

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

System odměňování ve společnosti PepsiCo CZ s.r.o.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Daniel Budějcký / MF21

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 29. listopad 2019, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je navrhnout doporučení ke zlepšení odměňovacího systému prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech. Ve zkoumaném prodejním oddělení působí zaměstnanci na pozicích: manažer rozvoje, Junior Farmer a Senior Farmer. Dílčími cíli diplomové práce jsou:

- komparovat názory autorů na danou problematiku a vyvodit shrnutí;
- identifikovat složky odměňovacího systému v dané společnosti.

### 2. Výzkumné metody:

Analytická část obsahuje popis společnosti, strukturu zaměstnanců a odměňovacího systému společnosti. Bylo provedeno pozorování chodu prodejního oddělení v 5 zkoumaných regionech u 42 zaměstnanců. Zkoumaní zaměstnanci jsou na pozicích: manažer rozvoje, Junior Farmer a Senior Farmer. Dále praktická část obsahuje dotazníkové šetření se zkoumanými zaměstnanci a nestrukturovaný rozhovor s manažerem rozvoje. Následně je vyhodnocení výsledků z výzkumného šetření.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ, je poznat, že zaměstnanci jsou z velké části spokojeni v současném zaměstnání. Dalším zjištěním bylo, že 69 % zaměstnanců by chtělo více flexibilní ohodnocení než fixní. Zaměstnanci by tím pádem byli více motivováni do splnění svých plánů a cílů, které by mohli být i vyšší díky většímu zisku vydělaných peněz. Zaměstnanci dostali na výběr mezi finanční odměnou, benefity a morální odměnou, kdy 69 % zaměstnanců zvolilo finanční odměnu, která je u většiny zaměstnanců v dnešní době hodně oblíbená. Zaměstnanci dostali na výběr zvolit si nejoblíbenější benefit, kdy mezi nejpoužívanější/nejoblíbenější benefity byl zvolen příspěvek na stravování a služební automobil. Z těchto vybraných benefitů lze poznat, že zaměstnanci si zvolili benefity, které mají pro ně největší užitek. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 14 ze 42 zaměstnanců ve zkoumaném prodejním oddělení mají vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání. Tito zaměstnanci by mohli mít větší potenciál v osobním rozvoji a celkovém profesním růstu, tím samozřejmě nelze říci, že zaměstnanci, kteří mají nižší stupeň vzdělání nebudou lepší.

#### - Závěry a doporučení:

Jsou navržena tyto doporučení:

- zefektivnění informovanosti k zaměstnancům ohledně nabízených benefitů a odměn. Náklady spojené s benefity pro zaměstnance, které nejsou vůbec zanedbatelné, by měli být osobně probrány manažerem rozvoje s každým zaměstnancem prodejního oddělení, kde by bylo probráno kolik nákladů díky těmto benefitům zaměstnanec v osobním životě ušetří a kolik nákladů stojí tyto benefity a odměny společnost PepsiCo. Toto opatření by mělo vzbudit u zaměstnanců větší zájem o tyto benefity a odměny, které jsou v současné době brány spíše jako samozřejmost zaměstnancům od společnosti a zaměstnanci si jich moc neváží;
- přidání motivační složky ve formě budgetu na benefity v hodnotě 5.000,- za splnění čtvrtletního plánu na 120 %. Je doporučeno, aby na tento druh odměny zvolilo prodejní oddělení vybraných 5 regionů společnost Sodexo, u které je možnost založit osobní účet pro zaměstnance. Na tento osobní účet lze zaměstnanci poslat jakoukoliv částku, například 5.000,- za splnění čtvrtletního plánu na 120 %. Z tohoto osobního účtu mohou zaměstnanci čerpat tento budget na mnoho dalších benefitů z oblastí jako jsou: cestování, kultura, nákupy a stravování, relax a krása, sport a zdraví, vzdělávání a zážitky;
- doporučení k založení vzdělávací akademie pro zaměstnance společnosti PepsiCo CZ. Vzdělávací akademie by měla sloužit k rozvoji zaměstnancům, jak v rozvoji profesní stránky, tak v rozvoji osobnosti daného zaměstnance. Společnosti PepsiCo CZ je doporučeno, aby zvolili jednoho zaměstnance z prodejního oddělení každého regionu, který byl zvolen jako jeden z nejlepších v daném regionu. Vybraní zaměstnanci by byli rozvíjeni na vyšší pozice, do kterých by byli připravováni. Zkušenosti získané ve vzdělávací akademii, by měli zaměstnanci využít i na současných pozicích a mělo by dojít k navýšení výkonů a profesionality. Vybraní zaměstnanci by využili toho, že by získali možnost vlastního rozvoje za náklady, které by zaplatila společnost PepsiCo CZ a společnost PepsiCo CZ by po absolvování zaměstnanců ve vzdělávací akademii mohla získat zaměstnance na nové pozice z vlastních řad.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## KLÍČOVÁ SLOVA

System odměňování, benefity, zaměstnanec, zaměstnavatel, motivace, rozvoj zaměstnanců.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this thesis is to propose recommendations for improving the remuneration system of the sales department of PepsiCo CZ in selected 5 regions. In the sales department under scrutiny, employees work as: development manager, junior farmer and senior farmer. The partial objectives of the thesis are:

- compare the authors' opinions on the issue and draw a summary;
- identify the components of the remuneration system in the company.

### 2. Research methods:

The analytical part contains the description of the company, the structure of employees and the remuneration system of the company. Sales department observation was carried out in 5 surveyed regions in 42 employees. The researchers are in the position of: Development Manager, Junior Farmer and Senior Farmer. Furthermore, the practical part includes a questionnaire survey with the researched employees and unstructured interview with the development manager. Subsequently, the results of the research are evaluated.

### 3. Result of research:

From the questionnaire survey that took place among the employees of the sales department of PepsiCo CZ, it is clear that employees are largely satisfied in the current job. Another interesting finding was that 69 % of employees would like more flexible valuations than fixed ones. Employees would thus be more motivated to fulfill their plans and goals, which could be higher due to greater earnings. Employees were given a choice between financial rewards, benefits, and moral rewards, with 69 % of employees choosing a reward, which is understandable because most employees now take the benefits for granted. Employees were given the choice to choose the most popular benefit, with the most frequently used / most popular benefits being a car and catering service. From these selected benefits, it can be seen that employees have chosen the benefits that are most beneficial for them. From the questionnaire survey it was found that 14 out of 42 employees in the examined sales department have a university or higher professional education. These employees could have greater potential for personal development and overall professional growth, of course, it cannot be said that employees who are less educated will not be better.

### 4. Conclusions and recommendation:

The following suggestions are suggested:

- streamline awareness of employees about benefits and rewards offered. Costs associated with employee benefits that are not insignificant should have been personally discussed with the sales manager of each sales department employee, whereby how many costs will be saved by the employee in personal life and how much costs PepsiCo costs and benefits. This measure should give employees more interest in these benefits and rewards, which are currently taken for granted by employees of the company and are not much appreciated by employees;
- addition of incentive component in the form of a budget for benefits of 5,000, - to fulfill the quarterly plan to 120%. It is recommended that Sodexo, the sales department of the selected 5 regions, opt for a personal account for employees for this type of remuneration. Any amount can be sent to the employee's personal account, for example CZK 5,000 for 120% fulfillment of the quarterly plan. From this personal account, employees can benefit from this budget for many other benefits in areas such as: travel, culture, shopping and dining, relax and beauty, sports and health, education and experience;
- recommendations for the establishment of an educational academy for PepsiCo CZ employees. The Education Academy should serve to develop employees, both in the development of the professional side and in the development of the employee's personality. PepsiCo CZ is advised to select one employee from the sales department of each region chosen as one of the best in the region. Selected employees would be developed to higher positions in which to prepare. The experience gained in the training academy should be used by employees at current positions and performance and professionalism should be increased. Selected employees would take advantage of their own development for the costs that PepsiCo CZ would have paid for and PepsiCo CZ would have been able to recruit employees from its own ranks after graduating from the training academy.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## KEYWORDS

Remuneration system, benefits, employee, employer, motivation.

## JEL CLASSIFICATION

M52, J32, J32

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Daniel Budějcký
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 21
Název DP:	Systém odměňování ve společnosti Pepsico CZ s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>Úvod</li><li>Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>Systém odměňování zaměstnanců</li><li>Význam zaměstnaneckých benefitů</li><li>Rozdělení zaměstnaneckých výhod</li><li>Zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod</li><li>Trendy zaměstnaneckých výhod</li><li>Shrnutí teoretických východisek</li><li>Metodika práce</li></ol></li><li>Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>Charakteristika společnosti</li><li>Současný systém odměňování ve zkoumané společnosti</li><li>Vyhodnocení dotazníkového šetření</li><li>Návrhy a doporučení</li></ol></li><li>Závěr – shrnutí práce a zodpovězení cíle práce</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>ARMSTRONG, M. <i>Odměňování pracovníků</i>. 1. české vyd. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.</li><li>DVOŘÁKOVÁ, Z. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 97880-7400-347-9.</li><li>MACHÁČEK, I. <i>Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení</i>. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.</li><li>URBAN, J. <i>Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu</i>. 2. rozš. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>Zpracování cílů a metodiky do 25. 1. 2019</li><li>Zpracování teoretické části do 25. 2. 2019</li><li>Zpracování výsledků do 15. 4. 2019</li><li>Finální verze do 1. 5. 2019</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 12. 2018

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

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část .....	3
2.1 Systém odměňování zaměstnanců .....	3
2.1.1 Faktory odměňování.....	4
2.1.2 Strategie odměňování.....	7
2.1.3 Cíle hodnocení pracovníků .....	9
2.1.4 Rozvoj zaměstnanců.....	10
2.2 Význam zaměstnaneckých benefitů.....	13
2.3 Dělení zaměstnaneckých výhod.....	19
2.3.1 Metody hodnocení zaměstnanců .....	20
2.3.2 Zpětná vazba .....	21
2.4 Zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod.....	22
2.5 Trendy zaměstnaneckých výhod.....	29
2.6 Shrnutí teoretických východisek.....	32
2.7 Metodika práce .....	32
3 Praktická část.....	35
3.1 Charakteristika společnosti.....	35
3.2 Současný systém odměňování ve zkoumané společnosti .....	38
3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	45
3.4 Návrhy a doporučení.....	53
4 Závěr – shrnutí práce a zodpovězení cíle práce .....	58
Literatura.....	60
Přílohy.....	I
Příloha I. Dotazník Dotazníkový průzkum – PepsiCo CZ, prodejní oddělení .....	I
Příloha II. Podklad nestrukturovaného rozhovoru - s manažerem rozvoje .....	III
Příloha III. Rozdělení regionů.....	IV
Příloha IV. Grafy.....	VI

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Pohyblivá mzdová složka .....	39
Tabulka 2 Bonusová složka DRIVE + CUMUL .....	39
Tabulka 3 Pohyblivá mzdová složka pro manažera rozvoje.....	40
Tabulka 4 Pohyblivá mzdová složka pro Senior Farmer .....	41
Tabulka 5 Pohyblivá mzdová složka pro Junior Farmer .....	42
Tabulka 6 Výsledky prodaných balení za rok 2018.....	42

## Seznam grafů

Graf 1 Náklady vynaložené na zaměstnanecké výhody a benefity (2018).....	45
Graf 2 Nejoblíbenější benefity .....	47
Graf 3 Zvyšují benefity a odměny motivaci v zaměstnání .....	48
Graf 4 Co motivuje k lepším výkonům.....	49
Graf 5 Volba odměňovacího systému.....	49
Graf 6 Možnosti rozšíření odměňovacího systému .....	50
Graf 7 Spokojenost v zaměstnání .....	51
Graf 8 Výkonnost akcie PepsiCo .....	VI
Graf 9 Pohlaví zaměstnanců .....	VI
Graf 10 Věk zaměstnanců .....	VII
Graf 11 Nejvyšší dosažené vzdělání .....	VII
Graf 12 Využití benefitu pro rodinné příslušníky.....	VIII

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Model procesu vytváření strategie odměňování.....	9
Obrázek 2 Životní cyklus vzdělávání v organizaci.....	10
Obrázek 3 Model celkové odměny .....	15
Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb a hodnot .....	24
Obrázek 5 Proces motivace.....	25
Obrázek 6 Jižní Čechy .....	IV
Obrázek 7 Střední Čechy .....	IV
Obrázek 8 Praha.....	V
Obrázek 9 Jižní Morava .....	V
Obrázek 10 Severní Morava .....	V
Obrázek 11 Logo společnosti.....	VIII

# 1 Úvod

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejdůležitějších činností personálního oddělení, které odměňuje zaměstnance za efektivní působení ve společnosti. V dnešní době, kdy je tvrdé konkurenční prostředí, jsou dlouhodobě úspěšné společnosti. V těchto společnostech mají vzdělané, schopné a loajální pracovníky, které dokáží velmi dobře motivovat k efektivním výsledkům. Je důležité, aby zaměstnanci byli spjatí s cíli a filozofií dané společnosti. Odměna za odvedenou práci je v podobě platu či mzdy a pro motivaci zaměstnanců využívá zaměstnavatel benefity. Každá společnost musí efektivně motivovat své kvalitní zaměstnance, jestli si je chce dlouhodobě udržet.

K tomu, aby společnost byla dlouhodobě výkonná, musí správně stimulovat své zaměstnance, a proto je důležité, aby byl dobře propracovaný odměňovací systém, který dokáže správně motivovat zaměstnance. Jelikož možnosti celé společnosti jsou nejčastěji závislé na výkonech zaměstnanců, kteří mají vliv na využití všech ostatních věcných zdrojů. Důležité je si uvědomit, že lidské zdroje nejsou tak snadno a rychle nahraditelné jako věcné zdroje. Náklady, které by společnost musela vynaložit za výběr nových zaměstnanců, mohou být pro společnost velice finančně nákladné i časově náročné.

Pokud zaměstnavatel zvolí správný benefit, tak zaměstnance motivuje k lepší a efektivnějším výkonům. Je důležité zvolit správně nastavený benefit a tím zvyšovat spokojenost zaměstnanců. Dobře motivovaný zaměstnanec dá společnosti zpětnou vazbu ve formě lepších výkonů a výsledků. Je důležité vědět co zaměstnanci preferují, protože preference každého zaměstnance mohou být odlišné. Důležitými faktory, které hrají roli při výběru benefitů a odměň je věk, pohlaví a sociální postavení. Může se stát, že společnost nabídne nesprávně zvolený benefit, který stojí společnost zbytečné náklady a zaměstnance ani nemotivuje.

Cílem této diplomové práce je navrhnout doporučení ke zlepšení odměňovacího systému prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech. Ve zkoumaném prodejním oddělení působí zaměstnanci na pozicích: manažer rozvoje, Junior Farmer a Senior Farmer. Dílčími cíli diplomové práce jsou:

- komparovat názory autorů na danou problematiku a vyvodit shrnutí;
- identifikovat složky odměňovacího systému v dané společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části je rozebrána teoretická – metodologická část, která vysvětluje samotný pojem odměňování zaměstnanců formou finančních prostředků a benefitů. Vysvětluje hlavní význam a důvod zaměstnaneckých výhod. V této první části jsou objasněny faktory odměňování, strategie odměňování a cíle hodnocení pracovníků. Dále je vysvětlen význam zaměstnaneckých benefitů, rozdělení zaměstnaneckých výhod a rozebrány trendy zaměstnaneckých výhod. Důležité je také zjistit, jak zvýšit efektivitu zaměstnaneckých výhod. V závěru první části se nalézá metodika práce, kde se popisují metody, které byly použity při psaní práce.

Ve druhé části diplomové práce je jako první představena společnost PepsiCo CZ a její předmět podnikání, poté je představena celá nabídka nabízených produktů společnosti s výrobními závody. Dále jsou podrobně představeny akcie společnosti PepsiCo s jejich výkonností. Víze společnosti, která zdobí každou společnost je jednou z nejdůležitějších informací o společnosti PepsiCo. Následně je představena struktura zaměstnanců a zkoumané regiony, v kterých působí společnost PepsiCo CZ na českém trhu. Poté je představen odměňovací systém společnosti, který je rozdělen na mzdový systém a benefity. Mzdový systém je rozdělen na pevnou mzdovou složku a pohyblivou mzdovou složku, která se dělí na bonusy za TRADE, CUMUL a TAKE

UP. Společnost nabízí svým zaměstnancům mnoho benefitů, které jsou podrobně představeny po mzdovém ohodnocení. Ke všem benefitům je doplněna i jejich nákladovost.

V další části práce je dotazníkové šetření, které zjišťuje současnou spokojenost zaměstnanců s celým odměňovacím systémem společnosti. Zaměstnanci se mohou vyjádřit k benefitům které jim chybí nebo označit benefity, které je vůbec nemotivují nebo je nevyužívají. V dalším důležitém bodě, je potřeba zjistit u zaměstnanců, jestli je více motivuje finanční odměna nebo aktuálně nabízené benefity. Po dotazníkovém šetření je proveden s manažerem rozvoje nestrukturovaný rozhovor, kde je rozebráno dotazníkové šetření a celkové zhodnocení spokojenosti manažera se zaměstnanci na daných pozici, motivovanost mezd a benefitů. Jako poslední bod v praktické části je rozebrána výkonost zaměstnanců na stejných pozicích s ostatními kraji. Následně je s manažerem rozvoje pro zkoumané regiony konzultována výkonnost zkoumaných zaměstnanců.

Vize společnosti, která v sobě obsahuje i to, že společnost PepsiCo chce vytvářet pro své zaměstnance příležitosti k osobnímu i profesnímu růstu znamená, že je důležité pro společnost, jestli jsou její zaměstnanci spokojeni. Tyto příležitosti, které chce společnost vytvářet pro své zaměstnance by měli motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Jestli se chce společnost stále rozšiřovat a být úspěšná, musí mít stále spokojené zákazníky a kvalitní produkty. Spokojení zákazníci jsou důležitým faktorem úspěšně produktivní společnosti.

V závěru diplomové práce jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, nestrukturovaného rozhovoru s manažerem rozvoje a zmapování výkonnosti zaměstnanců. Poté jsou doporučeny návrhy na zlepšení a zefektivnění odměňovacího systému prodejního oddělení společnosti Pepsico CZ s.r.o. ve vybraných 5 regionech.

## 2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část je zaměřena na problematiku odměňování zaměstnanců. Dle Kociánové (2010, s. 164) se zaměstnanecké odměny připodobňují k zaměstnaneckým výhodám a benefitům. Jinými slovy se jedná o „péči o zaměstnance“.

### 2.1 Systém odměňování zaměstnanců

Diplomová práce se zabývá analýzou systému odměňování jako celkem a s jeho charakteristikami. Začátek této kapitoly se zaměřuje na aktuální trendy v systému odměňování, jsou rozebrány prvky systému, dále je seznámeno s efektivitou odměňování a o vztahu výkonu pracovníků se systémem odměňování. Tyto poznatky jsou využity při analýze samotného systému, v metodologické části. Dále jsou využity k zodpovězení výzkumných otázek.

Systém odměňování se dle Armstonga (2015, str. 29) zabývá politikou, strategiemi a procesy toho, aby bylo to, čím lidé přispívají společnosti odměněno, buď peněžní či nepeněžní formou odměny. Je zaměřen na udržování a realizaci (postupů, metod, procesů odměňování), o uspokojování potřeb společnosti i osob, kteří se na cílech podílejí. V obecném smyslu, jde o to, odměňovat lidi spravedlivě, důsledně a podle hodnoty, kterou společností nabízejí. Hodnoty musí sloužit k dosahování strategických cílů společnosti. Jako základ odměňování musí být spravedlnost, efektivita, atraktivita a v neposlední řadě transparentnost. Důležitou roli také hraje jednoduchost a srozumitelnost. Systému musí dobře rozumět nejen zaměstnanci, ale také sami vedoucí pracovníci. Firemní systémy se často zdokonalují, doplňují a upravují, tím se stavají pro vedoucí pracovníky i zaměstnance více komplikované.

Podle Koubka (2015, s. 78) by měl systém především:

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů;
- motivovat a stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- napomáhat k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
- stimulovat pracovníky ke zlepšování jejich kvalifikace a schopností.

Systém odměňování je jeden z nejdůležitějších nástrojů k motivaci zaměstnanců a dosahování cílů společnosti. Promyšlený systém odměňování, který je provázán se plněním stanovených cílů a motivuje zaměstnance k požadovaným výkonům je klíčový nástroj organizace k dosahování cílů. Možné říct, že odměňování je jeden z nejdůležitějších a nejefektivnějších nástrojů pro motivaci zaměstnanců dle Kociánové (2010, str. 160).

Mezi základní rysy, charakterizující optimální přístup odměňování podle Macháčka (2013, str. 116) patří:

- podporování rozvoje zaměstnanců – poskytování odměny, pokud zvyšuje své schopnosti;
- podporování výběru, získávání, stabilizace a rozvoje zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců dle přínosu pro společnost;
- podporování plnění strategických cílů ve společnosti;
- propojení se strategií rozvoje lidských zdrojů a dalších strategických řízení.

Koubek (2011, str. 131) udává následující zásady, které by měla dodržovat společnost, které požaduje, aby měla efektivní a úspěšný systém odměňování:

- zaměstnanci by měli být dostatečně informováni ohledně postupů využívaných pro stanovování mzdových tarifů, o způsobu odměňování na pracovišti a ohledně veškerých pravidel s odměňováním souvisejících;
- pro hodnocení pracovníka a pro poznávání individuálních rozdílů ve schopnostech by měli být užívány totožné nástroje;
- za stejnou práci musí být stejná odměna, může být nastavené mzdové rozpětí, které bude sloužit v případě, že zaměstnanci mají rozdílný pracovní výkon, tudíž musí mít rozdílnou odměnu;
- úroveň mezd by se neměla příliš lišit od úrovně na trhu práce, případně ve stejném odvětví;
- celý systém odměňování musí být stabilní, rozdíly v odměnách musí odpovídat rozdílu v požadavcích práce (úsilí, odpovědnost, přístup k práci atd.).

Systém odměňování je jedním z nejdůležitějších faktorů ve společnosti, díky kterému si dokáže společnost udržet zaměstnance. Při hledání zaměstnanců je také velmi důležité, co dokáže společnost nabídnout zaměstnancům.

### 2.1.1 Faktory odměňování

Na formu odměňování ve společnosti, a i na velikosti odměn mají vliv, samozřejmě vzájemné vztahy společnosti a zaměstnance, ale i vnější mzdovotvorné faktory. Mezi vnější mzdovotvorné faktory dle Koubka (2011, str. 161) se řadí populační vývoj, životní styl, úroveň zdanění, situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v regionu), profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, úroveň odměňování v konkurenčních společnostech, odvětví, region, ekonomická a sociální politika apod.

Kromě vnějších faktorů mají významnou roli v odměňování i vnitřní mzdovotvorné faktory společnosti. Vnitřní faktory se týkají hlavně pracovních míst a pracovníků a je možné je dělit do následujících skupin dle Kociánové (2010, str. 166):

- výsledky práce, pracovní chování zaměstnance a jeho úroveň výkonu;
- faktory spjaté s úkoly, požadavky pracovní pozice;
- postavení pracovního místa v hierarchii podniku;
- pracovní podmínky na pracovním místě nebo dokonce v celém podniku.

Pro nastavení efektivního systému odměňování je dle Šikýře (2014, str. 71) nutné brát v úvahu všechny tyto faktory a zvažovat i veškeré aspekty odměňování, které mají vliv na správné fungování ve společnosti (motivační účinky, dobré pracovní klima ve společnosti, úspěšné získávání a stabilizaci pracovníků v celé společnosti).

Výše odměny jak finanční, tak i nefinanční složky je rozhodujícím faktorem pracovní spokojenosti zaměstnanců. Pro každého zaměstnance je tato složka odměny jinak důležitá. Velkou roli hraje zejména preference jednotlivců, mzdové relace se spolupracovníky nebo v daném regionu poukazuje Armstrong (2015, str. 186).

### Teorie efektivnostních mezd

Efektivnost mezd je založena na předpokladu, že společnost může pomocí vyšších mezd dosáhnout vyšší produktivity zaměstnanců. Zaměstnanci vědí, že pracují za vyšší mzdu, jsou za své zaměstnání vděční a snaží si ho udržet, jelikož kdyby místo opustili, nové zaměstnání by našli, ale pouze za rovnovážnou mzdu popisuje Plamínek (2010, str. 43). Zaměstnanci jsou lépe motivováni k práci a mají zájem práci vykonávat dobře a zvyšovat svou produktivitu. Zaměstnanci nemají potřebu hledat nové zaměstnání, jelikož ve svém zaměstnání, vidí

perspektivitu k dalšímu kariéernímu růstu nebo k růstu mzdy. Společnost tím docílí snížení fluktuace svých zaměstnanců, a to je jeden z hlavních cílů společnosti. Pro společnost je nákladnější hledat nové zaměstnance a následně je školit. Zkušení zaměstnanci jsou pro společnost cennější a výkonnější díky svým zkušenostem. Důsledkem nízké fluktuace zaměstnanců, má společnost větší produktivitu a nižší provozní náklady. V odlišném případě, pokud by společnost snížila cenu práce, kvalitní zaměstnanci odejdou za výnosnější práci a zůstanou pouze méně kvalitní zaměstnanci a společnost tak v důsledku najímá méně kvalitní zaměstnance, jelikož kvalitnější zaměstnanci se o práci ucházet nebudou. Tím tak snížení ceny práce negativně ovlivňuje výběr uchazeče říká Brožová (2012, str. 39).

## **Mzdové formy**

Koubek (2015, str. 255) uvádí, že úkolem mzdových forem je mzdově ohodnotit výsledky práce zaměstnance, včetně jeho pracovního chování a schopností. Zaměstnanci jsou pomocí mzdových forem odměňováni za to, jak dobře svou práci vykonávají

Hlavním úkolem společnosti je podle Horváthové a Čopíkové (2010, str. 75–96) zvolit efektivní mzdové formy. V praxi se většinou nepoužívá pouze jedna mzdová forma, ale kombinace několika mzdových forem, aby byly použity veškeré jejich výhody. Na začátku se společnost musí rozhodnout, zda bude své zaměstnance odměňovat za odpracovanou dobu nebo za jejich výkony, popřípadě další zásluhy. Dále se musí rozhodnout, zda, bude odměna za výkon vázána na výkon individuální, týmový nebo pro celou společnost. Mzdové formy jsou:

### **Časová mzda**

Časová mzda, jinak řečeno základní mzda dle Koubka (2015, str. 309–311) představuje týdenní nebo měsíční částku, kterou zaměstnanec dostává za svůj pracovní výkon. Celkovou mzdou si teda lze představit jako součin mzdové sazby a odpracovaného času, tato forma mzdy není závislá na výkonu práce. Hodinová sazba je využívána hlavně v dělnických profesích, naopak měsíční sazba je obvyklejší u nedělnických profesích. Časová mzda patří mezi nejčastější mzdovou formu, je využívána v případech, kdy nelze měřit množství a kvalitu práce, kdy množství a tempo práce nemůže zaměstnanec ovlivnit nebo v případech, kdy práce není rovnoměrná.

Horváthová a Čopíková (2010, str. 61–62) říkají, že časová mzda je založena hlavně na mzdových tarifech, které vycházejí z hodnoty práce ve společnosti s ohledněním vnějších faktorů. Když se jedná o mzdový tarif s rozpětím, měl by být zaměstnanec do tohoto rozpětí řazen na základě analýzy individuálního pracovního výkonu. Ve skutečnosti jsou velmi často pracovníci do rozpětí mzdového tarifu řazeni dle délky praxe, doby zaměstnání ve společnosti apod. Proto bývá velmi často vytýkáno, že má omezený pobídkový účinek a nenutí nijak zaměstnance ke zvyšování výkonu a produktivity práce a ani k rozšiřování schopností konstatuje Urban (2017, str. 145). Vyžaduje intenzivnější kontrolu zaměstnanců, proto časová mzda nebývá využívána v čisté podobě. Zavádí se používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci, zaměstnancům jsou přiznány podle jejich výkonů, nebo je časová mzda doplněna příplatkem stanoveným na základě hodnocení výsledků práce a pracovního chování. Mezi výhody časové mzdy patří její jednoduchost, administrativní nenáročnost, plánování mzdových faktorů a v neposlední řadě je pro zaměstnance velice přehledná.

### **Úkolová mzda**

Dle Koubka (2015, str. 218), je úkolová mzda nejjednodušší typ pobídkové formy odměňování. Zaměstnanci je vyplácena částka za každou odvedenou jednotku práce. Celková mzda se skládá

ze součinu dohodnuté odměny za jednotku práce a z počtu odvedených jednotek. Výše odměny za jednotku práce, je považováno za spravedlivou pro průměrného zaměstnance. Úkolová mzda je nejhodnější u dělnických profesí.

Úkolovou mzdu dle Horváthové a Čopíkové (2010, str. 63–64), můžeme rozdělit na dvě formy:

- úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu (pro všechny jednotky práce je stanovena stejná sazba za jednotku);
- úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkon (je stanovena norma, do které existuje pouze jedna sazba za jednotku a po překročení je sazba vyšší, dále je zde možná penalizace za nedostatečné výkony).

Výhodou úkolové mzdy je podle Wroblovské (2016, str. 63), že vede zaměstnance k vyšším výkonům práce. Pokud se podaří výkony vykonat za kratší čas, klesají náklady a přináší to zaměstnancům vyšší výděly. Hrozí zde, ale riziko, že dojde ke zvýšení produkce na úkor kvality. Zavedení a fungování systému je finančně náročné a může vzniknout mnoho sporů při stanovování jednotek práce.

### **Podílová mzda**

Podílová mzda, se jinak dá nazvat mzdou provizní, je uplatňována zejména v obchodech a ve službách. Pokud je odměna závislá přímo na prodaném množství jde o přímou podílovou mzdu, ale pokud je závislá pouze částečně, v tom případě má pracovník přiznanu základní mzdu a k ní dostává provizi za prodané množství popisuje Šikýř (2012, str. 89).

### **Mzda za výsledky práce**

Koubek (2011, str. 179–181) říká, že mzda za očekávané výsledky práce, je vlastně soubor prací, který zaměstnanec společnosti zaváže odvést za určité období v určité kvalitě a množství. Společnost zná pracovní výkony a schopnosti zaměstnanců, očekává tedy, že zaměstnanec úkoly splní. Průběžně mu vyplácí pevnou částku v podobě hodinové nebo měsíční mzdy, zde zahrnuje i výkonnostní složku. Zaměstnanec má po dohodnutém období jistotu příjmu. Po uplynutí dohodnuté doby se provede vyhodnocení výsledků. To může mít zásadní vliv na stanovení mzdy za očekávané výsledky práce v dalším období. Tato forma odměňování se používá u dělníků, nižších a středních zaměstnanců.

Mzda za očekávané výsledky může mít podoby dle Koubka (2015, str. 181–182):

- programová mzda – zaměstnanci je během určitého období vyplácena pravidelná částka, předem dohodnutá, po splnění úkolu včas, samozřejmě v odpovídající kvalitě a množství je mu vyplácena mzda s pohyblivou složkou, při neplnění úkolu, může být redukována, vyšší výsledek, bohužel není možné odměnit;
- mzda s měřeným denním výkonem – zaměstnanec má pevnou mzdu a jeho výkon je pravidelně sledován, v případě potřeby ho motivuje nadřizený zaměstnanec;
- smluvní mzda – předem dohodnutá odměna za předem stanovený soubor prací, vyhodnocení probíhá po uplynutí stanoveného období.

### **Mzda za přínos**

Horváthová a Čopíková (2010, str. 93–94) konstatuje, že odměňování za přínos zahrnuje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti. Odměňuje tedy to, co zaměstnanci dosáhli, ale i to, jak toho dosáhli. Jde spíše o smíšený model. Mzdová forma je vhodná tam, kde

se klade důraz nejen na výkon, ale i na schopnosti výkonu, flexibilitu, víceoborovost, připravenost na změny, ale i na budoucnost.

### **Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy podle Koubka (2011, str. 172) odměňují výkon, zásluhy a nebo obojí. Vázány jsou na individuální nebo kolektivní výkon a mohou být jednorázově či periodicky se opakující. Dodatkových mzdových forem existuje velké množství.

- prémie – poskytují se k časové nebo k úkolové mzdě, mohou se opakovat periodicky (kritéria jsou předem stanoveny, jedná se o splnění určitého cíle v určitém předem dohodnutém období), nebo prémie mohou být jednorázové (jedná se o bonus za mimořádný výkon);
- osobní ohodnocení – je používáno k ocenění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků, bývá stanoveno v podobě procenta ze základní mzdy;
- odměňování zlepšovacích návrhů – odměna může být odvozena od poklesu nákladů nebo přírůstků ze zisku, může být jednorázová nebo stanovena průběžně;
- odměna za úsporu času – odměna zaměstnanci za odvedení požadovaného množství práce za kratší časový úsek, než stanovuje norma, nejvhodnější pro dělnické pozice;
- příplatky – jsou buď povinné, stanovené právními normy nebo nepovinné a společnost je zaměstnancům poskytuje dobrovolně;
- zaměstnanecké akcie – podnik může zaměstnancům nabídnout koupit akcie za zvýhodněnou cenu, může se jednat o obchodovatelné akcie nebo neobchodovatelné, tento druh odměny může být jak pro manažery, tak pro zaměstnance;
- podíly na výsledcích hospodaření – za činnosti může být zaměstnanec také odměněn podílem na výsledcích společnosti;
- ostatní výplaty – ostatní výplaty představují dodatečné formy zvýhodnění zaměstnanců.

### **Mzda za znalosti a dovednosti**

Koubek (2011, str. 182) uvádí, že odměna je vázána na to, zda je zaměstnanec schopný kvalifikovaně a efektivně vykonávat práci různých pracovních míst. Princip je založen na tom, že se na široce pojatém zaměstnání, stanoví požadované znalosti a dovednosti a ty se uspořádají do matice řad znalostí a dovedností odlišující se různou úrovní. Každá skupina předem zná požadované požadavky, znalosti a jim odpovídající mzdu. Dále je možné znalosti a dovednosti rozšiřovat na stejné úrovni nebo je prohlubovat na vyšší úrovni. Každá navíc zvládaná dovednost je odměňována zvlášť. Problém nastává, že zaměstnanec má řadu různých znalostí a dovedností, ale žádné v dostatečné míře. Proto společnosti často omezují znalost dovedností do šířky a podporují jejich prohlubování na vyšší úroveň.

#### **2.1.2 Strategie odměňování**

Celá strategie odměňování musí zajišťovat efektivní a spravedlivé odměňování zaměstnanců a to v souladu s pracovněprávními předpisy, tak i s výsledkem hospodaření společnosti. Efektivní a komplexní odměňování lze chápat jako stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců vede k dosahování strategických cílů zaměstnavatele a dále k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců uvádí Kociánová (2010, str. 167).

Strategie odměňování vychází ze strategie lidských zdrojů a organizace. Vzhledem k tomu, že náklady na odměňování pro zaměstnance jsou významnou nákladovou položkou společnosti. Je nutné, aby společnost měla vybudovanou určitou strategii, která by definovala, za jaké

výsledky, jakou formou a v jaké výši budou odměny vypláceny. Je potřeba mít určitou představu, jakým směrem se bude odměňovací systémy vyvíjet do budoucnosti dle Koubka (2011, str. 167).

Podle Dvořákové (2012, s. 203) přispívá strategie odměňování k realizaci podnikových cílů tím, že:

- vymezuje mzdové nároky strategie společnosti;
- formuluje mzdové řešení problému získávání a stabilizace zaměstnanců;
- koncipuje propojení personálních nástrojů se mzdou ke zvýšení či zlepšení pracovního výkonu a kvality práce;
- hledá účinnou kombinaci individuální formy mzdy s kolektivní mzdovou formou, popř. podnikovou účastí na výsledku;
- snaží se prosadit do odměňování a poskytování benefitů flexibilitu;
- hodnotí vnitřní a vnější mzdové struktury a vymezuje směry účinné vnitropodnikové diferenciací mezd;
- zabývá se způsoby informování zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování;
- předkládá možnosti zvyšování efektivnosti mzdového systému;
- zabývá se funkcí manažerů při odměňování;
- ladí proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnance.

Pojmem strategické odměňování se rozumí podle Wroblkové (2016, str. 51) přístup k dlouhodobému vytváření realizaci strategií odměňování, stejně jako k vytváření základních zásad, ze kterých následně tyto strategie vycházejí. Celá strategie by měla odpovídat na dvě základní otázky. První otázkou je, jak společnost chce, aby vypadal její systém odměňování za několik let. Druhou otázkou je otázka, jakým způsobem chce společnost stavu dosáhnout. Cílem každého strategického odměňování je vytvořit procesy celého odměňování, které budou založeny na tom, čeho chce společnost dosáhnout a co společnost oceňuje. Pro dosažení těchto cílů je nutné propojit postupy v odměňování s cíly společnosti a s hodnotami zaměstnanců. Strategie odměňování by měla společnosti poskytnout směr pro vytváření programů odměňování, které budou napomáhat k dosahování cílů společnosti a povedou k uspokojování potřeb zainteresovaných stran. Strategie odměňování dle Šubrta (2018, str. 37) představuje úmysly společnosti, za co, kolik, komu a jak platit. Je východiskem pro rozvoj mzdové politiky, řízení a pro celý mzdový systém.

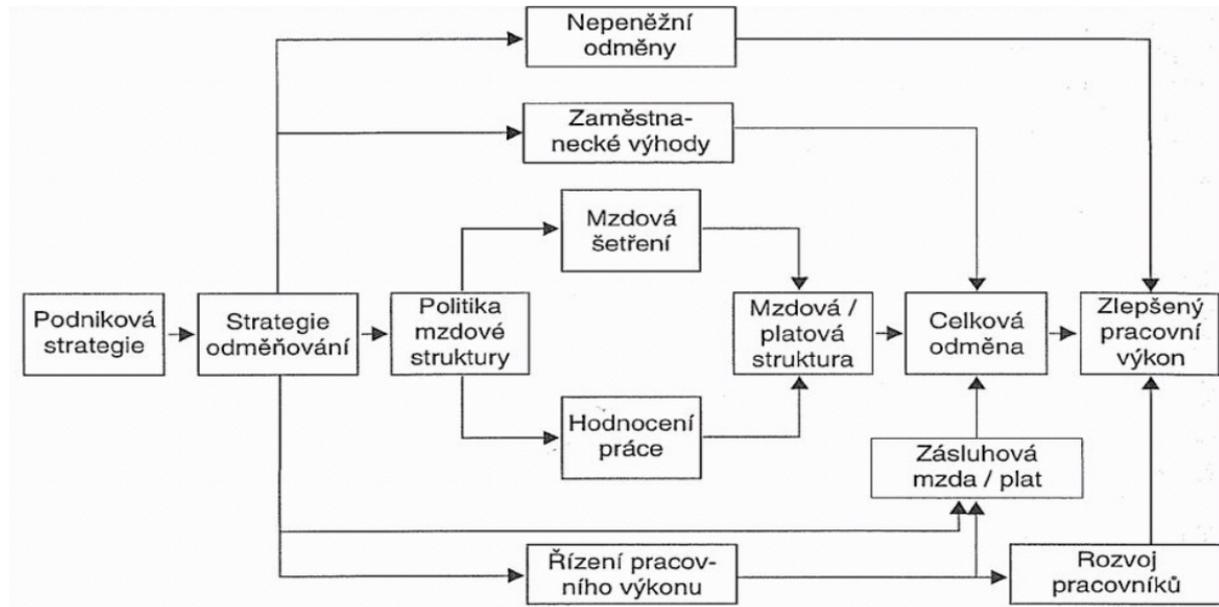
Dříve byla strategie odměňování zaměřena spíše na potřeby společnosti a odměňování jim bylo podřízeno. Ovšem pokud zaměstnanci nemají pocit, že odměňování ve společnosti je spravedlivé a rovné, nebude odměňování přinášet žádné výsledky v praxi popisuje Vodák (2011, str. 43).

Zásady odměňování dle Armstronga (2015, str. 73) jsou:

- zajištění průhlednosti procesů v odměňování;
- odměňování zaměstnanců dle toho co společnost oceňuje;
- hodnocení zaměstnanců podle jejich schopností a přínosů pro společnost;
- provázání celé politiky odměňování s podnikovou strategií lidských zdrojů;
- provázání politiky odměňování s firemní kulturou a využití politiky odměňování k podpoře kultury, dále pomoc se změnou podnikové kultury;
- soustředit se na formování řízení odměňování jako strategického, integrujícího a inovativního procesu, který je určen především k uspokojování rozvíjejících se potřeb společnosti a lidí, kteří se podílí na úspěších celé společnosti.

Strategie začíná tím, jak vypadá současný systém odměňování a jaká je situace v odměňování, dále je uveden budoucí žádoucí stav a následující návrhy a činnosti, které by měly společnost dovést do požadovaného stavu. Armstrong (2015, str. 74) říká, že strategie může být nakreslena pouze v hrubých rysech a vykazovat obecný směr, kterým by se mělo řízení odměňování ubírat nebo může strategie odměňování uvádět kontrétní záměry viz. obrázek 1 níže.

Obrázek 1: Model procesu vytváření strategie odměňování



Zdroj: Armstrong (2009, str. 325)

Z těchto dostupných informací, lze konstatovat, že strategie odměňování musí být efektivní, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni ke splnění určených cílů společnosti.

### 2.1.3 Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců slouží jako podklad pro odměňování zaměstnanců, nástroj k rozvoji nebo výkonu. Je to podmět pro to, jaký výkony zaměstnanec podává, podpora výkonu, vedení žádoucího či nežádoucího jednání. Vodák (2011, str. 129) uvádí jako nejdůležitější cíle monitorování výkonu dle stanovených norem a cílů, napomáhá udělovat rozhodování v oblasti odměňování a také pomáhá objevovat potenciál zaměstnanců. Jako další důležité cíle uvádí poskytování zpětné vazby zaměstnancům, poskytování příležitostí (kariérní růst), identifikaci potřeb v oblasti rozvoje a dále i zlepšování výkonnosti v budoucích obdobích.

Je důležité zabezpečit to, aby u zaměstnanců podávajících odlišný výkon, nebylo hodnocení stejné. Hodnocení musí být vždy spravedlivé a objektivní. Urban (2010, str. 49) uvádí, že pocitem nespravedlivého ohodnocení (slovního i finančního charakteru, trpí více jak polovina všech zaměstnanců, a to lze těmito situacím předejít. Důvodem nespravedlivého ohodnocení mohou být komplikovaná či neurčitá výkonová kritéria, nedostatek objektivních informací o výkonu zaměstnance, systém odměňování, který nenavazuje na způsob odměny za výkon nebo nedávající možnost odměny zaměstnanců identifikovat. Důvodem neobjektivního hodnocení může být subjektivní chyba hodnocení (zaujatost vůči zaměstnanci), nejednotná kritéria hodnocení vedoucích zaměstnanců, hodnotit každého zaměstnance stejně (všechny hodnotíme dobře nebo naopak negativně), hodnotit příliš obecně a nejednoznačně, chybně také může být způsob podávání hodnocení (způsob hodnocení je horší než samotný obsah

hodnocení). Jako poslední důvod uvádí Šikýř (2014, str.38), je nedostatek důvěry v hodnoceného zaměstnance nebo předání hodnocení za zbytečně dlouhou dobu. Všechny výše vyjmenované chyby v hodnocení přispívají k pocitům nespravedlivého hodnocení zaměstnanců.

#### 2.1.4 Rozvoj zaměstnanců

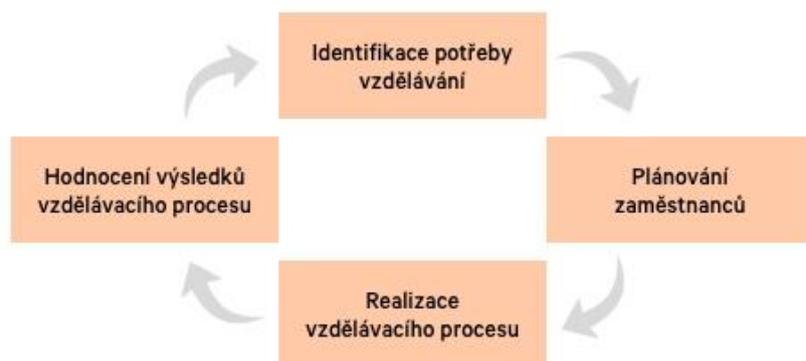
Aby společnost dosahovala svých strategických cílů, musí mít dostatek zaměstnanců s odpovídající úrovní znalostí a schopností. Společnost nutně potřebuje kvalifikované, vzdělané a angažované zaměstnance, to zajišťuje proces vzdělávání a rozvoje. Ulehčuje zaměstnancům i celým pracovním týmům osvojovat si dovednosti pomocí získaných zkušeností, vedení, koučování, vzdělávacích seminářů apod. dle Armstronga (2015).

V dnešní době moderní společnosti vědí, že vzdělávání jejich zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Na vzdělávání a rozvoj, by měli být vymezeny dostatečné finanční prostředky, aby se dalo říci, že společnost investuje do své budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti popisuje Koubek (2011).

Podle Kociánové (2010, str. 169) je vzdělávání proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové poznatky, dovednosti, znalosti a postoje. Zaměstnanci ve společnosti musejí neustále přizpůsobovat své schopnosti podmínkám na svých pracovních pozicích a rozvoj jejich schopností je předpokladem jejich perspektivy a flexibility ve společnosti.

Šikýř (2012, str. 152) uvádí, že mezi dalším důležitým faktorem vzdělávání je jeho systematickosti. Systematické vzdělání pochází ze strategie a organizačních předpokladů, jedná se o neustále se opakující cyklus potřeby, plánování, realizace a hodnocení vzdělání. Cyklus je zobrazen na obrázku 2 níže.

Obrázek 2 Životní cyklus vzdělávání v organizaci



Zdroj: Koubek 2015, str.63

V dnešní době společnosti již nestačí tradiční způsoby vzdělávání (zácvik, doškolení, přeškolení), je stále více nutné do vzdělání začleňovat rozvojové aktivity formující flexibilitu zaměstnanců a připravovat je na změny. Rozvojové aktivity jsou zaměřeny na kariéru zaměstnance než na vykonanou práci. Vzdělávání zaměstnanců je personální proces, ve kterém se tradičně vyskytuje spolupráce organizace s externími odborníky a specializovanými vzdělávacími institucemi dle Koubka (2015).

Pro vzdělání zaměstnanců může společnost využít:

Vzdělávání na pracovišti (on the job), probíhá podle Folwarczné (2010, str. 124) individuálně na pracovišti zaměstnanec během jeho pracovní doby, může se jednat o:

- zácvik – jedná se, o nejvyužívanější metodu v praxi. Je to nejjednodušší způsob zaškolení nového zaměstnance, při němž zkušený zaměstnanec či vedoucí pracovník předvede správný pracovní postup a vzdělávaný zaměstnanec si pozorováním a napodobováním pracovní postup osvojí. Metoda umožňuje velice rychlé zaškolení a je vhodná spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů;
- koučování – metoda představuje dlouhodobější instruování, v němž je zahrnuto bližší vysvětlování a pravidelná kontrola výkonu zaměstnance. Zaměstnanec je tak soustavně podněcován k lepším pracovním výkonům;
- mentoring – metoda je obdobou koučování, iniciativita, ale spočívá na vzdělávaném zaměstnanci, který si svého učitele, který mu při plnění pracovních úkolů pomáhá, sám vybírá;
- asistování – tato metoda patří mezi tradiční vzdělávání. Vzdělávaný zaměstnanec je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, pomáhá mu při plnění úkolů, čímž se učí potřebným postupům. Na úkolech se podílí stále s větší mírou a postupně získává znalosti a dovednosti, které potřebuje k samostatnému vykonávání činnosti;
- konzultování – jedná se o nejnovější metodu vzdělávání. Zaměstnavatel a zaměstnanec mezi sebou vzájemně konzultují různě dané situace, překonává to jednosměrnost ve vztahu mezi nimi. Vzdělávaný má příležitost předkládat vlastní návrhy opatření a dále vyjadřovat svůj názor k daným situacím;
- pracovní porady – během pracovních porad se účastníci seznamují s problémy a fakty, které se týkají celé společnosti. Vyměňují si názory, prezentují své názory, předávají si zkušenosti apod. Prohlubuje se týmová práce a pocit sounáležitosti;
- rotace práce – při použití této metody je zaměstnanec na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech společnosti, rozšiřuje si tak své zkušenosti a schopnosti. Poznává komplexně pracovní postupy a úkoly celé společnosti. Nadřizený i sám zaměstnanec si testují jeho schopnosti. Tato metoda se hojně používá při výchově řídicích pracovníků, ale je velice účinná i u řadových zaměstnanců.

Vzdělání mimo pracoviště (off the job), které popisuje Dvořáková (2012, str. 69), probíhá mimo běžné pracoviště, může se jednat o:

- simulace – je to metoda, která se zaměřuje na praxi, a hlavně aktivní účasti školených. Každý účastník dostane scénář, který řeší především běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích zaměstnanců, jejich úkol je učinit rozhodnutí. Simulace u zaměstnanců formují schopnosti vyjednávat a rozhodovat se;
- demonstrace – tato metoda, zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem. Využívá audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů apod. Důraz je kladen hlavně na praktické využívání znalostí a dovedností zaměstnanců;

- případové studie – metoda je rozšířena a oblíbena hlavně u vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Jedná se o smyšlené nebo i skutečné vylicení určitého problému, který se účastníci vzdělávání snaží samostatně nebo v týmech vyřešit;
- workshopy – praktické problémy se řeší vždy týmově a z komplexního hlediska. Posuzují se problémy z různých aspektů a zaměstnanec to vychovává k týmové práci;
- hraní rolí – tato metoda se orientuje na rozvoj praktických schopností zaměstnanců, je od nich vyžadována aktivita, samostatnost a hravost. Zaměstnanci řeší konkrétní situace hrají určitou roli, poznávají povahu mezilidských vztahů a vyjednávání;
- brainstorming – jedná se o další variantu případových studií, každý vzdělávaný zaměstnanec je vyzván, aby navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení všech návrhů probíhá diskuze navrhovaných opatření, hledá se nejlepší varianta. Jedná se o jednu z nejučinnějších metod vzdělávání, přináší nové nápady a přístupy k řešení problémů;
- přednášky, semináře – metoda je zaměřená na zprostředkování faktických informací a znalostí. Jedná se o velmi rychlý přenos informací, většinou se informace předává celé skupině zaměstnanců. Účastníci však informace získávají pouze pasivně, což nebyvá k uchování informací efektivní.

Metody, které se aplikují ke vzdělání na pracovišti při výkonu práce se používají přímo na konkrétním pracovním místě během vykonávání denních pracovních úkolů popisuje Vojtovič (2011, str. 49). Tyto metody se nejčastěji používají pro vzdělávání dělníků. Dochází zde k partnerskému vztahu mezi školitelem a školeným. Tyto zvolené metody jsou prováděny pomocí interních zaměstnanců uvnitř společnosti.

Metody, které jsou aplikované ke vzdělání mimo pracoviště se obvykle odehrávají ve speciálních zařízeních (výukových dílnách, počítačových učebnách), vzdělávacích institucích (školách) nebo ve vývojových pracovištích. U většiny případů se jedná o hromadné zaučování skupiny zaměstnanců. U této metody lze zajistit vzdělávání pomocí externích dodavatelů nebo interních školitelů. Také do této skupiny lze zahrnout i samostudium nebo samostatné vzdělávání s doporučenou literaturou konstatuje Bedrnová (2012, str. 82). Výhodou je to, že zaměstnanec toto vzdělání provozuje ve svém volném čase, takže se mu tím nekrátí pracovní doba. Na druhou stranu je možné se setkat s tím, že zaměstnanec nebude mít chuť ani ochotu se věnovat vzdělání ve svém volném čase.

Existuje i speciální vzdělávání jako je e-learning, který se dá využít jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště uvádí Šikýř (2012, str.41).

Odpovědnost za realizaci vzdělávání, většinou již nenese pouze personální oddělení, ale spíše se zodpovědnost přesouvá na manažery. Personalisté by měli spíše vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podporovat a zajišťovat správný postup a chod. Úzce by měli spolupracovat s vedoucími pracovníky konstatuje Armstrong (2015, str. 110).

### **Identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců**

Na začátku je potřeba rozpoznat současný stav vzdělanosti a kvalifikovanosti zaměstnanců v porovnání s potřebnými nároky na pracovní pozice. Většinou je toto velmi obtížné zjistit. V první řadě je potřeba stanovit kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovní pozice. Poté provést měření a zjistit shodu mezi schopnostmi zaměstnance a požadavky na danou pracovní pozici. V poslední řadě zjistit kvalifikaci zaměstnance v porovnání s výstupy jeho práce uvádí Koubek (2015, str. 53). Na to, aby společnost zjistila kvalifikaci a vzdělání zaměstnance je důležité znát pouze stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání, délku praxe nebo vyučení v oboru.

Natož rozpoznání vlastností zaměstnance, jeho talentu, specifických vlastností, individuality, přístupů k řešení úkolů nebo postoje není možné určit měřením. Proto je tato fáze většinou založena z větší míry na odhadech.

Rozbor identifikace vzdělávacích potřeb je důležitým a cenným zdroje informací, ale také obávanou částí kompletního realizovaného procesu rozvoje a vzdělávání. Proto je důležité dle Plamínka (2011, str. 47) zdůraznit silné a slabé stránky takto:

Silné stránky:

- náplně a zkonkretizování formy vzdělávání;
- stanovit cílové skupiny pro potřebu dalšího vzdělávání;
- odhadnout zhruba jaká je optimální časová náročnost na vzdělání;
- posoudit rozsah potřeb společnosti v okruhu následného vzdělávání;

Slabé stránky:

- zaměstnanci, kteří jsou analitičtí, tak mohou dospět k chybným závěrům;
- všeobecný nezájem zaměstnanců ke vzdělání;
- špatně přijaté novinky a změny, konzervativnost;
- vrcholový management je někdy pesimisticky nakloněn k potřebám vzdělávání;
- nedostatečná důvěra ke vzdělávání v institucích mimo pracoviště;

Existuje velké množství zdrojů informací, které lze využít pro identifikaci potřeb vzdělávání. Těžko určit stupnici podle důležitosti jednotlivých faktorů, které vytyčí současné požadavky pro kvalifikaci a vzdělání popisuje Wroblowská (2016, str. 90).

Údaje je možné zjistit nejčastěji z těchto tří oblastí podle Urbana (2017, str. 79):

- údaje, které se týkají jednotlivých pracovních pozic a aktivit, jako jsou charakteristiky pracovních pozic a jejich specifikace, informace o způsobu vedení, kultuře;
- údaje týkající se jednotlivých zaměstnanců, kteří jsou na dané pozici. Informace ohledně jejich vzdělání, kvalifikace, účasti vzdělávacích programů, výsledků testů, postojů nebo názorů zaměstnanců, informace z výsledků hodnocení pracovních výkonů;
- údaje o celé společnosti, struktuře společnosti, lidských a finančních zdrojích, výrobním programu. Důležitou součástí jsou také informace o počtu zaměstnanců, struktuře a pohybu zaměstnanců, pracovní době, o tom, jak je využita kvalifikace, o pracovní neschopnosti z důvodu úrazu či nemoci a absenci.

Vodák (2011, str. 106) popisuje, že mezi jednoduché a v praxi velmi používané metody k získání informací ohledně aktivit pracovní pozice a stupně výkonnosti zaměstnance můžeme zařadit: strukturovaný rozhovor, dotazník, pozorování, sdílení úkolů a odpovědností zaměstnance.

## 2.2 Význam zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody se podle Dvořákové (2012, str. 339) skládají ze široké škály zboží, služeb, zdravotních zvýhodnění, sociální péče nebo i kulturních požitků, které by jinak zaměstnanec musel hradit sám. Představuje to určitý bonus od zaměstnavatele ke mzdě či platu.

Dle Kociánové (2010, str. 164) jde o to, že zaměstnavatel se snaží zaměstnancům zvýhodnit pracovní poměr, je to jejich svobodná a dobrovolná vůle. Zaměstnavatelům to přinese užitek, tím, že zaměstnanci budou spokojenější.

Rozsah a výši poskytovaných zaměstnaneckých výhod si zaměstnavatel se svými zaměstnanci stanoví v konkrétní smlouvě svých zaměstnanců nebo v kolektivní smlouvě popisuje Šikýř (2014, str. 27). Kolektivní smlouvu upravuje zákonník práce nebo je upravena dle vnitřního předpisu společnosti, tyto předpisy si stanovuje každý zaměstnavatel sám.

Macháček (2010, str. 1) konstatuje, že zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance důležitým motivačním prvkem, zaměstnanec není motivován pouze platem či mzdou. Zaměstnavatel se snaží o co největší spokojenost svých zaměstnanců, k tomu mu zaměstnanecké výhody napomáhají. Zaměstnanecké benefity mají za úkol, poskytovat spokojenost zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec vytváří ve společnosti dobrou pracovní atmosféru, dále to působí i na výkonnost zaměstnanců a na lépe vykonanou práci. Urban (2013, str. 66) uvádí, že pro zaměstnavatele je nezbytné udržet si kvalitní zaměstnance ve své společnosti a k tomu jim poskytování benefitů napomáhá. Hledání nových zaměstnanců, je pro společnost finančně velice náročné, proto pro zaměstnavatele slouží poskytování zaměstnaneckých benefitů k hlavním ukolům pro udržení kvalitních zaměstnanců.

Zaměstnanecké benefity zvyšují spokojenosti na straně zaměstnance, ale i na straně zaměstnavatele uvádí Vojtovič (2011, str. 173). Zaměstnanecké benefity pomáhají k vývoji dobrého vztahu zaměstnanců ke svému zaměstnavateli.

Urban (2011, str. 21) zároveň varuje, že zaměstnanecké výhody neslouží pouze jako přímý motivační vliv, ale jako malá finanční odměna. V horších případech se může stát situace, že benefity zaměstnanci budou chápat jako klasickou a přirozenou složku zaměstnanecké péče. Je proto na místě, aby se zaměstnavatel choval promyšleně a citlivě právě, při poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Autoři se shodují na tom, že benefity motivují zaměstnance k lepším výkonům a spokojenosti, jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele.

### **Koncept celkové odměny**

Celkovou odměnou lze rozumět jako propojení odměn hmotného a nehmotného charakteru, jejím cílem je zefektivnit odměňování zaměstnanců ve společnosti. Konceptu celkové odměny by měli využívat zaměstnavatelé, kteří se chtějí stát více konkurenceschopnějšími. Dle Branhamy (2009, str. 146) existuje mnoho definic celkové odměny, jako nejdůležitější složku celkové odměny je považován plat v rovnováze s celou řadou dalších nemzdových faktorů. Celková odměna vychází z postupů, které se starají o to, aby byly různé procesy odměňování vzájemně provázané, podporovali se a vzájemně doplňovali.

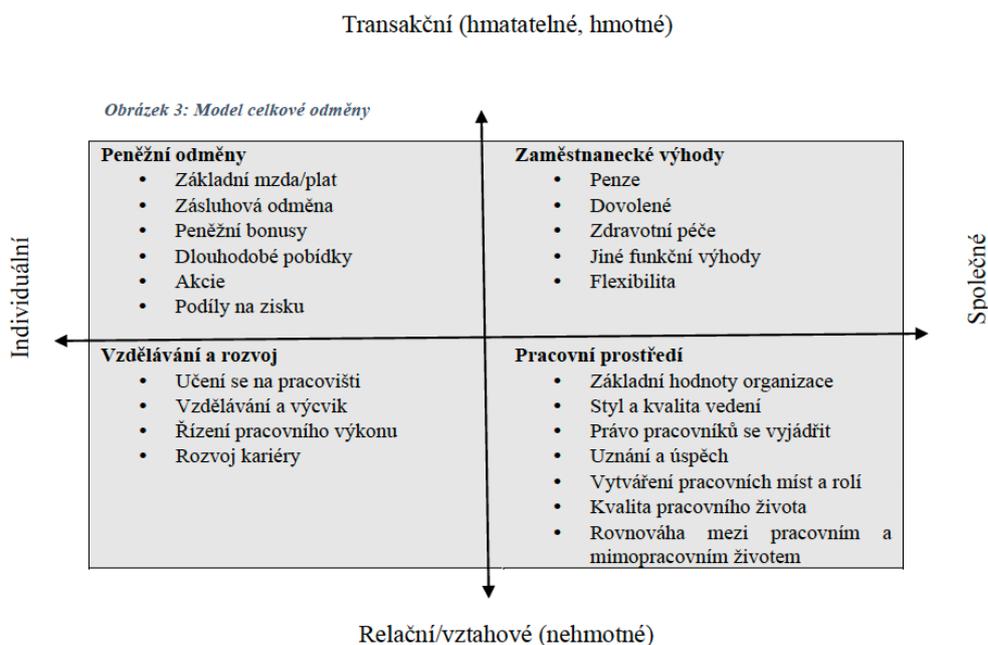
Celková odměna je ovlivněna vnějšími ale i vnitřními faktory společnosti, dále ji velmi hluboce ovlivňuje situace na trhu práce říká Vodák (2011, str. 109). Celková odměna zahrnuje veškeré typy odměn. Je možné sem řadit odměny vnější a vnitřní, ale i přímé a nepřímé odměny. Všechny složky celkové odměny jsou vzájemně provázány a musí se s nimi zacházet jako s logicky integrovaným systémem. Jedná se zejména o základní mzdu, zásluhovou odměnu, nepeněžní odměny a zaměstnanecké výhody.

Šubrt (2018, str. 92) uvádí, že mezi nepeněžní odměny lze zařadit vnitřní odměny, které práce přináší sama:

- transakční odměny – jsou to hmotné odměny, které plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod;
- relační odměny – nehmotné odměny, které se týkají vzdělání, zkušeností, zážitků z práce a rozvoje.

Propojení ukazuje následující obrázek 3 viz níže:

Obrázek 3 Model celkové odměny



Zdroj: BusinessInfo.cz, 2019.

Model zahrnuje hmotnou odměnu, která je tvořena především mzdou, ale i zaměstnaneckými výhodami a nehmotnými odměnami, které mohou mít podobu formování pracovního prostředí nebo zaměstnaneckého vzdělání shrnuje Šikýř (2014, str. 241).

Horní kvadranty ukazují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – transakční odměny. Transakční odměny představují odměny peněžního charakteru, jsou rozhodující pro získání a stabilizaci zaměstnanců. Bohužel tyto odměny mohou být snadno kopírovány konkurencí dle Armstronga (2009, str. 320). Dolní dva kvadranty zobrazují nepeněžní odměny – relační. Tyto odměny pomáhají ke zvýšení hodnoty transakčních odměn. Pro konkurenci není snadné relační odměny kopírovat. Relační odměny upevňují vztahy mezi společností a pracovníkem, dokážou pokrýt individuální potřeby zaměstnanců a zvyšují atraktivitu společnosti.

Společnost dosahuje největšího efektu vhodnou kombinací transakčních a relačních odměn dle Koubka (2015, str. 72).

Výhodami koncepce celkové odměny jsou:

- úspěch ve válce o talenty – společnost se může stát atraktivním zaměstnavatelem na trhu práce, přitahovat nové zaměstnance a udržovat své talentované zaměstnance, relační odměny nastavují pozitivní psychologickou smlouvu a dělají společnost odlišnou a atraktivní na trhu práce;
- flexibilita – v uspokojování individuálních potřeb – relační odměny mohou uspokojovat individuální potřeby zaměstnance, tím je silněji ke společnosti připoutat;
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů – koncepce celkové odměny pozitivně ovlivňuje vztahy pracovníků, jelikož zaměstnanecké vztahy vytvářené pomocí této koncepce jdou k optimálnímu využívání transakčních i relačních odměn;
- hlubší vliv – odlišné typy odměn mají větší vliv na oddanosti zaměstnanců.

Koncept celkové odměny je složen z různých mzdových položek a zaměstnaneckých výhod, které budou dále charakterizovány.

Armstrong (2015, str. 20) uvádí, že odměňování zahrnuje následující složky:

- základní peněžní odměna;
- nepeněžní odměny;
- zásluhová mzda;
- zaměstnanecké výhody;
- příplatky;
- procesy řízení pracovního výkonu.

Základní peněžní odměnu tvoří tarif za určitou práci nebo pracovní místo. Základní tarif je objem peněz a může se měnit podle úrovně práce nebo podle úrovně požadovaných dovedností zaměstnance. Základní mzda nebo plat může být vyjádřena hodinovým, týdenním, měsíčním nebo ročním faktorem. Proto se často používá výraz časova mzda nebo plat uvádí Armstrong (2015, str. 21).

To, jaká bude úroveň základní odměny za práce popisuje Macháček (2013, str. 42). Záleží i na vnitřních a vnějších faktorech. Pro hodnocení vnitřních faktorů je možné využít např. některou z forem hodnocení práce. Hodnocení vnějších faktorů je založeno na sledování sazeb na trhu práce. V některých společnostech je úroveň peněžních odměn dohodnuto na základě kolektivního vyjednávání s odborovými svazy nebo individuálními dohody.

Mezi kritéria diferenciací mezd zaměstnanců patří odpovědnost, namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, složitost, pracovní výkonost a pracovní výsledky. Dle těchto kritérií diferenciací mezd zaměstnavatelé odměňují jednotlivé mzdovotvorné faktory shrnuje Plamínek (2011, str. 59).

Dle Dvořákové (2012, str. 291) mezi mzdovotvorné faktory patří:

- nadstandardní pracovní výkon;
- hodnota práce;
- mimořádné pracovní podmínky.

Podle Armstronga (2015, str. 45) je zásluhová odměna, peněžní odměna, která se vztahuje k pracovnímu výkonu, přínosu, dovednostem, zkušenostem a schopnostem. Zásluhová odměna je buď provázána se základní mzdou nebo je vyplácena jako peněžní bonus, to se pak zásluhová

odměna označuje jako proměnlivá peněžní odměna. Zásluhové odměňování může mít různé podoby – odměňování za výkon společnosti, individuální zásluhové odměny, systémů bonifikace nebo týmového odměňování.

Individuální zásluhová odměna dle Bedrnové (2012, str. 165) propojuje peněžní odměnu s individuálním výkonem, přínosem, dovednostmi nebo schopnostmi. Systém individuální zásluhové odměny poskytuje společnosti odpověď na dvě základní otázky: co oceňuje a za co je ochotný platit. Individuální zásluhová odměna může být vyjádřena jako bodové hodnocení – následně se přeměňuje do výplaty nebo formální hodnocení vůbec existovat nemusí – poté se o odměně rozhoduje pouze posouzením. Zásluhovou odměnou je možné motivovat zaměstnance. Pokud je zásluhové odměňování považováno za motivátor, je zapotřebí lišit peněžní pobídky a peněžní odměny. Hlavní účel peněžních pobídek (stimulů) je přímá motivace lidí. Díky peněžním pobídkám zaměstnanci vědí, kolik dostanou v budoucnosti peněz, pokud budou dobře pracovat. Je to pro společnost velice klíčový nástroj. Peněžní odměny jsou naopak nástrojem nepřímé motivace zaměstnanců. Plamínek (2010, str. 62) uvádí, že zaměstnanci v případě peněžních odměn, očekávají, že jejich chování jim něco v budoucnu přinese. Odměny mohou být orientovány na budoucnost nebo na minulost. Koncepce celkové odměny ukazuje, že zaměstnanci jsou motivováni i vnitřními motivátory a je proto jednodušší předpokládat, že to, co vytváří dlouhodobou motivaci, jsou jen vnější motivátory – peníze. Z toho důvodu je někdy zásluhové odměňování podceňováno a kritizováno.

Zásluhové odměňování dle Dvořákové (2012, str. 203) působí jako motivátor zaměstnanců, zároveň může přispět jako prostředek pro získávání nových zaměstnanců a pro udržování vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. To přispívá ke zlepšení výkonů celé společnosti. Bohužel, nelze určit míru, v jaké systémy zásluhového odměňování motivují. Kritéria úspěšnosti bývají náročná, těžko dosažitelná a peníze mohou motivovat pouze ty, který je opravdu dostanou, ti, kteří je nedostanou může zásluhové odměňování naopak demotivovat. Dále nelze předpokládat, že peníze budou motivovat všechny zaměstnance stejně. Alternativou k zásluhovému odměňování může být odměna podle schopností či výkonu.

Systém bonifikace vysvětluje Kociánová (2010, str. 297). Prostřednictvím tohoto systému jsou pracovníkům poskytovány peněžní výplaty, které jsou vázány na výkon společnosti, jejich týmu nebo jich samotných, může se jednat i o kombinaci dvou nebo více možností. Bonusy jsou často nazývány proměnlivou složkou odměny nebo rizikovou odměnou. Důležitou charakteristikou bonusu je i to, že je získávána opakovaně. Hlavním cílem systémů bonifikace je to, aby se zaměstnanci podíleli na úspěšnosti společnosti. Zároveň by tento systém měl zaměstnance stimulovat a týmy motivovat k tomu, aby dobře pracovali i v budoucnu.

Dále Armstrong (2015, str. 284) rozebírá pojem týmového odměňování. Pro týmové odměňování je potřeba vytvoření pracovního týmu. Tým je definován jako malá skupina lidí, kteří se vzájemně doplňují dovednostmi. Tým je společně oddán úkolům a společně směřují k cílům. V praxi jsou rozlišovány tyto druhy týmů:

- projektové týmy – členové tohoto týmu jsou z různých útvarů, mají cíl splnit určitý cíl, který může trvat několik měsíců nebo let, po dokončení zadaného týmu se rozcházejí, většinou tyto týmy vyvíjí nový produkt apod.;
- organizační týmy – tento tým je tvořen jedinci, kteří jsou ale organizačně spojeni, může se jednat o členy vrcholového týmu, vedoucí útvaru, výzkumné divizi apod.;

- pracovní týmy – tento tým je tvořen samostatnými a stálými týmy, členové týmu úzce spolupracují na zadaných úkolech, které mohou mít podobu vytváření produktů, zabezpečování procesů nebo poskytování služeb zákazníkům;
- ad hoc týmy – tyto týmy mají obvykle krátkou životnost, jsou tvořeny hlavně z důvodu k vyřešení momentálního problému.

Týmové odměňování by mělo posilovat, upevňovat a povzbuzovat chování, které vede k efektivnímu týmovému výkonu. Tento způsob odměňování poskytuje pobídky uznávání a dále oceňuje týmové úspěchy. Týmová spolupráce je jednou ze základních a důležitých hodnot společnosti. Týmové odměňování je nejčastěji fungující tak, že určitá peněžní částka je rozdělena mezi zaměstnance podle výkonu práce. Výkon práce je posuzován podle kvalitativních nebo kvantitativních ukazatelů dle Kociánové (2010, str. 152).

Pojem odměňování za výkon společnosti popisuje Koubek (2015, str. 165). Odměňování za výkon společnosti by mělo napomáhat zvyšování oddanosti společnosti a přesvědčení zaměstnanců, že jsou nedílnou součástí společnosti a poskytnout jim dostatečnou odměnu. Tento způsob odměňování by měl umožnit zaměstnancům, aby se podíleli na úspěchu společnosti a stimulovat je k většímu zájmu ke společnosti. Existuje několik typů odměňování za výkon společnosti:

- podíly na výnosu;
- podíly na zisku;
- podíly na vlastnictví.

Zaměstnanecké výhody jsou formy odměny, které jsou zaměstnancům odváděny pouze za to, že pracují pro danou společnost, jsou navíc poskytovány k různým formám peněžních odměn a měli by zvyšovat spokojenost zaměstnanců a jejich blahobyt. Cílem těchto zaměstnaneckých výhod je uspokojení potřeb zaměstnanců, ale zároveň by měli zvyšovat oddanost ke společnosti. Měli by dokazovat, že zaměstnavatelé o své zaměstnance pečují, že jim na nich záleží. Zaměstnanecké výhody většinou nejsou vázány na výkon zaměstnance, ale někdy se k výkonům přesto přihlíží. Dále se přihlíží na funkci zaměstnance nebo např. k délce zaměstnání nebo zásluhám dle Dvořákové (2012, str. 199).

Cílem zaměstnaneckých výhod dle Armstronga (2015, str. 312) je:

- poskytnou daňové zvýhodnění jako způsob odměny;
- poskytnou konkurenceschopný a atraktivní odměny, co by umožnily získávání nových zaměstnanců, ale i udržení si stávajících zaměstnanců;
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců;
- posilovat oddanost, ale i vědomí závazků zaměstnanců vůči společnosti.

Kociánová (2010, str. 164) říká, že systém zaměstnaneckých výhod je v každé společnosti jiný, jeho podobu ovlivňují strategie a cíle společnosti. Dále hrají velkou roli i ekonomické podmínky. Rozsah a formu zaměstnaneckých výhod určuje management společnosti, který musí o těchto výhodách informovat zaměstnance, dále musí zvážit to, v jaké míře umožní volitelnost zaměstnaneckých výhod. Důležité je i to, aby si zaměstnanci uvědomovali, že výhody jsou pro ně navíc a měli by je vnímat jako nenárokovanou složku odměny. Systémy zaměstnaneckých výhod mohou mít podobu volitelných výhod nebo podobu pevně daných výhod. V dnešní době je hodně atraktivní tzv. cafeteria systém, který umožňuje zaměstnancům vybrat si svůj soubor výhod v rámci stanovených peněžních limitů. Cafeteria systém dává

zaměstnancům možnost volby toho, jaké výhody chtějí dle jejich vlastních potřeb hodnotí Macháček (2013, str.60). Pro zaměstnavatele tento systém má výhodu tu, že nemusí zbytečně utrácet za odměny, o které nemá nikdo zájem.

Dle Armstronga (2015, str. 395) je možné zaměstnanecké výhody rozdělit do následujících kategorií:

- nehmotné výhody – výhody, které přispívají ke kvalitě pracovního života, činí pracovní místo atraktivní, zaměstnanci si váží pracovního prostoru, je pro ně toho místo příjemné;
- podnikové automobily;
- osobní potřeby – dovolená, péče o děti, finanční poradenství apod.;
- finanční výpomoc – zaměstnanecké půjčky, slevy na zboží poskytované společností;
- penzijní systémy;
- osobní jistoty – nemocenské, zdravotní nebo úrazové pojištění;
- jiné výhody, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců.

Příplatky jsou vypláceny k základní mzdě a jsou buď dány ze zákona, smlouvy, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru. Příplatky jsou za mimořádné pracovní podmínky např. při obtížnosti pracovních režimů nebo škodlivosti pracovního prostředí. Nepeněžní odměny neznamenají žádné přímé platby. Jedná se o odměny, které plynou ze samotné práce, např. pocit uznání, úspěšnosti, vzdělání apod. dle Koubka (2011, str. 84).

Dále ve své knize Dvořáková (2012, str. 300) uvádí, že řízení pracovního výkonu je strategický a integronavý proces, který má společnosti přinášet úspěch prostřednictvím zvyšování a zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců a rozvíjením schopností jednotlivých zaměstnanců, ale i celých pracovních týmů. Řízení pracovního výkonu má vést k dosažení lepších výsledků společnosti, ale i jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím předem stanovených cílů a požadavků na schopnosti. Zároveň řízení pracovního výkonu může sloužit k motivování zaměstnanců, jelikož vytváří základy pro množství nepeněžních přístupů k motivování. Mezi nepeněžní přístupy lze považovat např. odměny v podobě zpětné vazby, příležitosti k úspěchu nebo možnost rozvíjet dovednosti. Tyto odměny mohou mít dokonce větší vliv než peněžní odměny. Ale nesmí se opomenout uvádí Šubrt (2018, str.84), že řízení pracovního výkonu je spojeno s peněžním odměňováním, protože z řízení pracovního výkonu plynou informace, které jsou potřebné pro rozhodování o zvyšování platů a mezd nebo poskytování bonusů na základě přínosu a schopností.

### **2.3 Dělení zaměstnaneckých výhod**

Členění zaměstnaneckých výhod se vyskytuje ve velkém množství různých typů. Koubek (2015, str. 157) uvádí rozdělení, které se využívá nejvíce v Evropě.

- sociální výhody, které nejčastěji zahrnují příspěvky na dětské výlety, zaměstnanecké půjčky, mateřské školky, jesle, důchodové pojištění, životní pojištění, aj.;
- výhody, které určují postavení ve společnosti. To může zahrnovat služební automobil (samozřejmě i pro využití pro soukromé účely), notebook, mobilní telefon, příspěvek na ošacení, aj.;

- výhody, které zaměstnanci zkvalitňují vztah k zaměstnání. Může se jednat o stravenky, firemní jídelny, výhodnější ceny vyráběného zboží, vzdělávání zaměstnance, jazykové kurzy, cestovní náhrady, parkoviště, aj.;
- výhody, které zaměstnanci zkvalitní využití volného času. Jedná se o příspěvek na dovolenou, zvýhodněné vstupy na kulturní akce, zvýhodnění volnočasových aktivit, poskytování kroužků pro děti, aj.

Urban (2017, str. 241–242) ve své knize uvádí, že pro vedoucí pracovníky, může být složité poskytovat jeden kvalitní balíček zaměstnaneckých výhod, a to hlavně velkému množství zaměstnaneckých benefitů vyskytujících se na trhu. Nejefektivnější a nejvhodnější způsob, jak poskytovat kvalitní zaměstnanecké benefity, je zeptat se svých zaměstnanců (udělat průzkum). Průzkum pomůže k vytvoření zajímavého balíčku zaměstnaneckých výhod, právě pro určitý okruh oslovených zaměstnanců. V dnešní době je velký trend poskytovat tzv. Cafeteria systém popisuje Šubrt (2018, str. 76). Cafeteria systém zahrnuje nepřeborné množství výhod, které si může zaměstnanec libovolně zvolit. Každý zaměstnanec si teda zvolí takový benefit, který pro něj bude nejzajímavější a který bude využívat. Bohužel, tento systém je pro společnost velice finančně nákladný, hlavně jeho spravování. Musí se, ale konstatovat, že vede k vysoké motivaci zaměstnanců. Systém uspokojí velkou část zaměstnanců, jelikož každý si může vybrat benefit jaký chce. Nesmí se opomenout, že pokud se jedná o národní společnost, preference zaměstnanců v různých zemích se většinou liší.

### 2.3.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Tradiční způsob hodnocení zaměstnanců je stále papírová forma hodnocení, měla by zahrnovat následné hodnocení tváří v tvář. Samozřejmě v hodnocení zaměstnanců jsou nové trendy, vzhledem k rozšiřujícímu technologickému pokroku konstatuje Urban (2017, str. 274). Mezi nové techniky můžeme zahrnout elektronický systém odměňování – e-hodnocení, technika využívá informační technologie (intranet, elektronický software, internetové aplikace apod.).

Hodnocení zaměstnanců můžeme rozdělit z hlediska výkonu (výstupem je pracovní cíl), z hlediska časového (zaměřené na přítomnost, minulost, budoucnost) nebo z hlediska kompetencí (rozvojový cíl). Mezi základní metody dle Bedrnové (2012, str. 121) patří:

- MBO (Management by Objectives) – řízení podle cílů, výsledků, plánování a kontrola práce. Z časového hlediska zaměřena na budoucnost, zahrnuje všechny oblasti. Proces začíná stanovením cílů, plánováním akcí a úkolů, dále pokračuje přes sebeřízení, kontrolu a končí koučováním;
- motivačně hodnotící pohovor – jako většina hodnotících systémů, obsahuje sebehodnocení a hodnocení druhým. Obsahuje všechny časové oblasti i veškeré oblasti hodnocení;
- doprovodné metody hodnocení – zahrnují klíčové oblasti, zaznamenávají pozitivní a negativní události ve sledované období. AC/DC (Assessment Centre a Development Centre) – jedná se o multisituační zkoušku, je to nejrozšířenější metoda výběru a hodnocení. 360° zpětná vazba, vícezdrojové hodnocení, kdy dle stejných kritérií je hodnocen hodnocený různými lidmi;
- sociogram – sledují se vzájemné vazby, každý účastník může vidět, jak si vede se ve srovnání s jinými;
- manažerský audit – jedná se o mnohostranné a vícezdrojové hodnocení;
- mystery shopping – jedná se o tajné sledování zaměstnanců, hodnocení potenciálu – flexibilita, zaujetí, kognitivní předpoklady. Mezi další metody lze zahrnout

i supervize nebo intervize – jedná se spíše o metody rozvoje než o hodnocení, důležitá je zpětná vazba a reflexe.

Davisová (2011, str. 44–46) dělí typy hodnocení souhrně na „global rating“, jedná se o všeobecné hodnocení (nejjednodušší, kategorizuje zaměstnance na dostatečné a nedostatečné), dále na „trait based scales“ – jedná se o stupnici založenou na povahových vlastnostech, zahrnuje vlastnosti jako spolehlivost, loajalitu a sebedůvěru. Dále „rating based on employees contributions“ – hodnocení na základě přínosu zaměstnance pro společnost, některé společnosti toto hodnocení nazývají jako MBO.

Z hlediska časového horizontu lze podle Koubka (2015, str. 51) rozdělit metody hodnocení do tří skupin: metoda zaměřená na minulost, metoda založená na přítomnost a metoda založená na budoucnost. Oblasti hodnocení se poté rozlišují metody hodnocení vstupů, procesu a výstupu.

### 2.3.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba je pro zaměstnance velice důležitá, každý chce znát přidanou hodnotu vykonané práce na základě zpětné vazby. Je jedno, jestli se to zrovna týká ročního hodnocení, výkonu práce či každodenní pracovní interakce nadřízený x podřízený. Pro zaměstnance je důležité, aby měl přesnou informaci o tom, co je ve firmě důležité a jaké má priority či cíle. Bruce (2009, str. 39) říká, že je potřeba být konkrétní a podávat jasné a zřetelné pokyny, co se od zaměstnanců požaduje, co je žádoucí.

Pro cílený rozvoj a zvyšování výkonu zaměstnance je důležité upozorňovat na chyby a nedostatky, aby docházelo ke zlepšení. Bohužel ne všichni nadřízení jsou schopni tuto zpětnou vazbu svým zaměstnancům poskytnout. Bartoňková (2010, str. 91–92) uvádí zásahy efektivní zpětné vazby a ovlivňuje další pracovní motivaci zaměstnanců. Mezi jeho doporučení patří – poskytovat zpětnou vazbu ihned (jak pozitivní, tak negativní), poskytovat ji v soukromí (být empatický, a neprojednávat chyby před ostatními spolupracovníky) vybrat tu správnou chvíli (pokud zaměstnanec má právě rozdělanou pracovní činnost, rozhodně není ta vhodná doba, jde o slušnost ze strany nadřízeného) a oznámit zaměstnanci předem, o čem chce nadřízený mluvit (předejít obavy zaměstnance ze strany nadřízeného). Dále by měli vedoucí pracovníci sdělit celému pracovnímu týmu názor na daného zaměstnance, jaké chování by si představovali, aby zaměstnanci měli jasný vzor chování podle Šubrta (2018, str. 127). Neměli by se zabývat osobností člověka, ale pouze na skutečnosti vztahující se k práci a k pracovnímu výkonu. Je dobré v diskusi zahrnout i dopad na zákazníka a společnost, nemělo by se zapomenout o zapojení zaměstnance, který dostává zpětnou vazbu do celé diskuse. Je potřebné nechat ho vyjádřit se a znát jeho názory. Pokud je zaměstnanec oceňen pomůže mu to jednat upřímně a dále to napomůže k rozvoji důvěry mezi zaměstnancem a nadřízeným.

Aby se výkon zaměstnanců mohl zlepšovat, není dostačující je pouze podněcovat k sebehodnocení výkonů, ale je potřeba jim také poskytovat zpětnou vazbu, která se týká pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Zpětná vazba vyžaduje při hodnocení zaměstnanců od vyššího managementu nebo vedoucích pracovníků citlivost a také je důležitá otevřenost popisuje Urban (2013, str. 80)

Kromě toho, že zaměstnanci potřebují dostávat permanentně hodnocení v podobě zpětné vazby z více stran, tak existují tři základní podmínky, které by měly být dodrženy, tak aby byla funkce zpětné vazby efektivní podle Dvořákové (2012, str. 58):

- je nutné neposkytovat zaměstnanci zobecňující tvrzení, ale poskytovat přesné specifické informace;

- je potřeba zaměstnance informovat o jeho chování, ale nehodnotit ho ve smyslu „dobře“ nebo „špatně“. Takové hodnocení může vyvolat u zaměstnance obhajobu, neodpovídající obranu či dokonce protiútok;
- Cílem zpětné vazby není převychovávat nebo změnit zaměstnance. Úkolem zpětné vazby je popsat chování zaměstnance, ale ne jeho jako takového. Zpětná vazba vytváří předpoklady pro změnu chování a postojů.

Armstrong (2015, str. 72) poukazuje na to, aby se zaměstnanci uměli sami rozhodovat a přemýšlet o tom, co dělat a projevit své chování a pochopení. Je potřeba je povzbuzovat k vlastním řešením situace, pokud došlo k pochybení ze strany zaměstnance.

### **Chyby při hodnocení zaměstnanců**

Ani nejlépe nastavený systém, který slouží k hodnocení zaměstnanců nemůže zabránit všem chybám. Podle Koubka (2015, str.107) vstupuje do hodnocení lidský faktor, kdy hodnotitel posuzuje objektivní hodnocení pouze na základě vlastního subjektivního přístupu a vnímání. Takto se mohou do celkového hodnocení dostat chyby, které jsou způsobeny nesprávnou interpretací informací nebo aktuálním stavem hodnotitele a jeho samotnou osobností. Mezi takové chyby dle Šubrta (2018, str. 73) patří:

- předsudky – vliv politických, sociálních, etnických a dalších znaků;
- nerovný přístup různých hodnotitelů – většinou vede k pocitu nespokojenosti a nespravedlnosti;
- ovlivnění osobním vztahem – promítnou se do hodnocení osobní antipatie a sympatie;
- přílišná přísnost/mírnost při hodnocení – někteří hodnotitelé mohou mít tendenci při hodnocení být přehnaně přísní nebo mírní;
- haló efekt – ovlivnění prvním dojmem nebo dominantními vlastnostmi;
- tendence k průměrnému hodnocení – u většiny hodnocených dopadne hodnocení průměrně, podprůměrní nejsou upozorněni na nedostatky a nadprůměrní ztratí motivaci;
- chyby v kontrastu – místo běžných parametrů používá hodnotitel své vlastní, které jsou ovlivněné jeho vlastními zkušenostmi a preferencemi;
- přihlížet k cíli hodnocení, snaha vyhovět – hodnotitel se nechá ovlivnit tím, jak by mělo hodnocení dopadnout podle názoru podřízených a vedení.

K eliminaci těchto chyb napomůže v první řadě dle Šikýře (2014, str. 64) kvalitní systém hodnocení zaměstnanců. Dále je důležité dobře zpracovávat pokyny, formuláře a další dokumenty, které se použily při zpracování hodnocení, včetně písemných instrukcí a popisu postupu hodnocení. Je důležité důkladně proškolit všechny hodnotitele, kteří jsou zapojeni do hodnocení zaměstnanců. Výsledky hodnocení by měli být hodnocenému k dispozici, aby se mohl k výsledkům vyjádřit. Za samozřejmost je považována legalita hodnoceného postupu, zejména v oblasti pracovního a antidiskriminačního práva popisuje Vojtovič (2011, str. 68).

## **2.4 Zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod**

V oblasti managementu je velmi důležitá kariéra. Plánování postupu v kariéře, řízení kariéry nebo plánování postupu kariéry je díky talent managementu efektivnější říká Koubek (2011, str. 103). Efektivní a správně zvolený systém benefitů je důležitou složkou pro zvýšení efektivity zaměstnanců.

Uvedené zásady, které by měli být dodržovány ve společnosti jsou podle Urbana (2013, str. 150):

- zajištění efektivního a účinného komunikačního kanálu, který zajistí dobrou informovanost zaměstnanců;
- zmapování nových trendů v poskytování zaměstnaneckých benefitů;
- zjišťování úrovně zaměstnaneckých výhod u společností v daném odvětví, pro kategorii zaměstnanců apod.;
- zajištění aktuálních informací o potřebách zaměstnanců či požadavků v oblasti zaměstnaneckých výhod, vyhodnocení úrovně zaměstnavatelských výhod z pozice zaměstnanců;
- nastavení cílů společnosti v oblasti motivace zaměstnanců, ze kterých zaměstnanecké výhody vychází;
- nezávislý audit rozsahu a struktury zaměstnaneckých benefitů, srovnání používaných benefitů s podobnými společnostmi, vnitřní audit efektivnosti ve společnosti při poskytování benefitů.

### **Motivace zaměstnanců**

Motivace zaměstnanců začíná již u náboru nových zaměstnanců, je potřeba z uchazečů vybrat vhodné a samozřejmě motivované kandidáty. Dále motivace pokračuje přes efektivně nastavený systém odměňování – peněžní i nepeněžní, interní komunikace, rozvoj zaměstnanců, firemní kulturou až k procesu propouštění. Propouštění slouží hlavně k motivaci stávajících zaměstnanců. Pokud všechny tyto procesy fungují efektivně a správně, je potřeba zajistit nedemotivování zaměstnanců dle Plamínka (2011, str. 93).

Urban (2010, str. 138) uvádí hned několik důvodů, proč motivovat své zaměstnance. Mezi hlavní důvody řadíme to, aby zaměstnanci vykonávali práci rychle, kvalitně, zodpovědně, aby hledali nová, efektivnější řešení, spolupracovali v týmu, byli inovativní a kreativní. Motivování zaměstnanci dosahují požadovaných cílů, napomáhají ke správnému fungování společnosti, vytvářejí zisk. Pro společnost je velice důležitá „image“ společnosti v konkurenčním prostředí, pokud zaměstnanci o společnosti mluví pozitivně, je to pro společnost velice příznivé.

### **Výkonová motivace**

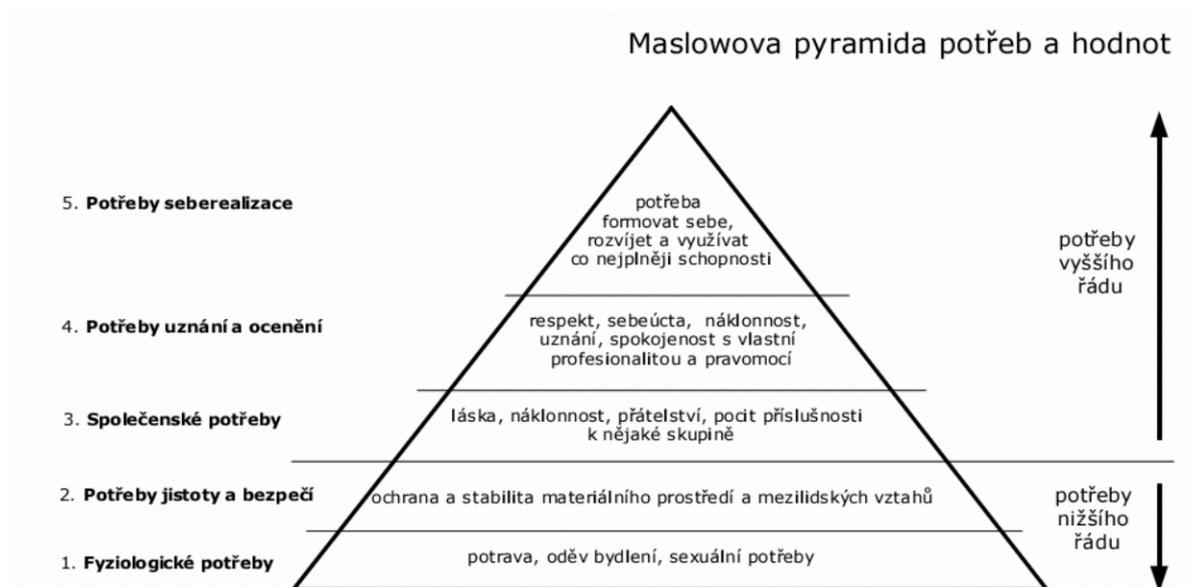
Výkonová motivace spojuje dva protikladné lidské tendence podle Vodáka (2011, str. 274). Mezi tyto dvě tendence řadíme tendenci dosáhnout úspěchu, a naopak tendenci vyhnout se neúspěchu. Tyto dvě tendence se projevují v rozdílné míře a jsou vlastní všem lidem. V některých případech převažuje u lidí tendence dosáhnout úspěchu a u některých potřeba vyhnout se neúspěchu. Sílu výkonové motivace lze vyjádřit poměrem těchto dvou tendencí dle vzorce: výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu.

Jestliže převažuje u lidí potřeba úspěchu, tak je velice pravděpodobné, že bude tato osoba vyvíjet aktivity orientované na úspěch. Takto orientovaní jedinci jsou také cílově orientovaní. Natož lidé, kteří jsou pasivní, tak u nich převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu. U mladších jedinců je možné pozitivně ovlivňovat úroveň výkonové motivace dle Berdové (2012, str. 103)

## Maslowova pyramida potřeb a hodnot

Jedná se o teorii zaměřenou na obsah, snaží se rozpoznat, jaké jednotlivé skutečnosti jedince motivují. Vychází ze vzorce, že neuspokojená potřeba vytváří stav nevyrovnanosti jedince. Maslowova teorie hierarchie potřeb byla podrobena kritice, ale přesto má velký význam i pro současnost. Teorie byla kritizována, hlavně z důvodu neověřeným empirickým výzkumem a nezohlednění individuálních priorit člověka. Maslow byl první, kdo vyslovil myšlenku o hierarchizaci lidských potřeb. Dle Kociánové (2010, str. 28–29), je základem teorie systém pěti kategorií potřeb, které jsou hierarchicky seskupeny od nejnižších k nejvyšším – fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a potřeba sebeaktualizace. K existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojení nižších potřeb, potřeba seberealizace nemůže být nikdy úplně uspokojena. Nižší potřeby uspokojováním zanikají, naopak uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se, konstatuje Šikýř (2014, str. 203). Maslowova pyramida potřeb je zobrazena viz níže obrázek 4.

Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb a hodnot



Zdroj: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

## Definice pojmů stimulace a motivace

V laickém slova smyslu se často motivace a stimulace vůbec nerozlišují, lidé slova často považují za synonymum. Pojmy se, ale liší a rozhodně nejsou totožné. Dle Plamínka (2011, str. 70) motivy jsou podněty, které působí v nitru člověka. Stimuly jsou podněty, které přicházejí z vnějšího prostředí. Soulad mezi motivací a stimulací je klíčovým faktorem pro správné fungování společnosti. Rozdíl mezi motivací a stimulací je relativní pojem. Obojí lze efektivně používat v pracovním prostředí a obojí je pro společnost účinné. Motivaci a stimulaci bychom měli přizpůsobovat dané situaci, charakteristice zaměstnanců, účelu či věku zaměstnanců.

Každý člověk má jiný charakter, každého bude stimulovat něco jiného. Někomu postačí mzda či odměna, pro někoho je důležité uznání, zajímavé pracovní místo, aj.

## Stimulace

Stimulaci dle Bedrnové (2012, str. 213) chápat jako vnější působení na psychiku člověka, působením dochází ke změnám jeho činnosti změnou psychických procesů, především prostřednictvím změny jako motivace. Stimulaci charakterizují vnější podněty, které ovlivňují činnost druhých jedinců a následně opět působí na jejich motivaci. Stimulaci proto označit jako „vnější motivaci“. Základem stimulace je stimul. Stimul účinně působí na psychiku člověka, působí jako podnět, pokud se přestane investovat potřebný čas do stimulace žádoucí výkon či úsilí se brzo zastaví. U motivace je pravděpodobné, že výkon bude pokračovat i bez vnějších stimulů.

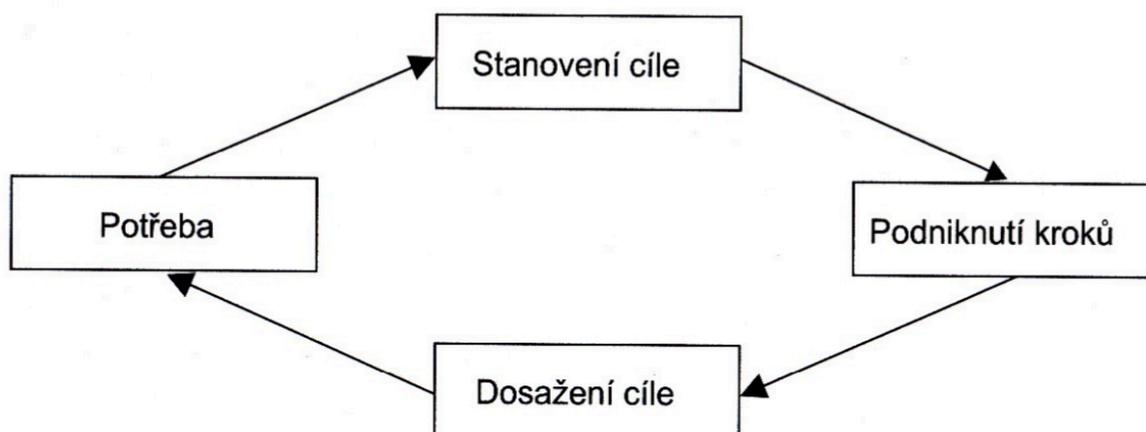
## Stimul

Lze říci podle Plamínka (2011, str. 131), že stimulem je každý podnět, který vyvolá změny u motivace určité osoby. Rozlišují se podněty na exogenní, které přicházejí z venku a podněty endogenní. Endogenní (vnitřní) podněty jsou ty, které signalizují změnu v těle nebo myslí člověka.

## Motivace

Pokud je potřeba ovlivňovat chování a jednání zaměstnanců, tak je potřeba působit na jejich motivaci. Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice jsou obsaženy specifické, a ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly (motivy a pohnutky), které zaměstnance určitým směrem udržují v aktivní činnosti říká Šubrt (2018, str. 29)

Obrázek 5 Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2009, str. 220)

Armstrong (2009, str. 220) popisuje, že tento model, obrázek 5 výše, vychází z neuspokojené potřeby člověka. Pro splnění potřeby je potřeba stanovit cíle. Jedinec po stanovení cílů podniká kroky, které povedou k dosažení těchto cílů.

Zaměstnance mohou motivovat už zadané úkoly a důsledky jejich splnění či nesplnění uvádí Koubek (2015, str. 49). Zaměstnanci jsou motivováni, pokud vědí, že za zadané úkoly budou

konkrétně odměněny. Oproti stimulům, které působí z vnějšku, motivy působí v nitru, motivy jsou hnací silou člověka ze vnitř. Motivaci jde označit jako vnitřní stimul. Motivace je velice náročná, ale dokáže přinést skvělé výsledky. Za prvé je potřeba zaměstnance analyzovat, zjistit co konkrétně ho motivuje, následně tuto znalost použít k dosažení cílů společnosti. Zaměstnanec bude práci vykonávat s radostí, protože ji považuje za významnou a důležitou, tento stav potrvá, dokud bude činnost v souladu s jeho motivy.

Motivace je proces, který určuje délku trvání, intenzitu chování, a celkový směr, který popisuje Macháček (2013, str. 206). Za každou reakcí člověka, lze najít příčinu nebo důvod reakce. Příčiny motivují, jsou to tzv. motivátory. Mohou být finanční (peněžní odměna, placený rozvoj, výše mzdy, finanční bonus apod.) nebo mohou být nefinančního charakteru (empatie, spravedlnost, jistota, profesní růst, vize společnosti, etický přístup apod.).

Bedrnová (2012, str. 262–263) uvádí, dvě skupiny motivů k práci:

- primární motivace (intrinsická): motivy souvisejí se samotnou prací, jsou uspokojovány právě prací, jedná se např. o vykonávání práce jako potřeby, touha po moci, potřebu seberealizace;
- Sekundární motivace (extrinsická): motivy leží mimo oblast práce, motivy jsou uspokojovány okolnostmi nebo důsledky práce. Motivы vycházejí z okolí, s prací souvisejí jen okrajově. Zahrnují potřebu peněz, jistoty, potřebu sociálních kontaktů.

Dle Davise (2011, str. 97) primární motivace slouží nejen samotnému zaměstnanci, ale i společnosti – vede k ideálnímu spojení. Přesto se nesmí zapomenout na jevy sekundární motivace, hlavně pokud neexistuje část pracovních činností poskytující primární motivaci.

### **Demotivace**

K nejčastějším demotivačním faktorům, které uvádí Urban (2011, str. 70), patří nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé hodnocení a projevy nedůvěry. K dalším příčinám demotivace patří poskytování nezasloužených odměn, opomíjení zpětné vazby, podceňování či nerespektování osobních schopností, nedostatečná pozornost věnovaná názorům či podnětům zaměstnanců aj.

Demotivace je výrazným způsobem ovlivněna prostou, ale ověřenou skutečností, že zaměstnanci se chovají ke společnosti tak, jak se společnost chová k nim nebo, jak toto chování společnosti chápou zaměstnanci sami. Pokud společnost jedná nepravdivě či neupřímně, tak jí přestávají zaměstnanci chápat a důvěřovat uvádí Plamínek (2010, str. 36).

U většiny problémů je zdrojem mnohdy nerealistické očekávání zaměstnanců. Koubek (2015, str. 51) uvádí, že tato nerealistická očekávání si sami často vytvářejí společnosti při snaze získat a přijmout nové zaměstnance. Zdrojem těchto problémů u většiny případů spočívá v jednáních managementu, jehož důsledky si management společnosti občas úplně neuvědomuje.

Společnost by se měla spíše zamyslet nad tím, jak zamezit vytvoření demotivace u zaměstnanců, než uvažovat nad tím, jak lépe je motivovat uvedla Folwarczná (2010, str. 49). Efektivně motivovat zaměstnance je možné jen tam, kde tito zaměstnanci, u kterých se snažíme stimulovat jejich pracovní výkon, netrpí nespokojeností či jinými pocity, které brání k jejich plné motivaci a důsledku toho vzniká demotivace.

## **Motivační program**

Dvořáková (2012, str. 66) uvádí, že mezi základní kroky v usklopení motivačního programu společnosti jsou struktury zaměstnanců, promyšlení systému řízení, zhodnocení výchozího stavu ve společnosti. V praxi lze uplatnit metody vycházející z psychologické literatury nebo z oblasti managementu. Tvorba motivačního programu společnosti shrnuje soubor opatření, kterými se vedoucí pracovníci snaží působit na zaměstnance pozitivně. Při tvorbě tohoto motivačního programu, mohou vedoucí pracovníci využít pomoc psychologů či koučů. Jedním z prvních kroků je stanovení spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců. Další krok má určovat motivační cíle ve společnosti. Třetím krokem je zhotovení opatření a postupů, které vedou ke zvýšení aktivity zaměstnanců, uvádí Plamínek (2011, str. 52). Klíčové úkoly při tvorbě motivačního programu dle Šikýře (2014, str. 91) jsou výběr a hodnocení zaměstnanců se zaměřením na jejich kariéru a rozvoj, na mzdovém systému, zaměstnaneckých výhod, na péči o sociální rozvoj zaměstnanců, vztahů k zaměstnavateli, podílu na výsledcích společnosti a v neposlední řadě o rozhodování o organizačním vývoji společnosti. Posledním krokem je shrnutí a zpracování motivačního programu jako celku, vymezení jeho aplikace, časový rozvrh a odpovědnost. Na základě poznatků získaných z aplikace motivačního programu by měli být vedoucí zaměstnanci informováni s výstupy a stanovit opatření pro své zaměstnance. Dále je nezbytné, aby motivační program byl neustále aktualizován a odpovídal současným podmínkám společnosti.

## **Pracovní motivace**

Fairweather (2009, str. 151) popisuje pracovní motivaci jako součást motivace lidského chování, která je zaměřena na výkon pracovní činnosti, plnění určité pracovní role a plnění dalších pracovních úkolů. Bedrnová (2012, str. 310) definuje, že motivace není pouze jediným činitelem, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance, ale zahrnuje i dovednosti, vzdělání, vlohy atd.

Pohled na pracovní motivaci a výkon zaměstnanců z manažerského hlediska. Manažer může svým chováním a delegováním působit na motivaci ostatních členů společnosti popisuje Folwarczná (2010, str. 21). Za efektivní motivaci zaměstnanců lze brát základní předpoklad, a to je úspěch manažera.

Motivace zaměstnanců v pracovním procesu je ovlivněna podněty a lidským chováním hodnotí Bartoňková (2010, str. 34). Teorie motivace k práci se zabývá chováním zaměstnance v pracovním procesu, ale ohlíží se i na individualitu člověka.

Každý manažer by měl své podřízené motivovat tak, aby dosáhl zvýšení jejich pracovního výkonu popisuje Armstong (2015, str. 292). Zaměstnavatel by měl hledat nástroje, jako jsou stimuly a odměny, které podřízené motivují, ale zároveň vytváří pracovní prostředí, ve kterém bude tyto nástroje aplikovat.

Dvořáková (2012, str. 203) říká, že každý zaměstnanec má svůj výkonový potenciál, který měří úroveň jeho schopností a znalostí. Vedoucí manažer by tento potenciál měl důkladně znát, aby nedocházelo ke zvyšování nároků na pracovní výkon zaměstnance.

## **Motivační profil zaměstnance**

Motivační profil jedince popisuje Vojtovič (2011, str. 152) jako umístění jedince mezi dvěma protipóly. Požadovaný profil se utváří dlouhodobě, už od dětství jedince. Ovlivňují jej faktory vycházející z výchovy, rodiny, prostředí, ale třeba i sociálních skupin. Kromě těchto faktorů

má na vytváření motivačního profilu jedince vliv také soubor jeho charakterních rysů, schopností a v neposlední řadě i temperament.

Podle Bedrnové (2012, str. 139) tvoří motivační profil široké spektrum dimenzí různého obsahu. Každý jedinec se v každém z těchto dimenzí přiklání k jednomu nebo druhému pólu. Na základě motivačního profilu se poté každý zaměstnanec sám projevuje v pracovní činnosti. Zaměstnanec, který je zaměřen na dlouhodobější cíle, tak u něj se počítá s tím, že bude více přehlížet momentální nedostatky, protože je zaměstnanec zaměřen na konečné výsledky daného cíle. Natož zaměstnanci, kteří jsou spíše orientováni na krátkodobé cíle a na přítomnost, tak velice těžce snášejí provozní nedostatky a jsou citliví na to, čeho dosáhli v danou chvíli.

Plamínek (2010, str. 32) rozděluje čtyři následující motivační typy lidí:

Objevovatelé – jde o jedince, kteří jsou samostatní a nezávislí. Rádi překonávají překážky, jakmile se dostanou na vrchol, začnou hledat nové cíle, které by mohli pokořit. Jsou často velice kreativní, ale v žádném případě nejsou týmoví hráči, hájí si pouze sami sebe, své zájmy a postavení.

Usměrňovatelé – jsou jedinci, kteří jsou nejraději středem pozornosti a vyžadují obdiv ostatních. Dokáží sami posoudit, co je pro ně vhodné a co naopak není. Dovedou ostatní přesvědčit, jsou vůdčí typy a jsou velice soutěživí.

Sladčovníci – Jedná se o velice empatické povahy lidí. K ostatním jsou vstřícní, vyslechnou si jejich názory. Snaží se vytvářet příjemné prostředí. Když se jim úplně nedaří, očekávají pomoc okolí.

Zpřesňovatelé – Jsou pečliví, pracují přesně podle norem a jejich chování se dá předvídat. Mají rádi práci s čísly a chovají se racionálně. Může se zdát, že nemají emoce, ale jakmile je projeví, jsou všem patrné. Respektují nadřazené a uznávají autority.

Podle Dvořákové (2012, str. 124) je možné pokládat za základní dimenze motivačního profilu zaměstnance následující pólově vymezené charakteristiky:

- osobní orientace – neosobní orientace;
- individuální orientace – skupinová orientace;
- situační zaměření – perspektivní zaměření;
- činnost – pasivita;
- zaměření směrem ke společnosti – zaměření směrem od společnosti;
- orientace na úspěch – orientace na obsah činností;
- ekonomický prospěch – morální (ideové) uspokojení.

## **Výkonová práce**

Práce jeden z nejsilnějších motivačních vlivů pro zaměstnance popisuje Urban (2017, str. 49). Má možnost, aby sobě i svému blízkému okolí ukázal, jaké má přednosti, dovednosti a znalosti. U vedoucích manažerů se práce stává zdrojem seberealizace. Takové osoby mají zajištěny základní potřeby a mohou přemýšlet na vyšší úrovni. Zaměstnání, u kterého se zaměstnanec může samostatně rozhodovat, odpovědně pracovat a prosazovat svůj vlastní názor, je velmi silným motivem. Velmi důležitou roli hraje také povaha pracovních úkolů. Jsou – li úkoly složitější, pro některé zaměstnance mohou představovat výzvu, cítí se dobře, že mohou o něčem rozhodovat dle Koubka (2015, str. 96).

Jako vyjádření hodnoty výkonu je spojována motivace a schopnosti. V základní myšlence je to, že přílišná snaha o výkon je neúčinná, když člověk nemá dostatečné schopnosti k provedení výkonu konstatuje Vodák (2011, str. 194). Naopak schopnosti, které nevedou k vysoké úrovni

výkonu, jsou důvodem, že jedinci chybí motivace k výkonu. Pokud je vysoká úroveň motivace a nízká úroveň schopností může být zvýšení výkonu dosaženo s největší pravděpodobností jen zdokonalováním pracovních schopností, např. školením zaměstnanců. V případě, že jsou schopnosti na dobré úrovni, ale jestli je motivace nízká, tak může výkon být zlepšen motivováním. Pokud je úroveň schopností i motivace vysoká, ale výkon je stále špatný, tak v tomto případě může pomoci zlepšení pracovních podmínek dle Plamínka (2010, str. 63)

## **Plat**

Plat patří k významným činitelům pracovní motivace říká Šubrt (2018, str. 237). Umožňuje člověku koupit nezbytných životních prostředků a vyjadřuje existenční jistotu nebo nejistotu zaměstnance. Motivační účinek mzdy se liší u jednotlivých zaměstnanců podle výše jeho postavení, vzájemného vztahu a porovnání v rámci společnosti. Nízká mzda může být kompenzována určitými faktory, např. příjemným pracovním prostředím, dobrými vztahy na pracovišti apod. Vysoká mzda naopak může být spojena s horšími pracovními podmínkami, dojížděním za prací apod.

Další významné činitele vedle platu uvádí Koubek (2015, str. 36). Mezi specifické hmotné odměny patří: služební automobil, půjčky, akcie, podnikové zboží, poukázky na kulturu a sport, poukázky na zdravotní potřeby apod. Tyto benefity jsou většinou zaměstnancům dány přímo dle jejich potřeb. Proto jsou velice efektivní, jelikož vyjadřují váženost společnosti.

## **Styl vedení**

Forsyth (2009, str. 116) uvádí, že styl vedení patří také mezi velice důležité činitele pracovní motivace. Styl vedení se liší podle stylu – autokratický, demokratický a liberální styl.

Nadřízení musí motivovat své podřízené, znát jejich přesné motivy, vytvářet příznivé pracovní podmínky, ve kterých se mohou zaměstnanci rozvíjet. Macháček (2013, str. 163) shrnuje principy úspěšného vedení, kdy vedoucí pracovník musí udržovat svoji autoritu, normy skupiny, správně vést svůj tým lidí, požadovat splnitelné příkazy, používat pouze oficiální prostředky pro sdělení úkolů, odměnu a trest řešit individuálně, přemýšlet komplexně, vytvářet podmínky k dodržování disciplíny, umět naslouchat a mít čas pro své okolí a v neposlední řadě být schopen sebezpoznání. Dále Urban (2013, str. 95) říká, že v současné době se více prosazuje princip participace, který spočívá v účasti podřízených na vedení. Tento styl je efektivnější, pokud rozhodování není pod časovým nápoem, vedoucí pracovník není schopný správně rozhodnout, skupina přispívá ke zlepšení výsledků a má společný cíl. Proti tomu autokratický způsob vedení, může být efektivnější pouze, pokud zaměstnanci nejsou schopni sami rozhodovat, respektují autoritu, musí-li se dělat rychlá rozhodnutí, respektují-li formální autoritu, musí-li se podílet na rozhodnutí a pokud nepoznali jiný styl vedení.

## **2.5 Trendy zaměstnaneckých výhod**

Mezi nejčastěji poskytované výhody a benefity v dnešní době patří: příspěvek na stravování, služební automobil, služební mobilní telefon a notebook. Mezi další méně obvyklejší benefity patří: vstupenky na kulturní akce, vzdělání, školení, výuka cizích jazyků. Často poskytované výhody jako jsou teambuildingy, občerstvení na pracovišti, vánoční večírky a sportovní akce příliš žádané u zaměstnanců nejsou podle Macháčka (2013).

## **Příspěvek na stravování**

Jedním z nejčastějších nepeněžních benefitů v dnešní době je příspěvek na stravování zaměstnanců. Zákoník práce (§ 236) obsahuje povinnost zaměstnavatele přizpůsobovat ve všech směnách stravování. Pro zaměstnance, který byl vyslán na pracovní cestu se tato povinnost ze strany zaměstnavatele nevztahuje. Výše finančních prostředků a podmínek vzniku příspěvku na stravování ve společnosti jsou dohodnuty v kolektivní smlouvě či ve vnitřním předpise. Mezi nejčastější varianty příspěvku na stravování, které si může zaměstnavatel vybrat pro své zaměstnance jsou:

**Příspěvek ve formě stravenek:** v současnosti je tento způsob benefitu nejčastější a také do jisté míry i nejžádanější. Dle Urbana (2017, str. 69), není stanovena výše, v jaké částce z nominální hodnoty bude prodávána zaměstnanci. Vše je tedy pouze na společnosti (zaměstnavateli), kolik bude zaměstnanci přispívat. Do výše 55 % ceny jednoho jídla (bez DPH) na jednu směnu jsou daňově uznatelné náklady. Pokud pracovní cesta trvá déle jak 5 hod, tak je 70 % sazby stravného. Tento způsob příjmu nepodléhá odvodům ani dani na straně zaměstnance.

**Vlastní závodní stravování:** toto stravování může být zajištěno vlastními zaměstnanci nebo pomocí jiného subjektu. Veškeré náklady jsou daňově uznatelné, pouze kromě nákladů na spotřebu potravin podle Macháčka (2013, str. 47).

**Příspěvek na stravování odebírané od jiných subjektů:** platí tady stejná výše jako u poskytování stravenek dle Macháčka (2013, str. 47), daňově uznatelné náklady do výše 55 % ceny z jednoho pokrmu (bez DPH za jednu směnu, nejvyšší hranic je 70% sazby stravného při trvání pracovní cesty (od 5 do 12 hod). I v tomto případě uvádí stejný zdroj, že toto nepodléhá dani ani jiným odvodům.

## **Dovolená**

Dle zákoníku práce (§ 218) je minimální délka dovolené pro zaměstnance za kalendářní rok 4 týdny. Mezi benefity pro zaměstnance patří podle Bubáka (2013, str. 102) dny dovolené pro zaměstnance navíc. Je pouze na zaměstnavateli komu a kolik dní dovolené navíc nabídne, jako formu benefitu. Zaměstnavatel musí mít tyto vybrané zaměstnanecké benefity zahrnuté v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpise.

## **Příspěvek na pojištění**

V dnešní době, je mezi nejčastějším poskytovaným benefitem soukromé životní pojištění, penzijní pojištění, a doplňkové penzijní připojištění a spoření. Urban říká (2011, str. 83) že, platba zaměstnavatele je osvobozena od daně z příjmů (ze závislé činnosti), ale nejvýše do částky 30 000 Kč ročně a musí to být použito jako příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, pojištění a příspěvek na pojistné nebo příspěvek od zaměstnavatele na penzijní spoření. Pojišťovně zaměstnavatel hradí za zaměstnance soukromé životní pojištění. Aby příspěvek byl osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti je limitní striktně daná částka 30 000 Kč. Dle Janáčka (2016, str. 27) jsou všechny druhy příspěvků pro zaměstnavatele daňově uznatelné, a to i bez ohledu na jejich výši. Musí však být poskytování těchto příspěvků uvedené v kolektivní smlouvě a nebo ve vnitřním předpisu společnosti.

## **Nealkoholické nápoje a občerstvení na pracovišti**

Další velice výhodný benefit je pro zaměstnance poskytování občerstvení a nápojů na pracovišti. Toto zvýhodnění velmi dobře zlepšuje pracovní klima. Plamínek (2011, str. 46) uvádí, že např. poskytování neperlivé vody (neperlivá voda je ochranný nápoj) svým zaměstnancům, je pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad. Mácháček (2013, str. 141) zase popisuje, daňově neuznatelné náklady. Mezi tyto náklady patří poskytování nealkoholických nápojů nebo občerstvení formou nepeněžního plnění, pokud dochází k přímé spotřebě na pracovišti.

## **Nákup služeb a zboží za zvýhodněnou cenu**

Mezi další frekventovaný benefit poskytující zaměstnavatel svým zaměstnancům patří prodej služeb a zboží za zvýhodněnou cenu. Většinou je zboží či služba zaměstnancům prodána za velice nižší cenu, než se výrobek či služba normálně prodávají. Janáček (2016, str. 28) říká, že poskytnutá sleva je zdanitelný příjem zaměstnance. Zdanitelný příjem vypočítáme, jako rozdíl mezi normální cenou a cenou, kterou platí zaměstnanec. Tato cena vstupuje do vyměřovacího základu. Pro zaměstnavatele je sleva daňově uznatelným nákladem. Tento bonus je velice výhodný.

## **Služební automobil**

U středních a větších firem je oblíbený benefit, ten, který je poskytován ve formě služebního automobilu, který mají zaměstnanci k dispozici i k používání pro soukromé účely a u většiny společností bezplatně podle Brožové (2012, str. 271).

Podle Macháčka (2013, str.89), je možné na základě smluvního vztahu zaměstnavatele se zaměstnancem, aby zaměstnanec mohl využívat služební automobil také pro soukromé účely. Pokud je mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dohodnuto, že služební automobil může zaměstnanec využívat i pro soukromé účely, tak nepotřebuje zaměstnanec další povolení od zaměstnavatele pro každou jeho soukromou cestu. Pelc (2011, str. 75) říká, že daňově uznatelné náklady za pohonné hmoty jsou ty, které byly vynaloženy pro služební účely a náklady, které jsou pro soukromé účely, tak nejsou daňově uznatelné.

## **Vzdělávací a jazykové kurzy**

Dle Pelce (2011, str 49-52) je odborný rozvoj zaměstnanců ve vlastním vzdělávacím subjektu i provozovaný jinými subjekty daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele. Pokud vede vzdělání a či rozvoj znalostí, které daný zaměstnanec potřebuje pro výkon práce nebo to vede ke zvýšení efektivity práce, tak zaměstnanec není povinen platit odvody a daně za vzdělání hrazených zaměstnavatelem uvádí Šubrt (2018, str. 188). Folwarcznė (2010, str. 265) říká, že osobní a odborný rozvoj a vzdělání zaměstnance je důležitým faktorem jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Pro zaměstnance je důležité, že si vzděláním a rozvojem zvyšuje svoji hodnotu, kterou může uplatnit na trhu práce. Zaměstnavatel si díky rozvoji a vzdělání svých zaměstnanců zvyšuje kvalitu své společnosti, hodnotu zaměstnanců a efektivitu celkového působení společnosti.

## **Kulturní a sportovní benefit**

Mezi často využívaný a rozšířený benefit patří příspěvek na kulturní akce, sportovní aktivity či jiné sportovní zařízení uvádí Rybová a Ondráčková (2014, str. 76). Podle Pelce (2011, str. 97)

jaou sportovní a kulturní akce v nepeněžní formě osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob, takže se nezahrnují do vyměřovacího základu. Je to tedy daňově neuznatelný výdaj pro zaměstnavatele, ale pokud je to peněžní plnění, tak je to pro zaměstnavatele daňový výdaj.

### **Ostatní zaměstnanecké výhody**

V současné době se benefity stále více rozšiřují a modernizují, a proto dle Šubrta (2018, str. 62) jsou stále více oblíbené benefity: sick days, firemní školky, home office, příspěvky na pojištění. Zakládání firemních školek je určeno pouze pro zaměstnance společnosti a také hlavně pro zaměstnankyně vracující se z mateřské dovolené.

Benefit jako home office je velice zajímavý pro zaměstnance, protože si může plánovat svoji práci podle svých požadavků a potřeb. Pro zaměstnavatele je při využití tohoto benefitu pro zaměstnance znamená ušetření nákladů (například náklady na dopravu, náklady na energii). Tento benefit není možné nabídnout každému zaměstnanci z důvodů důvěry a charakteru zaměstnance. Je důležité, aby zaměstnavatel dokázal vyhodnotit danou situaci, která povede ke správnému a efektivnímu využití tohoto benefitu popisuje Urban (2017, str.162).

Zaměstnanci si oblíbili benefit sick days, který podle Ondráčkové a Rybové (2014, str. 53) umožňuje zaměstnanci si vzít volno z důvodů nemoci a nemusel čerpat dovolenou nebo přinést zaměstnavateli potvrzenou neschopenku od lékaře. Sick day stačí zaměstnavateli nahlásit v den, kdy nedorazí do práce.

## **2.6 Shrnutí teoretických východisek**

V diplomové práci, jsou představeny základní pojmy, které jsou následně využity v praktické části této diplomové práce. Objasněn je celý systém odměňování zaměstnanců, jaký je význam zaměstnaneckých benefitů, složení výhod pro zaměstnance, poté jak zvyšují efektivitu výhody pro zaměstnance a v poslední řadě jaké jsou trendy zaměstnaneckých výhod. Mezi nejpoužívanější a nejoblíbenější benefity pro zaměstnance byly vybrány: dovolená, občerstvení a nealkoholické nápoje na pracovišti, příspěvek na stravování, vzdělávací a jazykové kurzy, služební automobil, kulturní a sportovní benefit. V teoretické části je také obsažen rozsah poskytování benefitů a neobvyklé zaměstnanecké výhody. Systém odměňování obsahuje faktory, strategie a cíle odměňování. V kapitole zvýšení zaměstnaneckých benefitů je do podrobnosti rozebrán pojem motivace. Motivace zaměstnanců ve společnosti je důležitým, velice přínosným a nezbytným faktorem.

Dle autorů lze konstatovat, že benefity jsou klíčovým faktorem, který ovlivňuje konkurenceschopnost společnosti. Díky správně použitým benefitům a odměnám lze motivovat zaměstnance. Společnosti se díky tomu daří dlouhodobě udržet si spokojené zaměstnance. Po celkovém srovnání názorů autorů lze říci, že benefity a dobře nastavený odměňovací systém jsou důležitým faktorem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců.

## **2.7 Metodika práce**

Diplomová práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou část a analytickou část.

V teoretické části jsou obsaženy informace, které byly sestaveny na základě obsahové analýzy, a to z učebnic, bakalářských a diplomových prací, článků, zákonů, učebnic a knih. Podle názvu publikací se vyhledávalo v Jihočeské vědecké knihovně v Českých Budějovicích a pomocí důležitých slov se vyhledávalo na ověřených internetových stránkách. Poté co byly shromážděny všechny potřebné materiály, které byly potřeba pro nastudování těchto informací, byly získány dostatečné teoretické znalosti z oblasti odměňování zaměstnanců a celkový

odměňovací systém. Tyto informace byly nezbytné pro zpracování praktické části. V teoretické části byla nejvíce využita výzkumná metoda popis. Celkový přehled literatury, která byla použita je uveden na konci diplomové práce.

V praktické části jsou uvedeny základní informace o společnosti PepsiCo a byly rozebrány jednotlivé produkty dané společnosti s výrobními závody. Byly rozebrány akcie společnosti PepsiCo s jejich výkonností. Víze společnosti, která následovala je jednou z nejdůležitějších informací o společnosti. Následně je představena struktura zaměstnanců a zkoumané regiony, v kterých působí společnost PepsiCo CZ na českém trhu. Poté je představen odměňovací systém společnosti, který je rozdělen na pevnou mzdovou složku, pohyblivou mzdovou složku a benefity. Dosavadní informace, které byly zmíněny v analytické části práce byly získány v personálním oddělení společnosti a na oficiálních stránkách dané společnosti.

Byla využita na tuto část i výzkumná metoda pozorování, díky které byl poskytnut přehled o zaměstnancích, prostředí a celkové atmosféře v prodejním oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech. Opakovaná návštěva ve společnosti byla velice informativní a přínosná pro analyzování této společnosti. Bylo použito zúčastněné pozorování, které probíhalo u celodenních aktivit manažera rozvoje pro 5 vybraných regionů prodejního oddělení a u obchodních jednáních zaměstnanců na zkoumaných pozicích junior a senior Farmer. Dále bylo použito pozorování v přirozené situaci, kdy byli zkoumáni zaměstnanci na pozici junior a senior Farmer u servisních schůzek se stávajícími klienty a administrativou potřebnou ke každodenní práci s klienty. Dále bylo pozorováno, jak probíhá schůzka při vyjednávání o nového klienta.

Z informací, které byly získány v teoretické a praktické části byl složen strukturovaný dotazník. Strukturovaný dotazník je často využívaná metoda pro sběr informací, ale také není finančně náročná. Výzkumné metody a zdroje, které byly použity poskytly komplexní informace k danému tématu. Dotazníkové šetření, které bylo zaměřené na odměňovací systém společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech zkoumaného prodejního oddělení bylo provedeno formou anonymních dotazníků v tištěné podobě. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v lednu roku 2019. Objektem šetření byli zaměstnanci společnosti PepsiCo CZ prodejního oddělení na pozicích junior Farmer, senior Farmer a manažer rozvoje. Prodejní oddělení bylo vybráno z důvodů nejjobsáhlejšího odměňovacího systému ze všech oddělení ve společnosti. Byli dotazováni zaměstnanci v rámci pěti regionů, kterými jsou: Jižní Čechy, Střední Čechy, Praha, Jižní Morava, Severní Morava. Tyto regiony byly vybrány, protože v těchto regionech působí zkoumaní zaměstnanci na pozicích Junior a Senior Farmer, které má na starosti manažer rozvoje. Zbývající tři regiony má na starosti druhý manažer rozvoje, který je ve společnosti teprve 6 měsíců a nemá dlouhodobé zkušenosti s odměňovacím systémem prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ. Zkoumaný manažer rozvoje byl vybrán z důvodů 21letých zkušeností v top managementu a 5letém působení na pozici manažera rozvoje prodejního oddělení ve společnosti PepsiCo CZ. V rámci strukturovaného dotazníku byli osloveni všichni zaměstnanci na těchto pozicích, tj. celkem 42 zaměstnanců. Strukturované dotazníky byly předány osobně ze 70 % a ze 30 % odeslány e-mailem, protože tyto zaměstnanci nebyli zastíženi osobně. Na vyplnění dotazníkového šetření měli zaměstnanci 10 pracovních dnů. Zaměstnanci odevzdali všech 42 dotazníků a míra zodpovězení otázek byla 100 %. Dotazník je možné shlédnout v příloze I.

Dalším zdrojem informací, které byly získány jsou z nestrukturalizovaného rozhovoru s manažerem rozvoje z prodejního oddělení. Rozhovor byl proveden 1. března 2019 v kanceláři PepsiCo v Českých Budějovicích. Rozhovor trval 1 hodinu a 45 minut. Celý rozhovor byl nahráván na diktafon, aby byly zachyceny všechny důležité informace. S tímto manažerem byly rozebrány tyto oblasti.

- struktura zaměstnanců zkoumaného prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech;
- charakteristika silných a slabých stránek odměňovacího systému pro zaměstnance;
- cíle a plány prodejního oddělení společnosti vybraných 5 regionech do budoucnosti.

Rozebrané oblasti byly zakomponovány do čtyř otevřených otázek, které se dále rozvíjely dle odpovědí manažera rozvoje. Otázky a odpovědi lze najít v příloze II.

Pro návrh a doporučení řešení nejvíce pomohly osobní návštěvy ve společnosti, komunikace s manažerem rozvoje, zaměstnanci a samozřejmě pomocí strukturovaného dotazníku. Pomocí metody dedukce byla na závěr navržena možná doporučení, které vedou ke zlepšení odměňovacího systému prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech.

### 3 Praktická část

V analytické části práce je v první řadě představena společnost PepsiCo CZ, dále je ukázána produktová nabídka společnosti, poté jsou představeny výrobní závody v České republice a také je ukázána aktuální situace společnosti PepsiCo na kapitálových trzích s vizemi společnosti. Dále je představena struktura zkoumaných zaměstnanců a popsány činnosti, které vykonávají. Následuje rozebrání všech 5 zkoumaných regionů, ve kterých je zaměstnáno 42 zaměstnanců.

V dalším bodě je rozebrán odměňovací systém společnosti PepsiCo CZ. Odměňovací systém je rozdělený do dvou mzdových složek, jedna z nich je pevná složka a druhá pohyblivá složka. V pohyblivé složce musejí zaměstnanci splnit vytyčené plány ve třech částech minimálně na 90 %, aby byla vyplacena pohyblivá složka mzdy. Maximální odměna v pohyblivé složce je 10.000,- až 15.000,-, kdy musí zaměstnanec splnit plán na 120 %. Poté jsou rozbrány výhody a benefity pro zaměstnance od společnosti.

Následující část je věnována dotazníkovému šetření, které je důležité na získání informací od zaměstnanců zkoumaného prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech. Poté je rozebrán nestrukturovaný rozhovor s manažerem rozvoje, s kterým jsou probrány důležité oblasti týkající se odměňovacího systému společnosti PepsiCo CZ.

Na konci analytické části práce budou navrženy doporučení ke zlepšení odměňovacího systému společnosti, které by měli pomoci více motivovat zaměstnance k lepším výkonům a výsledkům.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

PepsiCo je nadnárodní společnost, která se zabývá výrobou a prodejem nápojů a potravin. Je to druhá největší potravinářská společnost na světě, která celosvětově zaměstnává přes 300.000 lidí. Společnost byla založena roku 1898 v USA a založil ji Caleb Bradham. V České republice začala společnost působit v roce 1993. Nejznámějším a nejvýznamějším produktem společnosti z hlediska obratu je jednoznačně limonáda s kolovou příchutí, Pepsi (O společnosti PepsiCo, 2019).

##### Historie společnosti PepsiCo

Recept na nealkoholický nápoj Pepsi vyvinul Caleb Bradham, byl to lékárník a obchodník z Duplin County v Severní Karolíně. Byl to právě on, který vytvořil jméno "Pepsi-Cola" v roce 1898. Poté co nápoj začal získávat popularitu, tak Bradham založil Pepsi-Cola Company v roce 1902 a zaregistroval patent pro jeho recept v roce 1903. Společnost byla založena ve státě Delaware v roce 1919. Avšak přidělení cukru během války a nestabilní trh s cukrem ve válečných důsledcích poškodily finanční zdraví společnosti natolik, že v roce 1923 Bradham vyhlásil bankrot a vrátil se do běžných lékáren v Severní Karolíně. Dne 8. června 1923 byla zakoupena společností Craven Holding Corporation ochranná známka společnosti Pepsi a s ní také tajný recept. V roce 1931 zakoupil Roy Megargel, který byl makléř na Wall Street, ochrannou známku Pepsi, obchod a podíl od Craven Holding ve spojení s Charlesem Guthem. Guth byl také prezidentem společnosti Loft Inc., která byla přední výrobce cukrovinek se sídlem v Long Island City v New Yorku. Společnost Loft provozovala síť se 115 obchody napříč Atlantikem v době Guthovy akvizice. Guth použil Loftovy laboratoře a lékárny k přeformulování receptury sirupu Pepsi a ve své pozici prezidenta společnosti nahradil Coca-Colu za Pepsi Colu v obchodech a restauracích společnosti Loft. Guth také použil Loft prostředky k propagaci Pepsi a přemístil sídlo společnost do blízkosti Loftových vlastních zařízení v New Yorku. Na počátku šedesátých let se produktové řady Pepsi-Coly rozšířily o vytvoření Diet Pepsi a nákupem produktu Mountain Dew. V roce 1965 se společnost Pepsi-

Cola sloučila se společností Frito-Lay, Inc., aby se mohla stát společností PepsiCo, Inc. V době svého založení byla společnost PepsiCo začleněna do státu Delaware a sídlila na Manhattanu v New Yorku. (O společnosti PepsiCo, 2019)

### **Obchodní divize společnosti**

Globální struktura divizí společnosti PepsiCo se z důvodů mezinárodní expanze několikrát ve své historii měnila. Společnost PepsiCo je od roku 2016 je rozdělena do šesti hlavních divizí: Severní Amerika (nápoje), Severní Amerika (potravin), Latinská Amerika, Evropa a subsaharská Afrika a Asie, Střední východ a severní Afrika. V roce 2018 pocházelo 73 % čistých výnosů ze Severní a Jižní Ameriky, 17 % z Evropy a subsaharské Afriky, 10 % z Asie, Středního východu a Afriky. (O společnosti PepsiCo, 2019)

PepsiCo CZ s.r.o. je součástí mezinárodní společnosti PepsiCo Inc. Na českém trhu společnost vyrábí a distribuuje nealkoholické nápoje, mezi něž patří například Pepsi, Mirinda, 7Up, Mountain Dew, Gatorade, Tropicana, Rockstar, Evervess, Schwip Schwap, Lipton, Korunní a od roku 2000 také výrobky značky TOMA. Nedílnou součástí portfolia je i značka bramborových chipsů Lay's (O společnosti PepsiCo, 2019).

### **Představení jednotlivých produktů společnosti PepsiCo CZ:**

- Pepsi Cola
- Mirinda pomeranč
- 7Up
- Mountain Dew Gatorade
- Tropicana Evervess
- Rockstar Energy Lipton
- Korunní Toma Natura
- Lay's

### **Výrobní závody**

Praha – V pražském výrobním závodě společnost stáčí nápoje mezinárodních značek, například Pepsi, Mirinda, 7UP, Mountain Dew a také džusy a nápoje značky Toma. Používají moderní stáčecí linky včetně unikátní aseptické PET linky. Součástí závodu jsou laboratoře, kde se vyvíjejí nové receptury pro značku Toma (O společnosti PepsiCo, 2019).

Teplíce nad Metují – Ve východních Čechách se stáčí pramenitá voda Toma Natura, kterou společnost čerpá bez úprav a změn přírodních vlastností z podzemního zdroje pomocí technologie tzv. Artézských studní. Od roku 2000 se zde vyrábí značka Toma Natura Svěží a od roku 2008 Toma Natura Plus. V roce 2009 společnost začala plnit značku Toma Natura také do skleněných vratných lahví (O společnosti PepsiCo, 2019).

### **Logo společnosti**

Logo společnosti PepsiCo, Inc. se liší od nejznámějšího nápojového produktu Pepsi.

Logo společnosti PepsiCo vyjadřuje, že společnost jde globální cestou s velkými vizemi. Barvy v logu společnosti znamenají rozmanitost produktů, které má společnost ve svém portfoliu. Logo společnosti PepsiCo je v příloze IV.

## Výkonnost akcie společnosti

Od roku 1977 je také možnost koupit akcie společnosti PepsiCo Inc., na grafu 8 (viz. příloha IV) je možné vidět, že hodnota společnosti od roku 1977 z kurzu 1,41 amerických dolarů za jednu akci, vzrostla na hodnotu 116,76 amerických dolarů za jednu akci, kdy cena narostla o více jak 8000 %. Tržní kapitalizace společnosti je 165,86 mld. dolarů. Společnost PepsiCo vydala 1,43 miliard akcií. Uvedený graf 8 v příloze IV je uvedený v časové ose v pětiletých obdobích, přestože v časové ose je zaznamenán jako poslední rok 2015, tak graf pokračuje dále a cena za 1 akcii je zaznamenána z datumu 22. 2. 2019.

Z grafu je možné vidět, že společnost má obrovský nárůst v 90 % každého roku, v kterém je na trhu. I zájem o akcie společnosti PepsiCo Inc. je i v dlouhodobém horizontu obrovský, to je vidět na velké tržní kapitalizaci.

## Vize společnosti

*„Chceme být světovou třídou ve výrobě nápojů a pochutin. Snažíme se zhodnocovat prostředky našich investorů. Vytváříme příležitosti k osobnímu i profesnímu růstu našich zaměstnanců, obchodních partnerů a obyvatel v místě naší výroby. Upřímnost, poctivost a zodpovědnost, to jsou hodnoty, na kterých stavíme ve všech oblastech své činnosti. Děláme věci, které mají smysl. Vedle obchodního a finančního úspěchu PepsiCo nám velmi záleží na dobré pověsti společnosti. Chováme se smysluplně.“* (O společnosti PepsiCo, 2019)

## Struktura zkoumaných zaměstnanců:

V České republice je ve společnosti PepsiCo CZ zaměstnáno přibližně 800 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, kolik zaměstnanců zaměstnává společnost PepsiCo CZ, tak se řadí mezi velké společnosti v České republice. V této práci je zkoumána oblast prodejního oddělení, která bude porovnávána v pěti regionech České republiky. Pět zkoumanými regiony jsou: jižní Čechy, střední Čechy, Praha, jižní Morava, severní Morava. V současné době je v těchto regionech a na tomto oddělení zaměstnáno 42 zaměstnanců:

- manažer rozvoje;
- 21x Junior Farmer;
- 20x Senior Farmer.

Manažer rozvoje je vedoucí pracovník, který má na starosti všechny čtyři regiony, v nichž je zaměstnáno 42 pracovníků v oblasti prodeje. Manažer rozvoje zodpovídá za produkci, vzdělání a rozvoj Junior a Senior Farmerů. Junior Farmer je moderní obchodní zástupce, který má na starosti nabírání nových podniků a provozoven. Poté se rok stará o daného zákazníka, kterého získá a snaží se ho „vychovat“, tak aby měl zákazník skoro celé portfolio společnosti. Senioremem Farmerem se může stát Junior Farmer rok po přijetí na pozici ve firmě, kdy splní roční plány a má možnost si zažádat o složení zkoušky, která obsahuje teoretickou a praktickou část.

## Rozdělení zaměstnanců podle regionů

Je zkoumáno 5 regionů z celkových 8 regionů rozdělených společností PepsiCo CZ. Regiony, které jsou zkoumány: jižní Čechy, střední Čechy, Praha, jižní Morava a severní Morava.

V regionu jižní Čechy je zaměstnáno v prodejním oddělení 8 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni mezi dvě pozice. Jsou to 4 zaměstnanci na pozici Junior Farmer a 4 zaměstnanci na pozici Senior Farmer. V tomto regionu také působí manažer rozvoje, který má na starosti všech 41 zaměstnanců prodejního oddělení. Manažer rozvoje má zde sídlo, ale 3/4 svého pracovního času tráví cestováním po všech pěti regionech, práce v terénu se svými podřízenými je pro něho jednou z neefektivnějších věcí pracovního výkonu. Region střední Čechy bez Prahy, která je

samostatný region pro společnost PepsiCo CZ. V oblasti středních Čech je zaměstnáno ve zkoumaném prodejním oddělení 8 zaměstnanců, kdy 4 zaměstnanci jsou na pozici Junior Farmer a 4 zaměstnanci na pozici Senior Farmer. Dalším regionem je Praha, která zaměstnává nejvíce zaměstnanců ze všech pěti zkoumaných regionů. Na pozici Senior Farmer je zaměstnáno 5 zaměstnanců a na pozici Junior Farmer 4 zaměstnanci. V Jihomoravském regionu, je zaměstnáno 8 zaměstnanců ve zkoumaném prodejním oddělení, kdy na pozici Junior Farmer jsou 4 zaměstnanci a na pozici Senior Farmer jsou také 4 zaměstnanci. Nejvýchodnějším regionem společnosti PepsiCo CZ v České republice je region severní Morava. I v tomto regionu je zaměstnáno 8 zaměstnanců ve zkoumaném prodejním oddělení. Pozice Junior a Senior Farmer jsou rozděleny po 4 zaměstnancích (Ze získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ, 2019).

### 3.2 Současný systém odměňování ve zkoumané společnosti

Tato kapitola bude zaměřena na analýzu současného stavu systému odměňování, který je využíván v prodejním oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech. V této části budou vymezeny jednotlivé složky celkové odměny, které jsou ve firmě využívány k odměňování zaměstnanců a pro jejich motivaci. Celková odměna pro zaměstnance se skládá z hlavní měsíční mzdy, pohyblivého finančního bonusu a dalších benefitů, které mohou zaměstnanci využívat. Společnost se zároveň snaží pro své zaměstnance vytvářet příznivé pracovní prostředí a podmínky pro práci. Jednotlivé odměňovací složky budou podrobněji představeny v následující části práce.

#### Mzdový systém – Pevná mzdová složka

Společnost PepsiCo Cz využívá vícesložkový mzdový systém, který je v dnešní době velmi využíván společnostmi, které pracují s rychloobrátkovým zbožím, a i celkově v obchodní branži. Měsíční mzda je složena z pevné složky a z pohyblivé složky. Měsíční pevná mzdová složka u pozice Junior Farmer je 28.900,- hrubého, takže 22.000,- čistého. U pozice Senior Farmer je pevná měsíční mzda 31.800,-, a to je 24.000,- čistého. Pevná mzdová měsíční složka u manažera rozvoje je 58.000,- hrubého a čistá mzda je 42.000,- (Ze získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ, 2019).

#### Pohyblivá mzdová složka

Pohyblivá mzdová složka je rozdělena do třech částí, které musí zaměstnanec na pozici Junior a Senior Farmer splnit. Manažer rozvoje je hodnocený za výsledky svého týmu, takže je také závislý na všech třech částech pohyblivé složky. Maximálně může získat zaměstnanec měsíčně 10.000,- až 15.000,- na pohyblivé mzdové složce, při splnění 120 % plánu. Pohyblivá mzdová složka je rozdělena do třech částí a ty jsou:

- **40 % Drive** – Drive plán u Senior Farmer znamená získávání nových zákazníků, kteří budou odebírat v celkovém objemu 165 jakéhokoliv balení z produktového listu nápojů. Na splnění 100 % plánu drive a 40 % celé pohyblivé složky je potřeba 165 balení. Minimálně musí Farmer splnit 90 % plánu, jinak nedostane vyplacenu vůbec nic, maximálně může splnit 120 %, to je 198 balení. Tento plán je na měsíční bázi, takže Senior Farmer musí plnit 165 balení u nových zákazníků každý měsíc. Roční cíl je tedy u plánu drive 1 920 balení. Aby 100 % drive plánu splnil Junior Farmer je potřeba prodat 155 jakéhokoliv balení z produktového listu nápojů. Na to, aby Junior Farmer splnil nejvyšší možný bonus 120 %, je potřeba prodat 186 balení;
- **40 % Cumul** – Při získání nových zákazníků a splnění 165 balení, musí Senior Farmer následujících 12 měsíců splňovat stejný odběr 165 balení měsíčně, aby splnil 100 %

plánu cumul. Junior Farmer musí splňovat v následujících měsících 155 balení, aby splnil 100 % plánu cumul;

- **20 % Take up** – poslední část na splnění plánu je take up, což znamená splnění jedné nebo dvou akcí, které jsou určeny společností na daný měsíc, např. upřednostnění prodeje určeného produktu, na který je ten měsíc marketingová akce, listing novin (max. 5 x za rok), umístění stojanů na provozovně (40 stojanů v region = 100 %), inventury chladících zařízení, která poskytla provozovně společnost PepsiCo CZ. Většinou jsou tyto akce dvě, takže 20 % je rozděleno po 10 % na každou akci (Ze získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ, 2019).

Tyto popsané bonusové složky jsou rozděleny v tabulce viz. níže.

Tabulka 1 Pohyblivá mzdová složka

100% splnění bonusu	Název	Plán
40 % z bonusu	Drive	160 balení/ měsíčně (nový zákazníci)
40 % z bonusu	Cumul	100 % obhájení odběru u nových zákazníků každý měsíc
20 % z bonusu	Take up (TU)	Splnění reklamních akcí (2x 10 %)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ.

Bonusová složka DRIVE a CUMUL jsou spolu propojeny v plánech pro Junior a Senior Farmera. V následující tabulce bude ukázáno kolik balení produktu společnosti PepsiCo musí zaměstnanci na daných pozicích prodat. Jedno balení produktů společnosti PepsiCo je v průměru 300 Kč. Zaměstnanci Junior a Senior Farmer pracují v týmu. Každý tým tvoří jeden Junior Farmer a jeden Senior Farmer. Společně tento jeden tým musí splnit u bonusu DRIVE 320 balení u nově získaných zákazníků v daném měsíci. Bonus DRIVE musí plnit tento tým každý měsíc. Druhý bonus, který je spojený s bonusem DRIVE je bonus CUMUL. Bonus CUMUL, který musí plnit Farmer je následný odběr produktů u nových zákazníků. Tabulka je rozdělena do 12 měsíců.

Tabulka 2 Bonusová složka DRIVE + CUMUL

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
DRIVE	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3 840
CUMUL		320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3 520
CUMUL			320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3 200
CUMUL				320	320	320	320	320	320	320	320	320	2 880
CUMUL					320	320	320	320	320	320	320	320	2 560
CUMUL						320	320	320	320	320	320	320	2 240

CUMUL							320	320	320	320	320	320	1 920
CUMUL								320	320	320	320	320	1 600
CUMUL									320	320	320	320	1 280
CUMUL										320	320	320	960
CUMUL											320	320	640
CUMUL												320	320
Celkem	320	640	960	1280	1600	1920	2240	2560	2880	3200	3520	3840	24 960

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ.

Z této tabulky je možné vidět, že bonus DRIVE musí být za rok splněn na 3 840 balení jakéhokoliv nealkoholického balení produktu společnosti PepsiCo CZ. Další měsíce se od bonusu DRIVE odvíjí bonus CUMUL, který se navyšuje každý měsíc o 320 balení nově odbírajících zákazníků. Na splnění bonusu CUMUL musí každý tým Junior + Senior Farmer splnit roční plán 21 120 balení jakéhokoliv nealkoholického balení produktu společnosti PepsiCo. Celkový plán DRIVE + CUMUL, který musí tým splnit je 24 960 balení. Objem prodaných balení 24 960 vychází na 7.488.000,-. Společnost PepsiCo CZ má nastavené velmi ambiciózní plány pro své zaměstnance v prodejním oddělení ve vybraných 5 regionech.

### Pohyblivá mzdová složka pro manažera rozvoje

V následující tabulce bude představena pohyblivá mzdová složka přímo v procentech a přesných odměnách za odvedené výkony manažerova týmu. V prvním sloupci je ukázána bonusová složka DRIVE, která představuje objemy prodaných balení u nově získaných zákazníků. Ve druhém sloupci je bonusová složka CUMUL, která představuje splnění kumulativních objemů v celku. V posledním třetím sloupci je bonusová složka TAKE UP (TU), která znamená bonus za různé marketingové akce.

Tabulka 3 Pohyblivá mzdová složka pro manažera rozvoje

DRIVE		CUMUL		TAKE UP	
0 %	0 Kč	0 %	0 Kč	0 %	0 Kč
90 %	850 Kč	90 %	650 Kč	90 %	150Kč
95 %	1 150 Kč	95 %	880 Kč	95 %	250 Kč
100 %	2 950 Kč	100 %	2 300 Kč	100 %	650 Kč
103 %	3 550 Kč	103 %	2 700 Kč	103 %	800 Kč
110 %	5 500 Kč	105 %	4 600 Kč	105 %	1 200 Kč
120 %	7 750 Kč	111 %	6 200 Kč	108 %	2 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ.

Z této tabulky je vidět, že pokud tým manažera plní na 120 %, tak si může manažer rozvoje vydělat z bonusu DRIVE 7.750 Kč, z bonusu CUMUL 6.200 Kč a z bonusu TAKE UP 2.500 Kč. Celkový možný výdělek pro manažera rozvoje v pohyblivé mzdové složce je 16.450 Kč měsíčně a v součtu 12 měsíců je možné vydělat 197.400 Kč za rok. Když přičteme pevnou

měsíční mzdu ke splněné pohyblivé měsíční mzdě na 120 %, tak je celkový měsíční plat manažera rozvoje 58.450 Kč. Tato celková měsíční mzda se splněnými bonusy na 120 % jsou pro zaměstnance už jako čisté mzdy.

### Pohyblivá mzdová složka pro Senior Farmer

V této tabulce bude představena pohyblivá mzdová složka, která je v procentech a přesných odměnách za odvedené výkony pro zaměstnance na pozicích Senior Farmer. V prvním sloupci je ukázána bonusová složka DRIVE, která představuje objemy prodaných balení u nově získaných zákazníků. Ve druhém sloupci je bonusová složka CUMUL, která představuje splnění kumulativních objemů v celku. V posledním třetím sloupci je bonusová složka TAKE UP (TU), která znamená bonus za různé marketingové akce.

Tabulka 4 Pohyblivá mzdová složka pro Senior Farmer

DRIVE		CUMUL		TAKE UP	
0 %	0 Kč	0 %	0 Kč	0 %	0 Kč
90 %	1 250 Kč	90 %	1 000 Kč	90 %	300 Kč
95 %	1 700 Kč	95 %	1 300 Kč	95 %	400 Kč
100 %	2 800 Kč	100 %	2 100 Kč	100 %	600 Kč
103 %	3 300 Kč	103 %	2 600 Kč	103 %	750 Kč
110 %	4 100 Kč	105 %	3 200 Kč	105 %	900 Kč
120 %	5 400 Kč	111 %	4 300 Kč	108 %	1 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ.

Z těchto informací je možné vidět, že zaměstnanec na pozici Senior Farmer si může vydělat při splnění plánu DRIVE na 120 % až 5.400 Kč, u bonusu CUMUL až 4.300 Kč při splnění plánů na 120 % a u bonusu TAKE UP za splnění plánu na 120 % až 1.200 Kč. Celkový možný výdělek v pohyblivé měsíční složce pro zaměstnance Senior Farmer je 10.900 Kč. Senior Farmer si může při splnění všech bonusů na 120 % s pevnou měsíční složkou vydělat až 34.900 Kč. Tato celková měsíční mzda je pro zaměstnance už jako čistá měsíční mzda.

### Pohyblivá mzdová složka pro Junior Farmer

Jako poslední bude představena v tabulce pohyblivá mzdová složka pro zaměstnance na pozici Junior Farmer, která je v procentech a přesných odměnách za odvedené výkony. V prvním sloupci je ukázána bonusová složka DRIVE, která představuje objemy prodaných balení u nově získaných zákazníků. Ve druhém sloupci je bonusová složka CUMUL, která představuje splnění kumulativních objemů v celku. V posledním třetím sloupci je bonusová složka TAKE UP (TU), která znamená bonus za různé marketingové akce.

Tabulka 5 Pohyblivá mzdová složka pro Junior Farmer

DRIVE		CUMUL		TAKE UP	
0 %	0 Kč	0 %	0 Kč	0 %	0 Kč
90 %	1 250 Kč	90 %	1 000 Kč	90 %	300 Kč
95 %	1 700 Kč	95 %	1 300 Kč	95 %	400 Kč
100 %	2 200 Kč	100 %	1 700 Kč	100 %	500 Kč
103 %	2 700 Kč	103 %	2 100 Kč	103 %	650 Kč
110 %	3 400 Kč	105 %	2 600 Kč	105 %	750 Kč
120 %	4 700 Kč	111 %	3 650 Kč	108 %	1 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ.

V této tabulce je představena pohyblivá složka pro zaměstnance na pozici Junior Farmer. Při splnění 120 % bonusu DRIVE si vydělá Junior Farmer 4.700 Kč, při splnění bonusu CUMUL na 120 % až 3.650 Kč a při splnění bonusu TAKE UP na 120 % až 1.000 Kč. Celkově si může zaměstnanec na této pozici vydělat až 9.350 Kč. Junior Farmer si může při splnění všech bonusů na 120 % s pevnou měsíční složkou vydělat až 31.350 Kč. Tato celková měsíční mzda je pro zaměstnance už jako čistá měsíční mzda.

### Výsledky plnění prodaných objemů

Společnost PepsiCo CZ je velmi prosperující společnost, která se snaží stále rozrůstat ve všech krajích České republiky. Aby společnost došla k těmto cílům je potřeba mít, jak krátkodobé cíle, tak i dlouhodobé cíle. Nyní bude ukázáno, jak si zaměstnanci prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech společnosti PepsiCo CZ vedli v roce 2018 a budou představeny výsledky jednotlivých regionů. V tabulce jsou rozděleny jednotlivé regiony, u kterých bude nejprve představen plán na rok 2018, který byl určen společností. Poté bude ukázáno, kolik bylo prodáno balení v roce 2018 a v posledním sloupci je ukázáno splnění plánu v procentech.

Tabulka 6 Výsledky prodaných balení za rok 2018

Region	Plán na rok 2018	Prodáno 2018 (balení)	Splněno v %
Jižní Čechy	99 840	100 838	101 %
Střední Čechy	99 840	159 744	160 %
Praha	112 320	190 944	170 %
Jižní Morava	99 840	98 841	99 %
Severní Morava	99 840	92 851	93 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ.

Ze získaných informací je vidět, že region Praha je ze všech regionů nejvýkonnější. Region Praha splnila plán na rok 2018, který byl 112 320 prodaných balení. Tento plán byl splněn na 170 %, kdy bylo prodáno v tomto regionu 190 944 balení jakéhokoliv nealkoholického nápoje z produktové řady společnosti PepsiCo CZ. Druhým nejlepším regionem v České republice se stal region střední Čechy. Tento region měl plán na rok 2018 prodat 99 840 balení. Region střední Čechy splnili svůj plán na 160 %, kdy bylo v roce 2018 prodáno 159 744 balení. Region, který jako třetí z pěti zkoumaných regionů splnil svůj plán byl region jižní Čechy. Jižní Čechy měli plán na rok 2018 prodat 99 840 balení jakéhokoliv nealkoholického nápoje z produktové řady společnosti PepsiCo. Region jižní Čechy splnili plán na 101 %, takže bylo prodáno 100 838 balení. Dalším region je region jižní Morava, která měla plán na rok 2018 prodat 99 840 balení nealkoholických nápojů. Tento region nesplnil svůj plán těsně, kdy bylo prodáno 98 841 balení, takže byl plán splněn pouze na 99 %. Poslední region, který měl i nejnižší výsledky byl region severní Morava. Region severní Morava měla plán na rok 2018 prodat 99 840 balení jakéhokoliv nealkoholického nápoje z produktové řady společnosti PepsiCo CZ. Tento region plán za rok 2018 splnil pouze na 93 %, kdy bylo prodáno 92 851 balení.

### **Zaměstnanecké výhody a benefity**

Společnost PepsiCo CZ je velká společnost, proto odměňovací systém řídí vedení společnosti s personálním oddělením společnosti. Veškeré úpravy a změny v odměňovacím systému podléhají schvalování finančnímu a generálnímu řediteli společnosti. Celkový obsah benefitů a odměn pro zaměstnance se mění skoro každý rok z důvodů rozšiřování nabídky a modernizace odměn a benefitů. Je pouze na zaměstnanci, jaký benefit bude čerpat. Je důležité aby, zaměstnanec dal o této informaci vědět personálnímu oddělení, které bude vše zpracovávat.

V současné době nabízí společnost PepsiCo CZ zaměstnancům obsáhlý výběr zaměstnaneckých benefitů a výhod, kterými jsou: mobilní tarify, odběr produktů a služeb za sníženou cenu, příspěvek na stravování, sick day, firemní akce, služební automobil, dárky pro zaměstnance k různým příležitostem, studené nealkoholické nápoje na pracovišti, jazykové a odborné kurzy, telefon a notebook.

Mezi výhody a benefity pro zaměstnance společnosti PepsiCo CZ patří:

### **Příspěvek na stravování**

Společnost PepsiCo nabízí možnost všem svým zaměstnancům příspěvek na stravování ve formě *stravenkových poukázek*. Množství počtu těchto poukázek je závislá každý měsíc podle počtu dní, které odpracuje zaměstnanec v daném měsíci. Společnost poskytuje zaměstnanci jednu poukázku na den v hodnotě 70 Kč. Společnost svým zaměstnancům proplácí 100 % této poukázky. Společnost PepsiCo CZ v minulém roce 2018 poskytla svým zaměstnancům, kteří jsou zkoumáni příspěvek na stravování v hodnotě **285.600 Kč** (Ze získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ, 2019).

### **Odběr produktů za sníženou cenu**

Společnost PepsiCo nabízí svým zaměstnancům možnost ke koupi své produkty, které mohou koupit za sníženou cenu. Na produkty poskytují zaměstnancům slevu 20-30 % na výrobek z prodejní ceny podle výrobku. V roce 2018 byla v tomto obchodním oddělení, kde jsou zkoumání zaměstnanci poskytnuta sleva za odběr zboží pro své zaměstnance v hodnotě **91.380 Kč** (Ze získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ, 2019).

## **Studené nealkoholické nápoje na pracovišti**

Zaměstnancům společnost nabízí možnost získat na každý den 2 litry pramenité vody Toma Natura. Je to podpora pro zaměstnance, aby dodržovali pitný režim během pracovního dne. Podle účetní uzávěrky z minulého roku získané z personálního oddělení byla konzumace v tomto oddělení zkoumaných zaměstnanců vypočtena na **120.400 Kč** (Ze získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ, 2019).

## **Sick day**

Každému zaměstnanci dává k dispozici společnost tzv. *sick day*. Jsou to dny volna, které si může vzít z důvodů náhlých problémů, jak zdravotních, tak i osobních. Zaměstnanec má na celý rok k dispozici dva dny *sick day*. Společnost v tomto oddělení zkoumaných zaměstnanců zaplatila v minulém roce za zaměstnance **34.000 Kč** (Ze získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ, 2019).

## **Firemní akce**

Společnost PepsiCo CZ pořádá pro své zaměstnance generální meetingy, firemní vzdělávací akce a teambuildingy během celého roku. Mezi firemní akce společnosti patří každoročně pořádaný vánoční večírek, který se koná v prosinci pro celou společnost. Každý rok v únoru pořádá PepsiCo CZ generální meeting, kde se vyhodnocují výsledky za celý rok a odměňují se nejlepší výsledky regionů a jednotlivých zaměstnanců. Společnost také pořádá akce formou her jako je Bowling, cyklistika a squash. Tyto teambuildingy se konají jednou za tři měsíce v jednotlivých regionech odděleně. Firemní akce byly vypočteny v tomto oddělení v hodnotě **53.800 Kč** (Ze získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ, 2019).

## **Jazykové a odborné kurzy**

Také společnost PepsiCo CZ dává možnost svým zaměstnancům, aby se vzdělávali. A proto umožňuje zaměstnancům, kteří potřebují ve své náplni práce komunikovat v cizím jazyce, zcela zdarma jazykové kurzy. Dále umožňuje každému zaměstnanci vzdělávací kurzy v osobním a pracovním rozvoji jednou ročně. Tyto kurzy z 90 % většinou využívají pouze manažeři ve společnosti, v tomto případě je to manažer rozvoje. Za jazykové a odborné kurzy společnost v roce 2018 zaplatila **23.600 Kč** (Ze získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ, 2019).

## **Dárky pro zaměstnance**

Zaměstnanci dostávají od společnosti dárky k různým příležitostem jako jsou: narozeniny a svátek zaměstnance, Vánoce, Velikonoce a další... Na tento benefit použila společnost PepsiCo CZ pro zkoumané zaměstnance **14.750 Kč** (Ze získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ, 2019).

## **Mobilní tarify**

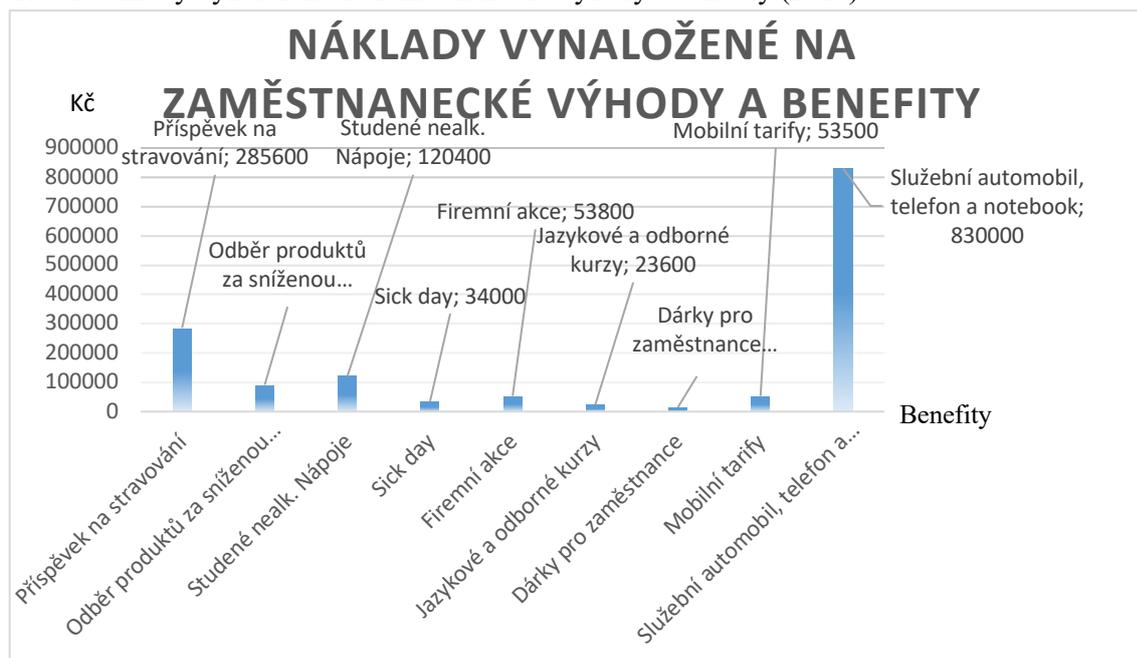
Společnost dává k dispozici svým zaměstnancům využít mobilní tarify za zvýhodněné ceny pro svoji osobní potřebu i pro své rodinné příslušníky. Zaměstnanec dostává díky společnosti PepsiCo CZ slevu na tarify v hodnotě 50 %. Zvýhodnění bylo pro zaměstnance bylo v hodnotě **53.500 Kč** (Ze získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ, 2019).

## Služební automobil, telefon a notebook

Služební automobil, telefon i notebook využívají všichni zkoumaní zaměstnanci v prodejním oddělení ve vybraných 5 regionech. Zaměstnanci používají tyto věci i ke svým osobním potřebám, které byly vyčísleny společností v tom to úseku na **830.000 Kč** (Ze získaných informací z personálního oddělení PepsiCo CZ, 2019).

Společnost PepsiCo CZ vynaložila v roce 2018 na výhodách a benefitech pro zaměstnance celkem **1.507.030 Kč**.

Graf 1 Náklady vynaložené na zaměstnanecké výhody a benefity (2018)



Zdroj: vlastní zpracování materiálů na základě získaných informací od personálního oddělení (2019)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejvyšší částka, která byla vynaložena na zaměstnanecké výhody a benefity byli služební automobil, telefon a notebook s 55 %. Následuje příspěvek na stravování s 19 %, dále studené nealkoholické nápoje ve výši 8 %. Firemní akce společnosti byly nákladné s 8 % z celkových nákladů na výhody a benefity pro zaměstnanace. Sick day a jazykové/odborné kurzy jsou po 2 % nákladovosti a v poslední řadě dárky pro zaměstnance byly 1 % z celkové nákladovosti.

### 3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření je zaměřené na odměňovací systém prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech. Dotazníkové šetření je rozděleno na dvě části. První část je zaměřena na osobní údaje zaměstnance, kdy jsou zaměstnanci dotazováni na pohlaví, věk a vzdělání. Druhá část dotazníku je zaměřena na odměňovací systém zkoumaného prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech. Záměrem tohoto

dotazníkového šetření je vyzjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s odměňovacím systémem a současnou nabídkou benefitů.

### **Otázka č.1: Jaké je Vaše pohlaví?**

Ze získaných informací, které nám zaměstnanci sdělili díky dotazníkovému šetření je zřejmé (viz. graf 9, který nalezneme v příloze IV), že rozložení zaměstnanců ve zkoumaném prodejním oddělení ve vybraných 5 regionech je spíše mužskou záležitostí, kdy v tomto prodejním oddělení je 81 % mužů a 19 % žen. Natož v oddělení backoffice a personálního oddělení je mnohem větší převaha žen.

### **Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?**

Z grafu 10 (viz. příloha IV) je vidět, že v první skupině zaměstnanců, kteří pracují ve zkoumaném prodejním oddělení, jsou zaměstnanci s věkem do 25 let stáří. V této skupině jsou 2 zaměstnanci. Druhá skupina je zaměřena na zaměstnance s věkem od 25 let do 35 let, zde je 16 zaměstnanců. V následující skupině, která zaznamenává počet zaměstnanců ve věku 35 let až 45 let je 11 zaměstnanců. A v poslední skupině jsou zaměstnanci s věkem starším než 45 let a ta obsahuje 13 zaměstnanců. Z těchto dostupných informací je možné vidět, že je nejvíce pracovníků ve věku od 25 let do 35 let, kdy společnost PepsiCo CZ v prodejním oddělení ve vybraných 5 regionech jednoznačně dává přednost zaměstnancům, kteří mají už více zkušeností v oblasti prodeje, ale jsou stále v neaktivnějším věku. Nejméně zaměstnanců je ve věku do 25 let, kdy se jedná většinou o čerstvé absolventy středních nebo vysokých škol, kteří nemají stále dostatek zkušeností s přímým prodejem nebo vůbec žádné zkušenosti.

### **Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

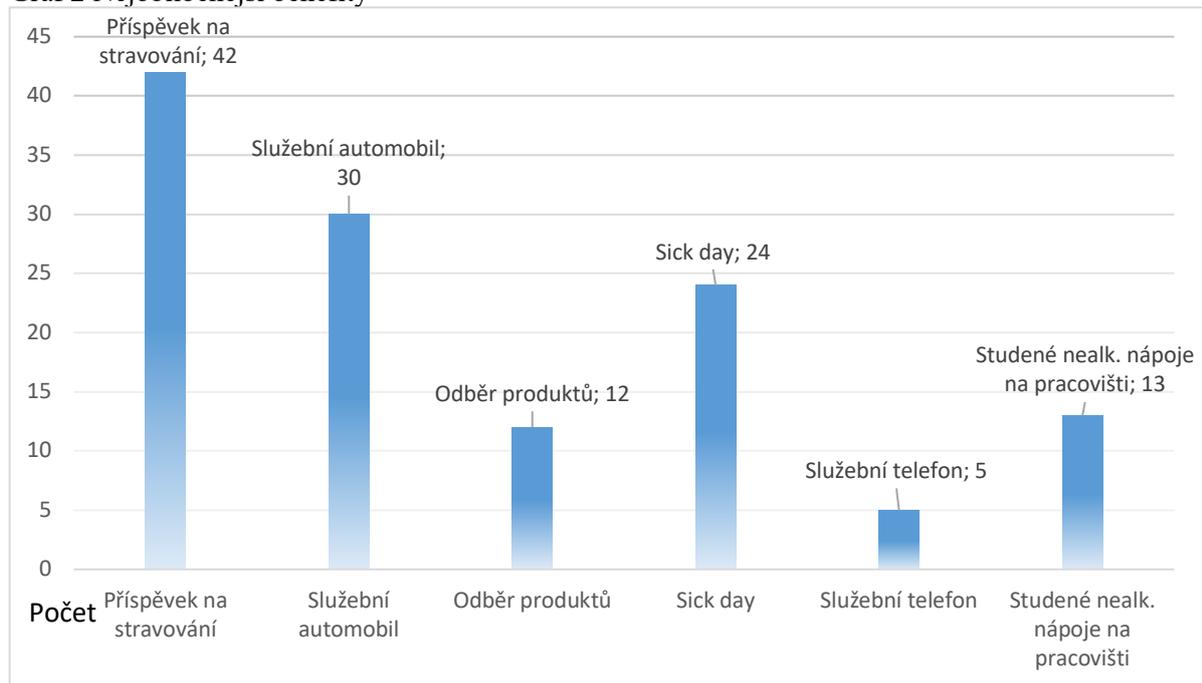
Z grafu 11 (viz. příloha IV) je možné vidět, že jednoznačně převládá středoškolské vzdělání s maturitou, kdy toto vzdělání má 25 zaměstnanců ve zkoumaném prodejním oddělení. Toto vzdělání už je jedno z nejčastějších vzdělání nejen v prodejním oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech, ale i v branži rychloobrátkového zboží a moderních obchodních zástupců. Nejnížší počet procent v nejvyšším dosaženém vzdělání obsahuje vzdělání středoškolské bez maturity, kdy jsou takto vzdělání 3 zaměstnanci. Toto zaměstnání je stále také jedno z nejčastějších v obchodním průmyslu, ale jelikož v dnešní době požadují, jak velké společnosti, tak i malé podniky lepší vzdělání u zaměstnanců, na kterých závisí prodej zboží a služeb celé společnosti. I proto se v dnešní době snaží zaměstnanci dodělávat své zaměstnání alespoň na středoškolské s maturitou. Druhým nejčastějším vzděláním v tomto zkoumaném prodejním oddělení je vyšší odborné vzdělání, které má 8 zaměstnanců. Ukončením studia vyšší odborné školy, které mají tito zaměstnanci, se absolvent stává diplomovaný specialista s titulem Dis. Jelikož všeobecně platí, že vyšší odborná škola je více zaměřena na praxi, tak pro společnost je toto vzdělání ideální formou. Samozřejmě pro prodejní oddělení společnosti PepsiCo CZ ve zkoumaných 5 regionech by bylo ideální vyšší odborná škola zaměřená s praxí na obchod, služby a prodejní dovednosti. Posledním vzděláním u zkoumaných zaměstnanců je vysokoškolské vzdělání, které má 6 zaměstnanců a bývá spíše zřídka na těchto pozicích v této branži.

### **Otázka č. 4: Které z poskytovaných benefitů nejvíce využíváte? (Označte 3 benefity)**

Zkoumaní zaměstnanci dostali na výběr ze všech dostupných benefitů, které mají v nabídce, aby označili 3 nejoblíbenější benefity, které nejvíce využívají. Zaměstnanci nejvíce využívají

příspěvek na stravování, který byl označen všemi zkoumanými zaměstnanci. Příspěvek na stravování dává společnost PepsiCo CZ ve formě oblíbených stravenek, které zaměstnanec může použít nejen pro zaplacení jídla v restauracích a jídelnách, ale také pro nákup potravin. Příspěvek na stravování byl druhý nejnákladnější benefit pro společnost. Druhý nejvíce využívaný benefit je služební automobil, který mají zaměstnanci i na osobní použití, a to zaměstnanci hodně využívají. Služební automobil je jeden z nejméně atraktivních benefitů v České republice, který využívá 100 % zaměstnanců ve zkoumaném prodejním oddělení společnosti ve vybraných 5 regionech PepsiCo CZ. Společnost svým zaměstnancům umožňuje si odkoupit služební vůz, který využívají, po stáří vozu 5 let nebo najetí 150.000 km na tachometru automobilu. Jako třetí nejoblíbenější benefit označili zaměstnanci sick day, který umožňuje zaměstnanci si vzít neplánované volno, když to nutně potřebuje. Sick day by měl být využíván čistě jako zdravotní volno, např. kvůli náhlé zdravotní indispozici. Zaměstnanec, který využije sick day nemusí dokládat žádné lékařské potvrzení nebo vystavení neschopenky. Po 10 % byly vybrány dva benefity, které si zaměstnanci zvolili mezi svými oblíbenými, kterými jsou studené nealkoholické nápoje na pracovišti a odběr produktů za sníženou cenu. Společnost PepsiCo chce, aby zaměstnanci dodržovali pitný režim, proto dává svým zaměstnancům na každý den možnost čerpat benefitu 2 litry pramenité vody Toma Natura, který patří mezi nejoblíbenější benefity ve zkoumaném prodejním oddělení ve vybraných 5 regionech. Jako poslední oblíbený benefit byl zvolen zaměstnanci služební telefon, který využívají, jak pro pracovní záležitosti, tak i pro osobní využití. Tento benefit je hodně opomíjený benefit, který zaměstnanci využívají úplně všichni v prodejním oddělení ve vybraných 5 regionech společnosti PepsiCo CZ. Znamená to i ušetření nákladů pro zaměstnance v osobním životě.

Graf 2 Nejoblíbenější benefity



Zdroj: vlastní zpracování materiálů na základě získaných informací z dotazníkového šetření (2019)

### Otázka č. 5: Využívají některé benefity členové Vaší rodiny?

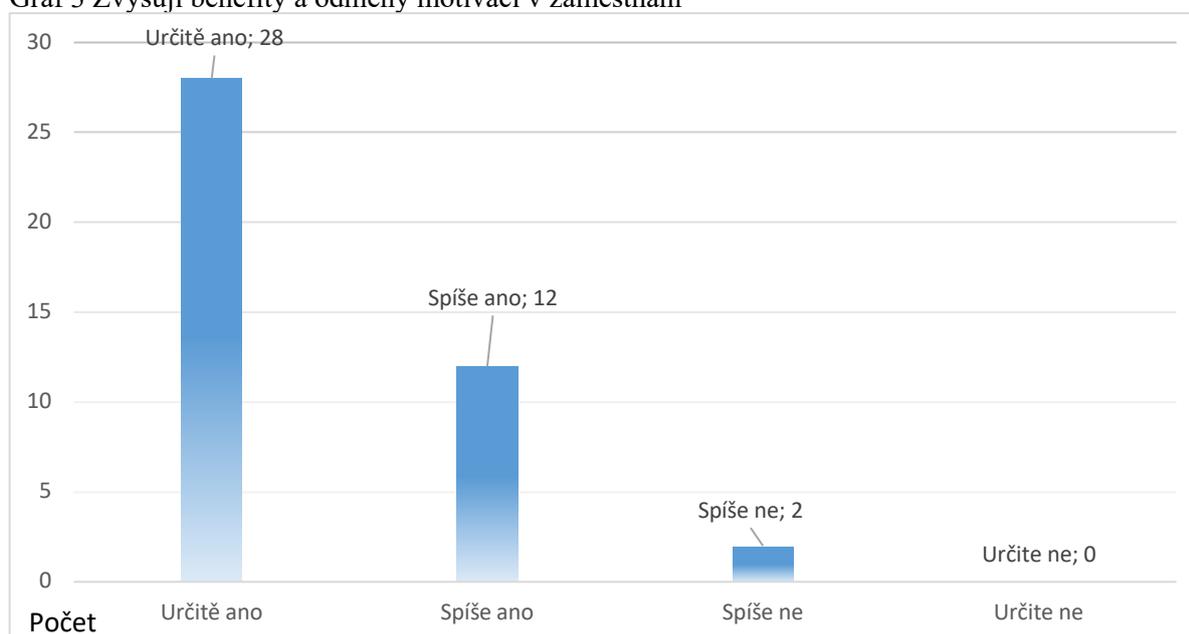
Z grafu 12 (viz. příloha IV) vyplývá, že 86 % zaměstnanců zkoumaného prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech využívá odběru produktů za sníženou cenu a mobilní tarify i pro své rodinné příslušníky. Zbývajících 14 % nevyužívá zcela své benefity pro rodinné příslušníky,

tito zaměstnanci nejsou dostatečně informováni nebo nechtějí firemní produkty za zlevněné ceny pro rodinné příslušníky.

### Otázka č. 6: Zvyšují benefity a odměny Vaši motivaci v zaměstnání?

Z dotazníkového šetření bylo vyzjištěno, že 95 % zaměstnanců motivují benefity a odměny, které nabízí společnost PepsiCo CZ pro prodejní oddělení u vybraných 5 regionů. 65 % zaměstnanců odpovědělo, že je určitě motivují odměny a benefity, 28 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano, tím dává zaměstnanec najevo, že není sám přesvědčen na 100 % o své motivaci, ale spíše se přikládá, že ano. Jen 5 % zaměstnanců zvolilo možnost, že je spíše nemotivují nabízené benefity a odměny. Z této analýzy, je možné vidět, že nabízené benefity a odměny dostatečně motivují zaměstnance v prodejním oddělení a jsou společností dobře nastavené.

Graf 3 Zvyšují benefity a odměny motivaci v zaměstnání



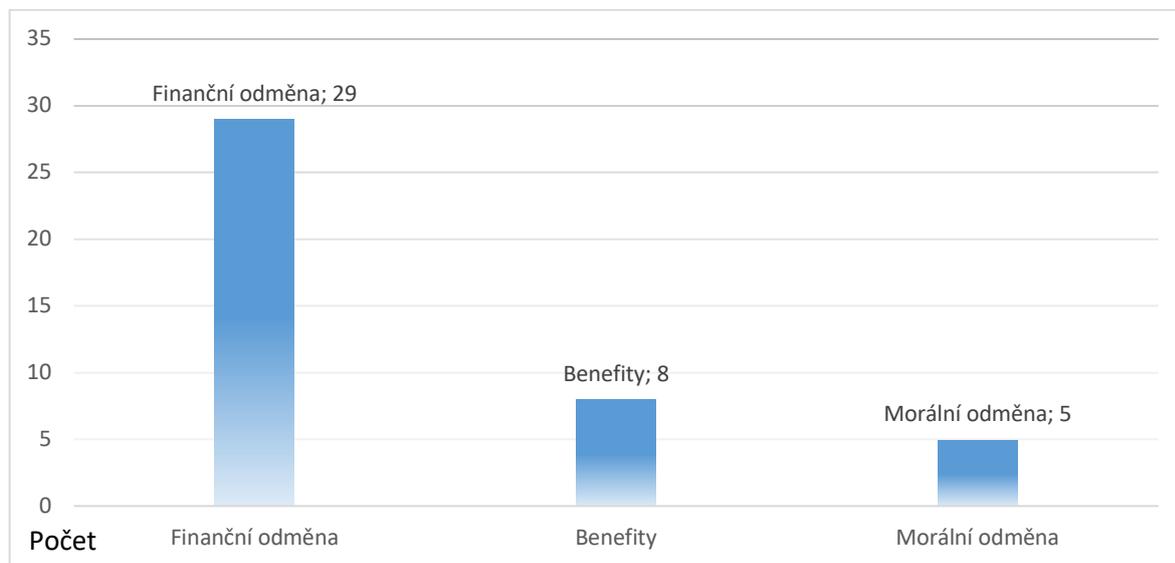
Zdroj: vlastní zpracování materiálů na základě získaných informací z dotazníkového šetření (2019)

### Otázka č. 7: Co Vás motivuje k lepším pracovním výkonům?

Z níže uvedeného grafu 4 je možné vidět, že zaměstnance z prodejního oddělení u vybraných 5 regionů nejvíce motivuje finanční odměna, kdy tuto možnost označilo 29 zaměstnanců (69 %). Finanční odměna je asi nejatraktivnější motivací pro zaměstnance minimálně v celé České republice. Jako druhou nejčastější věcí, která motivuje zaměstnance k lepším výsledkům ve své pracovní činnosti jsou benefity. Tuto možnost zvolilo 8 zaměstnanců (19 %) ze zkoumaného prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech. Benefity by neměli být opomíjenou motivační složkou, ikdyž v dnešní době je berou zaměstnanci jako za samozřejmost, je to odměna na víc k mzdové odměně. Nejméně zaměstnanců zvolilo morální odměnu, kdy jí označilo 5 zaměstnanců (12 %). Morální odměna by měla být základním faktorem při motivaci zaměstnanců každé společnosti na trhu. Samozřejmě je důležité, aby se zaměstnancům vytkly špatně odvedené výkony, ale je také důležité, aby zaměstnanec byl pochválen za dobře odvedenou práci. Pozitivní morální odměna může být provedena jen někde o samotě mezi nadřízeným a podřízeným nebo i klidně v kolektivu či spolupracujícím týmu z důvodů větší sebedůvěry odměňovaného zaměstnance a větší motivace ostatních

zaměstnanců. Natož negativní hodnocení zaměstnance by mělo být jen mezi nadřízeným a podřízeným a bez dalších kolegů.

Graf 4 Co motivuje k lepším výkonům

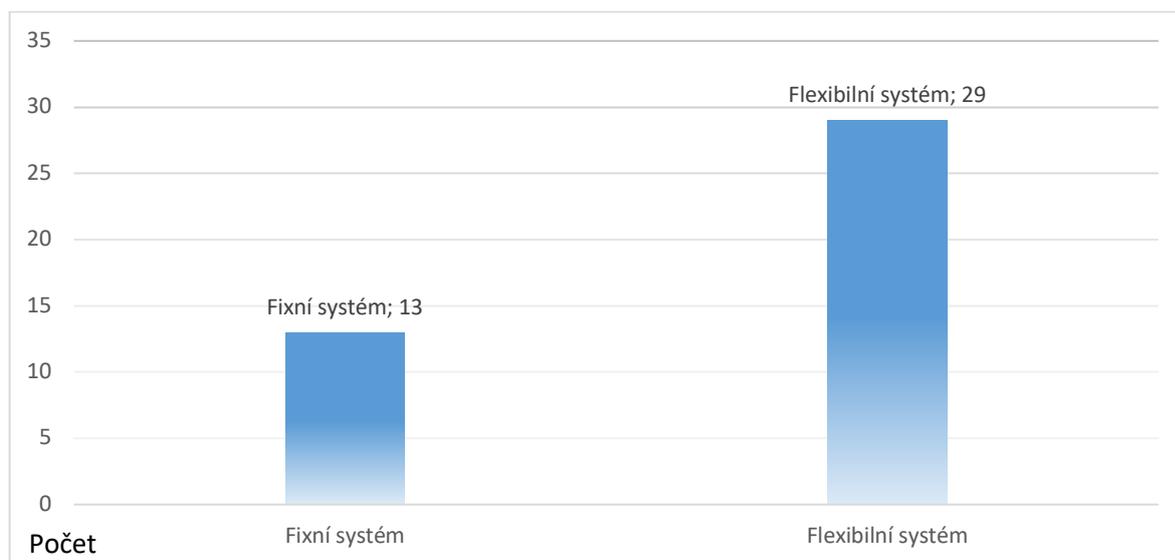


Zdroj: vlastní zpracování materiálů na základě získaných informací z dotazníkového šetření (2019)

#### Otázka č. 8: Jaký systém odměňování byste zvolil/a v případě volby?

Další otázka, která čekala zaměstnance, byla jaký by zvolili odměňovací systém v případě vlastní volby. Většina zaměstnanců by si zvolila flexibilní odměňovací systém, při kterém by byli hodnoceni zaměstnanci za svoje výkony a mohli ovlivnit svoji celou finanční odměnu. Výběr této varianty je velmi zajímavý, protože ve většině případů si zaměstnanci volí spíše fixní systém. Možnost flexibilní odměny označilo 29 zaměstnanců (69 %) ze zkoumaného prdejšího oddělení PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech. Jen 31 % zaměstnanců by si vybralo fixní odměňovací systém, při kterém by sice měli jistotu určité vydělané částky každý měsíc, ale z dlouhodobého hlediska je to pro zaměstnance méně motivační a po nějaké době nastává u zaměstnanců v obchodní branži syndrom vyhoření.

Graf 5 Volba odměňovacího systému

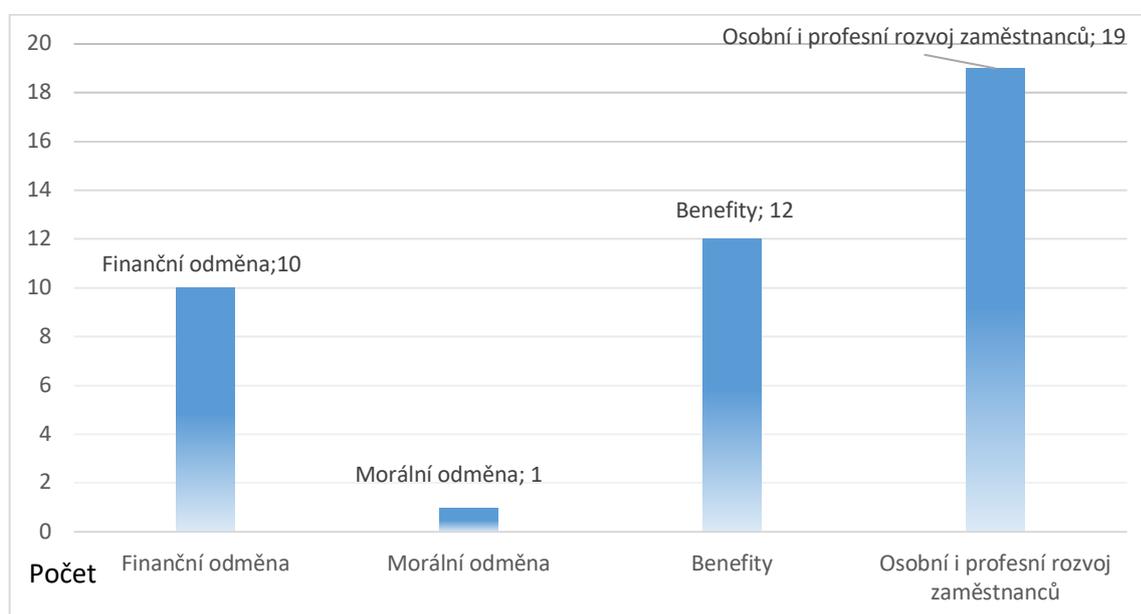


Zdroj: vlastní zpracování materiálů na základě získaných informací z dotazníkového šetření (2019)

### Otázka č. 9: V jaké odměňovací složce byste chtěl/a, aby společnost PepsiCo CZ více zapracovala nebo přidala další možnosti rozšíření?

Z dotazníkového šetření viz. graf 6 níže lze vidět, že 10 zaměstnanců by chtělo přidat další možnosti k vydělání finanční odměny. Finanční odměna stále patří mezi nejoblíbenější odměny pro zaměstnance, které v určitých případech dokážou nejlépe motivovat určité zaměstnance. Dále pak 12 zaměstnanců zvolilo variantu rozšíření nabídky benefitů. Této volbě by bylo vhodné věnovat na personálním oddělení více času, tím, aby se zjistilo, jaké benefity by zaměstnanci chtěli do nabídky přidat (např. formou dotazníku). Nejvíce zaměstnanců, kterých bylo 19, zvolilo možnost, aby společnost zapracovala na možnosti rozšíření osobního a profesního rozvoje zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců ve společnosti PepsiCo CZ se zaměřuje na pracovní pozice vyššího managementu, ale jak je vidět z grafu 6 viz níže, tak by o osobní a profesní rozvoj měli zájem i ostatní zaměstnanci v prodejním oddělení.

Graf 6 Možnosti rozšíření odměňovacího systému

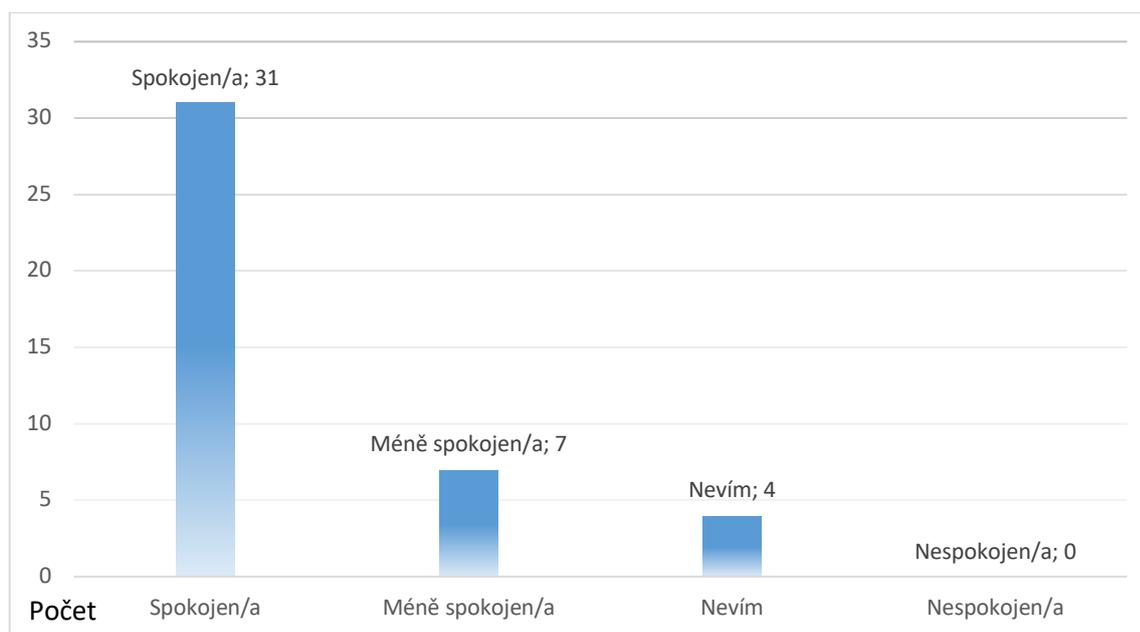


Zdroj: vlastní zpracování materiálů na základě získaných informací z dotazníkového šetření (2019)

### Otázka č. 10: Jak jste spokojen/a ve svém současném zaměstnání?

Z poskytnutých informací lze vidět, že 74 % zaměstnanců ve zkoumaném prodejním oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech je spokojena ve svém současném zaměstnání. Dalších 17 % zaměstnanců zvolilo možnost méně spokojen/a. Těmto zaměstnancům něco v zaměstnání v prodejním oddělení u společnosti PepsiCo CZ schází, ale jsou i tak spokojeni se současným stavem. Posledních 9 % zaměstnanců neví nebo si nejsou jisti, jestli jsou v současném zaměstnání v prodejním oddělení u PepsiCo CZ spokojeni nebo ne. Bylo by dobré, aby si s těmito zaměstnanci sednul osobně manažer rozvoje, který má na starosti prodejní oddělení ve zkoumaných 5 regionech a probral s nimi jejich současnou situaci. Nikdo ze zkoumaných zaměstnanců neoznačil možnost, že není spokojen v zaměstnání, i proto lze říci, že je v tomto zkoumaném prodejním oddělení spokojená nálada zaměstnanců.

Graf 7 Spokojenost v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování materiálů na základě získaných informací z dotazníkového šetření (2019)

### Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ je poznat, že zaměstnanci jsou z velké části spokojeni v současném zaměstnání. Dalším zjištěním bylo, že 69 % zaměstnanců by chtělo více flexibilní ohodnocení než fixní. Zaměstnanci by tím pádem byli více motivováni do splnění svých plánů a cílů, které by mohli být i vyšší díky většímu zisku vydělaných peněz. Zaměstnanci dostali na výběr mezi finanční odměnou, benefity a morální odměnou, kdy 69 % zaměstnanců zvolilo finanční odměnu, což je pochopitelné, protože většina zaměstnanců bere v dnešní době benefity už jako samozřejmost. Zaměstnanci dostali na výběr zvolit si nejoblíbenější benefit, kdy mezi nejpoužívanější/nejoblíbenější benefity byl zvolen příspěvek na stravování a službení automobil. Z těchto vybraných benefitů lze poznat, že zaměstnanci si zvolili benefity, které mají pro ně největší užitek. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 14 ze 42 zaměstnanců ve zkoumaném prodejním oddělení mají vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání. Tito zaměstnanci by mohli mít větší potenciál v osobním rozvoji a celkovém profesním růstu, tím samozřejmě nelze říci, že zaměstnanci, kteří mají nižší stupeň vzdělání nebudou lepší. Ve zkoumaném prodejním oddělení je zaměstnáno 81 % mužů a 19 % žen.

### Nestrukturovaný rozhovor s manažerem rozvoje společnosti PepsiCo CZ

V první řadě byla s manažerem rozvoje rozebrána struktura zaměstnanců v prodejním oddělení ve vybraných 5 regionech, kdy byla do podrobnosti vysvětlena každá pozice zkoumaných zaměstnanců. Poté se řešili výsledky jednotlivých regionů a jednotlivých zaměstnanců. Další bod rozhovoru byla charakteristika odměňovacího systému prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech společnosti PepsiCo CZ. Manažerem bylo sděleno, že celkový odměňovací systém prošel za posledních 5 let plno změnami, a že společnost se stále snaží zdokonalovat svůj odměňovací systém. Motivace pro zaměstnance je prý velmi dobře vyvážená jak ve finanční stránce, tak i v ohledu benefitů. V rozhovoru manažer uvedl, že je si vědom toho, že zaměstnanci berou své benefity od společnosti, jako samozřejmost a váží si jich méně než finanční odměny. Na tuto problematiku se snaží reagovat tím, že ukazují zaměstnancům

vynaložené náklady společnosti na benefity pro zaměstnance při celorepublikových generálních meetinzích.

Dále manažer uvedl, že je také dobře vyvážená fixní mzdová složka s flexibilní mzdovou složkou. Důvod, proč je to takto dobře vyvážené je tím, že nemohou dát zaměstnancům menší fixní odměnu, protože by mohli zaměstnanci být moc nervózní, že nesplní plány a nebudou mít peníze na pokrytí potřebných nákladů, což by mohlo být kontraproduktivní pro společnost. Proto je nastavena zaměstnancům taková fixní mzdová složka, která zajistí pokrytí nákladů na průměrnou životní úroveň a flexibilní složka je nastavena, tak aby si mohl zaměstnanec vydělat až o 50 % více než ve fixní mzdové složce. Manažerovi rozvoje na odměňovacím systému společnosti chybí pouze větší rozvoj zaměstnanců, kteří mají potenciál se posouvat profesně na vyšší pozice. Tyto zaměstnance totiž může společnost z dlouhodobého hlediska ztratit zájmem jiných konkurenčních společností s nabídkami na vyšší pozice a větším rozvojem pro zaměstnance. Tyto ztráty by společnost PepsiCo CZ mohli stát velké finanční náklady na získání nových zaměstnanců. Posledním bodem rozhovoru byly cíle a plány společnosti do dalších let. Manažer dal jasně najevo, že společnost se ubírá směrem rozšíření, kdy stále společnost investuje do rozvoje a rozšíření nových partnerů a odběratelů.

Nestrukturovaný rozhovor byl velice přínosný jak z hlediska informací pro tuto diplomovou práci, tak i z hlediska osobních zkušeností. Tento manažer čerpá ze svých dlouholetých zkušeností, které nasbíral v několika společnostech, ve kterých působil. V top managementu působí zkoumaný manažer rozvoje přibližně 17 let. V několika společnostech působil jako krizový manažer, který měl na starosti zvednout celkový chod společností. Manažer hodnotí odměňovací systém prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech společnosti PepsiCo CZ jako jeden z nejpropracovanějších systémů odměň, který po dobu své kariéry v top managementu zažil. I přes takto propracovaný systém říká, že je také důležité, jak určití manažeři dokáží morálně namotivovat své podřízené zaměstnance, protože i dobře vymyšlený odměňovací systém nemusí fungovat, když není dobře pochopený a efektivně předaný zaměstnancům. Proto manažer rozvoje říká, že je důležité, když společnost přijme nového zaměstnance do prodejního oddělení, tak první, co musí zaměstnanec dopodrobna pochopit je odměňovací systém společnosti, na který je kladen velký důraz. Dále manažer rozvoje uvedl, že po přijetí nového zaměstnance na pozici Junior Farmer, dostane zaměstnanec 3měsíční zkušební dobu, po které se rozhodne manažer rozvoje, jestli si zaměstnance nechá v týmu a dostane smlouvu nebo si ještě není jistý a má možnost prodloužit zkušební dobu na další 3 měsíce nebo se rozhodne, že tento zaměstnanec není vhodný na tuto pozici a ukončí s ním zkušební pracovní poměr.

Z těchto získaných informací lze konstatovat, že společnost PepsiCo CZ si zakládá, aby každý zaměstnanec prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech pochopil smysl celého odměňovacího systému.

### 3.4 Návrhy a doporučení

Ze získaných informací, které byly zjištěny z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 42 zaměstnanců z prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech, dále ze zúčastněného pozorování v přirozené situaci u zkoumaných zaměstnanců a nestrukturalizovaného rozhovoru s manažerem rozvoje společnosti PepsiCo CZ, který má na starosti prodejní oddělení ve zkoumaných 5 regionech. Lze navrhnout doporučení ke zlepšení odměňovacího systému prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech u 42 zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že je 91 % zaměstnanců spokojena se současným odměňovacím systémem. Další důležitá informace, která byla zjištěna je, že 69 % zaměstnanců motivuje pohyblivá odměna než fixní odměna. Z této zjištěné informace, lze konstatovat, že motivace zaměstnance je hodně vázaná na výši flexibilní odměny. V dotazníkovém šetření byly obsaženy otázky na zaměstnance ohledně benefitů, které jim nabízí společnost PepsiCo CZ v prodejním oddělení ve vybraných 5 regionech.

Z dostupných informací ohledně benefitů, které byly získány z dotazníkového šetření i nestrukturovaného rozhovoru, lze říci, že zaměstnanci využívají benefity, ale berou je spíše jako samozřejmost. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, jakou hodnotu mají náklady společnosti spojené s benefity, které slouží k motivaci a odměňování zaměstnanců. V této době nemají zaměstnanci reálnou představu o tom, jakou mají hodnotu benefity, které jim nabízí společnost. Lze doporučit, aby náklady spojené s benefity pro zaměstnance, které nejsou vůbec zanedbatelné, byly osobně probrány manažerem rozvoje s každým zaměstnancem prodejního oddělení osobně, kde by bylo probráno kolik nákladů díky těmto benefitům zaměstnanec v osobním životě ušetří a kolik nákladů to stojí společnost PepsiCo. Toto doporučení, by mělo pomoci k tomu, aby si zaměstnanec více vážil benefitů, které využívá od společnosti a také by ho to mělo více motivovat do dalších výkonů.

V rámci benefitů je prodejnímu oddělení ve zkoumaných 5 regionech doporučeno, aby přidal motivační složku ve formě budgetu na benefity v hodnotě 5.000,- za splnění čtvrtletního plánu na 120 %, který nastavuje pro zaměstnance na pozicích junior a senior Farmer ve zkoumaném prodejním oddělení vedení společnosti PepsiCo CZ. Doporučuje se to z důvodů udržení motivace pro zaměstnance, kteří plní pravidelně nastavené plány, ale také zvýšení motivace u zaměstnanců, kteří mají nepravidelné plnění nastavených plánů. Prodejní oddělení vybraných 5 regionů má stále navyšující plány od vedení společnosti, proto musí stále více motivovat zaměstnance z důvodů udržení a navýšení jejich stávajících výkonů. Prodejnímu oddělení ve společnosti PepsiCo CZ u vybraných 5 regionů je doporučeno, aby zvolili na tento druh odměny společnost Sodexo, u které je možnost pro zaměstnance založit osobní účet. Na osobní účet lze zaměstnanci poslat jakoukoliv částku.

Výhody pro zaměstnance:

- při splnění všech čtvrtletních plánů za rok na 120 %, tak je nejvyšší možná odměna pro zaměstnance za celý rok 20.000,- ;
- tento budget, který zaměstnanec dostane, tak není zdanitelným příjmem, takže může využít celou částku;
- zaměstnanci si nezvyšují daňový základ a ani z tohoto benefitu neplatí zdravotní ani sociální pojištění;
- není časově určeno do kdy musí zaměstnanec peníze z tohoto budgetu využít v době, dokud je zaměstnaný u společnosti, která mu tento benefit financuje.

Nevýhody pro zaměstnance:

- platné pouze do doby, dokud pracuje ve společnosti PepsiCo CZ;
- nepeněžní forma benefitu, zaměstnanec si musí vybrat tento budget v různých formách odměn.

Výhody pro zaměstnavatele:

- nový motivační impuls pro zaměstnance prodejního oddělení ke zvýšení pracovních výkonů a výsledků;
- moderní a zajímavá forma benefitu pro zaměstnance prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech.

Nevýhody pro zaměstnavatele:

- tento typ benefitu není pro společnost daňově uznatelným nákladem.

Zaměstnanci prodejního oddělení v 5 vybraných regionech společnosti PepsiCo CZ by mohli čerpat tento budget z několika druhů odměn a benefitů. Jeden z nejoblíbenějších benefitů, který zaměstnanec může čerpat z osobního účtu sodexo je ActivePass. ActivePass je permanentka, se kterou může zaměstnanec navštěvovat jednou denně relaxační centra, fitness centra, sezonní aktivity, aquaparky, ZOO a mnoho dalších vybraných center po celé České republice. Tato permanentka vyjde zaměstnance na 490,- měsíčně. Dále může zaměstnanec využívat budget z osobního účtu Sodexo na další zajímavé benefity, jako jsou:

- cestování – cestovní kanceláře, lazeňské pobyty, zážitkové pobyty;
- kultura – divadla, kina, hrady, zámky, muzea a galleriesportovní události, koncerty a hudební události;
- nákupy a stravování – markety a obchody, pekárny, cukrárny, specializované potraviny, obchody (elektronika, móda a obuv, hračky, knihy, hudebniny, drogerie a parfumerie);
- relax a krása – masáže, relaxační procedury, sauny a wellness zážitky;
- sport a zdraví – sezonní sporty, raketové sporty, skupinové lekce, fitness centra, míčové sporty, zdravotní cvičení, zdravotní pomůcky, lékárny a optiky;
- vzdělávání a zážitky – jazykové kurzy, počítačové kurzy, osobní rozvoj a poradenství, zážitkové kurzy a aktivity, zážitkové pobyty.

Pro prodejní oddělení u vybraných 5 regionech společnosti PepsiCo Cz je důležité, že tyto benefity budou zaměstnanci čerpat pouze v případě, kdy splní požadovaný plán na 120 %.

Z informací, které byly získány z dotazníkového šetření a nestrukturovaného rozhovoru s manažerem rozvoje, lze konstatovat, že mzdový systém, který je rozdělen na pohyblivou složku a fixní složku je velmi dobře nastaven. Je vidět, že společnost PepsiCo CZ se soutředí, aby dokázala správně odměnit a motivovat své zaměstnance. Zaměstnanec, který má určitou fixní mzdu si může díky svým výkonům a výsledkům vydělat v pohyblivé mzdě až o 50 % více peněz, než je jeho fixní mzda. Dále je dostatečná i dobře nastavená nabídka benefitů, které společnost stále obměňuje, ale ty nejvíce používané jsou stále v nabídce.

Důležitým bodem odměňovacího systému je osobní a profesní rozvoj zaměstnanců. Jak už manažer rozvoje zmínil, tak společnost PepsiCo se chce rozvíjet a rozšiřovat, takže rozvoj zaměstnanců je důležitý pro posun stávajících zaměstnanců na vyšší pozice, při rozšiřování regionů. V tomto ohledu nemají zaměstnanci prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech společnosti PepsiCo CZ moc velké možnosti. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o osobní a profesní rozvoj, který je v této době velmi žádaný. Rozvoj a vzdělání zaměstnanců je v současné době spíše orientován pouze na manažery. Pro zaměstnance

prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech toto může být z dlouhodobého hlediska demotivující, kdy nemají další možnosti, jak se profesně a osobně dále rozvíjet. Pro talentované a cílevědomé zaměstnance toto může být důvod ke změně společnosti při nabídce do jiné společnosti s vidinou kariérního růstu. Proto by se společnost měla zajímat o vzdělání zaměstnanců ve svých řadách, kdyby z dlouhodobého hlediska mohla ušetřit náklady například za nové hledání zaměstnanců do vyšších pozic v managementu. Jak bylo řečeno od manažera rozvoje v nestrukturovaném rozhovoru, na rozvoj zaměstnanců společnosti v prodejním oddělení není kladen takový důraz. Prodejnímu oddělení ve vybraných 5 regionech společnosti PepsiCo CZ je navrženo ke zlepšení práce s rozvojem zaměstnanců, aby byl umožněn vybraným zaměstnancům profesní i osobnostní rozvoj. Je doporučeno, aby byla založena vzdělávací akademie na rozvoj zaměstnanců prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech společnosti PepsiCo CZ. Tato diplomová práce navrhuje doporučení k založení vzdělávací akademie pro své zaměstnance například v tomto formátu:

### **Vzdělávací akademie**

Vzdělávací akademie by měla sloužit k rozvoji zaměstnancům, jak v rozvoji profesní stránky, tak v rozvoji osobnosti daného zaměstnance. Je důležité, aby se v této vzdělávací akademii vzdělávali pouze zaměstnanci, kteří o to sami mají zájem a chuť na sobě pracovat. Nejprve, než by manažer rozvoje určil zaměstnance, kteří by měli absolovat tuto akademii, tak je důležité, aby manažer vhodně zvolil tyto zaměstnance. Měl by každého zaměstnance sledovat minimálně rok na dané pozici, na které působí, aby zjistil jeho slabé a silné stránky.

Společnosti PepsiCo CZ v prodejním oddělení u vybraných 5 regionů je doporučeno, aby zvolili jednoho zaměstnance z prodejního oddělení každého regionu, který byl zvolen jako jeden z nejlepších v daném regionu. Nešlo by jen o výsledky za poslední období, ale také i o potenciál rozvíjet vybraného zaměstnance. Tento výběr by závisel pouze na manažerovi rozvoje, který zodpovídá za výsledky celého svého týmu. Poté co by byli určeni zaměstnanci, kteří by měli absolovat vzdělávací akademii, tak by doložil manažer rozvoje o každém zaměstnanci důležité informace, jakými jsou:

- jméno, datum narození;
- silné stránky zaměstnance;
- slabé stránky zaměstnance;
- v jakém regionu zaměstnanec působí;
- výsledky prodejů za poslední dva roky (když bude zaměstnanec ve společnosti pouze rok, tak stačí za poslední rok).

Tyto informace o vybraných zaměstnancích by předal manažer rozvoje manažerovi vzdělávací akademie a školícímu týmu, který bude mít na starosti vzdělávací akademii.

Je důležité, aby byl zvolen hlavní manažer celé vzdělávací akademie, který bude mít na starosti a zodpovědnost za výsledky vzdělávání vybraných zaměstnanců. Školící tým, který povede vzdělávací akademii by měl mít dostatečné zkušenosti z oblasti prodejních dovedností, skvělé komunikační dovednosti, mentorské dovednosti, zkušenosti s přednášením a také být leaderem pro vybrané zaměstnance. Za výběr lektorů do školícího týmu vzdělávací akademie ponese zodpovědnost hlavní manažer vzdělávací akademie. Je důležité, aby zaměstnancům měl školící tým co předat a aby mohl samotný zaměstnanec, jak profesně, tak i osobnostně růst. Společnost si buď může najmout nové zaměstnance, kteří budou tvořit školící tým nebo spíše lepší varianta, aby školící tým tvořili manažeři, kteří působí již ve společnosti a můžou předat své zkušenosti těmto vybraným zaměstnancům. Samozřejmě, aby byl motivován školící tým, měli by být nastavené jasně dané finanční odměny.

Dalším bod by měl zajistit, aby školící tým podle silných a slabých stránek vyhodnotil na jaké vyšší pozice by se nejvíce hodili vybraný zaměstnanci. Tyto pozice, na které by se vzdělávací akademie zaměřovala jsou:

- manažer rozvoje;
- manažer marketingu;
- manažer technického servisu;
- manažer pro klíčové zákazníky;
- manažer call centra (call centrum se stará o objednávky zákazníků).

Poté co by u každého zaměstnance bylo zvoleno zaměření, tak by následovalo se zaměstnancem naplánování jednotlivých dnů školení v měsíci. Doporučovalo by se 3-4 dny školení v každém měsíci, tolik by to nemělo narušit pracovní výkonnost na současných pozicích, na kterých zaměstnanec působí. Školení by vždy probíhalo individuálně s každým zaměstnancem nebo maximálně ve dvou až třech zaměstnancích, kteří by byli vybráni do stejného zaměření.

Dále je doporučeno, aby hlavní manažer vzdělávací akademie zaměřil více pozornosti na zaměstnance, kteří mají vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání. Těchto zaměstnanců je v prodejním oddělení ve vybraných 5 regionech celkem 14. Tito zaměstnanci mají větší předpoklad k úspěšnosti dosažení vyšších manažerských pozic. Bohužel to vždy není pravidlem, že zaměstnanec s vyšším vzděláním je lepším manažerem než zaměstnanec s nižším vzděláním. Minimálním vzděláním, s kterým by byli zkoumaní zaměstnanci vybíráni do vzdělávací akademie je středoškolské s maturitou, protože je toto jedna z podmínek na pozicích manažerů ve společnosti PepsiCo CZ.

Nyní budou představeny náklady na vzdělávací akademii. Do výběru týmu vzdělávací akademie budou zařazeni manažeři z pozic: manažer rozvoje, manažer marketingu, manažer technického servisu, manažer pro klíčové zákazníky a manažer call centra. Z těchto manažerů si hlavní manažer vzdělávací akademie vybere vhodné kandidáty na pozice lektorů ve vzdělávací akademii. Pokud by nebyl hlavní manažer akademie spokojen s některým manažerem do pozice lektora, tak by mohl využít externího lektora na vzdělání vybraných zaměstnanců, protože ne vždy zkušený a úspěšný manažer dokáže být také úspěšný lektor a mentor. Tyto manažeři za 3 až 4denní školení vybraných zaměstnanců v každém měsíci dostanou 10.000, - bonus. Hlavní manažer vzdělávací akademie by měl být ohodnocen bonusem 15.000, - měsíčně. Školení zaměstnanci budou mít tyto dny zahrnuté jako klasickou pracovní dobu. Náklady společnosti by v tuto chvíli byly za bonus pěti vybraných manažerů, kdy tento náklad by znamenal 65.000, - měsíčně, roční náklad by znamenal 780.000, -.

Společnosti PepsiCo CZ je doporučeno, aby požádala o dotaci na podnikové vzdělávání zaměstnanců. Tato dotace pomáhá společností v rozvoji a vzdělání zaměstnanců. Tuto dotaci je možné čerpat tyto oblasti:

- specializované IT dovednosti;
- měkké a manažerské dovednosti;
- jazykové vzdělávání;
- účetní, ekonomické a právní kurzy.

Tuto dotaci je možné čerpat na externí vzdělávání, tak i na interní vzdělávání, takže je možné využít tuto dotaci na navrhovanou vzdělávací akademii. Tato forma dotace pokryje společnosti až 85 % vynaložených nákladů na uvedené formy vzdělávání. Společnosti PepsiCo CZ je doporučeno požádat o bezplatnou konzultaci na tuto dotaci se společností Enovation s.r.o., která se zaměřuje na realizaci dotací, se kterými má více jak 12 let zkušeností. Společnost Enovation si účtuje za úspěšně realizovanou dotaci 1-10 % z celkové dotace podle rozsahu projektu,

náročnosti a množství poptávaných služeb. Společnost Enovation má 98 % úspěšnost získání dotace na získaných projektech.

Metody, které jsou doporučeny při použití vzdělávání zaměstnanců ve vzdělávací akademii:

- coaching: bude zaměřeno na rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanec se bude vzdělávat pod vedením určeného kouče (manažera), který usměrňuje a podněcuje k samostatnosti při osvojování znalostí a dovedností;
- mentoring: mentor (určený manažer) bude zaměstnanci radit, pomáhat mu a snažit se ho prosadit ke splnění úkolů;
- konzultování: tato metoda je důležitá pro zaměstnance z hlediska předávání zkušeností od přiděleného manažera.

Tato vzdělávací akademie by měla rozvíjet každého zúčastněného zaměstnance v oblastech profese i osobnostního růstu. Zkušenosti získané ve vzdělávací akademii, by měli zaměstnanci využít i na současných pozicích a mělo by dojít k navýšení výkonů. Mezi zaměstnanci by měla být zdravá konkurence, aby se každý chtěl dostat do vzdělávací akademie. Vybraní zaměstnanci by využili toho, že by získali možnost vlastního rozvoje za náklady, které by zaplatila společnost PepsiCo CZ a společnost PepsiCo CZ by po absolvování zaměstnanců ve vzdělávací akademii mohla získat zaměstnance na nové pozice z vlastních řad.

Možná rizika, která mohou vzniknout založením vzdělávací akademie jsou:

- špatně vybraný zaměstnanec, znamená špatně investované finanční prostředky do rozvoje a vzdělání zaměstnance;
- špatný výběr školícího týmu vzdělávací akademie;
- možný únik citlivých informací zaměstnancem, které mu budou sdělovány;
- možné snížení produkce prodaných balení u vybraných zaměstnanců, z důvodů časové vytíženosti ve vzdělávací akademii;
- finanční nákladovost vzdělávací akademie.

Tyto možná rizika se musí společnost snažit eliminovat, aby snížila možné ztráty. Zodpovědnost za špatně vybraného zaměstnance nese manažer rozvoje, který doporučuje zaměstnance do vzdělávací akademie. Za špatně vybraný školící tým lektorů nese zodpovědnost hlavní manažer vzdělávací akademie. Eliminovat riziko úniku citlivých informací lze tím, že zaměstnanec podepíše dodatek o mlčenlivosti k informacím, které dostává ve vzdělávací akademii. S možným snížením produkce v krátkodobém horizontu musí společnost počítat, protože cílem je, aby se zaměstnanec rozvíjel a vzdělával, poté se může profesně posunout ve společnosti PepsiCo CZ. Riziko finanční nákladovosti vzdělávací akademie pro prodejní oddělení ve vybraných 5 regionech lze eliminovat tím, že společnost PepsiCo CZ zažádá o dotace, jak je již v diplomové práci zmíněno a tím je toto riziko eliminováno nebo sníženo na minimum.

Společnost PepsiCo CZ musí investovat do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců v prodejním oddělení vybraných 5 regionů, protože dlouhodobým cílem společnosti by mělo být udržet talentované zaměstnance, kteří tvoří kvalitu každé kvalitní společnosti.

## 4 Závěr – shrnutí práce a zodpovězení cíle práce

Tato diplomová práce byla zaměřena na odměňovací systém prodejního oddělení ve společnosti PepsiCo CZ, kdy bylo zkoumáno 5 vybraných regionů v České republice. Cílem bylo navrhnout doporučení ke zlepšení odměňovacího systému prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech u 42 zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci prodejního oddělení společnosti PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech je poznat, že zaměstnanci jsou z velké části spokojeni v současném zaměstnání. Další zajímavé zjištění bylo, že 69 % zaměstnanců by chtělo více flexibilní ohodnocení než fixní. Zaměstnanci by tím pádem byli více motivováni do splnění svých plánů a cílů, které by mohli být i vyšší díky většímu zisku vydělaných peněz. Zaměstnanci dostali na výběr mezi finanční odměnou, benefity a morální odměnou, kdy 69 % zaměstnanců zvolilo finanční odměnu, což je pochopitelné, protože většina zaměstnanců bere v dnešní době benefity už jako samozřejmost. Zaměstnanci dostali na výběr zvolit si nejoblíbenější benefit, kdy mezi nejpoužívanější/nejoblíbenější benefity byl zvolen příspěvek na stravování a službení automobil. Z těchto vybraných benefitů lze poznat, že zaměstnanci si zvolili benefity, které mají pro ně největší užitek. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 14 ze 42 zaměstnanců ve zkoumaném prodejním oddělení ve vybraných 5 regionech mají vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání. Tito zaměstnanci by mohli mít větší potenciál v osobním rozvoji a celkovém profesním růstu, tím samozřejmě nelze říci, že zaměstnanci, kteří mají nižší stupeň vzdělání nebudou lepší. Ve zkoumaném prodejním oddělení je zaměstnáno 81 % mužů a 19 % žen.

Po nestrukturovaném rozhovoru s manažerem rozvoje vyplývá, že odměňovací systém společnosti je na kvalitní úrovni, ale chybí větší zaměření společnosti na rozvoj a vzdělání zaměstnanců.

Finanční prostředky, které vkládá společnost PepsiCo CZ s.r.o. do odměňovacího systému pro zaměstnance prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech nejsou vzhledem k velikosti zanedbatelné a je důležité, aby byl spokojený jak zaměstnanec, který je důležitým článkem společnosti, tak aby byla spokojena společnost s výkony a výsledky zaměstnanců. Tato diplomová práce navrhuje tyto doporučení a nápravná opatření, která by měla zlepšit odměňovací systém společnosti:

- zefektivnění informovanosti k zaměstnancům ohledně nabízených benefitů a odměn. Náklady spojené s benefity pro zaměstnance, které nejsou vůbec zanedbatelné, by měli být osobně probrány manažerem rozvoje s každým zaměstnancem prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech, kde by bylo probráno kolik nákladů díky těmto benefitům zaměstnanec v osobním životě ušetří a kolik nákladů stojí tyto benefity a odměny společnost PepsiCo CZ. Toto opatření by mělo vzbudit u zaměstnanců větší zájem o tyto benefity a odměny, které jsou v současné době brány spíše jako samozřejmost zaměstnancům od společnosti a zaměstnanci si jich moc neváží;
- přidání motivační složky ve formě budgetu na benefity v hodnotě 5.000,- za splnění čtvrtletního plánu na 120 %. Je doporučeno, aby na tento druh odměny zvolilo prodejní oddělení vybraných 5 regionů společnost Sodexo, u které je možnost založit osobní účet pro zaměstnance. Na tento osobní účet lze zaměstnanci poslat jakoukoliv částku, například 5.000,- za splnění čtvrtletního plánu na 120 %. Z tohoto osobního účtu můžou zaměstnanci čerpat tento budget na mnoho dalších benefitů z oblastí jako jsou:

cestování, kultura, nákupy a stravování, relax a krása, sport a zdraví, vzdělávání a zážitky;

- doporučení k založení vzdělávací akademie pro zaměstnance prodejního oddělení ve vybraných 5 regionech společnosti PepsiCo CZ. Vzdělávací akademie by měla sloužit k rozvoji zaměstnancům, jak v rozvoji profesní stránky, tak v rozvoji osobnosti daného zaměstnance. Prodejnímu oddělení ve vybraných 5 regionech společnosti PepsiCo CZ je doporučeno, aby zvolili jednoho zaměstnance z prodejního oddělení každého regionu, který byl zvolen jako jeden z nejlepších v daném regionu. Vybraní zaměstnanci by byli rozvíjeni na vyšší pozice, do kterých by byli připravováni. Zkušenosti získané ve vzdělávací akademii, by měli zaměstnanci využít i na současných pozicích a mělo by dojít k navýšení výkonů a profesionality. Vybraní zaměstnanci by využili toho, že by získali možnost vlastního rozvoje za náklady, které by zaplatila společnost PepsiCo CZ a společnost PepsiCo CZ by po absolvování zaměstnanců ve vzdělávací akademii mohla získat zaměstnance na nové pozice z vlastních řad.

Závěrem lze doporučit, aby prodejní oddělení ve vybraných 5 regionech společnosti PepsiCo CZ stále dokazovalo motivovat zaměstnance svými benefity a finančními odměnami. Pro prodejní oddělení ve vybraných 5 regionech je velmi důležité, aby si zaměstnanci uvědomovali, jakou hodnotu a nákladovost mají využívané benefity. Prodejní oddělení ve vybraných 5 regionech se musí více zaměřit na rozvoj svých zaměstnanců, aby si dokázalo udržet své talentované zaměstnance, kteří budou tvořit kvalitu tohoto oddělení.

## Literatura

### Primární zdroje

Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.*

Zákon č. 589/1992 Sb., *o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.*

Zákon č. 586/1992 Sb., *o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.*

Zákon č. 592/1992 Sb., *o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.*

### Monografie

ARMSTRONG, MICHAEL a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E., a kolektiv, *Manažerská Psychologie a sociologie*. Roz.vyd. Praha: Management Press, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7261-239-0

BROŽOVÁ, D. *Kapitoly z ekonomie trhu práce*. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1880-0.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2009. Str. 32-34

BRUCE, A. *How to motivate every employee: 24 proven tactics to spark productivity in the workplace*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill, 2009. 99 s. ISBN 0-07-146330-5

DAVIS, M. *Reach for the top. Human Resources Management*. Roč. VII, č. 6. Praha: Economia, 2011. 89 s. ISSN 1801-4690

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 97880-7400-347-9.

FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1.vyd. Praha: Grada Publishig,2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-2472128-6.

HORVÁTHOVÁ, P; ČOPÍKOVÁ A. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola Báňská. Technická univerzita, 2010. 110 s. ISBN 9788024816296.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009. 131 s. ISBN 978-80-7357-275-4.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.
- PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011. 280 s. ISBN 978-80-7400-300-4.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 4. Přepřac. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. vydání. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha*. 1. vydání. Praha: Anag, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9599-2.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- URBAN, J. *Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců? Práce a mzda*. Roč. 58, č. 6. Praha: Wolters Kluwer, 2010. Str. 49
- URBAN, J. *Jak se vyvíjí odměňování ve světě?* Human Resources Management. Roč. VII, č. 5. Praha: Economia, 2011. 89 s. ISSN 1801-4690
- VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
- WROBLOWSKÁ, Z. *Lidské zdroje v produktovém managementu*. 1. vyd. Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-743-1162-8.

### **Odborné knihy a časopisy**

JANÁČEK, K. et al. *Czech Economy in 2016: Struggling for Survival*. Prague Economic Papers, roč. VIII (2016), č. 2, s. 99-144. ISSN 1210-0455.

### **Ponikové zdroje**

PepsiCo CZ, s.r.o. Praha 2019

## Internetové zdroje

BUBÁK, Z. *Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí* [online]. 2013 [cit. 201511-09]. Dostupný z WWW: <http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-kterezamestnanecke-vyhody-letos-frci>.

ONDRÁČKOVÁ, K., RYBOVÁ, R. *Přehled: Jaké benefity nám poskytují zaměstnavatelé?* [online]. 2014 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z WWW: <http://finexpert.e15.cz/prehled-jakebenefity-nam-poskytuji-zamestnavatele>

URBAN, J. Consilium Group. *Zaměstnanci slyší na systém benefitů* [online]. 2011 [cit. 201511-10]. Dostupný z WWW: <http://strategie.e15.cz/special/zamestnanci-slysi-na-systembenefitu-2-526152>.

PEPSICO. *O nás* [online]. 2019 [cit. 2019-1-21]. Dostupné z WWW: <http://www.pepsico.cz/about/>

PEPSICO. *Produkt* [online] 2019 [cit. 2019-1-21]. Dostupné z WWW: <http://www.pepsico.cz/product/>

LynxBroker. *Akcie PEPSICO* [online] 2019 [cit. 2019-1-21]. Dostupné z WWW: <https://www.lynxbroker.cz/akcie/pepsico-akcie/>

# Přílohy

## Příloha I. Dotazník

### Dotazníkový průzkum – PepsiCo CZ, prodejní oddělení

Dobrý den,

tímto dotazníkem bych Vás chtěl požádat o vyplnění průzkumu, který se zabývá odměňovacího systému společnosti PepsiCo CZ. Dotazník mi pomůže ke zmapování a zpracování seminární práce na téma „Systém odměňování ve společnosti PepsiCo CZ“. Dotazník je naprosto anonymní a nezabere Vám více než deset minut. Prosím jen o vyplnění pravdivých odpovědí z důvodu správného zmapování. Pokud vyplyne z dotazníkového šetření, že jsou Vaše představy o odměňovacím systému odlišné od současné nabídky, tak se pokusím doporučit změny, které by byly přínosem, jak pro Vás, tak pro společnost.

Děkuji mnohokrát  
Bc. Daniel Budějcký  
Vysoká škola ekonomie a managementu

#### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

#### 2. Jaký je Váš věk?

- do 25 let
- od 25–35 let
- od 35–45 let
- 45 a více let

#### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské (bez maturity)
- Středoškolské (s maturitou)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

#### 4. Které z poskytovaných benefitů nejvíce využíváte? (Označte 3 benefity.)

- Příspěvek na stravování

- Odběr produktů a služeb za sníženou cenu
- Studené nealkoholické nápoje na pracovišti
- Firemní akce
- Mobilní tarify
- Jazykové a odborné kurzy
- Sick day
- Dárky pro zaměstnance k různým příležitostem
- Služební automobil
- Služební telefon

**5. Využívají některé benefity členové Vaší rodiny?**

- Ano
- Ne

**6. Zvyšují benefity a odměny Vaši motivaci v zaměstnání?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

**7. Co Vás motivuje k lepším pracovním výkonu?**

- Finanční odměna
- Benefity
- Morální pochvala (např. pochvala)

**8. Jaký systém odměňování byste zvolil/a v případě volby?**

- Fixní systém
- Flexibilní

**9. V jaké odměňovací složce byste chtěl/a, aby společnost PepsiCo CZ více zapracovala nebo přidala další možnosti rozšíření?**

- Finanční odměna
- Morální odměna
- Benefity

- Osobní i profesní rozvoj zaměstnance

## 10. Jak jste spokojen/a ve svém současném zaměstnání?

- Spokonej
- Méně spokojen
- Nevím
- Nespokojen

## Příloha II. Podklad nestrukturovaného rozhovoru - s manažerem rozvoje

### Oblasti rozhovoru:

- struktura zaměstnanců zkoumaného prodejního oddělení;
- charakteristika silných a slabých stránek odměňovacího systému pro zaměstnance;
- cíle a plány společnosti do budoucna.

Rozhovor byl proveden 1. března 2019 v kanceláři PepsiCo v Českých Budějovicích. Rozhovor trval 1 hodinu a 45 minut.

Použité otázky k manažerovi rozvoje a jeho odpovědi:

1) Můžete mi popsat jednotlivé pozice zaměstnanců, které máte na starosti?

Odpověď: Mám na starosti zaměstnance na pozicích junior a senior Farmer, celkový počet zaměstnanců, za které mám zodpovědnost je 41. Jsem zodpovědný za výsledky 5 regionů v České republice.

2) Jaký máte názor na odměňovací systém společnosti PepsiCo CZ?

Odpověď: Musím říct, že odměňovací systém prošel posledních 5 let hodně změnami, kdy se zkoušeli různé varianty nastavení různého poměru fixní a flexibilní odměny. Z mého pohledu je, tento poslední model velmi dobře nastaven. Motivace je skvěle vyvážena jak ve finančních odměnách, tak i v benefitech, které zaměstnanci od společnosti dostávají. Jsem si vědom toho, že většina zaměstnanců mohou brát benefity, které dostávají od společnosti na lehkou váhu a spíše to budou brát jako něco na víc než finanční odměnu, která bude tou složkou, co nejvíce motivuje zaměstnance. Proto se společnost snaží informovat o celkové nákladovosti benefitů pro společnost při celorepublikových generálních meetingech.

3) Můžete mi popsat silné a slabé stránky, které v odměňovacím systému vidíte?

Odpověď: Na všech slabých stránkách, na které přijdeme, tak se je snažíme ihned eliminovat. Také díky tomu se v posledních 5 letech neustále měnil odměňovací systém. Jednu podstatnou slabou stránkou je, ale vzdělávání zaměstnanců. Jako silnou stránku bereme to, jak jsou skvěle vyváženy fixní a flexibilní složky odměn.

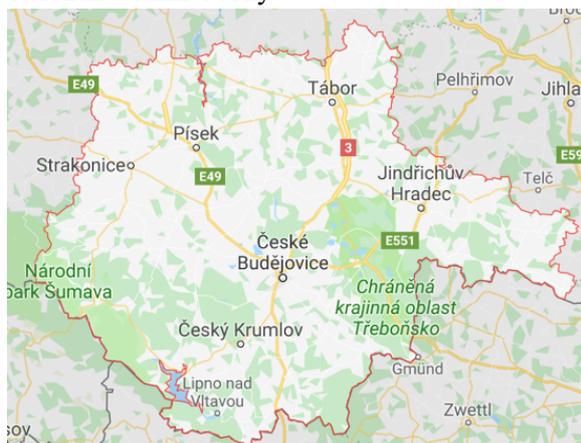
4) Jaké cíle a plány má do dalších let prodejní oddělení společnost PepsiCo CZ ve vybraných 5 regionech?

Odpověď: Naše společnost investuje hodně peněz do rozvoje nových technologií a rozšíření nových partnerů a odběratelů, proto jsou plány prodejního oddělení hodně nastaveny na rozšíření nových zákazníků a tím i vyšších objemů prodeje.

### Příloha III. Rozdělení regionů

Jižní Čechy – V tomto regionu je zaměstnáno v prodejním oddělení 8 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni mezi dvě pozice. Jsou to 4 zaměstnanci na pozici Junior Farmer a 4 zaměstnanci na pozici Senior Farmer. V tomto regionu také působí manažer rozvoje, který má na starosti všech 41 zaměstnanců prodejního oddělení. Manažer rozvoje má zde sídlo, ale  $\frac{3}{4}$  svého pracovního času tráví cestováním po všech pěti regionech, práce v terénu se svými podřízenými je pro něho jednou z neefektivnějších věcí pracovního výkonu.

Obrázek 6 Jižní Čechy



Zdroj: <https://www.google.com/maps/place/Jihočeský+kraj/>, 2019

Střední Čechy – Region střední Čechy bez Prahy, která je samostatný region pro společnost PepsiCo CZ. V oblasti středních Čech je zaměstnáno ve zkoumaném prodejním oddělení 8 zaměstnanců, kdy 4 zaměstnanci jsou na pozici Junior Farmer a 4 zaměstnanci na pozici Senior Farmer.

Obrázek 7 Střední Čechy



Zdroj: <https://www.google.com/maps/place/Středočeský+kraj/>, 2019

Praha – Dalším regionem je Praha, která zaměstnává nejvíce zaměstnanců ze všech pěti zkoumaných regionů. Na pozici Senior Farmer je zaměstnáno 5 zaměstnanců a na pozici Junior Farmer 4 zaměstnanci.

Obrázek 8 Praha



Zdroj: <https://www.google.com/maps/place/Praha/>, 2019

Jižní Morava – V tomto Jihomoravském regionu, je zaměstnáno 8 zaměstnanců ve zkoumaném prodejním oddělení, kdy na pozici Junior Farmer jsou 4 zaměstnanci a na pozici Senior Farmer jsou také 4 zaměstnanci.

Obrázek 9 Jižní Morava



Zdroj: <https://www.google.com/maps/place/Jihomoravský+kraj/>, 2019

Severní Morava – Nejvýchodnějším regionem společnosti PepsiCo CZ v České republice je region severní Morava. I v tomto regionu je zaměstnáno 8 zaměstnanců ve zkoumaném prodejním oddělení. Pozice Junior a Senior Farmer jsou rozděleni po 4 zaměstnancích.

Obrázek 10 Severní Morava



Zdroj: <https://www.google.com/maps/place/Moravskoslezský+kraj/>, 2019

## Příloha IV. Grafy

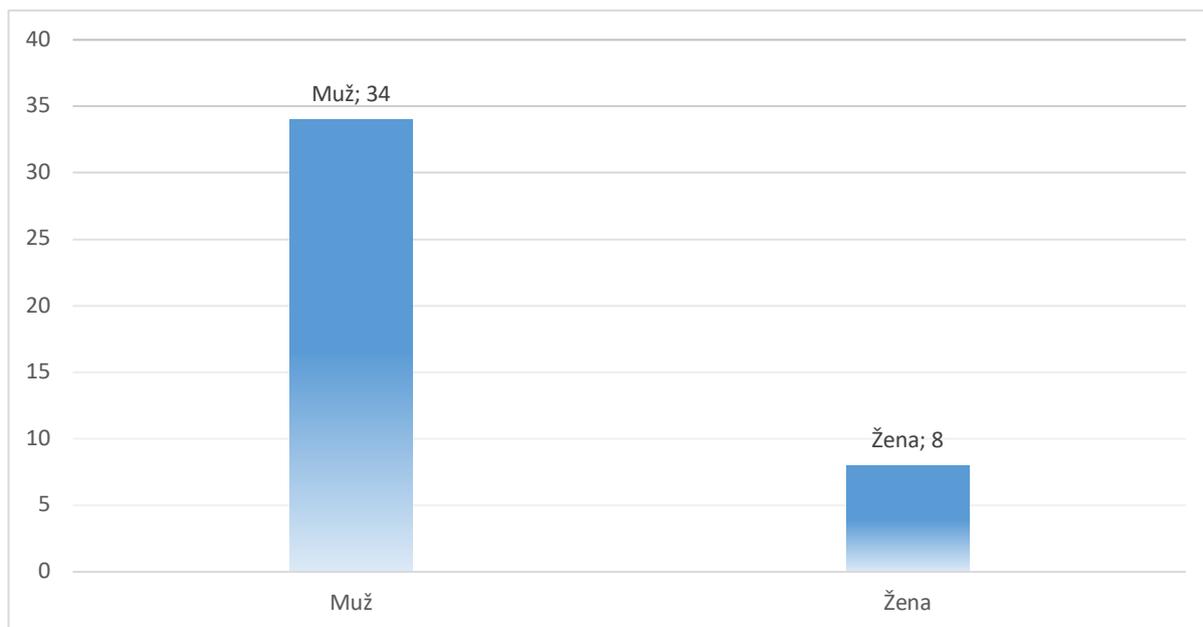
Graf 8 Výkonnost akcie PepsiCo

### Vykonnost akcie PepsiCo



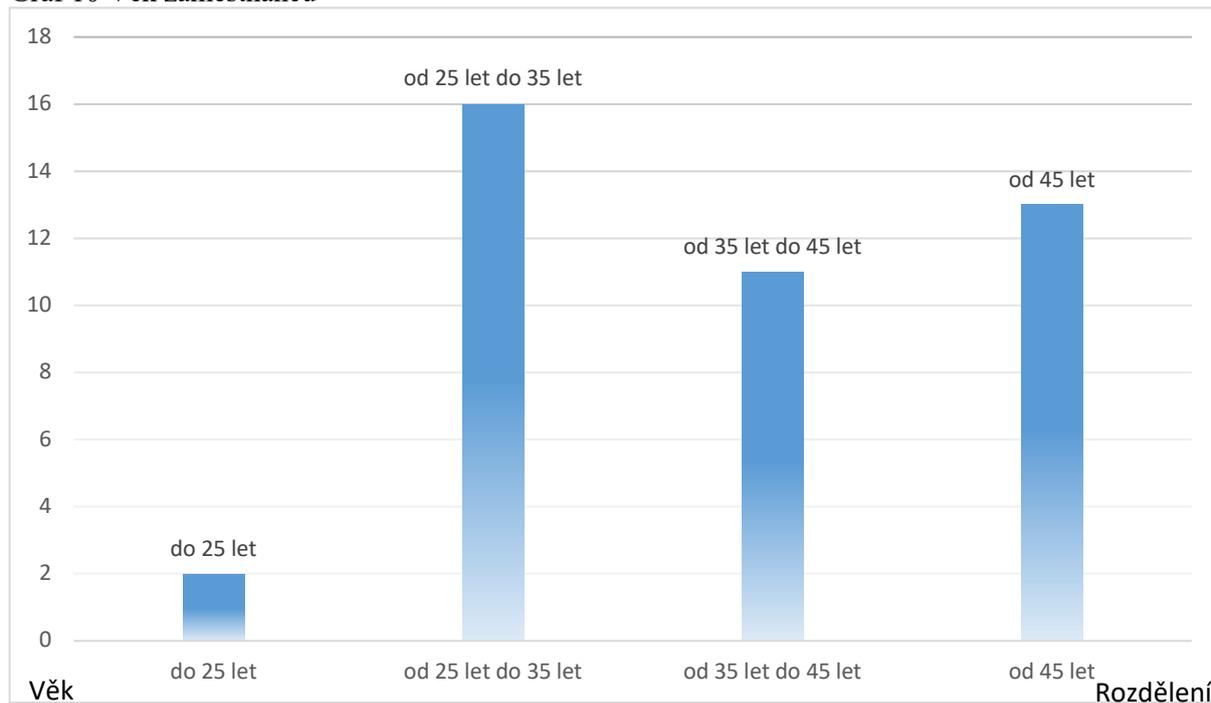
Zdroj: Stav akcie PepsiCo získané [online] ze společnosti LynxBroker, 2019

Graf 9 Pohlaví zaměstnanců



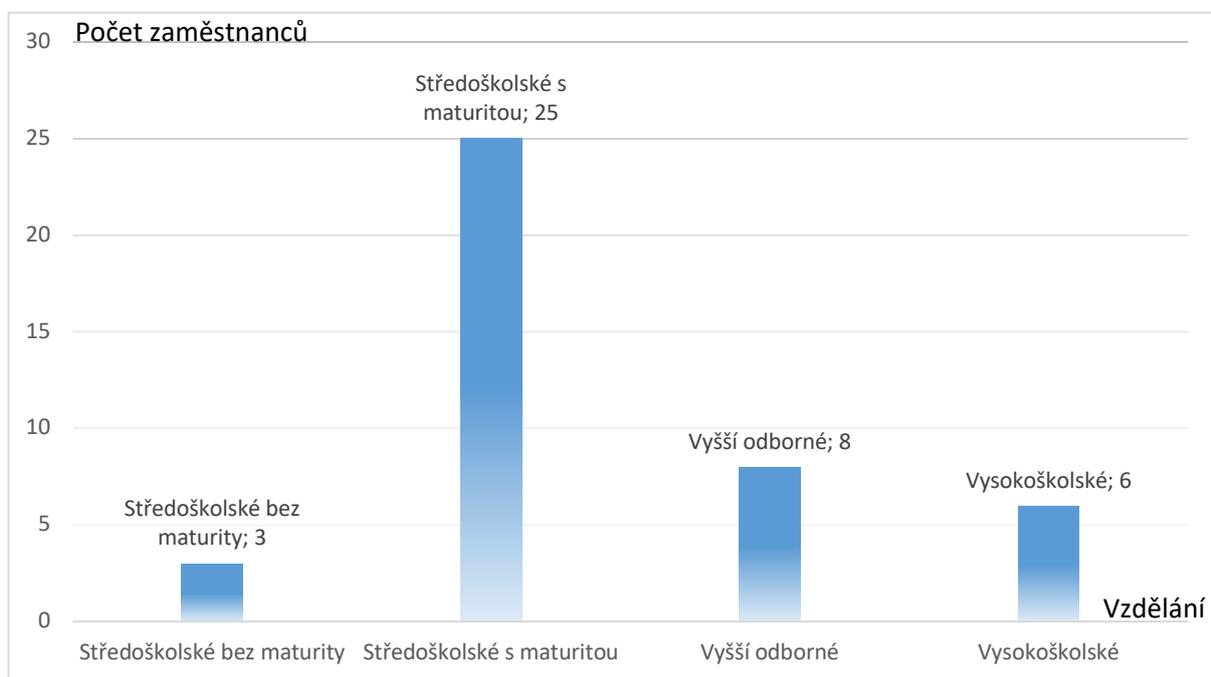
Zdroj: vlastní zpracování materiálů na základě získaných informací z dotazníkového šetření (2019)

Graf 10 Věk zaměstnanců



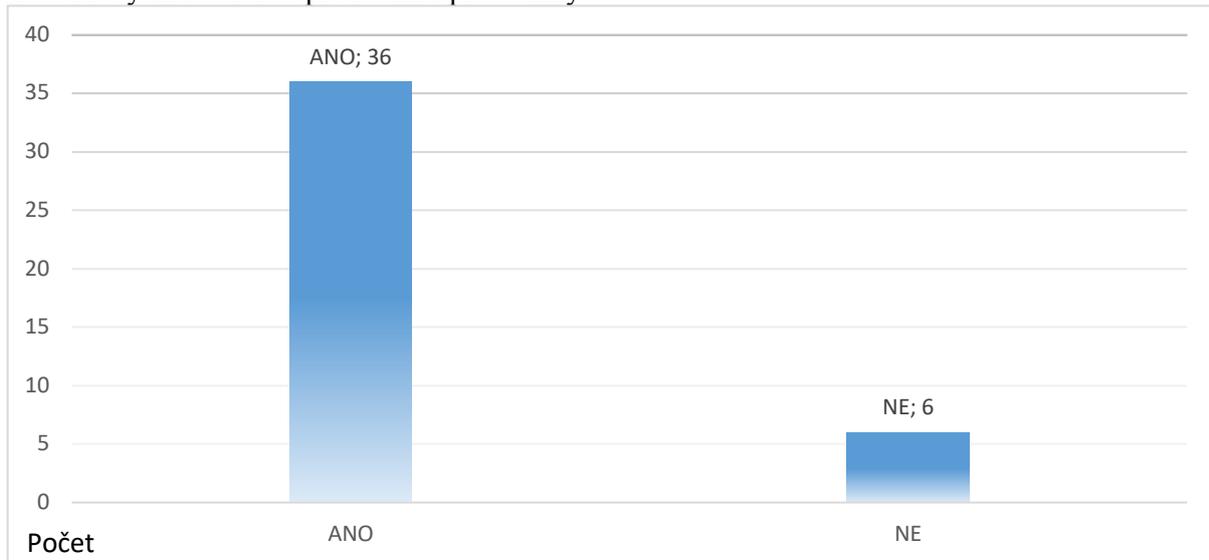
Zdroj: vlastní zpracování materiálů na základě získaných informací z dotazníkového šetření (2019)

Graf 11 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování materiálů na základě získaných informací z dotazníkového šetření (2019)

Graf 12 Využití benefitu pro rodinné příslušníky



Zdroj: vlastní zpracování materiálů na základě získaných informací z dotazníkového šetření (2019)

Obrázek 11 Logo společnosti



Zdroj: O společnosti PepsiCo, 2019