



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI SE ZAMĚŘENÍM NA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A COMPANY FOCUSED ON
EMPLOYEE REMUNERATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Hadamová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Tereza Hadamová doc.**
Vedoucí práce: **Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2023/24
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

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

Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci se zaměřením na odměňování zaměstnanců

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě realizace analýzy stávajícího stavu oblasti řízení lidských zdrojů ve zvolené organizaci navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro další úspěšný rozvoj organizace.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ, 2021. Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D. garant

doc. Ing. Vojtěch Bartpoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část práce přináší přehled základních konceptů řízení lidských zdrojů, řízení odměňování zaměstnanců a motivace zaměstnanců prostřednictvím literární rešerše. V praktické části je provedena stručná charakteristika zkoumané společnosti a následná kvantitativní analýza dat z předchozího období, zaměřená na současný stav systému odměňování. Na základě získaných poznatků jsou v závěrečné části práce prezentovány návrhy, jež by měly vést k žádoucím změnám v systému odměňování zaměstnanců s cílem zvýšit efektivitu zaměstnanců a tím i celkovou výkonnost společnosti. Tímto se práce snaží přispět k hlubšímu porozumění a potenciálním vylepšením managementu lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

Klíčová slova

System odměňování, odměňování zaměstnanců, motivace zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, kvantitativní analýza.

Abstract

This master's thesis focuses on analyzing the employee reward system within a selected company. The theoretical part provides an overview of fundamental concepts in human resource management, employee reward management, and motivation through literature review. The practical section includes a brief profile of the studied company followed by a quantitative analysis of data from previous periods, focusing on the current state of the reward system. Based on the findings, potential concepts for optimizing the employee reward system are presented in the concluding part of the thesis, aiming to enhance employee efficiency and overall company performance. Thus, the thesis endeavors to contribute to a deeper understanding and potential improvement of human resource management within the selected company.

Keywords

Reward system, employee rewards, employee motivation, human resource management, quantitative analysis.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Citace tištěné práce:

HADAMOVÁ, Tereza. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku*. Brno, 2024. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/160444>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Citace elektronického zdroje:

HADAMOVÁ, Tereza. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/160444>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 13. května 2024

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své práce, paní docentce Ing. Zdeňce Konečné Ph.D., za její cenné rady, ochotu a odborné a trpělivé vedení při zpracování diplomové práce. Mé poděkování také patří zaměstnancům a vedoucím společnosti, která poskytla data k analýze a průběžně se mnou konzultovala její výsledky a možné další kroky. Dále chci také poděkovat své nejbližší rodině a přátelům za podporu a toleranci při zpracování diplomové práce i v průběhu celého studia.

Obsah

Úvod.....	1
1. Cíle práce	2
2. Základní vymezení teoretických pojmů	3
2.1. Řízení lidských zdrojů.....	3
2.2. Řízení odměňování zaměstnanců	5
2.2.1. Strategie odměňování zaměstnanců	5
2.2.2. Cíle řízení odměňování zaměstnanců.....	8
2.2.3. Systém odměňování zaměstnanců a jeho jednotlivé prvky.....	9
2.2.4. Role v organizaci při odměňování zaměstnanců.....	10
2.2.5. Odměna zaměstnanců jako celek	12
2.3. Motivace.....	21
2.3.1. Motivace zaměstnanců	21
2.3.2. Proces a zásady motivace.....	22
2.3.3. Typy motivace	23
2.3.4. Vztah motivace a pracovního výkonu.....	26
2.3.5. Vztah motivace a odměňování	27
2.3.6. Chyby při motivaci zaměstnanců	29
3. Metody a postupy zpracování	30
3.1. Metodika výzkumu.....	30
3.2. Metody výzkumu	30
4. Společnost a poskytnutá data	32
4.1. Charakteristika společnosti	32
4.2. Postup zpracování získaných dat	33
4.2.1. Přístup a metoda.....	33
4.2.2. Časový harmonogram	34
4.2.3. Očištění dat a úprava dat	35

4.2.4.	Výsledná upravená data	37
5.	Analýza dat a interpretace výsledku analýzy	38
5.1.	Porovnání dat poskytnutých společností s výsledky analýzy	38
5.2.	Vztah mezi odměnou a efektivitou práce zaměstnanců	38
5.2.1.	Vztah mezi odměňováním a efektivitou	40
5.2.2.	Trend vývoje efektivity jednotlivých zaměstnanců.....	44
5.3.	Modelace systému odměňování, pokud by odpovídalo tvrzení vedení společnosti ..	45
5.4.	Zhodnocení současného systému odměňování	46
6.	Vlastní návrhy řešení.....	47
6.1.	Typologie zapojených zaměstnanců.....	48
6.2.	Maximální finanční odměna	48
6.3.	Modelace jednotlivých navrhovaných variant	49
6.3.1.	Četnosti pro jednotlivé varianty	49
6.3.2.	Varianty podle minimální/maximální vyplacené celkové odměny	52
6.3.3.	Aplikace všech variant modelů na data z předešlých měsíců	56
6.4.	Modelace nákladů při zvyšování efektivity zaměstnanců.....	59
6.4.1.	Predikce pro variantu MIN.....	59
6.4.2.	Predikce pro variantu MAX	61
6.5.	Zhodnocení a porovnání jednotlivých variant.....	63
6.6.	Zavedení systému hodnocení do praxe	64
7.	Závěr a limity výzkumu	66
	POUŽITÉ ZDROJE	67
	SEZNAM TABULEK	70
	SEZNAM GRAFŮ.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

Úvod

V současné době si společnost stále více a více uvědomuje důležitost lidských zdrojů jakožto jednoho z výrobních faktorů. Společně s tím přichází i potřeba se více zajímat o konkrétní potřeby zaměstnanců, aby byl jejich pracovní život v souladu i s jejich osobním životem.

Práce se zaměřuje na analýzu problematiky odměňování zaměstnanců, s důrazem na výkonnostní složku odměny. Přestože zkoumaná společnost popisuje existující systém odměňování, je zde identifikována diskrepance mezi formálním nastavením a praktickým uplatňováním odměňovacího systému.

Správně navržený a transparentní systém odměňování může být silným motivačním nástrojem. Cílem této práce je analyzovat současný stav a navrhnout efektivní systém odměňování, který bude lépe odpovídat potřebám zaměstnanců a možnostem společnosti.

V rámci struktury práce jsou definovány tři hlavní tematické okruhy, které se vzájemně doplňují. Úvodní část je věnována literární rešerši, kde jsou detailně vysvětleny klíčové pojmy jako řízení lidských zdrojů, řízení odměňování zaměstnanců a motivace zaměstnanců. Další část práce se zabývá současným stavem systému odměňování v dané společnosti a kvantitativní analýzou předešlého období. Data získaná analýzou jsou zde interpretována a konkrétní zjištění jsou porovnávána s informacemi poskytnutými samotnou společností. Taktéž je zde detailně popsána a vysvětlena použitá metodika výzkumu a konkrétní přístup ke sběru dat.

V závěrečné, třetí části práce, je věnován prostor konkrétním návrhům výkonnostního odměňování zaměstnanců, doporučení dalších kroků společnosti a současně i limitům výzkumu a celkové shrnutí výsledků analýzy.

Cílem této práce je poskytnout vedení společnosti přehled o současném stavu a navrhnout strategie pro budoucí vývoj systému odměňování, které bude transparentní, férové a srozumitelné pro všechny zaměstnance.

1. Cíle práce

Cílem této práce je navrhnout účinné změny v systému odměňování vybrané organizace. Tato navrhovaná opatření budou vycházet z důkladného studia odborné literatury a analýzy poskytnutých dat od zkoumané společnosti.

Teoretická část práce se zaměří na základní definice klíčových pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů, řízení odměňování zaměstnanců a motivace.

Praktická část práce pak provede kvantitativní analýzu poskytnutých dat a porovná jejich výsledky s informacemi z neformálních rozhovorů s HR manažerkou společnosti.

Současně se práce zaměří na zodpovězení následující centrální výzkumné otázky (CVO) a dílčích výzkumných otázek (DVO), které pomohou pochopit současný stav společnosti. Na základě těchto zjištění bude navržen nový systém odměňování zaměstnanců.

Konkrétně se v práci pokusíme odpovědět na následující otázky:

CVO: Odpovídá výše výkonnostní odměny tvrzení vedení společnosti ve vztahu k efektivitě práce jednotlivých zaměstnanců?

DVO1: Jaký je vztah mezi výkonnostní odměnou jednotlivých zaměstnanců a efektivitou jejich práce?

DVO2: Je vyplacená odměna nad rámec základní mzdy konstantní vůči všem zaměstnancům nebo je částka proměnlivá v jednotlivých případech?

DVO3: Jaký je celkový trend efektivit jednotlivých zaměstnanců za sledované období?

2. Základní vymezení teoretických pojmů

2.1. Řízení lidských zdrojů

V průběhu druhé poloviny minulého století začala v zahraničí vznikat současná podoba a koncept personální práce, později známá jako řízení lidských zdrojů. Personální oddělení přestalo být pouze administrativní složkou a stalo se klíčovým řídicím prvkem. Do popředí se dostalo pochopení, že lidský kapitál je kritickým faktorem výrobního procesu. Řízení lidských zdrojů začalo zkoumat strategické aspekty a vnější faktory ovlivňující pracovní sílu. Mezi tyto faktory patří především trh práce, demografický vývoj, legislativa a další. (Koubek, 1995).

Různí autoři používají různé definice pojmu řízení lidských zdrojů, v odborné literatuře se pak můžeme setkat například s těmito definicemi:

„Řízení lidských zdrojů je strategickým, integrovaným a koherentním postojem k zaměstnanosti, rozvoji a spokojenosti lidí pracujících v organizaci.“ (Armstrong, 2015)

„Řízení lidských zdrojů zahrnuje politiku, praktiky a systémy které ovlivňují chování zaměstnanců, jejich přístup k práci a jejich výkon.“ (Noe, 2000)

Filozofie řízení lidských zdrojů vychází z předpokladu, že lidské zdroje přinášejí organizaci konkurenční výhodu. Dalším předpokladem je, že cílem řízení lidských zdrojů by mělo vést ke zvyšování oddanosti zaměstnanců, a současně že většina rozhodnutí týkajících se lidských zdrojů má pro organizaci strategický význam. Proto by politiky lidských zdrojů měly být v souladu se strategickými cíli (Watson, 2010).

Cíle řízení lidských zdrojů se zaměřují na různé aspekty podpory a rozvoje organizace. Prvním a současně i nejdůležitějším cílem je aktivní podpora dosahování strategických cílů dané organizace prostřednictvím implementace strategií lidských zdrojů, které jsou v souladu se strategií celé organizace (strategického řízení lidských zdrojů). Dalším z cílů je aktivní přispívání k budování firemní kultury, jež podporuje dosahování vysokého výkonu zaměstnanců a společnosti jakožto celku. Neméně důležitým cílem je taktéž zajištění talentovaných, kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců prostřednictvím efektivního náboru, udržení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci. Součástí toho je i budování pozitivních pracovních vztahů a důvěry mezi managementem a zaměstnanci, což je klíčové pro efektivní spolupráci a dosahování společných cílů. V neposlední řadě je třeba i zmínit podporu etického přístupu k řízení lidí, což zahrnuje dodržování etických principů a standardů při všech rozhodnutích a činnostech v oblasti lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

Dalším, a neméně důležitým, cílem řízení lidských zdrojů, který je nutné zmínit, je také skloubení potřeb a práv zaměstnanců s cíli dané společnosti. Toho by mělo být dosaženo díky efektivnímu využití všech dostupných zdrojů. Tyto cíle společně přispívají k efektivnímu a udržitelnému rozvoji organizace prostřednictvím lidského kapitálu. (Armstrong, 2015).

Praxe v oblasti řízení lidských zdrojů zahrnuje širokou škálu aktivit. Mezi tyto aktivity patří například řízení lidského kapitálu, implementace korporátní sociální odpovědnosti, strategické plánování lidských zdrojů, zajištění personálního obsazení, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, budování zaměstnaneckých vztahů, řízení odměňování, a mnohé další.

Řízení odměňování zaměstnanců představuje jeden z klíčových procesů v rámci řízení lidských zdrojů jakožto ucelené teorie. Vzhledem k zaměření této diplomové práce právě na oblast odměňování a řízení odměňování zaměstnanců je následující text podrobně zaměřen přímo na tuto oblast a její další aspekty.

2.2. Řízení odměňování zaměstnanců

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou.“ (Armstrong, 2015)

„Strategie odměňování musí zabezpečit spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovní právními předpisy a hospodářskými výsledky.“ (Šikýř, 2012)

Zjednodušeně řečeno, spravedlivé a efektivní řízení odměňování má za následek dosahování strategických cílů zaměstnavatele a zároveň uspokojování specifických potřeb a cílů zaměstnanců (Šikýř, 2012).

Současný koncept odměňování zaměstnanců zahrnuje širší spektrum než pouhé peněžní mzdy a další finanční benefity (například ve formě stravenek, bodů v různých Cafeteriích, příspěvků na životní pojištění či penzijní spoření, příspěvek na MultiSport kartu a dalších), ale zahrnuje mimo jiné i odměny, které nelze finančně vyjádřit, jako jsou například formální uznání a pochvala za vykonanou práci, povýšení v rámci organizace či růst odpovědnosti, možnost vzdělávání se a osobního rozvoje nebo zaměstnanecké výhody ve formě příjemného pracovního prostředí, či možnost užívat pracovních prostředků i k soukromým účelům (nejčastěji se jedná o mobilní telefon, notebook či osobní automobil).

V moderní době se společnosti stále více zaměřují na tzv. vnitřní odměny, které zdůrazňují osobnost každého zaměstnance a jsou silně individualizované. Tyto odměny se od tradičních finančních výhod odlišují a klade se v nich důraz na seberealizaci, smysluplnost práce a celkovou spokojenost zaměstnance s vlastním profesním úsilím (Koubek, 2007).

Obecným cílem řízení odměňování zaměstnanců je zajistit, aby společnost odměňovala své zaměstnance slušně, spravedlivě, důstojně a důsledně podle jejich výkonu a přínosu pro společnost. Tímto způsobem se společnost snaží dosáhnout dlouhodobého naplnění svých strategických i dílčích cílů (Armstrong, 2015).

2.2.1. Strategie odměňování zaměstnanců

Podniková strategie dané firmy stanovuje směr, kterým se chce organizace ubírat, a určuje její hlavní cíle. Tyto cíle zahrnují maximální zisk, minimalizaci nákladů, inovace a další aspekty. Strategie odměňování pak vychází z této podnikové strategie a formuluje politiku odměňování zaměstnanců.

Hlavním cílem strategie odměňování je podpora zaměstnanců a definice dlouhodobých cílů týkajících se jejich odměňování. To zahrnuje například strukturu mezd, konkrétní zaměstnanecké výhody a benefity či a zvyšování angažovanosti zaměstnanců vůči firmě (Armstrong, 2015).

Politika odměňování se pak zabývá dalšími oblastmi jako akvizice nových talentů a udržení těch stávajících, zajištění konkurenceschopnosti systému odměňování dané firmy na trhu práce, stimulace celkového pracovního výkonu zaměstnanců a další (Dvořáková, 2012).

Hodnocením práce můžeme označit systematické určování hodnoty jednotlivých pracovních pozic či funkcí a množstvím vykonané práce ve vztahu k jiným pracovním pozicím a funkcím v organizaci a množstvím vykonané práce, za účelem stanovení vnitřních vztahů a vazeb. Díky takovému hodnocení práce je společnost schopna vytvořit a zajistit spravedlivé podmínky při udělování mzdy, zařazování na vhodnou pracovní pozici či funkci a obecně pro řízení odměňování zaměstnanců (Koubek, 2007).

Je klíčové formálně definovat strategii a systém odměňování zaměstnanců nejen kvůli záznamu v písemné podobě, ale také jako základ pro plánování a komunikaci. Strategie může zahrnovat různé aspekty, avšak je nezbytné dosáhnout správné rovnováhy a věnovat pozornost krokům, které jsou nejnütnější a mají největší vliv. Prioritizace, respektování reality a provedení vhodných strategických voleb jsou klíčové. Plánování kroků v odměňování by nemělo probíhat bez zvažování, jak je realizovat, jaké potenciální problémy mohou vzniknout a jak s nimi dále pracovat a jakým způsobem je eliminovat. Stejně tak je důležité přemýšlet i o roli, kterou budou hrát linioví manažeři, a zda budou schopni úspěšně tuto strategii realizovat a dlouhodobě udržet. V neposlední řadě je důležité brát v úvahu reakce zaměstnanců na změny a přijmout vhodné kroky v návaznosti na jejich reakci (Armstrong, 2007).

2.2.1.1. Kroky tvorby strategie odměňování zaměstnanců

Prvním krokem při vytváření strategie odměňování je pečlivá analýza aktuálního stavu systému odměňování v dané společnosti. Na této analýze by měli úzce spolupracovat vedení dané společnosti s manažery na všech úrovních společnosti. Během této analýzy je klíčové zhodnotit existující strategii a systém odměňování, posoudit dosažené cíle a zhodnotit, do jaké míry je současný systém flexibilní. Zároveň je důležité provést i hodnocení efektivity stávajícího systému odměňování z hlediska názorů a postojů zaměstnanců, a konečně také provést podrobnou analýzu interního prostředí společnosti.

Dalším klíčovým krokem je analýza externího prostředí společnosti, jež se zabývá primárně identifikací klíčových faktorů ovlivňujících strategii odměňování na současném pracovním trhu.

Mezi tyto faktory patří například mzdové podmínky nabízené přímou i nepřímou konkurencí, dopady globalizace, demografické změny či vývoj legislativy a daňové sazby a trendy na pracovním trhu.

Po úspěšném provedení analýzy následuje diagnostika, která se zaměřuje na identifikaci příčin současné situace ve společnosti. Cílem diagnostiky je odhalení problémů týkajících se celkově odměňování, což umožňuje určit opatření, jež jsou nezbytná k jejich následnému odstranění. Současně by taktéž měly být jasně a stručně formulovány klíčové principy, které budou určovat směr a přístup, jak by vedení společnosti a manažeři měli přistupovat k otázkám odměňování zaměstnanců. Tyto principy pak následně poslouží jako základ pro vytvoření celkové politiky odměňování zaměstnanců a poskytnou návod pro implementaci kroků uvedených ve strategii odměňování. Při formulaci principů je nesmírně důležité zohlednit názory všech zainteresovaných stran.

Dalším kritickým krokem v procesu vytváření komplexní strategie odměňování zaměstnanců ve společnosti je formulace samotné strategie, která určuje směr, kterým by mělo být řízení odměňování zaměstnanců zaměřeno. Tato strategie by měla jasně stanovit konkrétní a specifické cíle v různých oblastech odměňování, přičemž primárním cílem by mělo být dosažení harmonie mezi materiálními a nemateriálními formami odměn. Na základě provedené analýzy a diagnostiky je také nezbytné pečlivě zvážit možné strategické postupy a přístupy ve všech klíčových oblastech, které zahrnují celkový koncept odměny, hodnocení práce, zásluhové odměňování a zaměstnanecké benefity.

Poslední fáze vytváření strategie odměňování zahrnuje plánování a provedení finální implementace strategie a sdělení této strategie zaměstnancům. Tento proces vyžaduje pečlivé řízení ze strany vedení a spolupráci všech zúčastněných. Klíčové je zajistit podporu vedení a účast všech stran. Pro úspěšnou implementaci je nezbytné stanovit časový plán a přesně určit odpovědnosti za jednotlivé úkoly, a to včetně komunikace o případných změnách. Důležitá je také průběžná a jasná komunikace o cílech, metodách a dopadech nových opatření. Klíčovým prvkem je formulace cílů a kritérií úspěchu strategie odměňování a zahájení hodnocení nových systémů. Současně i průběžné monitorování plnění strategie je nezbytné (Horváthová a Čopíková, 2015).



Graf 1: Proces vytváření strategie odměňování (vlastní zpracování dle Horváthová a Čopíková, 2015)

Strategický systém odměňování zaměstnanců by měl splňovat několik základních kritérií. Odměny nabízené v rámci systému by měly být porovnatelné (nebo lepší) s odměnami nabízenými v jiných organizacích s podobným zaměřením na trhu práce. Odměny by měly reflektovat úsilí, které zaměstnanec vynakládá během své profesionální činnosti. Systém by měl zaměstnance ujistit v tom, že nejsou v porovnání s ostatními kolegy na stejné organizační úrovni a s podobnými schopnostmi a odpovědností, ve finančně znevýhodnění a zároveň že jsou skutečně odměňováni dle svých skutečných zásluh. Současně by ale měl být systém podkladem pro případné spory mezi zaměstnanci či zaměstnanci a vedením v případě rozdílných mezd a poskytnout jasné zdůvodnění případných rozdílů mezd zaměstnanců. Proto je důležité, aby byl systém odměňování postaven na jasných a srozumitelných mechanismech, které budou jasné všem zaměstnancům. Díky jednoduchosti a srozumitelnosti systému odměňování je organizace schopna dopředu zabránit možným chybám (případně zmírnit jejich dopad) ze strany personálního oddělení nebo špatné interpretaci ze strany zaměstnanců.

2.2.2. Cíle řízení odměňování zaměstnanců

Řízení odměňování zaměstnanců má mnoho funkcí. Mezi hlavní cíle však následující:

- Podpora a řízení produktivity zaměstnanců jako klíčového nástroje k dosahování strategických cílů společnosti.
- Provázanost systému odměňování zaměstnanců s přínosem daného zaměstnance, který přináší/vytváří.
- Nastavení systému odměňování zaměstnanců tak, aby odpovídal osobním potřebám zaměstnanců.
- Motivace zaměstnanců a vytváření osobního zapojení do fungování společnosti.
- Stanovení požadovaného a očekávaného výsledku práce jednotlivých zaměstnanců.
- Nábor a udržování talentovaných a klíčových zaměstnanců.
- Zavedení systému odměňování, který je spravedlivý a objektivní pro všechny zaměstnance v rámci společnosti.
- Vytváření prostředí, kde je vysoký až nadprůměrný výkon očekáván a prokazatelně odměňován (Armstrong, 2015).

2.2.3. Systém odměňování zaměstnanců a jeho jednotlivé prvky

Systém odměňování zaměstnanců se řídí na základě celkové strategie společnosti, firemní politiky a interních procesů, jež stanovují odpovídající úroveň odměn vzhledem k přínosu zaměstnanců k dosažení firemních cílů. Systém jako takový by měl respektovat konkrétní potřeby organizace i jejích zaměstnanců pro kterou je vytvořen. Jeho tvorba by měla zohlednit možnosti dané organizace tak, aby mohl celý systém fungovat dlouhodobě, a hlavně spravedlivě vůči všem zaměstnancům. Aby tomu tak bylo, měl by tento systém zahrnovat detailní popis jednotlivých kroků celého systému (Armstrong, 2015).

Systém odměňování představuje jeden z hlavních nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů, jež se zaměřuje na podporu a rozvoj organizační strategie, formování organizační kultury, posílení pozice zaměstnanců a jejich podněcování k dalšímu vzdělávání s cílem podporovat jejich vysoký pracovní výkon. Systém odměňování tedy obsahuje širokou škálu faktorů nezbytných pro efektivní a komplexní ohodnocení. Toto se týká nejen stanovení základní mzdy za vykonanou práci, ale současně také nabídku dalších zaměstnaneckých výhod, benefitů a vzájemné propojení finančních odměn s různými formami uznání a dalších nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů (Měrtlová, 2014).

Systém odměňování zaměstnanců prezentuje komplexní soubor klíčových prvků, které společně utvářejí jeho strukturu a prostor pro fungování. Mezi tyto fundamentální prvky patří hlavně firemní politika, která nejen poskytuje směrnice, ale rovněž stanovuje rámec pro správu odměňování. K tomu se přidávají vnitrofiremní postupy, jež rozšiřují paletu výhod pro zaměstnance o širokou škálu finančních i nefinančních benefitů. Dále sem patří procesy, zaměřené na posouzení práce zaměstnanců a řízení jejich výkonu. Neméně důležitým faktorem jsou pak i procedury, jejichž cílem je udržovat a zajišťovat funkčnost, flexibilitu a efektivitu systému odměňování zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

Základní prvky a stavební kameny celkového systému odměňování zaměstnanců znázorňuje následující Tabulka 1:

Podniková strategie	Základní stavební kámen systému odměňování, ze kterého jsou odvozeny všechny podpůrné strategie, systémy, politiky i postupy odměňování zaměstnanců.
Strategie odměňování	Soubor konkrétních opatření, jež společnost plánuje provést při tvorbě a zavádění politik a postupů v oblasti odměňování.
Politika odměňování	Pokyny pro rozhodování a nezbytné kroky v oblastech jako je stanovení odměn vzhledem k tržní situaci, přístup k celkové odměně atd.

Základní peněžní odměna	Vyjádření konkrétní finanční částky stanovené práci.
Zásluhová odměna	Finanční ohodnocení pracovního výkonu, dovedností, schopností a přínosu zaměstnance pro společnost mimo standardní mzdu.
Příplatky	Doplňek k základní mzdě, jež bere v úvahu specifika vykonávaných pracovních úkolů.
Celkový výdělek	Mzda, zásluhové odměny a příplatky.
Celková, v penězích vyjádřená odměna	Finanční ohodnocení, které zahrnuje peněžní odměny jako součást celkového příjmu, spolu s hodnotou poskytovaných výhod a benefitů.
Hodnocení práce	Stanovení relativní hodnoty nebo rozsahu práce zaměstnance v rámci společnosti, což poskytuje základ pro účinnou mzdovou politiku.
Analýza tržních sazeb	Proces zkoumající mzdy za obdobnou práci na obdobné pozici na trhu práce s cílem rozhodovat o úrovni finančních odměn v rámci dané společnosti.
Řízení pracovního výkonu	Formulace očekávání ohledně individuálního výkonu a přínosu zaměstnanců, na nichž je založeno hodnocení pracovního výkonu. Tento proces slouží jako nástroj pro motivaci zaměstnanců a může rovněž posloužit jako podklad pro udělování dalších finančních odměn.
Nepeněžní odměny	prvky, jako jsou ocenění, uznání, delegování odpovědností, pozitivní pracovní prostředí, nabízená vzdělávací a kariérní příležitost a pocit uspokojení z kvalitně vykonané práce.
Celková odměna	Kompletní soubor odměn, zahrnující jak finanční, tak nefinanční benefity, které společnost poskytuje svým zaměstnancům.

Tabulka 1: Prvky systému odměňování (vlastní zpracování, dle Armstrong, 2007)

2.2.4. Role v organizaci při odměňování zaměstnanců

Pro definici a implementaci systému odměňování je klíčová úzká spolupráce mezi různými organizačními složkami a členy týmu. Tato spolupráce nezahrnuje pouze oddělení řízení lidských zdrojů, ale také liniové manažery a samotné zaměstnance. Každý z těchto účastníků má svou specifickou roli a odpovědnost za různé aspekty celého procesu odměňování.

Nicméně oddělení lidských zdrojů hraje klíčovou úlohu v zajištění spravedlnosti a dodržování předpisů týkajících se odměňování zaměstnanců. Jejich povinností je vypracovávat a implementovat strategie, politiky a procesy v této oblasti a zajistit, aby byli zaměstnanci plně informováni o postupech týkajících se jejich odměny. Současně také shromažďují představy a názory zaměstnanců ohledně jejich odměňování a zabývá se případnými stížnostmi ze strany zaměstnanců, jež se týkají právě této oblasti. Plní roli jakýchsi interními poradců, jež spravují administrativní stránku systému odměňování, vyvíjejí moderní hodnotící systémy použitelné v dané společnosti a provádějí analýzy mzdového ohodnocení. Současně také blízce spolupracují

s manažerem, aby zajistili soulad odměňování se strategickými cíli společnosti (Jackson a kol., 2012).

Další nenahraditelnou roli v celém systému odměňování hrají linioví manažeři. Ti úzce spolupracují s oddělením lidských zdrojů a komunikují se zaměstnanci. Jejich zodpovědností je detailní znalost systému stanovení celkové mzdy jejich přímých podřízených, včetně pevné i pohyblivé složky mzdy a dalších zaměstnaneckých benefitů. Ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů provádějí hodnocení práce jednotlivých zaměstnanců, přispívají k určení jejich celkové odměny a podílejí se na implementaci systému odměňování. Je nezbytné, aby byli všichni manažeři seznámeni se současnými platnými právními předpisy týkajícími se hodnocení a odměňování zaměstnanců a současně aby bylo hodnocení práce zaměstnanců úzce propojeno právě se systémem odměňování. Současně by také měli aktivně komunikovat svým podřízeným informace ohledně jejich mzdy a odměn, rozhodovat o personálních změnách a navrhnout zaměstnance, kteří prokázali schopnosti a perspektivu, na povýšení. Manažeři mají nejlepší povědomí o dovednostech a potenciálu svých podřízených a jsou tak schopni nejlépe posoudit jejich schopnosti, dovednosti a možnosti dalšího rozvoje (Horváthová a Čopíková, 2015).

Poslední, avšak stejně důležitou roli v systému odměňování hrají samotní zaměstnanci společnosti. Je zásadní, aby byli pečlivě a přesně seznámeni s tím, jakým způsobem probíhá stanovování jejich celkové odměny, se strategií odměňování dané společnosti a interními předpisy a směrnici týkajícími se odměňování. Zaměstnanci by měli v ideálním případě aktivně přispívat k formování celkové podoby své odměny. Zároveň by ale měli být seznámeni s tím, že mají současně i právo podávat stížnosti v případě, že mají podezření na nespravedlivé odměňování nebo porušení vnitřních předpisů či platné legislativy (Jackson a kol., 2012).

Současná celková odměna přesahuje limity tradičních prvků, jako jsou mzda, variabilní složky mzdy či zaměstnanecké výhody a benefity. Je důležité si uvědomit, že současně zahrnuje také nehmotné aspekty, jako jsou ocenění, uznání či možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje, poskytovaného společností. V rámci systému odměňování má společnost v současné době k dispozici širokou škálu nástrojů a konkrétní forma odměňování je čistě volbou vedení samotné společnosti (Horváthová a Čopíková, 2015).

Při tvoření konceptu celkové odměny za práci je nutné důkladně zvážit správnou kombinaci jednotlivých složek. Zde je vhodné začít jednoduchým rozhodnutím, a to na jakém základě bude odměňování zaměstnanců založeno. Mezi základní formy, mezi kterými můžeme volit je

stanovení odměny na základě reálně odpracovaného času, na základě dosaženého výkonu či na základě kompetencí daného zaměstnance a jejich přínosu pro danou společnost.

V případě, kdy se rozhodneme využívat odměňování na základě dosaženého výkonu je současně důležité zvážit, s jakým výkonem bude odměna vázána. Zda se bude jednat o výkon individuální, výkon týmový nebo celkový výkon dané společnosti. Tento aspekt by se měl následně promítnout i do variabilní složky mzdy na základě hodnocení pracovního výkonu. Týmové a výkonnostní ukazatele obvykle tvoří menší část variabilní složky, a jejich váha se zvyšuje směrem k manažerským pozicím. Je tedy důležité zohlednit celkový poměr mezi pevnou a variabilní složkou mzdy, což ovlivňuje typ pracovní pozice, charakter celé organizace a její zaměření.

Současné systémy odměňování zaměstnanců často kombinují jak materiální, tak nemateriální složky odměňování. Materiální složka zahrnuje základní mzdu jako zaručenou část mzdy a dále různé formy bonusů, prémie, odměn, benefitů nebo nadstandardních příplatků jako variabilní složku mzdy. Nemateriální složky mzdy pak obvykle zahrnují prvky jako uznání, vyšší zodpovědnost, pochvaly, větší samostatnost a možnost dalšího kariérního růstu.

2.2.5. Odměna zaměstnanců jako celek

Základní mzdové ohodnocení je složeno z tarifů nebo sazeb za konkrétní práci nebo pozici v zaměstnání. Tyto sazby se obvykle liší podle úrovně odvedené práce nebo požadovaných dovedností. Základní mzdové ohodnocení je také ovlivněno různými vnějšími i vnitřními faktory, které lze hodnotit pomocí různých metod hodnocení práce. Může mít formu hodinové, měsíční nebo dokonce roční mzdy. K základní mzdě může být přidána zásluhová složka, která zohledňuje pracovní výkon, přínos, dovednosti a délku praxe. Kromě toho se mohou k základní mzdě přidat i různé zaměstnanecké výhody a benefity, jako jsou například doplňkové dny dovolené nad zákonnou minimální úroveň, sick days, příspěvky na různé druhy pojištění nebo možnost využívat pracovních nástrojů i k soukromým účelům. Příplatky jsou přidávány k základní mzdě v souladu s konkrétními situacemi a jsou určeny v souladu se Zákoníkem práce, jako například práce v noci, o svátcích, za ztížených podmínek nebo přesčasy. Všechny tyto formy odměn dohromady tvoří celkovou finanční odměnu. Naopak, nepeněžní odměny nezahrnují přímé finanční platby, ale poskytují zaměstnancům autonomii, uznání, pochvalu, kvalitní manažerské vedení, možnost seberozvoje a další. Tyto formy odměn společně s finančními odměnami tvoří celkovou odměnu, kterou zaměstnanec obdrží za svou odvedenou práci v rámci dané společnosti (Armstrong, 2015).

Koncept celkové odměny zahrnuje širokou škálu různých typů odměn, včetně těch přímých i nepřímých, vnitřní i vnější. Je to v podstatě všechno, co zaměstnanec obdrží od zaměstnavatele. Proto je důležité pohlížet na systém odměňování jako na integrovaný celek, který propojuje různé druhy odměn do jednotného systému. I když se to může zdát zřejmé, málokterá organizace přistupuje k řízení odměňování takto komplexně.

Čím širší je spektrum definovaných odměn, tím lépe může společnost nalézt systém, který bude zaměstnance motivovat a splňovat jejich individuální potřeby. Výzkumy naznačují, že společnosti, které mají omezené možnosti v oblasti řízení odměňování, častěji sahají po stimulaci výkonu prostřednictvím finančních odměn, což může vést ke zvýšeným nákladům ve střednědobém a dlouhodobém horizontu oproti jiným formám odměn. Navíc čistě finanční odměny často přestávají být motivující, a to zejména od určité úrovně. (Todd M., 2002).

Je žádoucí, aby byl v každé organizaci implementován systém odměňování, který je pro danou organizaci vhodný a současně slouží jako motivace pro zaměstnance a spravedlivě odměňuje jejich pracovní výkony. Současně je také důležité, aby systém odměňování zaměstnanců v organizaci reflektoval celkový přístup k odměňování v daném oboru a organizace tak byla konkurenceschopná na trhu práce za účelem přilákání nových zaměstnanců a udržení si zaměstnanců současných (Horváthová a kol., 2014).

Je vhodné také zdůraznit to, že systém odměňování zaměstnanců nezahrnuje pouze očekávanou finanční mzdu a zaměstnanecké výhody a benefity. Stejný důrazem se věnuje také nefinanční odměně a nehmotné formě ocenění, jako jsou například pochvala za odvedenou práci a uznání ze strany kolegů a nadřízených.

2.2.5.1. Význam celkové odměny

Pokud je koncepce celkové odměny pečlivě připravena a systematicky a efektivně implementována, může ve velké míře podpořit strategické cíle a hodnoty společnosti jakožto celku. Dobře vypracovaná koncepce může současně významně přispět i k přilákání nových a udržení stávajících kvalifikovaných zaměstnanců. Je také důležité si uvědomit, že celkové náklady na odměňování mají významný vliv na ekonomické výsledky společnosti. Udržení těchto nákladů na nízké úrovni může být klíčovým zejména v období ekonomické nestability. Nicméně je důležité zdůraznit, že při snižování mezd může sice dojít k finanční úspoře na straně společnosti, ale následně může být nesmírně obtížné udržet si a motivovat současné zaměstnance a případně i přilákat zaměstnance nové s potřebnými znalostmi a kvalifikací.

Společnost se musí snažit nalézt vyvážený přístup, který umožní zaměstnancům adekvátní odměnu za jejich výkon, dovednosti a schopnosti. Udržitelné náklady na odměňování lze dosáhnout dvěma hlavními způsoby: změnou poměru mezi pevnou a variabilní složkou mzdy a zdůrazněním důležitosti a významu nehmotného odměňování zaměstnanců. Mzdový mix je kombinací různých složek celkové odměny, zatímco zaměření na nehmotné odměňování umožňuje udržet náklady na přijatelné úrovni tím, že nabízí cenově dostupné, avšak pro zaměstnance cenné nehmotné benefity místo zvyšování samotné mzdy, což by bylo nákladné.

Koncept celkové odměny má velký vliv na produktivitu organizace. Prioritou je odměňovat ty zaměstnance, kteří dosahují vyšších, lepších a kvalitativně hodnotnějších výsledků než jejich kolegové, nebo kteří mají výrazný přínos pro organizaci. Tyto kroky posilují jejich motivaci a současně podněcují i ostatní zaměstnance k dosažení lepších výsledků s cílem získání lepší odměny. To následně vede ke zlepšení celkových výsledků dané společnosti. Úzké propojení mzdy s výkonem zaměstnanců je vysoce motivační a vede k poskytování vyšší kvality výrobků nebo služeb. Zjednodušeně řečeno, efektivní systém odměňování účinně a efektivně podněcuje zaměstnance k vyšším a lepším výkonům a celkově přispívá ke zvýšení produktivity společnosti.

Zavedení konceptu celkové odměny přináší společností mnoho evidentních výhod. Kombinovaný účinek různých typů odměn má prokazatelně hlubší a dlouhodobější dopad na motivaci a loajalitu zaměstnanců, což nakonec posiluje celkovou výkonnost společnosti. Vztahy se zaměstnanci, jež jsou založené na konceptu celkové odměny, podporují optimální využití relačních i transakčních odměn. Právě relační odměny mohou značně podpořit a prohloubit zainteresovanost zaměstnanců vůči společnosti díky tomu, že lépe vyhovují jejich individuálním potřebám. Tyto odměny současně přispívají k vytvoření pozitivního vztahu zaměstnanců se společností, což společnost může do značné míry zvýhodnit na trhu práce a usnadnit jí udržení si stávajících a získávání nových zaměstnanců ve srovnání s jinými společnostmi na trhu práce (Horváthová a Čopíková, 2015).

2.2.5.2. Mzdové formy (časová/úkolová/za očekávaný výsledek práce)

Odměňování zaměstnanců formou mzdy slouží k ocenění výkonu a přínosu každého jednotlivého zaměstnance na základě jeho dosažených výsledků, schopností a dovedností. Většina společností preferuje kombinaci různých forem mzdového odměňování. Je klíčové, aby si společnost předem jasně stanovila, zda bude odměňovat zaměstnance na základě odpracovaného času, jejich výkonu nebo jiných zásluh. Zároveň je také nutné rozhodnout, zda bude odměňování spojeno s výkonem jednotlivce, konkrétní skupiny zaměstnanců nebo s celkovým výkonem společnosti (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2016).

Mezi základní formy mzdového odměňování patří časová nebo úkolová mzda, mzda podle očekávaného výsledku práce zaměstnance a zásluhové mzdové formy, které mohou být dále rozlišeny na odměny na základě výkonu, schopností, dovedností či přínosu pro danou společnost.

Časová mzda

Jako forma odměňování za odvedenou práci, která je hojně využívána je právě časová mzda. Ta představuje hlavní a největší část celkového finančního ohodnocení zaměstnance. Mzda za odpracovaný čas náleží každému zaměstnanci v souladu s odpracovaným časem pro společnost.

Časová mzda může být stanovena na různých základech, obvykle se však jedná o hodinový, denní nebo měsíční tarif. Pokud je časová mzda vnímána jednotlivými zaměstnanci společnosti jako spravedlivá, pak je celkový systém odměňování ve společnosti obecně považován za spravedlivý a srovnatelný. Tento typ odměňování často ovlivňuje pověst společnosti jako celku ve veřejném vnímání a může tak přispět k posílení nebo oslabení image společnosti na pracovním trhu (Měrtlová, 2014).

Mezi časté výhody časové mzdy patří:

- Jednoduchost a minimalizace administrativy,
- snadné plánování a předvídatelnost mzdových nákladů,
- srozumitelnost a jasnost,
- zajištění pravidelného příjmu,
- prevence konfliktů mezi zaměstnanci díky transparentním pravidlům pro stanovení výše mzdy,
- Podpora pozitivních vztahů mezi zaměstnanci i vedením organizace.

Nicméně, časová mzda má také své nevýhody. Mezi tyto patří:

- Omezený motivační efekt, když zaměstnanci nejsou pod tlakem, aby zlepšili svůj pracovní výkon a produktivitu za účelem získání vyšší odměny.
- Situace, kdy méně zkušené nebo výkonní zaměstnanci mohou těžit z práce a úsilí ostatních, kteří jsou odměňováni lépe, než by byli na základě svého vlastního výkonu.
- Potřeba větší kontroly a nutnost motivovat zaměstnance k dosažení stanovených výkonnostních cílů (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2016).

Tato forma mzdy může aplikována ve své nejjednodušší podobě, kdy je zaměstnancům vyplácena odměna za skutečně odpracovaný čas podle stanovených tarifních tříd, a to nezávisle

na jejich individuálním výkonu. Avšak vzhledem k tomu, že tento systém nemotivuje zaměstnance k maximálnímu úsilí a efektivitě, často se implementují dvě nebo více tarifních tříd, přičemž zaměstnanci dostávají různou mzdu za stejnou práci podle jejich zkušeností a reálného výkonu. Alternativou pak může být zavedení jedné tarifní třídy pro určitou pozici s možností příplatku za kvalitu práce a profesní chování (Koubek, 2007).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a současně i hojně používanou formou odměňování zaměstnanců za vykonanou práci. Tento typ odměny je vhodný především pro pozice výrobním sektoru, kde jsou stanoveny konkrétní výkonnostní normy. Typickým znakem těchto pracovních pozic jsou opakující se pracovní postupy a procesy. Zaměstnanec je odměňován za skutečně provedenou práci v souladu s těmito normami, například na základě počtu vyrobených kusů, aniž by byl brán v úvahu čas, který mu tato práce skutečně zabrala (Měrtlová, 2014).

Existují dvě základní formy úkolové mzdy:

1. Rovnoměrná forma: Mzda zaměstnance závisí na výkonu a spočívá v použití jednotné sazby za každý vyrobený kus, bez ohledu na to, kdo ho vyrobil.
2. Diferencovaná forma: Zde se mzda zaměstnance odvíjí od výkonu a zahrnuje použití určité sazby za každý přijatelný (nezmetkový) vyrobený kus do určitého limitu. Jakmile je tento limit překročen, zaměstnanec je odměněn vyšší sazbou za každý další přijatelný vyrobený kus. Naopak, nedostatečná výroba pod stanovenou normou může být penalizována.

Tento způsob odměňování zaměstnanců často nachází uplatnění při odměňování zaměstnanců jakožto skupiny. V takovém případě je však zásadní, aby výsledky, kvalita a celkové množství vyrobených kusů byly důkladně monitorovány a nebylo možné je ovlivnit ze strany samotných zaměstnanců. Je rovněž klíčové, aby pracovní postupy byly přesně definovány a následně kontrolovány. Zajištění dodržování bezpečnostních a ochranných opatření je stejně důležité, proto musí být sledováno, zda zaměstnanci usilující o vyšší výkon a tím i vyšší odměnu dodržují bezpečnostní směrnice.

Rozdělení skupinové úkolové mzdy je následující:

- Operační kolektivní úkolová mzda: Tento typ úkolové mzdy se používá, v případě, kdy skupina zaměstnanců provádí stejnou pracovní činnost současně. Každý zaměstnanec

pracuje nezávisle na ostatních členech skupiny, přestože jejich práce přispívá k dosažení společného cíle.

- **Akordní úkolová mzda:** Tento druh se uplatňuje, pokud skupina zaměstnanců provádí různé pracovní operace, které jsou vzájemně propojené a směřují k výrobě finálního produktu nebo služby. Každý zaměstnanec je zodpovědný za určitou část procesu výroby a je odměňován na základě dosažených výsledků své práce (Koubek, 2007).

Mzda za očekávaný výsledek práce

Tento model odměňování zaměstnanců je méně obvyklý a méně známý. Zaměstnanci jsou odměňováni za předem dohodnutý rozsah práce nebo za dosažené výsledky, které se zavázali dosáhnout v přesně stanoveném časovém období a v požadované kvalitě a množství. Společnost, která tento model uplatňuje, má obvykle již povědomí o pracovních schopnostech zaměstnance z předchozí spolupráce a očekává, že úkoly budou splněny včas a efektivně. Zaměstnanec obvykle dostává průběžně pevnou část odměny, stanovenou na hodinové nebo měsíční bázi, která zahrnuje i výkonnostní složku. Tento systém poskytuje zaměstnanci stabilitu v příjmu a umožňuje mu vyrovnat se s případnými výkyvy ve svém výkonu v delším časovém období. Na konci stanoveného období bývá provedeno hodnocení dosažených výsledků, které může ovlivnit finanční ohodnocení, pokud zaměstnanec a společnost dále spolupracují a setrvávají v tomto systému odměňování.

Pro uplatnění této formy odměňování je dobré důkladně zvážit a aplikovat následující body:

- Precizní plánování,
- přesné vymezení očekávaných výsledků a způsob, jakým se budou kontrolovat,
- stanovení pracovních postupů.

Odměna za očekávané výsledky může být realizována následujícími způsoby:

- **Smluvní mzda:** Zaměstnanec obdrží odměnu za předem dohodnutý rozsah práce nebo výkon, který se zaváže dokončit v určeném časovém období a s definovanou kvalitou.
- **Mzda s denním sledováním výkonu:** Zaměstnanec má stanovenou pevnou mzdu, ale jeho výkon je průběžně monitorován a v případě potřeby může být podněcován svým nadřízeným k dosažení lepších výsledků.
- **Programová mzda:** Zaměstnanec obdrží pravidelnou pevnou částku za splnění předem dohodnuté práce v daném období. Po úspěšném naplnění stanovených kritérií, zejména pokud jde o množství a kvalitu práce, získá zaměstnanec zbytek mzdy, který obvykle

obsahuje i variabilní složku. V případě nesplnění některého z kritérií, zejména množství nebo kvality práce, může společnost snížit částku vyplácenou za tuto variabilní složku. V extrémním případě, když nejsou splněna žádná kritéria, může být tato variabilní složka odměny zcela zrušena. (Koubek, 2007).

2.2.5.3. Zásluhové formy odměny

Zásluhová odměna je typem odměny udělované na základě individuálního výkonu, schopností, dovedností nebo přínosu zaměstnance. Tato forma odměny může představovat buď trvalé a dlouhodobé zvýšení základní mzdy, nebo jako jednorázová odměna, označována jako proměnlivá složka odměny.

Proměnlivá složka odměny představuje přesný opak pevného zvýšení základní mzdy. U takovéto odměny zaměstnavatel očekává, že současný výkon zaměstnance bude trvat i v budoucnosti, v takovém případě mu proměnlivá složka mzdy bude i nadále vyplácena. Pokud by ale výkon nebyl dosažen, může zaměstnavatel přikročit k zastavení nebo ponížení vyplácení této složky mzdy. Důvodem pro použití proměnlivé odměny je to, že zaměstnanec by si měl tuto odměnu pravidelně "zasloužit", čímž jej chce zaměstnavatel motivovat k dosahování dlouhodobě rovnoměrného výkonu případně k dosahování stále vyšších a vyšších výkonů. Na druhou stranu ale zaměstnanec taktéž vystavuje riziku, že v dalším období část případně celou proměnlivou složku odměny nemusí vůbec získat.

Existuje několik hlavních důvodů, proč využívat zásluhové odměny. Hlavním důvodem je motivace zaměstnanců k dosažení vyšší úrovně výkonu a rozvoji jejich současných dovedností a schopností. Dále hraje roli i koncept spravedlnosti, který spojuje odměnu s výkonem a přínosem jednotlivých zaměstnanců, což je považováno za správné.

Odměňování dle výkonu

Odměna dle výkonu je individuální odměnou zaměstnance, která reflektuje jeho skutečný pracovní výkon. Při zvyšování mzdy nebo poskytování bonusů je tento výkon přímo spojen s hodnocením pracovního výkonu jednotlivce. Existuje několik metod hodnocení výkonu zaměstnanců, jež mají však shodné hlavní rysy (Armstrong, 2002):

- Vymezený prostor pro případné zvýšení mzdy je stanoven v rámci definovaného mzdového rozpětí pro konkrétní pracovní pozici.
- Sazby a meze pro potenciální zvýšení mezd uvnitř tohoto mzdového rozpětí jsou stanoveny na základě hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.

- Navrhovaný růst mzdy v závislosti na výkonu by měl být koncipován tak, aby se dlouhodobě vyvíjel s tendencí postupného zpomalování. To znamená, že mzda by měla nejvíce růst v počátečních letech zaměstnání, kdy se zaměstnanec učí a rozvíjí své dovednosti nejintenzivněji, a společnost nejvíce těží z jeho profesního rozvoje.

Cílem odměňování zaměstnanců dle jejich je snaha ocenit zaměstnance za nadprůměrný výkon a výsledky a současně jim ukázat, že organizace jejich přínos vnímá a oceňuje. Pokud je systém odměňování vhodně nastaven a implementován, zaměstnanci získávají okamžitý a jasný signál ze strany vedení společnosti ohledně výše své odměny za dosažení určité úrovně výkonu. Toto opatření následně zpravidla podněcuje zvýšení produktivity zaměstnanců a tím přispívá i k celkovému růstu výkonu společnosti jakožto celku. Dalším příznivým efektem také zpravidla bývá snížení absencí zaměstnanců na pracovišti a celkové fluktuace. V dnešní době je zřejmá tendence rozšířit tento typ odměňování na co největší počet zaměstnanců společnosti. Současně je pak i trendem podnikat kroky ke snižování pevné složky mzdy a navyšování podílu odměny za výkon na celkové výsledné mzdě zaměstnanců (Byars a Rue, 2011).

Tento typ odměňování zaměstnanců získává stále větší oblibu ve společnostech z mnoha důvodů. Mezi klíčové faktory patří propojení strategických cílů firmy s individuálním výkonem zaměstnanců, zlepšení celkové výkonnosti společnosti, posílení spojení mezi výkonem a odměnou za účelem motivace zaměstnanců, hledání efektivního a konkurenceschopného systému odměňování a dosažení cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. To zahrnuje snižování fluktuace zaměstnanců, přilákání nových talentů a zvýšení motivace u současných zaměstnanců.

Odměňování dle schopností

Také na základě hodnocení dosažených schopností zaměstnanců můžeme přistoupit ke zvýšení jejich mzdy. Zaměstnanci jsou odměňováni za svou schopnost pracovat efektivně, nejen za konkrétní práci, kterou vykonají. Pro stanovení odměny podle schopností je potřeba definovat očekávanou úroveň schopností pro danou pozici a porovnat ji se skutečnou úrovní dosaženou daným zaměstnancem. Na základě tohoto porovnání pak lze určit konkrétní výši odměny.

Posuzování a hodnocení schopností zaměstnanců představuje komplexní proces, který často klade velmi vysoké nároky na hodnotitele a může být obtížné stanovit jednoznačnou úroveň vykonané práce.

Pro správné fungování systému odměňování na základě schopností je důležité pracovat s kvalitními schopnostními systémy hodnocení, které vycházejí z důkladné analýzy a diagnostiky. Společnost by měla disponovat spolehlivými, spravedlivými a konzistentními

metodami hodnocení schopností svých zaměstnanců. Vedoucí pracovníci a manažeři by měli projít důkladným školením v rámci celého procesu a měli by být přesvědčeni o jeho proveditelnosti, spravedlnosti a prospěšnosti pro společnost jako celek (Armstrong, 2015).

Pokud bychom porovnávali odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností, objevíme zde několik významných rozdílů. Odměňování podle schopností se opírá o předem stanovený systém očekávaných dovedností. Tyto dovednosti mohou být buď přenosné mezi různými rolemi, nebo specifické pro určité pracovní pozice. Naopak odměňování podle výkonu se soustředí na dosažení konkrétních výsledků a systematické splnění stanovených cílů na základě příslušných standardů.

Zjednodušeně řečeno, odměňování podle schopností se zaměřuje na budoucnost a předpokládá, že jedinci dosahující určité úrovně výkonu (schopností) budou schopni tuto úroveň v budoucnu udržet, a dokonce ji zlepšovat. Na druhou stranu odměňování podle výkonu spíše reflektuje již provedenou práci a odměny jsou přidělovány na základě dosavadních výsledků. Odměňování podle výkonu často zahrnuje hodnocení ze strany manažerů, což může být zaměstnanci vnímáno jako subjektivní a neobjektivní.

Odměňování dle dovedností

V rámci systému odměňování podle dovedností je zvýšení mzdy zaměstnanců spojeno s rozsahem a charakterem schopností a dovedností, kterými daný zaměstnanec disponuje a aktivně využívá při plnění svých pracovních povinností. Tento přístup nejenže zahrnuje odměňování za rozšíření dovedností potřebných pro různé úkoly (horizontální rozvoj), ale také za zdokonalení dovedností nutných pro práci na vyšší úrovni nebo pro prohloubení již existujících schopností a dovedností (vertikální rozvoj). Systémy odměňování zaměřené na dovednosti se primárně zaměřují na jednotlivce spíše než na konkrétní pracovní úkoly. Zaměstnanci jsou tedy odměňováni za dovednosti, které se naučí a aktivně využívají při práci, nikoli za samotný pracovní výkon. Tento postup však nepřihlíží k tomu, jak zaměstnanci prakticky využívají své dovednosti, což spadá spíše do oblasti odměňování na základě výkonu. Proto je možné rozšířit systém odměňování podle dovedností o prvky odměňování na základě výkonu. Pro optimální fungování tohoto systému je klíčové přesně definovat konkrétní dovednosti, které zaměstnanci mohou získat, a následně je ohodnotit v souladu s touto nově získanou kvalifikací. Úspěšné získání těchto dovedností by mělo přispět k navýšení základního platu, avšak rozsah odměn by měl být omezen na určité spektrum dovedností. Propojení odměňování na základě výkonu s odměňováním podle dovedností napomáhá zlepšit systém odměňování na základě výkonu a řeší

jeho nedostatky. Nicméně implementace a udržení této propojenosti může být finančně náročné (Horváthová a kol., 2014).

Odměňování dle přínosu

Odměňování na základě přínosu je proces, který kombinuje hodnocení individuálních pracovních výsledků s posouzením úrovně dovedností a schopností, jež tyto výsledky formují (Armstrong, 2002).

Tento koncept lze interpretovat jako spojení odměňování dle výkonu a schopností. Každý zaměstnanec ve společnosti má povinnost přispět k dosažení celkových cílů společnosti a přinášet přidanou hodnotu. Tento přínos se projevuje skrze individuální výsledky, zahrnující úspěchy, kterých jedinec dosáhl plněním specifických cílů. Hodnota tohoto přínosu je hodnocena jak prostřednictvím projevených schopností, tak dosažených výsledků. Při ocenění odměnou podle přínosu je klíčové zhodnotit, jakým způsobem zaměstnanec přispěl k celkovému výsledku týmu, jaké dovednosti uplatnil při dosahování stanovených cílů a jak tyto schopnosti ovlivnily konečný výsledek. Tento systém odměňování podle přínosu klade důraz jak na dosažené výsledky, tak na schopnosti, které byly při jejich dosažení využity. (Armstrong, 2002).

2.3. Motivace

Motivace se vztahuje k tomu, co pohání lidi k tomu, aby podnikali určité kroky a směřovali k dosažení stanovených cílů. Teorie motivace se snaží vysvětlit faktory, které ovlivňují úsilí, které zaměstnanci vynakládají při plnění svých pracovních povinností, míru jejich zapojení a dobrovolné chování. (Armstrong, 2015).

Téma motivace zaměstnanců je velmi komplexní a pohlížíme-li na něj z globální perspektivy, je nutné začít již při výběru správně motivovaných kandidátů během náboru. Poté pokračuje efektivně nastaveným systémem odměňování, který zahrnuje jak finanční, tak nefinanční benefity. Dále se věnuje firemní kultuře, interní komunikaci, rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, přičemž není zapomenuto ani na řádně provedený proces propouštění, který ovlivňuje motivaci těch, kteří zůstávají v organizaci. V případě správného fungování těchto procesů je klíčové zajistit udržení motivace zaměstnanců na optimální úrovni (Urban, 2017).

2.3.1. Motivace zaměstnanců

Finanční ohodnocení zaměstnanců je jedním z nejvýraznějších vnějších stimulů, které výrazně ovlivňují jejich motivaci. Je důležité si uvědomit, že snížení finančního ohodnocení často vyvolává zjevnou nespokojenost mezi dotčenými zaměstnanci. Naopak, zvýšení finančního

ohodnocení nemusí vždy vést k jednoznačně vyšší spokojenosti zaměstnanců. Ti se totiž rychle přizpůsobí vyšší úrovni odměn a brzy ji považují za standardní. Z tohoto důvodu není finanční odměňování ideálním nástrojem pro dlouhodobou motivaci zaměstnanců. Spokojenost či nespokojenost zaměstnanců často vychází z porovnání finančního ohodnocení s ostatními kolegy. Zaměstnanci vnímají finanční ohodnocení jako ukazatel prestiže a společenského postavení, stejně jako odraz přínosu společnosti, jak je vyjádřen ze strany jejich nadřízených. Nicméně pro mnoho lidí zůstává finanční ohodnocení stále nejdůležitější odměnou a hlavním motivačním faktorem, zvláště na pozicích, kde se pohybují s příjmem poblíž minimální nebo průměrné mzdy. I když není každý motivován finanční odměnou stejně, peníze stále poskytují pozitivní motivaci, nejen proto, že jsou nezbytné k životu, ale také proto, že jsou hmatatelným způsobem ocenění. (Wagnerová, 2008).

2.3.2. Proces a zásady motivace

Aby mohl být systém odměňování dobře nastaven, je důležité mít přesně stanovená kritéria, na základě, kterých je hodnocení postaveno a počítáno.

Jedním z hlavních faktorů, podle kterého můžeme systém odměňování nastavit je efektivita (nebo také produktivita) práce, ať už jednotlivých zaměstnanců nebo společnosti jako celku.

Úroveň efektivity práce je určena poměrem množství produkce k objemu užitých vstupů/zdrojů za určité období. Pro společnost je rozhodující celková produktivita (součet produktivity všech zaměstnanců a strojů), která bere v úvahu spotřebu všech základních vstupů (práce, kapitál, energie, suroviny a materiál), tedy spotřebu zvěcnělé i živé práce (Synek, 2001).

Význam měření efektivnosti dokládá i fakt, že měření výkonosti je základním stavebním kamenem TQM (Total Quality Management).

Jedním z klíčových dovedností vedoucích zaměstnanců by měla být schopnost inspirativně motivovat své podřízené. Pro dosažení maximálních výkonů zaměstnanců je nezbytné aplikovat správný motivující přístup, což zahrnuje dobrou znalost principů motivace.

Užitečné a obecně platné zásady motivace formuluje Plamínek (2015) následovně:

- Motivace má jednodušší alternativy, jako jsou stimulační, manipulační, definice nebo orientace. Je důležité pochopit, že odmítání („nechci“) často odkazuje spíše na neschopnost („nemohu“ nebo „neumím“). Proto je vhodné identifikovat příčiny neochoty a řešit problémy pomocí adekvátních metod a s ohledem na to, odkud tato neochota pochází.

- Další klíčovou zásadou je, aby zaměstnanci nebyli přizpůsobováni konkrétním úlohám, ale naopak, aby konkrétní úlohy byly vybírány konkrétním jednotlivcům tak, aby jim vyhovovaly. Tedy aby při výběru úkolů bylo přihlíženo k individuálním schopnostem a dovednostem jednotlivých osob.
- Mezi další zásady motivace patří také poznatek, že člověk nemusí být spokojen nonstop, ale je důležité, aby byl spokojený alespoň občas a alespoň s něčím. Problémy s motivací vznikají často právě v okamžiku, kdy se lidé nemají na co se těšit.

Dále se Plamínek (2015) zabývá i faktem, že nemůžeme předpokládat, že všichni lidé mají stejné motivátory. Různí lidé mohou být motivováni různými věcmi – někoho může motivovat například riziko, jiného naopak jistota. Je tedy nezbytné abychom si byli těchto odlišností vědomi a byli schopni je brát v potaz. Z této perspektivy je tedy výhodné detailně poznat motivaci každého jednotlivce a při procesu motivování brát v úvahu jeho osobní zájmy, zájmy kolektivu i naše vlastní. Další z Plamínkových (2015) zásad naznačuje, že motivace k výkonu může vycházet jak z touhy po pozitivním, tak i ze strachu před negativním. Posledním principem, který Plamínek (2015) předkládá, je existence určitého motivačního pole u každého jednotlivce – unikátní kombinace různých motivů. Známe-li dominující faktor a charakter konkrétního jedince, můžeme lépe porozumět, jak s ním komunikovat a jak ho motivovat a pozitivně a dlouhodobě jej ovlivňovat.

2.3.3. Typy motivace

V odborné literatuře se motivace rozděluje do dvou základních typů: vnější a vnitřní. Toto dělení vychází z použití stimulů a motivů. Rozhodující je, zda jedinec vykonává své úkoly na základě vnitřních pohnutek (motivů), například zájmu o práci, nebo na základě vnějších podnětů (stimulů), jako jsou například mzdy. Tato rozlišení se pojí s pojmy stimulace a motivace. Když ovlivňujeme chování jedince vnějšími podněty, hovoříme o externí stimulaci (vnější motivaci). Interní motivace (vnitřní motivace) se týká vnitřních motivů zaměstnanců.

Motivace představuje vnitřní hnací sílu jednání a chování jednotlivce, zatímco stimul je pouze vnějším podnětem, jehož cílem je pouze podnítit či potlačit určitý motiv. Stimul je charakterizován změnou podmínek či okolností, zatímco motivace reaguje na tuto změnu. Mezi hlavní vnitřní motivátory v pracovním prostředí patří povaha a náplň vykonávané práce. Práce, která má pro zaměstnance i pro organizaci smysl, je vykonávána s větší zaujatostí. Je důležité, aby zaměstnanci chápali důvody, proč vykonávají určité úkoly, a vnímali význam své práce. Účinným přístupem k motivaci je zdůraznit význam úkolu pro organizaci a její klienty a

vysvětlit, proč byl daný úkol svěřen právě danému zaměstnanci. Tím se podnítl u zaměstnanců pocit důležitosti a oprávněnosti (Urban, 2013).

Manažeři často využívají vnější stimuly, jako jsou mzda, pracovní prostředí či zaměstnanecké výhody, aby ovlivnili chování svých podřízených. Avšak použití pouze vnějších stimulů obvykle nevede k opravdové motivaci, ale spíše k dosažení určitých konkrétních a krátkodobých často secilů. Peníze mohou být motivací pro dosažení stanovených cílů, ale ne vždy vyvolávají opravdový zájem a angažovanost v práci. Skutečná motivace k práci vzniká tehdy, když zaměstnanci mají vnitřní touhu pracovat, bez ohledu na vnější stimuly či odměny.

Pro účinnou vnější motivaci je důležité pečlivě definovat úkoly a příslušné odměny a sankce v souladu s dosaženými výsledky. Úsilí a dosažené výsledky by měly přímo ovlivnit povahu a rozsah poskytovaných odměn a sankcí.

Odměny a sankce jsou nejúčinnější, když jsou poskytnuty okamžitě. U sankcí je rovněž důležité zajistit, aby úkoly byly realistické a zaměstnanci je mohli splnit. Nerealistické úkoly, které jsou spojeny se sankcemi, mohou vést k demotivaci zaměstnanců. (Urban, 2013).

Reakce jednotlivých zaměstnanců na různé podněty jsou osobní a unikátní, a proto je klíčové, abychom k nim přistupovali s ohledem na jejich individuální potřeby. Jak uvádí Bedrnová (2012), účinnost stimulace závisí na vnitřním stavu a motivačním systému každého zaměstnance, což představuje specifickou konstantní připravenost k přijímání nebo odmítání vnějších podnětů.

Mezi stimulací a motivací stojí zaměstnanec se svým individuálním motivačním systémem, který zahrnuje genetické dispozice, hodnoty, zájmy, životní zkušenosti, reakční mechanismy, sebevědomí, aspirace a momentální psychické nastavení. Jednotlivé charakteristiky, jak vrozené, tak formované prostřednictvím konkrétních zkušeností, určují připravenost reagovat na různé stimuly. Motivační profil slouží jako nástroj k identifikaci klíčových prvků z motivační struktury, které ovlivňují pracovní chování. Znalost osobnosti zaměstnanců, včetně jejich motivačních profilů, je zásadní pro účinné vytváření stimulů, které jsou přizpůsobeny individuálním potřebám každého zaměstnance (Bedrnová, 2012).

2.3.3.1. Pozitiva a negativa vnější motivace

Stimulace skrze vnější podněty a pobídky představuje významný nástroj v rukou společnosti. Pro mnoho zaměstnanců představuje materiální odměna, jako je mzda a různé korporátní benefity, nejsilnější podnět. V našem kontextu má materiální stimulace hluboké kořeny, protože je konkrétní a snadno vnímatelná. Nicméně většina z nás si nemusí být plně vědoma svých vnitřních potřeb a tužeb. Často se snažíme tyto vnitřní touhy a potřeby kompenzovat hmotnými

substituty. Například potřebu uznání nebo ocenění může být dočasně uspokojena prostřednictvím hmotných statků.

Vedle finančních odměn a benefitů existuje mnoho dalších způsobů, jak motivovat zaměstnance, včetně obsahu práce, neformálního uznání, pracovní atmosféry, pracovních podmínek, pracovního harmonogramu a dalších vnějších stimulujících faktorů, jako je například pověst organizace. Pro každého zaměstnavatele je klíčové mít jasně definovaný systém odměňování, který je nedílnou součástí řízení organizace. Odměny by měly být přidělovány rychle a na základě dosaženého výkonu. Nespravedlivé odměňování, například založené na preferencích, může negativně ovlivnit motivaci ostatních zaměstnanců. Manažeři by měli vytvářet odměňovací systémy, které odpovídají dynamice práce a prostředí a které působí jako motivující prvek (Vácha, Vochozka, 2013).

Stimulace nabízí výhodu ve své jednoduchosti. Zjednodušeně řečeno, pokud jsou zaměstnancům poskytovány odměny a vyváženy nepříjemnosti spojené s prací atraktivními benefity, pravděpodobně budou pracovat. Nicméně, pokud přestaneme poskytovat tyto benefity (vnější stimuly), zaměstnanci pravděpodobně pracovat přestanou. Zaměstnanci reagují na stimuly, což může být současně velkou nevýhodou stimulace (Plamínek, 2015).

Stimulace zaměstnanců k práci je možná i v době, kdy některé stimuly chybí. Avšak pro dosažení efektivní stimulace je důležité dodržovat specifická pravidla pro poskytování všech odměn, což zvyšuje účinnost stimulace. Klíčovým je přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem, a proto by měly být odměny přidělovány co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy předem. Zaměstnanec by měl mít jasno o vztahu mezi svým úsilím a případnou odměnou. Odměna by měla být udělena za konkrétní výkon a zaměstnanec by měl být plně informován o jejím charakteru. (Bedrnová, 2015).

2.3.3.2. Pozitiva a negativa vnitřní motivace

Nevýhodou vnitřní motivace je především její složitost ve srovnání s motivací z vnější. Aby byl jedinec efektivně motivován, je nezbytné lépe porozumět jeho niterním motivacím, což může pro společnost i manažery představovat obtížný a časově velmi náročný úkol. Úspěšnost vnitřní motivace závisí na schopnostech manažera, který s ní pracuje. Pokud manažer rozumí motivům jednotlivých zaměstnanců, může dosahovat výsledků i bez dodatečných vnějších podnětů nebo stimulů, neboť zaměstnanci nalézají smysl a radost ve své práci. Tento vnitřní pohyb motivace přináší významné výhody, protože pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost, zatímco negativní postoje naznačují nespokojenost.

Otázkou je, jak přesně definovat pojem spokojenosti. Obecně lze říci, že spokojenost zahrnuje širokou škálu subjektivních pocitů týkajících se osobního i pracovního života. Každý jednotlivec vnímá význam práce různým způsobem, jelikož každý je jedinečný. Nálada v pracovním prostředí může ovlivňovat i soukromý život a naopak, což znamená, že nespokojenost v osobním životě může do značné míry ovlivnit pracovní výkon a naopak.

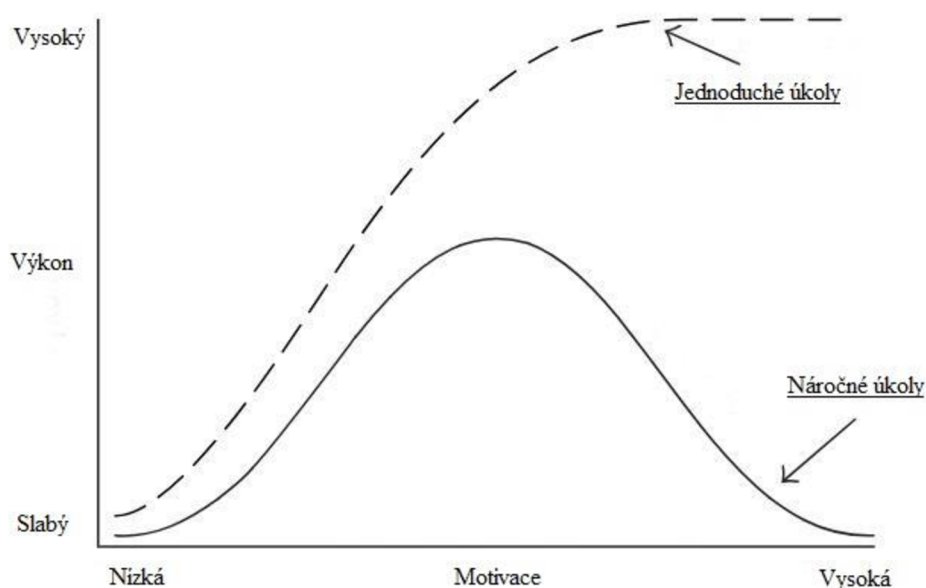
Společnost má omezenou kontrolu nad tím, jak bude zaměstnanec spokojený, avšak je v jejím zájmu aktivně předcházet negativním vlivům. Tyto negativní vlivy mohou zahrnovat například časový tlak, nerealistické pracovní nároky, nedostatek prostoru pro osobní a rodinný život, problematické vztahy v pracovním prostředí a neočekávané situace na pracovišti. Naopak, společnost by měla usilovat o vytvoření optimálních podmínek pro práci, což zahrnuje efektivní organizaci práce, jasně stanovené cíle s rozmanitou škálou pracovních úkolů, rozumnou pracovní dobu, ocenění a spravedlivé finanční ohodnocení za kvalitní výkon, sociální a zaměstnanecké výhody, pracovní stabilitu, příležitosti k dalšímu vzdělávání, osobnímu růstu a možnostem kariérního postupu. Společnost by také měla dbát na bezpečnost na pracovišti a aktivně motivovat své zaměstnance. (Kociánová, 2010).

Motivace a pracovní spokojenost jsou pevně propojeny. Zlepšení výkonu zaměstnanců často vyžaduje silnou motivaci, přičemž pracovní spokojenost představuje základní předpoklad pro efektivní motivaci. Nespokojení zaměstnanci obvykle nedosahují optimálního pracovního výkonu, což může mít vážné důsledky pro společnost. Ignorování nebo opomíjení nespokojenosti zaměstnanců ze strany vedení společnosti může mít fatální následky, jako je nižší kvalita výroby, nespokojení zákazníci, zvýšená fluktuace zaměstnanců a absencí. S ohledem na význam pracovní spokojenosti je nezbytné pečlivě sledovat a analyzovat příčiny nespokojenosti zaměstnanců (Urban, 2017).

2.3.4. Vztah motivace a pracovního výkonu

Aby byla organizace v současném konkurenčním prostředí dostatečně konkurenceschopná, je nutné, aby své zaměstnance neustále podněcovala k vyššímu výkonu. Výkon zaměstnanců je ve velké míře ovlivněn pracovními podmínkami, stylem vedení ze strany nadřízených, sebeidentifikací se společností a právě motivací. Vysoká úroveň motivace u zaměstnanců je klíčová pro generování inovativních nápadů, které jsou klíčové pro růst organizace jako celku. K motivaci jednotlivců se musíme stavět jako k dlouhodobému a neustále se opakujícímu procesu. Naopak tento proces nemůžeme považovat za krátkodobou natožpak jednorázovou aktivitu.

Obecně se věří, že vyšší motivace vede k vyššímu výkonu, nicméně tento vztah nemůžeme považovat za zcela absolutní. Yerkes-Dodsonův zákon, známý také jako obrácená U-křivka, popisuje právě vztah mezi náročností úkolu, úrovní motivace a výkonem. Při rostoucí intenzitě motivace stoupá výkon až do určitého bodu, po kterém paradoxně začne opět klesat. Je třeba však brát v úvahu rozdíl mezi jednoduchými, středně složitými a komplexními úkoly, kdy optimální úroveň motivace může být na různých úrovních rozdílná. Zpravidla na nižší úrovni při složitých úkolech než při těch jednodušších (Bedrnová, Nový, 2007).



Graf 2: Yerkes-Dodsonův zákon (vlastní zpracování dle Bedrnová a Nový (2007))

2.3.5. Vztah motivace a odměňování

Zaměstnanci budou motivovanější, pokud jejich práce uspokojuje nejen jejich ekonomické potřeby, ale také potřeby sociální a psychologické. Politika celkové odměny v systému odměňování zahrnuje nejen vnější, ale také vnitřní odměny, stejně tak jako peněžní a nepeněžní benefity (Armstrong, 2015).

Následující Tabulka 2 poskytuje přehled těchto odměn:

	Vnitřní odměny	Vnější odměny
Peněžní odměny		Mzda a zaměstnanecké výhody a benefity
Nepeněžní odměny	Příležitost dosahovat úspěchu, seberealizace a vlastního rozvoje	Uznání kolegů a nadřízených

	Kvalita pracovního života	Ocenění a pochvala za odvedenou práci
	Work-life balance	Feedback na odvedený výkon

Tabulka 2: Vnitřní, vnější, peněžní a nepeněžní odměny (vlastní zpracování dle Armstrong 2009)

Peníze nemusí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivační síly z toho důvodu, že symbolizují možnost splnění a uspokojení potřeb (ať už hmotných nebo nehmotných). Z pohledu nehmotných potřeb mohou značné hodnoty nabývat například osobní ocenění ze strany vedení, postavení v rámci organizace (Armstrong, 2015).

Různé složky odměňování mají různé účinky. Pevná mzda uspokojuje potřeby materiálního zabezpečení a sociálních jistot. Sociální výhody pak demonstrují zájem organizace o své zaměstnance. Jednorázový bonus pak oceňuje za dosažení vytyčených cílů zaměstnance, překročení KPIs, a podobně. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Složka celkové odměny za práci	Motivační působení
Pevná mzda	Naplnění základních existenčních potřeb daného zaměstnance odpovídajících jeho životnímu standardu. Uspokojuje požadavky na materiální zabezpečení a jistoty.
Sociální a vedlejší benefity (příspěvky na životní pojištění, důchodové spoření apod.)	Ukazuje zájem podniku na daném zaměstnanci a jeho rodině. Odpovídá požadavkům na dlouhodobé zajištění a životní jistoty.
Jednorázové bonusy	Tímto firma vyjadřuje, že si je firma vědoma dosažení konkrétních a stanovených cílů jednotlivých zaměstnanců. Dané cíle, za které bude následovat odměna, by měly být písemně a jasně stanoveny (i s časovým rámcem na jejich dosažení).
Dlouhodobé bonusy (např. opce na akcie)	Firma dává tímto zaměstnanci najevo, že se sám podílí na střednědobém a dlouhodobém úspěchu firmy. Zaměstnanci se tímto dává najevo, že se s ním dlouhodobě počítá.
Přidělení služebního automobilu	Jednoznačný ukazatel sociálního statusu. Automobily se zpravidla přidělují těm, kteří často kvůli zaměstnání cestují nebo pracují mimo sídlo firmy (zpravidla obchodní zástupci a střední a vyšší management). Motivací pak často bývají zpravidla podmínky užívání služebního automobilu (zda je možné jej užívat i k soukromým účelům).
Nástavbové benefity	Nejčastější formou je právě užívání služebního automobilu i k soukromým účelům. Dále pak například služební telefon či počítač i k soukromým účelům. To, že firma nekontroluje přímo chování svých zaměstnanců a nechá je firemní zařízení používat i k soukromým účelům, jim dává najevo, že jim důvěřuje.

Tabulka 3: Složky odměňování a jejich motivační působení (vlastní zpracování dle Niermeyer a Seyffert, 2005).

2.3.6. Chyby při motivaci zaměstnanců

Finanční odměňování práce (mzda) slouží často jako symbol úspěchu či neúspěchu daného jedince. Dále pak se často bere i jako ukazatel jeho prestiže a společenského postavení, stejně tak jako reflektuje jeho schopnost vydělat peníze. Proto, za vhodných podmínek, může přinést pozitivní motivaci. Nicméně špatně nebo nedostatečně koncipovaný a řízený systém odměňování může mít naopak demotivační účinky. Většina zaměstnanců potřebuje odměňový systém vnímat jako spravedlivý a etický, což znamená propojení odměny za práci s úsilím vynaloženým k dosažení daných cílů a mírou zodpovědnosti. Chtějí, aby mzda odpovídala alespoň minimálnímu standardu v porovnání s kolegy na obdobných pozicích s podobnými cíli a podobnou mírou zodpovědnosti (Armstrong, Taylor, 2015).

2.3.6.1. Negativní motivace

Negativní motivace může ovlivnit výkon lidí stejně, a někdy dokonce silněji než motivace pozitivní. Tato forma motivace může vycházet z obav, jako je strach z možné ztráty uznání od kolegů a nadřízených, nebo obavy z případného propuštění. Často má větší dopad na pracovní výkon obava o finanční stabilitu nebo strach ze zesměšňování ze strany kolegů, než příslib odměny za splnění úkolu nebo možnost povýšení.

Lidé mohou být motivováni buď touhou po úspěchu nebo obavami z neúspěchu. Ti, kteří se řídí touhou po úspěchu, se snaží minimalizovat riziko selhání tím, že se zaměřují na úkoly střední a vyšší náročnosti a vyhýbají se těm příliš snadným, které jim nepřinášejí dostatečné uspokojení. Naopak ti, kdo jsou motivováni obavami z neúspěchu, preferují jednodušší úkoly, ale nebojí se ani přijmout výzvy a riskovat. (Nakonečný, 2005).

Negativní motivace často vychází z tlakových faktorů, jako jsou existenční obavy a obavy spojené s pracovním prostředím, například strach o život nebo ztrátu zaměstnání. Tyto faktory mohou mít jak pozitivní, tak negativní vliv na zaměstnance současně. Zaměstnanec se například může snažit dosáhnout co nejlepšího výkonu, protože chce postoupit v hierarchii společnosti, ale současně může cítit stres z možného propuštění v případě neúspěchu.

Použití negativních motivačních faktorů může být účinné, ale pokud není správně regulováno, může mít nežádoucí důsledky. Pokud je zaměstnanec vystaven trestům, musí být důvody pro jejich použití jasně a předem stanoveny. Opakované používání negativní motivace může způsobit nejen nespokojenost mezi zaměstnanci, ale také jejich rezignaci a nezájem o plnění úkolů. Dlouhodobě takový přístup obvykle vede k horším výsledkům než pozitivní pracovní motivace. (Tureckiová, 2004).

3. Metody a postupy zpracování

3.1. Metodika výzkumu

Úvodní etapou diplomové práce bude důkladné zkoumání teoretických aspektů řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců prostřednictvím pečlivé analýzy relevantních domácích i zahraničních odborných pramenů a zdrojů. Na základě této analýzy budou formulována teoretická východiska a základní teze.

V dalším kroku budou sbírána a zpracovávána data týkající se vybrané společnosti. Charakteristika společnosti bude sestavena na základě poskytnutých interních materiálů této instituce.

Následovat bude podrobný rozbor aktuálního systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Informace pro tento rozbor budou čerpány z interních dokumentů a rovněž z neformálních konzultací s personální manažerkou dané společnosti. Na základě těchto získaných informací bude následně provedena analýza současné situace v odměňování ve vybrané společnosti na základě dat získaných z interní databáze.

Po získání dat bude provedena jejich analýza, interpretace a následně vizualizace pomocí přehledných tabulek.

Jako závěrečný krok bude provedena formulace konkrétních návrhů a doporučení, které budou dále porovnány se stávajícím systémem odměňování v rámci zkoumané společnosti.

3.2. Metody výzkumu

V diplomové práci se zabýváme základními myšlenkovými postupy, které hrají klíčovou roli v metodologii vědeckého zkoumání. Mezi tyto postupy patří dedukce, indukce, analýza, syntéza a komparace. Indukce je proces, při kterém se z konkrétních příkladů odvozují obecné závěry. Naopak, dedukce pracuje v opačném směru, kdy se z obecných předpokladů odvozují konkrétní závěry. Provedení analýzy spočívá v detailním rozkladu přirozeného systému, problému nebo jevu na jednotlivé komponenty. Zásadním prvkem analýzy je postupné identifikování a oddělení klíčových aspektů od těch méně podstatných. Důležité je pochopit vlastnosti a vztahy mezi jednotlivými částmi a jejich relevanci. Z této analýzy můžeme odvodit chování celku, což představuje proces známý jako syntéza. Syntéza pak může navrhnout optimální způsoby propojení jevů s cílem řešit daný problém. Analytický přístup nám umožňuje proniknout k jádru jevů a díky syntéze vyjádřit jejich vzájemné vztahy. Komparace slouží k porovnání několika

objektů nebo jevů za účelem identifikace jejich společných nebo odlišných rysů (Trousil a Jašíková, 2015).

V rámci výzkumných metod v této diplomové práci budou aplikovány techniky jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu. Specificky se zaměříme na analýzu interních dokumentů poskytnutých společností. Konkrétně se jedná o výkazy práce jednotlivých zaměstnanců, výkazy docházky jednotlivých zaměstnanců, seznamy vyráběných produktů a normativní časy k jejich výrobě. Data získaná analýzou těchto dokumentů pak následně poslouží k hlubšímu zkoumání současné situace ve společnosti a následně jako základ pro následnou návrhovou část práce.

Současně bude provedeno několik nestrukturovaných rozhovorů s HR manažerkou společnosti, s vedoucí výroby a s účetní společnosti. Nestrukturované rozhovory jsou použity z toho důvodu, že práce jako taková je postavena na datech a číslech získaných ze systémů společnosti a informace získané těmito rozhovory slouží pouze jako pomoc při pochopení současné situace, nikoli jako podklad k další a hlubší analýze

V kvantitativním přístupu následně využijeme analýzu dat z interních systémů společnosti. Pro kvalitativní výzkum budou vedeny rozhovory s vedoucí personálního oddělení společnosti. Formu rozhovoru bude nestrukturovaná, což umožní interakci mezi výzkumníkem a respondentem prostřednictvím verbálních i neverbálních projevů (Trousil a Jašíková, 2015). Tyto rozhovory budou sloužit jako zdroj primárních dat. Sekundární data získáme prostřednictvím analýzy interních směrnic a kolektivních smluv.

V rámci kvantitativního přístupu budeme analyzovat data získaná z interních systémů společnosti. Tato metoda nám umožní získat reálná data týkající se předešlých období a zkoumané problematiky. Získané výsledky budou analyzovány a prezentovány ve formě tabulek s využitím programů MS Excel a PowerBi.

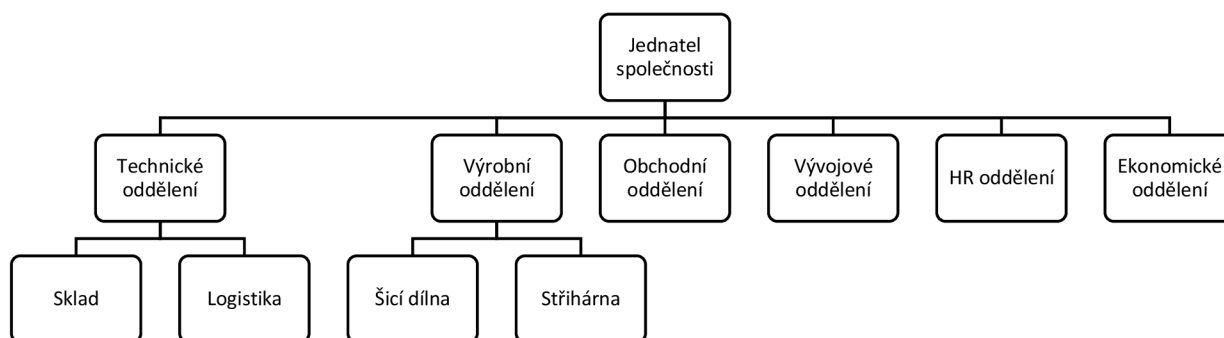
V závěrečné části diplomové práce budeme na základě získaných poznatků formulovat možná doporučení s cílem zlepšit a transparentnější systém odměňování zaměstnanců ve zkoumané společnosti.

4. Společnost a poskytnutá data

4.1. Charakteristika společnosti

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu činnosti ryze české společnosti, operující na území Jihomoravského kraje a založené v roce 2009. Hlavním zaměřením této společnosti je vývoj, výroba a distribuce ručně šitých potřeb pro domácí mazlíčky. Jejich sortiment zahrnuje širokou škálu produktů, jako jsou pelechy pro zvířata, přepravní tašky, oblečky, hračky, obojky, vodítka, zdravotní pomůcky, a další.

Společnost aktuálně nabízí téměř 3 000 různých výrobků a rozšířila svou působnost i do zahraničí, kde operuje na šestnácti evropských trzích, přičemž na polovině z nich má výhradní zastoupení. Zaměstnává kolem šedesáti zaměstnanců, zahrnujících švadleny, stříhače materiálu, personál skladu, finanční oddělení, vývojový tým, HR oddělení a obchodní oddělení. Společnost se angažuje v politice zaměstnanosti znevýhodněných skupin, a tak část zaměstnanců tvoří jedinci se zdravotním postižením nebo ženy, které uprchly z důvodu válečného konfliktu na Ukrajině do České republiky v roce 2022.



Obrázek 1: Organigram společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Její síla spočívá v dlouholetých zkušenostech v oblasti chovatelství domácích mazlíčků, především pak psů a koček. Významnou konkurenční výhodou je, že mnozí zaměstnanci sami chovají domácí mazlíčky, a proto je práce pro ně zároveň i vášní a koníčkem.

Společnost se zaměřuje na vývoj a výrobu unikátních produktů s vysokou odolností, dlouhou životností a snadnou údržbou, přičemž klade důraz na zapojení zákazníků a jejich zpětnou vazbu do procesu zdokonalování. Hygiena a snadná údržba jsou klíčovými aspekty vyráběných produktů.

Veškeré výrobky jsou vyráběny v České republice, použité materiály pocházejí z České republiky nebo ze zemí Evropské unie a obalové materiály jsou vyrobeny výhradně z recyklovatelných materiálů.

4.2. Postup zpracování získaných dat

Tato diplomová práce se snaží zjistit a identifikovat jakým způsobem jsou zaměstnanci dané společnosti odměňováni nad rámec své základní mzdy, kterou mají sjednanou ve své pracovní smlouvě. Hlavním cílem je porovnat tzv. „tvrdá data“ z informačních systémů dané společnosti, která jasně a jednoznačně dokládají, jakým způsobem jsou zaměstnanci odměňováni nad rámec základní mzdy s tím, co tvrdí (a myslí si) vedení dané společnosti. Porovnání s pohledem zaměstnanců bohužel není možné ze dvou důvodů. Hlavním důvodem bylo neumožnění komunikace přímo se zaměstnanci výroby (vedení společnosti si nepřálo, aby byli zaměstnanci informováni o provádění daného výzkumu). Druhým důvodem je informace získaná od HR manažerky, která uváděla, že zaměstnancům je prezentován systém odměňování tak, jak uvádí vedení společnosti a není si vědoma, že by byly nějaké protesty ze strany zaměstnanců

Diplomová práce zkoumá data z časového období od prosince 2022 do září 2023. Dřívější data nejsou zkoumána z toho důvodu, že před prosincem 2022 nebyly jednotlivé úkoly prováděné zaměstnanci načasovány a nanormovány a není tedy možné zpětně jakkoli měřit efektivitu jednotlivých zaměstnanců. Naopak pozdější data nejsou zohledněna z důvodu neposkytnutí ze strany společnosti.

4.2.1. Přístup a metoda

Sběr tvrdých dat proběhl jednorázově v listopadu roku 2023. Jednalo se o data z účetního systému POHODA, ze kterého byly vyexportovány výkazy přesné docházky všech zaměstnanců společnosti za období prosinec 2022 až září 2023.

Jako další zdroj informací byly vyexportovány skladové zásoby a skladové pohyby společnosti ze systému Money S3. V tomto exportu jsou vidět denní přírůstky jednotlivých výrobků a je k nim jednoznačně napárován zaměstnanec, který dané výrobky vyrobil. I tento export je pro výše zmíněné časové období od prosince 2022 do září 2023. Na základě těchto dat je možné jednoznačně určit, který zaměstnanec vyrobil kolik kterých výrobků a tím i kolik mu výroba daných výrobků měla zabrat dle normativního času.

Jako poslední zdroj tvrdých dat je excelový soubor poskytnutý danou společností, který obsahuje kompletní seznam výrobků, které společnost vyrábí a jejich čas potřebný pro šití/kompletaci

(normy stanovené společností). I když by bylo možné měřit i další operace v rámci výroby, společnost se v současné době zabývá pouze procesem šití a finální kompletace výrobků. Proto se i tato diplomová práce zabývá pouze časy šití výrobků jednotlivými švadlenami a nepracuje tedy s normami dalších dílčích procesů a s časy žádných dalších zaměstnanců společnosti.

Další informace o tom, jak společnost funguje, jakým způsobem své zaměstnance odměňuje a podobně, byly poskytnuty při několika neformálních rozhovorech s HR manažerkou. První setkání se uskutečnilo na jaře 2023, kdy se autorka této diplomové práce seznamovala se společností obecně a domlouvala se možná budoucí spolupráce. Další setkání proběhla pak na podzim 2023. V rámci druhého setkání se řešilo, jakou přesnou představu má společnost o navázané spolupráci a finálním výstupu a v rámci třetího setkání se již řešily konkrétní informace, které bude potřeba vyexportovat z interních systémů firmy, aby mohla být provedena potřebná analýza.

Řadoví zaměstnanci (tedy ani zaměstnanci, kterých se výzkum přímo týká a jejichž data byla zkoumána) nebyli o výzkumu informováni. Toto rozhodnutí přišlo od vedení společnosti, které si zaměstnance informovat nepřálo.

Ze žádného z těchto setkání nebyly na přání manažerky pořízeny audiovizuální nahrávky a informace byly uchovány pouze jako podrobné, rukou psané, poznámky autorky.

4.2.2. Časový harmonogram

Následující Tabulka 4 znázorňuje časový harmonogram diplomové práce společně s popisem jednotlivých úkonů a činností.

Termín	Úkon
20. 05. 2023	První neformální setkání se zástupcem dané společnosti.
30. 09. 2023	Druhé neformální setkání se zástupcem dané společnosti.
říjen 2023	Vymezení problému, definice CVO a DVO, definice výzkumného cíle a dílčích cílů.
31. 10. 2023	Třetí neformální setkání se zástupcem dané společnosti.
07. 11. 2023	Extrakce dat ze systémů dané společnosti.
říjen 2023 – leden 2024	Literární rešerše a výběr kvantitativního výzkumu.
únor 2024	Analýza obdržených dat, interpretace výsledků a doporučení.
březen 2024	Definování limitů výzkumného projektu.
duben 2024	Závěrečné úpravy výzkumného projektu.

Tabulka 4: časový harmonogram výzkumného projektu (zdroj: vlastní zpracování)

4.2.3. Očištění dat a úprava dat

Vzhledem k tomu, že se jednalo o surová data bez jakékoli úpravy, bylo nutné data očistit o nepotřebná data a vhodně si je připravit k samotnému výzkumu.

Co se týče výkazů docházky, daná společnost poskytla nefiltrovaná data k celkovému počtu 43 zaměstnanců. Skladové pohyby byly poskytnuty k celkovému počtu 22 zaměstnanců. Jména zaměstnanců z extrahovaných dat byla porovnána se seznamem dotčených zaměstnanců a data zaměstnanců, kterých se analýza netýká, byla vymazána a dále se s nimi nepracovalo.

Po očištění dat zůstala k dispozici pouze relevantní data, která se již týkala konkrétních zaměstnanců, kteří budou součástí realizovaného výzkumu. Celkem se analýza bude týkat 17 zaměstnanců. Jedná se konkrétně o veškeré zaměstnance šicí dílny (vyjma mistrové), kteří pro společnost ve zkoumaném časovém období od prosince 2022 do září 2023 pracovali. Zaměstnanců dalších částí výrobního oddělení se výzkum netýká jelikož jejich práce není zatím nanormována. Stejně tak se výzkum netýká nevýrobních oddělení společnosti. Odměňování zaměstnanců těchto oddělení je postaveno na jiném základu než odměňování zaměstnanců ve výrobě.

4.2.3.1. Propojení skladových pohybů a normativních časů

Vzhledem k tomu, že v rámci analýzy budou porovnávány reálné časy šití jednotlivých výrobků s normativními časy, je potřeba si u každé švadleny spárovat u všech výrobků právě čas, za který jej ušila a porovnat s normativním časem. Skladové pohyby však neuvádějí časy ke každému jednomu konkrétnímu výrobku a ze souboru je pouze patrné, kolik a kterých výrobků bylo za den ušito a naskladněno.

Z tohoto důvodu budeme porovnávat časy týkající se pouze jednotlivých dní jako celku, a ne časy týkající se jednotlivých výrobků. Efektivitu jednotlivých zaměstnanců získáme porovnáním času, který dle stanovených norem měli strávit výrobou a kompletací výrobků, které dle Skladových pohybů vyrobili a reálného času, který strávili v zaměstnání (dle výkazu docházky). Po porovnání časů v jednotlivých dnech nám vyjde výsledná efektivita jednotlivých dní (případně delších časových úseků). Pro stanovení efektivity jednotlivých švadlen je použit následující výpočet:

$$\frac{\text{Odšitý čas dle norem}}{\text{Fyzicky odšitý čas dle přítomnosti na pracovišti}}$$

Následující Tabulka 5 je příkladem zpracované efektivity práce zaměstnance v jednotlivých měsících. Čas reálně strávený na pracovišti vychází z výkazu práce a odpovídá reálně odpracovanému času (včetně přesčasů, práce o víkendu či o státních svátcích). Již z této tabulky, uvedené pouze pro ilustraci, jak upravená data vypadají, je patrné, že informace vedení společnosti ohledně vyplácení odměn za výkon pouze v případě, že efektivita přesáhne 100 % neodpovídá realitě.

Výsledek v procentech nám udává efektivitu práce jednotlivých zaměstnanců v daných měsících, která bude potřebná pro další zpracování. Následující Tabulka 5 je shrnutím jakou měl zaměstnanec v jednotlivých měsících celkovou efektivitu práce a jaká mu byla vyplacena odměna. Tabulka s totožnými propočty byla vytvořena pro každého zaměstnance a s čísly z těchto tabulek se nadále pracuje v následujících tabulkách a propočtech. Tabulka 5 je pouze příkladem zpracování jednoho zaměstnance. Tabulky pro všechny zaměstnance jsou uvedeny v Příloha 4.

Rok	Měsíc	Čas potřebný k výrobě dle norem (minuty)	Čas reálně strávený na pracovišti (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	9874,44	7200,00	137,15 %	3 000,00 Kč
2023	1	3204,72	3705,00	86,50 %	- Kč
2023	2	15105,36	15285,00	98,82 %	3 000,00 Kč
2023	3	15982,63	11040,00	144,77 %	3 800,00 Kč
2023	4	5900,02	5580,00	105,74 %	1 500,00 Kč
2023	5	11704,43	10725,00	109,13 %	3 000,00 Kč
2023	6	11563,48	10335,00	111,89 %	3 000,00 Kč
2023	7	444,00	480,00	92,50 %	- Kč
2023	8	8321,48	8580,00	96,99 %	2 348,00 Kč
2023	9	10255,45	10575,00	96,98 %	3 000,00 Kč

Tabulka 5: Efektivita práce v jednotlivých měsících, příklad jednoho konkrétního zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování)

4.2.3.2. Úprava výkazů docházky

Pro možnost pracovat s daty bylo podobným způsobem potřeba upravit a sjednotit i data týkající se výkazů docházky jednotlivých zaměstnanců. Výkazy byly v jednotlivých měsících nekonzistentní, každý měsíc měl svou vlastní tabulku, často docházelo různým situacím, kdy zaměstnanec nepracoval (ať už z důvodu nemoci, návštěvy lékaře, překážce na straně zaměstnavatele, a podobně). Z tohoto důvodu bylo potřeba data důkladně projít a vytáhnout si reálně odpracovaný čas a nepracovat pouze s fondem pracovní doby pro daný měsíc. Příloha 1 znázorňuje upravená a seskupená data u jednoho zaměstnance tak, aby bylo jasné, kolik, který měsíc odpracoval hodin. Tato data budou potřebná pro následnou analýzu.

4.2.4. Výsledná upravená data

Pro výslednou analýzu dat bylo potřeba data upravit tak, aby měla jednotnou podobu a seskupit je do jednoho excelového souboru. V tomto souboru pak bylo možné pomocí různých analytických nástrojů, vzorců a výpočtů provést samotnou analýzu dat. Pro každou z výzkumných otázek bylo možné si vytáhnout konkrétní potřebná data a pomocí primárně kontingenčních tabulek ale i dalších analytických nástrojů je zanalyzovat a na zkoumané otázky fundovaně zodpovědět.

5. Analýza dat a interpretace výsledku analýzy

5.1. Porovnání dat poskytnutých společností s výsledky analýzy

Na úvod je důležité přesně definovat a vymežit kritéria, na základě kterých společnost uvádí, že své zaměstnance odměňuje nad rámec jejich základní mzdy.

Dle informací dané společnosti je každý měsíc porovnán počet ušitých výrobků a reálný čas na jejich zhotovení s časem, který je přesně naměřen a nanormován ze strany společnosti. Pokud daná švadlena ušije výrobky tak, abych jich za dané období ušila více, než se dle normativního času očekává, získává jednorázový příplatek za výkon ke své mzdě ve výši 3 000 Kč. Pokud však výrobků ušije méně, než se dle normativu očekává, žádnou odměnu nezískává a na konci měsíce obdrží pouze základní mzdu s případnými příplatky za přesčasy či práci o víkendů a o státních svátcích. Tyto příplatky jsou však jasně stanovené a vymezené Zákoníkem práce a jsou na rozdíl od příplatků za výkon nárokové. Za nedodržení společností stanovených norem švadleny nejsou jakkoli penalizovány.

Jakým způsobem přesně daná společnost každý měsíc reálné časy šití jednotlivých švadlen porovnává s normativy společnost neudává ani není schopna na přímý dotaz odpovědět. Toto tedy působí tak, že odměny jsou přiznávány spíše náhodně a dle informací od vedoucí šicí dílny, která vidí, jakým způsobem a jakou rychlostí konkrétní švadleny pracují. Toto je i nepřímo potvrzeno v rámci neformálních rozhovorů s HR manažerkou a krátkého rozhovoru s vedoucí šicí dílny.

5.2. Vztah mezi odměnou a efektivitou práce zaměstnanců

Tento oddíl se vztahuje k centrální výzkumné otázce diplomové práce, jež zkoumá výši odměn jednotlivých zaměstnanců v období prosinec 2022–září 2023 ve vztahu k jejich efektivitě práce.

Pro výpočet efektivitě práce jednotlivých zaměstnanců byl použit následující vzorec:

$$\frac{\text{Odšitý čas dle norem}}{\text{Fyzicky odšitý čas dle přítomnosti na pracovišti}}$$

(CVO1): Odpovídá výše výkonnostní odměny tvrzení vedení společnosti ve vztahu k efektivitě práce jednotlivých zaměstnanců?

Analýza zkoumá, jaký je vztah mezi efektivitou jednotlivých zaměstnanců a konkrétní vyplacenou odměnou. Zda vyplacená odměna odpovídá výši odměn uváděné vedením společnosti. Tabulka 6 a Tabulka 7 sumarizují data, jež společnost poskytla a která byla pro

potřeby analýzy upravena. Tabulka 6 udává pouze součet případů v jednotlivých měsících, kdy zaměstnanci nevykázali efektivitu alespoň 100 % a odměna byla i tak vyplacena, kdy zaměstnanci efektivitu větší než 100% dosáhli a odměna vyplacena byla, ale stejně tak i součet případů, kdy efektivita 100% byla dosažena a odměna vyplacena nebyla a kdy efektivita byla nižší než 100% odměna vyplacena nebyla. Tabulka 7 pak udává procentuální zastoupení jednotlivých případů.

Jak je vidět v Tabulka 6, reálná data tvrzení vedení společnosti nepotvrzují, a naopak jej vyvrací. Tabulka 7 už jen sumarizuje celkové počty případů, kdy odměna byla vyplacena i přes efektivitu jednotlivých zaměstnanců pod 100 %.

	Odměna vyplacena		Odměna nevyplacena		Data N/A ¹
	E < 100 %	E > 100 %	E < 100 %	E > 100 %	
12/2022	1	9	3	0	4
01/2023	2	2	7	1	5
02/2023	7	4	2	0	4
03/2023	3	9	3	0	2
04/2023	3	6	5	0	3
05/2023	4	7	5	0	1
06/2023	3	5	7	0	2
07/2023	1	2	11	0	3
08/2023	5	4	6	0	2
09/2023	7	3	6	0	1

Tabulka 6: Četnost vyplacených odměn v jednotlivých měsících dle efektivnosti větší/menší než 100 % (zdroj: vlastní zpracování)

	Odměna vyplacena		Odměna nevyplacena		Data N/A
	E < 100 %	E > 100 %	E < 100 %	E > 100 %	
TOTAL	36	51	55	1	27
TOTAL	170				
Podíl na celkovém počtu	21,18%	30,00%	32,35%	0,59%	15,88%

Tabulka 7: Celkové procentuální vyjádření vyplacených odměn ve zkoumaném období (zdroj: vlastní zpracování)

Celkově lze tedy říci, že ve 21,77 % případů (celkem 37 případů) neodpovídá realita tvrzení společnosti, kdy by měla být odměna vyplacena při splnění efektivitu 100 % a více, případně nevyplacena při nesplnění efektivitu alespoň na 100 %

¹ Jedná se o případy, kdy v daném měsíci k zaměstnanci nejsou žádné údaje. Tato situace nastává v momentě, kdy zaměstnanec pro organizaci ještě nebo už nepracoval, případně byl celý měsíc nepřítomen z důvodu nemoci, neplaceného volna nebo překážek na straně zaměstnavatele.

5.2.1. Vztah mezi odměňováním a efektivitou

Dalším aspektem, který je třeba prozkoumat, zda v případě, kdy je vyplacena odměna zaměstnanci, jehož efektivita v daném měsíci dosáhla více jak 100 %, byla výše odměny právě avizovaných 3 000 Kč. Počet těchto případů, kdy bylo vyplaceno právě 3 000 Kč, je celkem 28 (z celkových 117 zkoumaných). Vezmeme-li v úvahu, že odměna nad 100 % byla vyplacena v 51 případech (vizte Tabulka 7), odměna byla oprávněně vyplacena (dle kritérií vedení společnosti) ve „správné“ výši (opět dle kritérií společnosti) vyplacena pouze v 55 % případů.

DVO1: Jaký je vztah mezi výkonnostní odměnou jednotlivých zaměstnanců a efektivitou jejich práce?

Jak bylo zmíněno výše, společnost tvrdí, že zaměstnancům je vyplácena odměna ve výši 3 000 Kč v případě, že jejich efektivita v daném měsíci přesáhne 100 %. Jak je možné vidět v Tabulka 6 a Tabulka 7, ve více jak dvaceti procentech případů ve zkoumaném období byla odměna vyplacena i přesto, že efektivita zaměstnance nedosáhla 100 %. V jednom případě (0,59 %) pak došlo k opačnému jevu, kdy odměna vyplacena nebyla i přes to, že efektivita hranici 100 % přesáhla. Můžeme tedy říct, že realita neodpovídá tvrzení vedení společnosti. Konstantnost výše odměny vůči jednotlivým zaměstnancům

DVO2: Je vyplacená odměna nad rámec základní mzdy konstantní vůči všem zaměstnancům nebo je částka proměnlivá v jednotlivých případech?

Další otázkou je, zda je výše odměny ve všech případech 3 000 Kč, jak vedení společnosti tvrdí nebo je částka variabilní.

	12/2022	01/2023	02/2023	03/2023	04/2023	05/2023	06/2023	07/2023	08/2023	09/2023	Četnost	
- Kč	7	13	6	5	8	6	9	14	8	7	83	48,82%
1 000 Kč					1						1	0,59%
1 043 Kč									2		2	1,18%
1 500 Kč			1	2	6	3	1	2	1		16	9,41%
1 696 Kč									1		1	0,59%
1 700 Kč		2									2	1,18%
1 957 Kč									1		1	0,59%
2 000 Kč		1	1	1	1	1	1	1	1	2	10	5,88%
2 348 Kč									2		2	1,18%
3 000 Kč	10	1	9	2	1	7	6		1	8	45	26,47%
3 600 Kč				1							1	0,59%
3 800 Kč				6							6	3,53%

Tabulka 8: Výše odměn vyplacených v jednotlivých měsících (zdroj: vlastní zpracování)

Částka	Četnost		
	- Kč	83	48,82%
3 000 Kč	45	26,47%	51,18%
Jiná částka	42	24,71%	

Tabulka 9: Celková četnost různých výší vyplacených odměn (zdroj: vlastní zpracování)

Jak je vidět v Tabulka 8 a Tabulka 9, výše odměn není konstantní a ani neodpovídá tvrzení společnosti, že je vyplácena pouze odměna ve výši 3 000 Kč při splnění daných kritérií. Často se stává, že je odměna vyplacena i v případě, že efektivita nepřesáhla avizované hranice 100 %. Navíc výše této odměny je taktéž často odlišná od částky 3 000 Kč zmíněné společností. Jiná částka než 3 000 Kč byla vyplacena v téměř čtvrtině všech zkoumaných případů. Toto odpovídá téměř polovině (48,28 %) případů, kdy byla odměna vůbec vyplacena. Tuto hodnotu jsme získali následujícím výpočtem:

$$\frac{\text{četnost jiné vyplacené částky než 3 000 Kč}}{\text{celková četnost případů, kdy byla jakákoli odměna vyplacena}}$$

Následující Tabulka 10 znázorňuje všechny případy, kdy byl cíl 100 % splněn a kolikrát byla vyplacena odměna a kolikrát cíl splněn nebyl a odměna byla i přesto vyplacena. Poslední sloupec udává procentuální vyjádření počtu případů, kdy cíl splněn nebyl, a i přesto byla odměna vyplacena. Z tohoto údaje je zřejmé, že u některých zaměstnanců dochází k vyplácení odměn i přes nízkou efektivitu (respektive efektivitu pod hranicí 100 % stanovenou na základě norem společnosti) poměrně často. Konkrétně se jedná o zaměstnance s identifikačními čísly 13, 18, 25, 28, 35, 57 a 65 (mluvíme o zaměstnancích, kterým byla odměna vyplacena v polovině a více případech, kdy sice neplnili v daných měsících normy, ale odměna jim byla vyplacena i tak).

ID zaměstnance	Cíl splněn		Cíl nesplněn		Kolikrát byla odměna vyplacena i přes efektivitu pod 100 %
	Kolikrát cíl splněn	Odměna vyplacena kolikrát	Kolikrát cíl nesplněn	Odměna vyplacena kolikrát	
3	0	0	5	0	0%
5	10	10	0	0	0%
10	10	10	0	0	0%
13	0	0	10	9	90%
18	0	0	5	3	60%
25	4	4	6	3	50%
28	0	0	7	6	86%
33	2	2	7	3	43%
35	2	2	8	4	50%
38	7	7	3	1	33%
40	8	7	0	0	0%
50	0	0	7	0	0%

54	0	0	9	0	0%
55	0	0	4	0	0%
57	4	4	6	4	67%
65	5	5	5	3	60%
66	0	0	7	1	14%

Tabulka 10: Výplacené odměny za nižší efektivitu než 100 % (zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 11 pak znázorňuje konkrétní odměny a konkrétní efektivitu u jednotlivých zaměstnanců v daných měsících. Žlutě vyznačené buňky pak poukazují právě na ty případy, kdy byla odměna vyplacena i přes efektivitu pod hranicí 100 %.

	12/2022	01/2023	02/2023	03/2023	04/2023	05/2023	06/2023	07/2023	08/2023	09/2023										
ID	Efektivita vs. vyplacená odměna																			
3	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	64,70%	0 Kč	65,86%	0 Kč	65,56%	0 Kč	69,36%	0 Kč	73,99%	0 Kč
5	114,62%	3 000 Kč	148,63%	3 000 Kč	127,46%	3 000 Kč	121,43%	3 000 Kč	109,33%	3 000 Kč	133,03%	3 000 Kč	119,20%	3 000 Kč	106,02%	1 500 Kč	127,21%	3 000 Kč	130,48%	3 000 Kč
10 ²	443,28%	3 000 Kč	632,24%	2 000 Kč	581,44%	2 000 Kč	691,90%	2 000 Kč	444,74%	2 000 Kč	626,21%	2 000 Kč	655,32%	2 000 Kč	343,80%	2 000 Kč	518,31%	2 000 Kč	582,67%	2 000 Kč
13	75,34%	3 000 Kč	77,89%	1 700 Kč	87,05%	3 000 Kč	76,27%	3 000 Kč	69,88%	1 000 Kč	78,21%	1 500 Kč	89,87%	3 000 Kč	75,07%	0 Kč	86,10%	1 957 Kč	91,45%	3 000 Kč
18	46,92%	0 Kč	82,86%	1 700 Kč	89,13%	1 500 Kč	64,99%	1 500 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	68,41%	0 Kč
25	147,76%	3 000 Kč	90,16%	0 Kč	86,63%	3 000 Kč	142,21%	3 800 Kč	100,72%	1 500 Kč	103,94%	3 000 Kč	98,55%	0 Kč	95,25%	0 Kč	93,18%	2 348 Kč	96,70%	3 000 Kč
28	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	99,86%	1 500 Kč	85,06%	1 500 Kč	95,64%	3 000 Kč	86,74%	0 Kč	84,38%	1 500 Kč	80,48%	1 043 Kč	84,70%	2 000 Kč
33	143,29%	3 000 Kč	0,00%	0 Kč	73,60%	3 000 Kč	104,53%	3 600 Kč	69,02%	0 Kč	89,64%	1 500 Kč	90,27%	3 000 Kč	81,16%	0 Kč	82,43%	0 Kč	81,20%	0 Kč
35	138,42%	3 000 Kč	88,25%	0 Kč	87,22%	3 000 Kč	124,79%	3 800 Kč	83,05%	0 Kč	91,60%	1 500 Kč	96,22%	1 500 Kč	84,12%	0 Kč	85,80%	0 Kč	88,86%	3 000 Kč
38	149,53%	3 000 Kč	98,70%	0 Kč	101,10%	3 000 Kč	133,61%	3 800 Kč	110,60%	1 500 Kč	112,45%	3 000 Kč	107,92%	3 000 Kč	89,46%	0 Kč	101,48%	1 696 Kč	97,74%	3 000 Kč
40	188,70%	3 000 Kč	123,39%	0 Kč	118,01%	3 000 Kč	299,49%	3 800 Kč	131,66%	1 500 Kč	149,94%	3 000 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	115,67%	1 043 Kč	128,87%	3 000 Kč
50	76,21%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	72,38%	0 Kč	69,40%	0 Kč	73,77%	0 Kč	73,08%	0 Kč	68,07%	0 Kč	67,06%	0 Kč
54	65,46%	0 Kč	66,75%	0 Kč	66,08%	0 Kč	66,98%	0 Kč	0,00%	0 Kč	52,61%	0 Kč	54,71%	0 Kč	58,32%	0 Kč	57,68%	0 Kč	62,35%	0 Kč
55	0,00%	0 Kč	65,51%	0 Kč	66,30%	0 Kč	69,32%	0 Kč	73,01%	0 Kč	68,14%	0 Kč	66,43%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč
57	129,94%	3 000 Kč	85,58%	0 Kč	87,38%	3 000 Kč	124,55%	3 800 Kč	94,01%	1 500 Kč	104,12%	3 000 Kč	104,98%	3 000 Kč	91,00%	0 Kč	85,64%	1 500 Kč	93,97%	3 000 Kč
65	137,15%	3 000 Kč	86,50%	0 Kč	98,82%	3 000 Kč	144,77%	3 800 Kč	105,74%	1 500 Kč	109,13%	3 000 Kč	111,89%	3 000 Kč	92,50%	0 Kč	96,99%	2 348 Kč	96,98%	3 000 Kč
66	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	89,59%	0 Kč	70,07%	0 Kč	72,79%	0 Kč	85,75%	0 Kč	81,94%	0 Kč	78,42%	0 Kč	82,76%	0 Kč

Tabulka 11: Efektivita vs. vyplacená odměna (zdroj: vlastní zpracování)

² Zaměstnanec s tímto ID dlouhodobě vykazuje extrémně vysokou hodnotu efektivity práce. Tato skutečnost byla řešena se společností, aby nedošlo ke zkreslení dat a celkové analýzy. Tento zaměstnanec dlouhodobě pracuje z domu. Oficiálně má kratší úvazek, ale reálně vyrábí výrobky vysoce nad svůj úvazek. A vzhledem k práci z domu nejsme schopni přesně stanovit, kolik času zaměstnanec reálně pracuje. Efektivita tohoto zaměstnance je tedy špatně měřitelná.

5.2.2. Trend vývoje efektivity jednotlivých zaměstnanců

DVO3: Jaký je celkový trend efektivity jednotlivých zaměstnanců za sledované období?

Dalším, pro vedení společnosti zajímavým ukazatelem, je trend efektivity jednotlivých zaměstnanců. Tento trend pro každého zaměstnance ilustruje Příloha 1. Z dlouhodobého hlediska bychom očekávali, že trend bude buď konstantní, v lepším případě pak bude mít rostoucí tendenci. Nicméně to, že trend má konstantní nebo rostoucí tendenci můžeme říct pouze o pár vybraných zaměstnancích (konkrétně pak o zaměstnancích s identifikačními čísly 3 a 55). U ostatních zaměstnanců skáčou meziměsíční přírůstky nebo úbytky v efektivitě o deset procent a více.

5.3. Modelace systému odměňování, pokud by odpovídalo tvrzení vedení společnosti

Na základě získaných dat je možné namodelovat takovou situaci, kdy by skutečně byly odměny vyplaceny tak, jak společnost uvádí. Odměny by tedy činily 3 000 Kč každému zaměstnanci, který dosáhne v daném měsíci efektivity 100 % nebo více. Z celkového počtu 170 zkoumaných případů došlo k vyplacení odměny celkově ve 87 případech. Naopak v 83 případech nebyla odměna vyplacena žádná. Jak bylo již uvedeno dříve, jednotlivé případy nekorelují s tvrzením vedení společnosti. Docházelo k případům, kdy byla efektivita nižší než 100 % a odměna byla i tak vyplacena. K opačnému případu, kdy by byla efektivita vyšší než 100 % a odměna by nebyla vyplacena došlo pouze jedenkrát. Efektivity 100 % nebo více bylo dosaženo celkově ve 52 případech z celkových 170 zkoumaných.

Současně ale neodpovídá ani výše vyplacené odměny v případech, kdy byla vyplacena. Částka 3 000 Kč uváděná společností byla vyplacena pouze ve 45 případech z 87. Ve zbylých 42 případech, kdy byla odměna vyplacena, byla odměna vyplacena v jiné výši než společností uváděných 3 000 Kč.

Celková suma, která byla na odměnách během zkoumaného období vyplacena činí 220 235 Kč. Pokud by ale společnost odměny vyplácela skutečně dle pravidel, které uvádí, za dané období by vyplatila částku 3 000 Kč v 52 případech, což v součtu činí 156 000 Kč za celé sledované období. Společnost tedy navíc vyplatila odměny ve výši 64 235 za sledované období od prosince 2022 do září 2023.

	Σ celkové vyplacené odměny	Efektivita ≥ 100%	Efektivita < 100%	Σ, pokud by bylo vyplaceno dle tvrzení společnosti
12/2022	30 000 Kč	9	8	27 000 Kč
01/2023	8 400 Kč	3	14	9 000 Kč
02/2023	30 500 Kč	4	13	12 000 Kč
03/2023	37 400 Kč	9	8	27 000 Kč
04/2023	15 000 Kč	6	11	18 000 Kč
05/2023	27 500 Kč	7	10	21 000 Kč
06/2023	21 500 Kč	5	12	15 000 Kč
07/2023	5 000 Kč	2	15	6 000 Kč
08/2023	16 935 Kč	4	13	12 000 Kč
09/2023	28 000 Kč	3	14	9 000 Kč
TOTAL	220 235 Kč	52	118	156 000 Kč

5.4. Zhodnocení současného systému odměňování

Výše zjištěné informace byly komunikovány HR manažerce společnosti. S cílem zjistit, kdo přesně a jakým způsobem přesně rozhoduje o výši odměn jednotlivých zaměstnanců v jednotlivých měsících. Ze strany HR manažerky bylo zjištěno, že často o odměně rozhodne účetní oddělení při výpočtu mzdy. Při konzultaci s účetním oddělením nebylo možné zjistit přesné parametry a rozhodovací mechanismy, jak a proč je o odměnách rozhodováno tak, jak je o nich rozhodováno. Nepřímo však bylo naznačeno, že často přichází informace o tom, komu odměnu udělit, od vedoucí šicí dílny. S vedoucí šicí dílny už rozhovor naneštěstí umožněn nebyl a není tedy možné zjistit, na základě čeho se vedoucí šicí dílny rozhoduje a na základě čeho udává jednotlivé zaměstnance, kteří by měli dostat za daný měsíc odměnu. Systém tak trochu působí jako by byli zaměstnanci odměňování spíše dle preferencí, oblíbenosti či jiných faktorů, než na základě jejich skutečného výkonu.

Pokud mechanismy, na základě, kterých dochází k udělování odměn zaměstnancům, nejsou jasné ani vedení společnosti ani HR manažerce, je více než pravděpodobné, že systém odměňování pak není jasný a srozumitelný ani samotným zaměstnancům. Vzhledem k tomu, jakým způsobem se odměny liší vůči skutečné efektivitě zaměstnanců, není systém ve výsledku ani transparentní a motivační.

6. Vlastní návrhy řešení

Jak ukazuje předchozí kapitola, která analyzuje získaná data ze systémů společnosti, je zjevné, že poskytnuté údaje se výrazně liší od skutečné praxe odměňování zaměstnanců. Jelikož tato data pocházejí ze systémů samotné společnosti (docházkového a skladového), je málo pravděpodobné, že by byla společností upravená a nepravdivá.

Problematika rozdílnosti dat získaných ze systémů a tvrzení společnosti vyvolává otázku, jak k těmto diskrepancím dochází. Jedním možným vysvětlením je úmyslné zamlčování pravdivých informací ze strany společnosti za účelem prezentace se v lepším světle. Avšak tato hypotéza není příliš pravděpodobná, neboť vedení společnosti samo iniciovalo analýzu a pravděpodobně nemá úmysl zkreslovat realitu. Další možností, jež se jeví jako pravděpodobnější, je, že vedení společnosti má iluzi o tom, že má přehled o systému odměňování zaměstnanců, avšak ve skutečnosti není dostatečně informováno o reálných mechanismech odměňování. Tato varianta je podporována i skutečností, že společnost si sama objednala analýzu s cílem zlepšit transparentnost a spravedlnost v odměňování zaměstnanců. Cílem diplomové práce je navrhnout systém odměňování na základě výkonu, který bude transparentní, motivující a férový pro všechny zaměstnance, a to na základě skutečných dat a potřeb společnosti.

Zároveň by ale měla společnost sledovat trend efektivit svých zaměstnanců. Dlouhodobě by se očekávalo, že tento trend bude stabilní nebo stoupající. Nicméně, jak ukázala předchozí kapitola, trendy efektivit u jednotlivých zaměstnanců jsou velmi proměnlivé a nepředvídatelné. Kvůli tomu, že analýza probíhala pouze na základě dat a nebylo možné s dotčenými zaměstnanci hovořit osobně, je obtížné vyvodit závěry ohledně toho, jaké faktory ovlivňují tvar křivek efektivit u jednotlivých zaměstnanců. Tento jev by vyžadoval vlastní hloubkovou a důkladnou analýzu, která by se zaměřila primárně na motivaci zaměstnanců, jejich produktivitu a efektivitu. Taková analýza by však vyžadovala kvalitativní přístup a využití jiných nástrojů a metod, než kterých využívá tato diplomová práce.

Toto doporučení by mělo být společně s výsledky analýzy prezentováno společnosti s doporučením se na tuto problematiku taktéž zaměřit a ve střednědobém horizontu ji taktéž promítnout do systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Nicméně na základě provedené analýzy se bude práce i nadále zabývat pouze systémem odměňování a jeho vhodným nastavením do budoucna tak, aby odpovídal potřebám a možnostem společnosti. Pro vhodné nastavení celého systému je nutné si jasně stanovit,

jakého typu zaměstnanců a jakých zaměstnanců přesně se nový systém bude týkat, jaká by měla být skladba celkové odměny zaměstnanců, jaké jsou finanční možnosti společnosti, které je ochotna/schopna vynaložit. V neposlední řadě pak bude nutné prezentovat jednotlivé varianty a konkrétní modely systému hodnocení, který by společnost mohla aplikovat.

6.1. Typologie zapojených zaměstnanců

V momentě, kdy je jasné, jakým způsobem a proč systém fungoval do současnosti, je možné začít pracovat na novém systému. Vzhledem k tomu, že se jedná čistě o dělnické pozice, je pravděpodobné, že zaměstnanci nejvíce ocení odměny ve formě přímého finančního bonusu namísto jiných benefitů (například body v různých Cafeteriích, příspěvky na životní a úrazové pojištění, příspěvky na sport/kulturu ve formě příspěvků z fondu FKSP, příspěvky na Multisport kartu a podobně). Nicméně toto je pouze domněnka a bylo by vhodné mezi zaměstnanci provést šetření, aby bylo zjištěno, jaké bonusy přesně by jim vyhovovaly nad rámec základní mzdy.

Nicméně vzhledem k tomu, že tento výzkum a analýza probíhá bez vědomí a účasti řadových zaměstnanců, takovéto šetření nebylo možné realizovat. V návrhu systému odměňování proto budeme zohledňovat pouze přímý finanční bonus vyplácený na základě výkonu jednotlivých zaměstnanců. Toto rozhodnutí bylo učiněno i na základě získaných dat, ze kterých analýza vychází. Jedná se pouze o přímé finanční bonusy přímo vázané k výkonu (byť současný systém výkon zaměstnanců neodměňuje transparentně a spravedlivě).

6.2. Maximální finanční odměna

I kdyby v budoucnu nastala situace, kdy by se společnost rozhodla zaměstnance odměňovat i jinými bonusy než přímým finančním bonusem za výkon, je jisté, že konkrétně na dělnických pozicích bude finanční odměna stále na prvním místě a bude v systému odměňování hrát primární a nezastupitelnou roli.

Je potřeba tedy vymyslet a nastavit nový systém tak, aby byl jasný, srozumitelný, transparentní a motivační.

Po prezentaci zjištěných skutečností dané společnosti, nástinu možných variant a společné diskuze bylo rozhodnuto, že v pilotní fázi zavádění nového systému odměňování bude výše odměny stanovována pouze na základě efektivity (a tím tedy i výkonu) jednotlivých zaměstnanců. Toto rozhodnutí padlo na základě výrobní povahy společnosti, typu dotčených zaměstnanců a faktu, že základní mzda dotčených zaměstnanců se pohybuje lehce na výši základní mzdy stanovené zákonem. Bude se tedy jednat o odměňování čistě na základě výkonu

jednotlivých zaměstnanců. Očekávání společnosti je takové, že přímá finanční odměna stanovená na základě skutečného výkonu jednotlivých zaměstnanců, bude jednotlivé zaměstnance motivovat k vyšším výkonům tak, aby dosáhli i vyšší celkové odměny.

Pro nastavení systému by společnost měla mít představu, kolik finančních prostředků by bylo potřeba na odměny vyhradit. Vzhledem k tomu, že disponujeme daty z minulosti a víme, kolik společnost skutečně vynaložila/vynaložila by, pokud by byl dodržen systém prezentovaný společností, budeme tedy z těchto dat vycházet.

Současně je nutné si ujasnit, jaká maximální výše efektivity bude ještě odměňována a na jaké úrovni bude nastaven „strop“, od kterého se již odměna nebude navyšovat. Tato hodnota byla po diskusi se společností stanovena na 120 %.

Vzhledem k předchozímu systému prezentovanému zaměstnancům, je ale důležité, udržet maximální možnou odměnu, které lze dosáhnout, minimálně ve výši 3 000 Kč (tedy ve výši, která byla dříve prezentována zaměstnancům). Je vhodné, aby nový systém hodnocení nebyl ze strany zaměstnanců vnímán jako horší, respektive takový, ve kterém mohou dosáhnout nižší odměny než dříve.

6.3. Modelace jednotlivých navrhovaných variant

Po odsouhlasení konkrétních kritérií a maximální výše odměny společnosti je nutné nasimulovat více modelových situací na základě minulých dat. Dosazením dat týkajících se efektivity jednotlivých zaměstnanců z předchozích analyzovaných měsíců by tyto modely měly ukázat, kolik peněz by společnost vyplatila v případě, že by byl použit konkrétní model.

Další součástí simulace použití nového systému odměňování by měla být i část, která by namodelovala, kolik by společnost vyplatila v následujících měsících v případě, že by efektivita zaměstnanců začala stoupat oproti předchozímu období. Tento krok je důležitý z toho důvodu, aby bylo možné společnosti prezentovat možný vývoj částky, kterou bude nutné vyčlenit z rozpočtu na odměny zaměstnanců nad rámec jejich základní mzdy ve střednědobém až dlouhodobém období, pokud by se naplnil předpoklad, že nový systém odměňování by měl být pro zaměstnance více motivační.

6.3.1. Četnosti pro jednotlivé varianty

Aby bylo možné simulovat jednotlivé varianty a modely, je potřeba si stanovit četnosti počtu dosažené efektivity v jednotlivých intervalech, ve kterých se pohybuje efektivita zaměstnanců

v předešlém období. Pro výpočet četností byly použity tři různé intervaly, a to dva, pět a deset procent. Spodní hranice efektivity byla stanovena na 80 procentech, horní hranice pak na 120 procentech. Veškeré hodnoty efektivity nižší, než 80 % jsou shrnuty do jedné množiny stejně tak jako veškeré hodnoty efektivity vyšší než 120 %.

Interval 80 % až 120 % byl stanoven primárně z toho důvodu že hodnoty v intervalu od 80 % do 100 % jsou hodnoty, které společnost v případě růstu efektivity zajímají. Jsou to totiž hodnoty, které v modelovém příkladě na minulých datech při růstu efektivity ovlivní celkovou vyplacenou odměnu. Hodnoty nižší než 80 % totiž při maximálním modelovaném růstu efektivity finální odměnu ovlivnit nemohou (při maximálním modelovaném růstu efektivity o 20 % nepřesáhnou minimální hodnotu 100 % pro vyplacení bonusu). Hodnota 120 % pak byla vybrána zrcadlově k hodnotě 80 %. Navíc, dle domluvy se zkoumanou společností, hodnota efektivity 120 % bude maximální odměňovaná hodnota efektivity. S vyšší efektivitou již odměna stoupat nebude (vzhledem k tomu, že společnost považuje své normy za správně nastavené a při tlaku na efektivitu vyšší než 120 % by mohlo docházet ke zbytečným chybám ve výrobě).

Jednotlivé zkoumané intervaly (dva, pět a deset procent) byly vybrány ze všech možných variant jakožto varianty nejlépe demonstrující různá rozpětí a tím i variabilitu jednotlivých následně navrhovaných řešení.

6.3.1.1. Interval 2 %

Při použití intervalu 2 % nám vznikne nejvíce variant, které je nutné propočítat, se kterými je nutné pracovat a je tedy nejnáročnější na zpracování. Na druhou stranu, vzhledem k velikosti intervalu je finančně oceněné i relativně nízké navýšení celkového výkonu a tím i efektivity práce.

E <	E ≥	Σ četnost	% zastoupení
80 %		68	40,00 %
82 %	80 %	4	2,35 %
84 %	82 %	4	2,35 %
86 %	84 %	8	4,71 %
88 %	86 %	7	4,12 %
90 %	88 %	7	4,12 %
92 %	90 %	5	2,94 %
94 %	92 %	3	1,76 %
96 %	94 %	3	1,76 %
98 %	96 %	5	2,94 %
100 %	98 %	4	2,35 %

102 %	100 %	3	1,76 %
104 %	102 %	1	0,59 %
106 %	104 %	4	2,35 %
108 %	106 %	2	1,18 %
110 %	108 %	2	1,18 %
112 %	110 %	2	1,18 %
114 %	112 %	1	0,59 %
116 %	114 %	2	1,18 %
118 %	116 %	0	0,00 %
120 %	118 %	2	1,18 %
	120 %	33	19,41 %
TOTAL		170	100 %

Tabulka 13: Četnost efektivity s intervalem 2 (vlastní zpracování)

6.3.1.2. Interval 5 %

Při použití intervalu 5 % se sníží počet zkoumaných variant, ale současně se zredukuje možnost získat vyšší odměnu i při menším nárůstu efektivity.

E <	E ≥	Σ četnost	% zastoupení
80 %		68	40,00 %
85 %	80 %	11	6,47 %
90 %	85 %	19	11,18 %
95 %	90 %	9	5,29 %
100 %	95 %	11	6,47 %
105 %	100 %	7	4,12 %
110 %	105 %	5	2,94 %
115 %	110 %	4	2,35 %
120 %	115 %	3	1,76 %
	120 %	33	19,41 %
TOTAL		170	100 %

Tabulka 14: Četnost efektivity s intervalem 5 (vlastní zpracování)

6.3.1.3. Interval 10 %

Administrativně nejsnazší varianta, která bude ale pro zaměstnance pravděpodobně nejméně motivační, protože ke zvýšení odměny dojde až po poměrně velkém nárůstu výkonu a tím pak i nárůstu efektivity.

E <	E ≥	Σ četnost	% zastoupení
80 %		68	40,00 %
90 %	80 %	30	17,65 %
100 %	90 %	20	11,76 %
110 %	100 %	12	7,06 %
120 %	110 %	7	4,12 %
	120 %	33	19,41 %

TOTAL	170	100 %
-------	-----	-------

Tabulka 15: Četnost efektivity s intervalem 10 (vlastní zpracování)

6.3.2. Varianty podle minimální/maximální vyplacené celkové odměny

Aby bylo možné maximálně využít získaná data, budou jednotlivé modely postaveny na základě dvou hlavních variant:

- 1) Varianta MIN – minimální částka, na které bude odměna začínat, nebude stanovena, ale v případě aplikace modelu na předešlé období nás budou zajímat pouze takové modely, ve kterých by bylo vyplaceno maximálně tolik prostředků, kolik by bylo vyplaceno, pokud by společnost skutečně aplikovala systém odměňování, který prezentovala zaměstnancům (konkrétně 156 000 Kč za celé sledované období).
- 2) Varianta MAX – minimální částka, která se bude vyplácet za splnění norem bude 3 000 Kč (tedy částka, která byla prezentována zaměstnancům jako odměna, za splnění norem). Nicméně aby byl systém více motivační, bude se částka s narůstající efektivitou taktéž navyšovat. Společnosti pak budou prezentovány takové modely, ve kterých by, při aplikaci na předešlé období, byla vyplacena maximální celková částka, kterou společnost zaměstnancům na odměnách skutečně vyplatila (konkrétně 220 235 Kč).

6.3.2.1. Varianty MIN podle minimální vyplacené odměny

Pro variantu s intervalem 2 % vypadá návrh jednotlivých modelů odměn následovně:

E <		Finanční navýšení	102%	104%	106%	108%	110%	112%	114%	116%	118%	120%	
E ≥			100%	102%	104%	106%	108%	110%	112%	114%	116%	118%	120%
Návrh řešení	2Amin	200 Kč	1 000 Kč	1 200 Kč	1 400 Kč	1 600 Kč	1 800 Kč	2 000 Kč	2 200 Kč	2 400 Kč	2 600 Kč	2 800 Kč	3 000 Kč
	2Bmin	250 Kč	500 Kč	750 Kč	1 000 Kč	1 250 Kč	1 500 Kč	1 750 Kč	2 000 Kč	2 250 Kč	2 500 Kč	2 750 Kč	3 000 Kč
	2Cmin	200 Kč	1 500 Kč	1 700 Kč	1 900 Kč	2 100 Kč	2 300 Kč	2 500 Kč	2 700 Kč	2 900 Kč	3 100 Kč	3 300 Kč	3 500 Kč
	2Dmin	250 Kč	1 000 Kč	1 250 Kč	1 500 Kč	1 750 Kč	2 000 Kč	2 250 Kč	2 500 Kč	2 750 Kč	3 000 Kč	3 250 Kč	3 500 Kč
	2Emin	200 Kč	2 000 Kč	2 200 Kč	2 400 Kč	2 600 Kč	2 800 Kč	3 000 Kč	3 200 Kč	3 400 Kč	3 600 Kč	3 800 Kč	4 000 Kč
	2Fmin	250 Kč	1 500 Kč	1 750 Kč	2 000 Kč	2 250 Kč	2 500 Kč	2 750 Kč	3 000 Kč	3 250 Kč	3 500 Kč	3 750 Kč	4 000 Kč
	2Gmin	300 Kč	1 000 Kč	1 300 Kč	1 600 Kč	1 900 Kč	2 200 Kč	2 500 Kč	2 800 Kč	3 100 Kč	3 400 Kč	3 700 Kč	4 000 Kč
	2Hmin	350 Kč	500 Kč	850 Kč	1 200 Kč	1 550 Kč	1 900 Kč	2 250 Kč	2 600 Kč	2 950 Kč	3 300 Kč	3 650 Kč	4 000 Kč

Tabulka 16: Návrh výše odměn pro MIN při intervalu 2 % (vlastní zpracování)

Varianty jsou voleny tak, aby reflektovaly požadavek na minimální maximální výši odměny ve výši 3 000 Kč. Současně je zohledněno to, aby byly počáteční hodnoty násobky 500 nebo 1 000 (pro lepší vizualizaci a zapamatovatelnost). Současně i přidávaná částka v jednotlivých intervalech si zachovává zaokrouhlenou podobu.

Návrh jednotlivých modelů odměn pro variantu s intervalem 5 % vypadá následovně:

E <		Finanční navýšení	105%	110%	115%	120%	
E ≥			100%	105%	110%	115%	120%
Návrh řešení	5Amin	250 Kč	2 000 Kč	2 250 Kč	2 500 Kč	2 750 Kč	3 000 Kč
	5Bmin	500 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč	2 500 Kč	3 000 Kč
	5Cmin	250 Kč	2 500 Kč	2 750 Kč	3 000 Kč	3 250 Kč	3 500 Kč
	5Dmin	500 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč	2 500 Kč	3 000 Kč	3 500 Kč
	5Emin	750 Kč	500 Kč	1 250 Kč	2 000 Kč	2 750 Kč	3 500 Kč
	5Fmin	250 Kč	3 000 Kč	3 250 Kč	3 500 Kč	3 750 Kč	4 000 Kč
	5Gmin	500 Kč	2 000 Kč	2 500 Kč	3 000 Kč	3 500 Kč	4 000 Kč
	5Hmin	750 Kč	1 000 Kč	1 750 Kč	2 500 Kč	3 250 Kč	4 000 Kč

Tabulka 17: Návrh výše odměn pro MIN při intervalu 5 % (vlastní zpracování)

Stejně tak i v tomto případě je zachována minimální maximální výše odměny na hodnotě 3 000 Kč a zaokrouhlení jednotlivých částek na celé padesátky nebo stovky.

Poslední varianta návrhu výše odměn pro interval 10 % vypadá následovně:

E <		Finanční navýšení	110%	120%	
E ≥			100%	110%	120%
Návrh řešení	10Amin	500 Kč	2 000 Kč	2 500 Kč	3 000 Kč
	10Bmin	750 Kč	1 500 Kč	2 250 Kč	3 000 Kč
	10Cmin	1 000 Kč	1 000 Kč	2 000 Kč	3 000 Kč
	10Dmin	750 Kč	2 000 Kč	2 750 Kč	3 500 Kč
	10Emin	1 000 Kč	1 500 Kč	2 500 Kč	3 500 Kč
	10Fmin	750 Kč	2 500 Kč	3 250 Kč	4 000 Kč
	10Gmin	1 000 Kč	2 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč
	10Hmin	1 500 Kč	1 000 Kč	2 500 Kč	4 000 Kč

Tabulka 18: Návrh výše odměn pro MIN při intervalu 10 % (vlastní zpracování)

I v tomto případě jsou dodrženy zásady minimální maximální výše odměny ve výši 3 000 Kč a jednotlivé přidávané částky v zaokrouhlené výši.

6.3.2.2. Varianty MAX podle maximální vyplacené odměny

Varianta modelů pro interval ve výši 2 %:

			102%	104%	106%	108%	110%	112%	114%	116%	118%	120%	
E <													
E ≥			100%	102%	104%	106%	108%	110%	112%	114%	116%	118%	120%
Návrh řešení	2Amax	100 Kč	3 000 Kč	3 100 Kč	3 200 Kč	3 300 Kč	3 400 Kč	3 500 Kč	3 600 Kč	3 700 Kč	3 800 Kč	3 900 Kč	4 000 Kč
	2Bmax	150 Kč	3 000 Kč	3 150 Kč	3 300 Kč	3 450 Kč	3 600 Kč	3 750 Kč	3 900 Kč	4 050 Kč	4 200 Kč	4 350 Kč	4 500 Kč
	2Cmax	200 Kč	3 000 Kč	3 200 Kč	3 400 Kč	3 600 Kč	3 800 Kč	4 000 Kč	4 200 Kč	4 400 Kč	4 600 Kč	4 800 Kč	5 000 Kč
	2Dmax	250 Kč	3 000 Kč	3 250 Kč	3 500 Kč	3 750 Kč	4 000 Kč	4 250 Kč	4 500 Kč	4 750 Kč	5 000 Kč	5 250 Kč	5 500 Kč
	2Emax	300 Kč	3 000 Kč	3 300 Kč	3 600 Kč	3 900 Kč	4 200 Kč	4 500 Kč	4 800 Kč	5 100 Kč	5 400 Kč	5 700 Kč	6 000 Kč

Tabulka 19: Návrh výše odměň pro MAX variantu při intervalu 2 % (vlastní zpracování)

Varianty modelů pro interval 5 %:

E <			105%	110%	115%	120%	
E ≥			100%	105%	110%	115%	120%
Návrh řešení	5Amax	250 Kč	3 000 Kč	3 250 Kč	3 500 Kč	3 750 Kč	4 000 Kč
	5Bmax	300 Kč	3 000 Kč	3 300 Kč	3 600 Kč	3 900 Kč	4 200 Kč
	5Cmax	400 Kč	3 000 Kč	3 400 Kč	3 800 Kč	4 200 Kč	4 600 Kč
	5Dmax	500 Kč	3 000 Kč	3 500 Kč	4 000 Kč	4 500 Kč	5 000 Kč
	5Emax	1 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč	6 000 Kč	7 000 Kč

Tabulka 20: Návrh výše odměň pro MAX variantu při intervalu 5 % (vlastní zpracování)

Varianty modelů pro interval 10 %:

E <			110%	120%	
E ≥			100%	110%	120%
Návrh řešení	10Amax	500 Kč	3 000 Kč	3 500 Kč	4 000 Kč
	10Bmax	750 Kč	3 000 Kč	3 750 Kč	4 500 Kč
	10Cmax	1 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč
	10Dmax	1 500 Kč	3 000 Kč	4 500 Kč	6 000 Kč

Tabulka 21: Návrh výše odměň pro MAX variantu při intervalu 10 % (vlastní zpracování)

6.3.3. Aplikace všech variant modelů na data z předešlých měsíců

Aby bylo možné rozhodnout, které modely jednotlivých variant nabídnout společnosti jako možná řešení, je nutné všechny modely aplikovat na získaná data a porovnat jejich finanční zátěž s očekáváním společnosti.

6.3.3.1. Varianta MIN podle minimální celkové vyplacené odměny

Pokud by se jednotlivé varianty aplikovaly na předešlé období, vypadala by výše vyplacených odměn pro jednotlivé varianty za celé období následovně:

Varianta	Celková odměna za období 12/2022 – 09/2023
2Amin	132 200 Kč
2Bmin	126 250 Kč
2Cmin	158 200 Kč
2Dmin	152 250 Kč
2Emin	184 200 Kč
2Fmin	178 250 Kč
2Gmin	172 300 Kč
2Hmin	166 350 Kč
5Amin	142 500 Kč
5Bmin	129 000 Kč
5Cmin	168 500 Kč

5Dmin	155 000 Kč
5Emin	141 500 Kč
5Fmin	194 500 Kč
5Gmin	181 000 Kč
5Hmin	167 500 Kč
10Amin	140 500 Kč
10Bmin	132 750 Kč
10Cmin	125 000 Kč
10Dmin	158 750 Kč
10Emin	151 000 Kč
10Fmin	184 750 Kč
10Gmin	177 000 Kč
10Hmin	161 500 Kč

Tabulka 22: Celková výše vyplacené odměny při aplikaci jednotlivých variant na získaná data (vlastní zpracování)

Po aplikaci jednotlivých variant lze na první pohled vidět, že ne všechny splňují požadavek společnosti. Tedy aby při aplikaci jednotlivých variant byla ve sledovaném období vyplacena odměna do maximální výše, která by odpovídala systému, který uváděla společnost (tedy do maximální výše 156 000 Kč za sledované období).

Jako vhodné se tedy jeví pouze červeně zvýrazněné varianty 2Amin, 2Bmin, 2Dmin, 5Amin, 5Bmin, 5Dmin, 5Emin, 10Amin, 10Bmin, 10Cmin a 10Emin.

Pro ilustraci a porovnání skutečně vynaložených nákladů (řádek označený A), nákladů, které by byly vynaloženy, pokud by odměňování probíhalo na základě tvrzení společnosti (řádek označený B) a jednotlivých variant, které jsou aplikovatelné dle kritérií společnosti v jednotlivých měsících, slouží následující Tabulka 23:

	12/2022	01/2023	02/2023	03/2023	04/2023	05/2023	06/2023	07/2023	08/2023	09/2023	TOTAL
A	30 000 Kč	8 400 Kč	30 500 Kč	37 400 Kč	15 000 Kč	27 500 Kč	21 500 Kč	5 000 Kč	16 935 Kč	28 000 Kč	220 235 Kč
B	27 000 Kč	9 000 Kč	12 000 Kč	27 000 Kč	18 000 Kč	21 000 Kč	15 000 Kč	6 000 Kč	12 000 Kč	9 000 Kč	156 000 Kč
2Amin	26 400 Kč	9 000 Kč	9 800 Kč	25 400 Kč	12 200 Kč	15 600 Kč	10 800 Kč	4 600 Kč	9 400 Kč	9 000 Kč	132 200 Kč
2Bmin	26 250 Kč	9 000 Kč	9 250 Kč	25 000 Kč	10 750 Kč	14 250 Kč	9 750 Kč	4 250 Kč	8 750 Kč	9 000 Kč	126 250 Kč
2Dmin	30 750 Kč	10 500 Kč	11 250 Kč	29 500 Kč	13 750 Kč	17 750 Kč	12 250 Kč	5 250 Kč	10 750 Kč	10 500 Kč	152 250 Kč
5Amin	26 500 Kč	9 000 Kč	10 750 Kč	26 000 Kč	15 000 Kč	17 750 Kč	12 500 Kč	5 250 Kč	10 750 Kč	9 000 Kč	142 500 Kč
5Bmin	26 000 Kč	9 000 Kč	9 500 Kč	25 000 Kč	12 000 Kč	14 500 Kč	10 000 Kč	4 500 Kč	9 500 Kč	9 000 Kč	129 000 Kč
5Dmin	30 500 Kč	10 500 Kč	11 500 Kč	29 500 Kč	15 000 Kč	18 000 Kč	12 500 Kč	5 500 Kč	11 500 Kč	10 500 Kč	155 000 Kč
5Emin	30 000 Kč	10 500 Kč	10 250 Kč	28 500 Kč	12 000 Kč	14 750 Kč	10 000 Kč	4 750 Kč	10 250 Kč	10 500 Kč	141 500 Kč
10Amin	26 500 Kč	9 000 Kč	10 500 Kč	26 000 Kč	14 500 Kč	17 500 Kč	12 000 Kč	5 000 Kč	10 500 Kč	9 000 Kč	140 500 Kč
10Bmin	26 250 Kč	9 000 Kč	9 750 Kč	25 500 Kč	12 750 Kč	15 750 Kč	10 500 Kč	4 500 Kč	9 750 Kč	9 000 Kč	132 750 Kč
10Cmin	26 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	25 000 Kč	11 000 Kč	14 000 Kč	9 000 Kč	4 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	125 000 Kč
10Emin	30 500 Kč	10 500 Kč	11 000 Kč	29 500 Kč	14 000 Kč	17 500 Kč	11 500 Kč	5 000 Kč	11 000 Kč	10 500 Kč	151 000 Kč

Tabulka 23: Celková výše vyplacené odměny pro MIN při aplikaci jednotlivých variant na získaná data v jednotlivých měsících (vlastní zpracování)

6.3.3.2. Varianta podle maximální celkové vyplacené odměny

Pokud by se jednotlivé modely aplikovaly na předešlé období, vypadala by výše vyplacených odměn pro jednotlivé varianty za celé období následovně:

Varianta	Celková odměna za období 12/2022 - 09/2023
2Amax	196 100 Kč
2Bmax	216 150 Kč
2Cmax	236 200 Kč
2Dmax	256 250 Kč
2Emax	276 300 Kč
5Amax	194 500 Kč
5Bmax	202 200 Kč
5Cmax	217 600 Kč
5Dmax	233 000 Kč
5Emax	310 000 Kč
10Amax	192 500 Kč
10Bmax	210 750 Kč
10Cmax	229 000 Kč
10Dmax	265 500 Kč

Tabulka 24: Celková výše vyplacené odměny při aplikaci jednotlivých variant na získaná data (vlastní zpracování)

I v tomto případě lze na první pohled vidět, že ne všechny varianty jsou vhodné k následnému zkoumání a prezentaci společnosti. Do maximální výše vyplacených odměn, které skutečně byly vyplaceny, se vejdou červeně označené varianty 2Amax, 2Bmax, 5Amax, 5Bmax, 5Cmax, 10Amax, 10Bmax.

I zde je uvedena tabulka pro ilustraci a porovnání skutečně vynaložených nákladů (řádek označený A), nákladů, které by byly vynaloženy, pokud by odměňování probíhalo na základě tvrzení společnosti (řádek označený B) a jednotlivých variant, které jsou aplikovatelné dle kritérií společnosti v jednotlivých měsících:

	12/2022	01/2023	02/2023	03/2023	04/2023	05/2023	06/2023	07/2023	08/2023	09/2023	TOTAL
A	30 000 Kč	8 400 Kč	30 500 Kč	37 400 Kč	15 000 Kč	27 500 Kč	21 500 Kč	5 000 Kč	16 935 Kč	28 000 Kč	220 235 Kč
B	27 000 Kč	9 000 Kč	12 000 Kč	27 000 Kč	18 000 Kč	21 000 Kč	15 000 Kč	6 000 Kč	12 000 Kč	9 000 Kč	156 000 Kč
2Amax	35 700 Kč	12 000 Kč	14 900 Kč	35 200 Kč	21 100 Kč	25 300 Kč	17 900 Kč	7 300 Kč	14 700 Kč	12 000 Kč	196 100 Kč
2Bmax	40 050 Kč	13 500 Kč	16 350 Kč	39 300 Kč	22 650 Kč	27 450 Kč	19 350 Kč	7 950 Kč	16 050 Kč	13 500 Kč	216 150 Kč
5Amax	35 500 Kč	12 000 Kč	14 750 Kč	35 000 Kč	21 000 Kč	24 750 Kč	17 500 Kč	7 250 Kč	14 750 Kč	12 000 Kč	194 500 Kč
5Bmax	37 200 Kč	12 600 Kč	15 300 Kč	36 600 Kč	21 600 Kč	25 500 Kč	18 000 Kč	7 500 Kč	15 300 Kč	12 600 Kč	202 200 Kč
5Cmax	40 600 Kč	13 800 Kč	16 400 Kč	39 800 Kč	22 800 Kč	27 000 Kč	19 000 Kč	8 000 Kč	16 400 Kč	13 800 Kč	217 600 Kč
10Amax	35 500 Kč	12 000 Kč	14 500 Kč	35 000 Kč	20 500 Kč	24 500 Kč	17 000 Kč	7 000 Kč	14 500 Kč	12 000 Kč	192 500 Kč
10Bmax	39 750 Kč	13 500 Kč	15 750 Kč	39 000 Kč	21 750 Kč	26 250 Kč	18 000 Kč	7 500 Kč	15 750 Kč	13 500 Kč	210 750 Kč

6.4. Modelace nákladů při zvyšování efektivity zaměstnanců

Aby se společnost mohla fundovaně rozhodnout, která z variant pro ni bude nejvhodnější, je důležité současně prezentovat, jak se bude vyvíjet potencionální vyplacená částka v případě, že se bude zvyšovat výkon a tím i efektivita jednotlivých zaměstnanců.

Bohužel se nedá predikovat, u kterých zaměstnanců bude efektivita stoupat a o kolik. Jedná se tedy opět pouze predikční modely, které vychází z předpokladu, že se efektivita bude skutečně zvyšovat a nárůst potřebných prostředků pro výkonnostní složku odměny demonstruje na nárůstu efektivity všech zaměstnanců v jednotlivých intervalech (stejně jako v předešlém případě se zabýváme efektivitou v intervalu 100 % až 120 %, jelikož při efektivitě vyšší než 120 % již nebude docházet k nárůstu výkonnostní složky odměny).

6.4.1. Predikce pro variantu MIN

Následující modely pracují již pouze s variantami 2Amin, 2Bmin, 2Dmin, 5Amin, 5Bmin, 5Dmin, 5Emin, 10Amin, 10Bmin, 10Cmin a 10Emin, které byly vyhodnoceny jako varianty, kterými má smysl se dále zabývat.

Varianta	Celková odměna za období 12/2022 - 09/2023	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	Všichni zaměstnanci na 120 %
2Amin	132 200 Kč	140 000 Kč	149 200 Kč	157 400 Kč	165 800 Kč	176 600 Kč	190 000 Kč	204 400 Kč	220 800 Kč	234 000 Kč	247 800 Kč	510 000 Kč
2Bmin	126 250 Kč	133 000 Kč	140 750 Kč	148 750 Kč	157 000 Kč	166 750 Kč	178 250 Kč	191 000 Kč	205 500 Kč	219 000 Kč	233 250 Kč	510 000 Kč
2Dmin	152 250 Kč	161 000 Kč	171 250 Kč	180 750 Kč	190 500 Kč	202 750 Kč	217 750 Kč	234 000 Kč	252 500 Kč	268 000 Kč	284 250 Kč	595 000 Kč
5Amin	142 500 Kč	152 750 Kč	164 250 Kč	173 000 Kč	180 750 Kč	194 000 Kč	211 250 Kč	228 500 Kč	248 500 Kč	259 750 Kč	273 500 Kč	510 000 Kč
5Bmin	129 000 Kč	137 500 Kč	145 500 Kč	154 000 Kč	160 500 Kč	172 000 Kč	185 500 Kč	199 000 Kč	215 000 Kč	225 500 Kč	241 000 Kč	510 000 Kč
5Dmin	155 000 Kč	165 500 Kč	176 000 Kč	186 000 Kč	194 000 Kč	208 000 Kč	225 000 Kč	242 000 Kč	262 000 Kč	274 500 Kč	292 000 Kč	595 000 Kč
5Emin	141 500 Kč	150 250 Kč	157 250 Kč	167 000 Kč	173 750 Kč	186 000 Kč	199 250 Kč	212 500 Kč	228 500 Kč	240 250 Kč	259 500 Kč	595 000 Kč
10Amin	140 500 Kč	150 500 Kč	161 500 Kč	170 500 Kč	177 500 Kč	190 000 Kč	207 000 Kč	224 500 Kč	244 000 Kč	254 000 Kč	266 000 Kč	510 000 Kč
10Bmin	132 750 Kč	141 750 Kč	150 750 Kč	159 750 Kč	165 750 Kč	177 000 Kč	192 000 Kč	207 750 Kč	225 000 Kč	234 000 Kč	246 000 Kč	510 000 Kč
10Cmin	125 000 Kč	133 000 Kč	140 000 Kč	149 000 Kč	154 000 Kč	164 000 Kč	177 000 Kč	191 000 Kč	206 000 Kč	214 000 Kč	226 000 Kč	510 000 Kč
10Emin	151 000 Kč	161 000 Kč	170 500 Kč	181 000 Kč	187 500 Kč	200 000 Kč	216 500 Kč	234 000 Kč	253 000 Kč	263 000 Kč	277 000 Kč	595 000 Kč

Tabulka 26: Model nutných finančních prostředků v případě zvyšování efektivity – varianta MIN (vlastní zpracování)

6.4.2. Predikce pro variantu MAX

Jak bylo zmíněno výše, nedá se dopředu predikovat, zda vůbec a kterým zaměstnancům konkrétně se zvedne efektivita tak, aby došlo i k nárůstu jejich výkonnostní odměny (s poklesem efektivit práce zaměstnanců se nepočítá, pro modelaci se bere v úvahu pouze situace, kdy efektivita zůstane neměnná, případně se navýší). Lze však propočítat jaký by byl nárůst nutných finančních prostředků, pokud by se efektivita všech zaměstnanců zvýšila o 20 % od jejich aktuálního výkonu případně pokud by efektivita všech zaměstnanců dosáhla na maximální úroveň, od které se již dále výkonnostní odměna již dále nenavýšuje.

Varianta	Celková odměna za období 12/2022 - 09/2023	Nárůst efektivity o										Všichni zaměstnanci na 120 %
		2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	
2Amin	132 200 Kč	140 000 Kč	149 200 Kč	157 400 Kč	165 800 Kč	176 600 Kč	190 000 Kč	204 400 Kč	220 800 Kč	234 000 Kč	247 800 Kč	510 000 Kč
2Bmin	126 250 Kč	133 000 Kč	140 750 Kč	148 750 Kč	157 000 Kč	166 750 Kč	178 250 Kč	191 000 Kč	205 500 Kč	219 000 Kč	233 250 Kč	510 000 Kč
2Dmin	152 250 Kč	161 000 Kč	171 250 Kč	180 750 Kč	190 500 Kč	202 750 Kč	217 750 Kč	234 000 Kč	252 500 Kč	268 000 Kč	284 250 Kč	595 000 Kč
5Amin	142 500 Kč	152 750 Kč	164 250 Kč	173 000 Kč	180 750 Kč	194 000 Kč	211 250 Kč	228 500 Kč	248 500 Kč	259 750 Kč	273 500 Kč	510 000 Kč
5Bmin	129 000 Kč	137 500 Kč	145 500 Kč	154 000 Kč	160 500 Kč	172 000 Kč	185 500 Kč	199 000 Kč	215 000 Kč	225 500 Kč	241 000 Kč	510 000 Kč
5Dmin	155 000 Kč	165 500 Kč	176 000 Kč	186 000 Kč	194 000 Kč	208 000 Kč	225 000 Kč	242 000 Kč	262 000 Kč	274 500 Kč	292 000 Kč	595 000 Kč
5Emin	141 500 Kč	150 250 Kč	157 250 Kč	167 000 Kč	173 750 Kč	186 000 Kč	199 250 Kč	212 500 Kč	228 500 Kč	240 250 Kč	259 500 Kč	595 000 Kč
10Amin	140 500 Kč	150 500 Kč	161 500 Kč	170 500 Kč	177 500 Kč	190 000 Kč	207 000 Kč	224 500 Kč	244 000 Kč	254 000 Kč	266 000 Kč	510 000 Kč
10Bmin	132 750 Kč	141 750 Kč	150 750 Kč	159 750 Kč	165 750 Kč	177 000 Kč	192 000 Kč	207 750 Kč	225 000 Kč	234 000 Kč	246 000 Kč	510 000 Kč
10Cmin	125 000 Kč	133 000 Kč	140 000 Kč	149 000 Kč	154 000 Kč	164 000 Kč	177 000 Kč	191 000 Kč	206 000 Kč	214 000 Kč	226 000 Kč	510 000 Kč
10Emin	151 000 Kč	161 000 Kč	170 500 Kč	181 000 Kč	187 500 Kč	200 000 Kč	216 500 Kč	234 000 Kč	253 000 Kč	263 000 Kč	277 000 Kč	595 000 Kč

Tabulka 27: Model nutných finančních prostředků v případě zvyšování efektivity – varianta MAX (vlastní zpracování)

6.5. Zhodnocení a porovnání jednotlivých variant

Který model konkrétně si společnost vybere záleží na společnosti samotné. Nicméně vzhledem k tomu, že veškeré modely pracovaly s daty z předešlého období a byly postaveny na tom, kolik společnost na odměnách reálně vyplatila, případně kolik by vyplatila, pokud by se dodržoval systém odměňování prezentovaný společností, lze primárně pracovat s předpokladem, že by mohl být vybrán takový model, ve kterém se potenciální výše vyplacené odměny (za předpokladu, kdy by byl daný model aplikován) nejvíce blíží k celkové částce se kterou se v modelu pracovalo (konkrétně tedy 156 000 Kč nebo 220 235 Kč).

Pro variantu, kde jsme do modelu dosazovali částku, která by byla vyplacena, pokud by byl systém odměňování prezentovaný společností, dodržen pak přichází v úvahu konkrétně modely 2Dmin, 5Dmin a 10Emin.

V případě varianty, kde jsme pracovali s reálně vyplacenou výší odměny v předešlém období přichází v úvahu modely 2Bmax, 5Cmax a 10Bmax.

V konkrétních případech by pak navržený systém odměňování vypadal následovně:

E <		102%	104%	106%	108%	110%	112%	114%	116%	118%	120%	
E ≥		100%	102%	104%	106%	108%	110%	112%	114%	116%	118%	120%
2Dmin	250 Kč	1 000 Kč	1 250 Kč	1 500 Kč	1 750 Kč	2 000 Kč	2 250 Kč	2 500 Kč	2 750 Kč	3 000 Kč	3 250 Kč	3 500 Kč
2Bmax	150 Kč	3 000 Kč	3 150 Kč	3 300 Kč	3 450 Kč	3 600 Kč	3 750 Kč	3 900 Kč	4 050 Kč	4 200 Kč	4 350 Kč	4 500 Kč

Tabulka 28: Nejvhodnější varianty řešení pro v případě zvyšování odměny při nárůstu efektivity o 2 % (vlastní zpracování)

E <		105%	110%	115%	120%	
E ≥		100%	105%	110%	115%	120%
5Dmin	500 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč	2 500 Kč	3 000 Kč	3 500 Kč
5Cmax	400 Kč	3 000 Kč	3 400 Kč	3 800 Kč	4 200 Kč	4 600 Kč

Tabulka 29: Nejvhodnější varianty řešení pro v případě zvyšování odměny při nárůstu efektivity o 5 % (vlastní zpracování)

E <		110%	120%	
E ≥		100%	110%	120%
10Emin	1 000 Kč	1 500 Kč	2 500 Kč	3 500 Kč
10Bmax	750 Kč	3 000 Kč	3 750 Kč	4 500 Kč

Tabulka 30: Nejvhodnější varianty řešení pro v případě zvyšování odměny při nárůstu efektivity o 10 % (vlastní zpracování)

Jak lze vidět na výsledných tabulkách, v prezentovaných modelech odměňování jsou pouze drobné nuance a je tedy na společnosti, který konkrétní model si vybere. Pro finální rozhodnutí je důležité zvážit dva hlavní aspekty. A to konkrétně:

- 1) Chce společnost vycházet z toho, kolik zaměstnancům v předešlém období skutečně vyplatila (varianta výhodnější pro zaměstnance a nákladnější pro společnost). Nebo z toho, co by skutečně vyplatila, pokud by byl dodržen společností prezentovaný systém odměňování, který se nedodržel (varianta méně výhodná pro zaměstnance a méně nákladná pro společnost).
- 2) Po jak velkém růstu efektivity chce společnost zaměstnancům zvyšovat odměnu? Při variantě 2 % by měli být zaměstnanci nejvíce motivováni, protože i poměrně malé zvýšení jejich efektivity jim přinese vyšší odměnu. Na druhou stranu je tato varianta administrativně nejnáročnější na zpracování, protože obsahuje nejvíce jednotlivých tříd, kam může zaměstnanec se svým výkonem spadnout. Naopak při použití modelu s rozpětím 10 % může být pro zaměstnance, kteří se pohybují těsně nad spodní hranicí, náročné svůj výkon a tím i efektivitu navýšit a systém tak pro tyto zaměstnance nemusí působit motivačně. Na druhou stranu, pro společnost je tato varianta nejjednodušší na zpracování.

6.6. Zavedení systému hodnocení do praxe

V tuto chvíli by měla být předešla zjištění a navrhované varianty a jejich modely prezentovány společnosti. Společnost by si měla na základě vlastních preferencí vybrat jeden konkrétní model, který by měl být následně představen dotčeným zaměstnancům. Vhodné by bylo taktéž zaměstnancům detailně vysvětlit proč a z jakých důvodů společnost aktuální systém odměňování nahrazuje systémem novým. Taktéž by bylo vhodné zaměstnancům na předešlých datech ilustrovat, jakým způsobem se jich změna dotkne a případně jim ukázat i na konkrétních případech, jak by se výkonnostní odměna změnila v případě nárůstu jejich efektivity práce.

Po několika měsících od zavedení nového systému do praxe (ideálně po čtyřech až šesti měsících) by bylo vhodné provést analýzu uplynulého období, aby bylo zjištěno, zda jsou odměny skutečně vypláceny dle nastaveného systému a jaký vliv má tento nový systém na efektivitu práce jednotlivých zaměstnanců a výši vyplácené odměny zaměstnancům. Pokud by se prokázalo, že vliv nového systému na efektivitu práce zaměstnanců je pozitivní, může společnost začít připravovat implementaci tohoto systému i do dalších oddělení společnosti (v současné době se uvažuje o zavedení i ve stříhárně materiálu a v expedici).

V případě, že by se neprokázala přímá korelace mezi systémem hodnocení zaměstnanců a efektivitou práce nebo pokud by tento vliv byl spíše negativní, bylo by vhodné se zaměstnanci řešit, zda systém považují za spravedlivý a transparentní, zda je motivuje k navyšování jejich výkonu a efektivitu práce, jaké by byly jejich preference odměňování a podobně. Na základě zpětné vazby od zaměstnanců by pak bylo vhodné systém odměňování upravit tak, aby zaměstnancům více vyhovoval, případně se zaměřit na komplexnější řešení systému odměňování zaměstnanců.

Současně by bylo vhodné ze strany zvážit, zda bude takovýto systém nastaven pro všechny zaměstnance stejně případně zda by neměli zaměstnanci, kteří nově nastoupí, mít nějaké úlevy. Nedá se totiž předpokládat, že nový zaměstnanec bude hned o začátku stejně výkonný, jako zaměstnanci, kteří už jsou zaučení a mají na dané pozici nějakou praxi. Jako nejjednodušší řešení se nabízí možnost, kdy zaměstnancům ve zkušební době (tedy první tři měsíce) nebude odměna vyplácena vůbec a jejich výkon se bude hodnotit až po uplynutí jejich zkušební doby. V takovémto případě by měli mít dostatek času na zaučení a v případě, kdy jsou schopnými zaměstnanci, není problém, aby dosahovali výkonnosti nad 100 %, kdy je již odměna v určité výši přiznána.

Současně by se společnost měla zamyslet nad celkovým systémem hodnocení svých zaměstnanců. I přesto, že pro typ dotčených zaměstnanců je přímá finanční odměna největší motivací, neznamená to, že by měla společnost na další formy odměny rezignovat. Pokud by se společnost chtěla držet primárně finanční odměny, nabízí se varianty jako odměna za docházku (přiznání odměny v případě, kdy zaměstnanec nebyl v daném měsíci/čtvrtletí nemocný, neměl OČR, návštěvu lékaře a podobně), odměna při pracovním výročí (odměna v případě výročí zaměstnance ve společnosti), odměna při důležité životní události (kulaté narozeniny, narození dítěte, a jiné). Pokud by společnost zvažovala i jiné, než finanční benefity, stojí za zvážení například příspěvky na penzijní/životní pojištění, příspěvky na sport/kulturu, a podobně.

7. Závěr a limity výzkumu

Tato diplomová práce zkoumala, jakým způsobem jsou v dané společnosti vypláceny výkonnostní odměny nad rámec základní mzdy a zda tyto odměny odpovídají tomu, co uvádí vedení společnosti jako současný odměňovací systém. Cílem bylo analyzovat odměny vyplacené zaměstnancům v období od prosince 2022 (v listopadu 2022 bylo dokončeno normování jednotlivých činností a bylo tedy možné začít měřit přesnou efektivitu jednotlivých zaměstnanců) do září 2023 (údaje byly společností poskytnuty v listopadu 2023).

Výzkum se zaměřoval na kvantitativní analýzu získaných dat. Tato analýza přinesla různá zjištění, která byla prezentována vedení společnosti. V současné chvíli je domluvena další spolupráce se společností a v dalších měsících by měl být aplikován jeden z prezentovaných systémů výkonnostního odměňování zaměstnanců, který bude více transparentní a motivační pro všechny dotčené zaměstnance. Jakmile bude systém otestován na současném vzorku zaměstnanců (17 zaměstnanců šicí dílny) a bude vyladěn ke spokojenosti vedení společnosti i samotných zaměstnanců, je v plánu tento systém aplikovat i na další jednotky společnosti. Konkrétně se jedná o stříhárnu, kde v současné době probíhá normování jednotlivých činností a expedici.

Navzdory snaze o co nejkvalitnější výzkum je tato práce limitována určitými faktory. Jako nejzásadnější faktory je možné označit zkoumaný vzorek zaměstnanců. Jedná se sice o všechny zaměstnance dané jednotky (šicí dílny), ale i tak je to pouze 17 zaměstnanců. Dalším limitem je bezesporu i zkoumané časové období, které je poměrně krátké. Delší časové období však nebylo možné zkoumat z důvodu neexistence potřebných dat před prosincem 2022.

Jako další omezení je vnímána i skutečnost záznamu dat týkajících se docházky jednotlivých zaměstnanců. Vzhledem k faktu, že docházka se eviduje pouze ve čtvrt hodinových úsecích, může být výsledná efektivita práce lehce zkreslena (což může u hodnot oscilujících právě kolem efektivit 100 % působit nejasnosti, zda by měla být odměna vyplacena či nikoli). V rámci evidence docházky bylo taktéž zjištěno, že v některých případech nebyla reálná docházka zaznamenána a systém tedy automaticky zapsal odpracovaný čas dle fondu pracovní doby daného dne a nikoli reálně odpracovaný čas, se kterým je třeba počítat pro získání výsledné efektivit práce.

Se všemi těmito omezeními je potřeba pracovat v následujících krocích tak, aby jejich význam pro konečný výsledek výzkumu a návrh řešení pro danou společnost byl co nejvíce zanedbatelný.

POUŽITÉ ZDROJE

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. Philadelphia: Kogan Page, 1062 s. ISBN 978-0-7494-242-1.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. New York: McGrawHill, 2011. ISBN 978-0-07-353055-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPIKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-11158022-3.

KOČIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ, 1995. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9629-4.

- MARTIN, David M., 2007. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1496-4.
- MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- NIERMEYER, Rainer a SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-1223-9.
- NOE, Raymond A., John R. HOLLENBECK, Barry GERHART a Patrick M. WRIGHT, 2000. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd Editon. New York: Mcgraw-Hill, 637 s. ISBN 978-0-07-228518-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- SYNEK, František, 2001. *Manažerská ekonomika*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-9069-6.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Management v informační společnosti. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TODD M., Manas a Graham MICHAEL DENNIS, 2002. *Creating a Total Rewards Strategy: A Toolkit for Designing Business-Based Plans*. AMACOM. ISBN 978-0814407226.
- TROUSIL, Michal a Veronika JAŠÍKOVÁ. *Úvod do tvorby odborných prací*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-542-4.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN: 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHA, Jan, VOCHOZKA, Marek a kolektiv. *Podnikové řízení.* Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

WAGNEROVÁ, Irena, *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada. Vedení lidí v praxi, 2008. ISBN 978-80-247-2890-2.

Watson, Tony J., Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 2010. doi.org/10.1080/09585191003729374

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Prvky systému odměňování (vlastní zpracování, dle Armstrong, 2007).....	10
Tabulka 2: Vnitřní, vnější, peněžní a nepeněžní odměny (vlastní zpracování dle Armstrong 2009).....	28
Tabulka 3: Složky odměňování a jejich motivační působení (vlastní zpracování dle Niermeyer a Seyffert, 2005).	28
Tabulka 4: časový harmonogram výzkumného projektu (zdroj: vlastní zpracování)	34
Tabulka 5: Efektivita práce v jednotlivých měsících, příklad jednoho konkrétního zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování).....	36
Tabulka 6: Četnost vyplacených odměn v jednotlivých měsících dle efektivnosti větší/menší než 100 % (zdroj: vlastní zpracování).....	39
Tabulka 7: Celkové procentuální vyjádření vyplacených odměn ve zkoumaném období (zdroj: vlastní zpracování)	39
Tabulka 8: Výše odměn vyplacených v jednotlivých měsících (zdroj: vlastní zpracování)	40
Tabulka 9: Celková četnost různých výší vyplacených odměn (zdroj: vlastní zpracování)	41
Tabulka 10: Vyplacené odměny za nižší efektivitu než 100 % (zdroj: vlastní zpracování).....	42
Tabulka 11: Efektivita vs. vyplacená odměna (zdroj: vlastní zpracování)	43
Tabulka 12: Porovnání reálného stavu se stavem, pokud by byl dle tvrzení společnosti (vlastní zpracování).....	46
Tabulka 13: Četnost efektivit s intervalem 2 (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 14: Četnost efektivit s intervalem 5 (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 15: Četnost efektivit s intervalem 10 (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 16: Návrh výše odměn pro MIN při intervalu 2 % (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 17: Návrh výše odměn pro MIN při intervalu 5 % (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 18: Návrh výše odměn pro MIN při intervalu 10 % (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 19: Návrh výše odměn pro MAX variantu při intervalu 2 % (vlastní zpracování)	55
Tabulka 20: Návrh výše odměn pro MAX variantu při intervalu 5 % (vlastní zpracování)	56
Tabulka 21: Návrh výše odměn pro MAX variantu při intervalu 10 % (vlastní zpracování) ..	56
Tabulka 22: Celková výše vyplacené odměny při aplikaci jednotlivých variant na získaná data (vlastní zpracování)	57
Tabulka 23: Celková výše vyplacené odměny pro MIN při aplikaci jednotlivých variant na získaná data v jednotlivých měsících (vlastní zpracování)	57

Tabulka 24: Celková výše vyplacené odměny při aplikaci jednotlivých variant na získaná data (vlastní zpracování)	58
Tabulka 25: Celková výše vyplacené odměny pro MAX při aplikaci jednotlivých variant na získaná data v jednotlivých měsících (vlastní zpracování)	59
Tabulka 26: Model nutných finančních prostředků v případě zvyšování efektivity – varianta MIN (vlastní zpracování)	60
Tabulka 27: Model nutných finančních prostředků v případě zvyšování efektivity – varianta MAX (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 28: Nejvhodnější varianty řešení pro v případě zvyšování odměny při nárůstu efektivity o 2 % (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 29: Nejvhodnější varianty řešení pro v případě zvyšování odměny při nárůstu efektivity o 5 % (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 30: Nejvhodnější varianty řešení pro v případě zvyšování odměny při nárůstu efektivity o 10 % (vlastní zpracování).....	63

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Proces vytváření strategie odměňování (vlastní zpracování dle Horváthová a Čopíková, 2015).....	8
Graf 2: Yerkes-Dodsonův zákon (vlastní zpracování dle Bedrnová a Nový (2007)	27

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Trend vývoje efektivity za sledované období

Příloha 2: Reálně odpracovaný čas zaměstnance v daných měsících (příklad jednoho zaměstnance)

Příloha 3: Porovnání efektivity a vyplacené odměny jednotlivých zaměstnanců

Příloha 4: Efektivita práce jednotlivých zaměstnanců v jednotlivých měsících v porovnání s vyplacenou odměnou

Příloha 1: Trend vývoje efektivity za sledované období

	12/2021	01/2022	02/2022	03/2022	04/2022	05/2022	06/2022	07/2022	08/2022	09/2022	TOTAL	
ID zaměstnanec	Efektivita za jednotlivé měsíce										Průměrná efektivita	Trend
3	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	64,70%	65,86%	65,56%	69,36%	73,99%	67,89%	
5	114,62%	148,63%	127,46%	121,43%	109,33%	133,03%	119,20%	106,02%	127,21%	130,48%	137,49%	
10	443,28%	632,24%	581,44%	691,90%	444,74%	626,21%	655,32%	343,80%	518,31%	582,67%	613,32%	
13	75,34%	77,89%	87,05%	76,27%	69,88%	78,21%	89,87%	75,07%	86,10%	91,45%	89,68%	
18	46,92%	82,86%	89,13%	64,99%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	68,41%	70,46%	
25	147,76%	90,16%	86,63%	142,21%	100,72%	103,94%	98,55%	95,25%	93,18%	96,70%	117,23%	
28	0,00%	0,00%	0,00%	99,86%	85,06%	95,64%	86,74%	84,38%	80,48%	84,70%	88,12%	
33	143,29%	0,00%	73,60%	104,53%	69,02%	89,64%	90,27%	81,16%	82,43%	81,20%	90,57%	
35	138,42%	88,25%	87,22%	124,79%	83,05%	91,60%	96,22%	84,12%	85,80%	88,86%	107,59%	
38	149,53%	98,70%	101,10%	133,61%	110,60%	112,45%	107,92%	89,46%	101,48%	97,74%	122,51%	
40	188,70%	123,39%	118,01%	299,49%	131,66%	149,94%	0,00%	0,00%	115,67%	128,87%	179,39%	
50	76,21%	0,00%	0,00%	0,00%	72,38%	69,40%	73,77%	73,08%	68,07%	67,06%	83,33%	
54	65,46%	66,75%	66,08%	66,98%	0,00%	52,61%	54,71%	58,32%	57,68%	62,35%	68,87%	
55	0,00%	65,51%	66,30%	69,32%	73,01%	68,14%	66,43%	0,00%	0,00%	0,00%	68,12%	
57	129,94%	85,58%	87,38%	124,55%	94,01%	104,12%	104,98%	91,00%	85,64%	93,97%	111,24%	
65	137,15%	86,50%	98,82%	144,77%	105,74%	109,13%	111,89%	92,50%	96,99%	96,98%	120,05%	
66	0,00%	0,00%	0,00%	89,59%	70,07%	72,79%	85,75%	81,94%	78,42%	82,76%	80,19%	

Příloha 2: Reálně odpracovaný čas zaměstnance v daných měsících (příklad jednoho zaměstnance)

Období		Odpracovaný čas dle výkazu práce	Fond pracovní doby	Reálně odpracovaný čas dle docházky									Čistý odpracovaný čas	
Rok	Měsíc	Hodiny		Dovolená	Vikendy	Svátky	Přesčasy	Lékař	Nemoc	Absence	Neplacené volno	Překážky na straně zaměstnavatele	Hodiny	Minuty
2022	12	0,00	154	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	154,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
2023	1	157,75	147	0,00	5,50	0,00	5,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,75	9465
2023	2	143,75	140	0,00	0,00	0,00	10,75	0,00	0,00	7,00	0,00	0,00	143,75	8625
2023	3	168,75	161	0,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	168,75	10125
2023	4	6,75	133	0,00	0,00	0,00	-0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	126,00	6,75	405
2023	5	136,25	154	7,00	0,00	0,00	3,25	0,00	0,00	0,00	0,00	14,00	136,25	8175
2023	6	148,25	154	7,00	0,00	0,00	5,25	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	148,25	8895
2023	7	0,00	133	14,00	0,00	0,00	0,00	0,00	119,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
2023	8	0,00	161	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	161,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
2023	9	0,00	147	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	147,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0

Příloha 3: Porovnání efektivity a vyplacené odměny jednotlivých zaměstnanců

	12/2022	01/2023	02/2023	03/2023	04/2023	05/2023	06/2023	07/2023	08/2023	09/2023										
ID	Efektivita vs. vyplacená odměna																			
3	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	64,70%	0 Kč	65,86%	0 Kč	65,56%	0 Kč	69,36%	0 Kč	73,99%	0 Kč
5	114,62%	3 000 Kč	148,63%	3 000 Kč	127,46%	3 000 Kč	121,43%	3 000 Kč	109,33%	3 000 Kč	133,03%	3 000 Kč	119,20%	3 000 Kč	106,02%	1 500 Kč	127,21%	3 000 Kč	130,48%	3 000 Kč
10	443,28%	3 000 Kč	632,24%	2 000 Kč	581,44%	2 000 Kč	691,90%	2 000 Kč	444,74%	2 000 Kč	626,21%	2 000 Kč	655,32%	2 000 Kč	343,80%	2 000 Kč	518,31%	2 000 Kč	582,67%	2 000 Kč
13	75,34%	3 000 Kč	77,89%	1 700 Kč	87,05%	3 000 Kč	76,27%	3 000 Kč	69,88%	1 000 Kč	78,21%	1 500 Kč	89,87%	3 000 Kč	75,07%	0 Kč	86,10%	1 957 Kč	91,45%	3 000 Kč
18	46,92%	0 Kč	82,86%	1 700 Kč	89,13%	1 500 Kč	64,99%	1 500 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	68,41%	0 Kč
25	147,76%	3 000 Kč	90,16%	0 Kč	86,63%	3 000 Kč	142,21%	3 800 Kč	100,72%	1 500 Kč	103,94%	3 000 Kč	98,55%	0 Kč	95,25%	0 Kč	93,18%	2 348 Kč	96,70%	3 000 Kč
28	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	99,86%	1 500 Kč	85,06%	1 500 Kč	95,64%	3 000 Kč	86,74%	0 Kč	84,38%	1 500 Kč	80,48%	1 043 Kč	84,70%	2 000 Kč
33	143,29%	3 000 Kč	0,00%	0 Kč	73,60%	3 000 Kč	104,53%	3 600 Kč	69,02%	0 Kč	89,64%	1 500 Kč	90,27%	3 000 Kč	81,16%	0 Kč	82,43%	0 Kč	81,20%	0 Kč
35	138,42%	3 000 Kč	88,25%	0 Kč	87,22%	3 000 Kč	124,79%	3 800 Kč	83,05%	0 Kč	91,60%	1 500 Kč	96,22%	1 500 Kč	84,12%	0 Kč	85,80%	0 Kč	88,86%	3 000 Kč
38	149,53%	3 000 Kč	98,70%	0 Kč	101,10%	3 000 Kč	133,61%	3 800 Kč	110,60%	1 500 Kč	112,45%	3 000 Kč	107,92%	3 000 Kč	89,46%	0 Kč	101,48%	1 696 Kč	97,74%	3 000 Kč
40	188,70%	3 000 Kč	123,39%	0 Kč	118,01%	3 000 Kč	299,49%	3 800 Kč	131,66%	1 500 Kč	149,94%	3 000 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	115,67%	1 043 Kč	128,87%	3 000 Kč
50	76,21%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	72,38%	0 Kč	69,40%	0 Kč	73,77%	0 Kč	73,08%	0 Kč	68,07%	0 Kč	67,06%	0 Kč
54	65,46%	0 Kč	66,75%	0 Kč	66,08%	0 Kč	66,98%	0 Kč	0,00%	0 Kč	52,61%	0 Kč	54,71%	0 Kč	58,32%	0 Kč	57,68%	0 Kč	62,35%	0 Kč
55	0,00%	0 Kč	65,51%	0 Kč	66,30%	0 Kč	69,32%	0 Kč	73,01%	0 Kč	68,14%	0 Kč	66,43%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč
57	129,94%	3 000 Kč	85,58%	0 Kč	87,38%	3 000 Kč	124,55%	3 800 Kč	94,01%	1 500 Kč	104,12%	3 000 Kč	104,98%	3 000 Kč	91,00%	0 Kč	85,64%	1 500 Kč	93,97%	3 000 Kč
65	137,15%	3 000 Kč	86,50%	0 Kč	98,82%	3 000 Kč	144,77%	3 800 Kč	105,74%	1 500 Kč	109,13%	3 000 Kč	111,89%	3 000 Kč	92,50%	0 Kč	96,99%	2 348 Kč	96,98%	3 000 Kč
66	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	0,00%	0 Kč	89,59%	0 Kč	70,07%	0 Kč	72,79%	0 Kč	85,75%	0 Kč	81,94%	0 Kč	78,42%	0 Kč	82,76%	0 Kč

Příloha 4: Efektivita práce jednotlivých zaměstnanců v jednotlivých měsících v porovnání s vyplacenou odměnou

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	9929,20	147,76%	3 000,00 Kč
2023	1	3407,91	90,16%	- Kč
2023	2	14086,02	86,63%	3 000,00 Kč
2023	3	15699,89	142,21%	3 800,00 Kč
2023	4	5559,81	100,72%	1 500,00 Kč
2023	5	11162,88	103,94%	3 000,00 Kč
2023	6	5351,45	98,55%	- Kč
2023	7	2471,73	95,25%	- Kč
2023	8	8400,35	93,18%	2 348,00 Kč
2023	9	10341,66	96,70%	3 000,00 Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	9874,44	137,15%	3 000,00 Kč
2023	1	3204,72	86,50%	- Kč
2023	2	15105,36	98,82%	3 000,00 Kč
2023	3	15982,63	144,77%	3 800,00 Kč
2023	4	5900,02	105,74%	1 500,00 Kč
2023	5	11704,43	109,13%	3 000,00 Kč
2023	6	11563,48	111,89%	3 000,00 Kč
2023	7	444,00	92,50%	- Kč
2023	8	8321,48	96,99%	2 348,00 Kč
2023	9	10255,45	96,98%	3 000,00 Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	0,00	N/A	- Kč
2023	1	0,00	N/A	- Kč
2023	2	144,99	N/A	- Kč
2023	3	1431,15	N/A	- Kč
2023	4	299,46	N/A	- Kč
2023	5	6880,37	64,70%	- Kč
2023	6	7201,27	65,86%	- Kč
2023	7	4208,94	65,56%	- Kč
2023	8	6315,21	69,36%	- Kč
2023	9	7957,27	73,99%	- Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	11483,91	149,53%	3 000,00 Kč
2023	1	4471,17	98,70%	- Kč
2023	2	15437,57	101,10%	3 000,00 Kč
2023	3	14750,61	133,61%	3 800,00 Kč
2023	4	6187,95	110,60%	1 500,00 Kč
2023	5	11857,55	112,45%	3 000,00 Kč
2023	6	11364,15	107,92%	3 000,00 Kč
2023	7	3421,78	89,46%	- Kč
2023	8	6317,22	101,48%	1 696,00 Kč
2023	9	10321,45	97,74%	3 000,00 Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	10630,47	138,42%	3 000,00 Kč
2023	1	2051,85	88,25%	- Kč
2023	2	14037,69	87,22%	3 000,00 Kč
2023	3	13776,59	124,79%	3 800,00 Kč
2023	4	4135,78	83,05%	- Kč
2023	5	9659,19	91,60%	1 500,00 Kč
2023	6	9064,26	96,22%	1 500,00 Kč
2023	7	428,99	84,12%	- Kč
2023	8	7374,16	85,80%	- Kč
2023	9	10129,87	88,86%	3 000,00 Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	4968,50	65,46%	- Kč
2023	1	4144,95	66,75%	- Kč
2023	2	4698,46	66,08%	- Kč
2023	3	7163,36	66,98%	- Kč
2023	4	0,00	0,00%	- Kč
2023	5	4032,54	52,61%	- Kč
2023	6	5612,99	54,71%	- Kč
2023	7	1286,06	58,32%	- Kč
2023	8	5243,55	57,68%	- Kč
2023	9	5854,93	62,35%	- Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	0,00	N/A	- Kč
2023	1	0,00	N/A	- Kč
2023	2	0,00	N/A	- Kč
2023	3	6020,48	89,59%	- Kč
2023	4	3237,13	70,07%	- Kč
2023	5	7981,20	72,79%	- Kč
2023	6	9312,28	85,75%	- Kč
2023	7	5358,55	81,94%	- Kč
2023	8	5034,66	78,42%	- Kč
2023	9	8404,44	82,76%	- Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	0,00	N/A	- Kč
2023	1	6200,69	65,51%	- Kč
2023	2	5718,68	66,30%	- Kč
2023	3	7018,65	69,32%	- Kč
2023	4	295,70	73,01%	- Kč
2023	5	5570,43	68,14%	- Kč
2023	6	5909,38	66,43%	- Kč
2023	7	0,00	N/A	- Kč
2023	8	0,00	N/A	- Kč
2023	9	0,00	N/A	- Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	9628,97	143,29%	3 000,00 Kč
2023	1	0,00	N/A	- Kč
2023	2	8887,18	73,60%	3 000,00 Kč
2023	3	11540,29	104,53%	3 600,00 Kč
2023	4	1739,20	69,02%	- Kč
2023	5	9412,61	89,64%	1 500,00 Kč
2023	6	9342,94	90,27%	3 000,00 Kč
2023	7	5234,73	81,16%	- Kč
2023	8	7208,76	82,43%	- Kč
2023	9	4323,94	81,20%	- Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	225,20	46,92%	- Kč
2023	1	6027,72	82,86%	1 700,00 Kč
2023	2	4866,70	89,13%	1 500,00 Kč
2023	3	4620,98	64,99%	1 500,00 Kč
2023	4	0,00	N/A	- Kč
2023	5	0,00	N/A	- Kč
2023	6	0,00	N/A	- Kč
2023	7	0,00	N/A	- Kč
2023	8	0,00	N/A	- Kč
2023	9	3150,28	68,41%	- Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	5315,86	76,21%	- Kč
2023	1	0,00	N/A	- Kč
2023	2	0,00	N/A	- Kč
2023	3	0,00	N/A	- Kč
2023	4	2410,21	72,38%	- Kč
2023	5	6849,88	69,40%	- Kč
2023	6	7657,14	73,77%	- Kč
2023	7	4636,68	73,08%	- Kč
2023	8	5473,21	68,07%	- Kč
2023	9	6819,94	67,06%	- Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	14492,10	188,70%	3 000,00 Kč
2023	1	5663,59	123,39%	- Kč
2023	2	18002,26	118,01%	3 000,00 Kč
2023	3	20125,93	299,49%	3 800,00 Kč
2023	4	7642,81	131,66%	1 500,00 Kč
2023	5	15204,15	149,94%	3 000,00 Kč
2023	6	0,00	N/A	- Kč
2023	7	0,00	N/A	- Kč
2023	8	4667,45	115,67%	1 043,00 Kč
2023	9	14168,85	128,87%	3 000,00 Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	3713,47	N/A	- Kč
2023	1	3093,30	N/A	- Kč
2023	2	0,00	N/A	- Kč
2023	3	6710,56	99,86%	1 500,00 Kč
2023	4	4835,47	85,06%	1 500,00 Kč
2023	5	9956,63	95,64%	3 000,00 Kč
2023	6	9510,79	86,74%	- Kč
2023	7	5619,94	84,38%	1 500,00 Kč
2023	8	3211,08	80,48%	1 043,00 Kč
2023	9	8779,11	84,70%	2 000,00 Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	8107,98	129,94%	3 000,00 Kč
2023	1	3170,72	85,58%	- Kč
2023	2	13657,96	87,38%	3 000,00 Kč
2023	3	13750,20	124,55%	3 800,00 Kč
2023	4	4780,43	94,01%	1 500,00 Kč
2023	5	11198,54	104,12%	3 000,00 Kč
2023	6	11227,20	104,98%	3 000,00 Kč
2023	7	1324,08	91,00%	- Kč
2023	8	6679,60	85,64%	1 500,00 Kč
2023	9	10049,94	93,97%	3 000,00 Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	6649,14	443,28%	3 000,00 Kč
2023	1	9483,56	632,24%	2 000,00 Kč
2023	2	8721,63	581,44%	2 000,00 Kč
2023	3	10378,49	691,90%	2 000,00 Kč
2023	4	6671,11	444,74%	2 000,00 Kč
2023	5	9393,16	626,21%	2 000,00 Kč
2023	6	9829,74	655,32%	2 000,00 Kč
2023	7	5157,00	343,80%	2 000,00 Kč
2023	8	7774,69	518,31%	2 000,00 Kč
2023	9	8739,99	582,67%	2 000,00 Kč

Rok	Měsíc	Odšitý čas dle norem (minuty)	Efektivita práce	Výše vyplacené odměny
2022	12	6430,61	75,34%	3 000,00 Kč
2023	1	8376,85	77,89%	1 700,00 Kč
2023	2	8278,17	87,05%	3 000,00 Kč
2023	3	7836,51	76,27%	3 000,00 Kč
2023	4	5702,54	69,88%	1 000,00 Kč
2023	5	8317,17	78,21%	1 500,00 Kč
2023	6	9786,92	89,87%	3 000,00 Kč
2023	7	4492,81	75,07%	- Kč
2023	8	6457,49	86,10%	1 957,00 Kč
2023	9	8957,80	91,45%	3 000,00 Kč