

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

System odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Jakub Spěváček

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Spěváček

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

System odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Employee Remuneration System in a Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit stávající systém odměňování zaměstnanců obchodního oddělení společnosti Burda International CZ s.r.o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 08/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace poznatků: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání práce na katedru: 03/2020

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

motivace, mzda, obchod, odměňování, stimulace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOČIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada ŠIKÝŘ, M., 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- SNELL, S. A., MORRIS, S. S., BOHLANDER, G. W. Managing human resources. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1285866390.
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vědecké články

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 8. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „System odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 17.3.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady a připomínky při její tvorbě. Také bych rád poděkoval zaměstnancům obchodního oddělení Burda International CZ za spolupráci při dotazníkovém šetření.

System odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Abstrakt

Diplomová práce se tematicky řadí do oboru řízení lidských zdrojů. Je postavena na teoretických poznatcích z oblasti řízení lidských zdrojů, které definují pojmy jako personální řízení, řízení lidských zdrojů, personální práce, mzda, odměňování, formy odměňování. Týká se odměňování, stimulace a motivace pracovníků obchodního oddělení podniku Burda International CZ s.r.o. Hlavním cílem práce je analyzovat současný systém odměňování zaměstnanců obchodního oddělení a dotazníkovým šetřením a rozhovory se zaměstnanci získat poznatky, které vedou k následným doporučením, jak systém odměňování vylepšit. Na základě doporučení by měl odměňovací systém lépe zaměstnance motivovat a také umožnit vedení obchodního oddělení lépe reagovat na potřeby zaměstnanců. Pro správné fungování obchodního oddělení je nezbytný stabilní tým spokojených a motivovaných zaměstnanců.

Klíčová slova: odměňování, odměňovací systém, stimulace, motivace, benefit, home office, řízení lidských zdrojů

Employee Remuneration System in a Selected Company

Abstract

The thesis is thematically classified in the field of human resources management. It is based on the theoretical knowledge of human resources management which defines terms such as personnel management, human resources management, personnel work, wages, remuneration, forms of remuneration. It concerns the remuneration, stimulation and motivation of the employees of the sales department of Burda International CZ s.r.o. The main goal of the thesis is to analyze the current system of remuneration of the employees of the sales department and through the survey in the form of questionnaires and interviews with employees obtain information that leads to subsequent recommendations on how to improve the remuneration system. Based on the recommendations, the remuneration system should motivate employees better and also enable the management of the sales department to respond better to the needs of the employees. A stable team of satisfied and motivated employees is essential for the proper functioning of the sales department.

Keywords: remuneration, remuneration system, stimulation, motivation, benefit, home office, human resources management

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3. Teoretická východiska	13
3.1 Personální práce a řízení lidských zdrojů.....	13
3.1.1 Řízení lidských zdrojů	13
3.1.2 Personální práce	13
3.1.3 Stabilizace zaměstnanců	17
3.2 Odměňování zaměstnanců	17
3.2.1 Hodnocení prací a mzdové formy.....	18
3.3 Benefity	29
3.4 Motivace a stimulace.....	32
4. Vlastní práce	36
4.1 Burda International CZ	36
4.1.1 Historie společnosti.....	37
4.1.2 Poslání a společenská odpovědnost	38
4.2 Odměňování a personální potřeby v obchodním oddělení.....	38
4.2.1 Obchodní oddělení – inzertní oddělení.....	41
4.2.2 Odměňovací systém	41
4.2.3 Model výpočtu pohyblivé složky.....	46
4.3 Dotazníkové šetření.....	50
4.3.1 Profil respondentů	50
4.3.2 Spokojenost v zaměstnání.....	51
4.3.3 Motivace a odměna	56
4.3.4 Zaměstnanecké výhody – benefity	58
4.3.5 Testování statistické závislosti kvalitativních znaků	60
5. Vyhodnocení výsledků a doporučení.....	64
5.1 Vyhodnocení výsledků.....	64
5.2 Doporučení.....	65
5.2.1 Odměňovací systém a motivace	65
5.2.2 Benefity.....	67
6. Závěr.....	69
7. Bibliografie	71

8. Seznam obrázků	74
9. Seznam tabulek	75
10. Přílohy.....	76

1. Úvod

Odměňování pracovníků je pro každou společnost klíčovou a nesnadnou oblastí. Klíčovou proto, že každá společnost pro dosahování svých cílů je odkázaná na práci lidí a bez jejich přispění cílů dosáhnout nemůže, a nesnadnou proto, že každý člověk je individualitou, má jiné motivace a působí na něj jiné stimuly. Dokonce i jeden člověk může být jinak motivovaný, v jiném čase, na jiném místě.

Protože každá společnost má jiné možnosti, jiné výchozí podmínky je důležité systémem odměňování nejenom ocenit pracovníky za jejich práci, ale také dbát na náklady a konkurenceschopnost tak, aby byl chod společnosti dlouhodobě udržitelný.

V současné době je velice nízká míra nezaměstnanosti a nepracuje (s malou mírou nadsázky) jen ten, kdo pracovat nechce. Lidé relativně snadno nacházejí uplatnění, pokud se rozhodnou společnost opustit a přejít do jiné. Pro zaměstnavatele je tedy nezbytné si své zaměstnance „hlídat“, a to různými možnými prostředky, ze kterých je podstatnou částí odměna ve formě mzdy nebo platu. Protože náklady na mzdy a platy jsou pro společnost velkou zátěží, každá hledá i jiné cesty, jak své pracovníky odměnit. To mohou být různé formy výhod a benefitů hmotného i nehmotného charakteru. Cílem je kvalitní pracovníky udržet, protože do každého zaměstnance, který ve společnosti již pracuje, bylo investováno minimálně ve formě zaškolení. Tedy každá ztráta již zaškoleného pracovníka je pro společnost i citelnou ztrátou ekonomickou.

Správně nastavený a funkční systém odměňování by měl nejenom umožňovat vyplácet pracovníkům peněžní odměny, ale také zvyšovat spokojenost pracovníků a přispívat ke konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce a k udržení lidských zdrojů ve společnosti. Na vysoce konkurenčním trhu je nutné lidi nejenom získávat, ale ty schopné především motivovat k dalším pracovním výkonům pro tutéž společnost. To je úkolem oblasti odměňování ve společnosti.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce, je na základě analýzy, zhodnotit stávající systém odměňování pracovníků obchodního oddělení společnosti Burda International CZ s.r.o. a následně navrhnout možná zlepšení systému.

Díličními cíli práce jsou:

- zpracování literární rešerše na základě studia odborné literatury,
- charakteristika společnosti Burda International CZ s.r.o.,
- tvorba dotazníku pro šetření, realizace výzkumu a jeho vyhodnocení.

2.2 Metodika

Pochopení pojmů a orientaci v oblasti problematiky odměňování předcházelo studium odborné literatury. Studium se týkalo především témat motivace, stimulace, řízení lidských zdrojů, personálního řízení, odměňování.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je zpracována literární rešerše z dané problematiky, při které je použita komparativní metoda k vytvoření teoretických východisek práce.

V praktické části jsou využity metody analýzy, syntézy, dedukce, rozhovoru a dotazování. Praktická část nejprve seznamuje se společností Burda International CZ s.r.o., s prostředím jejího působení na trhu a s činností obchodního oddělení. Analyzuje současný stav systému odměňování obchodníků a zahrnuje znalosti nabyté z rozhovorů s pracovníky a manažery společnosti. Podává informaci o struktuře odměňovacího systému, jednotlivých složkách odměny, hmotného i nehmotného charakteru. Otázky rozhovoru s ředitelkou odd. HR jsou uvedeny v příloze 1. Z metod kvantitativního průzkumu byla použita metoda písemného dotazování, formou on-line dotazníku Forms, v rámci Microsoft 365. Dotazník (uvedený v příloze 2), předložený všem 28 zaměstnancům obchodního oddělení, ze kterých odpovědělo 24 zaměstnanců, obsahoval převážně uzavřené otázky, několikrát byla zvolena polo uzavřená forma. U dotazů uzavřených bylo možné vybrat pouze jednu z nabízených variant odpovědí. U formy polo uzavřené, bylo možno, kromě nabízených odpovědí, vybrat

i odpověď vlastní. Byly zjišťovány informace o respondentech a jejich postoje a názory z oblastí spokojenosti (jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací), motivace (co zaměstnance motivuje), stimulační faktory (jaké jsou účinné stimulanty) a postoje k zaměstnaneckým benefitům. Následně byla data získaná z dotazníků zpracována ve formě grafické. Výsledky dotazování jsou použity také pro statistickou analýzu závislosti kvalitativních znaků, která je podrobněji vysvětlena v kapitole 4.3.5. Využitím metod syntézy a dedukce je praktická část uzavřena doporučeními pro zkvalitnění funkce systému odměňování. Doporučení by měla přinést především větší motivaci k práci obchodníka, větší spokojenost zaměstnanců a rozšířené možnosti stimulační faktory pro manažery a obchodního ředitele.

Harmonogram fází přípravy práce:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018–08/2019

Kvantitativní výzkum: 12/2019–01/2020

Agregace poznatků: 01/2020–02/2020

Odevzdání práce na katedru: 03/2020

3. Teoretická východiska

3.1 Personální práce a řízení lidských zdrojů

3.1.1 Řízení lidských zdrojů

Každý z autorů pojednávajících o tématu řízení lidských zdrojů má svou vlastní definici toho, co řízení lidských zdrojů je a co je jeho smyslem. Armstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů „jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích”, Koubek (1997, s. 11) říká, že „řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje”, Milkovich (1993, s. 38) tvrdí, že „řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací“ a že „úkolem personálních manažerů je ovlivňovat vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci“.

Všichni autoři se shodují v tom, že středobodem řízení lidských zdrojů je člověk, který má pro společnost jedinečnou a nenahraditelnou hodnotu.

3.1.2 Personální práce

Pojem personální práce je pojmem velice obecným, nicméně používaným a v praxi jej užívat lze (Koubek 2011, s. 14). Zahrnuje několik oblastí, které se od sebe liší, jednak svou náplní, a pak také chronologickou posloupností, jak postupně byly rozšiřovány a uváděny do praxe. Podle Armstronga (2015, s. 46) byl vývoj veden od pojmů „péče o pracovníky” používaného počátkem 20. století, přes „řízení pracovních sil”, resp. „řízení práce”, „personální řízení” k „řízení lidských zdrojů”. Dvořáková (2012, s. 5) v souvislosti s personální prací uvádí oblasti:

- personální administrativa,
- personální řízení,

- řízení lidských zdrojů,
- řízení intelektuálního kapitálu.

Personální administrativa řeší oblast správy agendy. Jedná se o dodržování pracovněprávní legislativy, má evidenční a statistickou funkci a celkově se jedná o podpůrnou službu vedoucích složek společnosti. Personální oddělení přijímá nové pracovníky – uzavírá s nimi smlouvy, zajišťuje jim proškolení atd. Tento pohled převažoval do počátku 60. let a Dvořáková (2012, s. 5) jej popisuje slovy: „*My – manažeři – rozhodneme, koho přijmeme; my rozhodneme, koho propustíme a Vy – personalisté, pouze zajistíte nezbytnou agendu a administrativu*”. Od druhé poloviny 60. let se začala role postupně měnit od pouze pasivní, servisní role, k aktivnímu vystupování na poli personální práce. Pracovníci správně vybraní, dobře motivovaní a správně organizovaní jako záruka úspěšného fungování společnosti, by mohlo být motto **personálního řízení**, jako dalšího stupně personální práce. Ve větších společnostech byli jednotliví pracovníci personálního oddělení specializovaní na činnosti jako hodnocení práce, mzdové formy, tarifní systémy a jiné. Vedoucí personálního oddělení již býval i ve vedení společnosti a měl větší pravomoci. Personální práce se v tomto období stále odehrávala na úrovni uvnitř společnosti a měla ráz operativní. Počátkem 80. let 20. století se pohled manažerů na pracovníky mění a začíná se hovořit o **řízení lidských zdrojů**. Je zdůrazňovaná role pracovní síly jako vzácného prvku, hovoří se o nezbytném souladu zájmů manažerů a pracovníků. Také se společnosti i po personální stránce začínají orientovat na dlouhodobý horizont (Dvořáková, 2012, s. 8).

Co se týká činností řízení lidských zdrojů, Armstrong (2015, s. 82) je dělí na dvě skupiny. Na **transformační (strategické)** činnosti, které jsou zaměřeny na shodu se strategií společnosti a **transakční** činnosti, zaměřující se na nábor, rozvoj, vzdělávání, odměňování a vztahy na pracovišti. Strategický aspekt a důraz na vnější prostředí společnosti je v pojetí personální práce nové. Personalisty ve společnosti zajímá vývoj populace, trh práce, ekonomické podmínky, sociální potřeby lidí, mobilita obyvatel, hodnotová a profesní orientace lidí a jiné oblasti vně společnosti. V daleko větší míře je personální práce delegovaná na liniové manažery a jiné vedoucí pracovníky podniku a řízení lidí je vnímáno jako ústřední manažerská role. Je kladen důraz na vzdělávání pracovníků, které společnosti zajistí pružnost a konkurenceschopnost, společnosti se zajímají také o vyvážený stav

pracovního a mimopracovního života, protože existuje souvislost mezi spokojeností pracovníka a oddaností společnosti (Koubek, 2011, s. 14).

Řízení lidských zdrojů se skládá z dílčích personálních činností, které v odborné literatuře autoři různě definují, ale ve svém smyslu se na mnoha bodech shodují. Z výčtu dílčích personálních činností ne všechny přímo vykonává personální oddělení, některé z nich pouze administruje, plánuje a podporuje, ale vykonává je především liniový management.

Ve výčtu personálních činností Kocianová (2012, s. 10) uvádí analýzu pracovních míst a kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich přijímání, adaptaci, rozmísťování, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení kariéry pracovníků, oblast pracovních podmínek a péči o pracovníky, kolektivní vyjednávání a personální poradenství. Ve většině činností se shoduje s Koubkem (1997, s. 27-28), uvádějícím analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků ve společnosti, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, metodika průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Horváthová (2016, s. 324) ještě přidává činnosti personální controlling jako měření sledování vývoje ukazatelů a jejich komparaci se stanovenými cíli a personální reporting jako předávání informací, které se vztahují k personálním činnostem.

Armstrong (2015, s. 49-51) uvádí několik teorií, které přispívají k pochopení účelu řízení lidských zdrojů. Jedná se o teorie:

- oddanosti, založené na myšlence dobrovolnosti práce a tím dosažených výkonů;
- motivace, jaké faktory ovlivňují chování;
- teorie založená na zdrojích, pokud společnost má zdroje (v tomto případě lidské) vzácné a také nesnadno napodobitelné, pak má konkurenční výhodu;
- teorie chování v organizaci, zabývající se jednáním jednotlivců i skupin;

- kontingenční teorie, která vysvětluje, že vztah mezi postupy uplatňovanými v řízení lidských zdrojů a výkonem společnosti je ovlivňován oblastí podnikání, velikostí společnosti, vlastnickou strukturou a dalšími vlivy;
- institucionální teorie orientovaná na soulad vnitřních a vnějších podmínek společnosti s cílem dosáhnout legitimacy a uznání;
- teorie lidského kapitálu, zabývající se využitím schopností, dovedností a znalostí pro dosažení cíle společnosti;
- teorie závislosti na zdrojích, která říká, že společnost ovládající rozhodující zdroje má převahu nad ostatními – platí také vnitropodnikově v rámci jednotlivých skupin (oddělení);
- teorie AMO (Ability, Motivation, Opportunity), tedy že výkon pracovníka závisí na schopnostech, motivaci a příležitostech (podmínkách);
- teorie sociální směny říká, že lidé budou pro společnost pracovat, pokud s nimi bude dobře zacházeno;
- teorie transakčních nákladů, pojednává o úspoře nákladů na fungování společnosti vytvářením odpovídajících struktur a systémů řízení;
- teorie zastoupení, kdy je stimulací a kontrolou třeba zajistit, aby manažeři vždy jednali v souladu se zájmy vlastníků.

Podle Armstronga (2015, s. 467) se podstata zaměstnaneckých vztahů dá popsat přístupy unitaristickým a pluralistickým. **Unitaristický přístup** – předpoklad, že ve společnosti jsou lidé, kteří mají společný zájem, společné hodnoty. Problém tohoto přístupu může být v tom, že může společnost omezovat, protože pracovníci nemají možnost se podílet na rozhodování, o jaké hodnoty se jedná. Může být omezen tvůrčí přístup k řešení problémů, a naopak může růst odpor pracovníků ke změnám. **Pluralistický přístup** – vnímá unitaristický pohled jako nereálný, protože zájmy pracovníků i společnosti se liší. Společnost chce po pracovnících oddanost a angažovanost na základě jí stanovených pravidel, a naopak zájem pracovníků je být dobře odměněn, mít dobré pracovní prostředí, jistotu zaměstnání a další. Kocianová (2012, s. 78) hovoří o unitaristickém přístupu jako o autokratickém a autoritativním, o pluralistickém přístupu jako o rovnováze sil, důvěře a respektu.

3.1.3 Stabilizace zaměstnanců

S personální stabilitou souvisí podle Koubka (2011, s. 38) přiměřený počet pracovníků ve společnosti. Pokud nemá společnost dostatečné množství pracovníků pak pracovníci bývají v důsledku přetížení nespokojeni, dopouštějí se chyb, zvyšuje se riziko úrazů, zvyšuje se fluktuace. Pokud je ve společnosti zaměstnanců naopak přebytek, mají nedostatek práce, ten může vyvolat obavu z propuštění a nejlepší zaměstnanci odchází, protože snadno naleznou práci jinde. Stabilizaci pracovníků, jako prvek nezbytný k udržení kvalifikované pracovní síly a tím ke konkurenceschopnosti zmiňuje Kocianová (2012, s. 65) a Armstrong (2015, s. 306) říká, že „*plán stabilizace zaměstnanců by se měl zaměřit na řešení všech problémů, které by mohly nespokojenost vyvolávat*“.

3.2 Odměňování zaměstnanců

Podle Šikýře (2016, s. 128) spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců umožňuje:

- *získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance;*
- *nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců;*
- *zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.*

Wellington (2017, s. 127) uvádí v souvislosti s odměňováním osvědčený postup a parametry, které by mělo splňovat:

- Jednotný přístup ke všem lidem – všem měřit stejným metrem.
- Otevřenost, pochopitelnost a jasná provázanost odměny na výkon.
- Možnost odlišit a pojmout výkony individuální, týmové a celé společnosti.
- Odměňovat podle schopnosti pracovníků vytvořit hodnotu.
- Budovat manažerské schopnosti k přebírání odpovědnosti za řízení odměn.

Chceme-li docílit toho, aby zaměstnanec podával požadovaný výkon, tým zaměstnanců byl stabilní, nežádoucí fluktuace zaměstnanců byla minimální a práce pro společnost byla atraktivní, je potřeba zaměstnance za práci adekvátně odměnit. Odměna je jedním z podstatných stimulů působících na zaměstnance, které motivují k práci. Na základě získané odměny může zaměstnanec uspokojit část svých potřeb.

Mzda a plat

Odměna může být zaměstnanci vyplacena formou peněžní a nepeněžní. Peněžní forma je nazývána mzdou či platem. Nepeněžní forma jsou například zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, uznání, vzdělávání, bezplatné stravování či příspěvky na něj, rekreace a jiné. Každá společnost si může nastavit svůj systém odměňování zaměstnanců, ale musí respektovat pravidla stanovená **zákoníkem práce** (§ 109 až § 150) (Šikýř, 2016, s. 128).

O **platu** se hovoří tehdy, pokud je *zaměstnavatelem stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona* (Šikýř, 2016, s. 129) nebo regionální rada regionu soudržnosti s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky. Zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanovují jasná pravidla, od kterých není možné se odchýlit. V ostatních případech se jedná o **mzdu**. Mzda může mít i formu peněžité hodnoty tedy naturální formy v hodnotě odpovídající peněžité mzdy (Dvořáková, 2012, s. 308). Zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanovují obecný rámec zásad, minimální a zaručenou mzdu zaměstnance, minimální procentuální navýšení či náhradní volno v případě práce přesčas, práce ve svátek, noční práce, práce ve ztíženém pracovním prostředí a práce v sobotu a v neděli, ale společnost si další pravidla odměňování stanovuje sama a je záležitostí dohody mezi zaměstnancem a společností (Šikýř, 2014, s. 117).

Mzda i plat se zaměstnanci vyplácí za stejnou práci či práci stejné hodnoty, kterou se rozumí práce stejné či srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Složitost práce, její namáhavost a odpovědnost má odpovídat potřebnému vzdělání, úrovni dovedností a znalostí pro její výkon.

3.2.1 Hodnocení prací a mzdové formy

Hodnocení prací a strukturované mzdy ve společnosti

Mzdy ve společnosti lze stanovovat různými způsoby. Jednou z možností je stanovení úrovně mzdy na základě nabídky a poptávky na trhu práce, jestliže na trhu práce je na straně nabídky i poptávky přítomná konkurence. Pokud je jasné, za jakou nejnižší odměnu je

pracovník ochoten práci odvést a kolik maximálně je společnost ochotna za takovou práci zaplatit, pak tento průnik může být hledaná úroveň výše mzdy. Obvykle nebývá na trhu práce situace tak jednoduchá a ideální, dochází k situacím, kdy je například v regionu pouze jeden zaměstnavatel nabízející pracovníkům určitý typ práce, a tedy poptávka převyšuje nabídku. Nebo je nabídka práce vysoká a poptávka jí nedosahuje, tj. existuje mnoho společností práci nabízejících (ať již obecně anebo určité kvalifikace) a potenciálních pracovníků se nedostává (Urban, 2017, s. 120).

V souvislosti se stanovením mzdy na základě poptávky a nabídky hovoří Armstrong (2015, s. 430) o pojetí tržních sazeb. Jedná se o ocenění práce určitou sazbou. Ale jakým způsobem sazby stanovit, když na trhu lze informace sice získat z rozličných zdrojů o různých společnostech, ale i v případě, že společnosti jsou třeba velikostně podobné, či působí ve stejné oblasti, nebo se nachází ve stejné lokalitě, lze je jen těžko porovnávat. Údaje mohou být nepřesné a mohou pocházet z různých časových období a výchozí situace každé společnosti pro použité sazby je rozdílná. Pokud se tržní sazby analyzují, výsledky nebudou nikdy jednoznačné pro použití v „naší“ společnosti. Analýza poskytne vodítka. Tržní sazby lze analyzovat následujícím postupem:

- V první řadě je třeba definovat určité typové práce, které mohou být porovnávány a cílem je dosáhnout co největší shody.
- Dále identifikovat zdroje informací o sazbách, což mohou být publikované informace specializovaných firem anebo informace získané výměnou od jiných společností. Nevhodné je využití publikovaných náborových inzerátů.
- Následuje shromáždění údajů o tržních sazbách, jejich analýza a interpretace výsledků. Pro prezentaci výsledků se využívá různé rozpětí sazeb, medián, určení horního a dolního kvartilu, tj. čtvrtina nejvyšších a nejnižších sazeb.

Cílem je určení tržní sazby odvozené z různých zdrojů a je pak již na společnosti samotné, zda a do jaké míry bude toto vodítka následovat. Vždy platí, že *„úrovně peněžních odměn by měly být konkurenceschopné a dosažitelné“* (Armstrong, 2015, s. 431). Jako argument, proč tržní sazby jednoduše nevyplácet, zmiňuje Milkovich (1993, s. 569), že namísto aby hodnocení práce vycházelo ze skutečných potřeb společnosti a snahy o spravedlivou strukturu mezd, nadměru se orientuje na vnější prostředí a nechává se ovlivňovat rozhodnutími konkurenčních společností.

U větších společností, které nabízejí širokou strukturu pracovních míst jsou podle Urbana (2017, s. 120) funkční pevné struktury mezd, jestliže:

- existuje na pracovních pozicích zhruba stejná náplň práce;
- nemění se technologie výroby;
- jsou určené a víceméně neměnné pracovní postupy;
- pracovní místa jsou specializovaná, vyžadující určitou úroveň kvalifikace a zaškolení;
- je nízká úroveň fluktuace;
- existuje dostatek pracovníků a ti nemusí kompenzovat neobsazenou pozici;
- je zajištěna možnost postupu v hierarchii struktury společnosti.

Mzdové struktury mají pozitivní vliv na snížení administrativní náročnosti při zpracování mezd a také pro plánování prostředků na mzdy alokovaných.

U společností, kde je nutností, aby pracovní místa byla flexibilní, pracovníci se přizpůsobovali stále se měnícím požadavkům, nutností je zastupitelnost a spolupráce, naopak pevné struktury mezd tak vhodné nejsou (Urban, 2017, s. 121).

Různí autoři se shodují na **bodovací metodě** jako na nejvhodnějším způsobu, jak ohodnotit práci (Mathis, 2008, s. 375). „*Hodnota práce je relativní míra složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi vykonávanými u zaměstnavatele*” (Šikýř, 2016, s. 132). Ať již se použije pro hodnocení práce metoda bodovací anebo metoda analytického porovnávání, obě zmíněné metody jsou založeny na analýze prací. Jednotlivé druhy prací jsou rozloženy na dílčí faktory, které jsou v každé práci přítomné a lze je ohodnotit bodovou stupnicí. Může se jednat o faktory jako odpovědnost, samostatnost, kvalifikace, znalosti, dovednosti. Tyto faktory jsou rozděleny na několik úrovní podle toho, jak moc se konkrétní práce týkají. Faktorům je přidělen určitý počet bodů, který je dále dělený na jednotlivé úrovně podle charakteru práce. Sečtením bodů za jednotlivé faktory dostaneme relativní hodnotu prací, které je možno zařadit do struktury odměňování. Odměna tedy vychází ze stanovené hodnoty práce a je odůvodnitelná.

Stejně jako metoda bodovací je používána **metoda analytického porovnávání**, která opět analyzuje práce, určuje dílčí faktory, a dává práce do kontextu struktury odměňování.

Časově je metoda analytického porovnávání méně náročná než metoda bodovací a může přinést podobné výsledky.

Pokud se pouze porovnávají jednotlivé práce mezi sebou a hledá se jejich hodnota metodou pořadí či nějakého interního srovnání, hovoří se o **neanalytickém hodnocení**. Tímto způsobem snadno společnost zavede strukturu odměňování, ale tato struktura není podložena žádnými jasnými a zdůvodnitelnými okolnostmi, je subjektivní, neumožňuje „měřit rozdíly mezi pracemi a neposkytuje obranu v záležitostech rovného odměňování“ (Armstrong, 2015, s. 432).

Mathis (2008, s. 376) pojednává o metodě bodovací, jako nejvhodnější pro určení hodnoty práce a zmiňuje i metody další, ranking method (metoda pořadí), classification method (metoda katalogová) a factor-comparison method (metoda porovnání faktorů), která odpovídá metodě analytického porovnávání.

Šikýř (2016, s. 133) v souvislosti s hodnocením práce zmiňuje:

- **sumární metody** jako metody pro porovnávání prací mezi sebou, kde se nebere ohled na jejich náročnost, složitost a požadovanou odpovědnost. Výsledkem je subjektivní zhodnocení práce. Jedná se například o metodu pořadí či metodu klasifikační jinak také nazývanou jako katalogová. Metoda pořadí zcela subjektivně stanovuje pořadí jednotlivých prací dle její náročnosti, a tedy je jednoduchá a rychlá. Lze využít u malého množství druhů prací. Katalogová metoda porovnává práce s předem připraveným „katalogem prací“, což je stupnice prací řazená dle subjektivní složitosti práce. Práce je na základě co největší podobnosti k jednotlivým stupňům přiřazovaná.;
- **analytické metody**, kdy jsou práce posouzeny a ohodnoceny podle dílčích složek jako náročnost, odpovědnost, znalosti, dovednosti a jiné. Například již zmíněná bodovací metoda.

K završení procesu stanovení mzdy vycházející ze struktury tarifů, které ohodnocují jednotlivé druhy prací, mohou přispět **mzdové formy**. Mají stimulovat k lepšímu výkonu jak jednotlivé pracovníky, tak pracovní skupiny. Cílem je spravedlivě ocenit výsledky práce, chování na pracovišti a uvážlivé využívání prostředků společnosti.

Podle Dvořákové (2012, s. 319) jejich používáním společnosti cílí na:

- tvorbu jasného a zřetelného vztahu mezi výsledkem práce a odměnou;

- posílení orientace na výkon pracovníka (s kvalitou a hospodárností);
- orientaci pracovníků na plnění individuálních či kolektivních cílů dle jejich ocenění;
- stanovení priorit pro pracovníky;
- stabilizaci pracovních týmů;
- postavení na trhu práce;
- posilují podílení pracovníků na cílech společnosti.

Pět mzdových forem uvádí Bláha (2005, s. 170), a to mzdu časovou, úkolovou, měřenou denní práci, podíl na výsledcích hospodaření společnosti a odměňování dle výkonu. Mathis (2008, s. 361) je stručnější a uvádí formy odměny tři, a to základní, variabilní a benefity. Dvořáková (2012, s. 320) rozlišuje mzdy na:

- Základní (samostatné), kam se řadí
 - Časová mzda
 - Úkolová mzda
- Doplňkové (nesamostatné), kam řadí
 - Osobní ohodnocení
 - Prémie
 - Bonusy
 - Odměny
 - Účast na výsledcích hospodaření společnosti

Pracovník odvádí práci v určitém množství a kvalitě, a také se v pracovním prostředí určitým způsobem projevuje. Za práci a chování je třeba jej odměnit, ať již se hovoří o mzdě či platu. Mzdových či platových forem je větší množství. Některé z nich mají svou výhodu ve stabilizačním prvku (časová mzda) a jiné jsou výhodné při zdůraznění výkonu, kdy je třeba pracovníka přímo motivovat, aby jeho výkon byl co nejvyšší, při zachování veškerých kvalitativních požadavků (podílová mzda), pobízí pracovníka k činnosti – pobídková mzda. Tyto pobídkové formy bývají někdy používány samostatně, ale často se používají různé

kombinace. Obvyklou kombinací je mzda podílová jako nadstavba časové mzdy (Dvořáková, 2012, s. 319).

Odměna, která souvisí s výkonem pracovníka, musí být takto vnímána. Pracovník si musí být vědom toho, že jeho odměna je přímo úměrná odvedené práci. To se týká forem pobídkových, souvisejících s výkonem jednotlivce (Milkovich, 1993, s. 599-601). Pokud se bude vázat pobídková mzda na výkon například celého oddělení, anebo na výkon celé společnosti, pak si jednatel musí být vědom, že jeho práce má vliv na výkon oddělení, popřípadě na výkon celé společnosti. Toto je relativně snadné zajistit u profesí, kde se dají kvantifikovat výrobky či třeba tržby. Situace je složitější, pokud se vykonaná práce kvantifikuje nesnadno, či je to přímo nemožné. Pak je pobídková mzda na zvážení managementu a je nezbytná důvěra mezi manažerem a pracovníky (Urban, 2017, s. 127).

Přestože hlavním úkolem pobídkových forem odměňování je stimulace pracovníka, aby dosáhl vyšších výkonů, je třeba dbát na to, aby neutrpěla kvalita, aby se efektivně využívaly dostupné zdroje, aby byly dodržovány pracovní a technologické postupy a aby tlak na výsledek negativně neovlivňoval zdraví pracovníků (Koubek, 1997, s. 264). K tomu dodává Šikýř (2014, s. 117), že společnost může zvolit vlastní formu odměňování pracovníků, ale je nutné dodržovat zásady odměňování za práci stanovené zákoníkem práce a prováděcími právními předpisy.

Základní (časová) mzda

Jedná se o odměnu, která není přímo závislá na výkonu pracovníka. Odměna je měsíční, týdenní či hodinová a její význam je především v použití coby základní složky odměny se stabilizační funkcí. V případě kombinace s některou z pobídkových forem odměny se použití časové mzdy může využívat jako základní příjem, který je pro pracovníka jistotou (Šikýř, 2016, s. 130). Také se používá vzhledem k předpisům jako zajištění úrovně minimální mzdy a jistoty výtěžku (Dvořáková, 2012, s. 321).

Protože úkolem každého systému odměňování je **spravedlivě** ohodnotit činnost zaměstnance, pokládá Koubek (1997, s. 265) v souvislosti s časovou odměnou následující otázky:

- Na jaké úrovni lze stanovit spodní práh odměny, aby byla dostatečně zajímavá pro potenciální nové pracovníky?
- Jakou úroveň odměny stanovit pro udržení současných?

- Je vhodné zařadit odměnu za zásluhy či senioritu do časové odměny?
- Je třeba dělit tarif na více úrovní v případě stejné práce?
- V případě, že je tarif nutné rozdělit, co je určující pro stanovení úrovně znalostí, dovedností a odpovědnosti?
- Mají hrát roli i faktory hygienické (viz Herzberg)? A jakou?
- Mají mít různé druhy práce vliv na odlišné chování v rámci růstu odměny?
- Má být upravována časová odměna, když dochází k hierarchickému postupu pracovníka? A jak?
- Je možné pracovníkovi přiznat vyšší tarif, než mu vzhledem k zařazení náleží? Jaké pro to mohou být důvody?
- Jak je možné měnit strukturu odměny pracovníka, když v průběhu jeho zaměstnání dochází ke změnám, např. v odpovědnosti, náročnosti práce, v pracovních povinnostech?

Zmíněna byla **odměna za zásluhy**. Armstrong (2015, s. 437) ji vnímá jako odměnu, která je navázána na určité hodnotitelné ukazatele. Že pracovník, který společnosti přináší více, by měl být i lépe odměněn, je argumentem, proč tento typ odměny používat. Ostatně v souladu s distributivní spravedlností není nutné, aby odměna, která je spravedlivá byla stejná. V tomto případě existuje výjimka, jestliže dva pracovníci mají vůči společnosti stejný měřitelný přínos, pak by i jejich odměna měla být stejná. Odměna za zásluhy zdůrazňuje požadavek na výkon. Nevýhodou pak bývá, že může oslabit vnitřní motivaci vedoucí k optimálnímu výkonu, kdy se pracovník bude více než na samotnou práci soustředit na to, kolik si může vydělat, a především je velice složité a časově náročné správné nastavení kritérií a úspěšné používání v praxi.

Podle Armstronga (2015, s. 439) také proti odměnám za zásluhy hovoří, že částky jsou obvykle příliš malé a nemohou pracovníka motivovat, stimulace peněžní odměnou nefunguje na každého stejně, odměny mohou vést i k demotivaci významné skupiny pracovníků, konkrétně té, na kterou se odměna nevztahuje.

Jediným typem odměňování za zásluhy, které může být bez problému funkční a nemusí přinášet větší problémy s nastavováním a řízením, je ten, kdy je možné samotný výkon kvantifikovat. Existuje jasná vazba mezi vynaloženým úsilím a odměnou za práci

získanou. Získaná odměna také musí mít pro pracovníka odpovídající hodnotu a být takto vnímána. U ostatních druhů odměňování za zásluhy – dle schopností, dle přínosu a dle dovedností – je již diskutabilní přínos a je problematické nastavení a řízení. Na obtížnou měřitelnost v případě odměňování za zásluhy poukazuje Koubek (2011, s. 170). Naopak Milkovich (1993, s. 597) připomíná, že zařazení odměny za zásluhy umožňuje manažerům ve společnosti větší flexibilitu a možnost neorientovat se pouze a jen na výkon pracovníka.

Zmíněna byla také seniorita. Jedná se o odměnu, část odměny, která zohledňuje délku zaměstnání. Není tedy žádným způsobem závislá na výkonu pracovníka, a tedy výkon přímo nepodněcuje, ale dobře se nastavuje a snadno řídí. Nicméně její vhodnost také není vnímána jednoznačně. Její zařazení do odměňování je spravedlivé, protože každého se stejnou délkou působení ve společnosti odměňuje rovným dílem, ale zároveň je nespravedlivá v tom, že někteří pracovníci mají pro společnost větší přínos než jiní. A i když toto může být pouze subjektivní dojem dotčených pracovníků, vede tato domněnka k jejich demotivaci. Jak také zmiňuje Armstrong (2015, s. 441), v době nízké fluktuace pracovníků nejsou náklady na jejich odměňování kompenzovány přínosem společnosti.

Pokud bylo zmíněno odměňování za zásluhy, konkrétně odměňování výkonové, většinou se jedná o odměňování přímo závislé na výkonu jednotlivce. Odměna, nebo část odměny může být vázána také na výkon skupiny – týmové odměňování – či na výkon celé společnosti. Týmová odměna může být zaměřena na snížení nákladů, kvalitu výrobků či množství vyráběné produkce (Milkovich, 1993, s. 602). **Týmové odměňování** může podpořit spolupráci v rámci skupiny a také motivovat pracovníky dosahovat stejných výsledků, jakých dosahují nejlepší pracovníci skupiny. Nicméně, může opět docházet k subjektivnímu hodnocení vlastních zásluh pracovníka a k pocitu podhodnocení. Pokud skupina jako celek nevykazuje dobré výsledky a její členové nejsou odměňováni, mohou se snažit přejít do skupin úspěšnějších, a to celkový výsledek dále zhoršuje.

Odměna s přímou vazbou na **výkon celé společnosti** může fungovat za předpokladu silné identifikace pracovníka se společností. Armstrong (2015, s. 442) zmiňuje tři typy odměn, které mají přímý vztah k výkonu společnosti. Jedná se o:

- podíly na zisku – klíčový je zisk firmy, ze kterého je pracovníkům vyplacený určitý díl formou peněz či akcií;

- podíly na vlastnictví – pracovníkům je umožněna přednostní koupě akcií společnosti;
- podíly na výnosu – pokud dochází ke zlepšení výkonu společnosti, pak je pracovníkům vyplacena odměna, která je závislá na výnosech.

Urban (2017, s. 127) řadí k takzvané **výkonové** mzdě úkolovou i podílovou (provizní) mzdou. Patří k nejdůležitějším motivačním faktorům. Cílem výkonové mzdy je zajistit společnosti konkurenceschopné postavení na trhu práce, provázat výsledky práce s odměnou a tím zlepšit kontrolu nad mzdovými náklady, pomoci pracovníkům lépe se s cíli společnosti identifikovat a napomoci spravedlnosti v systému odměňování – odpovídající výše odměny za odpovídající množství (a kvalitu) práce.

Koubek (1997, s. 264) připomíná, že formy výkonové mzdy časem mohou ztrácet na účinnosti a je třeba je nějakým způsobem modifikovat. Především se toto týká případů, kdy není úplný vztah mezi výkonem a odměnou. Také vnější vlivy, například změny daňových sazeb mohou mít na snížení účinnosti vliv.

Armstrong (2003, s. 687) zmiňuje, že při vývoji systému s vazbou na výkon je nutné jasně odlišit „pobídku“ a „odměnu“. Pobídka se dívá do budoucnosti, kdežto odměna je záležitostí retrospektivní:

- **finanční pobídka** motivuje pracovníky k dosažení stanovených cílů, zvyšuje jejich výkon či jejich kompetence nebo schopnosti a znalosti zaměřením na jasné cíle a stanovuje priority;
- **finanční odměna** poskytuje pracovníkovi uznání za dosažení nebo dokonce překročení osobních cílů nebo některých úrovní kompetence či dovedností.

Úkolová mzda

Rozhodující je množství produkce. Stanovuje se norma času nebo norma množství. Norma času určuje, kolik je třeba času na výrobu produktu, norma množství pak počet produktů vyrobených za jednotku času. Používá se především ve výrobních společnostech, kdy pracovník může ovlivnit svůj výkon a množství produkce. Pro využití úkolové mzdy je třeba připravit pracovní prostředí tak, aby organizace práce byla co možná nejlepší, norma práce splnitelná a byly nastaveny mechanismy kontrolní a mechanismy bezpečnosti práce.

Úkolová mzda pracovníky stimuluje k vysokému výkonu, ale v honbě za co nejvyšší odměnou může způsobit horší kvalitu práce, nevhodné chování a porušování bezpečnosti práce (Šikýř, 2016, s. 131).

Podílová mzda

Někdy se hovoří o provizích či pohyblivé složce, tedy o procentuální odměně kalkulované z obrátu, tržeb či zisku. Je také možný výpočet odměny na základě pevné sazby za prodej produktu. Tento typ odměňování se používá především pro obchodní oddělení společností, které prodává produkty ve formě výrobků či služeb, kde závisí na prodaném množství. Z toho vyplývá opět vysoká stimulace pracovníka k výkonu, ale na druhé straně také potenciální vysoká stresová zátěž.

Obvykle se poskytuje jako složka mzdy, společně se složkou fixní, která pracovníkovi zaručuje nějaký podíl jistoty (Šikýř, 2016, s. 131).

Prémie

Jsou součástí hmotné, pohyblivé složky odměny a jejich stimulační účinek je větší než stimulační účinek složky fixní (Pauknerová, 2012, s. 222). Prémie jsou motivátorem pro lidské zdroje, nicméně pokud pracovníci aktivně využívají možnost zvyšování odměn na základě zvýšení svého pracovního úsilí, pak další zvyšování odměn již nemá za následek zvýšení pracovního úsilí (Urban, 2017, s. 22). Prémie doplňují mzdu časovou, jsou tedy podle Šikýře (2016, s. 131) doplňkovou formou mzdy. Vypláceny jsou buď jednorázově, anebo pravidelně. Jednorázově (za věrnost, přítomnost atd.) a pravidelně například za kvalitu či produktivitu. Pravidla vyplácení prémie by měla být zřejmá a předem ujasněná.

Osobní ohodnocení

Jeho smyslem je diferenciací pohyblivé složky mzdy podle minulého individuálního přínosu (Dvořáková, 2012, s. 322). Na základě individuálních výsledků práce může manažer rozhodnout o osobním ohodnocení pracovníka. Bývá stanoveno procentuálním podílem z tarifu mzdy a smyslem je stimulovat pracovníka k dosažení žádoucího výkonu (Šikýř, 2016, s. 132).

Podíl na výsledcích hospodaření

Prvek, který může pomoci stabilitě na pracovišti a zvýšit spoluodpovědnost pracovníků za dosažení cílů společnosti, je podíl na výsledcích hospodaření (Šikýř, 2016, s. 132).

Podle Dvořákové (2012, s. 324) má podíl na výsledcích hospodaření společnosti (kromě samotného dosažení cíle) za cíl zvýšení produktivity, snížení nákladů, stabilizaci pracovníků a jejich získávání, posílení spolupráce a snížení rizika sociálních konfliktů na pracovišti. Pokládá několik otázek, které je třeba řešit, pokud se společnost rozhodne část mzdy řešit podílem na výsledcích:

- kdo z pracovníků se může podílet na výsledku lepším než plánovaném;
- jaký bude ukazatel pro měření výsledku hospodaření;
- jakým způsobem se lepší výsledek hospodaření rozdělí mezi společnost a pracovníky;
- jakým způsobem se lepší výsledek dále rozdělí mezi jednotlivé pracovníky;
- jaká bude zvolena forma vyplacení mzdy, tj. zda hotovost či akcie společnosti či úhrada pojištění;
- jaký bude termín vyplacení.

Podíl na výsledcích hospodaření mají v celkových odměnách pracovníků především větší společnosti. Dvořáková (2012, s. 324) také dodává, že není prokázáno, že podíl na výsledcích hospodaření společnosti stimuluje pracovníky k individuálním výkonům, protože v celoroční mzdě má obvykle malé zastoupení.

V souvislosti s odměňováním ředitelů a vrcholových manažerů Armstrong (2015, s. 456) uvádí systémy odložených bonusů, kdy část odměny (ročních bonusů) je přeměněna na akcie za podmínky, že ohodnocená osoba bude i na konci odkladu (např. 2 roky) stále zaměstnancem společnosti. Dále pak systémy opcí na akcie, systémy akcií vázaných na výkon a systémy omezených akcií.

Vyhodnocování odměňování

Společnost obvykle usiluje v zájmu dosažení svých cílů a v zájmu stability na pracovišti o spravedlivé odměňování, které na základě objektivních rozdílů mezi

jednotlivými pracovními činnostmi, rozdílných individuálních a týmových výsledků a přínosů pro společnost pracovníky ocení.

Spravedlivé odměňování významně ovlivňuje spokojenost pracovníků a společnost je nucena stále provádět průzkumy o mzdách a neustále ověřovat účinnost metod odměňování (Wellington, 2017, s. 125) (Koubek, 1997, s. 264), protože nalezení dokonalé struktury mezd nemá konečné řešení a stále se vyvíjí, ať již v souvislosti s měnícími se nároky pracovníků, odborů, trhu práce a dalšími změnami ve vnějším prostředí (Dvořáková, 2012, s. 307).

3.3 Benefity

Obecně jsou benefity (zaměstnanecké výhody) poskytované pracovníkům za jejich přítomnost ve společnosti, že ve společnosti pracují a jsou k ní loajální. Nebývají vázané na výkon, ale může existovat vazba na pozici pracovníka, na jeho zásluhy a na době, kterou je pracovník ve společnosti zaměstnán. Některé z benefitů podporují work-life balance, tedy rovnováhu mezi prací a soukromým životem (Kocianová, 2012, s. 107).

V Evropě se dle Koubka (1997, s. 275) obvykle zaměstnanecké výhody dělí na:

- sociální povahy (rekreace, kultura, sportovní aktivity, pojištění, půjčky, mateřská škola);
- se vztahem k práci (doprava, stravování, ubytování, vzdělávání, nápoje na pracovišti, výhodnější ceny za produkty společnosti);
- spojené s postavením ve společnosti (automobil, výpočetní a komunikační technika pro osobní užití, hrazení nákladů na reprezentaci společnosti).

Ne všichni pracovníci vnímají benefity stejně pozitivně. Například příspěvek k penzijnímu připojištění bude atraktivnější spíše pro pracovníky starší a ti mladší jej mohou vnímat jako něco zbytečného. Někdy jsou benefity ve společnosti pouze jako součást trendu a nemají hlubší smysl. Pokud se již jednou společnost rozhodne pro jejich realizaci, bývá těžké je v budoucnu rušit, protože pracovníci po určité době vnímají benefity jako něco, co jim náleží a je standardní součástí jejich odměny za práci. Pokud jsou přidělovány bez hlubšího smyslu, nahodile anebo dokonce z hlediska pracovníků je jejich přidělování nespravedlivé, mohou mít i kontraproduktivní účinek a způsobovat nespokojenost. Jejich čerpání je obvykle řešené kolektivní smlouvou či vnitřními předpisy společnosti (Dvořáková, 2012, s. 325).

Šikýř (2016, s. 135) rozděluje čerpání zaměstnaneckých výhod na plošné a volitelné. Pokud mají všichni pracovníci nárok na všechny zaměstnanecké výhody, jedná se o systém **plošných** výhod. Jestliže jsou výhody poskytovány na základě individuálních preferencí, věku, pohlaví či rodinného stavu, pak tento systém označuje jako **volitelný** nebo také **kafetéria** systém. Oba systémy se dají kombinovat například tak, že příspěvek na stravování je poskytován plošně, ale příspěvky na sport nebo kulturu jsou zcela dle individuálních preferencí pracovníka.

Žádanými a relativně obvyklými benefity jsou například:

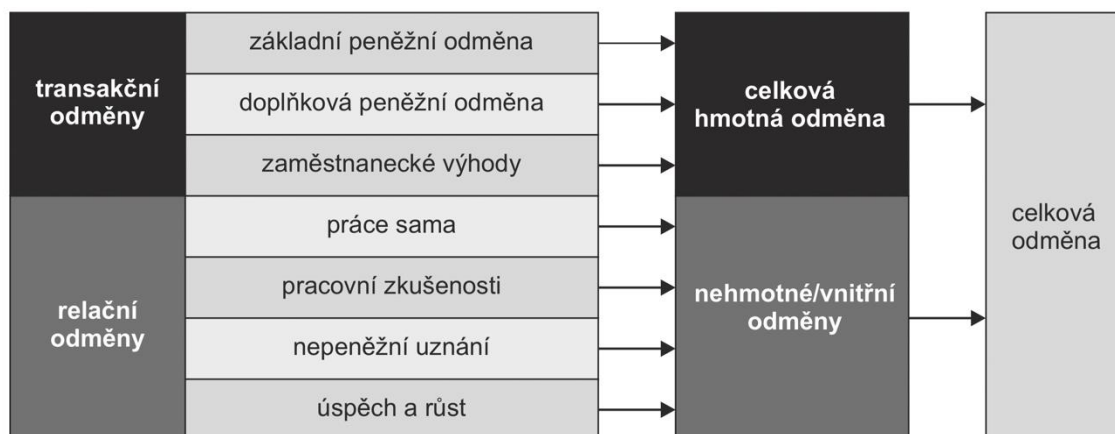
- 13. plat / 14. plat,
- flexibilní pracovní doba,
- dovolená 5 či více týdnů,
- individuální rozvržení pracovní doby,
- práce z domova,
- automobil pro soukromé účely,
- stravenky,
- zdravotní volno.

Neomezená dovolená je dalším z možných, nicméně neobvyklých a nerozšířených benefitů. Zda ji zaměstnancům poskytnout záleží pouze na společnosti, nejsou třeba žádné zákonné úpravy. Zaměstnanci mohou dovolenou čerpat, kdy chtějí, využívají ji i na pokrytí pracovní neschopnosti a vždy dostanou celou mzdu. Firmy, které v Česku tento benefit poskytují, potvrzují nižší fluktuaci, vyšší zájem o práci a upevnění loajality. Nicméně aby byl tento systém opravdu funkční, musí být zaměstnanci zastupitelní a je třeba hodnocení zaměstnanců na základě výkonu. Systém je také náročný na sebekázeň a vnitřní motivaci, stejně jako benefit práce z domova (Mrázová, 2019).

Jednotlivé složky odměny mohou mít formu peněžní i nepeněžní. Dohromady pak dávají celkovou odměnu pracovníka, viz Obrázek 1. Odměňování je vnímáno jako na integrovaný celek požitků, které jsou finančního charakteru a výhod pro zaměstnance a požitku z práce jako takové, stylu řízení a pracovního prostředí. Celková odměna by měla

pracovníka přesvědčit, že je pro společnost přínosný, společnost jeho práci oceňuje a aby pracovník dále rád ve společnosti pracoval (Armstrong, 2015, s. 423).

Obrázek 1 Složky celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2015, s. 424)

V souvislosti s nepříznivým demografickým vývojem se na pracoviště více přenesou problémy spojené se stárnutím populace. Společnost bude muset více řešit otázky struktury zaměstnanců, věkovou diskriminaci, zaměstnatelnost starší generace. Tyto a další otázky si klade tzv. **age management**. Podle Kocianové (2012, s. 112) je v age managementu nejefektivnější přístup, který předvídá možné problémy a překážky, přístup preventivní, integrovaný a komplexní. Ke strategiím age managementu lze přistupovat několika způsoby – jako k age managementu jedince, kolektivu, organizace a celé společnosti. **Jedinec** je strategie zaměřující se na jednotlivé pracovníky a týkají se pracovních schopností, zdraví a kvality života, sociálních vztahů a přínosu starších pracovníků organizacím; **kolektiv** je strategií, která je vytvářena kolektivním vztahem mezi odbory a zaměstnavateli; strategie **organizace** jsou navrhovány pro celou organizaci a jsou zaměřeny na udržování dovedností a pracovní síly, předáváním znalostí, praktikami řízení lidských zdrojů a změnami v organizaci práce a pracovní doby; strategii **společnost** vyvíjejí národní vlády jako podnět pro témata aktivního stárnutí, zlepšení zdraví a kvality života, snižování nákladů na péči a zdravotní a sociální péči.

Každopádně přístup společností k implementaci age managementu v České republice je zatím spíše vlažný, což dokládá průzkum provedený Urbancovou a Fejfarovou

(Urbancová, 2017) v letech 2014–2015 a publikovaný v článku Age Management Aspects in the Czech Republic. Výsledky ukazují, že pouze 29,3 % společností (ze 161 zahrnutých) má nastavena pravidla pro aplikaci age managementu a 70,7 % se tímto problémem zatím nezabývá. Také bylo zjištěno, že z uvedených 29,3 % společností, které age management implementují, jich 68,9 % k implementaci přistupuje intuitivně bez žádných výsledků měření potřeb.

3.4 Motivace a stimulace

Motivace je důvod něco dělat (Armstrong, 2003, s. 216). Pojem „motivace“ vychází z latinského „movere“ a znamená „pohyb“. Pohyb, který vede k činnosti, k cíli, k odměně. Není podstatné, zda cílem je natření plotu či vypracování eseje, vždy je přítomna motivace jako základní hybatel nastávajících událostí, činností vedoucích k cíli, který je korunován odměnou. Motivovaní lidé vyvíjejí svou činnost dobrovolně a s větším úsilím. Činnost provádějí, protože sami chtějí, mají k tomu svůj důvod. Dobře motivovaní lidé jsou ti s jasně stanovenými cíli, kteří přijmou úkoly za své a kteří očekávají, že je možné tyto úkoly splnit. Tito lidé jsou sebe-motivovaní, a tak dlouho se snaží stanovené cíle splnit, dokud jich není dosaženo. To je nejlepší forma motivace (Armstrong, 2003, s. 216). Motivace je ochota aktivně se podílet na plnění pracovního úkolu.

Vzhledem k pracovnímu výkonu rozlišujeme motivy aktivní, ty pracovní výkon podněcují, podporující, které vytváří prostředí pro aktivaci motivů aktivních a potlačující, které pracovníka od činnosti odvádějí (Bedrnová, 1994, s. 199).

Motivaci lze rozlišit na vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** (intrinsická) není podněcována vnějšími stimuly a je to motivace vyplývající ze samotné práce. Projeví se, pokud lidé vykonávají významnou a zajímavou práci, která je podnětná a přiměřeně samostatná. Je založena na potřebě tuto práci vykonávat a dosáhnout na výsledky s výkonem spojené. Armstrong (2015, s. 218) říká, že „*když se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za opravdu smysluplnou a přínosnou, potom nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci tím, že ‚vytěsní‘ jejich vnitřní zájem a odhodlání*“. Naopak **vnější motivace** (extrinsická) je stimuly podněcována, ať již jsou to finanční odměny, různé pochvaly či naopak tresty či kritika. Dle Armstronga (2015, s. 218-219) mohou mít vnější motivátory okamžitý účinek, ale nemusí dosahovat dlouhodobého působení.

Čopíková (2015, s. 52) dále člení motivaci na **vědomou** a **nevědomou** a s nimi spojený pojem racionalizace, když si člověk zpětně zdůvodňuje své chování a motivy k němu vedoucí. Zmiňuje také motivy **vrozené** (primární) a motivy **získané** (sekundární), kde právě ty sekundární mají souvislost s pracovní motivací.

Pauknerová (2012, s. 84) spojuje motivaci s citovým prožitkem, který člověka aktivizuje (aktivizace jako základ motivace) a usměrňuje. Zabývá se také úrovní výkonu v souvislosti s úrovní motivace. Pokud není člověk dostatečně motivován, pak je výkon nízký, člověku se jednoduše nechce pracovat. Pokud je člověk naopak motivován nadměrně, pak jeho výkon také klesá. S nadměrnou motivací se lze setkat u různých zkoušek výkonu, jako jsou přijímací pohovory, zkoušky ve škole či sportovní závody. Ideálem je tedy určitá střední míra motivace. Motivované chování je vystiženo vydáním energie se zaměřením na konkrétní cíl a toto trvá určitou dobu, po které je cíle buď dosaženo, anebo nedosaženo. Motivace může dále trvat anebo se přeorientovat na cíl jiný.

V teoriích motivace se objevují základní principy **homeostatický**, funkční na základě udržování rovnováhy, princip **hedonistický**, který je naplněn dosažením uspokojení potřeb a princip **pobídkový**, závislý na vnějších podnětech (Pauknerová, 2012, s. 93). K homeostatickému principu dodává, že „jednou ze známých teorií motivace založených na homeostatickém principu je Festingerova kognitivní disonance. Její podstatou je subjektivně nepříjemný stav vznikající v důsledku rozporu mezi jednotlivými vjemy, poznatky nebo hodnotícími soudy. Tento stav se člověk snaží překonat buď změnou svého chování, získáním nových poznatků, nebo přehodnocením kognitivního obrazu situace, případně všemi zmíněnými způsoby. Pokud se někdo dozví, že trpí nevyléčitelnou chorobou (v rozporu se svým přesvědčením, že je zdravý), pak může odstranit některé nesprávné návyky, zjistit si více informací o své chorobě či změnit svou hodnotovou orientaci.“ (Pauknerová, 2012, s. 93).

Společnost prostřednictvím manažerů vyvíjí snahu motivovat pracovníky žádoucím směrem v souladu se svými cíli. Používá prostředky motivace, které rozvíjejí pozitivní prvky motivace pracovníka a případně utlumují ty negativní. Výsledek práce není pouze důsledkem vynaloženého úsilí. Toto úsilí pouze podporuje potenciální výkonnost pracovníků. Limitem, kam až je možno pracovníka motivovat k výkonům jsou jeho schopnosti a znalosti (Dvořáková, 2012, s. 219).

Stimul, v tomto případě jako pojem vycházející z psychologie, znamená vyvolání určité reakce, aktivity, chování. V případě vnějších vlivů nazýváme tyto stimuly jako

incentivy a jsou jimi například pochvaly či odměny. Vnitřní stimuly jsou nazývány impulzy a jedná se například o pociťovanou bolest.

K ovlivňování člověka na pracovišti dochází kdykoliv, při jakémkoliv setkávání s jinými lidmi, a tedy i nechtěně. Záměrné pracovní ovlivňování člověka žádoucím směrem je stimulací. Stimulovat lze odměnou či hrozbou, ale aby byla stimulace úspěšná, musí působit přímo na motivy daného člověka. Z této skutečnosti vyplývá, že pokud chce manažer úspěšně stimulovat pracovníka, pak jej musí dobře znát (Pauknerová, 2012, s. 221). Uvádí také několik skutečností, které mohou být pro stimulaci podstatné. Jedná se o hmotnou odměnu a další nefinanční benefity, kdy účinnějším je především pohyblivá složka mzdy (platu). U benefitů se pak jejich účinnost zvyšuje, pokud jsou individualizované k potřebám jednotlivců. Stimulující by měla být samotná práce, kterou je možné různými prostředky obohacovat tak, aby byly naplněny potřeby člověka s ohledem na samostatnost, tvořivost, osobní rozvoj, moc atd. Pokud je důležitá samotná práce, pak neméně důležité je vedení, tedy interakce mezi podřízeným a nadřízeným, styl vedení, důvěra k nadřízenému pracovníkovi. S interakcí mezi podřízeným a nadřízeným souvisí i další skutečnost pro stimulaci na pracovišti podstatná, a tou jsou vztahy na pracovišti obecně, atmosféra na pracovišti. Dále zmiňuje pracovní podmínky a režim práce, kdy je pro lepší vazbu mezi podnikem a pracovníky žádoucí jejich vylepšování. Z ostatních faktorů s vlivem na stimulaci doplňuje prestiž oboru, ve kterém pracovník působí, image podniku, politická a ekonomická situace a také osobní rodinné vztahy (Pauknerová, 2012, s. 223).

Rodinu, její prostředí a vztahy zmiňuje v rámci stimulačních prostředků v pracovní motivaci také (Čopíková, 2015, s. 64) a uvádí paradox, kdy jako motivace k výkonu mohou sloužit dvě odlišné situace. Totiž člověk může být rodinou a jejím prostředím motivovaný v případě, že cítí podporu a důvěru pro činnost, které vykonává. Na druhou stranu může být motivovaný také v případě, že podporu a důvěru nemá a pak chce dokázat, že on to zvládne a že bude v činnosti úspěšný.

V našich podnicích je kladený obvykle velký význam na mzdu, jako na zásadní podnět k motivaci pracovníka, ale ve vyspělých zemích je kladený také důraz na prostředky nehmotného charakteru. Každopádně management podniku musí dbát na účinnost všech podnětů, které pracovní výkon a úsilí ovlivňují (Kleibl, 2001, s. 71).

Na nebezpečí používání vnějších pobídek (incentivy), jako univerzálního prostředku manažerů ke zvýšení výkonu, poukazuje Pink (2009) ve své přednášce "The puzzle of

motivation”. S odkazem na “úlohu se svíčkou” Karla Dunckera a navazující rozšířený experiment Sama Glucksberga říká, že vnější stimulace, například finanční premií má smysl pouze tehdy, když je jasný cíl a existuje jednoduchý soubor pravidel. Pokud je očekávaná kreativita, opuštění zaběhnuté praxe, pak je naopak odměna nežádoucí, protože kreativitu omezuje. Jedná se o potlačení funkční fixace. Stejný názor mají i Kounios a Beeman (2015), kteří také s odkazem na Glucksberga shrnují, že peníze mohou jako návnada pomoci řešit dílčí problémy, ale nelze za ně pořídit převratné nápady.

4. Vlastní práce

4.1 Burda International CZ

Společnost Burda International CZ s.r.o. patří do skupiny Burda International a je součástí holdingu Hubert Burda Media. Holding se skládá z 233 společností, ze kterých 140 má ústředí v Německu. Celkově má přes 12.369 zaměstnanců a příjem přes 2,66 mld. EUR (Spengler, 2019). Je významným světovým nakladatelem, patří mezi největší německé vydavatele a mediální společnosti, provozuje časopisy, weby, televize a rozhlasové stanice. Burda International CZ s.r.o. byla v České republice založena 13. února v roce 1991 pod názvem BURDA Praha, spol. s r.o. Současná podoba společnosti vznikla fúzí společností BURDA Praha, spol. s r.o. a BURDA Media 2000 s.r.o., která zakončila úplné převzetí společnosti Hachette Filipacchi 2000 s jejím silným portfoliem titulů (2020). Sídlo firmy je na Praze 3 v ulici Přemyslovská 2845/43 a identifikační číslo je 15273598. Předmětem podnikání společnosti Burda International CZ s.r.o. je nakladatelství, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, služby a prodej neuvedené v přílohách 1 až 3 zákona č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona, držba, správa a koupě podílů. Statutárním orgánem je jednatelka Petra Fundová a společníkem Burda International Holding GmbH, se sídlem v Offenburgu, Spolková republika Německo. Základní kapitál společnosti je 1 000 000,- Kč.

Obrázek 2: Logo společnosti Burda International CZ s.r.o.



Zdroj: Burda International CZ (2020)

Dle výroční zprávy (Výroční zpráva, 2019) Burda International CZ s.r.o. v roce 2018 dosáhla zisku před zdaněním ve výši 27,1 mil. Kč při celkovém objemu tržeb 523,553 mil. Kč a průměrný stav zaměstnanců byl 163. Společnost je vydavatelem vlastních i licencovaných titulů v tištěné i elektronické formě. Vydává tituly Elle, Marianne, Marie Claire, Joy, Svět ženy, Katka, Appetit, Chip, různé formy křížovek a desítky dalších speciálů a příloh. Díky portfoliu titulů životního stylu pro ženy, je v tomto segmentu nejsilnějším vydavatelem na českém mediálním trhu. Burda International CZ s.r.o. také stojí za úspěchem

projektů Appetit piknik, což je gastronomický festival a kulinární trh, a především nejúspěšnější prodejní akce, Dnů Marianne, což je dle časopisu Forbes českým Black Friday. Této akce, kdy spolupracuje vydavatel přímo s prodejci, se na začátku před 19 lety zúčastnilo několik obchodníků a dnes je jich do zapojeno kolem 6.600 (Hrdličková, 2019).

4.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti Hubert Burda Media sahá až na počátek 20. století do roku 1903, když ve městě Philippsburg založil Franz Burda malou tiskárnu, kterou ovšem brzy přestěhoval do Offenburgu, kde ústředí společnosti sídlí dodnes. K tiskařství se následně přidává i vydavatelská činnost. Jedním z klíčových okamžiků, který společnost přivedl k celosvětovému respektu, bylo založení Verlag Aenne Burda v roce 1949. Aenne Burda byla manželka Franze Burdy Sr., která plně stála za založením a za úspěchem časopisu Burda Moden. Časopis poprvé vyšel v roce 1950 a vychází i dnes. Úspěch časopisu přinesl nápad, vkládat do něj střihy pro šití doma a přinášet tak čtenářům poslední módu za přijatelnou cenu. Další rozvoj společnosti se odehrává přes několik převzetí společností jiných a Hubert Burda media zakládá druhé ústředí v hlavním městě Bavorska, v Mnichovu. Převzetí přineslo mimo jiné založení časopisu Bunte. V roce 1966 do společnosti přichází Hubert Burda, který společně se svými bratry, poté, co Franz Burda Sr. odešel do důchodu získal ve společnosti podíl a stal se jedním z manažerů. Franz Burda Jr. byl odpovědný za tiskové operace, Frieder za finance a administrativu a Hubert řídil vydavatelské aktivity. Také pracoval jako šéfredaktor časopisu Bunte. Inspirován Andy Warholem rozvíjel časopis od tradičního titulu k modernímu “časopisu pro lidi”. V následujících letech docházelo k mnoha spojením a akvizicím, společnost se stává velkou skupinou. Po smrti Franze Burdy Sr. dochází k reorganizaci aktivit společnosti, jak německých, tak aktivit ve Spojených státech a v Rakousku. Jednou z aktivit byl významný podíl v berlínském vydavateli Axel Springer, který nicméně byl časem zpět odprodán dědicům Axel Springer a postupně jej získal Leo Kirch. V roce 1993 byl založen další klíčový titul vydavatelství, magazín Focus. Když v roce 1994 na odpočinek odešla Aenne Burda, Hubert Burda získal podíly všech rodinných členů a stal se jediným vlastníkem vydavatelského domu. Integroval jednotlivé společnosti do skupiny, ale ponechal jim vysokou nezávislost, konsolidoval televizní a rozhlasové podíly a skupina, jako celek, se začala více zaměřovat na působení na zahraničních trzích zakládáním dceřiných společností. Od roku 1995 Burda navyšuje investice v digitální sféře obchodu a vytváří k tomuto účelu samostatné divize a pokračuje ve své expanzi na internet.

Focus Digital AG byla ve své době po splynutí s Tommorrow Internet AG největší internetovou skupinou. V roce 2000 společnost mění svůj název na současný Hubert Burda Media. V následujících letech společnost provádí svůj přerod z mediálního domu na společnost technologickou, investuje například do platformy XING. Ve svých 70. letech Hubert Burda opouští operativní řízení společnosti a novým CEO je jmenován Paul-Bernhard Kallen. Již dříve nastavený směr pokračuje investicemi do zabezpečeného webového prohlížeče Cliqz a redakční platformy Thunder (2020).

V současné době je skupina Hubert Burda Media mezinárodně působící mediální společností, se silným zaměřením na technologické inovace. Portfolio se skládá ze zhruba 600 produktů v Německu a v 17 dalších zemích. Celá skupina má 256 společností, 146 z nich v Německu a 110 zahraničních. Na konci roku 2018 pro skupinu pracovalo 12,369 zaměstnanců (Spengler, 2019).

Obrázek 3: Logo společnosti Hubert Burda Media

Hubert Burda Media

Zdroj: Burda (2020)

4.1.2 Poslání a společenská odpovědnost

Společnost Hubert Burda Media sama sebe vnímá jako „podnik pro podnikatele“, který i v rámci holdingu se strukturou decentralizovaných ziskově orientovaných center volí pro jednotlivé společnosti vysokou míru podnikatelské svobody. Využívá své silné postavení mezinárodně známé společnosti a proslulosti svých značek k přebírání odpovědnosti v oblastech společensky důležitých. Především se orientuje na účast v oblastech vzdělávání, umění a kultury, podporuje potřeby dětí v Německu a vzdělává veřejnost v tématech péče o zdraví a prevence (Spengler, 2019).

4.2 Odměňování a personální potřeby v obchodním oddělení

Nábor zaměstnanců do obchodního oddělení začíná ve chvíli, kdy se z rozličných důvodů některé místo uvolňuje, anebo vyvstane potřeba nové pozice. V tu chvíli se ve spolupráci s obchodním ředitelem či spíše s manažerem konkrétního obchodního týmu, reviduje či modifikuje „job description“. Podle této potřeby se nový pracovník vyhledává především na profesních sítích Jobs.cz, LinkedIn a na podnikových stránkách Facebook. Na

LinkedIn kromě pasivního zveřejnění dané vyhledávané pozice probíhá také aktivní vyhledávání. Když se přihlásí, anebo se najdou potencionálně vhodné osoby, probíhá první pre-selekce, kterou provádí pracovník HR. V případě pozic do obchodního oddělení je krok pre-selekce sloučený s dalším krokem, a to je setkání s manažerem obchodního týmu, na kterém je pracovník HR přítomen. Postupuje se tedy pouze jednokolově. Poslední slovo ve výběru zaměstnance vhodného pro obchodní tým má jeho manažer. Existuje i možnost, že vhodného kandidáta na pozici zajistí sám manažer týmu na základě např. minulé spolupráce, pak není nutné výběrové řízení na pozici, ale pracovníci HR zajišťují pouze administrativní kroky a seznamují pracovníka s podnikem a jeho pravidly.

Při výběru zaměstnanců na obchodní pozice nemá podnik zvláště náročné požadavky. Nicméně, vzhledem ke specifickým hledaných pozic je kladen důraz na komunikační schopnosti a obchodní dovednosti. Co se týká jazyků, pokud obchodník nemá působit výhradně na zahraniční klientelu, ale jeho orientace je na klientelu domácí, pak zvláštní požadavky nejsou. Před definitivním přijetím se oddělení HR snaží také získat na pracovníka reference z minulého působiště, pokud možno z více zdrojů.

Odměňování pracovníků obchodního oddělení má dvě základní složky, a to složku fixní (mzdu) a složku pohyblivou (provizi). Nicméně, důležitá je i doba po nástupu nového pracovníka na obchodní pozici. Pokud se jedná o nováčka v oboru, který teprve získává zkušenosti a obchodním dovednostem se učí, pak jeho podpora po nástupu spočívá v pomoci od manažera formou řízení a vedení. Pokud je osoba na nově obsazené pozici seniorní a podnik opravdu stojí o jeho udržení, pak je po určité době (např. první 3 měsíce), než je schopen začít plnit svěřený plán a dosahovat odpovídajících provizí, možné finanční dorovnání do standardu dané osoby. Další forma odměny je možná, pokud obchodník vyvine nějaké mimořádné úsilí pro podnik. Pak může být odměněn nad rámec odměny standardní, tedy nad rámec fixní a provizní odměny.

Pohyblivá složka odměny (provize) úzce souvisí se svěřeným obchodním plánem. Dle úrovně plnění plánu je vyplácena provize. Plán je obvykle stanovený na základě zvážení vnitřních a vnějších vlivů. Vnitřními vlivy jsou například tržby klientů v posledních 12 měsících, plánovaná témata. Vlivy vnější je celková situace trhu, odchod důležitých klientů a jiné. Pokud je plán pro obchodníka stanovený správně, myšleno dosažitelně, pak má motivační charakter.

Podnik nabízí pro své zaměstnance také rozličné výhody. Jsou to například 5 týdnů dovolené, 5 dní home office / sick days ročně při dodržení určitých vnitropodnikových podmínek, jazykové kurzy, Makro karta, hodnotné dárky k narozeninám a výročím, slevová karta na restaurace a obchody, Multisport karta, vzdělávání formou profesních kurzů.

Co se týká motivace zaměstnanců obchodního oddělení, základem je motivování peněžní odměnou, spravedlivé odměňování a nestranné, seriózní chování nadřízených pracovníků, kteří mají o své lidi zájem a dovedou je vhodně podpořit. Pokud z nějakého důvodu již nemůže být naplněna uzavřená dohoda s pracovníkem, je nezbytné s ním komunikovat a nalézt řešení, které jej uspokojí a díky kterému neztratí v nadřízeného pracovníka (manažera či obchodního ředitele) důvěru. Obchodník také musí být vtažen do dění v podniku, seznámený s podnikovou strategií. Kromě výše zmíněného je pro motivaci obchodníka také důležitá hrdost na podnik a produkty, které prodává. Identifikace například se značkou Elle nebo Marianne či jinými (v případě podniku Burda International CZ).

Největším problémem obchodního oddělení je v současné době nestabilní vedení. V posledních letech se na pozici obchodního ředitele vystřídal několik lidí, kteří byli dost odlišní z hlediska stylu řízení a jejich působení na tým nemělo žádnou kontinuitu. Nestabilitu na vedoucí pozici obchodního týmu provází i nestabilita v obchodních týmech samotných, především na čerstvě obsazených pozicích. Dalším problémem, ovšem neovlivnitelným, přicházejícím z vnějšího prostředí, je vývoj trhu. S tímto problémem bojují i ostatní konkurenční podniky, ovšem pokud mají stabilní vedení a jasnou obchodní strategii, mohou se i s vnějšími vlivy lépe vyrovnávat.

V současné době má podnik na místě obchodního ředitele nového, zkušeného a v minulosti osvědčeného odborníka v oboru, který má za úkol nejenom plnění obchodního plánu, ale také stabilizaci celého týmu, což by právě v delším horizontu v plnění plánů mělo pomoci. Jeho prací také bude vhodně působit na manažery obchodního týmu, aby sami byli schopnými své lidi řídit či vést a na základě znalosti potřeb jednotlivců mít nástroje k posílení motivace použitím stimulačních prostředků.

Již několik let je na trhu také nedostatek pracovníků vhodných pro práci obchodníka vyplývající z obecně nízké nezaměstnanosti. Pozitivní informací je, že dle poznatků HR oddělení se do Burda International CZ vrací (či vrátit chce) více pracovníků, kteří v minulosti někdy odešli do jiných, konkurenčních podniků.

4.2.1 Obchodní oddělení – inzertní oddělení

Struktura obchodního oddělení je jednoduchá. V čele obchodního oddělení je **obchodní ředitel**, kterému jsou podřízeni **manažeri** obchodních týmů. Manažerům hierarchicky podléhají **obchodníci – prodejci** inzerce.

Prací inzertních prodejců – obchodníků, je prodej inzertní plochy. Protože za samotnou inzertní plochou je ukrytý čtenář časopisu, musí obchodník ovládat jak techniky prodeje, tak základní mediální ukazatele a mít přehled o mediálním trhu s ohledem na konkurenci. Zákazníkem jsou v případě podniku Burda International CZ další podniky, ať už velké, či malé subjekty, které potřebují pomocí marketingové podpory prodat své zboží nebo služby a cílí na konkrétní čtenářské skupiny.

Manažer inzertního týmu vede, nebo dle potřeby řídí svůj tým prodejců, poskytuje prodejcům podporu, podílí se i přímo na obchodních činnostech a v případě, že v týmu některý z prodejců krátkodobě chybí, musí jej plně zastoupit. Je odpovědný za výsledky svého týmu a spoluodpovědný za personální obsazenost.

Obchodní ředitel se také podílí na obchodu, především působením na největší klienty a velké mediální agentury. Kromě odpovědnosti za výsledky a personální obsazenost obchodního oddělení je odpovědný za finální tvorbu obchodního plánu a vytvoření vhodných podmínek pro podřízené pracovníky.

4.2.2 Odměňovací systém

Tato část diplomové práce navazuje na bakalářskou práci Vstupní požadavky obchodního týmu pro vývoj informačního systému vydavatelského domu (Spěváček, 2018).

Odměna obchodníka (mzda) je vyplácena každý měsíc. Obchodník dostává jasnou informaci, na jakém stupni plnění plánu se nachází a je informován z jakých složek se jeho celková odměna skládá.

Přehled obchodníka je ve struktuře:

- obchodní plán;
- realita stavu plnění plánu;
- pohyblivá (provizní) složka;

- speciální formy odměny („Net sale“, „Cross sale“);
- fixní složka (základní mzda);
- kvartální finanční pobídka;
- další složky vyplývající z pravidel odměňování, např. provize za sjednání barterového obchodu (jedná se o výměnný obchod, kdy zadavatel inzerce poskytuje své zboží nebo služby jako protihodnotu za mediální prostor).

Protože je automatický výpočet odměn stále živý a závislý na vnějších událostech, může dojít k rozdílům mezi vyplacenou odměnou a částkou v danou chvíli vypočtenou. Tento rozdíl se poslední den měsíce převede do aktuálního výpočtu odměny daného měsíce.

Plány jednotlivých obchodníků jsou zároveň plány pozic, které zastupují. Při jejich tvorbě se vychází z potenciálu dané pozice, který je determinovaný produktem (zde časopis nebo jeho elektronická obdoba), segmenty klientů nebo přímo jednotlivými klienty a jejich potenciálem. **Potenciál** klientů je samozřejmě těžko měřitelný, a tedy se vychází z reality minulých let kombinované s očekávaným trendem, zkušeností obchodních manažerů a očekáváním majitelů firmy.

Plány je u časopisového vydavatele vhodné tvořit skládanou formou: počet stran násobený požadovanou výtěžností na stranu je roven plánu ve finančním objemu. Tato tvorba plánu a následná práce nejenom s finanční složkou, ale také s počtem stran a výtěžností na stranu zajišťuje do jisté míry vyšší zainteresovanost obchodníků na efektivitu a slevovou politiku. Je také možné používat zjednodušený proces kdy se pro obchodní oddělení plánuje pouze finanční složka a dodržování slevové politiky se řeší striktním sledováním použitých slev. V tomto případě, ale obchodník není tolik vtažen do zodpovědného nakládání s klientskými slevami.

Celková odměna obchodního zástupce se v daném případě skládá z několika složek, které ilustruje obrázek 4. Jedná se o jeden z mnoha systémů odměňování, který může být dále upravován a modifikován.

Obrázek 4 Složky odměny v obchodním oddělení



Zdroj: Upraveno dle Spěváčka (2018)

Pevná složka (fix, základní mzda) je stálou složku odměny, která obchodnímu zástupci zajišťuje, že i v případě neočekávaného a výrazného výkyvu v tržbách bude mít alespoň určitý existenční příjem. Firma naopak za tuto fixní odměnu očekává standardní plnění povinností. Velikost této složky odměny se řídí firemními pravidly a je možné ji stanovovat individuálně pro každou osobu v odměňovacím systému.

Možná je také další fixní složka, která se může použít například pro zadání příspěvku na dopravu nebo jako kompenzace jiných stálých nákladů obchodníka.

Provize (pohyblivá složka, podílová mzda). Jedná se o odměnu závislou na plnění svěřeného obchodního plánu za daný časopis, přílohu či elektronickou obdobu. Je vyplácena měsíčně a je závislá na plnění měsíčního plánu.

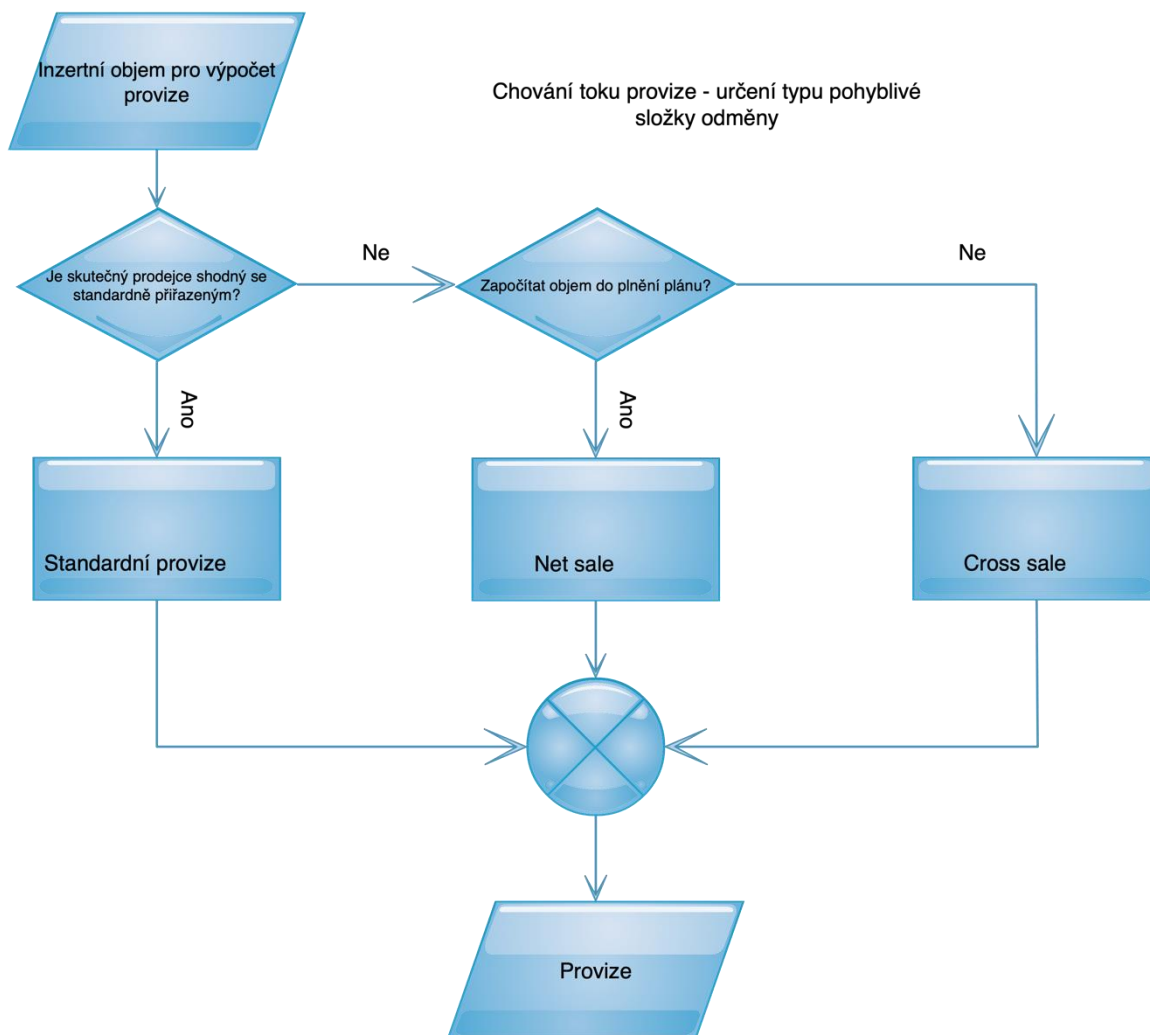
Plány v jednotlivých měsících nebývají obvykle ve stejné výši, ale odpovídají nákupnímu chování v průběhu roku což obvykle přibližně odpovídá sinusoidě. Protože výpočet provize spočívá v aplikaci určitého procenta na čistý (po slevách) obchodovaný

finanční objem, pak při 100 % splnění plánu bude ve dvou měsících výše provize rozdílná, pokud je v těchto měsících rozdílný plán.

Net sale provize. Obchodník má standardně pro svůj časopis, který zastupuje, přidělené klienty. V některých speciálních případech je možná situace, že může prodávat i produkty do jiného titulu. Toto je možné pouze se souhlasem manažera daného titulu nebo obchodního ředitele. V takovém případě je finanční objem plynoucí z této transakce započítaný do objemu plnění plánu standardnímu přiřazenému prodejci časopisu, ale speciální provize „net sale“ je vyplacena prodejci, který obchod realizoval. Výše provize je na základě firemních pravidel předdefinovaná, ale je možné její procentuální výši upravit dle požadavku ředitele obchodního oddělení.

Cross sale provize je obdobou „Net sale“, ale s odlišným chováním a použitím. Obchodník má standardně přidělené klienty a svůj časopis. V některých speciálních případech je možná situace, že může prodávat i produkty do jiného titulu. Toto je možné pouze se souhlasem manažera daného titulu. Finanční objem plynoucí z této transakce není započítaný do objemu plnění plánu žádnému prodejci časopisu, ale speciální provize „Cross sale“ je vyplacena prodejci, který obchod realizoval. Výše provize je na základě firemních pravidel předdefinovaná, ale je možné její procentuální výši upravit dle požadavku ředitele obchodního oddělení.

Obrázek 5 Chování toku provize v obchodním oddělení



Zdroj: Upraveno dle Spěváčka (2018)

Další **speciální provize** může být obchodníkovi dle firemních pravidel vyplacena také za další speciální případy. Jedná se například o zprostředkování barterového obchodu, zajištění příbalů na obálku, které jsou využity pro marketingovou podporu, zajištění různých druhů odměn pro předplatitele a další předem nespecifikované případy.

Podmínky, za kterých pracuje obchodní zástupce či manažer pro firmu jsou formou absolutních a relativních částek (předpisu fixních položek a procent provizní složky) založeny do informačního systému a obchodník k nim má kdykoliv přístup. Je zajištěna **jasná, jednoznačná a přehledná forma** odměňování.

4.2.3 Model výpočtu pohyblivé složky

Standardní provizi (podílová mzda) je nazývána provize, která je vyplácena na základě čistého finančního příjmu od standardních klientů, kteří tvoří obchodníkovo portfolio. Je vypočtena na základě provizního procenta a vznikne podílem ročního plánu obchodníka a provizní složky celkové roční odměny. Provizní procento je platné v případě plnění plánu na 100 %. V případě nižšího plnění plánu je procento sníženo dle pravidel obchodního oddělení a stejně tak při vyšším plnění je procento vyšší. Provize je vyplácena při dosažení minimálně 60 % plnění plánu. V případě nedosažení alespoň minimální stanovené hranice je vyplácena pouze základní mzda (fix).

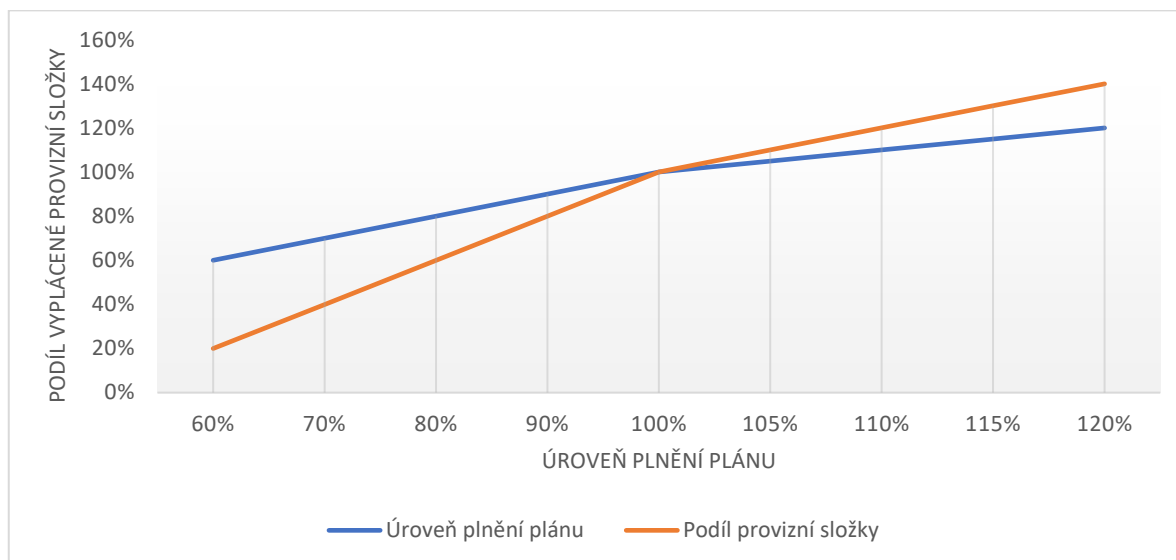
Podíl provize při dosažení jednotlivých úrovní plánů je rostoucí. Při plnění plánu nižším než 100 % je podíl provize relativně nižší než plnění obchodního plánu, při překročení 100% plnění obchodního plánu je podíl provize naopak vyšší, jak je vidět v tabulce 1 a na obrázku 6.

Tabulka 1 Závislost provizní složky na plnění plánu

Úroveň plnění plánu	Podíl provizní složky
60 %	20 %
70 %	40 %
80 %	60 %
90 %	80 %
100 %	100 %
105 %	110 %
110 %	120 %
115 %	130 %
120 %	140 %

Zdroj: Spěváček (2018)

Obrázek 6 Vztah plnění plánu a pohyblivé složky odměny



Zdroj: Upraveno dle Spěváčka (2018)

V tabulce 2 a 3 je zachycený modelový příklad výpočtu provizního procenta a provize na základě situace s daným obchodním plánem obchodníka a smluvními ročními podmínkami:

Tabulka 2 Struktura odměny a plánu – příklad

Cílová roční částka (Ontarget)	600 000 Kč
Pevná roční složka příjmu (Fix)	240 000 Kč
Provizní složka ročního příjmu	360 000 Kč
Roční plán	10 000 000 Kč

Zdroj: Spěváček (2018)

Tabulka 3 Příklad roční kalkulace provize

Objem prodeje	Plnění plánu	Provizní procento	Provize
5 999 999 Kč	<60 %	0 %	- Kč
6 000 000 Kč	60 %	1,200 %	72 000 Kč
7 000 000 Kč	70 %	2,057 %	144 000 Kč
8 000 000 Kč	80 %	2,700 %	216 000 Kč
9 000 000 Kč	90 %	3,200 %	288 000 Kč
10 000 000 Kč	100 %	3,600 %	360 000 Kč
10 500 000 Kč	105 %	3,771 %	396 000 Kč
11 000 000 Kč	110 %	3,927 %	432 000 Kč
11 500 000 Kč	115 %	4,070 %	468 000 Kč
12 000 000 Kč	120 %	4,200 %	504 000 Kč

Zdroj: Spěváček (2018)

Vyplácení provize v průběhu roku, zobrazené v tabulce 4, probíhá výpočtem, na základě plnění měsíčních obchodních plánů.

Tabulka 4 Příklad kalkulace provize při 100% plnění plánu v každém měsíci

Měsíc	Plán	Objem prodeje	Plnění plánu	Provizní procento	Provize
1	300 000 Kč	300 000 Kč	100 %	3,600 %	10 800 Kč
2	600 000 Kč	600 000 Kč	100 %	3,600 %	21 600 Kč
3	800 000 Kč	800 000 Kč	100 %	3,600 %	28 800 Kč
4	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč	100 %	3,600 %	36 000 Kč
5	1 400 000 Kč	1 400 000 Kč	100 %	3,600 %	50 400 Kč
6	700 000 Kč	700 000 Kč	100 %	3,600 %	25 200 Kč
7	300 000 Kč	300 000 Kč	100 %	3,600 %	10 800 Kč
8	300 000 Kč	300 000 Kč	100 %	3,600 %	10 800 Kč
9	1 200 000 Kč	1 200 000 Kč	100 %	3,600 %	43 200 Kč
10	1 500 000 Kč	1 500 000 Kč	100 %	3,600 %	54 000 Kč
11	1 100 000 Kč	1 100 000 Kč	100 %	3,600 %	39 600 Kč
12	800 000 Kč	800 000 Kč	100 %	3,600 %	28 800 Kč
Suma	10 000 000 Kč	10 000 000 Kč	100 %		360 000 Kč

Zdroj: Spěváček (2018)

100% plnění obchodního plánu v každém měsíci není v praxi obvyklé, a realitě je bližší spíše následující model odměňovacího systému, uvedený v tabulce 5.

Tabulka 5 Příklad výpočtu provize v jednotlivých měsících – různé plnění – bližší realitě

Měsíc	Plán	Objem prodeje	Plnění plánu	Provizní procento	Provize
1	300 000 Kč	330 000 Kč	110 %	3,927 %	12 960 Kč
2	600 000 Kč	650 000 Kč	108 %	3,771 %	24 514 Kč
3	800 000 Kč	870 000 Kč	109 %	3,771 %	32 811 Kč
4	1 000 000 Kč	960 000 Kč	96 %	3,200 %	30 720 Kč
5	1 400 000 Kč	1 250 000 Kč	89 %	2,700 %	33 750 Kč
6	700 000 Kč	590 000 Kč	84 %	2,700 %	15 930 Kč
7	300 000 Kč	240 000 Kč	80 %	2,700 %	6 480 Kč
8	300 000 Kč	178 000 Kč	59 %	0,000 %	- Kč
9	1 200 000 Kč	1 390 000 Kč	116 %	4,070 %	56 567 Kč
10	1 500 000 Kč	1 460 000 Kč	97 %	3,200 %	46 720 Kč
11	1 100 000 Kč	1 250 000 Kč	114 %	3,927 %	49 091 Kč
12	800 000 Kč	890 000 Kč	111 %	3,927 %	34 953 Kč
Suma	10 000 000 Kč	10 058 000 Kč	101 %		344 496 Kč

Zdroj: Spěváček (2018)

Jak je z modelu odměňovacího systému zřejmé, v 8 měsíci byl plán splněn na 59 % a tedy provize vypočtena není (provize se generují až nad hranicí 60% plnění obchodního plánu).

Pokud ovšem obchodník zajistí splnění kvartálního plánu (součet plánů měsíců 7,8,9) na hranici 100 %, pak je provize přepočtena na základě kvartálního plnění plánu a rozdíl dorovnán. Jedná se o účinný motivační prvek.

V následující tabulce č. 6 je uveden pouze 3 kvartál, ve kterém je v 8 měsíci nedostatečné plnění plánu k výpočtu provize. Kvartál je ovšem jako celek splněný na 100 %.

Tabulka 6 Příklad kvartálního dopočtu provize – chybějící provize

Měsíc	Plán	Objem prodeje	Plnění plánu	Provizní procento	Provize
7	300 000 Kč	240 000 Kč	80 %	2,700 %	6 480 Kč
8	300 000 Kč	178 000 Kč	59 %	0,000 %	- Kč
9	1 200 000 Kč	1 390 000 Kč	116 %	4,070 %	56 567 Kč
Suma	1 800 000 Kč	1 808 000 Kč	100 %		63 047 Kč

Zdroj: Spěváček (2018)

Dojde k výpočtu provize na základě plnění plánu kvartálního. Pokud je tento výpočet provize vyšší než součet standardních provizí z měsíců 7,8,9 bude prodejci provize dopočtena. V modelovém příkladu v tabulce 7 se jedná o dopočet provize ve výši 2 041 Kč na celkovou částku 65 088 Kč za kvartál.

Tabulka 7 Příklad kvartálního dopočtu provize

Měsíc	Plán	Objem prodeje	Plnění plánu	Provizní procento	Provize
Suma	1 800 000 Kč	1 808 000 Kč	100 %	3,600 %	65 088 Kč

Zdroj: Spěváček (2018)

Další formou kvartální odměny může být **nenároková odměna**, v celkové výši **za kvartál** až 10 tis. Kč, která může být pracovníkovi vyplacena při splnění kvartálního plánu alespoň na 100 %. Tato odměna je vázaná na pracovníka, a nikoliv na pozici. Pokud je pracovník současně na několika pozicích, například je prodejcem časopisu Joy a současně časopisu Marie Claire, je cílová částka 10 tis. Kč rozdělena poměrem, podle výše plánu jednotlivých časopisů.

4.3 Dotazníkové šetření

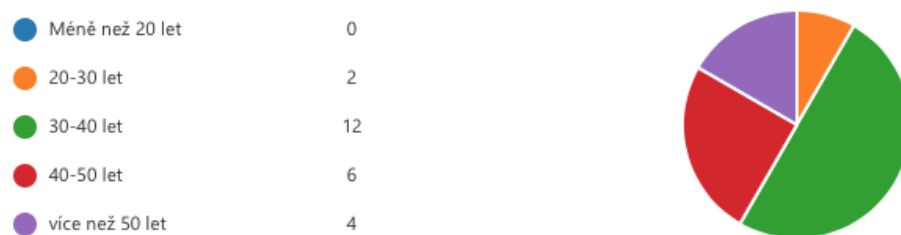
Dotazníkové šetření proběhlo v obchodním oddělení Burda International CZ. Celkem bylo dotazníkem osloveno všech 28 pracovníků obchodního oddělení, ze kterých odpovědělo 24, což je 86 %. Dotazníkem byli osloveni všichni pracovníci obchodního oddělení, tedy jak pozice prodejců, tak pozice manažerů obchodních týmů. Vynechán byl pouze obchodní ředitel. Ze šetření vyplynulo, že nikdo z respondentů není mladší než 20 let, nemá vyšší odborné vzdělání (Dis.) a nikdo není v obchodním oddělení Burda International CZ zaměstnán 1-2 roky. Tyto skupiny byly pro další účely sloučeny se sousedními skupinami. Dotazování proběhlo začátkem února 2020 a bylo realizováno anonymně, prostřednictvím online formuláře „Forms“, v rámci Microsoft Office 365. Otázky předkládané respondentům byly uzavřené či polouzavřené, kdy u polouzavřených dotazů byla jedna z variant otevřená pro vlastní formulaci odpovědi.

4.3.1 Profil respondentů

První dotazy se týkaly profilu respondentů šetření, konkrétně věku, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání.

Nikdo z respondentů nepatří do **věkové skupiny** “Méně než 20 let”, 2 zaměstnanci (8 %) jsou ve skupině “20-30 let”, 12 zaměstnanců (50 %) je ve skupině “30-40” let, 6 (25 %) ve skupině “40-50 let” a 4 zaměstnanci (17 %) jsou ve skupině “více než 50 let”.

Obrázek 7 Profil respondenta – věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 24 respondentů je 21 žen (88 %) a 3 muži (12 %).

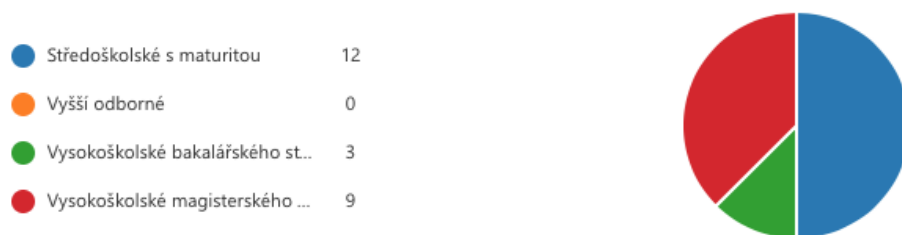
Obrázek 8 Profil respondenta – pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Informace o **nejvyšším dosaženém vzdělání** respondentů je následující: 12 zaměstnanců (50 %) má vzdělání “Středoškolské s maturitou”, 3 (13 %) mají “Vysokoškolské bakalářského stupně” a 9 (38 %) dosáhlo “Vysokoškolského magisterského či vyššího stupně” vzdělání.

Obrázek 9 Profil respondenta – nejvyšší ukončené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Spokojenost v zaměstnání

Další sada dotazů se týkala samotného zaměstnání a spokojenosti v zaměstnání.

Obrázek 10 Délka zaměstnání v obchodním oddělení

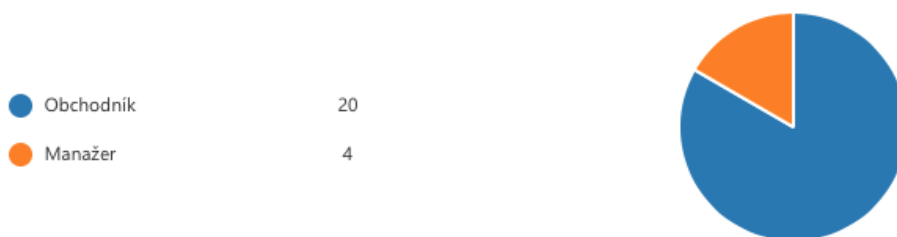


Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týká **délky zaměstnání** v obchodním oddělení, “Méně než rok” jsou zaměstnání 4 respondenti (17 %), žádný z respondentů není zaměstnán “1-2 roky”, ve skupině “2-5 let” je 6 respondentů (25 %) a nejvíce z respondentů 14, je zaměstnáno “Více než 5 let” (58 %). Ze skutečnosti, že 58 % dotazovaných je zaměstnáno déle než 5 let, by se dalo usuzovat, že obchodní tým vykazuje známky vysoké stability, nicméně proti této domněnce jde skutečnost, že ve skupině “Méně než rok” je 17 % a ve skupině “1-2 roky” dokonce 0 %.

Tým obchodního oddělení se skládá z **pozic** prodejců inzerce a z manažerů obchodních týmů. V současné době existují celkem 4 obchodní týmy. Ve skupině respondentů jsou 4 manažeři (17 %) a 20 obchodníků (83 %).

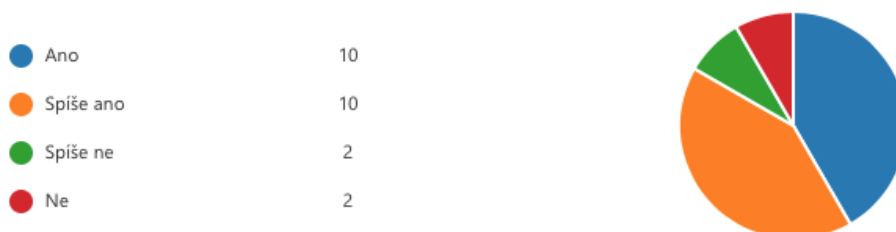
Obrázek 11 Pozice zastávaná v obchodním oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka **spokojenosti se svojí prací** směřovala ke zjištění, zda typ práce je pro respondenta vyhovující. Zda prodejce inzerce rád komunikuje s klienty, rád se pohybuje v mediálním prostředí, nebo jako manažer také rád řídí či vede obchodní tým.

Obrázek 12 Spokojenost se současnou prací



Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost se svou současnou pozicí, tedy s pozicí umístěnou v podniku z hlediska hierarchie vyjádřilo odpovědí „Ano“ 15 respondentů (63 %) a „Spíše ano“ 7 respondentů (29 %). Naopak nespokojenost deklaroval odpovědí „Spíše ne“ pouze 1 respondent (4 %) a odpověď „Ne“ nevolil z respondentů žádný.

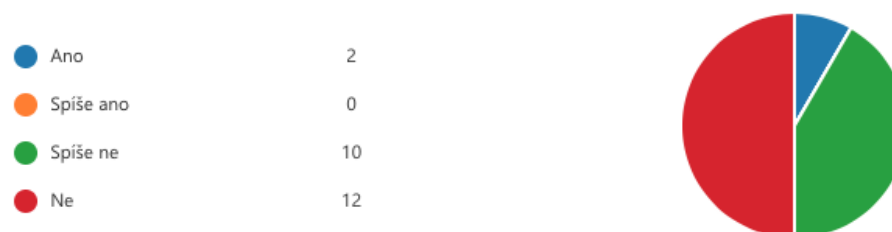
Obrázek 13 Spokojenost se současnou pozicí



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týká touhy respondentů **přesunout se v rámci podniku** na jinou pozici, 2 z respondentů zvolili odpověď „Ano“ (8 %) a nikdo nevolil odpověď „Spíše ano“. „Spíše ne“ volilo 10 respondentů (42 %) a volbu „Ne“ 12 respondentů (50 %).

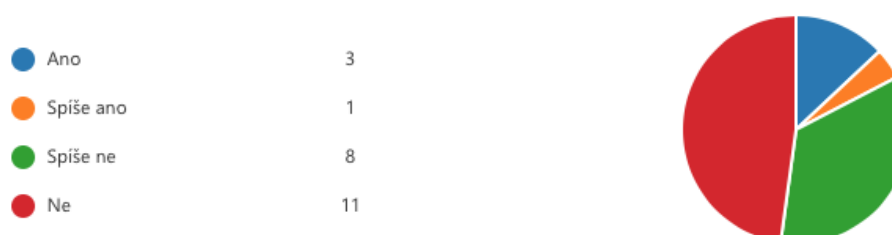
Obrázek 14 Přesun na jinou pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka zjišťovala, zda respondent **zvažuje změnu zaměstnavatele**. 3 respondenti volbou „Ano“ (13 %) a 1 respondent odpovědí „Spíše ano“ (4 %) zvažují změnu zaměstnavatele. Naopak 8 respondentů volících odpověď „Spíše ne“ (33 %) a 11 respondentů s odpovědí „Ne“ (46 %) změnu zaměstnavatele nezvažují.

Obrázek 15 Možnost změny zaměstnavatele

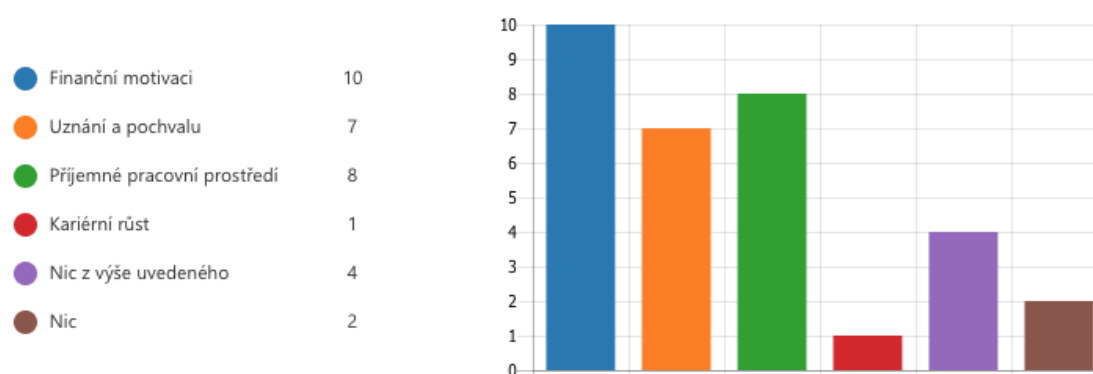


Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce týkající se aspektů, které respondenti **v práci nejvíce postrádají** bylo možné vybrat více odpovědí. Na nejvíce chybějící aspekt považují „Finanční motivaci“, která byla zmíněna 10krát, dále postrádají „Příjemné pracovní prostředí“, což bylo zmíněno 8krát a „Uznání a pochvalu“ 7krát. S odstupem pak respondenti jmenovali 4krát „Nic z výše uvedeného“ a 1krát „Karierní růst“. Dvě odpovědi zaznamenala varianta „Nic“.

Z výsledků lze usuzovat, že zaměstnanci se většinou cítí být nedoceněni, jak po finanční stránce, tak po stránce pochvaly či uznání ze strany manažerů nebo obchodního ředitele.

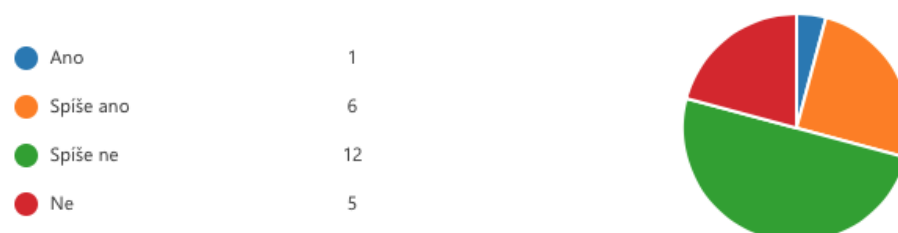
Obrázek 16 Co postrádají zaměstnanci v práci



Zdroj: Vlastní zpracování

Možnosti **profesního růstu** jsou pracovníky obchodního oddělení podniku Burda International CZ hodnoceny obecně jako nedostatečné. Pouze jeden respondent (4 %) si myslí, že podnik umožňuje profesní růst, 6 respondentů (25 %) se domnívá, že „Spíše ano“. Naopak celkem 17 respondentů si myslí, že podmínky k pracovnímu růstu nejsou dostatečné. Konkrétně 12 respondentů (50 %) volí odpověď „Spíše ne“ a 5 respondentů (21 %) „Ne“.

Obrázek 17 Možnost profesního růstu



Zdroj: Vlastní zpracování

Zhodnocení, zda se podnik **stará o potřeby pracovníků** obchodního oddělení také není příliš pozitivní. Odpověď „Ano“ zvolili 2 respondenti (8 %), „Spíše ano“ 5 respondentů (21 %). Naopak možnost „Spíše ne“ volí 13 respondentů (54 %) a „Ne“ 4 respondenti (17 %).

Obrázek 18 Plnění potřeb zaměstnanců ze strany podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Na **srozumitelnost systému odměňování** byli pracovníci obchodního oddělení tázáni v další otázce. Pro 9 z nich (38 %) je systém srozumitelný, pro dalších 9 „Spíše ano“ (38 %). „Spíše ne“ zvolili 2 respondenti (8 %) a 1 respondent říká, že systém srozumitelný není. Tři respondenti nebyli se systémem odměňování seznámeni, což může souviset se změnami v obchodním týmu, anebo jsou v obchodním oddělení nováčky. Obecně je srozumitelnost hodnocena víceméně kladně, ale skutečnost, že existuje v týmu někdo, komu systém není srozumitelný, a dokonce několik pracovníků, kteří nebyli se systémem odměňování seznámeni je varující.

Obrázek 19 Srozumitelnost systému odměňování

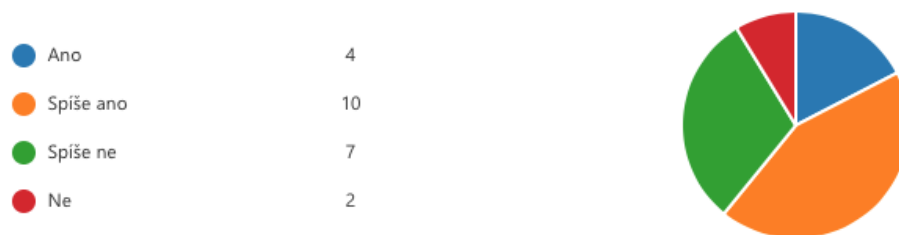


Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Motivace a odměna

Na otázku, zda **odměňovací systém** obchodního oddělení pracovníky **motivuje**, odpověděli 4 dotazovaní „Ano“ (17 %), 10 dotazovaných odpovědělo „Spíše ano“ (42 %), 7 dotazovaných „Spíše ne“ (29 %) a 2 zvolili variantu „Ne“ (8 %). Systém je dle výsledků dotazování nastavený spíše motivačně, ale není to jednoznačné. Poměrně velké procento dotazovaných (37 %) se domnívá, že na ně motivačně nepůsobí.

Obrázek 20 Odměňovací systém – motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz, zda **odměna za práci odpovídá schopnostem a pozici** dotazovaného byl vyhodnocen vyrovnaně. Polovina dotazovaných se domnívá, že odměna za práci odpovídá jejich schopnostem a pozici a druhá polovina si naopak myslí, že nikoliv. Odpověď „Ano“ zvolili 4 dotazovaní (17 %), odpověď „Spíše ano“ 8 dotazovaných (33 %), 9 dotazovaných (38 %) se domnívá, že odměna plně neodpovídá a volí „Spíše ne“ a 3 zvolili odpověď „Ne“ (13 %).

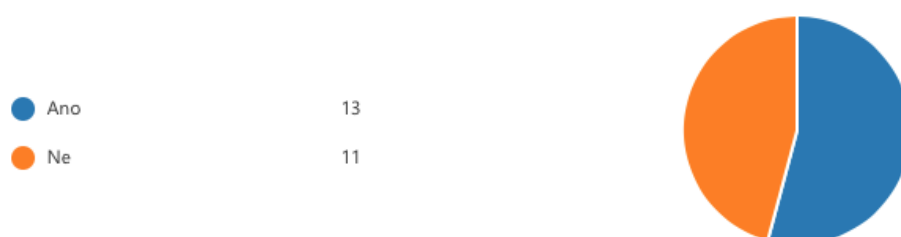
Obrázek 21 Odměna vs schopnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda jsou obchodníci Burda International CZ **výhradně motivováni penězi** měla zodpovědět další otázka. Mírná většina dotazovaných, konkrétně 13 respondentů (54 %) se cítí být motivovaná výhradně penězi, 11 respondentů (46 %) pak motivaci penězi jako výhradní nepocítuje.

Obrázek 22 Stimulace výhradně penězi



Zdroj: Vlastní zpracování

Vyrovnaný stav se nabízí jako odpověď na otázku, zda **nadřízený dostatečně motivuje**. 10 dotazovaných (42 %) se domnívá, že „Ano“ a 9 dotazovaných naopak, že „Ne“. (38 %). Nejistotu v tomto dotazu cítí 5 pracovníků (21 %), kteří odpovídají „Nevím“.

Obrázek 23 Motivace nadřízeným pracovníkem – současný stav

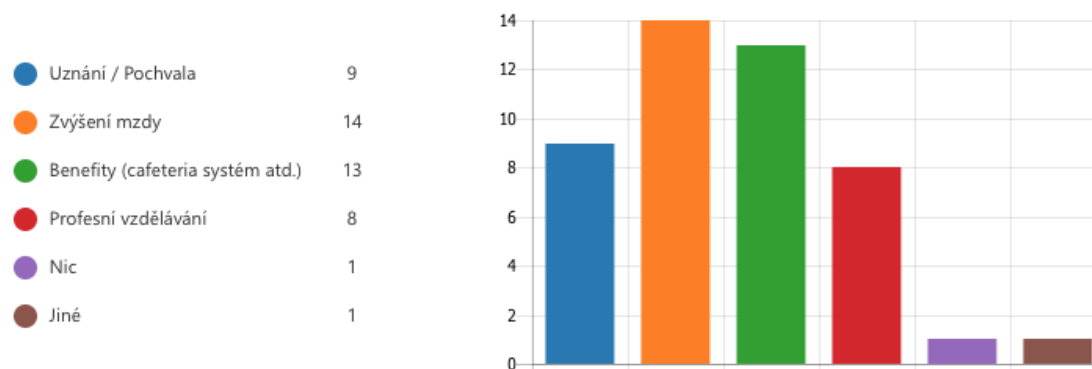


Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce, co by měl nadřízený zlepšit pro pracovní motivaci svých podřízených pracovníků, bylo možno vybrat více odpovědí a také možnost „Jiné“, a doplnit libovolnou odpověď. Nejvíce bylo zmiňováno „Zvýšení mzdy“ 14krát a „Benefity“ 13krát. Dále také „Uznání / pochvala“ 9krát, a 8krát „Profesní vzdělávání“. Že by nadřízený neměl zlepšovat nic bylo zmíněno jednou. Jednou také byla zvolena volná odpověď „Jiné“, s konkrétním

přáním, že by nadřízený měl „podporovat značku a podílet se marketingové strategii směrem ven“, což se dle jeho názoru neděje.

Obrázek 24 Motivace nadřízeným pracovníkem – možnosti zlepšení



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce je třeba zmínit především možnost „Uznání / pochvala“, protože zlepšení na tomto poli podnik nic nestojí, nejsou vynaloženy žádné finanční částky, jedná se pouze o zlepšení dovedností manažera.

4.3.4 Zaměstnanecké výhody – benefity

Téměř úplná názorová shoda nastává v otázce, zda podnik poskytuje **dostatek výhod** nad rámec mzdy. Plných 20 dotazovaných (83 %) se domnívá, že „Ne“, že podnik dostatek výhod neposkytuje. Pouze 1 dotazovaný, že „Ano“ a 3 dotazovaní v této otázce volí odpověď „Nevím“.

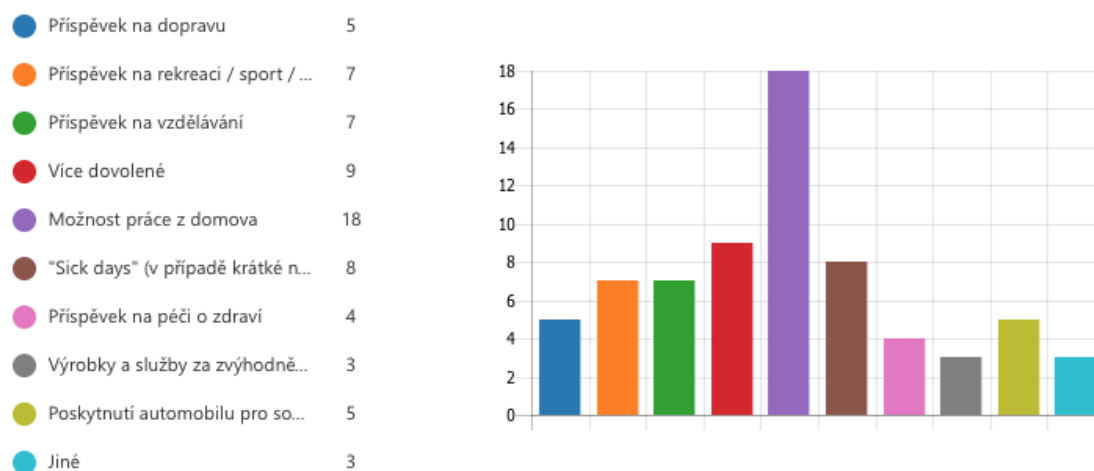
Obrázek 25 Poskytování zaměstnaneckých výhod – současný stav



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce, **jaké výhody mají** na dotazované **největší stimulační účinek**, bylo možno vybrat více odpovědí a také možnost „Jiné“ a doplnit libovolnou odpověď. Největší stimulační účinek z výhod nad rámec mzdy dle dotazovaných má s velkým náskokem „Možnost práce z domova“, kterou volí 18 dotazovaných. S velkým odstupem následuje „Více dovolené“, která byla volena 9krát, pak 8krát „Sick days“, 7krát „Příspěvek na rekreaci / sport / kulturu“ a „Příspěvek na vzdělávání“. 5krát je zmíněno „Poskytnutí automobilu pro soukromé účely“ a „Příspěvek na dopravu“. 4krát „Příspěvek na péči o zdraví“ a 3krát „Výrobky a služby za zvýhodněné ceny“. Z volné varianty „Jiné“, která byla volena 3krát vyplývá několik názorů – přání. Že „žádné výhody nejsou poskytovány“ značí chybu ve vnitropodnikové komunikaci. Dále se jedná o přání „vidět že časopis roste, je kvalitní, má smysl“, což je buď přání realizovatelné zlepšením vnitropodnikové komunikace, anebo se jedná o „povzdech“ prodejce, jehož titul nepatří na trhu mezi ty nejlepší. Také zaznělo přání „finanční motivace pro dobré pracovníky, telefon k práci, radosti na pracovišti“.

Obrázek 26 Poskytování zaměstnaneckých výhod – subjektivní pohled na stimulaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Za **dostatečně motivující** považují poskytované **zaměstnanecké výhody** pouze 2 pracovníci (8 %), a naopak pro 12 dotazovaných (50 %) dostatečnou motivací nejsou. Pro velkou část dotazovaných, konkrétně 10 (42 %) pak nejsou hlavní motivací.

Obrázek 27 Poskytování zaměstnaneckých výhod – motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka pak směřovala na setrvání v podniku, pokud by byly zaměstnanecké výhody zrušeny. Pro 10 dotazovaných (42 %) nejsou zaměstnanecké výhody zásadní, 8 (33 %) určitý vliv v rozhodování o setrvání připouští, ale ne rozhodující. O změně místa by v případě zrušení zaměstnaneckých výhod přemýšlelo 5 pracovníků (21 %).

Obrázek 28 Následky zrušení zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.5 Testování statistické závislosti kvalitativních znaků

Data získaná pomocí dotazníkové metody je třeba analyzovat. Je využita statistická analýza závislosti kvalitativních znaků (kategorických dat) viz příloha 3. Pro testování je aplikována asociační tabulka, pokud jsou data alternativní a jejich struktura je 2x2 znaků. Pokud je struktura větší než 2x2, pak je využita klasická kontingenční tabulka, u které je k analýze závislosti využitý test o nezávislosti “Chí kvadrát” χ^2 , který testuje shodu mezi očekávanými (teoretickými) četnostmi a četnostmi zjištěnými. Očekávané četnosti jsou takové, které by byly, pokud by znaky nebyly závislé. V případě asociační tabulky (2x2) jsou využity očekávané četnosti také k určení, jaká bude použita testovací metoda. Protože testovaný soubor obsahuje 20-40 znaků, je třeba pomocí očekávaných četností zjistit

vhodnou metodu pro testování nezávislosti. Jestliže v tabulce očekávaných četností budou hodnoty všech větší než 5, pak je použitý χ^2 test nezávislosti. Pokud je alespoň jedna z nich menší než 5, pak je pro určení nezávislosti použitý Fisherův přesný faktoriálový test. Při použití χ^2 testu je také třeba splnit podmínku, aby maximálně 20 % očekávaných četností bylo menších než 5 a zároveň nesmí být žádná menší než 1. Pokud tato podmínka není splněna, musí být některé skupiny sloučeny. Sloučeny mohou být sousední skupiny a jejich sloučení musí dávat smysl. Tedy lze sloučit například skupiny “spíše nevyhovuje” a “nevyhovuje”, nikoliv pak “spíše nevyhovuje” a “spíše vyhovuje”.

Pro každou statistickou analýzu závislosti je nutné určit “nulovou hypotézu” H_0 , která říká, že neexistuje signifikantní závislost mezi znaky. Tato hypotéza se testy o závislosti buď potvrzuje nebo vyvrací. Pokud je vyvrácena platnost nulové hypotézy, hovoří se o hypotéze alternativní H_1 , která říká, že signifikantní závislost mezi znaky existuje.

Statistická analýza pracuje s pravděpodobností, a pro testování se určuje hladina významnosti α , jinak také “chyba prvního řádu”. Hladina významnosti je použita na úrovni $\alpha = 0,05$ což znamená, že existuje pravděpodobnost 5% chyby, pokud je zamítnuta hypotéza H_0 , přesto, že je platná.

Tabulka 8 Testové hypotézy

#	Nulová hypotéza H_0	Alternativní hypotéza H_A
1.	Spokojenost se současnou prací nezávisí na věku	Spokojenost se současnou prací závisí na věku
2.	Spokojenost se současnou prací nezávisí na vzdělání	Spokojenost se současnou prací závisí na vzdělání
3.	Spokojenost se současnou prací nezávisí na délce zaměstnání	Spokojenost se současnou prací závisí na délce zaměstnání
4.	Motivace odměňovacím systémem nezávisí na věku	Motivace odměňovacím systémem závisí na věku
5.	Motivace odměňovacím systémem nezávisí na vzdělání	Motivace odměňovacím systémem závisí na vzdělání
6.	Motivace odměňovacím systémem nezávisí na délce zaměstnání	Motivace odměňovacím systémem závisí na délce zaměstnání
7.	Profesní růst nezávisí na věku	Profesní růst závisí na věku
8.	Profesní růst nezávisí na vzdělání	Profesní růst závisí na vzdělání
9.	Profesní růst nezávisí na délce zaměstnání	Profesní růst závisí na délce zaměstnání
10.	Výhradní stimulace penězi nezávisí na věku	Výhradní stimulace penězi závisí na věku
11.	Výhradní stimulace penězi nezávisí na vzdělání	Výhradní stimulace penězi závisí na vzdělání
12.	Výhradní stimulace penězi nezávisí na délce zaměstnání	Výhradní stimulace penězi závisí na délce zaměstnání
13.	Vnímání odměny za práci jako dostatečné nezávisí na věku	Vnímání odměny za práci jako dostatečné závisí na věku
14.	Vnímání odměny za práci jako dostatečné nezávisí na vzdělání	Vnímání odměny za práci jako dostatečné závisí na vzdělání
15.	Vnímání odměny za práci jako dostatečné nezávisí na délce zaměstnání	Vnímání odměny za práci jako dostatečné závisí na délce zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 Výsledky statistických testů závislosti

#	Nulová hypotéza H_0	P – hodnota	Zamítnutí H_0	Síla závislosti	Závislost
1.	Spokojenost se současnou prací nezávisí na věku	0,56324	ne	-	-
2.	Spokojenost se současnou prací nezávisí na vzdělání	0,29503	ne	-	-
3.	Spokojenost se současnou prací nezávisí na délce zaměstnání	0,45596	ne	-	-
4.	Motivace odměňovacím systémem nezávisí na věku	0,26023	ne	-	-
5.	Motivace odměňovacím systémem nezávisí na vzdělání	0,04469	ano	0,430331	Střední až podstatná
6.	Motivace odměňovacím systémem nezávisí na délce zaměstnání	0,48617	ne	-	-
7.	Profesní růst nezávisí na věku	0,35698	ne	-	-
8.	Profesní růst nezávisí na vzdělání	0,5	ne	-	-
9.	Profesní růst nezávisí na délce zaměstnání	0,67194	ne	-	-
10.	Výhradní stimulace penězi nezávisí na věku	0,47335	ne	-	-
11.	Výhradní stimulace penězi nezávisí na vzdělání	0,20682	ne	-	-
12.	Výhradní stimulace penězi nezávisí na délce zaměstnání	0,36335	ne	-	-
13.	Vnímání odměny za práci jako dostatečné nezávisí na věku	0,36335	ne	-	-
14.	Vnímání odměny za práci jako dostatečné nezávisí na vzdělání	0,11017	ne	-	-
15.	Vnímání odměny za práci jako dostatečné nezávisí na délce zaměstnání	0,29503	ne	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

5. Vyhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Vyhodnocení výsledků

Z dotazníkového šetření lze vypočítat několik pozitivních skutečností, které se týkají zaměstnání v obchodním oddělení Burda International CZ, ale také několik skutečností, které za pozitivní označit nelze. Bylo by dobré se jimi důkladněji zabývat a připravit nápravná opatření. Toto bude součástí další části práce, která bude doporučením pro obchodní oddělení podniku.

Na základě odpovědí bylo zjištěno, že lidé v obchodním oddělení svoji práci mají rádi, spokojenost a spíše spokojenost se svou prací vyjádřilo celkem 82 % respondentů. Také spokojenost se současnou pozicí v podniku vyjádřilo celkem 70 % respondentů (odpověď ano a spíše ano). Tato zjištění byla potvrzena odpovědí, že 50 % respondentů netouží a 42 % spíše netouží, přesunout se v rámci podniku. Také změnu zaměstnavatele výrazná většina neplánuje, konkrétně 46 % respondentů odpovědělo na otázku ne, a 33 % spíše ne, což je celkem 79 %. Tato celková spokojenost může na první pohled souviset s délkou zaměstnání v obchodním oddělení podniku, kdy více než 2 roky v obchodním oddělení pracuje 83 % respondentů a z toho dokonce 58 % více než 5 let. Tato skutečnost nicméně nebyla statisticky prokázána. V otázce aspektů, které pracovníci obchodního oddělení nejvíce postrádají, byla nejčastěji jmenovaná finanční motivace (10x), příjemné pracovní prostředí (8x) a také výrazně postrádají uznání a pochvalu, jmenováno (7x). Především otázka finanční motivace a uznání s pochvalou bude zmíněna v doporučeních pro podnik, a také aspekt příjemného pracovního prostředí z hlediska kolektivu a atmosféry na pracovišti. Možnosti profesního růstu a řešení potřeb pracovníků již pozitivně vnímány nejsou, naopak jejich hodnocení je spíše negativní. Možnost profesního růstu jako nedostatečnou vnímá negativně 71 % respondentů, kdy 50 % odpovědí je spíše ne a 21 % respondentů volí odpověď ne. Stejným poměrem pozitivního a negativního vnímání byla odpovězena otázka, zda se podnik stará o potřeby pracovníků. Opět 71 % respondentů si myslí, že se podnik nestará, anebo spíše nestará. Naopak celkem pozitivně byla hodnocena otázka srozumitelnosti systému odměňování, kdy 76 % respondentů na otázku srozumitelnosti odpovědělo ano (38 %) a spíše ano (38 %). Tři respondenti odpověděli, že nebyli se systémem seznámeni, což je ovšem výrazná chyba komunikace v obchodním oddělení. Je pravděpodobné, že se jedná o nové zaměstnance a zároveň má na výsledek zřejmě vliv, že dotazování probíhalo

začátkem roku a po nástupu nového obchodního ředitele, tedy docházelo k několika změnám ve složení obchodních týmů. Nicméně metodika odměňování by měla být vždy jasně komunikovaná. Zda odměňovací systém pracovníky motivuje již není jednoznačné. Většina (mírná) sice na otázku motivace odpověděla ano (17 %) a spíše ano (42 %) což je celkem 59 %, ale zbylá část je nezanedbatelná. Co je u této otázky zajímavé, jako u jediné se podařilo dokázat statistická závislost, a to zamítnutím nulové hypotézy, že motivace odměňovacím systémem nezávisí na vzdělání (viz příloha 3). Vzdělání bylo rozlišeno na středoškolské a vysokoškolské, síla závislosti byla identifikovaná jako střední až podstatná. Na základě změřeného se lze domnívat, že obchodníci s vysokoškolským vzděláním, v dané skupině respondentů, lépe rozumí odměňovacímu systému obchodního oddělení. Vyrovnaný stav byl zaznamenán u odpovědí, zda odměna za práci odpovídá schopnostem a pozici a stejně tak u výhradní motivace penězi, s mírnou většinou, že obchodníci jsou motivováni výhradně penězi. Motivaci nadřazeným pracovníkem vnímá 42 % respondentů, což je jistě faktor hodný zlepšení, ale pravděpodobně je výsledek také zkreslený personální změnou na místě obchodního ředitele, ke které došlo v nedávné době. Manažeři obchodních týmů ale jistě svůj přístup mohou přehodnotit a vylepšit, především v oblasti uznání a pochvaly, které mají plně ve své moci. Uznání a pochvala byla jmenovaná na třetím místě u dotazu, co by měl nadřazený zlepšit pro pracovní motivaci svých lidí. Více byly jmenovány benefity, a především zvýšení mzdy. Otázka benefitů nabízených podnikem je téměř plně negativní. Pouze 1 respondent si myslí, že podnik nabízí výhod dostatek. Za stimuly, které by na motivaci pracovníků obchodního oddělení měly největší vliv, jich zdaleka nejvíce jmenuje možnost práce z domova (home office). S negativním hodnocením nabídky benefitů je ve shodě také to, že většina respondentů nepovažuje benefity za dostatečně motivující, ale pro velkou část také nejsou hlavní motivací a vnímají je pouze jako doplněk. Toto potvrzuje i výsledek dotazování u poslední otázky, kde by 21 % pracovníků přemýšlelo o změně pracovního místa v případě zrušení benefitů. Pro ostatní by zrušení benefitů hrálo roli (33 %), ale pro většinu (42 %) nejsou benefity zásadní.

5.2 Doporučení

5.2.1 Odměňovací systém a motivace

Odměňovací systém v obchodním oddělení obsahuje základní a pohyblivou mzdu. Pak také obsahuje další formy odměn, které jsou vždy ovšem vázané na prodaný objem. Toto se

týká kvartální speciální provize a dopočtu provize při dosažení kvartálního plánu, provize za prodej do jiných titulů, provize za sjednaný barterový obchod, který kryje potřeby podniku. Nicméně zcela chybí prvek finančního charakteru, kterým může manažer či ředitel pracovníky přímo k výkonu stimulovat. V každém z týmů má manažer několik lidí, kteří jsou umístěni na pracovních pozicích. Na každého obchodníka (nikoliv pozici) podléhající jednomu manažerovi navrhuji alokovat částku 50 000 Kč ročně, kterými může manažer v průběhu roku přímo stimulovat obchodníky k požadovaným činnostem, či požadovanému chování. Manažer, který má například 5 podřízených obchodníků, a na každého je alokováno 50 000 korun, má celkem pro tým ročně k dispozici 250 000 Kč. Tato peněžní částka (bonus) může být použita pro každého člena obchodního týmu, anebo pouze pro jednotlivce, kteří plní nadstandardně svěřené úkoly. těmito úkoly může být počet nových klientů, se kterými se obchodníkovi podaří navázat obchodní vztah. Protože odměňovací systém je řešený individuálními plány pro každého obchodníka, lze zmíněný bonus navázat i na plnění kolektivního plánu, lépe v kratším než ročním intervalu, například kvartálně. Obchodník bude motivován k dosažení co nejlepších výsledků také odpovědností k ostatním členům týmu. Při počtu 25 obchodníků bude třeba na bonusovou odměnu alokovat částku 1 250 000 Kč. Tato částka nemusí být vyčerpaná, pokud k jejímu vyplacení nebude relevantní důvod. Návrh podmínek bonusové odměny, vyhodnocení splnění podmínek a její vyplacení je odpovědností manažera, a následné finální schválení by provedl obchodní ředitel. Pokud by podnik navrhovaný bonus v obchodním oddělení zavedl, reagoval by tím také na přání zvýšení mzdy, které pracovníci obchodního oddělení nejvíce zmiňovali v otázce, co by měl nadřízený zlepšit pro pracovní motivaci svých podřízených (obrázek 24). Jak zmiňuje Armstrong (2015, s. 459), zavedením systému základní peněžní odměny plus bonus, lze pracovníky podnítit i k jiným aspektům práce, než je pouze maximalizace prodejů. Takže začleněním bonusu do stávajícího odměňovacího systému by nadřízení mohli přímo stimulovat zaměstnance a ti by měli možnost vydělat si více peněz. Systém by vyžadoval více přípravy (stanovení úkolů a cílů) a kontroly ze strany manažerů (vyhodnocení stanovených cílů). Náklady na zavedení bonusů by byly dvojího druhu. Náklady přímo spojené s vyplacením bonusových částek v případě splnění daných cílů, ať již vyhodnocením splněno – vyplaceno, anebo částečně splněno – částečně vyplaceno. Náklady mohou také vzrůst v souvislosti s potřebou vzdělat manažery v manažerských dovednostech, aby uměli odpovídající cíle stanovit, vyhodnotit a správně předat svým podřízeným. S tímto bodem také souvisí používání uznání a pochvaly, jako nástroje stimulace podřízených pracovníků.

Tento nástroj dokonce podnik nic nestojí, maximálně opět náklady na potřebné vzdělání manažerů. Protože manažeri obchodního oddělení procházeli a v dalším roce také manažerským vzděláváním procházet budou, podnik s těmito náklady počítá a je jen třeba, aby si všichni potřebu nástrojů motivace uvědomovali a správně používali.

5.2.2 Benefits

Ačkoliv podnik nabízí různé benefity, mezi zaměstnanci obchodního oddělení panuje takřka shodný názor (83 %), že podnik dostatek výhod nad rámec mzdy nenabízí. Pouze jeden respondent se domnívá, že ano, a tři z respondentů neví. Na otázku, jaké výhody mají na dotazované největší stimulační účinek, byla nejčastěji jmenovaná práce z domova – home office. Tento benefit jmenovalo 75 % respondentů. Teprve daleko za ním je s 38 % více dovolené a s 33 % tzv. sick days. Pro polovinu z respondentů nejsou benefity dostatečně motivující, ale také nejsou hlavní motivací pro téměř všechny ostatní. Pouze dva z respondentů se cítí být dostatečně benefity motivovaní. Buď vnitropodniková komunikace není na dostatečné úrovni a je třeba ji vylepšit, anebo mají nabízené benefity nevhodné složení či nevhodnou formu. Vnitropodniková komunikace benefitů může využívat různých dostupných kanálů, jako jsou e-maily, podnikové PDF zpravodajství, Yammer, který jako interní komunikační prostředek, místo intranetu, Burda International CZ v současnosti používá. Stávající nabídku benefitů, 5 týdnů dovolené, 5 dní home office, jazykové kurzy, Makro karta, slevová karta do vybraných obchodů v okolí podniku, Multisport karta a profesní školení, je vhodné zaměstnancům připomínat. Domnívám se ale, že problém negativního vnímání benefitů nespočívá v jejich komunikaci, ale v nabídce. Zaměstnanci obchodního oddělení benefity nevnímají jako dostatečné, anebo pro ně nejsou benefity obecně motivací. Aby členové obchodního týmu začali vnímat i zaměstnanecký benefit jako prostředek, který je může motivovat, měly by být benefity individualizované. V opačném případě se mívá účinkem a jejich nabízení je zbytečné a podnik zatěžující. Manažer obchodního týmu své podřízené pracovníky zná (měl by znát) a ví, jaké mají potřeby a co je motivuje. Užší spolupráce oddělení HR a manažerů obchodního oddělení při nabídce benefitů přímo pro jednotlivce, by měla přinést jiný pohled na zaměstnanecké benefity celkově, a tyto benefity by měly být pracovníky obchodního oddělení vnímány jako součást odměny za práci pro podnik. Využití vhodného benefitu, jako součásti nenárokové odměny, kterou je možno využít v případě žádoucího posunu v chování či výsledcích zaměstnanců může být efektivním nástrojem manažera. Takový benefit, se v Herzbergově pojetí dvou

faktorů posouvá z roviny hygienické do roviny motivační a zaměstnanec přímo stimuluje. Toto se v konkrétním případě obchodního oddělení Burda International CZ týká především možnosti práce z domova. V současné době je tento benefit podnikem sice nabízený, ale také velmi omezený, možností čerpat v roce pouze 5 dnů. Tato podmínka platí pro všechny pracovníky podniku. Přitom právě práce obchodníka umožňuje svým charakterem takový benefit čerpat, a především jako nástroj stimulace využívat, a to dokonce bez zvýšených nákladů, protože každý obchodník má standardně k dispozici notebook a mobilní telefon. Home office je uváděn, buď jako práce z domova, nebo jako práce odkudkoliv, kde jsou podmínky pro práci vyhovující. Každopádně je třeba zajistit například i přenos dat a jejich ochranu. Zaměstnanec pracující formou home office si především, na rozdíl od zaměstnance na pracovišti, sám rozvrhuje pracovní dobu, aby nebyl popřen základní princip, uvedený v zákoníku práce v § 317. Tím, že by byl home office umožněn zaměstnancům jako odměna, a to zaměstnancům spolehlivým, není třeba se obávat zanedbávání práce. Výsledky obchodní činnosti (výkonová stránka) jsou snadno kvantifikovatelné, a obchodník je si vědom pracovní doby obchodních partnerů, takže touto okolností je sám nucen pracovat především v dobu obvyklou. Co se týká odměňování zaměstnance působícího na home office, je stejné jako v případě práce na pracovišti s výjimkou toho, že mu nepřísluší za práci ve svátek ani náhrada mzdy, ani náhradní volno, ani příplatek. Stejně tak § 317 písm. c) uvádí, že zaměstnanci na home office nepřísluší mzda ani náhradní volno ani za práci přesčas. S ohledem na BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), bude dobré poskytnou zaměstnancům, kteří potenciálně home office čerpat budou, školení BOZP, ale vzhledem k práci obchodníka neexistuje žádné zvýšené riziko a obchodníci používají pro práci svěřené firemní prostředky (notebook a mobilní telefon) stejně, jako při práci na pracovišti. Problematické může být pouze důkazní posuzování v případě úrazu, že se jedná o úraz pracovní. Důkazní břemeno je v tomto případě na straně zaměstnance. Ve svém doporučení nevidím potřebu uzavření zvláštní smlouvy o výkonu home office jako nezbytnou. Pokud by bylo nutné ji uzavřít, bylo by vhodné specifikovat: místo výkonu práce; podmínky pracovní doby (ale v souladu s § 317); případné výjimky pravidel odměňování; způsob zadávání a kontroly práce, pokud se liší od práce na pracovišti; pravidla BOZP; refundace nákladů např. na internet či energie, pokud je toto nutné; pravidla zacházení se svěřeným majetkem pro výkon práce (notebook a mobilní telefon), ale toto se v konkrétním případě neliší od práce obchodníka na pracovišti.

6. Závěr

Odměňování je v podniku jedním z klíčových článků pro jeho správné fungování, aby podnik mohl dostát svému primárnímu účelu, vytváření zisku. Pokud v podniku nebudou lidé, pak nebude výroba a nebude zisk. Pokud lidé na pracovních pozicích sice budou, ale nebudou pracovat v přijatelném prostředí, bude na pracovních pozicích vysoká fluktuace, a noví lidé, kteří přijdou, budou potřebovat čas na plné začlenění. Jestliže budou obsazeny všechny pozice a také pracovní podmínky budou pro všechny přijatelné, ale lidé nebudou motivováni, pak nebudou vytvářet hodnotu požadované kvality nebo v požadovaném množství. Odměňovací systém v podniku souvisí se všemi výše zmíněnými oblastmi.

Podnik Burda International CZ je především vydavatelem časopisů v klasické papírové podobě, ale také poskytovatelem jejich elektronické formy. Na českém časopisovém trhu má unikátní postavení skladbou svých titulů zaměřených na segment časopisů životního stylu tzv. life-style segment. Vydává i několik silných titulů ze segmentů informačních technologií, bydlení, masových a jídelních titulů. Prodejem inzerce, která je pro ekonomiku většiny časopisů klíčová, se v rámci podniku zabývá obchodní (inzertní) oddělení. Jejich prací je aktivní tvorba nabídek pro konkrétní klienty, kteří potřebují prodat své produkty cílovým skupinám čtenářů. Obchodníci jsou zařazeni v týmech, které vedou manažeři inzerce a celý obchodní tým zastřešuje obchodní ředitel. Analýzou odměňovacího systému bylo zjištěno, že jako celek je funkční a obsahuje všechny základní složky, které by takový systém obsahovat měl. Nicméně analýza a následné dotazování přineslo také několik poznatků, kdy se systém motivace a odměňování nechová zcela bezchybně a je třeba jej vylepšit, či více dbát na to, aby všechny procesy byly vykonávány tak, jak jsou navrženy. Byly navrženy dvě skupiny zlepšení. Ve skupině první se vylepšení týká zavedení bonusu za splnění konkrétních úkolů stanovených manažerem či ředitelem. Tímto bonusem má manažer a ředitel přímý nástroj, jak na obchodníky působit i mimo standardní nástroje odměňovacího systému svázané pouze s výkonem. Také zlepšení v oblasti používání pochvaly a uznání, které bylo v dotazníku respondenty vyhodnoceno jako nedostatečné. Ve skupině druhé bylo na základě výsledků dotazníku doporučeno rozšířit použití benefitů, konkrétně pak především nejžádanějšího z benefitů – možnost práce z domova. Možnost pracovat z domova je možné také navázat na plnění stanovených úkolů a dohod a tím tento prvek benefitu použít jako pracovní stimulaci. Vylepšení vnitropodnikové komunikace je pak prvkem, který je nezbytný, protože podnik již dnes nabízí různé benefity, ale dle

výsledků dotazování si jich nejsou zaměstnanci obchodního oddělení dostatečně vědomi, anebo neodpovídají jejich představám. Všechna doporučení nemusí pro podnik znamenat žádné dodatečné náklady, protože již dnes podnik různé benefity nabízí a obchodníci i manažeři průběžně prochází a nadále procházet budou vzděláváním v obchodních, komunikačních a manažerských dovednostech.

Zavedení doporučení k vylepšení stávajícího systému odměňování podniku by mělo vést k větší spokojenosti zaměstnanců obchodního oddělení, protože budou pracovat v podniku, který dbá na potřeby svých zaměstnanců, který je umí ocenit v případě dobře odvedené práce i v případě nadstandardních výkonů, dbá na prostředí, v němž pracují a tráví podstatnou část svého života. Také jsou motivováni pro podnik pracovat a dosahovat požadovaných výkonů. Opatření by měla omezit fluktuaci s následným poklesem výkonu obchodních týmů a zvýšit atraktivitu zaměstnání v obchodním týmu Burda International CZ na personálním trhu.

7. Bibliografie

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page,. ISBN 0749441054.

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. 1. vyd. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

Burda [online], 2020. Offenburg [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://www.burda.com/de/>

Burda International CZ [online], 2020. [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: <https://burda.cz/cs>

BURDA INTERNATIONAL CZ S.R.O., Výroční zpráva: Výroční zpráva, účetní závěrka a zpráva auditora za rok 2018, 2019. Praha: Burda International CZ.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 9788072614301.

HRDLIČKOVÁ, Lucie, 2019. Dny Marianne jsou český Black Friday, shodují se prodejci i marketéři. *Forbes* [online]. [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/dny-marianne-jsou-cesky-black-friday-shoduji-se-prodejci-i-marketeri/>

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.

- KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUNIOS, John a Mark BEEMAN, 2015. How Incentives Hinder Innovation. *THE PSYCH REPORT* [online]. [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <http://thepsychreport.com/books/how-incentives-hinder-innovation-creativity/>
- MATHIS, Robert a John JACKSON, 2008. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western. ISBN 0-324-54275-5.
- MILKOVICH, George a John BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 8085623293.
- MRÁZOVÁ, Šárka, 2019. Neomezenou dovolenou pro zaměstnance si firmy zatím pochvalují, lidé pak nemají tendenci měnit práci. Volno využívají místo nemocenské. *IHNed.cz* [online]. 3 [cit. 2019-08-07]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66459470-neomezenou-dovolenou-pro-zamestnance-si-firmy-zatim-pochvaluji-lide-pak-nemaji-tendenci-menit-praci-volno-vyuzivaji-misto-nemocenske>
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PINK, Dan, 2009. The puzzle of motivation. In: *TED* [online]. [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation?referrer=playlist-the_most_popular_talks_of_all
- SPENGLER, Heinz a Thilo KNÖLLER, ed., 2019. Financial Statements 2018. Munich: Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft. Dostupné také z: https://d1epvft2eg9h7o.cloudfront.net/filer_public/32/bb/32bbca03-c859-4013-a762-11f955fb1331/burda_financial_statements_2018.pdf
- SPĚVÁČEK, Jakub, 2018. Vstupní požadavky obchodního týmu pro vývoj informačního systému vydavatelského domu. Praha. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBANCOVÁ, Hana a Martina FEJFAROVÁ, 2017. Age Management Aspects in the Czech Republic. *JEEMS Journal of East European Management Studies*. 22. 22(4), 621. DOI: 10.5771/0949-6181-2017-4-621. ISSN 0949-6181. Dostupné z <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2017-4-621>

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

WELLINGTON, Patricia, 2017. *Effective people management: your guide to boosting performance, managing conflict and becoming a great leader in your start up*. 2nd edition. London: Kogan Page. Business success (London, England). ISBN 9780749480820.

8. Seznam obrázků

Obrázek 1 Složky celkové odměny	31
Obrázek 2: Logo společnosti Burda International CZ s.r.o.	36
Obrázek 3: Logo společnosti Hubert Burda Media	38
Obrázek 4 Složky odměny v obchodním oddělení	43
Obrázek 5 Chování toku provize v obchodním oddělení	45
Obrázek 6 Vztah plnění plánu a pohyblivé složky odměny	47
Obrázek 7 Profil respondenta – věk.....	50
Obrázek 8 Profil respondenta – pohlaví	51
Obrázek 9 Profil respondenta – nejvyšší ukončené vzdělání	51
Obrázek 10 Délka zaměstnání v obchodním oddělení.....	51
Obrázek 11 Pozice zastávaná v obchodním oddělení	52
Obrázek 12 Spokojenost se současnou prací	52
Obrázek 13 Spokojenost se současnou pozicí	53
Obrázek 14 Přesun na jinou pozici	53
Obrázek 15 Možnost změny zaměstnavatele.....	53
Obrázek 16 Co postrádají zaměstnanci v práci.....	54
Obrázek 17 Možnost profesního růstu.....	54
Obrázek 18 Plnění potřeb zaměstnanců ze strany podniku	55
Obrázek 19 Srozumitelnost systému odměňování.....	55
Obrázek 20 Odměňovací systém – motivace.....	56
Obrázek 21 Odměna vs schopnosti.....	56
Obrázek 22 Stimulace výhradně penězi.....	57
Obrázek 23 Motivace nadřazeným pracovníkem – současný stav	57
Obrázek 24 Motivace nadřazeným pracovníkem – možnosti zlepšení	58
Obrázek 25 Poskytování zaměstnaneckých výhod – současný stav	58
Obrázek 26 Poskytování zaměstnaneckých výhod – subjektivní pohled na stimulaci.....	59
Obrázek 27 Poskytování zaměstnaneckých výhod – motivace	60
Obrázek 28 Následky zrušení zaměstnaneckých výhod	60

9. Seznam tabulek

Tabulka 1 Závislost provizní složky na plnění plánu	46
Tabulka 2 Struktura odměny a plánu – příklad.....	47
Tabulka 3 Příklad roční kalkulace provize	47
Tabulka 4 Příklad kalkulace provize při 100% plnění plánu v každém měsíci	48
Tabulka 5 Příklad výpočtu provize v jednotlivých měsících – různé plnění – bližší realitě.....	48
Tabulka 6 Příklad kvartálního dopočtu provize – chybějící provize	49
Tabulka 7 Příklad kvartálního dopočtu provize.....	49
Tabulka 8 Testové hypotézy	62
Tabulka 9 Výsledky statistických testů závislosti	63

10. Přílohy

- Příloha 1: Otázky položené ředitelce HR podniku Burda International CZ
- Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance obchodního oddělení Burda International CZ
- Příloha 3: Analýza závislostí kvalitativních znaků v software Statistica 12
- Příloha 4: Hodnoty korelačního koeficientu – interpretace

Příloha 1

Otázky položené ředitelce HR oddělení

1. Jak probíhá vyhledávání a výběr pracovníků na pozice v obchodním oddělení? (Vnější / vnitřní zdroje, osobní vazby, agentury, přetahování) (Životopis, pohovor...)
2. Co je podstatné při jejich výběru? (Jazyk, zkušenosti, znalosti, dovednosti...)
3. Jak jsou pracovníci obchodního oddělení odměňováni?
4. Jakým způsobem se stanovují cíle pracovníků obchodního oddělení?
5. Je podle Vás stanovení cíle dostatečně motivační?
6. Jaké podnik nabízí zaměstnanecké výhody?
7. Jak v současné době motivujete pracovníky obchodního oddělení?
8. Co jsou podle Vás největší stimulatory pracovníků obchodního oddělení pro práci v Burda International CZ?
9. Co považujete za největší problém(y) obchodního oddělení?
10. Existuje plán na jeho (jejich) eliminaci?

Příloha 2

Dotazník pro zaměstnance obchodního oddělení Burda International CZ

System odměňování zaměstnanců obchodního oddělení Burda International CZ

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o několik minut času na vyplnění tohoto dotazníku, který slouží pro potřeby mé Diplomové práce. Dotazník je zaměřený na motivaci a stimulační podněty pracovníků obchodního (inzertního) oddělení a jeho cílem cílem je doplnit analýzu odměňování obchodního oddělení Burda International CZ. Pro dotazování je použita aplikace Microsoft Forms v rámci Office 365, odpovědi jsou anonymní a budou zpracovány ve formě grafů a statistických závislostí.

Děkuji za vyplnění dotazníku a Vaši otevřenost.

1. Profil respondenta - věk

- Méně než 20 let
- 20-30 let
- 30-40 let
- 40-50 let
- více než 50 let

2. Profil respondenta - pohlaví

- Žena
- Muž

3. Profil respondenta - nejvyšší ukončené vzdělání

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské bakalářského stupně
- Vysokoškolské magisterského stupně a vyšší

4. Délka zaměstnání v obchodním oddělení

- Méně než rok
- 1-2 roky
- 2-5 let
- Více než 5 let

5. Pozice zastávaná v obchodním oddělení

Manažerem se rozumí osoba s podřízenými pracovníky

- Obchodník
- Manažer

6. Jste spokojeni se svou současnou prací?

Typ činnosti

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jste spokojeni se svou současnou pozicí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



8. Chtěli byste se v rámci podniku posunout na jinou pozici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Zvažujete změnu zaměstnavatele?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Co ve vaší práci postrádáte?

Je možné vybrat více možností

- Finanční motivaci
- Uznání a pochvalu
- Příjemné pracovní prostředí
- Kariérní růst
- Nic z výše uvedeného
- Nic

11. Umožňuje Vám podnik profesní růst?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Stará se podnik o Vaše potřeby?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Je pro Vás systém odměňování v obchodním oddělení srozumitelný?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nebyl(a) jsem s ním seznámen(a)

14. Motivuje Vás odměňovací systém obchodního oddělení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Odpovídá odměna za práci Vaším schopnostem a pozicí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Stimulují Vás k pracovnímu výkonu výhradně peníze?

Ano

Ne

17. Motivuje Vás nadřízený dostatečně?

Ano

Ne

Nevím

18. Co by nadřízený měl zlepšit pro Vaši pracovní motivaci?

Možno vybrat více odpovědí

Uznání / Pochvala

Zvýšení mzdy

Benefit (cafeteria systém atd.)

Profesní vzdělávání

Nic

Jiné

19. Poskytuje podnik dostatek výhod nad rámec mzdy?

Ano

Ne

Nevím

20. Jaké výhody na Vás mají největší stimulační účinek?

Možno vybrat více odpovědí

- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na rekreaci / sport / kulturu
- Příspěvek na vzdělávání
- Více dovolené
- Možnost práce z domova
- "Sick days" (v případě krátké nemoci nemusím hned k lékaři)
- Příspěvek na péči o zdraví
- Výrobky a služby za zvýhodněné ceny
- Poskytnutí automobilu pro soukromé účely
- Jiné

21. Považujete poskytované zaměstnanecké výhody za dostatečně motivující?

- Ano
- Ne
- Nejsou pro mě hlavní motivací

22. Mělo by zrušení zaměstnaneckých výhod vliv na Vaše setrvání v podniku?

- Ano, přemýšlel(a) bych o změně místa.
- Ano, ale ne rozhodující.
- Ne, nejsou pro mě zásadní.

Příloha 3

Analyza závislosti kvalitativních znaků zpracovaná v software Statistica.

Nulová hypotéza „Motivace odměňovacím systémem nezávisí na vzdělání“.

Tabulka pozorovaných četností:

2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (Analyza_statistica)			
Četnost označených buněk > 10			
Vzdělání	Motivace Ano / Spíše ano	Motivace Ne / Spíše ne	Řádk. součty
Středoškolské	5	7	12
Sloupcov	33,33%	77,78%	
Vysokoškolské	10	2	12
Sloupcov	66,67%	22,22%	
Celk.	15	9	24

Tabulka očekávaných četností:

2-r. tabulka (shr.): Očekávané četnosti (Analyza_statistica)			
Četnost označených buněk > 10			
Vzdělání	Motivace Ano / Spíše ano	Motivace Ne / Spíše ne	Řádk. součty
Středoškolské	7,50000	4,50000	12,00000
Vysokoškolské	7,50000	4,50000	12,00000
Celk.	15,00000	9,00000	24,00000

Fisherův přesný test závislosti a síla závislosti ϕ pro asociační tabulky 2 x 2:

Statist. : Vzdělání(2) x Motivace(2) (Analyza_statistica)			
Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	4,44445	df=1	p=,03501
M-V chí-kvadr.	4,640928	df=1	p=,03122
Yatesův chí-kv.	2,844445	df=1	p=,09169
Fisherův přesný, 1-str.			p=,04469
Fisherův přesný, 2-str.			p=,08938
McNemarův chí-kv. (A/D)	,5714286	df=1	p=,44969
McNemarův chí-kv. (B/C)	,2352941	df=1	p=,62763
Fí pro tabulky 2 x 2	-,430331		
Tetrachorická korelace	-,640829		
Kontingenční koeficient	,3952847		

Příloha 4

Hodnoty korelačního koeficientu – interpretace hodnot podle de Vause (2002).

Hodnoty	Interpretace
0,01 - 0,09	Triviální, žádná
0,10 - 0,29	Nízká až střední
0,30 – 0,49	Střední až podstatná
0,50 – 0,69	Podstatná až velmi silná
0,70 – 0,89	Velmi silná
0,90 – 0,99	Téměř perfektní