Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Návrh systému odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti

Bc. Aneta Skřejpková

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Aneta Skřejpková

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh systému odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti

Název anglicky

Proposal for reward system for employees in a business enterprise

---

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout systém odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti.

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2017 – 12/2018

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 01/2019 – 08/2019

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 09/2019 – 10/2019

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 11/2019

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, mzdový systém, mzdové formy, zaměstnanecké výhody

---

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

DESSLER, G. Human resource management. Boston: Pearson Higher Education, 2017. ISBN 978-0-13-423545-5.

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-514-7.

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

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TORRINGTON, D., HALL, L., ATKINSON, C., TAYLOR, S. Human resource management. Great Britain: Spi Global, 2017. ISBN 978-1-292-12909-9.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh systému odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti" 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 použitých zdrojů 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 6.4.2020 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. a Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D. za cenné rady a připomínky vedoucí ke zlepšení úrovně této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zkoumané společnosti a jejím zaměstnancům za poskytnuté informace a ochotu zúčastnit se dotazníkového šetření.

Návrh systému odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou systému odměňování jak z teoretického hlediska, tak i z praktického hlediska. Teoretická část diplomové práce je zaměřena na analýzu a komparaci odborné literatury zabývající se tématem odměňování zaměstnanců. V rámci teoretické části byly vymezeny a popsány oblasti jako odměňování zaměstnanců, řízení odměňování a systém odměňování. Dále byl popsán mzdový systém a zaměstnanecké výhody.

V praktické části diplomové práce byly využity poznatky z teoretické části a na jejich základech byla provedena analýza zkoumané Společnosti z hlediska identifikování a popsání stávajícího systému odměňování. Na základě provedeného průzkumu formou dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru byly nadefinovány faktory, které by měly ovlivňovat systém odměňování z pohledu zaměstnanců a zaměstnavatele, byly nadefinovány nejvíce motivační zaměstnanecké výhody a také názor respondentů na systém odměňování a jakým způsobem jej nastavovat. Výstupy provedeného šetření byly využity jako podklad pro návrh systému odměňování ve zkoumané Společnosti.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, mzdový systém, mzdové formy, zaměstnanecké výhody.

Proposal for reward system for employees in a business enterprise

Abstract

The diploma thesis deals with issues of the reward system from the theoretical point of view as well from practical point of view. The theoretical part is focused on the analysis and comparative of the professional literature which is focused on the theme of the reward system. In the practical part were defined and described areas like the rewarding system and reward management. Then the payroll system and employees benefits were described.

Knowledge from the theoretical part of the diploma theses was used as a basis for the practical part. Based on that knowledge was done analysis of the company. In this part was identified and described the actual reward system of the company. Based on the survey analysis and semi-structured interview were defined factors, which should influence the reward system from employees point of view and from employer point of view as well. Based on the survey were defined the most motivating employee benefits and as well the respondents opinion on the reward system and their ideas how to set up the reward system. Outputs from the survey were used as a basis for the proposal of the reward system in the company.

Keywords: Human Resource Management, reward system, payroll system, wage forms, employees benefits

Obsah

1 Úvod 11

2 Cíl práce a metodika 13

2.1 Cíl práce 13

2.2 Metodika 13

3 Teoretická východiska 15

3.1 Řízení lidských zdrojů 15

3.1.1 Nástroje využívané pro řízení lidských zdrojů 16

3.2 Odměňování zaměstnanců 18

3.2.1 Řízení odměňování 18

3.2.2 Strategie odměňování 19

3.2.3 Systém odměňování 20

3.3 Mzdový systém 25

3.3.1 Tarifní mzda 27

3.3.2 Hodnocení práce 33

3.3.3 Mzdové formy 38

3.4 Zaměstnanecké výhody 43

3.4.1 Přehled zaměstnaneckých výhod 45

4 Vlastní práce 47

4.1 Charakteristika vybrané společnosti 47

4.1.1 Organizační struktura společnosti 47

4.2 Stávající systém odměňování společnosti 49

4.2.1 Strategie a zásady systému odměňování 49

4.2.2 Schéma celkového odměňování 50

4.2.3 Zaměstnanecké výhody 55

4.3 Dotazníkové šetření 57

4.3.1 Cíl dotazníkového šetření 57

4.3.2 Analýza dotazníkového šetření – souhrnné výsledky 58

4.3.3 Analýza faktorů, které by měly vstupovat do systému odměňování dle vybraných struktur 66

4.3.4 Dotazníkové šetření s vedoucím oddělení formou polostrukturovaného rozhovoru 70

4.3.5 Analýza dotazníkového šetření - porovnání přístupu zaměstnanců a zaměstnavatele 72

5 Výsledky a diskuse 73

5.1 Návrh systému odměňování 74

6 Závěr **78**

7 Seznam použitých zdrojů **80**

8 Přílohy **83**

Seznam obrázků

Obrázek 1: Nástroje řízení lidských zdrojů 16

Obrázek 2: Systém odměňování 21

Obrázek 3: Model celkové odměny 23

Obrázek 4: Mzdový systém založený na hodnocení práce 27

Obrázek 5: Tvorba mzdové struktury 29

Obrázek 6: Výskyt typů tarifních tříd 30

Obrázek 7: Zjednodušené organizační schéma Společnosti 49

Obrázek 8: Zásady systému odměňování 50

Obrázek 9: Schéma celkového odměňování 51

Obrázek 10: Zjednodušené schéma procesu vzdělávání a rozvoje 53

Obrázek 11: Proces řízení pracovního výkonu 55

Obrázek 12: Systém odměňování společnosti - základní pilíře 75

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled nástrojů řízení lidských zdrojů dle autorů 17

Tabulka 2: Struktura mzdy 26

Tabulka 3: Příklad bodového hodnocení 35

Tabulka 4: Přehled zaměstnaneckých výhod 44

Tabulka 5: Organizační členění 48

Tabulka 6: Výše ročního bonusu dle typu pracovní pozice 52

Tabulka 7: Srovnání faktorů ovlivňujících systém odměňování: aktuální situace x predikce 64

Tabulka 8: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování - dle pracovní pozice 66

Tabulka 9: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování – dle pohlaví 67

Tabulka 10: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování - dle věku 68

Tabulka 11: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování - dle vzdělání 69
Tabulka 12: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování - dle délky pracovního poměru 70
Tabulka 13: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování v aktuální situaci a horizontu 2 let – pohled manažera Mezinárodní IT sekce 71
Tabulka 14: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování - pohled manažera Mezinárodní IT sekce a zaměstnanců 72
Tabulka 15: Srovnání oblíbenosti benefitů s portfoliem společnosti 74

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů 58
Graf 2: Věk respondentů 59
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání 59
Graf 4: Pracovní pozice 60
Graf 5: Rozdělení pracovních pozic: manažeři a ostatní pracovní pozice 60
Graf 6: Délka pracovního poměru 61
Graf 7: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování 62
Graf 8: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování v horizontu 2 let 63
Graf 9: Oblíbenost benefitů 64
Graf 10: Přístup k vyplácení bonusů 65

1 Úvod

Tématem diplomové práce je „Návrh systému odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti“. Toto téma je aktuální, neboť v současné situaci na trhu práce, kdy je velmi nízká míra nezaměstnanosti, je pro společnosti důležité zaměřovat svou pozornost na zaměstnance. Zaměstnanci jsou klíčovou součástí každé společnosti a společnost, která chce získat a následně si také udržet kvalitní zaměstnance, musí být schopna nabídnout odpovídající mzdu, možnosti profesního rozvoje, konkurenceschopné zaměstnanecké výhody, které odpovídají potřebám zaměstnanců a také možnosti odborného rozvoje. Společnosti, které chtějí v těchto vysoce konkurenčních podmínkách uspět, by měly věnovat značné úsilí na vytvoření správného a dlouhodobě udržitelného systému odměňování, který bude založen jak na potřebách zaměstnanců, tak na potřebách zaměstnavatele. Společnosti musejí být také připraveny takto nastavený systém udržovat a rozvíjet. Základ systému je mzda, ale v současné době nabývají na váze i další prvky ze systému odměňování, jako například zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, péče o zaměstnance a možnosti rozvoje. Řízením lidských zdrojů a systémem odměňování se zabývá řada odborníků jako Armstrong, Koubek, Dvořáková či Šikýř a další. Z jejich odborných monografií vychází také teoretická část této diplomové práce.

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části – teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části je charakterizovaná oblast řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, kde došlo k charakteristice řízení odměňování, strategii odměňování a systému odměňování. Další část teoretické části se zabývá mzdovým systémem a zaměstnaneckými výhodami.

V úvodu praktické části došlo k charakteristice zkoumané společnosti, kde byla popsána oblast podnikatelské činnosti Společnosti a organizační struktura. Další část praktické části se zabývala analýzou a popisem stávajícího systému odměňování zkoumané Společnosti, kde byla popsána strategie a zásady systému odměňování, schéma celkového odměňování a popis zaměstnaneckých výhod. V rámci praktické části diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo soustředěno na získání názorů respondetnů na faktory, které by měly ovlivňovat systém odměňování (součástí byla také predikce v horizontu dvou let) a oblíbenost benefitů. Součástí dotazníkového šetření bylo také zjistit názor respondentů na systém odměňování, který by mohl být uspokojivý pro všechny

zaměstnance. Dotazníkové šetření bylo provedeno v rámci Mezinárodní IT sekce. Vybrané otázky z dotazníkového šetření byly využity jako struktura pro polostrukturovaný rozhovor s manažerem zkoumané Mezinárodní IT sekce. Na základě analýzy a komparace výsledků dotazníkového šetření byl navrhnut systém odměňování pro danou Společnost.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout systém odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti za pomocí identifikace faktorů, které by měly vstupovat do systému odměňování ve zvolené společnosti dle názoru zaměstnanců a zaměstnavatele.

Zmíněného cíle bude dosaženo plněním jednotlivých dílčích cílů, ve kterých bude autor převážně:

- komparovat názory autorů nad zvolenou problematikou,
- charakterizovat pojmy týkající se systémů odměňování,
- charakterizovat a analyzovat zkoumanou společnost,
- identifikovat systém odměňování ve zvolené společnosti,
- navrhovat systém odměňování nebo upravovat stávající systém odměňování zvolené Společnosti.

2.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na analýzu a komparaci odborné literatury zabývající se tématem odměňování zaměstnanců. Účelem teoretické části je především vysvětlit pojmy a procesy z oblasti odměňování zaměstnanců a pomocí analýzy odborných publikací vyhledat nejdůležitější pojmy z oblasti odměňování.[1]

Praktická část diplomové práce využívá metodu analýzy, které je aplikována pro objasnění systému odměňování ve zkoumané Společnosti s využitím interních předpisů Společnosti. Konkrétně se jedná o Pracovní řád, Kolektivní smlouvu, Odměňování, Organizační řád, Hodnocení výkonu zaměstnance, Rozvoj a vzdělávání zaměstnance. Další metoda využitá v rámci zpracování praktické části diplomové práce je metoda kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření. Prostřednictvím dotazníkového šetření jsou zjištěny odpovědi respondentů na otázky týkající se systému odměňování. V rámci analýzy výsledků dotazníkového šetření došlo také ke komparaci, kde jsou

[1] SEDLÁKOVÁ R. *Výzkum médií*. 2014, s. 25.

porovnávány jednotlivé výsledky odpovědí na vybrané otázky dle struktur respondentů. K získání úhlu pohledu na zkoumanou problematiku ze strany zaměstnavatele, byla použita kvalitativní metoda polostrukturovaného rozhovoru. Na závěr je využita metoda syntézy, která umožňuje propojit získané informace a vytvořit z nich návrh systému odměňování.

3 Teoretická východiska

Kapitola se věnuje komparaci různorodých pohledů autorů na odměňování zaměstnanců. V úvodu kapitoly je popis řízení lidských zdrojů a vymezení nástrojů řízení lidských zdrojů, mezi které spadá odměňování. Následně je detailně popsáno odměňování zaměstnanců a různé pohledy autorů na to, jakým způsobem by se mělo odměňování zaměstnanců ve společnostech nastavit a řídit.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Dle definice Koubka je řízení lidských zdrojů nejnovější koncepce personální práce a je považováno za nejdůležitější složku řízení společnosti. Tímto pojetím se vyjadřuje důležitost lidské práce, která je považovaná za nejdůležitější výrobní vstup.
Řízení lidských zdrojů se odlišuje od personálního řízení následujícími znaky:[2]

- strategický přístup,
- zaměření se na vnější faktory fungování pracovní síly,
- personální práce se stává náplní práce manažerů.

Dessler dodává, že řízení lidských zdrojů je proces získávání, školení a oceňování zaměstnanců, při kterém je nutné dodržovat pracovně právní předpisy a spravedlnost. Dessler oproti jiným autorům klade důraz na otázku: „Proč je řízení lidských zdrojů důležité pro manažery?“ Mezi hlavní důvody uvádí:[3]

- řízení lidských zdrojů napomáhá minimalizovat personální chyby, jako jsou například nedostatečné vzdělávání zaměstnanců,
- zvyšování zisku a výkonu společnosti – pokud budou ve společnosti správní lidé na správném místě, bude společnost mnohem efektivnější.

Mužík a Krpálek upozorňují na hlavní cíl řízení lidských zdrojů a to zabezpečit optimální výkon zaměstnanců. S výkonem zaměstnanců souvisí motivace zaměstnanců k práci takovým způsobem, aby společnosti přinášeli prospěch. Cílem řízení lidských zdrojů je tedy realizovat potenciál zaměstnanců a přesvědčit management společnosti o

[2] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 15-16.

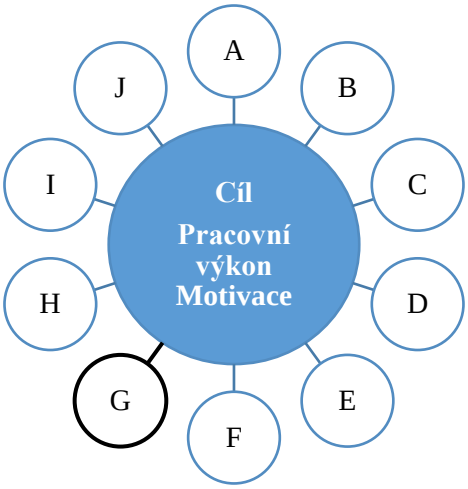
[3] DESSLER, G. *Human resource management.* 2016, s. 3-5.

důležitosti zaměstnanců (zaměstnanci nepředstavují pouze nutné osobní náklady, ale jsou nejvýznamnější konkurenční výhoda společnosti).[4]

3.1.1 Nástroje využívané pro řízení lidských zdrojů

Přehled nástrojů využívaných řízením lidských zdrojů lze vyjádřit pomocí následujícího schématu (Obrázek 1).[5]

Obrázek 1: Nástroje řízení lidských zdrojů



Zdroj: *MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P.* Lidské zdroje a personální management. *2017, s. 124.*

Legenda:

(A) Strategie řízení lidských zdrojů
(B) Vytváření a analýza pracovních míst
(C) Personální plánování
(D) Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců
(E) Hodnocení zaměstnanců
(F) Rozmisťování, povyšování a propouštění zaměstnanců
(G) Odměňování zaměstnanců
(H) Vzdělávání zaměstnanců
(I) Péče o zaměstnance a pracovní vztahy
(J) Personální informační systém

[4] MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. 2017, s. 124.

[5] MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management.* 2017, s. 123-124.

Většina autorů se shoduje v názoru, že řízení lidských zdrojů patří mezi nejdůležitější činnosti společnosti a každá společnost by měla řízení lidských zdrojů věnovat velkou pozornost. Autoři ve svých publikacích (viz Tabulka č. 1) definují řízení lidských zdrojů jako komplexní přístup k řízení zaměstnanců, který není náplní práce pouze personalistů, ale také zde hrají důležitou roli manažeři. Převážná většina autorů se také shoduje, že mezi důležité činnosti řízení lidských zdrojů patří odměňování. Tento fakt můžeme sledovat v Tabulce č. 1, kde jsou vyjmenovány činnosti, které jsou realizovány v rámci řízení lidských zdrojů dle jednotlivých autorů. Mužík a Krpálek nazývají ve své publikaci níže zmíněné oblasti jako seznam nástrojů řízení lidských zdrojů, Dvořáková naopak mluví o činnostech v oblasti řízení lidských zdrojů. Každý z uvedených autorů používá různé odborné názvosloví, pro účel diplomové práce bude zvolen pojem nástroje řízení lidských zdrojů, který je uveden také v názvu Tabulky č. 1.

Tabulka 1: Přehled nástrojů řízení lidských zdrojů dle autorů

Mužík, Krpálek	Armstrong	Dvořáková	Koubek	Torrington, Hall, Taylor, Atkinson
Strategie řízení lidských zdrojů	Zabezpečení lidských zdrojů	Výběr zaměstnanců	Struktura pracovní síly	Řízení výkonu zaměstnanců
Vytváření a analýza pracovních míst	Rozvoj lidských zdrojů	Řízení výkonu zaměstnanců	Optimální využití pracovní síly	Rozvoj zaměstnanců
Personální plánování	Řízení odměňování	Hodnocení zaměstnanců	Udržování mezilidských vztahů	Odměňování zaměstnanců
Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců	Zaměstnanecké vztahy	Odměňování zaměstnanců	Personální a sociální rozvoj zaměstnanců	Firemní kultura
Hodnocení zaměstnanců		Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	Odměňování zaměstnanců	Nábor
Rozmisťování, povyšování a propouštění zaměstnanců				Strategie řízení lidských zdrojů
Odměňování zaměstnanců				
Vzdělávání zaměstnanců				
Péče o zaměstnance a pracovní vztahy				
Personální informační systém				

Zdroj: Vlastní zpracování (převzato z: Mužík, Krpálek: Lidské zdroje a personální management. 2017, Armstrong: Odměňování pracovníků. 2009, Dvořáková: Řízení lidských zdrojů. 2012, Koubek: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2015, Torrington, Hall, Taylor, Atkinson: Human resource management. 2017).

3.2 Odměňování zaměstnanců

Koubek definuje odměňování nejenom jako mzdu či plat, ale do definice zahrnuje mnohem širší aspekty jak například povýšení, formální uznání, nepeněžní benefity, vzdělávání a vybavení pracoviště. Koubek do odměňování zahrnuje tzv. vnitřní odměny, které jsou tvořeny spokojeností zaměstnance, radostí z práce, uznáním okolí a společenským postavením ve společnosti.[6]

S definicí Koubka se shoduje Mužík a Krpálek, kteří uvádějí následující: „Odměna za práci plní příjmovou, nákladovou, motivační a sociální funkci“. Autoři také v definici odměňování poukazují na důležitost zařazení společnosti v ekonomickém systému. V hospodářském systému podléhá odměňování poptávce a nabídce na trhu. Maximální hranice mzdy se tedy stanovuje dle produktivity práce. V tržním systému je odměňování ovlivňováno výkonem zaměstnance a jeho kvalifikací. Tvorba mezd v tržním systému je také často ovlivňována kolektivním vyjednáváním.[7]

Armstrong dodává, že význam odměňování zaměstnanců spočívá především ve schopnosti vytvořit takový systém odměňování, který je zábavný, podnětný a posilující pracovní prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci schopni využívat své dovednosti k výkonu práce, za kterou se jim dostane uznání a povede ke zvýšení motivace a pracovního výkonu. Odměňování je tedy úzce propojeno s motivací zaměstnanců. Aby bylo odměňování ve společnosti úspěšné, musí být schopné promítat motivační faktory zaměstnanců v obdržených odměnách.[8]

Z uvedených definic vyplívá, že odměňování zaměstnanců se nezabývá pouze nastavením mzdy, ale zahrnujeme zde také nepeněžní aspekty, jako povýšení, nepeněžní benefity či spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím.

3.2.1 Řízení odměňování

Z hlediska řízení odměňování by se společnosti měly zabývat nastavením strategie odměňování a také politikou a procesy, jak zvolené strategie dosáhnout. Společnosti by se

---

[6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 283.

[7] MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management.* 2017, s. 142-145.

[8] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 33-43.

měly zaměřovat na realizaci a udržování nastaveného systému odměňování, který má za cíl uspokojit potřeby zaměstnanců, tak i společnosti. Řízení odměňování se nezabývá pouze peněžními odměnami nebo poskytováním zaměstnaneckých výhod, ale bere v potaz také nehmotné odměňování, kam lze zahrnout například pochvalu, vzdělávání zaměstnanců a možnost profesního růstu.

Mezi základní cíle odměňování můžeme zahrnout následující:[9]

- motivace zaměstnanců (získávání jejich oddanosti),
- odměňovat za správné věci (dát zaměstnancům najevo, co je z hlediska výsledků společnosti důležité plnit),
- odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou ve společnosti svou prací vytvářejí,
- nastavit odměňování zaměstnanců tak, aby bylo provázáno s cíli společnosti,
- vytvářet vhodné pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci podávají vysoký pracovní výkon,
- nastavit odměňování na takové úrovni, aby bylo snadné udržet/získat ve společnosti nadprůměrně kvalitní zaměstnance.

Nastavený systém odměňování bude nejvíce efektivní v momentě, kdy bude kopírovat potřeby zaměstnanců společnosti. Rozhodování v oblasti odměňování se musí vždy řídit legislativou, která může obsahovat určitá nařízení nebo omezení. Na tyto legislativní restrikce musí brát společnosti zřetel.[10]

V dnešní době odměňování usiluje o motivaci zaměstnanců, k čemuž využívá dobře nastavený systém odměňování, který je vždy v souladu s celkovým cílem společnosti.[11]

3.2.2 Strategie odměňování

Armstrong definuje strategii odměňování jako určité východisko pro navrhování systému odměňování. Hlavním účelem zvolené strategie by mělo být dosažení tří cílů:

1. výkonnosti,
2. konkurenceschopnosti,

---

[9] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 20-21.

[10] NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B., WRIGHT, P. *Fundamentals of Human Resource Management.* 2009, s. 366-367.

[11] STREDWICK, J. *Introduction to human resource management*. 2005. s. 331

3. spravedlnosti.

Správně zvolená strategie vymezuje plány společnosti do budoucna a těmto plánům také přizpůsobuje plány v oblasti odměňování. Strategie musí vycházet z celkových potřeb společnosti a také z potřeb zaměstnanců a má za cíl co nejefektivněji tyto potřeby uspokojit.

Obsah strategie odměňování vystihuje rozmanitost společnosti, jelikož obsahuje jak dědictví minulosti, tak určitý vývoj do budoucna. V každé společnosti je strategie odměňování odlišná, dle jejích konkrétních potřeb. V určitých směrech společnosti zahrnují do strategie podobné aspekty, ale zachází s nimi rozdílně. Strategie musí často řešit protichůdné cíle, jako například docílit konkurenceschopnosti společnosti a zároveň uvnitř společnosti odměňovat spravedlivě (přeplácení specialistů, narušení rovnováhy odměňování).[12]

Hanzelková, Křekovský a Kostroň se zaměřují na rozdělení strategie odměňování podle určité úrovně zaměstnanců. Autoři rozdělují strategii odměňování na „nejnižší a nejvyšší laťku“. Přičemž strategie nejnižší laťky se zaměřuje na oporu slabších zaměstnanců, kterým dle této strategie plyne největší množství investic do zaměstnanců a tímto se zvyšuje jejich výkon. Oproti tomu strategie nejvyšší laťky se zaměřuje na nejvýkonnější zaměstnance a snaží se tyto výkonné zaměstnance posunout výše.[13]

3.2.3 Systém odměňování

Pomocí tvorby strategie odměňování společnosti vytváří systém odměňování, který je znázorněn na Obrázku 2. Na obrázku je zobrazen systém odměňování skládající se ze vzájemně propojených postupů a procesů odměňování, které mají za cíl zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch společnosti i zaměstnanců. Hlavní složky jsou peněžní a nepeněžní odměny, pomocí jejichž kombinací společnosti získávají systém celkové odměny. V oblasti nepeněžního odměňování je důležitým prvkem řízení pracovního výkonu. Na základě řízení pracovního výkonu je společnost schopná rozhodovat o

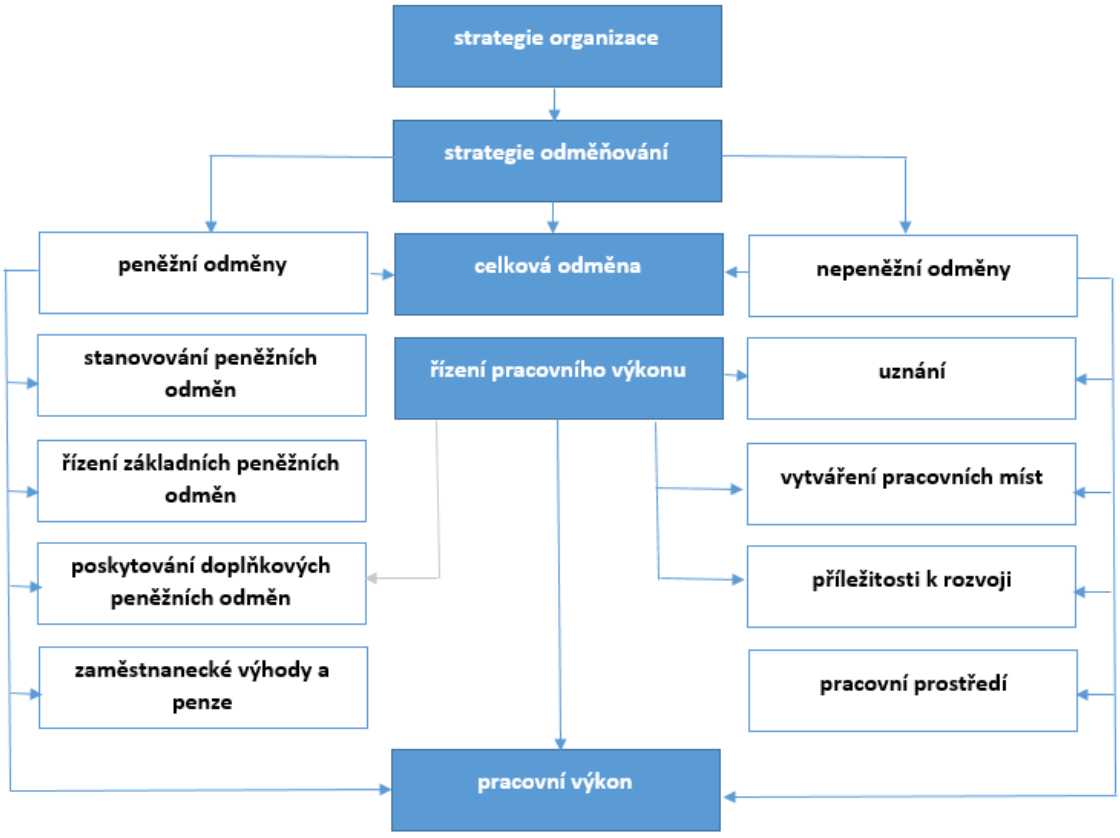
[12] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 416.

[13] HANZELKOVÁ, A., KŘEKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L., *Personální strategie: Teorie pro praxi*. 2013, s 38.

peněžních odměnách dle výkonu konkrétních zaměstnanců. Každá společnost vytváří specifický systém odměňování, který vychází z dovedností či schopností zaměstnanců. Na druhé straně musí systém odměňování zohledňovat předmět podnikání a firemní kulturu. Z výše uvedeného vyplývá, že systém odměňování by měl být založen na určitých vstupech, jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany společnosti.[14]

Dle definice Janišové a Křivánka je systém odměňování řízený systém, pomocí kterého společnost odměňuje zaměstnance za jeho práci. Autoři také kladou důraz na nutnost aktualizací nastaveného systému odměňování, který by měl pružně reagovat jak na vnitřní, tak na vnější změny ve společnosti.[15]

Obrázek 2: Systém odměňování



Zdroj: ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. 2015, s. 422.

[14] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 421-422.

[15] JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M., *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 2013, s. 231-234.

Peněžní odměny

Peněžní odměny zahrnují finanční odměnu za odvedenou práci a také odměnu vztahující se k přínosu zaměstnanců pro společnost. Mezi peněžní odměny se také řadí zaměstnanecké benefity a penze.

Řízení peněžních odměn zahrnuje činnosti, jako jsou stanovování výše odměn za odvedenou práci, vytváření struktur peněžních odměn a poskytování odměn k základní peněžní odměně, která se bude odvíjet od výkonu a dovedností každého zaměstnance.[16]

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny jsou nástrojem, který umožňuje zaměstnavatelům uspokojovat různorodé potřeby zaměstnanců. Patří zde například uznání za dobře odvedenou práci, poskytnutí příležitosti k osobnímu rozvoji, možnost kariérního růstu, možnost skloubit pracovní a osobní život.[17]

Celková odměna

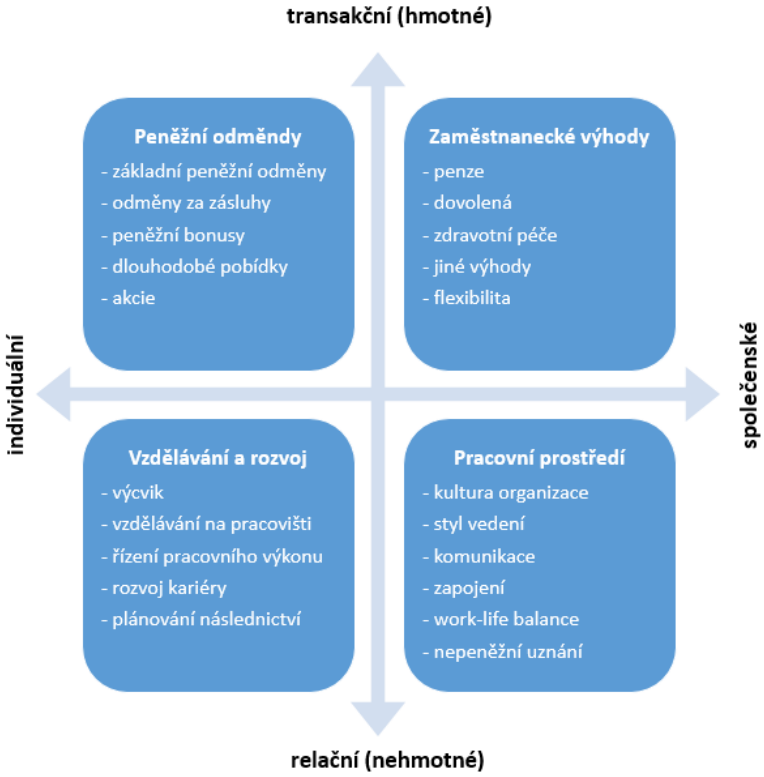
Celková odměna kombinuje nepeněžní a peněžní odměny. Efektivně využívá veškeré druhy odměn, s jejichž pomocí sestavuje konzistentní celek (celkové odměny), který je pro společnost a zaměstnance co nejvíce efektivní. Model celkové odměny je znázorněn na Obrázku 3. Vhodně zvolená celková odměna poskytuje talentovaným zaměstnancům důvod, proč se společností spolupracovat.[18]

[16] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 422-423.

[17] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 423.

[18] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 423-424.

Obrázek 3: Model celkové odměny



Zdroj: ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. 2015, s. 424.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu má v systému odměňování za úkol sestavovat plány osobního rozvoje a na základě těchto plánů ovlivňovat vytváření pracovních míst. Řízení pracovního výkonu také získává podklady potřebné pro vyplácení odměn závislých na výkonu nebo přidané hodnotě zaměstnanců.[19]

Koubek definuje řízení pracovního výkonu jako přístup k řízení zaměstnanců skrze ústní dohodu nebo písemnou dohodu mezi zaměstnancem a vedoucím zaměstnancem. Dohoda obsahuje představu vedoucího zaměstnance o budoucím výkonu zaměstnance a také popis potřebných schopností k získání takového výkonu. Na základě takto sepsané či ústně sjednané dohodě dojde k propojení potřebného vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnance.[20]

[19] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 2015, s. 422-423.

[20] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 203.

Faktory ovlivňující systém odměňování

Koubek uvádí, že odměňování zaměstnanců není závislé pouze na pracovním výkonu, ale ovlivňuje jej celá řada aspektů. Takto nastavené odměňování, které není závislé pouze na pracovním výkonu, nevede k neúměrné intenzifikaci pracovního výkonu zaměstnanců. Faktory ovlivňující odměňování lze rozdělit na vnější a vnitřní.[21]

Vnitřní faktory lze shrnout do následujících skupin:[22]

- Faktory, které jsou spjaty s požadavky na pracovní místo. Zdrojem informací je popis pracovního místa.
- Úroveň výkonu zaměstnance. Zdrojem informací je individuální hodnocení zaměstnance.
- Pracovní podmínky sledované na konkrétním pracovišti. Nevhodně nastavené pracovní podmínky mohou mít špatný vliv na pracovní výkon zaměstnanců a na jejich spokojenost ve společnosti.
- Technika a technologie mají vliv na organizaci práce a na výkon. Při zavádění nových technologií jsou ve společnosti často potřebné nové dovednosti, vytváří se nové metody práce a s tím je spjato také nastavení nového systému odměňování.[23]

Vnější faktory lze shrnout do následujících skupin:[24]

- Legislativa a výsledky kolektivního vyjednávání vždy ovlivňují systém odměňování, jelikož zaměstnavatel má povinnost tyto předpisy dodržovat.
- Situace na trhu práce ovlivňuje zvolenou formu odměňování zaměstnanců. Pro srovnávání se s trhem práce musí společnost provádět mzdová šetření, na základě kterých provádí benchmarking a upravuje mzdy.
- Sledování trendů v demografickém vývoji jsou jedním z nejdůležitějších vnějších faktorů, kterými bychom se měli zabývat při nastavování odměňování. Aktuální trend nízké porodnosti, která je doprovázena poklesem úmrtnosti budou

[21] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 288-291.

[22] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 288-291.

[23] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 35.

[24] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 288-291.

v budoucnu způsobovat problémy také v oblasti odměňování. Každá společnost by se na tyto problémy měla připravovat.[25]

- Globalizace vyžaduje od společností, aby vysílaly produkty, informace a zaměstnance do celého světa. Mezinárodní strategie se většinou zaměřuje na určitou elitu vedoucích zaměstnanců nebo specialistů, kteří jsou vysíláni do zahraničí. V současné době se však objevuje potřeba rozprostřít globalizaci napříč celou společností, a ne pouze na určitou oblast elitních zaměstnanců.[26]

Armstrong rozšiřuje rozdělení faktorů ovlivňujících systém odměňování ještě o další skupinu, a to o **koncepční faktory**, které souvisejí se strategickým řízením společnosti a také s řízením lidského kapitálu.[27]

3.3 Mzdový systém

Mzdový systém je v každé společnosti upraven podmínkami Českého pracovního práva, jenž mimo jiné stanovuje minimální mzdu za odvedenou práci, kterou musí všechny společnosti dodržovat. V podnikatelském prostředí náleží zaměstnanci za odvedenou práci mzda, která vyjadřuje „peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci." Výše mzdy se odvíjí od složitosti odváděné práce. Zaměstnanec sjednává mzdu se zaměstnavatelem ve smlouvě. Zaměstnavatel může určit mzdu mzdovým výměrem či vnitropodnikovým předpisem.

Cílem mzdového systému je odměňovat faktory jako jsou hodnota a namáhavost práce, výkon zaměstnance a cenu práce. Výsledkem takto nastaveného mzdového systému, který bere v potaz veškeré aspekty, je strukturovaná mzda, jejíchž jednotlivé složky vyjadřují speciální nástroje. Strukturovanou mzdu zobrazuje Tabulka č. 2.[28]

Každý zaměstnavatel odměňující mzdou ve své společnosti aplikuje určitý mzdový systém. Nastavení mzdového systému je zcela v režii zaměstnavatele, a tak jej může přizpůsobit své konkrétní strategii.[29]

---

[25] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 37.

[26] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 37.

[27] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 27.

[28] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 308-309.

[29] ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 128.

Tabulka 2: Struktura mzdy

Faktor pro stanovení mzdy	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy)
	Doplňková mzdová forma

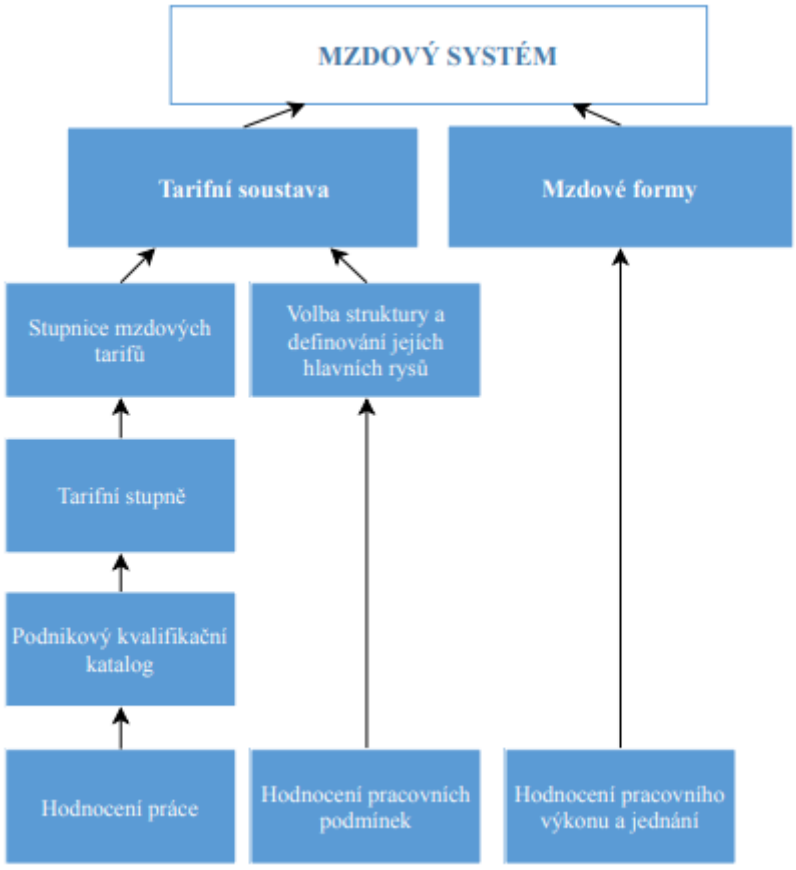
Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. Řízení lidských zdrojů. 2012. s. 309.

Při vytváření mzdového systému dochází k zainteresování všech osob, které jsou ve společnosti zapojeny do procesu odměňování (specialisté odměňování, personalisté, manažeři). Pokud chce společnost vytvořit kvalitní mzdový systém, který bude odrážet veškeré procesy a vazby ve společnosti, musí se zaměstnanci, kteří jej budou vytvářet, nejprve podrobně seznámit s interním prostředím společnosti.[30]

Především ve velkých společnostech je mzdový systém tvořen tarifní soustavou a mzdovými formami. Takovéto uspořádání je zobrazeno na Obrázku 4.

[30] TOMŠÍK, I., *Mzdy a mzdové systémy.* 2008, s. 214-215.

Obrázek 4: Mzdový systém založený na hodnocení práce



Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. Řízení lidských zdrojů. 2012. s. 310.

3.3.1 Tarifní mzda

Dvořáková definuje tarifní mzdu jako část mzdy, která je zaměstnancům smluvně zaručená. V tarifní mzdě je zahrnut konkrétní mzdový tarif zaměstnance a také příplatky za nestandardní pracovní podmínky. Pokud má společnost nastaven vysoký podíl tarifní mzdy v celkovém systému odměňování, garantuje tak svým zaměstnancům jistotu mzdy. Společnost tak stimuluje zaměstnance ke standardnímu pracovnímu výkonu a motivuje zaměstnance ke snaze o kariérní růst. Takto nastavenou politiku odměňování s vysokým podílem mzdy zavádějí většinou korporátní společnosti.[31]

[31] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 315.

Tarifní mzda převádí hodnotu práce zjištěnou využitím některé z metod hodnocení práce do konkrétního mzdového tarifu. Tarifní mzdu je nutné nastavit takovým způsobem, aby umožňovala odstupňovat odměny podle hodnoty práce jednotlivých pracovních funkcí. Také musí zohledňovat vnější faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat odměňování společnosti.[32] Faktory ovlivňující velikost mzdových tarifů jsou následující:[33]

- nastavená strategie odměňování a řízení lidských zdrojů,
- mzdová konkurenční politika (firma si stanovuje, na jaké mzdové hranici se chce oproti konkurenci nacházet),
- disponibilní finanční prostředky společnosti,
- situace na trhu práce,
- existence odborů,
- legislativní rámec,
- vývoj spotřebitelských cen.

Tvorba tarifní mzdy

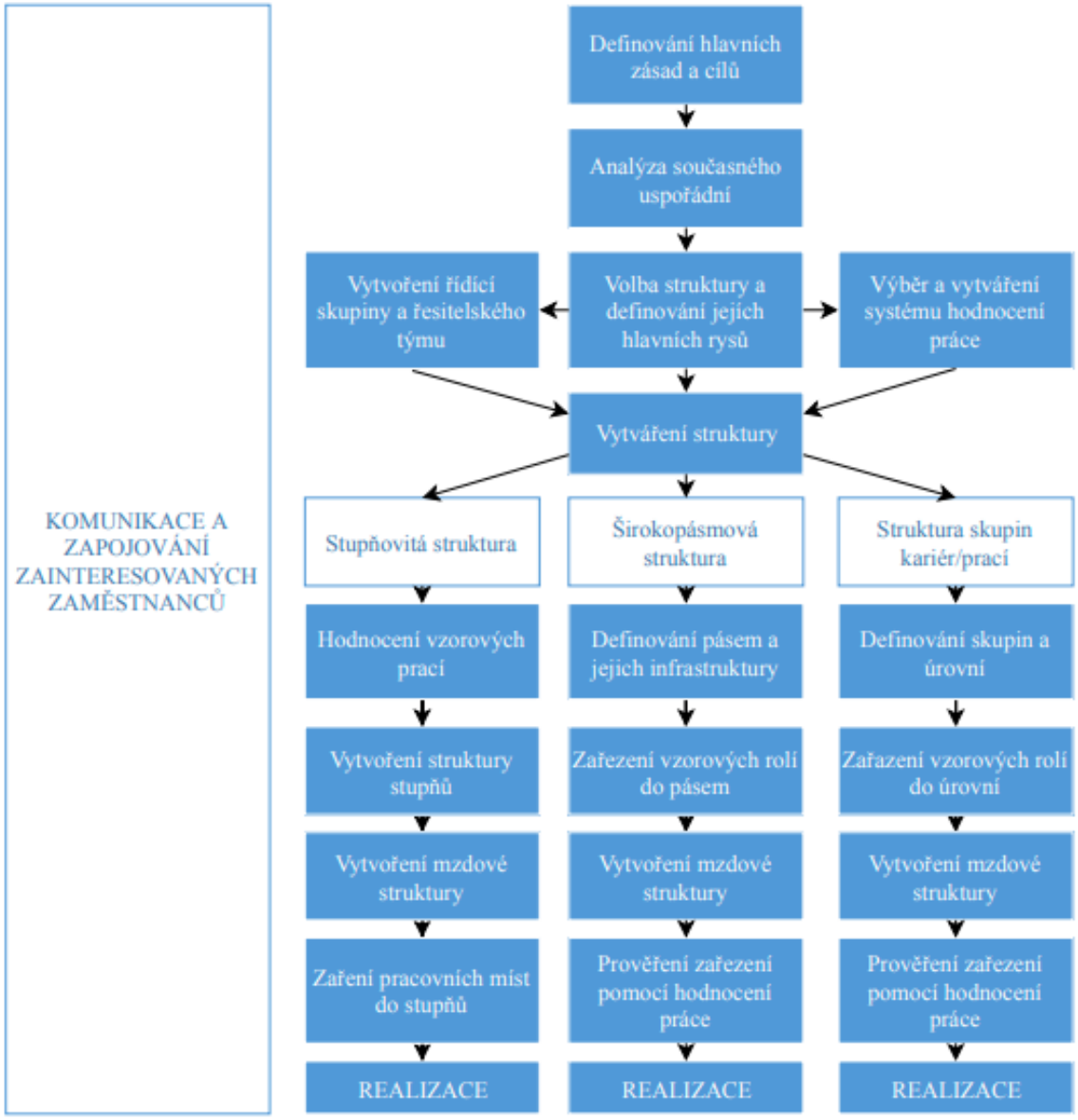
Při vytváření tarifního systému je kladen největší důraz na zapojování zainteresovaných zaměstnanců do všech fází programu a také na velmi dobrou komunikaci. Do procesu tvorby tarifního systému se zapojují nejenom personalisté, ale také manažeři a řídící zaměstnanci. Jednotlivé kroky tvorby mzdové struktury jsou zobrazeny na Obrázku 5, kde můžeme vidět provázanost mezi jednotlivými kroky při tvorbě tarifního systému.[34]

[32] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 299.

[33] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 315-316.

[34] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 249-253.

Obrázek 5: Tvorba mzdové struktury

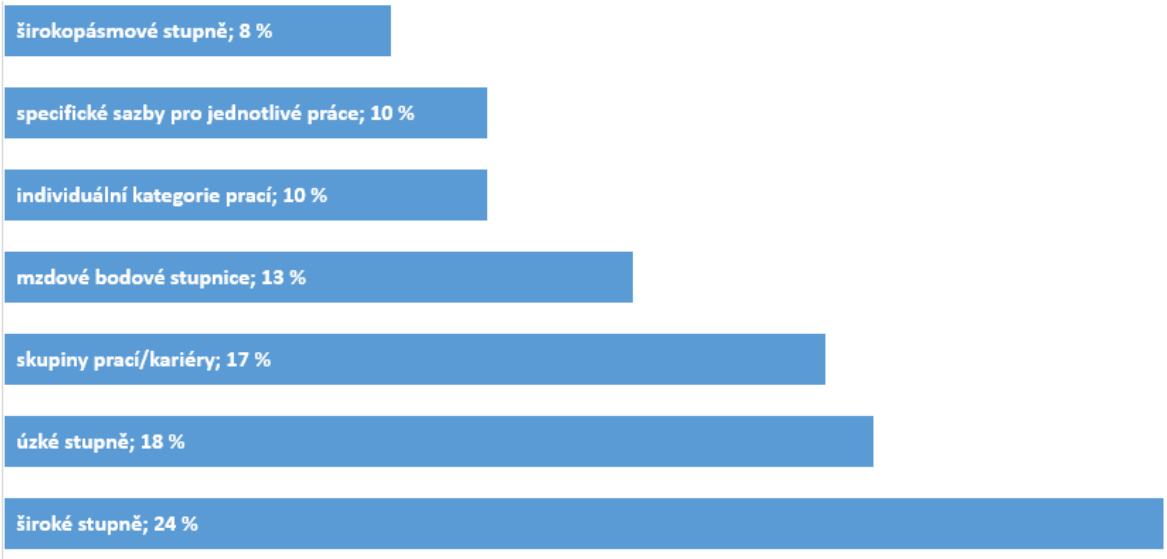


Zdroj: ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009, s. 254.

Typy tarifních stupňů

Typy tarifních stupňů vyjadřují určitý logický celek, ve kterém se realizuje politika odměňování společnosti. Armstrong rozděluje tarifní stupně do sedmi skupin, jejichž výskyt ve společnostech můžeme vidět na Obrázku 6. Nejčastěji používaným typem je struktura širokých stupňů, kterou využívá 24 % společností.

Obrázek 6: Výskyt typů tarifních tříd



Zdroj: ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2009, s. 226.

Struktura úzkých stupňů

Struktura úzkých stupňů je tvořena pásmem stupňů, do kterých se umisťují pracovní místa se stejnou hodnotou. Struktura obsahuje 10 až 18 stupňů, které mohou být definovány krajními hodnotami bodového hodnocení práce. Každé pracovní místo, jehož celkové skóre získané hodnocením práce spadá mezi krajní hodnoty tarifu, je do takového tarifu zařazeno.

Každému stupni se přiřazuje mzdové rozpětí, které přináší určitý manévrovací prostor pro mzdové pohyby, a to jak směrem dolů, tak i směrem nahoru. U tohoto typu rozpětí dochází ke zvyšování mzdy často na základě praxe na konkrétní pracovní pozici.

Ve struktuře úzkých stupňů se často stanovuje v každém stupni referenční bod, což je cílová sazba, které může dosáhnout plně samostatný a schopný zaměstnanec. Jako referenční bod společnosti obvykle nastavují střední bod mzdového stupně. Odstupňovanost referenčních bodů v každém mzdovém stupni je většinou 15 až 20 %.[35]

[35] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 226-229.

Struktury širokých stupňů

Struktury širokých stupňů jsou stále více používaným typem tarifních tříd, který má šest až devět stupňů. Oblíbenost tohoto typu tarifních tříd spočívá především ve snadnějším řízení takto nastaveného odměňování, větší flexibilitě a snižování rizika nekontrolovatelných pohybů do vyšších stupňů.

Definice stupňů je založena na stejném principu jako u struktury úzkých stupňů, s výjimkou, že není nutné, aby zaměstnanci dosahovali horní hranice mzdového stupně.

Širokopásmové struktury

Širokopásmové struktury mají snížený počet mzdových stupňů. Význam tohoto typu tarifní struktury se v posledních letech zvyšuje. Horní mzdové stupně převyšují spodní mzdové stupně zhruba o 200 až 300 %. Vzhledem k širokým stupňům má zaměstnavatel možnost flexibilně řídit systém odměňování. Jelikož se šíře jednoho stupně pohybuje v rozmezí 50 až 80 %, není pro růst mzdy zaměstnanců nutné přeřazení do vyššího tarifního stupně. Pokud společnost využívá širokopásmové struktury mzdy, posiluje tak manévrovací prostor liniových manažerů v nastavování odměňování svým podřízeným zaměstnancům.[36]

Armstrong poukazuje na skutečnost, že aplikace širokopásmové struktury v praxi představuje obtížnější řízení, než struktury s úzkými stupni, a to i přes původní přesvědčení, že tento typ mzdové struktury bude pro řízení odměňování jednodušší. Tento typ mzdové struktury klade velmi vysoké požadavky na liniové manažery a personální útvary. Širokopásmové struktury jsou často také mnohem nákladnější než jiné konvenčnější mzdové struktury, jelikož se mzdová progrese v širokopásmém rozložení se často vymyká kontrole. Zhoršená možnost kontroly může také vyvolat nerovnosti v odměňování.[37]

Struktury skupin kariéry

Struktury skupin kariéry se skládají z pracovních funkcí, které jsou tématicky rozřazeny dle vykonávaných činností nebo požadovaných činností. Struktura skupin nejprve rozděluje pracovní funkce do jednotlivých skupin prací a následně v každé skupině na po sobě jdoucí úrovně. V rámci každé skupiny prací se definují dráhy kariéry, které

[36] STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 2011, s. 341-342.
[37] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 233-238.

specifikují znalosti zaměstnanců, potřebné ke kariérnímu růstu v rámci jedné pracovní skupiny. V každé skupině prací je obvykle šest až osm úrovní, přičemž počet úrovní v každé pracovní skupině nemusí být stejný. Struktury skupin jsou základem pro plánování rozvoje zaměstnanců, jelikož definují potřebné znalosti a dovednosti, které se vyžadují pro každou funkci v konkrétní úrovni.

Struktura skupin prací umožňuje propojení systému odměňování s řízením osobního rozvoje a kariéry zaměstnanců. Vzhledem k propojení těchto dvou oblastí je nastavení této struktury velmi náročné, především vytváření jasných a analytických definic úrovní, které jsou smysluplně odstupňovány a jsou logicky propojeny s kariérou zaměstnanců.[38]

Struktury skupin prací

Rozdíl mezi strukturou skupin prací a strukturou skupin kariéry spočívá v tom, že ve struktuře skupin kariéry existuje společná struktura stupňů a mzdová struktura. Struktura skupin prací má svou vlastní mzdovou strukturu, která bere v potaz rozdílné úrovně tržních sazeb mezi jednotlivými skupinami.

Hodnoty pracovních míst a mzdové struktury mohou být tedy ve stejných úrovních rozlišné. Tato mzdová struktura umožňuje zaměstnavatelům uzpůsobovat mzdové sazby pro různé pracovní pozice tak, aby jejich sazba co nejvíce odrážela rozdíly v tržních sazbách, čímž si společnost zabezpečuje konkurenceschopnou odměnu v porovnání s trhem práce.[39]

Mzdové bodové stupnice

Mzdové bodové stupnice lze uplatnit ve všech sférách a lze je využít také ve veřejném sektoru. Mzdová struktura se skládá ze stupnice narůstajících placených bodů, které se zvyšují od nejméně ohodnocených pracovních míst k nejlépe hodnoceným. Přírůstky ve mzdové bodové stupnici se pohybují v rozmezí od 2,5% až do 3% mezi jednotlivými stupni. Přírůstky jsou stabilní pro celou stupnici nebo se v rámci stupnice mohou lišit.

Progrese zvyšování platu se odvíjí od délky zaměstnání, přičemž zákony upravující diskriminaci na základě věku povolují pouze prvních pět let, dále již nelze podle délky

---

[38] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 238-241.

[39] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 241-242.

zaměstnání odměňovat. Mzdové bodové stupnice se řídí téměř samy, jelikož management nesmí v takto nastavené struktuře rozhodovat o navyšování mzdy, což vyvolává pocit spravedlnosti takto nastavené mzdy. Nevýhodou tohoto systému je fakt, že mzda se odvíjí pouze od délky zaměstnání a nebere v potaz již přidanou hodnotu zaměstnanců.[40]

Individuální kategorie prací

Některé typy společností nemají vytvořenou mzdovou strukturu pro všechny místa. Ze mzdové struktury jsou často vyjmuta pracovní místa top managementu. Místo mzdové struktury společnosti používají individuální sazby, které jsou více spojeny s konkrétní osobou než s pracovní pozicí. Nastavení individuální sazby předchází vyjednávání a benchmarking oproti trhu. V případě používání bodové sazby není definovaná progrese mzdy.

Bodové sazby lze aplikovat ve společnostech s jednoduchou hierarchií pracovních míst (například maloobchodní společnosti). Společnost musí dbát při využívání individuálních kategorií prací na spravedlivé odměňování napříč celou společností, jelikož v takto nastaveném systému vzniká velký prostor pro zavedení mzdy, která nebude spravedlivá vůči ostatním.[41]

3.3.2 Hodnocení práce

Zákoník práce zakotvuje zásady stejné odměny pro ženy a muže za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty. Účelem principu zákazu diskriminace je vytvořit podmínky, které umožňují rovnoprávný přístup ke všem zaměstnancům a stanovení určitých kritérií pro nediskriminační odměňování. Stejnou prací se rozumí vykonávaná práce ve srovnatelné namáhavosti, se stejnou odpovědností a ve stejné složitosti ve srovnatelných podmínkách a při využití stejných pracovních schopností/výkonu. Velké společnosti využívají pro zpracování podkladů pro mzdovou strukturu hodnocení práce, pomocí kterého mohou vyjasnit rozdíly mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Tyto rozdíly jsou vyjádřeny zařazením pracovní pozice do jednotlivého mzdového tarifu (zaručená mzda).

---

[40] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 246-247.

[41] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 247.

Pomocí stanovených metod společnost získává hodnotu práce pro každou pracovní pozici, kterou následně zařadí do kvalifikačního katalogu.[42]

Torrington, Hall, Taylor a Atkinson charakterizují hodnocení práce jako postup, při kterém se ohodnotí každá pracovní pozice body, pomocí kterých se vytvoří hierarchie všech pracovních míst od nejlépe ohodnocených pozic, na kterých mají zaměstnanci velkou zodpovědnost, musejí mít praxi v oboru a široké spektrum znalostí až po pozice, na které zaměstnanci nepotřebují specifické znalosti a mají zde nízkou odpovědnost pouze za svou náplň práce. Každé pracovní místo se následně přiřadí odpovídajícímu platovému stupni. Hlavní důraz je kladen na relativní hodnotu pracovních míst v rámci celé společnosti a na srovnání těchto hodnot mezi sebou, nikoliv s externími společnostmi. Takovýmto postupem je ve společnosti dodržována spravedlnost a objektivita v odměňování zaměstnanců.[43]

Kategorie hodnocení práce

Kategorie hodnocení prací lze rozčlenit na několik skupin, přičemž každý autor ve svých publikacích používá mírně odlišně rozdělení:

1) analytické hodnocení práce,
2) neanalytické hodnocení práce,
3) tržní oceňování,
4) kolektivní vyjednávání.

Armstrong rozšířil základní členění na analytické a neanalytické hodnocení o tržní oceňování. Torrington, Hall, Taylor a Atkinsos také navíc uvádějí kolektivní vyjednávání.

Analytické hodnocení práce

Analytické hodnocení práce vyžaduje, aby byl ohodnocen každý prvek nebo faktor pracovní funkce, je to nejvyužívanější metoda hodnocení práce.[44] Snaží se minimalizovat subjektivnost neanalytických metod nahrazením úsudků personalistů a manažerů měřením.

---

[42] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 312-313.

[43] TORRINGTON, D., HALL, L., TAYLOR, S., ATKINSON, C. *Human resource management*. 2017. s. 511-512.

[44] TORRINGTON, D., HALL, L., TAYLOR, S., ATKINSON, C. *Human resource management*. 2017. s. 512.

Každá pracovní funkce je hodnocena podle stejných požadavků, přičemž každému požadavku je přiřazená váha jeho důležitosti.[45]

Typy analytických metod:

- Bodovací metoda

Každé pracovní místo se zkoumá z hlediska faktorů (např. potřebná dovednost, úsilí a odpovědnost). Každému zkoumanému faktoru je přidělená váha, která udává jeho hodnotu oproti ostatním faktorům. Následně se každému faktoru přiřazuje určité bodové hodnocení, přičemž celková hodnota bodů vyjadřuje relativní hodnotu každé pozice.[46]

Koubek zkoumané faktory člení na placené faktory, za které je společnost ochotna platit mzdu a subfaktory, které slouží pro detailnější popis placených faktorů. Subfaktorům jsou pro větší detail přiřazovány stupně se vzorovými popisy diferencujícími speciální požadavky konkrétní pracovní pozice pro každý subfaktor. Každému faktoru, subfaktoru a stupni poté manažeři a personalisté přidělují váhy, pomocí kterých určují významnost pro konkrétní pozici. Příklad bodového hodnocení znázorňuje Tabulka č. 3.[47]

Tabulka 3: Příklad bodového hodnocení

Placený faktor	Maximum bodů	Subfaktory	Bodové ohodnocení			
			I.	II.	III.	IV.
Dovednosti	260	znalost práce	35	70	105	140
		zkušenost	20	40	60	80
		iniciativa	10	20	30	40
Úsilí	240	fyzické	20	40	60	80
		duševní	40	80	120	160
Odpovědnost	360	za politiku společnosti	20	40	60	80
		za práci jiných lidí	40	80	120	160
		za dobré vztahy se zákazníky	20	40	60	80
		za peněžní výdaje v hotovosti	10	20	30	40
Podmínky práce	140	pracovní podmínky	20	40	60	80
		riziko	15	30	45	60
Celkem bodů	**1000**					

Zdroj: KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2015,, s. 296.

[45] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 314.

[46] TORRINGTON, D., HALL, L., TAYLOR, S., ATKINSON, C. *Human resource management*. 2017. s. 512.

[47] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 294-296.

- Faktorové porovnávání

Faktorové porovnávání používá odstupňované faktory, což vyjadřuje porovnávání faktoru práce a faktor v nějaké stupnici. Porovnávání může nabývat pouze tří hodnot a není potřeba již využívat bodové hodnocení faktorů. Tuto metodu často využívají nezávislí experti, kteří zkoumají rovnost odměňovaní ve společnostech.[48]

- Analytické porovnávání

Stejně jako tomu je u bodové metody, analytická metoda porovnává počet bodů nadefinovaných faktorů.

Analytické porovnávání má dvě formy:[49]

1) porovnávání profilu role s profilem stupně (úrovně) – profily rolí jsou porovnávány s profily úrovně,
2) porovnávání profilu role s profilem vzorové role – profily rolí jsou porovnávány s profily vzorových rolí.

Neanalytické hodnocení práce

Při neanalytickém hodnocení práce se nerozdělují činnosti práce do jednotlivých částí, jako tomu je u analytické metody, ale práce se hodnotí jako celek. Následně jsou práce uspořádány podle pořadí dle důležitosti.[50]

Neanalytické metody nejsou vyhovující pro splnění požadavků na stejné odměňování ve společnosti, jelikož dochází k porovnávání práce s jinou prací.
Nebo se práce posuzuje vůči celku, ve kterém jsou předem definované stupně prací (porovnáváme tady popis pracovní pozice vůči popisu předem definovaného stupně).[51]
Typy neanalytických metod:

- Klasifikační metoda

Klasifikační metoda definuje modelové třídy, jejichž počet se odvíjí od potřeb každé společnosti. Modelové třídy jsou definovány předem nastavenými faktory

---

[48] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 142.

[49] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 142.

[50] TORRINGTON, D., HALL, L., TAYLOR, S., ATKINSON, C. *Human resource management*. 2017. s. 511.

[51] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 142.

(odpovědnost, zkušenost, atd.), které jsou potřebné pro zařazení do specifické třídy. Relativní hodnota konkrétní práce se poté získává porovnáním popisu pracovního místa konkrétní práce vůči popisu modelové třídy. Konkrétní práce je následně zařazena do určité modelové třídy.[52]

- Metoda pořadí

Metoda pořadí pracuje pouze s celkovou hodnotou pozice. Pomocí této metody hodnotitel seřadí pracovní pozice podle jejich hodnot. Hodnota pozice často obsahuje pouze základní popis pracovního místa. Tato metoda je v současné době velmi zřídka používaná a řadí se mezi nejjednodušší metody.[53]

Tržní oceňování

Tržní oceňování nelze jednoznačně zařadit mezi ostatní metody hodnocení práce, jelikož se nezabývá srovnáváním mzdy ve společnosti, ale porovnává mzdu jednotlivých pozic oproti trhu. Pomocí tohoto způsobu oceňování pozic jsou pracovní pozice oceňovány napřímo podle vnějšího trhu práce. Úskalím tohoto typu oceňování pracovních pozic je skutečnost, že může z tržního prostředí převzít nastavené nerovnosti například v odměňování mužů a žen. Aplikací tohoto typu oceňování pracovních pozic tedy společnosti nedocílí zásady stejné odměny za stejnou práci.[54]

Kolektivní vyjednávání

Torrington, Hall, Taylor a Atkinson uvádějí jako kategorii hodnocení práce také kolektivní vyjednávání. Tato metoda se však nevyužívá ve všech zemích, typická je například pro Východní Evropu nebo Skandinávii, kde kolektivní vyjednávání zastalo hlavní faktor pro hodnocení pracovních pozic. Při vedení kolektivního vyjednávání o hodnocení pracovních pozic se zaměstnanci a zaměstnavatelé odvolávají na externí sazby na trhu práce a také na zavedené platební mechanismy uvnitř společnosti.[55]

---

[52] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 294.

[53] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 294.

[54] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009, s. 144-145.

[55] TORRINGTON, D., HALL, L., TAYLOR, S., ATKINSON, C. *Human resource management*. 2017. s. 513.

Převod hodnoty práce do mzdového tarifu

Koubek ve své publikaci uvádí, že existuje mnoho metod, které umožňují převod hodnoty práce do mzdového tarifu. Firma by měla ale zvolit takovou metodu, která bude srozumitelná hlavně zaměstnancům. Koubek člení metody převodu hodnoty práce do mzdového tarifu dle použitých metod hodnocení práce.

Pokud je východiskem metoda pořadí nebo klasifikační metoda, porovnává se pořadí prací dle hodnocení práce s pořadím aktuálních mzdových tarifů za tyto práce. Pokud obě pořadí nesouhlasí, upraví se mzdový tarif u hodnocení práce tak, aby došlo ke sjednocení s hodnotou práce. Ke sjednocování mzdového tarifu a hodnoty práce lze využít vzorce založené na lineární nebo geometrické progresi mezi jednotlivými tarify. Přičemž lineární progrese vyjadřuje konstantní absolutní přírůstek mezi tarify a geometrická progrese vyjadřuje konstantní koeficient růstu. Použití geometrické progrese je pro zaměstnance více motivační, jelikož absolutní přírůstek tarifu soustavně roste a v horních stupnicích tarifních tříd je přírůstek značně významný.

V případě bodovací metody je východiskem pro stanovení mzdových tarifů mzdová rovnice, která může dosahovat čtyř variant řešení podle výchozích údajů. Bodovací metoda nabízí využití grafické či regresní metody, pomocí kterých je možná modelace průběhu mzdových tarifů, což umožňuje kontrolu, zda jsou mzdové tarify v souladu se záměry mzdové politiky společnosti.

Metoda faktorového porovnávání obvykle obsahuje peněžité vyjádření hodnoty práce.[56]

3.3.3 Mzdové formy

Mzdové formy jsou odlišné postupy a zásady při stanovení mzdy. Postup tvorby není upraven žádným právním předpisem, ale odvíjí se od běžné praxe. Každá společnost má možnost aplikovat takové mzdové formy, které odpovídají strategii odměňovaní a zároveň respektují zákoník práce.[57]

---

[56] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 300-301.

[57] ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 130.

Mzdové formy by měly zaměstnance motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu. Smyslem je ocenit výsledky práce, určité pracovní jednání a hospodaření s věcnými i finančními prostředky.

Při uplatňování mzdových forem by měla společnosti respektovat určité zásady:[58]

- zaměstnanec musí znát úkoly předem a parametry pracovního úkolů, které jsou po něm požadovány,
- zaměstnanci mají mít možnost plnit zadané pracovní úkoly v celém časovém intervalu, pro který jsou výsledky hodnoceny,
- zaměstnanci mají mít možnost ovlivnit pracovní výkon svým jednáním,
- zaměstnanci znají mzdové formy a jejich vliv na cílovou odměnu a také podmínky pro její dosažení.

Druhy mzdových forem

Každá společnost by měla poskytované mzdové formy zakotvit ve vnitřním předpisu nebo v kolektivní smlouvě. Mzdové formy můžeme rozlišit do dvou základních skupin:[59]

- základní:
    - časová mzda
    - úkolová mzda
- doplňkové:
    - osobní ohodnocení
    - prémie
    - provize
    - bonusy
    - odměny
    - účast na výsledcích společnosti

Časová mzda

Časová mzda je považována za základní mzdovou formu. Společnosti většinou využívají hodinovou nebo měsíční mzdu, přičemž měsíční mzda se rovná mzdovému tarifu

[58] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 319-320.

[59] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 320.

zaměstnance. Časová mzda se využívá v případech, kdy zaměstnanci nemohou ovlivnit množství odvedené práce, nebo pokud je odvedená práce těžko měřitelná.

Časová mzda poskytuje zaměstnancům jistotu mzdy, ale není příliš motivační a nestimuluje zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Z tohoto důvodu bývá často doplňována jinými motivačními mzdovými formami.[60]

Z pohledu zaměstnanců je časová mzda porovnávaná z hlediska spravedlnosti odměňování. Časové mzdy velmi často vytváření pověst společnosti, jestliže je nastavena ve společnosti spravedlivě a srovnatelně s pracovním trhem, je na společnost nahlíženo jako na dobrého zaměstnavatele.[61]

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší formou pobídkové mzdy. Často se využívá při odměňování dělnických prací, kdy je zaměstnanec placen za každou jednotku odvedené práce. Mzda je tedy tvořena násobkem odvedených jednotek práce a stanovené sazby za jednotku práce. Při nastavování úkolové mzdy společnosti využívají dva typy:

- úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu: spravedlivá odměna je určena celkovou odměnou za den a je vydělena průměrným počtem výkonů,
- úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu: pro každou jednotku práce je stanovena sazba a při dosažení nastavené normy se stanovená sazba zvyšuje za každou jednotku práce.

Společnost uplatňující úkolovou mzdu musí zajistit možnost kontroly množství a kvality odvedené práce.[62]

Musí také splnit určité předpoklady, mezi které lze zahrnout:[63]

- zaměstnancům jsou předem známy výkonové normy a potřebný technologický a pracovní postup,
- společnost musí zajistit technické a organizační požadavky (materiál, pracovní nástroje, atd.),

---

[60] ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 130.

[61] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 309-310.

[62] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 311.

[63] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 321.

- společnost zajišťuje bezpečnost práce na pracovištích a chrání zdraví zaměstnanců.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je mzdová forma, která je v režii manažera. Manažer upravuje osobní ohodnocení každého zaměstnance dle výsledků při pravidelném hodnocení. Cílem osobního ohodnocení je motivovat zaměstnance k výkonu práce a podávání požadovaného výkonu. Nejčastější forma pro stanovení výše osobního ohodnocení je procentem ze mzdového tarifu.[64] Osobní ohodnocení by mělo být přezkoumáváno po každém formálním hodnocení zaměstnanců.[65]

Prémie

Prémie jsou mzdovou formou, která doplňuje základní mzdu (časovou nebo úkolovou). Zaměstnavatelé vyplácejí prémie za mimořádné plnění pracovních povinností nebo nastavují určité věrností prémie, které oceňují délku pracovního poměru. Zaměstnavatelé zavádějí také prémie za přítomnosti, pomocí kterých se snaží snižovat absenci zaměstnanců. Motivační účinek prémie je pozitivně ovlivněn, pokud jsou stanoveny předem a zaměstnancům jsou známy zásady prémiování, tedy vymezení podmínek pro vyplacení prémie.[66]

Prémie lze rozdělit do dvou základních kategorií, a to na periodicky se opakující a jednorázové. Periodicky se opakující prémie mají stanovená pravidla pro jejich získání předem a jsou upraveny prémiovým řádem společnosti (zpravidla kolektivní smlouva). Jednorázové prémie se vyplácejí zaměstnancům za mimořádný pracovní výkon a iniciativu.[67]

Provize

Provize jsou využívány při odměňování zaměstnanců ve službách, kde je mzda zaměstnanců z části závislá na určitém ukazateli (prodané množství, obrat). Takto

---

[64] ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 131-132.

[65] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 316.

[66] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 322.

[67] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2015, s. 315-316.

nastavená mzda stimuluje zaměstnance k vysokému pracovnímu výkonu. Výše prémie je stanovena procentem z určitého ukazatele nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje.[68]

Bonusy

Bonus je vyplácen k základní mzdě za dosažené mimořádné cíle. Bonusy mohou být vyhodnocovány jako individuální pro každého zaměstnance nebo jako týmové, například při dokončení náročného projektu. Periodicita vyplácení bonusů je v některých společnostech nastavená na roční bázi nebo je vyplácení bonusů nahodilé a odvíjí se od konkrétních vzniklých situací. [69]

Odměny

Cílem vyplácení odměn je ocenit mimořádné pracovní výkony zaměstnanců. Mezi nejčastěji vyplácené typy odměn se zařadí odměny vyplácené před dovolenou nebo Vánocemi, odměny k pracovním nebo osobním výročním a odměny za návrhy pro zlepšení pracovních postupů. [70]

Účast na výsledcích společnosti

Tento systém odměňování má za cíl podpořit angažovanost a oddanost zaměstnanců na celkových výsledcích společnosti. Takového pocitu se společnosti snaží u zaměstnanců vyvolat pomocí peněžní odměny, která je závislá na výkonu společnosti. Tento typ odměny lze rozdělit do třech skupin:

- podíl na zisku – společnosti vyplácejí zaměstnancům odměny v penězích nebo v akciích,
- podíly na vlastnictví – společnost umožňuje zaměstnancům nakoupit akcie spojené s vlastnictvím společnosti,
- podíly na výnosu – společnost vyplácí zaměstnancům peněžní odměny, které jsou závislé na finančních výnosech společnosti.[71]

---

[68] ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2016, s. 131.

[69] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 323.

[70] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. s. 324.

[71] ARMSTRONG, M., TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů. 2015. s. 441-442.

3.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatel poskytováním zaměstnaneckých výhod, které jsou nad rámec sjednané mzdy, přispívá k motivaci zaměstnanců a posiluje tak pozitivní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel také poskytováním zaměstnaneckých výhod zvyšuje svou konkurenceschopnost na trhu práce při získávání zaměstnanců. Zaměstnavatelé často při poskytování zaměstnaneckých výhod projevují snahu posílit rovnováhu pracovního a soukromého života zaměstnanců.

Zaměstnavatelé poskytují zaměstnanecké výhody následujícími způsoby:

- fixní poskytování zaměstnaneckých výhod – jsou stanovy v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřních předpisech společnosti a je pouze na vůli zaměstnanců, zda výhody budou využívat,
- flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod (cafeterie systém) – zaměstnavatel vymezí balíček výhod a stanoví maximální limit.

Z daňového hlediska jsou pro zaměstnavatele optimální takové zaměstnanecké výhody, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na zdravotní a sociální pojištění a zároveň jsou u zaměstnavatele daňově účinný výdaj, který snižuje daň z příjmů.[72]

Daňový režim zaměstnaneckých výhod na straně zaměstnance:

- odborný rozvoj zaměstnanců - dle § 6 odst. 9 písm. a) ZDP jsou nepeněžní plnění vynaložená na odborný rozvoj zaměstnanců osvobozena od daně.
- stravování zaměstnanců – dle § 6 odst. 9 písm. b) ZDP je od daně z příjmů osvobozena hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění.
- příspěvky na sport, vzdělávání a rekreaci – dle § 6 odst. 9 písm. d) ZDP je od daně z příjmů osvobozeno nepeněžní plnění z FKSP, ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění anebo na vrub výdajů, které nejsou vynaloženy na dosažení, zajištění a udržení příjmů.
- příspěvky na penzijní a životní pojištění – dle §6 odst. 9 písm. p) ZDP je od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozen příspěvek zaměstnavatele na

[72] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně.* 2017. s. 1-3.

penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění v maximální částce 50 000 Kč ročně za zaměstnance.

Daňový režim zaměstnaneckých výhod na straně zaměstnavatele:

Dle ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP může zaměstnavatel využít daňové zvýhodnění v následujících případech:

- příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění – příspěvky jsou daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši, pokud jejich poskytování vyplývá z vnitřních předpisů zaměstnavatele.
- příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců – daňovými výdaji jsou dle ů 24 odst. 3 písm. j) bod 3 ZDP všechny výdaje, které zaměstnavatel vynaložil na zvyšování nebo prohlubování kvalifikace, pokud to souvisí s předmětem činnosti.
- příspěvek na stravování zaměstnanců – dle § 24 odst. 2 psím. j) bod 4 ZDP jsou daňově uznatelnými výdaji na provoz vlastního stravovacího zařízení kromě hodnoty potravin. V případě poskytování stravenek jsou daňově uznatelné příspěvky do výše 55 % ceny jednoho jídla. [73]

Zaměstnanecké výhody představují přibližně 37 % mezd.[74] Nejčastěji jsou tvořeny:

Tabulka 4: Přehled zaměstnaneckých výhod

TOP 10 nejposkytovanějších zam. výhod	TOP 10 nejžádanějších zam. výhod
Stravenky	Jazykové vzdělávání
Dovolená navíc	13. plat
Vánoční večírky	Placená dovolená navíc
Pružná pracovní doba	Pružná pracovní doba
Firemní mobilní telefony k soukromým účelům	Home office
Jazykové vzdělávání	Stravenky
Občerstvení na pracovišti	Placená krátkodobá nemoc
13. plat/pravidelné bonusy	Vzdělávání
Teambuilding a sportovní aktivity	Firemní mobilní telefon k soukromým účelům
Home office	Možnost nadpracovat si hodiny

Zdroj: MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 2017. s. 4.

[73] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně.* 2017. s. 8-13.

[74] DESSLER, G. *Human resource management.* 2016, s. 418.

3.4.1 Přehled zaměstnaneckých výhod

Stravenky

Výše hodnoty poskytnuté stravenky není omezena, záleží pouze na rozhodnutí zaměstnavatele, které je většinou založeno na daňové optimalizaci.
Zaměstnanci, kterému byla poskytnuta stravenka, vzniká příjem, který je dle §3 odst. 2 ZDP předmětem daně z příjmu FO, který je považován za nepeněžní příjem a je dle §6 odst. 9 písmene b) ZDP od daně z příjmu osvobozen.
Pro zaměstnavatele jsou poskytnuté příspěvky dle §24 odst. 2 písmene j) bod 4 ZDP daňově účinné až do výše 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu.[75]

Dovolená navíc

Dovolená navíc je velmi nákladný benefit, ale mezi zaměstnanci také velmi oblíbený, jelikož v současné době se trendy v oblasti poskytování benefitů pohybují kolem volného času zaměstnanců. Tento trend můžeme také pozorovat v Tabulce č. 4 s přehledem TOP 10 nejžádanějších zaměstnaneckých výhod, kde se v první polovině objevují zaměstnanecké výhody jako placená dovolená navíc, pružná pracovní doba a home office.[76]

Odborný rozvoj zaměstnance

Dle § 230 odst. 2 ZD je zaměstnanec povinen prohlubovat svou kvalifikaci, pokud to vyžaduje jeho pracovní činnost. Účast zaměstnanců na školeních se považuje za výkon práce a zaměstnanci za tento výkon náleží mzda. Pokud zaměstnavatel investuje do prohlubování kvalifikace zaměstnance více jak 75 000 Kč, může si dle § 234 ZD uzavřít se zaměstnancem kvalifikační dohodu.

Prohlubování kvalifikace není dle ZP považováno za výkon práce, ale za překážku v práci. Zaměstnanci přísluší volno s náhradou mzdy průměrného výdělku k účasti na vyučování, přípravu na zkoušky, obhajobu absolventské práce a na vykonání státní závěrečné zkoušky. Pokud zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům prohlubování

[75] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně.* 2017. s. 45-47.

[76] DESSLER, G. *Human resource management.* 2016, s. 419-420.

kvalifikace, může po zaměstnancích vyžadovat závazek setrvat v zaměstnání na maximálně 5 let.[77]

Penzijní připojištění/životní pojištění

Poskytováním penzijního/životního připojištění zaměstnavatel motivuje zaměstnance a zároveň je tento typ motivace pro zaměstnavatele výhodnější než navýšení mzdy. Daňová účinnost poskytovaných příspěvků vyplývá u zaměstnavatele z § 2č odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP. Z předpisu vyplívá, že příspěvky poskytnuté zaměstnavatelem na penzijní či životní pojištění jsou daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši.[78]

Work-life benefity

V dnešní době je již samozřejmost, že pracují oba partneři v domácnosti, proto benefity zaměřené na work-life balance jsou v portfoliu benefitů nepostradatelné. Mezi benefity podporující skloubení osobního a pracovního života patří benefity jako například péče o děti, zřizování firemních zařízení pro děti či péče o starší rodiče zaměstnanců.[79]

Dle § 6 odst. 9 písm. d) bod 2 ZDP je od daně z příjmů fyzických osob osvobozeno nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem ve formě použití zařízení péče o děti předškolního věku, pokud je toto plnění poskytováno ze sociálního fondu nebo z FKSP.

Zaměstnancům je poskytována sleva na dani související s umístěním dítěte do předškolního zařízení dle § 35ba odst. 1 písm. g) ZDP. Výše slevy odpovídá výši výdajů prokazatelně vynaložených poplatníkem za umístění dítěte v předškolním zařízení (tzv. školkovné). Maximální výše slevy pro každé vyživované dítě je do výše minimální mzdy.[80]

Flexibilní benefity (cafeterie)

Dle průzkumů je u zaměstnanců flexibilní způsob poskytování benefitů oblíbený. Jeden ze způsobů, jak zaměstnancům vyjít vstříc poskytováním flexibilních benefitů je systém cafeterie. Zaměstnavatel přiřadí každému zaměstnanci roční limit a je pouze na zaměstnanci, na jaký typ benefitů tento rozpočet v rámci cafeterie využije.[81]

---

[77] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně.* 2017. s. 86-87.

[78] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně.* 2017. s. 61-66.

[79] DESSLER, G. *Human resource management.* 2016, s. 437.

[80] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně.* 2017. s. 169-170.

[81] DESSLER, G. *Human resource management.* 2016, s. 438.

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce je zaměřena na systém odměňování ve vybrané telekomunikační společnosti. První část diplomové práce je zaměřena na charakteristiku a analýzu systému odměňování ve zkoumané Společnosti. Následující část se zabývá zkoumáním systému odměňování a definováním faktorů, na základě kterých by měl být systém odměňování nastaven jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu zaměstnavatele. Aby byl systém odměňování motivační a přispíval k udržení stability zaměstnanců, měl by být založen na identifikovaných faktorech, které jsou klíčové jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. K identifikaci klíčových faktorů bylo využito dotazníkové šetření. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou identifikovány faktory, které jsou klíčové pro návrh systému odměňování. Výzkumná část byla provedena v rámci Mezinárodní IT sekce, která je zvýrazněna ve zjednodušené organizační struktuře Společnosti (viz obrázek č. 7).

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Vybraná Společnost se řadí mezi telekomunikační společnosti působící na trhu České republiky. Společnost je členem mezinárodní telekomunikační skupiny, přičemž na českém trhu má okolo 6 milionů zákazníků a 4000 zaměstnanců. Zkoumaná Společnost je integrovaným operátorem, kde vedle fixních a mobilních telekomunikačních služeb nabízí také široké portfolio IT služeb a řešení systémové integrace pro firemní zákazníky.

4.1.1 Organizační struktura společnosti

V čele Společnosti stojí generální ředitel, který je zodpovědný za vedení a strategii celé Společnosti. Linie organizační struktury zkoumané Společnosti je tvořena divizemi, které jsou následně členěny dle oblasti působení. Vedoucí jednotlivých divizí jsou zodpovědní za naplňování cílů a strategie v rámci své divize. Společnost se řídí organizačním řádem, který je jedním ze základních řídících dokumentů Společnosti. V rámci organizačního řádu je Společnost popsána z hlediska vnitřního řízení a působnosti jednotlivých organizačních jednotek.

Z hlediska organizačního řízení zkoumaná Společnost hierarchicky člení organizační jednotky do následující struktury:

Tabulka 5: Organizační členění

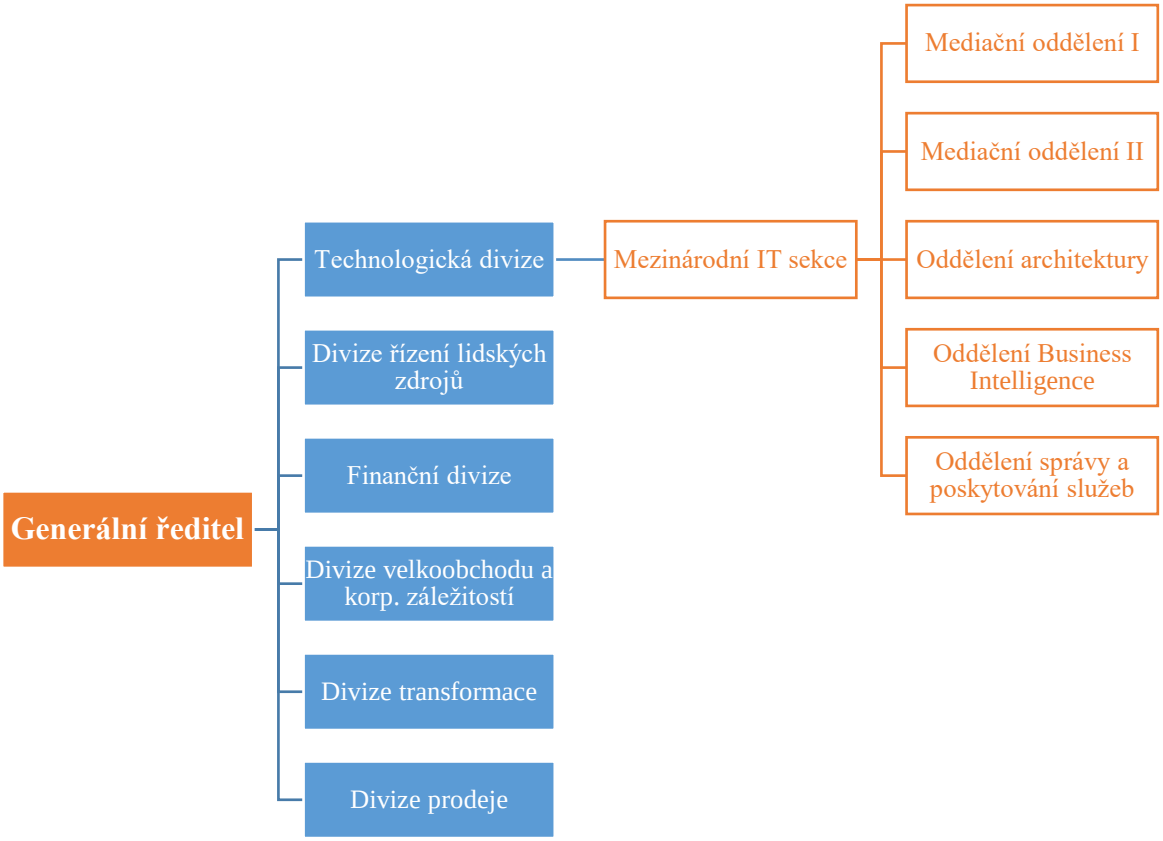
Organizační jednotka	Vedoucí zaměstnanec
Divize	Generální ředitel / Ředitel
Sekce	Manažer sekce
Úsek	Manažer úseku
Oddělení	Manažer oddělení
Tým	Manažer týmu

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě interních dokumentů Společnosti.

Ve Společnosti existují následující divize:

- **Divize generálního ředitele** je zodpovědná za veškerá důležitá obchodní rozhodnutí Společnosti.
- **Divize řízení lidských zdrojů** zabezpečuje chod Společnosti z hlediska lidských zdrojů, tedy využívá potenciál zaměstnanců a zajišťuje jejich profesní rozvoj. Mezi další kompetence divize řízení lidských zdrojů patří zajišťování veškeré agendy, která je spojena s náborem, odměňováním, zaměstnaneckými výhodami, péči o zdraví zaměstnanců a zajišťování bezpečnosti práce.
- **Technologická divize (IT)** zajišťuje funkční síť pro mobilní či datovou komunikaci.
- **Finanční divize** má na starosti zpracovávání účetnictví, daní a také oblast řízení rizik. Nedílnou součástí je také podílení se na controllingu Společnosti a řízení financí. Mezi zodpovědnosti této divize patří zpracovávání interního auditu, správa majetku a zajišťování nákupní agendy.
- **Divize velkoobchodu a korporátních záležitostí** zodpovídá za právní a regulační oblast. Hlavní zodpovědností divize je řídit a rozvíjet velkoobchodní vztahy Společnosti.
- **Divize transformace** zodpovídá za oblast ICT služeb a řízení rozvoje Společnosti v této oblasti.
- **Divize prodeje** zajišťuje marketingové aktivity z hlediska jejich řízení, monitoringu a implementace. V rámci této divize se také řídí nastavování a implementování prodejní strategie.

Obrázek 7: Zjednodušené organizační schéma Společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, na základě interních dokumentů Společnosti.

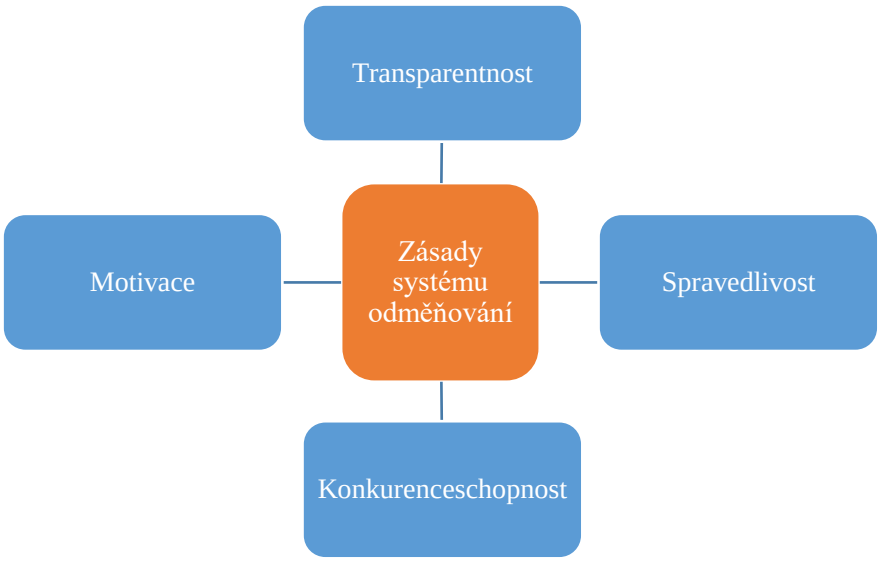
4.2 Stávající systém odměňování společnosti

4.2.1 Strategie a zásady systému odměňování

Společnost se snaží aplikovat systém odměňování, který je pro zaměstnance motivující a zároveň splňuje podmínky v daném tržním prostředí. Zvolený systém odměňování by měl být také srovnatelný oproti ostatním firmám na trhu práce a transparentní. Společnost nabízí svým zaměstnancům spravedlivou odměnu, která je konkurenceschopná a vychází ze standardní mzdy na trhu práce v České republice. Společnost chce využívat politiku systému odměňování a zaměstnaneckých výhod k dosažení konkurenceschopné pozice na trhu práce. Pro Společnost je důležité odměňovat a uznávat zaměstnance za jejich pracovní výkony a dovednosti.

Z hlediska strategie je pro firmu do budoucna důležité budovat a rozvíjet firemní kulturu, která je postavena na základě strategických pilířů celé Společnosti. V rámci firemní strategie jsou pro firemní kulturu nadefinované základní hodnoty, které by měly být stavebními pilíři pro rozvíjení firemní kultury.

Obrázek 8: Zásady systému odměňování



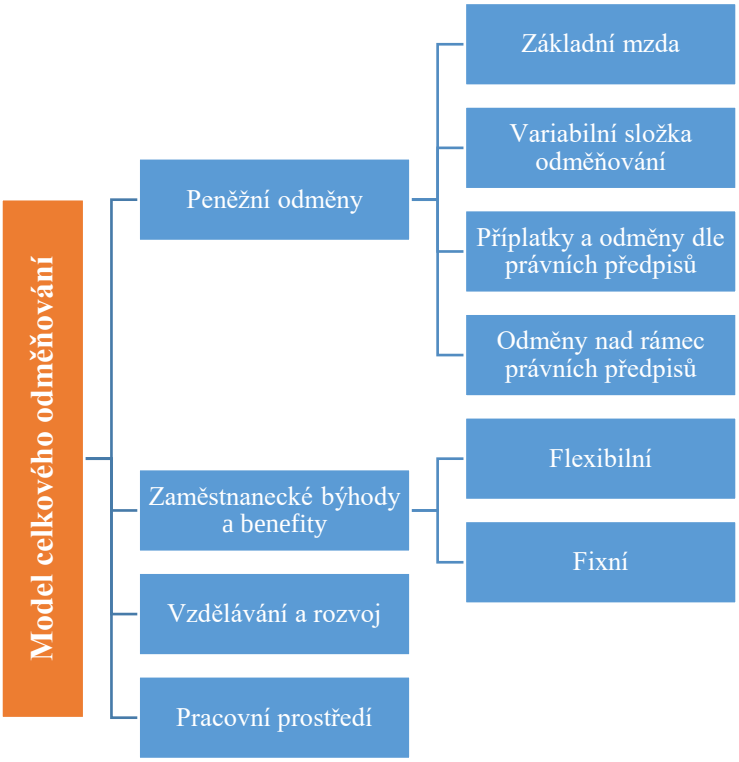
Zdroj: Vlastní zpracování, na základě interních dokumentů Společnosti.

4.2.2 Schéma celkového odměňování

Jednotlivé složky v rámci celkového odměňování jsou nastaveny tak, aby motivovaly zaměstnance k vysokým pracovním výkonům a podporovaly řízení pracovního výkonu prostřednictvím správně nastavených cílů.

Mimo základní mzdu a příplatků dle právních předpisů České republiky jsou ostatní složky z celkového odměňování nenárokové v případě nesplnění podmínek pro jejich poskytnutí.

Obrázek 9: Schéma celkového odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování, na základě interních dokumentů Společnosti.

Peněžní odměny: Základní mzda

Základní mzda je peněžní plnění poskytované Společností za vykonanou práci svým zaměstnancům. V rámci Společnosti je pro každou pracovní pozici stanoveno rozmezí cílového odměňování a rozmezí základní mzdy. Základní mzda se sjednává při uzavírání pracovní smlouvy a může být přehodnocena při změně pracovní pozice, roční úpravě mzdy či mimořádným přehodnocením. Roční úprava základní mzdy je založena na pracovním výkonu zaměstnance, jeho rozvoji, konkurenčním prostředí na trhu práce, makroekonomických ukazatelích a finančních možnostech Společnosti.

Základní mzda se ve Společnosti poskytuje na základě níže zmíněných kritérií:

- složitost, odpovědnost a namáhavost práce – je posuzováno mimo jiné vzdělání a praktické zkušenosti potřebné pro výkon určité práce,
- obtížnost pracovních podmínek – dle obtížnosti pracovního režimu z hlediska rozvržení pracovní doby,
- pracovní výkonnost a výsledky – dochází k posuzování intenzity, množství a kvality odváděné práce.

Peněžní odměny: Variabilní složka odměňování

Variabilní složka odměňování je nenárokovou složkou a zahrnuje se do průměrného výdělku. Společnost poskytuje dva typy variabilní složky:

1) roční bonus – roční bonus se váže na plnění nastavených cílů. Cíle jsou nastaveny každému zaměstnanci, přičemž zaměstnanec je v rámci jednoho roku povinen plnit zadané cíle. Nastavené cíle se dělí na firemní a osobní. V případě kladného vyhodnocení plnění nastavených cílů dochází k vyplácení ročního bonusu. Výše bonusu je závislá na typu pracovní pozice (viz tabulka č. 6)

Tabulka 6: Výše ročního bonusu dle typu pracovní pozice

Pracovní pozice	Výše Ročního bonusu
Zaměstnanci	15 %
Vedoucí zaměstnanci	15 %
Management	25 %

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě interních dokumentů Společnosti.

2) variabilní složka mzdy vyplácená měsíčně – tento druh variabilní složky je uplatňován zejména u zaměstnanců, kteří jsou zařazeni na pracovních pozicích, které mají přímý kontakt se zákazníky. Měsíčně vyplácená variabilní složka je založena na specifických měřitelných ukazatelích hodnotících pracovní výkon zaměstnance.

Peněžní odměny: Odměny nad rámec právních předpisů

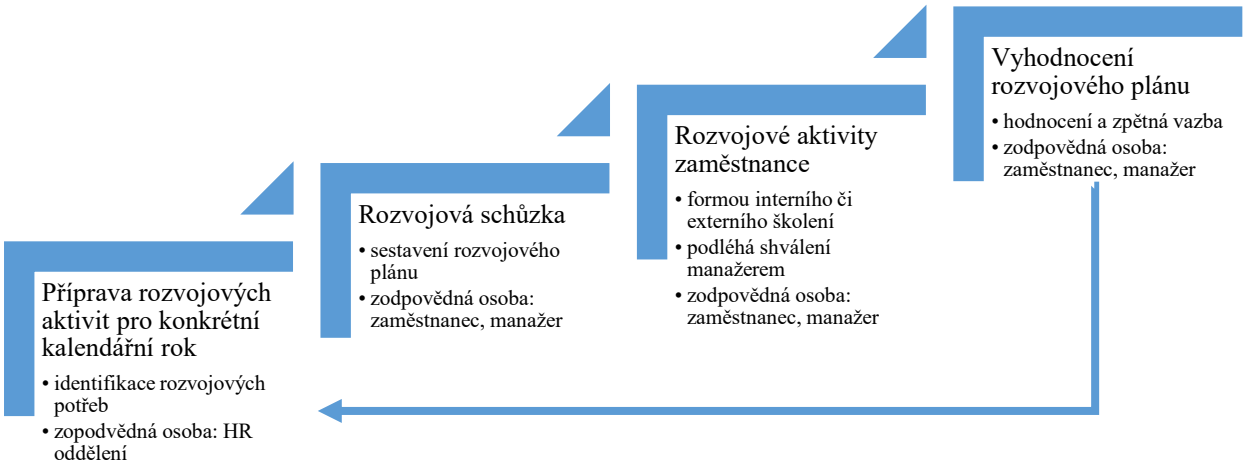
- **odměna za zastupování** – tato odměna se vyplácí zastupujícímu zaměstnanci po celou dobu zastupování.
- **odměna za doporučení nového adepta** – účelem této odměny je motivovat zaměstnance k doporučování vhodných kandidátů na volné pracovní pozice. Zaměstnanec má nárok na odměnu za doporučení až v momentě, kdy doporučená osoba odpracovala ve Společnosti nejméně 3 měsíce. Po 3 měsících je vyplacena první část odměny, na druhou část odměny má zaměstnanec nárok až po 6 měsících.
- **Další odměny a ocenění** - cílem dalších odměn či ocenění je motivovat zaměstnance k nadstandardním pracovním výkonům, které vedou ke zlepšení výsledků Společnosti. Dochází především k oceňování pracovních výkonů, které

zaměstnanec uskutečňuje nad rámec povinností stanovených v jeho popisu práce. Tento typ odměn či ocenění se poskytuje zejména za splnění pracovních úkolů, které nebyly oceněny v rámci jiné složky mzdy. Zaměstnancům může být poskytnuto jako ocenění několik typů odměn (mimořádná odměna, projektová odměna či programová odměna).

Vzdělávání a rozvoj

Základním předpokladem pro možnost rozvoje zaměstnance ve Společnosti je splnění kvalifikačních požadavků ze strany zaměstnance, které jsou stanoveny již při výběrovém řízení pro danou pozici. Další plánování profesního a osobnostního rozvoje zaměstnance je poté na rozhodnutí zaměstnance a jeho manažera. Proces rozvoje každého zaměstnance je stanoven na základě ročního individuálního plánu zaměstnance, který je možné modifikovat také během roku. V rámci plánu jsou nadefinovány oblasti rozvoje a také způsob získávání daných dovedností, tedy formou interního či externího školení.

Obrázek 10: Zjednodušené schéma procesu vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování, na základě interních dokumentů Společnosti.

Zkoumaná Společnost podporuje rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v následujících oblastech:

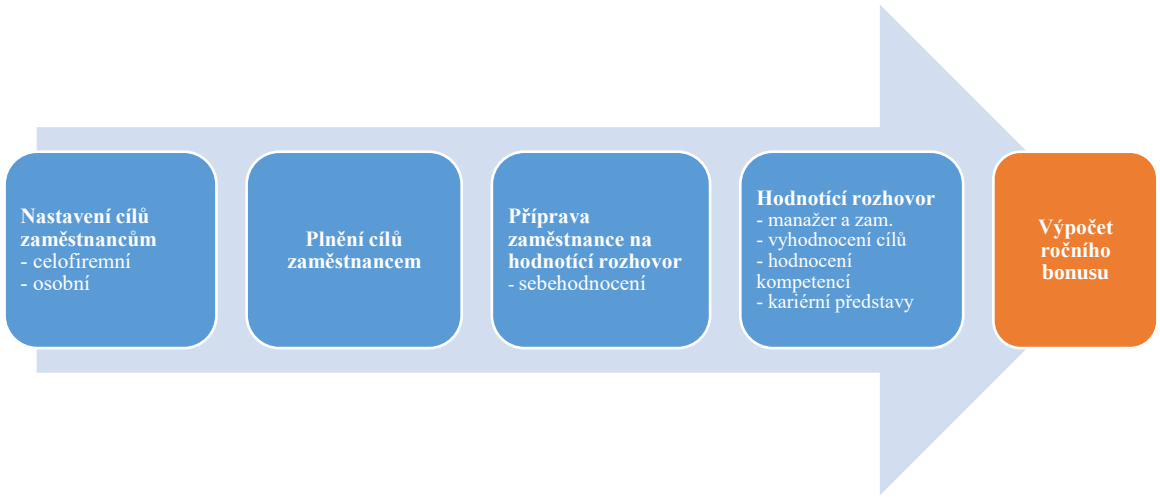
- individuální rozvoj – na základě konkrétních potřeb zaměstnance a jeho dovedností pro výkon specifické činnosti. Individuální rozvoj je definován ve spolupráci s manažerem,
- digitální formy rozvoje – formou e-learningových rozvojových portálů,

- certifikace – plán certifikací se plánuje v závislosti na základě nastavených individuálních plánů zaměstnanců,
- jazykové vzdělávání – firemní jazyková výuka je určena pouze zaměstnancům, kteří cizí jazyk využívají na denní bázi při výkonu práce. Jazyková výuka probíhá prostřednictvím e-learningového portálu,
- zvyšování a prohlubování kvalifikace – Společnost umožňuje studium či účast na školeních prohlubujících odbornou kvalifikaci zaměstnanců. V případě zvyšování kvalifikace, která je nutná pro danou pracovní pozici, je tato kvalifikace hrazena ze strany zaměstnavatele. Společnost také umožňuje zaměstnancům studium, které není spjato se zvyšování kvalifikace pro danou pracovní pozici. V tomto případě nedochází ke kompenzaci ze strany společnosti, ale společnost nabízí zaměstnancům 16 pracovních dnů neplaceného studijního volna.

Řízení pracovního výkonu

Společnost řídí pracovní výkon zaměstnanců pomocí specifických cílů pro každého zaměstnance, přičemž cíle jsou rozděleny na celofiremní, které zohledňují strategii Společnosti a individuální. Celkový proces řízení pracovního výkonu zahrnuje nastavení cílů pro konkrétní kalendářní rok pro každého zaměstnance a vyhodnocení těchto cílů ze strany manažera na konci hodnotícího období. V rámci hodnocení cílů a výkonu manažer hodnotí naplnění stanovených cílů a také celkovou výkonnost zaměstnance za sledované období. K hodnocení manažerem dochází až poté, co došlo k sebehodnocení ze strany zaměstnance. Výsledkem tohoto procesu je stanovení částky ročního bonusu zaměstnance.

Obrázek 11: Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování, na základě interních dokumentů Společnosti.

Pracovní prostředí

Společnost se snaží v aktuální době posílit firemní kulturu, což je jedním ze strategických cílů a tím také posílit kladnou zákaznickou zkušenost. Základem je spolupráce a posílení týmového ducha. K dosažení tohoto cíle Společnost také upravila pracovní prostředí, které je vhodné pro týmovou spolupráci – více společných prostor, kde se mohou zaměstnanci potkávat a řešit úkoly společně – meetingové místnosti, prostorné kuchyňky s možností vyřešit pracovní záležitosti u kávy. Zaměstnanci pracují v zónovaném otevřeném prostoru, který je členěn dle pracovních oblastí.

4.2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou ve Společnosti součástí systému odměňování a řídí se interními předpisy. Oproti finančním odměnám mají zaměstnanecké výhody benefit, že jsou z velké části daňově výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům poskytovány nejdříve v kalendářním měsíci, ve kterém začal pracovní poměr.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

1) **Fixní zaměstnanecké výhody**

- **doplňkové penzijní spoření** – Společnost přispívá zaměstnancům, kteří mají sjednané doplňkové penzijní spoření a podají si žádost o poskytování příspěvku

ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci mají nárok na poskytnutí příspěvku po opracování 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců ode dne nástupu. Výše příspěvku činí 1,5% ze základu, kterým je základní mzda, bonusy, příplatky a náhrady. Příspěvek Společnosti není podmíněn příspěvkem ze strany zaměstnance,

- **příspěvek na stravování** – zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravování ve formě stravenkové karty. Příspěvek je poskytován za každý odpracovaný den, kdy počet odpracovaných hodin přesáhl 4 hodiny. Společnost hradí 55 % hodnoty celkového příspěvku, zaměstnanec zbylých 45 %,
- **nadstandardní zdravotní péče** – zaměstnanci Společnosti mohou využívat nadstandardní zdravotní péči ve stanoveném zdravotnickém zařízení za předpokladu uhrazení podílu na poplatku za využití nadstandardní zdravotní péče. Poplatek za využívání této péče se hradí za každý započatý kalendářní měsíc, v němž je zaměstnanec přihlášený k využívání této péče, ve výši 30 Kč,
- **dovolená nad rámec zákoníku práce** – zaměstnanci mají k dispozici 5 týdnů dovolené v rámci kalendářního roku, tedy jeden týden nad rámec stanovený zákonem,
- **osobní volno** – zaměstnanci mohou čerpat v rámci kalendářního roku dva dny osobního volna, který je určen pro případy krátkodobých zdravotních indispozic či k zařízení důležitých osobních záležitostí zaměstnanců,
- **jeden den pro dobrý skutek** – zaměstnanci mohou využít jeden den osobního volna k účasti na prospěšných pracích, neboli k poskytnutí dobrého skutku. Zaměstnanci je vyplacena plná náhrada mzdy,
- **výhody a slevy na firemní produkty,**
- **možnost částečné práce z domova (HomeOffice) –** zaměstnancům je umožněna práce z domova v případě, že to jednoznačně umožňuje povaha jejich práce. Práce z domova je umožněna v minimálním rozsahu půl dne a v maximálním rozsahu tří pracovních dní v týdnu,
- **flexibilní pracovní doba –** délka stanovené pracovní doby činí 40 hodin týdně. Vyrovnávacím obdobím je jeden kalendářní měsíc. V rámci pružné pracovní doby si zaměstnanec sám zvolí začátek a konec pracovní doby a to v rozmezí

6:00 až 22:00 hodin. Zaměstnanec je povinen být na pracovišti v rámci základní pracovní doby a to od 9:00 do 14:30 hodin,

- **teambuildingové aktivity –** Společnost pořádá teambuldingové aktivity ve formě týmových výjezdů či pořádání Vánočního večírku.

2) **<u>Flexibilní zaměstnanecké výhody</u>**

- **systém flexibilních zaměstnaneckých výhod Cafeteria** – v rámci Cafeteria programu jsou zaměstnancům přidělovány body, které zaměstnanci uplatňují v rámci nabízených služeb společností Cafeteria. Zaměstnanci mají nárok na určitý počet bodů za každý odpracovaný měsíc. Nárok na přidělování bodů vzniká po 6 kalendářních měsících ode dne nástupu do Společnosti, přičemž body jsou zpětně dorovnány od prvního kalendářního měsíce po uzavření pracovního poměru se Společností.

4.3 Dotazníkové šetření

4.3.1 Cíl dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo identifikovat faktory, které by měly vstupovat do systému odměňování ve zvolené Společnosti, jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu zaměstnavatele. Další část dotazníkového šetření identifikuje popularitu vybraných typů benefitů a pohled zaměstnanců na systém odměňování a jeho nastavování. Dotazníkové šetření bylo provedeno v rámci Mezinárodního IT sekce, která čítá 100 zaměstnanců a zahrnuje dvě Mediační oddělení, Oddělení architektury, Oddělení Business Intelligence a Oddělení správy a poskytování služeb. Dotazník byl zaslán v elektronické podobě a jeho návratnost byla 40%. Samotný dotazník obsahoval úvodní slovo a stručné seznámení se zkoumanou problematikou (viz Příloha A). Respondenti byli ujištěni, že dotazníkové šetření je zcela anonymní a slouží pro účely diplomové práce.

Dotazník je rozdělen do čtyř částí – první část dotazníku je identifikační, která obsahuje pět identifikačních otázek. Druhá část dotazníku se zabývá faktory, které by měly ovlivňovat systém odměňování z pohledu zaměstnanců a predikce stavu v horizontu dvou let. V rámci této oblasti bylo nadefinováno 19 faktorů, které mohou ovlivňovat systém odměňování, přičemž respondenti uváděli míru souhlasu či nesouhlasu, zda by zmiňované faktory měly mít vliv na systém odměňování. Stejné šetření bylo také provedeno na

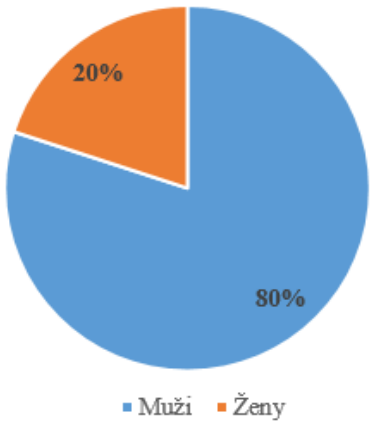
predikci v časovém horizontu dvou let. Čtvrtá část dotazníku zkoumá oblíbenost zaměstnaneckých výhod, přičemž bylo nadefinováno 13 možností zaměstnaneckých výhod. Respondenti seřazovali vyjmenované zaměstnanecké výhody dle jejich motivační míry. Poslední část dotazníku obsahuje otázky o systému odměňování a přístupu k jeho nastavování.

4.3.2 Analýza dotazníkového šetření – souhrnné výsledky

Otázka I: *Pohlaví*

Jak již bylo zmíněno, dotazníkové šetření probíhalo v Mezinárodní IT sekci, kde je převážné zastoupení mužů, konkrétně 80 % respondentů, ženy představují 20 % respondentů.

Graf 1: Pohlaví respondentů

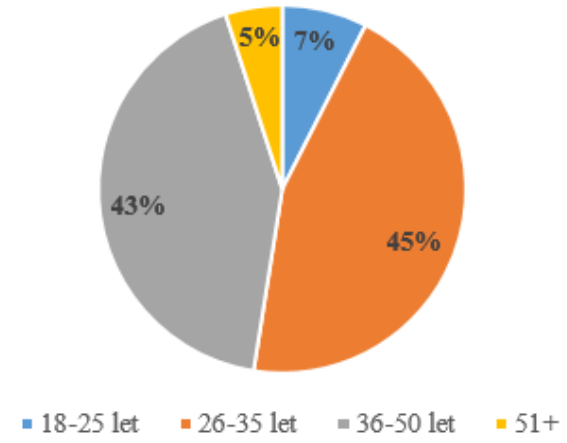


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka II: *Věk*

Respondenti byli rozděleni do čtyř skupin dle věku. Věková kategorie 18-25 let představuje 7 % respondentů z celku. V kategorii 26-35 let je nejvyšší zastoupení dotazovaných a to 45 % respondentů z celku. Druhou nejvyšší kategorii představuje věkové rozmezí 36-50 let s 43 % zastoupením respondentů. Nejnižší zastoupení respondentů tvoří věková skupina 51+, kde podíl respondentů tvoří pouhých 5 %. Z výše uvedeného rozložení respondentů napříč věkovými kategoriemi je zřejmé, že se jedná o poměrně mladý tým.

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka III: *Nejvyšší dosažené vzdělání*

Vzhledem ke specifické odbornosti zkoumaného oddělení lze předpokládat větší podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, což se také projevilo v dotazníkovém šetření, kdy vysokoškolského vzdělání dosáhlo 73 % a postgraduálního vzdělání 5 % respondentů. Středoškolského vzdělání dosáhlo 22 % respondentů. Respondenti se základním či středním odborným vzděláním bez maturity mají nulový podíl v rámci dotazníkového šetření.

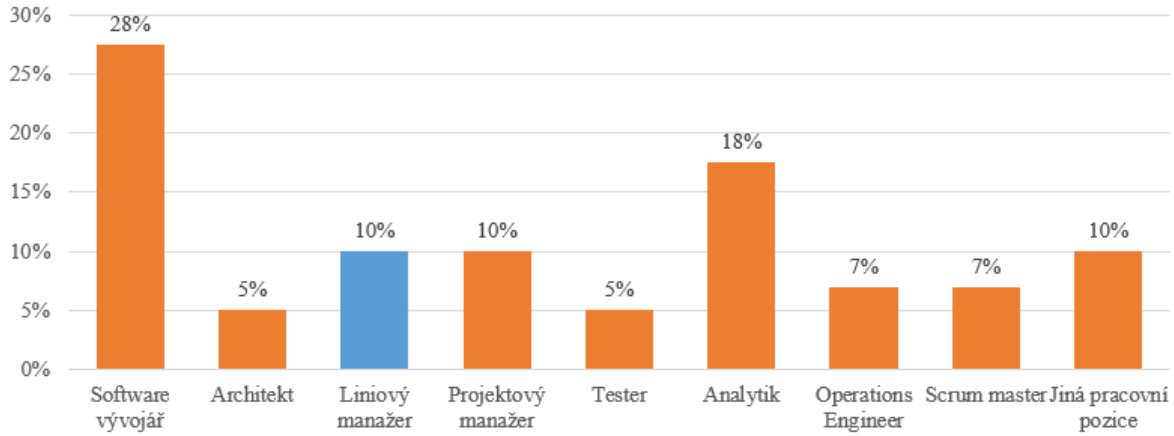
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka IV: *Pracovní pozice*

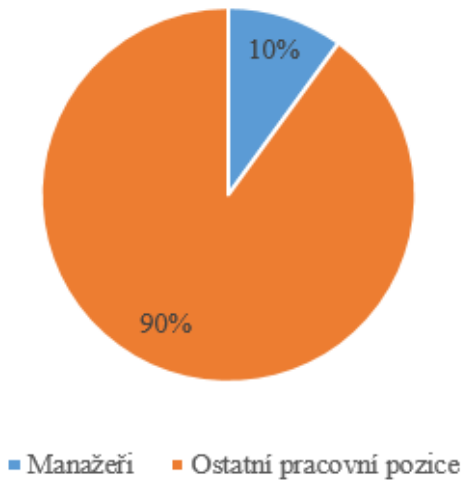
Ve spolupráci s manažerem oddělení bylo pro účely dotazníkového šetření nadefinováno 8 základní rolí, ostatní role jsou zařazeny jako „jiné pracovní pozice“. Nejvíce zastoupenou pracovní pozicí je Software vývojář, podíl respondentů s touto pracovní pozicí je 28 %. Druhou nejvíce zastoupenou pracovní pozicí je Analytik (18 %). Z celkového počtu respondentů je 10 % respondentů s pracovní pozicí Liniový manažer.

Graf 4: Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Rozdělení pracovních pozic: manažeři a ostatní pracovní pozice

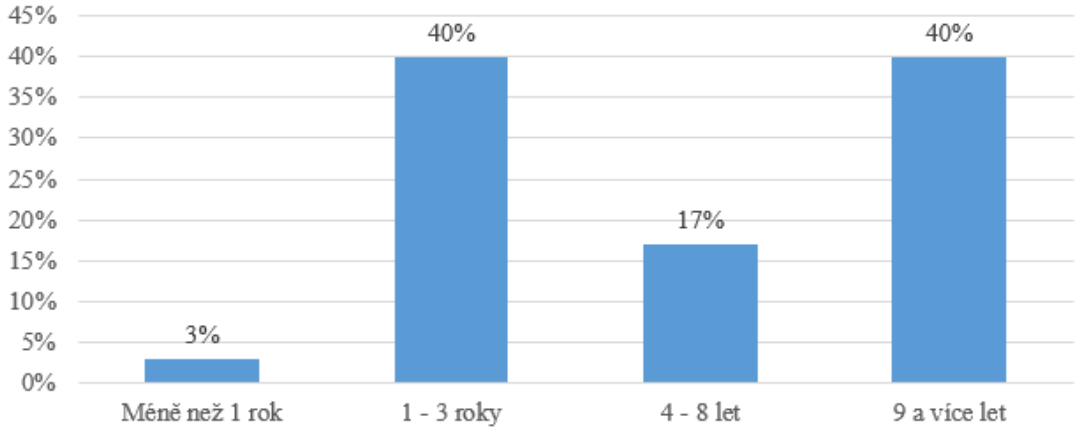


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka V: *Délka pracovního poměru*

V rámci otázky ohledně délky trvání pracovního poměru se jako nejčastější odpověď objevilo rozmezí 1-3 roky pro 40 % respondentů. Dalších 40 % respondentů můžeme zařadit do skupiny zaměstnanců pracující pro Společnost 9 a více let. Respondentů, kteří pracují pro společnost méně než 1 rok je pouze 3%. Zbylých 17 % respondentů pracuje ve Společnosti 4 – 8 let.

Graf 6: Délka pracovního poměru



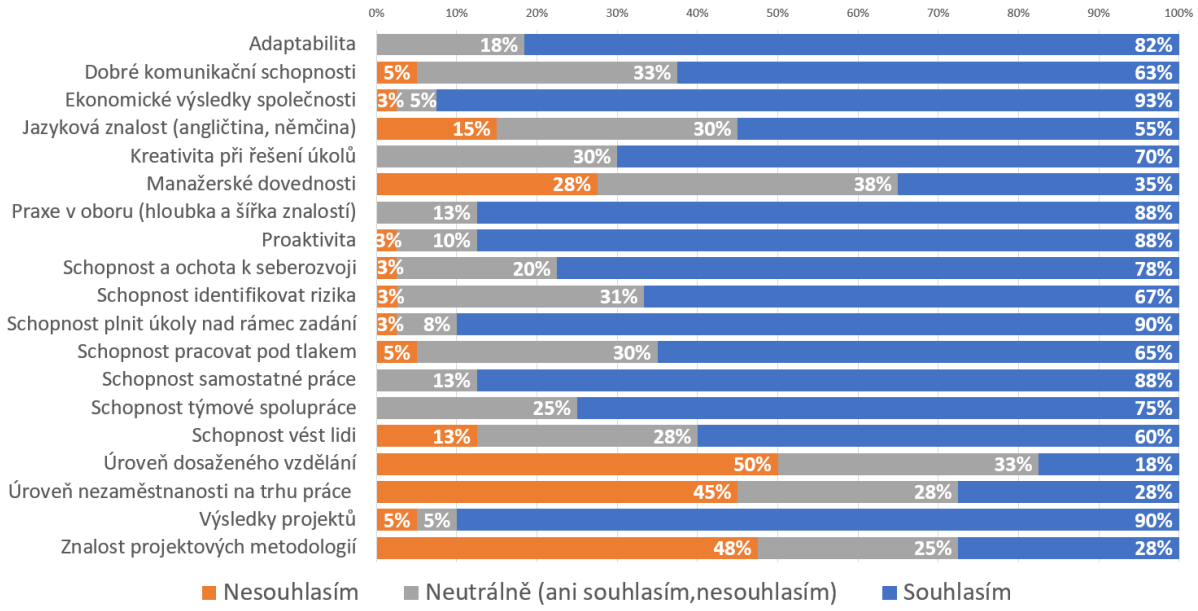
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka VI: *Co by podle Vás mělo ovlivňovat systém odměňování (peněžní odměny – základní mzda, odměny, bonusy, atd. a nepeněžní odměny – uznání, příležitosti k rozvoji) ve Vaší společnosti? Uveďte míru souhlasu či nesouhlasu u každého faktoru.*

Dle výsledků dotazníkového šetření jsou faktory, které by měly nejvíce ovlivňovat systém odměňování: ekonomické výsledky společnosti (93%, z toho 45% „rozhodně ano“ a 48% „spíše ano“), schopnost zaměstnanců plnit úkoly nad rámec (90%, z toho 40% „rozhodně ano“ a 50% „spíše ano“) a také výsledky projektů (90%, z toho 30% „rozhodně ano“ a 60% „spíše ano“). Co by naopak nemělo mít přílišný vliv na systém odměňování jsou dle respondentů faktory jako úroveň dosaženého vzdělání (50%, z toho 12% „rozhodně ne“ a 38% „spíše ne“), úroveň nezaměstnanosti na trhu práce (45%, z toho 27% „rozhodně ne“ a 18% „spíše ne“) či znalost projektových metodologií (48%, z toho 10% „rozhodně ne“ a 38% „spíše ne“). Faktor manažerské dovednosti získal největší podíl neutrálního postoje, kdy si zaměstnanci nejsou jisti, zda by měl či neměl vstupovat do systému odměňování.

Pro účely zpracování zjednodušeného přehledu odpovědí respondentů byla sloučena míra souhlasu („rozhodně ano“, „spíše ano“) do skupiny „souhlasím“, stejný postup byl aplikován na míru nesouhlasu („rozhodně ne“, „spíše ne“), kde došlo ke sloučení do skupiny „nesouhlasím“. Detailní přehled odpovědí je součástí přílohy (Příloha B).

Graf 7: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

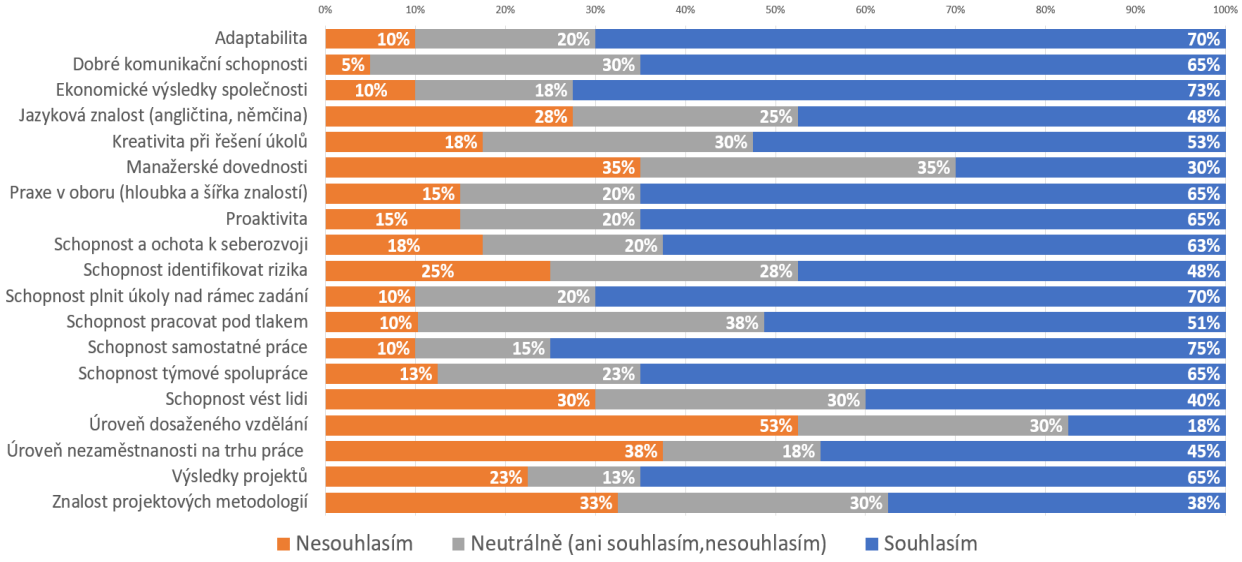
Otázka VII: *Které z uvedených ukazatelů ovlivňujících systém odměňování podle Vašeho názoru nabydou na významu v horizontu 2 let? (Vaše predikce). Uveďte míru souhlasu či nesouhlasu u každého faktoru.*

Dle predikce zaměstnanců by do budoucna měly mít na systém odměňování největší vliv následující faktory: adaptabilita zaměstnanců (70%), ekonomické výsledky společnosti (73%), schopnost zaměstnanců plnit úkoly nad rámec zadání (70%) a schopnost samostatné práce (75%). Naopak faktory, které by v budoucnu neměly mít přílišný vliv na systém odměňování jsou manažerské dovednosti (35%), úroveň dosaženého vzdělání (53%) a úroveň nezaměstnanosti na trhu práce (38%).

Pro účely zpracování zjednodušeného přehledu odpovědí respondentů byla sloučena míra souhlasu („rozhodně ano“, „spíše ano“) do skupiny „souhlasím“, stejný postup byl aplikován na míru nesouhlasu („rozhodně ne“, „spíše ne“), kde došlo ke

sloučení do skupiny „nesouhlasím“. Detailní přehled odpovědí je součástí přílohy (Příloha B).

Graf 8: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování v horizontu 2 let



Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnání aktuální situace a predikce:

Rozdíly v pohledech na jednotlivé faktory za aktuální situace a očekáváním v horizontu dvou let můžeme sledovat v Tabulce č. 7. Jak je zřejmé z Tabulky č. 7, respondenti nevidí zásadní změny ve faktorem, které by měly ovlivňovat systém odměňování v následujících letech. Největší rozdíly můžeme sledovat u faktoru znalost projektových metodologií, kde se snížila míra nesouhlasu o 15%, naopak u schopnosti identifikovat rizika došlo k navýšení nesouhlasu o 22%. Z hlediska faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování můžeme pozorovat zvýšení souhlasu u faktoru úroveň nezaměstnanosti na trhu práce (navýšení o 18%) a ke snížení míry souhlasu došlo u faktoru výsledky projektů, kde došlo ke snížení míry souhlasu o 25%.

Tabulka 7: Srovnání faktorů ovlivňujících systém odměňování: aktuální situace x predikce

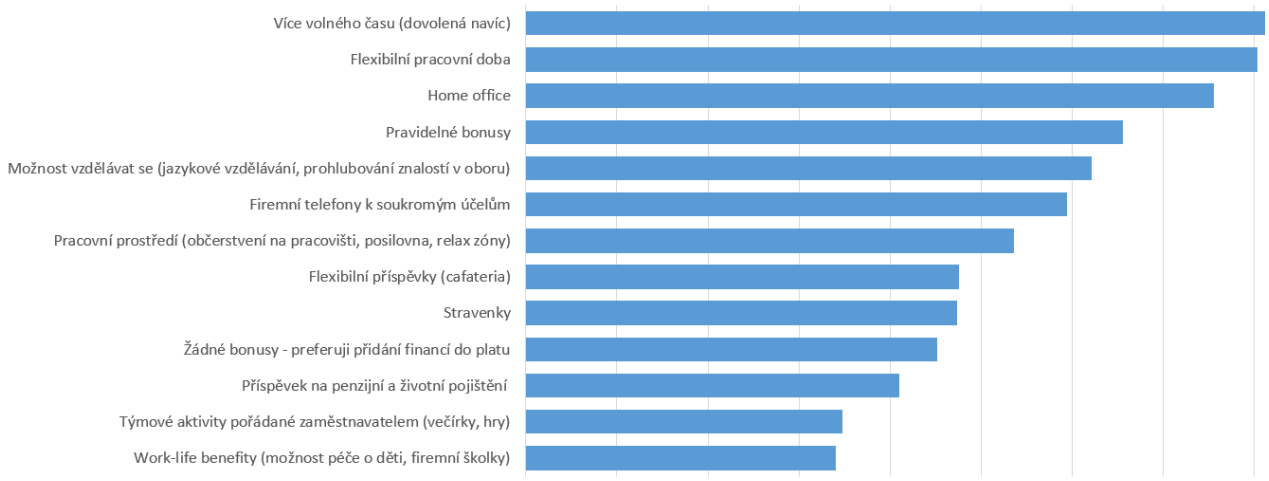
Faktor	Nesouhlasím			Neutrálně			Souhlasím		
	Aktuální situace	Predikce hor.2 let	Rozdíl	Aktuální situace	Predikce hor. 2 let	Rozdíl	Aktuální situace	Predikce hor. 2 let	Rozdíl
Adaptabilita	0%	10%	10%	18%	20%	2%	82%	70%	-12%
Dobré komunikační schopnosti	5%	5%	0%	33%	30%	-3%	63%	65%	3%
Ekonomické výsledky společnosti	3%	10%	8%	5%	18%	13%	93%	73%	-20%
Jazyková znalost (angličtina, němčina)	15%	28%	13%	30%	25%	-5%	55%	48%	-8%
Kreativita při řešení úkolů	0%	18%	18%	30%	30%	0%	70%	53%	-18%
Manažerské dovednosti	28%	35%	8%	38%	35%	-3%	35%	30%	-5%
Praxe v oboru (hloubka a šířka znalostí)	0%	15%	15%	13%	20%	8%	88%	65%	-23%
Proaktivita	3%	15%	13%	10%	20%	10%	88%	65%	-23%
Schopnost a ochota k seberozvoji	3%	18%	15%	20%	20%	0%	78%	63%	-15%
Schopnost identifikovat rizika	3%	25%	22%	31%	28%	-3%	67%	48%	-19%
Schopnost plnit úkoly nad rámec zadání	3%	10%	8%	8%	20%	13%	90%	70%	-20%
Schopnost pracovat pod tlakem	5%	10%	5%	30%	38%	8%	65%	51%	-14%
Schopnost samostatné práce	0%	10%	10%	13%	15%	3%	88%	75%	-13%
Schopnost týmové spolupráce	0%	13%	13%	25%	23%	-3%	75%	65%	-10%
Schopnost vést lidi	13%	30%	18%	28%	30%	3%	60%	40%	-20%
Úroveň dosaženého vzdělání	50%	53%	3%	33%	30%	-3%	18%	18%	0%
Úroveň nezaměstnanosti na trhu práce	45%	38%	-8%	28%	18%	-10%	28%	45%	18%
Výsledky projektů	5%	23%	18%	5%	13%	8%	90%	65%	-25%
Znalost projektových metodologií	48%	33%	-15%	25%	30%	5%	28%	38%	10%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka VIII: *Jaké benefity jsou pro Vás nejvíce motivační?*

Dle výsledků dotazníkového šetření jsou nejvíce motivační následující benefity: více volného času, flexibilní pracovní doba a možnost pracovat z domova. Na tento typ benefitů můžeme nahlížet jako na benefity, které umožňují zaměstnancům více propojit pracovní a osobní život v rámci možnosti organizovat si pracovní čas dle svých preferencí.

Graf 9: Oblíbenost benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování

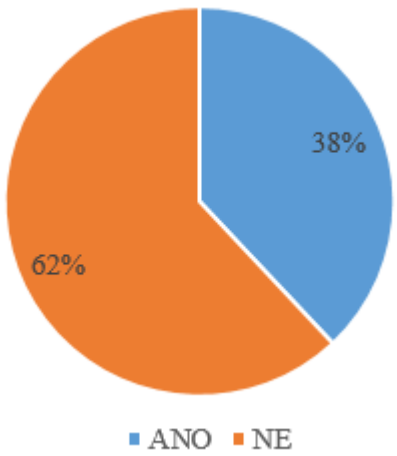
Otázka IX: *Jak si představujete systém odměňování, kde by byla dle Vašeho názoru většina zaměstnanců spokojena?*

Respondenti měli možnost odpovědět na tuto otázku formou volné odpovědi. V rámci zpracování návrhů došlo k vytvoření určitých skupin návrhů, které mají stejný základ. Mezi nejčastější doporučení můžeme zařadit **flexibilní** a **různorodý systém**, ze kterého si zaměstnanci budou moci zvolit to, co by jim nejvíce vyhovovalo. Další skupinou doporučení jsou doporučení týkající se **bonusu** – respondenti doporučovali vytvořit **více motivační** systém pro vyplácení bonusů a také vyplácení **v častějších intervalech**, kde by bylo zřejmé, že bonus je za konkrétní nadstandardní pracovní výkon zaměstnance. Mezi další doporučení můžeme zařadit také **pravidelné navyšování mzdy** alespoň **o inflaci**. Mezi odpověďmi respondentů se také vyskytoval názor, že vytvořit systém odměňování, kde by byla většina zaměstnanců spokojena, není reálné.

Otázka X: *Ocenili by jste přístup, kde by bylo umožněno zaměstnancům dohodnout se na výši bonusů v rámci disponibilního budgetu (včetně jeho rozdělení)?*

Zaměstnanci se přiklání k možnosti mít stanovené podmínky pro vyplacení bonusů a nemít možnost se podílet na rozhodování o distribuci bonusů v rámci disponibilního budgetu. Tento názor vyjádřilo 62% respondentů, naopak 38% respondentů by se k tomuto přístupu přiklánělo.

Graf 10: Přístup k vyplácení bonusů



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Analýza faktorů, které by měly vstupovat do systému odměňování dle vybraných struktur

V následující části autor diplomové práce předkládá výsledky odpovědí respondentů na vybranou otázku č. VI ve vztahu ke struktuře respondentů.

Otázka VI: *Co by podle Vás mělo ovlivňovat systém odměňování (peněžní odměny – základní mzda, odměny, bonusy, atd. a nepeněžní odměny – uznání, příležitosti k rozvoji) ve Vaší společnosti?*

Podle pracovní pozice (manažeři x ostatní pracovní pozice):

V Tabulce č. 8 můžeme vidět, že pohled manažerů a zaměstnanců s jinou pracovní pozicí na faktory, které by měly ovlivňovat systém odměňování jsou velmi podobné. U všech faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování, je míra souhlasu jak ze strany manažerů, tak ze strany zaměstnanců s jinou pracovní pozicí velmi podobná. Rozdíl v názorech můžeme pozorovat u faktoru schopnost pracovat pod tlakem, kde zaměstnanci vyjádřili pro tento faktor větší míru souhlasu (rozdíl 29%). Naopak manažeři přidávají větší váhu faktoru úroveň nezaměstnanosti na trhu práce, kde se jejich souhlas liší od názoru ostatních zaměstnanců o 37%. Další rozpor můžeme pozorovat ve faktoru manažerské dovednosti, kdy 31% zaměstnanců si myslí, že by tento faktor neměl vstupovat do systému odměňování, naopak manažeři nevyjádřili míru nesouhlasu, vzhledem k tomu, že tato schopnost je pro jejich druh práce klíčová.

Tabulka 8: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování - dle pracovní pozice

Faktor	Nesouhlasím			Neutrálně			Souhlasím		
	Manažeři	Ost. prac. pozice	Rozdíl	Manažeři	Ost. prac. pozice	Rozdíl	Manažeři	Ost. prac. pozice	Rozdíl
Adaptabilita	0%	0%	0%	0%	21%	21%	100%	79%	-21%
Dobré komunikační schopnosti	0%	6%	6%	20%	34%	14%	80%	60%	-20%
Ekonomické výsledky společnosti	0%	3%	3%	20%	3%	-17%	80%	94%	14%
Jazyková znalost (angličtina, němčina)	0%	17%	17%	20%	31%	11%	80%	51%	-29%
Kreativita při řešení úkolů	0%	0%	0%	40%	29%	-11%	60%	71%	11%
Manažerské dovednosti	0%	31%	31%	40%	37%	-3%	60%	31%	-29%
Praxe v oboru (hloubka a šířka znalostí)	0%	0%	0%	20%	11%	-9%	80%	89%	9%
Proaktivita	0%	3%	3%	0%	11%	11%	100%	86%	-14%
Schopnost a ochota k seberozvoji	0%	3%	3%	0%	23%	23%	100%	74%	-26%
Schopnost identifikovat rizika	0%	3%	3%	40%	29%	-11%	60%	68%	8%
Schopnost plnit úkoly nad rámec zadání	0%	3%	3%	0%	9%	9%	100%	89%	-11%
Schopnost pracovat pod tlakem	0%	6%	6%	60%	26%	-34%	40%	69%	29%
Schopnost samostatné práce	0%	0%	0%	20%	11%	-9%	80%	89%	9%
Schopnost týmové spolupráce	0%	0%	0%	0%	29%	29%	100%	71%	-29%
Schopnost vést lidi	0%	14%	14%	40%	26%	-14%	60%	60%	0%
Úroveň dosaženého vzdělání	40%	51%	11%	60%	29%	-31%	0%	20%	20%
Úroveň nezaměstnanosti na trhu práce	20%	49%	29%	20%	29%	9%	60%	23%	-37%
Výsledky projektů	0%	6%	6%	0%	6%	6%	100%	89%	-11%
Znalost projektových metodologií	40%	49%	9%	40%	23%	-17%	20%	29%	9%

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle pohlaví:

Dle výsledků dotazníkového šetření můžeme konstatovat, že úhel pohledu mužů a žen na faktory, které by měly ovlivňovat systém odměňováni je velmi podobný. Největší rozdílnost názorů můžeme pozorovat u faktoru znalost projektových metodologií, kde ženy oproti mužům zastávají názor, že by měl tento faktor více ovlivňovat systém odměňování (rozdíl 44%). U žen také převyšuje názor, že úroveň nezaměstnanosti na trhu práce by neměla značnou mírou ovlivňovat systém odměňování (rozdíl oproti názoru mužů 22%).

Tabulka 9: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování – dle pohlaví

Faktor	Nesouhlasím			Neutrálně			Souhlasím		
	Muži	Ženy	Rozdíl	Muži	Ženy	Rozdíl	Muži	Ženy	Rozdíl
Adaptabilita	0%	0%	0%	20%	13%	-8%	80%	88%	8%
Dobré komunikační schopnosti	6%	0%	-6%	34%	25%	-9%	59%	75%	16%
Ekonomické výsledky společnosti	3%	0%	-3%	6%	0%	-6%	91%	100%	9%
Jazyková znalost (angličtina, němčina)	13%	25%	13%	31%	25%	-6%	56%	50%	-6%
Kreativita při řešení úkolů	0%	0%	0%	28%	38%	9%	72%	63%	-9%
Manažerské dovednosti	28%	25%	-3%	41%	25%	-16%	31%	50%	19%
Praxe v oboru (hloubka a šířka znalostí)	0%	0%	0%	13%	13%	0%	88%	88%	0%
Proaktivita	3%	0%	-3%	13%	0%	-13%	84%	100%	16%
Schopnost a ochota k seberozvoji	0%	13%	13%	25%	0%	-25%	75%	88%	13%
Schopnost identifikovat rizika	3%	0%	-3%	26%	50%	24%	71%	50%	-21%
Schopnost plnit úkoly nad rámec zadání	3%	0%	-3%	9%	0%	-9%	88%	100%	13%
Schopnost pracovat pod tlakem	6%	0%	-6%	25%	50%	25%	69%	50%	-19%
Schopnost samostatné práce	0%	0%	0%	13%	13%	0%	88%	88%	0%
Schopnost týmové spolupráce	0%	0%	0%	22%	38%	16%	78%	63%	-16%
Schopnost vést lidi	9%	25%	16%	28%	25%	-3%	63%	50%	-13%
Úroveň dosaženého vzdělání	50%	50%	0%	34%	25%	-9%	16%	25%	9%
Úroveň nezaměstnanosti na trhu práce	41%	63%	22%	31%	13%	-19%	28%	25%	-3%
Výsledky projektů	3%	13%	9%	6%	0%	-6%	91%	88%	-3%
Znalost projektových metodologií	50%	38%	-13%	31%	0%	-31%	19%	63%	44%

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle věku:

V tabulce č. 10 můžeme pozorovat největší nesoulad v názorech respondentů u faktorů proaktivita a schopnost identifikovat rizika, kde 33% respondentů ve věkové skupině 18-25 let nesouhlasí, aby tyto faktory ovlivňovaly systém odměňování, oproti tomu respondenti v ostatních věkových skupinách vyjádřilo na tento faktor neutrální názor a nebo souhlas. Další nesoulad názorů můžeme pozorovat u faktoru úroveň nezaměstnanosti na trhu práce, kdy respondenti ve věkové skupině 26-35 (50%) a 36-50 (53%) zastávají názor, že tento faktor by neměl mít vliv na systém odměňování. Oproti tomu respondenti ve věkové skupině 18-25 a 51+ vyjádřili názor, že k tomuto faktoru přistupují neutrálně a nebo souhlasí, aby ovlivňoval systém odměňování. Největší nesoulad můžeme pozorovat u faktoru praxe v oboru, kde respondenti ve věkových skupinách 18-25, 26-35 a 36-50 projevili souhlas s tím, aby tento faktor měl vliv na systém odměňování

(100%, 89%, 94%), oproti tomu respondenti ve věkové skupině 51+ neprojevili souhlas a ve 100% se přiklonili k neutrálnímu tvrzení, kdy si nejsou jisti, zda by tento faktor měl či neměl ovlivňovat systém odměňování.

Tabulka 10: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování - dle věku

Faktor	Nesouhlasím				Neutrálně				Souhlasím			
	18-25	26-35	36-50	51+	18-25	26-35	36-50	51+	18-25	26-35	36-50	51+
Adaptabilita	0%	0%	0%	0%	33%	13%	24%	0%	67%	88%	76%	100%
Dobré komunikační schopnosti	0%	6%	6%	0%	0%	44%	24%	50%	100%	50%	71%	50%
Ekonomické výsledky společnosti	0%	0%	6%	0%	0%	0%	12%	0%	100%	100%	82%	100%
Jazyková znalost (angličtina, němčina)	33%	17%	12%	0%	33%	17%	41%	50%	33%	67%	47%	50%
Kreativita při řešení úkolů	0%	0%	0%	0%	33%	28%	35%	0%	67%	72%	65%	100%
Manažerské dovednosti	33%	22%	29%	50%	33%	61%	18%	0%	33%	17%	53%	50%
Praxe v oboru (hloubka a šířka znalostí)	0%	0%	0%	0%	0%	11%	6%	100%	100%	89%	94%	0%
Proaktivita	33%	0%	0%	0%	0%	11%	6%	50%	67%	89%	94%	50%
Schopnost a ochota k seberozvoji	0%	0%	6%	0%	33%	11%	29%	0%	67%	89%	65%	100%
Schopnost identifikovat rizika	33%	0%	0%	0%	33%	35%	29%	0%	33%	65%	71%	100%
Schopnost plnit úkoly nad rámec zadání	0%	0%	6%	0%	0%	11%	6%	0%	100%	89%	88%	100%
Schopnost pracovat pod tlakem	0%	6%	6%	0%	0%	33%	35%	0%	100%	61%	59%	100%
Schopnost samostatné práce	0%	0%	0%	0%	0%	11%	18%	0%	100%	89%	82%	100%
Schopnost týmové spolupráce	0%	0%	0%	0%	67%	22%	24%	0%	33%	78%	76%	100%
Schopnost vést lidi	0%	11%	18%	0%	0%	33%	29%	0%	100%	56%	53%	100%
Úroveň dosaženého vzdělání	67%	56%	41%	50%	33%	28%	35%	50%	0%	17%	24%	0%
Úroveň nezaměstnanosti na trhu práce	0%	50%	53%	0%	33%	33%	24%	0%	67%	17%	24%	100%
Výsledky projektů	0%	6%	6%	0%	0%	6%	0%	50%	100%	89%	94%	50%
Znalost projektových metodologií	33%	50%	47%	50%	33%	28%	18%	50%	33%	22%	35%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle vzdělání:

Při analýze výsledků faktorů, které by měly dle respondentů ovlivňovat systém odměňování dle vzdělání respondentů, musíme vzít v potaz fakt, že je pouze 5% zastoupení respondentů s postgraduálním vzděláním. Největší rozdílnost názorů respondentů můžeme pozorovat u faktoru úroveň nezaměstnanosti na trhu práce, kdy 100% respondentů s postgraduálním vzděláním zastává názor, že by tento faktor neměl ovlivňovat systém odměňování. Další rozdílný názor respondentů můžeme pozorovat u faktoru kreativita při řešení úkolů, kdy 100% respondentů se SŠ zastává názor, že tento faktor by měl ovlivňovat systém odměňování, oproti tomu 38% respondentů s VŠ vzděláním k tomuto faktoru přistupuje neutrálně a 62% respondentů s VŠ vzděláním souhlasí s tím, aby tento faktor ovlivňoval systém odměňování.

Tabulka 11: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování - dle vzdělání

Faktor	Nesouhlasím			Neutrálně			Souhlasím		
	SŠ s maturitou	VOŠ, VŠ	Postgraduální	SŠ s maturitou	VOŠ, VŠ	Postgraduální	SŠ s maturitou	VOŠ, VŠ	Postgraduální
Adaptabilita	0%	0%	0%	11%	21%	0%	89%	79%	100%
Dobré komunikační schopnosti	0%	7%	0%	22%	34%	50%	78%	59%	50%
Ekonomické výsledky společnosti	0%	3%	0%	0%	7%	0%	100%	90%	100%
Jazyková znalost (angličtina, němčina)	22%	14%	0%	11%	38%	0%	67%	48%	100%
Kreativita při řešení úkolů	0%	0%	0%	0%	38%	50%	100%	62%	50%
Manažerské dovednosti	33%	28%	0%	22%	38%	100%	44%	34%	0%
Praxe v oboru (hloubka a šířka znalostí)	0%	0%	0%	0%	17%	0%	100%	83%	100%
Proaktivita	11%	0%	0%	11%	7%	50%	78%	93%	50%
Schopnost a ochota k seberozvoji	0%	3%	0%	22%	17%	50%	78%	79%	50%
Schopnost identifikovat rizika	13%	0%	0%	13%	34%	50%	75%	66%	50%
Schopnost plnit úkoly nad rámec zadání	0%	3%	0%	11%	7%	0%	89%	90%	100%
Schopnost pracovat pod tlakem	0%	7%	0%	11%	34%	50%	89%	59%	50%
Schopnost samostatné práce	0%	0%	0%	0%	14%	50%	100%	86%	50%
Schopnost týmové spolupráce	0%	0%	0%	22%	28%	0%	78%	72%	100%
Schopnost vést lidi	0%	17%	0%	33%	21%	100%	67%	62%	0%
Úroveň dosaženého vzdělání	67%	48%	0%	22%	34%	50%	11%	17%	50%
Úroveň nezaměstnanosti na trhu práce	44%	41%	100%	22%	31%	0%	33%	28%	0%
Výsledky projektů	0%	7%	0%	11%	3%	0%	89%	90%	100%
Znalost projektových metodologií	33%	55%	0%	33%	24%	0%	33%	21%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle délky pracovního poměru:

Při analýze výsledků faktorů, které by měly dle respondentů ovlivňovat systém odměňování dle délky pracovního poměru respondentů, musíme vzít v potaz fakt, že je pouze 3% zastoupení respondentů v kategorii délky zaměstnání méně než 1 rok. Největší nesoulad názorů můžeme sledovat u faktoru manažerské dovednosti, kdy respondenti ve věkové skupině 9 a více let z 50% souhlasí, že tento faktor by měl ovlivňovat systém odměňování. Ostatní respondenti neprojevují tak značnou míru souhlasu, k tomuto faktoru přistupují buď neutrálně nebo nesouhlasí. Respondenti v kategorii délky pracovního poměru méně než 1 rok ze 100% nesouhlasí, že faktor schopnost pracovat pod tlakem by měl ovlivňovat systém odměňování, ostatní respondenti se přiklánějí k názoru, že tento faktor by systém odměňování měl ovlivňovat.

Tabulka 12: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování - dle délky pracovního poměru

Faktor	Nesouhlasím				Neutrálně				Souhlasím			
	< 1 rok	1 - 3 roky	4 - 8 let	9 a více let	< 1 rok	1 - 3 roky	4 - 8 let	9 a více let	< 1 rok	1 - 3 roky	4 - 8 let	9 a více let
Adaptabilita	0%	0%	0%	0%	0%	21%	29%	13%	100%	79%	71%	88%
Dobré komunikační schopnosti	0%	0%	14%	6%	100%	44%	0%	31%	0%	56%	86%	63%
Ekonomické výsledky společnosti	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	100%	94%	100%	88%
Jazyková znalost (angličtina, němčina)	0%	13%	14%	19%	0%	25%	29%	38%	100%	63%	57%	44%
Kreativita při řešení úkolů	0%	0%	0%	0%	0%	44%	14%	25%	100%	56%	86%	75%
Manažerské dovednosti	0%	19%	29%	38%	100%	44%	71%	13%	0%	38%	0%	50%
Praxe v oboru (hloubka a šířka znalostí)	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	25%	100%	94%	100%	75%
Proaktivita	0%	6%	0%	0%	0%	13%	0%	13%	100%	81%	100%	88%
Schopnost a ochota k seberozvoji	0%	0%	0%	6%	0%	13%	14%	31%	100%	88%	86%	63%
Schopnost identifikovat rizika	0%	7%	0%	0%	0%	40%	43%	19%	100%	53%	57%	81%
Schopnost plnit úkoly nad rámec zadání	0%	6%	0%	0%	0%	13%	0%	6%	100%	81%	100%	94%
Schopnost pracovat pod tlakem	100%	0%	0%	6%	0%	38%	29%	25%	0%	63%	71%	69%
Schopnost samostatné práce	0%	0%	0%	0%	0%	19%	0%	13%	100%	81%	100%	88%
Schopnost týmové spolupráce	0%	0%	0%	0%	0%	38%	14%	19%	100%	63%	86%	81%
Schopnost vést lidi	0%	6%	14%	19%	0%	25%	43%	25%	100%	69%	43%	56%
Úroveň dosaženého vzdělání	100%	38%	71%	50%	0%	38%	14%	38%	0%	25%	14%	13%
Úroveň nezaměstnanosti na trhu práce	100%	38%	57%	44%	0%	25%	43%	25%	0%	38%	0%	31%
Výsledky projektů	0%	13%	0%	0%	0%	0%	14%	6%	100%	88%	86%	94%
Znalost projektových metodologií	100%	44%	43%	50%	0%	25%	14%	31%	0%	31%	43%	19%

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4 Dotazníkové šetření s vedoucím oddělení formou polostrukturovaného rozhovoru

Dotazníkové šetření bylo provedeno také s manažerem Mezinárodní IT sekce a to z jeho pohledu, jakožto zaměstnavatele. Cílem bylo zjistit, jaké faktory jsou pro manažera důležité, aby je zaměstnanci zastávali a chtěl by je promítnout do systému odměňování. Dotazníkové šetření tedy nebylo vyplněno online formou, ale diskuzí nad vybranými otázkami – tedy formou polostrukturovaného rozhovoru (Otázka č. VI, Otázka č. VII, Otázka č. IX a Otázka č. X).

Otázka VI, VII: *Co by podle Vás mělo ovlivňovat systém odměňování (peněžní odměny – základní mzda, odměny, bonusy, atd. a nepeněžní odměny – uznání, příležitosti k rozvoji) ve Vaší společnosti? Uveďte míru souhlasu či nesouhlasu u každého faktoru + Predikce*

Manažer zastává názor, že faktory, které by neměly zásadním způsobem ovlivňovat systém odměňování jsou: manažerské dovednosti zaměstnanců, úroveň nezaměstnanosti na trhu práce a výsledky projektů (u těchto faktorů uvedl odpověď „spíše ne“, viz Příloha B). Faktory, o kterých je manažer přesvědčen, že by měly ovlivňovat systém odměňování (tedy faktory, u kterých uvedl odpověď „rozhodně ano“ viz Příloha B) jsou následující: adaptabilita, ekonomické výsledky společnosti, jazyková znalost, schopnost a ochota k seberozvoji, schopnost plnit úkoly nad rámec zadání a schopnost týmové spolupráce. Z těchto faktorů jsou pro manažera nejzásadnější adaptabilita a schopnost plnit úkoly nad

rámec zadání, kde manažer zdůraznil, že tyto dva faktory jsou pro něj klíčové. Co se týče predikce v horizontu 2 let vidí manažer změnu pouze u faktoru praxe v oboru, kde manažer predikuje menší vliv na systém odměňování (tedy změna odpovědi ze souhlasím na neutrálně).

Tabulka 13: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování v aktuální situaci a horizontu 2 let – pohled manažera Mezinárodní IT sekce

Faktor	Nesouhlasím			Neutrálně			Souhlasím		
	Aktuální situace	Predikce hor.2 let	Rozdíl	Aktuální situace	Predikce hor. 2 let	Rozdíl	Aktuální situace	Predikce hor. 2 let	Rozdíl
Adaptabilita	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Dobré komunikační schopnosti	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Ekonomické výsledky společnosti	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Jazyková znalost (angličtina, němčina)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Kreativita při řešení úkolů	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Manažerské dovednosti	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Praxe v oboru (hloubka a šířka znalostí)	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	-100%
Proaktivita	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Schopnost a ochota k seberozvoji	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Schopnost identifikovat rizika	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Schopnost plnit úkoly nad rámec zadání	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Schopnost pracovat pod tlakem	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Schopnost samostatné práce	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Schopnost týmové spolupráce	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Schopnost vést lidi	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Úroveň dosaženého vzdělání	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
Úroveň nezaměstnanosti na trhu práce	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Výsledky projektů	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Znalost projektových metodologií	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka IX: *Jak si představujete systém odměňování, kde by byla dle Vašeho názoru většina zaměstnanců spokojena?*

Systém by měl být především spravedlivý. Spravedlivý se ovšem nerovná rovnostářský. Vzhledem k faktu, že plnění Společnosti je schvalováno administrativně a není přímo navázané na firemní výsledky, věřím, že systém bez bonusu (ekvivalentní rozdělení do měsíční mzdy) by mohl být lepším řešením, než je aktuální systém. Bonusový systém je vhodný spíše pro obory s manuální prací. Nejlepším řešením by byl stav, kdy budeme schopni rozdělit bonus formou otevřené dohody, což lze považovat za velký test firemní kultury. Celkově by mohl být systém více zjednodušen.

Otázka X: *Ocenili by jste přístup, kde by bylo umožněno zaměstnancům dohodnout se na výši bonusů v rámci disponibilního budgetu (včetně jeho rozdělení)?*

Ano, jak bylo uvedeno v otázce výše, tento přístup vyžaduje připravenost zaměstnanců a je velkým testem firemní kultury.

4.3.5 Analýza dotazníkového šetření - porovnání přístupu zaměstnanců a zaměstnavatele

Otázka VI, VII: *Co by podle Vás mělo ovlivňovat systém odměňování (peněžní odměny – základní mzda, odměny, bonusy, atd. a nepeněžní odměny – uznání, příležitosti k rozvoji) ve Vaší společnosti? Uveďte míru souhlasu či nesouhlasu u každého faktoru.*

V tabulce č. 14 můžeme pozorovat, že nedochází k zásadním rozdílům v názorech na faktory, které by měly ovlivňovat systém odměňování dle zaměstnanců a zaměstnavatele. Jediný nesoulad můžeme pozorovat u faktoru výsledky projektů, kde 90% respondentů ze skupiny zaměstnanců uvedlo, že tento faktor by měl mněl ovlivňovat systém odměňování, oproti tomu manažer Mezinárodní IT sekce uvedl, že tento faktor pro něj není zásadním z hlediska systému odměňování. Pokud se podíváme na dva nejdůležitější faktory z pohledu zaměstnavatele, tedy adaptabilita a schopnost plnit úkoly nad rámec zadání, tak u těchto faktorů vyjádřili respondenti ze skupiny zaměstnanců také souhlas (82%, 90%), že by tyto faktory měly vstupovat do systému odměňování. Toto zjištění považuji za velmi zásadní, jelikož u dvou důležitých faktorů nastala shoda jak u zaměstnanců, tak zaměstnavatele, proto by měly být jednoznačně promítnuty do systému odměňování.

Tabulka 14: Identifikace faktorů, které by měly ovlivňovat systém odměňování - pohled manažera Mezinárodní IT sekce a zaměstnanců

Faktor	Nesouhlasím		Neutrálně		Souhlasím	
	Pohled zaměstnanců	Pohled zaměstnavatele (manažera IT sekce)	Pohled zaměstnanců	Pohled zaměstnavatele (manažera IT sekce)	Pohled zaměstnanců	Pohled zaměstnavatele (manažera IT sekce)
Adaptabilita	0%	0%	18%	0%	82%	100%
Dobré komunikační schopnosti	5%	0%	33%	0%	63%	100%
Ekonomické výsledky společnosti	3%	0%	5%	0%	93%	100%
Jazyková znalost (angličtina, němčina)	15%	0%	30%	0%	55%	100%
Kreativita při řešení úkolů	0%	0%	30%	0%	70%	100%
Manažerské dovednosti	28%	100%	38%	0%	35%	0%
Praxe v oboru (hloubka a šířka znalostí)	0%	0%	13%	0%	88%	100%
Proaktivita	3%	0%	10%	0%	88%	100%
Schopnost a ochota k seberozvoji	3%	0%	20%	0%	78%	100%
Schopnost identifikovat rizika	3%	0%	31%	0%	67%	100%
Schopnost plnit úkoly nad rámec zadání	3%	0%	8%	0%	90%	100%
Schopnost pracovat pod tlakem	5%	0%	30%	0%	65%	100%
Schopnost samostatné práce	0%	0%	13%	0%	88%	100%
Schopnost týmové spolupráce	0%	0%	25%	0%	75%	100%
Schopnost vést lidi	13%	0%	28%	0%	60%	100%
Úroveň dosaženého vzdělání	50%	0%	33%	0%	18%	100%
Úroveň nezaměstnanosti na trhu práce	45%	100%	28%	0%	28%	0%
Výsledky projektů	5%	100%	5%	0%	90%	0%
Znalost projektových metodologií	48%	0%	25%	100%	28%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

Jak již bylo v rámci této diplomové práce uvedeno, zkoumaná Společnost aplikuje komplexní systém odměňování, který obsahuje kromě základní mzdy také variabilní složku odměňování, odměny a bonusy, zaměstnanecké výhody a také podporuje zaměstnance ve vzdělávání a rozvoji.

Praktická část diplomové práce byla zaměřena na analýzu vstupů, které by tento systém měly ovlivňovat jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu zaměstnavatele. Další část se zabývala zkoumáním atraktivity benefitů a přístupu zaměstnanců a zaměstnavatele k celkovému procesu nastavování systému odměňování.

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplynuly konkrétní výstupy, které by Společnost mohla využít k přenastavení systému odměňování:

- Faktory, které by měly mít vliv na systém odměňování z pohledu zaměstnanců:
  - ekonomické výsledky společnosti (93% respondentů souhlasí),
  - schopnost zaměstnanců plnit úkoly nad rámec (90% respondentů souhlasí),
  - výsledky projektů (90% respondentů souhlasí),
  - adaptabilita (82% respondentů souhlasí).
- Faktory, které by neměly mít vliv na systém odměňování z pohledu zaměstnanců:
  - úroveň dosaženého vzdělání (50% respondentů nesouhlasí),
  - úroveň nezaměstnanosti na trhu práce (45% respondentů nesouhlasí),
  - znalost projektových metodologií (48% respondentů nesouhlasí),
- Faktory, které by měly mít vliv na systém odměňování z pohledu zaměstnavatele:
  - adaptabilita (klíčový faktor),
  - ekonomické výsledky společnosti,
  - jazyková znalost,
  - schopnost a ochota k seberozvoji,
  - schopnost plnit úkoly nad rámec zadání (klíčový faktor),
  - schopnost týmové spolupráce.

- Faktory, které by neměly mít vliv na systém odměňování z pohledu zaměstnavatele:
    - manažerské dovednosti zaměstnanců,
    - úroveň nezaměstnanosti na trhu práce a výsledky projektů.

Dle analýzy oblíbenosti benefitů patří mezi nejvíce oblíbené benefity více volného času, flexibilní pracovní doba a home office. Dle tabulky č. 15 zkoumaná společnost tyto nejvíce oblíbené benefity nabízí ve svém portfoliu.

Tabulka 15: Srovnání oblíbenosti benefitů s portfoliem společnosti

Benefity: *1=nejvíce oblíbený benefit; 13 = nejméně oblíbený benefit*	**Oblíbenost benefitu u zaměstnanců**	**Poskytuje Společnost (ano x ne)**
Více volného času (dovolená navíc)	1	ano (1 týden navíc)
Flexibilní pracovní doba	2	ano
Home office	3	ano
Pravidelné bonusy	4	ano (1xročně)
Možnost vzdělávat se	5	ano
Firemní telefony k soukromým účelům	6	ano
Pracovní prostředí (občerstvení na pracovišti, posilovna, relax zóny)	7	ano (relax zóny)
Flexibilní příspěvky (cafeteria)	8	ano
Stravenky	9	ano
Žádné bonusy - preferuji přidání financí do platu	10	ne
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	11	ano (penzijní připojištění)
Týmové aktivity pořádané zaměstnavatelem (večírky, hry)	12	ano
Work-life benefity (možnost péče o děti, firemní školky)	13	ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle názorů zaměstnanců by měl být systém odměňování splňovat určitá kritéria, aby byl co nejvíce motivační a vhodný pro všechny zaměstnance. Zmíněná kritéria jsou následující:

- flexibilita systému odměňování,
- různorodost systému odměňování,
- více motivační systém bonusů, vyplácení bonusů v častějších intervalech,
- pravidelné navyšování mzdy o inflaci.

5.1 Návrh systému odměňování

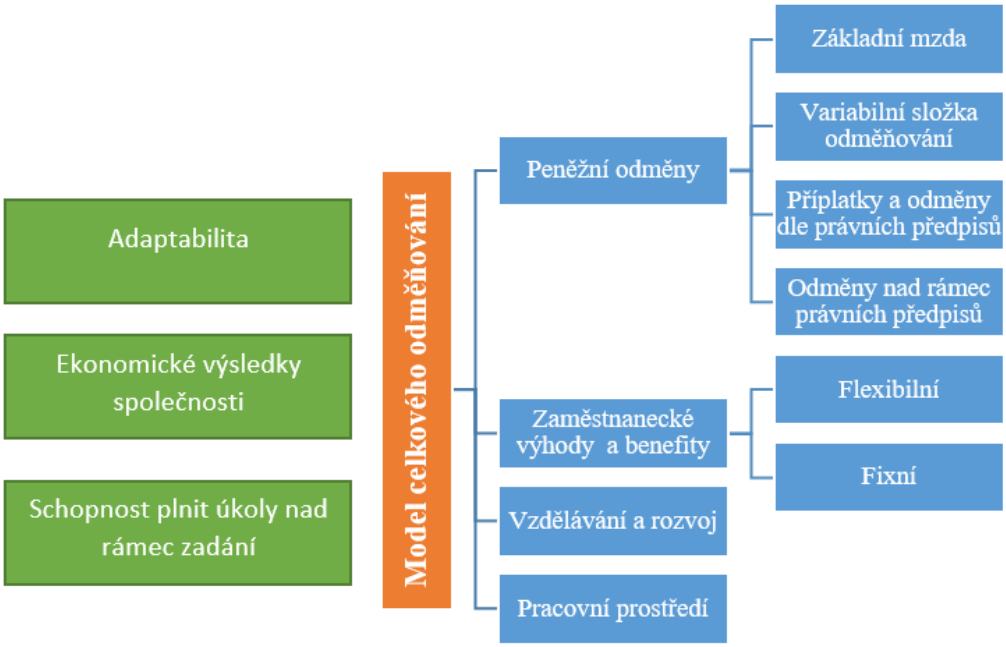
Základní pilíře systému odměňování

Systém odměňování zkoumané Společnosti by měl být postaven na základě zhodnocení základních pilířů, tedy faktorů, které jsou dle výsledků dotazníkového šetření stěžejní pro zaměstnance i zaměstnavatele. Na základě analýzy dotazníkového šetření jsou identifikovány jako základní pilíře, které by měly mít vliv na systém odměňování

z pohledu zaměstnanců následující faktory: ekonomické výsledky společnosti (93% respondentů souhlasí), schopnost zaměstnanců plnit úkoly nad rámec (90% respondentů souhlasí), výsledky projektů (90% respondentů souhlasí) a adaptabilita (82% respondentů souhlasí). Z pohledu zaměstnavatele se jedná o následující faktory: adaptabilita (klíčový faktor), ekonomické výsledky společnosti, jazyková znalost, schopnost a ochota k seberozvoji, schopnost plnit úkoly nad rámec zadání (klíčový faktor), schopnost týmové spolupráce.

Systém odměňování by měl být ovlivňován faktory, které jsou důležité jak pro zaměstnance (vzhledem k motivační úloze), tak pro zaměstnavatele. V rámci základních pilířů systému odměňování tedy navrhuji zahrnout faktory jako schopnost plnit úkoly nad rámec zadání, schopnost zaměstnanců být adaptabilní a ekonomické výsledky společnosti.

Obrázek 12: Systém odměňování společnosti - základní pilíře



Zdroj: Vlastní zpracování

Implementace pilířů v rámci jednotlivých položek systému odměňování:

Základní pilíře systému odměňování můžeme rozdělit na měřitelné (ekonomické výsledky společnosti) a neměřitelné (adaptabilita, schopnost plnit úkoly nad rámec zadání). Pokud vezmeme v potaz aktuální model celkového odměňování Společnosti, vhodným nástrojem, kde tyto pilíře implementovat a hodnotit je řízení pracovního výkonu zaměstnanců, kde se v rámci ročního plánu stanovují cíle zaměstnancům (celofiremní i

osobní). Vyhodnocení těchto cílů probíhá hodnotícím pohovorem manažera a zaměstnance, je zde tedy prostor zhodnotit neměřitelné faktory jako schopnost zaměstnance být adaptabilní či plnit úkoly nad rámec zadání. Jako ohodnocení za plnění těch faktorů obdrží zaměstnanec roční bonus.

Úprava ročního bonusu

V rámci analýzy odpovědí respondentů na otázku, jak si představují systém odměňování, kde by byla dle jejich názoru většina zaměstnanců spokojena, bylo často se vyskytujícím doporučením změnit systém výplaty ročního bonusu – aby byl více motivační a výplata probíhala v častějších intervalech. Motivační složka ročního bonusu by měla být zvýšena zahrnutím základních pilířů systému odměňování do cílů zaměstnanců. Z hlediska požadavku na výplatu v častějších intervalech bych navrhovala rozdělit budget na roční bonusy na dvě poloviny. První polovina budgetu by se vyplácela ročně, v rámci ročního zhodnocení, kde by také došlo ke zhodnocení základních pilířů. Druhou polovinu budgetu navrhuji pro výplatu bonusů v častějších intervalech (kvartálně), kde by byly zohledněny konkrétní výsledky zaměstnanců. Zaměstnanci uváděli značnou míru souhlasu u faktoru výsledky projektů (míru souhlasu uvedlo 93% respondentů, což je pro respondenty druhý nejdůležitější faktor). Z pohledu zaměstnavatele není nutné výsledky projektů zohledňovat v systému odměňování. Přesto bych doporučila ohodnotit tento faktor kvartálním vyplácením bonusů na základě zhodnocení konkrétních projektů, na kterých zaměstnanci v hodnoceném období pracovali. Vstupy pro hodnocení mohou být ze strany projektových manažerů (plnění časových milníků dodávky, kvalita zpracování), tak ze strany zákazníků (spokojenost s projektovým týmem, spokojenost s dodaným řešením). Touto změnou zajistíme výplatu bonusů, které budou reagovat na konkrétní výsledky práce zaměstnanců v příslušném časovém období. Prostor pro úpravu bonusů zmínil také manažer sekce v rámci polostrukturovaného rozhovoru.

Úprava zaměstnaneckých výhod

Z analýzy benefitů, kde zaměstnanci seřazovali vyjmenované benefity dle jejich míry motivace vyplynulo, že nejvíce motivační benefity pro zaměstnance jsou benefity, které umožňují zaměstnancům lepší organizaci pracovního a osobního života (možnost mít více volna, flexibilní pracovní dobu či home office). Společnost tyto benefity svým zaměstnancům již nabízí, proto bych doporučila zaměřit se na podrobnější analýzu zmiňovaných benefitů (například formou dalšího dotazníkového šetření, kde by

zaměstnavatel zjistil, jak tyto benefity nastavit, aby byly pro zaměstnance opravdu přínosné a motivační) a zároveň v souladu s požadavky zaměstnavatele.

Flexibilita a různorodost systému odměňování

V rámci otevřené otázky, jak si zaměstnanci představují systém odměňování, kde by byla většina zaměstnanců spokojena se mezi návrhy zaměstnanců nejčastěji objevovala odpověď flexibilita a různorodost systému. Někteří zaměstnanci preferují získání finančních prostředků v rámci ročního bonusu, někteří naopak využívají nabídky zaměstnaneckých výhod. V rámci různorodého systému může zaměstnavatel rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod, kdy si zaměstnanec vytvoří kombinaci zaměstnaneckých výhod v rámci disponibilního budgetu. V rámci flexibility může jít zkoumaná Společnost ještě o krok dále a dát zaměstnancům na výběr, zda zaměstnanec zmíněný budget na zaměstnanecké výhody využije na vybraný balíček výhod a nebo bude preferovat zahrnutí finančních prostředků například v rámci odměny, či ročního bonusu (tato varianta je velmi náročná z hlediska daňového zvýhodnění jednotlivých zaměstnaneckých výhod a nastavení takového systému bude vyžadovat značné úsilí).

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo „Navrhnout systém odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti za pomocí identifikace faktorů, které by měly vstupovat do systému odměňování ve zvolené Společnosti dle zaměstnanců a zaměstnavatele“.

V rámci teoretické části diplomové práce byly na základě studia a analýzy odborné literatury charakterizovány pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a odměňování zaměstnanců. V rámci tématického okruhu odměňování zaměstnanců došlo k charakteristice řízení odměňování, strategie odměňování a systému odměňování. Charakterizován byl také mzdový systém a zaměstnanecké výhody.

Praktická část diplomové práce se zabývala zkoumanou Společností, kde došlo k charakteristice zkoumané Společnosti a k identifikaci stávajícího systému odměňování. V rámci stávajícího systému odměňování došlo k charakteristice zásad systému odměňování, bylo popsáno schéma celkového odměňování a zaměstnanecké výhody. Ke zpracování této části byly využity informace z interních dokumentů společnosti. Další část praktické části diplomové práce se zabývá analýzou dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru, kde byly zjišťovány názory respondentů na zkoumanou problematiku – tedy systém odměňování (faktory, které by jej měly ovlivňovat z pohledu zaměstnanců a zaměstnavatele), zkoumání oblíbenosti benefitů a zkoumání názoru respondentů na systém odměňování a přístupu k jeho nastavování. Výsledky dotazníkového šetření odhalily faktory, které by měly ovlivňovat systém odměňování z pohledu zaměstnanců i zaměstnavatele, přičemž byly nadefinovány tři základní faktory: adaptabilita, schopnost plnit úkoly nad rámec povinností a ekonomické výsledky společnosti. Z hlediska oblíbenosti benefitů se ukázalo, že respondenti si nejvíce cenní benefitů, které jim dovolují propojit osobní život s pracovním (více volného času, flexibilní pracovní doba a možnost pracovat z domova).

Návrh systému odměňování byl založen na základě poznatků z analýzy stávajícího systému odměňování, výsledků z dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. V rámci doporučení bylo Společnosti navrhnuto zahrnout nejvýznamnější faktory dle výsledků dotazníkového šetření do základních pilířů systému odměňování, kde jejich naplňování by bylo vyhodnocováno v rámci ročního plnění cílů. Dalším návrhem je úprava ročního bonusu, kdy polovina rozpočtu by se ponechala na roční hodnocení cílů a druhá

polovina rozpočtu by se využila na hodnocení zaměstnanců ve vztahu k faktoru výsledky projektů, přičemž vyhodnocování by probíhalo kvartálně. Toto doporučení je založeno na faktu, že zaměstnanci navrhovali více motivační systém bonusů, který by byl přímo navázán na konkrétní výkony a byl by vyplácen v častějších intervalech. V rámci diplomové práce bylo také navrhnuto, aby Společnost upravila zaměstnanecké výhody – tedy zaměřit se na tři nejvíce populární a provést podrobnější analýzu, jak tyto benefity případně upravit, aby byly pro zaměstnance co nejvíce motivační. Posledním doporučením je nastavit větší flexibilitu a různorodost systému odměňování. Toto doporučení je založeno na názorech respondentů, kde respondenti uváděli, že systém by měl být více flexibilní a různorodý. Jako návrh řešení je možnost zaměstnanců vybrat si balíček benefitů z nabízených možností v rámci disponibilního rozpočtu.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephan TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojení a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-427-2890-2.

DESSLER, Gary. *Human resource management*. Boston: Pearson Higher Education, 2017. 720 s. ISBN 978-01-3423-545-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KŘEKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2013. 176 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj.* Praha: Grada Publishing, 2013. 400 s. ISBN 978-80-2474-337-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7552-514-7.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NOE, Raymond A., HOLLENBECK, John R., GERHART, Barry, WRIGHT, Patrick M. *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009. 528 s. ISBN 978-0-07-029289-5.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: Nejvyužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 544 s. ISBN 978-80-247-3568-9.

STREDWICK, John. *Introduction to human resource management*. Oxford: Elsevier, 2005. 298 s. ISBN 978-07-5066-534-6.

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Meritum Personalistika.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. 336. s. ISBN 978-80-7357-340-9.

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human resource management.* New York: Pearson, 2017. 1324 s. ISBN 978-12-9212-909-9.

Jiné zdroje (vnitřní předpisy zkoumané Společnosti):

SMĚRNICE ODMĚŇOVÁNÍ

PRACOVNÍ ŘÁD

ORGANIZAČNÍ ŘÁD

SMĚRNICE HODNOCENÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCE

SMĚRNICE ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

KOLEKTIVNÍ SMLOUVA

8 Přílohy

Příloha A: Dotazníkové šetření

Nastavení systému odměňování

Vážení kolegové,

dovolte mi Vás požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Získané informace budou sloužit ke zpracování diplomové práce, která se zabývá problematikou systému odměňování a jeho nastavením ve společnosti. Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou sloužit pro zpracování diplomové práce.

Dotazníkové šetření je složeno ze dvou částí. První část dotazníku se týká faktorů, které ovlivňují systém odměňování (zhodnocení aktuálního stavu a predikce do budoucna). Pod pojmem systém odměňování si můžete představit celkové schéma odměňování, které se zabývá strategií odměňování, celkovou odměnou (kde zahrnujeme peněžní i nepeněžní odměny) a řízením pracovního výkonu. Druhá část dotazníku se zabývá oblíbeností benefitů.

1) **Pohlaví:**
   - Muž
   - Žena
2) **Věk:**
   - 18 – 25 let
   - 26 – 35 let
   - 36 – 50 let
   - 51 a více
3) **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**
   - Základní nebo střední odborné bez maturity
   - Středoškolské s maturitou
   - Vyšší odborné, vysokoškolské
   - Postgraduální
4) **Pracovní pozice:**
   - Software vývojář
   - Architekt
   - Liniový manažer
   - Projektový manažer/Product owner
   - Tester
   - Analytik

- Operations Engineer
- Schrum master
- Jiná

5) **Jak dlouho pracujete pro společnost?**
   - Méně než jeden rok
   - 1-3 roky
   - 4-8 let
   - 9 a více let
6) **Co by podle Vás mělo ovlivňovat systém odměňování (peněžní odměny – základní mzda, odměny, bonusy, atd. a nepeněžní odměny – uznání, příležitosti k rozvoji) ve Vaší společnosti? Uveďte míru souhlasu či nesouhlasu u každého faktoru.**

Faktor	**Rozhodně ne**	**Spíše ne**	**Neutrálně (ani souhlasím, nesouhlasím)**	**Spíše ano**	**Rozhodně ano**
Úroveň nezaměstnanosti na trhu práce					
Ekonomické výsledky společnosti					
Jazyková znalost (Angličtina, Němčina)					
Praxe v oboru (hloubka a šířka znalostí např. JAVA, SQL atd.)					
Schopnost a ochota k seberozvoji					
Úroveň dosaženého vzdělání					
Schopnost týmové spolupráce (komunikace, pozitivní atmosféra)					
Dobré komunikační schopnosti					
Schopnost pracovat pod tlakem					
Znalost projektových metodologií, agile frameworks					
Kreativita při řešení úkolů					
Schopnost samostatné práce					
Výsledky projektů					
Schopnost identifikovat rizika					
Manažerské dovednosti					
Proaktivita					
Adaptabilita					

Schopnost plnit úkoly nad rámec zadání					
Schopnost vést lidi					

7) Které z uvedených ukazatelů ovlivňujících systém odměňování podle Vašeho názoru nabydou na významu v horizontu 2 let? (Vaše predikce). Uveďte míru souhlasu či nesouhlasu u každého faktoru.

Faktor	**Rozhodně ne**	**Spíše ne**	**Neutrálně (ani souhlasím, nesouhlasím)**	**Spíše ano**	**Rozhodně ano**
Úroveň nezaměstnanosti na trhu práce					
Ekonomické výsledky společnosti					
Jazyková znalost (Angličtina, Němčina)					
Praxe v oboru (hloubka a šířka znalostí např. JAVA, SQL atd.)					
Schopnost a ochota k seberozvoji					
Úroveň dosaženého vzdělání					
Schopnost týmové spolupráce (komunikace, pozitivní atmosféra)					
Dobré komunikační schopnosti					
Schopnost pracovat pod tlakem					
Znalost projektových metodologií, agile frameworks					
Kreativita při řešení úkolů					
Schopnost samostatné práce					
Výsledky projektů					
Schopnost identifikovat rizika					
Manažerské dovednosti					
Proaktivita					
Adaptabilita					
Schopnost plnit úkoly nad rámec zadání					
Schopnost vést lidi					

8) Jaké benefity jsou pro Vás nejvíce motivační? (seřaďte podle důležitosti).

Seznam benefitů	**Pořadí (1 = nejvíce oblíbený, 13 nejméně)**
Více volného času (dovolená navíc, sick days, atd.)	
Flexibilní pracovní doba	
Home office	
Stravenky	
Flexibilní příspěvky (cafeteria)	
Týmové aktivity pořádané zaměstnavatelem (veřírky, hry)	
Firemní telefony k soukromým účelům	
Možnost vzdělávat se (jazykové vzdělávání, prohlubování znalostí v oboru)	
Pracovní prostředí (občerstvení na pracovišti, posilovna, relax zóny)	
Pravidelné bonusy	
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	
Work-life benefity (možnost péče o děti, firemní školky)	
Žádné bonusy – preferuji přidání financí do platu	

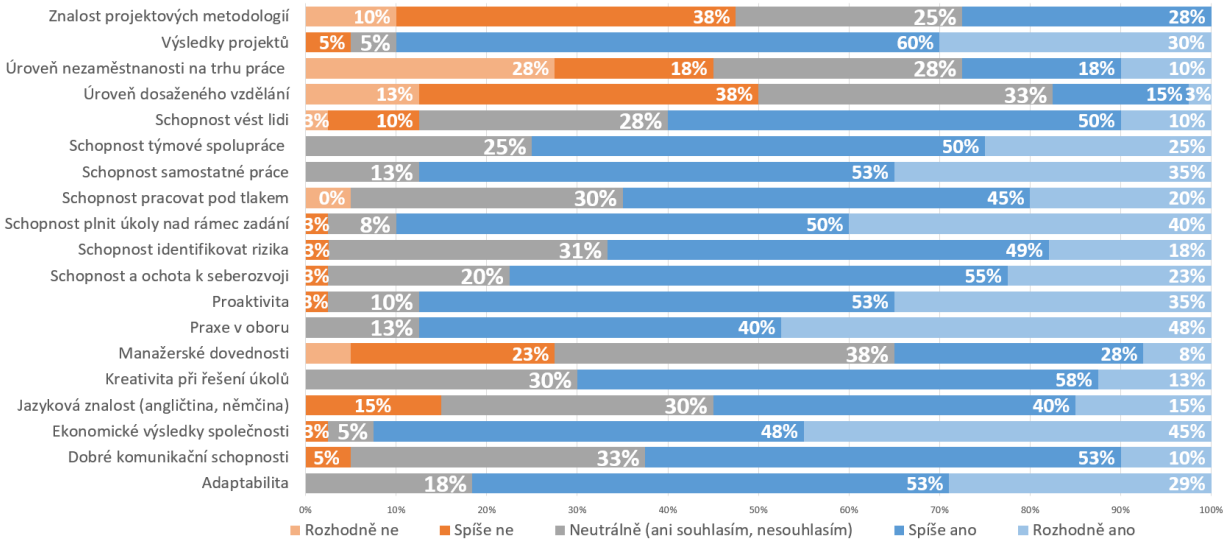
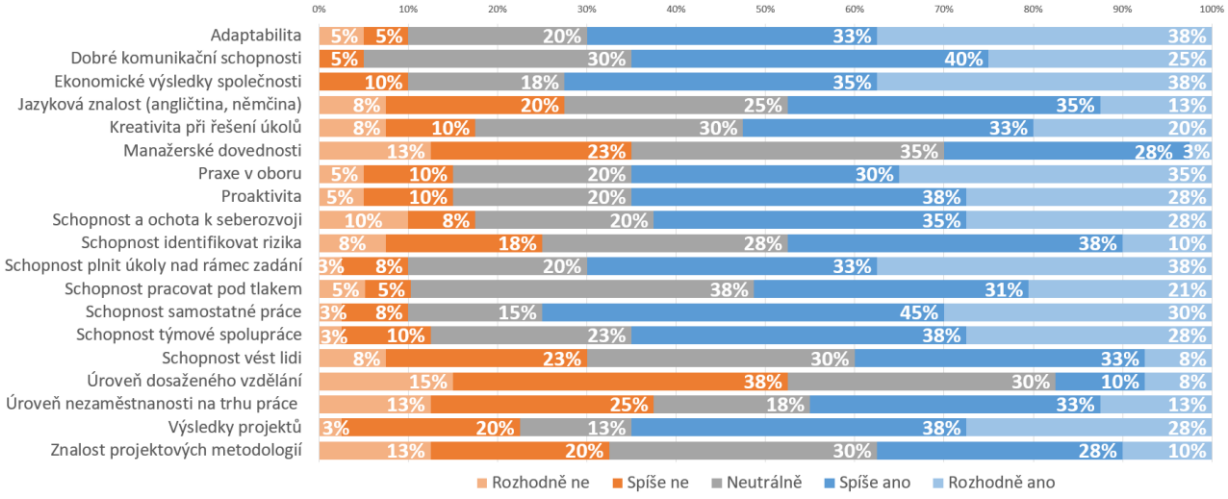
9) Jak si představujete systém odměňování, kde by byla dle Vašeho názoru většina zaměstnanců spokojena?

10) Ocenili by jste přístup, kde by bylo umožněno zaměstnancům dohodnout se na výši bonusů v rámci disponibilního budgetu (včetně jeho rozdělení)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Příloha B: Detailních přehled odpovědní respondentů

Aktuální situace



Predikce v horizontu 2 let