Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Diplomová práce

Systém odměňování v podniku a jeho inovace

Vypracovala: Bc. Veronika Michnová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Veronika MICHNOVÁ**
Osobní číslo:	**E19202**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Obchodní podnikání**
Téma práce:	**Systém odměňování v podniku a jeho inovace**
Zadávající katedra:	**Katedra ekonomiky**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout možné inovace v tomto systému, které by vedly k jeho zlepšení.

Osnova:
1. Systém odměňování zaměstnanců v podniku
2. Inovace a její druhy
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Zhodnocení aplikovaného způsobu odměňování
5. Inovace současného systému odměňování ve zvoleném podniku

Rozsah pracovní zprávy:	**50 – 60 stran**
Rozsah grafických prací:	
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P. Robinson, J. (2015). Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies: Cambridge University Press.
Šubrt, B. (2018). Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další. Olomouc: ANAG.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.
Veber, J. (2016). Management inovací. Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce:	**Ing. Tomáš Volek, Ph.D.** Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **21. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (P3)
370 05 České Budějovice

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

Ing. Jiří Alina, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. března 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma Systém odměňování v podniku a jeho inovace jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 16. dubna 2021 …….....

Bc. Veronika Michnová

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a rady při zpracovávání této práce. Mé poděkování patří i všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Obsah

1 Úvod 9
2 Literární rešerše 10
2.1 Mzdový systém 10
2.1.1 Mzda 10
2.1.2 Formy a složky mzdy 11
2.1.3 Mzdová politika 12
2.2 Odměňování zaměstnanců v podniku 13
2.2.1 Systém odměňování 14
2.2.2 Filozofie odměňování 17
2.2.3 Strategie odměňování 17
2.2.4 Řízení odměňování 19
2.2.5 Cíle řízení odměňování 19
2.3 Celková odměna 20
2.3.1 Výhody celkové odměny 27
2.3.2 Nové trendy v odměňování 27
2.4 Inovace 29
2.4.1 Druhy inovací 30
2.4.2 Pyramida inovací 31
2.4.3 Zhodnocení efektivnosti inovací 32
3 Metodika práce 34
3.1 Cíl práce 34
3.2 Metodický postup 34
4 Vlastní práce 36
4.1 Charakteristika vybraného podniku 36
4.2 Koncept celkové odměny 37

4.2.1 I. kvadrant – peněžní odměny 37
4.2.2 II. kvadrant – zaměstnanecké výhody 39
4.2.3 III. kvadrant – vzdělávání a rozvoj 40
4.2.4 IV. kvadrant – pracovní prostředí 41
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření 42
4.4 Zhodnocení aplikovaného způsobu odměňování 56
4.5 Návrh inovací současného systému odměňování v podniku 57
4.5.1 I. kvadrant – peněžní odměny 57
4.5.2 II. kvadrant – zaměstnanecké výhody 58
4.5.3 III. kvadrant – vzdělávání a rozvoj 60
4.5.4 IV. kvadrant – pracovní prostředí 63
5 Závěr 64
I. Summary and keywords 66
II. Seznam použitých zdrojů 67
III. Seznam grafů, obrázků a tabulek 69
IV. Přílohy 71

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je systém odměňování v podniku a jeho inovace.

Odměna za vykonanou práci je jedním z nejdůležitějších kritérií pracovního poměru a také jedním z nejdůležitějších rozhodnutí vedení podniku. Odměňování nezajišťuje pouze fyziologické potřeby zaměstnanců. To, za co je člověk odměňován, znázorňuje jeho hodnotu pro organizaci. Zaměstnanci jsou oceňováni jak finančně, tak nefinančně za to, čím organizaci přispívají k dosažení stanovených cílů. Moderní řízení lidských zdrojů řeší celkovou odměnu, která je ovlivňována vnitřními a vnějšími faktory podniku, ale i situací na trhu práce.

Pro zaměstnavatele je odměňování jednou z nejdůležitějších funkcí řízení lidských zdrojů. Je to jedna z hlavních metod používaných k získání zaměstnanců a jejich motivaci k efektivnějšímu výkonu. Firmy by měly pravidelně přehodnocovat svůj systém odměňování, kulturu a způsob, kterým projevují pracovníkům uznání a ocenění, neboť je důležité vědět, zda jejich systém vede ke spokojenosti. V každé organizaci je nutná existence efektivního, přijatelného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování, který bude přispívat k dosahování strategických cílů a k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout možné inovace v tomto systému, které by vedly k jeho zlepšení. Návrhy inovací vycházejí z dotazníkového šetření. Práce je zaměřena na vybraný segment zaměstnanců daného podniku.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Literární rešerše vymezuje základní pojmy v oblasti odměňování. Zabývá se problematikou mzdového systému a mzdy, odměňování zaměstnanců, systému odměňování, filozofie, strategie a řízení odměňování, dále také problematikou celkové odměny. Poslední část rešerše je věnována inovacím.

Praktická část definuje cíl práce a metodický postup. Dále je charakterizována vybraná společnost a čtyři kvadranty celkové odměny v tomto podniku. Následující část je věnována výsledkům dotazníkového šetření.

V závěru diplomové práce jsou uvedeny návrhy možných inovací, které by měly vést ke zlepšení systému odměňování v daném podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Mzdový systém

Mzdový systém je tvořen zásadami, postupy a formami odměňování mzdou. Je to souhrn podmínek, podle kterých zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům mzdu (Šikýř, 2016).

Mzdový systém by měl být vytvořen tak, aby respektoval práva a naplňoval cíle podniku. Měl by být transparentní, srozumitelný a jednoduchý. Dále také spravedlivý a efektivní, aby způsob odměňování pozitivně stimuloval k práci a produktivita práce rostla rychleji nežli mzdy. Zvládnutí mzdového systému vede přes cílevědomý vývoj systému odměňování a zaměstnaneckých výhod (Dvořáková, 2012).

Tomší (2008) uvádí, že mzdový systém působí jako:

- nástroj pro rozdělování finančních prostředků na mzdy,
- stimuluje k dosahování cílů,
- reguluje personální náklady,
- je prostředkem pro ochranu zaměstnanců ve mzdové oblasti.

Zaměstnavatel může nastavit mzdový systém, ať už s tarifní mzdou či bez ní, různé formy mezd (časovou, úkolovou, podílovou, smíšenou) a zvolit další složky mzdy jako jsou prémie, odměny, příplatky a jiné (Šubrt, 2018).

2.1.1 Mzda

Za odvedenou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody. Mzda je definována jako peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (takzvaná naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci. Mzda se stanovuje dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále dle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (Zákoník práce, 2006, 2020. §109).

Za stejnou práci nebo stejnou hodnotu práce by měli zaměstnanci obdržet stejnou výši mzdy. Stejnou prací se rozumí práce se stejnou či srovnatelnou složitostí, odpovědností, pracovními podmínkami, výkonností a tak dále (Zákoník práce, 2006, 2020. §109).

Pravidla pro stanovení mzdy bývají zakotvena v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě, eventuálně ve vnitřních předpisech organizace nebo ve mzdovém výměru (Dvořáková, 2007).

Mzda nesmí klesnout pod minimální přípustnou hranici, tedy minimální mzdu, kterou je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout za vykonanou práci. Od 1. ledna 2021 činí minimální mzda 15 200 Kč, tedy 90,50 Kč/hod. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020).

2.1.2 Formy a složky mzdy

Forma mzdy je chápána jako způsob odměňování, který rozlišuje vazbu mzdových sazeb na odpracovanou dobu nebo pracovní výkon. Mzdové formy se dělí na:

- časovou – Mzda časová se dále dělí na měsíční (měsíční mzdový tarif) a hodinovou (hodinový mzdový tarif). U měsíční časové mzdy je zaměstnanci stanovena mzda za kalendářní měsíc bez ohledu na to, kolik odpracoval hodin. V případě časové mzdy hodinové je pracovník odměněn za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Počet odpracovaných hodin se násobí hodinovou sazbou.
- úkolovou – Mzda úkolová je forma mzdy, která je závislá na výkonu pracovníka a na splnění normovaného pracovního úkolu. Uplatňují se normy spotřeby práce jako je například spotřeba času na jednotku produkce nebo množství produkce na jednotku času.
- podílovou – Podílová mzda je též označována jako provizní, ta je zaměstnanci stanovena podílem z tržeb, obratu, zisku nebo z objemu sjednaných či uskutečněných obchodních případů.
- smíšenou – Mzda smíšená je kombinací výše uvedených mzdových forem, příkladem může být měsíční mzda s mzdou podílovou (Šubrt, 2018).

Šikýř (2016) doplňuje, že mzda je také obvykle tvořena mzdovými složkami, a to:

- základní složka mzdy – Základní či zaručená nebo pevná složka mzdy oceňuje hodnotu práce jako je složitost, odpovědnost, namáhavost. Stanovuje se pomocí základní mzdové sazby, nejčastěji dle časové mzdy, mzdového tarifu (pevná sazba mzdy, sazba s rozpětím nebo v Kč za hodinu či za měsíc).
- příplatky – Existují příplatky ze zákona, ze smlouvy, vnitřních předpisů nebo mzdového výměru. Příplatky obdržují pracovníci za obtížnost pracovních

režimů, škodlivost a rizikovost pracovního prostředí. Určují se procentem ze mzdového tarifu či z průměrné mzdy nebo absolutní částkou v Kč za hodinu či měsíc.

- doplňková složka mzdy – Doplňková, též nezaručená nebo pohyblivá složka mzdy, oceňuje nadstandartní výsledky práce a chování. Je tvořena osobním ohodnocením, provizí, prémií a tak podobně (Šikýř, 2016).

2.1.3 Mzdová politika

O mzdové politice organizace a jejích cílech rozhoduje vrcholový management na základě jednání manažerů při odměňování. Mezi cíle mzdové politiky podle Dvořákové (2007) patří:

- získání a stabilizování pracovníků,
- motivování zaměstnanců k pracovním výkonům,
- udržování objemu mzdových prostředků v efektivním poměru vzhledem k produktivitě práce,
- prosazování mzdové diferenciace uvnitř organizace,
- zajištění konkurenceschopné relace mezd v porovnání s konkurenty na trhu práce.

O prioritách výše uvedených cílů rozhoduje zaměstnavatel. Některé cíle se vylučují, a proto je nelze uskutečnit všechny současně. Příkladem může být to, že objem mzdových prostředků závisí na produktivitě práce a mzdy by se měly udržet alespoň na průměru, který je v dané oblasti či oboru. Zároveň omezené finanční prostředky na mzdy ovlivňují podnik při získávání a udržování zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

Shields a další (2015) doplňují, že mezi cíle mzdové politiky také patří nákladová efektivnost. To znamená, že celkové částce odměn by měla odpovídat určitá finanční návratnost. Je to také jeden z cílů, který vylučuje jiný cíl, a to například vnímání spravedlnosti odměn ze strany zaměstnanců. Nespokojenost z vnímání nerovnosti odměn může vést k vysoké fluktuaci zaměstnanců, snížení motivace, a tím pádem i snížení návratnosti vynaložených peněžních prostředků.

Mzdová politika také řeší:

- na jaké mzdové hladině by se měla organizace pohybovat,

- jaké mzdové struktury ovlivňují získávání a stabilizování zaměstnanců,
- jak velký podíl ve struktuře mzdy má připadat na účast na výsledku,
- jak zaměstnance informovat o mzdové politice a zásadách odměňování, a další (Dvořáková, 2012).

2.2 Odměňování zaměstnanců v podniku

Efektivní a komplexní odměňování znamená, jak uvádí Dvořáková (2012), stanovení mzdy za odvedenou práci a poskytnutí zaměstnaneckých výhod. Úspěch organizace závisí na zaměstnancích, jejichž odměňování je součástí managementu lidských zdrojů.

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, proto je třeba v každém podniku nastavit efektivní, jasný, spravedlivý a motivující systém odměňování. Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně je stimulovat k vykonání sjednané práce (Horváthová & Čopíková, 2007).

Odměňování je jednou ze součástí řízení lidských zdrojů. Zabývá se každým typem odměny, kterou jednotlivci dostávají výměnou za plnění úkolů. Jedná se o hlavní náklady na podnikání pro mnoho organizací všech typů a velikostí. Je to hlavní důvod, proč většina jednotlivců hledá zaměstnání, neboť jde o výměnný vztah. Zaměstnanci vyměňují pracovní sílu a loajalitu za finanční a nefinanční náhradu (výplatu, služby, uznání). Finanční vyrovnání je buď přímé nebo nepřímé. Přímá finanční náhrada se skládá z odměny, kterou zaměstnanec obdrží ve formě mzdy, platu, prémie nebo provize. Nepřímá finanční kompenzace neboli výhody se skládají ze všech finančních odměn, které nejsou zahrnuty v přímé finanční kompenzaci. Mezi typické zaměstnanecké výhody patří dovolená, různé druhy pojištění a služeb. Nefinanční odměny jako chvála, úcta a uznání ovlivňují motivaci, produktivitu a spokojenost zaměstnanců (Ivancevich & Konopaske, 2013).

Odměna je prostředek, kterým pracovníci uspokojují své vlastní potřeby a potřeby svých rodin, ale odměňování však více než jen zajišťuje fyziologické potřeby zaměstnanců. To, za co je člověk placen, naznačuje jeho hodnotu pro organizaci. Pro zaměstnavatele je odměňování jednou z nejdůležitějších funkcí řízení lidských zdrojů. Je to jedna z hlavních metod používaných k získání zaměstnanců a jejich motivaci k efektivnějšímu výkonu (Ivancevich & Konopaske, 2013).

Cílem kompenzační funkce je vytvořit systém odměn, který bude spravedlivý jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Stanovení odměny by mělo být přiměřené, spravedlivé, nákladově efektivní, motivační a přijatelné pro zaměstnance. Mezi faktory, které ovlivňují kompenzační politiku, patří mimo organizaci: trh práce, ekonomika, vláda a odbory (Banfield & Kay, 2008).

Odbory mají možnost ovlivnit odměňování, jsou to sdružení pracovníků za účelem hájení jejich zájmů a ochraně práv. Předmětem kolektivního vyjednávání odborů je mimo jiné i mzdová oblast, vzdělávání a péče o zaměstnance. Nízké mzdy nebo například nedostatečné zaměstnanecké výhody vyvolávají nespokojenost u zaměstnanců a vedou k činnostem odborů. Výsledkem kolektivního vyjednávání jsou pak kolektivní smlouvy. Z pohledu pracovních vztahů by mělo být odměňování založeno na jasných pravidlech a otevřenosti v podílení pracovníků na vytváření systému. Důležité je, aby byly zachovány dobré vztahy a bylo vyhověno na obou stranách (Koubek, 2015).

2.2.1 Systém odměňování

Jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů je systém odměňování. Tento systém má za úkol podporovat a prosazovat strategii organizace, rozvíjet organizační kulturu, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je k rozvoji a vzdělávání a také stimulovat k lepším pracovním výkonům (Dvořáková, 2007).

Systém odměňování je nepostradatelnou součástí personální strategie firmy a zároveň účelným nástrojem vedení a zapojení zaměstnanců. Ovlivňuje kvalitu zkušenosti zaměstnanců ve firmě a odrazem takové zkušenosti je pak jejich osobní přístup, výkon, aktivita a loajalita vůči společnosti. Způsob, jakým jsou zaměstnanci odměňováni, je také podstatnou součástí reputace firmy v roli zaměstnavatele a velmi působí na atraktivitu na trhu práce (Caltová, 2019).

Funkčnost systému odměňování je spojena se strategií a cíli firmy. Aby byl systém manažery i zaměstnanci přijat, měl by být jednoduchý, srozumitelný a spravedlivý. Vedení firmy by si mělo určit, za co a jak chce a potřebuje své zaměstnance odměňovat. Vymezit si, kdy odměňuje dle významu pracovní pozice, kdy dle výkonu, nebo úrovně znalostí a dovedností. Díky těmto poznatkům bude získána hodnotová propozice odměny a kritéria pro její určování. Zda je systém efektivní, se projevuje pozitivně či negativně na firemní kultuře, zapojení a spokojenosti zaměstnanců a celkově na výsledcích celé

organizace. Transparentní a férový systém odměňování přispívá k funkčnosti vztahů ve firmě (Caltová, 2019).

Dle Armstronga (2009) slouží systém odměňování především k plnění cílů stanovených při řízení odměňování. Tento systém se dále skládá ze strategií, a to:

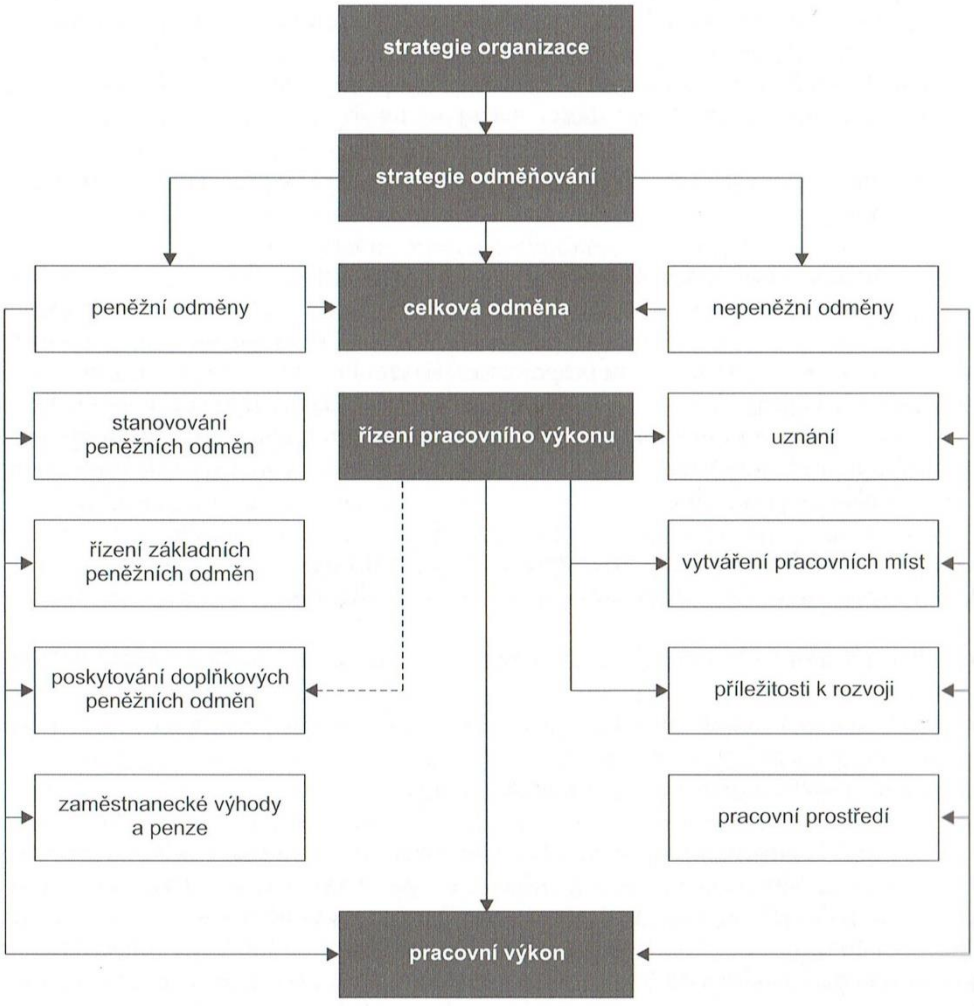
- Strategie odměňování – Stanovuje dlouhodobou perspektivu podniku v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování, tak aby bylo dosahováno podnikatelských cílů (například strategie směřující k udržení konkurenceschopnosti mzdových sazeb).
- Politika odměňování – Dává návod pro rozhodování a jednotlivé kroky. Příkladem může být politika stanovující úroveň peněžní odměny v závislosti na průměrných tržních sazbách.
- Praxe odměňování – Tato praxe se skládá ze struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdových struktur), metod (jako je hodnocení práce) a programů (zásluhové odměňování), které vedou k dosažení stanovených cílů.
- Procesy odměňování – Tyto procesy tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování (využití a uplatnění výsledků šetření, postupy manažerů při revizi a úpravě mezd).
- Postupy (procedury) odměňování – Postupy k udržení systému a zabezpečení účinného a pružného fungování (postup revizí a úprav mezd či platů) za předpokladu, že by vynaložené peníze měly přinášet odpovídající hodnotu (Armstrong, 2009).

Systém odměňování je složen ze vzájemně souvisejících postupů a procesů odměňování, které jsou v souladu s cíli organizace. Tento systém je zobrazen na Obrázku 1.

Strategie organizace působí na strategii odměňování a ta pohání systém odměňování. Mezi hlavní složky systému odměňování patří peněžní a nepeněžní odměny, které v různých kombinacích tvoří systém celkové odměny. Peněžní odměny jsou tvořeny odměnami, které jsou založeny na pracích, tedy hodnotě práce a lidech, tedy jejich přínosu. Dále jsou tvořeny zaměstnaneckými výhodami a penzí. Prostřednictvím nepeněžních odměn je možné uspokojovat rozdílné potřeby zaměstnanců. Týkají se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Díky nepeněžním odměnám může být dosahováno rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Patří sem

nepeněžní uznání za dosaženou práci a úspěchy, motivující pracovní místa, příležitosti k rozvoji schopností a kariéry, zlepšování pracovního prostředí. Důležitou roli u nepeněžní odměny má řízení pracovního výkonu, které přináší podklady pro rozhodování o odměnách podle výkonu či přínosu pro organizaci. Všechny složky systému odměňování se sledují a kombinují za účelem ovlivnění úrovně pracovního výkonu (Armstrong & Taylor, 2015).

Obrázek 1: Systém odměňování



Zdroj: Armstrong & Taylor, 2015

Pro podnik je důležité si před vytvářením systému odměňování uvědomit svou filozofii a strategii odměňování (Dvořáková, 2012).

2.2.2 Filozofie odměňování

Filozofie odměňování vyjadřuje, jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v daném oboru či na trhu práce a jaké postupy, metody a techniky chce k tomu použít (Dvořáková, 2012).

Filozofie odměňování je tvořena soustavou přesvědčení a principů, které odpovídají hodnotám organizace. Připouští diferencované odměňování zaměstnanců podle přispívání a přínosu pro organizaci, neboť řízení lidských zdrojů je o investování do lidského kapitálu a je očekávána určitá návratnost. Lidé by měli být hodnoceni a oceňováni podle toho, co dělají a čeho dosahují (Armstrong, 2009).

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že filozofie odměňování sděluje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni. Filozofie může být zobrazena jako soubor zásad, které definují přístup organizace k určitým záležitostem. Tyto zásady jsou návodem pro uskutečnění opatření obsažených ve strategii odměňování. Zaměstnanci by měli být s touto filozofií seznámeni z důvodu pochopení politiky a postupů odměňování, které se jich týkají.

Zásady odměňování schvaluje vrcholový management s interními nebo externími konzultanty a odborníky. Jedná se o zásady, které řeší:

- spravedlivé fungování systému odměn v zájmu všech zainteresovaných stran;
- rozvoj politik a postupů odměňování, které podporují cíle organizace;
- odměňování a uznávání hodnoty lidí dle jejich přínosu;
- vytváření atraktivní hodnoty pro zaměstnance;
- udržování konkurenceschopných mezd;
- flexibilitu ve fungování procesů odměňování a ve výběru zaměstnaneckých výhod a další (Armstrong & Taylor, 2012).

2.2.3 Strategie odměňování

Strategie odměňování vychází z celkové strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Je ovlivňována trhem, legislativou, organizační kulturou, manažerskými postupy, strukturou zaměstnanců, kolektivním vyjednáváním a vnitřními mzdovými předpisy organizace. Strategie odměňování říká za co, komu, kolik a jak platit. Je základem

pro mzdovou politiku, mzdový systém a řízení mezd. Strategie odměňování přispívá k vytvoření systému odměňování (Dvořáková, 2012).

Výchozím bodem pro návrh a uplatňování určitého systému odměňování je právě strategie odměňování, která má za účel dosáhnout třech cílů, a to: výkonnost, konkurenceschopnost a spravedlnost. Strategie odměňování definuje, co chce organizace v budoucnu dělat, aby zabezpečila utváření politik a postupů odměňování a co musí udělat, aby politiky a postupy odměňování naplňovaly účel odměňování. Správné provedení těchto činností by pozitivně přispívalo k dosahování stanovených cílů a uspokojování všech zainteresovaných stran (Armstrong & Taylor, 2015).

Horváthová a Čopíková (2007) doplňují, že účinná strategie odměňování musí:

- být založena na hodnotách a přesvědčeních organizace,
- být řízena potřebami organizace,
- propojovat schopnosti organizace a jednotlivců,
- být v souladu nejen s celkovou strategií organizace, ale také se strategií personální a rozvojovou,
- být praktická a proveditelná.

Podle Armstronga (2009) jsou strategie odměňování kvůli vnitřnímu fungování a logičnosti vertikálně integrovány se strategiemi podniku a zároveň horizontálně integrovány s ostatními strategiemi zaměřenými na personální činnosti.

Cílem strategie odměňování je zajištění podpory ve všech krocích v oblasti formování pracovní síly podniku, v rozvoji a všech cílech spojených s výkonem. Strategie by měla brát ohled na vztahy uvnitř organizace, ale také na odbory a jejich vyjednávání o odměňování (Horváthová & Čopíková, 2007).

Existuje také strategické odměňování, které podle Trevora (2011) slouží ke zlepšování výkonu organizace a zajišťování konkurenční výhody prostřednictvím sjednocování strategií, systémů, politik a postupů odměňování se strategií organizace.

Strategické odměňování pozoruje propojení mezd s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům mimo mzdu příležitost vzdělání a rozvíjení se, možnost získat uznání, dary, snaží se vytvářet komplexní a autonomní pracovní úkoly, vytváří kvalitní pracovní podmínky, nabízí flexibilní formu zaměstnání a režim práce (Dvořáková, 2012).

2.2.4 Řízení odměňování

Řízení odměňování, jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, str. 428), *„se zabývá strategiemi, politikami a postupy odměňování, které umožňují rozlišovat a oceňovat hodnotu lidí a jejich přínos k dosahování cílů organizace, útvaru nebo týmu.“* Tím je myšleno vytváření, uplatňování a spravování určitého systému, který bude uspokojovat potřeby organizace i jejích zainteresovaných stran a bude fungovat objektivně, spravedlivě a soudržně.

Řízení odměňování platí jak pro peněžní, tak pro nepeněžní odměny, jako je uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, příležitosti ke vzdělání a rozvoji nebo zvýšení odpovědnosti (Armstrong & Taylor, 2015).

V řízení odměňování je uplatňován přístup „celkové odměny“, který představuje všechny aspekty odměn jako jeden soudržný celek, který je provázán s ostatními podněty řízení lidských zdrojů zaměřených na motivaci, angažovanost, oddanost a rozvoj pracovníků. Řízení odměňování je nedílnou součástí řízení lidí v podobě, která odpovídá koncepci řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2009).

Horváthová a Čopíková (2007) uvádí, že každá organizace při řízení systému odměňování by se měla zabývat:

- kontrolováním rozpočtů a prognóz odměn (mzdové náklady, všeobecné a individuální růsty odměn);
- hodnocením svého systému odměňování;
- úpravami ve mzdách;
- kontrolováním uplatňování mzdové politiky;
- stanovováním odpovědnosti za odměňování;
- komunikací se zaměstnanci;
- a další.

2.2.5 Cíle řízení odměňování

Podle Armstronga (2009) se cílů řízení odměňování dosahuje pomocí vytváření a realizace strategií, politiky, procesů a postupů, které vycházejí z filozofie odměňování. Takové cíle jsou v souladu s principy spravedlnosti a přirozeného práva, fungují slušně, důsledně, logicky a jsou provázány s podnikovou strategií.

Mezi cíle řízení odměňování patří:

- odměňování pracovníků dle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojování postupů v odměňování s cíli podniku, ale i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňování správných věcí z hlediska chování a výsledků;
- pomoc při získávání a udržování kvalitních pracovníků;
- motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti;
- vytváření kultury vysokého výkonu (Armstrong, 2009).

Systém odměňování každého podniku je třeba pravidelně kontrolovat za účelem posouzení jeho efektivnosti, míry přidané hodnoty a zda odpovídá současným a budoucím potřebám podniku. Tuto kontrolu zpravidla provádí personální úsek a vede k rozpoznání slabých a silných stránek systému (Horváthová & Čopíková, 2007).

Dlouhodobé zkušenosti z praxe vykazují, že úspěšné zavedení systému odměňování je pouze z 50 %. Důležitým faktorem je komunikace personalistů, kteří musí zaměstnancům systém odměňování dostatečně představit a obhájit, jinak se nedá očekávat, že bude úspěšný (Horváthová & Čopíková, 2007).

2.3 Celková odměna

Odměna je chápána z ekonomického hlediska jako cena práce, kterou zaměstnanec poskytuje zaměstnavateli a je i hlavním důvodem, proč je zaměstnanec zaměstnavateli k dispozici. Z právního hlediska je odměna považována za základní pracovněprávní právo zaměstnance a její poskytování je základní povinností zaměstnavatele. Odměňování ale neřeší pouze odměnu za práci, odměňování obsahuje celý soubor různých plnění ze strany zaměstnavatele. Patří sem zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky a další prvky, prostřednictvím kterých je zaměstnanec uspokojován (Šubrt, 2018).

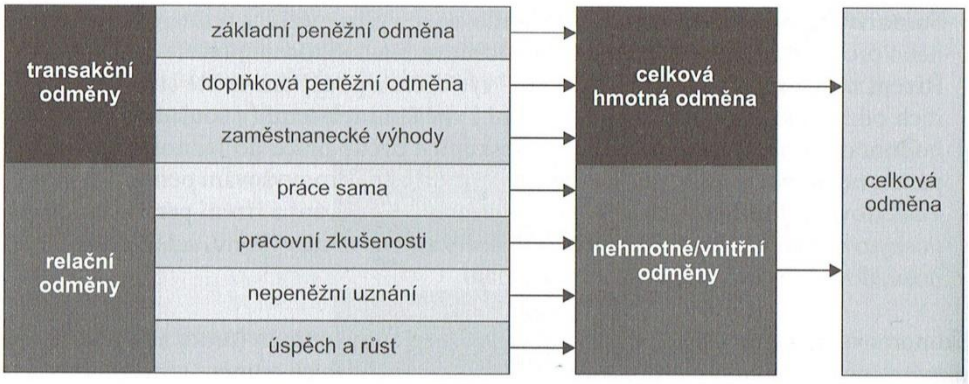
Celková odměna je tvořena všemi typy odměn, a to nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších. Formy odměn, jako je základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny včetně vnitřních, jsou chápány jako integrovaný celek (Armstrong, 2009).

Vzájemné propojení celkové odměny vyjadřuje přístup k řízení odměňování, který klade důraz na zvážení všech možností oceňování zaměstnanců za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Za cíl je považováno spojení peněžní a nepeněžní odměny do jednoho celku (Armstrong & Taylor, 2015).

Celková odměna je tvořena transakčními a relačními odměnami, což je znázorněno na Obrázku 2. Tento přístup je charakteristický významem peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale zároveň poukazuje na existenci hodnot plynoucích z pracovního prostředí a příležitostí, jak se rozvíjet. Přístup celkové odměny má pozitivní vliv na vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance (Armstrong & Taylor, 2015).

Transakční odměny jsou odměny, které plynou z transakce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jsou hmotné, týkají se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Naopak relační (vztahové) odměny jsou odměny nehmotné neboli vnitřní a týkají se odměn, které plynou ze samotné práce. Patří sem pracovní zkušenosti, vzdělávání, nepeněžní uznání, úspěch a růst. Tyto složky dohromady tvoří celkovou odměnu (Armstrong, 2009).

Obrázek 2: Složky celkové odměny

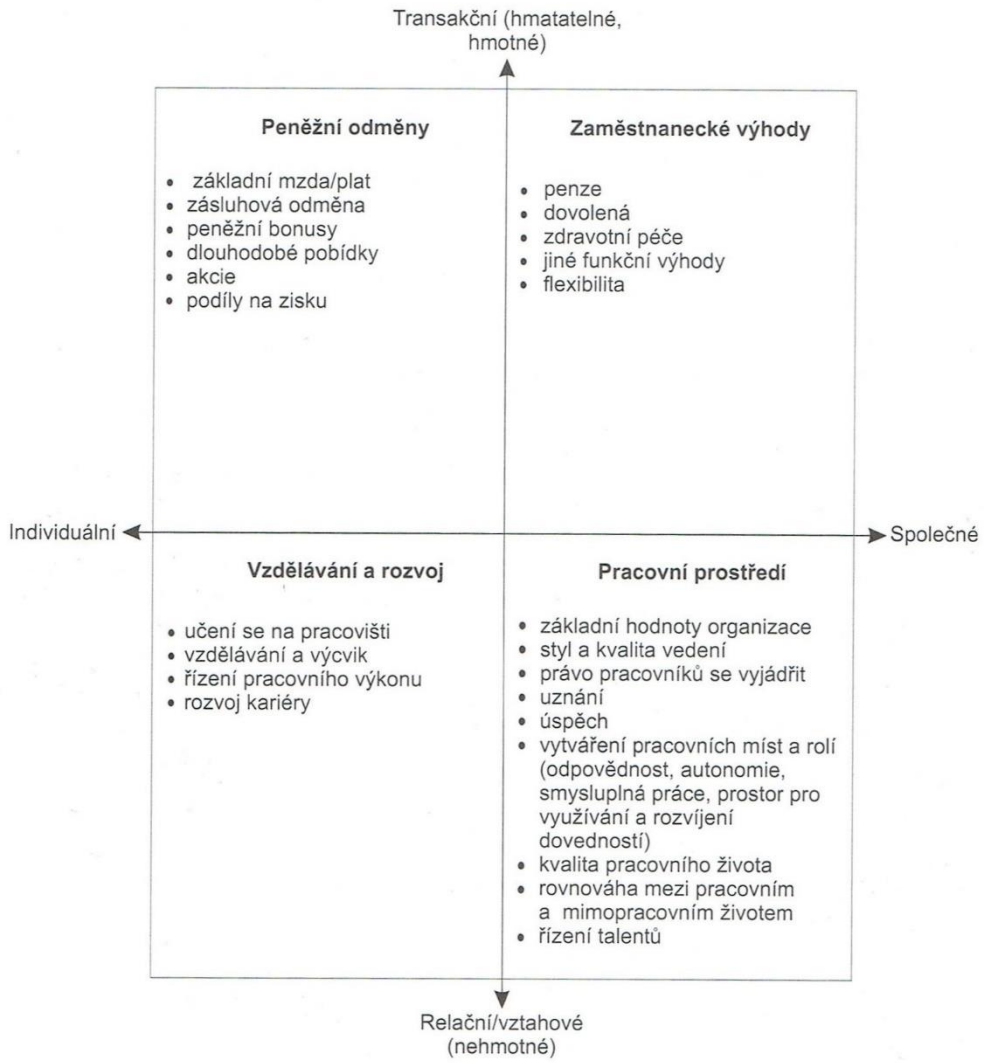


Zdroj: Armstrong & Taylor, 2015

Společnost Towers Perrin (dnes již Willis Towers Watson) vytvořila model celkové odměny, který je zobrazen na Obrázku 3. Tento model bývá základem pro vytvoření přístupu celkové odměny. Je rozdělen na čtyři kvadranty – peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj, pracovní prostředí. Horní dva kvadranty tvoří transakční odměny a dolní dva kvadranty odměny relační. Horní kvadrant je významný kvůli své finanční povaze, ovlivňuje získávání a udržování pracovníků, ale konkurence ho může snadno napodobit. Dolní dva kvadranty nejsou snadno

napodobitelné, a proto je díky nim možné dosáhnout výhod plynoucích z lidského kapitálu a z činnosti pracovníků. Relační odměny jsou podstatné pro zvyšování hodnoty transakčních odměn. Levá strana modelu zobrazuje individuální odměny a pravá odměny společné (Armstrong & Taylor, 2015).

Obrázek 3: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2009)

Peněžní odměny

V modelu celkové odměny se peněžní odměnou rozumí přímá finanční odměna, a tou je:

- základní mzda/plat – Mzda je definována v podkapitole 2.1.1. Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond a další (Zákoník práce, 2006, 2020. §109).

- zásluhová odměna – Toto zvýšení zahrnuté do mzdy či platu se vztahuje k individuálnímu výkonu, přínosu pro organizaci, schopností a dovedností jedince. Odměňování v závislosti na délce zaměstnání bývá také řazeno mezi zásluhové odměny. Individuální zásluhové odměny se stávají nedílnou součástí mzdy či platu.
- peněžní bonusy – Systémy bonifikace poskytují peněžní bonusy, které se týkají výkonu celé organizace, týmu či jedince. Je nazývána jako proměnlivá peněžní odměna nebo také odměna riziková. Bonus musí být opakovaně získáván a není tedy stálou součástí mzdy či platu.
- dlouhodobé pobídky – Peněžní pobídky (stimuly) velice motivují pracovníky, neboť říkají, kolik člověk dostane v budoucnu peněz, když dobře vykoná svoji práci (Armstrong, 2009).
- akcie – Zaměstnanci mají možnost nakoupit si akcie společnosti, ve které pracují.
- podíly na zisku – Podíly mohou být vypláceny jako peněžní částky nebo jako akcie v závislosti na zisku organizace (Armstrong & Taylor, 2015).

Zaměstnanecké výhody (benefity)

Dalšími dodatečnými peněžitými plnění nebo plnění peněžité hodnoty jsou zaměstnanecké výhody neboli benefity, které jsou poskytovány pracovníkům v souvislosti s jejich zaměstnáním. Tyto výhody dodatečně zaměstnance zvýhodňují, zvyšují atraktivitu zaměstnání a pozitivně působí i na pověst zaměstnavatele (Šikýř, 2016).

Benefity pojímají spoustu požitků, služeb, zboží a sociální péči, za což by zaměstnanec musel jinak zaplatit. Zaměstnavatel tyto odměny poskytuje ke mzdě. Benefity mohou pozitivně ovlivňovat pracovní spokojenost. Postupem času bývají vnímány jako samozřejmé, avšak při neposkytnutí či omezení některé z výhod nebo dokonce při pocitu nespravedlnosti působí velice negativně na spokojenost zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

Koubek (2015) člení zaměstnanecké výhody na:

- výhody sociální povahy – pojištění, zaměstnanecké půjčky, dovolená, rekreační, sportovní a kulturní zažití;
- související s prací – stravování, ubytování, doprava, vzdělávání;

- spojené s postavením v organizaci – služební telefon, notebook, automobil, podnikový byt, vybavení kanceláře, příspěvky na reprezentaci.

Společnost Towers Perrin, jak poznamenává Armstrong (2009) ve své knize, zahrnuje mezi zaměstnanecké výhody penzi, dovolenou, zdravotní péči, jiné funkční výhody a flexibilitu. Zaměstnanecké výhody se dají dělit více podrobněji, a to na:

- osobní bezpečnost – zdravotní péče, pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné, poradenství v oblasti kariéry;
- peněžní pomoc – podnikové půjčky, půjčky na permanentky, pomoc při splácení hypotéky, příspěvek na přemístění (stěhování), členské příspěvky;
- osobní potřeba – mateřská/otcovská dovolená a dávky, osobní volno, péče o děti v podnikových školkách, podnikové slevy;
- dovolená – zákonem stanovená dovolená, dovolená navíc, mateřská/otcovská nebo rodičovská dovolená;
- podnikový automobil;
- jiné – parkování, večírky, káva, čaj či jiný nápoj zdarma na pracovišti;
- dobrovolné – možnost koupě zboží či služby za nižší cenu;
- obstarávací služba – zajištění opravy či údržby vozidel, domů a bytů, peněžních služeb, rezervačních služeb a dalších;
- flexibilní – možnost změny jednotlivých zaměstnaneckých výhod (změna velikosti, rozsahu, směna za peníze nebo naopak připlacení – lepší model služebního automobilu, „prodej“ či „koupě“ dovolené), „cafeteria systém“ („kupování“ zaměstnaneckých výhod peněžním fondem zaměstnance);
- penze – odměna pracovníků po odchodu do starobního důchodu nebo při odchodu z organizace, požitky v případě úmrtí (penze vdov, vdovců a dětí) (Armstrong, 2009).

Vzdělání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je zaměřeno na formování pracovních schopností člověka. Vzdělávání zaměstnanců, jejich individuální rozvoj a s tím spojený rozvoj celé organizace jsou vzájemně propojené procesy. Tyto procesy mají společný cíl, a to zlepšení efektivity podniku prostřednictvím zkvalitnění lidských zdrojů, které jsou brány jako nejcennější aktivum (Dvořáková, 2012).

- učení se na pracovišti – Pracoviště samo o sobě nabízí pracovníkovi příležitost pro rozvoj jeho dovedností. Učení je součástí každodenních činností v práci. Lidé rozvíjejí své dovednosti, znalosti a chápání věcí. Řeší problémy a splňují výzvy, které jsou před ně stavěny (Armstrong, 2009).
- vzdělání a výcvik – Díky vzdělávání a výcviku se utvářejí, prohlubují a rozšiřují znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků. Zvyšuje se jejich kvalifikace a rozvíjí kariéra. Možnost vzdělávat se, účastnit se kurzů a programů také velice působí na motivaci pracovníka (Šikýř, 2016).
- řízení pracovního výkonu – Při řízení pracovního výkonu je důležité pravidelné hodnocení skutečného výkonu pracovníka a získávání zpětné vazby. Při úspěšném řízení pracovního výkonu se rozvíjí požadované schopnosti, je dosahováno příznivých pracovních podmínek a motivace. Zkoumání pracovního výkonu může vést k osobnímu rozvoji a vést pracovníka k dalšímu učení a vzdělávání (Šikýř, 2016).
- rozvoj kariéry – Rozvoj kariéry patří spolu s plánováním následnictví do personálního rozvoje zaměstnanců. Možnost kariérního růstu je nástrojem odměňování a pro pracovníka je velice motivující. Zaměstnavatel plánuje zaměstnancům kariérní postup, ale i výši odměny při jednotlivých postupech. Odměňování pracovníků pomocí rozvoje kariéry je také spojeno s řízením talentů (Armstrong, 2009).

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je vyznačováno podmínkami, podle kterých funguje pracovní proces. Tyto podmínky respektují zákonem dané normy, ale měly by respektovat i potřeby a přání zaměstnanců. Optimální pracovní podmínky vyvolávají pocit spokojenosti, pozitivně působí na výkon pracovníků, jejich zdraví, kvalitu života, seberealizaci a rozvoj (Mikuláštík, 2015).

- základní hodnoty organizace – Pro vytvoření odměňujícího pracovního prostředí jsou důležité základní hodnoty organizace. Klíčové je, mít jasnou vizi a soubor hodnot, které jsou vzájemně provázané. Tyto hodnoty se týkají většinou výkonu organizace a flexibility, a to pozitivní postoj k politice a praxi řízení lidských zdrojů, určitá úroveň spokojenosti, motivace a oddanosti zaměstnanců (Armstrong, 2009).

- styl a kvalita vedení – Vedoucí pracovníci jsou důležití při řízení odměňování. Zajišťují plnění cílů a úkolů prostřednictvím lidí, udržují vztahy, motivují k výkonu. Zdrojem relačních odměn jsou právě vedoucí pracovníci. Jedná se hlavně o projevení uznání či pochvaly, možnost vykonávání smysluplné práce, pocit odpovědnosti, příležitost k růstu prostřednictvím učení a vzdělávání se na pracovišti, ale manažeři se podílejí i na udělování zásluhových odměn (Koubek, 2015).
- právo pracovníků se vyjádřit – Toto právo bývá označováno jako „hlas pracovníků“ a vztahuje se i na odměňování, neboť představuje uznání přispění pracovníků k úspěšnosti podniku (Armstrong, 2009).
- uznání – Uznání nebo pochvala je jednou z hlavních metod odměňování. Lidé vyžadují, aby jejich úspěchy byly oceňovány. Uznání je pozitivní zpětná vazba, která oceňuje výkon pracovníka. Může mít podobu povýšení, zařazení do nějakého projektu, ale může to být i například zvláštní dovolená, pohoštění, cesta do zahraničí či diplom nebo jiné ocenění. Uznání může být spojeno i s peněžní odměnou (Armstrong, 2009).
- úspěch – Každý pracovník na jakékoli pracovní pozici vykazuje potřebu úspěchu. Pokud mají pracovníci možnost uspět a jsou za svoje úspěchy uznáváni a oceňováni, cítí se v takovém případě odměňovaní a motivovaní. Motivace k úspěchu se dá zvýšit pomocí vytváření pracovních míst a rolí a také díky řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2009).
- vytváření pracovních míst a rolí – Cílem vytváření pracovních míst a rolí je uspokojování potřeb podniku (požadavky na kvalitu výrobků a služeb, produktivitu). Druhým cílem je odměňovat zaměstnance tím, že bude docházet k uspokojování jejich potřeby smysluplné a zajímavé práce, která vyvolává podněty a pocit úspěšnosti. Vedoucí pracovníci a členové týmů musí neustále zabezpečovat, aby role vyvolávaly vnitřní motivaci plynoucí ze samotné práce (Koubek, 2015).
- kvalita pracovního života – Pracovní prostředí může působit jako odměna, pokud díky němu dochází ke zlepšování kvality pracovního života. Týká se organizování práce, zařízení a vybavení pracoviště nebo podoby pracovního místa (Koubek, 2015).

- rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem – Odměňování pomocí uznávání mimopracovních potřeb je známkou politiky rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem. Jako příklad se uvádí flexibilní pracovní doba či pracovní režim, který hodnotí více výkon nežli dobu strávenou v práci navíc (Kociánová, 2012).
- řízení talentů – Cílem řízení talentů je získávání, stabilizování, motivování a rozvíjení potřebných talentovaných lidí. Týká se také relačních odměn, například vytváření pracovních míst a pracovního prostředí. Díky řízení talentů se vytváří procesy odměňování a pracovního prostředí, které působí na atraktivitu zaměstnavatele. Pokud má organizace jasnou vizi a soubor propojených a uskutečňovaných hodnot, stane se, že pro zaměstnance bude odměnou v takové organizaci pracovat (Kociánová, 2012).

2.3.1 Výhody celkové odměny

Přístup celkové odměny má své výhody a mezi ně podle Armstronga (2009) patří:

- větší vliv – Při používání různých typů odměn dochází k hlubšímu a dlouhodobějšímu vlivu na motivaci a oddanost lidí.
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů – Kombinací transakčních a relačních odměn může organizace vytvářet příznivé zaměstnanecké vztahy a vést pracovníky správným směrem.
- flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – Zvláštním individuálním potřebám odpovídají relační odměny a ty mohou zaměstnance více připoutat k organizaci.
- úspěch ve válce o talenty – Relační odměny se ne snadno napodobují a mohou organizaci odlišit od ostatních. Organizace se tak může stát atraktivním zaměstnavatelem pro talentované lidi (Armstrong, 2009).

2.3.2 Nové trendy v odměňování

Urban (2017) uvádí, že roste význam některých dlouhodobějších trendů, které se odrážejí ve složkách mzdy. Jedná se především o:

- odměňování dle znalostí a schopností pracovníka,

- výkonové odměňování,
- diferencovaný podíl a různá frekvence vyplácení výkonové složky,
- vyplácení výkonových bonusů jednou za rok,
- individuální zaměstnanecké výhody.

Růst významu odměňování dle znalostí a schopností zaměstnanců vznikl v důsledku snahy organizace získat a stabilizovat schopné a kvalifikované pracovníky. Zároveň se organizace snaží o jejich motivování k dalšímu růstu schopností. Pro toto odměňování je nutné stanovení požadovaných schopností a zároveň objektivní hodnocení u jednotlivých pracovníků (Urban, 2017).

Význam roste také u výkonového odměňování neboli odměny podle výkonu. Tento způsob odměny se vztahuje k individuálnímu výkonu pracovníka. Může se jednat o zvýšení peněžních bonusů, zahrnutí určité částky do základních sazeb či jejich kombinace. Pracovníci mají definované cíle, podle kterých se řídí. Hodnocení výkonu probíhá na základě ukazatelů a měřítek, které by měly být spravedlivé a logické. Zaměstnanci by měli mít možnost sledovat své výsledky, aby se podle nich mohli případně zlepšovat. Cílem některých firem je rozšířit odměňování dle výkonu na většinu zaměstnanců, respektive pracovních míst (Armstrong, 2009).

Rozdílný podíl a odlišná frekvence vyplácení výkonové neboli motivační složky mzdy se odvíjí od povahy, náplně ale i hierarchického postavení dané pozice. Pracovní pozice, ve které má zaměstnanec větší možnost samostatného rozhodování, a tudíž má i možnost snadněji ovlivnit výsledky práce, je charakteristická vyšší motivační složkou mzdy (Urban, 2017).

Ročně vyplácené výkonové bonusy jsou spojeny se stanovováním ročních cílů pracovníků. Tento způsob odměňování má rostoucí význam, tím pádem roste význam i řízení výkonu zaměstnanců. Opět by měl mít zaměstnanec přehled o svých výsledcích, aby mohl výkony do budoucna přizpůsobit (Urban, 2017).

Individualizace zaměstnaneckých výhod znamená přizpůsobování benefitů podle potřeb jednotlivých pracovníků. Toto umožňuje cafeteria systém, kde jednotliví zaměstnanci využívají výhody podle svých preferencí a potřeb. Ty souvisí s jejich pohlavím, věkem, rodinným statusem a tak podobně. Nejčastěji se uplatňuje částečně volitelný systém. Část benefitů je poskytována plošně všem zaměstnancům (penzijní připojištění, dovolená navíc, zaměstnanecké stravování) a část si volí zaměstnanci sami.

Mohou si vybírat z více benefitů jako jsou například příspěvky na životní pojištění, zdravotní péči, příspěvky na sport, rekreaci nebo kulturu. Některé podniky ale využívají zcela volitelný systém, ve kterém je stanovená nabídka benefitů a zaměstnanec má svůj rozpočet na určité období, zpravidla jeden rok (Šikýř, 2016).

Jako další trend je zmiňována flexibilní pracovní doba, která je u pracovníků čím dál oblíbenější. Mají tak možnost vyřídit si soukromé věci, jako jsou například návštěvy úřadů. Pružné rozvržení pracovní doby patří do přístupu work-life balance, který se snaží o dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (Šikýř, 2016).

2.4 Inovace

Slovo „inovace“ je odvozeno z latinského výrazu „innovare“ a znamená „obnovení“. O tomto slově se zmínil ekonom Josef Schumpeter ve svém díle už v 30. letech minulého století. Vytvořil teorii ekonomického vývoje, která je založena právě na inovacích. Ty podle něj ovlivňují vývoj tržních ekonomik tak, že narušují a poté obnovují rovnováhu, ale již na vyšší úrovni (Veber, 2016).

Jedna z definic uvádí, že inovace je nový nápad, metoda, proces nebo zařízení, které vytváří vyšší úroveň výkonu pro uživatele. Z ekonomického hlediska se díky inovaci obvykle zvyšuje hodnota pro zákazníka nebo výrobce. Inovace ale nemusí být vždy účinná, a proto by se měla nejprve ověřit na malém trhu s možností změny (Dodgson, Gann & Phillips, 2014).

Díky inovacím dochází k aktualizaci produktového portfolia, což způsobuje zlepšení pozice firmy na trhu. Zvyšuje se konkurenceschopnost firmy a efektivnost provozovaných činností, dochází ke zvyšování kvality, snižování nákladů a tak podobně. Nezáleží na tom, odkud inovace pochází, ale jak ji podnik použije a bude z ní profitovat (Veber, 2016).

Existují také inovace managementu a s tím spojený pojem technologie managementu, který je představován pravidly, zásadami, principy a postupy řízení, které přizpůsobují plánování, přípravu rozpočtů, alokaci zdrojů, rozdělování moci, rozhodování, odměňování lidí, kontrolu a tak dále. Inovace v manažerských přístupech dokáže zvýšit konkurenční výhodu i na delší časový horizont (Veber, 2016).

2.4.1 Druhy inovací

Inovace nabývají mnoho podob. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj spolu s Eurostatem rozlišují inovace podle předmětu na inovace produktů a inovace obchodních procesů.

1. **Produktová inovace**

Inovace produktů jsou založeny na nových znalostech nebo technologiích či na nových způsobech využití stávajících znalostí nebo technologií. Inovace výrobků nebo služeb musí významně zlepšit jednu či více vlastností nebo výkonnostních specifikací (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj [OECD] & Eurostat, 2018).

Změna může být v kvalitě, technické specifikaci, použitelnosti, životnosti, ekonomické efektivitě během používání, cenové dostupnosti a tak dále. Produktová inovace je také představována zavedením úplně nového produktu (Veber, 2016).

2. **Inovace obchodních procesů**

Inovace obchodního procesu je nový nebo vylepšený obchodní proces pro jednu nebo více obchodních funkcí, který se výrazně liší od předchozích obchodních procesů podniku. Zlepšené obchodní funkce souvisejí s charakteristikami zlepšeného produktu. Mezi příklady patří vyšší účinnost, efektivní využívání zdrojů, spolehlivost, cenová dostupnost, pohodlí a použitelnost pro osoby zapojené do obchodního procesu. Zavedení inovace může vyžadovat několik kroků. Začíná počátečním vývojem, pilotním testováním v jediné podnikové funkci až po zavedení ve všech příslušných funkcích. Pojem obchodní proces zahrnuje základní obchodní funkci, tedy výrobu zboží a služeb a dále podpůrné funkce, jako je distribuce a logistika, marketing a prodej, informační a komunikační služby, správa a řízení, vývoj produktů a obchodních procesů (OECD & Eurostat, 2018).

Dřívější typologie inovací obsahovala mimo jiné tyto druhy:

Procesní inovace

Inovací procesu je myšlena implementace nového nebo výrazně vylepšeného způsobu výroby nebo dodání produktů či způsobu vytváření nebo poskytování služeb. Tato inovace je představována významnými změnami v postupech, technikách, vybavení

nebo softwaru. Inovace procesů mohou snižovat jednotkové náklady na výrobu nebo dodání, zvyšovat kvalitu a podobně. Procesní inovace se týkají činností, jako je nákup, účetnictví, výpočetní technika a údržba. Zavádění nových nebo výrazně zdokonalených informačních a komunikačních technologií je inovací procesu, pokud má zlepšit účinnost nebo kvalitu činnosti (Veber, 2016).

Organizační inovace

Tato inovace se vyznačuje zavedením nové organizační metody do obchodních postupů firmy, organizace na pracovišti nebo vnějších vztahů. Jedná se o metody, které dosud nebyly ve firmě použity a jsou výsledkem strategických rozhodnutí vedení. Organizační inovace mohou být určeny ke zvýšení výkonnosti podniku snížením administrativních nebo transakčních nákladů, zlepšení spokojenosti na pracovišti a zvýšení produktivity práce (OECD & Eurostat, 2018).

Marketingová inovace

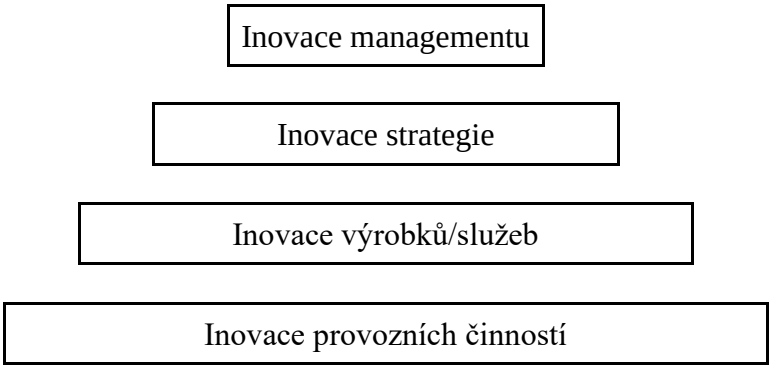
V oblasti marketingu jsou inovacemi nové metody, které zahrnují významné změny v designu nebo balení produktu, umístění, propagaci nebo tvorbě cen. Jedná se o zcela nové marketingové metody, které podnik nikdy předtím nepoužíval. Tyto metody musí být součástí nové marketingové koncepce nebo strategie podniku. Marketingové inovace jsou zaměřeny na efektivnější uspokojování potřeb zákazníků, otevírání nových trhů nebo nové umístění produktu na trh, a to vše s cílem zvýšit prodej (OECD & Eurostat, 2018).

2.4.2 Pyramida inovací

Hamel a Breen (2008) strukturují inovace do takzvané pyramidy inovací. Ta rozlišuje inovace na úrovně, které se týkají provozních činností, produktů, strategie či managementu. Každá tato úroveň přispívá k celkovému úspěchu organizace.

Hierarchické uspořádání forem inovací je zobrazeno na Obrázku 4. Vrchol pyramidy tvoří inovace managementu, neboť čím vyšší vrstva, tím vyšší úroveň vytváření hodnoty a udržitelnosti konkurenční výhody (Hamel & Breen, 2008).

Obrázek 4: Pyramida inovací



Zdroj: Hamel & Breen (2008) a vlastní zpracování v programu MS Excel

Základ pyramidy je tvořen inovacemi provozních činností a ačkoli jsou tyto činnosti zásadní, jejich inovace zpravidla nepřináší významnou a dlouhodobou výhodu. Druhá úroveň pyramidy představuje inovace výrobků a služeb, tedy produktovou inovaci. Ta dokáže firmu rychle konkurenčně zvýhodnit, ale zvyšující se tempo technického pokroku umožňuje ostatním firmám se konkurenci opět vyrovnat (Hamel & Breen, 2008).

Inovace strategie tvoří třetí úroveň. Nezaměřuje se pouze na strategické záměry, ale i na změny podnikatelského modelu. Tyto inovace stanovují budoucí úkoly a výzvy pro firmy (Veber, 2016).

Nejvyšší úroveň pyramidy, tedy inovace managementu, *je vše, co zásadně mění způsob, kterým se realizuje výkon managementu, nebo významně modifikuje obvyklé organizační formy a co posunuje cíle organizace* (Hamel & Been, 2008, str. 29).

Inovace managementu spolu s inovacemi strategie úzce souvisí s osobou manažera. Manažer sám o sobě musí být kreativní a nápaditý a nepřicházet pouze s inovacemi pro nižší vrstvy, ale i s inovacemi svých manažerských praktik. Nové přístupy managementu mohou vést ke zlepšení konkurenčního postavení dlouhodobého charakteru (Veber, 2016).

2.4.3 Zhodnocení efektivnosti inovací

Proces zavedení inovace vytvoří určitý výsledný efekt. Tento efekt je chápán jako účinek či přínos inovace. Výsledný efekt může mít podobu změny vstupů, výstupů nebo zásob fondů a změny jejich vzájemných poměrů (Žižlavský, 2012).

Inovace mají mnoho etap od shromažďování nápadů, jejich selekci, výzkum a vývoj, po zavedení inovace. V každé etapě je nutné schválit další kroky, zda má smysl v inovaci pokračovat. Rozhodování probíhá na základě technického, ale i marketingového hlediska (Synek, 2011).

Pro hodnocení inovačních aktivit nelze stanovit univerzální přístup či nástroj kontroly, neboť inovace jsou tématem velmi pestrým a různorodým. Kontrolní systém se nejčastěji zaměřuje na aktuální stavy či na průběh inovace. Hodnotí se úroveň inovační připravenosti a snaha o inovaci daného podniku v rámci časového horizontu 2–3 let. (Veber, 2016).

Efektivnost inovací se podle Žižlavského (2012) hodnotí na základě třech kritérií:

- technické – Hodnocení úspěšnosti investice podle technických parametrů přímé a nepřímé charakteristiky. Mezi přímé patří například energetická spotřeba, mezi nepřímé se řadí získání zkušeností nebo posílení know-how.
- ekonomické – Ekonomické kritérium se také dělí na přímé a nepřímé. Přímé efekty jsou tvořeny výší zisku, obratem, tržním podílem a dalšími. Mezi nepřímý efekt je řazen dopad na konkurenci, zejména zvýšení nákladů konkurence či snížení podílu na trhu.
- ostatní – Ostatní efekty se dělí na systémové a individuální. Do systémových patří dopady na životní prostředí nebo dopady sociální. Individuální efekt je tvořen vědeckým uznáním či získáním nějaké ceny.

3 Metodika práce

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení současného systému odměňování zaměstnanců ve zvoleném podniku a poskytnutí návrhu možných inovací v tomto systému, které by vedly k jeho zlepšení. Vybraný podnik si nepřál uvést název organizace, proto zůstane v této diplomové práci anonymní a bude zmiňován jako podnik X.

3.2 Metodický postup

Pro tuto diplomovou práci je stanovena následující metodika:

1. Studium teoretických východisek
2. Provedení terénního výzkumu
3. Vyhodnocení výzkumu
4. Interpretace výsledků a závěr

Teoretická část diplomové práce byla zpracována na základě odborné a vědecké literatury a některých webových stránek. Studium teoretických východisek se zabývá problematikou mzdového systému, systému odměňování, celkové odměny a inovací. Veškeré použité publikace a internetové zdroje jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů, který se nachází na konci diplomové práce.

Druhá část diplomové práce, tedy praktická část, obsahuje charakteristiku vybraného podniku a popis čtyř kvadrantů celkové odměny v podniku. Informace o vybrané společnosti byly čerpány z internetových stránek podniku X, kolektivní smlouvy a vnitřních předpisů.

Součástí praktické části je i kvantitativní výzkum, a to dotazování. Terénní výzkum probíhal na základě dotazníkového šetření v písemné podobě. Písemné dotazování bylo zvoleno z důvodu malého počtu respondentů a možnosti rychlého získání informací. Data byla sbírána prostřednictvím zaměstnanců společnosti X.

Po sestavení dotazníku, který byl vytvořen v únoru 2021, byl proveden pilotní výzkum s 5 respondenty. Ukázalo se, že u otázky týkající se benefitů a u celkové odměny

chybí možnost odpovědi „Jiné“, proto tato možnost byla doplněna. Ostatní otázky a možnosti odpovědí byly v pořádku.

Dotazníkové šetření probíhalo od 8. do 15. března 2021 s vybraným segmentem zaměstnanců společnosti X. Osloveni byli administrativní pracovníci, manažeři a další vedoucí pracovníci. Vybraný segment tvoří 16,6 % podíl z celkového počtu zaměstnanců. Osloven byl 50 % podíl zaměstnanců zvoleného segmentu. Výzkumu se celkem zúčastnilo 40 respondentů. Z důvodu provedení dotazníkového šetření pouze s vybraným segmentem zaměstnanců společnosti X, nelze výsledky zohledňovat na celou organizaci.

Dotazník začíná úvodním sdělením a také jasnými a srozumitelnými instrukcemi. Dotazník je tvořen 21 otázkami, které se dělí na identifikační, zahřívací a specifické. Většina otázek je uzavřených, ale byly použity i otázky otevřené. Výzkum byl zaměřen hlavně na spokojenost zaměstnanců s jednotlivými kvadranty celkové odměny a se systémem odměňování jako takovým. Získané odpovědi byly zpracovány do grafů v MS Excel.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Vybraný podnik X je moderním lázeňským zařízením, které poskytuje léčbu pohybového aparátu. Společnost vznikla v roce 1998 a základní kapitál byl ve výši sto tisíc korun.

Cílem firmy X je poskytování nejlepší léčebné, lázeňské, relaxační a rehabilitační péče. Na tyto služby navazuje moderní ubytování a zdravá strava. Podnik se také snaží o větší návštěvnost zahraničních klientů. Do budoucna se podnik chce stát moderní společností, která pohotově reaguje na požadavky trhu, neustále se zlepšuje a dosahuje tak skvělých výsledků. Cílem managementu kvality je neustálé zlepšování procesů, poskytovaných služeb a efektivnosti systému.

Hlavním předmětem podnikání je poskytování ústavní a ambulantní lázeňské péče, poskytování specializované ambulantní péče, provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici, hostinská činnost, pekařství, cukrářství, ubytovací služby, masérské, rekondiční a regenerační služby, výroba tepla, elektřiny a další. Tato společnost má několik restauračních provozů a sportovních zařízení jako je tenisový kurt, squash, bazén, sauny a tak dále.

Klientům je poskytována péče dle jejich potřeb a zdravotního stavu. Převážně se zde léčí pohybový aparát, revmatické onemocnění nebo stavy po úrazech a operacích. Léčebnými metodami jsou například pohybové a fyzikální terapie, masáže a vodoléčebné procedury. Klienti navštěvují toto zařízení ze zdravotních důvodů, ale mohou sem zavítat i z důvodu relaxace a regenerace.

Podnik fungoval již před rokem 1998, avšak s jiným jménem a vlastníkem. Během let docházelo k mnoha změnám jako například fúze s dalším podnikem, kdy se firma X stala nástupnickou a převzala tak veškeré obchodní jmění. Při fúzi došlo zároveň k přejmenování. Společnost k 31. prosinci 2019 zaměstnávala 458 zaměstnanců, k 31. prosinci 2020 počet vzrostl na 482. V dalších letech je očekáváno další zvýšení počtu zaměstnanců, neboť společnost plánuje rozšíření svého podnikání. Činnost společnosti významně ovlivňuje kvalitu života místních obyvatel, proto je podnik podporován i ze strany města.

Zaměstnancům podniku X je při vysokém pracovním nasazení nabízeno sociální zázemí a jistoty, nadprůměrné výdělky, vzdělávání a podpora při individuálním zvyšování kvalifikace. Zaměstnanci mají také možnost využít služeb společnosti za výhodnější ceny.

V roce 2019 byla mzdová strategie zaměřena na motivaci a stabilizaci zaměstnanců kvůli vysoké fluktuaci v předchozích letech. Tato mzdová strategie je uplatňována i nadále.

4.2 Koncept celkové odměny

Následující část obsahuje popis čtyř kvadrantů celkové odměny ve vybrané společnosti X.

4.2.1 I. kvadrant – peněžní odměny

Mzda

Při odměňování zaměstnanců se uplatňují tyto formy mzdy:

- základní měsíční mzda – skládá se ze mzdového tarifu a výkonnostní složky mzdy,
- hodinová odměna – skládá se ze základní hodinové odměny a výkonnostní složky mzdy,
- smluvní mzda.

Nejčastěji je uplatňována základní měsíční mzda. Hodinová odměna se používá u zaměstnanců, kteří pracují na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, a smluvní mzda se uplatňuje u vedoucích úseků.

Pro stanovení výše mzdy jsou zaměstnanci zařazováni do mzdových kategorií, a to na základě druhu práce, který je uveden v pracovní smlouvě nebo dohodě o práci konané mimo pracovní poměr. Tyto mzdové kategorie vycházejí z dosaženého vzdělání a odborné praxe, ale také složitosti, odpovědnosti a náročnosti vykonávané práce.

Zaměstnanci jsou zařazováni do sedmi mzdových kategorií, přičemž sedmá kategorie je ta nejvyšší. Jednotlivé profese jsou rozděleny do mzdových kategorií z důvodu stanovení minimální a maximální výše mzdového tarifu. Ten je sdělován zaměstnanci

mzdovým výměrem a odpovídá dosažené kvalifikaci, délce odborné praxe a složitosti vykonávané práce. Dosažené vzdělání je kategorizováno od základního až po vysokou školu lékařskou. Odborná praxe je rozdělena od 0 do 5 let.

Výkonnostní složka mzdy oceňuje hlavně kvalitu vykonané práce, ale slouží také k motivaci zaměstnanců a k žádoucímu výkonu. Vedoucí zaměstnanci mohou s touto složkou efektivně pracovat. Výkonnostní složka mzdy je ve výši do 30 % mzdy.

Pokud se jedná o vedoucího zaměstnance nebo zaměstnance, který významně ovlivňuje v rámci své odpovědnosti výsledky hospodaření, je hodnocen podle kvality a kvantity odvedené práce, jeho flexibility, vstřícnosti, chování a plnění ekonomicko-finančních hospodářských parametrů obchodního plánu pro dané období. Vedoucí pracovníci jsou dále odměňováni příplatkem za vedení, který se liší podle mzdové kategorie vedoucího a mzdových kategorií jemu podřízených pracovníků. Příplatky za vedení se pohybují od 5 % do 30 % z tarifu mzdové kategorie.

Odměny

Odměny mohou být poskytovány při splnění mimořádných úkolů či při dosahování mimořádných výsledků. Jsou schvalovány jednatelem společnosti na základně návrhu vedoucího pracovníka. Odměny jsou také vypláceny při odchodu do starobního či invalidního důchodu, a to ve výši až 1000 Kč za každý odpracovaný rok. Při výborných výsledcích hospodaření společnosti může jednatel rozhodnout o výplatě odměny jednatele pro zaměstnance, přičemž výši odměny u jednotlivých zaměstnanců navrhuje jeho vedoucí.

Při poskytnutí pomoci při požáru nebo živelné události, které by jinak ohrozily život, zdraví nebo majetek, může zaměstnanec obdržet odměnu. To platí i u ztížených pracovních podmínek, při kterých pracovník ohrožoval své zdraví při vykonávání práce. Zaměstnancům, kteří drží pracovní pohotovost, náleží odměna ve výši 20 % průměrného výdělku.

Příplatky

Někteří zaměstnanci s odbornou způsobilostí mohou získat kvalifikační příplatek, což je příplatek za absolvování požadovaných kurzů. Pokud je zaměstnanec všeobecně uznávaným a vynikajícím odborníkem, může mu být přiznán specifický příplatek až do výše 100 % mzdového tarifu.

Za práci ve svátek náleží zaměstnanci náhrada dosažené mzdy a poskytnutí náhradního volna. Pokud si volno nevyčerpá do třech kalendářních měsíců, náleží zaměstnanci příplatek ke mzdě ve výši průměrného výdělku.

Příplatek za noční práci, tedy od 22:00 do 6:00 hodin, je ve výši 20 % průměrné hodinové mzdy za každou odpracovanou hodinu. Doba práce v sobotu a neděli je oceněna dosaženou mzdou, ke které se připočítá příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

Za práci přesčas během všedních dnů jsou zaměstnanci navíc odměňování příplatkem ve výši 27 % průměrného výdělku. O víkendu je příplatek ve výši 50 %. Zaměstnanec má možnost požadovat místo příplatku náhradní volno.

4.2.2 II. kvadrant – zaměstnanecké výhody

Zaměstnancům ve společnosti X je poskytováno mnoho zaměstnaneckých výhod, které mohou v průběhu kalendářního roku čerpat. Jako prvním důležitým benefitem je dovolená na zotavenou, která je ve výši 5 týdnů. Pracovníkům je poskytováno také volno na vlastní svatbu či pohřeb rodinných příslušníků. Zdravotní volno je možné čerpat v délce 2 dnů za kalendářní rok.

Stravování zaměstnanců zajišťuje zaměstnavatel v zaměstnanecké jídelně. Zaměstnanci mají možnost vybrat si ze tří jídel, dietního jídla, či další upravené stravy jako je například žlučníková dieta. Za klasický oběd je zaměstnanci strženo ze mzdy 27 Kč, zbytek doplácí zaměstnavatel ze sociálního fondu. Dietní jídla jsou o něco dražší. Strava je poskytována také bývalým zaměstnancům, ale již za vyšší cenu.

Dalším benefitem je zvýhodněný vstup do wellness centra společnosti X, kde se nachází bazén, sauny a fitness. Dále je organizováno cvičení pro zaměstnance, kterého se za poplatek může každý z pracovníků účastnit. Tyto služby jsou dostupné po zakoupení speciálních poukazů. Dále mají možnost využít bowling v podniku, squash nebo tenisový kurt za sníženou cenu. Mimo hlavní sezónu mohou zaměstnanci využívat dalších služeb společnosti se slevou 50 %. Dále si zaměstnanci mohou vyzvednout kartu Sphere card, která jim umožňuje využívat v podnikových restauračních zařízeních 10 % slevu.

Při oslavě kulatých životních jubileí 40, 50 nebo 60 let a při odchodu do důchodu mají zaměstnanci možnost si objednat občerstvení z podnikové kuchyně za zvýhodněnou cenu.

Za obdržení Janského plakety nebo Zlatého kříže za dárcovství krve může být zaměstnanec odměněn finančním darem ve výši až do 30 000 Kč podle druhu ocenění. Za bezplatné dárcovství krve nebo kostní dřeně zaměstnanci dostávají věcné dary v hodnotě 500 Kč. Další věcné dary dostávají zaměstnanci například k Vánocům.

Z vážných důvodů mohou zaměstnanci písemně zažádat o jednorázovou, nevratnou, sociální výpomoc ze sociálního fondu, která může být až do výše 10 000 Kč. Další finanční pomocí je bezúročná půjčka ze sociálního fondu až ve výši 24 000 Kč se splatností do 2 let.

Osamělí zaměstnanci s nezaopatřeným dítětem mají možnost zažádat si o příspěvek na dětskou rekreaci. Dále každému zaměstnanci s nezaopatřeným dítětem je poskytován příspěvek na letní tábory nebo lyžařské kurzy až 1 000 Kč. Podnik dále poskytuje zaměstnancům k zapůjčení permanentní vstupenky na utkání HC Motor České Budějovice.

Podnik X přispívá ze sociálního fondu k penzijnímu připojištění každému zaměstnanci, který toto připojištění využívá, částku 600 Kč.

Někteří zaměstnanci využívají služební telefon či notebook. K dispozici jsou i podnikové byty.

4.2.3 III. kvadrant – vzdělávání a rozvoj

Zaměstnanci ve firmě X se účastní výcviku a vzdělávání, které vyplývají ze zákonů a nařízení souvisejících s předmětem podnikání firmy, potřeb systému managementu kvality a individuálních požadavků zaměstnanců. Cílem podniku je pravidelné školení zaměstnanců pro úspěšné plnění pracovních úkolů.

Prvním krokem při zajišťování výcviku je shromáždění požadavků na výcvik a vzdělávání. Po shromáždění těchto požadavků se provádí celková analýza požadavků, která zkoumá, zda odpovídají strategii dalšího rozvoje a politice kvality, zda lze zajistit potřebné finanční prostředky a zastupitelnost zaměstnanců v případě dlouhodobého výcviku. Společnost X vybírá školicí organizaci na základně výběrového řízení. Některá

školení se konají přímo v provozovně podniku, z důvodu velkého počtu zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanec by měl zaznamenat uskutečněný výcvik a vyhodnotit jeho efektivitu. Hodnocení probíhá ve dvou stupních. Jako první hodnotí efektivitu účastník výcviku a po delším časovém úseku hodnotí efektivitu nadřízený účastníka výcviku. Tím je zjištěn přínos uskutečněného výcviku.

Někteří zaměstnanci musí mít splněn určitý počet kurzů a školení za určité časové období, neboť většina personálu je v přímém kontaktu s klienty a je nutné, aby jejich kvalifikace byla aktuální.

4.2.4 IV. kvadrant – pracovní prostředí

Vedení organizace se snaží o zajišťování a udržování pracovního prostředí, tak aby bylo umožněno správné fungování všech procesů. Jednotlivým procesům organizace odpovídá určitý pracovní prostor, technické, hardwarové a softwarové vybavení, údržba a další podpůrné služby. Dále je brán zřetel na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců.

Systém interní komunikace je řešen pracovními poradami a ústními pokyny vedoucích pracovníků. Organizace má zřízen intranet, kam se vkládají všechna důležitá sdělení. Samozřejmostí je také e-mailová komunikace.

Ve společnosti je jednosměnný, dvousměnný a nepřetržitý provoz, od kterého se odvíjí pracovní režim jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnancům je poskytována 30 minutová pauza na jídlo a oddech nejpozději po 6 hodinách nepřetržité práce.

Někteří zaměstnanci mají nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobu jako například recepční, kuchaři, pokojské, údržbáři a tak dále. Všichni tito zaměstnanci musí být kvalifikovaně zastupitelní ve své pracovní pozici během své nepřítomnosti v běžné provozní době. Zaměstnanci přímo podřízeni vedoucím úsekům, administrativní pracovníci, vedoucí obsluhy, vedoucí recepce a další mají pružnou pracovní dobu.

Odborové organizace mohou zažádat o příspěvek ze sociálního fondu na zlepšení pracovního prostředí a sociálního zázemí na pracovištích zaměstnanců. Dále může být poskytnut příspěvek na další kulturní, sportovní, zájmové nebo společenské činnosti.

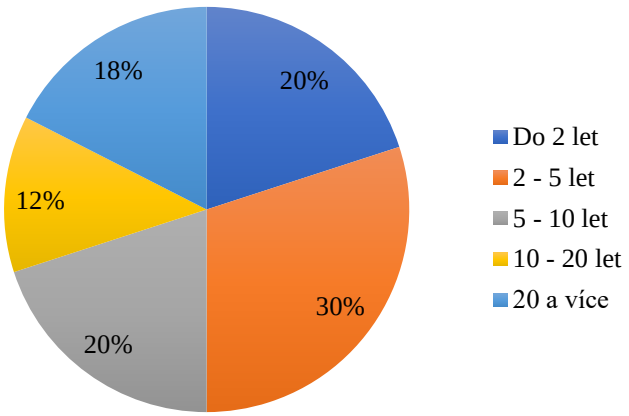
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Následující část obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo provedeno se zaměstnanci společnosti X. Vytištěné dotazníky byly předány 40 zaměstnancům. Míra návratnosti byla 100 %. Získaná data byla poté zpracována do grafů, které jsou slovně popsány.

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

První otázka je zaměřena na délku pracovního poměru ve společnosti X. Odpovědělo celkem 40 respondentů. Z dotazovaných pracuje ve společnosti nejvíce osob 2 - 5 let, a to 12 (30 %). Dále do 2 let 8 respondentů (20 %) a 5 - 10 let také 8 respondentů (20 %). 20 a více let zde pracuje 7 dotazovaných (18 %) a 10 - 20 let 5 dotazovaných (12 %).

Graf 1: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

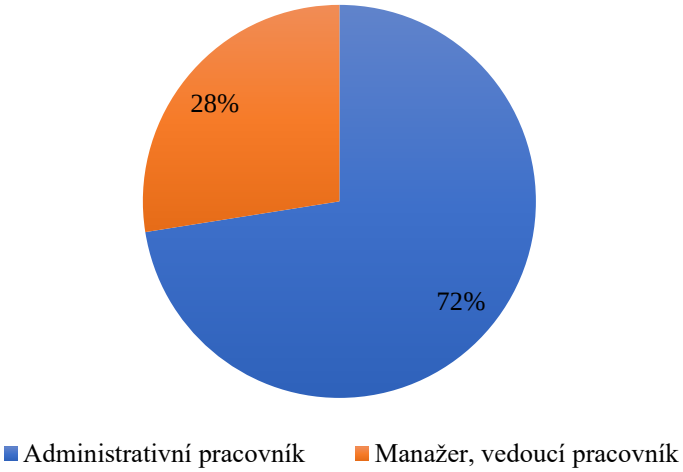


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Druhá otázka se týkala pracovní pozice respondenta, kde bylo na výběr mezi administrativním pracovníkem a manažerem nebo vedoucím pracovníkem. 29 (72 %) dotazovaných pracuje na administrativní pozici a 11 (28 %) na pozici vedoucího či manažera.

Graf 2: Jaká je Vaše pracovní pozice?

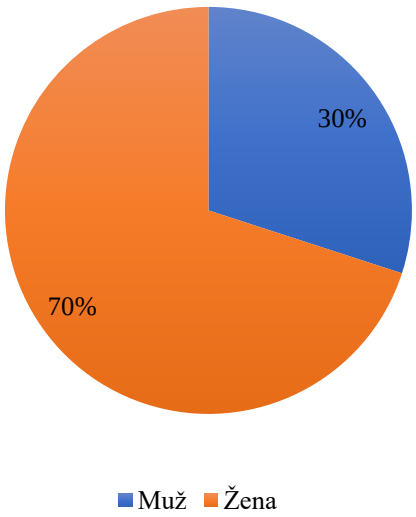


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaké je Vaše pohlaví?

Z Grafu 3 je zřejmé, že z celkového počtu respondentů bylo více žen než mužů, a to 28 (70 %) žen a mužů 12 (30 %). Tento závěr je způsoben tím, že ženy více pracují na administrativní pozici, která ve výsledcích tohoto dotazníkového šetření převládá nad vedoucími pozicemi a manažery.

Graf 3: Jaké je Vaše pohlaví?

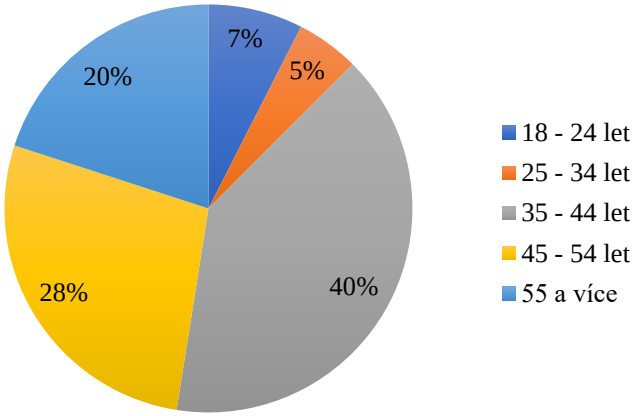


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaký je Váš věk?

Věk dotazovaných byl rozdělen do 5 kategorií. Nejvíce respondentů je ve věku 35 - 44 let: 16 (40 %), dále 45 - 54: 11 (28 %), 55 a více: 8 (20 %), 18 - 24 let: 3 (7 %) a na posledním místě 25 - 34 let: 2 (5 %) dotazovaných.

Graf 4: Jaký je Váš věk?

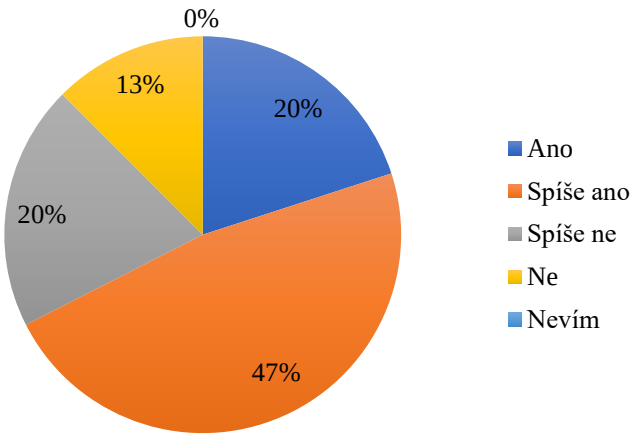


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

Na spokojenost se svým mzdovým ohodnocením odpověděli respondenti spíše kladně. Spokojeno je 8 respondentů (20 %), spíše ano odpovědělo 19 respondentů (47 %). Spíše nespokojeno je 8 dotazovaných (20 %), nespokojeno 5 (13 %) a možnost „nevím“ nikdo nezvolil.

Graf 5: Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?

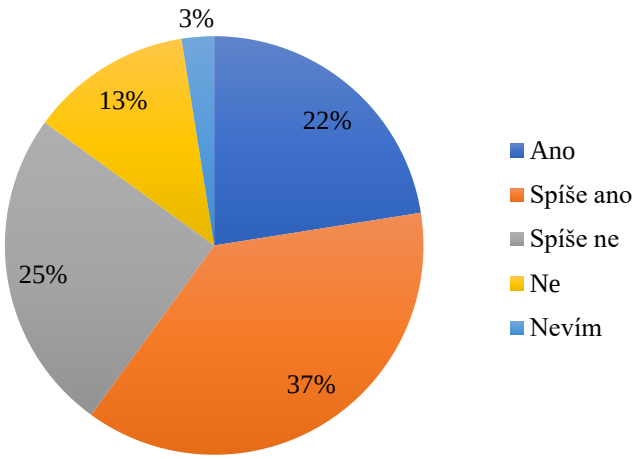


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá Vašim znalostem, schopnostem, zkušenostem či profesionalitě v oboru?

Na otázku, zda si respondent myslí, že jeho mzdové ohodnocení odpovídá jeho znalostem, schopnostem, zkušenostem nebo profesionalitě v oboru, bylo odpovězeno takto: 9 (22 %) respondentů si myslí, že jejich mzdové ohodnocení odpovídá, 15 (37 %) respondentů si myslí, že spíše ano. Naopak 10 (25 %) respondentů si myslí, že jejich mzda spíše neodpovídá znalostem a 5 (13 %) si myslí, že neodpovídá. 1 dotazovaný (3 %) uvedl, že neví.

Graf 6: Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá Vašim znalostem, schopnostem, zkušenostem či profesionalitě v oboru?

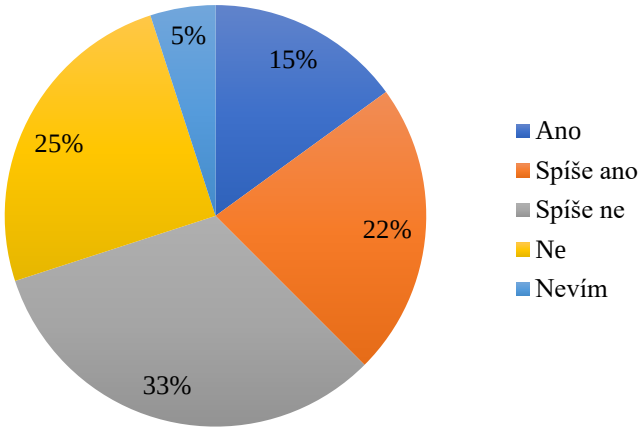


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Odráží se Váš výkon ve Vaší mzdě?

Otázka č. 7 je zaměřena na to, zda se výkon účastníka dotazníkového šetření reflektuje do jeho mzdy. 6 (15 %) respondentů odpovědělo, že jejich výkon se odráží ve mzdě, 9 (22 %) uvedlo, že spíše ano. Spíše ne uvedlo 13 (33 %) respondentů a ne uvedlo 10 (25 %). 2 dotazovaní (5 %) uvedli jako odpověď, že neví.

Graf 7: Odráží se Váš výkon ve Vaší mzdě?

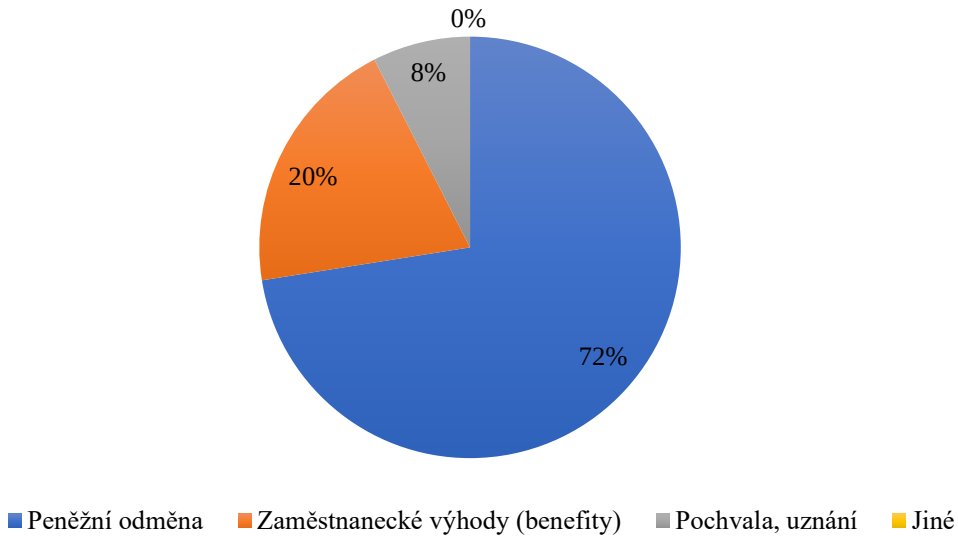


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Vyberte, který druh odměny má pro Vás největší význam:

Z Grafu 8 je zřejmé, že respondenti preferují peněžní odměnu, která má pro ně největší význam. Tuto odpověď zvolilo 29 (72 %) dotazovaných. 8 (20 %) respondentů považuje za nejdůležitější zaměstnanecké výhody a 3 (8 %) pochvalu a uznání. Jinou odpověď nezvolil ani jeden z dotazovaných pracovníků společnosti X.

Graf 8: Vyberte, který druh odměny má pro Vás největší význam:



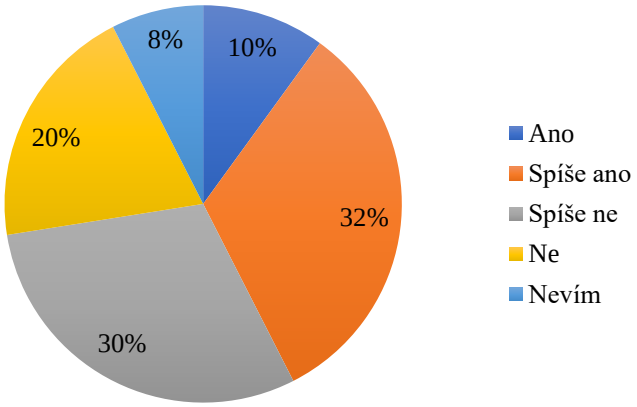
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Vyhovuje Vám systém současného poskytování benefitů?

Následující otázky jsou zaměřeny na zaměstnanecké výhody, tedy benefity. Z Grafu 9 je vidět, že polovině dotazovaných spíše nevyhovuje nebo nevyhovuje systém

současného poskytování benefitů. Spíše ne uvedlo 12 (30 %) respondentů a ne 8 (20 %). Systém poskytování benefitů spíše vyhovuje 13 (32 %) respondentům a 4 (10 %) vyhovuje. 3 dotazovaní (8 %) uvedli, že neví.

Graf 9: Vyhovuje Vám systém současného poskytování benefitů?

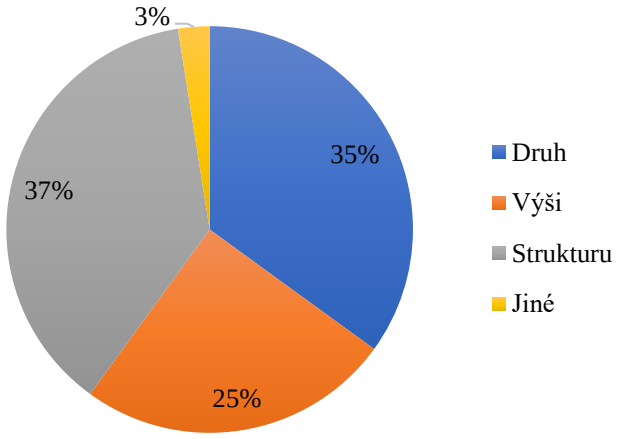


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Co byste změnil/a na současném systému benefitů?

Otázka č. 10 se týká změny současného systému benefitů. Dotazovaní by změnili strukturu benefitů, to se týká 15 (37 %) dotazovaných. Dále 14 (35 %) respondentů by změnilo druh zaměstnanecké výhody a 10 (25 %) by změnilo výši benefitů. Jinou možnost odpovědi zvolil pouze jeden respondent (3 %). Uvedl, že neví, neboť ho v danou chvíli nic nenapadlo.

Graf 10: Co byste změnil/a na současném systému benefitů?

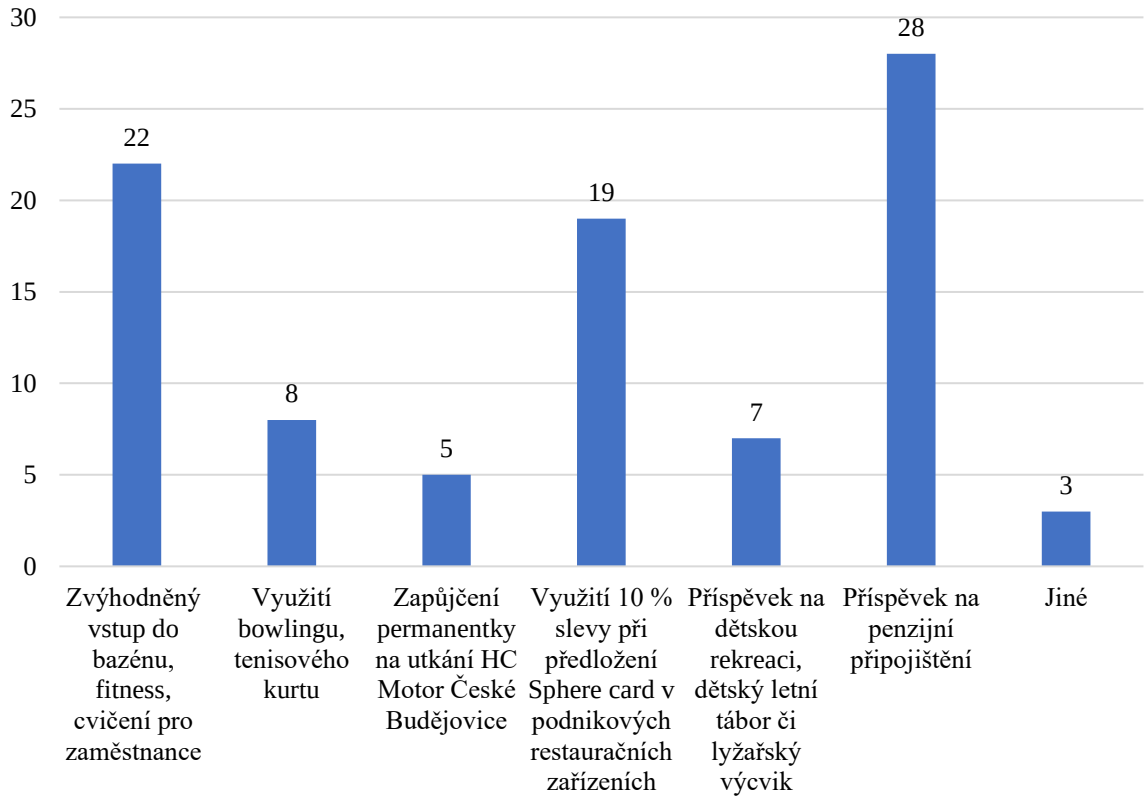


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jaké benefity jste již v minulosti využil/a?

Nejoblíbenějším benefitem je příspěvek na penzijní připojištění, který již využilo 28 ze 40 dotazovaných. 22 respondentů již uplatnilo zvýhodněný vstup do bazénu, fitness či cvičení pro zaměstnance, dále 19 respondentů v minulosti uplatnilo 10 % slevu při předložení podnikové Sphere card v restauračních zařízeních, které provozuje společnost X. 8 respondentů již využilo bowling nebo tenisový kurt, 7 dotazovaným již bylo přispíváno na dětskou rekreaci, dětský letní tábor či lyžařský výcvik, 5 dotazovaných si již v minulosti zapůjčilo permanentku na utkání HC Motor České Budějovice. 3 respondenti uvedli jinou odpověď. 2 z nich uvedli jako využívaný benefit stravování, avšak v zaměstnanecké jídelně se stravuje většina zaměstnanců podniku X, proto tato možnost odpovědi nebyla k výběru. Zbývající respondent uvedl, že zatím žádný benefit nevyužil.

Graf 11: Jaké benefity jste již v minulosti využil/a?

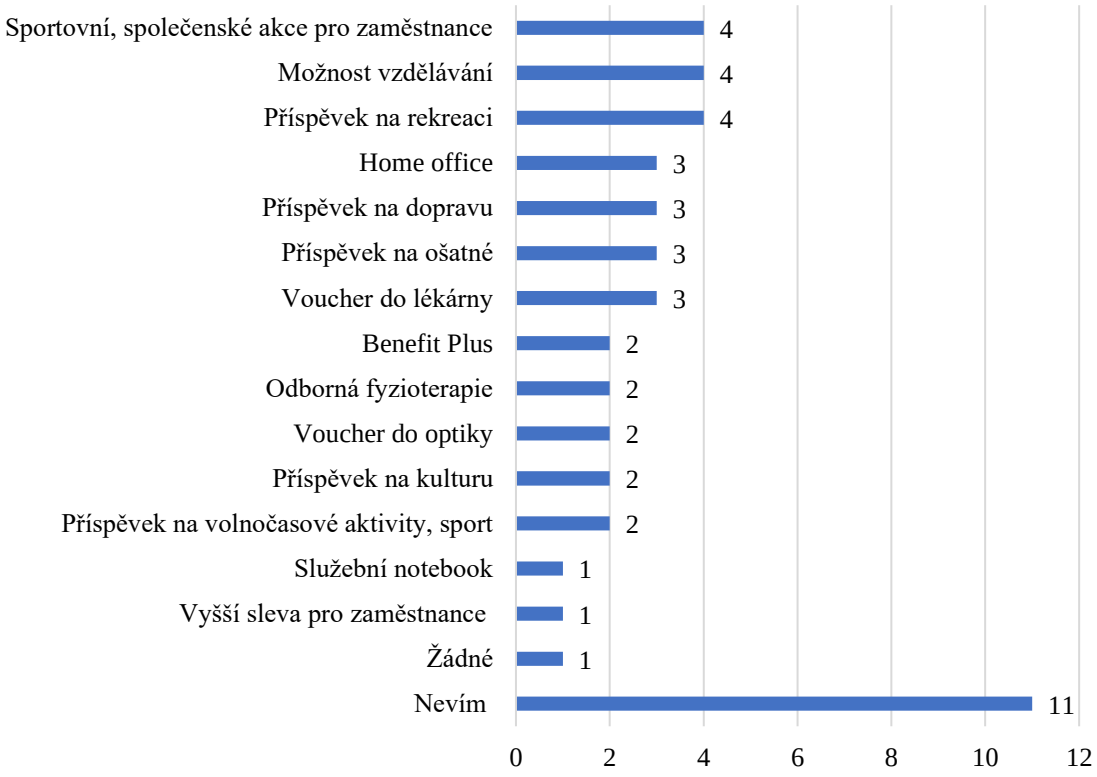


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: O jaké další benefity byste měl/a zájem?

Otázka č. 12 byla otázkou otevřenou. Respondenti odpovídali na to, o jaké další benefity by měli zájem. Někteří respondenti uváděli odpovědí více. Nejčastěji se respondenti shodovali u sportovních a společenských akcí pro zaměstnance, tuto odpověď vypsali 4 respondenti, možnost vzdělávání také 4 a příspěvek na rekreaci by chtěli opět 4 respondenti. Dále by 3 respondenti měli zájem o možnost pracovat z domova, 3 o příspěvek na dopravu, 3 o příspěvek na oblečení a 3 na vouchery do lékárny. Dále by 2 dotazovaní měli zájem o používání systému Benefit Plus, 2 by chtěli mít možnost využít odborné fyzioterapie, 2 respondenti by měli zájem o vouchery do optiky, další 2 o příspěvek na kulturní vyžití a 2 o příspěvek na volnočasové aktivity a sport. Jeden z respondentů by měl zájem o používání služebního notebooku a jeden by rád požadoval vyšší slevu na poskytované služby pro zaměstnance. Dále 1 respondent nemá zájem o žádné benefity a dalších 11 odpovědělo, že neví, neboť je v danou chvíli nic nenapadlo.

Graf 12: O jaké další benefity byste měl/a zájem?

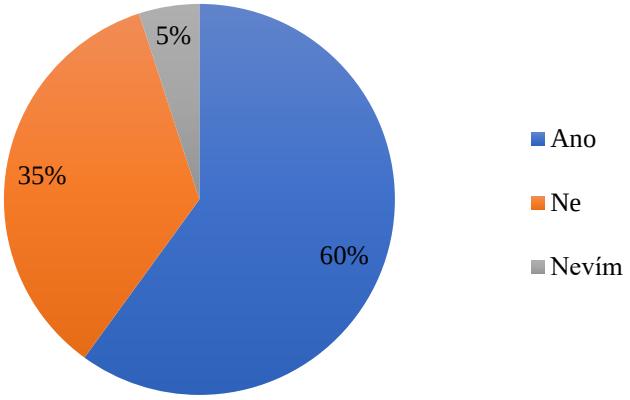


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Nabízí Vám zaměstnavatel prohlubování znalostí a další vzdělávání pro výkon práce?

Následující tři otázky se týkají vzdělávání a rozvoje pracovníků. Na otázku, zda zaměstnavatel nabízí respondentovi prohlubování znalostí či další vzdělávání pro výkon práce, odpovědělo 24 (60 %) dotazovaných, že ano. 14 (35 %) respondentů odpovědělo, že ne a zbylí 2 respondenti (5 %) uvedli, že neví.

Graf 13: Nabízí Vám zaměstnavatel prohlubování znalostí a další vzdělávání pro výkon práce?

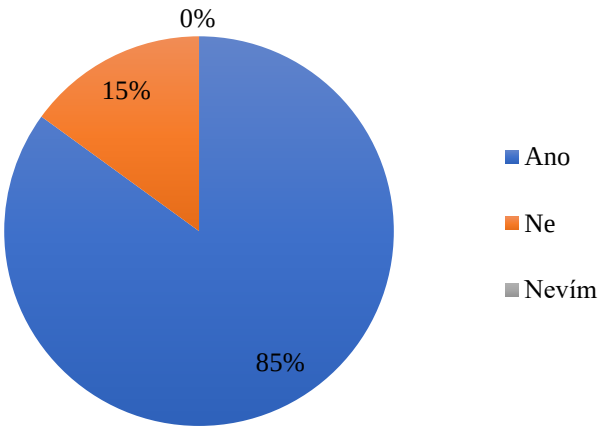


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Zúčastnil/a jste se někdy školení či dalšího vzdělávání?

Z Grafu 14 je zřejmé, že se většina dotazovaných již zúčastnila nějakého školení či dalšího vzdělávání. 34 (85 %) respondentů školení nebo další vzdělávání absolvovalo a 6 (15 %) respondentů se žádného školení zatím nezúčastnilo. Možnost odpovědi „nevím“ u této otázky žádný z dotazovaných nezvolil.

Graf 14: Zúčastnil/a jste se někdy školení či dalšího vzdělávání?



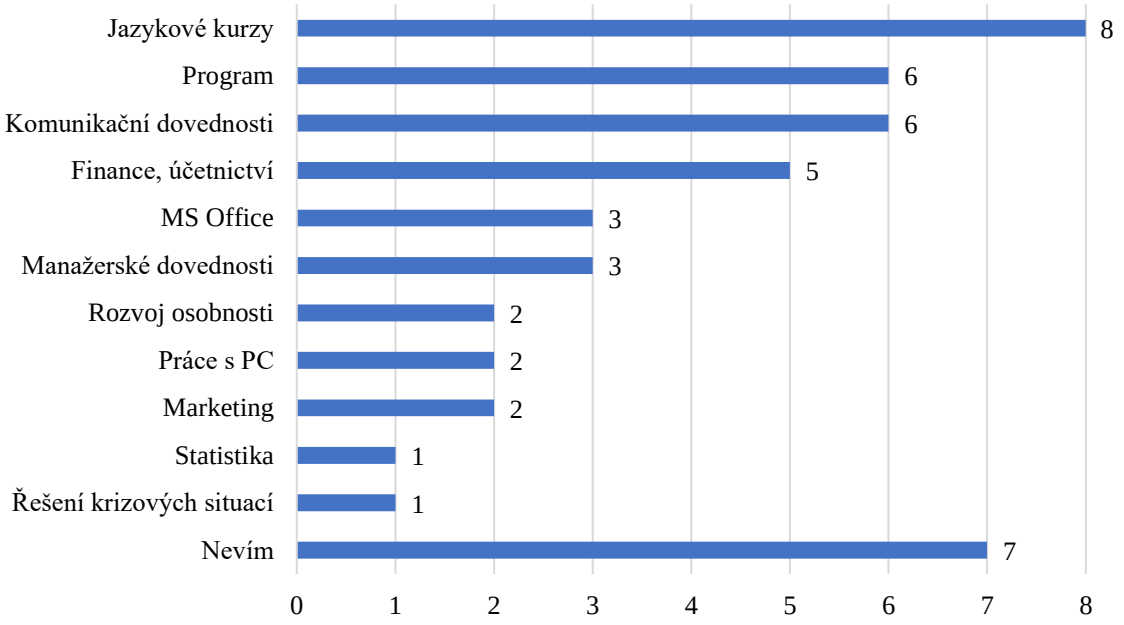
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: O jaké další vzdělávání, školení, rozvoj byste měl/a zájem?

Následující otázka byla otevřená a respondenti měli vypsat, o jaké další vzdělávání, školení nebo rozvoj by měli zájem. Celkem odpovědělo 40 respondentů, avšak někteří uvedli odpovědí více.

Z Grafu 15 je zřejmé, že největší zájem dotazovaní projevili u jazykových kurzů - 8 respondentů. 6 respondentů by se rádo zúčastnilo školení týkající se programu, se kterým pracují a dalších 6 by si rádo zlepšilo své komunikační dovednosti. Dále 5 respondentů by se rádo vzdělávalo v oblasti financí a účetnictví, 3 respondenti by měli zájem o školení týkající se programu MS Office. Své manažerské dovednosti by chtěli rozvíjet 3 dotazovaní a 2 by chtěli rozvíjet svou osobnost. 2 respondenti by se rádi zúčastnili školení týkající se práce na PC, další 2 by měli zájem o vzdělávání v oblasti marketingu a jeden v oblasti statistiky. O školení týkající se řešení krizových situací by měl zájem 1 dotazovaný. Odpověď „nevím“ použilo 7 z dotazovaných, neboť je v danou chvíli nic nenapadlo.

Graf 15: O jaké další vzdělávání, školení, rozvoj byste měl/a zájem?

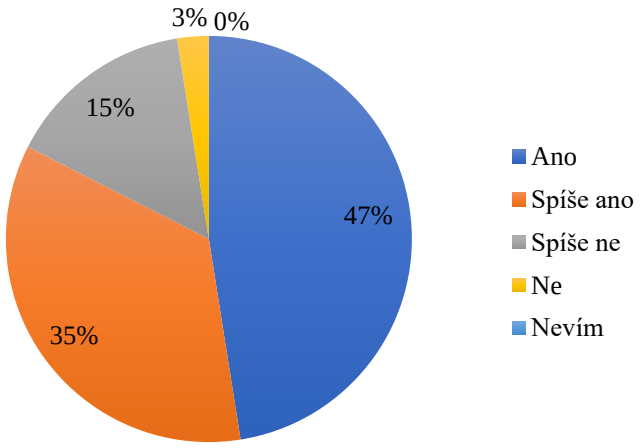


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jste spokojen/a s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

Spokojenost s pracovním prostředím potvrdilo 19 respondentů (47 %) a spíše spokojeno bylo 14 (35 %). Za spíše nespokojené se považuje 6 (15 %) dotazovaných a nespokojen je pouze jeden respondent (3 %). Odpověď „nevím“ nikdo z účastníků dotazníkového šetření nezvolil.

Graf 16: Jste spokojen/a s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

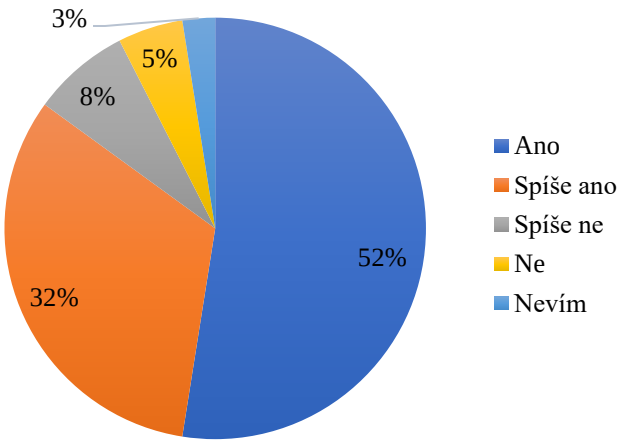


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jste spokojen/a se stylem řízení Vašeho nadřízeného?

Otázka č. 17 je zaměřena na spokojenost se stylem řízení respondentova nadřízeného. Tuto otázku dotazovaní ohodnotili velmi kladně. Spokojeno se stylem řízení svého nadřízeného je 21 (52 %) respondentů a spíše spokojeno je 13 (32 %). Spíše ne odpověděli 3 dotazovaní (8 %) a nespokojení jsou pouze 2 dotazovaní (5 %). Odpověď „nevím“ zvolil 1 respondent (3 %).

Graf 17: Jste spokojen/a se stylem řízení Vašeho nadřízeného?

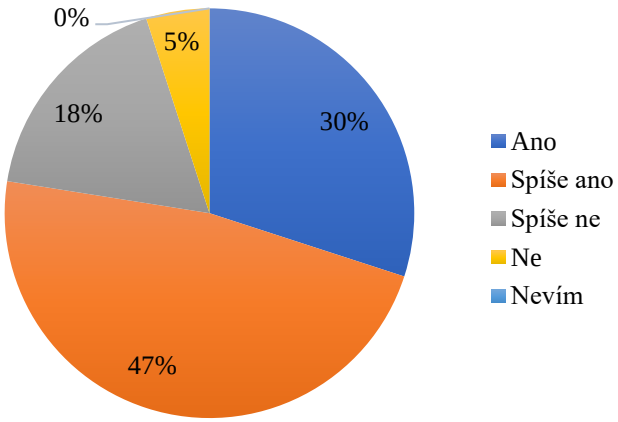


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Dostáváte zpětnou vazbu za Vámi vykonanou práci?

Z Grafu 18 je zřejmé, že většina z dotazovaných dostává zpětnou vazbu za vykonanou práci. Možnost „ano“ zvolilo 12 (30 %) dotazovaných, možnost „spíše ano“ 19 (47 %) dotazovaných. Naopak zpětnou vazbu spíše nedostává 7 (18 %) respondentů a nedostávají 2 (5 %). Možnost odpovědi „nevím“ nikdo z dotazovaných nezvolil.

Graf 18: Dostáváte zpětnou vazbu za Vámi vykonanou práci?

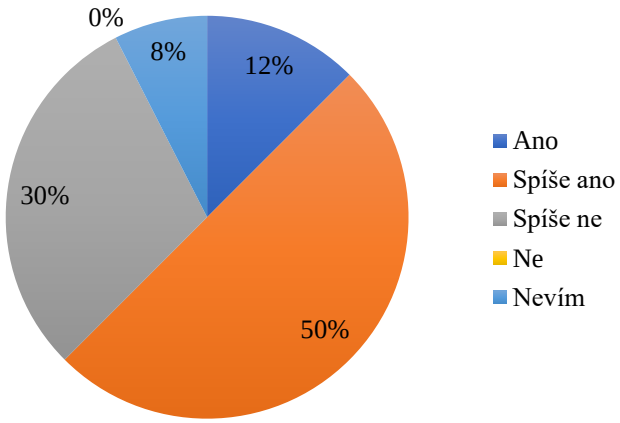


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování zaměstnanců?

Otázka týkající se spokojenosti s celkovým systémem odměňování zaměstnanců byla hodnocena spíše kladně. Spokojeno je 5 (12 %) respondentů a spíše spokojeno 20 (50 %) respondentů. Spíše nespokojeno je 12 (30 %) dotazovaných a nespokojen není ani jeden, neboť tato odpověď nebyla vůbec zvolena. 3 respondenti (8 %) uvedli jako svou odpověď, že neví.

Graf 19: Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování zaměstnanců?



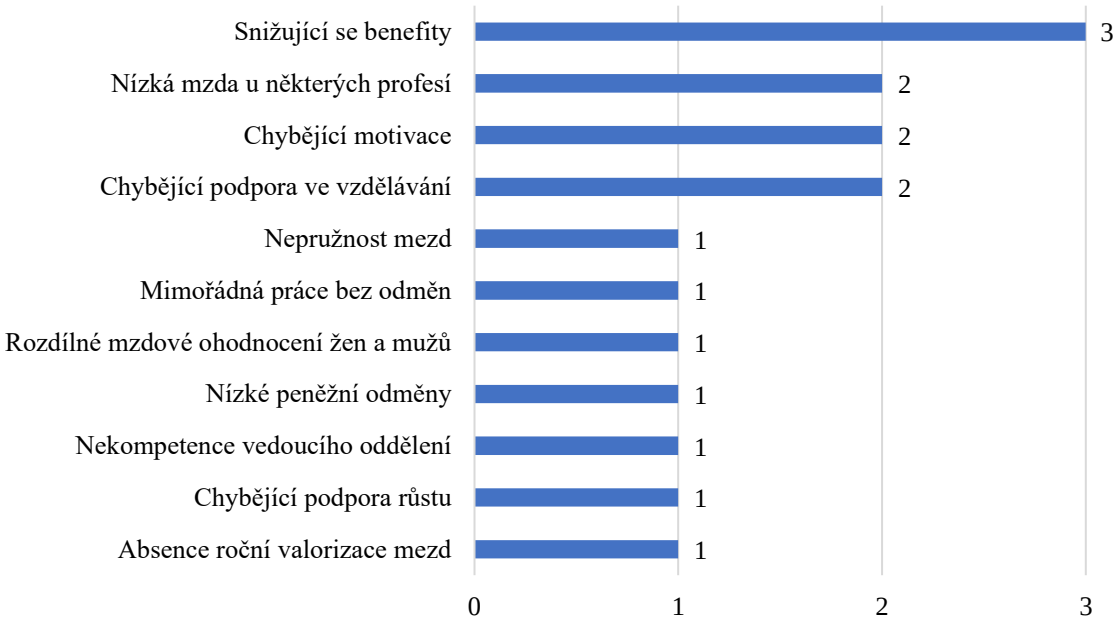
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti s celkovým systémem odměňování zaměstnanců:

V případě, že byl respondent u předchozí otázky spíše nespokojen nebo nespokojen, byla mu položena další otázka směřující na systém odměňování zaměstnanců. Tato otázka byla otevřená. Celkem odpovídalo 12 respondentů, neboť byli spíše nespokojeni s celkovým systémem odměňování, žádný z respondentů nebyl nespokojen. Někteří z dotazovaných uvedli více odpovědí.

Z Grafu 20 je vidět, že nejčastějším důvodem nespokojenosti se systémem odměňování zaměstnanců v podniku X jsou snižující se benefity. Tuto odpověď uvedli 3 dotazovaní. Dalším důvodem jsou nízké mzdy u některých profesí, což uvedli 2 respondenti. Následující 2 uvedli, že v podniku chybí motivace a 2 uvádí jako důvod chybějící motivaci ve vzdělávání. Následující odpovědi byly uvedeny vždy pouze jednou: nepružnost mezd, vykonávání mimořádné práce bez odměn, rozdílné mzdové ohodnocení žen a mužů, nízké peněžní odměny, nekompetence vedoucího oddělení, chybějící podpora růstu a absence roční valorizace mezd ve společnosti X.

Graf 20: Uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti s celkovým systémem odměňování zaměstnanců:

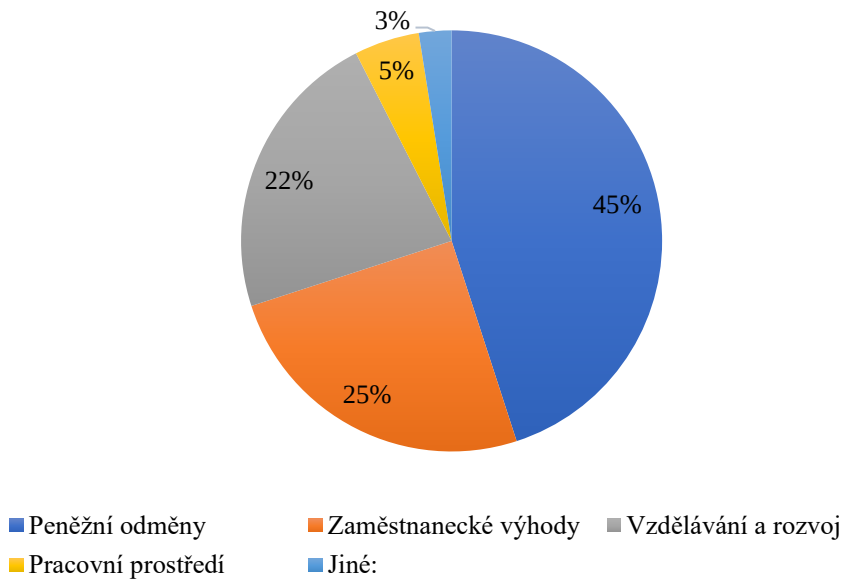


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: Kterou oblast celkové odměny by bylo vhodné zlepšit?

Poslední otázka byla zaměřena na to, kterou oblast celkové odměny by bylo podle respondenta vhodné zlepšit. Nejčastěji volená odpověď byla „peněžní odměny“, kterou zastává 18 (45 %) respondentů. Dále by podle dotazovaných bylo vhodné zlepšit zaměstnanecké výhody, tento názor zastává 10 (25 %) respondentů. Následně 9 (22 %) respondentů by zlepšilo oblast vzdělávání a rozvoje a nakonec 2 (5 %) respondenti by zlepšili pracovní prostředí. Pouze 1 respondent (3 %) uvedl jinou odpověď, a to takovou, že by žádnou oblast celkové odměny nezlepšoval.

Graf 21: Kterou oblast celkové odměny by bylo vhodné zlepšit?



Zdroj: vlastní zpracování

Po rozdělení odpovědí dle pracovních pozic respondentů, bylo zjištěno, že 14 (48 %) administrativních pracovníků považuje za vhodný pro zlepšení kvadrant peněžních odměn, 10 (34 %) administrativních pracovníků by zlepšilo zaměstnanecké výhody, 4 (14 %) zaměstnanci v administrativě by změnili oblast vzdělávání a rozvoje a pouze 1 (3 %) by změnil pracovní prostředí. U manažerů a vedoucích zaměstnanců se odpovědi lišily. Manažeři považují za vhodný pro zlepšení kvadrant vzdělávání a rozvoje, a to 5 (45 %). Dále 4 (36 %) manažeři by změnili peněžní odměny, 1 (9 %) by změnil pracovní prostředí a 1 (9 %) vedoucí pracovník uvedl, že by žádnou oblast celkové odměny neměnil.

Tabulka 1: Otázka č. 21 dle pracovních pozic respondentů

	Administrativní pracovník		Manažer, vedoucí pracovník	
	počet	**%**	**počet**	**%**
Peněžní odměny	14	48%	4	36%
Zaměstnanecké výhody	10	34%	0	0%
Vzdělávání a rozvoj	4	14%	5	45%
Pracovní prostředí	1	3%	1	9%
Nic	0	0%	1	9%

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Zhodnocení aplikovaného způsobu odměňování

Na základě provedeného výzkumu byly zjištěny výsledky, které jsou v následující části shrnuty.

Peněžní odměny byly hodnoceny v dotazníkovém šetření spíše pozitivně. Se svým mzdovým ohodnocením je spokojena či spíše spokojena více než polovina respondentů. Peněžní odměna je považována u 72 % respondentů za nejdůležitější druh odměny, má pro ně největší význam. Více než polovina respondentů uvedla, že jejich výkon se spíše neodráží nebo neodráží v jejich mzdě. Kvadrant peněžních odměn považuje 45 % dotazovaných za vhodný pro zlepšení.

Polovině respondentů spíše nevyhovuje nebo nevyhovuje systém poskytování benefitů. Rádi by změnili strukturu či druh, menší část respondentů by změnila výši zaměstnaneckých výhod. Dotazovaní nejvíce využívají příspěvek na penzijní připojištění, dále zvýhodněný vstup do bazénu či fitness a 10 % slevu v podnikových restauračních zařízeních. Další benefity nejsou moc využívané. Respondenti by měli zájem o sportovní či společenské akce pro zaměstnance, vzdělávat se, mít možnost získat příspěvek na rekreaci, pracovat z domova, mít možnosti získat příspěvek na dopravu, oblečení nebo o vouchery lékárny.

Více než polovině zaměstnanců je nabízeno další vzdělávání, avšak 35 % respondentů uvedlo, že jim školení a další vzdělávání nabízeno není. Většina zaměstnanců se již nějakého výcviku zúčastnila. Největší zájem mají respondenti o jazykové kurzy, dále by se chtěli vzdělávat v programu, se kterým pracují a zlepšovat se v komunikačních dovednostech či v oblasti financí a účetnictví.

Pracovní prostředí je celkově hodnoceno v dotazníkovém šetření pozitivně. Spíše nespokojeno nebo nespokojeno je dohromady 18 % dotazovaných, avšak pouze 5 % respondentů považuje pracovní prostředí za oblast celkové odměny, která je vhodná pro zlepšení. Většina respondentů je spokojena nebo spíše spokojena se stylem řízení jejich nadřízených, avšak ne všichni dostávají zpětnou vazbu.

Otázka týkající se spokojenosti s celkovým systémem odměňování zaměstnanců byla hodnocena spíše kladně, ale 30 % respondentů je spíše nespokojeno se systémem odměňování, což vykazuje určité nedostatky. Jako důvod nespokojenosti uváděli respondenti snižující se benefity, nízká mzda u některých profesí, chybějící motivace či podpora ve vzdělávání a další.

Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že systém odměňování ve společnosti X má určité nedostatky. Jelikož byl analyzován pouze vybraný segment zaměstnanců, nelze výsledky zohledňovat na celý podnik. Systém odměňování firmy X je dobrý, nicméně stále je co zlepšovat. Analyzování systému odměňování a spokojenosti zaměstnanců dává možnost se firmě X nadále zdokonalovat.

4.5 Návrh inovací současného systému odměňování v podniku

Na základě studia odborné literatury a provedeného výzkumu byly odhaleny určité nedostatky systému odměňování ve společnosti X. V každém z kvadrantů celkové odměny byly zpozorovány určité nedokonalosti, na které je třeba reagovat. Tyto nedostatky jsou příčinou nespokojenosti zaměstnanců v této společnosti.

V následující části jsou uvedeny návrhy možných inovací, které by měly vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování v daném podniku. Poskytnuté návrhy inovací jsou navrženy s ohledem na náklady společnosti X. Návrhy jsou rozloženy dle jednotlivých kvadrantů celkové odměny a vycházejí z dotazníkového šetření, na kterém se podílel vybraný segment zaměstnanců podniku.

4.5.1 I. kvadrant – peněžní odměny

Efektivnější pracování s výkonnostní složkou mzdy

Návrhem na inovaci prvního kvadrantu, tedy peněžních odměn, je efektivnější pracování s výkonnostní složkou mzdy, neboť velká část respondentů v dotazníkovém šetření uvedla, že se jejich výkon neodráží v mzdovém ohodnocení. Tato změna by měla

způsobit efektivnější provázání systému odměňování s výkonností zaměstnanců společnosti X. Zaměstnanci by poté byli odměňováni za skutečně odvedenou práci.

Výkonnostní složka mzdy je ve společnosti X nastavena ve výši do 30 % mzdy a mělo by se s ní dle vnitřních předpisů efektivně pracovat. Avšak jedná se s ní spíše jako s fixní složkou a vedoucí zaměstnanci ji někdy vůbec nepřizpůsobují skutečným výkonům pracovníků. Na základě metody MBO (řízení podle cílů) by byly stanoveny určité cíle a následně by probíhalo jejich vyhodnocování. Vyhodnocování by se konalo měsíčně či čtvrtletně. Celou část pohyblivé složky by měl zaměstnanec obdržet při splnění určitých stanovených předpokladů a cílů. Jasné vymezení cílů by více motivovalo zaměstnance, zvýšilo jejich spokojenost a loajalitu. Díky pravidelné kontrole plnění cílů bude mít společnost X možnost rychle reagovat na případné odchylky plánu. V tomto směru by mělo dojít k inovaci systému odměňování, která by měla uvedené nedostatky eliminovat.

Analýza výše mezd na trhu práce

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že někteří zaměstnanci jsou nespokojeni s výší mzdy u některých profesí. Některé mzdy jim přijdou nízké. Z důvodu zajištění konkurenceschopnosti mezd společnosti X, je potřeba provést analýzu mezd na trhu práce. Bylo by vhodné porovnat mzdy některých profesí s konkurencí. Jednalo by se převážně o profese, u kterých dochází k vysoké fluktuaci. Pokud by analýza došla k závěru, že některé mzdy jsou nastaveny nízko, mělo by dojít k upravení jejich výše. Tím by byla zajištěna vyšší spokojenost zaměstnanců a ostatní zaměstnavatelé by již nebyli pro společnost X hrozbou.

4.5.2 II. kvadrant – zaměstnanecké výhody

Cafeteria systém

Vhodnou inovací kvadrantu zaměstnaneckých výhod se jeví zavedení cafeteria systému. Požadavky zaměstnanců na benefity jsou velice pestré a individualizace zaměstnaneckých výhod, kterou nabízí cafeteria systém, by byla v tom případě vhodným řešením. Avšak společnost X nemá v této době tolik volných finančních prostředků, které si zavedení cafeteria systému vyžaduje. Níže je uvedená kalkulace cafeteria systému, který poskytuje společnost Edenred. Za kredity si zaměstnanec může nakoupit mnoho druhů zboží a služeb v oblasti stravování a volného času. Kalkulace je sestavena

za předpokladu, že by zaměstnavatel ročně poskytoval každému zaměstnanci kredit ve výši 10 000 Kč. Zaměstnavatel musí zároveň z této částky odvést 19 % daň z příjmu.

Tabulka 2: Kalkulace cafeteria systému

Počet zaměstnanců	482
Kredit	10 000 Kč
Daň z příjmu (19 %)	1 900 Kč
Zavedení systému Benefit Café	78 500 Kč
Správní poplatky/rok	48 000 Kč
Celkem	5 862 300 Kč

Zdroj: https://www.edenred.cz/produkty/online-reseni/edenred-benefity-cafe/zamestnavatel a vlastní zpracování

Z důvodu vysokých nákladů na zavedení a následné používání cafeteria systému, byla navrhnuta jiná řešení.

Společenské a sportovní akce pro zaměstnance

Návrhem na inovaci kvadrantu zaměstnaneckých výhod je poskytnutí jednotlivým oddělením určitý rozpočet pro společenskou či sportovní akci. Na každého zaměstnance by podnik X poskytl určitou částku peněz. Finanční prostředky z rozpočtu by bylo možné čerpat na konání vybrané akce během jednoho roku. Zaměstnanci by se sami rozhodli, na jakou akci rozpočet použijí (cyklistický výlet, bowling, venkovní večírek a další). Zaměstnavatel by poskytl 300 Kč na jednoho zaměstnance.

Tabulka 3: Rozpočet na společenské či sportovní akce

Počet zaměstnanců	482
Náklady/zaměstnanec	300 Kč
Náklady celkem	144 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Setkávání a společná zábava zaměstnanců jsou podstatné pro rozvoj komunikace mezi kolegy. Společenské akce mají hluboký význam. Dochází ke zlepšení vzájemných vztahů a zároveň jsou zaměstnanecké akce jakýmsi uznáním a odměnou za dobré výkony.

Práce z domova (home office)

Posledním návrhem na inovaci kvadrantu zaměstnaneckých výhod je umožnění zaměstnancům při dlouhodobé zdravotní neschopnosti pracovat z domova, pokud jim to jejich zdravotní stav dovolí. Home office by byl možný i při péči o nemocné nezletilé dítě. Vzhledem k tomu, že většina personálu pracuje přímo s klienty, práce z domova by se týkala převážně kancelářských profesí. Někteří zaměstnanci si nemohou dovolit být doma za náhradu mzdy, proto je pro ně home office výhodou, neboť budou odměňováni 100 % mzdy. Práce z domova ale vyžaduje pevnou vůli pracovníka a jasně stanovená pravidla. Výhodou pro zaměstnavatele je zajištění plynulosti práce a ušetření dalších nákladů na pracovní sílu, která by nepřítomného pracovníka zastoupila.

4.5.3 III. kvadrant – vzdělávání a rozvoj

Analýza systému vzdělávání

Velká část respondentů uvedla (přesně 35 %), že jim není ze strany zaměstnavatele nabízeno prohlubování znalostí a další vzdělávání pro výkon práce, proto by bylo vhodné provést analýzu systému vzdělávání ve společnosti X. Je důležité vědět, zda se vedení podniku zajímá o potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání a následné vyhodnocování efektivnosti výcviku. Zpětná vazba je důležitá z toho důvodu, aby podnik zbytečně neinvestoval finanční prostředky do vzdělávání, které nepřinese žádný užitek. Zjišťování efektivnosti výcviku je ukotveno v interních dokumentech podniku. Problémem zde může být nedostatečná informovanost či špatně nastavený systém vzdělávání zaměstnanců společnosti X. Vedoucí zaměstnanec by se měl zaměřit na včasné informování svých podřízených. Dále bylo by vhodné si pro každého zaměstnance vytvořit plán školení na rok dopředu. Nadřízený daného zaměstnance by se měl se zaměstnancem vždy společně domluvit a naplánovat výcvik, případně by zaměstnanec mohl pronést své potřeby a přání v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Jazykové kurzy

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že by se zaměstnanci rádi zdokonalovali v cizích jazycích. Jazykové kurzy společnost X zatím zaměstnancům neposkytuje, přestože mnoho zaměstnanců cizí jazyk potřebuje. Investování do vzdělávání je velice důležité, neboť vzdělaní zaměstnanci mají pro firmu veliký význam. Je podstatné, aby se zaměstnanci vzdělávali v cizích jazycích, neboť společnost X se do budoucna plánuje

více zaměřit na zahraniční klientelu, převážně z Německa a Rakouska. Zaměstnanci tak budou na tuto situaci řádně připraveni.

Jelikož je tato práce zaměřena pouze na určitý segment zaměstnanců, bude následující kalkulace vyjádřena v rámci zvoleného segmentu. Vybraný segment se skládá z administrativních pracovníků, manažerů a vedoucích zaměstnanců, ale ne všichni potřebují cizí jazyk. Jazykového kurzu by se zúčastnili pouze ti, kteří to potřebují pro svou práci. Komunikují se zahraničními klienty nebo obchodními partnery. Takovýchto zaměstnanců je ve společnosti X přibližně 30.

Následující část obsahuje kalkulace jazykových kurzů od třech jazykových škol a následný výběr nejvhodnějšího kurzu.

1) CC škola jazyků

Jazyková škola CC škola jazyků nabízí kurz německého jazyka pro mírně pokročilé za 3 580 Kč. Výuka by probíhala každý týden, přičemž jedna lekce trvá 90 minut. Kurz obsahuje celkem 22 lekcí. Celková cena byla vypočítána ve výši 115 100 Kč. V ceně je zahrnuta i doprava lektora do společnosti X. Je předpokládáno, že by vyučující dojížděl 50 km (CC škola jazyků, 2021).

Tabulka 4: Kalkulace CC škola jazyků

Počet zaměstnanců	30
Cena kurzu /os.	3 580 Kč
Cena za 1 lekci	163 Kč
Doprava vyučujícího (7 Kč/km)	7 700 Kč
Celkem	115 100 Kč

Zdroj: https://www.ccskolajazyku.cz/kurzy-anglictiny-nemciny-spanelstiny-rustiny-francouzstiny?lang=de&age=&level=&content=&count=&intensity= a vlastní zpracování

2) Jazyková škola Gaudeo

Pro mírně pokročilé nabízí kurz německého jazyka Jazyková škola Gaudeo za 3 080 Kč. Tento kurz představuje 20 lekcí po 90 minutách jednou týdně. Celková cena byla vyjádřena na 99 400 Kč včetně dopravy vyučujícího (Gaudeo, 2021).

Tabulka 5: Kalkulace Jazyková škola Gaudeo

Počet zaměstnanců	30
Cena kurzu /os.	3 080 Kč
Cena za 1 lekci	154 Kč
Doprava vyučujícího (7 Kč/km)	7 000 Kč
Celkem	99 400 Kč

Zdroj: https://www.gaudeo.cz/kurzy/kurzy-pro-verejnost/skupinove-kurzy-pro-verejnost/kurzy-nemciny/ a vlastní zpracování

3) Jazyková škola ASLAN

Německý jazyk pro pokročilé začátečníky je nabízen Jazykovou školou ASLAN za 3 550 Kč. Tento kurz osahuje 17 lekcí po 90 minutách týdně. Celková cena kurzu pro 30 zaměstnanců je 112 450 Kč (Aslan, 2021).

Tabulka 6: Kalkulace Jazyková škola ASLAN

Počet zaměstnanců	30
Cena kurzu /os.	3 550 Kč
Cena za 1 lekci	209 Kč
Doprava vyučujícího (7 Kč/km)	5 950 Kč
Celkem	112 450 Kč

Zdroj: http://www.aslan.cz/kurzy/2-krat-45-minut a vlastní zpracování

Pokud by se kurz nekonal přímo v provozovně společnosti X, zaměstnanec by musel vykonat pracovní cestu. V tomto případě by měl zaměstnanec nárok na cestovní náhrady, a to hlavně jízdní výdaje, případně stravné. Tyto výdaje by ale ve velké míře zvýšily celkové náklady kurzu, a proto je pro podnik výhodnější, když vyučující bude dojíždět do společnosti X, neboť náklady na dopravu vyučujícího jsou nižší než cestovní náhrady zaměstnanců.

Pro společnost X se jeví jako nejvýhodnější druhá varianta, a to jazykový kurz poskytovaný od Jazykové školy Gaudeo. Za cenu 3080 Kč nabízí Gaudeo vysoký počet lekcí, přičemž jedna lekce vyjde na 154 Kč bez dopravy lektora. Po úspěšném absolvování kurzu obdrží zaměstnanec certifikát.

Účast na jazykových kurzech by se mohla stát také jednou z forem zaměstnaneckých benefitů a kurzu by se účastnili pouze ti zaměstnanci, kteří by si to za svůj výkon zasloužili. V některých firmách totiž jazykové kurzy a další odborné vzdělávání patří mezi zaměstnanecké výhody. Výhodou také je, že jazykové kurzy jsou daňově uznatelným nákladem zaměstnavatele.

Další školení

Zaměstnanci by dále uvítali výcvik, kterým by si zlepšili své komunikační dovednosti. Dále mají zaměstnanci zájem o školení týkající se programu, se kterým pracují. Takového školení by se zúčastnilo přibližně 40 zaměstnanců. Někteří požadují školení zaměřené na základní práci s MS Office, další by se chtěli zdokonalovat v oblasti účetnictví a financí. Jak už bylo zmíněno, vedoucí zaměstnanci by se měli se svými podřízenými domluvit a sestavit plán výcviku na rok dopředu. Zaměstnanec by měl vyslovit své potřeby a přání v oblasti vzdělávání a rozvoje, tím by se tento problém mohl vyřešit.

4.5.4 IV. kvadrant – pracovní prostředí

Zpětná vazba od vedoucích zaměstnanců

Návrh na inovaci pracovního prostředí se týká vedení zaměstnanců. Někteří vedoucí zaměstnanci by se měli zaměřit na poskytování zpětné vazby. Tu by měl nadřízený poskytovat při plnění každého významnějšího úkolu. Ke lepšímu poskytování zpětné vazby by mělo pomoci i zavedení MBO v prvním kvadrantu celkové odměny, pravidelná kontrola a vyhodnocování plnění nastavených cílů, což slouží pro zaměstnance jako výborná zpětná vazba. Při dlouhodobém nedostatku zpětné vazby bývají zaměstnanci přesvědčeni o tom, že o jejich práci firma nestojí. Naopak při poskytování zpětné vazby bude zaměstnanec vnímat zájem ze strany vedoucího nebo přímo zaměstnavatele. Pokud budou vedoucí pracovníci poskytovat zpětnou vazbu průběžně, bude se zdokonalovat chování zaměstnanců a lépe tak dosáhnou svých cílů. Někteří řídící zaměstnanci by se měli v tomto směru snažit o změnu.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit současný systém odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout možné inovace v tomto systému, které by vedly k jeho zlepšení. Vybraná společnost byla v této práci anonymní, neboť si nepřála uvádět své jméno.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou. První část diplomové práce obsahovala teoretická východiska, která se zabývala problematikou mzdového systému a mzdy, odměňování zaměstnanců, systému odměňování, filozofie, strategie a řízení odměňování, celkové odměny a inovací.

Úvod praktické části byl věnován cíli a metodice práce. V navazující části byla charakterizována vybraná společnost a jednotlivé kvadranty celkové odměny. Praktická část dále představovala výsledky kvantitativního výzkumu, a to dotazníkového šetření, které probíhalo v písemné podobě. Práce byla zaměřena na vybraný segment zaměstnanců daného podniku, a to na administrativní a vedoucí zaměstnance.

Z provedeného výzkumu byly zjištěny určité nedostatky systému odměňování ve společnosti X. Respondenti byli s některými prvky odměňování nespokojeni. Peněžní odměny byly v dotazníkovém šetření hodnoceny spíše pozitivně, avšak téměř polovina respondentů považuje kvadrant peněžních odměn za vhodný pro zlepšení. Více než polovina dotazovaných uvedla, že jejich výkon se spíše neodráží nebo neodráží v jejich mzdě. Zaměstnanecké výhody polovina respondentů hodnotila negativně. Velká část respondentů by chtěla změnit strukturu a druh benefitů. Dotazovaní nejčastěji navrhovali jako nové benefity pořádání sportovních a společenských akcí, příspěvek na rekreaci a možnost vzdělávat se. O vzdělávání měli respondenti velký zájem. Rádi by se zdokonalili v cizích jazycích, dalších komunikačních dovednostech nebo v programu, se kterým pracují. Pracovní prostředí bylo hodnoceno v dotazníkovém šetření nejlépe ze všech kvadrantů. Většina respondentů je spokojena či spíše spokojena se stylem řízení jejich nadřízených, avšak ne všichni dostávají zpětnou vazbu. Spokojenost s celkovým systémem odměňování hodnotila více než polovina dotazovaných pozitivně. Důvodem nespokojenosti zbylých respondentů byly snižující se benefity, nízké mzdy u některých profesí, chybějící motivace či podpora ve vzdělávání.

Na základě získaných výsledků provedeného výzkumu byly navrhnuty možné inovace současného systému odměňování, které by vedly k jeho zlepšení. Jedná se

o zlepšení odměňování ve vybraném segmentu zaměstnanců v podniku. Návrhy reagovaly na nedokonalosti jednotlivých kvadrantů celkové odměny. Návrhů možných inovací bylo uvedeno více, u některých byla vyjádřena i kalkulace nákladů s ohledem na ekonomickou situaci podniku.

Jedním z návrhů na inovaci kvadrantu peněžních odměn bylo efektivnější pracování s výkonnostní složkou mzdy, neboť ji vedoucí zaměstnanci nepřizpůsobují skutečným výkonům. Zaměstnanci by byli odměňováni na základě plnění stanovených předpokladů a cílů. K tomu by napomohla metoda MBO a pravidelné vyhodnocování plnění cílů. Vnikla by provázanost systému odměňování s výkonností zaměstnanců společnosti X. Dalším návrhem byla analýza mezd na trhu práce. Bylo by vhodné porovnat mzdy některých profesí s konkurencí a případně upravit jejich výši.

Pro uspokojení požadavků zaměstnanců na benefity by bylo vhodné zavést cafeteria systém, avšak společnost X nemá v nynější době tolik volných finančních prostředků. Pro zlepšení kvadrantu zaměstnaneckých výhod bylo navrženo poskytnutí jednotlivým oddělením podle počtu zaměstnanců určitý rozpočet pro společenskou či sportovní akci. Zaměstnanci by se sami rozhodli, na jakou akci rozpočet použijí. Společenské a sportovní akce pro zaměstnance utužují kolektiv a působí jako uznání a odměna za dobré výsledky. Dalším návrhem na inovaci bylo umožnit zaměstnancům při dlouhodobé zdravotní neschopnosti pracovat z domova, pokud jim to jejich zdravotní stav dovolí. Home office by byl možný i při péči o nemocné nezletilé dítě.

Analýza systému vzdělávání byla doporučena pro inovaci třetího kvadrantu celkové odměny. Analýza by měla být zaměřena hlavně na informovanost zaměstnanců o možných výcvicích a na jejich plánování. Dalším návrhem kvadrantu vzdělávání a rozvoje byly jazykové kurzy pro zaměstnance, kteří pro svou práci potřebují cizí jazyk. Účast na jazykových kurzech by se mohla stát i jednou z forem zaměstnaneckých výhod.

Pro zlepšení kvadrantu pracovního prostředí byla navržena inovace zaměřená na poskytování zpětné vazby od vedoucích pracovníků, která by měla vést k zdokonalení chování zaměstnanců a lepšího dosahování jejich cílů.

Po zavedení inovací systému odměňování společnosti X by bylo vhodné provést opětovnou analýzu systému. Díky inovacím by mělo dojít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, ale i produktivity práce. Celkově by měly návrhy inovací zlepšit systém odměňování ve společnosti X.

I. Summary and keywords

The theme of this thesis is "The system of a remuneration of employees in a chosen organization and innovation". The aim is to evaluate the current system of remuneration in the selected company and to provide drafts possible innovations.

Remuneration is for employers one of the most important functions of human resource management. It is one of the main methods used to attract employees and motivate them. In every organization, there is a need for an effective, acceptable, fair, and motivating remuneration system. This system will contribute to achieving strategic goals and meeting the specific needs of employees.

The diploma thesis contains two parts. The first part of the thesis is the theoretical section. This part defines basic concepts in the field of remuneration. It focuses on system of remuneration, total remuneration and innovation.

The second part is the practical part. This section describes chosen organization and the system of remuneration in this company. The organization wanted to be anonymous in this thesis. The data was obtained by means of a questionnaire survey. A chosen segment of employees took part in the survey. The results are shown in graphs. This thesis contains suggestions for innovation. The suggestions are, for example, more efficient working with the performance component of the wage, analysis of the education system, language courses, social and sports events for employees and better feedback. Innovation proposals should improve the company's remuneration system.

Key words: remuneration, system of remuneration, wage, employee benefits, education, working environment, innovation

II. Seznam použitých zdrojů

Publikace:

1. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada Publishing, a.s.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s.
4. Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management.* Oxford: Oxford University Press
5. Dodgson, M., Gann, D., & Phillips, N. (2014). *The Oxford Handbook of Innovation Management.* United Kingdom: Oxford University Press
6. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice
7. Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice
8. Hamel, G., & Breen, B. (2008). *Budoucnost managementu.* Praha: Management Press
9. Horváthová, P., & Čopíková, A. (2007). *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava
10. Ivancevich, J., M., & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management.* New York: The McGraw-Hill Companies
11. Kociánová, R. (2012). *Personální řízení – Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing a.s.
12. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5.,rozšířené a doplněné vyd.* Praha: Management Press
13. Mikuláštík, M. (2015). *Manažerská psychologie, 3. přepracované vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s.
14. Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., … Robinson, J. (2015). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies.* Cambridge University Press

15. Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika, 5., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s.
16. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty, 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada publishing, a.s.
17. Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další.* Olomouc: ANAG
18. Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy.* Praha: ASPI
19. Trevor, J. (2011). *Can Pay be Strategic?* Basingstoke: Palgrave Macmillan
20. Veber, J. (2016). *Management inovací.* Praha: Management Press
21. Vnitřní předpisy zvolené společnosti.
22. Žižlavský, O. (2012). *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM

Internetové zdroje:

23. Aslan. (2021). *Kurzy dvou-hodinové v letním semestru 2021.* Dostupné z: http://www.aslan.cz/kurzy/2-krat-45-minut
24. Caltová, H. (29. duben 2019). *Odměňování a benefity – jak je nastavit, aby zaměstnance skutečně motivovaly?* Dostupné z: https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/odmenovani-a-benefity-jak-je-nastavit-aby-zamestnance-skutec-id-3706820
25. CC škola jazyků. (2021). Dostupné z: https://www.ccskolajazyku.cz/kurzy-anglictiny-nemciny-spanelstiny-rustiny-francouzstiny?lang=de&age=&level=&content=&count=&intensity=
26. Gaudeo. (2021). *Kurzy Němčiny*. Dostupné z: https://www.gaudeo.cz/kurzy/kurzy-pro-verejnost/skupinove-kurzy-pro-verejnost/kurzy-nemciny/
27. Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2020). *Minimální mzda.* Dostupné z: https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda
28. OECD, & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities.* Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1617960348&id=id&accname=guest&checksum=D269F0F6C5C1260A34F7D00D282C174A

III. Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů

Graf 1: Jak dlouho pracujete v této společnosti? 42
Graf 2: Jaká je Vaše pracovní pozice? 43
Graf 3: Jaké je Vaše pohlaví? 43
Graf 4: Jaký je Váš věk? 44
Graf 5: Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením? 44
Graf 6: Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá Vašim znalostem, schopnostem, zkušenostem či profesionalitě v oboru? 45
Graf 7: Odráží se Váš výkon ve Vaší mzdě? 46
Graf 8: Vyberte, který druh odměny má pro Vás největší význam: 46
Graf 9: Vyhovuje Vám systém současného poskytování benefitů? 47
Graf 10: Co byste změnil/a na současném systému benefitů? 47
Graf 11: Jaké benefity jste již v minulosti využil/a? 48
Graf 12: O jaké další benefity byste měl/a zájem? 49
Graf 13: Nabízí Vám zaměstnavatel prohlubování znalostí a další vzdělávání pro výkon práce? 50
Graf 14: Zúčastnil/a jste se někdy školení či dalšího vzdělávání? 50
Graf 15: O jaké další vzdělávání, školení, rozvoj byste měl/a zájem? 51
Graf 16: Jste spokojen/a s pracovním prostředím, ve kterém pracujete? 52
Graf 17: Jste spokojen/a se stylem řízení Vašeho nadřízeného? 52
Graf 18: Dostáváte zpětnou vazbu za Vámi vykonanou práci? 53
Graf 19: Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování zaměstnanců? 53
Graf 20: Uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti s celkovým systémem odměňování zaměstnanců: 54
Graf 21: Kterou oblast celkové odměny by bylo vhodné zlepšit? 55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém odměňování 16
Obrázek 2: Složky celkové odměny 21
Obrázek 3: Model celkové odměny 22
Obrázek 4: Pyramida inovací 32

Seznam tabulek

Tabulka 1: Otázka č. 21 dle pracovních pozic respondentů 56
Tabulka 2: Kalkulace cafeteria systému 59
Tabulka 3: Rozpočet na společenské či sportovní akce 59
Tabulka 4: Kalkulace CC škola jazyků 61
Tabulka 5: Kalkulace Jazyková škola Gaudeo 62
Tabulka 6: Kalkulace Jazyková škola ASLAN 62

IV. Přílohy

Dotazník pro zaměstnance

Vážení respondenti, vážené respondentky,

jmenuji se Veronika Michnová a studuji obor Obchodní podnikání na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce.

Vyplnění Vám zabere maximálně 5 minut. Zaškrtněte vždy pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Veškeré odpovědi jsou anonymní.

Děkuji za vyplnění.

1. Jak dlouho pracujete v této společnosti?
    a) Do 2 let
    b) 2–5 let
    c) 5–10 let
    d) 10–20 let
    e) 20 a více
2. Jaká je Vaše pracovní pozice?
    a) Administrativní pracovník
    b) Manažer, vedoucí pracovník
3. Jaké je Vaše pohlaví?
    a) Žena
    b) Muž
4. Jaký je Váš věk?
    a) 18–24 let
    b) 25–34 let
    c) 35–44 let
    d) 45–54 let
    e) 55 a více
5. Jste spokojen/a se svým mzdovým ohodnocením?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne

d) Ne
e) Nevím

6. Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá Vašim znalostem, schopnostem, zkušenostem či profesionalitě v oboru?
   a) Ano
   b) Spíše ano
   c) Spíše ne
   d) Ne
   e) Nevím
7. Odráží se Váš výkon ve Vaší mzdě?
   a) Ano
   b) Spíše ano
   c) Spíše ne
   d) Ne
   e) Nevím
8. Vyberte, který druh odměny má pro Vás největší význam:
   a) Peněžní odměna
   b) Zaměstnanecké výhody (benefity)
   c) Pochvala, uznání
   d) Jiné: ……
9. Vyhovuje Vám systém současného poskytování benefitů?
   a) Ano
   b) Spíše ano
   c) Spíše ne
   d) Ne
   e) Nevím
10. Co byste změnil/a na současném systému benefitů?
    a) Druh
    b) Výši
    c) Strukturu
    d) Jiné: ……
11. Jaké benefity jste již v minulosti využil/a? *(Zaškrtněte více možností.)*
    a) Zvýhodněný vstup do bazénu, fitness, cvičení pro zaměstnance
    b) Využití bowlingu, tenisového kurtu

c) Zapůjčení permanentky na utkání HC Motor České Budějovice
d) Využití 10 % slevy při předložení Sphere card v podnikových restauračních zařízeních
e) Příspěvek na dětskou rekreaci, dětský letní tábor či lyžařský výcvik
f) Příspěvek na penzijní připojištění
g) Jiné: ……

12. O jaké další benefity byste měl/a zájem?

……

13. Nabízí Vám zaměstnavatel prohlubování znalostí a další vzdělávání pro výkon práce?
    a) Ano
    b) Ne
    c) Nevím
14. Zúčastnil/a jste někdy školení či dalšího vzdělávání?
    a) Ano
    b) Ne
    c) Nevím
15. O jaké další vzdělávání, školení, rozvoj byste měl/a zájem?

……

16. Jste spokojen/a s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne
    e) Nevím
17. Jste spokojen/a se stylem řízení Vašeho nadřízeného?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne
    e) Nevím

18. Dostáváte zpětnou vazbu za Vámi vykonanou práci?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne
    e) Nevím
19. Jste spokojen/a s celkovým systémem odměňování zaměstnanců?
    a) Ano. *Prosím přejděte na otázku č. 21*
    b) Spíše ano. *Prosím přejděte na otázku č. 21*
    c) Spíše ne
    d) Ne
    e) Nevím. *Prosím přejděte na otázku č. 21*
20. Uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti s celkovým systémem odměňování zaměstnanců:

    ……

21. Kterou oblast celkové odměny by bylo vhodné zlepšit?
    a) Peněžní odměny
    b) Zaměstnanecké výhody
    c) Vzdělávání a rozvoj
    d) Pracovní prostředí
    e) Jiné: ……