornost faktorům, díky kterým se zvyšuje motivovanost lidí, v důsledku, čeho lze dosáhnout vyšší produktivity práce. Motivace je proto jedním z hlavních faktorů pro zvýšení pracovního výkonu. Zaměstnanec, který je dostatečně a správně motivován, může dosáhnout maximálního výsledku ve své činnosti, tím jak se mu líbí jeho práce, nebo na základě toho, že považuje výkon své práce a výsledky v ní dosažených za významné a důležité (Armstrong, 2015).

Motivaci lze popsat jako účelové chování. Lidé jsou motivováni, když se domnívají, že nějaký program činností pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání pro ně hodnotné odměny – té, která uspokojuje jejich potřeby (Armstrong, 2015).

Existují dva typy motivace – vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je motivace, která vychází ze samotné práce. Vnitřní motivace se projevuje prostřednictvím hledání sebe sama,

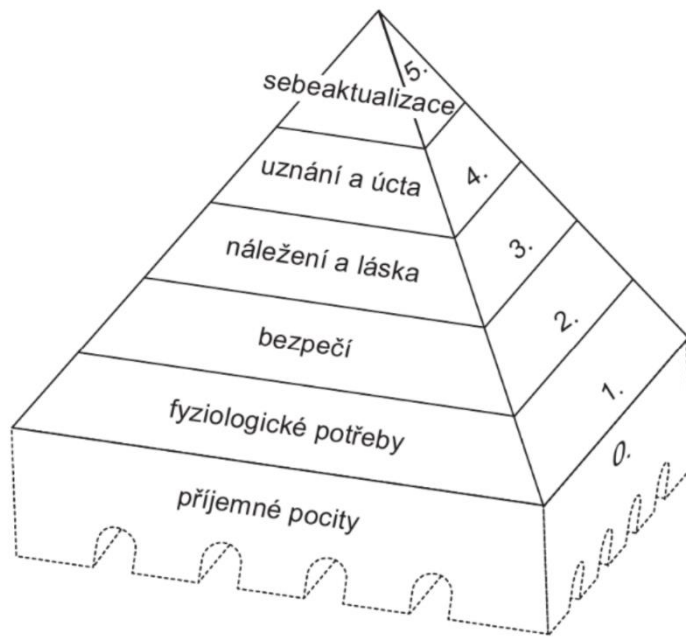
prostřednictvím pocitů, které člověku způsobuje jeho práce. To znamená, že vnitřní motivace vám pomůže přiblížit se k dosažení vašeho cíle, který vám dává pocit nezávislosti a kontroly nad vašimi činy. Vnější motivace – je motivace, která je způsobena vnějšími faktory, jako jsou vyšší mzdy, lepší pracovní místa, pochvala, stejně tak sankce, jakými jsou pokuty či kritika (Armstrong, 2015).

- **Teorie pracovní motivace**

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Hlavními teoriemi jsou:

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem Maslowovy teorie je studium lidských potřeb. Tato teorie říká, že chování člověka určuje jeho potřeby. Jak je znázorněno na obrázku níže, všechny lidské potřeby Maslow rozdělil do pěti skupin v přísné hierarchické posloupnosti v podobě pyramidy. Na základně pyramidy leží fyziologické potřeby. Dále přichází potřeba bezpečnosti a důvěry ve svou budoucnost. Na další úrovni je potřeba náležitosti a lásky. To znamená, účastnit se společenských akcí, komunikovat s lidmi, mít podporu a přátelství, to znamená být členem nějaké skupiny. Může to být rodina, firma, komunita. Na předposlední úrovni pyramidy je potřeba úcty. Podle Maslowa to znamená potřebu uznání a sebepoznání, tedy touhu po osobních úspěších, sebevědomí, pozornosti a respektu druhých, prestiži, slávě, statusu. Na vrcholu pyramidy jsou potřeby sebeaktualizací – potřeby seberealizace, snaha o nejkompexnější využití svých znalostí, hledání širšího smyslu vlastního života a okolí (Plamínek, 2010). Dle této teorie lidé musí nejprve uspokojit nižší potřeby, aby mohli začít postupovat po pyramidě výše. Mzdy nebo plat jsou jedním z nejčastějších způsobů, jak motivovat zaměstnance. Nicméně, jak tvrdí Maslowova teorie, peníze mohou být motivací pouze na nižších úrovních hierarchie. To znamená, dokud nejsou splněny základní fyzické potřeby, člověk nezačne přemýšlet o svých sociálních a psychologických potřebách. Osoba bude motivována, dokud nebude dosaženo cíle, tedy dokud nebude splněna její potřeba (Plamínek, 2010).



Obrázek 3 Hierarchie potřeb

(Zdroj: Plamínek, 2010)

Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie F. Herzberga je známá jako teorie dvou faktorů. Teorie vznikla v souvislosti s potřebou zjistit vliv hmotných a nehmotných faktorů na motivaci pracovníků. Vychází z toho, že příjemné a nepříjemné zkušenosti v práci jsou spojeny s různými faktory (Armstrong, 2015).

Motivační faktory jsou přímo spojené s prací, s jejím charakterem. Hygienické faktory jsou spojeny s okolním světem, prostředím, kde se provádí práce. Mezi hlavní hygienické faktory (dissatisfactory) patří pohodlný pracovní rozvrh, přátelská atmosféra práce, vysoká mzda, čistota, osvětlení místnosti a tak dále. Pokud jsou všechny tyto hygienické faktory splněny, zaměstnanci to nepřináší žádné uspokojení a nezvyšují jeho motivovanost. V podstatě mají na pozitivní přístup k práci zanedbatelný vliv. I když budou tyto faktory splněny, člověk se bude cítit nešťastný a práce v něm bude vyvolávat negativní emoce, které mu nedovolí adekvátně vykonávat svou práci (Armstrong, 2015).

Z toho vyplývá závěr, že podmínky, ve kterých práce probíhá, nelze považovat za motivační faktory. Podle F. Herzberga, ti zaměstnavatelé, kteří se snaží zvýšit motivaci svých zaměstnanců prostřednictvím zvyšování mezd, nakonec budou zklamáni, protože poté, co si jejich zaměstnanci již zvykli na novou úroveň mezd, je pravděpodobné, že jimi

bude vnímána jako hygienický faktor. A od okamžiku, kdy se zvýšené výplaty stanou pravidelnou součástí platu, okamžitě přestanou lidi motivovat (Armstrong, 2009).

Motivační faktory (satisfactory), které způsobují spokojenost, přímo souvisejí s charakterem samotné práce – obsah procesu práce (zajímavá práce, možnost rozvoje, zlepšení odborných dovedností, tvůrčího a podnikatelského růstu), vysokou míru odpovědnosti, uznání úspěchů a výsledků práce, propagace (Dvořáková a kol., 2012).

Výsledky této studie umožnily Herzbergovi učinit závěr, podle kterého je spokojenost s hygienickými faktory krátkodobá a aktivně se nemůže účastnit motivačního procesu. A spokojenost motivátorů má dlouhodobý efekt a umožňuje ovlivnit zvýšení pracovní produktivity člověka (Dvořáková a kol., 2012).

McGregorova teorie X a teorie Y

McGregorova teorie X a teorie Y je teorie chování v manažerské struktuře a motivace podřízených k pracovním podmínkám (Dvořáková a kol., 2012).

Teorie X znamená, že zaměstnanci zpočátku nechtějí pracovat. Základní metody řízení lidských zdrojů jsou tvrdé vedení a kontrola, k dosažení cílů musí vedoucí zaměstnance přinutit, aby pracovali pod hrozbou sankcí, což znamená, že tato teorie představuje autoritářský styl řízení. Teorie X znamená negativní motivaci (Dvořáková a kol., 2012).

Teorie Y je založena na zcela opačných principech. Podle této teorie pracovníci chtějí a mohou sami rozhodovat a být za svá rozhodnutí odpovědní. Není třeba je za to trestat ani je nijak nutit. Dobrovolně se chtějí rozvíjet, ale vyžadují od vedení komfortní pracovní podmínky (Dvořáková a kol., 2012).

1.5 Zaměstnanecké výhody

Jakákoliv organizace při sestavování systému odměňování musí věnovat zvláštní pozornost zaměstnaneckým výhodám. Zaměstnanecké výhody se poskytují k peněžní odměně a tvoří velkou část celkové odměny, ale většinou nemají přímý vztah k pracovním výsledkům. Zaměstnanecké výhody nejsou závislé na zásluhách zaměstnanců, to znamená, že každý zaměstnanec by měl dostat nějaké benefity, ale na druhou stranu čím vyšší je postavení zaměstnance, nebo čím déle pracuje v dané společnosti, struktura a rozsah zaměstnaneckých výhod bude lepší, než u zaměstnanců,

kteří teprve začali pracovat v této společnosti. Hlavní rozdíl mezi mzdou a platem a jinými formami odměňování je, že zaměstnanecké výhody obvykle nesouvisí s pracovním výkonem zaměstnanců (Armstrong, 2009). K hlavním důvodům, proč zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody, patří snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance a nabídnout jim lepší podmínky, než ostatní zaměstnavatelé a také pomáhá zvyšovat jejich spokojenost (Urban, 2017). Zaměstnanecké výhody nemají velký vliv na motivaci zaměstnance, protože zaměstnanec to bere jako samozřejmost a nevěnuje tomu náležitou pozornost. Nicméně může pozitivně ovlivnit spokojenost s prací, ale pokud je jejich přiznávání nesystémové, pak u zaměstnance může nastat pocit nespravedlnosti, že jej neocení jako specialistu, což v budoucnu může mít vliv na jeho práci ve společnosti (Dvořáková a kol., 2012).

Vyplácení zaměstnaneckých výhod umožňuje motivovat zaměstnance, aby byli spokojeni s pracovními podmínkami. Navíc posilují pozitivní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Také správně sestavený systém zaměstnaneckých výhod přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace na trhu práce, díky čemuž umožňuje klíčovým zaměstnancům cítit stabilitu ve společnosti (Macháček, 2017).

Podle Urbana (2017) hlavní trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod směřují k posílení benefitů „šitých zaměstnancům na tělo“, s jejich pomocí se zaměstnavatelé snaží získat a udržet kvalifikované a talentované zaměstnance. Jde často o výhody usnadňující lépe zvládat nároky práce nebo je lépe skloubit s mimopracovními zájmy zaměstnanců.

1.5.1 Druhy výhod

Podle Urbana (2017) zaměstnanecké výhody lze třídit:

- Výhody vztahující se k práci

Výhody vztahující se k práci a tvořící součást pracovních podmínek. To je příspěvek na stravování, může být ve formě stravenek, bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno (například delší placená dovolená), vzdělávání a rozvoj nad rámec bezprostředních potřeb organizace (například jazykové kurzy), doprava do zaměstnání.

- Pracovní pomůcky

Pracovní pomůcky sloužící i pro osobní potřebu. To může být například osobní automobil, notebook a další výpočetní technika, telefon a služby telefonních operátorů, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení.

- Výhody osobní a sociální povahy

Patří k nim nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jeho rodinné příslušníky, péče o děti (školky, dětské tábory), příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity (vstup do sportovních klubů), finanční výpomoc, zvýhodněné spotřebitelské úvěry, pojištění a připojištění, dárky a dárkové šeky (kosmetika, restaurace, nákup různého zboží) při speciálních příležitostech (Vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba), nabídka vlastních produktů a služeb za zvýhodněné ceny.

Podle Macháčka (2017) zaměstnanecké benefity můžeme rozdělit například na zdravotní, důchodové, benefity poskytované na pracovišti, platové a finanční, benefity zaměřené na využití pracovního volna nebo benefity směřující ke vzdělání a k vybavení zaměstnance.

Podle Macháčka (2017) patří mezi nejposkytovanější zaměstnanecké benefity stravenky, sportovní aktivity (například tzv. MultiSport karta), kulturní aktivity a vánoční party, práce z domova (Home office), poskytnutí služebního auta, slevy na produkty nebo služby firmy, občerstvení na pracovišti, delší dovolená nad rámec čtyř týdnů, různé příspěvky v oblasti zdraví a relaxace (masáže, očkování).

1.5.2 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný (fixní) způsob poskytování výhod a flexibilní způsob poskytování výhod (cafeteria systém) (Dvořáková a kol., 2012).

Hlavním cílem zavedení programu flexibilních benefitů je zvýšit spokojenost zaměstnanců s benefity a snížit náklady na ně. Společnost se drží názoru, že čím lepší benefity nabízí, tím produktivnější a kreativnější se stává pracovník, a také lépe vnímá všechny změny, které probíhají ve společnosti (Dvořáková a kol., 2012). V případě, že společnost zvolila flexibilní způsob poskytování výhod, pak to znamená, že pro každého zaměstnance je stanoven roční limit bodů. Pak si zaměstnanec sám vybírá takové benefity, které mu nejvíce vyhovují. O tom, kolik má každý zaměstnanec na bodovém

účtu, rozhodne zaměstnavatel na základě toho, jakou pozici zaměstnanec zastává a jak dlouho pracuje ve společnosti (Macháček, 2017).

Na rozdíl od jiného způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod, fixní způsob umožňuje společnosti v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu předepsat základní zaměstnanecké benefity s určením pro každého zaměstnance. To zahrnuje například takové benefity jako stravenky, mobilní telefon, služební auto sportovní nebo kulturní aktivity. Hlavní nevýhodou tohoto systému je, že společnost neví předem, bude-li zaměstnanec využívat tyto benefity nebo jsou pro něj nepotřebné. To znamená riziko, že společnost zbytečně utratí své peníze za poskytování výhod. V České republice zásadně převažuje plošný způsob poskytování benefitů (Macháček, 2017).

Z daňového pohledu může nastat situace, kdy například stravenky, penzijní připojištění nebo životní pojištění jsou daňově uznatelnými náklady organizace a jsou osvobozeny i od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Příspěvky na sport (fitness, fotbalový zápas), vzdělávání a rekreaci, nápoje na pracovišti, půjčky jsou daňově neuznatelnými náklady organizace a jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob. Benzinové karty, prodej zboží výrobků a poskytování služeb se slevou zaměstnancům jsou daňově neuznatelnými náklady a nejsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob (Urbana, 2017).

2 Analytická část

2.1 Představení společnosti

2.1.1 McDonald's Franchising

Společnost McDonald's Česká republika (dále jen „McDonald's“) byla prvním franšizovým řetězcem, který vstoupil na český trh. První franšizová restaurace McDonald's v České republice byla otevřena v roce 1996. Franšiza restaurací McDonald's je v současnosti jednou z nejúspěšnějších franšiz v České republice. Od roku 2020 se o všechny restaurace McDonald's na území České republiky starají franšizanti. V současnosti vlastní licenci na provoz restaurací McDonald's celkem 22 franšizantů (Štuková, 2020).

Franchising to je soubor práv a povinností, které jeden subjekt kupuje od druhého. Jedná se o smluvně podložený dlouhodobý vztah mezi tím, kdo franchise prodává, to je McDonald's, a tím, kdo kupuje tuto franchisu. Podmínkou pro uzavření franšizové smlouvy je, že McDonald's vybere lokalitu, na které bude restaurace postavena na vlastní náklady podle standardů (McDonald's Česká republika, 2022).

Franchisant také plně vybavuje restauraci, to znamená, že nakupuje zařízení a tak dále. A také získává právo používat obchodní známku a další práva McDonald's po dobu 20 let. McDonald's poskytuje také možnost využít marketingové kampaně, spolehlivé dodavatele, a taky dává podporu ve formě zavedených systémů a procesů v restauraci. Na druhou stranu sám majitel franšizy musí dodržovat všechny standardy kvality, čistoty a také pravidla pracovních postupů při výrobě produktů (McDonald's Česká republika, 2022).

Jednou z hlavních výhod, proč stojí za to koupit franchisu McDonald's, je to, že franchisant nemusí mít zkušenosti nebo vzdělání v oblasti rychlého občerstvení, dále není třeba se zabývat propagací značky, protože McDonald's je jednou z nejpopulárnějších restaurací na světě. Společnost také poskytuje konzultanta, který pomůže vyřešit problémy zejména v účetnictví, marketingu, výrobních a obchodních postupech atd (McDonald's Česká republika, 2022).

Existují však také nedostatky v tomto systému, například povinnost splácet licenční poplatky po dobu platnosti franchisingové smlouvy, nutnost dodržovat všechna franšizová pravidla a nemožnost rozšiřovat nabídku svých výrobků (McDonald's Česká republika, 2022).

2.1.2 Historie

Historie založení restaurací McDonald's začala ve 30. letech 20. století. V této době se v USA objevily první restaurace rychlého občerstvení. Ale vznik společnosti McDonald's v podobě, kterou známe v současné době, začal v roce 1953. Od roku 1953 bratři McDonalové přemýšleli o franchisingu svého podnikání a tehdy se seznámili s Raymondem Krocem. Sedmnáct let cestoval po celém území Spojených států jako prodejce přístrojů na výrobu mléčných koktejlů. V roce 1953 se dozvěděl o zajímavé restauraci v San Bernardinu v Kalifornii, kterou vlastnili bratři Dick a Mac McDonalovi, a o rok později Ray Kroc už otevřel svoji první restauraci McDonald's v Des Plaines ve státě Illinois v USA. Pod vedením Ray Kroc McDonald's, nyní známý jako McDonald's Corporation, otevírá restaurace a rozšiřuje svou síť ve stále větším počtu států. Inspirován získaným ziskem odkoupil celý řetězec McDonald's od bratrů McDonalových v roce 1960 za 2,7 milionu dolarů. Díky němu se společnost dostala na mezinárodní úroveň. První McDonald's v zahraničí byl otevřen v Kanadě v roce 1967. Ray Kroc stanovil přísně standardizované operace pro všechny franšizy McDonald's, které zahrnovaly velikosti porcí, balení a složky. Standardy služeb zákazníkům byly také vysoké, ačkoli majitelé franšizy měli právo rozhodnout se, jak prodat své restaurace (Ray Krock, 2019). Dnes se McDonald's výrazně liší od společnosti, kterou byla v nejranějším období své existence. Dnes patří McDonald's mezi desítku nejdražších značek na světě a skládá se z 39 tisíc restaurací po celém světě. Obsluhující personál má více než 2 miliony zaměstnanců a průměrný roční příjem jedné restaurace je na úrovni 1,5 milionu dolarů (McDonald's, 2021).

93 % provozoven značky McDonald's funguje podle franšizového schématu. Příjem přináší licenční poplatky-procento z výnosů, které obdrží přímý vlastník (McDonald's, 2021).

Restaurace McDonald's, které analyzují, je provozovány na základě tzv. franšizové smlouvy. Tyto restaurace provozuje společnost Baierová s.r.o., podnikatelkou Renatou Baierovou.

2.1.3 Model úspěchu McDonald's

Podle Ritzera (2003) existují čtyři principy, které jsou základem modelu úspěchu McDonald's. Jinak řečeno, McDonald's je natolik úspěšný, protože nabízí svým zákazníkům, zaměstnancům a manažerům efektivitu, vypočitatelnost, předvídatelnost a kontrolu.

- Efektivita

Jedním z důležitých faktorů úspěchu McDonald's je efektivita neboli optimální způsob zajištění přechodu z jednoho stavu ke druhému. McDonald's nabízí svým zákazníkům nejlépe organizovanou cestu, kde klient přechází ze stavu hladovění do stavu nasycenosti. Například omezený výběr jídel v nabídce usnadňuje provoz samotné restaurace, ale také usnadňuje výběr jídel zákazníkovi. Jeden ze zakladatelů řetězce McDonald's, Ray Krock, zpracoval systém dělání burgerů, který usnadňuje práci zaměstnancům. Každý zaměstnanec v restauraci má své přesné povinnosti, standardy, které musí dodržovat. A pokud je bude dodržovat, zkracuje se doba přípravy jídla a vydávání objednávky zákazníkovi (Ritzer, 2003).

- Vypočitatelnost

Vypočitatelnost znamená, že pro společnost je důležitá nejen efektivita práce, ale i množství vyrobeného produktu v kratším čase. Zákazníci restaurací McDonald's rychle dostanou svou objednávku, manažeři a majitelé dostávají od svých zaměstnanců vysokou produktivitu práce. To znamená, že majitel získává větší tržbu, ale vynakládá na to minimální úsilí. Díky tomuto principu je důležité, aby společnost vytvořila "ideálního" pracovníka a vynaložila na to minimální úsilí. To znamená, že McDonald's vytvoří svým zaměstnancům detailní a jasná pravidla práce. A tak optimalizuje všechny části práce v restauraci (Ritzer, 2003).

- Předvídatelnost

Zajištění předvídatelnosti je možné díky disciplíně, pořádku, systematizaci, formalizaci, rutině, jednoduchosti a metodickým postupům. Z pohledu spotřebitele předvídatelnost přináší klid. Pracovníkům předvídatelnost usnadňuje plnění úkolů. Manažerům a majitelům firem předvídatelnost značně usnadňuje život, například je pro ně pohodlnější a snazší řídit zaměstnance a spotřebitele, protože je předem jasné, jaké budou potřebovat materiály a výrobky, jaké budou náklady a zisk (Ritzer, 2003).

- Kontrola

Existuje speciální příručka, kde je podrobně popsáno, jak pracovat v restauraci, díky které je zaručena vysoká kvalita provedení práce. Manažerům McDonald's také pomáhají detailně vypracované příručky, které se zabývají vším, co se v restauracích dělá. Centrální vedení také pravidelně posílá inspektory, aby kontrolovali restaurace, aby se ujistili, že pravidla jsou dodržována. Tito inspektoři kontrolují kvalitu potravin, kvalitu služeb a podobně. Díky neustálé kontrole se ve společnosti dodržuje disciplína a efektivita práce (Ritzer, 2003).

2.2 Rozdělení zaměstnanců do pracovních pozic

- Crew v tréninku

Když člověk začne pracovat v restauraci, jeho první pozice se nazývá crew v tréninku. To znamená, že během tohoto období se zaměstnanec seznámí s hygienickými předpisy v restauraci, s ostatními pracovníky, naučí se orientovat v prostoru a seznámí se s hlavními pravidly a cíli samotné společnosti. Během první směny jeden z pracovníků na pozici crew trenér učí nového zaměstnance, to znamená, že postupně vysvětluje, ukazuje a učí, jak pracovat na jednotlivých pracovištích. Obvykle trénink začíná v kuchyni. Crew trenér v kuchyni ukazuje, jak se dělají hlavní pozice z menu, postupně zaučuje na stanovištích toaster, garnýr, fritéza a grill. Dále nového zaměstnance seznámí s druhou částí restaurace, tzv. servisem. V této části restaurace se zaměstnanec učí, jak správně chystat objednávky, pracovat s pokladnou a komunikovat se zákazníky. Poslední část restaurace je lobby. To je místnost, kde zákazníci konzumují své jídlo nebo mohou prostě odpočívat. Nový zaměstnanec se učí, jak uklidit místnost, jak správně dělat separaci obalů

od jídla a udržovat čistotu v celé restauraci. Úvodní trénink by měl trvat minimálně jeden měsíc, ale maximálně tři měsíce (Mzdový řád pro zaměstnance provozu, 2021).

- Crew

Když zaměstnanec dokončil trénink, začíná pracovat na pozici crew. V podstatě všechny zaměstnance, které zákazník v restauraci vidí jsou crew. To znamená, že pracovníků na této pozici je nejvíce. Crew jsou schopni pracovat na jakýchkoliv pracovištích v restauraci. Také zaměstnanci začínají používat základní teorii důležitou pro práci. V kuchyni začínají dodržovat pravidlo 3K, což znamená koordinace, komunikace a kooperace. Díky koordinaci se může pracovník dobře orientovat v restauraci, vědět, kde je suchý sklad, mrazák a podobně. Komunikace umožňuje navázat kontakt mezi kuchyní a servisem. Kooperace umožňuje navázat spolupráci mezi zaměstnanci a pomoci ostatním (Mzdový řád pro zaměstnance provozu, 2021).

- Crew trenér

Pokud je zaměstnanec ochoten se rozvíjet a zlepšovat, může se stát crew trenérem. Pracovník na pozici crew trenér musí nejprve projít tréninkem. Trénink trvá tři měsíce. V tuto chvíli manažer seznamuje zaměstnance s novými povinnostmi. Zaměstnanec musí mít všechny teoretické znalosti a musí být schopen je využívat v praxi. Musí také umět pracovat s počítači a zvládat speciální podpůrným systémem MyMcd, sledovat práci zaměstnanců a na základě toho hodnotit jejich práci a psát vysvětlující komentáře, aby zaměstnanec na jejich základě byl schopen zlepšit svou práci, to znamená, že správně vyplňovat checklist (kontrolní seznamy), na noční směně umět spočítat pokladnu a umět vložit do systému, v případě nedostatku peněz v pokladně dát vědět manažerovi. Také se naučí, jak měřit kvalitu výrobků, jak správně rozdělit zaměstnance na směny podle jednotlivých pracovních míst, jak provádět kontrolu spotřeby surovin (Mzdový řád pro zaměstnance provozu, 2021).

- Floor manager

Pro doplnění složení manažerů vybírá vedoucí restaurace z crew trenérů několik pracovníků, kteří musí absolvovat manažerský kurz FMC (Floor Management Course) pořádaný společností McDonald's. Během kurzu jsou na pozici floor manažera. Zaměstnanci, kteří úspěšně absolvovali kurz, mohou být vedoucími směny. Začínají

pracovat v jedné ze šesti oblastí restaurace, kterou postupně poznávají. První oblast restaurace je servis. V této oblasti se manažer stará o vzhled pracovníků, umístění pracovníků na jakémkoliv pracovišti a čistotu samotné restaurace. Ve druhé oblasti, která se nazývá profit, je manažer zodpovědný za počítání pokladny, za bezpečnost restaurace, za dodávku zboží a taky pravidelně kontroluje množství odpadu. Ve třetí oblasti, která se nazývá zaměstnanci, se manažer seznámí s personální politikou společnosti, zná základy zákoníku práce. Dále je manažer zodpovědný za disciplínu, týmového ducha zaměstnanců a motivaci. Další oblastí je trénink. V této oblasti je manažer zodpovědný za crew trenérů, vede tréninkovou administrativu a učí nové zaměstnance. Existují ještě dvě oblasti, kterými jsou vybavení a kvalita. V těchto oblastech musí manažeři kontrolovat vzhled a čas hotového výrobku, a také by manažeři měli být schopni nastavit přístroj a sledovat údržbu zařízení (Mzdový řád pro manažery provozu, 2021).

- 2. asistent

Aktivní a komunikativní manažer, který se věnuje vedení směn, tréninku zaměstnanců, je přímo odpovědný za jednu nebo více oblastí manažerského vedení restaurace. Má úspěšně absolvovány vzdělávací kurzy FMC (Floor Management Course), SMC (Shift Management Course) a EMP (Effective Management Practices). Také musí provádět motivačně – tréninkové aktivity ve spojení s pracovním hodnocením zaměstnanců a manažerů (Mzdový řád pro manažery provozu, 2021).

- 1.asistent

1.asistent vykonává funkci zástupce ředitele restaurace. 1. asistent má absolvovány před jeho nástupem 2 kurzy, a to EMP (Effective Management Practices) a RLP (Restaurant leadership course). Tyto kurzy mohou trvat déle než 14 měsíců. 1. asistent rozumí personální politice, ovládá náborové procesy a procesy spojené s příjmem zaměstnanců. Taky zná všechny procedury spojeny s účetní uzávěrkou a může provádět inventuru každý měsíc (Mzdový řád pro manažery provozu, 2021).

- Vedoucí restaurace

Vedoucí restaurace odpovídá za celou restauraci. Odpovídá za plnění všech cílů v restauraci, zejména za dodržování všech standardů restaurace, za rozvoj a trénink zaměstnanců, za budování tržby a získávání nových zákazníků. Zaměstnanec, který je do

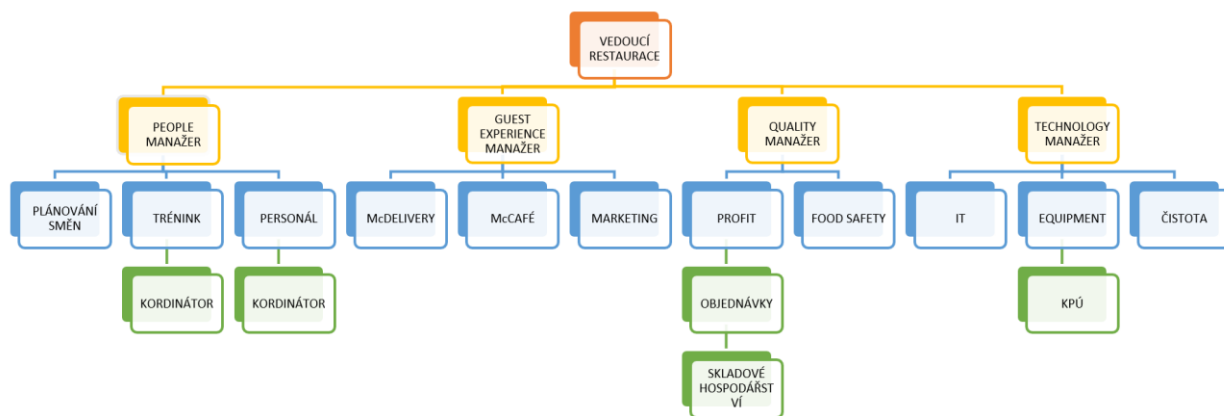
této pozice povýšen, musí být poprvé schválen majitelkou (Mzdový řád pro manažery provozu, 2021).

2.3 Organizační struktura restaurace

Baierová společnost s.r.o. vlastní osm restaurací McDonald's po celém Česku. A každá restaurace má stejnou organizační strukturu restaurace. Každá restaurace přijímá objednávky také přes Dáme jídlo a Wolt (McDelivery). Restaurace obsluhuje zákazníky denně od 9.00 do 22.00. Hlavním cílem organizace je poskytnout zákazníkovi rychlé a kvalitní služby v gastronomické oblasti. Je důležité, aby společnost odpovídala vysokým standardům služeb pro své zákazníky. Restaurace mají zajímavý design prostoru, často se měnící sezónní kampaň. Hlavní cíl společnosti je nabízet lahodné jídlo, které bude u zákazníků oblíbené, a které uspokojí jejich chuťové potřeby.

Vlastníkem společnosti je Renata Roubínková Baierová. Je jediným vlastníkem, ale ve společnosti pracují také dva konzultanti, kteří pracují přímo ve společnosti McDonald's v Česku a na Slovensku (Mzdový řád pro manažery provozu, 2021).

Restaurace má 56 zaměstnanců. Z toho pět floor manažerů, jednoho 1. asistenta a jednoho vedoucího restaurace. Pozice 2. asistenta je prozatím volná. Také 1. asistent v současné době absolvuje kurz, a již v létě bude plnit své povinnosti této pracovní pozice. Na obrázku č. 2 je znázorněno, jak vypadá struktura rozdělení povinností v restauraci u manažerů. Za pozice jako people manažer, guest experience manažer, quality manažer a technology manažer zodpovídá 1. asistent, ostatní povinnosti jsou rozděleny mezi floor manažery. V současné době má 1. asistent velmi mnoho povinností, takže společnost musí brzy najít 2. asistenta, aby si mohli rozdělit povinnosti mezi sebou a zlepšit práci restaurace.



Obrázek 4 Organizační struktura restaurace McDonald's

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě mzdového řádu společnosti, 2021)

2.4 Analýza systému odměňování

2.4.1 Mzdový řád pro crew

Daný mzdový řád upravuje mzdové podmínky pro zaměstnance, které pracují na pracovních pozicích crew v tréninku, crew trenér.

Základní mzdovou formou pro odměňování zaměstnanců v Baierové společnosti s.r.o. je hodinová mzda nebo časová mzda. Mzdové podmínky jsou stanoveny v pracovní smlouvě u každého zaměstnance. Odměna pro všechny zaměstnance společnosti je vyplácena k 10. dni následujícího měsíce. Pokaždé, když zaměstnanec přijde na směnu, musí být označen manažerem směny a zaregistrován v systému, kdy přišel a odešel ze směny, aby na konci měsíce mohl manažer spočítat jeho odpracované hodiny a vypočítat mu měsíční mzdu (Mzdový řád pro zaměstnance provozu, 2021). V tabulce č. 1, která je uvedena níže, je uvedena základní hodinová sazba pro danou pozici.

Tabulka 1 Hodinová mzda pro crew

Zaměstnanci zaměstnaní na základě pracovní smlouvy, dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti	
Pozice	Základní hodinová sazba (Kč)
Crew 1	115
Crew 2	120
Crew 3	125
Crew 4	130
Crew trenér 1	125
Crew trenér 2	130
Crew trenér 3	140

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě mzdového řádu pro zaměstnance provozu, 2021).

- **Příplatky**

Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci vyplácet příplatky za mimořádné pracovní podmínky. V podniku jsou poskytovány tyto příplatky – příplatky za práci přesčas, za práci ve státní svátek, za práci v sobotu a v neděli, za práci v noci (Mzdový řád pro zaměstnance provozu, 2021).

Příplatek za práci v noci

Za práci v nočních hodinách od 22.00 do 6.00 hodin ráno se vyplácí všem zaměstnancům zaměstnaným na základě pracovní smlouvy, dohody o provedení práce i na základě dohody o pracovní činnosti příplatek ve výši 20 % za každou hodinu (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). V tabulce č.2 jsou uvedeny příplatky v korunách za každou pozici zaměstnance.

Tabulka 2 Příplatek za práci v noci pro crew

Pozice	Příplatek za práci v noci (Kč)
Crew 1	23
Crew 2	24
Crew 3, Crew trenér 1	25
Crew 4, Crew trenér 2	26
Crew trenér 3	28

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě zákoníku práce)

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Za práci v sobotu a neděli přísluší všem zaměstnancům zaměstnaným na základě pracovní smlouvy příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). V tabulce č.3 jsou uvedeny příplatky v korunách za každou pozici zaměstnance.

Tabulka 3 Příplatek za práci v sobotu a neděli pro crew

Pozice	Příplatek za práci v sobotu a neděli (Kč)
Crew 1	11,5
Crew 2	12
Crew 3, Crew trenér 1	12
Crew 4, Crew trenér 2	13
Crew trenér 3	14

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě zákoníku práce)

Příplatek za práci přesčas

Pokud zaměstnanci vykonávají práci nad stanovenou měsíční pracovní dobu, náleží všem zaměstnaným na základě pracovní smlouvy příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Tento příplatek se nevztahuje na zaměstnance, kterým

za práci přesčas bylo poskytnuto pracovní volno (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).
Níže v tabulce č.4 jsou uvedeny příplatky v korunách za každou pozici zaměstnance.

Tabulka 4 Příplatek za práci přesčas pro crew

Pozice	Příplatek za práci v sobotu a neděli (Kč)
Crew 1	28,75
Crew 2	30
Crew 3, Crew trenér 1	31,25
Crew 4, Crew trenér 2	32,5
Crew trenér 3	35

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě zákoníku práce)

Příplatek za práci ve statní svátek

Příplatek za práci ve svátek se poskytuje zaměstnanci ve výši 100 % průměrného výdělku, pokud mu nebylo poskytnuto náhradní volno. Náhradní volno musí zaměstnanec čerpat nejpozději do třech měsíců (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

- **Změna pracovní pozice na základě pracovního hodnocení**

Zaměstnancům v pozici crew a crew trenér může být nabídnuta změna pracovní pozice, a to znamená změna mzdy, v případě pozitivního a úspěšného pracovního hodnocení. Hodnocení práce zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších složek pro sestavení systému odměňování. To se provádí pomocí checklisty, na základě, kterých vedoucí pracovníci sestavují hodnocení práce.

První pracovní hodnocení u zaměstnanců na základě pracovní smlouvy, na základě, kterého může být upravena hodinová mzda, se provádí po ukončení zkušební doby, tedy po třech měsících. S každým pracovníkem, který odpracoval na novém stanovišti více než jeden měsíc, musí tréninkový manažer provést pohovor, který zhodnotí průběh jeho zapracování a tréninku. Následovně je pracovní hodnocení provedeno po devíti měsících a každý další vždy nejpozději po jednom roce. Pokud zaměstnanec vykazuje vynikající výsledky v práci a aktivně plní všechny úkoly, je možné provést hodnocení práce dříve a na jeho základě může být mzda změněna (Mzdový řád pro zaměstnance provozu, 2021).

První pracovní hodnocení u zaměstnanců na základě dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti je prováděno po uplynutí šesti měsíců od nástupu. Následovně je pracovní hodnocení provedeno také po jednom roce (Mzdový řád pro zaměstnance provozu, 2021)..

Pokud zaměstnanec naopak pracuje špatně, nevykonává svou práci nebo má často zpoždění, může mu tréninkový manažer snížit úroveň hodnocení, a tím snížit hodinovou mzdu (Mzdový řád pro zaměstnance provozu, 2021).

Je také třeba upřesnit, že z údajů, které jsou uvedeny v tabulce č. 1 vyplývá, že pokud zaměstnanec úspěšně vykonal hodnocení, pak např. z pozice Crew 1 se dostane na pozici Crew 2 a zvyšuje se mzda atd. To znamená, že při úspěšném vykonání hodnocení se mzda zvýší pokaždé o 5 Kč.

Také společnost nabízí další mimořádnou odměnu za výjimečné pracovní výsledky, například pracovník měsíce nebo roku, za významný ekonomický přínos, za zabránění značné hrozící škodě. Zaměstnanec může dostat zvláštní finanční odměnu až ve výši průměrného měsíčního výdělku (Mzdový řád pro zaměstnance provozu, 2021).

2.4.2 Mzdový řád pro manažery

Tento mzdový řád upravuje mzdové podmínky pro zaměstnance pracující na pracovních pozicích floor manažer, shift manažer, 1. a 2. asistent a vedoucí restaurace. Pro manažery platí přesně stejná pravidla jako pro crew. Mzda se vyplácí do desátého dne měsíce. I manažeři mohou pracovat na základě smlouvy anebo na základě dohody o pracovní činnosti. Pro manažery platí přesně stejné příplatky jako pro crew. Jedná se o příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v sobotu a v neděli, za noční práci (Mzdový řád pro manažery provozu, 2021).

Tabulka 5 Hodinová mzda pro manažery

Zaměstnanci zaměstnaní na základě pracovní smlouvy, dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti	
Pozice	Základní hodinová sazba (Kč)
Floor manažer ÚT	135
Floor manažer 1	140
Floor manažer 2	145
Shift manažer ÚT	140
Shift manažer 1	145
Shift manažer 2	150
Shift manažer 3	155
Shift manažer 4	160
Druhý asistent 1	160
Druhý asistent 2	165
Druhý asistent 3	170

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě mzdového řádu pro manažery, 2021)

Tabulka 6 Měsíční mzda/sazba hodinové odměny 1.asistentů

Pozice	Zaměstnanci zaměstnaní na základě pracovní smlouvy (Kč/měsíc)	Zaměstnanci zaměstnaní na základě dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti (Kč/h)
První asistent 1	30 000	180
První asistent 2	33 000	200
První asistent 3	35 000	210
První asistent 4	38 000	220

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě mzdového řádu pro manažery, 2021)

Jak je vidět z tabulek č.5 a č.6, existuje obrovský rozdíl mezi mzdou floor manažerů, shift manažerů a 1. a 2. asistentů. Floor manažeri, shift manažeri a 2. asistenti při navýšení mzdy na základě pracovního hodnocení dostávají zvýšení hodinové mzdy o 5 Kč jako ostatní zaměstnanci na nižších pozicích (crew). Ve srovnání s povinnostmi běžného zaměstnance a floor manažera, shift manažera je však vidět, že manažer má mnohem více povinností než crew. Kromě toho, že musí být vedoucím směny, musí zároveň stíhat udělat manažerskou noční práci, kterou je spočítání pokladen, každodenní inventura – v porovnání s 1. asistentem a 2. asistentem; 1. asistent obdrží fixní měsíční mzdu, pokud pracuje na základě pracovní smlouvy. Když je 1. asistent zaměstnán na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, pak můžeme vidět, že při zvyšování pracovní pozice na základě řádného hodnocení práce, zaměstnanec dostává zvýšení hodinové mzdy o 10-20 Kč (Mzdový řád pro manažery provozu, 2021).

Tabulka 7 Měsíční mzda vedoucí restaurace

Pozice	Zaměstnanci zaměstnaní na základě pracovní smlouvy (Kč/měsíc)
Manažer pověřený vedením restaurace	35 000
Restaurant manažer A	40 000
Restaurant manažer B	45 000
Restaurant manažer C	50 000
Restaurant manažer D	55 000

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě mzdového řádu pro manažery společnosti)

Vedoucí restaurace (restaurant manager) je zaměstnán pouze na pracovní smlouvu z toho důvodu, že pozice zabere spoustu času. Fixní mzda vedoucího záleží na tom, jakou tržbu za rok vydělává samotná restaurace (Mzdový řád pro manažery provozu, 2021). Například v McDonald's, který se nachází v Olympii, tržba za rok nepřesáhne 40 milionů, zatímco jeden z nejlukrativnějších McDonald's v Česku na Rohlence, který také patří společnosti Baierová s.r.o., dosahuje tržeb přes více než 70 milionů ročně. Z toho lze

usoudit, že čím více restaurace vynáší, tím více povinností má vedoucí, a tím větší je jeho mzda.

- **Změna pracovní pozice na základě pracovního hodnocení**

Pro manažery se pracovní hodnocení provádí vždy jednou ročně. Po dobu hodnocení se kontroluje plnění všech akčních plánů, úkolů a výsledků v určitých oblastech odpovědnosti. Hodnocení práce provádí vedoucí restaurace. Pracovní hodnocení pro vedoucí restaurace připravuje a prezentuje supervisor (konzultant společnosti Baierová s.r.o., který spolupracuje přímo s restaurací McDonald's v Česku a na Slovensku). Nedosáhl-li manažer na povinném hodnocení 75 %, automaticky se jeho pracovní pozice snižuje na nižší úroveň, náležitě se mu tím snižuje i mzda. Snižování mzdy probíhá takto: u floor manažerů, shift manažerů a u 2. asistenta se hodinová mzda sníží o 5 Kč, u 1. asistenta o 10-20 Kč (Mzdový řád pro manažery provozu, 2021).

Tabulka 8 Výsledek pracovního hodnocení

Výsledek hodnocení	Stupnice výkonu (%)
Vynikající	90-100 %
Výborné	85-90 %
Dobré-standard	75-85 %
Nutné zlepšení	0-75 %

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě mzdového řádu pro manažery, 2021)

V případě mimořádných pracovních výsledků bude provedeno mimořádné hodnocení práce. Na základě tohoto opatření se může změnit pracovní pozice určitého manažera, a s tím je spojena i změna mzdy (Mzdový řád pro manažery provozu, 2021).

2.4.3 Zaměstnanecké výhody a motivace v společnosti

Jak bylo řečeno v teoretické části, motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů při sestavování systému odměňování. Proto je velmi důležité správně motivovat zaměstnance ve společnosti. Existuje vnitřní a vnější motivace. Vnější motivací je mzdový systém a zaměstnanecké výhody. Zatímco vnitřní motivací je pochvala, důvěra od nadřízeného, seberealizace, povýšení. Vzhledem k tomu, že vnitřní motivace je dlouhodobou motivací,

společnost Baierová s.r.o. musí věnovat větší pozornost právě této motivaci, ale zároveň také musí zlepšovat systém odměňování, který má vliv na vnější motivaci.

V současné době je největší výhodou pro zaměstnance ve společnosti samotné stravování zaměstnanců. Půl hodiny před začátkem směny, během směny a v průběhu 30 minut po skončení směny platí pro všechny zaměstnance crew a crew trenéry sleva na jídlo ve výši 50 %. Pro manažery funguje stejný systém slev jako pro crew. Pro porovnání – před čtyřmi lety mohl každý zaměstnanec během směny dostat jídlo zdarma, a to až do finančního limitu 150,-/směna, kdy cena jídla odpovídala prodejním cenám. Zaměstnanci měli možnost dostat jakýkoliv nápoj zdarma během směny bez omezení. Na rozdíl od tohoto období, kdy si zaměstnanec může dovolit pít jenom vodu nebo sodu, ostatní druhy nápojů si musí koupit, a to se slevou 50 %.

Další zaměstnanecká výhoda, na kterou mají nárok zaměstnanci společnosti Baierová s.r.o., je benefitní karta. Tato benefitní karta poskytuje slevu na celou nabídku ve všech restauracích McDonald's v Česku. Zaměstnanec si nainstaluje speciální aplikaci do mobilního telefonu, ve které bude mít tuto kartu nahranou.

Vedoucím každé restaurace je poskytováno služební auto, které může využít nejen pro práci, ale i pro osobní potřebu.

Další zaměstnaneckou výhodou je to, že společnost proplácí příspěvek na dopravu. To platí pro ty zaměstnanci, co bydlí mimo Brno. Tento příspěvek činí ve výši 5 Kč k hodinové mzdě.

Pokud jde o další benefity, před pandemií se každý rok konal vánoční večírek pro všechny zaměstnance. Byl to pracovníky nejočekávanější večírek roku, i vzhledem k tomu, že jeho organizace byla přijata velmi vážně s cílem podpořit motivačního ducha zaměstnanců. Byly zde rozdávány malé dárky s atributem McDonald's. Byli vybráni nejlepší zaměstnanci, manažer a také byly uděleny prémie za zvláštní zásluhy zaměstnance. Během pandemie, vzhledem k opatřením vlády, se žádné večírky nekonaly.

V době po pandemii se pro zaměstnance na pozici crew nekonala žádná akce, která by podporovala a motivovala zaměstnance pro další zlepšení pracovního výkonu. Pro manažery byly uspořádány dvě akce. Díky nastoupení nových zaměstnanců do manažerského týmu, byla přichystána aktivita pouze pro manažery McDonald's Olympie, která sloužila pro sjednocení kolektivu, a o kterou požádal sám vedoucí restaurace.

Jednalo se o výlet do Polska. Druhá akce se konala pro všechny manažery, kteří pracují ve společnosti Baierová s.r.o. Ta se konala v restauraci, kde byla přítomna i majitelka společnosti.

Kromě toho se každou zimu konají soutěže mezi restauracemi, například, kdo prodá více samolepek pro charitu na pomoc nemocným dětem. Vítěz získá pochvalu, diplom za odvedenou práci a dort od společnosti. Také v restauraci se každou směnu koná malá soutěž. Manažer stanoví pravidla, že například během směny musí zaměstnanci prodat 40 velkých McMenu. Pokud se zaměstnanci podaří prodat takový počet nabídek, nebo dokonce více, může si za jednu směnu koupit jídlo zdarma do finančního limitu 80,-.

Ve společnosti existuje dodatková mzdová forma. To je prémie, která je poskytována k základní mzdě pracovníka. Jednorázově vyplacené prémie zaměstnanci dostávají za výjimečné plnění svých pracovních úkolů a za dosažení vysokých výsledků ve svých pracovních povinnostech. To znamená, že během celého měsíce zaměstnanec dobře zvládal své povinnosti na směně, chodil včas a choval se přátelsky k zákazníkům. Pak může být vybrán za zaměstnancem měsíce a získat prémie. To je periodicky se opakující prémie, ale ve společnosti existují i jednorázově vyplácené prémie. Nejpopulárnější je například prémie věrnostní.

Je také velmi důležité získat zpětnou vazbu o své práci od nadřízeného. Například, když manažer provádí hodnocení zaměstnance, na konci tohoto hodnocení musí vysvětlit, kde udělal zaměstnanec chyby, na druhou stranu ho může pochválit za dobře odvedenou práci. Také v těžkých pracovních dnech, kdy bylo mnoho návštěvníků, na konci směny manažer obvykle chválí všechny zaměstnance a děkuje za jejich pracovní úsilí. To zvyšuje kolektivní ducha a přispívá k rozvoji přátelštějších vztahů v kolektivu.

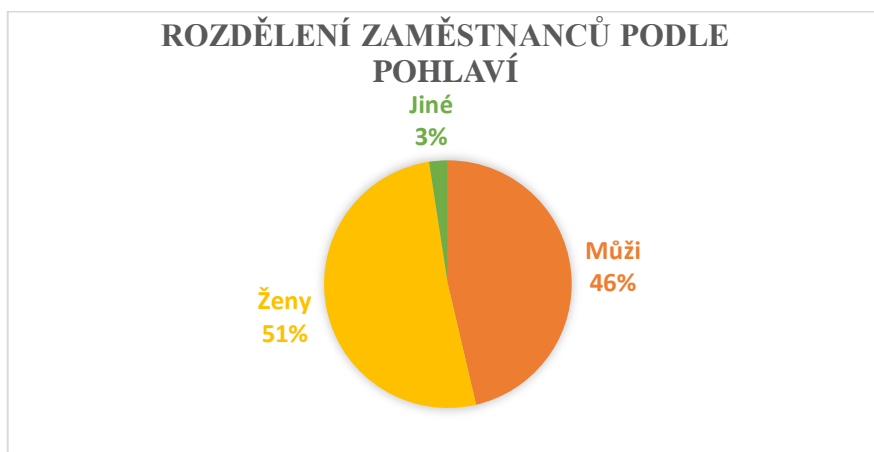
Pro manažery existují samostatné bonusy. První měsíční bonus se vyplácí za příkladné vedení směny, který je určen pro manažera, který odpovídá za koordinaci zaměstnanců a za chod celé směny. Pokud manažer splní všechny podmínky kontroly, může získat bonus 5000,-Kč. Dále existuje kvartální bonus, který je určen výhradně pro vedoucí restaurace. Maximální výše kvartálního bonusu je definována částkou 20.000, - Kč. Může ho získat za splnění plánu tržeb za tři měsíce, za zvýšení počtu zákazníků i za úspěšné absolvování kontroly, které proběhly za tři měsíce. Pokud vedoucí restaurace za tři měsíce provedl tři

hodnocení manažerů své restaurace a manažeři jím úspěšně prošli, může za to dostat bonus (Bonusový řád pro management, 2021).

2.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování

Dotazník je zaměřen na oblast odměňování a motivace ve společnosti Baierová s.r.o. Do ankety se zapojila restaurace McDonald's Olympia v Brně. Tato restaurace byla vybrána, protože pracuji v této restauraci. A díky tomu, že všechny restaurace McDonald's společnosti Baierová s.r.o. fungují za stejných podmínek, tedy neliší se od sebe. A proto dotazník se uskutečnil pouze v jedné restauraci. Při sestavování dotazníku jsem otázky konzultovala s dvěma manažerkami, které pracují v restauraci Olympia. Dotazník je sestaven z otevřených a uzavřených 21 otázek. Z celkového počtu 56 dotazovaných zaměstnanců, bylo řádně vyplněno celkem 41 dotazníků. Návratnost dotazníků je tedy 73%.

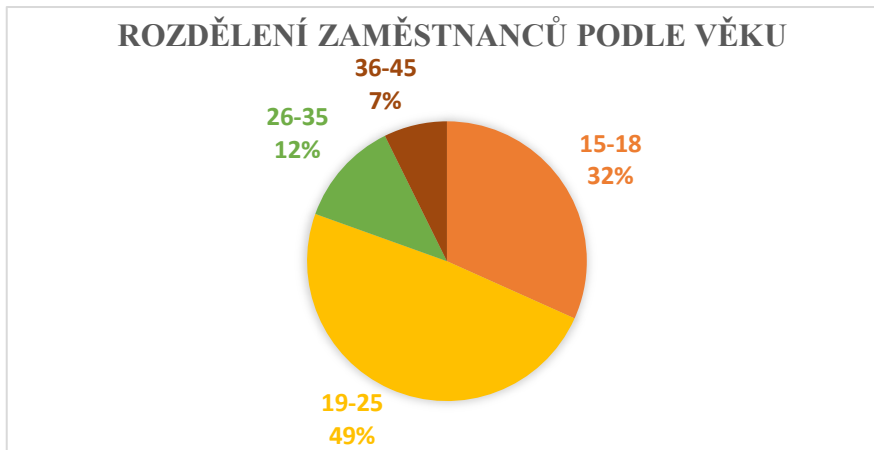
Dotazník obsahuje dvě části. Prvních pět otázek bylo zaměřeno na osobní údaje zaměstnance. Další otázky se týkaly motivace a odměňování ve společnosti. Dotazník se skládá ze 17 uzavřených povinných otázek, kde zaměstnanci mohli vybrat ze čtyř různých odpovědí, zbývající otázky byly otevřené. Dále se budu podrobně zabývat otázkami a odpověďmi na ně ve formě grafu a komentářů k nim.



Graf 1 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

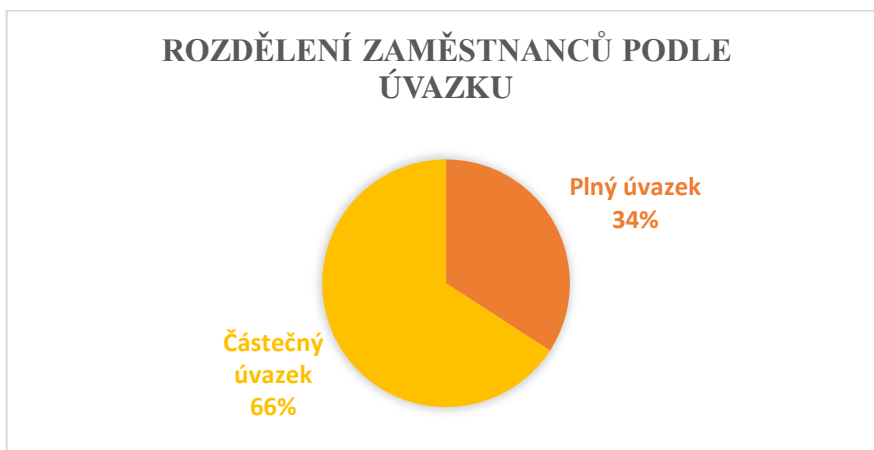
Graf č. 1 ukazuje, že v restauraci pracuje 51 % žen a 46 % mužů, jeden člověk nechtěl specifikovat své pohlaví. Lze shrnout, že žen a mužů je zhruba stejný počet. Je to dáno tím, že práce v restauraci je vhodná jak pro muže, tak pro ženy. Protože tato práce je fyzicky jednoduchá a nevyžaduje mnoho sil.



Graf 2 Rozdělení zaměstnanců podle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

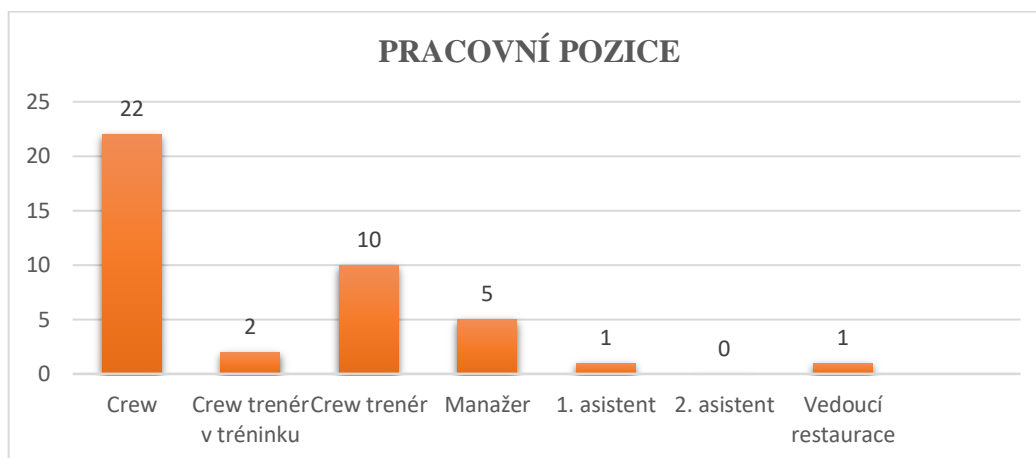
Graf č. 2 ukazuje, že v restauraci nejvíce pracují zaměstnanci ve věku 15 až 25 let. Tato věková skupina je tvořena studenty vysokých škol a studenty středních škol, kdy lze kombinovat studium a práci. Se studenty se lépe připravuje rozpis směn (vzhledem k pevně daným rozvrhům hodin ve školách). Další věková skupina od 26 let do 35 let je 12 %. Pro lidi v tomto věku je práce základní, stejně jako pro lidi ve věku od 35 let a výše. Pracují většinou na plný úvazek.



Graf 3 Rozdělení zaměstnanců podle úvazku

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

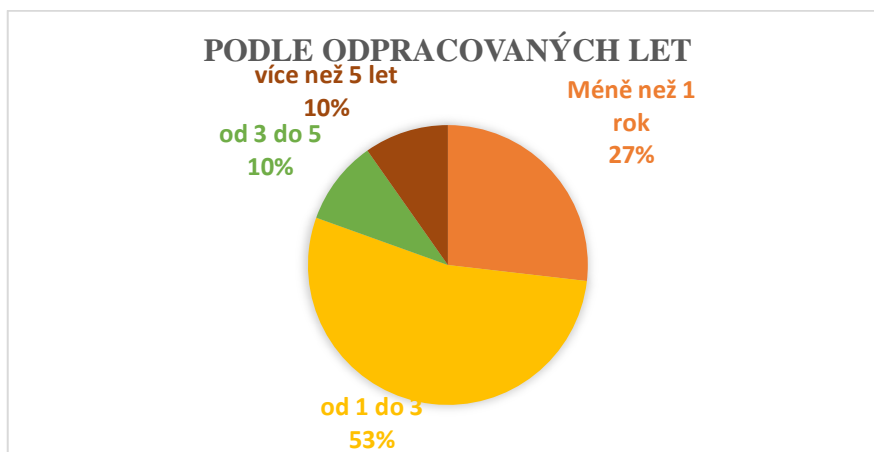
Jak je vidět na grafu č.3 zaměstnanci pracují na plný úvazek méně než na částečný úvazek. To proto, že většina zaměstnanců restaurace McDonald's Olympia jsou studenti.



Graf 4 Pracovní pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

Většina zaměstnanců pracuje na pozici crew, protože je to nejžádanější pozice v restauraci. Dotazník vyplňovalo také 5 manažerů ze 6. Jak bylo řečeno dříve, pozice 2. asistent je nyní volná a s největší pravděpodobností se v nejbližší době stane jeden ze šesti manažerů novým 2. asistentem.



Graf 5 Rozdělení zaměstnanců podle odpracovaných let

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

Většina zaměstnanců v restauraci McDonald's Olympia pracuje 1 až 3 roky. Během tří let se naučíte pracovat na všech pracovištích, a pokud jste spokojeni se všemi podmínkami, pak pracujete dále na vyšších pozicích. Většinou ale po absolvování školy

a univerzity zaměstnanci odcházejí z této práce, a proto je v společnosti velká fluktuace zaměstnanců. Lidé, kteří zde pracují více než tři roky, jsou většinou manažeři, vedoucí a pracovníci, kteří nedosáhli nějakého vyššího vzdělání.



Graf 6 Spokojenost s prací v McDonald's

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

Zaměstnanci restaurace McDonald's ve společnosti Baierová s.r.o. jsou z 29 % spokojeni, dokonce 46 % dotazovaných je zcela spokojeno. Spokojených s prací je celkem 75 %, což považují za normální výsledek. Pouze 25 % zaměstnanců uvedlo částečnou nespokojenost.

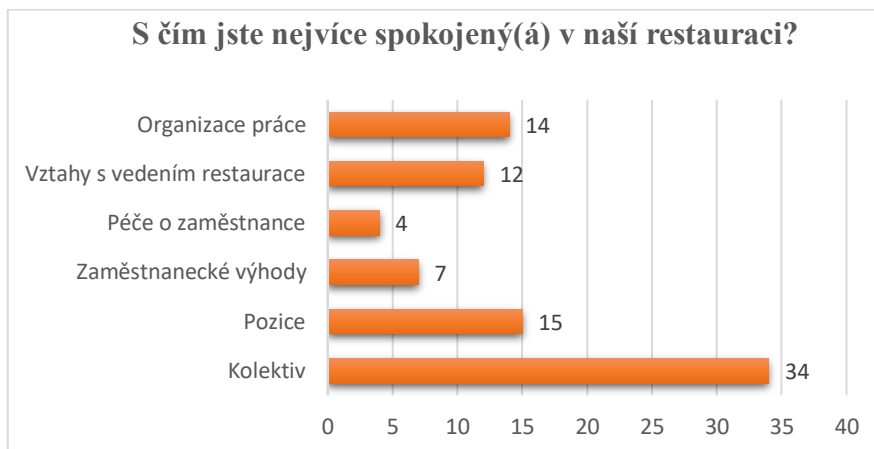


Graf 7 Spokojenost se mzdou

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

Podle grafu č. 7 je vidět, že většina zaměstnanců je spokojeno se mzdou, kterou za práci dostává. Spokojených s prací je celkem 71 %, ale už 29 % zaměstnanců je se svou mzdou nespokojeno. Pokud porovnáte předchozí výsledek, můžete si všimnout, že

nespokojených je stále více. To je přirozené, protože mzda je jedním z nejdůležitějších faktorů při hodnocení spokojenosti s prací.



Graf 8 S čím nejvíce spokojený(á) v restauraci?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

Jak můžete vidět na grafu č.8, 83 % zaměstnanců považuje kolektiv v restauraci za vynikající. Restaurace má dobrou a přátelskou atmosféru mezi zaměstnanci. Také 34 % zaměstnanců je zcela spokojeno s organizací práce, to znamená, že shift manažer svou práci odvádí dobře. 15 % zaměstnanců je spokojeni se svou pozicí, cítí, že hodnocení jejich práce probíhá zcela správně a spravedlivě. Pouze 27 % je spokojeno s péčí o zaměstnance ve společnosti. To je nízká míra pro společnost, kde je péče o zákazníka na prvním místě, protože spokojený zaměstnanec, pracuje lépe. Pokud bude spokojený zaměstnanec, bude zákazník taky spokojen.



Graf 9 Spravedlnost systému odměňování ve společnosti?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

Zaměstnanci restaurace McDonald's ve společnosti Baierová s.r.o. jsou z 20 % spokojeni, dokonce 44 % je zcela spokojeno. Spokojených s prací je celkem 64 %, což považují za normální výsledek. Ale 36 % zaměstnanců uvedlo částečnou nebo plnou nespokojenost se systémem odměňování. Další otázka byla otevřená a jejím cílem bylo zjistit, co se zaměstnancům ve společnosti nelíbí. Nejvíce odpovědí bylo, že chybí odměny za noční směny a víkendy. Také někteří zaměstnanci jsou nespokojeni s hodnocením práce. Uvedli například, kdy dva zaměstnanci pracují na stejné pozici, ale jeden pracuje lépe, druhý hůře a dostávají stejnou mzdu. Dále někteří zaměstnanci uvádějí, že mzda by měla být nejen časová, ale také úkolová.



Graf 10 Výpočet základní mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

63 % pracovníků ví, jak se vypočítává jejich mzda. Zbývajících 27 % si není jisto, jak si správně spočítat svou mzdu. A 10 % vůbec netuší, jak se mzda počítá. Tuto situaci lze vyřešit tak, že každý měsíc zaměstnanec obdrží výplatní lístek, kde bude podrobně popsáno, jak se jeho celkový plat vypočítá. Také, kdo má nějaké otázky ohledně svého platu, může se obrátit na manažera nebo vedoucího restaurace.



Graf 11 Jaké máte příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

74 % zaměstnanců ví, jaké mají příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody. Zbývajících 19 % si není jisto, jestli mají nárok na nějaké odměny atd. A také 9 % neví vůbec, jaké mají příplatky. Pozitivní výsledek je způsoben tím, že společnost nemá mnoho výhod.



Graf 12 Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

Graf č.12 znázorňující spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami ukazuje naprostou nespokojenost s poskytovanými výhodami. Pouze 49 % je zcela spokojeno. Více než polovina, v grafu je to 51 % zaměstnanců, je nespokojeno se zaměstnaneckými výhodami a jejich nedostatkem. Další otázka byla otevřená a měla za cíl zjistit, proč jsou zaměstnanci nespokojeni s nabídkou poskytovaných výhod ve společnosti. Většina záporných odpovědí byla způsobena tím, že pracovníci nejsou spokojeni s minimálním

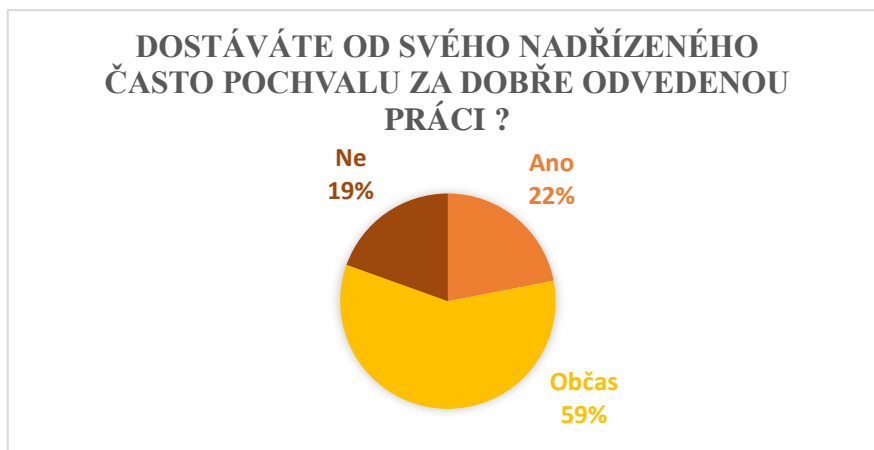
počtem jakýchkoli výhod, stejně jako s nedostatkem bezplatného jídla a nápojů během pracovní směny.



Graf 13 Zaměstnanecké výhody

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

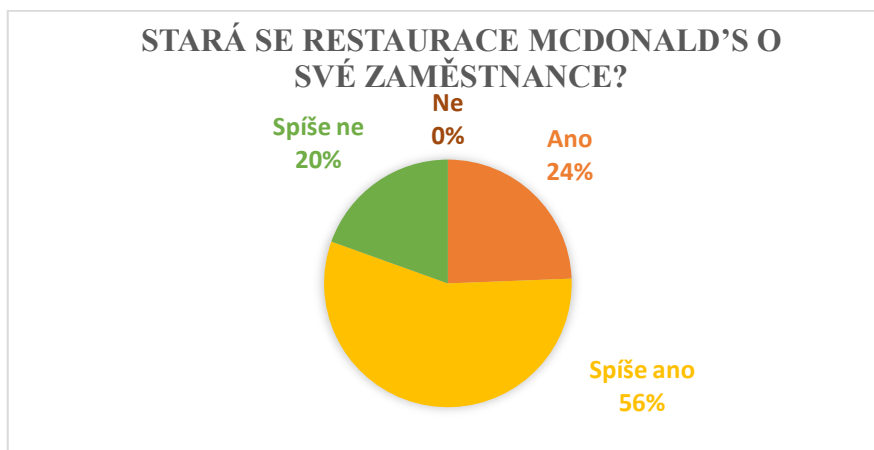
Při sestavování této otázky jsem se opírala o své osobní zkušenosti a zkušenosti dvou manažerů, kteří mi pomohli při sestavování tohoto dotazníku. Nejčastějšími odpověďmi jsou bezplatné nápoje a jídlo během směny. Tyto odpovědi byly časté právě i u manažerů, a to vzhledem k tomu, že bezplatné nápoje a jídlo během směny může motivovat zaměstnance, aby zůstali na směně déle, nebo aby přišli místo jiného zaměstnance. Pracovníci dále odpověděli, že by nebyli proti tomu, aby měli tzv. sick days. Je to z toho důvodu, že pokud onemocní, je velmi těžké najít náhradu na místo sebe. Další otázka byla otevřená a měla za cíl zjistit, jaké zaměstnanecké výhody by zaměstnanci chtěli ve společnosti.



Graf 14 Dostáváte od svého nadřízeného pochvalu?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

Podle odpovědí na tuto otázku se ukázalo, že 59 % pracovníků občas obdrží pochvalu od nadřízeného. Dá se tedy říct, že manažeři se prostřednictvím pochvaly snaží zaměstnance motivovat, což je velmi důležité. Je také třeba vysvětlit, že každý pracovník má jinou, vlastní frekvenci touhy po pochvale. Někdo bude vyžadovat neustálé utvrzení, že dělá svou práci dobře, někomu to stačí říct jednou za čas. Proto musí nadřízený přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně.



Graf 15 Stará se společnost o své zaměstnance?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

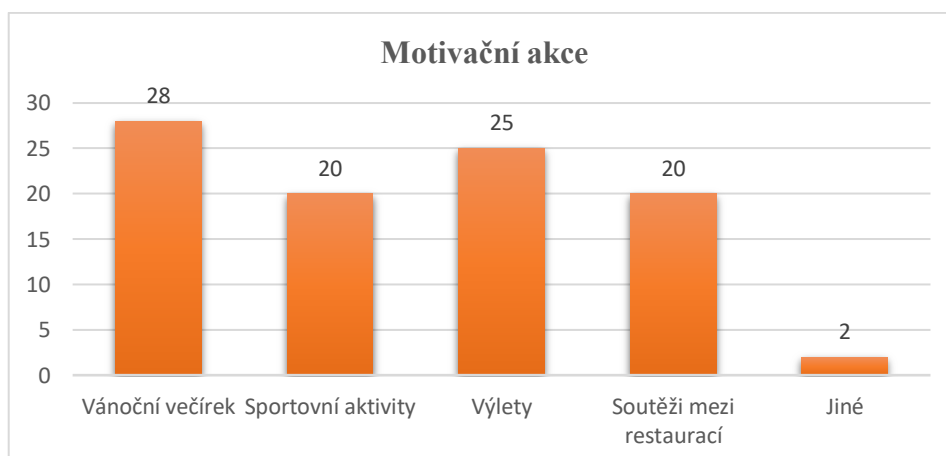
Z grafu č.15 vyplývá, že většina zaměstnanců (80 %) je zcela spokojena s péčí o zaměstnance. Ale jak je vidět z odpovědí na jiné otázky, zaměstnanci by chtěli, aby společnost více času věnovala jim samotným.



Graf 16 Chtěli byste, aby se konali motivační akce?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

95 % zaměstnanců společnosti by uvítalo, kdyby se konaly nějaké motivační akce. To znamená, že všichni zaměstnanci tento nápad rádi přivítají.



Graf 17 Motivační akce

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového setření)

Podle grafu č.17 je vidět, že zaměstnanci jsou vděční za každou akci. Nejoblíbenější odpovědí je však oslava Vánoc. Je to především proto, že zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti delší dobu, si pamatují, jak tato akce probíhala. Další otázka byla otevřená a jejím cílem bylo zjistit, jaké motivační akce ve společnosti by zaměstnanci chtěli. Nejčtenější odpovědí bylo, že zaměstnanci by chtěli provádět jen určité, vybrané společné akce.

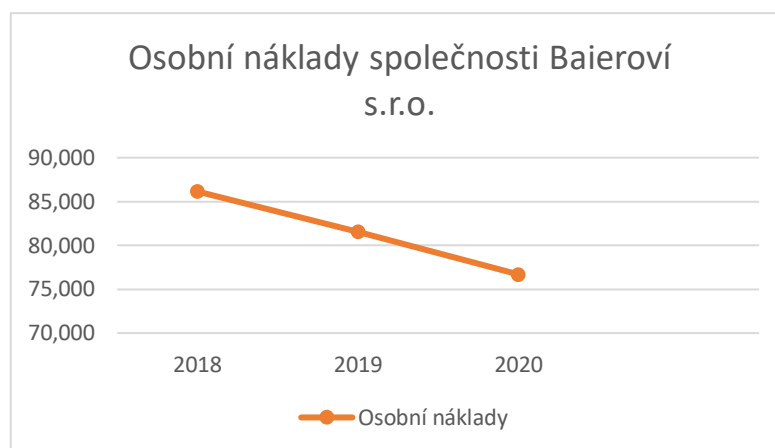
2.6 Zhodnocení nákladů na systém odměňování

K analýze nákladů na systém odměňování byly pořízeny údaje z let 2018 až 2020. Výroční zpráva za rok 2021 totiž ještě nebyla zveřejněna. Obvykle se výroční zpráva ve společnosti dělá na konci května nebo na začátku června.

Tabulka 9 Rozpis osobních nákladů

Rok	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	145	156	148
Mzdové náklady (v tis. Kč)	66 385	61 886	58 565
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (v tis. Kč)	16 929	17 341	16 228
Ostatní náklady (v tis. Kč)	2 830	2 346	1 895
Osobní náklady (v tis. Kč)	86 144	81 573	76 688

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti 2018-2020)



Graf 18 Osobní náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti 2018-2020)

Jak je vidět na grafu č.18 a v tabulce č.9 mzdové náklady se každým rokem snižují. Jedním z důvodů snížení nákladů je pandemie koronaviru (COVID-19). Kvůli omezením vlády České republiky byly čtyři restaurace společnosti Baierová s.r.o. uzavřeny, ostatní čtyři provozovány v omezeném režimu. Ostatní náklady jsou odměny za práce podle dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (§ 09, odst. 5 a § 138 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). A za rok 2020 se snížily i další ostatní náklady. Někteří zaměstnanci zaměstnaní na základě dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti pracovali velmi málo nebo vůbec nepracovali, a proto počet zaměstnanců byl snížen a proto ostatní náklady taky. Také snížení osobních nákladů souvisí s tím, že tržba společnosti v tomto období klesla o 30 % a zisk o 15 mil. Kč. V tabulce č. 9 je vidět, že od roku 2018 do roku 2019 vzrostl počet zaměstnanců. Společnost provedla změny v personální agendě, zejména rozšíření pracovních pozic v oblasti managementu, administrativy a řadových zaměstnanců. Tyto změny byly způsobeny růstem tržeb společnosti za rok 2019 oproti roku 2018 (Vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti 2018-2020). Pro společnost je charakteristická velká fluktuace zaměstnanců. Kolísání počtu zaměstnanců a mzdových nákladů každý rok je tedy v pořádku.

Každá restaurace by však měla být hodnocena stejně, protože i podmínky pro zaměstnance v každé restauraci jsou stejné bez ohledu na tržby restaurace. Důležité je také zmínit, že zaměstnanci nepracují jen v jedné restauraci, ale že si restaurace často půjčují pracovníky mezi sebou. Pokud tedy společnost rozhodne zadat nějaké změny v

systemu odměňování, měla by ji zavést pro všechny zaměstnance společnosti, a to nejen pro jednu konkrétní restauraci.

Tabulka 10 Ukazatelé likvidity

Rok	2018	2019	2020	Doporučené hodnoty	Vzorce (Kislingerová a kol., 2010)
Běžná likvidita	1,42	1,85	1,85	1,5-2,5	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Pohotová likvidita	1,31	1,73	1,73	1-1,5	$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Okamžitá likvidita	1,30	1,70	1,63	0,2-0,5	$\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti 2018-2019)

Ukazatel běžné likvidity za poslední tři roky výrazně vzrostl a společnost Baierová s.r.o. se pohybuje v průměru kolem hodnoty 1,85, a tím splňuje kritéria doporučených hodnot. To znamená, že společnost má vysokou likviditu aktiv a je schopna plně splácet své krátkodobé závazky.

Ukazatel pohotové likvidity za poslední tři roky vzrostl a neodpovídá doporučeným hodnotám. Od roku 2018 se ukazatel zvýšil a přesáhl o více než 0,2 doporučené hodnoty. Jeden z důvodů, proč tomu tak je, je podle mého názoru to, že společnost měla rychlý hospodářský růst, ale v roce 2020 přišel prudký pokles kvůli pandemii. To znamená, že společnost neměla čas přizpůsobit své aktivy a krátkodobé závazky nové situaci.

Ukazatel okamžité likvidity je také příliš vysoký. Společnost díky své hostinské činnosti má neustále velké peněžní prostředky na účtu a v hotovosti. Ukazatel je také velmi vysoký kvůli neefektivitě v hospodaření. To znamená, že příliš vysoká hodnota naznačuje vysoké množství volných peněžních prostředků, které by mohly být použity k rozvoji podnikání.

Čistý pracovní kapitál je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji (Kislingerová a kol., 2010).

Čisté pohotové prostředky jsou definovány jako rozdíl mezi pohotovými finančními prostředky a okamžitě splatnými závazky (Kislingerová a kol., 2010).

Tabulka 11 Rozdílové ukazatele

Rok	2018	2019	2020
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	15 771	29 542	27 699
Čisté pohotové peněžní prostředky (v tis. Kč)	11 365	24 449	20 520

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti 2018-2020)

Pro celé sledované období 2018-2020 vychází čistý pracovní kapitál kladný, což svědčí o tom, že Baierová společnost s.r.o. je finančně stabilní a solventní. Růst tohoto ukazatele je způsoben pozvolným navyšováním oběžných aktiv a tyto aktiva může použít ke krytí svých budoucích závazků. Druhý ukazatel, čisté pohotové prostředky, poukazuje na velký dostatek likvidních peněžních prostředků. To znamená, že společnost může rychle splatit větší objem svých závazků.

Všechny ukazatele v roce 2020 byly sníženy kvůli následkům pandemie a omezením vlády České republiky.

Díky IN05, je možné získat přehled o celkové finanční situaci a stabilitě podniku za pomoci porovnání jediného čísla s doporučenými hodnotami.

Výpočet indexu a interpretace výsledků

$$IN05 = 0,13*A + 0,04*B + 3,97*C + 0,21*D + 0,09*E$$

kde: A = celková aktiva/ cizí zdroje

B = EBIT/ nákladové úroky

C = EBIT/ celková aktiva

D = výnosy/ celková aktiva

$E = \text{oběžná aktiva} / (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry})$ (Neumaierová, Neumaier, 2005)

Tabulka 12 IN05

Rok	2018	2019	2020
Index IN05	1,8296	2,5041	2,4196

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti 2018-2020)

Jak je vidět v tabulce č. 12, Baierová společnost s.r.o. je finančně zdravá, silná a úspěšná společnost. Protože index IN05 každým rokem roste a překračuje doporučenou hodnotu 1,6. "

2.7 Porterova analýza 5 sil

- Hrozba konkurence

Restaurace McDonald's společnosti Baierová s.r.o. vždycky měla i bude mít konkurenty. Tato konkurence může výrazně ovlivnit tržby společnosti. Proto je třeba neustále sledovat své konkurenty a udržet situaci pod kontrolou. Hlavními konkurenty jsou KFC, Burger King, POE POE a Bageterie Boulevard. Všechny tyto restaurace pracují v oblasti rychlého občerstvení. U těchto restaurací, kromě POE POE, jsou ceny vyšší o zhruba 50 až 60 korun, velikost porce je ale zhruba stejná. Restaurace POE POE má ve srovnání s McDonald's velmi skromný sortiment. Proto je společnost Baierová s.r.o. schopna konkurovat kvalitou svých výrobků a služeb jiným restauracím. Společnost má dobrou reklamu a celkovou propagaci svých produktů. Společnost podniká vážné kroky k rozšíření své klientely, a proto se v současném období konkurence zvyšuje. Je proto důležité, aby společnost neustále vylepšovala své produkty a služby a starala se více o své zákazníky.

- Hrozba nových vstupů do odvětví

Novými konkurenty pro společnost Baierová s.r.o. jsou nově otevřené restaurace rychlého občerstvení. Hlavním cílem nových konkurentů je získat co největší podíl na trhu a tím posílit svou pozici na trhu. Otevření nových restaurací může mít vliv na pokles zisku společnosti a posílení konkurence pro společnost Baierová s.r.o. Hlavní bariéry vstupu, které existují pro nové konkurenty, jsou například – pro otevření nové restaurace

konkurentem jsou vyžadovány velké investice. Je třeba najít vhodný prostor, investovat peníze do vybavení restaurace, najít dobré dodavatele, najmout zaměstnance atd. Také přilákat nové zákazníky stojí nemalé investice, například na spuštění reklamní kampaně (MBA Skool Team, 2022).

Vzhledem k tomu, že Baierová společnost vlastní franšizu restaurace McDonald's, mohou mít noví konkurenti problémy s přilákaním nových zákazníků. Restaurace McDonald's jsou nejznámějšími restauracemi rychlého občerstvení a mají dobré jméno u zákazníků.

Hrozba nových konkurentů pro Baierová společnost s.r.o. je nízká. Baierová společnost tak momentálně vlastní jeden z nejvyšších počtů restaurací McDonald's v Česku. Pro toho, kdo by se chtěl stát jejím konkurentem, je třeba vytvořit velké množství nových restaurací, přilákat nové zákazníky, najít dodavatele atd. Proto konkurent bude potřebovat velké investice a dostatek času.

- Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že Baierová společnost s.r.o. se směřuje na rychlé občerstvení, pak společnost potřebuje stálé dodavatele na potraviny. Společnosti Baierová s.r.o. dodává každý typ produktu jiný dodavatel. To znamená, že maso dodává vždy stejný dodavatel OSI Food solutions. Pak dodavatel Farm Frites dodává hranolky pro restaurace McDonald's. Pro každý produkt společnost má jediného dodavatele (McDonald's Česká republika, 2022). To znamená, že pokud dodavatel nečekaně přestane dodávat své výrobky, pak společnost může mít problémy. Může dojít až do pozastavení provozu restaurací. Proto dodavatelé tedy mají velkou vyjednávací sílu.

- Vyjednávací síla zákazníků

Potenciální zákazníci společnosti Baierová s.r.o. mají v současné době obrovský výběr restaurací. Z toho vyplývá, že je zde vysoká vyjednávací síla zákazníků. Loajalita zákazníků je proto jednou z nejdůležitějších součástí úspěchu společnosti. Zákazníci mohou snadno přejít do jiné restaurace nebo jíst doma kvůli vyšším cenám, proto zákazníci mají schopnost ovlivnit cenu na produkt. Pokud chce společnost udržet své zákazníky, musí být schopna regulovat ceny a neustále zlepšovat svou nabídku (MBA Skool Team, 2022).

- Hrozba substitutů

V současné době existují substituty, které by nahradily produkt restaurace McDonald's. Pokud by kupní síla zákazníků klesla, substituty jiných restaurací by pak mohly nahradit produkty restaurace McDonald's. V této situaci by zákazníci s největší pravděpodobností přešli k restauracím nabízející méně kvalitní, ale levnější substituty. Proto tedy i pro společnost Baierova s. r. o. je hrozba substitutů velká. V současné době ale díky rychlému servisu, stávajícímu systému slev, ceně na poskytované produkty, restaurace McDonald's zůstávají lídry ve své odvětví. (MBA Skool Team, 2022).

2.8 SLEPT analýza

- Sociální faktory

Trend zdravého životního stylu – vzhledem k tomu, že je v současné době populární vést zdravý životní styl, sportovat, dodržovat zdravou výživu znamená to pro restaurace McDonald's hrozbu, protože fastfood je pro člověka nezdravé jídlo. Společnost proto neustále zlepšuje kvalitu potravin a zavedla například speciální nabídku pro vegetariány.

Společnost by tedy neměla mít problém s uchazeči o zaměstnání v restauraci. Ale z druhé strany společnost má vysokou fluktuaci zaměstnanců. Protože hlavní zaměstnanci společnosti jsou mladí lidé-studenti, kteří mohou kombinovat práci a studium současně. Po absolvování často zaměstnanci odcházejí z práce.

Také díky rychlému a snadnému zákaznickému servisu jsou restaurace oblíbené u motoristů, turistů, studentů. Ale restaurace, které jsou v blízkosti dálnic jsou úspěšnější než v nákupních centrech.

- Právní a legislativní faktory

Daňová politika – tato oblast má velký dopad na společnost. Společnost Baierová s.r.o. je plátcem daně z přidané hodnoty podle zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. Využívání stravovacích služeb a podávání nápojů je zlevněno druhou sníženou sazbou DPH 10 %.

Hygiena – restaurace podléhají přísným kontrolám hygienických stanic. Společnost je povinna dodržovat stanovené požární předpisy a taky mít vyjádření bezpečnosti práce.

- Ekonomické faktory

Kvůli pandemii koronaviru se ekonomika České republiky dostala do úpadku. Kvůli vládním omezením utrpěla oblast služeb velké ztráty. Mnoho podniků bylo uzavřeno. Společnosti Baierová s.r.o. klesly i tržby.

Nezaměstnanost – nezaměstnanost má velký vliv na společnost. Pokud poroste nezaměstnanost, lidé začnou šetřit peníze a pobyt v restauraci bude považován za luxus. A tím se sníží i tržby společnosti. Míra nezaměstnanosti v lednu 2022 mírně vzrostla, pohybovala se na úrovni 2,3 %. Meziročně se snížila o 1 procentního bodu (Český statistický úřad, 2022).

Inflace – průměrná míra inflace za celý rok 2021 činila 3,8 %, a byla tak nejvyšší od roku 2008. V březnu 2022 vzrostly ceny zboží a služeb o 12,7 % v porovnání se stejným měsícem v roce 2021 (Česká národní banka, 2022). Kvůli vysoké inflaci společnost zvýšila náklady na dodavatele, což znamená, že společnost musela zvýšit ceny nabídek.

- Politické faktory

Pandemie koronaviru – k zastavení šíření koronaviru vláda České republiky zavedla řadu omezení. Tato omezení se dotkla i společnosti Baierova s.r.o., která zavřela dočasně čtyři restaurace, zbývající čtyři restaurace provozovala ve zkráceném režimu. Dalším dopadem pandemie je prudký pokles ekonomiky, mnoho zaměstnanců přišlo o práci a klesly i výnosy společnosti.

Kvůli situaci na Ukrajině začalo Česko přijímat uprchlíky z Ukrajiny a také byly přerušeny dodávky mnoha zboží, které se vyrábělo na Ukrajině. Kvůli zavedeným sankcím proti Rusku mohou být přerušeny dodávky plynu, což také povede ke zvýšení nákladů na veřejné služby. To se v budoucnu projeví i na společnosti, pokud se situace nezlepší.

- Technologické faktory

Díky dostupnosti kiosků pro placení objednávek se snižují fronty u pokladen, zvyšuje se rychlost zákaznického servisu. Také dostupnost aplikace McDonald's usnadňuje život

zákazníkům a zaměstnancům. V této aplikaci se můžete dozvědět o všech novinkách a slevách v restauraci.

2.9 Zhodnocení analytické části práce

Po výzkumu získaných dat lze vyvodit několik závěrů o společnosti Baierova s.ro. Společnost je jedním z největších majitelů franšizy McDonald's v České republice. Společnost má celkem osm restaurací. Z toho dvě restaurace jsou u dálnice, několik restaurací nalezneme v obchodní čtvrti a v obchodních centrech, a to je jednou ze silných stránek společnosti – zdařilé umístění restaurací. Také jednou z hlavních výhod společnosti oproti svým konkurentům je známá značka restaurace. Navíc je restaurace jedna z nejoblíbenějších restaurací rychlého občerstvení na světě, takže zákazníci důvěřují a dávají přednost této restauraci.

Hlavními konkurenty společnosti jsou další společnosti, které vlastní restaurace rychlého občerstvení. Jak ale lze z Porterovy analýzy vyvodit, konkurence mezi stávajícími podniky je, nicméně nízká. Pro příchod nových konkurentů na trh je velmi nízká, protože to vyžaduje velké investice a úsilí.

Také jednou ze slabín společnosti je velká fluktuace zaměstnanců. Po provedení dotazníku je vidět, že velkou částí zaměstnanců jsou mladí lidé, nejčastěji vysokoškoláci nebo středoškoláci. Proto je pro ně práce ve společnosti pohodlná, protože ji lze kombinovat se studiem. Ale často po dvou až třech letech zaměstnanci odcházejí. K tomu přispívá i nedostatek benefitů a aktivit pro zaměstnance. Také po porovnání mzdových nákladů je vidět, že klesají, ale počet zaměstnanců se nezmenšuje. To znamená, že společnost nezvyšuje mzdy zaměstnancům.

Po finanční analýze společnosti je vidět, že společnost má volné peněžní prostředky, které by mohly být použity k rozvoji podnikání. Například ke zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance, ke zlepšení interiéru restaurací nebo k rekonstrukci.

Tabulka 13 Výnosy

Rok	2018	2019	2020
Tržby z prodeje za vlastní produkty (tis. Kč)	354 423	391 290	349 457
Výnosy celkem (tis. Kč)	356 676	392 896	356 819

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti 2018-2020)

Vnější faktory, jako je pandemie koronaviru, inflace, zhoršení ekonomiky České republiky, ovlivňují společnost. Podle tabulky č. 13 je vidět, že tržby společnosti v roce 2020 klesly oproti velmi úspěšnému roku 2019. V tomto období došlo ve společnosti k výraznému ekonomickému růstu.

Zvýšily se také ceny za nabídku. Oproti roku 2021 se ceny zvýšily téměř o 10 korun. Ale i po zvýšení cen zákazníci stále preferují restaurace McDonald's. Proto bez ohledu na všechny hrozby Baierová společnost s.r.o. stále zůstává finančně úspěšná a zisková.

3 Návrhy řešení

Prvním problémem, který existuje ve společnosti Baierová s.r.o. je minimální počet zaměstnaneckých výhod. Z provedeného dotazníku lze usoudit, že hlavním přáním zaměstnanců restaurace Olympia je zavedení bezplatného jídla a pití na pracovišti.

3.1 Rozšířit počet benefitů

- Jídlo zdarma

Existuje možnost zavedení systém finančního limitu na jednu směnu pro všechny zaměstnanci. To znamená, že každý zaměstnanec může za směnu dostat jídlo zadarmo nepřesahující částku jednoho velkého McMenu, to je 155,- Kč. A také mít možnost pít nápoje bez omezení. To je zvláště důležité pro ty zaměstnance, kteří pracují v kuchyni. Protože kuchyně je místo, kde je horko ve všech ročních obdobích roku. V důsledku dotazníku, kde se také zúčastnili manažeři bylo jasné, že i oni by chtěli zavést právě tyto výhody, protože většina zaměstnanců tvoří studenti věku od 16 do 25 let a pro ně získat jídlo zadarmo je jedním z hlavních motivačních faktorů pro to, aby chodili na směny navíc a zůstávali v práci přesčas. Jestliže společnost se rozhodne zavést této zaměstnanecké výhody, pak bude mít následující náklady. V restauraci McDonald 's Olympia společnosti Baierová s.r.o. obvykle pondělí až čtvrtek pracují průměrně 10 až 12 pracovníky, pak pátek až neděle 15 až 20 pracovníky. Když každý pracovník si objedná jedno velké McMenu, pak za jeden den náklady vyjdou pro pondělí až čtvrtek cca 7 440,-Kč, pro pátek až neděle to bude cca 9 300,-Kč. Náklady pak na jeden týden vyjdou pro restauraci 16 740,-Kč. Náklady pak na celý rok vyjdou pro restauraci 870 480,-Kč. Ale také stojí za to vzít v úvahu, že někteří zaměstnanci přinášejí domácí jídlo nebo prostě nejedí produkty McDonald's. Pak náklady vyjdou ještě méně. Příspěvek na stravování je osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti a nemá proto u zaměstnanců žádné daňové dopady.

- Teambuildingové akce

Dalším problémem, na který jsem přišla pomocí dotazníku, že společnost Baierová s.r.o. nemá jakékoli teambuildingové aktivity. K řešení tohoto problému považuji za první jmenovat jednoho z manažerů, který bude zodpovědný za sestavení kalendáře akcí pro

zaměstnance restaurace. Plán aktivit bude sestaven na konci každého ročního období. A manažer by měl seznámit ostatní zaměstnance s průběhem akcí. Také manažer může spolupracovat s ostatními restauracemi a organizovat společné akce.

Například, první akce, kterou lze zorganizovat, je maraton. Akce „Běh pro paměť národa“ se obvykle koná v květnu. Tento maraton lze provádět kdykoliv a naběhané kilometry se budou průběžně zaznamenávat online. Je nutně sestavit tým 4 kolegů. Každá restaurace sestaví tým ze svých zaměstnanců. Celkově vyjde 8 týmů, které budou soutěžit mezi sebou. Účastníci obdrží startovní čísla s jménem, diplom s umístěním týmu, poděkování na sociálních sítích „Paměti národa“. Tento firemní balíček stojí 8 000,-Kč za jeden tým. Ten tým, co vyhrál, dostane hlavní cenu. To může být, například, vstupenky do kina. Tato akce pomůže shromáždit kolektivy a naučit se společně pracovat mezi sebou. Tento maraton pomůže nejen vytvořit přátelské vztahy v kolektivu, ale také věnovat pozornost důležitým historickým událostem, na které bychom neměli zapomínat.

Druhou akcí, kterou společnost může zorganizovat, je vánoční večírek. Vánoce totiž patří k největším a nejoblíbenějším svátkům v České republice. Také v této době je v restauracích rychlého občerstvení velmi mnoho zákazníků, velké tržby a atmosféra v restauraci je docela stresující kvůli velkému zatížení. Zároveň ale sami zákazníci chtějí cítit od personálu sváteční náladu. Proto, aby se zvýšila nálada a ve znamení ocenění za to, co společnost udělala během roku, může uspořádat vánoční večírky. Při počítání nákladů, bylo zjištěno, že pro organizování Vánočního večírku, společnost utrací pro jednoho zaměstnance cca 2 000 Kč. Průměrně z každé restaurace přijde 25 lidí. Vzhledem k tomu, že během konání akce restaurace budou stále v provozu, někteří pracovníci budou muset být na směně. O tom kdo půjde na večírek a kdo musí být na směně rozhodne vedoucí restaurace. Na základě pracovních výsledků za poslední měsíc se vybere kdo půjde na večírek. Je to také motivace pro zaměstnance, aby pracovali lépe, aby se zúčastnili události. Také někteří nebudou moci přijít z rodinných důvodů. Náklady pro provádění takového večírku jsou spočítány a ukázány na tabulce č. 14.

Je také možné zorganizovat další sportovní událost, například fotbalový turnaj mezi všemi restauracemi McDonald's společnosti Baierová s.r.o. Taková akce pomůže zlepšit konkurenci mezi restauracemi, což může být přínosem pro zvýšení prodeje v restauracích. Fotbal je rozšířený sport a mezi pracovníky je mnoho fanoušků tohoto sportu. Hlavní

náklady pro společnost je pronajmout stadion na několik hodin, nápoje pro zaměstnance a ceny pro vítěze. Například, pronajmout hřiště v SK Líšeň za 60 minut stojí 900,-Kč. Tato akce může být uspořádána v teplé sezóně. Pokud nastane krize nedostatku pracovníků na směně, pak se manažer sám rozhodne podle pracovního výkonu, kdo bude na provozu. Ostatní se mohou zúčastnit turnaje. Hlavní cenou tohoto turnaje pak také mohou být lístky do kina. Náklady pro zorganizování této události také spočítány a vloženy do tabulky č. 14.

Další akce, kterou může společnost uspořádat je paintball. Tato událost může být také uspořádána jako soutěž mezi restauracemi. Takové soutěže mezi restauracemi zvyšují týmového ducha, pomáhají spojit se do jednoho týmu, také identifikují vůdce v týmu. Dále lze například na základě těchto údajů identifikovat dálkového manažera. Hlavní náklady pro společnost uspořádat tuto akci je pronajmout místo pro pořádání a výzbroj pro účastníky. Přibližná cena za jednu osobu je 490 Kč. Přibližný počet účastníků očekává 20 zaměstnanců z každé restaurace. Náklady pro zorganizování této události také spočítány a vloženy do tabulky č. 14.

3.2 Zavedení příplatku za noční směnu

Dalším problémem ve společnosti Baierová s.r.o. je to, že zaměstnanci, kteří dělají noční práce a zavírají restauraci, dostávají minimální příplatky. Protože restaurace od pondělí do čtvrtka a také v neděli zavírá v 21.00, ale noční příplatky podle zákoníku se začínají platit od 22.00. Zaměstnanci pak dostanou příplatek jen za 15 minut práce, protože noční směna končí ve 22.15. Takový zaměstnanec ale musí plnit více povinností než běžný zaměstnanec. Protože musí nejen vše uklízet, ale zároveň musí být také v provozu.

V každé restauraci McDonald's jsou minimálně dva pracovníci, kteří uklízí restauraci po zavření. A oba jsou na pozici crew 3. Jejimi hlavními povinnostmi jsou takové body jako, mytí všech použitých nádob za celý den, každodenní filtrace oleje, čištění všech zařízení, rozmrazování dostatečný počet surovin na další den atd. Kvůli tomu, že tato práce je složitá a vyžaduje spoustu energie a času, mnozí pracovníci to nezvládají fyzicky a psychicky. Podle mé zkušenosti, to se nedá stihnout za hodinu. Proto existuje problém velké fluktuace zaměstnanců, které dělají noční úklidy.

Mým návrhem řešení tohoto problému jsou zaprvé: jde o zavedení příplatku k hodinové mzdě zaměstnanců nočního úklidu. Příplatek bude 15 korun za hodinu. Protože noční práce trvá 2 hodiny a na jednu směnu potřebuje restaurace pouze jednoho zaměstnance. Pak za den vyjde příplatek 30 korun za hodinu. Za měsíc zaměstnanec noční směny dostane příplatek 900 korun a o tolik se zvýší hrubá mzda zaměstnanců. Náklady pro zavedení příplatku spočítány a vloženy do tabulky č.14.

3.3 Náklady pro navrhované benefity a časový harmonogram

Tabulka 14 Celkové náklady pro navrhované benefity

	Navrhované benefity	Náklady pro 1 restaurace (Kč/rok)	Celkové náklady pro 8 restauraci (Kč/rok)
1	Zdarma jídlo	870 480	6 963 840
2	Maraton	8 000 + vstupenky do kina	64 600
3	Vánoční večírek	50 000	400 000
4	Fotbalový turnaj		4 600
5	Paintball	9 800	78 400
6	Zavedení příplatku za noční směnu (6.1+6.2+6.3)	14 448	115 584
6.1	Hrubá mzda	10 800	86 400
6.2	Sociální pojištění (24,8 %)	2 676	21 408
6.3	Zdravotní pojištění (9 %)	972	7 776
	Celkové náklady za jeden rok		7 627 024

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aby bylo možné zjistit, zda společnost bude schopna provést všechny změny v systému odměňování, lze vypočítat IN05. Vzhledem k tomu, že osobní náklady společnosti se zvyšují o 7 627 024 Kč, změní se hodnota EBIT a sníží výsledek hospodaření, která je potřebná pro výpočet IN05. Po všech výpočtech se nový IN05 za rok 2020 rovná 2,1774. Vzhledem k tomu, že doporučená hodnota je 1,6 a vyšší, společnost si může dovolit zavést nové benefity. Finanční situace společnosti Baierová s.r.o. se přitom nezhorší.

Všechny nové benefity, aktivity a nové příplatky k hodinové mzdě pro zaměstnance mohou být vedeny od příštího roku od 01.01.2023. Společnost se nyní musí připravit na všechny nové změny. Třeba jmenovat manažera, který bude zodpovědný za provádění všech akcí a musí informovat všechny zaměstnance o všech změnách. Také připravit nové smlouvy pro zaměstnance, kterým budou přidány příplatky k hodinové mzdě za noční směny. Také je třeba naplánovat všechny aktivity. Navrhuji začít nový rok oslavou Vánoc. Akce se uskuteční v polovině ledna. Maraton se může konat na jaře v květnu. Fotbalový turnaj je možné organizovat v srpnu, aby bylo ještě teplo. A poslední akcí je paintball, který lze uspořádat v polovině října. Plán akcí je nastaven tak, aby v každé sezóně byla jedna akce.

3.4 Zhodnocení navrhované části

Co je jedním z hlavních faktorů, aby zaměstnanec byl vášnivý o své práci, je především skvělý manažer, přátelská atmosféra v kolektivu a pohodlné pracovní podmínky. Při zlepšování všech těchto faktorů lze dosáhnout zvýšení produktivity práce. Po provedení finančních analýz v kapitole 2.6 lze konstatovat, že společnost se vyvíjí a je v dobré finanční situaci. Také po pandemii společnost očekává nárůst svých tržeb zpět k výsledkům roku 2019. Ale jednou ze slabých stránek společnosti Baierova s. r. o. je fluktuace pracovníků. To znamená, že ve společnosti je málo zaměstnanců, kteří pracují více než 5 let. Takové pracovníky jsou nenahraditelné tím, že znají svoji povinnost moc dobře. Většinou jsou připravené na stresové situace, umí pracovat skoro na všech stanovištích. Pracují přesně podle zadaných standardů. Ale kvůli nízké kvalitě péče o zaměstnanci, většina pracovníků nechťejí pracovat déle než jeden-dva roky. Z toho vyplývá, že společnost zase utrácí na vycvičení nových zaměstnanců. Společnost McKinsey provedla prozkoumání a vypočítala škody pro podniky ze ztráty efektivních zaměstnanců (Jonathan Emmett a kol., 2021). Podle tohoto článku musí společnost najít

nového zaměstnance, dát mu čas, aby si zvykl na novou práci, vycvičit ho atd. Během této doby bude společnost trpět ztrátami. Namísto toho, aby společnost zaplatila měsíční plat bývalému zaměstnanci, na vycvičení nového pracovníka ztratí šestinásobní měsíční plát bývalého zaměstnance. I čím zaměstnanec je na vyšší pozici, tím větší jsou ztráty pro společnost. Například, během méj praxe v restauraci Olympia McDonald's jsem zjistila, že každý rok minimálně 10 až 20 lidí dávají výpověď a na jejich místo přicházejí ještě více nových zaměstnanců. Řekneme-li, že 10 bývalé zaměstnanci zůstali v této práci, pak společnost utratí cca 2 miliony korun na její výplaty, což je šestkrát méně, než kdyby společnost najala 10 nových pracovníků a utratila peníze na jejich vycvičení (Jonathan Emmett a kol., 2021).

Čím méně inovací společnost provádí, tím více nespokojených zaměstnanců ve společnosti. Proto, aby se tento problém snížil, společnost by měla věnovat větší pozornost péči o své zaměstnance. To znamená zavést nové zaměstnanecké výhody, pořádat teambuildingy, provádět schůzky, kde budou projednány důležité otázky a všechny změny v restaurace. Podle mého názoru má společnost všechny možnosti pro realizaci těchto nápadů, ale v současné době podceňuje účinnost těchto metod.

Závěr

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení programu zaměstnaneckých výhod a zvýšení motivace ve vybrané společnosti.

Bakalářské práce se skládá z tří částí. Teoretická část je první částí bakalářské práci. Na základě provedené teoretické rešerši byly nalezeny odpovědi na základní otázky odměňování a ty jsou: jaké existují formy odměňování, zaměstnanecké výhody a shrnutí teoretických poznatků, které se tykají odměňování a motivace.

V praktické části bakalářské práci bylo předvedeno představení vybrané společnosti a na základě teoretické části byl stručně popsán současný systém odměňování společnosti Baierová s.r.o.

Důležitou součástí praktické části bylo provedení dotazníkového šetření. Pro provedení tohoto průzkumu byla vybrána jedna z osmi restaurací společnosti tj. restaurace McDonald's Olympia. Průzkumu se zúčastnilo 42 zaměstnanců této restaurace a na základě jejich odpovědí byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování.

Na základě získaných údajů pomocí dotazníku bylo zjištěno několik hlavních problémů ve systému odměňování společnosti Baierová s.r.o. Tyto problémy zahrnují: společnost nemá dostatečné zaměstnanecké výhody a aktivity na podporování motivačního duchu v kolektivu. Ve své bakalářské práci jsem navrhla následující řešení těchto problémů. Za prvé, je nutné rozšířit počet zaměstnaneckých výhod například, příspěvek na stravování, příplatky za noční směny. Za druhé, provádění teambuildingových akcí. Takže z mých hodnocení přínosů a nákladů společnosti, je jasně, že společnost Baierová s.r.o. má dostatečné finanční prostředky na zavedení těchto benefitů.

Během pandemie koronaviru a kvůli častému omezení vlády České republiky ve společnosti se snížili denní tržby v restauracích. Proto nejdůležitější prioritou společnosti je teď navýšení tržby a zlepšení finančního stavu. Podle mého názoru, zavedení nových změn v systému odměňování pomůže zlepšit finanční situaci společnosti a zvýšit tržby restaurací. Čím rychleji společnost začne věnovat čas a peníze na péče o zaměstnance, tím rychleji selepší její stav.

Seznam zdrojů

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2

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

BRANDLOVÁ, Karolína a kol., 2018 Metodický manuál pro psaní bakalářských prací. In: *Česká zemědělská univerzita Fakulta tropického zemědělství* [online]. 15.2. [cit. 9.5.2022]. Dostupné z:

<https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiQ9Y-fw9L3AhWHsaQKHYZjAzYQFnoECAyQOAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ftz.czu.cz%2Fdl%2F84519%3Flang%3Dcs&usg=AOvVaw2oYXnpFTOc5gM1ITxEHWh0>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2022. Současná inflace – Vše, co o ní potřebujete vědět. In: *cnb.cz* [online]. [cit. 27.4.2022]. Dostupné z: [Současná inflace – Vše, co o ní potřebujete vědět - Česká národní banka \(cnb.cz\)](#)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 1. čtvrtletí 2022. In: *czso.cz* [online]. 4.5. [cit. 27.4.2022]. Dostupné z: [Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 1. čtvrtletí 2022 | ČSÚ \(czso.cz\)](#)

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978- 80-7400-347-9

EMMETT, Jonathan, KOMM, Asmus a kol., 2021. This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience. In: *mckinsey.com* [online]. 30.9. [cit. 24.4.2022]. Dostupné z: [This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience | McKinsey](#)

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s.: il., grafy, tab., + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7400-194-9

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. ISBN 80-7079-202-7

KLÍMOVÍ, Růžena, 2021. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí. In: *pamprofi.cz* [online]. 25.1. [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: [Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí | PaM profi - pracovní právo, mzdové účetnictví, personalistika](#)

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KROC, Ray, ANDERSON, Robert. *Tvrdo vydretý úspěch*. Praha: Maxdorf, 2019, 220 s. ISBN 978-80-973389-0-9

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, 256 s. ISBN 978-80-7552-514-7

MANAŽER REASTAURACE OLYMPIA McDONALD'S. Mzdový řád Mngr [elektronická pošta]. Message to: maryshibaeva@icloud.com. 12. 4. 2022 19:59 [cit. 12.4.2022]. Osobní komunikace.

MANAŽER REASTAURACE OLYMPIA McDONALD'S. Mzdový řád Crew [elektronická pošta]. Message to: maryshibaeva@icloud.com. 12. 4. 2022 19:59 [cit. 12.4.2022]. Osobní komunikace.

MANAŽER REASTAURACE OLYMPIA McDONALD'S. Bonusy Mngr [elektronická pošta]. Message to: maryshibaeva@icloud.com. 12. 4. 2022 20:02 [cit. 12.4.2022]. Osobní komunikace.

MBA SKOOL TEAM, 2022. McDonald's Porter Five Forces Analysis. In: *mbaskool.com* [online]. 15.2. [cit. 18.3.2022]. Dostupné z: [McDonald's Porter Five Forces Analysis | MBA Skool](#)

McDONALD'S, 2021. McDonald's announces global effort to increase demographic representation of franchisee base. In: *corporate.mcdonalds.com* [online]. 8.12. [cit. 20.4.2022]. Dostupné z: [McDonald's announces global effort to increase demographic representation of franchisee base \(mcdonalds.com\)](#)

- McDONALD'S ČESKÁ REPUBLIKA, 2022. Franšízing. In: *mcdonalds.cz* [online]. [cit. 13.4.2022]. Dostupné z: [Franšízing | McDonald's ČR \(mcdonalds.cz\)](https://mcdonalds.cz/fran%C5%A1izing)
- McDONALD'S ČESKÁ REPUBLIKA, 2022. Historie, hodnoty a lidé. In: *mcdonalds.cz* [online]. [cit. 12.4.2022]. Dostupné z: [Historie, hodnoty a lidé | McDonald's ČR \(mcdonalds.cz\)](https://mcdonalds.cz/historie-hodnoty-a-lide)
- McDONALD'S ČESKÁ REPUBLIKA, 2022. Naši dodavatelé. In: *mcdonalds.cz* [online]. [cit. 15.4.2022]. Dostupné z: [Naši dodavatelé | McDonald's ČR \(mcdonalds.cz\)](https://mcdonalds.cz/na%C5%A1i-dodavatele)
- NEUMAIEROVÁ Inka, NEUMAIER Ivan. Index IN05: Index IN05. In: *Evropské finanční systémy: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 143-146
- RITZER, George. *Mcdonaldizace společnosti*. Praha: Academia, 2003, 176 s. ISBN 80-200-1075-3
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1
- ŠTUKOVÁ, Karolína, 2020. McDonald's v českých rukách. Firma se zbavila poslední restaurace. In: *Seznamzpravy.cz* [online]. 13.2. [cit. 27.4.2022]. Dostupné z: [McDonald's v českých rukách. Firma se zbavila poslední restaurace - Seznam Zprávy \(seznamzpravy.cz\)](https://seznamzpravy.cz/mcdonalds-v-ceskych-rukach-firma-se-zbavila-posledni-restaurace)
- SYNEK, Miloslav, SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002, 59 s. ISBN 8024503093
- TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce 2021–s výkladem*. Praha: Grada Publishing, 2021, 104 s. ISBN 978-80-271-3095-5
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3
- VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2021. Výroční zpráva 2020 Baierová spol. s.r.o. In: *or.justice.cz* [online]. 22.6 [cit. 19.1.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=05473b2e5ed84d74a5225d3eeb5cb61a>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2020. Výroční zpráva 2019 Baierová spol. s.r.o. In: *or.justice.cz* [online]. 22.6 [cit. 19.1.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=05473b2e5ed84d74a5225d3eeb5cb61a>

ZÁKONY PRO LIDI, 2022. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. 1.1 [cit. 26.2.2022]. Dostupné z: [262/2006 Sb. Zákoník práce \(zakonyprolidi.cz\)](https://zakonyprolidi.cz/262/2006/Sb/Zakonik-prace)

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 Model celkové odměny.....	17
Obrázek 2 Mzdový systém	20
Obrázek 3 Hierarchie potřeb.....	29
Obrázek 4 Organizační struktura restaurace McDonald's.....	41

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1	Hodinová mzda pro crew	42
Tabulka 2	Příplatek za práci v noci pro crew	43
Tabulka 3	Příplatek za práci v sobotu a neděli pro crew	43
Tabulka 4	Příplatek za práci přesčas pro crew.....	44
Tabulka 5	Hodinová mzda pro manažery	46
Tabulka 6	Měsíční mzda/sazba hodinové odměny 1.asistentů	46
Tabulka 7	Měsíční mzda vedoucí restaurace	47
Tabulka 8	Výsledek pracovního hodnocení	48
Tabulka 9	Rozpis osobních nákladů.....	61
Tabulka 10	Ukazatelé likvidity	63
Tabulka 11	Rozdílové ukazatele	64
Tabulka 12	IN05	65
Tabulka 13	Výnosy	70
Tabulka 14	Celkové náklady pro navrhované benefity	74

Seznam použitých grafů

Graf 1 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví	51
Graf 2 Rozdělení zaměstnanců podle věku	52
Graf 3 Rozdělení zaměstnanců podle úvazku	52
Graf 4 Pracovní pozice	53
Graf 5 Rozdělení zaměstnanců podle odpracovaných let.....	53
Graf 6 Spokojenost s prací v McDonald's.....	54
Graf 7 Spokojenost se mzdou	54
Graf 8 S čím nejvíce spokojený(á) v restauraci?	55
Graf 9 Spravedlnost systému odměňování ve společnosti?.....	55
Graf 10 Výpočet základní mzdy	56
Graf 11 Jaké máte příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody?	57
Graf 12 Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod?	57
Graf 13 Zaměstnanecké výhody	58
Graf 14 Dostáváte od svého nadřízeného pochvalu?	59
Graf 15 Stará se společnost o své zaměstnance?	59
Graf 16 Chtěli byste, aby se konali motivační akce?	60
Graf 17 Motivační akce	60
Graf 18 Osobní náklady.....	62

Seznam příloh

1.Příloha: Dotazník pro zaměstnance společnosti.....	86
--	----

1. Příloha: Dotazník pro zaměstnance společnosti

1. Pohlaví

- Muž
- Žena
- Jiné

2. Věk

- 15-18
- 19-25
- 26-35
- 36-45
- 46 a více

3. Uved'te Váš úvazek

- Plný úvazek
- Částečný úvazek

4. Pozice

- Crew
- Crew trenér v tréninku
- Crew trenér
- Manažer
- 1. asistent
- 2. asistent
- Vedoucí restaurace

5. Jak dlouho pracujete v McDonald 's? (rok)

- 0-1
- 1-3
- 3-5
- Více než 5 let

6. Jste spokojená(ý) s prací v Mc Donald's?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jste spokojená(ý) se mzdou, kterou za práci dostáváte?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
8. S čím jste nejvíce spokojený(á) v naší restauraci? (můžete zaškrtnout více odpovědí)
- Kolektiv
 - Zaměstnanecké výhody
 - Vaše pozice
 - Péče o zaměstnance
 - Vztahy s vedením restaurace
 - Organizace práce
9. Považujete systém odměňování v podniku spravedlivý?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
10. Pokud NE nebo SPÍŠE NE – proč?
- Vyplňte:
11. Víte jak je vypočítávána Vaše základní mzda?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
12. Víte na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody máte nárok?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

13. Jste spokojeni s nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých výhod?
- Ano
 - Ne
14. Pokud jste odpověděli NE-proč?
- Vyplňte:
15. Jaké byste chtěli zaměstnanecké výhody? (můžete zaškrtnout více odpovědí)
- Stravenky
 - Multisport karta
 - Pití zdarma během směny
 - Příspěvek na stravování (McMenu)
 - Příspěvek na rekreaci
 - Penzijní připojištění
 - Sick days (zdravotní volno)
16. Pokud jste odpověděli JINÉ , napište svou odpověď'
- Vyplňte:
17. Dostáváte od svého nadřízeného často pochvalu za dobře odvedenou práci?
- Ano
 - Občas
 - Ne
18. Stará se restaurace McDonald's o své zaměstnance?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
19. Chtěli byste, aby se konali nějaké motivační akce?
- Ano
 - Ne
20. Jaké byste chtěli motivační akce? (můžete zaškrtnout více odpovědí)
- Vánoční večírek
 - Sportovní activity (maraton, fotbalové turnaje, ...)
 - Výlety
 - Soutěži mezi restaurací

21. Pokud jste odpovědli JINÉ , napište svou odpověď'

Vyplňte: