

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**System odměňování a stimulace zaměstnanců ve  
zvoleném podniku**

**Bc. Aneta Banertová**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Aneta Banertová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Systém odměňování a stimulace zaměstnanců ve zvoleném podniku**

Název anglicky

**System of Staff Remuneration and Stimulation in Selected Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém odměňování a stimulaci zaměstnanců ve zvoleném podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, odměňování, motivace, stimulace

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, J., MATEJČEK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, M., HOOK C. Personalistika. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2017

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém odměňování a stimulace zaměstnanců ve zvoleném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2017

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především Ing. Martině Fejfarové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, poskytování rad a připomínek při její tvorbě. Dále bych ráda poděkovala oblastnímu manažerovi společnosti Intersport ČR s.r.o., panu Ing. Danielu Adámkovi, za poskytnuté informace, věnovaný čas a spolupráci při realizaci dotazníkového šetření. Poděkování také patří jednotlivým zaměstnancům této společnosti za vyplnění dotazníků.

# **System of Staff Remuneration and Stimulation in Selected Company**

---

## **System of Staff Remuneration and Stimulation in Selected Company**

### **Souhrn**

Diplomová práce spadá svým oborem do oblasti řízení lidských zdrojů v soukromém sektoru. Hlavním cílem diplomové práce je, na základě výstupu z výzkumu, zhodnotit systém odměňování a stimulace zaměstnanců ve společnosti. Práce vychází z teoretických poznatků, na základě kterých jsou definovány pojmy řízení lidských zdrojů, personální řízení, odměňování, mzdy a následně jednotlivé typy odměňování, platu, stimulace a motivace. Jako celek je zaměřena na systém odměňování a stimulace zaměstnanců ve společnosti Intersport ČR s.r.o. Na základě výsledků dotazníkového šetření, byly navrženy opatření vedoucí ke zlepšení systému odměňování. Tyto návrhy povedou k větší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

### **Summary**

This diploma thesis falls within the discipline of the management of human resources in the private sector. The aim of the thesis is to evaluate the remuneration system and stimulation of employees in the company on the basis of the output of the research. The work is based on theoretical knowledge on which the concepts of human resources management, personnel management, compensation, payroll, and consequently different types of remuneration, salary, stimulation and motivation are defined. As a whole, it is aimed at the system of rewarding and encouraging employees in company Intersport ČR Ltd. Based on the survey results, measures were designed to improve the remuneration system. These proposals are going to lead to greater employee satisfaction in the company.

**Klíčová slova:** systém odměňování, stimulace, motivace, řízení lidských zdrojů, mzdové formy, benefity

**Keywords:** remuneration system, stimulation, motivation, human resource management, payroll forms, benefits

## Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika .....	11
3	Teoretická východiska .....	14
3.1	Personální práce .....	14
3.1.1	Personální řízení .....	15
3.1.2	Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů .....	15
3.1.3	Personální činnosti .....	16
3.2	Odměňování.....	18
3.2.1	Filozofie a strategie odměňování .....	20
3.3	Mzda a mzdové formy .....	21
3.3.1	Časová mzda .....	25
3.3.2	Úkolová mzda .....	27
3.3.3	Osobní ohodnocení .....	28
3.3.4	Provize .....	28
3.3.5	Prémie .....	28
3.3.6	Podíl na výsledku hospodaření .....	29
3.3.7	Zaměstnanecké výhody.....	30
3.4	Plat .....	31
3.4.1	Platový tarif (§ 123 ZP) .....	32
3.4.2	Příplatky a další složky platu .....	32
3.4.3	Smluvní plat (§ 122 odst. 2 ZP).....	34
3.5	Stimulace .....	35
3.5.1	Stimuly.....	35
3.5.2	Stimulace k práci .....	36

3.6	Motivace .....	37
3.6.1	Maslowova hierarchie potřeb.....	38
3.6.2	Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace.....	40
4	Výsledky vlastní práce.....	42
4.1	Představení společnosti INTERSPORT ČR s.r.o. ....	42
4.1.1	Historie společnosti.....	43
4.1.2	Společenská odpovědnost.....	45
4.1.3	Organizační struktura společnosti Intersport ČR s.r.o.....	46
4.1.4	Personální řízení ve společnosti Intersport ČR s.r.o. ....	47
4.2	Odměňování zaměstnanců ve společnosti Intersport ČR s.r.o.....	49
4.2.1	Časová mzda .....	49
4.2.2	Osobní ohodnocení .....	50
4.2.3	Prémie .....	50
4.2.4	Příplatky.....	57
4.2.5	Zaměstnanecké výhody.....	57
4.2.6	Vzdělávání zaměstnanců jako součást odměny .....	58
4.3	Stimulace zaměstnanců ve společnosti Intersport ČR s.r.o. ....	60
4.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	64
4.4.1	Charakteristika respondentů .....	64
4.4.2	Spokojenost zaměstnanců společnosti Intersport ČR s.r.o. ....	67
4.4.3	Systém odměňování zaměstnanců .....	71
4.4.4	Stimulace k práci .....	73
4.4.5	Motivace od nadřízených pracovníků.....	75
4.4.6	Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod a jejich motivačním účinkem	77



4.4.7	Testování závislostí mezi kvalitativními znaky.....	81
5	Zhodnocení výsledků a doporučení .....	85
5.1	Zhodnocení výsledků.....	85
5.2	Doporučení k rozšíření zaměstnaneckých výhod .....	85
5.3	Doporučení ke zlepšení stimulace zaměstnanců.....	88
6	Závěr .....	90
7	Zdroje.....	92
8	Seznam obrázků.....	96
9	Seznam tabulek .....	97
10	Seznam grafů .....	98
11	Seznam příloh .....	100

# 1 Úvod

Odměňování zaměstnanců patří tradičně k nejdůležitějším i nejsložitějším nástrojům personálního řízení. Úkolem odměňování zaměstnanců je získat a udržet kvalitní pracovníky, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity, zajistit nákladovou konkurenceschopnost produkce podniku a vytvořit předpoklady pro vnitřní spravedlnost odměňování. Systém odměňování v podniku je podstatnou součástí motivace zaměstnanců a zároveň je to většinou jeden z hlavních stimulů pro zaměstnance, proč vůbec do práce chodí. Vzhledem ke skutečnosti, že se žádný podnik neobejde bez lidských zdrojů, je velice důležité se této problematice věnovat. V současné době nízké nezaměstnanosti, kdy je pro zaměstnance mnohem snazší sehnat si jiné zaměstnání s vidinou vyššího výdělku, je o to důležitější se na systém odměňování zaměřit, aby podnik nepřišel o kvalitní proškolené zaměstnance. Cílem odměňování je vytvořit takovou diferenciaci mezd, která odpovídá přínosu, náročnosti a odpovědnosti pracovních míst i osobním výsledkům jednotlivých zaměstnanců, a která je tak zaměstnanci vnímána jako spravedlivá. Mzdy vyplácené zaměstnancům tvoří pro podnik vysoké náklady a mnoho podniků si neustálé zvyšování mezd nemůže dovolit. Proto se zaměstnavatelé snaží zaměstnancům poskytovat různé zaměstnanecké výhody a benefity jako alternativní formu motivace místo zvýšení mzdy. Pro podnik je proto velice důležité mít efektivní systém odměňování, který bude vyhovovat jak zaměstnancům, tak zaměstnavateli, a který zajistí dlouhodobou motivaci u zaměstnanců a tím předejde případné touze po změně u zaměstnanců. Odměňování by navíc nemělo být pro zaměstnance i jejich nadřízené příliš složité a administrativně náročné, nemělo by diskriminovat a být netransparentní.

## 2 Cíl práce a metodika

### Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je, na základě výstupu z výzkumu, zhodnotit systém odměňování a stimulace zaměstnanců ve společnosti Intersport ČR s.r.o. a poté navrhnout postupy pro zlepšení tohoto systému.

Dílčí cíle práce zahrnují:

- zpracování literární rešerše na základě studované odborné literatury,
- charakteristiku společnosti Intersport ČR s.r.o.,
- popis zavedeného systému odměňování,
- tvorbu dotazníku,
- realizaci dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení,
- návrh řešení vedoucích k zlepšení systému odměňování.

### Metodika práce

Diplomová práce je zaměřena na řešení problému odměňování zaměstnanců ve zvoleném podniku. Pro svojí práci jsem si vybrala společnost Intersport ČR s.r.o. Tuto společnost jsem si vybrala, protože zde pracuji na manažerské pozici, konkrétně na pozici zástupce vedoucího prodejny a tudíž mám přímý přístup k odměňování zaměstnanců a současně jsem člověk, který by měl své podřízené motivovat k lepším výkonům. Odměňování ve společnosti Intersport je vzhledem k mnoha složkám mzdy na které má vliv mnoho faktorů vcelku složité. Navíc vzhledem ke skutečnosti, že je v současné době nadnárodní společnost Intersport světovou jedničkou na trhu, má zaměstnavatel na zaměstnance vysoké nároky a očekávají se od nich co možná nejlepší výkony, tudíž individuální výkon zaměstnance má velký vliv na jeho odměňování.

Před zpracováním práce bylo provedeno studium vybrané odborné literatury. Odborná literatura byla zaměřena na problematiku personální práce a napomohla bližšímu pochopení pojmů: řízení lidských zdrojů, personální řízení, personální činnosti, odměňování, motivace a stimulace.

Při vlastním zpracování byla práce rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretickou část tvoří literární rešerše dané problematiky na základě analýzy

vybrané odborné literatury. Porovnáním jednotlivých poznatků a definicí významných autorů byl vytvořen přehled o dané problematice.

Praktická část se zaměřila na představení společnosti Intersport ČR s.r.o. a přiblížení chodu společnosti a personálních činností s hlavním zaměřením na systém odměňování zaměstnanců. Cílem praktické části je, kromě seznámení se společností Intersport ČR s.r.o., hlavně na základě kvantitativního výzkumu zhodnotit systém odměňování a stimulace zaměstnanců ve společnosti Intersport ČR s.r.o. a navrhnout postupy pro zlepšení tohoto systému.

Data k praktické části byly pořízeny nejen pomocí studia dokumentů a interních předpisů společnosti Intersport ČR s.r.o., ale také formou osobních rozhovorů s oblastním vedoucím a vedoucími prodejen, kteří se věnují personálním činnostem. Otázky položené vybraným pracovníkům jsou uvedeny v příloze č. 1 této práce.

Z metod kvantitativního výzkumu byla zvolena metoda sběru dat pomocí dotazování. K dotazníkovému šetření byla využita internetová stránka pro tvorbu dotazníků Survio.com, na kterou byly odkazováni respondenti ze společnosti Intersport k vyplnění dotazníku. Celkem bylo osloveno přibližně 200 zaměstnanců s prosbou o vyplnění dotazníku. Z tohoto počtu se do šetření zapojilo celkem 85 respondentů, což činí 42,5 % oslovených. Dotazníkové šetření probíhalo na začátku března 2017. Tento dotazník je přílohou č. 2 této práce. Otázky v dotazníku byly rozděleny na otázky uzavřené a polo uzavřené. U uzavřených otázek si dotazovaný vybírá z omezeného počtu variant odpovědi tu, která nejvíce odpovídá jeho přesvědčení. V případě polo uzavřených otázek byla respondentům kromě standardizovaných variant odpovědi nabídnuta také varianta odpovědi jiné s možností vlastní odpovědi.

Z hlediska tematického zaměření dotazníku byly otázky pomyslně zařazeny do šesti okruhů:

- zjišťování informací o respondentech – kromě věku a pohlaví také základní informace o jeho pracovním poměru ve společnosti,
- zjišťování spokojenosti zaměstnanců společnosti Intersport ČR s.r.o. – jak jsou zaměstnanci spokojeni ve svém současném pracovním poměru,
- zjišťování názoru zaměstnanců na systém odměňování – zda zaměstnanci systému rozumí a je pro ně motivující,

- zjišťování zaměstnaneckých stimulů k práci – co konkrétně zaměstnanec stimuluje,
- zjišťování reakcí na motivaci od nadřízených pracovníků – jak nadřízení motivují své zaměstnance a co by případně měli zlepšit,
- zjišťování spokojenosti zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod a jejich motivačním účinkem.

Další částí práce je analýza získaných dat z kvantitativního výzkumu. Ze získaných odpovědí z dotazníkového šetření byly po sečtení četností odpovědí vytvořeny grafy a tabulky, ke kterým byly přidány odborné komentáře.

Kromě této analýzy četností odpovědí bylo provedeno testování závislostí mezi kvalitativními znaky, které byly pořízeny pomocí logického výběru. Odpovědi byly získány prostřednictvím testování logických závislostí, které vyplynuly z dotazníkového šetření. Cílem testování bylo ověřit, zda je mezi kvalitativními znaky závislost, která se dá statisticky prokázat. Bylo stanoveno celkem 14 možných hypotéz  $H_0$ , které tvrdí, že neexistuje žádná závislost mezi znaky. Ke každé hypotéze  $H_0$  byla stanovena alternativní hypotéza  $H_A$ , která naopak tvrdí, že mezi sledovanými znaky existuje závislost. Pro testování hypotéz byla stanovena hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Pro výpočty byl zvolen chí-kvadrát test nezávislosti ( $p$  – hodnota) a pro měření závislosti korelační koeficient ( $r$  – hodnota). Pro výpočty a testování hypotéz byl použit program Microsoft Excel.

Poslední část této diplomové práce je věnována návrhům na zlepšení systému odměňování, motivace a stimulace ve společnosti Intersport, na základě výstupů z dotazníkového šetření. U všech návrhů na zlepšení nechybí kalkulace nákladů na zavedení ve společnosti. Případným aplikováním těchto doporučujících návrhů by se měla zvýšit spokojenost zaměstnanců ve společnosti Intersport a tím předejít ztrátě kvalitních zaměstnanců, kteří by jinak odešli ke konkurenci.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Personální práce

Pojem personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. Nejmodernější pojetí personální práce tedy bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení (Koubek, 2011).

*„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“* (Armstrong, 2015). K této definici Robbins (2008) přidává to, že se řízení lidských zdrojů stará o získávání, školení a motivování zaměstnanců.

Podle Dědiny a Odcházela (2007) má management lidských zdrojů přímý dopad na každého zaměstnance. Tím pádem je zcela jednoznačně mocným nástrojem, kterým lze velmi významně ovlivnit výkonnost celé organizace. Management lidských zdrojů nefunguje izolovaně, ale v součinnosti se strategií celé organizace. Z tohoto důvodu se manažer lidských zdrojů stává rovněž členem top managementu celé organizace. Řízení lidských zdrojů má různé oblasti působení, které Armstrong definuje jako: řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenská odpovědnost, angažovanost, rozvoj organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení talentů, odměňování, zaměstnanecké vztahy a spokojenost zaměstnanců.

V řízení lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Spíše se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů označovaných jako tzv. best practices. Jde o personální praxi, kterou uplatnily nejúspěšnější podniky a která jim přinesla výsledky (Dvořáková, 2012).

### **3.1.1 Personální řízení**

Kociánová (2010) představuje personální řízení jako oblast řízení, která se zabývá pracovníky. Specifikovat personální řízení, přesněji charakterizovat jeho obsah, vyžaduje zvážit, co může označovat – v různých kontextech může mít různý význam. Personální řízení je jednou z oblastí v systému řízení organizace. Je také specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovanou odborníky – personálními specialisty (personálními útvary). Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.

Personální management chápeme jako specializovanou manažerskou funkci, která řídí a implementuje politiku a procedury, jež ovlivňují jednotlivé fáze zaměstnaneckého cyklu (nábor, výběr, uvedení, vzdělávání, osobní hodnocení, odměňování, disciplína, plánování kariéry, povyšování, ukončení, znovu nábor, atd. (Dědina a Odcházal, 2007). Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace (Kociánová, 2010).

### **3.1.2 Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů**

Nějaký čas probíhala diskuze o rozdílech mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Nedávno však ustala zejména proto, že termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ se nyní běžně používají, ať už oprávněně, nebo jako synonymum pro personální řízení. Ale porozumění koncepci řízení lidských zdrojů se zvýší, budeme-li analyzovat, o jaké rozdíly jde a jak se vyvíjely tradiční přístupy k personálnímu řízení, aby se staly nynější řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Management lidských zdrojů se liší od personálního řízení důrazy a přístupy k personální práci a zejména květnatou rétorikou o souladu zájmů managementu a zaměstnanců a o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu (Dvořáková, 2007). Podle Dědiny a Odcházela (2007) z definice personálního managementu vyplývá, že pomíjí například komunikaci se zaměstnanci, kolektivní vyjednávání, organizační změny, bezpečnost, ochranu zdraví a sociální služby. Naopak management lidských zdrojů tyto otázky bere v úvahu. V následující tabulce jsou shrnuty

shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením podle Armstronga (2007).

Obrázek 1 – Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie.</li> <li>2. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědni linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti.</li> <li>3. Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace.</li> <li>4. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech.</li> <li>5. Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.</li> <li>6. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci.</li> <li>2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii.</li> <li>3. Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti).</li> <li>4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů.</li> <li>5. Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání.</li> <li>6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu.</li> <li>7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.</li> </ol>

Zdroj: Armstrong (2007)

### 3.1.3 Personální činnosti

Mezi hlavní personální činnosti patří:

- vytváření a analýza pracovních míst – tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracovávání popisu pracovních míst, specifikací pracovních míst a aktualizací těchto materiálů (Koubek, 2011),



- plánování lidských zdrojů – slouží ke stanovení celkové potřeby zaměstnanců a k odhadnutí pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů, stanovují čistou potřebu zaměstnanců, řeší předpokládaný nedostatek nebo nadbytek zaměstnanců, navrhuji personální rozvoj zaměstnanců (Šikýř, 2016),
- nábor zaměstnanců – nábořem označujeme takový proces s uchazečem o zaměstnání, kdy blíže nezkoumáme dovednosti a znalosti přicházejícího zájemce o práci,
- výběr zaměstnanců – výběrem označujeme tu personální činnost při práci s uchazečem o zaměstnání, kdy uchazeč splňuje určitá kritéria a prochází výběrovým řízením (Nesčáková a Marelová, 2013)
- vzdělávání zaměstnanců – vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku (Tureckiová, 2004),
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – zaměstnavatel definuje roli zaměstnanců v organizaci, uzavírá se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu, řídí pracovní výkon a rozvoj zaměstnanců během určeného období, uskutečňuje hodnocení zaměstnanců a zabezpečuje realizaci výsledků hodnocení zaměstnanců v každodenní práci,
- odměňování zaměstnanců – zaměstnavatel zajišťuje hodnocení práce a pracovních podmínek a určování diferenciací v odměňování zaměstnanců podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a podle obtížnosti pracovních podmínek, hodnotí zaměstnance a určuje diferenciaci v odměňování zaměstnanců podle pracovního výkonu, řídí náklady práce, zajišťuje efektivnost systému odměňování zaměstnanců a dodržování právních a vnitřních předpisů upravujících odměňování zaměstnanců (Šikýř, 2016),
- pracovní vztahy – především organizace jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků (např. odbory), pořizování a uchovávání zápisu z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, apod.,
- péče o pracovníky – tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti

sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, aktivit volného času atd.,

- personální informační systém – tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě, dále i poskytování informací příslušným příjemcům, a vedení, uchovávání a aktualizace osobních materiálů pracovníků (Koubek, 2011).

## 3.2 Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z toho důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě.

Podle Kociánové (2010) je „odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka.“ Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z neefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Dále také uvádí, že každá organizace je jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní.

K této definici nadále dodává Urban (2013), že „úkolem odměňování je získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity, současně však i zajistit nákladovou konkurenceschopnost podniku, mimo jiné zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy.“ Definici odměňování dále rozšiřuje Armstrong (2009), který udává, že „obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“ Odměňování může být chápáno buď tradičně, nebo dle moderní

personalistiky, jak konkrétně se všemi detaily uvádí Koubek (2007). Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci.

Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj také: zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení ve firmě (např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, podnikem organizované kulturní akce, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky, možnost levnějšího nákupu výrobků firmy a mnohé další), povýšení pracovníka, vzdělávání pracovníka, formální uznání (pochvaly), pozvání na slavnostní oběd nebo večeři, pověřování významnými pracovními úkoly, pověřování vedením lidí, pověřování úkoly školitele nových pracovníků, rozmanitá a zajímavá práce, dobré a přátelské vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení lidí v podniku a vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře) a jistě bychom našli mnohé jiné formy odměny. Dvořáková (2012) pohlíží na odměňování zaměstnanců z pohledu použití nástrojů řízení lidských zdrojů a říká, že *„efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonávanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod.“* Budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance.

Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. To znamená, že zaměstnavatel nabízí příležitosti učit se a rozvíjet se, umožňuje získání různých forem uznání, snaží se vytvářet pracovní úkoly, které jsou co nejvíce komplexní autonomní, zvyšují pracovní spokojenost a přispívají k víceoborové flexibilitě zaměstnanců, nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce a pečují o kvalitní pracovní podmínky.

Podle Dědiny a Cejthamra (2010) by měl systém odměňování přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci, stabilizovat žádané pracovníky, odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti a napomoci k dosažení konkurenceschopnosti postavení na trhu. Povaha systému

odměňování, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální přiměřené schopnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních funkcí. Systém by měl být zaměstnanci akceptován, měl by být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami, hrát pozitivní roli v motivaci pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností, poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti, sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků a zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

### **3.2.1 Filozofie a strategie odměňování**

Dříve, než začne být jakýkoliv systém odměňování vytvářen, je nutné, aby si organizace vyjasnila svou filozofii a strategii odměňování. Podle Armstronga (2009) je *“řízení odměňování založeno na dobře zformulované filozofii – soustavě přesvědčení a vůdčích principů, které odpovídají hodnotám organizace a pomáhají je uvádět do života.”* Tato filozofie uznává, že je-li řízení lidských zdrojů o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje odpovídající, rozumná návratnost, pak je v pořádku odměňovat lidi diferencovaně podle jejich příspěví a přínosu. Filozofie řízení odměňování také uznává, že musí být strategické v tom smyslu, že je zaměřeno na dlouhodobější záležitosti týkající se toho, jak by měli být lidé hodnoceni a oceňováni za to, co dělají a čeho dosahují. Strategie a procesy odměňování, které je třeba realizovat, musejí vycházet z podnikové strategie.

Filozofie odměňování formuluje, jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v oboru činnosti na trhu práce a jaké postupy k tomu uplatní. Dále má nastítnit přístup zaměstnavatele k řešení mzdových problémů, zejména jakým způsobem má ocenit dobrý pracovní výkon, jak má mzdově sankcionovat horší než standardní pracovní výkon a zda má mzdově zvýhodnit pouze klíčové zaměstnance nebo přistupovat ke všem stejně, protože zaměstnavatel zastává názor, že každý zaměstnanec je pro něho důležitý. Dále také jak má propojit individuální formy mzdy s kolektivními formami a jak má mzdově ohodnotit krátkodobé výsledky práce a jak ohodnotit potenciál zaměstnance přinášet výsledky v budoucnosti. Z pohledu tvorby mzdového systému filozofie odměňování formuluje, co organizace považuje za hlavní faktor diference mezd (mohou to být znalosti a pracovní zkušenosti, pracovní výkon nebo pracovní způsobilosti), jaké nástroje použije ke stanovení individuální mzdy (může to být hodnocení práce nebo

hodnocení pracovního výkonu), jaký podíl pohyblivé mzdy z celkové mzdy, považuje za stimulačně účinný a jaké pravomoci v oblasti mezd deleguje na vedoucí zaměstnance (Dvořáková, 2012).

Strategie odměňování je formulována se záměrem přispět k realizaci cílů organizace. To znamená, že vymezuje mzdové nároky strategie organizace, zabývá se získáváním a stabilizací klíčových zaměstnanců, hledá účinnou stimulaci k nadprůměrnému a kvalitnímu pracovnímu výkonu, sleduje rozvíjení mzdových struktur, aby byla konkurenceschopná a stimulovala k práci, věnuje se způsobům informování zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování, snaží se nalézt účinný poměr mezi individuálními, kolektivními formami mzdy a účastí na výsledcích hospodaření, zabývá se zdokonalováním mzdového systému a kombinaci mzdy se zaměstnaneckými výhodami, snaží se sladit proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnance a orientuje se na prosazení flexibility do stanovení mzdy (Dvořáková, 2012).

### **3.3 Mzda a mzdové formy**

Mzda představuje peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), které je poskytováno zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci soukromého sektoru, přičemž podnikatelský subjekt je jako zaměstnavatel při odměňování omezen nejen platnými právními předpisy, ale také kolektivní smlouvou (Martinovičová, 2014).

Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou přísluší. Není-li mzda zaměstnance pevně určena v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním např. mzdovém předpise, musí s ním být individuálně sjednána nebo zaměstnavatelem určena písemně předem mzdovým výměrem. Ten musí být vydán zaměstnanci v den nástupu do práce. To platí i pro změnu výše mzdy – nelze jí proto činit zpětně (Šubrt, 2014).

Podle Šikýře (2014) mzdové formy představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Terminologie, klasifikace a aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe, není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdové formy podle vlastní strategie odměňování, ovšem musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy.

Mzdové formy stimulují ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, pracovního kolektivu a organizace jako celku. Jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Označují různé postupy, které jsou používány ke stanovení pobídkové mzdy. Mohou tak dovést proces stanovení mzdy, který vychází z přiznání mzdového tarifu za hodnotu práce. Zaměstnavatelé mohou pomocí mzdových forem vytvořit průhledný vztah mezi mzdou a výsledkem práce a být přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů, posilují výkonově orientovanou organizační kulturu, pokud jsou k dispozici jasné informace, že vysoký pracovní výkon je přiměřeně odměněn a podněcují zájem o individuální a kolektivní práci, jsou-li využity individuální a kolektivní formy mzdy. Dále orientují zaměstnance na priority v jejich práci, působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců, zlepšují postavení organizace na trhu práce a umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích organizace (Dvořáková, 2012).

Koubek (2007) říká, že *“bychom si měli uvědomovat, že systém odměňování ve firmě nevytváříme jednou provždy, ale že je to záležitost, která si vyžaduje soustavnou pozornost a soustavné prověřování účinnosti a soustavnou snahu o zlepšování.”*

Stimulační účinnost mzdových forem je ovlivněna respektováním několika zásad. Při jejich zavedení a uplatňování se musí dbát na následující skutečnosti. Zaměstnanec a pracovní kolektivy musí znát předem úkoly a parametry požadovaného pracovního výkonu (je žádoucí, aby byly co nejvíce objektivní, tzv. kvantifikovatelné), zaměstnanci mohou zadané pracovní úkoly plnit po celé období, za které jsou výsledky hodnoceny a mohou ovlivnit pracovní výkon svým jednáním. Dále musí zaměstnanci znát, jakými formami mzdy jsou zainteresováni na výsledku a kolik si mohou vydělat za jeho dosažení, proto musí být formy mzdy transparentní, srozumitelné a jednoduché a musí se o nich komunikovat (Dvořáková, 2012). Nedodržování zmíněných zásad se projeví řadou negativních důsledků, které mají dlouhodobý vliv na postoje a jednání zaměstnanců s nežádoucími dopady na produktivitu, fluktuaci a pracovní neschopnost.

Šikýř (2014) k tomu dodává, že v souladu se zákoníkem práce se zaměstnancům musí poskytovat mzda podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, to znamená podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže

a působení negativních vlivů práce. Dále podle obtížnosti pracovních podmínek, to znamená podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením negativních vlivů pracovního prostředí, podle rizikovosti pracovního prostředí. A v neposlední řadě podle dosahovaného pracovního výkonu, to znamená podle výsledků práce a chování.

Nejlepší systém bude s největší pravděpodobností ten, který je zvolen po pečlivém zvážení tak, aby vyhovoval potřebám a zájmům firmy i jejich pracovníků (vyvážená výhodnost je nezbytná pro jeho hladké fungování), je akceptován všemi pracovníky firmy, bez ohledu na to, jakou práci v ní vykonávají a je vytvářen, zaváděn a rozvíjen za účasti všech pracovníků nebo jejich představitelů (Koubek, 2007).

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci podniku. Mohou být zakotveny ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Zásady jsou ovlivněny druhem mzdové formy, které můžeme rozlišit na základní (samostatné), kam se řadí časová mzda a úkolová mzda, a na doplňkové (nesamostatné), kam patří osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny a účast na výsledcích (Dvořáková, 2012). Koubek (2007) uvádí oproti Dvořákové rozšířené mzdové formy a to na základní mzdové formy, které dále dělí na časovou (základní) mzdu, úkolovou mzdu, podílovou (provizní) mzdu, mzdu za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda), mzdu za znalosti a dovednosti a také mzdu za přínos. Mezi dodatkové mzdové formy patří prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, povinné a nepovinné příplatky.

S výjimkou časové (základní) mzdy a platu a někdy i mzdy za očekávané výsledky práce jsou ostatní základní i dodatkové mzdové formy zahrnovány do skupiny pobídkových, výkonových či nověji také zásluhových mzdových forem (Koubek, 2007). V německé literatuře autorů Kaeslera a Kaesler-Probstové (2013) můžeme narazit na naprosto odlišné pojetí forem odměňování, které je níže znázorněno na obrázku.

Obrázek 2 – Formy odměňování

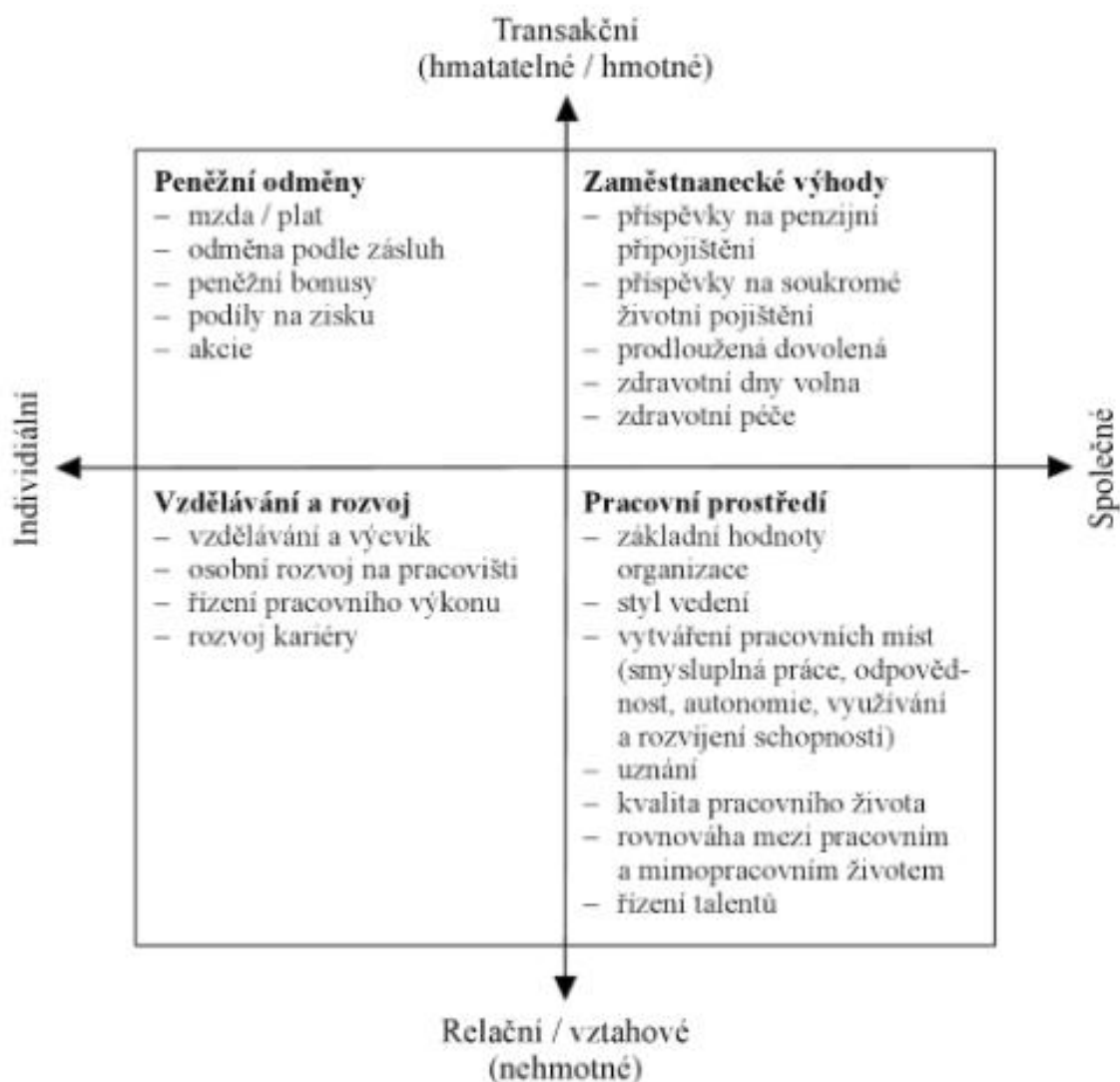


Zdroj: Kaesler, Kaesler-Probst (2013)

Podle Kociánové (2010) odměňování zahrnuje složky základní peněžní odměny, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy), zaměstnaneckých výhod, nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj) a procesy řízení pracovního výkonu. Celková odměna zahrnuje transakční odměny (hmotné - hmatatelné odměny peněžní odměny a zaměstnanecké výhody) a relační (vztahové) odměny (nehmotné - vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce). Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.



Obrázek 3 – Model celkové odměny (upraveno podle Armstronga 2007, str. 522)



Zdroj: Kociánová (2010)

### 3.3.1 Časová mzda

Časová mzda je základní a univerzální mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídicích procesech. Zpravidla se uplatňuje hodinová nebo měsíční mzda. Zaměstnanec odměňovaný hodinovou mzdou (hodinovým mzdovým tarifem) dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Mzda zaměstnance se rovná součinu hodinového mzdového tarifu a počtu skutečně odpracovaných hodin v měsíci. Zaměstnanec odměňovaný měsíční mzdou (měsíčním

mzdovým tarifem) dostává mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby. Mzda zaměstnance se rovná měsíčnímu mzdovému tarifu, pokud zaměstnanec odpracuje celý měsíc. Pokud zaměstnanec neodpracuje celý měsíc (např. z důvodu dovolené, dočasné pracovní neschopnosti apod.), dostává poměrnou část měsíční mzdy. Uplatňování časové mzdy je relativně jednoduché a administrativně nenáročné. Obvykle se používá v případech, kdy množství odvedené práce je obtížně měřitelné. Časová mzda poskytuje jistotu výdělku, ovšem příliš nestimuluje k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2014). Podle Dvořákové (2012) mezi hlavní výhody časové mzdy patří to, že je jednoduchá a administrativně levná, usnadňuje plánovat mzdové náklady, pro příjemce mzdy je srozumitelná a dává jistotu výdělku, nepůsobí jako překážka při změnách v organizaci práce a mobilitě zaměstnanců uvnitř organizace. Keasler (2013) k výhodám časové mzdy ještě přidává to, že hrubý výdělek lze snadno spočítat a práci lze provádět v přiměřeném pracovním tempu, čímž se šetří pracovní síly a provozní prostředky a snižuje se nebezpečí úrazu.

Kritickým bodem časové mzdy se stává její nízký stimulační podnět ke zvyšování pracovního výkonu. K překonání této slabiny jsou zaváděny její modifikace a doplňky, např.: diferencovaná časová mzda, která staví na dvou až třech sazbách, jež jsou diferencované podle dosažené míry plnění výkonných norem (zaměstnanci je podle skutečného pracovního výkonu v uplynulém období přiznána jedna ze sazeb), doplněná o osobní ohodnocení, prémie, bonus, provizi, odměnu nebo účast na výsledku (Dvořákové, 2012). K nevýhodám časové mzdy Keasler (2013) přidává ještě to, že nemotivuje ke zvýšení pracovního výkonu, protože svědomitá, důkladná práce není automaticky lépe odměňována, a také to, že podnik musí kvůli kontrole pracovního výkonu provádět kontroly množství a jakosti.

Podle knihy o mzdovém účetnictví dochází ještě k dělení časové mzdy, a to na mzdu s pevným tarifem (tzv. prostou časovou mzdu), kdy jsou pracovníci zařazeni do určitých tarifních stupňů podle odborné náročnosti, složitosti a namáhavosti vykonávané práce (základní mzdový tarif), mzdu s rozpětím tarifů, kdy konkrétní sazba tarifu se pracovníkovi určí mzdovým dekretem, časovou mzdu s odstupňovaným tarifem, kdy pro zařazení do tarifních stupňů jsou stanovena kritéria kvantitativní (počet let praxe, počet let odpracovaných ve firmě) nebo kvalitativní (kvalita práce, stupeň zmetkovitosti, ovládání více příbuzných profesí aj) a časovou mzdu diferencovanou, kdy je tarif ovlivňován koeficientem vyjadřujícím plnění výkonu či normy v procentech (Vybíhal, 2015).

### 3.3.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je efektivní při odměňování výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je značný podíl ručně vykonávaných činností. Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plnění výkonových norem v kusech nebo normohodinách. K zavedení a používání úkolové mzdy musí být splněny následující předpoklady. Za prvé jsou předem stanoveny výkonové normy, pracovní postup a technologický postup. Výkonové normy musí být zaměstnancům oznámeny před zahájením práce a nemohou být aplikovány se zpětnou platností. Za druhé jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů, tzn., že potřebný materiál, suroviny, energie, nástroje aj. jsou v požadovaném množství, kvalitě a termínu na pracovišti. Dále je zabezpečena spolehlivá kontrola odváděného množství a kvality práce a nedochází k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

V praxi se nejčastěji uplatňuje tzv. úkolová mzda přímá (např. za vymalování určité plochy je stanovena sazba v Kč/m<sup>2</sup>). Tato mzda může být stanovena pro konkrétního pracovníka nebo jako kolektivní úkol pro volnou četou (společný úkolový výdělek = skutečný společný výkon x úkolová sazba) či pro vázanou četou, kdy výdělek vázané čety se stanoví jako četa volná s tím, že tarifní mzda se násobí koeficientem plnění výkonu. Zvláštním druhem úkolové mzdy je tzv. akordní mzda, kdy skupině pracovníků je uloženo vykonat určité dílo v předem stanoveném termínu za předem dohodnutou částku (Vybíhal, 2015).

Úkolová mzda, zejména její individuální forma, je považována za vysoce pobídkovou mzdu, protože je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi skutečným pracovním výkonem a výdělkem. Její použití může ovšem provázet řada negativních jevů. Snaha zaměstnance dosáhnout co nejvyšší mzdy bývá spojena s nadměrným fyzickým vypětím, nedodržováním technologického postupu, nevhodným zacházením s výrobním zařízením, nástroji, materiálem aj., se zhoršením kvality práce a nedodržováním bezpečnostních předpisů. Přitom má-li být efektivní, je nutné provádět pravidelné revize normativní základny, aby se zachoval rychlejší růst produktivity práce úkolového dělníka před mzdovými náklady. Obava ze zpevňování norem a kolísání mzdy podle výkonu motivuje zaměstnance k záměrnému zadržování výkonu (Dvořáková, 2012).

### 3.3.3 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je doplňková mzdová forma, kterou stanovuje manažer na základě systematického hodnocení zaměstnance. Smyslem osobního ohodnocení je stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Osobní ohodnocení se obvykle určuje procentem ze mzdového tarifu (Šikýř, 2014).

K této definici dodává Dvořáková (2012), že: *“osobní ohodnocení stanoví přímý nadřazený v závislosti na slovním hodnocení kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání.”*

### 3.3.4 Provize

Provize je doplňková mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde je mzdy zaměstnance zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Provize může být určena procentem z obrátu, tržeb, zisku nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Provize stimuluje k nadstandardnímu výkonu. Zaměstnanci je poskytována jako doplněk základní (zaručené, pevné) složky mzdy, popřípadě jako jediná (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy, ale v tomto případě zaměstnanci vzniká právo na alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Zaměstnanci, jejichž mzda je zcela závislá na provizi za prodané množství nebo poskytnutou službu, mnohdy postrádají jistotu výdělku a bývají vystaveni pracovnímu stresu, což snižuje jejich spokojenost a zvyšuje fluktuaci (Šikýř, 2014).

Keasler (2013) k této definici přidává, že: *“v úvahu připadají i jiné podmínky, např. že prodejce dostane provizi, pokud prodá neprodejný „ležák“. Provize se často používají jako pobídka ke zvýšení produktivity.”*

### 3.3.5 Prémie

Prémie je doplňková mzdová forma, která doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie se vyplácí jednorázově (za věrnost, přítomnost apod.) nebo pravidelně (za produktivitu, kvalitu apod.) za příkladné plnění povinností a nadstandardní výkon. Vyplácení prémie zpravidla upravují předem stanovená pravidla prémieování (skupiny

zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců, způsob stanovení prémie, období vyplácení prémie apod. (Šikýř, 2014)).

Existují různé důvody, proč se zaměstnancům vyplácejí prémie. Mezi tyto důvody patří: termínové prémie (zaměstnanci dodrželi důležité výrobní lhůty), prémie za kvalitu (zaměstnanci výroby pracují bezchybně), prémie za využití (zaměstnanci obsluhují stroje pečlivě, a proto nedochází k výpadkům kvůli jejich poruchám), prémie za návrhy (zaměstnanci mají zlepšovací návrhy, které např. snižují podniku náklady), prémie za úspory (zaměstnanci nakládají úsporně s energií, jakož i s pomocným a podnikovým materiálem i surovinami (Keasler, 2013)).

Stimulační účinnost prémie pozitivně ovlivňuje, když jsou předem stanoveny a vyhlášeny zásady prémiování. Rozumí se tím vymezení okruhu prémiováných zaměstnanců (na jakou skupinu zaměstnanců se prémie vztahuje), ukazatelů prémiování (ukazatel prémiování charakterizuje druh prémie a ukazuje na čem je prémie závislá), prémiové základny (z čeho se prémie počítá), prémiové sazby (může mít podobu procentního příslibu, nebo jde o pevnou sazbu), průběhu prémiování (jaká je míra závislosti výše prémie na ukazateli prémiování), období prémiování (za jaké období se prémie vyplácí), rozdělování kolektivní prémie (jakým způsobem se určí podíl členů kolektivu na kolektivní mzdě) a období účinnosti prémiování (od jakého termínu platí vyhlášené zásady a za jakých skutečností je možné provést jejich změnu (Dvořáková, 2012)).

### **3.3.6 Podíl na výsledku hospodaření**

Podíl na výsledcích hospodaření je doplňková mzdová forma, kterou zaměstnavatel oceňuje podíl jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření organizace. Smyslem je stabilizovat zaměstnance a posílit sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou prací a realizovanými cíli organizace (Šikýř, 2014). Měl by to být podnět pro zaměstnance, aby usilovali o hospodárnost podniku. Kromě toho tím dochází ke zlepšení vztahu mezi zaměstnanci a vedením podniku. Proto je stále více podniků, jejichž zaměstnanci podíl na zisku dostávají (Keasler, 2013). Podíl na zisku má zásadně peněžní charakter, ale společenská smlouva může určit, že má i naturální podobu. Společníci se na zisku podílejí podle poměru svých podílů, nestanoví-li společenská smlouva jinak. Jinak společenská smlouva stanoví v případě, že ve společnosti bude existovat více druhů podílů a s některými z nich bude spojeno prioritní právo na podíl na zisku (Černá a spol., 2015).

### 3.3.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky, schopnosti či tržní hodnotu pracovníka se zpravidla poskytují pracovníkům pouze za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru (Koubek, 2007). Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou prostředkem získávání, stabilizace a pracovní motivace. Definice benefitů jsou různé, např. že benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, např. privátní zdravotní péče, nebo že benefity jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci, tj. sem můžeme zařadit závodní stravování, ale i např. dodávku bioproduktů či poradenství o duchovním životě.

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Jedná se například o služební vůz, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění aj. (Dvořáková, 2012). Koubek (2007) rozšiřuje výčet zaměstnaneckých výhod o: placené volno v den narozenin, dárek k narozeninám, svatební dar, vánoční dárek, příspěvek na úhradu nákladů vzdělávání i v případě, že nejde o firemní vzdělávací aktivitu, příspěvek na péči o děti pracovníků v jeslích a mateřských školách, půjčování firemního vybavení, umožňování pracovníkům, aby se mohli po pracovní době věnovat v zařízeních firmy svým koníčkům či kutilství, poradenskou činnost pro pracovníky, firemní posilovnu nebo tělocvičnu, popřípadě příspěvek pracovníkům na sportovní a tělovýchovné aktivity, program pro bývalé pracovníky – důchodce, materiální podporu pozůstalých při úmrtí pracovníka, pomoc pracovníkům v obtížné životní situaci, příspěvek na vzdělávání dětí pracovníků, poskytování tzv. daňového deštníku pracovníkům, tj. administrování jejich daňového přiznání pro všechny příjmy, dodatečnou dovolenou.

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat formou fixního nebo flexibilního způsobu (cafeteria systém) poskytování benefitů. V případě fixního způsobu zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením

pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity s určením pro všechny zaměstnance využije nebo ne. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto formy zájem. U flexibilního způsobu poskytování benefitů zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí (Macháček, 2010).

### **3.4 Plat**

Plat je definován jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnancům zaměstnavatelů, kteří jsou uvedeni v taxativním výčtu ustanovení § 109 zákoníku práce (dále jen ZP). Rozdíl mezi pojmy mzda a plat lze, kromě zákonné definice, spatřovat také v rozdílnosti zdrojů pro vyplácení platu a dalších náležitostí. Zatímco zdrojem pro vyplácení platu jsou veřejné rozpočty, zdrojem pro mzdy jsou prostředky získávané jinak, zpravidla podnikatelskou činností zaměstnavatele (Kocourek, 2007). Zaměstnavatel (organizační složka státu, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba či veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení) má povinnost poskytovat zaměstnanci za vykonanou práci plat podle zákona, příslušných nařízení vlády a v jejich mezích podle kolektivní smlouvy, popř. vnitřního předpisu (§ 122 ZP). Od právní úpravy se nelze odchýlit, neboť zákon stanoví, že plat není možné určit jiným způsobem, v jiném složení a jiné výši, než určují uvedené právní předpisy. Prostor pro vyjednávání se zaměstnanci o platech je proto na rozdíl od vyjednávání o mzdách velmi úzký (Šubrt, 2014).

K těmto definicím dodávají autorky Neščáková a Marelová (2013), že zaměstnavatelé tohoto typu mají zákonnou povinnost, kterou jim ukládá ustanovení § 137 ZP, poskytovat informace o prostředcích na platy, o odměnách za pracovní pohotovost, o průměrném výdělku a o osobních údajích zaměstnanců vůči Ministerstvu financí. Existuje tak informační systém o platech, jehož působnost upravuje zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy ve znění pozdějších předpisů. Zaměstnavatel má povinnost vydat zaměstnanci písemný platový výměr (§ 136 ZP), a to v den nástupu do

práce. Jde o informaci o platové třídě a stupni, a o výši ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složek platu (osobního příplatku, zvláštních příplatků, příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí, příplatku za vedení). Rovněž každá změna údajů musí být zaměstnanci písemně sdělena (změnou platového výměru nebo vydáním nového), a to se zdůvodněním nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti. Nelze proto snižovat nebo brát osobní příplatek zpětně v průběhu měsíce, za který má být poskytnut, nebo po jeho skončení. Změna smí být provedena jen do budoucna (Šubrt, 2014).

### **3.4.1 Platový tarif (§ 123 ZP)**

Platovým tarifem rozumíme základní výši platu, který zaměstnanci přísluší na základě zařazení do příslušné platové třídy a platového stupně (Neščáková a Marelová, 2013). Podle d'Ambrosové (2014) výši platového tarifu zaměstnance ve veřejných službách a správě určují tři veličiny, kromě platové třídy a platového stupně, z předchozí definice, přidává ještě veličinu stupnice platových tarifů. Tyto definice dále rozšiřuje Šubrt (2014) o skutečnost, že zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu, do které je zařazena nejsložitější práce, kterou na něm zaměstnavatel podle pracovní smlouvy požaduje, a pro platový stupeň určený podle délky započitatelné praxe.

Podle Neščákové a Marelové (2013) do platového stupně zařazuje zaměstnavatel zaměstnance nejen podle délky praxe, ale také podle doby péče o dítě a dobu výkonu vojenské základní služby, civilní či náhradní služby. Celkem Zákoník práce stanoví 16 platových tříd, ke kterým určí základní nejmenší platový tarif. Podrobnější pravidla pro tarifní zařazení zaměstnanců jsou stanovena nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a v nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

### **3.4.2 Příplatky a další složky platu**

Osobní příplatek (§ 131 ZP) je nenárokovou složkou platu, která slouží k ocenění dlouhodobých velmi dobrých pracovních výsledků nebo nadstandardní výkonnosti zaměstnance, který plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní, popř. je vynikajícím všeobecně uznávaným odborníkem. Výši osobního příplatku určuje v platovém výměru zaměstnavatel měsíční částkou v rámci maximálního limitu stanoveného nařízením vlády. Osobní příplatek má motivační funkci.



Příplatkem za vedení (§ 124 ZP) se oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců. Výši příplatku za vedení určuje vedoucímu zaměstnanci v rámci stanoveného rozpětí zaměstnavatel.

Příplatkem za noční práci (§ 135 ZP) se kompenzují zhoršené pracovní podmínky i zásah do osobního života zaměstnance (práce v době mezi 22. a 6. hodinou). Jeho výše činí 20% průměrného hodinového výdělku zaměstnance na hodinu.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli (§ 126 ZP) kompenzuje zaměstnanci zásah do osobního života, který vyplývá ze skutečnosti, že podmínky provozu zaměstnavatele vyžadují, aby měl zaměstnanec rozvrženou směnu na sobotu a neděli. Jeho výše činí 25% průměrného hodinového výdělku zaměstnance. Sobota a neděle se vždy posuzuje od 0:00 do 24:00. Příplatek za práci ve svátek (§ 135 ZP) je nárokovou složkou platu v případě, že se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodne na poskytnutí příplatku namísto náhradního volna za práci ve svátek. Příplatek náleží zaměstnanci za každou hodinu práce ve svátek, a to i když jde o práci konanou v rámci harmonogramu směn. Jeho výše činí 100% průměrného hodinového výdělku.

Za každou hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci příplatek za práci přesčas (§ 127 ZP) formou části platového tarifu, osobního příplatku, zvláštního příplatku a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí připadající na jednu hodinu práce bez práce přesčas v kalendářním měsíci, ve kterém se práce přesčas koná, a příplatek za práci přesčas. Sazby příplatku za práci přes čas jsou ve výši 25% průměrného hodinového výdělku nad rámec pracovní směny a 50% průměrného hodinového výdělku v den nepřetržitěho volna.

Příplatkem za rozdělenou směnu (§ 130 ZP) se zaměstnancům kompenzují ztěžující vlivy vyplývající z výkonu práce v tomto specifickém pracovním režimu. Za každou rozdělenou směnu přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 30% průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 128 ZP) zaměstnanec obdrží za práci v prostředí, ve kterém je výkon práce spojen nejen s obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujících vlivů prostředí, ale zejména z opatření vedoucích ke snížení účinků ztěžujících vlivů nebo k jejich odstranění. Výši příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí stanoví nařízení vlády č. 564/2006 Sb., a to v rozpětí 400 Kč až 1400 Kč měsíčně.

Zvláštní příplatek (§ 129 ZP) je složkou platu, kterou se při splnění stanovených podmínek oceňují mimořádné ztěžující vlivy související s výkonem práce, pokud spočívají v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, s rizikem ohrožení života a zdraví nebo s obtížnými pracovními režimy.

Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah (§ 132 ZP) je složkou platu (nejde o zvláštní příplatek) příslušející pedagogickému pracovníkovi. Příplatek činí za každou tzv. nad úvazkovou hodinu v rámci přímé pedagogické činnosti 2násobek (200%) průměrného hodinového výdělku. Specializační příplatek pedagogického pracovníka (§ 133 ZP) přísluší ve výši 1000 až 2000 Kč měsíčně pedagogickému pracovníkovi, který vedle přímé pedagogické činnosti vykonává také specializované činnosti, k jejichž výkonu jsou nezbytné další kvalifikační předpoklady.

Odměny (§ 134 ZP) jsou jednorázovou nenárokovou složkou platu, kterou lze zaměstnancům poskytnout za splnění mimořádného nebo zvláštního významného pracovního úkolu. Cílovou odměnu (§ 134a ZP) může zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu. Výši odměny oznámí zaměstnavatel předem společně s hodnotitelnými nebo měřitelnými ukazateli (d' Ambrosová a kol., 2014 a Šubrt, 2014).

### **3.4.3 Smluvní plat (§ 122 odst. 2 ZP)**

Od roku 2011 může zaměstnavatel se zaměstnancem zařazeným do 13. a vyšší platové třídy sjednat smluvní plat. Ten zahrnuje veškeré dosud popsané složky platu, s výjimkou odměn a cílových odměn. Smluvní plat tak nahrazuje nejen platový tarif, ale i veškeré příplatky, včetně osobního příplatku, a také plat za práci přesčas (Šubrt, 2014). Možnost sjednat smluvní plat se připouští pouze pro nejvýše zařazené práce v jednotlivých oblastech veřejných služeb a správy, například v ústředních správních úřadech, ve zdravotnictví, ve vědě a výzkumu, u špičkových činností ve školství nebo u tajemníků statutárních měst. Toto vymezení odpovídá účelu tohoto platového institutu, který spočívá v nadstandardním ohodnocení a stabilizaci výjimečných zaměstnanců s cílem zvýšit konkurenceschopnost na trhu práce ve vztahu k podnikatelské sféře (d' Ambrosová a kol., 2014).

## 3.5 Stimulace

„Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace“ (Provazník, Komárková, 2004). Stejnou definici ve své knize uvádí i Plamínek (2005) pouze s rozdílem toho že působení na psychiku člověka nemusí být pouze vnější.

Upravenou definici pojmu stimulace použila ve své knize Pauknerová (2006), kde uvádí, že: „stimulací rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace“. Dále k tomu také uvádí, že toto ovlivňování může být zaměřeno, buď na posílení perspektivy úspěchu tzn. stimulace kladným hodnocením či odměnou, nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků tzn. stimulace záporným hodnocením, sankcí nebo trestem. Žádoucí účinek může však mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s motivací daného jedince.

### 3.5.1 Stimuly

Jako stimuly můžeme označit jakékoli podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka. Tyto podněty lze členit na: impulzy (endogenní, vnitřní podněty, např. bolest zubů), a incentivy (exogenní, vnější podněty, např. finanční odměna, pochvala apod. (Pauknerová, 2006)). Pro efektivnost motivování je důležité, aby stimuly dokázaly vyvolat pozitivní „rezonanci“ motivů. Je třeba brát v úvahu, že jeden a tentýž stimul se může u dvou osob setkat s naprosto rozdílnými reakcemi. Totéž se může dokonce stát u jedné a téže osoby v různých situacích, resp. různých obdobích (Blažek, 2014). Stimuly stejně jako motivy představují pohonné síly, které ve firmě pomáhají konat činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl: zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“, stimuly přicházejí zvenčí, „našimi“ se teprve stávají (Plamínek, 2005).

Stimuly určují aktivitu a chování lidí pouze tehdy, pokud se setkají s příslušnými motivy. Základním motivem aktivity a chování lidí jsou potřeby, které vyvolávají v lidech pocity nedostatku, popřípadě nadbytku něčeho subjektivně důležitého. Tento pocit nutí lidi k aktivitě a chování směřujícímu k uspokojení prožívaných potřeb. Při cíleném usměrňování a ovlivňování aktivity a chování lidí v pracovním procesu je nutné najít a uplatnit takové

vnější podněty (stimuly), které se u lidí setkají s příslušnými vnitřními podněty (motivy, potřebami) a náležitě zapůsobí na jejich motivaci (Šikýř, 2014). Obecně platí, že čím je společnost vyspělejší, tím větší roli hraje rozmanitost účinně působících stimulů. Naopak čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace, nebo dokonce ekonomické donucení. Hledání prakticky aplikovatelných postupů, které mohou ovlivnit pracovní ochotu lidí, musí být zaměřeno na hodnocení efektivnosti používaných stimulů. Lze říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho stávající nebo krátkodobě perspektivní potřeby. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co v komplexu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb (Pauknerová, 2006).

Stimulační význam mají: hmotná odměna (finanční benefit a nefinanční benefit), obsah práce (odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj apod.), manažer (styl vedení, pracovní hodnocení), atmosféra pracovní skupiny (vztahy, komunikace, přístup), pracovní podmínky a režim práce (zájem firmy o zlepšování) a další faktory (prestiž, image podniku (Provazník, Komárková, 2004)). Autoři také často uvádějí jako doplňkový stimul pravidelná setkání pracovníků, která jsou společenskou příležitostí pro navázání bližších vztahů a zároveň dávají pracovníkům možnost hovorů na neformální úrovni.

### **3.5.2 Stimulace k práci**

Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka-pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku. Stimulací pracovníků k práci sleduje každý manažer v podstatě dva cíle, a to podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem a další osobnostní rozvoj pracovníků (Pauknerová, 2006).

K tomu, abychom mohli stimulační podněty vhodně používat v praxi, je důležité, aby vedoucí pracovník dobře znal členy svého týmu. Pracovníka kladně stimuluje to, co mu umožňuje uspokojovat jeho stávající nebo krátkodobé perspektivní potřeby. Cílem efektivní stimulace zaměstnanců je zvyšování jejich motivace a formování pracovních kolektivů tak, aby jejich členové sdíleli hodnoty shodné s firemní strategií, byli loajální, tvůrčí a na pracovišti spokojeni (Dytrt, 2006).

V rámci pracovní skupiny lidé navzájem porovnávají své pracovní výkony. Proto se ukazuje jako důležité současně průběžně posilovat soudržnost skupiny. Nejlépe podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, podněcováním skupinového řešení problémů, vytvářením prostoru pro neformální setkávání členů skupiny, případně i organizováním aktivit ve volném čase (sportovních utkání, výletů, společenských akcí apod.). Tímto přístupem může manažer ve skupině udržovat po určitou dobu atmosféru motivující soutěživosti, rozhodně by však neměl své pracovníky k účasti na takových akcích nutit. K vytvoření stimulujícího prostředí může manažer dále využít správné vymezení skupinového cíle, svůj rovnoprávný vztah se členy skupiny a participaci skupiny na rozhodnutích, která se jí týkají (Pauknerová, 2006).

### 3.6 Motivace

Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. příčiny lidského jednání. Jde o zvláštní druh přičinnosti, který vyjadřuje pojem motiv. Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem, což souvisí se snahou dosáhnout určitého cíle. Člověk disponuje biogenními motivy, které mají původ ve fyziologii organismu a sociogenními motivy, které vyjadřují jeho potřeby jako sociální bytosti (Blažek, 2014). Robbins (2008) definuje motivaci jako: „*ochotu vyvíjet vysokou úroveň úsilí pro dosažení cílů organizace podmíněnou schopností úsilí uspokojit některé individuální potřeby.*“ V neakademických termínech je motivace funkcí tří klíčových prvků: úsilí, organizačních cílů a potřeb.

Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí. Mezi tyto problémy patří: jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy, jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu, jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách, jak získat do firmy schopné odborníky a jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li toho třeba (Bělohávek, 2008). Armstrong (2015) říká, že teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti (lidé jsou oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu). Motivace vyjadřuje ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Aktivitu a chování lidí determinují vnitřní motivy (vnitřní podněty působící v psychice lidí) a vnější stimuly (vnější podněty působící na psychiku lidí (Šikýř, 2014)).

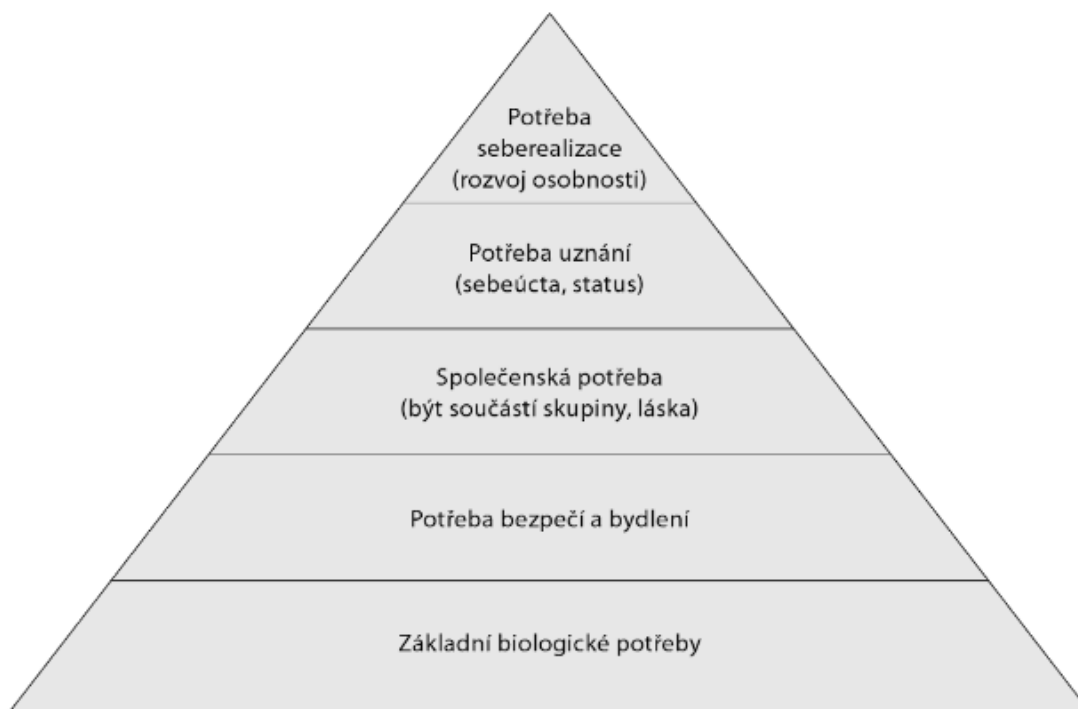
Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech odchodu od firmy, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu atd. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání (Bělohlávek, 2008). Podle Plamínka (2005) je motivem lidského chování naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. Motivy mají dvě složky a to energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí a řídicí, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout (Bělohlávek, 2008). V německé literatuře dle Freye (2002) se dozvíme, že motivy se dělí na materiální (peněžní mzda, zaměstnanecké benefity) a nemateriální (pochvaly, příkazy, účast, samostatnost). Podle Bělohlávka (2008) různé typy lidí preferují různé motivy např.: peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, výkon, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost, tvořivost. V praxi se využívají různé motivační teorie, které se postupně vytvářely v rámci myšlenkového proudu psychologicko-sociálních přístupů. Motivační teorie můžeme členit do dvou skupin, a to na teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, kam patří teorie hierarchie potřeb, teorie tří kategorií potřeb, teorie potřeby dosáhnout úspěchu, teorie dvou faktorů a na teorie zaměřené na průběh motivačního procesu, ke kterým se řadí teorie očekávání, rozšířený model teorie očekávání, teorie spravedlivé odměny a teorie zesílených vjemů (Blažek, 2014).

### **3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb**

*„Spokojenost člověka přichází tehdy, jsou-li uspokojovány jeho potřeby v různých oblastech jeho fungování“* (Béř, 2013). Maslowova teorie hierarchie potřeb je založená na rozvoji a motivaci jedince a byla poprvé publikována v roce 1943. Podle Maslowa lidé chtějí stále více a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby jsou podle něho rozděleny podle důležitosti do několika úrovní. Nejčastěji tato hierarchie pracuje s pěti hlavními úrovněmi. Na nejnižší pozici jsou fyzické potřeby, dále potřeba jistoty, lásky, vážnosti a nejvýše položená je potřeba seberealizace (Dědina, Cejthamr, 2010). Nejzákladnější potřeby (fyziologická, bezpečí, sounáležitost a úcta) Maslow označuje jako potřeby nedostatkové (potřeby deficience), pátou kategorii (seberealizace) pak jako potřeby růstové. Obecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné

uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb (Béřeš, 2013).

Obrázek 4 – Maslowova hierarchie potřeb (pyramida)



Zdroj: Béřeš (2013)

Fyzické potřeby slouží k automatické snaze těla udržovat normální fungování (homeostáze), jako je například ukojení hladu a žízně, potřeba kyslíku a regulace teploty, dále spánek a uspokojení smyslů, aktivita, mateřské pudry a sexuální touha. K potřebě jistoty (potřeba bezpečí a bydlení) patří osvobození od bolesti a hrozby fyzického napadení, ochrana před nebezpečím a nedostatkem, potřeba předvídaní a uspořádanosti. Společenská potřeba zahrnuje city, pocit příslušnosti k někomu, společenské aktivity, přátelství, dávání a přijímání lásky. Potřeba uznání zahrnuje jak úctu k sobě samému, tak úctu ostatních. Součástí úcty k sobě samému je touha po důvěře, moci, nezávislosti a svobodě a také úspěch. Úcta ostatních obsahuje pověst či prestiž, postavení, uznání, pozornost a ocenění. Potřeba seberealizace znamená rozvíjení a realizaci plného potenciálu jedince.

### 3.6.2 Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace

Frederik Herzberg přišel s dvoufaktorovou teorií, která rozlišuje dissatisfactory (faktory způsobující nespokojenost) a satisfactory (faktory, které způsobují spokojenost (Kotler a Keller, 2007)). Plevová (2012) ve své definici uvádí jiné pojetí faktorů a tvrdí, že podle Herzberga jsou člověku vlastní dvě skupiny potřeb. Faktory, které působí pracovní nespokojenost, jsou označovány za faktory hygienické (dissatisfactory, udržovací) – špatně hygienické vlivy vedou k demotivaci a ke snížení pracovního výkonu. Druhou skupinou jsou motivační faktory (satisfactory, motivátory), které podněcují jedince k vyššímu výkonu a úsilí, vyjadřují vztah k vykonávané pracovní činnosti. Pauknerová (2006) dodává, že tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: potřeba vyhnout se bolesti a v jistém smyslu protikladná potřeba psychického růstu. Dále dodává, že dissatisfactory (hygienické) jsou vnějšími faktory a satisfactory (motivátory) jsou vnitřní faktory.

*Tabulka 1 – Přehled motivujících a udržovacích faktorů dle Herzberga*

<b>Motivující faktory</b>	<b>Udržovací faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dosažení cíle</li><li>• Uznání</li><li>• Povýšení</li><li>• Práce sama o sobě</li><li>• Možnost osobního růstu</li><li>• Odpovědnost</li><li>• Samostatnost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podniková politika a správa</li><li>• Vztahy v kolektivu a pracovní podmínky</li><li>• Mzda</li><li>• Jistota práce</li><li>• Životní styl</li><li>• Postavení</li></ul>

Zdroj: Plevová (2012)

Herzberg nepochybně rozvinul myšlenky Maslowa a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Teorie vysvětluje, že zaměřili-li se zaměstnavatel pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Motivační potenciál spočívá hlavně v úpravě vnitřních podmínek a důležité je zabudovat motivátory přímo do práce (Donnelly, Gibson, Ivanchevich, 1997). Hranice mezi skupinami faktorů není zcela jednoznačná. Svou roli sehrává fenomén zvyku. Je přirozenou lidskou vlastností, že zlepšení situace je vnímáno pozitivně, nicméně po určité době si člověk na nový stav zvykne, začne ho považovat za samozřejmost a pozitivní motivační účinek vyprchá. Naproti tomu návrat k původnímu stavu působí frustračně (Blažek, 2014).



Vnímání jednotlivých faktorů jednotlivcem může nabývat pozitivních a negativních hodnot, tudíž mohou mít příznivý či nepříznivý charakter na spokojenost v práci a ovlivnění motivace. Podrobný přehled vlivu jednotlivých faktorů uvádí následující tabulka.

*Tabulka 2 – Praktický dopad faktorů podle Herzbergovy teorie*

	<b>Vnitřní faktory</b>	<b>Vnější faktory</b>
příznivý charakter	vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci	způsobují, že pracovníci nejsou nespokojeni, na motivaci dlouhodobě nepůsobí
nepříznivý charakter	způsobují, že pracovníci nejsou spokojeni, na motivaci nepůsobí	vyvolávají pracovní nespokojenost a snižují pracovní motivaci

Zdroj: Zítková a kol. (2015)

## 4 Výsledky vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti INTERSPORT ČR s.r.o.

Společnost INTERSPORT ČR s.r.o. je součástí obchodní organizace INTERSPORT International Corporation (dále jen IIC), největšího prodejce sportovního vybavení na světě. Nyní působí již ve 42 zemích světa s celkovým počtem 5500 prodejen a s obratem přes 10,2 mld. EUR. Společnost Intersport byla založena 29. května 1998 pod obchodním jménem SPORT CENTRUM DRAPA s.r.o. Pod obchodním jménem Intersport ČR s.r.o. začala společnost vystupovat v roce 2008 v důsledku fúze. Licenci na provozování prodejen v České republice získal INTERSPORT Austria. Sídlo společnosti se nachází na Praze 4 v ulici Na Strži 1702/65. Předmětem podnikání společnosti Intersport je pronájem a půjčování věcí movitých a výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společníkem ve společnosti Intersport ČR s.r.o. je INTERSPORT AUSTRIA Gesellschaft m.b.H. Statutárními orgány společnosti Intersport jsou jednatele Mathias Boenke a Jens Kramny a dále prokuristé Gerhard Hanetseder a Franz Frischauf. Základní kapitál společnosti je 100 000,- Kč (Justice, 2017).

*Obrázek 5 - Logo společnosti Intersport*



Zdroj: Intersport International Corporation (2017)

V České republice má Intersport 30 obchodů s celkovou prodejní plochou okolo 30 000 m<sup>2</sup> a obchoduje se zhruba 400 značkami. Celkový roční obrat společnosti je 1 mld. CZK. Prodejny společnosti Intersport nalezneme v Praze (6 prodejen), Kolíně, Kladně, Mladé Boleslavi, Lipně nad Vltavou (prodejna a 2 půjčovny), Táboře, Klatovech, Plzni, Chomutově, Litoměřicích, Mostě, Teplicích, Liberci, Peci pod Sněžkou (prodejna

s půjčovnou), Jilemnici, Hradci Králové, Pardubicích, Brně, Olomouci, Opavě, Rožnově pod Radhoštěm, Uherském Brodě, Zlíně (2 prodejny) a Ostravě. Z výčtu těchto prodejen je 19 vlastních prodejen Intersportu a 10 prodejen je partnerských (franchisových). Franchisoví obchodníci ve společnosti Intersport jsou samostatní podnikatelé, kteří znají svůj regionální trh nejlépe a jsou na něm optimálně integrováni. Systém franšizy přenechává partnerům dostatečnou volnost a velkou míru individuality. Individuální přístup partnerů byl odjakživa receptem úspěchu firmy Intersport. Všechny obchody Intersport jsou zaměřené na požadavky jednotlivé oblasti a proto se odlišují podle regionálního trhu, co se týče velikosti a sortimentu. Pro vývoj trhu v České republice je zodpovědný Intersport Rakousko. Partneri profitují z rozsáhlých služeb, jako je např. profesionální analýza prodejního místa, podpora při plánování a zařizování obchodu, společný marketing a osvědčené provozní koncepty až po řešení IT, hospodářství zboží a řešení pokladen (Intersport Česká Republika, 2017).

#### **4.1.1 Historie společnosti**

Vznik společnosti Intersport se datuje k roku 1968, kdy se sešlo deset úspěšných národních (evropských) nákupních organizací s konečným cílem vytvořit na mezinárodním trhu sportovního zboží společnost, která poskytne zákazníkům nejvyšší možnou spokojenost se zbožím, vytvoří důvěru v prodejce a nabídne kompletní výběr produktů. Právě toto shromáždění dalo život maloobchodním prodejnám Intersport s hlavním sídlem ve švýcarském Bernu. První prodejny se vybudovali právě v deseti zakládajících státech, a to v Rakousku, Belgii, Dánsku, Francii, Německu, Itálii, Nizozemsku, Norsku, Švédsku a Švýcarsku (Intersport International Corporation, 2017).

*Obrázek 6 – První logo společnosti Intersport z roku 1971*



Zdroj: Intersport International Corporation (2017)

V roce 1970 se připojila k zakládajícím státům první země, a to Finsko. V roce 1971 bylo představeno první oficiální logo INTERSPORT. V tomto roce měl Intersport pod sebou již 1000 prodejen. V roce 1972 se Intersport stal poprvé oficiálním sportovním obchodem pro Olympijské hry. V roce 1973 se společnost rozrostla o první mimoevropskou zemi, a to Kanadu. V roce 1974 se dále připojila Velká Británie a Španělsko. V roce 1976 byl Intersport opět partnerem na Olympijských hrách. V roce 1979 následovala aktualizace loga, které od roku 1982 mohlo nést již 2000 obchodů po celém světě (Intersport International Corporation, 2017).

*Obrázek 7 - Aktualizované logo společnosti Intersport z roku 1979*



Zdroj: Intersport International Corporation (2017)

Od roku 1983 do roku 1992 se Intersport zaměřil na vznik svých exkluzivních značek a produktů. V roce 1993 začala INTERSPORT Group společně realizovat novou strategii budoucích cílů a vytvořila vizi jak učinit Intersport silnějším. Tato strategie se nazývala SPRINT a je to zkratka Strategic Planning Reinforcing INTersport. V roce 1997 představil Intersport posílení SPRINTu, novou a vylepšenou verzi mezinárodní strategie. V roce 1998 se připojila Česká republika. V roce 1999 se připojily Slovinsko a Řecko. V roce 2000 byly vytvořeny půjčovny pod značkou INTERSPORT Rent, aby sloužily jako každodenní půjčovny lyží a snowboardů. První půjčovny byly otevřeny v Rakousku, Francii, Švédsku a Švýcarsku. Ve stejném roce se také připojilo Slovinsko, Chorvatsko a Bosna a Hercegovina (Intersport International Corporation, 2017).

V roce 2001 vznikla nová mise a vize Intersportu. Hlavním cílem této vize bylo poskytování těch nejlepších služeb zákazníkům a vždy mít zákazníka na prvním místě. Ve stejném roce se také připojilo Bulharsko a Rumunsko a o rok později Srbsko a Černá Hora. V roce 2003 vznikl nový koncept obchodů pro všechny národní organizace a nový

internetový obchod. V tomto roce se také připojilo Rusko. V roce 2004 se Intersport zaměřil na posílení své pozice na trhu jako přední světová maloobchodní značka pomocí programu REB. Tento program klade důraz na využití silné kombinace exkluzivních značek a strategie. Hlavním cílem je harmonizovat exkluzivní značky a učinit je součástí hlavní činnosti společnosti. V roce 2005 se připojilo Turecko, Polsko a Maďarsko a o rok později Spojené arabské emiráty. V roce 2007 byla dokončena výstavba nového sídla společnosti INTERSPORT opět v Bernu. Nová budova nabízí moderní kancelářské prostory a infrastruktury, jak se sluší na moderní mezinárodní ústředí společnosti ke splnění jejích požadavků. Od roku 2009 se Intersport řídí heslem „Sport to the people“ (Sport pro lidi), které tvoří vylepšenou image značce a logu. V roce 2010 se Intersport dostal také do Asie, konkrétně do Jižní Koreje a v roce 2012 expandoval do Číny a Libanonu. V roce 2013 se společnost dostala na trh Běloruska a také podepsala smlouvu franšize v Austrálii (Intersport International Corporation, 2017).

#### **4.1.2 Společenská odpovědnost**

Při zkoumání mezinárodních výrobních zakázek Intersport neklade důraz jen při pohledu na kvalitu, ale také na sociální a pracovní standardy. To je důležité zejména s ohledem na výrobní závody v rozvojových zemích či zemích třetího světa. Závazné kodexy chování nutí dodavatele písemně se zavázat k dodržování určitých sociálních a pracovních standardů korespondujících s ILO (Mezinárodní organizace práce) a jinými mezinárodními úmluvami (např. OSN). Intersport rozšířil svůj interní audit o nezávislé monitorovací systémy a nezávislé mezinárodní certifikované auditory (SA8000 Auditors). Jejich cílem je kontrolovat, že jsou tyto předpisy správně dodržovány. Pro naplnění společenské odpovědnosti optimálním způsobem se stal Intersport členem volného obchodu (Foreign Trade Association) a jejich iniciativy Business Social Compliance (BSCI).

Cílem Intersportu je představit tyto sociální standardy a jejich monitorování všem dodavatelským firmám působících v rizikových zemích. Každý dodavatel se musí ve smlouvě písemně zavázat k dodržování sociálních a pracovních standardů v ní uvedených. Tato iniciativa je doprovázena státními a externími partnery, a tím zaručuje nezávislost auditů (Banertová, 2014).

### 4.1.3 Organizační struktura společnosti Intersport ČR s.r.o.

Základem organizování ve společnosti Intersport ČR s.r.o. je liniová organizační struktura. Tato organizační struktura je rozdělena dle jednotlivých oddělení společnosti (IT, finance, nákup, prodej, marketing, eshop), které sdružují zaměstnance s podobnou náplní práce. Tato organizační struktura začíná vedením společnosti, které představují jednatele Mathias Boenke a Jens Kramny. Vedení společnosti zastává hlavně pozici kontrolního orgánu pro všechny oddělení a jednotlivé prodejny. V kanceláři vedení společnosti také působí office manažerky, které mají za úkol převážně přípravu dokumentů a hodnocení výsledků pro vedení společnosti a pro oblastní manažery a objednávky servisů a úklidových prací na jednotlivé prodejny.

Oddělení IT má na starosti funkčnost informačních systémů, počítačů a jiných zařízení na všech prodejnách Intersportu. Oddělení financí má na starosti správu účetnictví všech prodejen Intersport, které zahrnuje hlavně účtování o prodeji zboží, příjmu zboží, materiálu a také jejich zpětnou kontrolu. Finanční oddělení má jednu outsourcovanou službu a tou je pozice mzdové účetní (Banertová, 2014).

Nákupní oddělení vede koordinátor nákupu, který má na starosti nákupní budgety jednotlivých prodejen a domlouvání nových dodavatelů. Jednotliví zaměstnanci mají na starosti přímo určený sortiment zboží (hardware, textil, obuv), pro který vytvářejí konkrétní objednávky pro konkrétní obchody dle určených budgetů. Objednávky probíhají vždy na začátku dvou ročních období (jaro a podzim), kdy se objedná 80% plánovaného prodeje a zbylých 20% se doobjednává postupně během sezóny nebo na žádost dané prodejny. Do kompetencí nákupního oddělení patří také slevy sezónního zboží (Banertová, 2014).

Pod oddělení prodeje spadají 3 oblastní manažeri, kteří mají na starosti vedení a kontrolu prodejen a personální činnost ve svém určitém regionu (Region Čechy-Západ, Region Praha, Region Čechy-Východ a Region Morava). Oblastní manažeri zodpovídají za prodejní výsledky všech obchodních jednotek ve svém svěřeném regionu a v případě nedostatečných prodejních výsledků jsou povinni sjednat nápravu. Dále do tohoto oddělení patří Merchandiser, který se stará o vizuální stránku všech obchodů (výlohy, prezentace zboží, přestavby) a má přímou vazbu na marketingové oddělení se kterým spolupracuje. Marketingové oddělení má na starosti přípravu akčních letáků, akcí pro držitele zákaznických karet, spolupráci s ostatními společnostmi a vytváření výhod pro jejich

zákazníky (např. spolupráce se společnostmi O2 a slevové akce pro jejich zákazníky), koncepty nových výloh, propagace nových kolekcí, sponzoringové programy (příprava sportovních akcí, podpora sportovců (Banertová, 2014)).

Nejnovějším oddělením ve společnosti je oddělení správy eshopu, vzhledem k tomu, že eshop vznikl teprve v roce 2013. V tomto roce sloužil pouze k rezervacím na prodejně, případně k přeoslání zboží na jinou prodejnu. Plně funkčním začal být až v létě roku 2016, kdy začal eshop nabízet doručení zboží až domů. Toto oddělení má na starost kromě chodu samotného eshopu také komunikaci se zákazníky a přípravu podkladů k odeslání zboží zákazníkovi. Následně mají na starost komunikaci s jednotlivými prodejny a jejich sklady ohledně stavu zboží a pokynů k odeslání zákazníkovi, nebo případné rezervaci k vyzvednutí na prodejně.

#### **4.1.4 Personální řízení ve společnosti Intersport ČR s.r.o.**

Společnost Intersport International Corporation má své vlastní personální oddělení. Personální oddělení je zodpovědné za řízení správy zaměstnanců v IIC a vytvoření nástrojů a pokynů pro zaměstnance. Trvalým cílem je neustálé zlepšování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v IIC. Také proces nábory zaměstnanců pro nadnárodní tým IIC je velice důležitým úkolem. V současné době se národnostní složení zaměstnanců centrály skládá ze zaměstnanců téměř z 20 zemí (Intersport International Corporation, 2017). Ve společnosti Intersport ČR s.r.o. se personálními otázkami zabývá přímo vedení společnosti nebo jednotliví oblastní manažeři a vedoucí prodejen.

Při plánování zaměstnanců a nábory zaměstnanců ve společnosti Intersport se využívá převážně vnějších lidských zdrojů na úkor vnitřních a to i v případě výběru na vyšší pozice. Společnost se tímto snaží o to, aby s novým člověkem přišly do společnosti nové nápady a inovace. Při plánování počtu zaměstnanců na jednotlivé prodejny a oddělení se zohledňuje velikost prodejní plochy, výše obratu prodejny a roční období. Plánování počtu zaměstnanců podle velikosti prodejní plochy se využívá hlavně při otevírání nových prodejen. U již otevřených prodejen se zohledňuje hlavně výše obratu dané prodejny. Například pokud prodejna, která by dle své rozlohy měla mít na každé směně 3 prodavače, 1 pokladní a 1 vedoucí, dlouhodobě nedosahuje plánovaných obrátů, bude stav zaměstnanců snížen o jednoho prodavače a jeho místo dočasně zastoupí vedoucí prodejny. V opačném případě, když prodejna má vyšší obraty než plánované, počet zaměstnanců se o jednoho

prodavače zvýší. Tato situace se v případě krátkodobého zvýšení tržeb řeší pomocí zaměstnance se smlouvou na dobu o provedení práce a v případě dlouhodobého stavu se řeší pomocí nového zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Z ročních období má na plánování zaměstnanců vliv léto a zima. V zimě se zohledňuje plánování zaměstnanců u důvodu toho, že se prodává dražší zboží než v létě, tudíž je potřeba mít více zaměstnanců kvůli předcházení možným krádežím. Jelikož se v tomto případě jedná o dočasný stav, dochází k využívání spíše zaměstnanců na dohody o provedení práce. Tato varianta se využívá i v situaci, která vzniká v letním období, vzhledem k plánovaným dovoleným u zaměstnanců.

Při výběru nového zaměstnance je důležité získat kvalitního člověka s nadšením pro sport a pokud možno znalostmi z nějaké sportovní oblasti, který bude pro společnost přínosem. Získávání pracovníků ve společnosti Intersport probíhá především následujícími způsoby:

- prostřednictvím spolupráce s úřadem práce,
- prostřednictvím internetových stránek intersport.cz, kde je volně ke stažení a vyplnění dotazník pro uchazeče o zaměstnání (dotazník je přílohou č. 3 této práce) a výpis volných pozic,
- prostřednictvím inzerátů na internetových portálech jobs.cz a práce.cz,
- prostřednictvím informativních cedulí na prodejních Intersportu (Banertová, 2014).

V první etapě výběru pracovníků nejdříve oblastní manažer podle obdržených životopisů vybere uchazeče, kteří odpovídají požadavkům na danou pozici. Ve druhé etapě nastává samotné výběrové řízení, kdy se vybraní uchazeči zúčastní ústního pohovoru. Ústní pohovor slouží k bližšímu poznání uchazeče, jeho charakterových vlastností a komunikačních schopností. U ústního pohovoru se vedoucí pracovník řídí informacemi, které má uchazeč uvedené ve svém životopise (dosavadní praxe, kvalifikace, jazykové dovednosti, atd.), a všechny tyto skutečnosti jsou s uchazečem dopodrobna rozebrány. V případě výběru na vyšší pozice se ověřuje předchozí praxe a jsou požadovány reference od předchozích zaměstnavatelů. Dále se také u takového uchazeče zkouší znalost cizího jazyku. Pro pozice na centrále společnosti je povinná znalost německého jazyka. Na základě absolvování ústního pohovoru se rozhoduje o přijetí či odmítnutí uchazeče (Banertová, 2014).



Zaměstnanec, který je přijat na základě výběrového řízení, je vždy v co nejkratší možné době připraven návrh pracovní smlouvy pro vykonávanou pozici. Zaměstnanec poté musí vyplnit připravený dotazník pro dokončení pracovní smlouvy. Před podpisem smlouvy je zaměstnanec seznámen se svými právy a povinnostmi, s pracovními a mzdovými podmínkami a dalšími okolnostmi, které plynou z pracovní smlouvy. Pracovní smlouva bývá zpravidla sjednána na dobu určitou (6 měsíců) s následným prodlužováním. Do srpna roku 2016 se smlouva následně prodlužovala ihned na dobu neurčitou, v současné době se dávají dvě smlouvy na dobu určitou, vzhledem k tomu, aby měl zaměstnavatel dostatečnou dobu na poznání zaměstnance a jeho kompetencí pro danou pozici. Pracovní smlouva určuje sjednaný druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce a také přesně daný systém odměňování.

## **4.2 Odměňování zaměstnanců ve společnosti Intersport ČR**

### **S.F.O.**

Odměňování zaměstnanců ve společnosti Intersport je velice rozsáhlou a složitou činností a stále se mění jeho podmínky. Odměňování se skládá z mnoha složek, a to z: časové mzdy, osobního ohodnocení, týmové prémie, prémie z prodeje, organizačních prémie a zaměstnaneckých výhod.

Do odměňování ve společnosti Intersport se dá zařadit také vzdělávání zaměstnanců, které je pro společnost velice důležitou činností. Zařazení vzdělávání zaměstnanců jako odměnu pro zaměstnance se dá jednoduše vysvětlit. A to tak, že vzdělaný a pravidelně školený zaměstnanec (týká se to hlavně zaměstnanců na prodejnách), je pak schopen lépe poradit zákazníkům s výběrem zboží, tudíž je velká pravděpodobnost, že na základě svých znalostí prodá více zboží, tudíž se to ukáže na jeho prémiech a výši odměny.

### **4.2.1 Časová mzda**

Zaměstnanci jsou vždy odměňováni tarifní měsíční mzdou. Tato mzda zahrnuje také mzdu za případnou práci přesčas, kterou může zaměstnavatel nařídít zaměstnanci v rozsahu 150 hodin ročně. Výše mzdy závisí na pozici, kterou zaměstnanec ve firmě zastává. Mzda zaměstnance včetně veškerých případných odměn je zaměstnanci vyplácena vždy do 15. dne každého následujícího měsíce na bankovní účet zaměstnance uvedený v pracovní smlouvě.

Zaměstnanci pracující na dohody o provedení práce nebo o pracovní činnosti mají hodinovou mzdu.

Vzhledem k prémiovému systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Intersport je výše základní měsíční mzdy stanovena na nižší částku, tak aby zaměstnanec vidina vyššího výdělku motivovala k lepším výsledkům v oblasti prodeje, které povedou k vyšším obrátům celé společnosti.

#### **4.2.2 Osobní ohodnocení**

Další složkou mzdy je osobní ohodnocení, které je ukotveno v pracovní smlouvě. Osobní ohodnocení má stimulační a motivační účinek, vzhledem k tomu, že ho nedostane zaměstnanec v případě řádného neplnění svých úkolů ve společnosti, nebo pokud se proviní proti právním předpisům a interním směrnicím zaměstnavatele. O přiznání popř. nepřiznání osobního ohodnocení rozhoduje disciplinární nadřízený zaměstnanců. Výše osobního ohodnocení je stejně jako měsíční mzda u každé pozice jiná. Výše osobního ohodnocení se nadále odvíjí od konta odpracovaných hodin v daném měsíci. Pokud zaměstnanec neodpracuje daný počet hodin v měsíci, osobní ohodnocení se o poměrnou část neodpracovaných hodin zkrátí a naopak pokud odpracuje v daném měsíci více hodin, osobní ohodnocení se o poměrnou část zvýší.

Speciální pravidla pro udělování osobního ohodnocení jsou u pozic sportovních poradců a pokladních, kteří kromě výše uvedeného musí nadále plnit individuálních plány zadané od vedoucích pracovníků. Každý poradce má v daném měsíci určen individuální plán výše obrátu, výše marže, prodaných kusů na zákazníka a počtu nově založených zákaznických karet. Vždy na konci měsíce se procentuálně porovná plán jednotlivých cílů oproti skutečnosti. Pokud zaměstnanec splní v průměru na více jak 95% všech cílů, dostane plné osobní ohodnocení. Pokud splní na více jak 75% a zároveň méně než 95% dostane 2/3 osobního ohodnocení. Pokud splní na více jak 50% a zároveň méně než 75% dostane 1/3 osobního ohodnocení. Když plnění plánů zaměstnanec v daném měsíci bude méně než 50%, nedostane žádné osobní ohodnocení.

#### **4.2.3 Prémie**

Ve společnosti Intersport se k odměňování zaměstnanců využívá více druhů prémie. Mezi tyto prémie patří: prémie z prodeje, týmová prémie, organizační prémie a inventurní

prémie. Smyslem prémiového systému je finančně motivovat všechny zaměstnance oddělení prodeje, aby si svými výkony a zákaznickým přístupem zajistili nadprůměrné finanční ohodnocení. Základní přehled prémiového systému ve společnosti Intersport, jaká pozice dostává jaké prémie a jaké pozice na dané prémie nemají nárok, je uveden v následující tabulce.

*Tabulka 3 – Prémiový systém zaměstnanců prodeje*

<b>Pozice</b>	<b>Prémiové body</b>	<b>Organizační prémie</b>	<b>Prodejní prémie</b>	<b>Týmová prémie</b>	<b>Inventurní prémie</b>
<b>Vedoucí prodejny</b>	15	Ne	Ne	Ano**	Ano
<b>Zástupce vedoucího prodejny</b>	12	Ne	Ne	Ano**	Ano
<b>Pokladní</b>	8	Ne	Ne	Ano	Ano
<b>Servisní technik</b>	8	Ano***	Ano	Ano	Ano
<b>Skladník</b>	8	Ne	Ne	Ano	Ano
<b>Sportovní poradce</b>	8	Ne	Ano, 3,5% hr. marže	Ne****	Ano
<b>Vedoucí směny *</b>		Ano			
<b>Merchan- diser *</b>		Ano			

\* je zařazena na jinou pracovní pozici, jedná se o doplňující činnost

\*\* konečná výše týmové prémie závisí na plnění plánu – viz níže

\*\*\* výše organizační prémie pro servisního technika závisí na jeho odbornosti – viz níže

\*\*\*\* na týmovou prémii má nárok sportovní poradce pouze v případě zástupu na pokladně

Zdroj: Intersport ČR s.r.o. (2008)

## **Prémie z prodeje**

První prémie je prémie z prodeje, která se vztahuje k pracovní pozici sportovních poradců, jejichž hlavním úkolem je péče o zákazníka a poskytnutí odborného poradenství a pomoci zákazníkovi při uspokojování jeho potřeb. Sportovní poradce svým osobním přístupem, prodejními dovednostmi a odbornými znalostmi přímo a sám ovlivňuje koupi a spokojenost zákazníka. Pokud se zákazník rozhodne pro koupi daného produktu, s jehož výběrem a radou mu byl sportovní poradce přímo a sám nápomocen, sportovní poradce na cenovku takového produktu poznačí své personální číslo popř. jinou značku, což umožní pokladní přiřadit tento prodej tomuto sportovnímu poradci (Intersport ČR s.r.o., 2008). Každý zaměstnanec si za své prodeje zodpovídá sám a je v jeho zájmu si prodeje buď chodit hlásit na pokladnu, nebo si na zboží psát své osobní číslo. Pokladní je povinna vždy přesně přiřadit prodej konkrétního výrobku, buď jako samoobslužný prodej (pokud zákazník nevyužil rady a pomoci kohokoliv ze zaměstnanců prodejny) nebo prodej přes zaměstnance s přiřazením konkrétního personálního čísla. Na každé účtence je pak uvedeno jméno prodavače.

Prémie z prodeje je stanovena ve výši 3,5% z hrubé marže realizované měsíčně daným sportovním poradcem. V měsíčních statistikách pak prodejci vidí, za kolik korun prodali zboží v daném měsíci a s jakou marží. Prémie z prodeje nenáleží zaměstnancům na jiných pozicích než sportovní poradce, i když při jejich pracovní činnosti je povinností rovněž poskytování zákaznické péče, pomoci a poradenství zákazníkům (Intersport ČR s.r.o., 2008).

## **Týmová prémie**

Týmová prémie náleží všem ostatním zaměstnancům prodejny, kteří primárně zajišťují „back office“ úkoly a zpravidla tak přímo neovlivňují nákupní rozhodování zákazníka při výběru zboží, nicméně svojí prací také přispívají k celkové spokojenosti zákazníků. Týmová prémie tedy náleží zaměstnancům na pozicích – vedoucí prodejny, zástupce vedoucího prodejny, pokladní, servis a skladník. Výše týmové prémie vychází z celkové produktivity prodejny a je rozdělena různě podle pozic na prodejně, kdy každé pozici je pevně přiřazen určitý počet bodů (viz tabulka č. 3). Každý zaměstnanec, jemuž přísluší nárok na týmovou prémii, dostane týmovou prémii ve výši dle následujícího vzorce:

**Produktivita = hrubá marže / počet spotřebovaných hodin**

**Příklad:**

Hrubá marže dosažená v daném měsíci:	1.500.000 Kč
<u>Celkový počet spotřebovaných hodin zaměstnanci:</u>	<u>2.856 hodin</u>
Produktivita za hodinu dosažená v měsíci	525 (Kč/hod)

**Týmová prémie = produktivita x prémiové body**

**Příklad – pokračování č. 1:**

Vedoucí prodejny:	525 Kč x 15 bodů = 7.875 Kč měsíční týmová prémie
Zástupce vedoucího:	525 Kč x 12 bodů = 6.300 Kč měsíční týmová prémie
<u>Pokladní:</u>	<u>525 Kč x 8 bodů = 4.200 Kč měsíční týmová prémie</u>

U pozic Vedoucí prodejny a Zástupce vedoucího tato týmová prémie není konečná. Výše týmové prémie závisí na přeplnění popř. neplnění plánovaných hodnot – plánované hrubé marže, viz následující tabulka. Smyslem tohoto systému je ještě více motivovat vedení prodejny na dobrých výsledcích a vybudovat větší zodpovědnost za plnění či neplnění plánovaných hodnot, které mohou přímo ovlivňovat (Intersport ČR s.r.o., 2008).

*Tabulka 4 – Koefficienty pro výpočet týmové prémie u vedoucích zaměstnanců*

<b>Plnění plánu hrubé marže</b>	<b>Týmová prémie</b>
< 74%	25%
75% až 84%	50%
85% až 94%	75%
95% až 104%	100%
105% až 114%	125%
115% až 124%	150%
> 125%	175%

Zdroj: Intersport ČR s.r.o. (2008)

### **Příklad – pokračování č. 2:**

Vedoucí prodejny: 525 Kč x 15 bodů = 7.875 Kč měsíční týmová prémie

Zástupce vedoucího: 525 Kč x 12 bodů = 6.300 Kč měsíční týmová prémie

Plán hrubé marže v měsíci: 2.853tis. Kč

Skutečně dosažená hrubá marže v měsíci: 3.129tis. Kč

Plnění plánu hrubé marže v měsíci:  $3.129/2.853 = 110\%$

=> týmová prémie dle tabulky výše se vynásobí koeficientem 125%

=> Vedoucí prodejny:  $7.875 \times 1,25 = 9.844$  Kč konečná výše měsíční prémie

=> Zástupce vedoucího:  $6.300 \times 1.25 = 7.875$  Kč konečná výše měsíční prémie

Týmovou prémie dále ovlivňuje počet odpracovaných hodin v daném měsíci, pokud např. zaměstnanec bude mít 2 týdny dovolenou, bude mu prémie zkrácena o dobu, kterou neodpracoval. Na týmovou prémie má dále nárok sportovní poradce, určený jako zástup na pokladnu. V tomto případě se prémie vypočítává z tabulkové hodnoty pro pokladní a je krácena dle počtu fyzicky odpracovaných hodin na pokladně. Stejný případ je i u sportovního poradce, který bude zajišťovat ke své prodejní činnosti i servisní práce (kola, lyže, inline). Tuto činnost mají zpravidla na starost sportovní poradci, kteří na prodejně prodávají v zimě lyže a v létě kola. Výše této prémie se určuje na základě skutečně odpracovaných hodin na servise v daném měsíci (Intersport ČR s.r.o., 2008).

### **Příklad:**

Prodejní prémie 3,5% v daném měsíci 7.854 Kč

+ 20 hodin výpomoc na servise v daném měsíci, týmová prémie při odpracování 168 hodin (fond pracovní doby v daném měsíci) je 4.560 Kč => podíl sportovního poradce je  $20/168$  z týmové prémie =  $20/168 \times 4.560 = 543$  Kč

Celková prémie sportovního poradce v daném měsíci  $7.854 + 543 = 8.397$  Kč

### **Organizační prémie**

Na organizační prémie dosáhnou zaměstnanci, kteří vykonávají činnost nad rámec své pracovní smlouvy. Organizační prémie dostane zaměstnanec, který se věnuje na prodejně merchandisingu, to znamená vzhledu prodejny a výlohám. Tento zaměstnanec je zároveň zodpovědný za sledování vývoje obrátů v jednotlivých odděleních prodejny a v případě poklesu obrátů je povinen zareagovat změnou daného oddělení. Dále může zaměstnanec

dostat organizační prémie za sklad, což znamená, že daný zaměstnanec je zodpovědný za pořádek ve skladu a má dohled nad doplňováním zboží. Obě tyto činnosti a prémie jsou zpravidla přidělovány vedoucím zaměstnancům. Výše prémie u obou ovlivňuje počet odpracovaných hodin v daném měsíci. Další organizační prémie dostane zaměstnanec prodejny, který bude navíc ke své pozici pověřen funkcí vedoucího směny. Tato prémie mu náleží za vedení směn, organizaci a zodpovědnost za prodejnu po dobu nepřítomnosti vedoucího či zástupce vedoucího prodejny.

Na organizační prémie má dále nárok servisní technik. Výše prémie závisí na jeho odbornosti, kvalifikaci a zkušenostech (stupně: základní, pokročilý, expert). O zařazení a případném přeřazení daného servisního technika do stupně odbornosti rozhoduje manažer servisů na základě objektivního praktického přezkoušení. Manažer servisů je povinen podporovat servisní techniky v jejich vzdělávání a rozvoji. Organizační prémie nebude zaměstnanci přiznána pouze tehdy, pokud zaměstnanec nebude řádně a včas plnit své pracovní úkoly či se jinak proviní proti právním předpisům a interním směrnicím zaměstnavatele (Intersport ČR s.r.o., 2008).

### **Inventurní prémie**

Inventurní prémie náleží všem zaměstnancům, kteří se spolupodíleli na splnění inventurního cíle, dle inventurní směrnice a stanovuje se následovně:

*Tabulka 5 – Inventurní směrnice výše prémie*

Kumulativní inventurní výsledek	Inventurní prémie jako % z obrátu bez DPH
o 0 až 0,25% lepší než stanovená norma	0,10%
o 0,26 až 0,50% lepší než stanovená norma	0,15%
o 0,51 až 0,75% lepší než stanovená norma	0,20%
o 0,76 a více lepší než stanovená norma	0,25%

Zdroj: Intersport ČR s.r.o. (2008)

Maximální přípustné manko dle inventurní směrnice je 1% z obrátu bez DPH (včetně nákladů na fyzickou ostrahu). Kumulativní inventurní výsledek se navyšuje o náklady na fyzickou ostrahu zboží. Kumulativní inventurní období je zpravidla období 12 měsíců. Za toto kumulativní období musí být provedeny minimálně 2 inventury. Rozdělení celkové výše

inventurní prémie mezi jednotlivé zaměstnance se určuje na základě počtu odpracovaných hodin za kumulativní inventurní období se zohledněním prémiových bodů přiřazených jednotlivým pozicím. Rozdělení prémie závisí také na uvážení vedoucího prodejny, který rozhodne, jak velkou zásluhu mají jednotliví zaměstnanci na výsledku inventury (např. počet záchyťů v daném roce). Podmínkou vyplacení inventurní prémie danému zaměstnanci je jeho stále platný pracovní poměr u společnosti (Intersport ČR s.r.o., 2008).

**Příklad:**

Maximálně přípustné manko dle inventurní směrnice: 1% z obrátu bez DPH  
 Kumulativní inventurní výsledek dosažený za 12 měsíců: 0,73% z obrátu bez DPH  
 Nárok na inventurní prémie: 0,15% z obrátu bez DPH  
 Obrat bez DPH dosažený za kumulativní inventurní období: 42.000.000,- Kč  
 Výše inventurní prémie pro celou prodejnu: 63.000,- Kč

*Tabulka 6 – Rozdělení celkové výše prémie mezi jednotlivé zaměstnance*

Pozice	Počet odpracovaných hodin za období	Prémiové body	Váha (hodxbody)	Inventurní prémie
Vedoucí	2016	15	30240	14.315 Kč
Zástupce vedoucího	1986	12	23832	11.282 Kč
Pokladní 1	2000	8	16000	7.574 Kč
Pokladní 2	1200	8	9600	4.544 Kč
Pokladní 3*	860	8	6880	0
Sportovní poradce 1	2016	8	16128	7.635 Kč
Sportovní poradce 2	1650	8	13200	6.249 Kč
Sportovní poradce 3	850	8	6800	3.219 Kč
Sportovní poradce 4*	1300	8	10400	0
<b>Celkem</b>	<b>13.878</b>		<b>133.080</b>	<b>54.818 Kč **</b>

\* již nepracují u Intersportu

\*\* zbylou částku do 63.000 Kč může vedoucí rozdělit mezi ostatní zaměstnance

Zdroj: Intersport ČR s.r.o. (2008)



#### **4.2.4 Příplatky**

Ve společnosti Intersport jsou nejčastěji používanými příplatky – příplatek za práci ve svátek a příplatek za práci v sobotu a v neděli, protože obchodní centra bývají otevřená o víkendech a o některých svátcích. Výše příplatku za práci ve svátek činí 100% průměrného výdělku. Výše příplatku za práci v sobotu a v neděli činí 10% průměrného výdělku.

Dalším příplatkem je odměna za přerušení krádeže, kterou dostane každý zaměstnanec, kterému se podaří záchyt zloděje nebo kradeného zboží. Výše této odměny se určuje podle výše zadrženého zboží. Zaměstnanci bude vyplaceno 10% částky zadrženého zboží (ať poškozeného nebo nepoškozeného) v prodejních cenách. Tato odměna je vyplácena v následujícím měsíci po činu a nemají na ní vliv odpracované hodiny.

#### **4.2.5 Zaměstnanecké výhody**

Společnost Intersport poskytuje širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Většina z nich je poskytována jen na základě zaměstnaneckého poměru, další jsou podmíněny pracovní pozicí nebo délkou zaměstnaneckého poměru.

Mezi zaměstnanecké výhody, na které má nárok každý zaměstnanec na základě pracovní smlouvy, patří:

- zvýhodněný nákup produktů – každý zaměstnanec má po uplynutí zkušební doby nárok na slevu 30% z nezlevněného zboží a jednou do roka nárok na slevu 50% slevu na pracovní obuv,
- půjčení firemního vybavení za výhodnou cenu nebo zdarma – tuto výhodu si může individuálně domluvit každý zaměstnanec společnosti, ať už se jedná o půjčení lyží v půjčovně Intersport Rent nebo o půjčení speciálního nářadí na opravu kola, lyží,
- firemní oblečení – při nástupu do zaměstnání dostane každý zaměstnanec sadu oblečení (tričko, mikina, vesta), které je povinen nosit na prodejně. Během roku dostane zaměstnanec několik sad oblečení, zpravidla 1-2 sady oficiálního oblečení Intersport a další 1-2 sady od jiných výrobců v rámci reklamní kampaně. Nově také zaměstnanci dostávají jednou do roka obuv. Veškeré oblečení zůstává zaměstnanci,
- nabídka rekreace – vzhledem k tomu, že český Intersport patří pod rakouskou společnost, dostávají zaměstnanci nabídky na pobyty ve střediscích Intersportu v rakouských Alpách za zvýhodněnou cenu,

- benefity v oblasti sportu – k předchozí nabídce pobytů dostávají zaměstnanci také skipasy zdarma do Alp nebo slevy na skipasy, dále také mají zaměstnanci šanci získat startovné zdarma na sportovních akcích, kde je Intersport sponzorem,
- dárky – zaměstnanci je dostávají v průběhu roku od vedení společnosti, většinou za nějaký významný čin nebo za účast v různých soutěžích nebo reklamních kampaních. Dárek má formu buď poukázky na nákup zboží, nebo konkrétního zboží,
- vánoční večírek – každý zaměstnanec, má nárok na vánočním večírku na konzumaci v hodnotě 300,- hrazenou zaměstnavatelem,
- vzdělávání, školení – společnost Intersport pořádá mnoho vzdělávacích aktivit a školení pro své zaměstnanec, školení je většinou spojené s nějakým zážitkem nebo sportovní aktivitou. Vzdělávání zaměstnanců je blíže popsáno v následující kapitole.

Zaměstnanecké výhody, jejichž poskytnutí je podmíněno pracovní pozicí, jsou následující:

- služební vůz – na služební vůz mají nárok zaměstnanci na pozicích oblastní vedoucí a oblastní merchandiser, protože neustále potřebují cestovat mezi prodejny,
- telefon – služební telefon má k dispozici každý vedoucí prodejny, oblastní manažeři a zaměstnanci centrály, telefony jsou určeny pouze pro hovory v rámci pracovní náplně,
- notebook – notebook mají k dispozici oblastní manažeři pro vykonávání své práce na cestách.

Zaměstnanecká výhoda, která je podmíněna délkou pracovního poměru, je jediná a tou je delší dovolená. Každý rok pracovního poměru zaměstnance prodlouží jeho nárok na dovolenou o jeden den až do délky 25dnů ročně.

#### **4.2.6 Vzdělávání zaměstnanců jako součást odměny**

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Intersport zastřešuje z 80% školitel pan Michal Folkman, který se věnuje odborným školením zaměstnanců od roku 2005. Náplň jeho práce začíná tvorbou podkladů pro jednotlivá školení a končí testováním znalostí účastníků a jejich vyhodnocením. Pan Folkman školí všechny zážitkové oblasti zboží (kola, lyže, fitness stroje, outdoor, textil, obuv) a počítačové systémy, se kterými se zaměstnanci mohou při práci setkat. Vzhledem k dlouholetým zkušenostem se společností Intersport zná

dokonale nároky společnosti, které jsou kladeny na odbornost personálu a dokáže tomu přizpůsobit obsah a formu školení. Další výhodou je skutečnost, že pan Folkman je všestranný sportovec, který v minulosti sbíral úspěchy v triatlonu. Tyto sportovní zkušenosti uplatňuje v rámci testování produktů a jejich následné prezentaci prodejnímu personálu. Vždy s nějakými novinkami na trhu se školení opakují a jsou obohaceny o nové informace (Intersport Česká Republika, 2017).

V prosinci roku 2010 se stal Intersport úspěšným žadatelem o Evropské dotace a zahájil vzhledem k získaným dotačním prostředkům na vzdělání realizaci projektu „Zvyšování adaptability zaměstnanců společnosti Intersport ČR s.r.o.“ pro mimopražské prodejny. Tento úvodní projekt č. CZ.1.04/1.1.02/35.01318 byl ukončen 30.11.2012 a v roce 2013 získal znovu Intersport dotace na vzdělávání v Královehradeckém a Ostravském kraji. Cílem získané podpory bylo zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti společnosti Intersport prostřednictvím získání nových znalostí a dovedností, a tím vytvoření podmínek ke zvyšování produktivity a kvality odvedené práce, který se zejména odráží ve vyšším odborném prodeji a poradenství zákazníkům na provozovnách Intersportu v ČR. Po ukončení jednotlivých školení získali proškolení účastníci certifikát o odborné způsobilosti. Díky těmto školením z operačního programu OP LZZ je společnost Intersport v současnosti hodnocena jako sportovní řetězec s nejvyšší úrovní poradenství pro zákazníka při nákupu sportovního zboží (Banertová, 2014).

Dne 21.6.2016 byla zahájena realizace projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II) č. Proj. CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_021/0000053, který je spolufinancovaný z prostředků Evropského sociálního fondu (85%) a z prostředků státního rozpočtu České republiky (15%). Jedná se o konkrétní vzdělávací aktivitu: Rozšíření a obnovení technických kompetencí z oblasti poradenství a prodeje sportovního vybavení. Mezi základní potřeby vzdělávání zaměstnanců Intersportu patří: zajištění cílů společnosti Intersport zhodnocením odborných znalostí rozhodujícího zdroje, tj. zaměstnanců na prodejnách, uspokojování potřeb zaměstnanců, zvyšování jejich konkurenceschopnosti na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce. Tato vzdělávací aktivita se týká hlavně zaměstnanců, kteří přicházejí nejvíce do styku se zákazníky Intersportu. Těmto zaměstnancům náleží možnost detailního proškolení nejen v oblasti teorie, ale hlavně v rámci praktického seznámení se zbožím a službami, které Intersport nabízí. Tyto školení vedou k odborným znalostem zboží, které jsou pro zaměstnance široce uplatnitelné, nejen

ve společnosti Intersport. Díky tomuto vzdělání zaměstnanců a zvýšení jejich odbornosti pro výkon pracovní pozice, lze očekávat pozitivní dopady na zvýšení ambicí zaměstnanců a zvýšení jejich loajality ke společnosti. Po ukončení školení získají proškolení zaměstnanci certifikát o odborné způsobilosti (Intersport Česká Republika, 2017).

Kromě interních školení pobíhají i externí školení od jednotlivých dodavatelů zboží nebo dokonce tzv. testovačky, kdy dodavatel zařídí přímo testování jeho výrobků pro zaměstnance společnosti Intersport. Velice časté testovačky jsou na jaře od jednotlivých výrobců kol, kdy si zaměstnanci mohou vyzkoušet kola, které následně nabízejí zákazníkům na prodejnách a mohou poskytnout vlastní zkušenosti s daným kolem. Stejná školení jsou pak také v zimě na lyže, kdy dodavatel zaplatí zaměstnancům skipas a propůjčí lyže, které si mohou otestovat. Během testování může zaměstnanec vyzkoušet i více modelů.

### **4.3 Stimulace zaměstnanců ve společnosti Intersport ČR s.r.o.**

Ke stimulaci zaměstnanců ve společnosti Intersport, a k ovlivňování a hlavně zvyšování jejich motivace, se využívají následující stimulační podněty: hmotná odměna (jak finanční tak nefinanční forma), obsah práce (hlavně odpovědnost, samostatnost a seberozvoj), manažer (pomocí stylu vedení, skupinových cílů, soutěží), atmosféra pracovní skupiny (podpora vztahů mezi zaměstnanci a komunikace mezi zaměstnanci), pracovní podmínky a prestiž společnosti (mezinárodní společnost). Ke správnému využívání stimulů je potřeba, aby vedoucí pracovní dobře znal své podřízené, znal jejich potřeby a věděl, jak tyto potřeby uspokojit.

#### **Hmotná odměna**

Ke stimulaci hmotnou odměnou se využívá hlavně osobní ohodnocení, což je jediná složka platu, která se dá měnit na základě výkonnosti zaměstnance. Zaměstnanci mají motivaci splnit všechny své úkoly a plány, aby dostaly plné osobní ohodnocení. Stimulační význam mohou mít také jednotlivé zaměstnanecké benefity.

Největší motivační složkou mzdy je prodejní prémie. Tu si každý prodejce ovlivňuje sám svými výkony a výše této prémie nemá finanční strop. Vzhledem k této skutečnosti je prémiový systém odměňování pro zaměstnance zároveň stimulující, protože si každý chce vydělat co nejvíce, a proto o to více prodává a v práci se snaží. Další co na této prémii

zaměstnanec stimuluje je to, že tuto prémii nemůže zaměstnavatel zaměstnanci upřít, i kdyby neplnil jiné pracovní úkoly.

### **Atmosféra pracovní skupiny**

Atmosféra pracovní skupiny se kromě podpory kontaktů mezi zaměstnanci na pracovišti, také podporuje v rámci setkávání a organizování aktivit zaměstnanců mimo pracoviště. Zaměstnanci často organizují společné volnočasové aktivity, jako jsou výlety a sportovní akce. Tyto aktivity bývají buď přímo pod záštitou firmy, nebo z vlastní iniciativy zaměstnanců. Mezi aktivity, které jsou pod záštitou firmy, patří všechny v současné době sponzorované a pořádané akce, kterých se zaměstnanci mohou zdarma zúčastnit. Z dlouhého výčtu těchto akcí stojí za zmínku cyklistický závod Bike Prague a také série českých běžeckých závodů RunTour. Mezi další aktivity, které utužují atmosféru pracovní skupiny lze zařadit také školení, kde je mimo účelu vzdělávání také prostor pro utužení vztahů mezi zaměstnanci. Pro vedoucí pracovníky se také každoročně pořádá několika denní letní teambuildingová akce plně hrazená zaměstnavatelem, právě za účelem utužování vztahů mezi zaměstnanci.

Ve společnosti Intersport je velice důležité udržovat pozitivní atmosféru pracovní skupiny a to hlavně kvůli současnému systému odměňování. Zaměstnanci na prodejně si totiž často navzájem porovnávají svoje prodejní výkony a s ohledem na tyto výkony je lehce zjistitelné, jak velkou prémii daný zaměstnanec v měsíci bude mít. Vzhledem k tomu, že má každý zaměstnanec na prodejně jinou výši mzdy, může vznikat mezi zaměstnanci závist. V různých ročních obdobích mají zaměstnanci velice rozdílné mzdy, které se na stejném pracovním zařazení někdy může lišit i o tisíce. Například v zimě bude mít mnohem vyšší mzdu prodavač v lyžařském sektoru, než prodavač turistického textilu, protože turistika je hlavně jarní a podzimní aktivitou, nemá proto daný zaměstnanec velkou šanci své prodejní výsledky ovlivnit a druhého prodavače ve výsledcích dohnat. V těchto případech je velice důležité motivovat pracovníky, kterým se zrovna nedaří. Tato činnost úzce souvisí se stimulačním faktorem manažera.

### **Manažer**

Manažer stimuluje své zaměstnance hlavně za účelem podněcování jejich optimálního přístupu k pracovním činnostem a jejich osobnostnímu rozvoji. Manažeri ve společnosti Intersport k tomu využívají první řadě svůj styl vedení. Každý vedoucí má svůj

osobitý styl vedení a vzhledem k tomu, že má většinou menší skupinu podřízených (okolo 8-10 zaměstnanců) má možnost mít ke každému zaměstnanci osobní přístup. Vzhledem k těmto skutečnostem své zaměstnance dobře zná a ví, jaký styl vedení na jakého zaměstnance platí. Některým zaměstnancům vyhovuje pozitivní motivace a stimulace (převážně finanční), kdy je zaměstnanci určen prodejní cíl a je pozitivně pomoci osobního ohodnocení motivován k jeho dosažení. Naopak na jiné zaměstnance platí negativní motivace a stimulace, kdy je zaměstnanci určen prodejní cíl a naopak je upozorňován na případně dopady na jeho osobní ohodnocení, když daný cíl nesplní. Při určení skupinového cíle prodejny je důležité motivovat a stimulovat každého podřízeného jiným způsobem, případně určit týmovou odměnu. V případě těchto odměn pro stimulaci celé skupiny se většinou nejedná o finanční kompenzaci, ale o osobní angažovanost a odměnu od manažera (např. skupinový cíl – dosažení nízkého procenta manka při inventuře – za odměnu hrazené občerstvení od manažera).

K ovlivnění stimulace zaměstnanců k práci dále pořádají manažeři ve společnosti Intersport různé soutěže mezi zaměstnanci v rámci podpory prodeje. Tyto soutěže jsou buď celorepublikové, nebo pouze v rámci pracovní skupiny na dané prodejně. Princip soutěží spočívá v určení prodejního cíle (počet prodaných kusů vybraného produktu nebo značky, celkový obrat prodejce nebo prodej určité skupiny zboží) určené pro jednotlivce nebo prodejní skupiny. Odměnou za tyto soutěže bývají zpravidla poukázky na nákup zboží.

### **Obsah práce**

Velký stimulační účinek má na jednotlivé zaměstnance obsah jejich práce. Většinu zaměstnanců v práci stimuluje seberozvoj. Vzhledem k počtu školení, se každý zaměstnanec vyvíjí a rozšiřuje si své znalosti a tím se sebedokonaluje. Tyto nově nabitě znalosti využije jak v práci, tak v osobním životě. Dále zaměstnance stimuluje odpovědnost, vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec na prodejně má svěřený svůj úsek, za který nese zodpovědnost a stará se o něj. V tu chvíli si i prodavač může chvíli připadat jako vedoucí pracovník s odpovědností. Odpovědnost dále mají také vedoucí za své podřízené. Tato skutečnost může stimulovat v zaměstnání vedoucí typy, kterým dělá dobře vědomí, že svou činností nezodpovídají pouze za sebe ale i za své podřízené. Samostatnost může také hodně zaměstnanců stimulovat k práci. Zaměstnanci většinou pracují samostatně, bez neustálé kontroly a pomoci od vedoucích pracovníků, tudíž si každý zaměstnanec přijde důležitý,

potřebný a hlavně schopný, když ví, že mu nadřícený důvěřuje. V neposlední řadě má stimulační účinek také tvořivost, kdy zaměstnanci vzhledem k práci se zbožím, mají možnost realizovat se v aranžování zboží.

### **Pracovní podmínky a režim práce**

Stimulační význam mají také pracovní podmínky poskytované zaměstnavatelem. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci pracují v prostředí moderních klimatizovaných prodejen se zázemím k odpočinku a většinou ve velkých obchodních centrech s možnostmi dalších nákupů a stravování, dají se tyto pracovní podmínky označit jako velice kvalitní. Zaměstnanci dále dostávají pracovní oblečení, což může pro mnoho z nich mít stimulační účinek, protože ušetří svoje oblečení.

Režim práce může mít pro mnohé zaměstnance také stimulační účinek vzhledem ke skutečnosti, že každá pracovní pozice má svůj pravidelný režim práce a rozpis směn a většina pozic ví, například stejný den za rok, zda budou v práci nebo ne (neberou se v úvahu zvláštní okolnosti). Například režim práce pro vedoucí prodejen je takový, že chodí do práce od pondělí do pátku na 8-mi hodinové směny, každá směna začíná většinou otevírací dobou obchodního centra. Zástupci vedoucích chodí zpravidla na 12-ti hodinové směny a pracují systémem krátký-dlouhý týden a navzájem se v práci míjejí. Sportovní poradci a pokladní mají systém podobný krátkému-dlouhému týdnu, s tím, že do něj mají zakombinované 6-ti hodinové směny.

Stimulace režimem práce může být chápána také tak, že každá pracovní pozice má svůj přesný režim, co v práci dělá, jaké konkrétní činnosti má na starost a také, kdy tyto činnosti vykonává. Například sportovní poradci vědí, že každé pondělí a středu přijde zboží a mají na starost si toto zboží přebrat a doplnit, dále také ví, že před koncem směny mají povinnost si uklidit svůj svěřený úsek.

### **Image a prestiž podniku**

Zaměstnance může také stimulovat skutečnost, že pracují pro mezinárodní společnost s dlouholetou tradicí na trhu a stabilními výsledky. Když se zaměstnanci podívají na téměř jakoukoliv vrcholnou mezinárodní sportovní akci, většinou bude Intersport, jako známý sponzor sportovních akcí, vidět ať už na banerech, plakátech či na oblečení samotných sportovců.

## **4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Sběr dat byl realizován na internetových stránkách pro tvorbu dotazníků Survio.com. K vyplnění dotazníku byly respondenti ze společnosti Intersport zváni pomocí emailové komunikace s odkazem na zmiňovanou stránku. Dotazníky byly rozeslány na centrálu společnosti i na všechny prodejny a byly zpřístupněny všem pracovním pozicím. Celkem bylo osloveno přibližně 200 zaměstnanců s prosbou o vyplnění dotazníku. Z tohoto počtu se do šetření zapojilo celkem 85 respondentů, což činí 42,5 % oslovených. Dotazníkové šetření probíhalo na začátku března 2017.

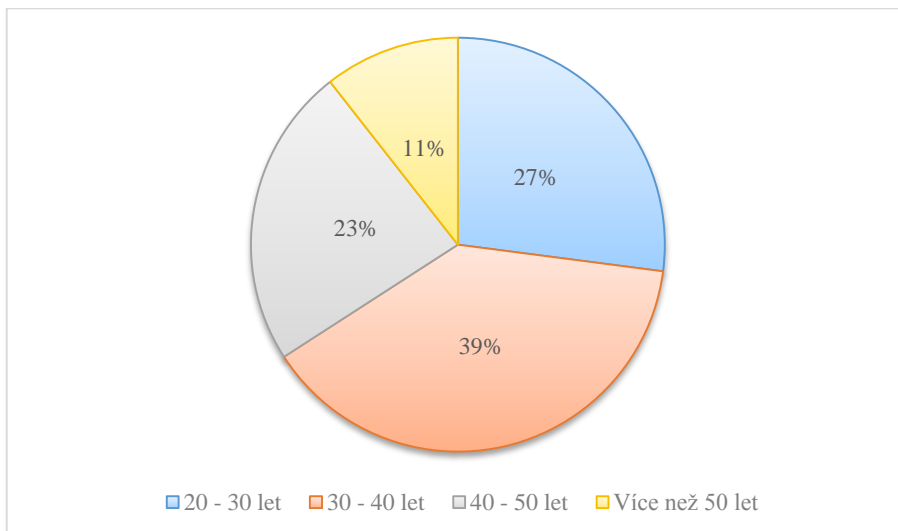
Otázky v dotazníku byly rozděleny na otázky uzavřené a polo uzavřené. U uzavřených otázek si dotazovaný vybírá z omezeného počtu variant odpovědí tu, která nejvíce odpovídá jeho přesvědčení. V případě polo uzavřených otázek byla respondentům kromě standardizovaných variant odpovědi nabídnuta také varianta odpovědi jiné s možností vlastní odpovědi.

### **4.4.1 Charakteristika respondentů**

V první části dotazníkového šetření byly zjišťovány informace o respondentech ze společnosti Intersport. Nejprve osobní profil respondenta, kde se zjišťoval věk a pohlaví oslovených zaměstnanců společnosti. Věkové složení respondentů z řad zaměstnanců bylo 23 zaměstnanců ve věku 20-30 let (27 % dotazovaných), 33 zaměstnanců ve věku 30-40 let (39 % dotazovaných), 20 zaměstnanců ve věku 40-50 let (23 % dotazovaných) a 9 zaměstnanců ve věku více jak 50 let (11 % dotazovaných). Z věkové kategorie pod 20 let se dotazníkového šetření nikdo nezúčastnil, proto byla tato věková hranice pro další použití dotazníku vyřazena.



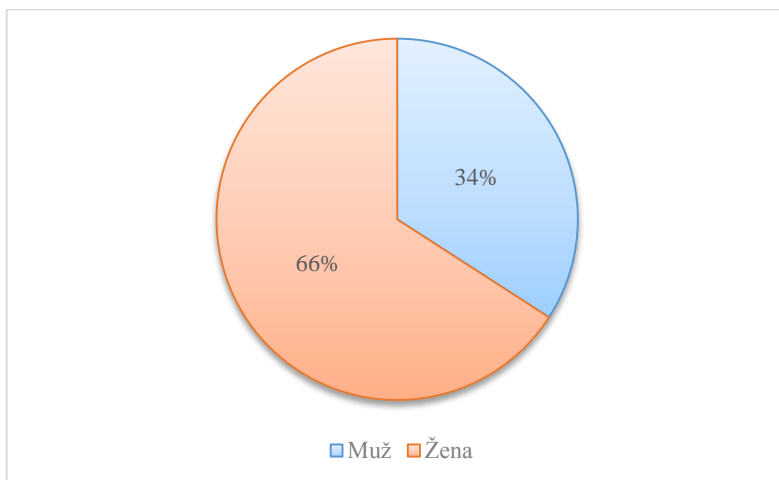
Graf 1 – Profil respondenta – věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 56 žen (66 % dotazovaných) a 29 mužů (34 % dotazovaných).

Graf 2 – Profil respondenta – Pohlaví

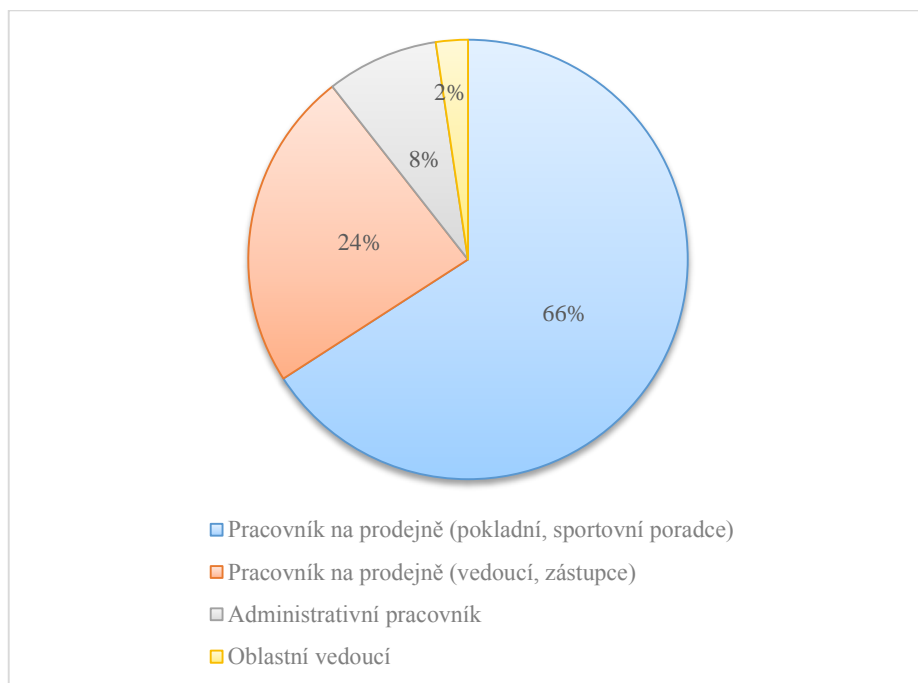


Zdroj: Vlastní zpracování

Poté byly zjišťovány informace ohledně pracovního poměru respondenta u společnosti Intersport. Z celkového počtu 85 respondentů se aktivně účastnilo:

- 56 pracovníků na prodejně - sportovní poradci, pokladní (66 % dotazovaných),
- 20 pracovníků na prodejně - vedoucí, zástupci vedoucí (24 % dotazovaných),
- 7 administrativních pracovníků (8 % dotazovaných),
- 2 oblastní vedoucí (2 % dotazovaných).

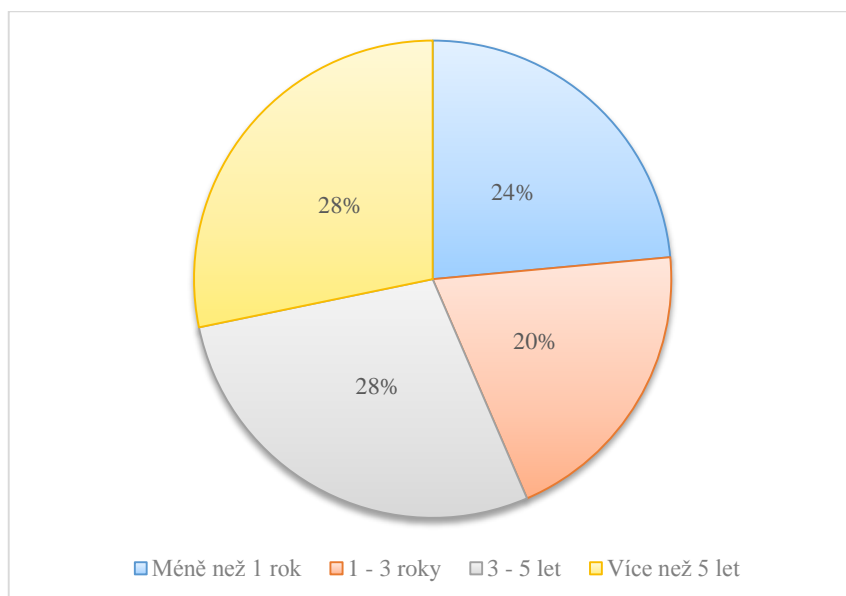
Graf 3 – Jakou pozici ve společnosti zastáváte?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším důležitým faktorem je délka zaměstnaneckého poměru respondentů u společnosti Intersport. 20 respondentů pracuje u společnosti méně jak 1 rok (24 % dotazovaných), 17 pracuje od 1 do 3 let (20 % dotazovaných), 24 pracuje od 3 do 5 let (28 % dotazovaných) a 24 pracuje u společnosti déle jak 5 let (28 % dotazovaných).

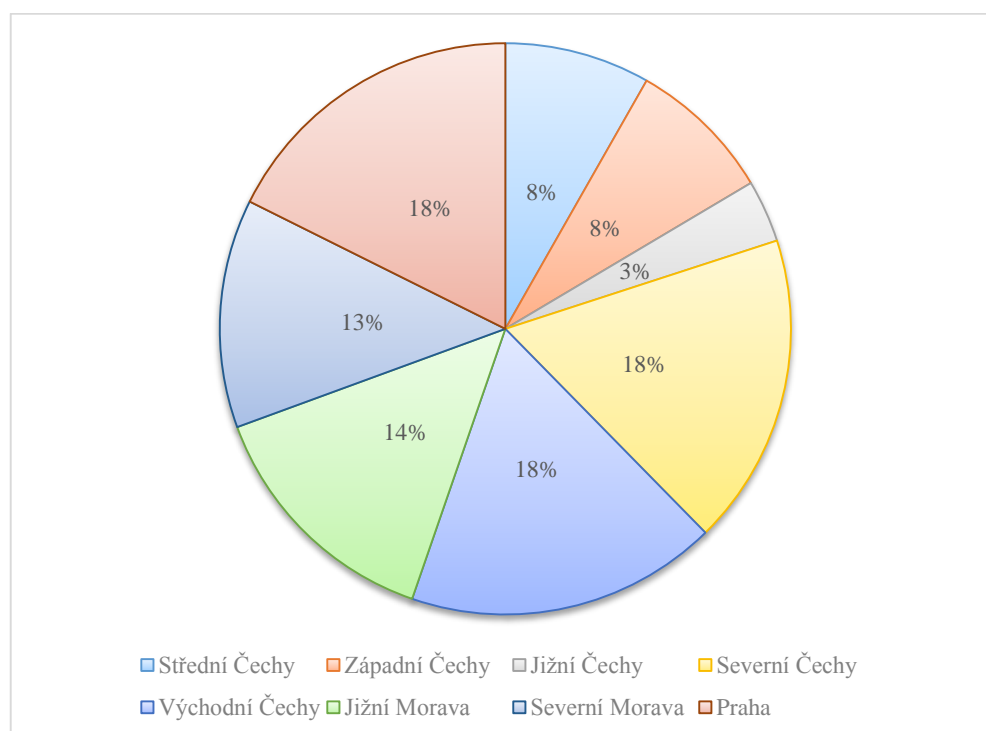
Graf 4 – Jak dlouho jste zaměstnán u společnosti Intersport?



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že na odměňování a spokojenost zaměstnanců může mít i faktor toho, v jaké části republiky respondent pracuje, další otázka se ptala na tuto skutečnost. Z dotazovaných zaměstnanců pracuje 15 v Praze (18 % dotazovaných), 7 ve Středních Čechách (8 % dotazovaných), 7 v Západních Čechách (8 % dotazovaných), 15 v Severních Čechách (18 % dotazovaných), 3 v Jižních Čechách (3 % dotazovaných), 15 ve Východních Čechách (18 % dotazovaných), 12 na Jižní Moravě (14 % dotazovaných) a 11 na Severní Moravě (13 % dotazovaných).

Graf 5 – V jaké části republiky pracujete?

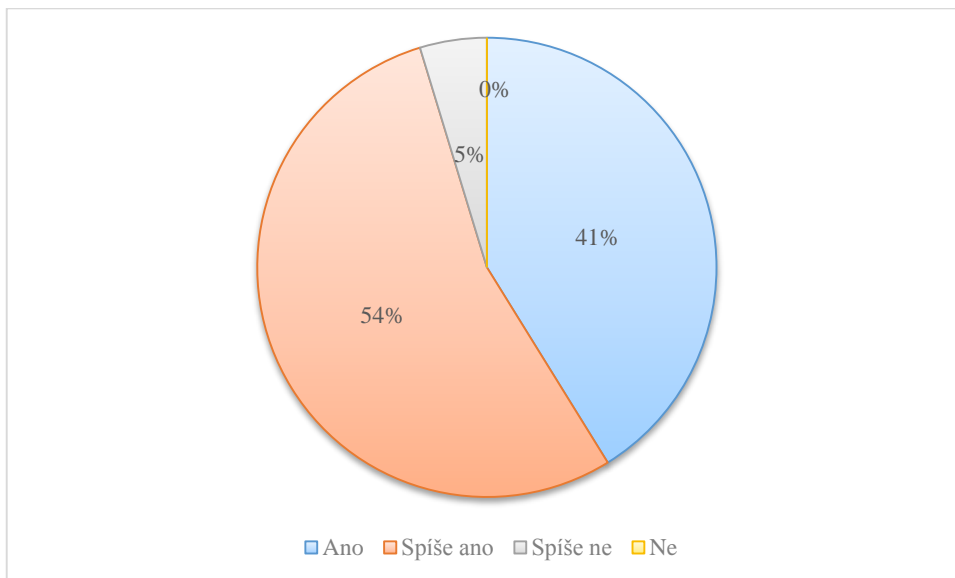


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.2 Spokojenost zaměstnanců společnosti Intersport ČR s.r.o.

V rámci dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců bylo zjištěno následující. Na otázku „**Jak jste spokojeni s prací, kterou děláte?**“ 35 zaměstnanců odpovědělo, že jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají. Dále 46 odpovědělo, že jsou spíše spokojeni s prací, kterou vykonávají, než nespokojeni. Naopak 4 zaměstnanci odpověděli, že s vykonávanou prací spíše nejsou spokojeni. Možnost odpovědi, že zaměstnanec není se svou prací spokojen, nezvolil nikdo z respondentů.

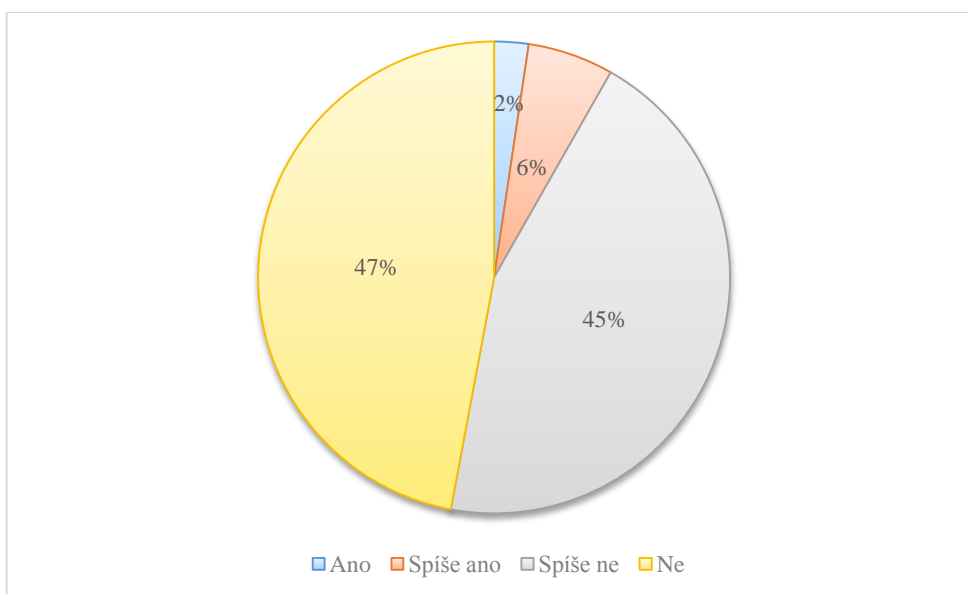
Graf 6 – Jste spokojeni s prací, kterou děláte?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na spokojenost zaměstnanců přímo navazuje otázka „**Uvažujete o změně zaměstnání?**“, která zjišťuje, zda respondenti v současné době uvažují o změně zaměstnání. Respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že jsou spokojeni s vykonávanou prací, odpověděli v této otázce, že o změně neuvažují a naopak. Tudíž celkem 7 respondentů uvažuje o změně zaměstnání (z toho 2 rozhodně ano a 5 spíše ano) a 78 respondentů o změně zaměstnání neuvažuje (z toho 40 rozhodně ne a 38 spíše ne).

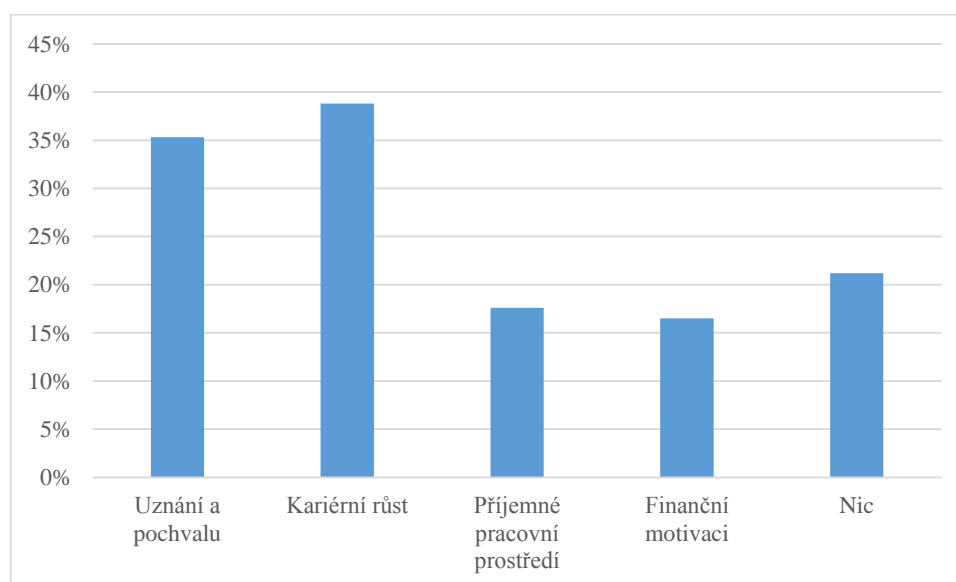
Graf 7 – Uvažujete o změně zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka „**Co postrádáte ve své práci?**“ zjišťuje, co respondentům chybí v jejich práci. V této otázce měli respondenti možnost zvolit více možností odpovědi. 35,3 % respondentů (30 dotazovaných) uvedlo, že ve své práci postrádají uznání a pochvalu, což značí, že si tito zaměstnanci přijdou nedocenění. 38,3 % respondentů (33 dotazovaných) uvedlo, že postrádají kariérní růst, tudíž mají pocit, že se jejich kariéra nikam neposouvá a nevyvíjí. 17,6 % respondentů (15 dotazovaných) uvádí, že postrádají příjemné pracovní prostředí, což značí, že si se svými spolupracovníky nerozumí a do práce se z tohoto důvodu netěší. 16,5 % respondentů (14 dotazovaných) v práci postrádá finanční motivaci. 21,2 % respondentů (18 dotazovaných) uvedlo, že ve své práci nic nepostrádají, tudíž jsou se současným stavem spokojeni.

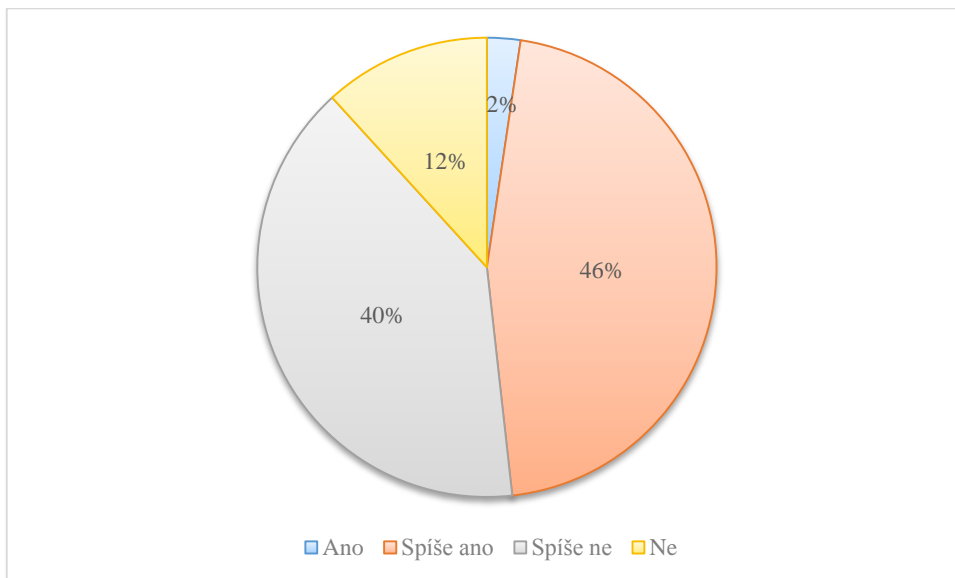
*Graf 8 – Co postrádáte ve své práci?*



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti dále vyjadřovali svůj názor ohledně přístupu zaměstnavatele k jejich profesnímu růstu a potřebám zaměstnanců. U otázky „**Zajímá se zaměstnavatel o Váš profesní růst?**“ si 41 respondentů myslí, že se zaměstnavatel zajímá o jejich profesní růst (2 si myslí, že rozhodně ano a 39, že spíše ano). 44 respondentů si myslí, že se zaměstnavatel o jejich profesní růst nestará (10 si myslí, že se nestará a 34, že spíše ne).

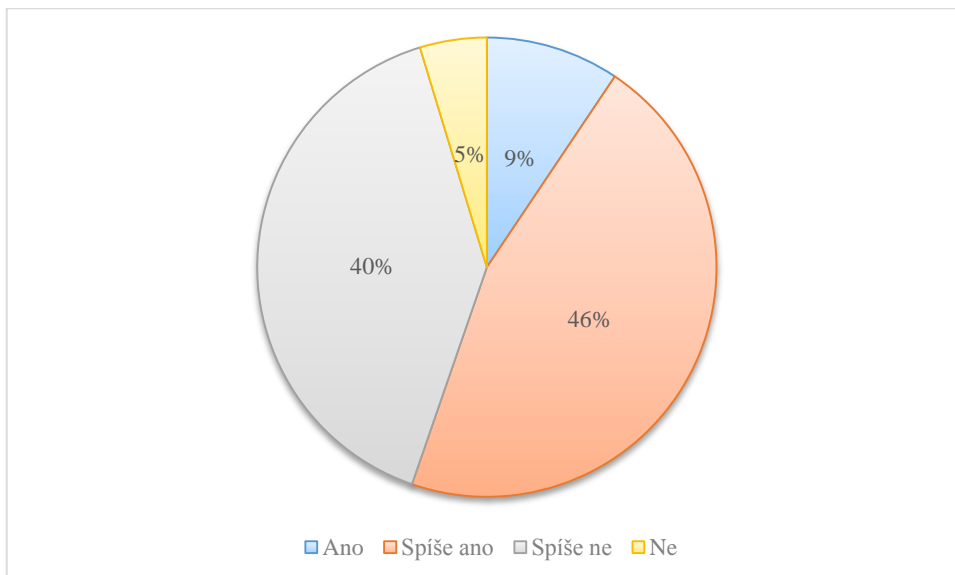
Graf 9 – Zajímá se zaměstnavatel o Váš profesní růst?



Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky „**Stará se zaměstnavatel o Vaše potřeby?**“ si 47 respondentů myslí, že se zaměstnavatel stará o jejich potřeby (8 si myslí, že rozhodně ano a 39, že spíše ano). 38 respondentů si myslí, že se zaměstnavatel o jejich potřeby nestará (4 si myslí, že se nestará a 34, že spíše ne).

Graf 10 – Stará se zaměstnavatel o Vaše potřeby?

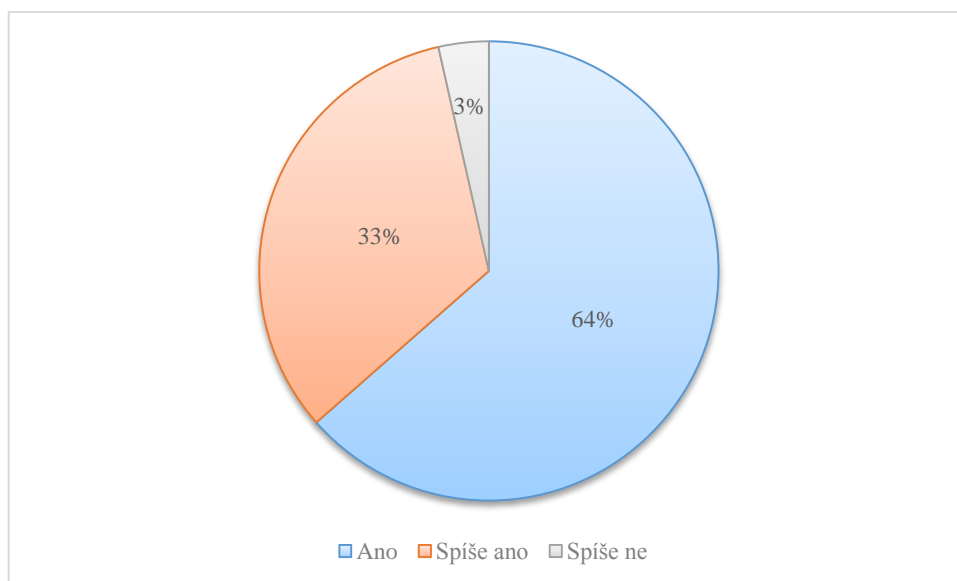


Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.4.3 Systém odměňování zaměstnanců

Pro zjištění přehlednosti současného systému odměňování byla respondentům položena otázka: „**Je pro Vás systém odměňování jasný a srozumitelný?**“, na kterou mohli odpovědět jednou z předem stanovených odpovědí, a to: ano, spíše ano, spíše ne, ne a nakonec se systémem odměňování jsem nebyl/a seznámen/a. Většina dotazovaných zodpověděla, že jim systém odměňování přijde jasný a srozumitelný, a to v poměru: 54 respondentů si myslí, že ano, 28 si myslí, že spíše ano. 3 respondenti odpověděli, že pro ně systém odměňování je spíše nejasný a nesrozumitelný. Velice pozitivním výsledkem této otázky je skutečnost, že nikdo z dotazovaných neodpověděl, že je systém odměňování nesrozumitelný a nejasný a že se systémem nebyl seznámen, z čehož vyplývá, že se zaměstnavatel vždy snaží vysvětlit, jakým způsobem zaměstnance odměňuje.

Graf 11 – Je pro Vás systém odměňování jasný a srozumitelný?

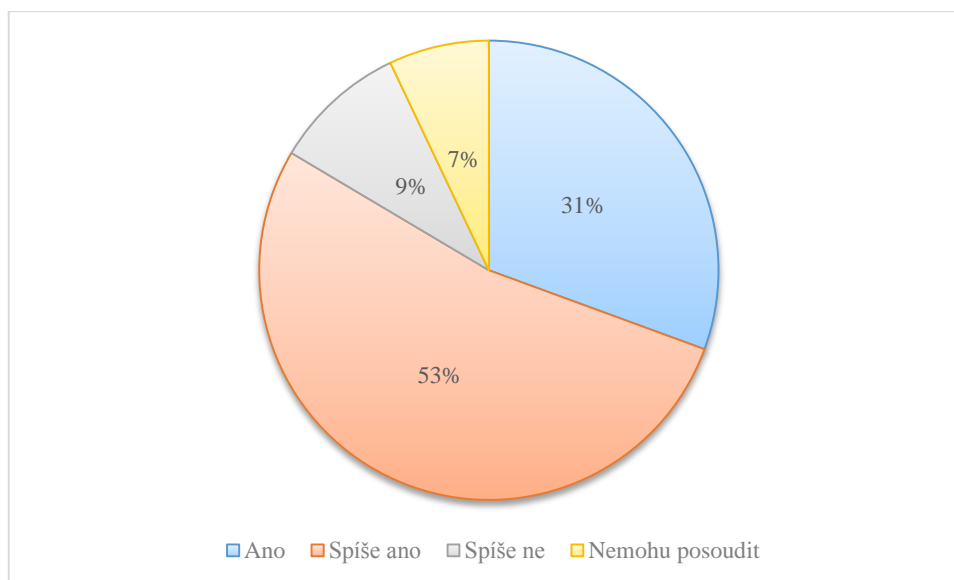


Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka „**Myslíte si, že odměna za práci odpovídá Vaším schopnostem a pozici ve společnosti?**“ zjišťuje osobní názor jednotlivých zaměstnanců na výši jejich odměny. Respondenti měli na výběr z těchto možností, jak odpovědět: ano, spíše ano, spíše ne, ne a nemohu posoudit. 26 respondentů zvolilo možnost ano, což znamená, že podle nich poskytovaná odměna zaměstnavatelem odpovídá jeho schopnostem a pozici. 45 respondentů zvolilo možnost, že odměna spíše odpovídá jejich schopnostem. 6 respondentů odpovědělo, že nemůže tuto skutečnost posoudit a 8 respondentů si myslí, že jejich odměna spíše

neodpovídá jejich schopnostem a pozici ve společnosti. Pozitivním výsledkem dotazníku je, že nikdo nezvolil odpověď ne, z čehož se dá usoudit, že je systém odměňování jako takový nastaven správně. Celkem tedy 84 % dotazovaných si myslí, že jejich současná odměna odpovídá jejich schopnostem a pozici ve společnosti. Tuto skutečnost přisuzují faktu, že v loňském roce 2016 došlo ve společnosti ke zvyšování mezd.

*Graf 12 – Myslíte si, že odměna za práci odpovídá Vašim schopnostem a pozici ve společnosti?*

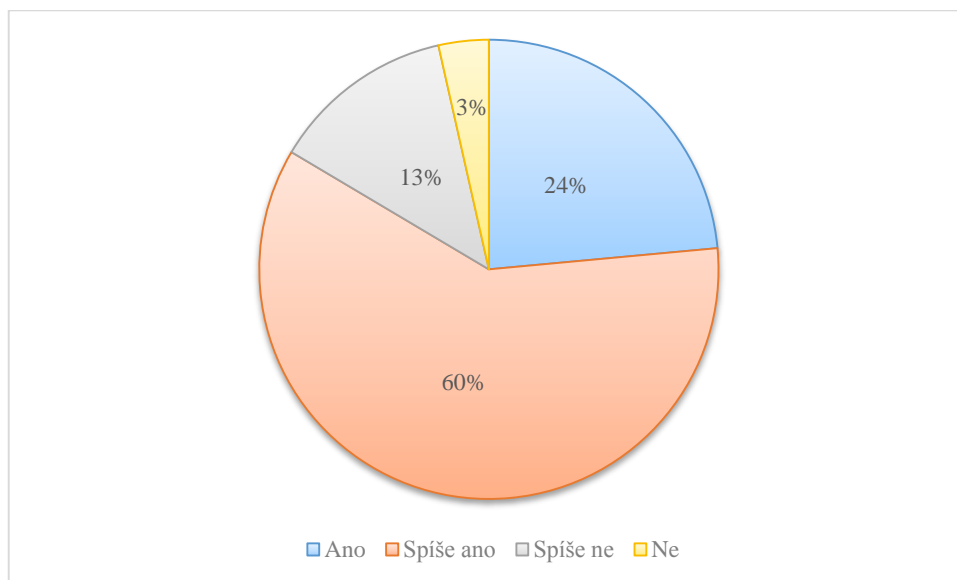


Zdroj: Vlastní zpracování

Dále se respondenti vyjadřují k otázce: „**Motivuje Vás současný systém odměňování k lepšímu výkonu?**“, která zjišťuje opět jejich osobní názor na současný stav odměňování. Respondenti vybírali z odpovědí: ano, spíše ano, spíše ne a ne. 20 respondentů odpovědělo, že je současný systém odměňování motivuje a 51 respondentů odpovědělo, že je spíše motivuje. 11 respondentů odpovědělo, že je systém odměňování spíše nemotivuje a 3 respondenty vůbec nemotivuje k lepšímu výkonu. Stejně jako u předchozí otázky z toho vyplývá, že celkem 84 % respondentů současný systém odměňování motivuje k lepšímu výkonu, což značí zdravý systém odměňování.



Graf 13 – Motivuje Vás současný systém odměňování k lepšímu výkonu?

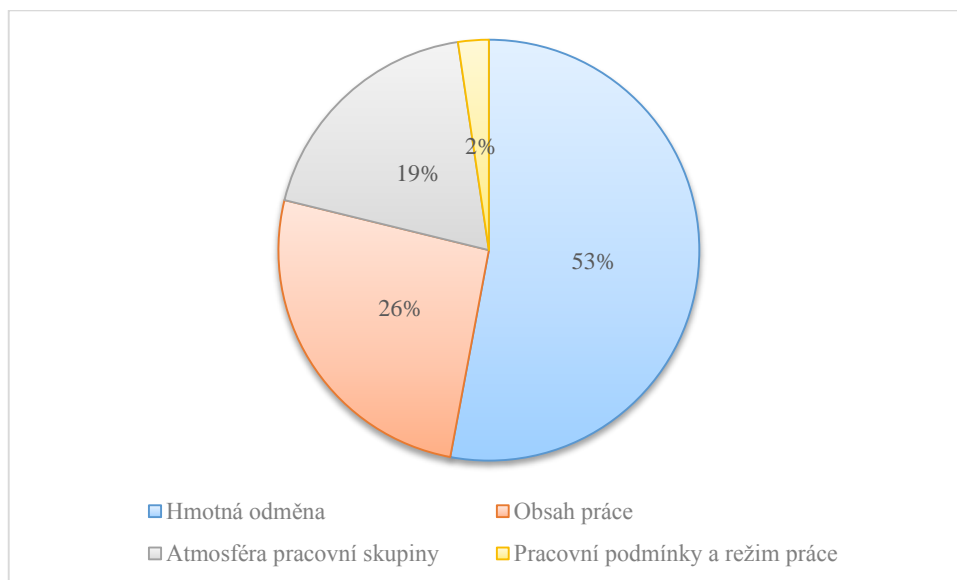


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.4 Stimulace k práci

Tento okruh otázek zjišťuje stimulační podněty respondentů v zaměstnání. První otázkou je „Co Vás nejvíce stimuluje k práci?“, na kterou mohli respondenti zvolit jednu z předvolených odpovědí. Na výběr měli mezi následujícími stimulačními podněty: hmotná odměna, obsah práce (seberozvoj), manažer, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce a image podniku. Nejčastěji volenou odpovědí byla hmotná odměna, která je hlavním stimulačním podnětem pro celkem 45 respondentů (53 % dotazovaných). Z toho vyplývá, že pokud chce zaměstnavatel od zaměstnanců vyšší výkony, podle této odpovědi toho nejlépe dosáhne motivací zaměstnanců pomocí hmotné odměny. Z dalších odpovědí si 16 respondentů (19 % dotazovaných) zvolilo atmosféru pracovní skupiny, z čehož plyne, že zaměstnance lze motivovat na základě udržování a utužování dobrých pracovních vztahů. Atmosféra pracovní skupiny se dá ovlivnit např. pořádáním firemních akcí, slavením významných událostí zaměstnanců v pracovním kolektivu (narozeniny, svátky, atd.), společné snídaně, atp. Dále 22 respondentů (26 % dotazovaných) zvolilo možnost stimulace obsahem práce (seberozvojem) a 2 respondenti (2 % dotazovaných) zvolili možnost stimulace pracovními podmínkami a režimem práce. Možnosti manažer a image podniku nikdo z respondentů nezvolil, proto lze usuzovat, že tyto skutečnosti nemají pro zaměstnance stimulační význam.

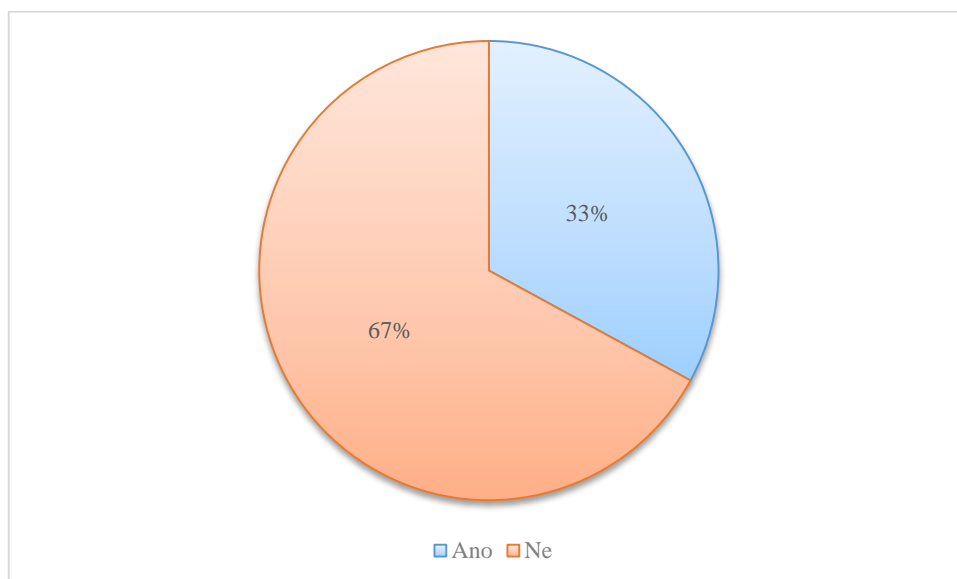
Graf 14 – Co Vás nejvíce stimuluje k práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem ke skutečnosti, že v předchozí otázce šlo zvolit pouze jednu možnou odpověď, byla doplněna otázka „**Stimulují Vás v zaměstnání výhradně peníze?**“ převážně pro respondenty, kteří v předchozí otázce zvolili jako hlavní stimulační podnět hmotnou odměnu. 28 respondentů odpovědělo, že ano, v práci je stimulují výhradně peníze. Větší část dotazovaných, ale uvedla, že peníze pro ně nejsou výhradním stimulem k práci, celkem 57 respondentů.

Graf 15 – Stimulují Vás v zaměstnání výhradně peníze?

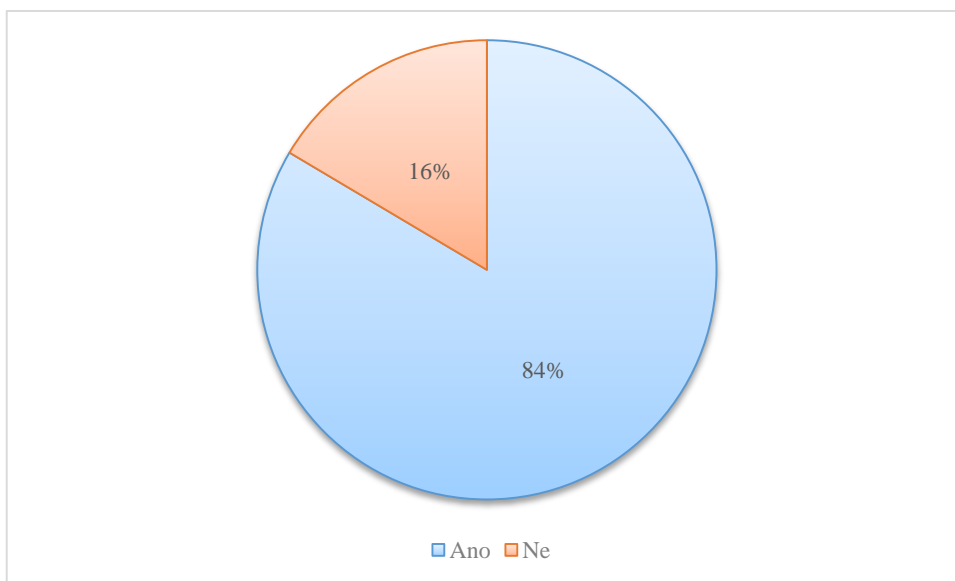


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.5 Motivace od nadřízených pracovníků

Na otázku „Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?“ odpovědělo 71 respondentů, že ano a 14 respondentů, že ne. Z toho vyplývá, že na 84 % dotazovaných má vliv motivace, tudíž zaměstnavatel může ovlivnit jejich pracovní výkon. Respondenti, kteří odpověděli, že je motivace neovlivňuje, nebudou reagovat ani na různé motivační akce a soutěže od zaměstnavatele a svůj pracovní výkon na základě motivace nezmění.

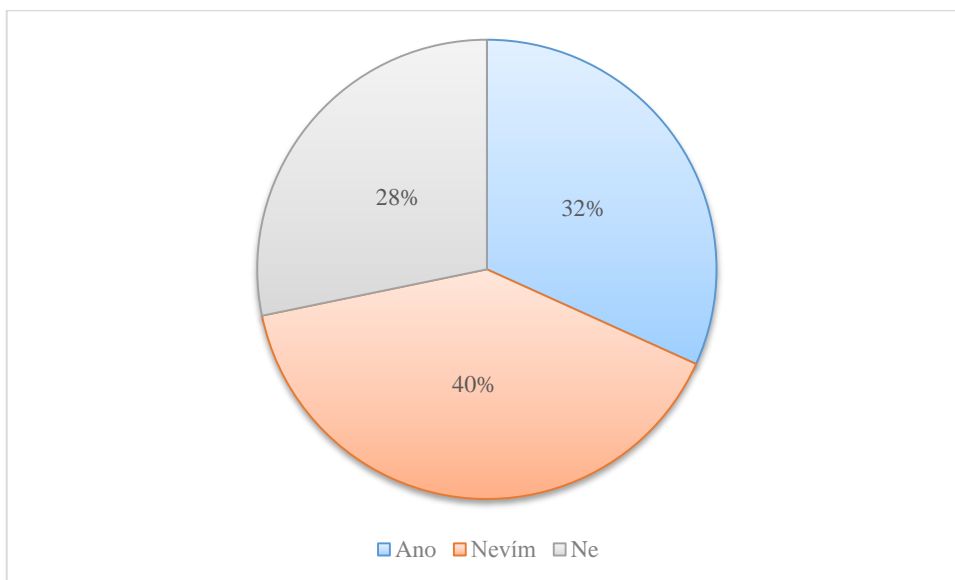
Graf 16 – Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále se tazatel ptá na osobní názor respondentů ohledně motivace od nadřízeného pracovníka. Na otázku „Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?“ 27 respondentů (32 % dotazovaných) odpovědělo ano, 34 respondentů (40 % dotazovaných) odpovědělo, že neví a nakonec 24 respondentů (28 % dotazovaných) odpovědělo ne.

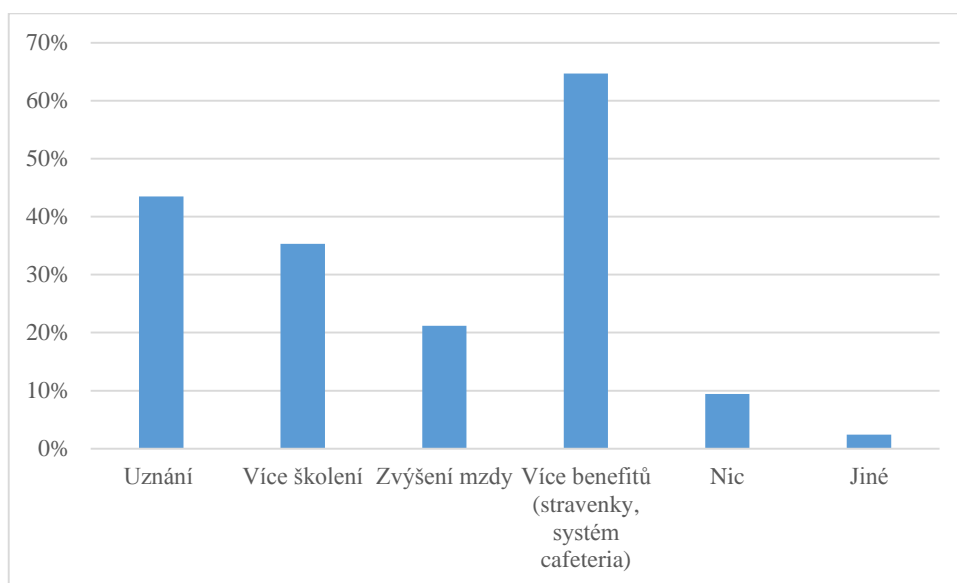
Graf 17 – Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?



Zdroj: Vlastní zpracování

V další otázce „**Co by měl Váš nadřízený zlepšit, aby Vás více motivoval k práci?**“ měli respondenti možnost volby více odpovědí. Mohli vybírat z možností: uznání, více školení, zvýšení platu, více benefitů, nic a jiné. Nejvíce responzí a to celkem 55 získala možnost motivace pomocí více benefitů pro zaměstnance. Dále by mnoho respondentů uvítalo více uznání od nadřízeného pracovníka, celkem 37 respondentů. Tato možnost je pro nadřízeného jediná bez finančních nákladů, protože slovní pochvala podřízených nic nestojí. 30 respondentů by uvítalo více školení, na základě kterých by získali větší motivaci k práci. 18 respondentů by k zlepšení motivace k práci potřebovali zvýšení mzdy. 8 respondentů se cítí být dostatečně motivovaných, proto zvolili možnost, že nadřízený nemá nic zlepšovat. 2 respondenti zvolili možnost jiná, se zadáním vlastní odpovědi. Podle těchto responzí by se měl nadřízený více přiblížit svým podřízeným a měl by jít podřízeným více příkladem.

Graf 18 – Co by měl Váš nadřízený zlepšit, aby Vás více motivoval k práci?

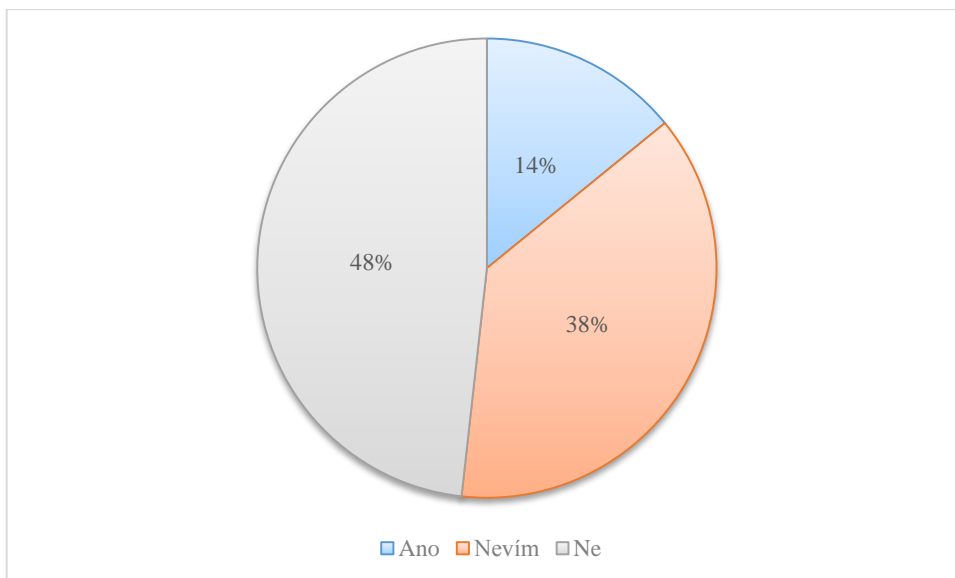


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.6 Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod a jejich motivačním účinkem

Při zjišťování spokojenosti zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod byla respondentům položena otázka „**Myslíte si, že Vám zaměstnavatel poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod nad rámec mzdy?**“, kde měli respondenti možnost odpovědět ano, ne nebo nevím. Většina respondentů, konkrétně 41, si myslí, že jim zaměstnavatel neposkytuje dostatek zaměstnaneckých výhod. 32 respondentů odpovědělo, že neví a 12 si myslí, že dostávají dostatek zaměstnaneckých výhod nad rámec mzdy. Vzhledem k výsledku odpovědi a viditelné převaze odpovědi ne, oproti odpovědi ano, by bylo vhodné rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod.

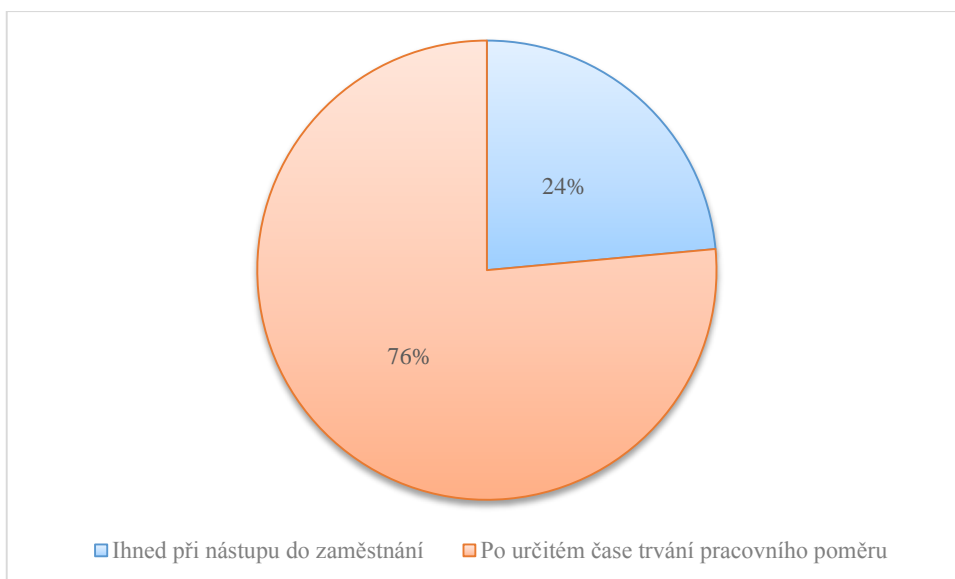
Graf 19 – Myslíte si, že Vám zaměstnavatel poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod nad rámec mzdy?



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byly dále tázány na otázku „**Kdy Vám byly nabídnuty zaměstnanecké výhody?**“ s možnostmi odpovědí: ihned při nástupu do zaměstnání, po určitém čase trvání pracovního poměru (zkušební doba) a jiné. 20-ti respondentům byly nabídnuty zaměstnanecké výhody ihned při nástupu do zaměstnání a 65-ti respondentům byly nabídnuty po skončení zkušební doby. Odpověď jiné z dotazovaných nikdo nevyužil.

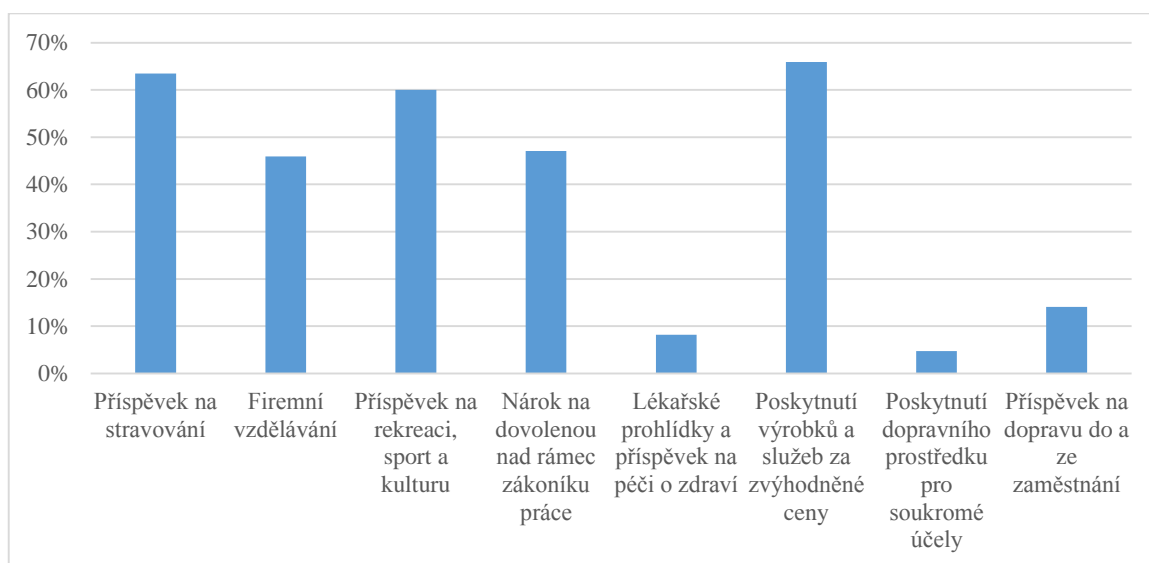
Graf 20 – Kdy Vám byly nabídnuty zaměstnanecké výhody?



Zdroj: Vlastní zpracování

U další otázky „**Jaké zaměstnanecké výhody pro Vás mají stimulační účinek?**“ mohli respondenti zvolit více odpovědí. Příspěvek na stravování má stimulační účinek na 63,5 % dotazovaných (54 respondentů). Tento příspěvek v současné době zaměstnavatel neposkytuje, vzhledem k výsledku dotazníku, by bylo vhodné příspěvky na stravování případně stravenky zavést. Firemní vzdělávání má stimulační účinek na 45,9 % dotazovaných (39 respondentů). Zaměstnavatel v současné době pořádá stálá školení zaměstnanců, hlavně prodejních znalostí. Vzhledem k výsledku z dotazníku, by bylo vhodné přidat například hrazené vzdělávání (výuka jazyků), které by zaměstnanci využily v zaměstnání i mimo něj. Příspěvek na rekreaci, sport a kulturu má stimulační účinek na 60 % dotazovaných (51 respondentů). Tento výsledek napovídá, že respondenti touží mít od zaměstnavatele příspěvek na tyto aktivity, na které v současné době zaměstnavatel nepřispívá. Nárok na dovolenou nad rámec zákoníku práce má stimulační účinek pro 47,1 % dotazovaných (40 respondentů). Tuto výhodu zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům zaměstnaným po dobu 1 roku a déle. Vzhledem k výsledku, je to zaměstnanecká výhoda, kterou respondenti chtějí a bylo by vhodné například zavést ještě tzv. sick days a free days. Lékařské prohlídky a příspěvek na péči o zdraví má stimulační účinek na 8,2 % dotazovaných (7 respondentů). Poskytnutí výrobků nebo služeb za zvýhodněné ceny má stimulační účinek na 65,9 % dotazovaných (56 respondentů). Tato výhoda má dle dotazníku stimulační účinek na většinu dotazovaných. V současné době zaměstnavatel poskytuje 30% slevu na výrobky a slevu na služby dle dohody. Podle výsledku by stálo za zvážení, zda by se nedala zvýšit procentuální sleva pro zaměstnance na výrobky, když si této výhody tak váží. Poskytnutí dopravního prostředku pro soukromé účely má stimulační účinek na 4,7 % dotazovaných (4 respondenti). Poskytnutí příspěvku na dopravu do a ze zaměstnání má stimulační účinek na 14,1 % dotazovaných (12 respondentů). Poslední možností byla možnost jiné, tu ale ze všech dotazovaných nikdo nevyužil.

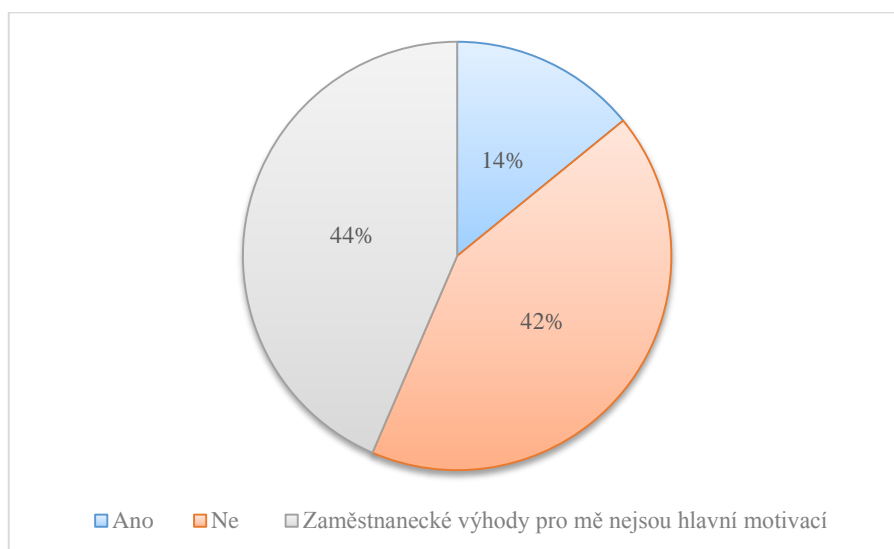
Graf 21 – Jaké zaměstnanecké výhody pro Vás mají stimulační účinek?



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka „**Považujete zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jako dostatečně motivující?**“ zjišťovala názor respondentů na motivační účinek současné nabídky zaměstnaneckých výhod. 12 respondentů (14 % dotazovaných) odpovědělo ano, současné zaměstnanecké výhody jsou dostatečně motivující. 36 respondentů (42 % dotazovaných) odpovědělo ne a 37 respondentů (44 % dotazovaných) odpovědělo, že zaměstnanecké výhody po ně nejsou hlavní motivací.

Graf 22 – Považujete zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jako dostatečně motivující?

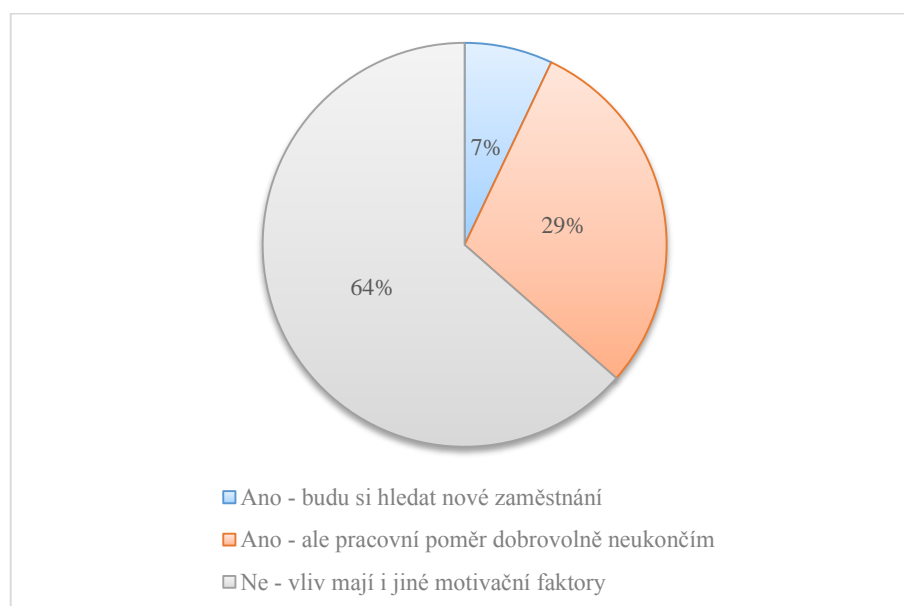


Zdroj: Vlastní zpracování



Poslední otázka „Ovlivnilo by zrušení zaměstnaneckých výhod ochotu pracovat pro společnost Intersport?“ zjišťuje skutečnost, zda by respondenti ukončili pracovní poměr, kdyby zaměstnavatel zrušil zaměstnanecké výhody. 6 respondentů (7 % dotazovaných) odpovědělo, že ano a budou si hledat nové zaměstnání. 25 respondentů (29 % dotazovaných) odpovědělo ano, ale pracovní poměr dobrovolně neukončí. 54 respondentů (64 % dotazovaných) odpovědělo ne, protože vliv mají i jiné motivační faktory.

Graf 23 – Ovlivnilo by zrušení zaměstnaneckých výhod ochotu pracovat pro společnost Intersport?



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.7 Testování závislosti mezi kvalitativními znaky

Další část vyhodnocení dotazníkového šetření byla zaměřena na testování možných logických závislostí mezi kvalitativními znaky, které byly pořízeny na základě výběru. Vzhledem k výběru dat bylo potřeba zjistit, zda jsou vybrané znaky závislé. Následným cílem bylo zjistit, zda mezi kvalitativními znaky je statistická závislost. K výpočtu byl využit Chí-kvadrát test, který je založen na testu shody mezi získanými a zjištěnými četnostmi. Vychází se z nulové hypotézy  $H_0$ , která předpokládá nezávislost mezi oběma znaky. Při testování hypotéz bylo důležité v první řadě vytvořit formulace nulové hypotézy ( $H_0$ ) a alternativní hypotézy ( $H_A$ ). Hypotéza  $H_0$  předpokládá, že není žádná závislost mezi dvěma znaky. Hypotéza  $H_A$  zamítá nulovou hypotézu a tvrdí, že mezi znaky existuje závislost. Dalším krokem bylo určení hladiny významnosti testu, která značí pravděpodobnost, kdy se

zamítne nulová hypotéza, i když platí. Pro hypotézy byla zvolena hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , která připouští 5% pravděpodobnost chyby. Posledním krokem bylo vypočítání  $p$  – hodnoty a její porovnání s hladinou významnosti  $\alpha$ . Pokud vypočtená hodnota  $p > \alpha$ , tedy  $p > 0,05$ , nulovou hypotézu  $H_0$  nezamítáme. Pokud je získaná hodnota  $p < \alpha$ , tedy  $p < 0,05$ , nulovou hypotézu  $H_0$  zamítáme a přijímáme hypotézu  $H_A$ . Pro určení vztahu závislosti byl využit korelační koeficient. Pro interpretaci hodnot korelačního koeficientu bylo použito dělení podle de Vause (2002), které je přílohou č. 6 této práce. Pro výpočty a testování hypotéz byl použit program Microsoft Excel.

Tabulka 7 – Přehled testovaných hypotéz

č.	Nulová hypotéza $H_0$	Alternativní hypotéza $H_A$
1	Spokojenost s vykonávanou prací nezávisí na věku respondenta	Spokojenost s vykonávanou prací závisí na věku respondenta
2	Spokojenost s vykonávanou prací nezávisí na pracovní pozici respondenta	Spokojenost s vykonávanou prací závisí na pracovní pozici respondenta
3	Spokojenost s vykonávanou prací nezávisí na délce pracovního poměru respondenta	Spokojenost s vykonávanou prací závisí na délce pracovního poměru respondenta
4	Spokojenost se současnou výší odměny nezávisí na věku respondenta	Spokojenost se současnou výší odměny závisí na věku respondenta
5	Spokojenost se současnou výší odměny nezávisí na pracovní pozici respondenta	Spokojenost se současnou výší odměny závisí na pracovní pozici respondenta
6	Spokojenost se současnou výší odměny nezávisí na délce pracovního poměru respondenta	Spokojenost se současnou výší odměny závisí na délce pracovního poměru respondenta
7	Stimulační podněty nezávisí na věku respondenta	Stimulační podněty závisí na věku respondenta
8	Stimulační podněty nezávisí na pracovní pozici respondenta	Stimulační podněty závisí na pracovní pozici respondenta
9	Stimulační podněty nezávisí na délce pracovního poměru respondenta	Stimulační podněty závisí na délce pracovního poměru respondenta
10	Výhradní stimulace penězi nezávisí na pohlaví respondenta	Výhradní stimulace penězi závisí na pohlaví respondenta
11	Výhradní stimulace penězi nezávisí na věku respondenta	Výhradní stimulace penězi závisí na věku respondenta
12	Výhradní stimulace penězi nezávisí na délce pracovního poměru respondenta	Výhradní stimulace penězi závisí na délce pracovního poměru respondenta
13	Názor na poskytování zaměstnaneckých výhod nezávisí na věku respondenta	Názor na poskytování zaměstnaneckých výhod závisí na věku respondenta
14	Názor na poskytování zaměstnaneckých výhod nezávisí na délce pracovního poměru respondenta	Názor na poskytování zaměstnaneckých výhod závisí na délce pracovního poměru respondenta

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 – Výsledky provedených testů závislosti

č.	Nulová hypotéza H <sub>0</sub>	p - hodnota	Zamítnutí H <sub>0</sub>	Síla závislosti	Závislost
1	Spokojenost s vykonávanou prací nezávisí na věku respondenta	0,831	ne		
2	Spokojenost s vykonávanou prací nezávisí na pracovní pozici respondenta	0,242	ne		
3	Spokojenost s vykonávanou prací nezávisí na délce pracovního poměru respondenta	0,337	ne		
4	Spokojenost se současnou výší odměny nezávisí na věku respondenta	0,359	ne		
5	Spokojenost se současnou výší odměny nezávisí na pracovní pozici respondenta	0,606	ne		
6	Spokojenost se současnou výší odměny nezávisí na délce pracovního poměru respondenta	0,866	ne		
7	Stimulační podněty nezávisí na věku respondenta	0,79	ne		
8	Stimulační podněty nezávisí na pohlaví respondenta	0,021	ano	0,830	Velmi silná závislost
9	Stimulační podněty nezávisí na délce pracovního poměru respondenta	0,151	ne		
10	Výhradní stimulace penězi nezávisí na pohlaví respondenta	0,008	ano	0,288	Nízká až střední závislost
11	Výhradní stimulace penězi nezávisí na věku respondenta	0,268	ne		
12	Výhradní stimulace penězi nezávisí na délce pracovního poměru respondenta	0,143	ne		
13	Názor na poskytování zaměstnaneckých výhod nezávisí na věku respondenta	0,313	ne		
14	Názor na poskytování zaměstnaneckých výhod nezávisí na délce pracovního poměru respondenta	0,639	ne		

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků z tabulky č. 8, kdy vypočítaná hodnota p byla menší než hladina významnosti 0,05, byly zamítnuty celkem 2 hypotézy. První byla hypotéza **H<sub>0</sub> – Stimulační podněty nezávisí na pohlaví respondenta**. Z výzkumu vzešlo, že 53 % respondentů

stimuluje hmotná odměna, 26 % respondentů stimuluje obsah práce, 19 % respondentů stimuluje atmosféra pracovní skupiny a 2 % respondentů stimuluje pracovní podmínky a režim práce. Při zařazení četnosti odpovědí u mužů (29 respondentů) a žen (56 respondentek) vzešel jasný výsledek a to ten, že 72 % z dotazovaných mužů stimuluje hmotná odměna, kdežto poměr dotazovaných žen, které stimuluje hmotná odměna, byl pouze 43 %. Následně byla vypočítána  $p$  – hodnota testu dané hypotézy 0,028. Výpočty jsou uvedeny v příloze č. 4 této práce. Jelikož vypočítaná  $p$  – hodnota je menší než zvolená hladina významnosti 0,05, hypotéza  $H_0$  se zamítá. Lze tedy říci závěr, že stimulační podněty závisí na pohlaví respondenta. K určení závislosti byl použit korelační koeficient, který vyšel 0,83, což znamená velkou závislost.

Druhou zamítnutou hypotézou byla hypotéza  **$H_0$  – Výhradní stimulace penězi nezávisí na pohlaví respondenta**. 33 % respondentů tvrdí, že je stimulují výhradně peníze a pro 67 % respondentů peníze nejsou výhradním stimulem. Po zařazení četnosti odpovědí mužů a žen vzešel výsledek, že 52 % mužů stimuluje výhradně peníze, kdežto u žen byl poměr podstatně nižší a to, že pouze 23 % žen stimuluje výhradně peníze. Na základě vypočítání  $p$  – hodnoty testu hypotézy 0,008, která je menší než zvolená hladina významnosti 0,05, se hypotéza  $H_0$  zamítá. Výpočty jsou uvedeny v příloze č. 5 této práce. Závěr tedy zní, že výhradní stimulace penězi závisí na pohlaví respondenta. K určení závislosti byl použit korelační koeficient, který vyšel 0,288, což znamená malou závislost.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Zhodnocení výsledků

Na základě výsledků dotazníkového šetření, které jsou vcelku velice pozitivním ohlasem na zaměstnavatele, vše nasvědčuje tomu, že systém odměňování ve společnosti je nastaven správně a spravedlivě. Dokonce si výrazná většina respondentů (84 %) myslí, že výše současné odměny odpovídá jejich schopnostem a pozici ve společnosti a většinu respondentů (84 %) současný systém motivuje k lepšímu výkonu. Lze tedy usoudit, že tento stav nastal hlavně díky skutečnosti, že v minulém roce (2016) proběhlo zvyšování mezd u zaměstnanců. Proto není potřeba doporučovat velkou restrukturalizaci systému odměňování zaměstnanců a je potřeba se zaměřit na maličkosti, po kterých zaměstnanci touží. Výsledek dotazníku ukázal na nedostatečné řešení zaměstnaneckých výhod, kdy si 48 % zaměstnanců myslí, že jim zaměstnavatel neposkytuje dostatek zaměstnaneckých výhod a 38% si není jisto, zda jim zaměstnavatel poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod. Zaměstnaneckým výhodám je věnována první část doporučení. Z oblasti odměňování jsou zaměstnanecké výhody jediným nedostatkem, který vyplynul z dotazníkového šetření. Z výzkumu dále vzešlo, že zaměstnanci postrádají v zaměstnání kariérní růst. Dále také postrádají uznání a pochvalu od vedoucích pracovníků z čehož vyplývá i skutečnost, že se zaměstnanci cítí nedostatečně motivováni. 28 % respondentů si myslí, že nejsou dostatečně motivováni a celkem 40 % zaměstnanců si nejsou jistí, zda jsou dostatečně motivováni od svého nadřízeného. Toto přímo souvisí s tím, že u otázky: „Co Vás nejvíce stimuluje k práci?“ nikdo z dotazovaných nezvolil možnost manažer. 18 % respondentů také postrádá příjemné pracovní prostředí, což přímo souvisí se stimulem atmosféry pracovní skupiny. Těmto stimulům a motivům bude věnována druhá část doporučení.

### 5.2 Doporučení k rozšíření zaměstnaneckých výhod

Vzhledem k výsledku dotazníkového šetření, kdy by 64% dotazovaných uvítalo **příspěvek na stravování**, bylo navrženo zavedení stravenek pro zaměstnance. Stravenky jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem až do výše 55% hodnoty stravenky a 45% hodnoty stravenky si hradí sám zaměstnanec. Stravenky jsou, jak na straně zaměstnavatele, tak zaměstnanec osvobozeny od odvodů na sociální a zdravotní pojištění

a navíc na straně zaměstnavatele nespádají do základu daně. Pro konkrétní návrh pro společnost byly zvoleny stravenky Gastro Pass od společnosti Sodexo v hodnotě 100,-. Měsíčně má každý zaměstnanec přibližně 20 pracovních dnů, tudíž mu náleží 20ks stravenek po 100,- v celkové hodnotě 2.000,-. Ze strany zaměstnavatele to činí 1.100,- daňově uznatelný náklad na jednoho zaměstnanec na měsíc. Roční náklad na jednoho zaměstnance je 13.200,-. V případě společnosti Intersport, která v současné době má 340 zaměstnanců, se jedná o roční daňově uznatelný náklad 4.488.000,-. Pro porovnání, kdyby zaměstnavatel tuto částku zaměstnancům přidal na mzdu, jeho měsíční náklady by se navýšily o sociální a zdravotní (aktuálně celkem 34%), které by musel zaplatit ze mzdy. Výše měsíčního nákladu na jednoho zaměstnanec by tedy byla 1.474,-. Roční náklad na jednoho zaměstnance je 17.688,- a pro všechny zaměstnance je to celkem 6.013.920,- za rok. Rozdílem mezi ročními částkami jsme získali úsporu zaměstnavatele ve výši 1.525.920,-, když zavede stravenky místo přidání peněz jako příspěvku na stravě. Z pohledu zaměstnance se jedná také o výhodnější variantu, když dostane stravenky než přidané peníze. U stravenek dostane zaměstnanec celou hodnotu 2.000,- (kdy 1.100,- hradí zaměstnavatel a 900,- zaměstnanec), bez dalšího zdanění. V případě, kdy by dostal přidáno pouze 1.100,- od zaměstnavatele, musí z této částky odvést sociální a zdravotní pojištění (aktuálně 11%), které činí 121,- a dále 15% daň ze super hrubé mzdy (částka navýšená o SP a ZP zaměstnavatele), která činí 121. Z této částky tedy zaměstnanec po odvedech dostane v čistém 758,-. Když zaměstnavatel dostane stravenky, tak oproti přidání mzdy uspoří částku 342,-. Roční částka úspory činí 4.104,-. Vzhledem k tomu, že se neodvádí odvody ani v případě 900,- za stravenky hrazených zaměstnancem, roční úspora, v případě započítání celé částky 2.000,- ve stravenkách měsíčně, činí 7.464,-. Ve výpočtech nebyla zahrnuta dovolená zaměstnanců, jelikož každý zaměstnanec má nárok na jiný počet dnů dovolené.

Z výsledků dotazníkového šetření dále vyplývá, že by zaměstnanci uvítali **příspěvek na rekreaci, sport a kulturu**. K řešení tohoto benefitu bylo zvoleno využití dárkových poukázek Flexi Pass od společnosti Sodexo, které lze využít na různé sportovní aktivity, lázeňské pobyty, kulturu, cestování, nákup zdravotních potřeb a v neposlední řadě vzdělávání, které by zaměstnanci dle dotazníkového šetření také uvítali. Tyto poukázky jsou osvobozeny od odvodů na sociálním a zdravotním pojištění až do částky 20.000,- ročně na jednoho zaměstnance. Pro tuto práci byla zvolena výše poukázky na 2.000,- ročně pro jednoho zaměstnance, například jako vánoční dárek. Stejně jako v případně stravenek stojí

za zmínku porovnání nákladů na výplatu benefitu pomocí flexi passu oproti tomu, kdyby zaměstnavatel zaměstnanci dal 2.000,- do mzdy. Na jednoho zaměstnance je to tedy pro společnost náklad 2.000,-. Celkový náklad na 340 zaměstnanců je 680.000,-, tato částka je konečná. Kdyby zaměstnavatel každému zaměstnanci přidal 2.000,- do mzdy, celkový náklad na jednoho zaměstnance by se navýšil o 680,-, které tvoří sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance. Celkový náklad na 340 zaměstnanců v případě přidání na mzdě činí 911.200,-. Rozdíl je tedy 680,- na jednoho zaměstnance. Celkem tedy zaměstnavatel ušetří 231.340,-, když dá zaměstnancům dárkové poukázky místo peněz. Ze strany zaměstnance je situace podobná. Když by zaměstnanec dostal přidáno jednorázově 2.000,-, odvedl by z této částky 220,- na sociálním a zdravotním pojištění (11% z hrubé mzdy) a daň ve výši 402,- (15% ze super hrubé mzdy). Čistou částkou k výplatě je pak 1.378,-. Pokud zaměstnanec obdrží poukázku v hodnotě 2.000,-, dostane o 622,- více oproti tomu, kdyby dostal 2.000,- do mzdy.

Další zaměstnaneckou výhodou, která na základě dotazníkového šetření má stimulační účinek, je **nárok na dovolenou nad rámec zákoníku práce**. V současné době zaměstnanci mají nárok s každým odpracovaným rokem na jeden den dovolené navíc až do 25 dnů ročně. K větší spokojenosti a stimulaci zaměstnanců by vedlo zavedení tzv. **sick days**. Sick days jsou dny zdravotního volna poskytované zaměstnanci v době nemoci na zotavení. Tato výhoda musí být ukotvena v kolektivní smlouvě a většinou bývá náhrada mzdy ve výši 100%, jako kdyby byl zaměstnanec normálně v práci. Při zavedení této výhody pro zaměstnance je třeba počítat s náklady, které s ní budou spojeny. Z pohledu výše odměny pro zaměstnance se pro zaměstnavatele nic nemění. Jedinou výhodou pro zaměstnavatele je fakt, že vynaložené náklady na sick days se stávají daňově uznatelnými. Největším nákladem je pro zaměstnavatele zaplacení náhradního člověka, který zastoupí zaměstnance, který si vybral sick days. Pracovní pozice, které se zastupují, jsou pouze pozice sportovních poradců, kterých je v současné době u společnosti zaměstnaných přibližně 230. Za vedoucí pracovníky se další náhrada neshání. Sportovní poradce zastupují brigádníci na DoPP, kteří dostávají 80 Kč/hod. Kdyby zaměstnavatel zavedl 3 dny (1 den – 8 hodin) sick days na rok, náklad na zástup za jednoho zaměstnance by byl 1920,- (80 Kč/hod \* 24 hod). V případě, že by si všech 230 sportovních poradců vybralo všechny 3 dny volna, celkový náklad na sick days by byl 441.600,-.

Další zaměstnaneckou výhodou, u které by zaměstnanci uvítali rozšíření, je **firemní vzdělávání**. Celkem 35 % respondentů odpovědělo, že by díky tomu byly více motivovány k práci. V současné době jsou zaměstnanci vzděláváni a školeni na prodejní a komunikační dovednosti se zákazníky a na specifické sportovní vybavení. Vzhledem k tomu, že je Intersport mezinárodní společností, a většina prodejců nezná žádný cizí jazyk, je tedy dalším doporučením zavedení vzdělávání cizích jazyků. Většina prodávaců totiž není schopna poradit zákazníkovi, který nemluví česky. Proto by bylo vhodné zavést jazykové kurzy na základní prodejní komunikaci, nejlépe v anglickém jazyce. Cena takového kurzu pro firmu vyjde přibližně na 400,- pro 6 osob na 1 vyučovací hodinu (45 minut) a doporučuje se minimálně 10 lekcí. Vzhledem k tomu, že není potřeba vzdělat úplně všechny zaměstnance, ale pouze ty, kteří jazyk neznají, nebo ty, kteří o tento kurz budou mít zájem, bude stačit tento kurz zavést na každé prodejně přibližně pro počet 4-6 zaměstnanců. Cena za 10 lekcí pro jednu prodejnu je tedy 4.000,-. Výše nákladů na všech 30 prodejen je tedy 120.000,-. Vzhledem k tomu, že budou tyto kurzy firemní a povedou k větší vzdělanosti zaměstnanců, a tyto znalosti využijí při své práci, lze zařadit tento náklad jako daňově uznatelný a tudíž si může zaměstnavatel o 120.000,- snížit základ daně. Navíc tím, že prodejci budou znát cizí jazyk, mohou obsloužit i zahraniční zákazníky, což znamená možnost vyšších tržeb pro společnost.

### **5.3 Doporučení ke zlepšení stimulace zaměstnanců**

Pro zlepšení stimulace zaměstnanců by bylo v první řadě potřeba zlepšit postavení manažerů a jejich přístup k podřízeným, jelikož v současné době na základě výsledků dotazníkového šetření, nikoho z respondentů nestimuluje v zaměstnání manažer. Konkrétněji zaměstnancům v zaměstnání chybí pochvala a uznání od vedoucích pracovníků. **Uznání a pochvalu** ve své práci postrádá celkem 35 % dotazovaných, a 44 % dotazovaných uvedlo, že pro jejich větší motivaci k práci, by právě uznání měl nadřízený zlepšit. Proto dalším návrhem je, aby se nadřízení zaměřily hlavně na slovní hodnocení, pochvaly a poděkování zaměstnancům, aby jejich práce se zaměstnanci nekončila pouze vyplněním papírů, prodejních statistik a odesláním podkladů ke mzdě. Tento návrh je také podložen tím, že právě v otázce „Co by měl Váš nadřízený zlepšit, aby Vás více motivoval k práci?“ odpovědělo již zmiňovaných 44 % uznání a pouhých 21 % odpovědělo zvýšení mzdy. Z této skutečnosti vyplývá, že nadřízený dokáže zaměstnance více namotivovat doslova „zadarmo“



tím, že je slovně pochváli za dobře odvedenou práci, než kdyby zaměstnanci neprojevil žádné uznání, a místo toho zaměstnanec dostal hmotnou odměnu.

Zaměstnance dále stimuluje v zaměstnání **atmosféra pracovní skupiny**, a to celkem 19 % respondentů a 18 % dotazovaných v práci postrádá příjemné pracovní prostředí. Proto další, na co by se měli nadřízení pracovníci zaměřit, je více sledovat vztahy mezi zaměstnanci na prodejně a utužovat je. Proto dalším návrhem je zavedení teambuildingových akcí i pro ostatní zaměstnance, ne jen pro vedoucí prodejen. Vedoucí prodejen v současné době jezdí na teambuilding TEPfaktor ve stylu Pevnost Boyard. Tato hra má za úkol stmelit lidi v rámci týmu, zlepšit komunikaci, ukázat pozice v kolektivu a pobavit. Pokud by se tato akce rozšířila i na ostatní zaměstnance, kteří by se této teambuildingové akce zúčastnily pouze jako jednodenní výlet bez ubytování, náklad na čtyřhodinovou hru pro 10 lidí (což je přibližný počet zaměstnanců na jedné prodejně) by byl 12.560,- (TEPfaktor, 2017).

Další, co respondenti postrádají ve své práci, je **kariérní růst**. Kariérní růst může být zároveň stimulem k práci, vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanec, který má vidinu kariérního postupu, má větší motivaci k práci a sebezdokonalování se, aby tohoto kariérního postupu dosáhl. Kariérní růst ve své práci postrádá celkem 39 % dotazovaných. Tento výsledek se dá přisuzovat skutečnosti, že v současné době se na manažerské pozice přijímají lidé „z venku“ a ne stávající zaměstnanci, kteří by tak mohli mít šanci kariérního postupu. Lidé mimo společnost se přijímají za účelem přinesení nových nápadů a inovací. Dalším doporučením je proto dát v určitých situacích šanci na povýšení sportovnímu poradci na manažerskou pozici na úkor hledání někoho nového. Samozřejmostí je, že daný sportovní poradce musí mít všechny předpoklady pro to, být dobrým manažerem a musí projít přijímacím řízením stejně jako jiní uchazeči. Při povýšení sportovního poradce na úkor jiného uchazeče, společnost ušetří náklady na individuální školení nového zaměstnance, protože sportovní poradce, který ve společnosti již nějakou dobu pracuje, ví, jak to ve společnosti chodí, a stačí mu pouze k vykonávání činnosti zaškolení ohledně určitých kancelářských prací. Navíc ve většině případů by mělo být jednodušší přijmout do kolektivu jako vedoucího stávajícího zaměstnance než někoho nového.

## 6 Závěr

Odměňování zaměstnanců ve společnosti Intersport ČR s.r.o. je, stejně jako v jiných společnostech, velice důležitou personální činností, které je potřeba věnovat pozornost. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám společnosti a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Pouze na samotné společnosti záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní. Moderní pojetí odměňování nespočívá pouze v peněžních odměnách (mzda, plat, prémie, bonusy aj.), které pracovník dostává za svou práci, ale zahrnuje i nepeněžní a dokonce i nehmotné požitky poskytované pracovníkům zaměstnavatelem. Ve společnosti Intersport se k odměňování zaměstnanců využívá časové měsíční mzdy, osobního ohodnocení, prémiového systému a zaměstnaneckých výhod. Odměňování je tudíž jedním z nejeftivnějších a nejvyužívanějších nástrojů motivace a stimulace zaměstnanců, které mají vedoucí pracovníci k dispozici.

Stimulace pracovníků je, stejně jako odměňování, nedílnou součástí manažerské práce. Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. K ovlivňování pracovníků dochází ve všech procesech sociální interakce. Z hlediska manažerské praxe je stěžejní záměrné, vědomé ovlivňování pracovníků a pracovních skupin.

Z výsledků výzkumu ve společnosti Intersport ČR s.r.o. vyplývá, že systém odměňování je nastaven správně a spravedlivě, protože celkem 84 % dotazovaných zaměstnanců si myslí, že výše odměny odpovídá jejich pozici ve společnosti a schopnostem a dokonce stejné procento zaměstnanců současný systém odměňování motivuje k lepšímu výkonu. Z pohledu dotazovaných zaměstnanců je jediným nedostatkem systému odměňování nedostatečná nabídka zaměstnaneckých výhod. Na základě výzkumné části dotazníku, která se týkala zaměstnaneckých výhod, bylo navrženo zavedení příspěvku na stravování v podobě stravenek a příspěvku na rekreaci, sport a kulturu v podobně flexi passu. Dále bylo doporučeno zavedení tzv. sick days, 3 dnů zdravotního volna, jako kompenzace za první 3 dny nemocenské, které se neproplácí. Poslední zaměstnaneckou výhodou doporučenou k rozšíření bylo firemní vzdělávání, konkrétně kurzy angličtiny. Z oblasti stimulace zaměstnanců bylo doporučeno hlavně upevnění pozice manažera a zlepšení jeho

přístupu k podřízeným, konkrétně zaměstnancům chybí od manažerů uznání a pochvala. Zaměstnance dále stimuluje v zaměstnání atmosféra pracovní skupiny, proto dalším doporučením je podpora vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci a pořádání teambuildingových akcí pro utužení kolektivu. Posledním doporučením je umožnění kariérního růstu zaměstnancům.

Zavedením všech těchto doporučení by měl zaměstnavatel dosáhnout větší spokojenosti zaměstnanců a předejít fluktuaci kvalitních zaměstnanců, kteří by u konkurence mohli najít vyšší odměnu a lepší pracovní podmínky. Většina nákladů vynaložených na tyto doporučení jsou daňově uznatelnými, tudíž sníží zaměstnavateli základ daně, a část vynaložených nákladů by se měla zaměstnavateli vrátit v podobě vyšších tržeb (spokojení zaměstnanci mají větší chuť k práci a obslouží více zákazníků).

## 7 Zdroje

### Knižní zdroje:

d'AMBROSOVÁ Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA. *Abeceda personalisty 2014*. 5. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BÉREŠ, Marián. *Kouč vlastního života: cesta ke spokojenému životu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4689-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008, v, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

ČERNÁ, Stanislava, Ivana ŠTENGLOVÁ a Irena PELIKÁNOVÁ. *Právo obchodních korporací*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-735-5.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

FREY, S. Bruno .. (HRSG.). *Managing Motivation: wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2002. ISBN 3409216316.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCOUREK, Jiří. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 978-80-7179-615-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005, 175 s. Manažer. ISBN 80-247-1092-7.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

ROBBINS, Stephen P, David A DECENZO a Henry MOON. *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, c2008, xxv, 3-454 p. ISBN 0136007104.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, c2014. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada Publishing). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2015: Praktický průvodce: [zásadní změny v předpisech k 1.1.2015]*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5499-4.

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.

### **Internetové zdroje:**

*Intersport Česká Republika* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.intersport.cz>

*Intersport International Corporation* [online]. Bern, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.intersport.com>

*Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz>

*Survio* [online]. 2017 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/>

*TEPfaktor* [online]. 2017 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.tepfaktor.cz>

### **Akademické práce:**

BANERTO VÁ, Aneta. *Analýza manažerských funkcí ve vybrané společnosti*. Pardubice, 2014. Dostupné z: [http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/56621/BanertovaA\\_AnalyzaManazerskych\\_ZB\\_2014.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/56621/BanertovaA_AnalyzaManazerskych_ZB_2014.pdf). Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Vedoucí práce Zdeněk Brodský.

### **Dokumenty společnosti:**

INTERSPORT ČR S.R.O. *Směrnice č.6/2008 a dodatky k této směrnici: Prémiový systém zaměstnanců prodeje*. Praha, 2008.

## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením .	16
Obrázek 2 – Formy odměňování .....	24
Obrázek 3 – Model celkové odměny (upraveno podle Armstronga 2007, str. 522).....	25
Obrázek 4 – Maslowova hierarchie potřeb (pyramida) .....	39
Obrázek 5 - Logo společnosti Intersport.....	42
Obrázek 6 – První logo společnosti Intersport z roku 1971 .....	43
Obrázek 7 - Aktualizované logo společnosti Intersport z roku 1979 .....	44



## 9 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Přehled motivujících a udržovacích faktorů dle Herzberga .....	40
Tabulka 2 – Praktický dopad faktorů podle Herzbergovy teorie.....	41
Tabulka 3 – Prémiový systém zaměstnanců prodeje .....	51
Tabulka 4 – Koeficienty pro výpočet týmové prémie u vedoucích zaměstnanců .....	53
Tabulka 5 – Inventurní směrnice výše prémie.....	55
Tabulka 6 – Rozdělení celkové výše prémie mezi jednotlivé zaměstnance .....	56
Tabulka 7 – Přehled testovaných hypotéz .....	82
Tabulka 8 – Výsledky provedených testů závislosti.....	83

## 10 Seznam grafů

Graf 1 – Profil respondenta – věk .....	65
Graf 2 – Profil respondenta – Pohlaví .....	65
Graf 3 – Jakou pozici ve společnosti zastáváte? .....	66
Graf 4 – Jak dlouho jste zaměstnán u společnosti Intersport? .....	66
Graf 5 – V jaké části republiky pracujete? .....	67
Graf 6 – Jste spokojeni s prací, kterou děláte? .....	68
Graf 7 – Uvažujete o změně zaměstnání? .....	68
Graf 8 – Co postrádáte ve své práci? .....	69
Graf 9 – Zajímá se zaměstnavatel o Váš profesní růst? .....	70
Graf 10 – Stará se zaměstnavatel o Vaše potřeby? .....	70
Graf 11 – Je pro Vás systém odměňování jasný a srozumitelný? .....	71
Graf 12 – Myslíte si, že odměna za práci odpovídá Vaším schopnostem a pozici ve společnosti? .....	72
Graf 13 – Motivuje Vás současný systém odměňování k lepšímu výkonu? .....	73
Graf 14 – Co Vás nejvíce stimuluje k práci? .....	74
Graf 15 – Stimulují Vás v zaměstnání výhradně peníze? .....	74
Graf 16 – Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace? .....	75
Graf 17 – Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a? .....	76
Graf 18 – Co by měl Váš nadřízený zlepšit, aby Vás více motivoval k práci? .....	77
Graf 19 – Myslíte si, že Vám zaměstnavatel poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod nad rámec mzdy? .....	78
Graf 20 – Kdy Vám byly nabídnuty zaměstnanecké výhody? .....	78
Graf 21 – Jaké zaměstnanecké výhody pro Vás mají stimulační účinek? .....	80

Graf 22 – Považujete zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jako dostatečně motivující? ..... 80

Graf 23 – Ovlivnilo by zrušení zaměstnaneckých výhod ochotu pracovat pro společnost Intersport? ..... 81

## 11 Seznam příloh

- Příloha č. 1** Otázky položené oblastnímu vedoucímu a vedoucím prodejen ve společnosti Intersport ČR s.r.o.
- Příloha č. 2** Dotazník pro zaměstnance společnosti Intersport ČR s.r.o.
- Příloha č. 3** Dotazník pro uchazeče o zaměstnání u společnosti Intersport ČR s.r.o.
- Příloha č. 4** Výpočty testů závislosti -  $H_0$  – Stimulační podněty nezávisí na pohlaví respondenta
- Příloha č. 5** Výpočty testů závislosti -  $H_0$  – Výhradní stimulace penězi nezávisí na pohlaví respondenta
- Příloha č. 6** Interpretace hodnot korelačního koeficientu podle de Vause (2002)

## **Příloha č.1**

### ***Otázky položené oblastnímu vedoucímu a vedoucím prodejen ve společnosti Intersport ČR s.r.o.***

1. Jak probíhá plánování zaměstnanců ve společnosti Intersport ČR s.r.o.?
2. Jak probíhá výběr a přijímání zaměstnanců ve společnosti Intersport ČR s.r.o.?
3. Jakým způsobem jsou odměňováni zaměstnanci ve společnosti Intersport ČR s.r.o.?
4. Podle jakých pravidel je zaměstnanci uděleno nebo odepřeno osobní ohodnocení?
5. Jakým způsobem jsou zaměstnancům plánovány osobní prodejní cíle, existuje nějaký návod nebo předpis pro plánování těchto cílů?
6. Myslíte si, že mají prodejci stejnou šanci na ovlivnění výše své prémie s ohledem na skutečnost, že má každý zaměstnanec svěřený svůj sektor s jiným (sezónním) sortimentem?
7. Jaká je v současné době nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intersport ČR s.r.o.?
8. Jakým způsobem v současné době motivujete své podřízené k lepším pracovním výkonům?
9. Co si myslíte, že zaměstnance stimuluje k práci právě ve Vaší společnosti?

## Příloha č.2

### *Dotazník pro zaměstnance společnosti Intersport ČR s.r.o.*

Odměňování a motivace zaměstnanců společnosti Intersport ČR s.r.o.

---

## Odměňování a motivace zaměstnanců společnosti Intersport ČR s.r.o.

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku. Tento dotazník je určen pouze pro zaměstnance společnosti Intersport ČR s.r.o. Cílem tohoto dotazníku je analyzovat systém odměňování z pohledu zaměstnanců a zjistit stimulační podněty, kvůli kterým pracují v této společnosti. Všechny zjištěné skutečnosti budou využity pouze k mým soukromým účelům a ke zpracování mé diplomové práce. Všem moc děkuji za spolupráci a moc prosím o upřímnost při vyplňování.

### 1. Profil respondenta - Věk

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

### 2. Profil respondenta - Pohlaví

- Muž
- Žena

### 3. Jak dlouho jste zaměstnán u společnosti Intersport?

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 3 - 5 let
- Více než 5 let

4. V jaké části republiky pracujete?

- Střední Čechy (Středočeský kraj)
- Jižní Čechy (Jihočeský kraj + Vysočina)
- Západní Čechy (Plzeňský + Karlovarský kraj)
- Severní Čechy (Liberecký + Ústecký kraj)
- Východní Čechy (Pardubický + Královehradecký kraj)
- Jižní Morava (Jihomoravský + Zlínský kraj)
- Severní Morava (Olomoucký + Moravskoslezský kraj)
- Praha

5. Jakou pozici ve společnosti zastáváte?

- Pracovník na prodejně (pokladní, sportovní poradce)
- Pracovník na prodejně (vedoucí, zástupce)
- Administrativní pracovník
- Oblastní vedoucí / Vedoucí pracovník
- Jiná...

6. Jste spokojeni s prací, kterou děláte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Uvažujete o změně zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Co postrádáte ve své práci?

Nápověda k otázce: *Možnost více odpovědí*

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

9. Zajímá se zaměstnavatel o Váš profesní růst?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Stará se zaměstnavatel o Vaše potřeby?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Je pro Vás systém odměňování jasný a srozumitelný?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Se systémem odměňování jsem nebyl/a seznámen/a



12. Myslíte si, že odměna za práci odpovídá Vašim schopnostem a pozici ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nemohu posoudit

13. Motivuje Vás současný systém odměňování k lepšímu výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Co Vás nejvíce stimuluje k práci?

- Hmotná odměna
- Obsah práce (sebezvoj)
- Manažer
- Atmosféra pracovní skupiny
- Pracovní podmínky a režim práce
- Image podniku

15. Stimulují Vás v zaměstnání výhradně peníze?

- Ano
- Ne

16. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

- Ano
- Ne

17. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

- Ano  
 Nevím  
 Ne

18. Co by měl Váš nadřízený zlepšit, aby Vás více motivoval k práci?

Nápověda k otázce: *Možnost více odpovědí*

- Uznání  
 Více školení  
 Zvýšení mzdy  
 Více benefitů (stravenky, systém cafeteria)  
 Nic  
 Jiná...

19. Myslíte si, že Vám zaměstnavatel poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod nad rámec mzdy?

- Ano  
 Nevím  
 Ne

20. Kdy Vám byly nabídnuty zaměstnanecké výhody?

- Ihned při nástupu do zaměstnání  
 Po určitém čase trvání pracovního poměru (zkušební doba)  
 Jiná...

21. Jaké zaměstnanecké výhody pro Vás mají stimulační účinek?

Nápověda k otázce: *Možnost více odpovědí*

- Příspěvek na stravování
- Firemní vzdělávání
- Příspěvek na rekreaci, sport a kulturu
- Nárok na dovolenou nad rámec zákoníku práce
- Lékařské prohlídky a příspěvek na péči o zdraví
- Poskytnutí výrobků nebo služeb za zvýhodněné ceny
- Poskytnutí dopravního prostředku pro soukromé účely
- Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání
- Jiná..

22. Považujete zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jako dostatečně motivující?

- Ano
- Ne
- Zaměstnanecké výhody pro mě nejsou hlavní motivací

23. Ovlivnilo by zrušení zaměstnaneckých výhod ochotu pracovat pro společnost Intersport?

- Ano - budu si hledat nové zaměstnání
- Ano - ale pracovní poměr dobrovolně neukončím
- Ne - vliv mají i jiné motivační faktory

## Příloha č.3

### Dotazník pro uchazeče o zaměstnání u společnosti Intersport ČR s.r.o.

 <b>DOTAZNÍK</b>  <b>Vážená/ý uchazečko/i!</b>  Děkujeme za Váš zájem o práci v naší společnosti. Prosíme Vás o kompletní vyplnění dotazníku, abychom při eventuálním osobním rozhovoru měli k dispozici všechny potřebné údaje.  Vaše údaje budou samozřejmě uchovány v tajnosti a nebudou postoupeny jiné společnosti s výjimkou společnosti skupiny INTERSPORT!  Ucházím se o místo _____  <input type="checkbox"/> plný úvazek <input type="checkbox"/> část. úvazek _____ hod. týdně
---

příjmení: _____ jméno: _____ titul: _____			
PSC: _____ město: _____ ulice: _____			
tel. pevná linka: _____ tel. mobilní: _____ e-mail: _____			
státní občanství: _____ datum nar.: _____ místo nar.: _____			
Jak jste se o tomto volném místě dozvěděl/a? _____			
VZDĚLÁNÍ (potřebné pro pracovní místo)		od - do	
Znalosti cizích jazyků (potřebných pro pracovní místo)	slovem i písmem		
	výborně	dobře	zákl. znalost
anglicky			
německy			

kurzy / další vzdělání (potřebné pro pracovní místo)	období (od - do)
<b>Místo pro poznámky:</b>	
<b>Zde prosím uveďte délku Vašeho posledního zaměstnání</b>	
<b>Zde prosím uveďte celkovou délku Vaší praxe na obdobné pozici</b>	

<p>Jste ochoten podrobit se přijímacímu testu? <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne</p>	
<p>výpovědní lhůta: _____ nástup možný: _____</p>	
<p>řidičský průkaz (skupiny): _____ vlastní vozidlo (SPZ): _____</p>	
<p>žádaná hrubá mzda - měsíčně: _____</p>	
<p>Uchazeči na částečný pracovní úvazek: v těchto dnech mohou od - do pracovat:</p> <p>_____</p>	
<p>Jste hlášen/a u úřadu práce? <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> ano od: _____</p>	
<p>úřad práce v _____</p>	
<p>Zahraniční uchazeči: máte</p>	
<p><input type="checkbox"/> povolení k práci, platné do _____</p>	
<p><input type="checkbox"/> povolení k pobytu, platné do _____ <input type="checkbox"/> jiný doklad, platný do _____</p>	
<p><b>NEVYPLŇOVAT!</b></p>	<p>Názor dotazovatele (heslovitě):</p>

Jaké sporty provozujete? \_\_\_\_\_

Kolik času jim týdně věnujete? \_\_\_\_\_

Kolik hodin měsíčně jste ochotna/en věnovat školení / dalšímu vzdělávání? \_\_\_\_\_

---

Potvrzuji, že veškeré údaje v tomto dotazníku odpovídají pravdě:

\_\_\_\_\_ místo, datum \_\_\_\_\_ podpis

<b>Následující údaje vyplní INTERSPORT</b>	pers. č.: _____
<p>nástup dne: _____ na dobu určitou do: _____ jako: _____</p> <p>firma: _____ obchod: _____ oddělení: _____</p> <p><input type="checkbox"/> prodavač/ka   <input type="checkbox"/> administrativní pracovník/ce   _____ dní _____ hod/týdně</p> <p><input type="checkbox"/> zkrácený prac. úvazek   kolekt. smlouva: _____</p> <p>srážka za školení: _____ hod.   příplatek: _____</p> <p>na dobu určitou do: _____   přesčasové hod.: _____</p> <p>platová skupina: _____ počet odprac. let: _____ zařazení do vyšší skupiny dne: _____</p> <p>ostatní podmínky: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><input type="checkbox"/> náhrada za bývalého zaměstnance (jméno/pers. č.) _____</p> <p><input type="checkbox"/> v rozpočtu pers. nákladů plánovaný zaměstnanec</p> <p><input type="checkbox"/> v rozpočtu pers. nákladů neplánovaný zaměstnanec</p> <p>Zapsal a sjednal (jméno): _____ podpis: _____</p>	

#### Příloha č.4

*Výpočty testů závislosti -  $H_0$  – Stimulační podněty nezávisí na pohlaví respondenta*

Stimulační podněty nezávisí na pohlaví respondenta	hmotná odměna	obsah práce	atmosféra pracovní skupiny	pracovní podmínky	celkem
muž	21	7	1		29
	72,41%	24,14%	3,45%		100%
žena	24	15	15	2	56
	42,86%	26,79%	26,79%	3,57%	100%
celkem	45	22	16	2	85

očekávané četnosti	hmotná odměna	obsah práce	atmosféra pracovní skupiny	pracovní podmínky
muž	15,35294118	7,505882353	5,458823529	0,682352941
žena	29,64705882	14,49411765	10,54117647	1,317647059

p - hodnota	0,02064256
r - hodnota	0,829524195

## Příloha č.5

*Výpočty testů závislosti -  $H_0$  – Výhradní stimulace penězi nezávisí na pohlaví respondenta*

Výhradní stimulace penězi nezávisí na pohlaví respondenta	ano	ne	celkem
muž	15	14	29
	52%	48%	100%
žena	13	43	56
	23%	77%	100%
celkem	28	57	85

očekávané četnosti	ano	ne
muž	9,552941176	19,44705882
žena	18,44705882	37,55294118

p - hodnota	0,008015052
r - hodnota	0,287588513



## Příloha č.6

### *Interpretace hodnot korelačního koeficientu podle de Vause (2002)*

<b>Hodnota korelace</b>	<b>Interpretace souvislosti</b>
0,01 - 0,09	triviální, žádná
0,10 - 0,29	nízká až střední
0,30 - 0,49	střední až podstatná
0,50 - 0,69	podstatná až velmi silná
0,70 - 0,89	velmi silná
0,90 - 0,99	téměř perfektní