

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



PODNIKOVÁ EKONOMIKA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Odměňování pracovníků ve vybrané inkasní agentuře

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Leden/2019

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Veronika Petrášková/PPE 15

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 29.11.2018

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce paní Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout konkrétní doporučení pro zlepšení systému odměňování pracovníků ve společnosti XY.

Dílčími cíli je identifikovat a zhodnotit současný systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část byla zpracována pomocí deskripce a komparace názorů autorů, kteří se k dané problematice vyjádřili ve svých monografiích. V této části práce jsou popsány témata, která se zabývají odměňováním zaměstnanců, prvky systému odměňování zaměstnanců a mzdový systém. V praktické části byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru s provozním ředitelem a pěti zaměstnanci společnosti XY. Pokládané otázky se týkaly systému odměňování ve společnosti XY. Dále byl v této části práce popsán současný stav systému odměňování, kde byly použity Interní dokumenty společnosti XY, následně byly vyhodnoceny informace z polostrukturovaných rozhovorů a jako poslení byla navržena doporučení pro společnost XY

3. Výsledky výzkumu/práce:

Současný systém odměňování ve společnosti XY je přehledný i srozumitelný. Pracovní výkon má vliv na celkovou odměnu, která skutečně neodpovídá pracovnímu výkonu. Nedostatky v současném systému odměňování jsou v procentuální výši provize z vymožených pohledávek. Nový systém odměňování by podle respondentů měl obsahovat např.: vánoční bonus, finanční bonus nebo soutěž ve vymáhání. Zaměstnanci nejsou spokojeni se současnými peněžními odměnami. Za práci přes čas zaměstnanci společnosti XY nejsou odměňováni. Zaměstnanci spíše nejsou chváleni a uznáváni vedením společnosti. Zaměstnanci již měli myšlenku, která se týkala ukončení pracovního poměru ve společnosti XY z důvodu nedostatečného odměňování.

4. Závěry a doporučení:

Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců vidí nedostatky v současném systému odměňování, konkrétně u výše procenta provize z vymožených peněz a nedostatku peněžních odměn. Doporučením je zavést vánoční bonus, narozeninový bonus nebo soutěž. Dále je do budoucna navrženo zvýšení procenta provize z vymožených peněz. Zaměstnancům chybí pochvala od nadřízeného nebo příplatek za práci přes čas či za zvýšení pracovního výkonu. Doporučením je, aby se vedení společnosti naučilo hodnotit pracovní výkon svých zaměstnanců (hmotnou či nehmotnou odměnou). Aby zaměstnanci neměli pocit, že si jich společnost XY neváží a nemá o ně příliš velký zájem, je doporučeno vedení společnosti projevit zaměstnancům důvěru. Návrhem pro provozního ředitele je, aby prováděl výzkum týkající se odměňování zaměstnanců, čímž zjistí nedostatky, které pak společnost může odstranit. Dále by měl provozní ředitel svolávat schůzky pro všechny zaměstnance, aby nedocházelo k neinformovanosti ze strany zaměstnance, jelikož každý zaměstnanec chce mít přehled o společnosti, ve které je zaměstnán.

Autorka bakalářské práce doporučuje společnosti XY, aby zvážila výše uvedené návrhy a aplikovala je do současného systému odměňování zaměstnanců za účelem zlepšení. Jelikož smluvní mzdy jsou stanovené individuálně, zaměstnanci mohou mít pocit, že výše mzdy závisí na nespravedlivém rozhodnutí společnosti, a právě proto by se tyto záležitosti neměly podceňovat. V případě, kdy společnost uvede změny v systému odměňování do praxe, je zapotřebí, aby se systém odměňování neustále aktualizoval a modernizoval a zjišťovala se spokojenost zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Odměňování zaměstnanců, cíle odměňování, prvky systému odměňování, celková odměna, mzda, mzdový systém, zaměstnanec.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main aim of the bachelor thesis is to suggest recommendations for improving the system of remuneration of employees in company XY

The secondary aim are to identify and evaluate the current remuneration system for employees in the selected company.

2. Research methods:

The theoretical part was processed descriptions and comparisons of the opinions of the authors who expressed their opinion in their monographs. In this part of the thesis are described topics regarding the remuneration of employees, elements of the system of remuneration of employees and wage system. In the practical part, the semi-structured interview method with the Chief Operating Officer and five employees of XY. The questions were about concerned of the XY remuneration system. Further, this part of the work described the current status of the remuneration system, where XY Internal Documents were used, then the information from the semi-structured interviews was evaluated and recommendations for XY.

3. Result of research:

The current remuneration system at XY is clear and comprehensible. Work performance affects overall pay, which does not really correspond to work performance. The shortcomings in the current remuneration system are the percentage of commission on collection claims. The new reward system should include, for example, a Christmas bonus, a financial bonus or a competition for collection claims. Employees are not satisfied with current cash rewards. XY employees are not rewarded for overtime. For overtime work, the employees do not have any extra money. The employees has a feeling, that there is no praise. Employees already had the idea about the end of an employment relationship with XY due to insufficient remuneration.

4. Conclusions and recommendation:

By the statement, that most employees see shortcomings in the current remuneration system, specifically the percentage of commissions on collection money in cash rewards. The recommendation is to implement a Christmas bonus, a birthday bonus or a competition. For the future, is designed the commission percentage of the collection money. Employees want from the supervisor overtime pay and praise. The recommendation for management of the company is to learn to evaluate the performance of employees (material or non-swift remuneration). Employees can not feel that XY does not care about them and it is not very interested in them, we recommended the management of the company show employees confidence. The proposal for the Chief Operating Officer is to carry out employee remuneration research to identify shortcomings that the company can remove. In addition, the Chief Operating Officer should convene meetings for all employees, and the employee is not informed of the fact that each employee wants to be aware of the company in which he is employed. The author of the bachelor thesis recommends XY company to consider the above suggestions and applied them to the current remuneration system for employees to improve. Because the contract wages are set individually, employees may have a feeling that the amount of pay depends on an unfair decision, and that is the reason why they should not be underestimated. If the company introduces changes in the remuneration system into practice, it is necessary to constantly update and modernize the remuneration system and to find employee satisfaction.

KEYWORDS

Employee Remuneration, Remuneration Targets, Remuneration System Components, Total Remuneration, Wage, Payroll System, Employee.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION

E24 – Employment, Unemployment, Wages, Intergenerational Income Distribution, Aggregate Human Capital
M12 – Personnel management
J3 – Wages, Compensation and Labor Costs

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Veronika Petrášková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PPE 15
Název BP:	Odměňování pracovníků ve vybrané inkasní agentuře
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Odměňování pracovníků2.2. Mzdový systém2.3. Metodika práce3. Analyticko-praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1. Představení vybrané společnosti3.2. Současný stav odměňování ve vybrané společnosti3.3. Vyhodnocení šetření3.4. Doporučení pro organizaci4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vydání. Praha : Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• KOCIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. 1. Vyd. Praha : Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-7261-168-3.• URBAN, J. <i>Motivace a odměňování pracovníků</i>. Praha : Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-2710-227-3.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 09. 06. 2018• Zpracování teoretické části do 30. 06. 2018• Zpracování výsledků do 31. 07. 2018• Finální verze do 01. 09. 2018
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 4. 2018

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Odměňování pracovníků.....	3
2.2	Mzdový systém.....	9
2.2.1	Mzdy a plat.....	9
2.2.2	Mzdové formy.....	10
2.2.3	Dodatkové mzdové formy	13
2.3	Metodika práce	15
3	Analytická část práce	18
3.1	Představení vybrané společnosti.....	18
3.2	Současný stav odměňování ve vybrané společnosti.....	19
3.3	Vyhodnocení šetření.....	22
3.4	Návrhy a doporučení pro společnost XY	28
4	Závěr	32
	Literatura.....	34
	Přílohy.....	I

Seznam zkratek

tzv.	Takzvaně
tzn.	To znamená
DPP	Dohoda o provedení práce
UTP	Úsek tuzemských pohledávek
MFI	Osobní inkaso
INK	Inkaso
INK_TZ	Inkaso tuzemských pohledávek
INK_ZT	Inkaso zahraničních pohledávek
AP	Administrativní poplatek

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pojetí celkové odměny	4
Tabulka 2 Model celkové odměny podle Towers Perrin	8
Tabulka 3 Nový bonusový systém	23
Tabulka 4 Bonusový systém z administrativních poplatků	23
Tabulka 5 Náklady na zavedení bonusů	29

Seznam obrázků

Obrázek 1 Prvky systému odměňování	7
Obrázek 2 Schéma řídicí struktury	18

1 Úvod

V oblasti řízení lidských zdrojů je zahrnuto právě odměňování pracovníků, což je jedna z nejdůležitějších personálních činností. Výrazný vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců má především správné nastavení systému odměňování ve společnosti, jelikož pracovníci jsou klíčem k naplnění vytyčených cílů společnosti. Většina společností klade důraz na to, aby její zaměstnanci pracovali co nejefektivněji a s vysokou produktivitou. Pokud má společnost efektivně nastavený systém odměňování, je to klíč k tomu, jak si získat a udržet své zaměstnance. Správný systém odměňování by měl umožnit i konkurenceschopnost společnosti v rámci nabídky práce.

Odměňování pracovníků nesouvisí jen s motivací, ale také s ostatními personálními činnostmi. Význam odměňování i motivace zaměstnanců se v každé společnosti liší dle typu organizace, její hlavní funkce, velikosti či dle organizační struktury. Význam odměňování může být také ovlivňován preferencemi zaměstnanců. V současné době pojetí odměňování pracovníků nezahrnuje pouze peněžní odměnu, ale také celkovou odměnu zaměstnance. Tu tvoří kromě peněžního ohodnocení také zaměstnanecké výhody, které nejsou závislé na výkonu pracovníka, dále odměny nehmotného charakteru související s pocity spokojenosti, užitečnosti a úspěšnosti. Správně fungující systém odměňování by měl být vyhovující jak pro zaměstnance, tak pro samotnou společnost. Je zapotřebí zmínit, že zaměstnanci požadují takový systém odměňování, který jim pomůže dosáhnout životní úrovně a také životní jistoty. Zaměstnanci zejména požadují, aby byli oceněni za práci, kterou vykonávají, dále požadují, aby byli o nastaveném systému odměňování jasně a srozumitelně informováni s tím, aby byly poskytované informace aktuální. Většina společností si klade otázky, jak zaměstnance odměňovat, a které formy odměn použít, aby byl systém strategický a zároveň vedl k motivaci zaměstnanců při zajištění přijatelných nákladů.

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout konkrétní doporučení pro zlepšení systému odměňování pracovníků ve společnosti XY.

Dílčími cíli je popsat, rozebrat, zhodnotit současný systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Zkoumaná inkasní agentura společnost XY, která je pro účely této bakalářské práce vybrána, se zabývá vymáháním pohledávek nejen v České republice, ale také v zahraničí. Zkoumaná společnost souhlasila s provedením výzkumného šetření, které se týká systému odměňování zaměstnanců této společnosti. Jedná se o malou společnost s nízkými výnosy.

Bakalářská práce je rozdělena na úvod, teoreticko-metodologickou část, prakticko-analytickou část a závěr.

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce byla zpracována z dostupných primárních a sekundárních zdrojů, které se týkají cílů odměňování, strategie odměňování, prvků odměňování a také definice mzdového systému jako soubor pravidel, forem a metod, jejichž prostřednictvím se ve společnosti zabezpečuje poskytování mezd pracovníkům. Tato část dále obsahuje metodiku bakalářské práce, ve které je podrobně popsán postup zpracování této bakalářské práce.

V prakticko-analytické části byla představena zkoumaná společnost, kde byly provedeny polostrukturované rozhovory s respondenty a provozním ředitelem společnosti. Dále byl v této části práce popsán současný stav systému odměňování, kde byly použity interní materiály společnosti, následně byly vyhodnoceny informace z polostrukturovaných rozhovorů a jako poslení bylo navrženo doporučení pro společnost.

V závěru bakalářské práce byly shrnuty zjištěné informace z již zmiňovaných polostrukturovaných rozhovorů. Na konci práce se nachází přílohy, kde jsou přepsané polostrukturované rozhovory, které sloužili pro výzkumné šetření.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teroreticko-metodologická část práce je rozdělena na několik podkapitol a zabývá se definicí řízení lidských zdrojů, z čehož vyplývá, že odměňování je jeden ze základních pilířů řízení lidských zdrojů. Dále se práce zabývá přímo tématem odměňování, následují prvky systému odměňování zaměstnanců, mezi které patří peněžní odměny, nehmotné odměny, celková odměna, mzdový systém nebo také dodatkové mzdové formy. Závěr této kapitoly obsahuje metodiku a cíle bakalářské práce.

2.1 Odměňování pracovníků

Armstrong (2009, s. 20) uvádí, že řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Měrtlová (2014, s. 102) dodává, že efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Dále autorka uvádí, že strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s odlišnými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů. Plamínek (2015, s. 16) tvrdí, že pracovní výkon zaměstnance je ovlivněn vnějšími nebo vnitřními podněty a každý člověk upřednostňuje jiné podněty a ty, které pozitivně ovlivňují jednoho, druhého mohou ovlivnit negativně.

Dle Armstronga (2009, s. 20) je řízení odměňování zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování, usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ni zainteresovaných. Koubek (2011, s. 156) dodává, že odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá často soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů, a z tohoto důvodu vznikají velmi často spory. Podle Armstronga (2009, s. 20) je obecným cílem odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

Koubek (2015, s. 283) dodává, že odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení společnosti, tak pracovníků. Dále autor uvádí, že se jedná zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií. Armstrong (2009, s. 20) uvádí, že řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale také nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je například uznání či pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.

Koubek (2011, s. 156) doplňuje, že tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci.

Cíle řízení odměňování jsou dle Armstronga (2009, s. 20):

- odměňovat každého pracovníka podle hodnoty, kterou vytváří;
- propojovat určité postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správné věci tak, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat pracovníky a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Koubek (2011, s. 157) rozlišuje odměny na **vnitřní**, které souvisí s vykonávanou prací (například pocity úspěšnosti, pocity seberealizace, neformální uznání okolím apod.) a **vnější**, kam patří peněžní a nepeněžní odměny. Koubek (2015, s. 284) udává, že vnější a vnitřní typy odměn mají různou povahu a jsou navzájem úzce provázány. Tzn., že organizace může dosti výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn např. prostřednictvím pečlivého a na míru pracovníkovi šitého vytváření pracovních úkolů, pověřováním pracovníka pracemi, které jsou pro něj přitažlivé už svou povahou, které od něj vyžadují využívání právě těch schopností, jichž si sám váží.

Manus a Graham (2003) in Armstrong (2009, s. 41) uvádí pojetí celkové odměny. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn, jimiž je **transakční odměna** (hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod) a **relační-vztahové odměny** (nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušeností, zážitků z práce) viz tabulka 1.

Tabulka 1 Pojetí celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v peněžních vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna (variabilní složka mzdy)		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong (2009, s. 42), vlastní úprava

Dále Armstrong (2009, s. 42) uvádí, že odměňování je celostním přístupem a nespolehá na jeden nebo dva mechanismy, které jsou schopny fungovat izolovaně. Dále autor dodává, že odměňování také věnuje pozornost každému možnému způsobu, jak odměňovat pracovníky, aby tím dosáhli uspokojení prostřednictvím práce.

Strategie odměňování

Pokud chce společnost plnit nastavené cíle organizace a cíle odměňování, je dle Armstronga (2015, s. 416) zapotřebí zpracovat strategii odměňování. Dále autor uvádí, že nastavení strategie odměňování vede k vytvoření konkrétního systému odměňování, který je právě zaměřen na zaměstnance společnosti a na prospěch organizace. Trevor (2011, s. 8) konstatuje, že strategické odměňování je prostředek zlepšování výkonu organizace a zajišťování konkurenční výhody, a to cestou sladováním strategií, systémů, politiky a postupů odměňování se strategií organizace.

Dvořáková et al (2012, s. 305) dodávají, že strategii odměňování si musí společnost nastavit ještě před tím, než si sama začne systém odměňování tvořit, jelikož jak Armstrong (2015 s. 416) uvádí, že strategie odměňování by měla znázornit organizaci, co a jak udělat v oblasti odměňování zaměstnanců, tzn. Nastavit politiku odměňování, praxi, procesy a postupy odměňování, tedy umět si odpovědět na otázku „*Kolik? Za co? Jak?*“.

Šikýř (2016, s. 128) uvádí, že strategie odměňování má zajistit efektivní a spravedlivé odměňování zaměstnanců s ohledem na možnosti organizace nebo společnosti a pracovní právní předpisy. Koubek (2015, s. 286) dodává, že při vytváření systému odměňování je důležitým prvkem zaměstnance to, jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn. Dle autora je zapotřebí si odpovědět na výše uvedené a také na širší nabídky odměn, formy odměn, spravedlnost při odměňování nebo možnost seberealizace. Armstrong (2015, s. 414) doplňuje, že důležitou součástí pro realizaci strategie odměňování jsou právě potřeby zaměstnanců. Dvořáková (2015, s. 305) dodává, že strategické odměňování také sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. Podle autorky to znamená, že zaměstnavatel:

- nabízí možnosti učit se a zároveň se rozvíjet;
- umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány (finanční či nefinanční povahy);
- snaží se vytvářet takové pracovní úkoly, které jsou co nejvíce komplexní a autonomní, zvyšují pracovní spokojenost a přispívají k víceborové flexibilitě zaměstnanců;
- umožňuje flexibilní formy zaměstnání a režimy práce;
- dbá na kvalitní pracovní podmínky.

Dále je podle Koubka (2015, s. 286) důležitým prvkem systému odměňování společnost. Dle autora je zapotřebí si položit otázku „*Čeho potřebuje společnost dosáhnout systémem odměňování?*“ Autor, podobně jako Armstrong (2015, s. 415) uvádí, že společnost potřebuje být konkurenceschopná, získávat si kvalitní pracovníky za pomoci vytvořených konkurenčních výhod a právě tyto kvalitní pracovníky si i nadále udržovat. Autoři doporučují si na začátku tvorby systému odměňování provést analýzu a ohodnocení konkrétních pracovních pozic, tzn. popis pracovní náplně a získání informací o obsahu a hodnocení práce. Dále se autoři shodují, že součástí analýzy by měly být i informace o požadovaných znalostech, dovednostech, schopnostech, pracovním chování zaměstnance a požadovaných pracovních výkonech.

Koubek 2015, s. 286) považuje za další důležitý prvek při nastavování systému odměňování zaměstnanců vnější faktory, a právě proto doporučuje si odpovědět na otázku „*Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve společnosti?*“ Mezi vnější faktory Koubek (2015, s. 286) řadí populační vývoj, životní sytl, ekonomiku státu, sociální politiku státu, aktuální stav trhu práce, což také potvrzuje i Armstrong (2015, s. 415), nebo systémy odměňování u konkurenčních společnostech, ale také platné předpisy, zákony či výsledky kolektivních jednání. Bláha a kol. (2013, s. 109) dodávají, že strategický systém odměňování by měl být **motivační**, tzn. být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných společnostech na trhu práce a s úsilím,

kteřé zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Dále autoři uvádějí, že by strategický systém odměňování měl být také **spravedlivý**, tzn. měl by zaměstnanci dát pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě, a že je odměňován podle svých zásluh, dále by měl být systém transparentní, tzn. že systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům.

Pražák (2016) doplňuje, že efektivnost systému odměňování může mít vliv, ať pozitivní nebo negativní právě na angažovanost, firemní kulturu, spokojenost zaměstnanců i výsledky celé organizace. Autor dále uvádí, že americká asociace psychologů férový a transparentní systém odměňování řadí mezi jednu z nejdůležitějších podmínek pro vytvoření psychologicky zdravého pracoviště. Bloudek et al (2017, s. 222) dodává, že nastavenou strategii odměňování mohou někdy zaměstnanci vnímat nespravedlivě. Dále autor uvádí, že nespravedlnost mohou zvyšovat manažeři tím, že rozhodují o některých odměnách dle svého uvážení.

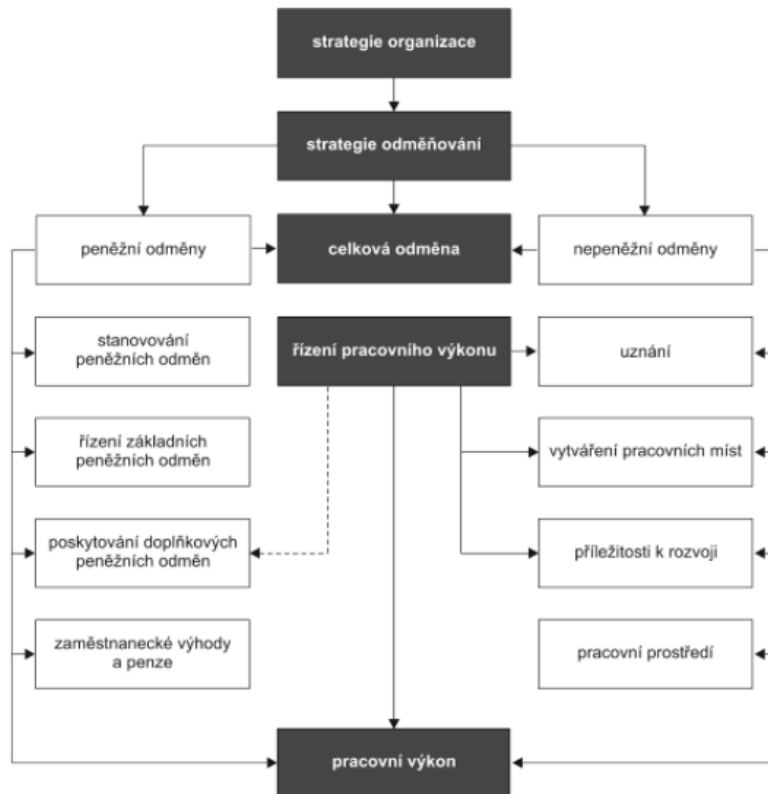
System odměňování

Dle Koubka (2011, s. 156) je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve společnosti oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům. Armstrong (2015, s. 421) dodává, že systém odměňování je poháněn strategií společnosti, která zase pohání strategii odměňování. Dle Šikýře (2014, s. 117) zahrnují moderní systémy odměňování zaměstnanců jak peněžní formy odměňování (mzda, plat, odměna z dohody), tak nepeněžní formy odměňování (formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režimy, lepší pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy, užitečné zaměstnanecké výhody apod.). S tímto se shoduje i Armstrong (2015, s. 421), který dodává, že peněžní i nepeněžní odměny se kombinují za účelem vytvoření systému celkové odměny. Urban (2013, s. 77) dodává, že cílem odměňování je získat a udržet kvalitní zaměstnance, dále přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity a zároveň zajistit nákladovou konkurenceschopnost podniku. S tímto se shoduje Kocianová (2010, s. 161), která dodává, že systém odměňování pracovníků by měl plnit následující požadavky:

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v dané organizaci;
- stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat zaměstnance za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- v ziskových organizacích by měl systém odměňování napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
- musí být racionální, odpovídající možnostem organizace;
- měl by být akceptován zaměstnanci společnosti;
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností a dovedností;
- měl by být v souladu s právními normami;
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- měl by zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Armstrong (2015, s. 421) dále uvádí, že důležitou roli v podpoře nepeněžního odměňování hraje řízení pracovního výkonu, které také umožňuje získávat podklady pro rozhodování o peněžních či nepeněžních odměnách podle výkonu nebo přínosu zaměstnance, viz obrázek 2.

Obrázek 1 Prvky systému odměňování



Zdroj: Armstrong (2015)

Podle Armstronga (2015, s. 421-422) ukazuje obrázek 1 hlavní prvky systému odměňování. Dále autor uvádí, že tento systém obsahuje uspořádaný celek procesů, postupů a struktur, který se aplikuje v rámci strategie společnosti a ta následně pohání strategii odměňování. Bláha a kol. (2013, s. 109) uvádějí, že systémy odměňování zaměstnanců ve společnostech by měly být vytvořeny na tzv. novém neboli celkovém přístupu k odměňování. Dále autoři uvádí, že tento přístup zdůrazňuje důležitost všech složek celkové odměny.

Celková odměna

Dle Armstronga (2015, s. 423) je celková odměna kombinací peněžních a nepeněžních odměn. Podle autora se rozmanité formy odměn, zvláště základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, včetně vnitřních odměn, které vyplývají z práce samotné, vzájemně propojují a využívají jako integrovaný a konzistentní celek. Koubek (2015, s. 292) rozlišuje odměňování na vnější odměny (mzda, plat, peněžní či nepeněžní formy – pochvala, povýšení, nepeněžní zaměstnanecké výhody) a vnitřní odměny (osobnost zaměstnance, jeho potřeby, hodnoty, postoje a zájmy). S tímto se shoduje i Kocianová (2010, s. 161), která ale dělí vnější odměny na transakční (hmotné, hmatatelné odměny) a vnitřní odměny na relační (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce).

Dle Armstronga (2015, s. 424) je celková odměna zaměstnance tvořena všemi výše uvedenými formami odměn, spojením peněžních a nepeněžních odměn do jednoho celku. Bláha a kol. (2013, s. 109) dodávají, že vytvoření efektivní koncepce celkové odměny vyžaduje umění zkombinovat její jednotlivé složky tak, aby byly sladěny zájmy organizace s potřebami a očekáváním zaměstnanců Kocianová (2010, s. 161).

Armstrong (2015, s. 424) popisuje nejčastěji využívaný model celkové odměny dle společnosti Towers Perrin. Následující tabulka 1 znázorňuje model celkové odměny od společnosti Towers Perrin.

Tabulka 2 Model celkové odměny podle Towers Perrin

<p>Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> - Základní peněžní odměny; - odměny ze zásluhy; - peněžní bonusy; - dlouhodobé pobídky; - podíly na zisku; - akcie. 	<p>Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penze; - dovolená; - zdravotní péče; - jiné výhody; - flexibilita.
<p>Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> - Výcvik; - vzdělávání na pracovišti; - řízení pracovního výkonu; - rozvoj kariéry; - plánování následnictví. 	<p>Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kultura organizace; - styl vedení; - komunikace; - zapojení; - nepeněžní uznání.

Zdroj: Armstrong (2015), vlastní úprava

Armstrong (2015, s. 424) uvádí, že výše uvedený model celkové odměny, který je znázorněn v tabulce 1, je rozdělen na čtyři části. Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, které patří k odměnám hmotným a jsou nutné k získání a udržení si zaměstnanců ve společnosti. Vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí autor řadí mezi odměny nehmotné, organizace si tyto odměny nastavuje individuálně a zároveň těmito odměnami motivuje své zaměstnance. Dle autora je nutné propojit peněžní a nehmotné odměny. Kocianová (2010, s. 161) dodává, že celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici, a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Dále Urban (2013, s. 78) dodává, že požadavky, které daná organizace na odměňování a jeho nástroje kladou, se následně odrážejí v dlouhodobějších trendech odměňování. K nim podle Urbana (2013, s. 78-79) patří například: rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců, výkonové odměňování nebo také individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod.

2.2 Mzdový systém

Dle Frischmanna a Žufana (2017, s. 183) je praktickou aplikací systému odměňování mzdová politika dané organizace, mzdová politika je tedy vyjádřena ve mzdovém systému dané organizace. Koubek (2015, s. 307) uvádá, že úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka a jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností. Dále autor uvádí, že některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek (např. časová mzda nebo plat) a tak bývá pozornost v případech, kdy výkonové cíle mají klíčový význam (objem produkce, produktivita práce), upnuta na tzv. pobídkové (či výkonové nebo také zásluhové) formy. Dle Urbana (2013, s. 79) patří k hlavním formám odměňování zaměstnanců základní či pevná (tarifní) mzda, která vychází z ceny určité práce na pracovním trhu a je určována především tržními faktory. Janišová a Křivánek (2013, s. 232) uvádí, že mzda bývá složena z fixní a pohyblivé složky, často označované jako bonus či osobní ohodnocení. Měrtlová (2014, s. 102) tvrdí, že mzdový systém je tvořen mzdovou strukturou, tzn. všemi subsystémy a nástroji, kterými se realizují zásady mzdové politiky. Frischmann a Žufan (2017, s. 183) uvádějí, že cílem mzdové politiky je stabilizovat výkonné a pro organizaci potřebné zaměstnance a vypudit z ní nevýkonné, parazitující jedince, stimulovat zaměstnance k žádoucímu pracovnímu výkonu a chování, řídit objem mzdových prostředků v souladu s rozpočtem organizace a vývojem produktivity práce, zajistit konkurenceschopnost organizace na trhu práce atd.

Dle Koubka (2015, s. 307) pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu a zároveň se snaží posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji, a tím motivovat pracovníky. Dle Janišové a Křivánka (2013, s. 232) by mzdový systém měl být pro zaměstnance motivační, spravedlivý a srozumitelný. S čímž souhlasí Pilařová (2008, s. 63) a Měrtlová (2014, s. 103), která dodává, že mzdový systém slouží jako nástroj rozdělování prostředků na mzdy, je prostředkem řízení personálních výdajů a zároveň slouží jako ochrana zaměstnanců ve mzdové oblasti.

Pilařová (2008, s. 62) uvádí, že důležitost mzdového systému je také v nastavení poměru mezi **pevnou složkou mzdy** (zaručenou, poskytovanou za standardní pracovní výkon a chování zaměstnance) a **pohyblivou složkou mzdy** (nezaručenou, poskytovanou za nadstandardní výkon a chování zaměstnance nebo pracovní skupiny).

2.2.1 Mzdy a plat

Frischmann a Žufan (2017, s. 183-184) uvádí, že současné pojetí, kondifikované začátkem devadesátých let minulého století v zákoně o mzdě a zákoně o platu, resp. Od roku 2007 v zákoníku práce definuje mzdu a plat takto:

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ (§ 109 odst. 2 zákoníku práce)

„Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) stát;*
- b) územní samosprávný celek;*
- c) státní fond;*
- d) 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, nebo*

- e) *školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona.*“ (§ 109 odst. 3 zákoníku práce).

Podle Frischmanna a Žufana (2017, s. 184) lze z výše uvedeného dovodit, že mzdou jsou odměňováni zaměstnanci v soukromo-právním sektoru bez ohledu na svoje pracovní zařazení, druh vykonávané práce nebo předmět činnosti zaměstnavatele.

2.2.2 Mzdové formy

Dvořáková a kol. (2012, s. 319) uvádí, že mzdové formy stimulují ke zvýšení a zlepšení pracovního nasazení a výkonu pracovníka, kolektivu a organizace. Dále autoři uvádějí, že smyslem je mzdou ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, a proto organizace uplatňuje mzdové formy k odměňování toho jakým způsobem a výsledkami zaměstnanci pracují. Koubek (2015, s. 307) dodává, že úlohou mzdových forem je ocenění výsledků pracovníka pomocí mzdových forem, jeho výkon v nejširším slova smyslu včetně jeho chování a schopností na pracovišti.

Časová mzda a plat

Koubek (2015, s. 309) uvádí, že časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Dále autor uvádí, že primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech či pracovním místě a na jejich pracovním výkonu. S tímto souhlasí i Měrtlová (2014, s. 105), která dodává, že zaměstnanci náleží mzda za odpracované hodiny a vypočítá se jako počet odpracovaných časových jednotek násobený mzdovým tarifem, tj. hodinovou sazbou. Frischmann a Žufan (2017, s. 184) se s výše uvedeným shoduje a dodává, že v některých zemích nebo společnostech se lze setkat i se mzdou týdenní nebo roční.

Podle Koubka (2015, s. 309-310) je zapotřebí si při rozhodování o časové mzdě a platu položit tyto následující otázky:

1. Jaká nejnižší úroveň mzdy/platu by měla být nabídnuta za určitou práci, aby do konkrétní společnosti přilákala dostatečně kvalitní zaměstnance?
2. Kolik se musí nabídnout současným zaměstnancům, aby zůstali ve společnosti?
3. Je pro danou společnost žádoucí brát při stanovování časové mzdy či platu v úvahu senioritu či zásluhy nebo schopnosti?
4. Je moudré nebo nezbytné poskytnout více než jednu mzdu/plat zaměstnancům vykonávajícím stejnou nebo podobnou práci?
5. Co je třeba považovat za postačující rozdíl u mzdy/platu mezi pracovními místy vyžadujícími rozdílnou úroveň znalostí, dovedností, odpovědnosti a povinností?
6. Chce daná společnost brát při stanovování mzdy/platu v úvahu nebezpečné a obtížné pracovní podmínky?
7. Měly by existovat mezi pracovními úkoly různé hodnoty s rozdíly v míře růstu mezd či platů?
8. Mají zaměstnanci dostatečnou příležitost postoupit na lépe placenou práci? Pokud ano, pak jaký by měl být vztah mezi povýšením a změnami základního platu?

9. Dovolí politika a předpisy držitelům pracovních míst získat mzdu/plat vyšší než stanovené maximum a nižší než stanovené minimum? A co by mělo být důvodem pro připuštění takové odchylky?
10. Jak bude struktura neboli systém mezd a platů vyhovovat (přizpůsobovat se) plošným změnám, růstu mezd a platů v souladu s růstem živorních nákladů a dalším úpravám nevztahujícím se k délce zaměstnání, výkonu či změnám odpovědnosti a povinností pracovníka?

Měrtlová (2014, s. 105) uvádí, že mzdový tarif (sazba v korunách za odpracovanou hodinu) lze vyjádřit v paušální částce za daný měsíc.

Úkolová mzda

Koubek (2015, s. 311) uvádí, že úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy a je vhodná pro odměňování dělnické práce. Dále autor uvádí, že je pracovník placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. S tímto souhlasí Frischmann, Žufan (2017, s. 186) a Měrtlová (2014, s. 105), která dále dodává, že pokud chceme vypočítat mzdu, musíme znát výkonnové normy času nebo množství a hodinový mzdový tarif.

Koubek (2015, s. 311) uvádí, že se používá také úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, tzn. jestliže vyrobené množství překročí stanovenou mez, používá se vyšší sazba za vyrobený kus. Frischmann a Žufan (2017, s. 186) dodávají, že se vychází z normování práce, které je nastaveno tak, aby průměrný pracovník dosáhl průměrného výdělku.

Koubek (2015, s. 311) dále uvádí, že úkolová mzda se používá i při odměňování skupiny pracovníků a v případě **skupinové úkolové mzdy**. Podle autora existuje řada variant, např. vykonává-li skupina dělníků s homogenní kvalifikační strukturou současně stejnou pracovní operaci, používá se tzv. **operační kolektivní úkolová mzda**. Vykonává-li skupina dělníků s heterogenní kvalifikační strukturou komplex rozdílných na sebe navazujících pracovních operací směřujících k vyrobení nějakého funkčního celku, používá se tzv. **akordní úkolová mzda**.

Při uplatňování úkolové mzdy je dle Koubka (2015, s. 311) třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné. Podle autora je zapotřebí, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný a jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby. Dále je podle Koubka (2015, s. 311) vhodné, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji tak, aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.

Podílová (provizní) mzda

Frischmann, Žufan (2017, s. 187) uvádí, že podílová mzda je založena na přímém vztahu výkonu vyjádřeného v penězích (tržba, obrat, zisk) a odměny pracovníka. Dle Koubka (2015, s. 312) při podílové mzdě, uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. Dále autor uvádí, že v prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu a ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dosává provizi za prodané množství. Měrtlová

(2014, s. 105) se s tímto shoduje a doplňuje, že nevýhodou jsou faktory, které nemá pracovník pod kontrolou, např. výrobky, které mohou spotřebitelé zakoupit u konkurence, preference zákazníku nebo také počasí. Frischmann, Žufan (2017, s. 187) dodávají, že může jít o čistou podílovou mzdu, kdy pracovníkův příjem je vyjádřen procentem z realizovaného výkonu a může teoreticky nabývat hodnot od nuly do nekonečna, anebo smíšenou formu, kdy má pracovník garantovaný pevný základ mzdy za dané období a k němu dostává provizi z výkonu.

Dle Koubka (2015, s. 312) může být variantou ještě zálohovaná podílová (provizní) mzda, kdy pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Tato varianta je vhodná zejména pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy.

Mzdy za očekávané výsledky práce

Dle Koubka (2015, s. 312) patří mzdy za očekávané výsledky práce mezi méně známé mzdové formy. Podle autora jejich alternativní název penzumové mzdy svědčí o tom, že jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník v dané společnosti zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě.

Koubek (2015, s. 312) uvádí, že předpokladem uplatnění těchto forem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce.

Dle Koubka (2015, s. 312) je typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky práce **smluvní mzda**, ale patří sem i **mzda s měřeným denním výkonem** (pracovník má pevnou a stálou mzdu, ale jeho výkon je soustavně sledován a v případě potřeby je svým nadřazeným motivován ke zlepšení výkonu) nebo **programová mzda** (pravidelná pevná částka po dobu plnění dohodnutého programu, po splnění programu včas, v odpovídajícím množství a kvalitě je pracovníkům vyplacena dohodnutá mzda obsahující určitý podíl pohyblivé složky, která se může redukovat při nesplnění některého z kritérií, čímž jsou množství a kvalita, plnění programu nebo v případě nesplnění obou se odebírání zcela; vyšší než očekávaný výsledek však není mzdově zvýhodněn).

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Koubek (2015, s. 313) uvádí, že jeden z relativně nových (pobídkových) způsobů odměňování váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo operací. Dle autora princip spočívá v tom, že se vytvoří tzv. inventura žádaných znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání (např. údržbáři) a ty se pak uspořádají do tzv. matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Urban (2013, s. 83) dodává, že systém odměňování přihlížející ve větší míře k osobním schopnostem zaměstnanců je vhodnější v situacích, kdy organizace vyžaduje spolupráci, technologie či struktura organizace se často mění, možnosti vzestupné mobility pracovníků jsou omezené a organizace se potýká se značnými náklady na fluktuaci zaměstnanců.

Podle Koubka (2015, s. 313) je možné si znalosti a dovednosti rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na úrovni vyšší, v obou případech i přes hranice jednotlivých podskupin.

Koubek (2015, s. 313) tvrdí, že základní myšlenku odměňování za znalosti a dovednosti uplatňují organizace odlišně a je pochopitelné, že odměňují jen znalosti a dovednosti, které jsou pro ně momentálně nebo potenciálně využitelné. Dle autora se v současné době používají tři následující přístupy:

1. Hierarchický model – Dle Koubka (2015, s. 313) tento model uspořádává znalosti a dovednosti hierarchicky, tzn. složitější znalosti a dovednosti tvoří nastavbu nad předchozími znalostmi a dovednostmi. Pracovníci začínají na prvním stupni žebříčku a zvyšuje se jim mzda nebo plat se zvládnutím každého vyššího stupně.
2. Model stavebních bloků – Koubek (2015, s. 313) uvádí, že tento model předpokládá, že různé znalosti a dovednosti jsou na sobě nezávislé a lze si je osvojit v libovolném pořadí. Pracovníci obvykle začínají na nějakém vstupním bloku prací a zvládnutím znalostí a dovedností jiných bloků může být závislé na potřebách organizace nebo se řídit vlastními zájmy zaměstnanců.
3. Model bodových přírůstků – Dle Koubka (2015, s. 313) je tento model podobný předchozímu modelu a používá se tehdy, existuje-li mnoho nových dovedností či znalostí, které si mohou pracovníci osvojit, ale hodnota těchto dovedností či znalostí není stejná. Pracovníci nemohou získat část bodové hodnoty za částečné zvládnutí znalostí či dovedností stejně jako u předchozího modelu.

Dle Koubka (2015, s. 314) variantou mezd a platů za znalosti a dovednosti jsou mzdy a platy za schopnosti. Dále autor uvádí, že schopnosti tvoří jednak odborné schopnosti, odborná způsobilost, kvalifikace (tzv. tvrdé schopnosti) a schopnosti chování či odpovídajícího, žádoucího chování (tzv. měkké schopnosti).

Mzdy a platy za přínos

Koubek (2015, s. 314) uvádí, že přínos (role, kterou hraje jedinec při dosahování týmových či organizačních cílů) je dán jednak výsledky, které jedinec dosahuje, jednak schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje. Dále autor uvádí, že odměňování za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky (výkon, output) a odměňování za schopnosti (input), tedy za to, co do své práce pracovník vkládá, jinými slovy, je to tzv. kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost.

Dle Koubka (2015, s. 314) jsou mzdy a platy za přínos charakteristickou mzdovou formou při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu. V tomto případě se podle autora odměňuje nejen výkon a jeho zlepšování, na nichž se zaměstnanec dohodl se svým manažerem, ale i osvojování si schopností potřebných k dosažení dohodnutého výkonu a k jeho neustálému zlepšování. Dále dle autora je tato mzdová forma považována za vhodný nástroj motivování zaměstnanců nejen k výkonu, ale i k rozvoji schopností, i za vhodný nástroj získávání a stabilizace vzdělaných a schopných zaměstnanců.

2.2.3 Dodatkové mzdové formy

Dle Koubka (2015, s. 315) dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obě dvě varianty a bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou také určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné zas pro dělníky.

Koubek (2015, s. 315-317) řadí mezi nejobvyklejší dodatkové mzdové formy tyto následující:

Odměna za úsporu času

Dle Koubka (2015, s. 315) je tato forma vhodná zejména pro dělníky a je specifická tím, že bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby než stanovuje norma.

Prémie

Koubek (2015, s. 315) uvádí, že prémie jsou typickými a široce používanými pobídkovými formami a bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Dle Měrtlové (2014, s. 105) prémie stanoví zaměstnavatel pro své zaměstnance podle vlastního uvážení, musí však být zakotveny ve vnitřním předpise o odměňování a pracovníci musí být se systémem seznámeni před začátkem platnosti. Frischmann, Žufan (2017, s. 197) dodávají, že prémie jsou poskytovány v určitých obdobích (čtvrtletně, pololetně nebo ročně) v návaznosti na hospodářské výsledky organizace a obvykle se vážou na splnění určitého ukazatele (nejčastěji dosažený zisk).

Dle Koubka (2015, s. 315-316) existují prémie dvojího druhu:

1. Prémie, které se opakují periodicky se, konkrétně za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. Dle Koubka (2015, s. 315) se prémie mohou vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu apod. a mohou být označovány jako kolektivní a individuální.
2. Jednorázová prémie (bonus či mimořádná odměna), je odměna, která je poskytována za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Dle Koubka (2015, s. 316) je to spíše individuální forma a může mít peněžní i nepeněžní formu (věcnou, výlet, kulturní akce, pobyt aj.)

Osobní ohodnocení

Dle Koubka (2015, s. 316) se osobní ohodnocení používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Dále autor uvádí, že jeho velikost je dána určitým procentem základního (fixního) platu, přičemž bývá stanoveno procentuálně maximum, jehož ohodnocení může dosáhnout.

Příplatky

Koubek (2015, s. 317) uvádí, že příplatky mohou být **povinné** (práce přes čas, práce ve svátek, práce o víkend, práce v noci, práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí apod.) nebo **nepovinné** (příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování a jiné související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci), na nichž se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni dané organizace, popřípadě je dobrovolně poskytuje svým zaměstnancům. S tímto se shoduje Frischmann, Žufan (2017, s. 195) a Měrtlová (2014, s. 105, která dále dodává, že existují také příplatky **nárokové**, které je zaměstnavatel povinen podle zákoníku práce zaměstnanci zaplatit, pokud jsou splněny podmínky pro jejich zaplacení, jiné **nárokové nejsou** a jedná se o příplatky, které může stanovit zaměstnavatel podle svého vědomí nad rámec zákoníku práce. Dle Frischmanna, Žufana (2017, s. 196) jsou další nárokové příplatky zákoníkem práce přiznány specifické skupině pedagogických pracovníků. Dle Nešćákové (2013, s. 224) forma příplatku z obecného principu kompenzuje nějakou nevýhodu nebo naopak ztížení v rámci výkonu práce.

Ostatní výplaty

Dle Koubka (2015, s. 317) jde především o formy, které představují dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Dle autora sem patří tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí apod. S čímž souhlasí také autoři Frischmann, Žufan (2017, s. 197) a dodávají, že s tímto také může souviset odstupné nad rámec stanovený zákoníkem práce nebo „zlatá pouta“, věrnostní odměnu nebo příplatek pro klíčové zaměstnance, které si zaměstnavatel potřebuje udržet v organizaci. Dále Koubek (2015, s. 317-318) uvádí, že sem také patří **náborový příspěvek**, který slouží k přilákání pracovníka, aby se ucházel o práci v organizaci a **lokální příplatky**, které se poskytují v oblastech se zhoršeným životním prostředím.

Cílem celého mzdového systému je podle Měrtlové (2014, s. 103):

- získat kvalifikované pracovníky, kteří splňují požadavky pracovních míst, a i svým chováním a postojem k cílům společnosti přispívají k vytváření stabilního kmenového stavu zaměstnanců;
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování v dané společnosti;
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy v porovnání s relacemi na vnějším trhu práce;
- udržet vyplácený objem mzdových prostředků v takovém rozsahu, který neohrožuje konkurenční schopnost podniku.

Brahman (2009, s. 174) uvádí, že některé organizace zavádějí také benefity pro své zaměstnance, protože chtějí, aby měli zaměstnanci pocit, že se společnost o ně postará, naopak jiné organizace volí tuto formu odměňování s cílem přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. Stanický (2017) uvádí, že benefity poskytují zaměstnavatelé z důvodu současné legislativy týkající se daní, benefity poskytované zaměstnavatelem pro něj znamená daňově neuznatelný základ, v praxi to znamená, že zaměstnavatel musí odvádět daně – 19 %, ale na rozdíl od platu nebo mzdy nemusí odvádět zákonem stanovené sociální a zdravotní pojištění. Autor dále dodává, že benefity lze rozdělit do kategorií jako jsou zdraví, kultura a sport, rekreace, vzdělávání a je pouze na rozhodnutí zaměstnavatele, které z oblastí si vybere a zvolí ve své organizaci. Blažek (2014, s. 172) uvádí, že organizace očekávají za poskytování zaměstnaneckých benefitů od zaměstnanců nějakou protihodnotu a to, že budou ke svému zaměstnavateli loajální, a aby byly benefity využívány efektivně, je zapotřebí počítat s tím, že benefity jsou adresní, tzn. že zaměstnanec si nemůže zvolit co si za benefit koupí. Janišová, Křivánek (2013, s. 236) doplňují, že za pomoci benefitů lze ovlivnit některé nežádoucí faktory, kterými jsou snížení fluktuace, snížení pracovní neschopnosti, vyšší výkonnost a neposlední řadě i sounáležitost s organizací a ostatními zaměstnanci.

2.3 Metodika práce

Metodika bakalářské práce popisuje postup zpracování bakalářské práce. Prvním krokem bylo oslovení jednatele společnosti, zda by mohli být v inkasní agentuře zahájeny polostrukturované rozhovory v oblasti odměňování pracovníků. Dále následovala příprava teoretické části práce.

Na základě stanovení obsahu práce byla zpracována teoretická část pomocí literární rešerše z odborných publikací, které se zabývají především odměňováním zaměstnanců. Zdrojem odborné literatury byly knihy zapůjčené v Městské knihovně v Praze a v knihovně České národní banky. Dále byly pro zpracování teoretické části použity GoogleBooks, kde jsou publikace dostupné v elektronické formě. Při zpracování teoretické části práce byla použita

metoda rozboru literárních zdrojů a postupováno bylo tak, že z prostudované literatury byly použity názory a myšlenky autorů, které se týkaly odměňování pracovníků, a které byly následně komparovány. Všechny použité zdroje v teoretické části práce byly citovány přímo v práci a také zaznamenány v seznamu použité literatury. Pomocí komparace byla zjištěna shoda mezi názory autorů a zároveň nebyly zjištěny výrazně odlišné názory. Poznatky, které byly zjištěny při zpracování této bakalářské práce, byly následně porovnány, utříděny a sloužily jako podklad pro zpracování analyticko-praktické části.

V analyticko-praktické části práce byla jako první představena společnost, ve které bylo provedeno výzkumné šetření. Společností, ve které výzkumné šetření proběhlo, byla inkasní agentura XY. Vzhledem k tomu, že si společnost přeje být v anonymitě, byl v celé práci použit název „společnost XY“. Pro představení společnosti byla použita data a informace z oficiálních webových stránek inkasní agentury. Jelikož společnost XY je malá společnost, a tudíž má málo zaměstnanců, byl v bakalářské práci proveden výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Nejprve byl proveden polostrukturovaný rozhovor s provozním ředitelem společnosti a následně byly provedeny rozhovory s pěti zaměstnanci společnosti XY. S ostatními, dvěma obchodními zástupci, nebyl možný rozhovor provést, jelikož jsou to externisté, tudíž se v kanceláři společnosti XY nepohybují.

Na základě získaných informací z provedeného výzkumného šetření byl popsán současný stav odměňování pracovníků v inkasní agentuře. Současný stav odměňování pracovníků byl popsán pomocí rozboru Interních dokumentů a směrnic, konkrétně v říjnu roku 2018 v sídle společnosti. Zkoumaná společnost si nepřála, aby byly zveřejňovány oficiální názvy dokumentů a směrnic, proto byly v bakalářské práci označovány jako Interní dokument a Interní směrnice. Veškeré zjištěné informace byly zaznamenávány písemně, zpracovány, vyhodnoceny a po vypracování bakalářské práce skartovány.

Dalším krokem byla příprava otázek pro polostrukturované rozhovory, které byly provedeny v sídle společnosti. Otázky pokládané v polostrukturovaných rozhovorech byly formulovány na základě informací získaných z rozboru Interních směrnic a v porovnání se získanými teoretickými poznatky. Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci obsahovaly 13 otázek, viz přílohy této práce. Polostrukturovaný rozhovor s provozním ředitelem obsahoval 10 otázek, celý rozhovor je v přílohách této práce. První rozhovor proběhl s provozním ředitelem společnosti, který má na starosti personální agendu a řízení chodu společnosti. Další rozhovory proběhly individuálně dle časových možností zaměstnanců po pracovní době v sídle společnosti. Nejprve proběhly rozhovory s inkasním oddělením pro tuzemsko, dále rozhovor s inkaskou ze zahraničního oddělení, a nakonec proběhl rozhovor se zaměstnankyní z právního oddělení. Vzhledem k tomu, že je společnost malá, tak byl rozhovor proveden pouze s jednatelem společnosti a pěti zaměstnanci. Jelikož další dva zaměstnanci, obchodní konzultanti, kteří pracují na živnostenský list a nebývají v kanceláři často, nebyl s nimi možný provést rozhovor. Provedené rozhovory proběhly a vznikly na základě ústní domluvy. Nejprve byli respondenti seznámeni postupně s tématem této bakalářské práce a byla jim vysvětlena důležitost tématu odměňování. Dále byly rozhovory nahrány na diktafon v mobilním zařízení a následně byly přepsány do písemné podoby, které jsou součástí příloh této práce. Zaměstnanci společnosti XY si nepřáli být jmenováni, proto jsou v práci nazváni podle své funkce.

První rozhovor byl proveden s provozním ředitelem, který má na starosti řízení lidských zdrojů, chod a vedení společnosti. Rozhovor proběhl dne 5.11. v kanceláři společnosti XY, celý rozhovor trval 25 minut.

Druhý rozhovor byl proveden s inkasistou 1 panem Jiřím K., který se zabývá vymáháním dluhů v ČR a na Slovensku. Ve firmě působí přes dva roky. Rozhovor proběhl dne 5.11. v kanceláři ve společnosti XY v Praze, celý rozhovor trval 17 minut.

Třetí rozhovor byl proveden s inkasistkou 2 paní Karolínou Č., která se zabývá vymáháním dluhů v ČR, případně na Slovensku a působí ze všech respondentů ve firmě nejdéle, přes 10 let. Rozhovor proběhl dne 5.11. v kanceláři ve společnosti XY, celý rozhovor trval 19 minut.

Čtvrtý rozhovor byl proveden s inkasistkou 3 slečnou Adélou Š., která se zabývá nejen vymáháním dluhů na území ČR, ale také zahraničními pohledávkami. Ve firmě působí více než 5 let. Rozhovor proběhl dne 5.11. v kanceláři ve společnosti XY, celý rozhovor trval 21 minut.

Pátý rozhovor byl proveden s inkasistkou 4 paní Veronikou P., která se zabývá vymáháním dluhů v ČR, případně na Slovensku. Ve firmě působí přes 7 let. Rozhovor proběhl dne 6.11. v kanceláři ve společnosti XY, celý rozhovor trval 16 minut.

Poslední rozhovor byl proveden se slečnou Terezou Č., která pracuje na právním oddělení. Ve firmě působí 4 roky. Rozhovor proběhl dne 6.11. v kavárně Cafe Milani v Praze, celý rozhovor trval 23 minut.

Následně byly výsledky z polostrukturovaných rozhovorů zpracovány a vyhodnoceny. Na základě vyhodnocení informací ze získaných rozhovorů s porovnáním se získanými teoretickými poznatky, byla formulována doporučení pro zlepšení odměňování pracovníků v inkasní agentuře.

Bakalářská práce byla zpracována v programu Microsoft Word, Microsoft Excel a GoogleBooks.

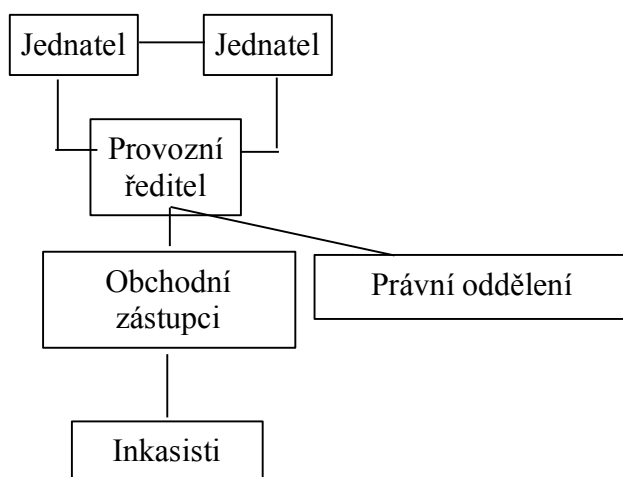
3 Analytická část práce

Praktická část bakalářské práce byla rozdělena do tří částí. V první části byla charakterizována a představena společnost, ve které bylo provedeno výzkumné šetření, tj. společnost XY, kde následně byly provedeny polostrukturované rozhovory se zaměstnanci a provozním ředitelem společnosti, tj. respondenty. Současný stav odměňování byl popsán na základě údajů z interních dokumentů a směrnic, které se týkají odměňování zaměstnanců ve společnosti XY. Vedení společnosti poskytlo tyto materiály autorce pro vypracování bakalářské práce s podmínkou, že dokumenty nebudou nikde zveřejněny. V druhé části práce byl popsán výzkum, který byl proveden pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a provozní ředitelem společnosti. V poslední, třetí části práce bylo obsaženo vyhodnocení současného stavu odměňování pracovníků. Dále následovalo navrnutí doporučení v oblasti odměňování zaměstnanců, které bylo vypracováno na základě vyhodnocení získaných informací z polostrukturovaných rozhovorů a informací z literárních zdrojů, které byly použity v teroretické části.

3.1 Představení vybrané společnosti

Společnost XY (2018) uvádí, že je ryze česká společnost, která byla založena v roce 2005. Ještě v témže roce se stala členem skupiny TCM GROUP International, největší světové sítě inkasních kanceláří působící ve světě od roku 1987 s centrálním řízením v Belgii. Společnost XY (2018) dodává, že dne 14. 10. 2006 kapitálově vstoupila do skupiny TCM a stala se jedním z akcionářů. Dnes celá skupina disponuje 2.500 inkasními specialisty a poskytuje komplexní řešení pohledávek ve 149 zemích. Společnost XY sídlí v Praze, kde má kanceláře s call centrem a vedením společnosti. Tato pobočka je jediná v celé České Republice. Ve společnosti XY pracují také obchodní zástupci, kteří jsou denně na pracovních schůzkách. Společnost XY (2018) se tedy zabývá komplexním řešením pohledávek. Jejimi cíli jsou: kvalitně zajistit pohledávku, rozplatit dlužníka, nenarušit vztah mezi věřitelem a dlužníkem (pokud je požadováno). Jejimi profesionality jsou zkušenosti s vymáháním i přes 10 let. Společnost využívá určité systémové vymáhání, čímž je unikátní inkasní metodika, kterou stále zdokonalují. Základem vymáhání jsou kvalitní informace od věřitelů, proto společnost využívá rozsáhlou databanku pro ověřování kontaktů v České Republice i v zahraničí. Společnost má celkem 6 interních zaměstnanců a 2 externí zaměstnance v podobě řídicí struktury, která je níže znázorněna pomocí schématu, viz obrázek 2.

Obrázek 2 Schéma řídicí struktury



Zdroj: Společnost XY, Interní dokument (2018)

3.2 Současný stav odměňování ve vybrané společnosti

Současný stav odměňování zaměstnanců společnosti XY je popsán na základě rozboru Interních dokumentů společnosti XY. V Interních dokumentech je zahrnuto právě odměňování zaměstnanců. Pro vyhodnocení současného stavu odměňování byly také použity informace z polostrukturovaného rozhovoru s provozním ředitelem. Dle Interního dokumentu (společnost XY, 2018) je ve společnosti XY pracovní doba všech zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr 40 hodin týdně. Pracovní doba zaměstnanců je rozvržena, a to rovnoměrně na pět pracovních dnů v kalendářním týdnu, kterými jsou pondělí až pátek kalendářního týdne. Společnost XY stanovila pro své zaměstnance pružnou pracovní dobu. Evidence pracovní doby se vede elektronicky pomocí tabulky v MS Excel. Každý zaměstnanec si sám zapisuje své příchody a odchody z pracoviště.

Peněžní odměny

Z rozboru Interních dokumentů bylo zjištěno, že společnost XY nemá zpracovaný mzdový řád odměňování zaměstnanců. Základní mzda je podle provozního ředitele určována vedením společnosti (viz Interní dokument společnosti XY, 2018), mzda se tedy neurčuje na základě tabulkových platů, ale vychází se ze statistických údajů a porovnání mezd v regionu. Nejprve je zapotřebí říci, že každý zaměstnanec společnosti XY má odlišnou mzdu, tzn. že na každé pracovní pozici jsou zaměstnanci odměňováni jinak. Vybraná společnost odměňuje své zaměstnance formou pravidelné měsíční mzdy. Formy odměňování jsou podle interního dokumentu stanoveny dle konkrétních pracovních pozic takto:

- a) **pracovník inkasa + zahraničního inkasa** = celková odměna se skládá především ze základní mzdy, provize z vymožených peněz 7 % a bonusu (viz tabulka níže)
- b) **pracovník call centra** = celková odměna se skládá ze základní mzdy, provize z vymožených administrativních poplatků 7 % a bonusu (viz tabulka níže)
- c) **pracovník obchodu** = celková odměna se skládá ze základní mzdy, provize z obratu jeho zákazníků 8 % při plnění plánu nad 50 % a peněžitém bonusu za každou nově podepsanou příkazní smlouvu
- d) **brigádníci – studenti pracující na dohodu o provedení práce (DPP)** = jejich celková odměna se skládá z odpracovaných hodin za konkrétní měsíc a vypočítá se jako počet odpracovaných časových jednotek násobený mzdovým tarifem, tj. hodinovou sazbou;
- e) **pracovník právního oddělení** = jeho celková odměna se skládá pouze ze základní mzdy, nejsou mu k dispozici žádné bonusy, jako inkasistům.

Provizní systém odměňování na úseku tuzemských pohledávek

Pracovníkovi úseku tuzemských pohledávek (dále jen „pracovník UTP“) náleží u inkasních služeb a správy pohledávek následující odměna z provize společnosti XY:

- 7 % z čisté odměny společnosti XY, pokud případ řeší sám od začátku do konce pracovník UTP;
- 0 až 7 % z čisté odměny společnosti XY (po odečtení nákladů na osobní inkaso), pokud případ řeší zpočátku pracovník UTP a posléze je řešen formou osobního inkasa (pracovník společnosti XY nebo externista). Konkrétní výši odměny stanoví jednatel společnosti.

Příklady odměn:

- a) první upomínka bez reakce, telefonní číslo neexistuje, ihned předáno na osobní inkaso (MFI) – odměna 0 %;
- b) případ řeší pracovník UTP dva měsíce, ale dlužník se vzpírá placení – je nutné MFI – odměna 5 %;
- c) případ řeší pracovník delší dobu, s dlužníkem je v kontaktu, ale je třeba provést jednorázovou osobní návštěvu (např. podepsání uznání závazku nebo splátkového kalendáře) – odměna 7 %.

Pracovník společnosti XY může získat 25 % z celkové výše uvedené odměny za daný kalendářní měsíc pouze v případě, že splnění následujících aktivit:

- dodržování inkasních postupů společnosti XY;
- plnění všech přidělených úkolů a to řádně, svědomitě a včas.

V případě, že pracovník neplní řádně své povinnosti nebo pracovní úkoly, může jednatel společnosti rozhodnout o dalším snížení nebo úplném zrušení odměny.

Pokud pracovník UTP nebude mít u daného případu řádně vedeny zápisy z každé uskutečněné akce s dlužníkem, resp. věřitelem do elektronického systému společnosti XY a to způsobem, který stanovuje sama společnost XY, pak se má za to, že pracovník UTP dané akce neprovedl a nemá nárok na odměnu z tohoto případu.

Vyhodnocení nároku na odměnu proběhne vždy ke konci kalendářního měsíce. Pracovník UTP dává podnět k fakturaci a svou odměnu předloží vedení společnosti XY ke schválení. Pro výpočet odměny se použijí faktury vystavené společností XY resp. čisté odměny společnosti XY. V případě neuhrazení faktury ze strany zákazníka nebo dodatečném snížení fakturované částky je pracovníkovi krácena odměna v následujícím období.

Pracovník UTP má nárok na přiřazení svého jména k inkasnímu případu. Pokud nastanou pochybnosti o přiřazení inkasního případu, pak učiní konečné rozhodnutí jednatel společnosti.

Jestliže se na řešení jednoho inkasního případu podílí více pracovníků, jednatel společnosti rozhodne o rozdělení podílu na odměně.

Mimořádná odměna může být stanovena individuálně jednatel společnosti.

V případě ukončení pracovního poměru nebo v průběhu výpovědní doby je splatnost odměny pozastavena. Odměna bude proplacena po vyrovnání veškerých závazků vůči společnosti, a to ke dni skončení pracovního poměru.

Provizní systém platný pro pracovníky obchodu (obchodní zástupce)

Pracovník obchodu má vedením společnosti sjednanou mzdu (základ), k čemuž se připočítává:

- a) **pohyblivá složka:** peněžní odměna za každou podepsanou příkazní smlouvu, ke které předá věřitel jednu a více pohledávek, které budou společností XY přijaty k vymáhání;
 - Všechny aktivity musí být řádně zaspány v interním CRM systému společnosti XY nejpozději do 5 dnů od uskutečnění dané aktivity.
- b) **čtvrtletní odměna:** pokud pracovník obchodu splní plán v daném čtvrtletí nad 100 %, obdrží 10 % z obrátu, který bude nad čtvrtletní plánovaný obrát (min. 6 000,- Kč);
- c) **bonusy:** automobil i k soukromému využití, notebook, mobilní telefon, mobilní připojení k internetu, firemní vzdělávání, stravenky v hodnotě 90,- Kč.

Pracovní prostředí

Jednatelé společnosti si pronajímají dvě kanceláře v kancelářské budově v Praze, která je taktéž sídlem zkoumané společnosti. Pronajaté kanceláře slouží pouze k vykonávání pracovních povinností inkasní agentury. V jedné kanceláři sídlí jednatelé společnosti s provozním ředitelem a v druhé kanceláři sídlí zaměstnanci. V každém patře této budovy se nachází kuchyňka, kterou mohou nájemníci plně využívat ke svým potřebám. Tento prostor se sice nachází daleko od centra Prahy, ale budova zajišťuje chod závodní jídelny. Obchodní zástupci v pronajatém prostoru zcela nepobývají, jelikož jsou z velké části své pracovní doby na služebních cestách.

Pro vykonání práce mají zaměstnanci k dispozici technické prostředky, aby byla zvýšena jejich efektivita práce. Zaměstnancům je k dispozici pouze služební telefon. Obchodním zástupcům je k dispozici osobní automobile, notebook a mobilní telefon. Ve společnosti je standardní pracovní doba od 8.00 do 16.00, tzn. že zaměstnanci musí být v tento čas k dispozici klientům a dlužníkům, ale vzhledem k tomu, že společnost XY nabízí flexibilní pracovní dobu, tak každý zaměstnanec si může sám rozvrhnout, jak si svou pracovní dobu naplánuje například při návštěvě lékaře či náhlých rodinných záležitostech. Chybějící pracovní dobu si zaměstnanec může odpracovat například večer, důležité je, aby zaměstnanec dosáhl stanoveného počtu pracovních hodin. Práce z domova je zaměstnancům poskytována po individuální domluvě s nadřízeným.

V případě přijetí nového zaměstnance, je plně k dispozici metodika stanovené práce, kterou osobně vysvětluje nadřízený zaměstnanci, dále předává jednotlivé pracovní úkoly a postupy. Nadřízený je při zaučování nového zaměstnance k dispozici neustále, dokud nový zaměstnanec nedokáže samostatně vykonávat určitou práci. Po určité době, kdy se nadřízený může na nového zaměstnance spolehnout, nechává ho samostatným.

Osobní rozvoj

Každý zaměstnanec absolvuje vstupní školení a dále je mu příležitostně nabízena možnost absolvovat další vhodná školení za účelem prohlubování znalostí a dovedností. Firma neposkytuje žádné kurzy angličtiny či výuku jiných cizích jazyků.

Hodnocení zaměstnanců

Tuto úlohu provádí provozní ředitel, který hodnotí zaměstnance především ústní formou na sjednané individuální schůzce v kanceláři společnosti XY. Ředitel firmy nevede žádné oficiální písemné záznamy o schůzích týkající se hodnocení zaměstnanců, jde především o ležerní posezení. Tyto schůzky o hodnocení zaměstnanců se týkají pouze inkasistů, například zaměstnanci z právního oddělení a asistentka ředitele nezískávají žádná hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců probíhá jednou za šest měsíců. Zaměstnanci jsou hodnoceni provozním ředitelem společnosti XY. Zaměstnanci jsou hodnoceni především podle jejich výstupů a výsledků z vykonávané práce. Výsledky z výstupů jsou dále předány vedení společnosti. Vedení společnosti vždy na konci roku sleduje celkové výstupy zaměstnanců a podle toho se rozhoduje, zda by mohla být zaměstnanci zvýšena mzda či nikoliv. Hodnocení probíhá především podle určitých ukazatelů, tzn. zda zaměstnanci vykonávají práci podle metodiky stanovené společností XY a podle pokynů zadaných vedením společnosti. Provozní ředitel se při hodnocení zaměřuje na pracovní dobu zaměstnanců, tzn. zda splňují úvazek 40 hodin za jeden týden, pokud se tedy jedná o pracovníka, který je zaměstnán na hlavní pracovní poměr.

Komunikace

Komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti XY je velice jednoduchá a probíhá spíše ústně než přes e-mailovou komunikaci či telefonicky. Je zapotřebí zmínit, že pro vykonávání práce v této společnosti se zaměstnanci bez telefonní či e-mailové komunikace neobejdou. Práce inkasistů na call centru spočívá zejména v komunikaci za pomoci e-mailu či telefonu, tzn. že zaměstnanci jsou neustále na telefonu. Obchodní zástupci k vykonávání své práce naopak využívají spíše osobní setkání než telefonní komunikaci.

3.3 Vyhodnocení šetření

Pro získání informací o systému odměňování ve společnosti XY byly vybrány polostrukturované rozhovory, a to z toho důvodu, že společnost XY je malá, a tudíž má málo zaměstnanců. V této části práce byly zanalyzovány výsledky z prováděných polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY a z rozhovoru s provozním ředitelem společnosti. Nejprve byl proveden rozhovor s provozním ředitelem a pak se zaměstnanci společnosti. Po získání dat byli výsledky z rozhovorů porovnávány. Přepisy rozhovorů jsou obsaženy v příloze této práce.

Vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru s provozním ředitelem společnosti XY

Nejprve v rozhovoru bylo zjišťováno, jak funguje současný systém odměňování ve společnosti XY. Provozní ředitel uvedl, že společnost nemá zpracovaný mzdový řád a každému zaměstnanci určují jednatele společnosti, jaká bude výše základní mzdy. Provozní ředitel dodává, že vedení společnosti nevychází z tabulkových platů, viz Interní dokument společnosti XY, 2018. Každý zaměstnanec obdrží každý měsíc základní mzdu, ke které se přičítá určité procento provize z vymožených peněz. Dále bylo zjištěno, že společnost XY nově zavedla bonusový systém, viz tabulka 2 a tabulka 3 níže v této bakalářské práci, tzn. že pokud zaměstnanec (inkasista) splní určitá kritéria, může získat bonus v peněžní podobě. Dále bylo zjištěno, že celková odměna obchodního zástupce se skládá ze základní mzdy. K základní mzdě obchodního konzultanta jsou přičteny provize z obrátů jeho zákazníků, pokud splní plán nad 50 % a peněžitý bonus za nově uzavřenou smlouvu. Brigádníci jsou odměňováni na základně hodinové sazby, tzn. že jsou odměňováni za určitý počet odpracovaných hodin. Provozní ředitel doplnil, že zaměstnanci nejsou odměňováni za přesčasy. Benefity získávají v podobě stravenek, možnosti využít home office, služební telefon, obchodní zástupci mají navíc k dispozici notebook a osobní automobil.

Další otázka se zabývala tím, co by podle provozního ředitele měl obsahovat nový systém odměňování. Provozní ředitel sdělil, že od října 2018 je zaveden nový bonusový systém a vedení společnosti doufá, že nový bonusový systém přinese společnosti XY pozitivní výsledky. Ze zjištěných informací vyplývá, že by bylo vhodné, kdyby se systém více zaměřoval na osobní hodnocení zaměstnanců tak, aby se zvýšila zároveň motivace k dalším pracovním výkonům. Dle názoru provozního ředitele by se nový systém odměňování měl také zaměřit na nové zaměstnanecké výhody, které by mohli v budoucnu přilákat „mladé“ uchazeče. Společnost by se měla snažit být odlišná od konkurence, tzn. vymyslet něco, co by eventuálně přilákalo nové uchazeče.

Bonusový systém

Vedení společnosti se v září roku 2018 rozhodlo zavést pro zaměstnance společnosti XY, konkrétně inkasisty, nový bonusový systém, který je platný od října roku 2018. V tabulce 3 je znázorněno jaký bonus (peněžitou částku) zaměstnanci získají, pokud splní konkrétní obrat v daném měsíci. V rozhovoru byla také položena otázka, proč byl nový bonusový systém vytvořen. Hlavním důvodem pro zavedení nového bonusového systému je především to, aby se zvýšila motivace zaměstnance k vyššímu výkonu práce. Tzn. čím více peněz se jim podaří vymoci, tím větší bonus získají.

Tabulka 3 Nový bonusový systém

Bonusový systém platný od října 2018 (zkušební období na 3 měsíce)

Obrat v měsíci - tuzemské inkaso (INK)	Bonus
více než 140 000,- Kč	2 000,- Kč
více než 200 000,- Kč	5 000,- Kč

Obrat v měsíci - inkaso tuzemsko (INK_TZ)/zahraníčí (INK_ZT)	Bonus
více než 20 000,- Kč	1 000,- Kč
více než 40 000,- Kč	2 000,- Kč

Zdroj: Interní dokumenty (2018), vlastní úprava

Z tabulky 3 lze říci, že má každý inkasista nárok na peněžité bonus, pokud se mu za konkrétní měsíc podaří vymocit pohledávky v určité výši korun. Případě, že kritérium nesplní, nezíská žádný peněžité bonus.

V následující tabulce 4 je znázorněn taktéž nový bonusový systém, týkající se vymožených administrativních poplatků, který je platný od října roku 2018. Zde je ukázka toho, jaký bonus získá zaměstnanec, pokud se mu podaří vymoci danou výši administrativních poplatků.

Tabulka 4 Bonusový systém z administrativních poplatků

Přehled vymožených administrativních poplatků (AP) bez DPH pro věřitele XY, a.s. v roce 2018
Bonusový systém od října 2018 (zkušební období na 3 měsíce)

Vymožené AP v měsíci	Bonus dle pořadí		
	1.	2.	3.
více než 130 000,- Kč	3 000,- Kč	2 000,- Kč	1 000,- Kč
více než 170 000,- Kč	5 000,- Kč	3 000,- Kč	2 000,- Kč

Zdroj: Interní dokumenty (2018), vlastní úprava

Tabulka 4 je odlišná oproti tabulce 3 v tom, že toto je bonusový systém, který se týká pouze vymožených administrativních poplatků z pohledávek, nikoliv pohledávek. Kritérium je tedy takové: pokud inkasisti vymohou určitou výši administrativních poplatků v korunách, jsou podle počtu vymožených administrativních poplatků rozděleny podle úspěšnosti na první, druhé a třetí místo. Podle kategorie úspěšnosti se poté určuje výše peněžitého bonusu.

V polostrukturovaném rozhovoru s provozním ředitelem bylo také zkoumáno, jakým způsobem zjišťuje společnost XY spokojenost zaměstnanců s vyplácením bonusů. Vzhledem k tomu, že v současné době je zaveden nový bonusový systém, tak nebyla příležitost zjistit spokojenost zaměstnanců s vyplácením bonusů, jelikož tento systém funguje pouze jeden měsíc. Provozní ředitel si myslí, že společnost nebude zjišťovat, zda jsou zaměstnanci spokojeni s bonusy.

Dále bylo zjišťováno, podle jakých kritérií se ve společnosti XY určuje základní mzda, popřípadě pohyblivá složka mzdy jednotlivých zaměstnanců. Z polostrukturovaného rozhovoru s provozním ředitelem bylo zjištěno, že základní mzdu určuje vedení společnosti, které se neorientuje podle tabulkových platů. Pohyblivá složka mzdy je u každého zaměstnance odlišná, jelikož každý pracovník odvádí jiné pracovní výkony. Mzdy zaměstnanci obdrží jednou za měsíc, mzda je u všech zaměstnanců odlišná z toho důvodu, že každému zaměstnanci se nepodaří vymocit určitý počet pohledávek. Provozní ředitel dodává „Pokud se inkasista snaží, tak se to odrazí v jeho odměnách“.

Provozní ředitel dále uvedl, jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o kritériích odměňování. Zaměstnanci jsou s kritérii odměňování seznámeni už při nástupu do zaměstnání. Pokud nastanou ve společnosti nové změny, tak jsou o nich všichni zaměstnanci informováni prostřednictvím e-mailu.

Dále bylo vypátráno, že podle provozního ředitele je systém odměňování přehledný, pokud by pro zaměstnance systém odměňování přehledný nebyl, tak by vedení společnosti zaměstnancům konkrétní nepochopenou část objasnilo. Na což navazovala otázka, která se týkala toho, jaké nedostatky vidí provozní ředitel v současném systému odměňování a v čem naopak vidí přednosti. Podle provozního ředitele by zaměstnancům mohlo být zvýšeno procento provize z vymožených peněz, jelikož aktuální procento je podle jeho názoru příliš nízké, a to z toho důvodu, že společnost XY nemá v současné době dostatečné množství finančních prostředků. Přednosti vidí provozní ředitel u odměňování obchodních zástupců, a to konkrétně v tom, že pokud zajistí novou příkazní smlouvu, získá obchodní zástupce peněžitý bonus ke své základní mzdě.

V polostrukturovaném rozhovoru s provozním ředitelem se také pátralo, zda společnost XY zjišťuje spokojenost zaměstnanců s peněžními odměnami. Podle provozního ředitele společnost XY nezkoumá spokojenost svých zaměstnanců s peněžními odměnami, protože většinou za vedením společnosti chodí sami zaměstnanci, že nejsou s peněžními odměnami spokojeni. Provozní ředitel doplnil, že se s v tomto ohledu snaží podniknout kroky, které by vedly ke zlepšení spokojenosti, ale vzhledem k tomu, že společnost nemá dostatečné množství finančních prostředků, tak v současné době žádné kroky podniknout nemůže.

Dále bylo zjišťováno, zda si provozní ředitel myslí, že je současně nastavený systém odměňování pro zaměstnance spravedlivý a transparentní. Vzhledem k tomu, že existují velké rozdíly mezi mzdami jednotlivých zaměstnanců na stejné pracovní pozici, tak nejsou nastaveny faktory diferenciací a nástroje, které by společnost využívala pro stanovení individuální mzdy u každého pracovníka. V zájmu společnosti je, aby zaměstnanci neznali výši mzdy svých kolegů.

Provoznímu řediteli byla také položena otázka, která se týkala hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců probíhá jednou za šest měsíců. Zaměstnanci jsou hodnoceni provozním ředitelem společnosti XY a to především podle jejich výstupů a výsledků z vykonávané práce. Výsledky z výstupů, které zpracuje provozní ředitel jsou dále předány vedení společnosti. Na konci roku sleduje vedení společnosti celkové výstupy svých zaměstnanců a podle toho se následně rozhoduje, zda by mohla být zaměstnanci zvýšena mzda či nikoliv. Hodnocení probíhá především podle určitých ukazatelů, tzn. zda zaměstnanci vykonávají práci podle metodiky stanovené společností XY a podle pokynů zadaných vedením společnosti. Provozní ředitel se při hodnocení zaměřuje například na docházku pracovníků.

V souvislosti na téma hodnocení zaměstnanců, bylo dále zjišťováno, zda mají výstupy hodnocení zaměstnanců vliv na celkovou odměnu. Podle provozního ředitele určitě ano. Hodnocení zaměstnanců je přímo úměrné výšce celkové odměny. Jestliže zaměstnanec nesplňuje předepsané postupy metodiky, nemá možnost získat odměnu navíc a může mu být vedením společnosti stržena určitá částka (pokuta) z celkové odměny. Pokud tedy bude zjištěno, že zaměstnanec nedodrží sjednanou pracovní dobu (40 hodin/týdně), může mu být stržena odměna. V případě, že zaměstnanec bude mít více jak 70 % pozitivně ukončených mimosoudních případů, tak má jistotu, že získá malý finanční bonus.

Na toto navazovala otázka, která se týkala toho, zda jsou zaměstnanci chváleni a uznáváni. Provozní ředitel přiznal, že pochvaly se ve společnosti spíše nevedou. Zaměstnanci občasnou pochvalu získají, ale uznání se zaměstnanci nedočkají.

Poslední část rozhovoru se týkala toho, jakým způsobem probíhá komunikace ve společnosti XY. Podle provozního ředitele ve společnosti probíhá pouze emailová komunikace, prostřednictvím firemních emailů. Komunikace s dlužníky samozřejmě probíhá nejen přes e-mail, ale také přes telefon či zaslání upomínek. Provozní ředitel doplnil, že se také konají schůzky, ale ty jsou pouze pro některé zaměstnance, kteří zajišťují vymáhání pro jednoho z největších klientů společnosti XY.

Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

První otázky, které byly pokládány respondentům (zaměstnancům společnosti XY) se týkaly délky působnosti v inkasní agentuře a jakou činností se konkrétně zaměstnanci zabývají ve společnosti XY. Tyto otázky byly pokládány pro lepší přehled k vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů. Dle získaných informací od respondentů vyplývá, že jedna z inkasistek už působí ve společnosti přes 10 let, z čehož vyplývá, že je ve vybrané společnosti spokojená. Ostatní respondenti působí ve společnosti poměrně krátce, tzn. že očekávají něco lepšího anebo mají tento typ práce rádi a měnit ji nechtějí. Polostrukturované rozhovory se týkají všech pracovních oddělení ve firmě, tzn. inkasní, právní a zahraniční.

Nejprve byla položena zaměstnancům otázka, která se týkala toho, zda je současný systém odměňování jasný a srozumitelný. U této otázky mohli zaměstnanci také uvést, proč jim není jasný či srozumitelný. Ze získaných informací od respondentů bylo zjištěno, že čtyřem zaměstnancům je systém odměňování jasný i srozumitelný, avšak jeden respondent uvedl, že mu současný systém odměňování jasný není, a že mu nerozumí. Tomuto zaměstnanci není konkrétně jasné, proč je procento provize z vymožených peněz tak nízké. Ostatním respondentům uvedli, že pokud by jim systém odměňování nebyl jasný či srozumitelný, tak by zažádali vedení společnosti o to, aby jim vysvětlilo konkrétní věc, která jim není jasná.

Dále byl zaměstnancům vznešen dotaz, zda si myslí, že pracovní výkon má vliv na jejich celkovou odměnu. U této otázky se všichni respondenti shodli na tom, že jejich pracovní výkon

má na jejich celkovou odměnu vliv. Zároveň ale dodali, že jejich celková odměna tomu neodpovídá. Respondenti jsou toho názoru, že by měli být více ohodnoceni, jelikož podle jejich názoru pracovní výkon neodpovídá celkové odměně. Zaměstnanci se domnívají, že by měli mít vyšší mzdu, jelikož se domnívají, že je jejich současná mzda pod úroveň. Dále na toto téma navazovala otázka, která se týkala toho, proč si respondenti myslí, že by měli být více ohodnoceni. Tři respondenti uvedli, že odpracují více jak 8 hodin denně, což je více, než by měli mít odpracováno, protože ve smlouvě mají sjednáno, že denně odpracují 8 hodin nebo si neodpracované hodiny nahradí další den. Tři respondenti dále uvedli, že jejich důvodem, proč by měli být více ohodnoceni je to, že podávají větší pracovní výkony než ostatní zaměstnanci. Jedna respondentka uvádí, že výkony, které podává na zahraničním oddělení je více náročná, a proto ji nelze porovnávat s výkonem práce na oddělení tuzemských pohledávek. Jedna respondentka si dokonce myslí, že si vedení společnosti její odvedené práce neváží.

Dále bylo ověřováno, v čem vidí zaměstnanci nedostatky v systému odměňování ve společnosti XY. Čtyři respondenti se shodli na tom, že nedostatky v systému odměňování vidí především v procentuální výši provize z vymožených pohledávek, které se zaměstnancům přičítají k základní mzdě. Dvě respondentky uvádí, že je systém odměňování ve společnosti XY nepropracovaný, příliš zastaralý a dle jejich názoru by mělo vedení společnosti tento systém odměňování modernizovat. Dva respondenti uvedli, že by vedení společnosti mohlo zavést například vánoční příspěvek nebo narozeninový příspěvek. Jedna respondentka uvádí, že by mohlo vedení společnosti také zavést soutěž, kde hlavní cenou bude finanční bonus s tím, že ho získá ten inkasista, který pozitivně ukončí co nejvíce případů za určité časové období. Na toto dále navazuje otázka, která se týkala toho, v čem zaměstnanci vidí naopak pozitiva v systému odměňování ve společnosti XY. Tři respondenti se shodli na tom, že žádné pozitivum ve společnosti XY, které se týká systému odměňování nevidí. Jeden respondent uvádí, že je systém zastaralý a srovnal by ho s 80. léty. Dvě respondentky jsou toho názoru, že je pro ně velké pozitivum „home office“, který sice patří k benefitům, ale respondentky ho řadí jako pozitivum systému odměňování, jelikož jsou odměněny stejně jako kdyby vykonávaly práci v kanceláři. Jedna respondentka uvedla, že je pro ni pozitivní, když obdrží výplatu pravidelně každý měsíc. Druhá respondentka uvádí, že ve společnosti žádné pozitivum nevidí, a že ve společnosti XY působí jen kvůli mezilidským vztahům.

Další otázka byla zaměřena na to, co by zaměstnanci zlepšili, kdyby byli v čele vedení společnosti. Čtyři respondenti uvedli, že by například zavedli soutěž, která by výherci (zaměstnanci) přinesla finanční bonus. Soutěž by měla být zaměřená na vymáhání pohledávek tak, aby zaměstnanec motivovala k vyššímu výkonu práce, a aby zároveň tato soutěž přinesla užitek i vedení společnosti, a to například tím, že se zvýší zisk společnosti XY. Další dvě respondentky uvedli, že by v případě dostatečného množství peněz mohlo vedení společnosti uvažovat o navýšení základní mzdy, a to pro všechny zaměstnance.

V rozhovorech se zaměstnanci byla také zařazena otázka, která se týkala spokojenosti se současnými peněžními odměnami. Všichni respondenti uvedli, že nejsou spokojeni a jsou toho názoru, že jejich celková odměna je poměrně nízká. Jedna respondentka uvádí, že peněžní odměny zůstávají ve společnosti XY několik let neměnné, ačkoliv se trh neustále mění, čímž měla na mysli, že se ceny produktů a služeb zvyšují, ale mzdy ve společnosti XY nikoliv. Dále respondentka uvedla, že vedení společnosti sami zaměstnanci několikrát sdělovali svoji nespokojenost s peněžními odměnami, ale žádný pozitivní výsledek s řešením jim sdělen nebyl. Jedna respondentka opět uvádí, že je systém odměňování zastaralý a vedení společnosti by tento systém mělo modernizovat. Druhá respondentka dodala, že je ve společnosti nízká základní mzda i provize z vymožených peněz.

Osmá otázka se zabývala tím, zda zaměstnanci získávají za zvýšení pracovního výkonu vyšší odměnu nebo nějaký jiný bonus. V případě, že ani jedno z uvedeného nezískávají, mohli zaměstnanci uvést, proč tomu tak není. Z této otázky bylo konstatováno, že ani jeden z respondentů nezískává vyšší odměnu za zvýšení pracovního výkonu. Čtyři respondenti se domnívají, že je to způsobeno nedostatkem finančních prostředků společnosti XY. Jedna respondentka je toho názoru, že by vedení společnosti mohlo značnou část finančních prostředků vynaložit na zvýšení mzdy.

V rozhovoru bylo také rozpoznáváno, zda zaměstnanci chválí své dosavadní zaměstnání před ostatními, co se týče systému odměňování, pokud se tedy naskytne příležitost. Z polostrukturovaného rozhovoru u otázky osm, bylo zjištěno, že ani jeden z respondentů nikdy nechválil své zaměstnání před ostatními (přáteli, vrstevníky či rodinou). Dvě respondentky uvedly, že své zaměstnání chválí, ale pouze z hlediska mezilidských vztahů. Jedna respondentka uvedla, že své zaměstnání nechválí z důvodu nízké mzdy.

Dále bylo ověřováno, zda zaměstnance někdy napadla myšlenka ukončit pracovní poměr ve společnosti XY, z úvahy odměňování. Z této položené otázky v polostrukturovaném rozhovoru bylo zjištěno, že všichni respondenti měli stejnou myšlenku, která se týkala změny zaměstnání. Jeden respondent uvedl, že v současné době nevyhledává jiné pracovní místo, jelikož jsou ve společnosti XY uspokojivé mezilidské vztahy, které zaměstnance udržují ve společnosti XY. Jedna respondentka uvedla, že vždy přemýšlela o změně zaměstnání právě z neuspokojivého odměňování ve společnosti XY. Druhá respondentka měla i jiné uspokojivé pracovní nabídky, ale nikdy společnost neopustila právě kvůli výborným mezilidským vztahům. Třetí respondentka měla dokonce i jiné pracovní místo, čtvrtá se právě chystá změnit své pracovní místo a opustit společnost XY.

Poslední část polostrukturovaných rozhovorů se týkala toho, zda jsou zaměstnanci za správně odvedenou práci chváleni či nikoliv. Tři respondenti nikdy nebyli pochváleni od vedení společnosti za správně odvedenou práci. Bylo zjištěno, že dvě respondentky byly pochváleny dvakrát-tříkrát za celou dobu působnosti ve společnosti XY. Dle jejich názoru je to velmi málo, přičemž jejich výsledky by si pochvalu zasloužily vícekrát. Na tuto část navazuje poslední otázka, kde se respondenti pokusili uvést, proč nikdy nebyli pochváleni nebo proč pochváleni byli, ale v malém množství. Čtyři respondenti se shodují v tom, že vedení společnosti chválit své zaměstnance neumí nebo z nějakého důvodu chválit nechce. Dva respondenti se domnívají, že si jich společnost XY neváží. Jedna respondentka je toho názoru, že chválit by vedení společnosti mělo, protože i malá pochvala může zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu práce. Zjišťovala se také komunikace uvnitř společnosti, tzn. komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými. Čtyři respondenti preferují ústní komunikaci a jedna respondentka, která o sobě tvrdí, že je stydlivá, preferuje spíše komunikaci přes e-mail.

Porovnání vyhodnocených polostrukturovaných rozhovorů

Současný systém odměňování ve společnosti XY je podle získaných informací přehledný i srozumitelný. Na tomto tvrzení se shodují zaměstnanci i provozní ředitel. Podle respondentů má pracovní výkon vliv na celkovou odměnu, která ale skutečně neodpovídá pracovnímu výkonu. S čímž se neshodují s provozním ředitelem, protože podle něj každý pracovník odvádí jiné pracovní výkony, tudíž každému zaměstnanci náleží jiná výše celkové odměny. Vedení společnosti sleduje výsledky svých zaměstnanců a podle toho získávají odměny.

Nedostatky v současném systému odměňování jsou podle respondentů v procentuální výši provize z vymožených pohledávek, s čímž souhlasí provozní ředitel. Přednosti v současném systému odměňování podle respondentů žádné nejsou, ale podle provozního ředitele je

pozitivum v tom, že obchodní zástupci získávají peněžní bonus za nově zajištěnou příkazní smlouvu.

Nový systém odměňování by podle respondentů měl obsahovat např.: vánoční bonus, finanční bonus nebo soutěž ve vymáhání. S tímto se neshodují s názorem provozního ředitele, protože podle něj by měl přinést pozitivní výsledky nový bonusový systém, o kterém zaměstnanci vědí, ale zatím se výsledky neprokázaly, jelikož je nový systém v oběhu teprve jeden měsíc.

Spokojenost s peněžními odměnami nebyla prokázána. Na tomto tvrzení se shodli zaměstnanci společnosti XY i provozní ředitel. Vzhledem k tomu, že společnost nemá v současné době dostatečné množství finančních prostředků, nelze podniknout kroky, které by vedli k vyšší spokojenosti s peněžními odměnami.

Za práci přes čas zaměstnanci společnosti XY nejsou odměňováni, uvedl provozní ředitel. S tímto se shodují získané informace od respondentů.

Společnost XY neuznává své zaměstnance a pochvalu uděluje jen zřídka. Toto tvrzení je uděleno na základě odpovědí jak od zaměstnanců, tak od provozního ředitele.

Je zapotřebí zmínit, že všechny zaměstnance napadla myšlenka ukončit pracovní poměr ve společnosti XY z důvodu nedostatečného odměňování. Jedna respondentka v současné době vyhledává jiné zaměstnání.

Provozní ředitel by měl provádět analýzy týkající se hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců častěji než jednou za šest měsíců, jelikož zaměstnanci si myslí, že by měli být lépe hodnoceni. Vedení společnosti by tak mělo větší přehled o pracovních výsledcích všech zaměstnanců, tudíž by mohlo následně přidělovat odměny nižší, ale v častějších intervalech, například každý měsíc nebo jednou za čtvrt roku.

Komunikace ve společnosti XY probíhá na pracovišti spíše pomocí ústní domluvy, ale někdo preferuje komunikaci pomocí e-mailu. Samozřejmě komunikace za pomoci elektronických pomůcek je přítomna u komunikace s klienty či dlužníky společnosti XY. Vztahy na pracovišti jsou na velmi dobré úrovni.

3.4 Návrhy a doporučení pro společnost XY

Pro splnění hlavního cíle této bakalářské práce, bylo zapotřebí navrhnout určitá doporučení, které může přispět ke zlepšení systému odměňování zaměstnanců. Na základě výše uvedeného výzkumného šetření byla formulována doporučení, která jsou rozdělena do několika částí.

Peněžní odměna

Z polostrukturovaného rozhovoru s provozním ředitelem společnosti XY bylo zjištěno, že společnost v současné době nemá dostatečné množství finančních prostředků, aby mohla zaměstnancům zvýšit mzdy nebo procento provize z vymožených peněz.

Z provedeného šetření vyplývá, že nedostatky v současném systému odměňování jsou především v procentuální výši provize z vymožených peněz, který získává zaměstnanec ke své základní mzdě. Jak již bylo výše uvedené, že společnost nemá dostatek finančních prostředků na zvýšení mzdy, tudíž ani na zvýšení procentuální výši provize, nelze v tomto směru momentálně nic doporučit. Zvýšit procentuální výši provize z vymožených peněz či zvýšení základní mzdy je spíše návrhem do budoucna.

Dalším doporučením v oblasti peněžní odměny je, aby vedení společnosti zavedlo například vánoční či narozeninový finanční bonus, viz tabulka 5 níže. Vzhledem k tomu, že společnost

zaměstnává málo zaměstnanců, nebudou náklady příliš vysoké.

V tabulce 5 jsou znázorněny celkové náklady na zavedení finančních bonusů za jeden kalendářní rok. Náklady celkem jsou shrnuté pro případ, kdyby se vedení společnosti rozhodlo, že zavede obě dvě varianty finančního bonusu.

Tabulka 5 Náklady na zavedení bonusů

Náklady na zavedení finančních bonusů za jeden kalendářní rok	
Vánoční bonus – ve výši 1.000,- Kč	8.000,- Kč
Narozeninový bonus – ve výši 1.000,- Kč	8.000,- Kč
Náklady celkem	16.000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2018)

Návrhem tedy je, aby každému zaměstnanci byl přičten k základní mzdě finanční bonus ve výši 1.000,- Kč, tzn. že celkové náklady pro společnost XY za jeden kalendářní rok na vánoční či narozeninový bonus by byli 8.000,- Kč. V případě, že by vedení společnosti schválilo zavedení obou finančních bonusů, celkové náklady by činili 16.000,- Kč. Tuto částku musí schválit vedení společnosti a vzhledem k tomu, že je to průměrná částka, je pravděpodobné, že tento návrh vedení společnosti přijme pozitivně. Po prodiskutování tohoto návrhu s vedením společnosti lze konstatovat, že tento bonus v budoucnu společnost XY zavede. Finanční bonus by se přičetl zaměstnancům i obchodním zástupcům.

Dalším doporučením je, aby vedení společnosti zavedlo soutěž pro zaměstnance, konkrétně pro inkasisty, kde hlavní cenou bude pro vítěze finanční bonus. Pravidlo je následující: inkasista, který pozitivně ukončí co nejvíce mimosoudních případů, tzn. podaří se vymocit pohledávky v plné výši i s administrativními poplatky, získá odměnu v peněžité formě. Soutěž bude stanovena na určité časové období (např. 6 měsíců). Inkasista, kterému se podaří za určité časové období vymocit co nejvíce pohledávek, obdrží finanční bonus stanovený vedením společnosti. Tato soutěž může být pro zaměstnance zábavná a zároveň může fungovat jako motivační factor. Mimo jiné může přinést užitek i vedení společnosti a to například tím, že se zvýší zisk společnosti XY.

Na základě dotazování bylo zjištěno, že zaměstnanci nezískávají za zvýšení pracovního výkonu vyšší odměnu nebo nějaký jiný bonus. Pracovníci se domnívají, že nezískávají vyšší odměnu za zvýšení pracovního výkonu z důvodu nedostatku finančních prostředků společnosti XY, což bylo také potvrzeno provozním ředitelem. Návrhem je, aby vedení společnosti pravdivě informovalo zaměstnance, proč nejsou za zvýšení pracovního výkonu odměňováni více, aby nedocházelo například k nedorozumění. Pokud by i v budoucnu docházelo k tomu, že by zaměstnanci vykonávali práci přes čas s větším pracovním výkonem, mělo by vedení společnosti zvážit to, zda si zaměstnanci za práci přes čas či za zvýšení pracovního výkonu nezaslouží získat příplatek. I malá finanční částka zvýší spokojenost zaměstnanců s odměňovacím systémem společnosti XY.

Spokojenost

Na základě výsledků z průzkumu bylo ověřeno, že zaměstnanci nejsou spokojeni s peněžními odměnami. Provozní ředitel se v tomto ohledu snaží podniknout kroky, které by vedly ke zlepšení spokojenosti s peněžními odměnami, ale vzhledem k tomu, že společnost nemá dostatečné množství finančních prostředků, tak v současné době žádné kroky podniknout nemůže, tudíž nelze nic v tomto směru doporučit.

Z vyhodnocení výsledků vyplývá, že celková odměna zaměstnanců neodpovídá skutečnému pracovnímu výkonu. Návrhem je, aby vedení společnosti v tomto případě ohodnotilo své zaměstnance. Výsledkem může být hmotná (finanční odměny, bonusy, prémie, ...) či nehmotná (pochvala, uznání, kariérní růst, ...) odměna. Důvod, proč by měli být zaměstnanci ohodnoceni je ten, aby se cítili uznávání společností, jelikož:

- zaměstnanci pracují víc jak 8 hodin denně (více než by měli);
- zaměstnanci podávají vyšší pracovní výkon.

Dalším doporučením je, aby vedení společnosti projevovalo zájem o své zaměstnance, jelikož z provedeného šetření vyplývá, že všichni zaměstnanci měli myšlenku, která se týkala odchodu ze společnosti XY z důvodu špatného odměňovacího systému. Zaměstnanci nejsou spokojeni se současným systémem odměňování, a proto je zapotřebí, aby společnost XY považovala odměňování zaměstnanců za důležitou součást personální agendy, aby nedošlo k ukončení pracovního poměru jednoho ze zaměstnanců, který si v současné době vyhledává jiné zaměstnání. Je nezbytně nutné učinit kroky, které zabrání odchodu zaměstnancům za lepším pracovním místem.

Pochvala a uznání

Vzhledem k tomu, že jednomu respondentovi není jasný současný systém odměňování a nerozumí mu, konkrétně výše procenta provize z vymožených peněz, je doporučením, aby se vedení společnosti vždy ujistilo, že opravdu všichni zaměstnanci danému systému rozumí, aby následně nedošlo k nedorozumění. V budoucnu by mohla nastat nedůvěra mezi zaměstnanci a vedení společnosti.

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že zaměstnanci mají výborné mezilidské vztahy na pracovišti, a proto lze toto považovat za pozitivum, které se ve společnosti udržuje. Mimo jiné zaměstnanci chválí společnost XY před ostatními (vrstevníky, přáteli, ...) právě kvůli pozitivním mezilidským vztahům na pracovišti, nikoli z hlediska odměňování. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že mezilidské vztahy jsou opravdu na vynikající úrovni.

Po provedeném výzkumu bylo konstatováno, že jen dvě respondentky byly pochváleny, ostatní zaměstnanci nikoli. Proto je zapotřebí doporučit společnosti XY, aby se naučila své zaměstnance chválit i uznávat, protože i malá pochvala může působit jako motivační faktor, který může vést k vyššímu pracovnímu výkonu.

Doporučení pro provozního ředitele

Pomocí výsledků z polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že společnost zatím neprovedla výzkum, který by se týkal spokojenosti s vyplácením bonusů či spokojenosti s peněžními odměnami a ani v budoucnu nemá společnost zájem tento výzkum provádět. Vzhledem k těmto okolnostem by bylo vhodné, aby provozní ředitel udělal vlastní průzkum na téma spokojenost s vyplácením bonusů, aby vedení společnosti vědělo, zda jsou zaměstnanci

spokojeni či nespokojeni, nebo také zda je nově zavedený bonusový systém pro pracovníky opravdu dostatečně motivující.

Z vyhodnocených rozhovorů bylo ověřeno, že zaměstnance vedení společnosti spíše nechválí a nejsou společností uznáváni. Doporučením je, aby vedení společnosti i provozní ředitel ihned začali své zaměstnance chválit v plné míře a zajistili, aby zaměstnanci neměli pocit, že je společnost neuznává, tzn. společnost XY by měla dát svým zaměstnancům najevo např. úctu, důvěru nebo podporu.

Komunikace ve společnosti XY dle zjištěných informací je bez problémů a lze jen doporučit to, aby provozní ředitel pořádal schůzky se všemi pracovníky, nejen s inkasisty. Pokud bude svolávat schůzky jen s inkasisty, nebude to vyvolávat pozitivní dojem na ostatní pracovníky, jelikož se budou cítit nedostatečně informováni. Provoznímu řediteli byla také položena otázka, která se týkala hodnocení zaměstnanců.

Provozní ředitel by měl provádět analýzy týkající se hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců častěji než jednou za šest měsíců, jelikož zaměstnanci si myslí, že by měli být lépe hodnoceni. Vedení společnosti by tak mělo větší přehled o pracovních výsledcích všech zaměstnanců, tudíž by mohlo následně přidělovat odměny nižší, ale v častějších intervalech, například každý měsíc nebo jednou za čtvrt roku.

Vedení společnosti se doporučuje, aby zvažila navržená doporučení a aplikovala je do systému odměňování zaměstnanců. Důležitou součástí je efektivní interní komunikace a informovanost o změnách u všech zaměstnanců, ke kterým dochází nebo v budoucnu dojde, proto se doporučuje využívat firemní e-mailové účty a informovat zaměstnance o určitých změnách.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá systémem odměňování ve společnosti XY. Tato společnost si přála zůstat v anonymitě. Je zapotřebí říci, že odměňování je efektivní pouze v tom případě, kdy jsou splněny požadavky, které zaměstnanci od daného systému očekávají. Motivační faktory působí na každého zaměstnance odlišně. Každá pracovní pozice (manažer, obchodní zástupci, zaměstnanci administrativy) má jiná očekávání, jelikož někdo upřednostňuje peněžní odměnu, někdo preferuje odměny nehmotného charakteru. Systém odměňování by měl obsahovat všechny prvky systému odměňování, otázkou ale je, jaký poměr je nejvhodnější. Společnosti by si měly uvědomit, že nastavený systém odměňování ovlivňuje současný i budoucí výkon zaměstnance. Finanční odměna přináší zaměstnancům životní jistotu a udržuje nebo dokonce zvyšuje jejich životní úroveň, proto je zapotřebí klást na toto téma velký důraz.

Zkoumaná společnost se zabývá vymáháním pohledávek nejen v České republice, ale i v zahraničí. Jejimi cíli jsou: kvalitně zajistit pohledávku, rozplatit dlužníka, nenarušit vztah mezi věřitelem a dlužníkem. Společnost využívá určité systémové vymáhání, čímž je unikátní inkasní metodika, kterou stále zdokonalují.

V teoreticko-metodologické části bakalářské práce byly uvedené teoretické poznatky, které se týkaly a zabíraly problematikou systému odměňování zaměstnanců. Pro zpracování této části bakalářské práce byla použita metoda rozboru literárních zdrojů z oblasti odměňování zaměstnanců, které byly následně prostudovány a poté použity jako názory a myšlenky autorů ke zvolenému tématu.

Praktická část bakalářské práce byla vypracována na základě informací z interních dokumentů, polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a provozním ředitelem společnosti XY. Na základě výsledků výzkumu byla společnosti navržena konkrétní doporučení pro zlepšení systému odměňování ve společnosti XY.

V rámci výzkumného šetření byl zpracovaný rozbor interních dokumentů, které se zabývaly systémem odměňování. Pro lepší obeznámení se současným systémem odměňování ve společnosti XY byl proveden polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci a provozním ředitelem. V této práci se především zjišťuje současný stav odměňování a také z malé části spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování ve společnosti.

Přínos bakalářské práce spočívá hlavně v identifikaci a zhodnocení současného systému odměňování ve společnosti XY a následného zjištění nedostatků v této zkoumané oblasti a vypracování doporučení a návrhů, která povedou pro zlepšení současného systému odměňování zaměstnanců i na základě jejich názorů. Podle zjištěných informací z polostrukturovaných rozhovorů je zřejmé, že současný stav odměňování zaměstnanců je jasný a srozumitelný, ale většina zaměstnanců v něm vidí určité nedostatky, konkrétně zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s výší procenta provize z vymožených peněz, nedostatek peněžních odměn (bonusy). Dále bylo zjištěno, že zaměstnancům chybí také pochvala od nadřízeného nebo příplatek za práci přes čas či za zvýšení pracovního výkonu. Vzhledem k tomu, že celková odměna neodpovídá skutečnému pracovnímu výkonu zaměstnanců společnosti XY, je zapotřebí, aby se vedení společnosti naučilo hodnotit pracovní výkony svých zaměstnanců až už hmotnou či nehmotnou odměnou. Zaměstnanci mají pocit, že společnost XY o ně nemá příliš velký zájem, a proto by měla společnost umět vyjádřit zájem o své zaměstnance tím, že jim dá najevo důvěru, radost z toho, že pro ni zaměstnanci ve společnosti pracují, aby už zaměstnanci neměli myšlenky na hledání jiného zaměstnání.

Provozní ředitel společnosti XY by měl provádět výzkum týkající se odměňování zaměstnanců, aby zjistil, zda jsou zaměstnanci spokojeni nebo aby byly zjištěny nedostatky, které pak společnost může odstranit. Dále by měl provozní ředitel svolávat schůzky pro všechny zaměstnance, nejen pro některé zaměstnance. Důvodem proč by měly být schůzky pro všechny je takový, aby nedocházelo k neinformovanosti ze strany zaměstnance, jelikož každý zaměstnanec chce mít přehled o společnosti, ve které je zaměstnán. Provozní ředitel by měl provádět analýzy týkající se hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců častěji než jednou za šest měsíců, jelikož zaměstnanci si myslí, že by měli být lépe hodnoceni. Vedení společnosti by tak mělo větší přehled o pracovních výsledcích všech zaměstnanců, tudíž by mohlo následně přidělovat odměny nižší, ale v častějších intervalech, například každý měsíc nebo jednou za čtvrt roku.

Autorka bakalářské práce doporučuje společnosti XY, aby zvážila výše uvedené návrhy a aplikovala je do současného systému odměňování zaměstnanců za účelem zlepšení.

Důležitou součástí je efektivní interní komunikace a informovanost o změnách u všech zaměstnanců, ke kterým dochází nebo v budoucnu dojde, proto se doporučuje využívat firemní emailové účty a informovat zaměstnance o určitých změnách. Je zapotřebí brát v úvahu i fakt, že některá stanoviska zaměstnanců mohou být zkreslená ohledně nespravedlivosti a mohou být založené na představách o práci druhých. Jelikož smluvní mzdy jsou stanovené individuálně, zaměstnanci můžou mít pocit, že výše mzdy závisí na nespravedlivém rozhodnutí společnosti, a právě proto by se tyto záležitosti neměly podceňovat. Na druhou stranu je důležité, aby si zaměstnanci uvědomili, že celkovou odměnu tvoří jen peněžní odměny, ale i nepeněžní odměny. V případě, kdy společnost uvede změny v systému odměňování do praxe, je zapotřebí, aby se systém odměňování neustále aktualizoval a modernizoval a zjišťovala se spokojenost zaměstnanců.

Literatura

Monografie

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

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

BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno : Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2., rozš. vyd. Praha : Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024744292.

BLOUDEK, J. et al. *Kultura organizace je cestou ke strategii.* Praha: Management Press, Albatros Media a.s., 2017. ISBN 978-80-7261-335-9.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* Praha : Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

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

FRISCHMANN, P., ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách.* Praha : Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy : [praktické postupy pro úspěšný rozvoj].* Praha : Grada, 2013. ISBN 9788024743370.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024738239.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy.* Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovní právní úkony: krok za krokem.* 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 246 s. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu.* 4., zcela přeprac. vyd. Praha : Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing , 2014. ISBN 978-80-2475-212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vyd.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-2719-527-5.

TREVOR, J. *Can pay be strategic? : a critical exploration of strategic pay in practice.* New York : Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-22354-7.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů.* Praha : Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

Internetové zdroje

PRAŽÁK, P. *Jak změnit systém odměňování*. [Online]. 2016 [cit. 2017- 07-12]. Dostupné z: <http://www.koucink.eu/jak-zmenit-system-odmenovani/>.

STANICKÝ, M. *Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?* [online]. 2017. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z WWW: [https://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby- uspokojovaly-zamestnance](https://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance)

Přílohy

„Rozhovor s provozním ředitelem společnosti XY“

Dne: 5.11.2018

Délka trvání: 25 minut

1. Popište mi prosím v krátkosti systém odměňování ve Vaší společnosti.

Společnost nemá zpracovaný mzdový řád a každému zaměstnanci určují jednatele společnosti, jakou bude mít základní mzdu. Určitě jednatele nevychází z tabulkových platů. Každý zaměstnanec má tedy základní mzdu + určité procento provize z vymožených peněz. Nově jsou zavedené bonusy (nový bonusový systém), pokud inkasista splní určitá kritéria, může získat bonus v peněžní podobě. Obchodní zástupce získává základní mzdu + provize z obratu jeho zákazníků pokud splní plán nad 50 % + peněžitý bonus za nově uzavřenou smlouvu. Brigádníci jsou odměňováni na základně hodinové sazby. Ještě bych měl zmínit, že zaměstnanci nejsou odměňováni za přesčasy. Benefity získávají v podobě stravenek, home office, služební telefon, notebook a osobní automobil (pouze u obchodníků).

1.a Můžete mi prosím popsat nový bonusový systém?

Zašlu Vám tabulku emailem, ze které pochopíte nový bonusový systém, jsou tam bližší informace o systému, jen to prosím upravte do vlastní tvorby.

2. Podle jakých kritérií se ve Vaší společnosti určuje základní mzda, popřípadě pohyblivá složka mzdy jednotlivých pracovníků?

Jak už jsem zmiňoval, základní mzdu určuje vedení společnosti a neorientují se podle tabulkových platů. Pohyblivá složka mzdy se skládá u každého zaměstnance jinak. Každý pracovník odvádí jiné výkony, tzn. že každý pracovník má jinou měsíční mzdu, protože ne každému zaměstnanci se podaří vymocit určitý počet pohledávek. U brigádníků je to jednoduché, ty mají pouze svoji hodinovou mzdu, ale u inkasistů je to složité. Vedení společnosti sleduje výsledky svých inkasistů a podle toho získávají odměny, tzv. bonusy z vymožených pohledávek. Pokud se inkasista snaží, tak se to odrazí v jeho odměnách.

3. Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o kritériích odměňování?

S kritérii jsou seznámeni už při nástupu do zaměstnání. Pokud nastanou nové změny, tak jsou o tom všichni zaměstnanci informováni a to prostřednictvím e-mailu.

4. Je podle Vás systém odměňování ve Vaší společnosti přehledný?

Myslím si, že ano. Pokud ne, vedení společnosti rádo svým zaměstnancům systém odměňování vysvětlí.

5. Jaké nedostatky vidíte v současném systému odměňování? A v čem vidíte přednosti?

Myslím si, že by zaměstnancům mohlo být zvýšeno procento provize z vymožených peněz. Aktuální procento je poměrně nízké, vzhledem k tomu, že společnost nemá dostatečné množství

finančních prostředků. Přednosti vidím u odměňování obchodních zástupců a to konkrétně v tom, že pokud zajistí novou smlouvu, získávají peněžní bonus ke své základní mzdě.

6. Co by podle Vás měl obsahovat nový systém odměňování?

Nový systém odměňování jsme právě zavedli od října 2018, tak snad budou dobré výsledky z toho.

Bylo by vhodné, kdyby se systém více zaměřoval na osobné hodnocení zaměstnanců, aby se zvýšila zároveň motivace k dalším pracovním výkonům. Dle mého názoru by se nový systém odměňování měl zaměřit také na nové zaměstnanecké výhody, které by mohli přilákat mladé pracovníky. Společnost by se měla zkusit odlišit od konkurence a vymyslet něco, co by přilákalo nové uchazeče.

7. Jaký nový bonusový systém vznikl a proč?

Vznikl nový bonusový systém pro inkasisty, abychom zaměstnance motivovali k výkonu práce. Tzn. čím více peněz se jim podaří vymocit, tím větší bonus získají.

7.a Jak zjišťujete spokojenost zaměstnanců s vyplácením bonusů?

V současné době je zaveden nový bonusový systém, takže nebyla možnost zjistit spokojenost zaměstnanců, jelikož funguje pouze měsíc. Ale myslím si, že společnost nebude zjišťovat, zda jsou zaměstnanci spokojeni s bonusy.

8. Zjišťujete spokojenost zaměstnanců s peněžními odměnami?

Moc ne, protože většinou sami za námi chodí zaměstnanci, že nejsou s peněžními odměnami spokojeni. Snažíme se samozřejmě s tím něco dělat, ale vzhledem k tomu, že společnost nemá dostatečné množství finančních prostředků, tak s tím nic moc neuděláme.

9. Myslíte si, že je současně nastavený systém odměňování pro zaměstnance spravedlivý a transparentní?

Existují velké rozdíly mezi mzdami jednotlivých zaměstnanců na stejné pracovní pozici, jelikož se část mzdy odvíjí od množství vymáhaných pohledávek. Nejsou nastaveny faktory diferenciací a nástroje, které by společnost využívala pro stanovení individuální mzdy u každého pracovníka. V zájmu společnosti je, aby zaměstnanci nevěděli výši mzdy svých kolegů.

10. Probíhá ve společnosti hodnocení pracovníků? Jak často a jakým způsobem?

Ano, hodnocení zaměstnanců probíhá a to jednou za 6 měsíců. Toto provádím já sám, tzn. že zaměstnance hodnotím podle jejich výstupů a výsledky dále předám vedení společnosti. Vedení společnosti vždy na konci roku sleduje celkové výstupy zaměstnanců a podle toho se rozhoduje, zda by si zasloužili vyšší mzdu či nikoliv. Hodnocení probíhá především podle určitých ukazatelů, tzn. zda zaměstnanci vykonávají práci podle metodiky a pokynů od vedení společnosti. Také se zaměřuji při hodnocení na to, zda zaměstnanci dodržují pracovní dobu, tzn. splnění úvazku 40 hodin za jeden týden.

11. Mají výstupy hodnocení zaměstnanců vliv na celkovou odměnu?

Určitě ano. Hodnocení zaměstnanců je přímo úměrné výšce celkové odměny. Pokud tedy bude zjištěno, že zaměstnanec nedodrží stanovenou pracovní dobu, budou mu strženy odměny. Pokud zaměstnanec bude mít více jak 70 % pozitivně ukončených mimosoudních případů, tak má jistotu, že získá nějaký menší finanční bonus. Zkrátka pokud zaměstnanec nesplňuje předepsané postupy metodiky, tak nezískává žádnou odměnu navíc a může mu být z celkové odměny stržena část peněz.

12. Jsou zaměstnanci ve společnosti XY chváleni a uznáváni?

Přiznám se, že toto moc ve společnosti nevedeme. Občasnou pochvalu někdo dostane, ale uznání se zaměstnanci nedočkají.

13. Jakým způsobem probíhá komunikace ve společnosti?

Ve společnosti probíhá pouze emailová komunikace, prostřednictvím firemních emailů. Komunikace s dlužníky samozřejmě probíhá nejen přes email, ale také přes telefon či zasílání upomínek. Občas se konají schůzky, ale ty jsou pouze pro některé zaměstnance, kteří zajišťují vymáhání pro jednoho z našich největších klientů.

„Rozhovor se zaměstnanci společnosti“

Inkasista 1

Dne: 5.11.

Délka trvání: 17 minut

Prosím Vás aby jste se nejdříve představil, tzn. čím se ve společnosti zabýváte, jak dlouho působíte ve společnosti.

Zabývám se vymáháním pohledávek v ČR a na Slovensku. Ve firmě působím přes dva roky.

1. Myslíte si, že je současný systém odměňování jasný a srozumitelný? Pokud ne, vysvětlete proč.

Ano, vše jsem vždy pochopil, když ne, tak sem se zeptal vedení.

2. Myslíte si, že pracovní výkon má výrazný vliv na Vaší celkovou odměnu?

Myslím si, že ano, ale moje celková odměna se od toho teda neodvíjí. Myslím si, že bych měl být více ohodnocen.

3. A proč si myslíte, že byste měl být více ohodnocen?

Protože jsem tady i víc hodin než bych měl a občas udělám víc práce než mám.

4. V čem vidíte nedostatky Vašeho systému odměňování ve společnosti?

Podle mého je to nízké % provizí z vymožených peněz, které získáváme k základní mzdě. Pak si myslím, že bychom mohli dostávat třeba vánoční příspěvek nebo příspěvek k narozeninám.

5. V čem vidíte naopak pozitiva Vašeho systému odměňování ve společnosti?

Asi v ničem, přijde mi systém zastaralý jak v 80. letech.

6. Kdyby jste byl ve vedení společnosti, co byste zlepšil?

Asi bych zvýšil provize, zavedl vánoční a narozeninový bonus nebo nějakou soutěž třeba.

7. Jste se současnými peněžními odměnami spokojený či nespokojený?

Ne, nejsem spokojený. Myslím si, že moje celková odměna je hodně nízká.

8. Dostáváte za zvýšení pracovního výkonu vyšší odměnu nebo nějaký bonus? Pokud ne, zkuste říci, proč tomu tak není.

Ne, nedostávám. Myslím si, že je to tím, že firma nevydělává dostatečné množství peněz.

9. Pokud se naskytne příležitost, chválíte své zaměstnání před ostatními (co se týče odměňování)?

Tak to určitě ne. Jako bavím se s přáteli o té mojí konkrétní práci, ale určitě ji nevychvaluji natolik, že by tam pak každý chtěl jít pracovat.

10. Napadla Vás myšlenka odejít ze společnosti XY pracovat někam jinam (co se týče oblasti odměňování)?

Určitě ano, několikrát. Ale vzhledem k tomu, že jsou tady dobré mezilidské vztahy, tak se do jiného zaměstnání nehrnu.

11. Za dobře odvedenou práci jste chváleni nebo nejste?

Nikdy jsem pochválen nebyl.

12. Zkuste uvést proč jste nikdy pochválen nebyl.

Myslím si, že to vedení společnosti ani neumí nebo si mě neváží.

13. Jakou komunikace uvnitř společnosti preferujete? Tzn. s kolegy či nadřízeným.

Myslím si, že jsem celkem komunikativní člověk, takže spíše preferuji komunikaci ústní než komunikaci přes email.

Inkasista 2

Dne: 5.11.

Délka trvání: 19 minut

Prosím Vás aby jste se nejdříve představila, tzn. čím se ve společnosti zabýváte, jak dlouho působíte ve společnosti.

Zabývám se vymáháním pohledávek v ČR, případně i na Slovensku a ve společnosti působím přes 10 let.

1. Myslíte si, že je současný systém odměňování jasný a srozumitelný? Pokud ne, vysvětlíte proč.

Ano, vždy nám vedení společnosti vše vysvětlilo tak, abychom to všichni pochopili a byli s tím seznámeni.

2. Myslíte si, že pracovní výkon má výrazný vliv na Vaší celkovou odměnu?

Myslím si, že ano, ale moje výsledná odměna se od toho teda neodvíjí. Přejde mi, že jsem ohodnocena pouze částečně.

3. A proč si myslíte, že byste měla být více ohodnocena?

Protože většinou odpracuji více než bych měla, a přijde mi, že si vedení společnosti mé práce neváží. Působí to na mě tak, že kdybych odešla, tak si toho ani nevšimnou.

4. V čem vidíte nedostatky Vašeho systému odměňování ve společnosti?

Myslím si, že by se mělo zvýšit % provizí z vymožených pohledávek, které získáváme k základní mzdě. Pak si myslím, že bychom mohli dostávat mnoho dalších bonusů jako u ostatních firem. Např. vánoční a narozeninový bonus, multisport kartu, nějaké soutěže, kdo více ukončí pozitivně případů atd.

5. V čem vidíte naopak pozitiva Vašeho systému odměňování ve společnosti?

Asi v tom, že mohu využít home office, i když je to spíše benefit, tak já to zařadím jako pozitivum, protože i když mám home office, tak jsem odměněna stejně jako kdybych byla v práci a vzhledem k tomu, že mám tři děti, tak mi to velmi pomáhá.

6. Kdyby jste byla ve vedení společnosti, co byste zlepšila?

Asi bych zvýšila provize a zavedla nějaké soutěže, které by zvýšili i motivaci například.

7. Jste se současnými peněžními odměnami spokojená či nespokojená?

Spokojená nejsem. Peněžní odměny jsou tady několik let stejné a nemění se, přičemž trh se neustále mění. Ale vedení společnosti jsme to říkali několikrát, bohužel výsledek z toho žádný nebyl.

8. Dostáváte za zvýšení pracovního výkonu vyšší odměnu nebo nějaký bonus? Pokud ne, zkuste říci, proč tomu tak není.

Ne, nedostávám. Podle mě je to tím, že společnost nemá tolik financí na to, aby nám zvýšila mzdu, ale myslím si, že by se určitě nějaká „stovka“ našla.

9. Pokud se naskytne příležitost, chválíte své zaměstnání před ostatními (co se týče odměňování)?

Chválím, ale jen z hlediska mezilidských vztahů. Co se týče odměňování, tak jsem tuto společnost nikdy nechválila.

10. Napadla Vás myšlenka odejít ze společnosti XY pracovat někam jinam (co se týče oblasti odměňování)?

Ano napadla, ale vzhledem k tomu, že už tady pracuji přes 10 let, tak se mi nikam jinam nechce. A ano, vždy to byly úvahy kvůli odměňování.

11. Za dobře odvedenou práci jste chválena nebo nejste?

Za těch několik let, co jsem tady byla, tak jsem byla pochválena snad jen 3x. Což si myslím, že je hodně málo.

12. Zkuste uvést proč jste byla pochválena pouze 3x.

Myslím si, že je to tím, že vedení společnosti je taková osobnost, která prostě neumí někomu říci větu typu: „Je vy jste šikovný, jen tak dál.“

13. Jakou komunikace uvnitř společnosti preferujete? Tzn. s kolegy či nadřízeným.

Já ráda mluvím a povídám si s kolegy i nadřízeným, takže preferuji spíše ústní komunikaci než přes email si dopisovat.

Inkasista 3

Dne: 5.11.

Délka trvání: 21 minut

Prosím Vás aby jste se nejdříve představil, tzn. čím se ve společnosti zabýváte, jak dlouho působíte ve společnosti.

Zabývám se vymáháním dluhů nejen v ČR, ale také v zahraničí, působím zde víc jak 5 let.

1. Myslíte si, že je současný systém odměňování jasný a srozumitelný? Pokud ne, vysvětlíte proč.

Ano, vždy jsem vše pochopila. Když ne, tak mi to vysvětlil buď kolega a nebo jsem šla za vedením společnosti a vždy mi to někdo vysvětlil. Myslím si, že na tom není nic k nepochopení.

2. Myslíte si, že pracovní výkon má výrazný vliv na Vaši celkovou odměnu?

Myslím si, že určitě ano. Ale když se pak každý měsíc podívám na svou výplatu, tak to tomu opravdu neodpovídá. Myslím si, že je to hodně pod úroveň a měla bych být lépe ohodnocena.

3. A proč si myslíte, že byste měla být více ohodnocena?

Protože odvádím víc práce než ostatní zaměstnanci. Navíc práce na zahraničním oddělení je mnohem těžší než na českém trhu avšak celková odměna se od toho neodvíjí. A občas jsem tady taky víc jak 8 hodin denně a nikdo mi to nezaplatí.

4. V čem vidíte nedostatky Vašeho systému odměňování ve společnosti?

Tak hlavní příčinou bude asi % provize z vymožených pohledávek, které se pak odrazí v mojí celkové odměně. Když se podívám na ostatní společnosti, tak ty získávají mnoho bonusů a benefitů a všeho možného. My tady máme pouze základní mzdu a nějaké nízké procento provizí. Takže si myslím, že je ten systém odměňování dost zastaralý a mělo by ho vedení společnosti modernizovat.

5. V čem vidíte naopak pozitiva Vašeho systému odměňování ve společnosti?

Asi v ničem, co se týče odměňování. Možná tak v tom, že získávám každý měsíc výplatu.

6. Kdyby jste byla ve vedení společnosti, co byste zlepšila?

Určitě bych zvýšila provize z vymožených pohledávek, dále bych zavedla vánoční bonus, nějakou soutěž, například půl roční – ten kdo vymůže nejvíc peněz za půl roku, tak dostane určitý peněžitý bonus. Nebo mě napadl ještě narozeninový bonus.

7. Jste se současnými peněžními odměnami spokojená či nespokojená?

Spokojená nejsem. Jak už jsem říkala, systém je velmi zastaralý a chtělo by to, aby ho vedení společnosti modernizovalo.

8. Dostáváte za zvýšení pracovního výkonu vyšší odměnu nebo nějaký bonus? Pokud ne, zkuste říci, proč tomu tak není.

Ne, nedostávám. A čím to je to opravdu nevím, nemyslím si, že odvádím špatnou práci. Podle mého názoru výsledky mám celkem pěkné a asi to bude tím, že firma nemá dostatek finančních prostředků na to, aby zvýšila mzdu.

9. Pokud se naskytne příležitost, chválíte své zaměstnání před ostatními (co se týče odměňování)?

Co se týče odměňování, tak jsem nikdy společnost nechválila. Pouze z hlediska mezilidských vztahů.

10. Napadla Vás myšlenka odejít ze společnosti XY pracovat někam jinam (co se týče oblasti odměňování)?

Ano napadla, dokonce jsem měla i několik nabídek, kam bych mohla jít, ale společnost mám ráda a jsou tu dobré mezilidské vztahy, tak jsem se rozhodla neodejít.

11. Za dobře odvedenou práci jste chválena nebo nejste?

Pochválena sem byla asi jen 2x. Přičemž výsledky mé práce by si zasloužili být chváleny vícekrát.

12. Zkuste uvést proč jste chválena tak málo.

Čím to je? Tak to opravdu nevím. Asi se vedení společnosti chválit nechce.

13. Jakou komunikace uvnitř společnosti preferujete? Tzn. s kolegy či nadřízeným.

Raději si s kolegy i nadřízeným povídám, než píšu přes email.

Inkasista 3

Dne: 6.11.

Délka trvání: 16 minut

Prosím Vás aby jste se nejdříve představil, tzn. čím se ve společnosti zabýváte, jak dlouho působíte ve společnosti.

Zabývám se vymáháním pohledávek v ČR i na Slovensku, působím zde už přes 7 let.

1. Myslíte si, že je současný systém odměňování jasný a srozumitelný? Pokud ne, vysvětlíte proč.

Moc ne. Já ho osobně moc nechápu. Je mi nejasný určité procento provize z vymožených peněz, podle mě je moc nízké.

2. Myslíte si, že pracovní výkon má výrazný vliv na Vaši celkovou odměnu?

Myslím si, že ano. Ale nemyslím si, že by moje celková odměna byla přijatelná a měla bych být lépe hodnocena.

3. A proč si myslíte, že byste měla být více ohodnocena?

Protože se snažím a myslím si, že moje odvedená práce je super.

4. V čem vidíte nedostatky Vašeho systému odměňování ve společnosti?

Tak asi to bude tím, že získáváme málo provizí.

5. V čem vidíte naopak pozitiva Vašeho systému odměňování ve společnosti?

Pozitivum vidím asi v home office. Sice vím, že je to benefit, ale když pracuji z domova, tak jsem za to stejně odměněna, jako kdybych pracovala v kanceláři.

6. Kdyby jste byla ve vedení společnosti, co byste zlepšila?

Tak to nevím. Nevím jaký má firma příjem, ale kdyby měla velký příjem, tak bych asi zvedla základní mzdu a přidala nějaké bonusy navíc.

7. Jste se současnými peněžními odměnami spokojená či nespokojená?

Spokojená nejsem. Myslím si, že je nízká základní mzda a provize z vymožených peněz.

8. Dostáváte za zvýšení pracovního výkonu vyšší odměnu nebo nějaký bonus? Pokud ne, zkuste říci, proč tomu tak není.

Ne, nedostávám. Ale čím to je? To opravdu nevím.

9. Pokud se naskytne příležitost, chválíte své zaměstnání před ostatními (co se týče odměňování)?

Ne, nikdy jsem společnost na veřejnosti nechválila, co se týče odměňování.

10. Napadla Vás myšlenka odejít ze společnosti XY pracovat někam jinam (co se týče oblasti odměňování)?

Ano napadla, a pracovala jsem i jinde.

11. Za dobře odvedenou práci jste chválena nebo nejste?

Pochválena jsem nikdy nebyla.

12. Zkuste uvést proč jste nikdy pochválena nebyla.

Tak to opravdu nevím čím to je. Asi si mé práce společnost neváží.

13. Jakou komunikace uvnitř společnosti preferujete? Tzn. s kolegy či nadřízeným.

Vzhledem k tomu, že jsem stydlivá, tak preferuji komunikaci přes email.

Rozhovor se slečnou z právního oddělení

Dne: 6.11.

Délka trvání: 23 minut

Prosím Vás aby jste se nejdříve představil, tzn. čím se ve společnosti zabýváte, jak dlouho působíte ve společnosti.

Mám na starosti celé právní oddělení společnosti, působím ve společnosti přes 4 roky.

1. Myslíte si, že je současný systém odměňování jasný a srozumitelný? Pokud ne, vysvětlíte proč.

Ano, podle mě je systém srozumitelný, jasný a lze se podle něj dobře orientovat. Vzhledem k tomu, že moje celková odměna se skládá pouze ze základní mzdy, tak je to pro mě více než srozumitelné.

2. Myslíte si, že pracovní výkon má výrazný vliv na Vaší celkovou odměnu?

Myslím si, že určitě ano. Vzhledem k tomu, že mám na starosti celé právní oddělení v této společnosti, tak si myslím, že bych si zasloužila vyšší mzdu, tudíž aby mě vedení společnosti lépe ohodnotilo.

3. A proč si myslíte, že byste měla být více ohodnocena?

Protože odvádím velké množství práce, komunikuji s úřady, soudy. Výsledná odměna nelze srovnat s množstvím vykonané práce.

4. V čem vidíte nedostatky Vašeho systému odměňování ve společnosti?

Dle mého názoru je systém odměňování velmi nepropracovaný a je příliš zastaralý. Pokud bychom srovnali systém odměňování s jinou společností, nalezneme určitě mnoho odlišností. Zde na právním oddělení mi chybí nějaký provizní systém.

5. V čem vidíte naopak pozitiva Vašeho systému odměňování ve společnosti?

Pozitivum nevidím v ničem, zde ve společnosti působím jen kvůli mezilidským vztahům.

6. Kdyby jste byla ve vedení společnosti, co byste zlepšila?

Zavedla bych soutěže, které by zaměstnance motivovali k výkonu práce a navíc by přinesli užitek i vedení společnosti, tzn. vyšší zisk. Tím by se zvýšil příjem společnosti a pak by vedení společnosti mohlo uvažovat o navýšení základní mzdy.

7. Jste se současnými peněžními odměnami spokojená či nespokojená?

Se současnými peněžními odměnami spokojená opravdu nejsem. V dnešní době se mnou vykonávaná práce oceňuje úplně jinak.

8. Dostáváte za zvýšení pracovního výkonu vyšší odměnu nebo nějaký bonus? Pokud ne, zkuste říci, proč tomu tak není.

Ne, nedostávám. Myslím si, že je to tím, že společnost nemá dostatečné množství finančních prostředků, které by mohla vynaložit na své zaměstnance.

9. Pokud se naskytne příležitost, chválíte své zaměstnání před ostatními (co se týče odměňování)?

V tomto ohledu jsem nikdy společnost nechválila a to z toho důvodu, že je zde nízká mzda.

10. Napadla Vás myšlenka odejít ze společnosti XY pracovat někam jinam (co se týče oblasti odměňování)?

Ano napadla, a chystám se zaměstnání změnit.

11. Za dobře odvedenou práci jste chválena nebo nejste?

Pochválena jsem nikdy nebyla.

12. Zkuste uvést proč jste nikdy pochválena nebyla.

To je velmi těžká otázka, ale myslím si, že je to tím, že vedení společnosti nikdy zaměstnance nechválilo a nikdy tomu tak nebude, což si myslím, že je chyba, protože i malá pochvala může zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu práce.

13. Jakou komunikace uvnitř společnosti preferujete? Tzn. s kolegy či nadřízeným.

Mám raději komunikaci ústní než komunikaci přes email, protože když něco nevím, tak se zeptám dotyčného hned a nemusím čekat na odpověď na emailu.