

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2017

Daniela Petrželová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Daniela Petrželová

**Vedoucí práce:** doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*System odměňování zaměstnanců*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Daniela Petrželová
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika v profilaci na personální management
<b>Obor obhajoby práce:</b>	andragogika v profilaci na personální management
<b>Vedoucí práce:</b>	doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2017

<b>Název práce:</b>	Systém odměňování zaměstnanců
<b>Anotace práce:</b>	Práce se zabývá odměňováním zaměstnanců, jeho principy a cíli, upravenými systémem odměňování a jeho vztahu k motivaci. Stěžejní otázkou je, jak nastavit systém odměňování, který by zaměstnance motivoval k dosahování požadovaného výkonu, a k tomu, aby v organizaci setrvali. To patří mezi předpoklady konkurenceschopnosti organizací. Cílem práce je charakterizovat systém odměňování ve společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o. a na základě dotazníkového šetření zodpovědět výzkumnou otázku, zda zaměstnanci společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o. hodnotí systém organizace jako motivační.
<b>Klíčová slova:</b>	odměňování, systém odměňování, mzda, odměna, zaměstnanecké výhody, motivace
<b>Title of Thesis:</b>	Employee reward system
<b>Annotation:</b>	The bachelor thesis is applied to employee rewarding scheme, its principals and goals. It's concerned with modified rewarding system and its relation to motivation. The principal question is, how to set the system to motivate the employees both to deliver the required results and to stay loyal and in the employer's organization. These factors are important pre-requisites to company ability to success in highly competitive environment. The work task was to describe and characterize the rewarding scheme in the company RESINEX Czech

	Republic s.r.o. and, based upon the result of survey, answer the explorative question, if the RESINX employees perceive the applied system as motivating.
<b>Keywords:</b>	remuneration, reward system, wage, reward, employee benefits, motivation
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha č. 1 Dotazník
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	23
<b>Rozsah práce:</b>	78449

# Obsah

Úvod.....	8
1 Odměňování zaměstnanců .....	10
1.1 Cíle odměňování.....	10
1.2 Systém odměňování .....	11
1.3 Postavení odměňování v rámci personálních činností .....	12
2 Mzda, plat a odměna .....	15
2.1 Mzdotvorné faktory .....	16
2.2 Mzdové formy.....	19
2.3 Zaměstnanecké výhody .....	21
3 Odměňování a motivace .....	23
3.1 Vnější motivace .....	24
3.2 Vnější pobídky .....	25
4 Výzkum v RESINEX Czech Republic s.r.o. ....	27
4.1 Metody a techniky sběru dat .....	27
4.2 Profil organizace .....	29
4.3 Organizační struktura .....	30
4.4 Systém odměňování .....	32
4.5 Odměňování ve vazbě na hodnocení zaměstnanců .....	37
4.6 Interpretace dotazníkového šetření .....	39
4.7 Diskuze.....	49
Závěr .....	51
Literatura a zdroje .....	53
Seznam zkratk.....	55

Seznam schémat .....	55
Seznam tabulek.....	55
Seznam příloh .....	56
Přílohy.....	57

## Úvod

Dosah odměňování v oblasti personální práce je značný, neboť ovlivňuje zaměstnance v celé šíři jejich působení v organizacích. Před organizacemi stojí nelehký úkol nastavit systém odměňování tak, aby obstály v konkurenčním boji, aby dokázaly přilákat kvalitní zaměstnance a byly schopny si je udržet. To je také důvodem, proč se ve své práci zabývám tématem odměňování a jeho souvislostmi s motivací zaměstnanců.

Odborná literatura k problematice personálního managementu věnuje odměňování nemalou pozornost. Přesto v ní můžeme nalézt pouze vodítka k nastavení celého systému, nikoliv obecně platný návod.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat systém odměňování zaměstnanců ve společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o., jenž ústí ve výzkumnou otázku, která zní: Hodnotí zaměstnanci společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o. systém odměňování jako motivační? Okruh zaměstnanců, kterých se týká výzkumná část práce, zužuji na zaměstnance zastávající pozici obchodní zástupce. Důvodem konkretizace je skutečnost, že je tato pracovní pozice pro organizaci stěžejní.

V teoretické část práce se zabývám odměňováním zaměstnanců, systémem odměňování, vnější motivací a souvisejícími pojmy. Na toto teoretické ukotvení navazuje empirická část, v níž je představena vybraná organizace, popsána organizační struktura a pracovní pozice. Dále je pomocí analýzy interních dokumentů a rozhovoru s jednatelem organizace charakterizován systém odměňování, vyjímaje odměňování jednatele a zaměstnanců finančního úseku, kteří formálně spadají pod širší seskupení, jehož se organizace členem. Zahrnut je proces hodnocení obchodních zástupců, který je s jejich odměňováním provázán. Ke zodpovězení výzkumné otázky jsem zvolila metodu anonymního dotazníku. Odměňování považuji za citlivou



oblast dotazování a zajištění anonymity respondentů spíše vede k pravdivým odpovědím. Druhým důvodem je skutečnost, že dva z vybrané skupiny respondentů pracují mimo Českou republiku. Přehled odpovědí a diskuze nad výstupy dotazníkového šetření jsou shrnuty v závěru empirické části.

# 1 Odměňování zaměstnanců

Odměňování, podle Renaty Kociánové (2010, s. 160), představuje jednu z významných personálních činností, a to z pohledu organizací i zaměstnanců. Obecným cílem odměňování je dle Michael Armstrong (2009, s. 20), aby byli zaměstnanci řádně a spravedlivě odměněni na základě hodnoty, kterou jim organizace připisuje a s ohledem na strategické cíle této organizace.

Odměňování nemá pouze finanční charakter, ale také nefinanční, kterým může být vyjádření uznání, možnost rozvoje či pověření vyšší kompetencí, což jsou faktory přispívající ke spokojenosti zaměstnanců (Koubek, 2007, s. 15). V rámci odměňování však nelze najít univerzální postup zaručující dosažení požadované produktivity práce a zároveň spokojenosti ze strany zaměstnanců. Odměňování reflektuje příslušná specifika dané organizace (Koubek, 2009, s. 285), což potvrzuje tvrzení o neexistenci obecného způsobu, který by bylo možné v praxi uplatnit.

Vzhledem k tomu, že odměňování ovlivňuje množství a kvalitu práce, současné i budoucí, lze jej považovat za účinný prostředek motivování zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 160). Motivování zaměstnanců je nejen nástrojem, ale i cílem odměňování. Nikoliv cílem jediným.

## 1.1 Cíle odměňování

Dosahování cílů odměňování je možné dle Michaela Armstronga (2009, s. 20) díky strategii a politice organizace, jenž vycházejí ze spravedlnosti v procesech tvorby a distribuce odměny, rovnosti, nestrannosti, svědomitosti a transparentnosti při dodržování těchto procesů.

Michael Armstrong (2007, str. 515) pokládá za cíle odměňování:

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit,

- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytváření,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- vytvářet kulturu výkonu,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků,
- fungovat spravedlivě,
- uplatňovat odměňování rovným způsobem
- fungovat důsledně
- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně.

Z výše uvedených cílů vyplývá, nakolik je odměňování zásadní oblastí, neboť zasahuje do kultury, hodnot a strategie organizace na straně jedné a na straně druhé do působení zaměstnanců v organizaci, jejich chování a jednání.

## 1.2 Systém odměňování

Za rozhodující otázku v oblasti odměňování Josef Koubek (2007, s. 159) považuje, jak vytvořit „*přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování*“ a předkládá odpověď, že musí být formován na základě potřeb konkrétní organizace a jejích zaměstnanců, přičemž je důležité, aby zaměstnanci tento systém odměňování akceptovali.

Za prvky systému Michael Armstrong (2009, s. 23) pokládá strategii odměňování, tzn. dlouhodobé záměry organizace v odměňování; politiku odměňování poskytující konkrétní návody pro rozhodování a činnosti

v otázkách řízení odměňování; praxe odměňování zahrnující např. mzdové struktury, metody jako hodnocení práce nebo programy jako pobídkové odměňování; procesy odměňování, kterými je realizována politika i samotná praxe a postupy odměňování sloužící k udržení a zajištění funkčnosti celého systému odměňování.

Je patrné, že strategie představuje zastřešující prvek systému odměňování. Strategie, ale především to, čeho má být jejím prostřednictvím dosaženo, může mít různý charakter. Nejčastěji se však jedná o konkurenceschopnost, a to nejen v produktivitě a zisku, ale i při získávání zaměstnanců (Koubek, 2007, s. 161).

Mezi úkoly, které by měl systém odměňování dle Renaty Kociánové (2010, s. 161) plnit, mimo zmiňované tržní konkurenceschopnosti a získání potřebného množství kvalitních zaměstnanců, patří např. udržení kvalitních zaměstnanců; odměňování patrných výsledků, schopností, usilí aj.; zohledňování zdrojů, které má organizace k dispozici; motivování zaměstnanců a stimulování k rozvoji či dodržování legislativního rámce.

### **1.3 Postavení odměňování v rámci personálních činností**

Odměňování zaměstnanců není samostatnou oblastí personální práce, naopak má úzký vztah s celou řadou personálních činností. Josef Koubek (srov. 2009, s. 322) pak zastává názor, že bez některých z nich je zcela nerealizovatelné a u jednotlivých činností předkládá rovněž zdůvodnění:

- Analýza pracovního místa – Popis pracovního místa (PPM), který je výstupem této analýzy, je základním zdrojem informací pro tvorbu systému odměňování.
- Plánování personálních zdrojů – Systém odměňování může být limitou při plánování i nástrojem pro motivaci.

- Získávání a výběr zaměstnanců – Politika odměňování může představovat konkurenční výhodu, nebo také ztěžovat získávání kvalitních zaměstnanců.
- Rozmísťování pracovníků – Pracovní pozice a s nimi spojené úrovně odměn mohou vést k vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnanců ve snaze docílit povýšení. Následkem nedostatečnosti v oblasti odměn může být fluktuace.
- Vzdělávání a rozvoj – Ať už je vzdělávání samotnou odměnou, či cestou k vyšší odměně, vyvolává motivační efekt. Nutné podotknout, že vzdělávání může být nejen benefitem, ale může být součástí strategie firmy.
- Pracovní vztahy – Pakliže není nastaven spravedlivý a otevřený systém odměňování, nelze očekávat stabilitu v rovině vtažů.
- Péče o zaměstnance – Organizace mohou vyvážit nedostatečnost v oblasti peněžních odměn zkvalitněním péče o zaměstnance. Projev péče o zaměstnance lze rovněž spatřovat v jejich participaci při tvorbě systému odměňování. Naopak nespokojenost zaměstnanců vyvolává tlak na zvýšení peněžních odměn.

V odrážkách uvedené činnosti více či méně souvisejí s odměňováním. Bezprostředně s odměňováním však souvisí hodnocení zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců je v moderní personalistice považováno za součást konceptu řízení pracovního výkonu. Dle Michaela Armstronga (2007, s. 414) představuje nástroj pro stanovení výše odměny, zejména pak v případě odměny podle výkonu.

Ačkoliv je odměňování důležité z hlediska hodnocení zaměstnanců, není jediným důvodem, proč organizace k hodnocení přistupují. Je také příležitostí k poskytnutí zpětné vazby pro zaměstnance i organizace jakožto

zaměstnavatele, přináší významné informace ohledně aktuálního výkonu a potenciálu zaměstnance (Kocianová, 2010, s. 145).

Výkon, potenciál a odměna jsou třemi základními skupinami výstupů, ke kterým hodnocení zaměstnanců směřuje (Foot & Hook, 2002, s. 233). Margaret Foot a Caroline Hook (Foot & Hook, 2002, s. 234) však dodávají, že by organizace neměla sledovat jedním hodnotícím systémem získání a propojení mzdy s výkonem či potenciálem, neboť se vystavují problému v otázce otevřenosti při hledání cest k naplnění očekávání ze strany zaměstnance, což argumentují tím, že ne všichni zaměstnanci považují odměnu za výkon jako motivační.

V praktické části práce se rovněž budu věnovat tomu, zda společnost RESINEX Czech Republic s.r.o. využívá hodnocení zaměstnanců ve spojitosti s odměňováním a jakým způsobem se hodnocení v odměňování promítá.

## 2 Mzda, plat a odměna

V úvodu kapitoly budou vymezeny pojmy mzda, plat a odměna, které s odměňováním úzce souvisí. Vzhledem k tomu, že je předmětem praktické části bakalářské práce organizace ze soukromého sektoru, bude dále pozornost věnována mzdě a aspektům, které se mzdou souvisí.

Pojem mzda je definován Zákonem č. 262/2016 Sb., zákoník práce jako *„peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“* (Česko, 2017). Zaměstnavatelem je v případě mzdy zpravidla subjekt soukromého sektoru.

Plat je uvedeným zákonem charakterizován jako *„peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem“* (Česko, 2017), kterým je v tomto případě subjekt veřejného sektoru, například stát, územní samosprávný celek, příspěvková organizace aj.

Odměna je z pohledu zákoníku práce charakterizována jako *„peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti“* (Česko, 2017). Je tedy chápána odlišně než v případě moderní personalistiky.

Koncepce odměny je v soudobé personalistice pojímána širěji než jako pouhé synonymum pro mzdu a plat. *„Odměna nejsou jen peníze“*, jak uvádí Josef Koubek (2007, s. 158), protože obsahuje prvky hmotné i nehmotné povahy.

V odborné literatuře se setkáváme s pojmem celková odměna. *„Celkové odměny jsou všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být využity k získání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků.“* (Armstrong, 2007, s. 520). Tato definice celkové odměny opět poukazuje na smysl odměňování zaměstnanců jako takový.

Michael Armstrong (2009, s. 42) popisuje dvě roviny celkové odměny: Transakční odměny vztahující se k peněžním odměnám jako například základní mzda, pohyblivá složka mzdy a zaměstnanecké výhody. Relační odměny nehmotného charakteru týkají se vztahu zaměstnance k práci, tedy pocitu uspokojení z práce, jehož zdrojem může být možnost vzdělávání a rozvoje nebo zážitků v práci, které zaměstnanci přinášejí radost.

Josef Koubek (2009, s. 283) dělí odměny na vnější a vnitřní. Mezi vnější řadí výše zmíněné vzdělávání, peněžní odměny, povýšení, pochvaly, pověřování významnými pracovními úkoly či vedením lidí, vhodné pracovní podmínky a různorodou práci. Tyto odměny korespondují s transakční rovinou, kterou může organizace ovlivnit. Vnitřní odměny může organizace ovlivňovat pouze přeneseně, neboť vychází z osobnosti zaměstnance a jedná se o jeho pocity úspěšnosti, užitečnosti, vlastní důležitosti či seberealizaci, což odpovídá rovině relační.

Pokud se na obě roviny podíváme z pohledu motivace, je zřejmé, že transakční odměny, se vztahují k vnější motivaci zaměstnanců a relační odměny, tzv. vztahové, souvisejí s vnitřní motivací zaměstnance, kterou může organizace ovlivňovat pouze zprostředkovaně. Problematice motivace však bude věnována pozornost v navazující kapitole práce.

## **2.1 Mzdotvorné faktory**

Jedná se o faktory, které ovlivňují výši peněžní odměny. Tyto faktory, jak uvádí Margaret Foot a Caroline Hook (2002, s. 217), vycházejí na jedné straně z vnitřního prostředí organizace, jsou organizací kontrolovatelné, a na straně druhé z vnějšího prostředí, jenž organizaci přesahuje a do jisté míry ji při určování odměny svazuje.



Renata Kociánová (2010, s. 162) ve shodě s Josefem Koubkem (2007, s. 165) shrnuje vnitřní mzdovorné faktory do následujících skupin:

- Faktory týkající se pracovního místa – pracovní úkoly a požadavky práce, hierarchické postavení pracovního místa.
- Faktory týkající se zaměstnanců – dosahovaný výkon, pracovní výsledky a chování zaměstnance.
- Faktory týkající se pracovních podmínek na pracovním místě i na úrovni celé organizace.

Mezi hlavní skupiny vnějších mzdovorných faktorů Kociánová řadí:

- Situaci na trhu práce – množství pracovní síly, její kvalita, odměňování zaměstnanců konkurencí, životní podmínky a životní způsoby.
- Platné zákony a předpisy, výstupy z jednání s odbory, výše minimální mzdy a zákonných příplatků a jiné.

Michael Armstrong (2009, s. 104) zmiňuje především tyto faktory ovlivňující výši peněžní odměny:

- Vnitřní hodnota – význam, který organizace přikládá dané práci na základě podílu na výsledcích organizace. Zohledněny jsou jak kompetence týkající se odpovědnosti a pravomocí, tak schopnosti nezbytné ke zvládnutí role na takovém pracovním místě.
- Vnitřní relace – význam práce pro organizaci vycházející z porovnání s jinou prací v rámci organizace, což úzce souvisí se zásadou: za stejnou práci stejná odměna.
- Vnější relace – paralela k vnitřní relaci, kdy význam práce určuje nikoliv organizace, ale trh práce.
- Hodnota zaměstnance – vzhledem k dovednostem a znalostem, potenciálu či zkušenostem zaměstnance.

- Finanční situace organizace – množství prostředků, které mohou být organizací vyčleněny na peněžní odměny.
- Postoj k peněžní odměně – dosahování konkurenceschopnosti, jelikož výše odměny nejen motivuje k produktivitě a lepším výkonům, ale omezuje fluktuaci a přitahuje kvalitnější uchazeče o zaměstnání.
- Tlaky odborů – závislost především na vyjednávacích schopnostech na straně organizace, neboť odbory budou usilovat o co nejvyšší úroveň peněžní odměny.
- Minimální mzda – zákonná úprava minimální mzdy.

Armstrongem definované faktory mající vliv na odměňování zaměstnanců je rovněž možné dělit na ty, které jsou organizací ovlivnitelné a na ty, které působí z okolního prostředí, a to nejen legislativního či ekonomického.

Z pohledu vnitřních mzdovotvorných faktorů, konkrétně vnitřní relace, je nutné zmínit také proces hodnocení práce, při němž je stanovena hodnota konkrétní práce vůči ostatním pracím vykonávaným v téže organizaci. Hodnocena je práce samotná, nikoliv zaměstnanec, který ji vykonává (Armstrong, 2007, s. 541). Opodstatnění hodnocení práce vzhledem k odměňování vyplývá z hlavního úkolu tohoto procesu.

Úkolem hodnocení práce je posoudit různá specifika prací (analytické hodnocení) nebo hodnotu práce jako celku (neanalytické hodnocení) a na základě zjištěných rozdílů diferenciovat odměny (Dvořáková & kol., 2012, s. 312). Hodnocení práce samo o sobě neudává výši odměny, ale lze jej pokládat za jeden ze zdrojů pro vytvoření spravedlivého a transparentního systému odměňování.

## 2.2 Mzdové formy

Mzdové formy představují mzdové ocenění práce zaměstnance, jeho výkon, úsilí, schopnosti a chování, s přihlédnutím k mzdovými faktorům, které jsou organizací považovány za důležité (Koubek, 2009, s. 307). Mzda by měla dle zákoníku práce reflektovat složitost, odpovědnost a namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost a pracovní výsledky (Česko, 2017). Mzda může nabývat různých forem.

Základním typem je časová mzda. Tu považují Margaret Foot a Carolin Hook za nejjednodušší mzdovou formu (2002, s. 282). Jak uvádí Renata Kociánová (2010, s. 163), časová mzda může být hodinová, týdenní nebo měsíční částka. Ačkoliv je tato mzdová forma organizacemi upřednostňována a zaměstnanci přijímána, nezavdává podnět ke vzájemným sporům zaměstnanců ohledně spravedlivosti výše odměny, nemá dostatečný vliv na zvyšování výkonu. (Foot & Hook, 2002, s. 282). Stimulační efekt může být zesílen dle Zuzany Dvořákové (2012, s. 321) doplňky jako např. osobní ohodnocení, bonus či prémie.

Kontra základní (časové) mzdě stojí individuální zásluhová odměna, kterou Michael Armstrong (2009, s. 286) definuje jako propojení peněžní odměny s délkou zaměstnání, výkonem, schopnostmi, přínosem nebo dovednostmi.

Příkladem odměny podle výkonu může být úkolová mzda, kterou Josef Koubek (2009, s. 311) řadí mezi pobídkové mzdové formy a dodává, že její volbou dáva organizace zřetelný důraz na vazbu výkonu a odměny ve snaze posílit motivaci zaměstnanců.

Úkolová mzda může být individuální či skupinová (Kociánová, 2010, s. 163), vždy je však závislá „na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách“ (Dvořáková & kol., 2012, s. 321). Zuzana Dvořáková (2012, s. 321) rovněž uvádí, že je úkolová mzda velmi

pobídková, avšak její použití vyžaduje stanovení standardů práce a celkové zajištění pracovních postupů tak, aby měl zaměstnanec možnost výkon ovlivnit bez porušování pravidel bezpečnosti a zdraví práce. Z povahy je úkolová mzda vhodná především u manuálních pracovníků.

Analogii k úkolové mzdě představuje podílová (provizní) mzda uplatňovaná zvláště u obchodních profesí. Výše odměny může být zcela vázaná k prodanému množství, nebo má zaměstnanec stanovenou základní mzdu a k ní je připočítána provize z prodeje (Koubek, 2009, s. 312). Nevýhodou provizní mzdy je dle Josefa Koubka (2009, s. 312), že zaměstnanec nemá možnost ovlivnit podmínky determinující prodej, kterými jsou např. výrobek, konkurence či preference zákazníků.

Výkon je parametrem, kterému organizace věnují bezesporu velkou pozornost v souvislosti s odměňováním. Stejně zásadní je ale odměňování na základě schopností zaměstnanců. Michael Armstrong (2009, s. 293) uvádí, že...

*„...odměna založená na schopnostech se vyhýbá přehnanému zdůrazňování kvantitativních a často nerealistických cílů, jako je tomu u odměny podle výkonu. Je podmanivá proto, že odměňuje lidi za to, co jsou schopni dělat, a nikoliv za výsledky, které možná mohou málo ovlivňovat, mít pod kontrolou.“*

Výše uvedenou charakteristikou staví Armstrong odměnu za schopnosti do opozice vůči výkonnostní odměně.

Kombinací odměny za výkon a schopnosti, tedy specifické znalosti a dovednosti, je mzda za přínos, která, jak poznamenává Josef Koubek (2009, s. 314), zaměstnance motivuje nejen v oblasti dosahování vyššího výkonu, ale i v oblasti rozvoje a vzdělávání.

Samostatné odměňování dovedností je rovněž jednou z variant. Michael Armstrong (2009, s. 300) uvádí, že se tento druh odměn váže ke schopnosti

zaměstnanec vykovat různé práce či aktivity s využitím určitých dovedností, což je spojeno s nutností definovat příslušné dovednosti nezbytné či významné pro danou práci. Definování dovedností však může být značným úskalím. Proto je tato mzdová forma náročná na čas i peníze.

Josef Koubek (2009, s. 315) charakterizuje také dodatkové formy mzdy, mezi které řadí odměnu za úsporu času, prémie, osobní příplatek, odměnu za zlepšovací návrh, podíl na hospodářských výsledcích organizace, zaměstnanecké akcie, nepovinné příplatky, které vyplynuly z kolektivního vyjednávání nebo povinné příplatky, na něž vzniklo zaměstnanci právo dle zákona.

Z výše popsaných forem mezd je zřejmé, že organizace disponují poměrně rozsáhlými možnostmi, jak ohodnotit práci svých zaměstnanců, a to v nejobecnějším slova smyslu. Základní mzdu a individuální zásluhové odměny pak doplňují zaměstnanecké výhody.

### **2.3 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody, též označované jako benefity, poskytují organizace svým zaměstnancům nad rámec mzdy. Zuzana Dvořáková (2012, s. 325) dělí benefity na peněžní výhody a výhody peněžitě hodnoty. Společným znakem obou je vztah k osobním zájmům zaměstnanců a to, že odráží přístup organizace k péči o zaměstnance (Armstrong, 2009, s. 382).

Na rozdíl od jiných autorů Michael Armstrong (2007, s. 595) nepovažuje benefity za nástroj vnější motivace, jelikož podle něj neexistuje vazba na výkon, ale má je za zdroj spokojenosti zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody mohou mít celou řadu podob. Josef Koubek (2009, s. 320) popisuje následující formy:

- Benefity sociální povahy – příspěvek na životní pojištění, bezúročná půjčka, mateřské školka,
- Benefity ve vztahu k práci – občerstvení na pracovišti, výhodnější ceny produktů, vzdělávání,
- Benefity spojené s postavením – automobil či mobilní telefon pro soukromé účely aj.

Můžeme říci, že počet alternativ je přímo úměrný počtu preferencí zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců a také snížení nákladů, jak uvádí Zuzana Dvořáková (2012, s. 326), jsou důvodem, proč se do popředí dostává systém volitelných benefitů, tzv. cafeteria systém.

Z průzkumu společnosti BENEFITY, a.s., poskytovatel cafeteria systému, uveřejněného na webovém portálu FinExpert.cz (Stranický, 2016) vyplývá, že zaměstnanci nejvíce čerpají výhody týkající se zdraví (60%), rekreace (19%), sportu (10%), kultury (6%) a vzdělávání (5%).

Mezi pozitiva cafeteria systému řadí Josef Koubek (2007, s. 321) hospodárnější nakládání s prostředky, snazší kontrolu při rozdělování, zvyšování informovanosti zaměstnanců v oblasti odměňování, možnost reflektovat měnící se potřeby zaměstnanců a v neposlední řadě i zrovnoprávnění postavení zaměstnanců. Negativa dle Zuzany Dvořákové (2012, s. 327) lze spatřovat například v administrativní zátěži, nutnosti pravidelných průzkumů mezi zaměstnanci či sledování vývoje u konkurence.

### 3 Odměňování a motivace

Jednání lidí není nahodilé. Člověk si nemusí nutně uvědomovat příčinu toho, proč se v dané situaci chová určitým způsobem, ale odpověď na tuto otázku lze nalézt, a to prostřednictvím motivace.

Motivace dle Evy Jarošové, Hany Lorencové & Daniely Pauknerové (2009, s. 362) představuje soubor vnitřních hybných sil, které usměřňují činnost člověka, určují směr, nasazení a vytrvalost na cestě k dosažení určitého cíle.

Milan Nakonečný (2005, s. 61) popisuje motivaci jako proces, jehož příčinou je vnitřní pohnutka, tzv. motiv, kdy je cílem odstranění stavu nedostatku a dosažení uspokojení.

Za základní zdroj motivace, základní motiv, je považována potřeba. Ať už se jedná o potřeby fyziologické, potřebu jistoty a bezpečí, potřebu sounáležitosti a uznání či potřebu seberealizace, jak je hierarchizoval Abraham Maslow ve své pyramidě potřeb (Bělohlávek, 2000, s. 40), vždy se jedná o nedostatek, viz výše Nakonečný. Jarošová, Lorencová & Pauknerová (2009, s. 362) vidí zdroje motivace dále v návycích, zájmech, hodnotách a ideálech.

Z uvedených zdrojů motivace je patrné, že směřují k vnitřní (intrapsychické) rovině člověka, a tedy jeho vnitřní motivaci. Porozumění z vnitřku pramenící orientaci lidí je však nezbytné pro pochopení jejich jednání, tzn. i pracovního jednání, a následné získání obrazu o možnostech usměřňování tohoto jednání zvnějšku. Slovy Jiřího Plamínka (2008, s. 80) „nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.“

Role odměňování (transformovaného do systému odměňování) spadá právě pod ovlivňování jednání zaměstnanců. V tomto kontextu pak hovoříme o vnější motivaci.

### 3.1 Vnější motivace

Vnější motivaci lze vymezit na základě jejího odlišení od vnitřní motivace. V případě vnitřní motivace člověk jedná z vlastní pohnutky, kdežto v případě vnější motivace jedná z vnější pobídky (Nakonečný, 2014, s. 90).

V souvislosti s vnější motivací se v odborné literatuře setkáme s pojmy stimulace, jakožto procesem a stimuly, jakožto vnějšími pobídkami.

Stimulace je Evou Jarošovou, Hanou Lorencovou & Danielou Pauknerovou (2009, s. 364) označována jako vnější aktivní zásah, který ovlivňuje činnost člověka, respektive jeho vnitřní procesy a v konečném důsledku i samotnou motivaci. V případě stimulace pak působí vnější podněty, tzv. stimuly.

Jestliže porovnáme význam pojmu vnější motivace a význam pojmu stimulace dojdeme k závěru, že se v obou případech jedná o působení na člověka, zpravidla jiným člověkem, ve snaze vyvolat změnu v jeho činnosti a v jeho motivaci.

Vnější motivace, respektive stimulace, zaměstnanců tak plní jednu z důležitých personálních úloh. Jak tvrdí Milan Nakonečný (2005, s. 192), je jedním z procesů podmiňujících bezproblémový chod organizace.

Nutno podotknout, že samotné působení nemusí vést ke změně. Účinnost vnější motivace závisí dle Evy Jarošové, Hany Lorencové & Daniely Pauknerové (2009, s. 399) na tom, zda jsou voleny takové vnější pobídky, které jsou přiměřené vzhledem k příjemci. Z pohledu Vroomovy teorie má vnější pobídka pro příjemce určitou hodnotu. Čím je pobídka hodnotnější, tím větší bude úsilí příjemce jí dosáhnout, což je zesíleno v případě větší pravděpodobnosti dosažení (Wagnerová, 2008, str. 15). Je tedy zřejmé, že vnější motivace nezávisí pouze na tom, kdo stimuluje.



### 3.2 Vnější pobídky

Stejně jako je základním prvkem motivace motiv, u vnější motivace je jím vnější pobídka.

Ačkoliv živobytí nepředstavuje jediný důvod, proč lidé pracují, jak uvádí Renata Wagnerová (2008, s. 16), důvodem může být uspokojení z pracovních výsledků, pracovní ocenění, prestiž povolání, sociální vztahy aj., podíváme-li se na řazení vnějších pobídek dle vážnosti z podnikového a psychologického hlediska, jak je formulován Evou Jarošovou, Hanou Lorencovou & Danielou Pauknerovou (2009, s. 400), dominuje právě hmotná odměna.

1. Hmotná odměna,
2. obsah práce,
3. povzbuzování – neformální hodnocení,
4. atmosféra pracovní skupiny
5. pracovní podmínky a režim práce
6. identifikace s prací, profesí a podnikem
7. externí stimulační faktory (image organizace).

Milan Nakonečný (2005, s. 193) dělí vnější pobídky na materiální: mzda a zaměstnanecké benefity a nemateriální: pochvala, participace na rozhodování, samostatná práce, prestiž povolání a pracovní úspěch.

Oba výše uvedené výčty zahrnují hmotné i nehmotné formy odměňování zaměstnanců. Tyto vnější pobídky budou také předmětem dotazování zaměstnanců RESINEX Czech Republic s.r.o.

Z pohledu účinnosti působení vnějších pobídek, je důležité zmínit pravidla jejich poskytování, kterými jsou dle Evy Jarošové, Hany Lorencové & Daniely Pauknerové (2009, s. 401): přímý vztah odměny a výkonu, poskytování odměn

po splnění úkolů, zpětná vazba, za jaký výkon byla odměna poskytnuta a formulování kritérií za jaký výkon přísluší jaká odměna.

Mezi tato pravidla lze také zařadit spravedlivost v poskytování odměn, nejen peněžních. Vnímání spravedlivosti odměňování má poměrně zásadní vliv na efektivitu vnější motivace a motivaci zaměstnanců obecně. Jak uvádí John Adair (2004, s. 157), „*výsledný přínos by měl být ekvivalentní hodnotě vkladu.*“ Tato formulace spravedlivosti pramení v Adamsově teorii, která vychází z faktu, že zaměstnanci srovnávají svůj vklad, výsledky, jimiž je prostřednictvím vkladu dosaženo a poskytnutou odměnu s vkladem, výsledky a odměnou svých kolegů (Wagnerová, 2008, s. 15). Závěrem můžeme též konstatovat, že spravedlivost odměny také rozšiřuje rozměr prvního z pravidel, a sice vazby odměny a výkonu.

## **4 Výzkum v RESINEX Czech Republic s.r.o.**

V předchozí teoretické části práce byla popsána problematika odměňování zaměstnanců, včetně systému odměňování a vnější motivace, a byly vymezeny související pojmy. Na toto teoretické ukotvení nyní navazuje empirická část směřující k naplnění cíle bakalářské diplomové práce, *charakterizovat systém odměňování zaměstnanců ve společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o., jenž ústí ve výzkumnou otázku Hodnotí zaměstnanci společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o. systém odměňování jako motivační?*

### **4.1 Metody a techniky sběru dat**

Na základě poskytnutého interního dokumentu a veřejně dostupných informací je představen profil organizace a její postavení v rámci širšího evropského seskupení, jehož je členem. Dle prvního rozhovoru, ze dne 5. ledna 2017, s jednatelem RESINEX Czech Republic s.r.o., Jakubem Hrdinou, je popsána organizační struktura, kterou doplňuji vlastním schématem, neboť ji RESINEX Czech Republic s.r.o. nemá formálně upravenou v interní dokumentaci. Dále popisuji pracovní pozice a náplň práce zaměstnanců zastávajících jednotlivé pozice, přičemž vycházím z pracovních smluv, kde jsou tyto informace uvedeny. Popis neobsahuje informace k pracovním pozicím finančního úseku, jelikož nespádají pod RESINEX Czech Republic s.r.o. V návaznosti na organizační strukturu a deskripci pracovních pozic charakterizují systém odměňování.

Charakteristika systému odměňování je provedena na základě analýzy vybraných interních dokumentů vztahujících se k otázkám odměňování. V nich byly vyhledávány pojmy týkající se mzdy, způsobu jejího poskytování, zaměstnaneckých výhod a dalších forem odměny. Specifikaci pojmů a souvislostí mzdové úpravy doplňuje rozhovor s jednatelem organizace ze dne 21. února 2017, z důvodu částečné kodifikace procesní stránky

odměňování. Charakteristika nezahrnuje odměňování jednatele společnosti, který je oficiálně podřízen mateřské obchodní společnosti RESINEX, a zaměstnanců finančního úseku, jejichž služby jsou pronajímány. Vzhledem ke konkretizaci výzkumné otázky v úvodu práce je pozornost věnována především odměňování obchodních zástupců.

Dále je popsán proces hodnocení obchodních zástupců, který je s jejich odměňováním značně provázán. Ačkoliv je tento proces strukturovaný, není zpracován v interních materiálech. Při jeho deskripci rovněž vycházím z informací získaných při osobním rozhovoru s panem Hrdinou. V souvislosti s hodnotícím procesem byla vedena diskuze nad formou vnější motivace obchodních zástupců uplatňovanou jednatelem organizace, jejíž výstupy jsou do popisu hodnocení zahrnuty.

Odměňování je citlivou oblastí, zejména v případech spojených se zjišťováním postojů či hodnocení ze strany zaměstnanců. S ohledem na tuto skutečnost jsem zvolila k zodpovězení výzkumné otázky metodu dotazníku, který byl anonymní. Domnívám se, že jistota anonymity spíše vede respondenty k vyplňování pravdivých, nikoliv pouze přijatelných odpovědí. Volba metody taktéž vychází ze skutečnosti, že dva z vybrané skupiny respondentů působí na Slovensku. K zachování jednotné formy dotazování, a především pak možnosti vyhodnocení odpovědí, jsem nepovažovala za vhodné aplikovat odlišné metody zvlášť pro české a zahraniční respondenty.

K vytvoření a distribuci dotazníku jsem využila webového nástroje Google Forms. Dotazník obsahoval celkem 23 otázek, které byly uzavřené, s výběrem jedné nebo více možností, otevřené a škálované. Předvýzkum byl proveden prostřednictvím rozhovoru s jedním z obchodních zástupců. V rámci rozhovoru byly pokládány jednotlivé otázky, kdy dotazovaný formuloval své odpovědi a následně také to, jak chápe příslušnou otázku. Po korekci otázek

byl prostřednictvím výše uvedeného nástroje respondentům vygenerován e-mail zpřístupňující samotný dotazník, jehož výstupy jsou interpretovány v závěru kapitoly.

## **4.2 Profil organizace**

RESINEX Czech Republic s.r.o. je součástí belgické skupiny Ravago, která byla založena v roce 1961 vlámským obchodníkem Raf Van Gorpem, který přišel s poměrně novátorskou myšlenkou vykupování a zpracování plastového odpadu z výroby (Ravago, 2015). V této době byl plastový odpad z polymerizace běžně spalován v elektrárnách výrobců, a proto tito výrobci ochotně souhlasili s nabídkou prodeje nepotřebné suroviny.

Rav Van Gorp začal tento odpad dále zušlechťovat a prodávat pod vlastní obchodní značkou a rostoucí obchodní síť Ravago se pomalu začínala stávat atraktivní pro ostatní renomované výrobce plastů, kteří využili nabídky distribuce svých produktů (Ravago, 2015). K tomuto účelu byl založen právě RESINEX, rodinná firma v majetku Van Goerpenů, který je v současnosti největším distributorem plastů a kaučuků se zastoupením ve všech zemích Evropy a v Turecku (RESINEX, 2017a).

Historie RESINEX Czech Republic s.r.o., jakožto dceřiné obchodní společnosti RESINEX, sahá do devadesátých let (MF ČR, 2017). Na českém trhu tedy působí bezmála dvacet pět let. Obchodní činnost RESINEX Czech Republic s.r.o. spočívá v oslovování organizací zpracovávajících plastový granulát jako hlavní výrobní surovinu. Portfolio RESINEX Czech Republic s.r.o. zahrnuje více než 10000 položek od renomovaných výrobců jako jsou Ravago, Dow Chemicals, Trinseo, Celanese, Arkema, DSM, Braskem či Total Petrochemicals (RESINEX, 2017b). Jedná se tedy o organizaci s širokou základnou postavenou na historii a tradicích.

### 4.3 Organizační struktura

RESINEX Chief executive officer (CEO), tzv. výkonným ředitelem na evropské úrovni, je Kees Vissers, který je součástí management týmu rozhodujícího v otázkách strategického plánování a řízení organizací, včetně RESINEX Czech Republic s.r.o., ve všech evropských zemích (Hrdina, osobní rozhovor, 5. 1. 2017).

Management tým byl historicky tvořen zástupci nejsilnějších evropských ekonomik, country managery (jednatelé společností), Německa, Francie a UK. V současnosti je tento tým sedmičlenný, jelikož si členové do svých řad zvolili i jednatele české pobočky (RESINEX Czech Republic s.r.o.) jako zástupce střední a východní Evropy (Hrdina, osobní rozhovor, 5. 1. 2017).

Organizační struktura RESINEX Czech Republic s.r.o. není nikterak členitá, vzhledem počtu zaměstnanců, kterých je v současné době dvacet jedna (Hrdina, osobní rozhovor, 5. 1. 2017).

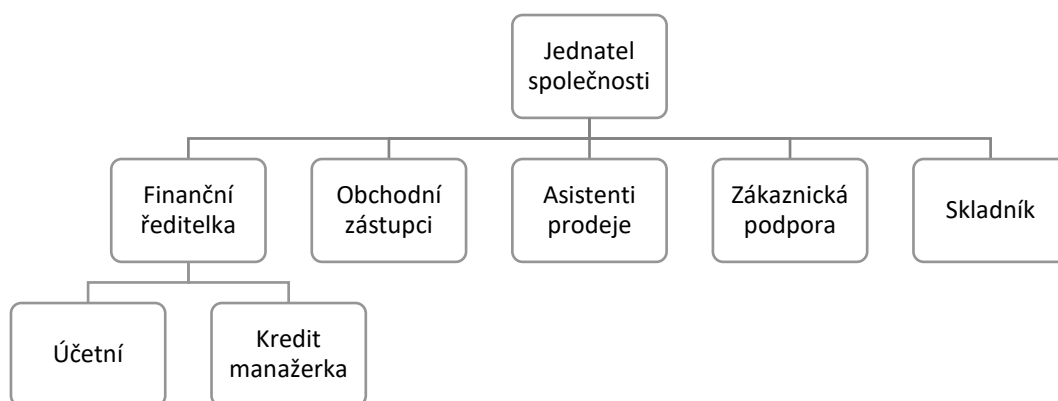


Schéma č. 1 Organizační struktura společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o. (zpracování autora)

Včele RESINEX Czech Republic s.r.o. působí jednatel volený výše zmíněným management týmem. Organizace má čtyři úseky: obchodní oddělení, zákaznická podpora, finanční oddělení a sklad (RESINEX, 2017c).

Obchodní oddělení čítá šest zaměstnanců na pozici obchodní zástupce, Sales Manageres, a šest zaměstnanců na pozici asistent prodeje, Inside Sales Manageres (RESINEX, 2017c). Na pozici zákaznické podpory, Customer Service Representative, působí jedna zaměstnankyně a stejně tak je jeden zaměstnanec na pozici skladníka (RESINEX, 2017c, doplněno Hrdina, osobní rozhovor, 5. 1. 2017).

Finanční úsek patří mezi tzv. shared services a jeho zaměstnanci, tedy finanční ředitelka, kredit manažerka a účetní zaměstnává Ravago. Služby (práci) těchto zaměstnankyň si RESINEX Czech Republic s.r.o. pronajímá (Hrdina, osobní rozhovor, 5. 1. 2017).

Jednatel je zodpovědný za celkový chod a hospodaření organizace a má veškeré rozhodovací pravomoci, které však podmiňuje finanční rozpočet, jenž podléhá schválení management týmu (Hrdina, osobní rozhovor, 5. 1. 2017).

Obchodní zástupci spravují portfolio zákazníků v daných regionech, prodej jednotlivých materiálů a udržování a akvizici zákazníků. V jejich kompetenci je i vyjednávání ceny materiálů s lokálními zástupci dodavatelů. Zodpovídají za tvorbu cenových nabídek. Kontrolují platební morálku zákazníků. Zároveň připravují nové projekty, tzv. vzorování materiálů z portfolia.

Práce asistentů prodeje je tvořena dvěma typy pracovních činností. Více jak polovina jejich pracovní náplně představuje zpracování a zadávání objednávek do interního systému a zajištění přepravy objednaných materiálů. Druhou polovinu pracovní náplně tvoří obchodní činnost, která je podobná

činnosti obchodních zástupců, avšak s tím rozdílem, že je realizovaná telefonicky, a to na portfoliu zákazníků s menším potenciálem (odbytem).

Zaměstnankyně zodpovědná za zákaznickou podporu zpracovává přijaté objednávky zákazníků stejně jako asistenti prodeje, nicméně její pracovní náplň spočívá především ve zpracování reklamací zákazníků.

Za správu skladu, vykládku materiálů dovážených z centrálního skladu a nakládku materiálů dle objednávek zodpovídá skladník.

#### **4.4 Systém odměňování**

V kapitole bude charakterizován systém odměňování řadových zaměstnanců RESINEX Czech Republic s.r.o., který tvoří mzdy jednotlivých zaměstnanců a zaměstnanecké výhody určené individuálně pro konkrétní pracovní pozice.

Mzda obchodních zástupců je tvořena fixní a pohyblivou složkou mzdy. Celková mzda každého obchodního zástupce je stanovena individuálně, a to jak fixní, tak pohyblivá složka. Dle rozhovoru s jednatelem společnosti je mzda v současnosti nejlépe odměňovaného obchodního zástupce dvojnásobně vyšší než nejhůře odměňovaného obchodního zástupce (Hrdina, osobní rozhovor, 21. 2. 2017).

Fixní složka mzdy, která je pevně stanovenou měsíční částkou, je určena mzdovým výměrem. O její výši rozhoduje jednatel s ohledem na senioritu, zkušenosti a úspěšnost prodeje obchodního zástupce (Hrdina, osobní rozhovor, 21. 2. 2017). Dle tzv. Performance dependent salary format, dodatku k pracovní smlouvě, je podíl fixní složky nastaven jako dvě třetiny celkové mzdy.

Pohyblivá složka mzdy obchodních zástupců představuje dle Performance dependent salary format (Hrdina, 2014) jednu třetinu celkové mzdy. Tento dokument též popisuje tzv. Keep performance indicators (KPI), kritéria pro



určování výše pohyblivé složky mzdy, jejichž autorem je jednatel RESINEX Czech Republic s.r.o. Těmito kritérii jsou (Hrdina, 2014):

- Počet realizovaných návštěv u zákazníků.
- kvartální množství prodeje,
- počet zavzorovaných projektů,
- kontrola platební morálky zákazníků,
- kontrola skladových zásob starších 9 měsíců,
- schůzka s dodavatelem.

KPI je počítáno na základě četnosti realizace vázané aktivity a váhy, která je mu určena. Váha KPI se u obchodních zástupců liší. Odlišnost je výsledkem snahy o částečnou participaci zaměstnanců na odměňování (Hrdina, osobní rozhovor, 21. 2. 2017). Počet KPI, 4–5 kritérií u jednoho obchodního zástupce, vychází z predikce jednatele. Domnívá se, že stanovení více kritérií by vedlo k rozměňování výkonnostních cílů, a naopak nižší počet by mohl vést k výraznému snížení příjmů v případě jejich nesplnění (Hrdina, osobní rozhovor, 21. 2. 2017). Zároveň dodává, že odměňování závislé na prodeji by bylo krátkozraké, jelikož v mnoha případech je zákazník nucen externími podmínkami daný materiál koupit.

U prvního z kritérií je počet stanoven na dvacet návštěv u zákazníků měsíčně, včetně vypracování záznamů z návštěv. V případě nemoci, školení apod. se počet návštěv poměrně krátí. Váha tohoto kritéria začíná na 20 % celkové pohyblivé složky mzdy.

Odměna odvíjející se od druhého kritéria je vázaná marží, nebo objemem prodaného materiálu v tunách, záleží na volbě obchodního zástupce. Množství prodeje se vztahuje k určitému čtvrtletí a vždy musí být vyšší než množství prodaného materiálu v předcházejícím čtvrtletí. To platí i v případě marže. Odměna je vyplácena v měsících následujícího čtvrtletí. Kvartální

vyhodnocování kritéria je zvoleno s ohledem na pravidelné sezónní výkyvy v prodeji a nepravidelné výkyvy v prodeji obchodních zástupců. Váha tohoto kritéria začíná na 20 % celkové pohyblivé složky. V případě, že prodej překročí předcházející čtvrtletí o více jak 20 %, tak v následujícím čtvrtletí je obchodnímu zástupci vyplácen tzv. extra bonus, pevná peněžní částka ve výši 200 eur.

Třetím kritériem je pět zavzorkovaných projektů. Projektem je buď poslaný vzorek nebo nalezený projekt s již specifikovaným materiálem z portfolia společnosti, což znamená, že vzhledem k charakteristice materiálu zákazník realizuje nákup bez předešlého testování vzorku (Hrdina, osobní rozhovor, 21. 2. 2017). Projekty musí být rovněž vedeny v informačním systému. V případě nemoci, školení apod. se počet projektů poměrně krátí. Váha tohoto kritéria začíná na 20 % celkové pohyblivé složky.

Čtvrtým kritériem je kontrola faktur po splatnosti, kdy žádný zákazník nesmí mít ke konci měsíce více než 30 dní po splatnosti své faktury. Váha tohoto kritéria je 15 % celkové pohyblivé složky.

Vzhledem ke specifičnosti určitých materiálů, které byly např. určeny pouze pro konkrétní projekt, je také důležitým kritériem sledování jeho uskladnění, které nesmí překročit devět měsíců (Hrdina, osobní rozhovor, 21. 2. 2017). Váha kritéria začíná na 20 % celkové pohyblivé složky. Toto kritérium je však sledováno pouze u obchodních zástupců, kterým je tato povinnost stanovena.

Posledním z kritérií vztahujícího se k seniorním pozicím je realizace schůzky s dodavatelem. Význam schůzky spočívá v udržování vztahů a jeho četnost je jedenkrát měsíčně. Váha kritéria začíná na 10 % celkové pohyblivé složky.

Obchodní zástupce vypracovává pro každý měsíc přehled plnění kritérií pro stanovení výše nárokové pohyblivé složky. Může také zmínit jiné

skutečnosti, kterými v průběhu měsíce významně přispěl k výsledkům firmy (např. příprava technické dokumentace, technická podpora zákazníkům ostatních prodejců apod). Toto je možné zohlednit při určování výše pohyblivé složky jako kompenzaci nesplněných kritérií.

Obchodní zástupci, kteří se specializují na určitý druh materiálu, mohou získat roční peněžní odměnu, která se odvíjí např. od množství prodaného materiálu, nebo nárůstu počtu nových zákazníků.

Z pohledu mzdových forem fixní složka obchodních zástupců odpovídá časové mzdě. V případě pohyblivé složky se jedná o kombinaci podílové a úkolové mzdy, neboť kritéria reflektují jak prodej, tak plnění činnosti. Jednoznačně lze říci, že se jedná o pobídkovou formu mzdy, kterou determinuje výkon.

Mzda asistentů prodeje neobsahuje pohyblivou složku. Jedná se o pevnou, mzdovým výměrem stanovou měsíční částku, která se pohybuje okolo 30 000 Kč. I zde se projevuje určitá míra flexibility, neboť v případě zvyšování mzdy jsou jednatelem posuzovány individuální kvality a pracovní výsledky zaměstnance (Hrdina, osobní rozhovor, 21. 2. 2017).

Přesto se nejedná o celkovou mzdu, neboť byl pro asistenty prodeje jednatelem vytvořen bonusový systém, který se vztahuje k jejich aktivní části náplně práce, telefonickému prodeji zákazníkům s nižším odbytem (Hrdina, osobní rozhovor, 21. 2. 2017). Asistenti prodeje nejsou povinni kritéria naplňovat, a tedy záleží pouze na jejich vlastní aktivitě.

Jak uvádí Jakub Hrdina, jednatel, v e-mailové komunikaci s asistenty prodeje ze dne 13. 6. 2016, je výše peněžní odměny závislá na objemu prodaného množství materiálu v rámci první komerční objednávky zákazníka a pohybuje se v rozmezí od 1 000 Kč do 20 000 Kč. Podmínkou je, že odměna nemůže být

vyšší než zisk z objednávky. Pokud je však zisk do 50 % peněžní odměny, tento podíl zaměstnanci přísluší. Asistenti prodeje mohou také získat odměnu 1 000 Kč za každý zavzorkovaný projekt, který byl specifikován výše.

Mzda asistentů prodeje koresponduje s časovou formou mzdy, přičemž její stimulační efekt zvyšuje systém bonusů. Tato koncepce mzdy byla charakterizována v teoretické části práce.

V případě zaměstnanců, kteří zastávají pracovní pozici skladníka a zákaznické podpory je mzda rovněž stanovena mzdovým výměrem jako pevně určená měsíční částka. Jedná se opět o klasický případ časové mzdy. Tito zaměstnanci nedisponují pohyblivou složkou mzdy a nejsou pro ně stanoveny žádné zvláštní odměny související s výkonem práce.

Všem zaměstnancům je poskytována roční peněžní odměna za hospodářské výsledky organizace (Hrdina, osobní rozhovor, 21. 2. 2017). Dle teoretického ukotvení lze tuto odměnu charakterizovat jako dodatkovou formu mzdy. Obvyklá výše je na úrovni měsíční mzdy zaměstnance. Roční peněžní odměnu lze považovat za tzv. třináctý plat.

Při určování mezd, tedy z pohledu mzdovorných faktorů, je zřetelný vliv vnitřní relace vymezené v teoretické části.

Další část systému odměňování představují zaměstnanecké výhody. I zde existují určité rozdíly v poskytování. Odlišnosti vyplývají z pracovní pozice. Nicméně základní osu tvoří společné benefity, mezi které patří (Hrdina, osobní rozhovor, 21. 2. 2017):

- pět týdnů dovolené,
- příspěvek na stravování ve formě stravenek,
- teambuildingové aktivity,
- společné firemní večere,

- hmotné dary v případě významných životních událostí.

Zaměstnanci obchodního oddělení, obchodní zástupci a asistenti prodeje, mají nad rámec výše uvedených benefitů (Hrdina, osobní rozhovor, 21. 2. 2017):

- mobilní telefon, který mohou využívat i k soukromým účelům,
- notebook, který mohou využívat i k soukromým účelům,
- možnost čerpání tzv. Home Office (práce z domova),
- kurzy anglického jazyka,
- osobní automobil i k soukromým účelům (pouze v případě obchodních zástupců).

Z výše popsaného vyplývá, že nejvíce benefitů požívají obchodní zástupci. Naopak nejméně benefitů čerpají zaměstnanci na pozicích skladníka a zákaznické podpory.

Jednatel společnosti v rámci osobního rozhovoru ze dne 21. 2. 2017 uvedl, že prozatím nezvažuje rozšíření benefitů, ale je zároveň otevřen případným návrhům zaměstnanců, zejména v otázce vzdělávání. Vzdělávání bylo také jedním z preferovaných benefitů v průzkumu, jehož výstupy byly prezentovány v rámci kapitoly o zaměstnaneckých výhodách.

#### **4.5 Odměňování ve vazbě na hodnocení zaměstnanců**

V kapitole se zaměřím na proces hodnocení a vnější motivace u obchodních zástupců, a to s ohledem na výzkumnou otázku, která se vztahuje k motivačnímu efektu systému odměňování právě u těchto zaměstnanců.

Hodnocení má v RESINEX Czech Republic s.r.o. velký význam z hlediska odměňování, neboť je základním nástrojem při stanovení výše pohyblivé složky mzdy. Jeho význam však spočívá i v poskytnutí zpětné vazby a vyjádření pochvaly a uznání, jakožto nehmotných forem odměny. Realizace

procesu hodnocení nabývá dvojí podoby: měsíční sebehodnocení zaměstnance a účast jednatele při schůzkách se zákazníky.

Měsíční sebehodnocení probíhá formou písemného shrnutí úspěšnosti naplňování stanovených KPI a dalších skutečností, díky nimž přispěl k obchodním výsledkům organizace. Písemné shrnutí je podkladem pro určení pohyblivé složky mzdy a pro následný pohovor s jednatelem. Cílem pohovoru je především společné hledání cest pro zvýšení výkonu zaměstnance a vyjádření neformální pochvaly, kterou lze v tomto kontextu chápat jako vnější motivaci zaměstnanců. Jednatel si uvědomuje význam pochval jako vnějších pobídek, avšak je často neuplatňuje, což vnímá jako oblast pro své zlepšení. Nicméně měsíční sebehodnocení považuje spíše za prostor pro motivování než vytýkání, neboť dle jeho názoru obchodní zástupce může nenaplňování kritérií snadno opodstatnit vnějšími podmínkami (např. konkurence), jejichž míru vlivu nemůže mnohdy ověřit. Z tohoto důvodu se osobně účastní návštěv obchodních zástupců u zákazníků.

Počet absolvovaných návštěv je v celkovém rozpětí 10 až 15 za rok. Četnost návštěv zákazníků s jednotlivými obchodními zástupci se liší v návaznosti na jejich pracovní výsledky a také na výstup z pozorování, které jednatel během návštěvy provádí. To znamená, že nezasahuje do jednání se zákazníkem. Následné hodnocení probíhající bezprostředně po návštěvě nezaměřuje jednostranně na výtky, ale opět se snaží o povzbuzení zaměstnance k rozvoji. Předkládá konkrétní cíle v oblasti zlepšování, jejichž dosažení ověřuje na další návštěvě, která probíhá zhruba po třech měsících. Tento způsob hodnocení se odráží ve fixní složce platu, především pak v případě jejího zvyšování.

## 4.6 Interpretace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření směřovalo ke zodpovězení výzkumné otázky, zda zaměstnanci, obchodní zástupci, hodnotí systém odměňování jako motivační. Šetření se zúčastnili všichni obchodní zástupci RESINEX Czech Republic s.r.o. a návratnost dotazníku byla 100 %.

Při sestavování dotazníku jsem vycházela z teoretické části práce, přičemž jsem stanovila tři okruhy hodnocení motivačního efektu systému odměňování, který v uvedené organizaci zahrnuje odměny finanční i nefinanční povahy. Motivaci, respektive vnější motivace v tomto kontextu považuji za cíl odměňování. Zaměstnanci tedy hodnotí systém odměňování jako motivační, pokud jej akceptují, vnímají jej jako otevřený a odměnám přikládají určitou hodnotu. Tyto tři okruhy jsem doplnila otázkami na věk a délku pracovního poměru, což jsou faktory, které mohou mít vliv na odpovědi respondentů.

### Otázka č. 1 Jaký je váš věk?

25-30 let	1
31-35 let	2
36-40 let	3
41 a více let	0

Tabulka 2 Otázka č. 1 Jaký je váš věk? (zpracování autora)

### Otázka č. 2 Jaká je délka vašeho pracovního poměru u společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o.?

2-3 roky	1
4-5 roky	2
6-7 let	3
8 a více let	0

Tabulka 2 Otázka č. 2 Jaká je délka vašeho pracovního poměru u společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o.? (zpracování autora)

Z tabulek je patrné převažující věkové rozpětí 31-40 let a dlouhodobější povaha pracovního poměru obchodních zástupců, která činí 4-7 let.

Při interpretaci navazujících otázek budu vycházet z výše uvedených okruhů, ačkoliv byly otázky v dotazníku řazeny odlišně z důvodu lepší orientace respondentů.

- Otevřenost systému odměňování

První z okruhů se týkal otevřenosti systému odměňování. Charakterizován je otázkami, které se vztahují ke znalosti (informovanosti) obchodních zástupců ohledně KPI a benefitů, poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného, transparentnosti systému a participace při jeho tvorbě.

**Otázka č. 6 Na základě, kterých KPI (Keep Performance Indicators) je stanovena vaše pohyblivá složka mzdy?**

Počet realizovaných návštěv u zákazníků	6
Kvartální množství prodeje	6
Počet zavzorkovaných projektů	6
Kontrola platební morálky zákazníků	5
Kontrola skladových zásob starších 9 měsíců	1
Schůzka s dodavatelem	0

*Tabulka 3 Otázka č. 6 Na základě, kterých KPI (Keep Performance Indicators) je stanovena vaše pohyblivá složka mzdy? (zpracování autora)*

Nejběžnějšími KPI jsou počet realizovaných návštěv u zákazníka, kvartální množství prodeje a počet zavzorkovaných projektů. Tato KPI se vyskytují u všech obchodních zástupců. U pěti obchodních zástupců je čtvrtým KPI kontrola platební morálky zákazníků a jeden z obchodních zástupců má stanovené KPI kontroly skladových zásob. Otázkou byla sledována znalost obchodních zástupců jim určených kritérií, od kterých se odvíjí pohyblivá složka mzdy.



**Otázka č. 7 Jaký je procentuální podíl (váha) vašich KPI na pohyblivé složce mzdy? Procenta doplňte pouze k vámi zvoleným KPI z otázky č. 6.**

	10%	15%	20%	25%	30%	35%
Počet realizovaných návštěv u zákazníků	0	0	0	1	5	0
Kvartální množství prodeje	0	0	1	4	1	0
Počet zavzorovaných projektů	0	0	0	1	5	0
Kontrola platební morálky zákazníků	0	4	0	1	0	0
Kontrola skladových zásob starších 9 měsíců	0	0	0	0	0	0
Schůzka s dodavatelem	0	0	0	0	0	0

*Tabulka 4 Otázka č. 7 Jaký je procentuální podíl (váha) vašich KPI na pohyblivé složce mzdy? Procenta doplňte pouze k vámi zvoleným KPI z otázky č. 6. (zpracování autora)*

V pořadí sedmá otázka taktéž směřovala ke znalosti jednoho z prvků systému odměňování, procentuální váze KPI obchodních zástupců. Váha se pohybuje v rozmezí 15 % až 30 %. Lze si povšimnout, že u pátého KPI nebyla váha doplněna, ačkoliv bylo toto KPI v předešlé otázce zaznačeno. Příčinou však může být nepozornost respondenta, nikoliv neznalost váhy.

**Otázka č. 12 Můžete se podílet na výběru KPI, na jejichž základě je stanovena pohyblivá složka mzdy?**

Ano	2
Ne	1
Nejsem si jistý/á	3

*Tabulka 5 Otázka č. 12 Můžete se podílet na výběru KPI, na jejichž základě je stanovena pohyblivá složka mzdy? (zpracování autora)*

V empirické části práce, konkrétně při deskripci KPI, bylo uvedeno, že obchodní zástupci mohou částečně participovat na profilaci KPI a mají tak možnost ovlivnit výši své pohyblivé složky mzdy. Přesto polovina zaznačila, že si tímto nejsou jistí. Dva obchodní zástupci vybrali odpověď ano a jeden ne. Je tak zřejmé, že v otázce participace nepanuje shoda a není zcela ujasněno, zda je umožněna či nikoliv.

Třebaže byla následující otázka č. 13 **Jestliže se nemůžete podílet na výběru KPI, chtěl/a byste tuto možnost mít?** určena pouze respondentům s předchozí volbou odpovědi „Ne“, zodpovězena byla celkem třemi obchodními zástupci. Shodně označili, že by chtěli mít možnost participace.

**Otázka č. 15 Domníváte se, že jste ze strany nadřízeného dostatečně chválen/a za dosažené pracovní úspěchy?**

Spíše ano	3
Ano	2
Spíše ne	1
Ne	0

*Tabulka 6 Otázka č. 15. Domníváte se, že jste ze strany nadřízeného dostatečně chválen/a za dosažené pracovní úspěchy? (zpracování autora)*

Pochvala pomáhá ujasnit, jaké pracovní výstupy jsou žádoucí z pohledu odměňování. Většina obchodních zástupců považuje zpětnou vazbu nadřízeného, jednatele organizace, za dostačující. Pouze jeden ji označil za spíše nedostatečnou.

**Otázka č. 16 Které z níže uvedených benefitů, které vám nabízí společnost RESINEX Czech Republic s.r.o., využíváte?**

Pět týdnů dovolené	6
Příspěvek na stravování ve formě stravenek	4
Teambuildingové aktivity	5
Společné firemní večere	6
Hmotné dary v případě významných životních událostech	5
Mobilní telefon k soukromým účelům	6
Notebook k soukromým účelům	6
Možnost čerpání tzv. Home Office	5
Kurzy anglického jazyka	2
Osobní automobil k soukromým účelům	6

*Tabulka 7 Otázka č. 16 Které z níže uvedených benefitů, které vám nabízí společnost RESINEX Czech Republic s.r.o., využíváte? (zpracování autora)*

Využívána je převážná většina nabízených zaměstnaneckých výhod, což svědčí o znalosti nabídky ze strany obchodních zástupců. V případě stravenek

a kurzu anglického jazyka je počet odpovědí logicky nižší, jelikož dva z obchodních zástupců působí trvale na Slovensku.

**Otázka č. 19 Považujete zpětnou vazbu k vašemu pracovnímu výkonu (KPI) ze strany nadřízeného za dostačující?**

Spíše ano	2
Ano	4
Spíše ne	0
Ne	0

*Tabulka 8 Otázka č. 19 Považujete zpětnou vazbu k vašemu pracovnímu výkonu (KPI) ze strany nadřízeného za dostačující? (zpracování autora)*

Zpětná vazba má při poskytování odměn nezastupitelnou úlohu, jelikož umožňuje adresátům pochopení vazby odměny a výkonu. Všichni obchodní zástupci považuje zpětnou vazbu nadřízeného, jednatele organizace, za dostačující.

**Otázka č. 23 Domníváte se, že je systém odměňování u společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o. nastaven transparentně?**

Spíše ano	3
Ano	2
Spíše ne	1
Ne	0

*Tabulka 9 Otázka č. 23 Domníváte se, že je systém odměňování u společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o. nastaven transparentně? (zpracování autora)*

Transparentnost je významným rysem systému odměňování. Pakliže nejsou zcela zřejmá pravidla odměňování, klesá důvěra zaměstnanců v takový systém. Obchodní zástupci, kromě jednoho z nich, označili systém odměňování jako transparentní.

- Akceptace systému odměňování

Otázky druhého okruhu byly zaměřeny na zjištění míry souhlasu s nastavením systému odměňování. Konkrétně nastavení fixní a pohyblivé složky mzdy, KPI a jejich procentuální váhy a dále vazby odměny na výkon.

**Otázka č. 3 Vaše fixní složka mzdy tvoří 2/3 celkové mzdy. Souhlasíte s tímto podílem fixní složky?**

Spíše ano	3
Ano	3
Spíše ne	0
Ne	0

Tabulka 10 Otázka č. 3 Vaše fixní složka mzdy tvoří 2/3 celkové mzdy. Souhlasíte s tímto podílem fixní složky? (zpracování autora)

Fixní složka mzdy převažuje nad pohyblivou. Takto nastavený poměr složek dává větší jistotu co do výše měsíčního příjmu. S tímto rozvržením souhlasí, spíše souhlasí, všichni obchodní zástupci. Z toho důvodu otázka č. 4 **Pokud nesouhlasíte nebo spíše nesouhlasíte s podílem fixní složky mzdy, jaká je vaše představa o tomto podílu?** neobsahovala žádné odpovědi.

**Otázka č. 8 Považujete počet vám stanovených KPI za dostačující?**

Spíše ano	3
Ano	3
Spíše ne	0
Ne	0

Tabulka 11 Otázka č. 8 Považujete počet vám stanovených KPI za dostačující? (zpracování autora)

Volba příslušného počtu KPI byla jednatelem organizace zdůvodněna snahou vyhnout se rozmělnění priorit a zároveň zajistit dostatek měřítek pro možné dosažení co nejvyšší odměny na úrovni pohyblivé složky mzdy. Z pohledu obchodních zástupců je počet dostačující, neboť s ním souhlasí, nebo spíše souhlasí a v otázce č. 9 **Pokud nesouhlasíte nebo spíše nesouhlasíte s počtem KPI uveďte, jaká je vaše představa o tomto počtu a co by mělo být zahrnuto, případně vyjmutu z vašich KPI? Můžete navrhnout nové, vlastní, KPI. nenavrhuji alternativní úpravu.**

### Otázka č. 10 Souhlasíte s procentuálním podílem u vám stanovených KPI?

Spíše ano	2
Ano	4
Spíše ne	0
Ne	0

Tabulka 12 Otázka č. 10 Souhlasíte s procentuálním podílem u vám stanovených KPI? (zpracování autora)

V případě procentuálního podílu KPI na pohyblivé složce mzdy je též zjevný souhlas obchodních zástupců s nastavením, a proto v otázce č. 11 **Pokud nesouhlasíte nebo spíše nesouhlasíte, jaká je vaše představa o procentuálním podílu u vám stanovených KPI? Uveďte jednotlivá KPI a svoji představu o jejich podílech v procentech.** neuvádí odlišnou představu rozložení.

### Otázka č. 21 Souhlasíte s tím, aby byla výše vaší mzdy vázaná na pracovní výkon?

Spíše ano	3
Ano	3
Spíše ne	0
Ne	0

Tabulka 13 Otázka č. 21 Souhlasíte s tím, aby byla výše vaší mzdy vázaná na pracovní výkon? (zpracování autora)

Jedním z cílů systému odměňování je vytváření kultury vysokého výkonu. Podmínkou je již několikrát zmíněná přímá vazba mezi odměnou a výkonem. Avšak takový způsob odměňování musí dávat zaměstnancům smysl a musí s ním souhlasit. Z tabulky výše vyplývá, že obchodní zástupci se mzdou vázanou na výkon souhlasí či spíše souhlasí a v otázce č. 22 **Pokud nesouhlasíte nebo spíše nesouhlasíte, jaké kritérium by dle vašeho názoru mělo být podkladem pro stanovení výše celkové odměny (mzda vč. všech odměn)?** nenavrhují jiná kritéria, na jejichž základě by měla být stanovována výše celkové odměny.

- Hodnota odměny

V rámci posledního okruhu jsem zjišťovala účinnost působení odměň, jakožto vnějších pobídek hmotného i nehmotného charakteru, jak je zaměstnanci hodnotí a jak k nim přistupují, zda je využívají.

Nejprve jsme položila otázku č. 5 **Jaké kritérium by dle vašeho názoru mělo rozhodovat o výši vaší fixní složky mzdy? Uvést můžete více kritérií.** Obchodní zástupci uvedli kritéria: předešlá kariéra, zkušenosti, schopnosti prodejce, hodnota, kterou organizaci přináší, kvalifikace, praxe, pozice, dlouhodobé výsledky a aktivita. Otázka dává do souvislosti způsob odměňování v RESINEX Czech Republic s.r.o. a to, co obchodní zástupci považují za podstatné pro nastavení odměňování. Patrný soulad vypovídá o motivačním efektu, jelikož systém odměňování popsaná kritéria zohledňuje.

**Otázka č. 14 Považujete uznání ze strany nadřízeného za formu odměny?**

Spíše ano	4
Ano	2
Spíše ne	0
Ne	0

*Tabulka 14 Otázka č. 14 Považujete uznání ze strany nadřízeného za formu odměny? (zpracování autora)*

Pro odměny platí, že musí být ze strany toho, komu jsou určeny, za odměnu považovány. U čtrnácté otázky jsem se dotazovala na názor obchodních zástupců, zda pro ně tento vztah platí v případě pochvaly, s čímž spíše souhlasili.

**Otázka č. 17 Ohodnoťte jednotlivé benefity dle toho, jak jsou pro vás atraktivní (1 – nejatraktivnější, 5 – nejméně atraktivní).**

	1	2	3	4	5
Pět týdnů dovolené	2	1	0	1	2
Příspěvek na stravování ve formě stravenek	1	1	2	1	1
Teambuildingové aktivity	1	3	2	0	0
Společné firemní večere	0	2	0	4	0
Hmotné dary v případě významných životních událostech	1	2	3	0	0
Mobilní telefon k soukromým účelům	1	2	0	2	1
Notebook k soukromým účelům	1	2	0	2	1
Možnost čerpání tzv. Home Office	1	1	1	0	3
Kurzy anglického jazyka	2	2	1	0	1
Osobní automobil k soukromým účelům	2	1	0	0	3

Tabulka 15 Otázka č. 17 Ohodnoťte jednotlivé benefity dle toho, jak jsou pro vás atraktivní (1 – nejatraktivnější, 5 – nejméně atraktivní). (zpracování autora)

Tabulka poskytuje přehled hodnocení zaměstnaneckých výhod a lze si povšimnout, že většina z nich stojí v protikladu. Přesto za nejpřitažlivější výhodu považují obchodní zástupci společné firemní večere. Naopak nejméně přitažlivou shledávají teambuildingové aktivity.

**Otázka č. 18 Považujete vy osobně některý z benefitů spíše za standard poskytovaný ze strany zaměstnavatele než za benefit? Pokud ano, zaškrtněte, který z benefitů považujete za standard.**

Pět týdnů dovolené	3
Příspěvek na stravování ve formě stravenek	4
Teambuildingové aktivity	1
Společné firemní večere	0
Hmotné dary v případě významných životních událostech	0
Mobilní telefon k soukromým účelům	5
Notebook k soukromým účelům	3
Možnost čerpání tzv. Home Office	1
Kurzy anglického jazyka	1
Osobní automobil k soukromým účelům	3

Tabulka 16 Otázka č. 18 Považujete vy osobně některý z benefitů spíše za standard poskytovaný ze strany zaměstnavatele než za benefit? Pokud ano, zaškrtněte, který z benefitů považujete za standard. (zpracování autora)

Odpovědi obchodních zástupců ohledně hodnocení některých ze zaměstnaneckých výhod více méně korespondují s výstupy z předchozí otázky. Pokud porovnáme odpovědi u nejlépe hodnocené výhody z předchozí tabulky, nebyla označena žádným z respondentů za standard.

To neplatí u nejméně atraktivní aktivity, kterou byly teambuildingové aktivity, které taktéž nebyly hodnoceny jako standard. Jako standardní jsou však považovány stravenky a mobilní telefon k soukromým účelům.

**Otázka č. 20 Je pro vás zpětná vazba k vašemu pracovnímu výkonu (KPI) ze strany nadřízeného důležitá?**

Spíše ano	4
Ano	2
Spíše ne	0
Ne	0

*Tabulka 17 Otázka č. 20 Je pro vás zpětná vazba k vašemu pracovnímu výkonu (KPI) ze strany nadřízeného důležitá? (zpracování autora)*

Poslední z otázek tohoto okruhu se týkala důležitosti, kterou obchodní zástupci připisují zpětné vazbě k pracovnímu výkonu. Zpětnou vazbu považují čtyři ze šesti obchodních zástupců za důležitou ve vztahu ke své práci.



## 4.7 Diskuze

RESINEX Czech Republic s.r.o. má propracovaný systém odměňování, zejména v rovině odměňování obchodních zástupců. Přístup organizace je v souladu s obecným cílem odměňování, kterým je dle Michaela Armstronga (2009) řádné a spravedlivé poskytování odměn na základě hodnoty, kterou organizace zaměstnancům připisuje. Obsahuje jednoznačná kritéria pro stanovení výše mzdy zaměstnanců na uvedené pracovní pozici a zaměstnanci jsou s nimi seznámeni. Zároveň mohou být spolutvůrci při jejich výběru. Avšak chybí větší informovanost ohledně možnosti a pravidel participace.

Uplatňovaný způsob odměňování je typický vazbou na výkon a můžeme jej označit jako pobídkové (Koubek, 2009). Nezbytné však je, aby zaměstnanci rozuměli tomu, jaký výkon je odměňován. Toho lze dosáhnout prostřednictvím zpětné vazby, kterou Renata Kociánová (2010) považuje právě za příležitost k vyjasnění nejen aktuálního výkonu. Obchodní zástupci hodnotili zpětnou vazbu ze strany nadřízeného jako dostačující.

Kromě pochopení vazby odměny a výkonu by organizace měli dávat najevo, které výsledky a chování považují za žádoucí. Ostatně je to jeden z cílů odměňování (Armstrong, 2007). To lze demonstrovat například odměnou v podobě pochvaly. Z odpovědí obchodních zástupců vyplynulo, že i v tomto případě nespátřují nedostatky. Hodnocení otevřenosti systému ovlivňuje také to, zda je vnímán jako transparentní. Většina z dotazových označila systém jako transparentní.

Z pohledu motivace je významná akceptace odměn a kritérií pro jejich poskytování. Josef Koubek (2007) přisuzuje akceptaci velký důraz, když pokládá otázku, jak vytvořit vhodný systém odměňování. Výše v textu byla popsána orientace odměňování na výkon, což je možné považovat za jedno ze

základních kritérií, s nímž obchodní zástupci souhlasí. Stejně tak akceptují stanovená kritéria, jejich počet a váhu, kterou se podílí na pohyblivé složce mzdy.

Motivace zaměstnanců je cílem a nástrojem odměňování současně, jak uvádí Renata Kociánová (2010). Ať už hovoříme o motivování jako o cíli, nebo o nástroji, snahou organizace je ovlivnit činnost zaměstnance. K tomu jsou využívány vnější pobídky v podobě různých odměn. Účinnost odměn nicméně závisí na tom, jak jsou pro zaměstnance hodnotné (Jarošová, E., Lorencová, H., & Pauknerová, D., 2009), a jestli je vůbec za odměnu považují. V RESINEX Czech Republic s.r.o. využívají hmotné i nehmotné odměny. Obchodní zástupci hodnotili obě skupiny odměn a jejich odpovědi byly vesměs pozitivní. Pozornost jsem v této části věnovala též hodnocení pozadí poskytování odměn, protože i to má vliv na celkové hodnocení odměn zaměstnanci.

## Závěr

Nastavit systém odměňování, který by sledoval cíle organizace a zároveň byl pro zaměstnance motivující, není snadné. Vzhledem k provázanosti odměňování s dalšími personálními činnostmi, například se získáváním a výběrem zaměstnanců, plánováním personálních rezerv, hodnocením zaměstnanců i práce či vzděláváním a rozvojem, je nezbytné věnovat této oblasti značnou pozornost. Prvků, jenž by měl systém zohledňovat, je mnoho a vždy jsou determinovány prostředím organizace. To znamená absenci univerzální metody poskytující obecný návod k vytvoření otevřeného, zaměstnanci akceptovaného systému.

Cílem práce bylo charakterizovat systém odměňování ve společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o. Cíle bylo dosaženo na základě teoretických východisek z oblasti odměňování, rozboru vybraných interních dokumentů a osobního rozhovoru s jednatelem organizace, který sloužil k doplnění informací a zpřesnění pojmů týkajících se mezd, kritérií jejich poskytování, zaměstnaneckých výhod a dalších forem odměny. Zohledněn byl rovněž proces hodnocení vybraných zaměstnanců, který má velký vliv na výslednou výši mezd. Cíl práce ústil ve výzkumnou otázku: Hodnotí zaměstnanci společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o. systém organizace jako motivační? Vybranou skupinou zaměstnanců byli obchodní zástupci.

Pro zodpovězení výzkumné otázky byly stanoveny tři okruhy motivačního účinku odměňování: zaměstnanci hodnotí systém odměňování jako motivační, pokud jej akceptují, vnímají jej jako otevřený a odměnám přikládají vlastní hodnotu. Z odpovědí vyplynulo, že obchodní zástupci považují systém odměňování spíše za otevřený, převážně souhlasí s tím, jak je nastaven a jednotlivým prvkům systému přikládají význam. Přes výše uvedené nelze konstatovat, že je systém odměňování v RESINEX Czech Republic s.r.o.

jednoznačně nastaven motivačně, jelikož se v odpovědích vyskytovaly určité odchylky. I přesto souhrnný výstup vede k závěru, že je systém vybranými zaměstnanci hodnocen jako motivační.

## Literatura a zdroje

- Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Bělohlávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press.
- Česko. (2017). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů*. Citováno 5. února 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- Dvořáková, Z., & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- E-mailová korespondence s J. Hrdinou* [online], 13. 6. 2016, jakub.hrdina@resinex.cz
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Hrdina, J. (2014). *Performance dependent salary format*. Praha: RESINEX Czech Republic s.r.o.
- Jarošová, E., Lorencová, H., & Pauknerová, D. (2009). *Ovlivňování v pracovním procesu*. V E. Bedrnová, I. Nový, & kol., *Psychologie a sociologie řízení* (stránky 361-416). Praha: Management Press.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.

- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- MF ČR (2017). *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES*. Citováno 6. ledna 2017. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=48038920&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=48038920&jazyk=cz&xml=1)
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování*. Praha: Stanislav Juhaňák - TRITON.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Ravago. *Ravago 2015*. (PowerPoint). 2015. s. 21
- RESINEX. (2017a). *Současnost*. Citováno 6. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.resinex.cz/o-nas/soucasnost.html>
- RESINEX. (2017b). *Produkty*. Citováno 6. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.resinex.cz/produkty/>
- RESINEX. (2017c). *Kontakty*. Citováno 6. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.resinex.cz/kontakty.html>
- Stranický, M. (2016). *Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?*. Citováno dne 18. prosince 2016. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.

## **Seznam zkratk**

KPI – Keep Performance Indicators

## **Seznam schémat**

Schéma č. 1 Organizační struktura společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Otázka č. 1 Jaký je váš věk?

Tabulka 2 Otázka č. 2 Jaká je délka vašeho pracovního poměru u společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o.?

Tabulka 3 Otázka č. 6 Na základě, kterých KPI (Keep Performance Indicators) je stanovena vaše pohyblivá složka mzdy?

Tabulka 4 Otázka č. 7 Jaký je procentuální podíl (váha) vašich KPI na pohyblivé složce mzdy? Procenta doplňte pouze k vámi zvoleným KPI z otázky č. 6.

Tabulka 5 Otázka č. 12 Můžete se podílet na výběru KPI, na jejichž základě je stanovena pohyblivá složka mzdy?

Tabulka 6 Otázka č. 15. Domníváte se, že jste ze strany nadřízeného dostatečně chválen/a za dosažené pracovní úspěchy?

Tabulka 7 Otázka č. 16 Které z níže uvedených benefitů, které vám nabízí společnost RESINEX Czech Republic s.r.o., využíváte?

Tabulka 8 Otázka č. 19 Považujete zpětnou vazbu k vašemu pracovnímu výkonu (KPI) ze strany nadřízeného za dostačující?

Tabulka 9 Otázka č. 23 Domníváte se, že je systém odměňování u společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o. nastaven transparentně?

Tabulka 10 Otázka č. 3 Vaše fixní složka mzdy tvoří 2/3 celkové mzdy. Souhlasíte s tímto podílem fixní složky?

Tabulka 11 Otázka č. 8 Považujete počet vám stanovených KPI za dostačující?

Tabulka 12 Otázka č. 10 Souhlasíte s procentuálním podílem u vám stanovených KPI?

Tabulka 13 Otázka č. 21 Souhlasíte s tím, aby byla výše vaší mzdy vázaná na pracovní výkon?

Tabulka 14 Otázka č. 14 Považujete uznání ze strany nadřízeného za formu odměny?

Tabulka 15 Otázka č. 17 Ohodnoťte jednotlivé benefity dle toho, jak jsou pro vás atraktivní (1 – nejatraktivnější, 5 – nejméně atraktivní).

Tabulka 16 Otázka č. 18 považujete vy osobně některý z benefitů spíše za standard poskytovaný ze strany zaměstnavatele než za benefit? Pokud ano, zaškrtněte, který z benefitů považujete za standard.

Tabulka 17 Otázka č. 20 Je pro vás zpětná vazba k vašemu pracovnímu výkonu (KPI) ze strany nadřízeného důležitá?

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Dotazník



# Přílohy

## Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Daniela Petrželová (Šebelová) a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Palackého v Olomouci, obor Andragogika v profilaci na personální management.

Touto cestou bych vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce s názvem Systém odměňování zaměstnanců. Cílem dotazníku je získat vaše hodnocení systému odměňování, který je uplatňován ve společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o. Dotazník je anonymní a jeho výstupy (odpovědi) poslouží jako podklad práce. Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více než 20 minut.

Děkuji za spolupráci. Daniela Petrželová

1. Jaký je váš věk?

- 25 – 30
- 31 – 35
- 36 – 40
- 41 a více

2. Jaká je délka vašeho pracovního poměru u RESINEX?

- 0 - 2 roky
- 3 - 4 roky
- 5 - 6 let
- 6 a více let

3. Vaše fixní složka mzdy tvoří 2/3 celkové mzdy. Souhlasíte s tímto podílem fixní složky?

- Spíše ano
- ano
- Spíše ne
- Ne

4. Pokud nesouhlasíte nebo spíše nesouhlasíte s podílem fixní složky mzdy, jaká je vaše představa o tomto podílu?

.....

5. Jaké kritérium by dle vašeho názoru mělo rozhodovat o výši vaší fixní složky mzdy? Uvést můžete více kritérií.

.....

6. Na základě, kterých KPI (Keep performance indicators) je stanovena vaše pohyblivá složka mzdy? Zaškrtněte všechny vaše KPI.

- Počet realizovaných návštěv u zákazníků
- Kvartální množství prodeje
- Počet zavzorovaných projektů
- Kontrola platební morálky zákazníků
- Kontrola skladových zásob starších 9 měsíců
- Schůzka s dodavatelem

7. Jaký je procentuální podíl (váha) vašich KPI na pohyblivé složce mzdy? Procenta doplňte pouze k vámi zvoleným KPI z otázky č. 6.

Počet realizovaných návštěv u zákazníků	10%	15%	20%	25%	30%	35%
Kvartální množství prodeje	10%	15%	20%	25%	30%	35%
Počet zavzorovaných projektů	10%	15%	20%	25%	30%	35%
Kontrola platební morálky zákazníků	10%	15%	20%	25%	30%	35%
Kontrola skladových zásob starších 9 měsíců	10%	15%	20%	25%	30%	35%
Schůzka s dodavatelem	10%	15%	20%	25%	30%	35%

8. Považujete počet vám stanovených KPI za dostačující?

- Spíše ano
- ano
- Spíše ne
- Ne

9. Pokud nesouhlasíte nebo spíše nesouhlasíte s počtem KPI uveďte, jaká je vaše představa o tomto počtu a co by mělo být zahrnuto, případně vyjmutο z vašich KPI? Můžete navrhnout nové, vlastní, KPI.

.....

10. Souhlasíte s procentuálním podílem u vám stanovených KPI?

- Spíše ano
- ano
- Spíše ne
- Ne

11. Pokud nesouhlasíte nebo spíše nesouhlasíte, jaká je vaše představa o procentuálním podílu u vám stanovených KPI? Uveďte jednotlivá KPI a svoji představu o jejich podílech v procentech.

.....

12. Můžete se podílet na výběru KPI, na jejichž základě je stanovena pohyblivá složka mzdy?

- Ano
- Ne
- Nejsem si jistý/á

13. Jestliže se nemůžete podílet na výběru KPI, chtěl/a byste tuto možnost mít?

- Ano
- Ne

14. Považujete uznání ze strany nadřízeného za formu odměny?
- Spíše ano
  - ano
  - Spíše ne
  - Ne
15. Domníváte se, že jste ze strany nadřízeného dostatečně chválen za dosažené pracovní úspěchy?
- Spíše ano
  - ano
  - Spíše ne
  - Ne
16. Které z níže uvedených benefitů, které vám nabízí společnost RESINEX Czech Republic s.r.o., využíváte?
- Pět týdnů dovolené
  - Příspěvek na stravování ve formě stravenek
  - Teambuildingové aktivity
  - Společné firemní večeře
  - Hmotné dary v případě významných životních událostí
  - Mobilní telefon k soukromým účelům
  - Notebook k soukromým účelům
  - Možnost čerpání tzv. Home Office
  - Kurzy anglického jazyka
  - Osobní automobil k soukromým účelům

17. Ohodnoťte jednotlivé benefity dle toho, jak jsou pro vás atraktivní (1 – nejatraktivnější, 5 – nejméně atraktivní).

Pět týdnů dovolené	1	2	3	4	5
Příspěvek na stravování ve formě stravenek	1	2	3	4	5
Teambuildingové aktivity	1	2	3	4	5
Společné firemní večeře	1	2	3	4	5
Hmotné dary v případě významných životních událostí	1	2	3	4	5
Mobilní telefon k soukromým účelům	1	2	3	4	5
Notebook k soukromým účelům	1	2	3	4	5
Možnost čerpání tzv. Home Office	1	2	3	4	5
Kurzy anglického jazyka	1	2	3	4	5
Osobní automobil k soukromým účelům	1	2	3	4	5

18. Považujete vy osobně některý z benefitů spíše za standard poskytovaný ze strany zaměstnavatele než za benefit? Pokud ano, zaškrtněte, který z benefitů považujete za standard.

- Pět týdnů dovolené
- Příspěvek na stravování ve formě stravenek
- Teambuildingové aktivity
- Společné firemní večeře
- Hmotné dary v případě významných životních událostí
- Mobilní telefon k soukromým účelům
- Notebook k soukromým účelům
- Možnost čerpání tzv. Home Office
- Kurzy anglického jazyka

- Osobní automobil k soukromým účelům
19. Považujete zpětnou vazbu k vašemu pracovnímu výkonu (KPI) ze strany nadřízeného za dostačující?
- Spíše ano
  - ano
  - Spíše ne
  - Ne
20. Je pro vás zpětná vazba k vašemu pracovnímu výkonu (KPI) ze strany nadřízeného důležitá?
- Spíše ano
  - ano
  - Spíše ne
  - Ne
21. Souhlasíte s tím, aby byla výše vaší mzdy vázaná na pracovní výkon?
- Spíše ano
  - ano
  - Spíše ne
  - Ne
22. Pokud nesouhlasíte nebo spíše nesouhlasíte, jaké kritérium by dle vašeho názoru mělo být podkladem pro stanovení výše celkové odměny (mzda vč. všech odměn)?
- .....
23. Domníváte se, že je systém odměňování u společnosti RESINEX Czech Republic s.r.o. nastaven transparentně?
- Spíše ano
  - ano
  - Spíše ne
  - Ne