VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Odměňování zaměstnanců v organizaci XY / Employee remuneration in organisation XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen / 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Tereza Špicarová / PEMBC05

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 28. 04. 2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je zhodnotit systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci XY. Dílčím cílem je navrhnout zlepšení možných nedostatků a problémů, která by mohla přispět ke zvýšení efektivity a uspokojení zaměstnanců ve vybrané organizaci.

2. Výzkumné metody:

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou s dotazníkovým šetřením. Teoretická část bakalářské práce obsahuje shrnutí poznatků z odborné literatury, odborných článků a zahraničních studií a jejich následnou komparaci. V této části jsou popsány významy odměňování zaměstnanců, formy odměňování, nepeněžní odměňování a mzdové formy. Praktická část je zaměřena na analýzu systému odměňování v organizaci. Jaké formy mzdy používá organizace, jaké zaměstnanecké výhody nabízí svým pracovníkům a jak motivuje své zaměstnance. V této práci byla použita jedna výzkumná metoda, a to kvantitativní šetření, formou anonymního dotazníku. Cílem průzkumu bylo získat zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně srozumitelnosti, transparentnosti a účinnosti systému odměňování, stejně jako jejich vnímání poskytovaných benefitů.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků kvantitativního průzkumu zaměstnanců organizace XY vyplývá, že systém odměňování je obecně vnímán jako transparentní a spravedlivý, avšak zaznamenány byly obavy týkající se jeho složitosti a nedostatečné transparentnosti ve stanovování odměn a udělování bonusů. Zaměstnanci vyjadřují potřebu lepší komunikace a zpřehlednění procesů spojených s odměňováním, stejně jako zvýšení informovanosti o nabízených benefitech. Tato zjištění zdůrazňují význam efektivní komunikace a transparentních procesů při stanovování odměn a poskytování benefitů, a naznačují potřebu dalších úprav a optimalizací současného systému s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců a efektivitu organizace.

4. Závěry a doporučení:

Z kvantitativního výzkumu vyplývají klíčová doporučení pro optimalizaci systému odměňování a nabízení benefitů v organizaci XY. Zaměstnanci hodnotí současný systém odměňování jako transparentní, ale vyjádřili obavy ohledně jeho složitosti a nedostatečné srozumitelnosti. Proto je nezbytné provést důkladný audit tohoto systému, abychom identifikovali potenciální nedostatky a komplexitu. Navrhuje se zlepšení transparentnosti a srozumitelnosti prostřednictvím pravidelných setkání s vedením a vytvořením newsletterů, týkající se odměňování. Dále je zjištěna potřeba zlepšení informovanosti zaměstnanců o poskytovaných benefitech, což vyžaduje investice do komunikačních nástrojů a strategií. Tyto kroky by měly přispět k zvýšení spokojenosti zaměstnanců a efektivity organizace jako celku, posilující tak její výkonnostní potenciál.

KLÍČOVÁ SLOVA

Odměňování, mzda, formy odměňování, nepeněžní odměňování, mzdové formy.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this thesis is to evaluate the employee remuneration system in a selected organization XY. The sub-objective is to suggest improvements to possible shortcomings and problems that could contribute to increased efficiency and employee satisfaction in the selected organization.

2. Research methods:

The bachelor thesis is divided into two parts, theoretical and practical with a questionnaire survey. The theoretical part of the bachelor thesis contains a summary of findings from the literature, professional articles and foreign studies and their subsequent comparison. This part describes the meanings of employee remuneration, forms of remuneration, non-monetary remuneration and wage forms. The practical part focuses on the analysis of the remuneration system in the organisation. What forms of pay the organization uses, what employee benefits it offers to its workers and how it motivates its employees. One research method was used in this thesis and that is a quantitative survey, in the form of an anonymous questionnaire. The aim of the survey was to obtain feedback from employees regarding the clarity, transparency and effectiveness of the remuneration system as well as their perception of the benefits provided.

3. Result of research:

The results of the quantitative survey of XY staff indicate that the remuneration system is generally perceived as transparent and fair, but concerns were noted about its complexity and lack of transparency in setting salaries and awarding bonuses. Employees express the need for better communication and clarification of the processes related to remuneration, as well as increased awareness of the benefits offered. These findings underline the importance of effective communication and transparent processes in setting remuneration and providing benefits, and suggest the need for further adjustments and optimisation of the current system in order to increase employee satisfaction and organisational efficiency.

4. Conclusions and recommendation:

The quantitative research results in key recommendations for optimizing the reward system and offering benefits in the XY organization. Employees rate the current compensation system as transparent, but have expressed concerns about its complexity and lack of clarity. Therefore, it is essential to conduct a thorough audit of this system to identify potential deficiencies and complexities. It is proposed to improve transparency and clarity through regular meetings with management and the creation of newsletters regarding remuneration. Furthermore, there is a need to improve employee awareness of the benefits provided, which requires investment in communication tools and strategies. These steps should contribute to increasing employee satisfaction and the efficiency of the organization as a whole, thus strengthening its performance potential.

KEYWORDS

Remuneration, salary, forms of remuneration, non-monetary remuneration, salary forms.

JEL CLASSIFICATION

O15 – Human Resources
J31 – Wage Level and Structure; Wage Differentials
J33 – Compensation Packages; Payment Methods

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Špicarová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Odměňování zaměstnanců v organizaci XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Odměňování zaměstnanců, formy odměňování, mzdové formy, nepeněžní odměňování, metodika práce 3 Praktická část Představení vybrané organizace, odměňování zaměstnanců vybrané organizace, mzdový systém vybrané organizace, vlastní výzkum, výsledky výzkumu, shrnutí a doporučení pro organizaci 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7. • BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. *Abeceda personalisty 2022*. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8. • ROSE, M. *Reward management: a practical introduction*. London: Kogan Page Publishers, 2022. ISBN 978-1-3986-0531-2. • ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: Anag, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 1.1.2024 • Zpracování teoretické části do 1.2.2024 • Zpracování výsledků do 1.4.2024 • Finální verze do 1.5.2024
Vedoucí práce:	PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 8. 11. 2023

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část 2
2.1 Odměňování zaměstnanců 2
2.1.1 Celková odměna 4
2.1.2 Právní úprava odměňování zaměstnanců 6
2.2 Formy odměňování 7
2.3 Mzdové formy 9
2.3.1 Doplňkové mzdové formy 11
2.4 Nepeněžní odměňování 13
2.5 Metodika práce 14
3 Analytická část 16
3.1 Představení organizace XY 16
3.2 Odměňování zaměstnanců v organizaci XY 17
3.3 Mzdový systém organizace XY 18
3.4 Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení 23
3.5 Shrnutí 35
3.6 Návrhy a doporučení pro organizaci XY 36
4 Závěr 43
Literatura 45
Přílohy I

Seznam grafů

Graf 1 Motivace k práci 29
Graf 2 Využití poskytovaných zaměstnaneckých benefitů 31
Graf 3 Zdroj informací o využívání poskytovaného balíčku benefitů 33

Seznam obrázků

Obrázek 1 Systém odměňování 3
Obrázek 2 Složky celkové odměny 4
Obrázek 3 Model celkové odměny 5

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výše příspěvku na penzijní připojištění dle kategorie zaměstnanců 21
Tabulka 2 Odůvodnění nesrozumitelnosti systému odměňování 23
Tabulka 3 Hlavní pozitiva současného systému odměňování 24
Tabulka 4 Hlavní negativa současného systému odměňování 25
Tabulka 5 Návrhy na zlepšení transparentnosti systému odměňování 26
Tabulka 6 Faktory při stanovování odměn v organizaci 27
Tabulka 7 Specifikace mimořádných odměn 30
Tabulka 8 Požadované další benefity 34
Tabulka 9 Náklady na školení 36
Tabulka 10 Náklady na newsletter 38
Tabulka 11 Příspěvek na dopravu 40

Seznam zkratek

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci 28
ICT - informační a komunikační technologie 16
Sb. - sbírka zákonů 5
ZDP - zákon o daních z příjmu 22

1 Úvod

Jedním z hlavních personálních faktorů, které ovlivňují kvalitu odvedené práce a úsilí, které zaměstnanci vynakládají při plnění úkolů, je odměňování. Má dopad jak na organizaci, tak na profesní život lidí. Je třeba zdůraznit, že pojem „odměna“ může označovat nefinanční i finanční druhy kompenzací, jako je mzda, variabilní kompenzace nebo jiné příplatky. Za nefinanční složky odměny lze považovat zaměstnanecké výhody, stejně jako uznání, ocenění, prostor pro učení, zapojení zaměstnanců a profesní rozvoj. To jsou faktory, které jsou primárně spojeny s pocitem smysluplnosti pracovníků, loajalitou k organizaci a spokojeností. Odměňování zaměstnanců přímo souvisí s tím, jak dobře si v práci vedou, a odměny nad rámec dohodnutého příjmu mohou pracovníky inspirovat a zvýšit výkon. Je klíčové řídit pracovní výkon a mít dovednosti potřebné k úspěšnému využívání řízení pracovního výkonu pro dobro organizace. To znamená uvědomit si, že ke zlepšení pracovního výkonu přispívá celá řada prvků, které je třeba řešit, spíše než se soustředit pouze na cíl pro vysoký pracovní výkon, a tak očekávat, že zaměstnanci splní pracovní úkoly, které možná ani nejsou v rámci jejich možností proveditelné. Proto je důležité soustředit se na rozvoj dovedností zaměstnanců, zajistit optimální pracovní podmínky tak, aby pracovníci mohli bez problémů plnit zadané úkoly, a zkoumat vztah mezi výkonem a odměnou, která přímo souvisí s motivací pracovníků a je klíčová pro plnění vyšších standardů pracovního výkonu. Tyto faktory jsou klíčové pro účinné směřování zaměstnanců k naplnění strategických cílů organizace, což má za následek značné zlepšení jejich pracovního výkonu a celkové produktivity. Je životně důležité pochopit, že zaměstnanci jsou pro podnikání klíčoví, jak objasnil předchozí odstavec, protože bez nich by hladký provoz nebyl možný. Je důležité pochopit a respektovat individuální touhy a potřeby zaměstnanců a efektivně je motivovat, a to jak finančními, tak nefinančními prostředky. Na současném pracovním trhu se často setkáváme s reprezentanty dvou rozdílných generací, konkrétně generace X a generace Y. Každá z těchto generací má specifické charakteristiky a motivace, což znamená, že to, co motivuje jednu generaci, nemusí nutně platit pro druhou. Ačkoli to není podmínkou, je důležité vzít v úvahu tuto skutečnost a poskytnout zaměstnancům motivační materiály, které osloví obě věkové skupiny. To umožňuje dosáhnout jak šťastných, tak oddaných pracovníků, kteří budou pravděpodobně schopni podávat lepší výkony, když se vezmou v úvahu další faktory. To výrazně zvýší konkurenceschopnost organizace a poskytne jí výhodu oproti jiným podnikům jako zaměstnavateli. Je pravděpodobné, že zaměstnanci vnímají takovou organizaci jako atraktivní a může to vést k přilákání talentovanějších kandidátů, kteří by mohli být jinak lákáni k práci u konkurence.

Hlavním cílem této práce je zhodnotit systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci XY. Dílčím cílem je navrhnout zlepšení možných nedostatků a problémů, která by mohla přispět ke zvýšení efektivity a uspokojení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Úvod teoretické části práce se věnuje základním principům odměňování, včetně popisu systému odměňování, celkových odměn a právní regulace odměňování zaměstnanců. Další část je zaměřena na různé formy odměňování a jejich charakteristiku. Následuje detailní vysvětlení různých mzdových forem. Závěrečná část teoretického úvodu se pak soustředí na techniky práce a možnosti nepeněžního odměňování.

Praktická část této práce poskytuje komplexní pohled na fungování organizace, včetně jejího zázemí, oblasti působnosti a organizačního uspořádání. Analýza současného systému odměňování v organizaci je provedena s využitím různých metod a technik. Po podrobném popisu mzdového systému následuje dotazníkové šetření, které zkoumá, jak zaměstnanci vnímají stávající strukturu odměňování a jak jsou s ní spokojeni.

Na závěr jsou v práci na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření navržena opatření pro optimalizaci a zefektivnění systému odměňování v dané organizaci.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část této bakalářské práce byla vypracována na základě studia odborné literatury, článků a dalších relevantních zdrojů od různých autorů. Tato sekce tvoří teoretický základ pro praktickou část práce a je strukturována do pěti hlavních kapitol. V úvodní kapitole 2.1 jsou diskutovány základní aspekty týkající se odměňování zaměstnanců, včetně systému odměňování, celkové odměny a právního rámce odměňování. Následující kapitola 2.2 se věnuje různým formám odměňování, kde je rozlišováno mezi peněžním a nepeněžním odměňováním a jsou vysvětleny klíčové rozdíly mezi těmito formami. Kapitola 2.3 pak podrobně rozebírá mzdové formy, jako jsou časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda a smíšená mzda, a jejich aplikace v praxi. Celá teoreticko-metodologická část poskytuje robustní teoretický základ, který je nezbytný pro porozumění a efektivní řešení praktických aspektů odměňování v následující části práce. Kromě toho jsou v této sekci podrobně popsány doplňkové formy mzdového ohodnocení. V předposlední kapitole 2.4 je důkladněji rozebráno nepeněžní odměňování, o kterém je krátce zmínka v kapitole 2.2 zabývající se formami odměňování. V závěrečné kapitole 2.5 je představena metodologie práce, která se prolíná napříč celou strukturou bakalářské práce.

2.1 Odměňování zaměstnanců

Fejfarová a Horalíková (2018, s. 49) uvádějí, že odměňování zaměstnanců je stanoveno zákonem nařízenými normami. Zaměstnavatelé mohou upravit strukturu odměňování organizace tak, aby vyhovovala jejich potřebám a specifikům jejich pracoviště. Bršťáková (2022, s. 183) doplňuje, že mzda je silným motivátorem pro pracovníky a vynikajícím nástrojem pro zaměstnavatele ke kontrole množství a kalibru vyrobené práce.

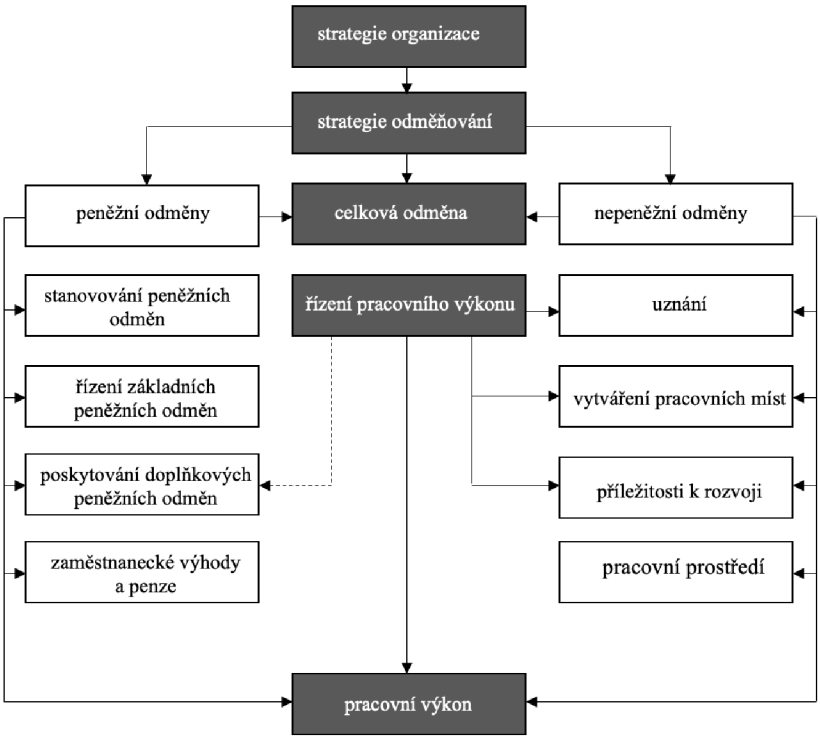
V rámci fungování systému Koubek (2015, s. 283) popisuje, že proces odměňování zaměstnanců je jednou z nejvýznamnějších a tradičních personálních činností. Kromě sofistikovanosti vyžaduje také hluboké porozumění teoriím a technikám. Zaměstnanci a vedení organizace si tuto oblast dlouhodobě pečlivě všímají. Měrtlová (2014, s. 102) uvádí, že systém odměňování zaměstnanců funguje jako efektivní nástroj pro management lidských zdrojů, který umožňuje zaměstnavatelům podporovat sebevzdělávání a usilovnou práci mezi zaměstnanci, přispívá k rozvoji organizační kultury, umožňuje udržení zaměstnanců a napomáhá v prosazování strategických cílů organizace.

Armstrong a Taylor (2015, s. 422) popisují odměňování jako komplex systémů a procedur, které jsou vzájemně propojené. V čele tohoto systému stojí strategie organizace, z které vychází i strategie odměňování. Směs finančních a nefinančních odměn tvoří celkový odměňovací systém. Správa pracovního výkonu zaujímá klíčovou úlohu v tomto procesu, neboť ovlivňuje rozhodování o odměnách. Podle autorů je hlavním cílem tohoto systému přinášet užitek celému podniku. Podle Urbana (2017, s. 116) by administrativní složitost systému odměňování neměla být překážkou pro organizace i zaměstnance. Dle tentýž autora, primární funkcí odměňování je přitahovat špičkové talenty a inspirovat je, aby pracovali tvrději a byli produktivnější. Autor také zdůrazňuje význam vnitřní spravedlnosti v odměňování, což znamená vytváření mzdových struktur, které odpovídají nárokům a odpovědnostem dané práce.

Armstrong a Taylor (2015, s. 422) uvádějí, že struktura odměňování by měla být transparentní, spravedlivá a založená na faktech. Dále by měla mít dobře připravené indikace pro odměňování a potenciál propojení s dalšími metodami řízení lidských zdrojů Pilařová (2016, s. 131). Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 421-422) je strategické odměňování zaměstnanců primárním faktorem při vývoji efektivního systému odměňování. Obrázek 1 ukazuje, jak jsou položky

odměň a jednotlivé procesy vzájemně propojeny, aby vytvořily systém odměňování. Cílem těchto zásad a postupů je zaručit, že podnik a jeho zaměstnanci budou spravedlivě odměňováni.

Obrázek 1 Systém odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong a Taylor (2015, s. 422)

Strategický systém odměňování je koncipován jako soubor vzájemně propojených procedur, které jsou šité na míru pro podporu celkového dobra organizace a jejích zaměstnanců, jak popisují Armstrong a Taylor (2015, s. 421-422). Tento systém, jak je znázorněn na obrázku 1, je závislý na strategii organizace, která ovlivňuje jeho specifické nastavení. Důležitými složkami tohoto systému jsou jak finanční, tak nefinanční odměny, které společně vytvářejí komplexní odměňovací strukturu. Efektivní řízení výkonnosti je klíčové pro rozhodování o odměnách, neboť umožňuje sběr dat potřebných pro určení vhodných odměn, ať už finančních či nefinančních, v závislosti na výkonu a přínosu jednotlivců. Horváthová a Čopíková (2014, s. 39) zdůrazňují, že tento integrovaný přístup má přímý vliv na kvalitu pracovního výkonu, což je esenciální pro dosahování cílů organizace.

Rovněž autorka doplňuje, že zaměstnavatel si musí položit několik otázek, aby zajistil, že systém odměňování je efektivní, má kapacitu motivovat zaměstnance a dokáže udržet stávající zaměstnance i přilákat nové. Musí také splňovat výše uvedené požadavky. Na tato klíčová témata by se měla zaměřit jakákoliv otázka Koubek (2015, s. 287):

- Výše mzdy ve vztahu k tržním podmínkám a konkurenčním organizacím;
- vnitřní mzdová hierarchie organizace;
- individuální mzdy zaměstnanců;
- dát práci výkon nebo časovou odměnu;
- zvláštní odměňování odborníků a pozic v managementu;
- výběr benefitů a benefitů pro zaměstnance;

- administrativa a dohled při výplatě mezd;
- výběr odměn a stanovení vhodného plánu odměňování.

Koubek (2015, s. 159) rozlišuje mezi peněžními a nepeněžními náhradami. Peněžní náhrady zahrnují základní mzdu a veškeré další finanční příspěvky, bonusy a variabilní složky mzdy. Nepeněžní náhrady mohou zahrnovat hmatatelné předměty jako služební telefon, počítač nebo automobil. Měrtlová (2014, s. 102) dále definuje nepeněžní náhrady jako změny, které přinášejí zaměstnancům intelektuální a profesní uspokojení prostřednictvím nabídky náročnějších úkolů, větší odpovědnosti a možností pro osobní růst a rozvoj. Tyto formy jsou zvláště ceněny pro svůj přínos ke zlepšení pracovního prostředí a motivace zaměstnanců.

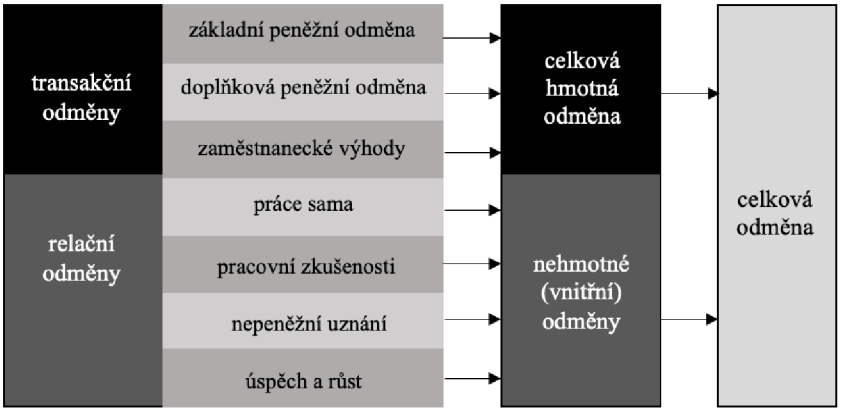
Přestože je tento postup klíčový pro zaměstnavatele i zaměstnance, Koubek (2015, s. 159) upozorňuje, že se v něm často vyskytují nejasnosti, které by mohly vést ke konfliktu na obou stranách. Proto je klíčové, aby kompenzace byla přesně stanovena, efektivně sdělována a co je nejdůležitější, nastavena tak, aby podporovala mírovou spolupráci v rámci organizace. Bršťáková (2022, s. 190) zaměstnavatelé mají po vytvoření systému odměňování stále co dělat, protože tento sektor potřebuje neustálý dohled, zlepšování a zlepšování, aby byl efektivnější.

2.1.1 Celková odměna

Armstrong a Taylor (2015, s. 423) uvádějí, že celková odměna se skládá z peněžní i nepeněžní složky. Tentýž autoři poukazují na to, že různé typy odměn, včetně standardní peněžní odměny, mimořádné peněžní odměny, zaměstnaneckých výhod a nepeněžních odměn, jako jsou vnitřní odměny ze samotného úkolu spolu souvisí a využívají se jako soudržný a soudržný celek. Kvalitnější celkový model odměňování je zásadní, protože pomáhá organizaci dosahovat jejích strategických cílů, jak uvádí Horváthová a Čopíková (2014, s. 29). Dobrá strategie postavená na této pobídce poskytuje chytrým jedincům přesvědčivý důvod pracovat pro organizaci tím, že nabízí lákavou škálu materiálních i nehmotných výhod (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).

Celková odměna zaměstnanců zahrnuje širokou škálu materiálních i nemateriálních výhod, které jsou soudržné s hodnotami a kulturou organizace. Primárním cílem odměňování je motivovat zaměstnance a zlepšit jejich výkon v rámci organizace Wilton (2016, s. 202). Odměna je rozdělena do dvou hlavních kategorií: transakční a vztahové odměny. Transakční odměny zahrnují konkrétní benefity, jako jsou finanční odměny a zaměstnanecké výhody, které zaměstnanec obdrží na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Naopak vztahové odměny jsou nehmotné formy ocenění, které vyplývají z pracovního nasazení, zkušeností, úspěchů a profesního rozvoje. Tyto formy odměn přispívají k dlouhodobé spokojenosti a motivaci zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015, s. 423).

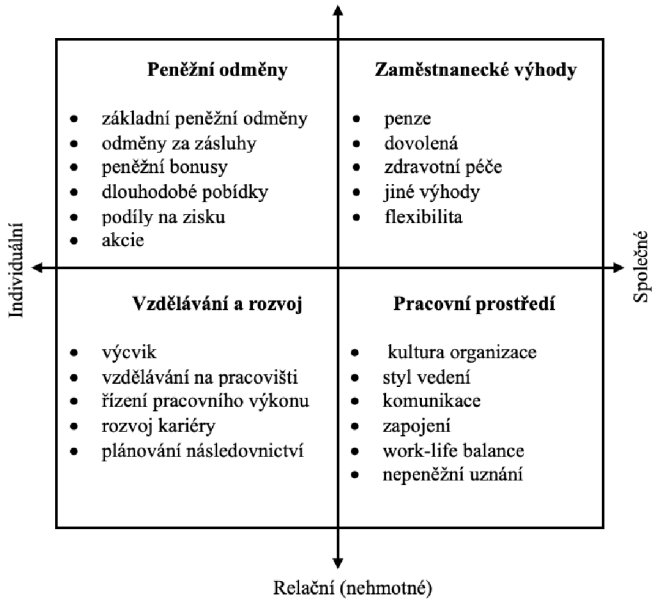
Obrázek 2 Složky celkové odměny



Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong a Taylor (2015, s. 424)

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 424), koncept celkové odměny, jak je znázorněn na obrázku 2, nejen že přiznává důležitost finančních pobídek a zaměstnaneckých výhod, ale rovněž upozorňuje na význam poskytování alternativních odměňovacích zkušeností. Tyto mohou pramenit z pracovního prostředí samotného, jako jsou například typy úkolů, které zaměstnanci plní, nebo ze způsobu, jakým jsou řízeni, a z možností pro kariérní postup, které jim jsou nabízeny. Tyto aspekty mohou významně přispět k celkové spokojenosti a motivaci zaměstnanců v organizaci. Tentýž autoři dodávají, že talentovaní jedinci mají atraktivní nabídku hodnot pro zaměstnance a silnou motivaci pracovat pro organizaci, když přijmou přístup s celkovou odměnou. Horváthová a Čopíková (2014, s. 29) jednotlivé složky celkové odměny je možné dále kategorizovat na společné (týkající se skupiny pracovníků) a individuální (náležející jednotlivým pracovníkům individuálně). Prvky tvořící celkovou odměnu jsou pak zobrazeny na obrázku 3.

Obrázek 3 Model celkové odměny



Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong a Taylor (2015, s. 424)

Plánování komplexní strategie odměn často vychází z modelu celkové odměny, který byl původně vyvinut společností Tower Perrin a je detailně popsán Armstrongem a Taylorem (2015, s. 424). Tento model je ilustrován pomocí čtyřkvadrantové matice, která je znázorněna na obrázku 3. Horní dva kvadranty reprezentují transakční nebo hmatatelné odměny, které zahrnují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Tyto finančně orientované pobídky jsou klíčové pro získání a udržení zaměstnanců, avšak jsou snadno napodobitelné ostatními organizacemi. Naopak, kvadranty učení a rozvoje a pracovního prostředí, umístěné ve spodní části modelu, představují vztahové nebo nehmotné odměny, které jsou obtížněji kopírovatelné a umožňují organizacím získat dlouhodobé výhody z lidského kapitálu. Tyto vztahové odměny, které zdůrazňují význam osobního rozvoje a kvality pracovního prostředí, jsou považovány za klíčové pro zvýšení hodnoty transakčních odměn. Kombinace transakčních a vztahových odměn pak tvoří robustní strukturu, která zvyšuje celkovou efektivitu odměňovacího systému. Koncept vztahu mezi individuálními a skupinovými pobídkami je také vysvětlen v rámci tohoto modelu, jak uvádí Rose (2022, s. 5).

2.1.2 Právní úprava odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích v České republice je řízeno zákonem č. 262/2006 Sb., zvaným zákoník práce, který byl upraven dle pozdějších legislativních změn. Dle § 109 odst. 1 tohoto zákoníku má zaměstnanec za práci vykonanou dle pracovní smlouvy nárok na mzdu, náhradu nebo odměnu.

Zákoník práce v České republice, specificky zákon č. 262/2006 Sb., upravuje odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích a stanovuje, že za práci vykonanou v souladu s pracovní smlouvou náleží zaměstnanci mzda, náhrada nebo odměna, jak je uvedeno v § 109 odst. 1 tohoto zákoníku. Zákoník dále rozlišuje mezi různými typy finančního vyrovnání a specifikuje, že zaměstnanci mohou obdržet odměnu za práci vykonanou podle dohod o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce, jak uvádí Bělina (2014, s. 305). Toto rozlišení klade důraz na různé formy pracovních dohod a odměňování, které se liší v závislosti na specifickém pracovněprávním uspořádání.

Vymezení mzdy

Šikýř (2016, s. 128-129) popisuje mzdové odměňování jako složitý koncept, který zahrnuje nejen základní mzdu, ale i různé pobídky a bonusy, které formují celkový odměňovací balíček zaměstnance. Podle § 109 odst. 4 zákoníku práce, jak je uvedeno na portálu zákonyprolidi.cz (2024), je při stanovení mzdy nutné zohlednit odpovědnost, složitost a náročnost vykonávané práce, což ukazuje na komplexnost faktorů, které musí být brány v úvahu při odměňování zaměstnanců.

Z dalších informací získaných z portálu zákonyprolidi.cz (2024) vyplývá, že základní rozdíl mezi pojmy mzda a plat je ten, že mzda je vyplácena za práci vykonanou v rámci soukromého sektoru nebo v obchodních společnostech, zatímco plat je regulován zákoníkem práce a dalšími příslušnými legislativními normami. Šikýř (2016, s. 128-129) navíc uvádí, že základní pravidla pro stanovení minimální mzdy a obecná pravidla pro odměňování tvoří základní rámec, který by měl být dodržován při nastavování odměn, avšak specifika odměňování se mohou lišit v závislosti na konkrétním pracovněprávním vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Zákonyprolidi.cz (2024) uvádí, že podle § 113 odst. 1 zákoníku práce je mzda určena buď smlouvou, interním nařízením nebo mzdovým tarifem a její stanovení by mělo proběhnout ještě před zahájením práce, za kterou je vyplácena. Dále § 141 odst. 1 specifikuje, že mzda je vyplácena po dokončení práce nejpozději do konce následujícího kalendářního měsíce. Šikýř (2016, s. 129) rozlišuje mezi mzdou a platem, kde plat představuje finanční odměnu poskytovanou vládními a veřejnými institucemi, což zahrnuje státní fondy, školy a další veřejné organizace. Tyto platy jsou financovány z veřejných zdrojů a jejich výplata je pečlivě kontrolována na základě zákona o práci a dalších příslušných právních předpisů.

Minimální mzda

Podle Zákonyprolidi.cz (2024), § 111 odst. 1 zákoníku práce, minimální mzda představuje nejnižší částku, kterou zaměstnavatel může legálně vyplatit zaměstnanci v rámci pracovněprávního vztahu.

Podle Šikýře (2016, s. 129) minimální mzda reprezentuje základní úroveň mzdy, kterou musí zaměstnavatel v rámci pracovněprávních vztahů garantovat. Tato mzda nesmí klesnout pod určitou hranici stanovenou zákonem, což zajišťuje, že zaměstnanci dostávají adekvátní finanční kompenzaci za svou práci. V případě, že mzda zaměstnance nesplňuje minimální mzdový limit kvůli nevyplaceným přesčasům, nebo je nutná dodatečná náhrada za práci v nočních hodinách, o svátcích, víkendech nebo v méně příznivých pracovních podmínkách, je zaměstnavatel povinen mzdu dorovnat podle zákoníku práce. Začátkem každého roku vláda obvykle

aktualizuje výši minimální mzdy a definuje specifické podmínky. Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023) oznámilo, že od 1. ledna 2023 je minimální mzda nastavena na 17 300 Kč měsíčně, což představuje hodinovou sazbu 103,80 Kč. Toto zvýšení o 1 100 Kč oproti předchozímu roku má podpořit základní životní potřeby zaměstnanců, zvýšit jejich produktivitu a kupní sílu. Někteří ekonomové však argumentují, že zvyšování minimální mzdy může být kontraproduktivní a může negativně ovlivnit konkurenceschopnost.

Zaručená mzda

Šíma a Suk (2022, s. 234) zdůrazňují, že zaměstnanci mají právo na ochranu proti nepřiměřeně nízké mzdě prostřednictvím zaručené mzdy, která je stanovena podle zákoníku práce, pracovní smlouvy, interních předpisů, nebo mzdového odhadu. Zaměstnanci mají nárok na určitou minimální částku, která reflektuje složitost, odpovědnost a fyzickou náročnost jejich práce, rozdělenou do osmi různých kategorií. Podle informací z portálu zákonyprolidi.cz (2024), zaručená mzda představuje minimální příjem, který je zaměstnancům zaručen v závislosti na charakteru jejich práce podle § 112 zákoníku práce. Tato mzda zajišťuje dodržování pracovních práv ve situacích, kde neexistují jiné právní úpravy pro stanovení mzdy. Kučerová (2017) upozorňuje, že z takto stanovené zaručené mzdy nejsou zahrnuty individuální příplatky za práci přesčas, práci o víkendech, svátcích, noční práci nebo práci ve ztížených podmínkách. Je taktéž stanovena hodinová a měsíční zaručená mzda, a zaměstnavatelé musí přizpůsobit hodinovou mzdu příslušným koeficientem v případě, že zaměstnanci pracují méně než standardní počet hodin týdně.

2.2 Formy odměňování

Rose (2022, s. 9) uvádí, že zaměstnanec vykonávající závislou činnost může být odměňován mzdou nebo platem, případně na základě dohod o pracovních činnostech mimo pracovní poměr. Z ekonomického pohledu odměna představuje ocenění za vykonanou práci a funguje jako klíčová motivace pro zaměstnance k poskytování svých služeb zaměstnavateli. Z právního hlediska Rose zdůrazňuje, že odměna za práci je základním právem zaměstnance garantovaným pracovní smlouvou a je to také základní povinnost zaměstnavatele zajistit zaměstnanci adekvátní odměnu za jeho práci. Šubrt (2018, s. 12) dodává, že odměňování zaměstnanců však zahrnuje více než jen mzdu za práci; jedná se o systém tvořený řadou výhod od zaměstnavatele, jako jsou výhody nebo benefity pro zaměstnance, příznivé pracovní podmínky a další složky, které uspokojují jejich hmotné nebo sociální potřeby.

Armstrong a Taylor (2015, s. 421) vyplácení zaměstnanců je jedním z nejstarších postupů v oblasti lidských zdrojů. To platí jak pro podnikání, kde je mzda jednou z nejdražších složek, tak pro zaměstnance, kteří za svou tvrdou práci požadují spravedlivou odměnu. Dle tentýž autorů, hlavním cílem odměňovat zaměstnance spravedlivě, slušně a v souladu s úrovní jejich hodnoty pro organizaci za účelem dosažení strategických cílů pro budoucnost podniku. Podle Koubka (2015, s. 283) odměňování nyní kromě mezd a dalších forem odměn zahrnuje širší škálu příležitostí, které můžeme kategorizovat, jako jsou zaměstnanecké benefity, povýšení a ocenění.

Peněžní odměňování

Zákonyprolidi.cz (2024) popisuje mzdy a platy jako standardní metody platby za práci. Pokud zaměstnanec nedostává odměnu v hotovosti nebo v jiné zákonem předvídané formě, jakákoli přírodní výplata od zaměstnavatele se považuje za naturální mzdu dle § 109 odst. 1 zákoníku práce. Koubek (2015, s. 283) rozšiřuje tuto myšlenku tím, že k zaměstnaneckým výhodám a peněžnímu uznání, které oceňují práci zaměstnanců, patří také mzdy (platy), poskytující finanční hodnotu založenou na práci zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2015, s. 422)

zdůrazňují, že finanční odměny mají obecně dva hlavní účinky – motivační, který podporuje efektivitu zaměstnanců, a třídící, který umožňuje nábor nejlepších talentů, jak je uvedeno na zákonyprolidi.cz (2024).

Koubek (2015, s. 283) popisuje, že v kontextu pracovněprávních vztahů se rozlišují tři základní pojmy související s odměnami: mzda, plat a odměna z dohody. Mzda a plat představují kompenzace za práci vykonávanou v rámci pracovního poměru, zatímco odměna z dohody se vztahuje na práci vykonávanou na základě dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce mimo pracovní poměr. Schmeid a Trylč (2016, s. 44) zdůrazňují význam rozlišení mezi těmito pojmy, kde odměna z dohody hraje klíčovou roli pro odměňování za práce, které nejsou vázány na tradiční pracovní poměr.

Plat představuje finanční odměnu, kterou zaměstnavatel vyplácí svým pracovníkům, působícím ve veřejných službách a správě, v rámci pracovního poměru. Jako zaměstnavatelé mohou fungovat stát, státní fondy, územní úřady, samosprávné celky, příspěvkové organizace či jiné právnické osoby zřízené ministerstvem, jak uvádí Šikýř (2016, s. 128). Platové rozvržení je definováno platovým rozvrhem, který obsahuje platové třídy a stupně. Existuje šestnáct platových tříd a dvanáct platových stupňů, kde každý stupeň odráží počet let praxe nebo odpracovaných let v dané pozici, jak poznamenávají Brůha a kol. (2016, s. 175).

Šikýř (2016, s. 129) popisuje, že v soukromém sektoru zaměstnavatelé vyplácejí svým zaměstnancům mzdy, přičemž zákoník práce a další legislativa stanovují pouze minimální mzdové nároky a základní principy mzdového odměňování. Jakékoliv další mzdové kompenzace jsou určeny zaměstnavatelem a závisí na podmínkách dohodnutých se zaměstnancem. Brůha a kol. (2016, s. 175) uvádějí, že mzda je definována v pracovní smlouvě nebo interních pravidlech a mzdové stupnici organizace, přičemž dohoda o mzdě se uzavírá před nástupem do zaměstnání. Schmeid a Trylč (2016, s. 44) doplňují, že mzda je splatná ihned po dokončení úkolu, nejpozději do konce kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém měla být vyplacena. Plat musí být vyplácen v zákonném platidle. Šikýř (2016, s. 128) dále uvádí, že naturální mzdy mohou být vyplaceny ve formě výkonu, zboží, prací nebo služeb s předchozím souhlasem zaměstnance a podle dohodnutých podmínek. Mzda musí alespoň odpovídat minimální mzdě nebo nejnižší garantované mzdě, podle toho, která z těchto sazeb je vyšší.

Odměna z dohody je speciální typ odměnění za práci, která nevyžaduje standardní pracovněprávní vztah. Schmeid a Trylč (2016, s. 44) uvádějí, že pokud zákoník práce neuvede výjimku, běžná pravidla pro mzdy a platy se na tuto odměnu nevztahují. Šikýř (2016, s. 129) vysvětluje, že odměna je přidělena na základě skutečně vykonané práce a není automatickým důsledkem existujícího pracovního vztahu. Výše odměny musí být smluvně dojednána a měla by být zaznamenána písemně. Brůha a kol. (2016, s. 176) zdůrazňují, že taková dohoda může být výhodná pro obě strany, protože umožňuje flexibilitu a vzájemnou spokojenost, avšak zákonné minimum, které odměna nesmí podkročit, je stále garantováno minimální mzdou.

Nepeněžní odměňování

Brůha a další (2016, s. 177) popisují nepeněžní odměny jako nástroje, které přispívají k lepšímu přizpůsobení pracovního prostředí potřebám zaměstnanců, nabízí uznání jejich práce a povzbuzuje jejich profesní a osobní rozvoj. Tyto odměny rovněž pomáhají dosahovat lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Existují dvě hlavní kategorie nepeněžních odměn: interní, které zahrnují uznání a ocenění za práci, a externí, které jsou spojeny s pocitem úspěchu z dokončených úkolů. Armstrong a Taylor (2015, s. 423) zdůrazňují, že tyto odměny, pokud jsou poskytovány spravedlivě a včas, mohou fungovat jako silné motivátory pro zaměstnance.

Urban (2016) zdůrazňuje, že i když zaměstnanec vykazuje dobré výkony, ale chybí mu motivace, je vhodné jeho práci ocenit a pochválit. Takové uznání by mělo být uplatněno i v případech, kdy dojde ke změně v pracovní roli zaměstnance, i když konečný výsledek ještě nebyl dosažen. Armstrong a Taylor (2015, s. 423) doplňují, že zaměstnavatelé by měli ocenit jakýkoli pozitivní přínos nebo nový návrh zaměstnance týkající se pracovního procesu, a to prostřednictvím e-mailu nebo verbálně. Schmeid a Trylč (2016, s. 45) poukazují na to, že v pozitivním týmovém prostředí je prospěšné jednotlivce veřejně chválit, zatímco kritiku by měli manažeři sdělovat soukromě. Dle Šubrta (2018, s. 12) se nepeněžní odměny dělí na hmotné, jako jsou věcné benefity s finanční hodnotou, a na nehmotné, které zahrnují aspekty jako organizační kultura nebo osobní spokojenost zaměstnance v práci. Armstrong a Taylor (2015, s. 423) zdůrazňují, že nepeněžní odměny umožňují reagovat na individuální potřeby zaměstnanců týkající se uznání, úspěchu či osobního růstu, a zahrnují uznání práce, vytváření motivujících pracovních míst, příležitosti pro rozvoj schopností a kariéry, vytváření kvalitního pracovního prostředí, které podporuje work-life balance. Tyto odměny mohou být vnější, jako pochvala, nebo vnitřní, související s výzvami práce a pocitem její smysluplnosti.

2.3 Mzdové formy

Šikýř (2016, s. 130) uvádí, že metody mzdového odměňování jsou definovány interně podle mzdových standardů, kolektivních dohod nebo dohod na pracovištích a slouží k posouzení výsledků práce, výkonnosti a chování zaměstnanců v práci. Podle Koubka (2015, s. 307) mzdové formy motivují zaměstnance k dosahování lepších individuálních a týmových výsledků a slouží k ocenění jejich pracovního úsilí. Autor dále naznačuje, že zaměstnavatelé mají flexibilitu při uplatňování mzdových forem, které jsou součástí jejich kompenzačního plánu, avšak musí se řídit odměňovacími pokyny a pravidly dle zákoníku práce. Koubek (2015, s. 309) rozlišuje mezi dvěma hlavními kategoriemi mzdových forem: základními a doplňkovými. Základní formy zahrnují úkolové a časové platby, které tvoří základ mzdového systému, zatímco doplňkové formy jako prémie nebo provize jsou vypláceny na základě individuálních nebo týmových úspěchů a přispívají k celkovému uznání zaměstnanců v organizaci. Základními a nejčastěji používanými formami mzdového odměňování jsou úkolové a časové mzdy, které tvoří základ mzdového systému, jak uvádějí Synek a kol. (2015, s. 268). Vedle těchto základních forem existují také doplňkové mzdové formy, které mohou být zaměstnancům vypláceny buď pravidelně v stanovených intervalech, nebo jednorázově, a uznávají tak individuální nebo skupinové úspěchy, jak podotýká Wilton (2016, s. 190). Tyto formy kompenzace, které zahrnují prvky jako provize, prémie, osobní ohodnocení a účast na výsledcích hospodaření, jsou klasifikovány jako doplňková mzda a jsou zmiňovány také v díle Šikýře (2014, s. 119). Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 76) navíc přidávají, že do této kategorie patří i bonusy. Tyto mzdové formy mají široké uplatnění, od podpory kvalitního plnění úkolů po zlepšení pracovního výkonu a přilákání či udržení kvalifikovaného personálu, jak zdůrazňuje Koubek (2015, s. 307).

Wilton (2016, s. 190) uvádí, že zaměstnavatelé si musí být vědomi výhod a nevýhod každé metody odměňování zaměstnanců, než navrhnou mzdovou strukturu, která bude fungovat. Podle zákoníku práce a dalších pracovněprávních omezení si zaměstnavatel může svobodně zvolit formu a techniku, kterou chce použít pro stanovení, sledování a výpočet mezd, kterými bude odměňovat pracovníky za jejich práci. Koubek (2015, s. 307) dodává, že zaměstnavatel může určit druh mzdové formy, jakož i strukturu a množství tarifních a mimotarifních, případně i nadtarifních složek mzdy, které bude čerpat, spíše volně a podle vlastního uvážení na základě jeho mzdové taktické strategie.

Časová mzda

Koubek (2015, s. 309) uvádí, že časová mzda představuje základní formu odměny, která může být stanovena jako hodinová, týdenní nebo měsíční platba. Zaměstnanec placený hodinovou mzdou obdrží platbu odpovídající skutečně odpracovaným hodinám vynásobeným hodinovou sazbou. Šikýř (2014, s. 119) uvádí, že v případě, kdy je zaměstnanec odměňován měsíční mzdou, obdrží platbu za celý měsíc práce. Pokud však zaměstnanec neodpracuje celý měsíc, má nárok na poměrnou část mzdy. Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 77) upozorňují, že manuální pracovníci obvykle pracují s hodinovou mzdovou sazbou, zatímco nemanuální zaměstnanci jsou odměňováni měsíční sazbou. Autoři rovněž diskutují o výhodách a nevýhodách těchto odměňovacích systémů. Koubek (2015, s. 309) zdůrazňuje, že měsíční mzda je jednoduchá na správu, finančně nenáročná a usnadňuje plánování mzdových nákladů, což vede k menší nespokojenosti mezi zaměstnanci ve srovnání s výkonnostně orientovanými systémy. Barták (2022, s. 201) dodává, že měření odpracované doby je relativně snadné, ale jako hlavní nevýhodu vidí potenciální demotivaci zaměstnanců k vyšší produktivitě a kvalitě práce, protože systém neodlišuje mezi výkony jednotlivých pracovníků, což vyžaduje důslednější dohled nad zaměstnanci. Brůha a kol. (2018, s. 183) dodává, že z pohledu zaměstnance je přínosem, že jeho mzda je zaručena a není závislá na jeho pracovním výkonu, finančních výsledcích nebo stavu organizace v dané době. Z pohledu organizace je to spíše negativum, protože pracovníkovi chybí motivace k lepší práci a vyššímu výkonu. Kvůli těmto faktorům je časová odměna často navyšována o další kompenzace, jako je prémie, odměna, bonus atd.

Úkolová mzda

Úkolové mzdy jsou obvykle poskytovány pracovníkům, kteří ve výrobním procesu provádějí manuální práci. Za každou vykonanou jednotku práce dostává zaměstnanec stanovenou částku peněz Šikýř (2014, s. 119). Jeho výkon měřený normohodinami, jednotkami nebo kusy tedy určuje jeho celkovou odměnu, což povzbuzuje pracovníky k vyšší produktivitě Synek a kol. (2015, s. 268). Podle Koubka (2015, s. 311) to není jediný přínos. Někteří pracovníci mohou ušetřit čas a vynaložit mimořádné úsilí, aby podali nejlepší pracovní výkon, což by mohlo vést k ještě vyšším mzdám. Jiní však mohou pracovat příliš rychle, nedbale nebo plýtvat zdroji, což by kromě nižší kvality produktu mohlo vést k dalším nepříznivým výsledkům. Synek a kol. (2015, s. 268) zdůrazňují význam stanovení výkonnostních standardů, které by měli zaměstnanci znát ještě před zahájením pracovní činnosti. Dále je důležité určit pracovní postupy a technické požadavky. Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 77) přidávají, že je nezbytné zajistit průběžné dodávky technického vybavení, materiálů a surovin, pravidelně kontrolovat kvalitu práce, dodržovat stanovené pracovní postupy a respektovat předpisy pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tyto kroky jsou klíčové pro zajištění efektivního a bezpečného pracovního prostředí.

Podílová mzda

Šikýř (2014, s. 119) poukazuje na to, že podílová mzda je doplňkovým způsobem odměňování zaměstnanců v oblastech obchodu a služeb, kde může být mzda částečně vázána na objem prodeje nebo poskytnuté služby. Tento typ odměny je často založen na provizích z prodeje a může být buď zcela, nebo částečně závislý na výsledcích. Lochmannová (2016, s. 82) a Barták (2022, s. 202) se shodují na tom, že podílová mzda, jako forma provize, může být výhodná pro motivaci zaměstnanců, protože propojuje jejich odměnu s dosaženými výsledky. Nicméně upozorňují na to, že výkonnost může být ovlivněna vnějšími faktory mimo kontrolu zaměstnance, například když se na trhu objeví konkurenční produkt.

2.3.1 Doplňkové mzdové formy

V knize Lochmannové (2016, s. 83) je zdůrazněno využívání doplňkových mzdových forem jako efektivního nástroje pro odměňování zásluh a výkonu zaměstnanců. Tyto formy jsou přímo spojeny s individuálními i skupinovými výkony a charakterizují se možností jejich pravidelného opakování. Koubek (2015, s. 315) rovněž poukazuje na to, že kromě tradičních mzdových forem mohou být pro odměňování zásluh a výkonu využity i alternativní mzdové metody, které slouží k posílení motivačního účinku základních mzdových prvků.

Provize

Šikýř (2016, s. 135) vysvětluje, že provize jsou nyní často klasifikovány jako součást doplňkových mzdových forem, nikoli základních. Tyto jsou obvykle používány zaměstnavateli k odměňování za specifické služby nebo obchodní aktivity. Výše provize závisí na množství prodaného zboží nebo služeb, a může být určována buď fixní částkou za jednotku, nebo procentem z celkových tržeb, obratu za stanovené období nebo zisku. Koubek (2015, s. 315) poukazuje na to, že provize poskytuje jasnou spojitost mezi výdělkem a kvalitou výkonu, což zřetelně ukazuje zaměstnancům, že adekvátní odměnu dostanou pouze v případě, že splní očekávání. Nicméně, výkon může být ovlivněn vnějšími faktory, jako je vstup nových konkurentů na trh s lepšími produkty, změny v politickém nebo ekonomickém prostředí a podobně. Šikýř (2016, s. 135) dále uvádí, že provize může být významným motivátorem pro zlepšení pracovního výkonu, zejména když je poskytována vedle pevné složky mzdy. V případě, že zaměstnanec obdrží pouze provizi bez zaručené mzdy, může to však vést k zvýšenému pracovnímu stresu a snížení kvality pracovního prostředí. V takovém případě by měl mít zaměstnanec zaručenou minimální mzdu.

Prémie

Prémie představují vysoce motivující formu kompenzace, kterou zaměstnavatelé často nabízejí ke stávajícím typům odměňování, ať už se jedná o časové nebo úkolové mzdy. Tyto prémie mohou být jak jednorázové, tak i pravidelné, jak uvádí Šikýř (2016, s. 135). Prémie jsou definovány jako finanční odměny přidělené k pravidelné mzdě, a jsou zaměřeny na motivaci zaměstnanců k efektivnějšímu plnění specifických pracovních úkolů, které nejsou standardně ohodnoceny. Jsou udíleny za dosažení jasně měřitelných pracovních výsledků, které lze přímo ovlivnit buď jednotlivcem nebo pracovním týmem a jsou charakteristické svou opakovatelností v rámci pracovních úkolů, jak zdůrazňují Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 145). Marková a kol. (2015, s. 98) rozšiřují definici prémii zahrnující odměny za kvalitu, výkon, úkolovou efektivitu, hospodárnost a úspěšné dokončení zadaných úkolů.

Hromková a Vaverčáková (2018, s. 57) kategorizují prémie do dvou typů: periodické prémie a jednorázové prémie. Periodické prémie jsou pravidelně udělovány na základě specifických kritérií, které jsou obvykle součástí prémiových pravidel organizace. Tyto prémie mohou být spojeny s dosahováním určených výstupů, splněním standardů kvality, úsporou nákladů nebo dodržováním termínů. Jednorázové prémie na druhou stranu jsou poskytovány za mimořádné pracovní úsilí, vynikající výkony nebo zvláštní iniciativy, které přesahují běžná očekávání.

Na druhé straně, Koubek (2015, s. 319) identifikuje pravidelné prémie, vyplácené za odbyté období a očekávaný výkon s jasnými kritérii v kolektivní smlouvě, a jednorázové prémie (mimořádné prémie nebo bonusy) za speciální a nadstandardní výkon, které mohou nabývat formy peněžního ocenění nebo nepeněžní odměny, jako je kulturní akce, přičemž v českém kontextu jsou tyto prémie obvykle individuální, zatímco v zahraničí mohou podporovat týmovou spolupráci.

Osobní ohodnocení

Šikýř (2014, s. 120) zdůrazňuje, že hlavním cílem osobního hodnocení je motivovat zaměstnance k efektivnímu plnění svých pracovních úkolů a dosahování stanovených výkonnostních standardů. Dle tohoto autora, zaměstnavatelé přiznávají osobní ohodnocení na základě složitosti vykonávané práce a pravidelně dosahovaných kvalitních výsledků. Koubek (2015, s. 315) navíc uvádí, že zaměstnavatelé mohou rozhodnout o přidělení finanční odměny na základě kvalifikace vykonané práce, přičemž velikost osobního ohodnocení může být stanovena jako procento základní mzdy. Hromková a Vaverčáková (2018, s. 57-58) popisují, že tato mzdová forma slouží k hodnocení dlouhodobého výkonu zaměstnance v rámci organizace. Autorky dále uvádějí, že k popisu částky lze použít buď absolutní částku, nebo procento z kolektivní mzdy, který byl přiznán. Marková a kol. (2015, s. 98) za svůj stálý a dlouhodobý výkon je zaměstnanec odměňován svým osobním hodnocením. Zaměstnavatel stanoví výši osobního ohodnocení v závislosti na pracovní náročnosti zaměstnance, délce praxe a úrovni dovednosti.

Povinné příplatky ke mzdě

Mezi první povinný příplatek ke mzdě Fejfarová a Horalíková (2018, s. 52) řadí mzdu za práci přesčas. Tento příplatek představuje minimálně 25 % průměrného příjmu. Organizace i zaměstnanec se mohou rozhodnout, že přesčasy budou brány jako náhradní volno, nikoli placené. Za jediný týden lze odpracovat až osm hodin přesčasů, celkem tedy 150 hodin ročně. Jako další příplatek, který uvádí Rose (2022, s. 182) je náhrada mzdy za svátek. Zaměstnanec má nárok na tento druh příplatku za odpracovanou dobu ve svátek a také na náhradní volno. Po dobu náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrné mzdy. Koubek (2015, s. 315) dodává, že mezi další povinné příplatky ke mzdě je příplatek za práci v noci. Tento příplatek tvoří spolu s výdělečným příjmem zaměstnance minimálně 10 % minimální mzdy. Jako další příplatek, který uvádí ve své publikaci Koubek (2015, s. 315), se kterým souhlasí i Fejfarová a Horalíková (2018, s. 52) je příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí. Zaměstnanci, kteří dostávají tento druh příplatku, dostávají svou výdělečnou odměnu navíc k doplatku ve výši alespoň 10 % minimální mzdy. Jako poslední příplatek, který uvádí ve své publikaci Rose (2022, s. 182) je příplatek za práci v sobotu a neděli. Koubek (2015, s. 315) dodává, že pracovník má nárok na bonus ve výši 10 % obvyklé mzdy navíc k tomuto doplňkovému příjmu.

Zaměstnanecké výhody (benefity)

Koubek (2015, s. 317) Zaměstnanecké výhody, známé také jako požitky, jsou formy odměn, které organizace poskytuje svým pracovníkům za to, že pro ni pracují, a ne pouze za konkrétně vykonanou práci. Dle tentýž autora, tyto výhody nepředstavují mzdovou odměnu v tradičním smyslu, ale jsou poskytovány jako pracovní nebo mimopracovní podmínky, které přesahují základní práva a nároky stanovené pracovněprávními a přidruženými předpisy. Lochmannová (2016, s. 84) výhody mohou být vnímány jako nadstandardní nebo mimopracovní plnění, které zaměstnavatelé poskytují dobrovolně, nad rámec svých základních povinností. Hlavním motivem pro poskytování těchto benefitů je snaha získat a udržet si kvalifikované zaměstnance, nabídnout jim lepší možnosti pro osobní relaxaci a využít daňově zvýhodněné formy odměňování. Dále dle autorky, v České republice tvoří zaměstnanecké výhody přibližně 8 % mzdových nákladů organizacích, zatímco v některých zemích EU mohou dosahovat až 40 % celkových mzdových výdajů.

2.4 Nepeněžní odměňování

Podle webu Career Guide (2022) se nepeněžní odměňování liší od peněžního odměňování tím, že nemá peněžní povahu. Často však tvoří značnou část odměn, což může výrazně zlepšit zaměstnanecké benefity. Kromě toho zdůrazňuje skutečnost, že pracovníci často považují nepeněžní výhody – jako je možnost pracovat z domova – za výhodnější než zvýšení mzdy nebo jiné finanční ohodnocení Indeed Editorial Team (2022). Dle Reynolds (2019) ve skutečnosti nejsou všechny nefinanční výhody okamžitě zřejmé. Zaměstnavatelé mají povinnost poskytovat pracovníkům adekvátní informace o nepeněžních benefitech, včetně jejich potenciální a skutečné hodnoty. Dále dle autora, nepeněžní odměny mohou zahrnovat věci, jako je uznání, pochvala, možnost naučit se nové dovednosti a informace v oboru nebo nezávislá práce na konkrétním projektu. Urban (2017, s. 148) přestože jsou klíčové pro udržení talentovaných zaměstnanců, mnoho manažerů tyto faktory ignoruje. Kromě toho může nefinanční odměna zahrnovat prvek, který podniky běžně využívají, konkrétně zaměstnanecké benefity. Podle Šikýře (2014, s. 123) jsou součástí odměn i výhody pro zaměstnance. Tyto výhody přímo nesouvisí s výkonem jejich práce. Jejich počet je dán délkou práce, hierarchickou strukturou pozice a mírou její poptávky. Urbana (2017, s. 148) dodává, že organizace využívají zaměstnanecké benefity jako prostředek k přilákání a udržení talentů. Svým zaměstnancům proto poskytují širokou škálu benefitů (služby, péče).

Podle Fejfarové a Horalíkové (2018, s. 52) zahrnují zaměstnanecké výhody různé radosti, služby, produkty a blaho. Mohou mít formu výhod v peněžní hodnotě nebo peněžní kompenzace. Koubek (2015, s. 315) kategorizuje zaměstnanecké benefity do čtyř skupin: Výhody sociální povahy zahrnují podnikatelské úvěry, životní pojištění, penzijní připojištění, ručení za úvěr a dary na volnočasové aktivity dětí. Druhou skupinou dle tentýž autora, jsou výhody zkvalitňující využívání volného času, jako sportovní a kulturní akce, vhodné programy a příspěvky na dovolenou. Třetí kategorií jsou výhody mající vztah k práci, které zahrnují stravování, zvýhodněné ceny za obchodní zboží a služby, parkování, dopravu, kompenzace cestovních nákladů za cestu do práce a placené vzdělávání. Dále dle autora poslední skupinou jsou výhody spojené s postavením v podniku, jako například služební automobily pro vedoucí pracovníky a zaměstnance, refundace účtu za mobilní telefon a příspěvky na ošatné.

Koubek (2015, s. 315) zaměstnanecké výhody mají jako nástroj odměňování nevýhody, a to i přes jejich zjevné výhody. Výkon zaměstnanců jimi přímo neovlivňují, protože zaměstnanci obvykle berou benefity jako nedílnou součást své mzdy spíše než jako přidanou službu nabízenou organizací. Urban (2017, s. 148) protože ne každý zaměstnanec má zájem o určité výhody, není jimi ovlivněna loajalita zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody nebudou vhodné pro každého, pokud budou dostupné všem kvůli rozdílům v pohlaví, věku, úrovni vzdělání a rodinné struktuře. Z toho mohou vyplynout pocity nespravedlnosti a nespokojenosti Rose (2022, s. 182).

Dalším problémem je poskytování zaměstnaneckých výhod, které je založeno na srovnání s jinými podniky; v tomto scénáři organizace nabízí zaměstnanecké výhody povrchně, aby mohla konkurovat Urban (2017, s. 148). Cíle organizace musí být v souladu se zaměstnaneckými benefity, aby mohly být efektivně využívány. To znamená, že musí být stanoveny cíle pro rozvoj zaměstnanců, motivaci a stabilitu, kterých chce organizace dosáhnout prostřednictvím poskytování benefitů, spíše než jen nabízet výhody, protože tak činí jiné organizace Fejfarová a Horalíková (2018, s. 52).

2.5 Metodika práce

Tato kapitola popisuje metodiku použitou v rámci bakalářské práce pro sběr a analýzu dat. Metodika práce je klíčovým prvkem vědeckého výzkumu, neboť poskytuje rámec pro systematický a objektivní přístup k řešení zkoumaného problému. V této kapitole jsou detailně popsány postupy použité při sběru dat, analýze informací a interpretaci výsledků. **Hlavním cílem** této práce bylo zhodnotit systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizace XY. **Dílčím cílem** bylo navrhnout zlepšení možných nedostatků a problémů, která by mohla přispět ke zvýšení efektivity a uspokojení zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Pro tuto bakalářskou práci byly zvoleny následující výzkumné otázky:

1. Jak zaměstnanci hodnotí systém odměňování v organizaci a jaké faktory by měly být zohledněny při stanovování odměn v organizaci?
2. Jaký je celkový dojem zaměstnanců na současnou transparentnost a srozumitelnost systému odměňování v organizaci?
3. Jak zaměstnanci hodnotí poskytované benefity v organizaci a jaké změny by preferovali ve stávající nabídce benefitů?

Bakalářská práce byla strukturována do dvou hlavních rovin: teoretické a analytické. Teoretická část byla pevně zakotvena v literární rešerši, která čerpala z českých i zahraničních zdrojů, jež jsou detailně uvedeny v seznamu použité literatury. Odborná literatura byla systematicky vyhledávána pomocí klíčových slov a následně získána prostřednictvím půjček z Městské knihovny v Praze. Tato část práce přinesla ucelený přehled základních pojmů týkajících se systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. Zahrnuje informace o právní úpravě odměňování, různých formách odměňování, včetně mzdových forem a jejich doplňků. Důkladně byly rozebrány principy a mechanismy mzdového systému, včetně popisu různých variant mzdových struktur. Na závěr této části bylo poskytnuto podrobné vysvětlení nepeněžního odměňování, které představují důležitý aspekt motivace a udržení pracovníků v organizaci.

Pro získání nezbytných informací nutných k vypracování analytické části tohoto projektu, bylo nejprve nezbytné najít vhodnou organizaci, která by byla ochotna spolupracovat na provádění výzkumu. Pro tento účel byla zvolena organizace XY, přičemž oslovení organizace proběhlo dne 15. 1. 2024 prostřednictvím e-mailové komunikace s ředitelem. Jelikož organizace XY patří mezi státní subjekty, které jsou vlastněny Českou republikou a disponují rozsáhlým zaměstnaneckým stavem, zahrnujícím tisíce pracovníků na různých pozicích, bylo rozhodnuto kontaktovat jednu z organizačních jednotek sídlících v Mladé Boleslavi. Po oslovení ředitelství organizace byl s výzkumem vyjádřen souhlas. Jednou z klíčových podmínek stanovených ze strany organizace bylo zachování anonymity organizace v rámci této bakalářské práce. Z tohoto důvodu byla v práci použita fiktivní identifikace „organizace XY“. Poté, co byla tato podmínka schválena, ředitel organizace umožnil přístup k internímu komunikačnímu kanálu v aplikaci Microsoft Teams, který sloužil k oslovení zaměstnanců ohledně účasti na našem výzkumu.

V analytické části bylo uvedeno seznámení s organizací XY, kde byl prováděn kvantitativní výzkum. Cílem této části bylo zhodnotit systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout zlepšení možných nedostatků a problémů, která by mohla přispět ke zvýšení efektivity a uspokojení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro provádění této části výzkumu byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Tento přístup umožňuje získat rozsáhlé množství odpovědí od respondentů, což následně poskytuje dostatečné informace k analýze silných a slabých stránek dané problematiky. Pro vytvoření dotazníku byla využita online platforma Survio, která je známá svými širokými možnostmi tvorby a vyhodnocení dotazníků. Na stránkách survio.com (2024) je tato služba prezentována jako oblíbený nástroj pro

hodnocení zákaznické spokojenosti, provádění marketingových průzkumů, hodnocení zaměstnanců a další online dotazníky či ankety. Platforma umožňuje vytváření dynamických dotazníků obsahujících různé typy otázek, jako jsou textová pole, možnosti zaškrtnutí, volba jedné správné odpovědi a podobně. Kromě toho Survio nabízí možnost efektivního zpracování a vyhodnocení získaných dat prostřednictvím různých grafických prezentací.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno na základě připraveného dotazníku v příloze 19. Pro rozeslání dotazníku zaměstnancům byl využit odkaz generovaný online platformou Survio, který byl následně distribuován prostřednictvím kolektivního e-mailu v rámci interní komunikace. Respondenti obdrželi e-mail s upřesněným termínem, do kterého mohli dotazník vyplnit. Měli na výběr, kdy chtějí dotazník vyplnit, a nemuseli na něj okamžitě reagovat. Získané odpovědi posloužily jako hlavní zdroj dat, na jejichž základě byla provedena analýza a formulována závěrečná doporučení.

Otázky v dotazníku byly formulovány s ohledem na kognitivní, emocionální a behaviorální postoj respondentů a vycházely z teoretického rámce uvedené práce. Dotazník obsahoval celkem 30 otázek, které nabízely různé typy odpovědí, včetně jednoduché volby, výběru z více možností nebo vyplnění textového pole.

Při formulování otázek nebylo bráno v úvahu pracovní pozice respondentů. Důraz byl kladen na jasnost a jednoduchost otázek, aby byl význam snadno srozumitelný pro každého respondenta. Dotazník byl rozdělen do dvou částí – první část obsahovala základní otázky a doplňkové otázky, jež navazovaly na odpovědi respondentů. Dotazník obsahoval otázky ohledně systému odměňování, jak jej zaměstnanci hodnotí, dále jaký je jejich celkový dojem na současnou transparentnost a srozumitelnost systému odměňování, co je v práci motivuje, jaké poskytované benefity využívají a zda by preferovali nějaké změny apod. Druhá část byla zaměřena na identifikaci respondenta a jeho roli v dotazované organizaci. Tato část obsahovala 4 otázky, které byly na pohlaví, věk, pracovní zařazení a délku působení v organizaci. V rámci zachování anonymity, byli možnosti založené na rozmezí a pracovní pozice sloučené do skupin. Dotazníkové šetření bylo prováděno v časovém rozmezí od 11. března 2024 do 25. března 2024. Z celkového počtu 100 oslovených respondentů se na šetření aktivně podílelo 94 jednotlivců. Tato účast znamenala zapojení 94 % z cílového vzorku, což představovalo významnou reprezentaci zkoumané populace. Díky této účasti byla stanovena pevnou základnu dat, na nichž mylo možné provádět analýzu a vyvozovat závěry v rámci výzkumu. Pro zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření byla využita kombinace metod srovnání získaných výsledků s teoretickou částí práce. Kromě toho byla použita metoda popisná, která sloužila k shrnutí získaných dat a informací.

V kapitole 3.4 bylo shrnutí výsledků z dotazníkového šetření a jejich důkladné vyhodnocení. Dotazník poskytl ucelený pohled na názory, postoje a zkušenosti respondentů. Z 94 respondentů bylo 62 mužů a 32 žen. Věková struktura byla následující: 49 respondentů bylo ve věku 51 let a více, 29 respondentů bylo ve věku 26-40 let a 16 respondentů bylo ve věku 41-50 let. Co se týče pracovního působení, 43 respondentů mělo zkušenost 25 a více let, 19 respondentů 16-24 let, 16 respondentů 6-10 let, 13 respondentů 11-15 let a 3 respondenti méně než 5 let. Pracovní pozice byli následující: 51 respondentů bylo v dělnických rolích, 27 respondentů mělo technické pozice a 17 respondentů zastávalo manažerské funkce.

V následující kapitole 3.5 byla popsána doporučení pro zlepšení možných nedostatků a problémů, která by mohla přispět ke zvýšení efektivity a uspokojení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Tato doporučení vycházela z analýzy získaných dat a byla navržena s ohledem na teoretický rámec a cíle bakalářské práce.

3 Analytická část

V tomto oddílu bakalářské práce jsou prezentovány výsledky kvantitativního šetření realizovaného v rámci organizace XY. Celkem bylo v rámci tohoto dotazníkového šetření sestaveno 30 otázek pro zaměstnance zmíněné organizace. Analytická část práce nejprve popisuje organizaci XY, systém odměňování zaměstnanců a charakteristiku mzdové politiky v této organizaci. Informace byly čerpány z webových stránek organizace a z dokumentů o organizaci, které byly poskytnuty pro potřeby výzkumu této bakalářské práce. Následuje sumarizace a hodnocení dat získaných z dotazníkového šetření, včetně grafického zpracování výsledků. Hlavním cílem výzkumu bylo zhodnocení systému odměňování. V závěrečné části této sekce práce jsou formulovány specifické návrhy a doporučení pro organizaci XY, jak by mohla adresovat identifikované nedostatky a problémy, což by mohlo vést k lepší efektivitě a spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci.

3.1 Představení organizace XY

Organizace XY je skupina organizací, které poskytují široké spektrum služeb v oblasti osobní železniční dopravy. Její nabídka zahrnuje spoje na domácí úrovni i v mezinárodním rámci díky spolupráci s partnery z celé Evropy. Organizace si klade za cíl zpřístupnit dopravní služby co nejširšímu spektru klientů. Skupina XY sdružuje organizace s různými specializacemi v dopravním sektoru, od regionálních po mezinárodní linky, přičemž hlavní služby zajišťuje mateřská společnost XY, a.s. Organizace neustále hledá cesty, jak snižovat provozní náklady a zlepšovat kvalitu služeb. Toho dosahuje investicemi do modernizace svého vozového parku, zaváděním pokročilých technologií pro efektivní odbavení cestujících a rozšiřováním služeb o nové prodejní kanály a doplňkové nabídky, jako je například zdarma dostupné wifi připojení. Organizace také věnuje pozornost své společenské odpovědnosti a realizuje různé sociální programy. Významnou částí její činnosti je také zajištění přístupnosti služeb pro osoby s omezenou pohyblivostí, kdy více než polovina jejích spojů je bezbariérově přístupná.

Organizační struktura

Organizační struktura organizace XY od 1. ledna 2024 je detailně popsána v příloze 1. Klíčovými řídícími orgány jsou řídící výbor, dozorčí rada, představenstvo a valná hromada, jak uvádí interní dokumenty organizace XY (2024). Organizační strukturu tvoří generální ředitelství, různé organizační jednotky a výkonné oddělení. Představenstvo rozhoduje o záležitostech, které nespadají do pravomoci dozorčí rady, a také komunikuje s odborovými organizacemi ohledně schvalování volebního řádu organizace XY (2024). Dozorčí rada má klíčové pravomoci, jako je správa majetku, podávání zpráv valné hromadě a schvalování ročního podnikatelského plánu, jak je popsáno v interních dokumentech organizace XY (2024). Práva akcionářů vykonává stát prostřednictvím řídícího výboru. Nejvyšší organizační jednotkou je generální ředitelství, řízené přímo představenstvem s delegovanými pravomocemi pro jednotlivá oddělení, jak je uvedeno v interních dokumentech organizace XY (2024).

Vize a cíle organizace

Hlavním úkolem organizace dle internetových stránek organizace XY (2024) je poskytovat dopravní služby dostupné pro různorodé skupiny zákazníků, zatímco se snaží budovat, rozvíjet a udržovat ekonomicky zdravé a transparentní podnikatelské prostředí. Organizace XY si klade za úkol stát se předním hráčem na národním trhu v oblasti dálkové a regionální dopravy. Cílí na to být první volbou pro zákazníky, kteří vyžadují spolehlivost, bezpečnost a pohodlí. Dále dle webových stránek organizace XY (2024) se organizace zaměřuje na poskytování kvalitních služeb, které přinášejí hodnotu jak pro zákazníky, tak pro ostatní dopravce, a na používání moderních technologií pro digitalizaci prodejních a interních procesů. Dalším cílem je být

lídrem v ekologické udržitelnosti v oblasti dopravy v České republice s nejmenší uhlíkovou stopou. Finanční stabilita je pro organizaci klíčová k udržení a rozvoji jejích aktivit, a snaží se být rovněž jedním z nejlepších zaměstnavatelů v zemi, s důrazem na programy společenské odpovědnosti. Dle interních dokumentů organizace XY (2024) v roce 2020 čelila organizace XY, stejně jako mnohé jiné organizace, negativním dopadům pandemie Covid-19, které vedly k poklesu počtu cestujících, výkonu a tržeb. Pro následující rok 2021 si organizace stanovila za cíl udržet provoz na stávající úrovni a zajistit dopravní služby odpovídající požadavkům zákazníků. Současně si kladla za úkol obnovit růst počtu cestujících a zvýšit tržby, přičemž tento růst byl stále ovlivněn probíhající pandemií Covid-19. Postupem času se však situace začala zlepšovat a organizaci XY se podařilo dosáhnout cíle postupného nárůstu tržeb a počtu cestujících na úroveň před rokem 2020 interní dokument organizace XY (2024).

3.2 Odměňování zaměstnanců v organizaci XY

Politika odměňování v organizaci XY, představuje komplexní systém, který reflektuje nejen interní hodnoty a cíle organizace, ale také externí faktory, jako jsou tržní podmínky, konkurenční prostředí a legislativní rámec. Odměňování zaměstnanců v této organizaci je navrženo tak, aby podporovalo růst produktivity, zvyšovalo loajalitu zaměstnanců a přispívalo k dosažení dlouhodobých cílů organizace.

Základem politiky odměňování v organizaci XY je transparentnost a spravedlnost. To znamená, že odměny a benefity jsou přidělovány na základě objektivních kritérií, jako jsou pracovní výkony, dosažené výsledky, zkušenosti, kvalifikace a odpovídající pracovní hodnocení. Tento přístup zajišťuje, že zaměstnanci jsou oceněni za své skutečné přínosy a snahy, což posiluje jejich motivaci a angažovanost interní dokument organizace XY (2024).

Základní mzda zaměstnanců je pevnou součástí odměňování, která je stanovena v závislosti na pracovním postu, úrovni zkušeností a kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců. Tato mzda je určena při jejich nástupu do zaměstnání a může být upravována v souladu s interními politikami organizace. Zaměstnanci jsou pak odměňováni za vykonanou práci mzdou, která se skládá z pevné složky, určené na základě mzdového tarifu, a dalších mzdových složek, které jsou poskytovány v souladu s interními směrnicemi a pravidly stanovenými v rámci řádu o odměňování v organizaci XY interní dokument organizace XY (2024).

V rámci strategie odměňování jsou zaměstnancům nabízeny rozličné benefitní programy a sociální výhody. Tyto benefity zahrnují například stravenky, příspěvky na penzijní nebo životní pojištění, možnost stravování v jídelnách organizace, účast na akciích organizace a další výhody. Tato opatření představují zásadní složku celkového odměňovacího balíčku a přispívají k celkové spokojenosti zaměstnanců. Dalším důležitým prvkem politiky odměňování v organizaci XY jsou programy zaměřené na rozvoj a vzdělávání. Organizace aktivně investuje do rozvoje svých zaměstnanců prostřednictvím poskytování různých vzdělávacích kurzů, školení a příležitostí kariérního růstu. Zaměstnanci, kteří se zapojují do svého profesního rozvoje a aktivně se snaží zdokonalovat své dovednosti, jsou často odměňováni finančně nebo jsou jim nabídnuty nové pracovní příležitosti interní dokument organizace XY (2024).

Celkově lze konstatovat, že politika odměňování v organizaci XY je koncipována s cílem podporovat zvýšení produktivity, motivace zaměstnanců a dosažení dlouhodobých cílů organizace. Jejím záměrem je zajistit spravedlivé, transparentní a konkurenceschopné odměňování zaměstnanců, které přispívá k posílení jejich loajality, zapojení a celkové spokojenosti.

Strategie odměňování

Strategie odměňování v organizaci XY hraje klíčovou roli v přilákání, motivaci a udržení kvalifikovaných zaměstnanců, což je zásadní pro úspěšný provoz této organizace. Organizace XY si uvědomuje, že správně navržený a implementovaný systém odměňování může výrazně přispět k celkové efektivitě podniku a zlepšení výkonnosti pracovníků na všech úrovních.

Jedním z klíčových prvků strategie odměňování v organizaci XY je vyváženost mezi pevnými a variabilními složkami odměňování. Zaměstnanci mají garantované základní mzdy, které jsou konkurenceschopné na trhu práce v odvětví železniční dopravy. Tato pevná složka odměňování zajišťuje stabilitu a jistotu příjmu pro zaměstnance interní dokument organizace XY (2024).

Paralelně s tím jsou v organizaci implementovány variabilní složky odměňování, které slouží jako motivace pro dosahování předem stanovených cílů a vynikající pracovní výkony. Tato variabilní odměna může být vázána na individuální výkony zaměstnanců, výkonnostní cíle oddělení nebo celé organizace. Tím se podporuje iniciativa, angažovanost a zodpovědnost zaměstnanců za dosahování strategických cílů organizace interní dokument organizace XY (2024).

Dalším významným prvkem strategie odměňování v organizaci XY je důraz na transparentnost a spravedlnost. Zaměstnanci mají jasně stanovená kritéria pro určení své odměny a jsou informováni o možnostech, jak mohou přispět k jejímu zlepšení. Současně je klíčová transparentnost procesů stanovení odměn, což umožňuje zaměstnancům věřit v systém odměňování a vnímat ho jako spravedlivý a objektivní interní dokument organizace XY (2024).

V rámci strategie odměňování se organizace XY důrazně zaměřuje na podporu rozvoje a motivace svých zaměstnanců skrze nabídku nefinančních výhod. To zahrnuje možnosti profesního růstu, flexibilní pracovní režim, školení a kurzy, zdravotní péči, stravování a rekreační benefity a další formy podpory jejich celkového blahobytu. Součástí strategie odměňování je také pravidelná evaluace a aktualizace systému odměňování, aby odpovídal nejen aktuálním potřebám organizace, ale i dynamice trhu práce. Tímto způsobem je zajištěno, že odměňovací systém zůstává relevantní, konkurenceschopný a pro zaměstnance motivující i v dlouhodobém horizontu organizace XY (2024). Celkově lze tedy konstatovat, že strategie odměňování v organizaci XY představuje komplexní a dynamický proces, jehož cílem je podpora výkonnosti, angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců, což v konečném důsledku přispívá k dlouhodobému úspěchu a udržitelnosti organizace v oblasti železniční dopravy.

3.3 Mzdový systém organizace XY

Pracovníci v organizaci XY mají nárok na odpovídající odměnu za svou práci, stejně jako v jakékoli jiné organizaci. Tato odměna se skládá z tarifní mzdy a dalších složek, které jsou vypláceny v souladu se stanovenými směrnicemi pro vyplácení mzdy. Dále mají zaměstnanci nárok na kompenzaci za nad časy a práci v pohotovosti v souladu s interními předpisy organizace XY (2024). Odměňovací systém organizace XY je pro své zaměstnance výhodný. Jejich sociální a finanční stabilita závisí na základní mzdě organizace a všech dalších příjmech. Odměňování zaměstnanců v organizaci XY probíhá na základě pracovní doby. Mzda je buď stanovena jako pevný měsíční tarif, dohodnutá částka za odpracovaný čas v pracovní smlouvě, nebo jako součin hodinové mzdy a odpracovaných hodin. Většina zaměstnanců je ohodnocena podle tarifních stupnic, zatímco vyšší management má smluvní mzdu. Klíčovým prvkem v organizaci je projednávání rozpočtu na mzdy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Zaměstnanci mají zaručenou část své mzdy, tzv. pevnou složku, která tvoří nejméně dvě třetiny celkové mzdy v organizaci XY (2024). Kritéria pro stanovení této složky zahrnují úroveň vzdělání, splnění pracovních povinností specifických pro danou pozici a praxe získaná

v podobné práci. Při určování pevné složky mzdy se bere v úvahu náročnost a složitost práce, míra odpovědnosti a tržní hodnota pozice v souladu s kategoriemi prací. Ostatní část mzdy závisí na splnění dalších dohodnutých podmínek, které jsou hodnoceny nadřízeným. Zaměstnanci jsou motivováni prostřednictvím osobního ohodnocení, které je připočítáváno k jejich základní mzdě bez ohledu na to, zda jsou v tarifních stupnicích nebo mají smluvní odměnu. V případě neplnění pracovních povinností může být osobní ohodnocení sníženo, což slouží jako nástroj motivace. Zaměstnanci na provozních pozicích jsou rovněž povinni nést materiální odpovědnost za svěřený majetek a za škody způsobené při výkonu práce. V takových situacích může být zaměstnanci uložena finanční sankce až ve výši tří měsíčních mezd. Organizace XY vypracovala svůj vlastní rejstřík pracovních pozic, který je spojen s tabulkou tarifních stupňů. Tyto stupně jsou rozděleny podle stupně náročnosti, komplexity, odpovědnosti, fyzické náročnosti a významu jednotlivých rolí v rámci organizace. Je důležité zdůraznit, že popisy pracovních pozic v tomto rejstříku nemusí být kompletní a mohou být formulovány spíše obecně, což reflektuje pružnost v definování pracovních úkolů v organizaci XY (2024). Zaměstnanec je zařazen do konkrétního tarifního stupně na základě své úrovně kvalifikace, která obvykle souvisí s hlavní pracovní náplní dané pozice. Pokud se v různých tarifních stupních vyskytují podobné požadavky, pro postup do vyššího stupně je klíčové splnění té podmínky, ve které se texty liší mezi vyššími a nižšími stupni. Některé pracovní pozice mají mzdu stanovenou výhradně na základě individuální dohody. Použití tarifních stupňů a smluvních mezd v různých částech organizace je založeno na specifickém systému a požadavcích týkajících se kvalifikace. Odměňování zaměstnanců je řízeno interním Řádem pro odměňování v organizaci XY, který je podrobně popsán v tabulce v příloze 2. Vysvětlení jednotlivých stupňů vzdělání je uvedeno v legendě organizace XY (2024).

Zaměstnanecké odměny a příplatky

Tato forma odměny, nazývaná pohyblivá složka mzdy nebo nenároková složka mzdy, je určena na základě skutečného výkonu zaměstnanců. Její vyplácení a výše jsou stanoveny nadřízeným pracovníkem v organizaci dle interních dokumnetů organizace XY (2024).

Všechny příplatky, které zaměstnanci organizace dostávají, vycházejí převážně z právních norem, zejména Zákoníku práce. Patří sem příplatky za práci ve svátek, o víkendu, v noci a přesčas. Tyto příplatky jsou stanoveny kolektivní smlouvou. Některé z nich jsou výsledkem jednání mezi zaměstnavatelem a odbory dle interních dokumentů organizace XY (2024), jako například:

- příplatek za nepravidelný režim;
- příplatek za udržení zdravotní a odborné způsobilosti;
- příplatek za zaškolování;
- příplatek za zabránění úniku tržeb;
- příplatek nad rámec zákona o svátcích a práci o víkendu;
- odměna za účast na školení, přezkušování a studiu při zaměstnání;
- odměna za pracovní pohotovost a flexibilitu;
- odměna při postojích a mimořádných událostech;
- odměna při nepříznivých povětrnostních vlivech.

Tyto příplatky mohou sloužit jako prostředek pro podporu motivace zaměstnanců. Přiřazení k určité pracovní pozici a přidělení příslušné tarifní stupnice často závisí na úrovni vzdělání.

Zejména pak stupeň vzdělání ovlivňuje výši příplatku za praxi. Například absolventi vysoké školy obvykle získávají uznání dvouleté pracovní zkušenosti v organizaci XY (2024).

Poskytované benefity

Organizace dle kolektivní smlouvy organizace XY (2024) nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, které přesahují povinné požadavky zákonů a přispívají k celkovému blahobytu a spokojenosti personálu. Mezi nejzajímavější benefity patří:

- příspěvek na stravování;
- příspěvek na soukromé životní pojištění;
- příspěvek na penzijní připojištění;
- příspěvek na rekreační pobyt a zájezdy;
- doprava (In karta);
- dny dovolené navíc;
- služební automobil;
- služební telefon;
- jazykové kurzy.

Pestrá paleta zaměstnaneckých výhod, které organizace nabízí, jasně demonstrovuje péči a podporu, kterou svým zaměstnancům věnuje. Tento rozmanitý soubor benefitů nejen zvyšuje celkovou spokojenost zaměstnanců, ale také podněcuje jejich vyšší angažovanost v pracovních činnostech organnizace dle kolektivní smlouvy organizace XY (2024).

Příspěvek na stravování

Podle platné kolektivní smlouvy organizace XY (2024), nabízí svým zaměstnancům možnost stravování formou teplého jídla, které je zajištěno místím dodavatelem organizace XY. Zaměstnanci mají příležitost využívat služby veřejných stravovacích zařízení umístěných co nejblíže jejich pracovišti.

Každý pracovník, který pracuje na pracovišti minimálně 6 hodin během směny, má právo na kompenzaci ve výši 40 % nákladů na jedno hlavní jídlo hrazenou zaměstnavatelem. Zbývající částka je strhávána ze mzdy zaměstnance na základě předem dohodnutého ujednání. Pokud není možné navštívit stravovací zařízení, organizace poskytuje zaměstnancům stravenky v hodnotě 80 Kč kolektivní smlouva organizace XY (2024).

Dále dle interních dokumentů organizace XY (2024) zaměstnavatel je povinen poskytnout určitým skupinám zaměstnanců, jako jsou strojvedoucí, strojvedoucí v přípravě, vlakvedoucí osobních vlaků, průvodčí osobních vlaků, průvodčí stevard, posunovači, vedoucí posunu, vozmistři a staniční dozorci, poukázku na jídlo v hodnotě 100 Kč v případě, že vykonávají pracovní cestu spojenou s doprovodem vlaku. Pokud délka směny přesahuje 12 hodin, musí zaměstnavatel poskytnout další poukázku na jídlo v hodnotě 40 Kč. Tato skupina zaměstnanců musí splňovat určité podmínky dle kolektivní smlouvy organizace XY (2024):

- pracovní doba trvá nepřetržitě od začátku do konce podobu delší než 6 hodin a zaměstnanec musí být přítomen alespoň 3 hodiny během této doby;
- doba pracovní cesty během směny přesahuje 1 hodinu.

Příspěvek na soukromé životní pojištění

Organizace XY nabízí svým zaměstnancům příspěvek na soukromé životní pojištění ve výši 70 Kč měsíčně ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci mají možnost dobrovolně přispět svým vlastím příspěvkem podle svého uvážení interní dokument organizace XY (2024).

Zaměstnanci mají nárok na tento benefit, pokud jsou zaměstnání s pracovní smlouvou nepřetržitě po dobu minimálně jednoho roku. Příspěvek je určen pro ty zaměstnance, kteří podepíšou písemnou smlouvu o životním pojištění s NN Životní pojišťovnou. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek pouze na specifické druhy životního pojištění, které jsou daňově uznatelné interní dokument organizace XY (2024).

Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnanci organizace XY jsou zařazeni do příslušných kategorií, které jsou očíslovány od jedničky do pětky. Příspěvek na penzijní připojištění se liší dle klasifikace zaměstnání. Výše příspěvku dle kategorie zaměstnanců je uvedena v tabulce 1.

Tabulka 1 Výše příspěvku na penzijní připojištění dle kategorie zaměstnanců

Kategorie zaměstnanců	Příspěvek/Kč
Neoznačené profese – kategorie 1	800 Kč
Vybrané profese – kategorie 2	900 Kč
Vybrané profese – kategorie 3	1 100 Kč
Vybrané profese – kategorie 4	1 100 Kč
Vybrané profese – kategorie 5	1 250 Kč

Zdroj: kolektivní smlouva organizace XY, vlastní zpracování, (2024)

Tabulka 1 představuje rozdělení příspěvků na penzijní připojištění, které organizace poskytuje svým zaměstnancům dle kolektivní smlouvy organizace XY (2024) v závislosti na jejich kategorizaci v organizaci. Zaměstnanci jsou rozděleni do pěti kategorií, přičemž neoznačené profese v kategorii 1 obdrží příspěvek 800 Kč, vybrané profese v kategoriích 2 dostávají 900 Kč, kategorie 3 a 4 jsou odměněny částkou 1100 Kč a zaměstnanci ve vybraných profesích kategorie 5 získávají nejvyšší příspěvek 1250 Kč. Tato struktura naznačuje, že příspěvky jsou odstupňovány na základě kategorie zaměstnance, což může reflektovat úroveň odpovědnosti nebo důležitosti jejich pozice v organizaci. Dále dle kolektivní smlouvy organizace XY (2024) zaměstnanci mají nárok na tento benefit, pokud jsou zaměstnáni s pracovní smlouvou nepřetržitě po dobu minimálně jednoho roku. Pokud se zaměstnanec rozhodne využít tento benefit a uzavře smlouvu o penzijním spoření, je povinen přispívat částkou minimálně 300 Kč. Tento příspěvek bude každý měsíc srážen ze mzdy zaměstnance v organizaci XY (2024). Zaměstnanec, který má zájem o tento benefit a splňuje stanovené podmínky, musí podat žádost vedení organizace, které následně rozhodne o schválení nebo zamítnutí. Jestliže zaměstnanec splňuje podmínky pro oba příspěvky, jak penzijní spoření, tak životní pojištění, může si nechat převést příspěvek na životní pojištění na penzijní připojištění. V případě, že zaměstnanec má uzavřenou pouze smlouvu o penzijním připojištění, může požádat o zvýšení příspěvku na penzijní připojištění na částku odpovídající příspěvku na životní pojištění v organizaci dle interních dokumentů organizace XY (2024).

Doprava (In karta)

Organizace dle kolektivní smlouvy organizace XY (2024) nabízí svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům bezplatné jízdné. Každý zaměstnanec, bez ohledu na svou pozici v organizaci, obdrží speciální kartu, známou jako In karta. Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci jsou povinni ročně zaplatit pouze tzv. prolongační poplatek. Pro zaměstnance činí tato částka 1000 Kč, zatímco pro důchodce a děti je stanovena na 500 Kč. In karta obsahuje čip, díky kterému slouží jako elektronická jízdenka a zároveň jako nástroj pro evidenci docházky zaměstnanců do práce. Tato karta umožňuje zaměstnancům pohodlné cestování bez nutnosti kupovat další jízdenky, a to ve 2. třídě vlaků na území České republiky a Slovenska. Zaměstnancům jsou v omezeném množství poskytovány volné jízdenky do zahraničí od organizace dle kolektivní smlouvy organizace XY (2024).

Dovolená navíc, služební automobil, služební telefon

Organizace XY dle kolektivní smlouvy organizace XY (2024) poskytuje svým zaměstnancům a jejich rodinám různorodé benefity, které zahrnují příspěvek na tuzemské i zahraniční rekreační pobyty a zájezdy až do výše 20 000 Kč, přičemž jakákoli částka přesahující tento limit podléhá zdanění podle zákona o daních z příjmů. Kromě toho mají zaměstnanci nárok na 30 dnů dovolené ročně, což představuje o deset pracovních dnů více, než je běžný standard, což je dohodnuto v rámci kolektivní smlouvy mezi organizací a odborovými organizacemi. V rámci dopravních výhod organizace zaměstnancům poskytuje služební automobily, které jsou kategorizovány do čtyř skupin (A, B, C a D) na základě interního opatření vydaného Generálním ředitelem. Dalším benefitem dle interních dokumentů organizace XY (2024) je poskytování mobilních telefonů pro služební i soukromé účely, přičemž nárok na telefon a výše úhrady tarifu od zaměstnavatele jsou určeny interním předpisem o používání mobilních telefonů a datových zařízení, s ohledem na postavení zaměstnance v organizaci. Tyto benefity přispívají k celkové spokojenosti a loajalitě zaměstnanců a jsou odrazem snahy organizace o zajištění atraktivního pracovního prostředí a podporu dobrého zaměstnaneckého ducha kolektivní smlouva organizace XY (2024).

Jazykové kurzy

Dále dle kolektivní smlouvy organizace XY (2024) se organizace zavázala podporovat rozvoj jazykových dovedností svých zaměstnanců, a proto nabízí širokou škálu jazykových kurzů. Zaměstnanci mají možnost volby mezi kurzy angličtiny nebo němčiny na různých úrovních, které odpovídají jejich individuálním potřebám a zkušenostem. Provozní zaměstnanci, kteří splňují stanovené jazykové požadavky, mají možnost účastnit se kurzů hrazených zaměstnavatelem v plné výši. Podle interního dokumentu organizace XY (2024) vedoucím zaměstnancům je poskytováno 50 % sleva z ceny kurzu, který může být buď individuální, nebo ve dvojici s rodilým mluvčím a českým lektorem, což jim umožňuje efektivnější a personalizovanou výuku. Ostatní zaměstnanci mají nárok na 50 % slevu z ceny kurzu pro skupiny o velikosti 3 až 8 účastníků organizace XY (2024).

Finanční úhrada ze strany zaměstnance za kurz je provedena formou srážky ze mzdy, což umožňuje zaměstnancům rozložit platbu na pravidelné splátky. Tato srážka probíhá obvykle jednou ročně, konkrétně v měsíci lednu, což minimalizuje finanční zátěž pro zaměstnance. Tímto způsobem má každý zaměstnanec možnost investovat do svého profesního rozvoje a zdokonalení jazykových dovedností v souladu s organizační politikou podpory vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dle kolektivní smlouvy organizace XY (2024).

3.4 Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení

Hlavní výzkumnou metodou této práce bylo kvantitativní šetření formou dotazníku. Tento výzkum proběhl v časovém rozmezí od 11.března do 25. března 2024. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům pomocí interní e-mailové komunikace hromadného e-mailu a měl zjistit, jak zaměstnanci hodnotí systém odměňování v organizaci a přinést případné návrhy na jeho zefektivnění a zlepšení. Dotazník obsahuje celkem 30 otázek – uzavřených i otevřených. Návratnost dotazníku byla 94 %. V této kapitole jsou některé klíčové odpovědi podpořeny grafickými znázorněními, které poskytují vizuální podporu analýzám. Některé z těchto grafů nebo tabulek jsou zahrnuty přímo v textu, zatímco další jsou uvedeny v přílohách od str. III.

1. Označil/a byste systém odměňování ve Vaší organizaci za srozumitelný?

Otázka 1 byla položena za účelem získání zpětné vazby od zaměstnanců ohledně srozumitelnosti systému odměňování v organizaci. Jejím cílem bylo zjištění, zda zaměstnanci chápou a vnímají systém odměňování jako jasný a transparentní. Z grafu, v příloze 3 vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 42 z nich, označila systém odměňování v organizaci za srozumitelný. Dalších 38 respondentů odpovědělo spíše ano, což naznačuje, že i přesto, že možná existují určité nedostatky ve srozumitelnosti, vnímají systém odměňování jako převážně jasný a transparentní. Nicméně 10 respondentů vyjádřilo názor, že systém odměňování spíše není srozumitelný, zatímco 4 respondentů jednoznačně označilo tento systém za nesrozumitelný. Tyto odpovědi naznačují, že existuje menší část zaměstnanců, kteří mají obavy či nedostatky ve srozumitelnosti systému odměňování.

2. Pokud Vaše odpověď v předchozí otázce zněla ne nebo spíše ne, prosím o vypsání důvodu:

Tato otázka byla kladená s úmyslem hlouběji proniknout do důvodů, proč někteří respondenti označili systém odměňování za nesrozumitelný nebo spíše nesrozumitelný. Jejím primárním cílem bylo získat konkrétní a detailní informace o konkrétních oblastech, ve kterých zaměstnanci pociťují nedostatky nebo problémy ve srozumitelnosti systému odměňování. Tím, že byli respondenti povzbuzeni k poskytnutí detailních důvodů a případně konkrétních příkladů, měla tato otázka umožnit získání hlubšího porozumění pro případné slabé body nebo nedostatky v komunikaci a vysvětlení současného systému odměňování. Tato získaná data mohou sloužit jako cenný zdroj informací pro zlepšení srozumitelnosti a transparentnosti systému odměňování v budoucnosti.

Tabulka 2 Odůvodnění nesrozumitelnosti systému odměňování

Odpověď	Počet
Přeskočilo otázku	80
Odměňování neodpovídá naší práci, dovednostem nebo výkonu.	7
Systém odměňování je příliš složitý.	4
Nepřehledný systém pracovní doby (pohotovost na pracovišti se nepočítá do odpracovaných hodin)	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Z dostupných odpovědí vyplývá, že 80 respondentů přeskočilo tuto otázku z důvodu, že v předchozí otázce 1 uvedli, že systém odměňování označují za srozumitelný. 7 respondentů

uvedlo, že systém odměňování neodpovídá jejich práci, dovednostem ani výkonu. To může signalizovat, že zaměstnanci vnímají nesoulad mezi svým úsilím a přínosem a odměnami. Další 4 respondenti označili systém odměňování za příliš složitý. Kromě toho 3 respondenti zmínili, že systém pracovní doby není přehledný, přičemž pohotovost na pracovišti se nepočítá do odpracovaných hodin. To naznačuje možnou nejednoznačnost nebo nedostatek jasnosti ohledně pracovních podmínek.

3. Jak hodnotíte systém odměňování ve Vaší organizaci?

Následující otázka měla poukázat na vnímání zaměstnanců ohledně současného systému odměňování v organizaci. Jejím cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci považují tento systém za spravedlivý, motivující a odpovídající jejich práci, dovednostem a výkonu. Z grafu, v příloze 4 vyplývá, že 56 respondentů, hodnotí systém odměňování v organizaci jako spravedlivý a transparentní. Naopak 38 respondentů uvedlo, že někdy mají pocit, že kritéria pro stanovení odměn nejsou úplně jasná a transparentní. Tento názor naznačuje, že určitá část zaměstnanců má obavy z nedostatečné transparentnosti v procesu stanovování odměn.

4. Pokud hodnotíte systém odměňování jinak, než v předchozí otázce č. 3, prosím o vypsání důvodu:

Další otázka, byla vázána a předchozí otázku ohledně systému odměňování v organizaci. Pokud by hodnotili systém odměňování jinak než v předchozí otázce, byli požádání, aby vypsali důvod. Nicméně, všichni respondenti, celkem 94, na tuto otázku neodpověděli. Tento výsledek naznačuje, že většina respondentů buďto hodnotili systém odměňování stejně jako v předchozí otázce, nebo se rozhodla neuvádět důvod, proč by hodnotila jinak. I přes absenci konkrétních důvodů pro změnu hodnocení je důležité brát v úvahu, že tito respondenti si mohli ponechat své původní hodnocení systému, ať už pozitivní či negativní, a neměli potřebu ho měnit.

5. Jaké jsou podle Vás hlavní pozitiva současného systému odměňování?

Hlavním účelem otevřené otázky o hlavních pozitivech současného systému odměňování bylo získat přehled o silných stránkách tohoto systému a pochopit, co zaměstnanci v organizaci vnímají jako jeho největší přínosy. Tato informace by mohla sloužit k identifikaci úspěšných aspektů současného systému odměňování a k zachování nebo zdokonalení těchto pozitivních prvků v budoucnosti. Níže lze vidět vloženou tabulku 3, která znázorňuje odpovědi respondentů.

Tabulka 3 Hlavní pozitiva současného systému odměňování

Odpověď	Počet
Pravidelnost, srozumitelnost, včasnost, jednoznačnost	50
Předem dané bonusy za odpracované roky	36
Rozdíly v zařazení do Tarifních stupňů a stupnice dle náročnosti jednotlivých povolání	60
Včasnost výplaty	30
Prémiový řád	27
Každoroční nárůst benefitů	14

Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Respondenti byli v otázce vyzváni, aby uvedli alespoň 3 příklady pozitivních aspektů. Z výsledků tabulky 3 je patrné, že někteří respondenti splnili požadavek a uvedli alespoň 3 i více pozitiv systému odměňování. Naopak, někteří respondenti vypsali pouze jedno pozitivum. Tento rozdíl v odpovědích může naznačovat variabilitu vnímání zaměstnanců ohledně výhod současného systému odměňování.

Pravidelnost, srozumitelnost a jednoznačnost bylo nejčastěji zmiňováno, a to celkem 50krát. Zaměstnanci tyto aspekty vnímají jako klíčové, což přispívá k jejich pocitu jistoty a transparentnosti v rámci odměňování. Druhým nejčastějším pozitivem, a to celkem 60krát byly rozdíly v zařazení do Tarifních stupňů a stupnic dle náročnosti jednotlivých povolání. Respondenti si cení spravedlivého hodnocení a odměňování podle náročnosti jejich pracovních pozic, což považují za motivující a podporující jejich profesní růst. Další pozitivum bylo zmiňováno celkem 36krát. Zaměstnanci ocenili systém předem daných bonusů za odpracované roky, což podporuje jejich dlouhodobou loajalitu a motivuje je k setrvání v organizaci. Kromě těchto tří nejčastěji uváděných pozitiv se rovněž objevily další aspekty, jako je včasnost výplaty (celkem 30krát), prémiový řád (celkem 27krát) a každoroční nárůst benefitů (celkem 14krát).

6. Jaké jsou podle Vás hlavní negativa současného systému odměňování?

Tato otázka byla položena za účelem identifikace hlavních nedostatků nebo problémů současného systému odměňování. Jejím cílem bylo získat názory zaměstnanců na oblasti, ve kterých vnímají nedostatky, a pochopit, co považují za největší negativa tohoto systému. I v této otázce, stejně jako v předchozí, byli respondenti vyzváni, aby uvedli alespoň 3 příklady negativních aspektů. Z výsledků tabulky 4, která je vložena níže vyplývá, že někteří respondenti vyhověli požadavku a identifikovali alespoň tři nebo více negativních aspektů současného systému odměňování. Na druhou stranu někteří respondenti pouze zmínili jedno negativum.

Tabulka 4 Hlavní negativa současného systému odměňování

Odpověď	Počet
Nízké ohodnocení praxe a odbornosti	65
Nedostatečné příplatky za dělené směny	17
Negativa jsem zatím žádná nenašel/a	20
Všichni mají stejně odměny bez ohledu, jaký mají přístup k práci	40
Malé ohodnocení práce v noci	32
Málo peněz na výplaty proti zisku podniku	11

Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Nízké ohodnocení praxe a odbornosti, bylo nejčastěji uváděno, a to celkem 65krát. Zaměstnanci se shodují, že nedostatečné ohodnocení jejich praxe a odbornosti je vážným problémem. Mnozí se cítí podhodnoceni a nedoceněni za své zkušenosti a odborné dovednosti. Nedostatečné příplatky za dělené směny, bylo zmiňováno 17krát. Respondenti vyjádřili nespokojenost s nedostatečnými příplatky za práci v dělených směnách. Mnozí cítí, že příplatky za práci v neobvyklých časech nejsou adekvátní vzhledem k náročnosti takové práce a omezení osobního života spojeného s prací v noci nebo o víkendech.

Všichni mají stejné odměny bez ohledu, jaký mají přístup k práci. Toto negativum bylo uváděno celkem 40krát. Zaměstnanci považují za nespravedlivé, že všichni mají stejné odměny bez

ohledu na jejich přístup k práci nebo individuální výkon. Mnozí se domnívají, že systém odměňování by měl být více diferencovaný a odměny by měly být přizpůsobeny výkonu a přínosu každého zaměstnance. Kromě těchto tří hlavních negativ se rovněž objevila zjištěná negativa, jako je malé ohodnocení práce v noci (celkem 32krát) a nedostatek finančních prostředků na výplaty ve srovnání se ziskem podniku (celkem 11krát).

7. Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda?

Otázka 7 se zaměřovala na to, zda respondenti vědí, z jakých složek se skládá jejich mzda. Z výsledků z grafu, v příloze 5, lze odvoditi následující zjištění.

Respondenti měli možnost vybrat mezi čtyřmi možnostmi odpovědí, které reflektovaly jejich úroveň informovanosti o složení jejich mzdy. Z výsledků vyplývá, že většina respondentů (49 odpovědí) uvádí, že vědí, z čeho se skládá jejich mzda, zatímco dalších 40 respondentů odpovědělo, že spíše ano. Pouze 5 respondentů odpovědělo spíše ne, což naznačuje určitou míru nejistoty nebo nedostatečné informovanosti ohledně toho, jak je jejich mzda strukturována. Zajímavým poznatkem je absence odpovědí „Ne“, což naznačuje, že žádný respondent nebyl plně neinformovaný o složení své mzdy.

8. Jak byste charakterizoval/a transparentnost systému odměňování ve Vaší organizaci?

Následující otázka byla položena s cílem získat pochopení toho, jak zaměstnanci vnímají transparentnost v organizaci ohledně systému odměňování. Transparentnost systému odměňování je klíčová pro budování důvěry mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, a může ovlivnit jejich spokojenost, motivaci a angažovanost. Z grafu, v příloze 6, lze zjistit, že celkem 47 respondentů označilo transparentnost systému odměňování ve své organizaci za vynikající. 37 respondentů vyjádřilo názor, že by se transparentnost mohla zlepšit. Tito zaměstnanci zdůrazňují potřebu lepší komunikace a jasnějšího porozumění tomu, jak jsou jejich mzdy stanoveny a jaké faktory do toho vstupují. A 10 respondentů označilo transparentnost systému odměňování ve své organizaci za nedostatečnou.

9. Pokud jste v předešlé otázce odpověděl/a, že transparentnost je pro Vás NEDOSTATEČNÁ, nebo by se mohla ZLEPŠIT, napište, co by se mělo změnit, aby transparentnost systému odměňování pro Vás byla DOSTATEČNÁ:

Navazující otázka 9 byla položena z důvodu získat konkrétní návrhy a zpětnou vazbu od respondentů, kteří v předchozí otázce označili transparentnost systému odměňování za nedostatečnou nebo za oblast, která by se mohla zlepšit. Z tabulky 5, která je vložena níže, lze zjistit následující informace.

Tabulka 5 Návrhy na zlepšení transparentnosti systému odměňování

Odpověď	Počet
Přeskočilo	47
Nedostatek komunikace ze strany vedení ohledně systému odměňování a jeho fungování	11
Nedostatečný rozdíl mezi jednotlivci, kteří mají lepší přístup k práci od lajdáků	25
Výše prémií a bonusů	11

Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Nejvíce respondentů, celkem 47, přeskočilo tuto otázku. A to z důvodu, že v předešlé otázce 8, která se týkala, jak by respondenti charakterizovali transparentnost systému odměňování, odpověděli, že transparentnost systému odměňování považují za vynikající. 11 respondentů uvádí nedostatek komunikace ze strany vedení ohledně systému odměňování a jeho fungování jako hlavní překážku pro dosažení dostatečné transparentnosti. 25 respondentů poukázalo na nedostatečný rozdíl mezi jednotlivci, kteří mají lepší přístup k práci, a těmi, kteří jsou méně produktivní. 11 respondentů zdůraznilo, že zvýšení výše prémií a bonusů by přispělo k lepší transparentnosti systému odměňování.

10. Jaké faktory by měly být zohledněny při stanovování odměn ve Vaší organizaci?

Otázka 10, byla zahrnuta do dotazníku s cílem získat pochopení toho, jaké faktory zaměstnanci považují za důležité při stanovování jejich odměn v organizaci. V otázce měli možnost vybrat více jak jednu odpověď. Z grafu, v příloze 7, lze vyčíst, že hodnocení preferencí respondentů naznačuje, že praxe je nejčastěji vybraným faktorem (77 hlasů), který zaměstnanci považují za důležitý při stanovování odměn. Následují faktory, jako je bez nehodovost a plnění úkolů zadaných vedoucím zaměstnancem, které obdržely stejný počet hlasů (56 hlasů). Dále je patrné, že dodržování a efektivní využívání pracovní doby (52 hlasů), plnění povinností vyplývajících z BOZP (46 hlasů) a flexibilní doba (45 hlasů) jsou také významnými faktory, které zaměstnanci zohledňují při hodnocení svých odměn. Tato rozmanitost preferencí ukazuje na důležitost různých aspektů práce a odměňování pro zaměstnance a zdůrazňuje potřebu flexibilního a komplexního přístupu k procesu stanovování odměn v organizaci.

11. Pokud by měly být zohledněny i jiné faktory, vypište jaké:

Tato otevřená otázka byla zahrnuta s úmyslem poskytnout zaměstnancům prostor k vyjádření dalších faktorů nebo aspektů, které by měly být brány v úvahu při určování jejich odměn. Z tabulky 6 lze vyčíst, že všichni respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli, předložili pouze jeden faktor. Tento trend naznačuje, že zaměstnanci věnovali zvláštní pozornost tomu, co považují za nejdůležitější aspekt při stanovování svých odměn. Je možné, že se rozhodli soustředit na ten nejvýznamnější faktor nebo že nemají výraznější názory na další možné faktory, které by měly být zohledněny.

Tabulka 6 Faktory při stanovování odměn v organizaci

Odpověď	Počet
Přeskočilo	62
Lajdáctví	9
Předávání zkušeností novým zaměstnancům	9
Kvalita a množství práce	12
Aktivita	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Z tabulky 6 vyplývá, že většina respondentů (62) se rozhodla přeskočit tuto otázku, což naznačuje, že respondenti nepovažují další jiné faktory za důležité při stanovování odměn. Mezi konkrétními odpověďmi, které byly uvedeny, se objevuje několik faktorů, které by měly být zohledněny při stanovování odměn. Mezi ně patří lajdáctví a předávání zkušeností novým zaměstnancům, přičemž oba tyto faktory získaly stejný počet odpovědí (9 respondentů). Kvalita a množství práce byly zmíněny 12 respondenty a aktivita pouze 2 respondenty. Tato diverzita

odpovědí naznačuje, že zaměstnanci mají různé priority a očekávání ohledně stanovení odměn v organizaci.

12. Jakým druhem mzdové formy jste v organizaci odměňován/a?

Otázka 12 měla za zjistit, jakým konkrétním druhem mzdové formy jsou zaměstnanci odměňováni v organizaci. Respondenti měli a výběr ze 3 možností a mohli odpověď pouze jednou. Z grafu, v příloze 8, vyplývá, že většina respondentů (59) uvádí časovou mzdu jako způsob svého odměňování. Menší počet respondentů se odměňuje formou úkolové mzdy (18 respondentů), což naznačuje, že část zaměstnanců je motivována k plnění konkrétních úkolů nebo cílů. Odměňování formou smluvní mzdy je pak preferováno 17 respondenty, přičemž tato forma je spojována s manažerskými pozicemi.

13. O který druh mzdové formy byste projevil/a zájem při změně mzdového systému?

Tato otázka byla podána s cílem získat informace o preferencích zaměstnanců ohledně možných změn v mzdovém systému. Cílem bylo zjistit, který druh mzdové formy by byl pro zaměstnance nejžádanější při případné změně mzdového systému v organizaci. V příloze 9, je možné zjistit, že většina respondentů (52) nevyjádřila zájem o změnu mzdové formy a upřednostnila by zachování stávajícího stavu. Naopak, 36 respondentů projevilo zájem o smluvní mzdu jako preferovanou formu odměňování, což může naznačovat jejich zájem o jasně definované smluvní podmínky. Časová mzda byla vybrána pouze 6 respondenty, zatímco žádný respondent nevyjádřil zájem o úkolovou mzdu.

14. Pokud byste projevil/a zájem o jiný druh mzdové formy, než je uvedeno v předchozí otázce, napište o jaký:

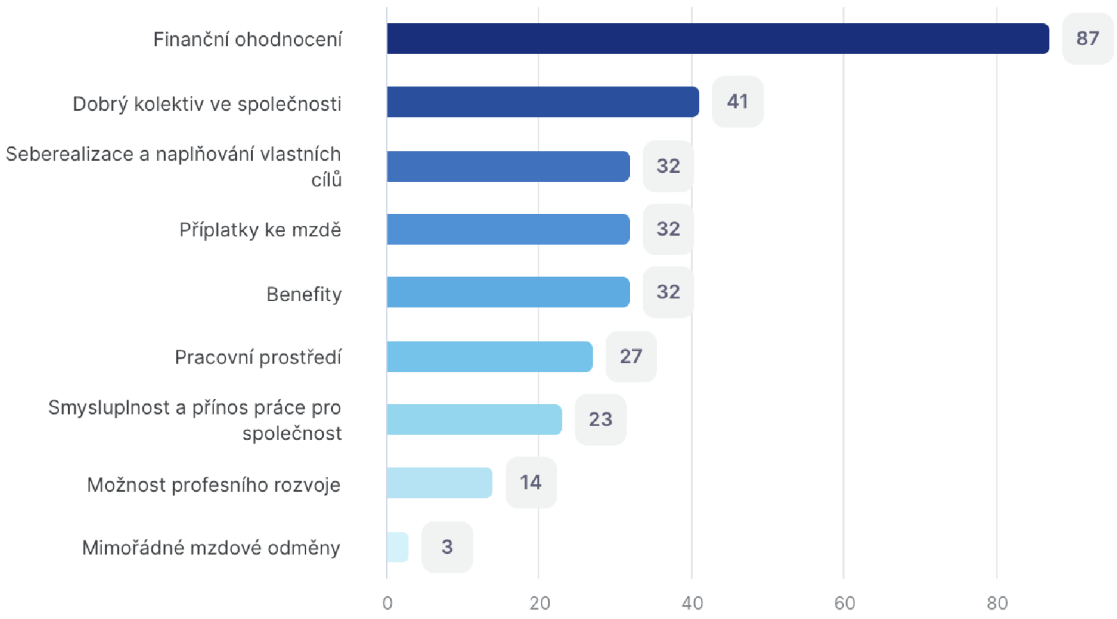
Navazující otevřená otázka byla položena s cílem poskytnout respondentům příležitost specifikovat další možnosti mzdové formy, které by chtěli zvážit v případě zájmu o změnu mzdového systému. Otázka 14 není obecně vhodná k vyhodnocení, protože všech 94 respondentů ji přeskočili. Tento výsledek naznačuje, že žádný z respondentů nevyjádřil zájem o změnu mzdové formy, pokud by měla být jiná než ty, které byly uvedeny v předchozí otázce. Z tohoto vyplývá, že nebyly poskytnuty žádné specifické preference týkající se jiných druhů mzdových forem.

15. Co Vás motivuje v práci?

Tato otázka byla zařazena do dotazníku s cílem získat hlubší porozumění faktorům, které motivují zaměstnance ve své práci. Cílem bylo odhalit klíčové hnací síly, které ovlivňují úroveň jejich angažovanosti, produktivity a spokojenosti v pracovním prostředí. Zjištění těchto klíčových faktorů může pomoci managementu lépe pochopit, jaké aspekty práce jsou pro zaměstnance nejvíce motivující a co by organizace měla dělat, aby tyto motivátory dále podporovala a rozvíjela. Respondenti měli možnost vybrat z více možností odpovědí, což poskytlo širší spektrum dat o tom, co zaměstnance skutečně motivuje. Analýza těchto dat, zobrazená v grafu, umožnila získat cenné insekty do toho, jaké faktory jsou pro zaměstnance v jejich pracovním životě klíčové a jak by tyto poznatky mohly být využity k dalšímu rozvoji a zlepšení pracovních podmínek a politik v rámci organizace. Tato otázka byla začleněna do průzkumu za účelem poskytnutí hloubkové analýzy motivací, které pohánějí zaměstnance v jejich denní práci. Průzkum měl za cíl odhalit primární faktory, které ovlivňují jejich angažovanost, produktivitu a celkovou spokojenost na pracovišti. Počet možností odpovědí umožnil respondentům vyjádřit širokou škálu motivátorů, což poskytlo bohatší data pro analýzu. Získané poznatky měřily, jaké pracovní aspekty jsou pro zaměstnance zásadní a stimulující, což by mohlo vést k přehodnocení pracovních postupů, zlepšení pracovního prostředí a přizpůsobení interních politik tak, aby lépe reflektovaly potřeby a přání zaměstnanců. Tato informační bohatost je neocenitelná pro management, neboť umožňuje formovat strategie,

které jsou nejen efektivní, ale i vysoce motivující pro zaměstnance, což v konečném důsledku vede ke zvýšení produktivity a spokojenosti v organizaci.

Graf 1 Motivace k práci



Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Z výše uvedeného grafu 1 je možné zjistit, že finanční ohodnocení je nejčastěji vybraným faktorem, který respondenti uvádějí jako hlavní motivaci k práci, s celkem 87 hlasy. Dále se ukázalo, že dobrý kolektiv v organizaci (41 hlasů), seberealizace a naplňování vlastních cílů (32 hlasů), příplatky ke mzdě (32 hlasů) a benefity (32 hlasů) jsou také důležité motivy pro zaměstnance. Mezi další důležité faktory patří pracovní prostředí (27 hlasů), smysluplnost a přínos pro organizaci (23 hlasů), možnost profesního rozvoje (14 hlasů) a mimořádné mzdové odměny (3 hlasy).

16. Dostáváte nějaké mimořádné mzdové odměny v práci?

Otázka číslo 16 byla integrální součástí dotazníku a měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci mají nárok na mimořádné mzdové bonusy či příplatky, které by mohly být součástí jejich pracovního odměňování. Data získaná z přílohy 10 grafu odhalila, že většina respondentů, specificky 60 z nich, informovala o přijímání různých forem mimořádných mzdových odměn. Tento zjištěný trend implikuje, že mimořádné mzdové odměny představují pro značnou část zaměstnanců běžnou součást pracovního života, což může významně přispět k jejich motivaci a obecné spokojenosti na pracovišti. Naopak, menší skupina tvořená 34 respondenty uvedla, že neobdržela žádné mimořádné mzdové odměny. Tato situace může odrážet pracovní realitu v odvětvích nebo pozicích, kde nejsou mimořádné odměny standardem, nebo mohou existovat případy, kde výkony zaměstnanců nebyly oceněny nad rámec běžného odměňování. Tato zjištění jsou klíčová pro vedení organizace, neboť naznačují potřebu revaluace a možného přepracování odměňovacích strategií tak, aby systém mimořádných odměn efektivněji reflektoval a odměňoval práci a nasazení všech zaměstnanců. Rozšíření nebo úprava systému mimořádných odměn může vést ke zvýšení pracovní motivace a celkové spokojenosti, což přímo přispívá k pozitivnímu pracovnímu klimatu a zvyšuje celkovou produktivitu organizace.

17. Pokud ano, tak jaké:

Otázka č. 17 měla za cíl získat specifické informace ohledně mimořádných mzdových odměn, které byly respondentům uděleny v rámci jejich pracovního prostředí, v případě, že na předchozí otázku č. 16 odpověděli kladně. Tato otázka umožňovala respondentům uvést více než jednu mimořádnou odměnu a požadovala specifikaci, z jakého konkrétního důvodu nebo za jaký pracovní výkon jim byly tyto odměny uděleny.

Tabulka 7 Specifikace mimořádných odměn

Odpověď	Počet
Přeskočilo	34
Za flexibilitu	14
Za zabránění škod	14
Za komplikace v pracovní době	13
Za splnění konkrétních úkolů	6
Malá odměna na konci roku při splnění hospodářského výsledků	13

Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Z vyhodnocení odpovědí na otázku týkající se specifikace mimořádných odměn vyplývá, že 34 respondentů přeskočilo tuto otázku, neboť v předchozí otázce odpověděli záporně. Mezi hlavní důvody udělení mimořádných odměn patří ocenění za flexibilitu a schopnost přizpůsobit se měnícím se pracovním podmínkám (14 odpovědí), zabránění škodám či komplikacím v pracovní době (14 odpovědí) a malá odměna na konci roku při splnění hospodářských výsledků (13 odpovědí). Mimořádné odměny byly také uděleny za splnění konkrétních úkolů, což bylo uváděno 6 respondenty, z nichž někteří zastávali manažerské pozice.

18. Víte, jak jsou odměňováni Vaši kolegové na jiných pozicích?

Otázka 18 se týkala povědomí respondentů o odměňování jejich kolegů na jiných pracovních pozicích. Většina respondentů, konkrétně 51 z nich, uvedla, že mají povědomí o odměňování svých kolegů na jiných pracovních pozicích. Tento výsledek naznačuje, že pro většinu respondentů je informovanost o odměňování v jejich pracovním prostředí běžnou a přístupnou informací. Naopak, 43 respondentů uvedlo, že nevědí, jak jsou odměňováni jejich kolegové na jiných pracovních pozicích. Tento výsledek může znamenat, že někteří respondenti nemají dostatečné informace o odměňování v rámci organizace, nebo že jim nebyly tyto informace poskytnuty. Na tuto otázku, je doložen graf v příloze 11.

19. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ANO, tak jak vnímáte rovnost a spravedlnost ve vyplácení odměň mezi různými pozicemi?

Otázka 19 se dotazovala respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně na znalost odměňování svých kolegů na jiných pozicích, na jejich vnímání rovnosti a spravedlnosti ve vyplácení odměn mezi těmito různými pozicemi. Nikdo z celkového počtu 94 respondentů neuvedlo jiný důvod, nežli „spravedlivé“ či „nespravedlivé“. 43 respondentů přeskočilo odpověď, neboť v předchozí otázce odpověděli záporně. 31 respondentů uvedlo, že vnímají vyplácení odměn mezi různými pozicemi jako spravedlivé. Tento výsledek ukazuje, že tato skupina respondentů má pozitivní postoj k rovnosti ve vyplácení odměn a vnímá, že odměňování je transparentní a založené na zásluhách. Naopak, 20 respondentů uvedlo, že vnímají vyplácení odměn mezi různými pozicemi jako nespravedlivé. Tato skupina

respondentů může pociťovat nedostatky v transparentnosti odměňování nebo vnímat rozdíly ve vyplácení odměn mezi různými pracovními pozicemi.

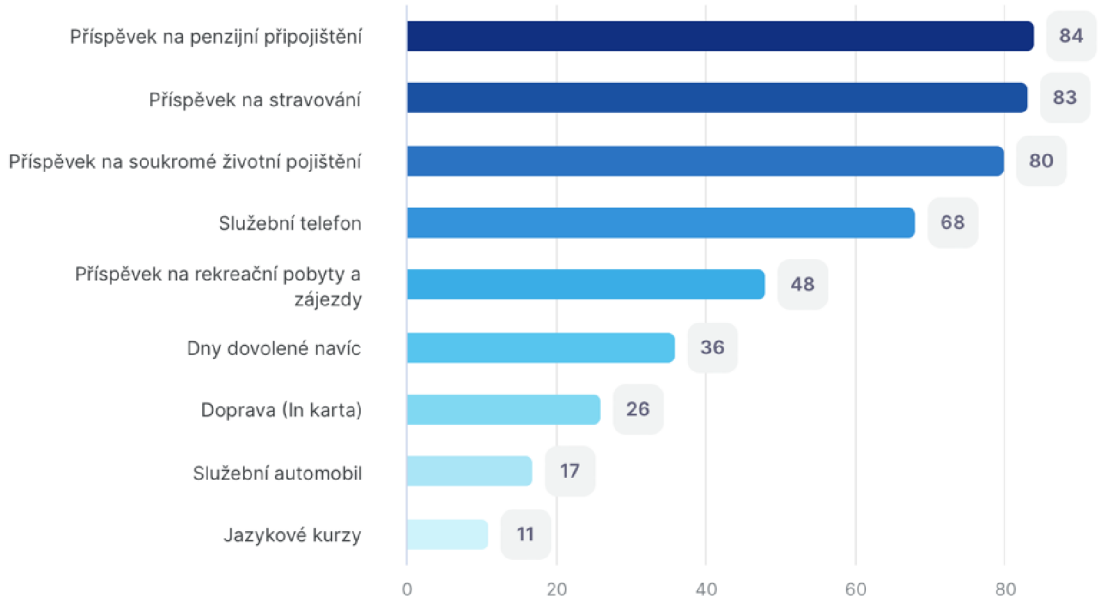
20. Využíváte zaměstnanecké benefity, které Vám organizace poskytuje?

Další otázka v dotazníku, konkrétně otázka číslo 20, se zabývala zkoumáním toho, zda respondenti využívají zaměstnanecké benefity, které jim organizace poskytuje. Tato otázka měla uzavřenou formu odpovědi, kde respondenti mohli vybrat pouze možnost „Ano“ nebo „Ne“. Z výsledků, které jsou prezentovány v přiloženém grafu číslo 12, vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 93 z nich, uvedla, že využívá zaměstnanecké benefity, které jim organizace nabízí. Tento zjištěný trend naznačuje, že pro většinu zaměstnanců jsou poskytované zaměstnanecké benefity atraktivní a přínosné. Je však důležité poznamenat, že pouze 1 respondent odpověděl záporně, tedy že nevyužívá žádné zaměstnanecké benefity. Tento jednotlivý negativní výsledek může být motivován osobními preferencemi daného respondenta, ale také může naznačovat, že existuje určitý nedostatek informovanosti mezi zaměstnanci ohledně dostupných zaměstnaneckých benefitů, což by mohlo vést k jejich nedostatečnému využívání.

21. Které z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů využíváte?

Následující položka dotazníku se zaměřila na to, které konkrétní zaměstnanecké benefity respondentům poskytované organizací využívají. Tato část šetření poskytuje komplexní přehled o preferencích zaměstnanců v oblasti benefity a ukazuje, které z nich jsou nejvíce oblíbené a často využívané. Respondenti měli možnost vybrat více než jednu možnost odpovědi, což umožňuje podrobnější analýzu a porovnání jednotlivých benefitů. Výsledky této otázky, graficky zobrazené v přiloženém grafu číslo 2, poskytují důležité informace pro strategické plánování a optimalizaci nabídky zaměstnaneckých výhod v organizaci.

Graf 2 Využití poskytovaných zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Graf 2 ukazuje, že 84 respondentů využívá penzijní připojištění. Tento benefit je často vnímán jako důležitá součást celkového balíčku zaměstnaneckých benefitů, proto není překvapivé, že je mezi zaměstnanci oblíbené. Příspěvek na stravování je velmi častým zaměstnaneckým benefitem, který může výrazně přispět k pohodlí zaměstnanců v pracovním prostředí. Tento

benefit využívá 83 respondentů. 80 respondentů využívá soukromé životní pojištění. Tento benefit je dalším důležitým benefitem, který může zaměstnancům poskytnout pocit finanční jistoty a ochrany. Poskytování služebního telefonu může být atraktivní zejména pro zaměstnance, kteří potřebují být neustále dostupní v pracovních záležitostech. Tento benefit byl celkem zadán 68 respondenty. Následující nejvíce psaným benefitem je poskytování možnosti na rekreační pobyty a zájezdy. Celkem 48 respondentů využívá tento benefit. 36 respondentů využívá benefit další dnů dovolené. Poskytování tohoto benefitu může být ceněným způsobem, jak ocenit dlouhodobou oddanost zaměstnanců. Možnost poskytnutí příspěvku na dopravu napsalo celkem 26 respondentům (konkrétně na manažerských pozicích), může být důležitá pro zaměstnance, kteří cestují do práce veřejnou dopravou. Poslední dva benefity služební automobil (17 respondentů) a jazykové kurzy (11 respondentů) využívá tyto benefity především na manažerských pozicích.

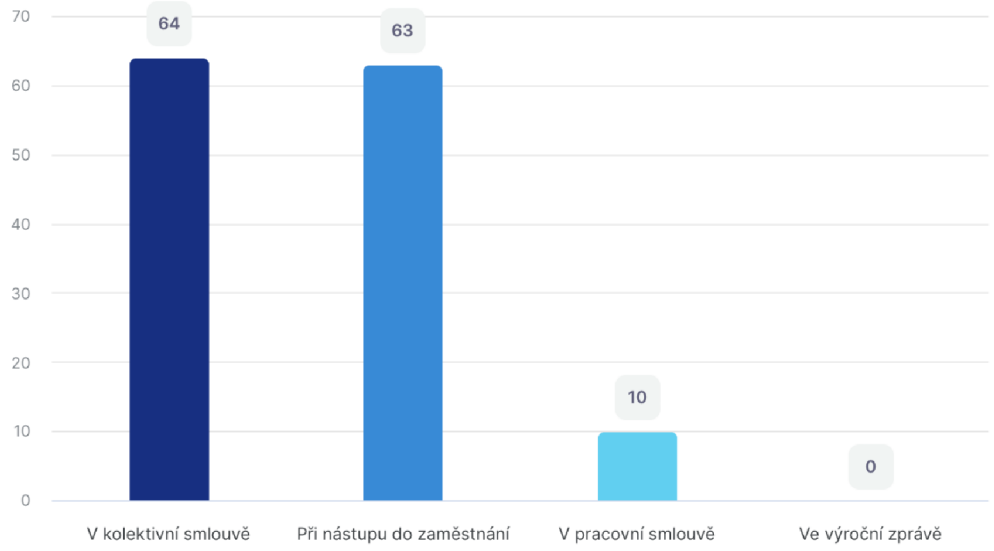
22. Pokud využíváte i jiné zaměstnanecké benefity, které nejsou uvedeny v předchozí otázce, vypište jaké:

Tato otázka byla zahrnuta do dotazníku s cílem získat podrobnější informace o dalších zaměstnaneckých benefitech, které mohou být k dispozici zaměstnancům, ale nebyly explicitně zmíněny v předchozích otázkách. Cílem bylo umožnit respondentům uvést a specifikovat, které další benefity nabízí jejich zaměstnavatel, a které by mohly být součástí širšího odměňovacího balíčku, ale nebyly dosud diskutovány. Z výsledků odpovědí na tuto otázku vyplývá, že zatímco 54 respondentů tuto otázku vynechalo, což může naznačovat, že buď nemají k dispozici žádné další benefity, nebo nejsou o nich dostatečně informováni, jiní respondenti, konkrétně 40, uvedli, že využívají rekondiční pobyty tzv. KOP (Komplexní ošetřovatelská péče), které jsou poskytovány jednou za dva roky. Tento benefit, poskytovaný zaměstnavatelem, je považován za významné zvýšení kvality života zaměstnanců, protože přispívá k jejich fyzickému a psychickému zdraví a wellness. Tyto informace poskytují cenné náhledy do doplňkových benefitů, které mohou organizaci pomoci lépe se zaměřit na zdraví a pohodu svých zaměstnanců a zvýšit tak jejich celkovou spokojenost a produktivitu na pracovišti.

23. Jak jste se dozvěděl/a o možnosti využívání poskytovaného balíčku benefitů?

Otázka číslo 23 se zabývala způsoby, jakými respondenti získávali informace o možnostech využívání poskytovaného balíčku benefitů, které nabízí jejich zaměstnavatel. Na základě analýzy dat z 3 grafu bylo možné získat podstatné informace o tom, které informační zdroje zaměstnanci považují za nejvíce relevantní a užitečné při orientaci ve světě benefitů. Výsledky ukázaly, že respondentům bylo umožněno vybrat více než jednu odpověď, což vedlo k situaci, kde celkový počet odpovědí překročil počet respondentů. Tento fakt naznačuje, že zaměstnanci se neomezují pouze na jediný zdroj informací, ale využívají komplexní přístup, kde kombinují informace z různých kanálů. Toto zjištění podtrhuje důležitost toho, aby organizace zajistila, že informace o dostupných zaměstnaneckých benefitech jsou šířeny efektivně a přes více kanálů, aby byly informace přístupné širokému spektru zaměstnanců. Současně to signalizuje nutnost vytvoření jasné a srozumitelné komunikační strategie, která by všem pracovníkům umožnila plně pochopit, jaké benefity mohou využívat a jaké podmínky jsou s těmito benefity spojené.

Graf 3 Zdroj informací o využívání poskytovaného balíčku benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Graf 3 ukazuje, že nejvíce respondentů, konkrétně 64 z nich, uvedlo, že se dozvěděli o možnosti využívání benefitů prostřednictvím kolektivní smlouvy. Tento výsledek ukazuje, že kolektivní smlouvy jsou důležitým zdrojem informací o benefitech v pracovním prostředí a že jsou dobře vnímány zaměstnanci. Téměř stejný počet respondentů, konkrétně 63, uvedlo, že se dozvěděli o možnosti využívání benefitů při nástupu do zaměstnání. To naznačuje, že informace o benefitech jsou běžně poskytovány nově příchozím zaměstnancům jako součást onboarding procesu. Pouze 10 respondentů uvedlo, že se dozvěděli o benefitech prostřednictvím pracovní smlouvy. Tento výsledek naznačuje, že pracovní smlouvy nejsou primárním zdrojem informací o poskytovaných benefitech, ačkoli mohou obsahovat určité informace v této oblasti.

24. Jak často jste informováni o využívání poskytovaného balíčku benefitů?

Otázka číslo 24 byla součástí dotazníku a zaměřila se na zjištění, jak často jsou zaměstnanci informováni o využívání poskytovaného balíčku zaměstnaneckých benefitů. Data získaná z této otázky, která jsou prezentována v grafu v příloze 13, nabízí podrobný přehled o frekvenci, s jakou organizace komunikuje se zaměstnanci ohledně jejich benefitů. Z výsledků vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 75 z nich, uvádí, že jsou o benefitních balíčcích informováni pravidelně jednou ročně. Tato pravidelnost v informování může napomáhat lepší orientaci a spokojenosti zaměstnanců, jelikož mají jasný přehled o benefitních možnostech, které jim jejich zaměstnavatel nabízí. Na druhé straně, skupina 10 respondentů poukázala na to, že o benefitních balíčcích nejsou informováni vůbec, což může naznačovat nedostatky v interní komunikaci a potenciálně vést k nedostatečnému využívání poskytovaných benefitů ze strany zaměstnanců. Zajímavým zjištěním je, že žádný z respondentů neoznámil, že by byl informován o balíčku benefitů jednou za pět let, což ukazuje, že takto dlouhé intervaly komunikace nejsou v praxi běžné. Tato informace poskytuje organizaci důležité náhledy do efektivity svých komunikačních strategií a může sloužit jako impuls pro případné zlepšení v této oblasti.

25. Myslíte si, že by byla Vaše motivace větší při rozšíření poskytovaných benefitů (navýšení nabídky)?

Otázka 25 zkoumala názor respondentů na to, zda by jejich motivace byla vyšší při rozšíření poskytovaných benefitů, tj. navýšení nabídky. Většina respondentů, konkrétně 69 z nich, odpověděla, že si nemyslí, že by jejich motivace byla větší při rozšíření poskytovaných benefitů. Tato odpověď naznačuje, že respondenti buďto považují stávající nabídku benefitů za dostatečnou, nebo si nejsou jisti, zda by rozšíření benefitů mělo vliv na jejich motivaci. Může to být z důvodu, že v organizaci pracuje většina respondentů více jak 25 let, viz. graf 4. Menší počet respondentů, konkrétně 25 z nich, odpověděl, že si myslí, že by jejich motivace byla větší při rozšíření poskytovaných benefitů. Tato odpověď naznačuje, že existuje skupina zaměstnanců, kteří vnímají potenciální rozšíření benefitů jako faktor, který by mohl pozitivně ovlivnit jejich motivaci a spokojenost v práci. Na tuto otázku je doložen graf v příloze 14.

26. Jaké jiné benefity byste uvítal/a, než Vám organizace poskytuje?

Navazující otázka zjišťovala, jaké další benefity by si respondenti přáli, aby je organizace poskytovala vedle těch, které již nabízí. Získané odpovědi z tabulky 8, poskytují přehled o tom, jaké benefity by mohly být pro zaměstnance atraktivní a co by mohlo přispět k jejich větší spokojenosti a motivaci.

Tabulka 8 Požadované další benefity

Odpověď	Počet
Příspěvek na dopravu z důvodu dojíždějí do práce	47
Dovolená navíc	13
Homeoffice	17
Volné jízdné (průkazy v ceně 500Kč na rok)	13
13. plat	3
Vše mi vyhovuje	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Z výsledků tabulky 8 na otázku 28 plyne, že nejčastějším požadovaným dodatečným benefitem je příspěvek na dopravu kvůli dojíždění do práce, který byl uváděn 47 respondenty. Dále byla významně zmíněna potřeba dodatečné dovolené, kterou požadovalo 13 respondentů. Mezi další žádané benefity patří možnost pracovat z domova, kterou preferovalo 17 respondentů na manažerských pozicích, a volné jízdné ve formě průkazů v hodnotě 500 Kč ročně, kteří jej nemají k dispozici od organizace, což uvádělo 13 respondentů. Několik respondentů též vyjádřilo zájem o možnost získání 13. platu. Jedna osoba uvedla, že současné benefity ji plně uspokojují. Tato analýza přináší užitečné poznatky pro optimalizaci nabídky zaměstnaneckých benefitů v souladu s potřebami zaměstnanců.

3.5 Shrnutí

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému odměňování ve vybrané organizaci, přičemž klade důraz na hodnocení jeho srozumitelnosti, spravedlnosti a transparentnosti z pohledu zaměstnanců. Výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a zahrnoval široké spektrum otázek od srozumitelnosti systému odměňování až po využívání zaměstnaneckých benefitů.

V části týkající se srozumitelnosti systému odměňování odpovědělo 80 z celkových 94 respondentů, že systém odměn v organizaci chápou a považují ho za srozumitelný. To ukazuje, že většina zaměstnanců má dobré porozumění fungování odměnového systému. Výsledky však také ukazují, že 14 respondentů má problémy se srozumitelností systému. Tito zaměstnanci uvádějí, že systém odměňování je pro ně částečně nejasný, což může být způsobeno nedostatečnou komunikací nebo složitostí samotného systému. Tato zjištění naznačují potřebu dalšího vysvětlení nebo potenciálního zjednodušení odměnových procesů, aby byl systém srozumitelnější pro všechny zaměstnance.

Při hodnocení spravedlnosti systému odměňování 56 zaměstnanců vyjádřilo názor, že systém je spravedlivý a odpovídá jejich práci, dovednostem a výkonu. Naproti tomu 38 respondentů vyjádřilo obavy ohledně transparentnosti kritérií pro odměny. Tyto obavy mohou ovlivnit vnímání spravedlnosti systému a ukázat, že je potřeba lepšího vysvětlení a komunikace kritérií, která jsou používána k určení odměn.

Transparentnost systému byla hodnocena jako vynikající 47 zaměstnanci, což ukazuje, že téměř polovina respondentů je spokojena s mírou transparentnosti a otevřenosti informací o odměnách. Avšak 37 zaměstnanců uvedlo, že by transparentnost měla být zlepšena. Tato skupina zaměstnanců poukazuje na nedostatečnou komunikaci a nejasnosti v odměnovém procesu, což může vést k pocitům nejistoty a frustrace. Zlepšení transparentnosti může zahrnovat pravidelné informování zaměstnanců o změnách v odměnových kritériích, jasnější vysvětlení, jak jsou odměny určovány, a zvýšení dostupnosti informací o odměnách.

V oblasti zaměstnaneckých benefitů je situace velmi pozitivní, s 93 respondenty, kteří uvedli, že využívají benefity nabízené organizací. To znamená, že zaměstnanecké benefity jsou pro většinu zaměstnanců atraktivní a přínosné, což může mít pozitivní dopad na jejich spokojenost a loajalitu vůči organizaci. Nejčastěji využívané benefity zahrnují penzijní připojištění, příspěvek na stravování a životní pojištění, což naznačuje, že tyto benefity jsou vnímány jako zásadní pro finanční bezpečnost a každodenní pohodlí zaměstnanců.

Z výzkumu vyplývá, že i přes určité slabé stránky systém odměňování, většina zaměstnanců vnímá systém jako srozumitelný, spravedlivý a transparentní. Tyto pozitivní aspekty jsou klíčové pro udržení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Na druhé straně, výsledky také ukazují oblasti, které vyžadují zlepšení, zejména v komunikaci a jasnosti kritérií odměňování. Kromě toho, rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů by mohlo zvýšit celkovou spokojenost a motivaci zaměstnanců. Tyto informace mohou sloužit jako cenný zdroj pro další strategické rozhodování a úpravy v oblasti odměňování a zaměstnaneckých benefitů v organizaci.

3.6 Návrhy a doporučení pro organizaci XY

Na základě dotazníkové analýzy zpětné vazby zaměstnanců organizace XY bylo identifikováno několik klíčových oblastí, které by mohly být vylepšeny. Je nutné zvýšit transparentnost a spravedlnost v systému odměňování a posílit nabídku zaměstnaneckých benefitů. Tyto změny jsou zaměřeny na zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců a očekává se, že přispějí k vyšší efektivitě a produktivitě v organizaci XY.

Návrh 1 Zavést pravidelná školení a informační sezení

Na základě analýzy zpětné vazby zaměstnanců je zjevné, že klíčem ke zlepšení spokojenosti a efektivity pracovního prostředí v organizaci je zvýšení transparentnosti a odměňovacího systému. K dosažení tohoto cíle se doporučuje zavést pravidelná školení a informační sezení pro všechny zaměstnance, která by zajistila, že každý má jasný přehled o tom, jak jsou odměňováni a jaké faktory ovlivňují výši jejich odměn. Školení by měla být organizována čtvrtletně a měly by trvat přibližně 2 hodiny, během kterých by bylo poskytnuto podrobné vysvětlení složení mzdy, kritérií odměňování a diskuse o tom, jak osobní nebo týmové úspěchy ovlivňují odměny. Pro zavedení čtvrtletních školení a informačních sezení, která by se zaměřila na zvyšování transparentnosti a odměňovacího systému v organizaci, je důležité nejen stanovit frekvenci a velikost skupin, ale také zohlednit obsah a cíle školení. Na základě zpětné vazby od zaměstnanců, kteří požadují lepší porozumění odměňovacím strukturám, je třeba připravit školení, které bude efektivně adresovat tyto potřeby. Vzhledem k tomu, že školení by měla trvat přibližně 2 hodiny a měla by poskytnout podrobné informace o složení mzdy a kritériích odměňování, je potřeba zvolit optimální velikost skupin, která umožní efektivní komunikaci a interakci. Proto se tedy doporučuje, dělat školení ve středních skupinách po 50 zaměstnancích. Tato velikost skupiny může poskytnout lepší rovnováhu mezi efektivitou šíření informací a možností pro interakci a dotazy. Vzhledem k tomu, že školní by byla pro všechny zaměstnance v organizaci (1000 zaměstnanců), počet sezení za čtvrtletí by se zdvojnásobil na 20, tedy dvě školení týdně. Pro usnadnění přihlašování na školení, zaměstnanci obdrží e-mail s odkazem, kde budou uvedeny dostupné termíny. Každé školení bude mít limitovanou kapacitu 50 osob, což umožní zaměstnancům přihlásit se na termín, který jim nejlépe vyhovuje. Tento způsob zajišťuje flexibilitu a snadný přístup k informacím pro všechny zaměstnance.

Vzhledem k velikosti organizace s 1000 zaměstnanci, odhadované náklady na organizaci těchto školení by mohly dosáhnout přibližně 316 800 Kč ročně. Tento odhad zahrnuje náklady na lektory, pronájem prostoru a materiály pro účastníky. V níže uvedené tabulce 9, jsou uvedené odhadované náklady rozdělené do jednotlivých kategorií pro sestavení rozpočtu školení v organizaci XY. Pod tabulkou je pak detailněji vysvětleno, jak byly tyto náklady odhadovány a rozděleny do jednotlivých kategorií.

Tabulka 9 Náklady na školení

Kategorie	Odhadované náklady v Kč/rok
Lektoři	192 000 Kč/rok
Pronájem prostoru/údržba	52 000 Kč/rok
Materiály	72 800 Kč/rok
Celkem	316 800 Kč/rok

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato tabulka 9 shrnuje odhadované roční náklady spojené s provozováním školení v organizaci. Rozdělení nákladů je následující: Roční náklady na honoráře lektorů, kteří vedou školení, jsou odhadovány na 192 000 Kč. Tato částka zahrnuje odměnu pro interní lektory. I když organizace využívá vlastní prostory, jsou zde náklady spojené s údržbou a čištěním těchto prostor, jakož

i s náklady na energie a vodu, odhadované na celkovou částku 52 000 Kč ročně. Náklady na přípravu a tisk školicích materiálů, které jsou poskytovány účastníkům školení, jsou odhadovány na 72 800 Kč ročně, což zahrnuje tvorbu obsahu a tisk. Celkové roční náklady spojené se školením v organizaci tak činí 316 800 Kč, pokrývající všechny hlavní aspekty spojené s realizací školení, včetně odměn pro lektory, údržby školicích prostor a materiálů potřebných pro školení. Tato tabulka poskytuje jasný a strukturovaný přehled o finančních zdrojích potřebných pro plánování a provádění školení v rámci organizace.

Lektoři

Pro zapojení lektorů do školení je v organizaci XY (2024) preferováno využití manažerů z různých úrovní, kteří disponují komplexním povědomím o strukturách odměňování a jsou schopni efektivně sdílet klíčové informace. S ohledem na průměrná mzda manažera v této organizaci ve výši 500 Kč za hodinu, byla stanovena minimální sazba pro manažery, kteří se podílejí na přípravě a vedení školení, na 600 Kč za hodinu. Tato sazba odpovídá jejich zkušenostem a přínosu, který přinášejí do procesu školení.

Pro ilustraci, jedno školení zahrnuje 2 hodiny přípravy a 2 hodiny vedení. To znamená, že celkový čas práce lektora na jedno školení činí 4 hodiny. Pokud vypočteme náklady na jedno školení, dostaneme se k částce 2 400 Kč (sazba 600 Kč za hodinu x 4 hodiny práce). Celkové roční náklady na lektory jsou potom spočítány jako 2 400 Kč (cena za jedno školení) krát 20 (počet školení za čtvrtletí) krát 4 (počet čtvrtletí za rok), což dává 192 000 Kč.

Pronájem prostoru/údržba

Organizace XY disponuje vlastními prostorami, které jsou navrženy s kapacitou až 80 osob, což umožňuje pohodlné a efektivní uspořádání školení přímo v těchto prostorách. Prostory s kapacitou až 80 osob jsou již zahrnuty v operativních nákladech organizace XY (2024), což znamená, že dodatečné náklady na prostory specificky pro školení nebudou účtovány. Tímto způsobem jsou náklady na prostory minimalizovány a organizace má možnost efektivně využít svých stávajících zdrojů bez potřeby investovat do externích prostor. Nicméně, stále je třeba zvážit několik dalších faktorů, které by mohly vzniknout v souvislosti s používáním těchto prostor. Po každém školení je nutné provést úklid a přípravu prostoru pro další použití, což může zahrnovat mírné náklady na čistící služby. Používání prostor zahrnuje spotřebu energie (elektřina, možná topení) a vody, což může zvýšit měsíční náklady těchto služeb. Údržba a čištění prostorů po každém školení je odhadována na 500 Kč, dle poskytnutých informací od manažera organizace, který tyto věci má na starost. za jedno školení, což by činilo 10,000 Kč za čtvrtletí při 20 školeních za toto období. Předpokládané zvýšení nákladů na energii a vodu o 1000 Kč měsíčně by pak představovalo 3000 Kč za čtvrtletí. Celkové náklady na prostory za čtvrtletí by tak mohly dosáhnout přibližně 13,000 Kč. Pokud jsou tyto náklady již zahrnuty v běžných operativních výdajích organizace, může být tato částka považována za minimální. Příklad výpočtu pro stanovení ročních nákladů, vypadá následovně: 10 000 Kč za údržbu a čištění za jedno čtvrtletí, což činí 40 000 Kč za rok, a 3 000 Kč za energii a vodu za jedno čtvrtletí, což představuje 12 000 Kč za rok. Celkové roční náklady by tak činily 52 000 Kč.

Materiály

Pro zajištění kvalitních školení a informačních sezení je klíčové, aby lektoři měli k dispozici adekvátní školicí materiály, které budou zaměstnancům poskytovat. Při přípravě těchto materiálů je důležité zvážit následující aspekty. Materiály by měly obsahovat jasné a stručné informace o odměňovacích strukturách, kritériích hodnocení a příkladech z praxe, aby zaměstnanci lépe porozuměli tématu. Mohou zahrnovat grafy, tabulky a sekce s nejčastějšími otázkami pro snadnější orientaci.

Obsah pro materiály by měl být vypracován interními odborníky z HR oddělení ve spolupráci s manažery, kteří vedou školení, aby byla zajištěna správnost a relevanci informací. Materiály by měly být profesionálně vytištěny, aby byly dobře čitelné a odolné. Je možné využít interní tiskové služby, které jsou k dispozici dle organizace XY (2024). Podle informací poskytnutých z HR oddělení v organizaci XY je průměrná mzda zaměstnanců 300 Kč/hodina. Proto se navrhuje, že sazba na přípravu materiálů by měla být stanovena alespoň na 350 Kč/hodina. Celkový počet hodin za celý rok školení je 208 hodin. Celkové náklady na rok pro přípravu materiálů jsou tedy: 350 Kč (sazba za hodinu) x 208 hodin (celkový počet hodin školení za rok) = 72 800 Kč/rok.

Návrh 2 Zahájení pravidelné distribuce newsletteru

Dále se navrhuje zahájení pravidelné distribuce newsletteru, který by poskytoval zaměstnancům nejnovější informace o odměňovacím systému organizace, s ročními náklady přibližně 229 490 Kč. Tento newsletter by měl zahrnovat úvodní slovo od HR manažera, detailní přehledy a nejnovější aktualizace týkající se odměn, včetně konkrétních příkladů výpočtu odměn. Dále by měl obsahovat měsíčně zaměřené téma, které by rozšířilo obzory zaměstnanců o specifických aspektech odměňování a odpovědi na často kladené dotazy. Newsletter by také měl obsahovat sekci pro zpětnou vazbu, aby zaměstnanci mohli vyjádřit své názory a připomínky, a závěrečné poděkování, které by ocenilo jejich tvrdou práci a oddanost. Pravidelný newsletter je základním nástrojem pro udržení zaměstnanců informovaných a zapojených. Jeho frekvence by měla být přizpůsobena dynamice změn v organizaci a potřebám zaměstnanců. Doporučuje se zasílat newslettery měsíčně, což je ideální frekvence pro pravidelné aktualizace a udržení stálého kontaktu se zaměstnanci. Měsíční newsletter zajistí, že zaměstnanci budou pravidelně informováni a rychle se dozvědí o jakýchkoli novinkách nebo změnách. Celkovým cílem tohoto komunikačního nástroje je udržet zaměstnance nejen dobře informované, ale také aktivně zapojené a motivované. Zároveň by design newsletteru měl být vizuálně atraktivní a jeho obsah snadno srozumitelný. Aby byl pro zaměstnance přitažlivý a přínosný. Níže uvedená tabulka 10 poskytuje rozpis nákladů do 3 hlavních kategorií, které jsou relevantní pro proces vytváření a distribuce newsletteru. Obsahuje rozpočet na redakci a design, software pro distribuci a design a nečekané výdaje.

Tabulka 10 Náklady na newsletter

Kategorie	Náklady v Kč/rok
Redakce a design	216 000 Kč
Software pro distribuci a design	3 480 Kč
Nečekané výdaje	10 000 Kč
Celkem	229 480 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 je detailně rozčleněná odhadované roční náklady související s provozem newsletteru v organizaci. V kategorii „Redakce a design“ jsou zahrnuty náklady na práci marketingového oddělení spojené s tvorbou obsahu a grafickým designem newsletteru, které činí 216 000 Kč. Pod „Software pro distribuci a design“ jsou uvedeny náklady ve výši 3 480 Kč spojené s využíváním platformy Canva.com (2024) ve verzi Pro, pro tvorbu a distribuci designu. „Nečekané výdaje“ jsou rezervou pro pokrytí nepředvídatelných nákladů, které by mohly v průběhu roku vzniknout, a činí 10 000 Kč. Celkové roční náklady činí 229 480 Kč.

Redakce a design

Pro tvorbu newsletteru se navrhuje využít expertízu marketingového oddělení organizace XY, které disponuje potřebnými znalostmi a zkušenostmi v oblasti tvorby atraktivních a účinných marketingových materiálů. Díky svému porozumění organizační kultuře a cílům komunikace bude marketingové oddělení schopno efektivně navrhnout a vytvořit newsletter, který bude odpovídat potřebám a očekáváním organizace a jejích zaměstnanců. Podle informací poskytnutých marketingovým oddělením organizace XY (2024), mohou na tvorbě newsletteru pracovat dva zaměstnanci z tohoto oddělení, přičemž každý z nich bude věnovat 30 hodin práce měsíčně. Tato práce zahrnuje sběr informací a koordinaci obsahu (8 hodin), psaní a redigování obsahu (10 hodin), grafický design a layout newsletteru (5 hodin), kontroly a finální úpravy (2 hodiny) a distribuci a monitoring zpětné vazby (5 hodin). S průměrnou hodinovou mzdou 300 Kč činí měsíční náklady na jednoho pracovníka 9000 Kč. Celkové měsíční náklady na oba pracovníky jsou tedy 18 000 Kč. To znamená, že celkové roční náklady na tvorbu newsletteru činí 216 000 Kč.

Software pro distribuci a design

Newslettery budou vytvářeny pomocí platformy Canva.com, verze Pro (2024), která poskytuje široké možnosti tvorby atraktivního grafického obsahu. Po jejich vytvoření budou rozesílána klasickou metodou přímo do e-mailových schránek zaměstnanců. Tato metoda komunikace je v organizaci zavedená a osvědčená, protože zaměstnanci běžně komunikují prostřednictvím e-mailů, zejména když je třeba sdělit důležité informace nebo novinky organizace XY (2024). Takový přístup zajišťuje efektivní doručení zpráv a udržuje konzistentní a spolehlivou komunikační praxi v rámci organizace. Canva.com (2024) je online platforma pro grafický design, která nabízí uživatelům širokou škálu nástrojů pro tvorbu grafických obsahů bez nutnosti používat složité grafické programy. S Canvou.com (2024) se může vytvářet profesionálně vypadající grafika pro různé účely, jako jsou sociální média, prezentace, plakáty, brožury, pozvánky, webové grafiky, grafika newsletterů a mnoho dalšího. Nabízí intuitivní rozhraní, bohatou knihovnu šablon, obrázků, ikon, písem a grafických prvků, které umožňují snadné a rychlé vytváření kreativního obsahu. Canva.com (2024) je oblíbená mezi profesionály i amatéry díky své jednoduchosti použití a širokému spektru možností, které poskytuje pro tvorbu atraktivních designů. Jak bylo uvedeno na začátku, pro tvorbu designu newsletterů bude využívána online platforma Canva.com (2024) ve verzi Pro. Tato platforma nabízí uživatelům širokou škálu nástrojů pro grafický design a její měsíční poplatek činí 290 Kč. Tudíž roční náklady za využívání této platformy činí 290 Kč x 12 měsíců = 3480 Kč.

Nečekané náklady

Vzhledem k informacím poskytnutým z marketingového oddělení a souvisejícími faktory, je vhodné stanovit rozumnou částku na nečekané výdaje. Vzhledem k celkovému rozpočtu projektu a povaze práce by měla částka na nečekané výdaje reflektovat možnost vzniku nepředvídatelných situací, které mohou zahrnovat technické problémy, potřebu neplánovaných aktualizací, nebo mimořádné výdaje spojené s dodatečnými požadavky na obsah či design newsletteru. Na základě celkových ročních nákladů na tvorbu newsletteru ve výši 216 000 Kč a dalších předpokládaných výdajů, jako jsou roční náklady na využívání platformy Canva.com (2024) ve výši 3 480 Kč, by měla částka rezervovaná na nečekané výdaje adekvátně pokrývat možné nepředvídané situace, aniž by významně ovlivnila celkový rozpočet. Doporučuje se stanovit částku na nečekané výdaje 10 000 Kč ročně. Tato částka poskytuje dostatečný manévrovací prostor pro pokrytí nečekaných potřeb, a zároveň zůstává v rozumných mezích vzhledem k celkovému rozpočtu. Stanovení této částky umožní organizaci flexibilitu při řešení potenciálních problémů, aniž by došlo k významnému finančnímu zatížení.

Návrh 3 Rozšíření nabídky benefitů

V současném systému odměňování mají všichni zaměstnanci poskytované stejné zaměstnanecké výhody, avšak analýza z tabulky 8 naznačuje, že někteří zaměstnanci nejsou s těmito výhodami plně spokojeni. Tento fakt naznačuje potřebu provést částečnou revizi stávajícího systému zaměstnaneckých výhod. Na základě zjištěných informací a doporučení vyplývajících z analýzy, je doporučeno ke stávajícím zaměstnaneckých výhodám přidat další výhody, například: příspěvek na dopravu, dovolená navíc, homeoffice (pro manažery) a třináctý plat. Tímto krokem by mohla být zvýšená celková spokojenost zaměstnanců a posílena jejich motivace a angažovanost v organizaci.

Příspěvek na dopravu

Jako první nově zavedený benefit je příspěvek na dopravu, z důvodu dojíždění do zaměstnání, který je uveden v tabulce 11. Tento benefit může být poskytován různými způsoby a může být oceněn na základě individuálních preferencí a potřeb zaměstnanců. Vzhledem k různorodosti dopravních potřeb zaměstnanců a jejich geografického umístění může být příspěvek na dopravu poskytován jako: měsíční paušál dle vzdálenosti (pro zaměstnance, co dojíždějí do zaměstnání autem) nebo průkazy na veřejnou dopravu.

Tabulka 11 Příspěvek na dopravu

Benefit	Popis	Vzdálenost, období	Nafta (Kč/měsíc)	Benzín (Kč/měsíc)
Příspěvek na dopravu, z důvodu dojíždění do zaměstnání	Měsíční paušál dle vzdálenosti	do 10 km	426 Kč/měsíc	458Kč/měsíc
		10–30 km	1 278Kč/měsíc	1 372 Kč/měsíc
		nad 30 km	2 556 Kč/měsíc	2 750 Kč/měsíc
	Průkazy na veřejnou dopravu	Rok	**Částka/rok**	
			500 Kč/rok	

Zdroj: Vlastní zpracování

Měsíční paušál dle vzdálenosti

Měsíční paušál dle vzdálenosti jako benefit je forma kompenzace, která zaměstnancům poskytuje finanční příspěvek na pokrytí nákladů spojených s dojížděním do práce na základě vzdálenosti, kterou musí každý den překonat. Tento benefit se obvykle poskytuje ve formě pevné částky, která se odvíjí od délky cesty, kterou zaměstnanec musí denně ujet, aby se dostal do práce a zpět domů. Měsíční paušál může být poskytován v rámci organizační politiky zaměstnaneckých výhod nebo jako součást pracovní smlouvy. Tímto způsobem si zaměstnanci mohou snížit finanční zátěž spojenou s dojížděním a zvýšit svou spokojenost s prací. Benefit měsíčního paušálu dle vzdálenosti se obvykle rozděluje do tří hlavních kategorií v závislosti na délce dojíždění zaměstnance. Tyto kategorie zahrnují do 10 km, 10-30 km a nad 30 km. Dále se může lišit v závislosti na palivu, které zaměstnanec využívá. To znamená, že zaměstnanci, kteří používají benzínová vozidla, a zaměstnanci, kteří jezdí na naftu, mohou mít odlišné částky měsíčního paušálu, aby lépe pokryly jejich náklady na palivo vzhledem k aktuálním cenám na trhu a spotřebě jejich vozidel. Podle informací poskytnutých z Moneta.cz (2024) je stanovena cena benzinu na 38,20 Kč za jeden litr a cena nafty na 42,60 Kč za jeden litr. Tyto ceny slouží jako referenční hodnoty pro výpočet měsíčního paušálu dle vzdálenosti a typu paliva, který zaměstnanci využívají při svých pracovních cestách.

Nafta

Předpokládaná spotřeba nafty pro naftové vozidlo je 5 litrů na 100 km. Pro kategorii do 10 km je odhadován měsíční počet ujetých kilometrů 200, což odpovídá 20 pracovním dnům a cestě o délce 5 km v obou směrech. Výpočet měsíčního příspěvku pro tuto vzdálenost je proveden následovně: (200 km × 5/100 × 42,60 Kč/l) = 426 Kč/měsíc. Tato částka představuje odhadované náklady na palivo pro zaměstnance s naftovým vozidlem při dojíždění do práce a zpět za měsíc. Stejným způsobem byly vypočítány i další kategorie vzdáleností. Pro kategorii 10-30 km byl odhadován předpokládaný měsíční počet ujetých kilometrů na 600, což představuje 20 pracovních dnů a cestu o délce 15 km v obou směrech. Výpočet pro tuto vzdálenost byl proveden podle vzorce: (600 km × 5/100 × 42,60 Kč/l) = 1 278 Kč/měsíc. Pro kategorii nad 30 km byl odhadován předpokládaný měsíční počet ujetých kilometrů na 1200, což představuje 20 pracovních dnů a cestu o délce 30 km v obou směrech. Výpočet pro tuto vzdálenost byl proveden podle vzorce: (1200 km × 5/100 × 42,60 Kč/l) = 2 556 Kč/měsíc. Tyto částky představují odhadované náklady na palivo pro zaměstnance s naftovým vozidlem při dojíždění do práce a zpět za měsíc, a to v závislosti na délce jejich cesty.

Benzín

Předpokládaná spotřeba benzínu pro benzínové vozidlo je 6 litrů na 100 km. Pro kategorii do 10 km je odhadován měsíční počet ujetých kilometrů na 200, což odpovídá 20 pracovním dnům a cestě o délce 5 km v obou směrech. Výpočet měsíčního příspěvku pro tuto vzdálenost je proveden následovně: (200 km × 6/100 × 38,20 Kč/l) = 458 Kč/měsíc. Tato částka představuje odhadované náklady na palivo pro zaměstnance s benzínovým vozidlem při dojíždění do práce a zpět za měsíc. Stejným způsobem byly vypočítány i další kategorie vzdáleností. Pro kategorii 10-30 km byl odhadován předpokládaný měsíční počet ujetých kilometrů na 600, což představuje 20 pracovních dnů a cestu o délce 15 km v obou směrech. Výpočet pro tuto vzdálenost byl proveden podle vzorce: (600 km × 6/100 × 38,20 Kč/l) = 1 372 Kč/měsíc. Pro kategorii nad 30 km byl odhadován předpokládaný měsíční počet ujetých kilometrů na 1200, což představuje 20 pracovních dnů a cestu o délce 30 km v obou směrech. Výpočet pro tuto vzdálenost byl proveden podle vzorce: (1200 km × 6/100 × 38,20 Kč/l) = 2 750 Kč/měsíc. Tyto částky představují odhadované náklady na palivo pro zaměstnance s benzínovým vozidlem při dojíždění do práce a zpět za měsíc, a to v závislosti na délce jejich cesty.

Průkazy na dopravu

Jak je uvedeno v tabulce 8, dalším významným benefitem v kategorii příspěvku na dopravu je možnost poskytnutí zaměstnancům průkazů na veřejnou dopravu v hodnotě 500 Kč na rok. Tento příspěvek nabízí zaměstnancům možnost využívat veřejnou dopravu za zvýhodněnou cenu, což může významně přispět k jejich pohodlí a efektivitě při cestování do zaměstnání a zpět domů. Tato částka byla stanovena na základě přání zaměstnanců, kteří vyjádřili zájem o možnost využívání průkazů na veřejnou dopravu jako výhodu při svém pracovním vztahu s organizací. Tento benefit je vnímán zaměstnanci jako významný doplněk, k již poskytovaným výhodám a přispívá k jejich celkové spokojenosti s pracovním prostředím a benefity, které jim organizace poskytuje.

Dovolená navíc

Dalším benefitem, který byl žádoucí a vítaný, v tabulce 8, je dovolená navíc. Tento benefit, by zaměstnancům umožnil flexibilněji plánovat svůj čas mimo pracovní dobu. Benefit dovolená navíc, poskytuje zaměstnancům možnost získat více dní volna, než je standardní počet dovolené. Zaměstnavatelé mohou tento benefit strukturovat různě, například poskytnout pevný počet extra dnů, umožnit flexibilní čerpání dovolené, zvýšit dovolenou s délkou zaměstnání, poskytnout neplánované volno pro duševní zdraví. Tato výhoda, přizpůsobená potřebám a kultuře organizace, nabízí zaměstnancům lepší vyvážení pracovního a osobního života, přičemž její hodnota není penězích vyčíslitelná, jelikož představuje cenný časový benefit.

Homeoffice

Dalším žádaným benefitem je homeoffice, zejména pro manažery, což by přineslo větší flexibilitu a zlepšilo rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Benefit homeoffice nabízí zaměstnancům možnost pracovat z domova, což může zahrnovat plný homeoffice, hybridní model kombinující práci z domova a kanceláře, flexibilní nebo ad-hoc homeoffice podle potřeb zaměstnance. Zaměstnavatelé mohou také poskytovat technické vybavení a podporu pro zajištění produktivního domácího pracovního prostředí. Tento benefit zvyšuje flexibilitu a může přispět k lepšímu vyvážení pracovního a osobního života, což vede ke zvýšení spokojenosti a produktivity zaměstnanců. Dále se doporučuje, aby zaměstnavatel stanovil konkrétní dny, které mohou být vyhrazeny pro homeoffice, přičemž nejvhodnějšími dny jsou obvykle pondělí až čtvrtek. Zaměstnanci by měli mít možnost vybrat si, který z těchto dnů chtějí využít pro práci z domova, a mělo by být stanoveno, jak často mohou homeoffice využívat. Doporučuje se, aby zaměstnanci měli možnost využívat homeoffice maximálně 2krát do měsíce, přičemž je vhodné stanovit podmínku, že tento benefit mohou uplatnit maximálně jednou týdně. Taková pravidla pomáhají zajistit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců a zároveň podporují produktivitu a flexibilitu pracovního prostředí.

Třináctý plat

Třetím a posledním vítaným benefitem je možnost poskytnutí třináctého platu jako dodateční odměny zaměstnancům na konci kalendářního roku, což by přispělo k jejich vyšší motivaci a loajalitě vůči organizaci. Zavedení těchto benefitů by mohlo posílit atraktivitu pracovního prostředí organizace a zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců. Je důležité zvážit možnosti a dopady těchto změn na podnikové prostředí a zajistit, aby byly tyto benefity spravedlivě a transparentně poskytovány v souladu se strategií a možnostmi organizace. Doporučuje se tedy zavést třináctý plat jako polovinu měsíčního tarifu uvedeného v příloze 2 a rozpočítání těchto třináctých platů pro každý tarifní stupeň je podrobně popsán v příloze 20 návrh na třináctý plat.

4 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci XY a navrhnout zlepšení k odstranění případných nedostatků a problémů, které by mohly přispět ke zvýšení efektivity a spokojenosti zaměstnanců. Výzkum byl strukturován do dvou hlavních dimenzí: teoretické a analytické. Teoretická část byla pevně zakotvena v přehledu literatury, čerpající z českých i zahraničních zdrojů, které byly pečlivě zdokumentovány v bibliografii. Literatura byla systematicky vyhledávána pomocí klíčových slov a získávána prostřednictvím výpůjček z Městské knihovny v Praze. Tato část poskytla ucelený přehled základních pojmů souvisejících se systémem odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci, zahrnující informace o právních předpisech upravujících odměňování, o různých formách odměňování, včetně mzdových forem a jejich příplatků. Důkladně byly analyzovány principy a mechanismy mzdového systému, včetně popisu různých mzdových struktur. Kromě toho bylo podrobně vysvětleno nepeněžní odměňování, které představuje zásadní aspekt motivace a udržení zaměstnanců.

Praktická část práce se zaměřila na analýzu systému odměňování v organizaci, přičemž byl využit kvantitativní průzkum formou anonymního dotazníku, jehož cílem bylo získat zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně srozumitelnosti, transparentnosti a efektivnosti systému odměňování a jejich vnímání poskytovaných benefitů. Výsledky kvantitativního průzkumu ukázaly, že systém odměňování je obecně vnímán jako transparentní a spravedlivý, ale byly zaznamenány obavy ohledně jeho složitosti a nedostatečné transparentnosti při stanovování mezd a udělování prémií. Zaměstnanci vyjádřili potřebu lepší komunikace a objasnění procesů souvisejících s odměňováním, jakož i větší informovanosti o nabízených benefitech. Tato zjištění zdůraznila význam efektivní komunikace a transparentních procesů při stanovování odměn a poskytování benefitů a naznačila potřebu dalších úprav a optimalizace stávajícího systému s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců a efektivitu organizace.

Na základě dotazníkové analýzy zpětné vazby zaměstnanců organizace XY bylo identifikováno několik klíčových oblastí, které by mohly být vylepšeny. Je nutné zvýšit transparentnost a spravedlnost v systému odměňování a posílit nabídku zaměstnaneckých benefitů. Tyto změny jsou zaměřeny na zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců a očekává se, že přispějí k vyšší efektivitě a produktivitě v organizaci XY. K dosažení tohoto cíle se doporučuje zavést pravidelná školení a informační sezení pro všechny zaměstnance. Tyto akce by měly zajistit, že každý zaměstnanec má jasný přehled o svém odměňování a o faktorech, které ho ovlivňují. Školení by se konala čtvrtletně a trvala by přibližně 2 hodiny. Během nich by bylo poskytnuto podrobné vysvětlení složení mzdy, kritérií odměňování a diskuse o tom, jak osobní nebo týmové úspěchy ovlivňují odměny. Dále se navrhuje zahájení pravidelné distribuce newsletteru, který by zaměstnancům poskytoval nejnovější informace o odměňovacím systému organizace. Tento newsletter by měl zahrnovat úvodní slovo od HR manažera, detailní přehledy a nejnovější aktualizace týkající se odměn, včetně konkrétních příkladů výpočtu odměn. Dále by měl obsahovat měsíčně zaměřené téma, které by rozšířilo obzory zaměstnanců o specifických aspektech odměňování a odpovědi na často kladené dotazy. Newsletter by měl být distribuován měsíčně a jeho cílem je udržet zaměstnance dobře informované a zapojené. V současném systému odměňování mají všichni zaměstnanci stejné zaměstnanecké výhody, avšak analýza naznačuje, že někteří zaměstnanci nejsou s těmito výhodami plně spokojeni. Na základě zjištěných informací je doporučeno ke stávajícím zaměstnaneckým výhodám přidat další výhody, jako je příspěvek na dopravu, dovolená navíc, homeoffice (pro manažery) a třináctý plat. Tímto krokem by mohla být zvýšena celková spokojenost zaměstnanců a posílena jejich motivace a angažovanost v organizaci.

Tyto doporučené kroky byly považovány za zásadní, neboť přispějí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a celkové efektivity organizace, což v konečném důsledku posílí její výkonnostní potenciál a podpoří pozitivní pracovní prostředí.

Závěrem je tedy možné říci, že efektivní a transparentní systém odměňování může významně přispět k zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, což se pozitivně odráží na celkové produktivitě a výkonnosti organizace. Implementace navrhovaných změn, jakými jsou pravidelná školení, distribuce newsletteru a rozšíření nabídky benefitů, by měla vést k lepší informovanosti a zapojení zaměstnanců do procesů organizace. Pravidelná školení by umožnila zaměstnancům získat podrobný přehled o odměňovacím systému a jeho fungování, což by mělo pozitivní dopad na jejich motivaci a angažovanost. Distribuce newsletteru by pak sloužila jako pravidelný kanál komunikace, poskytující zaměstnancům nejnovější informace a aktuality týkající se odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Rozšíření nabídky benefitů by poskytlo zaměstnancům další důvody k spokojenosti a loajalitě vůči organizaci, což by se mohlo projevit v jejich vyšší produktivitě a věrnosti zaměstnavateli.

Všechny tyto kroky by měly být prováděny se zřetelem na kontinuální hodnocení a zpětnou vazbu od zaměstnanců, což umožní další optimalizaci a přizpůsobení systému potřebám a očekáváním zaměstnanců. Efektivně spravovaný systém odměňování nejenže zvyšuje efektivitu práce, ale přispívá také k budování silné korporátní kultury a věrnosti zaměstnanců vůči organizaci. Takový přístup k řízení lidských zdrojů může být klíčovým faktorem pro dlouhodobý úspěch a udržitelnost organizace v konkurenčním prostředí.

Literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích.* Praha: Grada, 2022, 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BĚLINA, M. *Pracovní právo, 6., doplněné a podstatně přepracoval vydání.* Praha: Beck, 2014, 464 s. ISBN 978-80-7400-283-0.

BRŠTÁKOVÁ, J. et al. *Abeceda personalisty 2022.* Olomouc: Anag, 2022, 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.

BRŮHA, D. et al. *Abeceda personalisty 2016, 7. aktualizované vydání.* Olomouc: Anag, 2016, 583 s. ISBN 978-80-7554-003-4.

BRŮHA, D. et al. *Abeceda personalisty 2018.* Olomouc: Anag, 2018, 576 s. ISBN 978-80-

FEJFAROVÁ, M., HORALÍKOVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2018, 110 s. ISBN 978-80-213-2842-6.

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Odměňování zaměstnanců v organizacích.* Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2014, 206 s. ISBN 978-80-248-3789-5.

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

LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: Základy personalistiky.* Prostějov: Computer Media, 2016, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

MARKOVÁ, V. *Ekonomika podniku 2.* Banská Bystrica: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela – Belianum, 2015, 142 s. ISBN 978-80-557-0986-4.

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky.* Praha: Grada, 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

NĚMEC, O. et al. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., edice Eupress, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.* Praha: Grada, 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

SCHMEID, Z., TRYLČ L. *Zákoník práce 2016: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, ve znění zásadních změn provedených novelami k 1.10.2015 a 25.11.2015. 12. aktualizované vydání. Práce, mzdy, pojištění.* Olomouc: Anag, 2016, 168 s. ISNB 978-80-7263-987-8.

ROSE, M. *Reward management: a practical introduction.* London: Kogan Page Publishers, 2022, 280 s. ISBN 978-1-3986-0531-2.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., a kol. *Podnikové ekonomika, 6., přepracované a doplněné vydání.* Praha: Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠÍMA, A., SUK, M. *Základy práva pro střední a vyšší odborné školy.* Praha: Beck, 2022, 776 s. ISBN 978-80-7400-880-1.

ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy, a další.* Olomouc: Anag, 2018, 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VAVERČÁKOVÁ, M., HROMKOVÁ, M. *Riadenie ľudských zdrojov.* Trnava: Fakulta zdravotnictva a socialnej práce Trnavskej univerzity, 2018, 79 s. ISBN 978-80-568-0135-2.

WILTON, N. *An introduction to human resource management.* London: Sage publications, 2016, 490 s. ISBN 978-1-4739-5419-9.

Internetové zdroje

CAVNA.COM, Sada vizuálních nástrojů pro každého [online] 2024 [cit. 2024-04-13]. Dostupný z https://www.canva.com/cs_cz/

INDEED EDITORIAL TEAM, Pay & Salary: What is non-financial compensation? (With types and benefits). *Indeed.* [online] 2022 [cit. 2024-01-13]. Dostupný z https://www.indeed.com/career-advice/pay-salary/non-financial-compensation

KUČEROVÁ, D. Mzdové účetnictví a HR: Od roku 2018 neporoste jen minimální mzda, ale i zaručená mzda. *podnikatel.cz.* [online] 2017 [cit. 2024-01-13]. Dostupný z https://www.podnikatel.cz/clanky/od-roku-2018-neporoste-jen-minimalni-ale-i-zarucena-mzda/#google_vignette

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚD, Minimální mzda: informace o minimálně mzdě od 1. ledna 2024. *mpsv.cz.* [online] 2024 [cit. 2024-01-13] Dostupný z https://www.mpsv.cz/web/cz/minimalni-mzda

MONETA.CZ, Kalkulačka cestovních náhrad [online] 2024 [cit. 2024-04-13]. Dostupný z https://www.moneta.cz/kalkulacky/kalkulacka-cestovni-nahrady

REYNOLDS, S. Non-monetary compensation, explained. *salary.com.* [online] 2019 [cit. 2024-01-13] Dostupný z https://www.salary.com/blog/non-monetary-compensation-explained/

URBAN, J. Motivační nástroje vedoucího. *práceamzda.cz*. [online] 2016 [cit. 2024-01-13] Dostupný z https://www.praceamzda.cz/clanky/3829/motivacni-nastroje-vedouciho

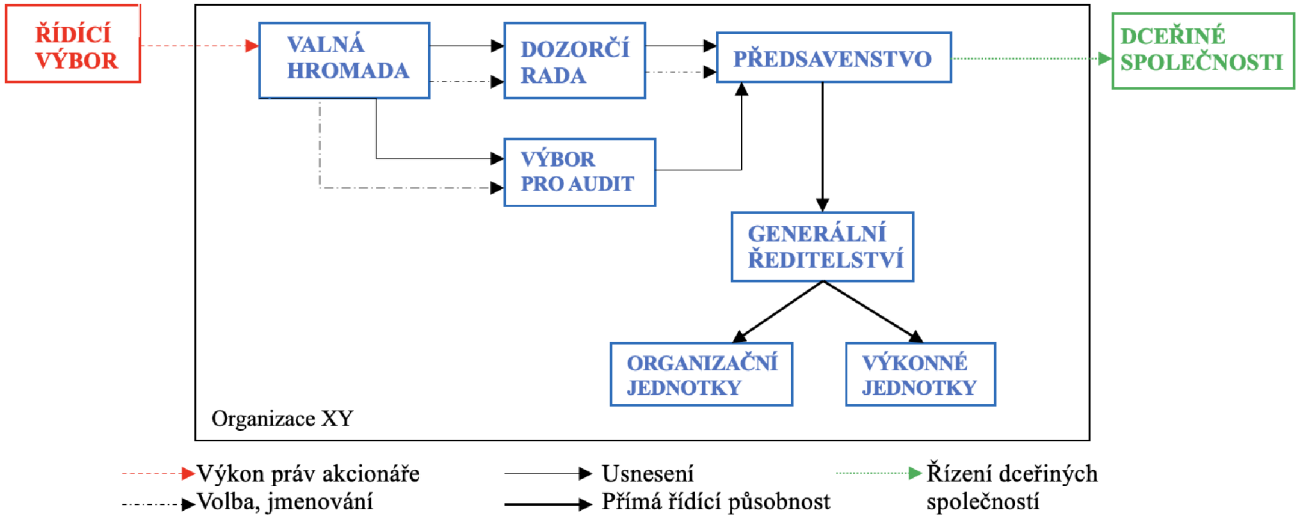
ZÁKONY PRO LIDI.CZ, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: pracovní právo [online] 2024 [cit. 2024-01-05]. Dostupný z https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Orgány a organizační struktura organizace XY II
Příloha 2 Tarifní stupnice organizace XY II
Příloha 3 Srozumitelnost systému odměňování III
Příloha 4 Hodnocení systému odměňování IV
Příloha 5 Informovanost o složení mzdy IV
Příloha 6 Charakteristika transparentnosti V
Příloha 7 Preferované faktory při stanovování odměn V
Příloha 8 Typy mzdového odměňování v organizaci VI
Příloha 9 Preference při změně mzdové formy VI
Příloha 10 Mimořádné mzdové odměny VII
Příloha 11 Povědomí o odměňování kolegů na jiných pozicích VII
Příloha 12 Využití zaměstnaneckých benefitů VIII
Příloha 13 Frekvence informování o využívání zaměstnaneckých benefitů VIII
Příloha 14 Vliv rozšíření poskytovaných benefitů na motivaci zaměstnanců IX
Příloha 15 Pohlaví respondentů IX
Příloha 16 Věk respondentů X
Příloha 17 Doba zaměstnání v organizaci X
Příloha 18 Pracovní pozice v rámci organnizace XI
Příloha 19 Kvantitativní šetření (vzorový dotazník) XI
Příloha 20 Návrh na třináctý plat XVII

Příloha 1 Orgány a organizační struktura organizace XY



Zdroj: Vlastní zpracování dle organizace XY (2024)

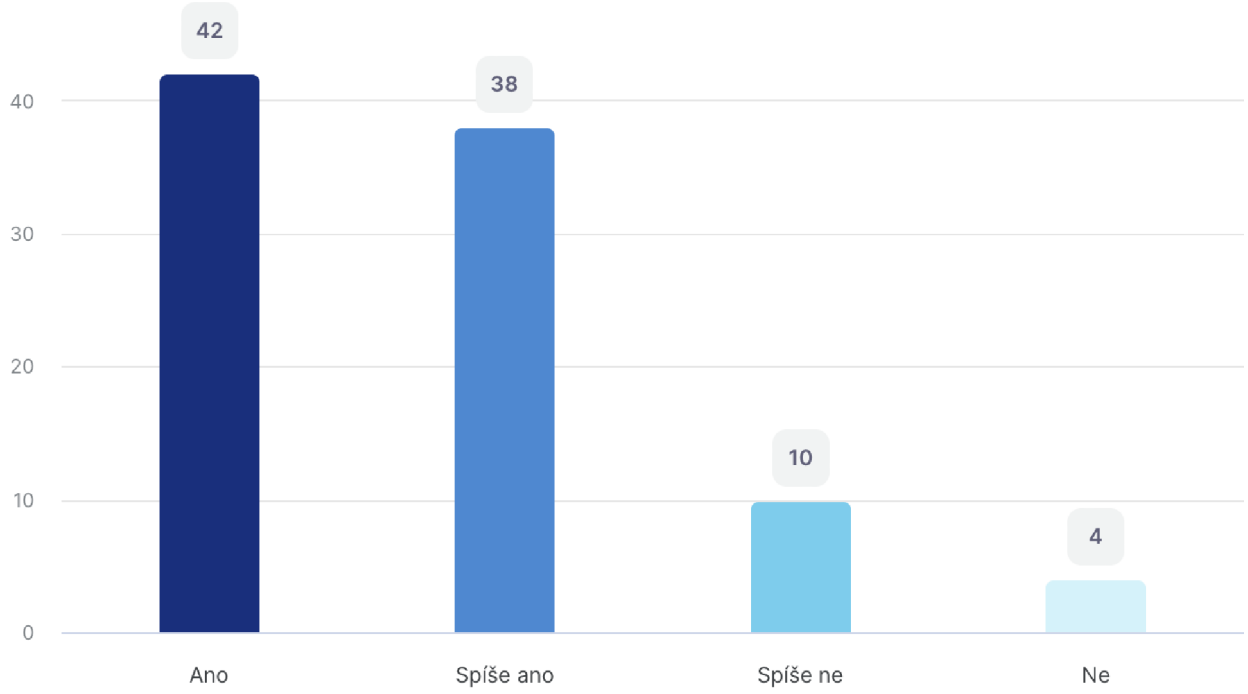
Příloha 2 Tarifní stupnice organizace XY

Tarifní stupeň	Měsíční tarif	Orientační kvalifikační předpoklady (stupeň vzdělání + odborná praxe)
1	16 200 Kč	A, B, C (+ zaučení nebo školení)
2	17 250 Kč	A, B, C, D (zaučení nebo školení)
3	18 330 Kč	D, E
4	20 370 Kč	E, J, H
5	22 310 Kč	J + 1 rok praxe, H, K
6	24 440 Kč	H + 2 roky praxe, K + 1 rok praxe, M, L
7	26 450 Kč	H + 3 roky praxe, K + 2 roky praxe, M + 1 rok praxe, L + 1 rok praxe
8	28 360 Kč	H + 4 roky praxe, K + 3 roky praxe, M + 2 roky praxe, L + 2 roky praxe
9	30 370 Kč	M + 3 roky praxe, L + 3 roky praxe, N + 1 rok praxe, R
10	32 360 Kč	M + 4 roky praxe, L + 4 roky praxe, N + 2 roky praxe, R + 1 rok praxe
11	34 200 Kč	M + 6 let praxe, L + 6 roky praxe, N + 2 roky praxe, R + 2 roky praxe, T + 1 rok praxe
12	36 340 Kč	N + 4 roky praxe, R + 3 roky praxe, T + 1 rok praxe
13	37 070 Kč	R + 4 roky praxe, T + 3 roky praxe
14	39 320 Kč	R + 6 let praxe, T + 5 let praxe
15	44 030 Kč	R + 8 let praxe, T + 7 let praxe, V + 5 let praxe
16	48 750 Kč	T + 8 let praxe, V + 7 let praxe

Zdroj: Vlastní zpracování dle organizace XY (2024)

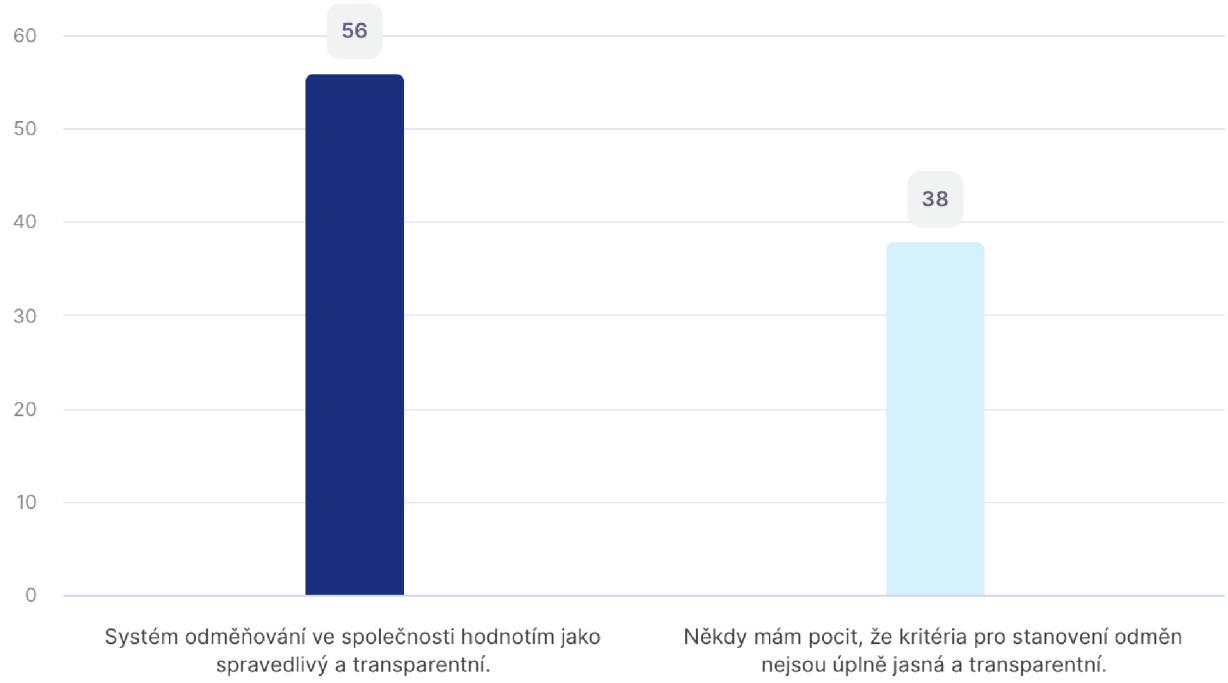
A	*Bez vzdělání (nedokončený 1. stupeň základní školy)*
B	*Bez vzdělání (dokončený 1. stupeň základní školy)*
C	*Základní vzdělání (jednoletá a dvouletá praktická škola)*
D	*Nižší střední vzdělání (tříletá příprava v praktické škole)*
E	*Nižší střední odborné vzdělání (vzdělávací programy učilišť, odborných učilišť)*
J	*Střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity a výučního listu*
H	*Střední odborné vzdělání s výučním listem (absolvent studijního programu bez maturity)*
K	*Úplné střední všeobecné vzdělání*
M	*Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení)*
L	*Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou*
N	*Vyšší odborné vzdělání (vyšší odborné školy, konzervatoře, pomaturitní studium)*
R	*Bakalářské vzdělání (VŠ vzdělání dosažené absolvováním bakalářských zkoušek)*
T	*Vysokoškolské vzdělání (magisterské, inženýrské a lékařské programy)*
V	*Doktorské vzdělání (doktorský studijní program, postgraduální program, vědecká výchova)*

Příloha 3 Srozumitelnost systému odměňování



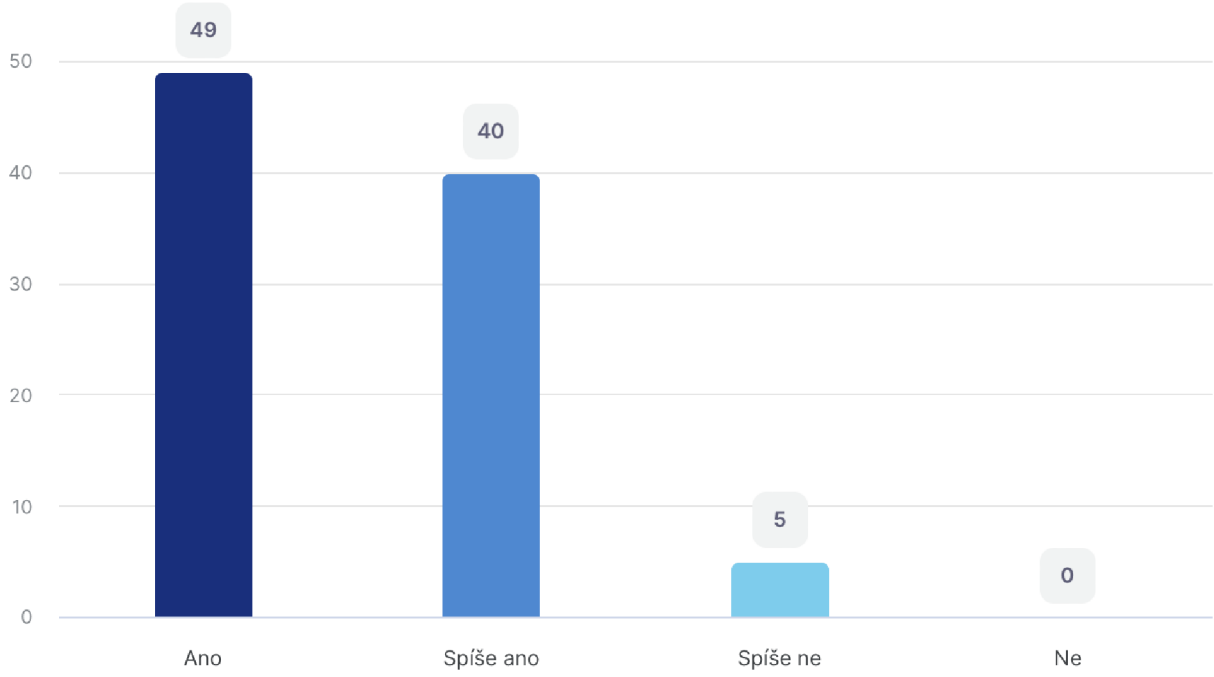
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 4 Hodnocení systému odměňování



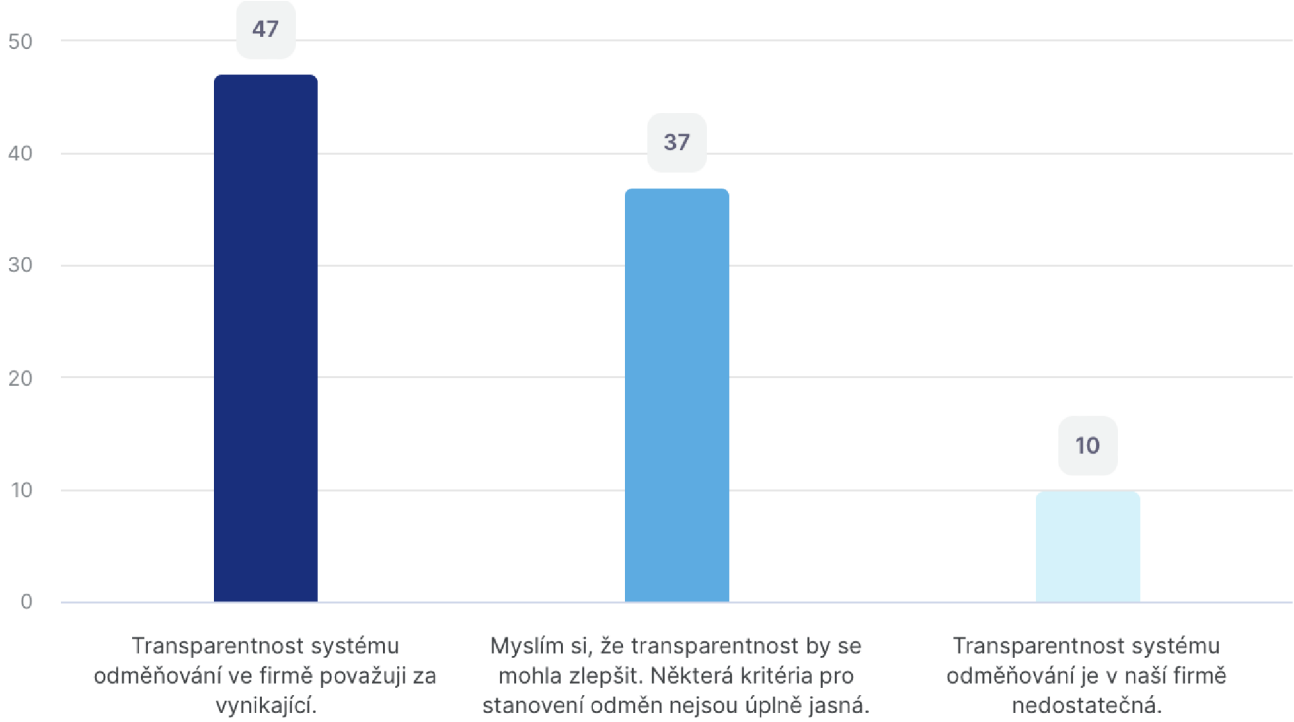
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 5 Informovanost o složení mzdy



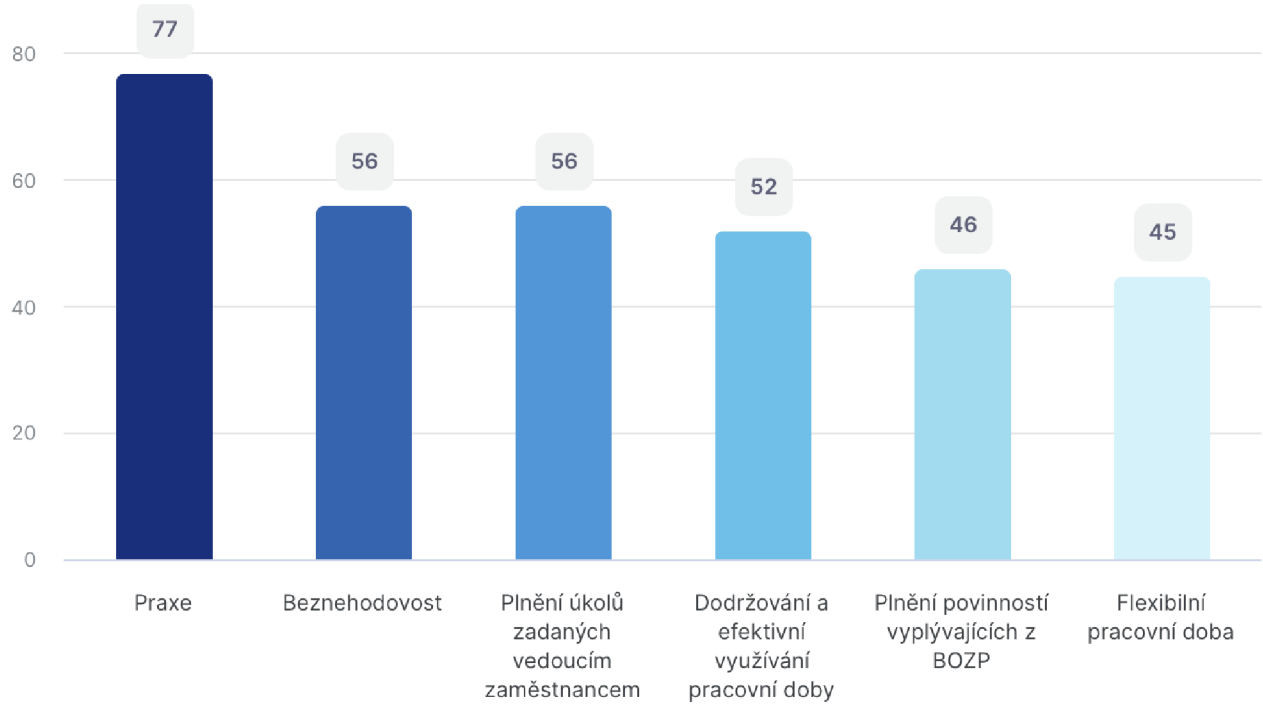
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 6 Charakteristika transparentnosti



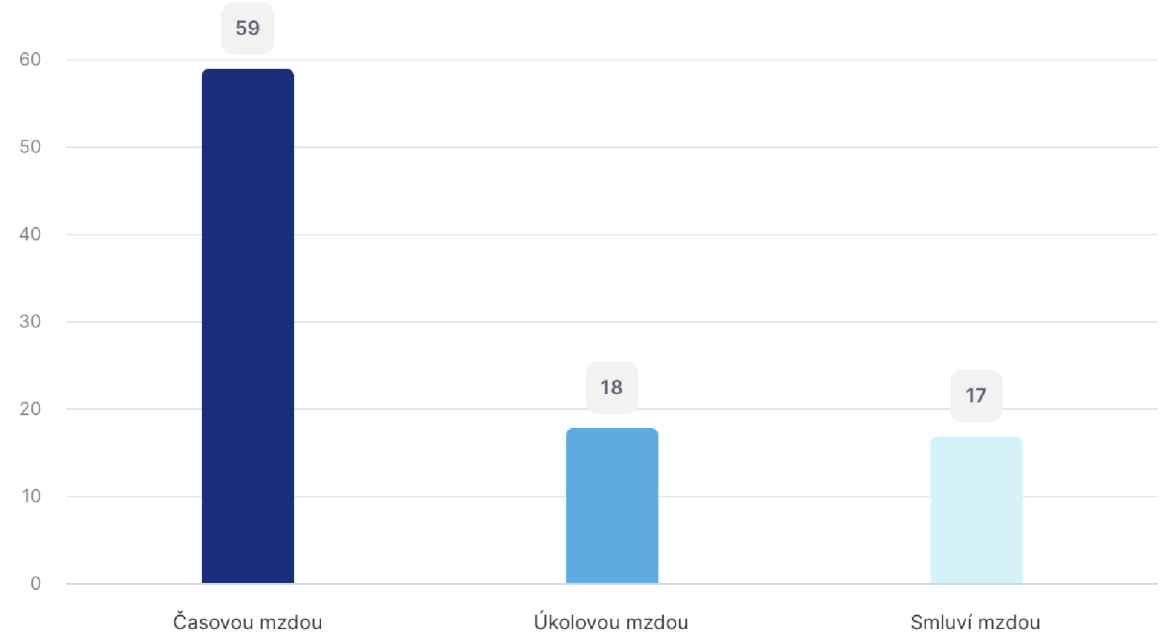
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 7 Preferované faktory při stanovování odměn



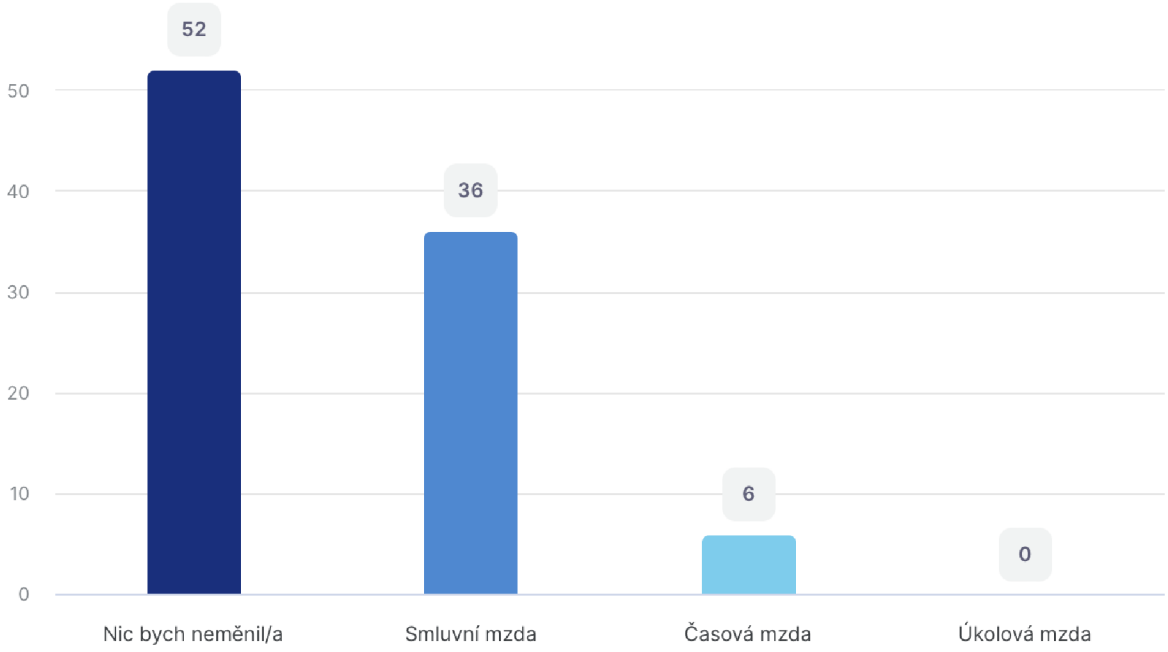
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 8 Typy mzdového odměňování v organizaci



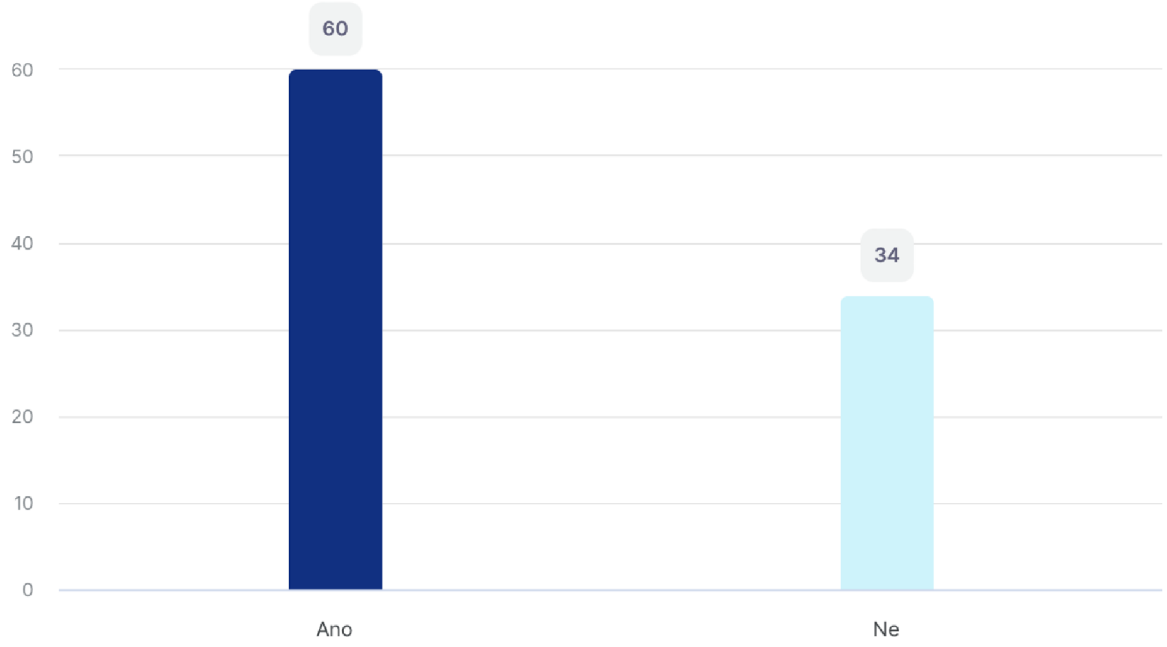
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 9 Preference při změně mzdové formy



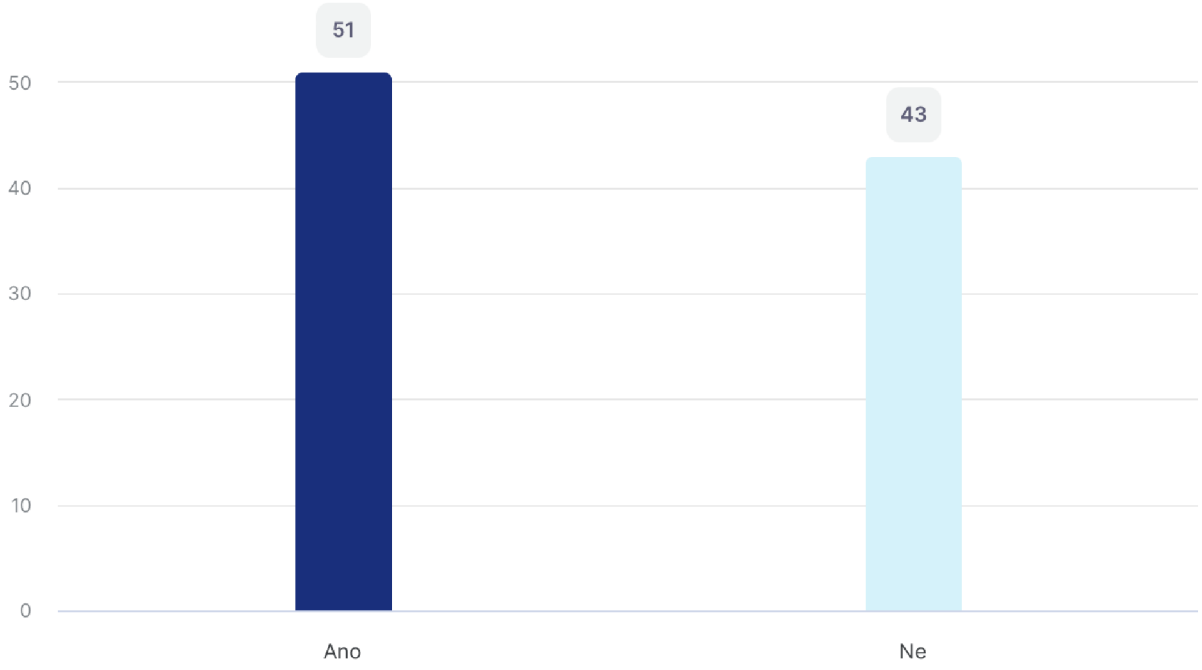
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 10 Mimořádné mzdové odměny



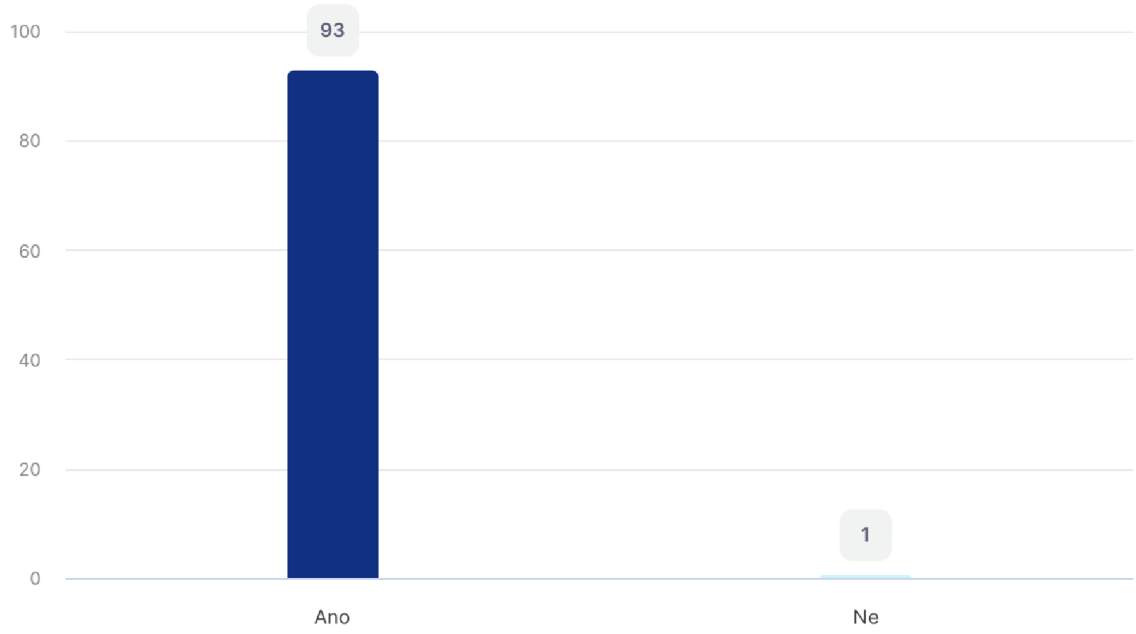
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 11 Povědomí o odměňování kolegů na jiných pozicích



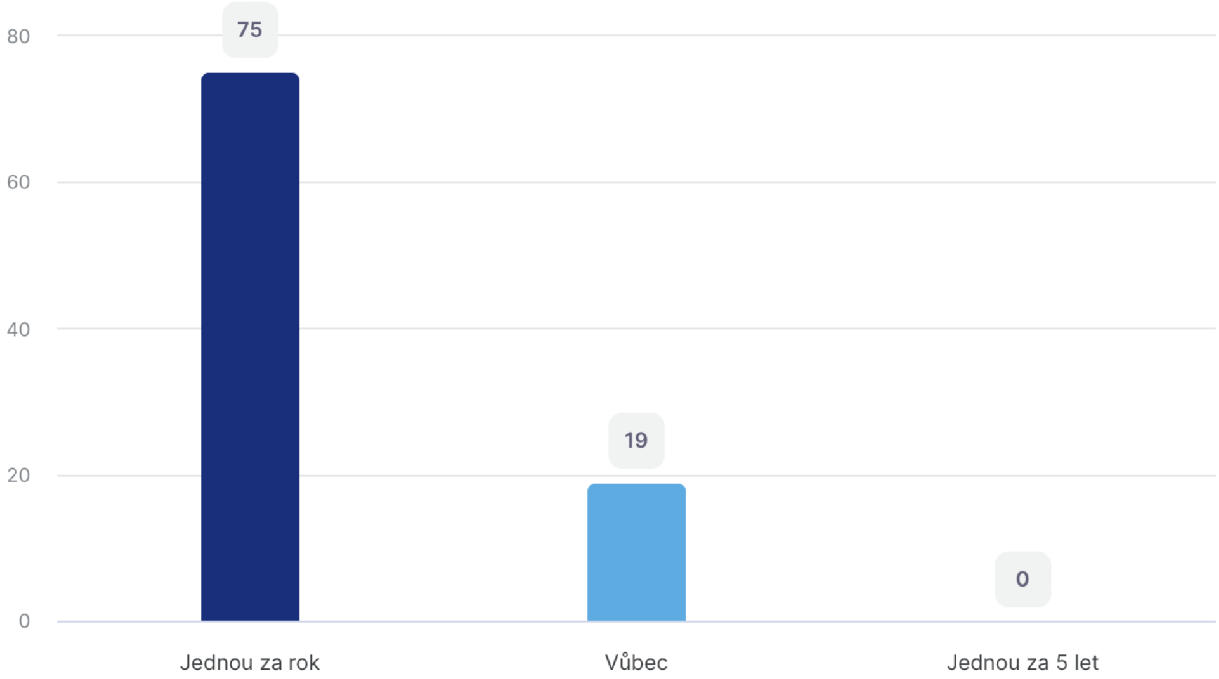
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 12 Využití zaměstnaneckých benefitů



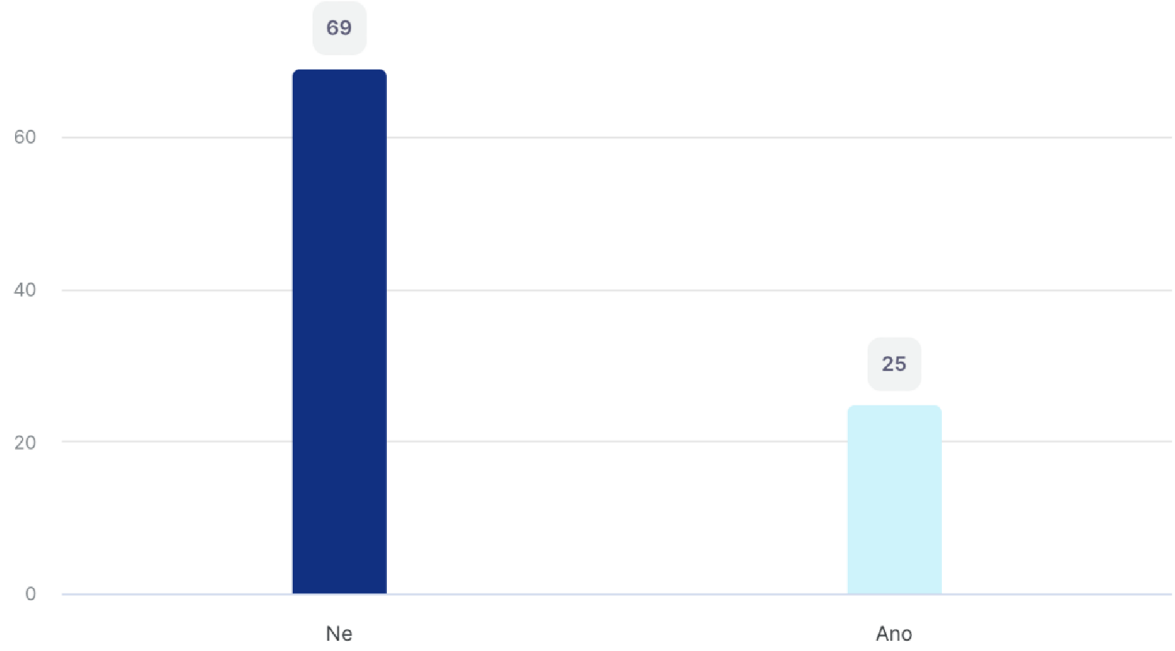
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 13 Frekvence informování o využívání zaměstnaneckých benefitů



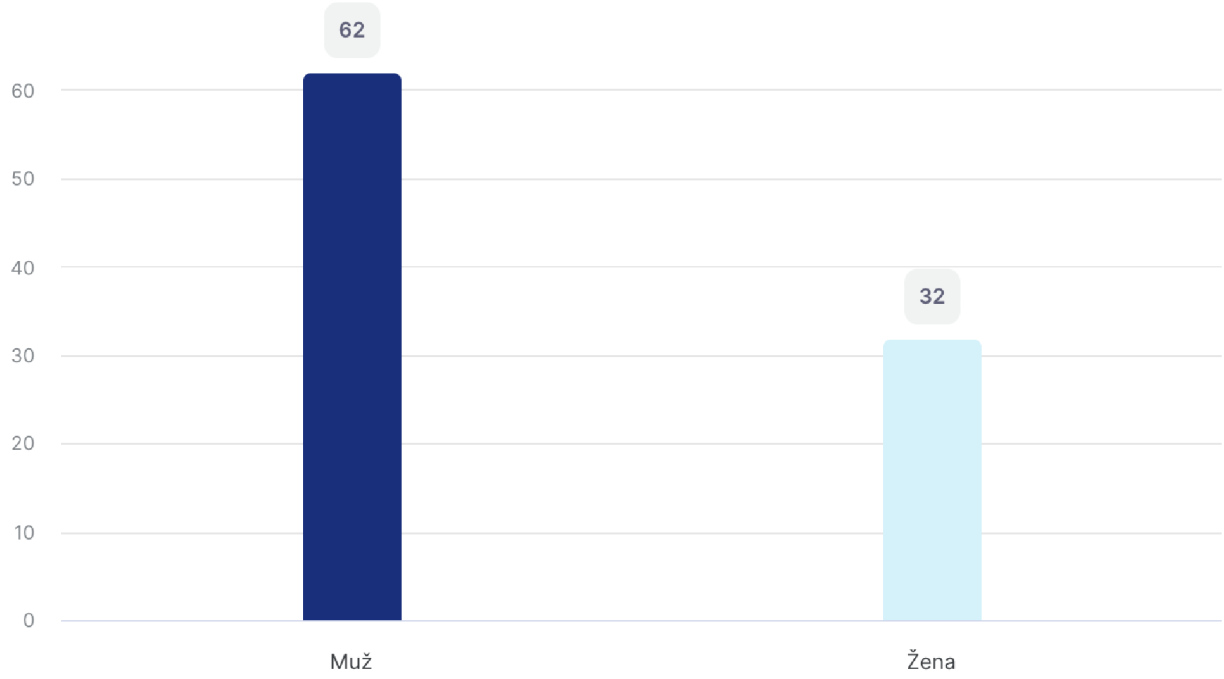
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 14 Vliv rozšíření poskytovaných benefitů na motivaci zaměstnanců



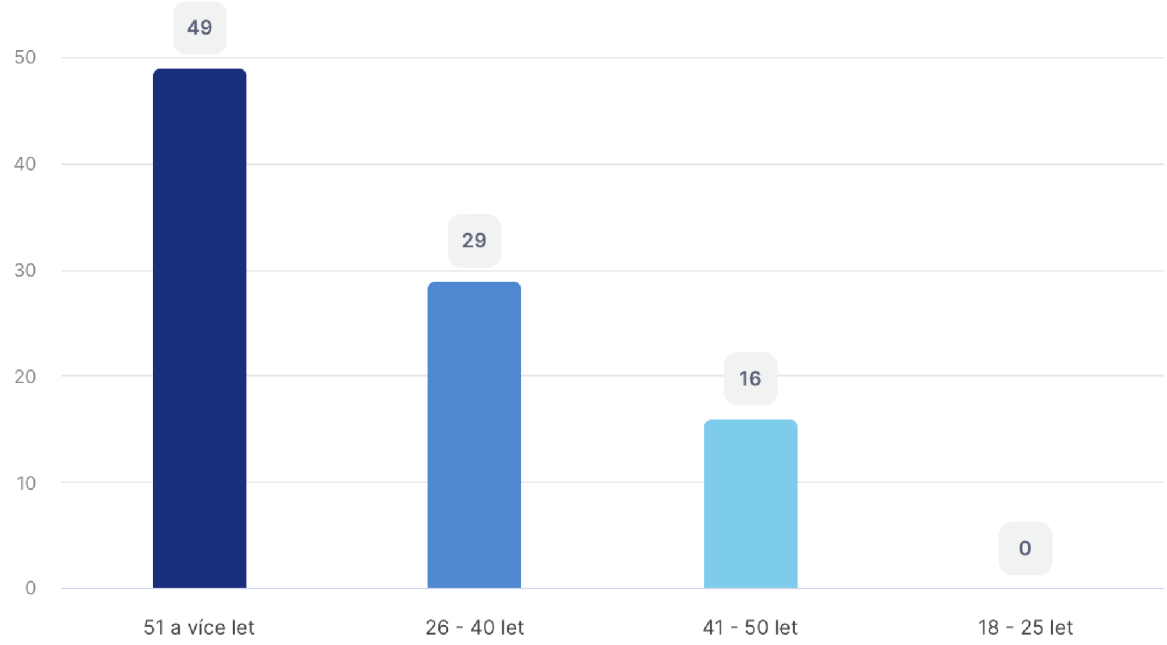
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 15 Pohlaví respondentů



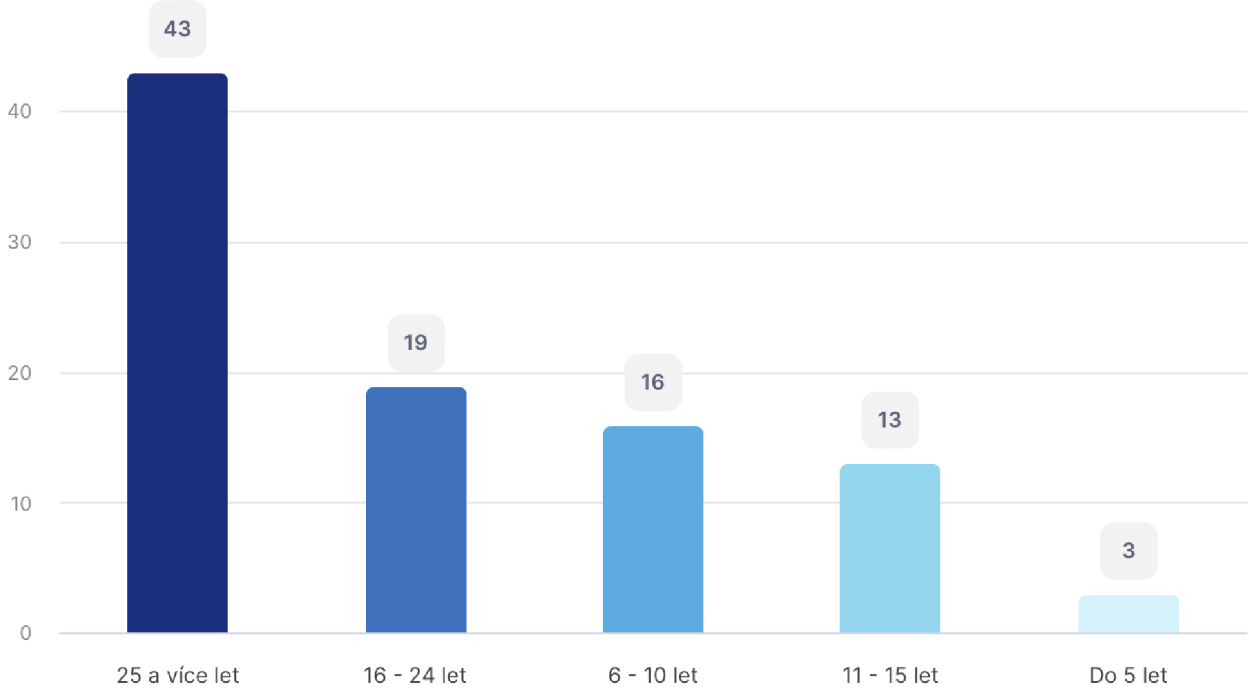
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 16 Věk respondentů



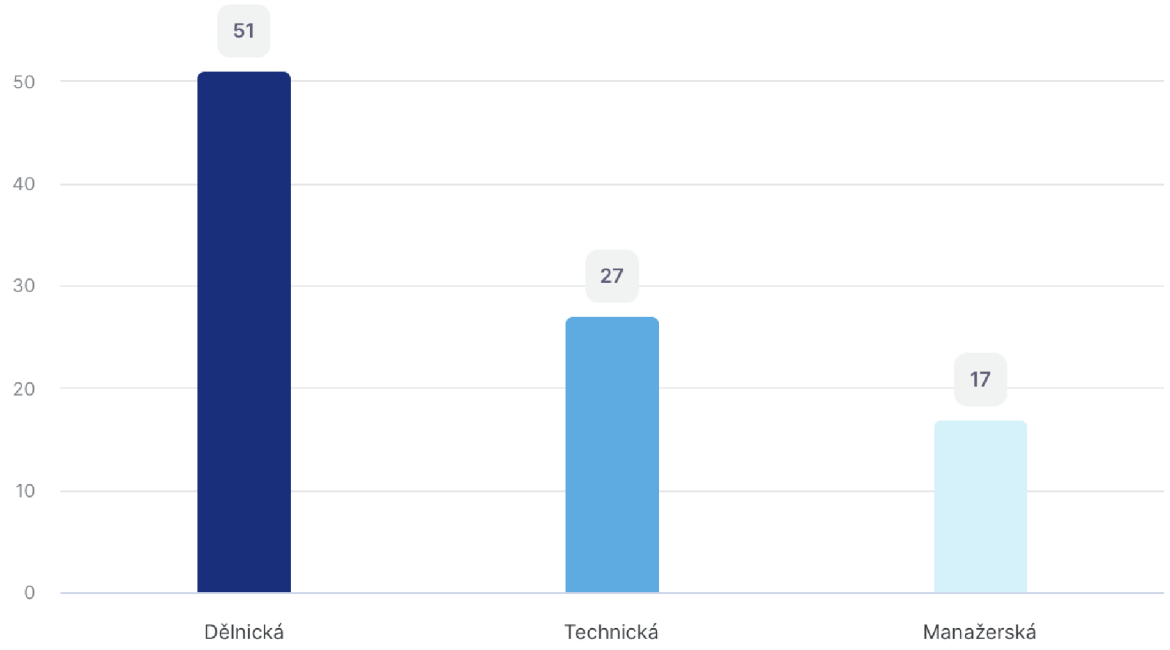
Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 17 Doba zaměstnání v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 18 Pracovní pozice v rámci organnizace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Survio (2024)

Příloha 19 Kvantitativní šetření (vzorový dotazník)

Hodnocení systému odměňování v organizaci XY

Vážený respondente/respondentko,

Jsem studentka posledního ročníku bakalářského studia na VŠEM a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká systému odměňování ve společnosti. Vyplnění dotazníku je zcela **anonymní** a slouží pouze pro účely praktické části bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas, který jste tomuto dotazníku věnovali.

Tereza Špicarová

1. Označil/a byste systém odměňování ve Vaší organizaci za srozumitelný?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

2. Pokud Vaše odpověď v předchozí otázce zněla NE nebo SPÍŠE NE, prosím o vypsání důvodu:

Vypište alespoň jeden důvod

3. Jak hodnotíte systém odměňování ve Vaší organizaci?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Systém odměňování v organizaci hodnotím jako spravedlivý a transparentní.

b) Někdy mám pocit, že kritéria pro stanovení odměn nejsou úplně jasná a transparentní.

4. Pokud hodnotíte systém odměňování jinak, než v otázce č. 3, prosím o vypsání důvodu:

Vypište alespoň jeden důvod

5. Jaké jsou podle Vás hlavní pozitiva současného systému odměňování?*

Uveďte alespoň 3 příklady

6. Jaké jsou podle Vás hlavní negativa současného systému odměňování?*

Uveďte alespoň 3 příklady

7. Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

8. Jak byste charakterizoval/a transparentnost systému odměňování ve Vaší organizaci?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Transparentnost systému odměňování v organizaci považuji za vynikající.

b) Myslím si, že transparentnost by se mohla zlepšit. Některá kritéria pro stanovení odměn nejsou úplně jasná.

c) Transparentnost systému odměňování je v naší organizaci nedostatečná.

9. Pokud jste v předešlé otázce odpověděl/a, že transparentnost je pro Vás NEDOSTATEČNÁ, nebo by se mohla ZLEPŠIT, napište, co by se mělo zlepšit, aby transparentnost systému odměňování pro Vás byla DOSTATEČNÁ:

10. Jaké faktory by měly být zohledněny při stanovení odměn ve Vaší organizaci?*

Vyberte jedno nebo více odpovědí

a) Plnění úkolů zadaných vedoucím zaměstnancem

b) Praxe

c) Plnění povinností vyplývajících z BOZP

d) Bez nehodovost

e) Flexibilní pracovní doba

f) Dodržování a efektivní využívání pracovní doby

11. Pokud by měly být zohledněny i jiné faktory, vypište jaké:

12. Jakým druhem mzdové formy jste v organizaci odměňován/a?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Časovou mzdou

b) Úkolovou mzdou

c) Smluví mzdou

13. O který druh mzdové formy byste projevil/a zájem při změně mzdového systému?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Časová mzda

b) Úkolová mzda

c) Smluvní mzda

d) Nic bych neměnil/a

14. Pokud byste projevil/a zájem o jiný druh mzdové formy, než je uvedeno v předchozí otázce, napište o jaký:

15. Co Vás motivuje k práci?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

a) Finanční ohodnocení

b) Benefity

c) Dobrý kolektiv v organizaci

d) Pracovní prostředí

e) Mimořádné mzdové odměny

f) Příplatky ke mzdě

g) Možnost profesního rozvoje

h) Smysluplnost a přínos práce pro organizaci

i) Seberealizace a naplňování vlastních cílů

16. Dostáváte nějaké mimořádné odměny?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Ano

b) Ne

17. Pokud ano, tak jaké:

18. Víte, jak jsou odměňováni Vaši kolegové na jiných pozicích?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Ano

b) Ne

19. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ANO, tak jak vnímáte rovnost a spravedlnost ve vyplácení odměň mezi různými pozicemi?

20. Využíváte zaměstnanecké benefity, které Vám organizace poskytuje?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Ano

b) Ne

21. Které z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů využíváte?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

a) Příspěvek na stravování

b) Příspěvek na penzijní připojištění

c) Příspěvek na soukromé životní pojištění

d) Příspěvek na rekreační pobyty a zájezdy

e) Doprava (In karta)

f) Dny dovolené navíc

g) Služební automobil

h) Služební telefon

i) Jazykové kurzy

22. Pokud využíváte i jiné zaměstnanecké benefity, které nejsou uvedeny v předchozí otázce, vypište jaké:

23. Jak jste se dozvěděl/a o možnosti využívání poskytovaného balíčku benefitů?*

Vyberte jednu odpověď

a) Při nástupu do zaměstnání

b) V kolektivní smlouvě

c) V pracovní smlouvě

d) Ve výroční zprávě

24. Jak často jste informováni o využívání poskytovaného balíčku benefitů?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Jednou za rok

b) Jednou za 5 let

c) Vůbec

25. Myslíte si, že by byla Vaše motivace větší při rozšíření poskytovaných benefitů (navýšení nabídky)?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Ano

b) Ne

26. Jaké jiné benefity byste uvítal/a, než Vám organizace poskytuje?

Uveďte alespoň 2 příklady

27. Jaké je Vaše pohlaví?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Žena

b) Muž

28. V jaké věkové kategorii se nacházíte?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) 18–25 let

b) 26–40 let

c) 41–50 let

d) 51 a více let

29. Jak dlouho pracujete u organizace?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Do 5 let

b) 6–10 let

c) 11–15 let

d) 16–24 let

e) 25 a více let

30. Jaká je Vaše pracovní pozice v organizaci?*

Vyberte pouze jednu odpověď

a) Manažerská

b) Dělnická

c) Technická

Příloha 20 Návrh na třináctý plat

Tarifní stupeň	Měsíční tarif	Třináctý plat
1	16 200 Kč	8 100 Kč
2	17 250 Kč	8 625 Kč
3	18 330 Kč	9 165 Kč
4	20 370 Kč	10 185 Kč
5	22 310 Kč	11 155 Kč
6	24 440 Kč	12 220 Kč
7	26 450 Kč	13 225 Kč
8	28 360 Kč	14 180 Kč
9	30 370 Kč	15 185 Kč
10	32 360 Kč	16 180 Kč
11	34 200 Kč	17 100 Kč
12	36 340 Kč	18 170 Kč
13	37 070 Kč	18 535 Kč
14	39 320 Kč	19 660 Kč
15	44 030 Kč	22 015 Kč
16	48 750 Kč	24 375 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle tarifní stupnice organizace XY

VŠEM VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci XY

Tereza Špicarová, PEMBC05

Řešená problematika

- odměňování je jedním z klíčových faktorů v personálním řízení, který má vliv na kvalitu práce a úsilí, které zaměstnanci věnují při plnění svých úkolů.

- téma práce se zabývá oblastí řízení lidských zdrojů a zkoumá problematiku odměňování zaměstnanců, konkrétně posuzuje/hodnotí systém odměňování ve vybrané organizaci XY.

Cíl práce

- hlavním cílem této práce je zhodnotit systém odměňování v organizaci XY.

Pro splnění tohoto cíle obsahuje bakalářská práce i dílčí cíl:

- dílčím cílem této práce bylo navrhnout zlepšení možných nedostatků a problémů, která by mohla přispět ke zvýšení efektivity a uspokojení zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Postup řešení

- rešerše odborné literatury, převážně českých odborných studií a jejich následné porovnávání.

- pro výzkum byla kontaktována organizace s bohatou historií, která spadá mezi státní subjekty. Tato organizace poskytuje široké spektrum služeb v oblasti osobní železniční dopravy. Z důvodu jejího charakteru byla oslovena jedna z organizačních jednotek se sídlem v Mladé Boleslavi.

- provedení kvantitativního průzkumu formou dotazníkového šetření proběhlo s celkovým počtem 30 otázek určených pro zaměstnance organizace XY. Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím internetové aplikace Survio.

- stanovení návrhů doporučení pro organizaci XY.

Výsledky práce

- z výsledků práce vyplynulo že:

1. **Nedostatečná komunikace a nejasnost kritérií odměňování**: Respondenti vyjádřili nedostatek informací a jasnosti ohledně toho, jak jsou jejich odměny určovány a jakým způsobem jsou hodnoceni.

2. **Omezená nabídka zaměstnaneckých benefitů:** Výzkum naznačil, že zaměstnanci by uvítali rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů.

Doporučení pro organizaci XY

Určení potřeby zlepšení v transparentnosti a spravedlnosti odměňovacího systému, posílení nabídky zaměstnaneckých benefitů a zvýšení spokojenosti zaměstnanců vedlo k následujícím doporučením:

1. **Zavést pravidelná školení** a informační sezení pro všechny zaměstnance, která by poskytla jasný přehled o odměňování a faktorech ovlivňujících výši odměn.

2. **Zahájit pravidelnou distribuci newsletteru** pro zaměstnance, který by poskytoval nejnovější informace o odměňovacím systému.

3. **Posílit nabídku zaměstnaneckých benefitů**, jako je příspěvek na dopravu, dovolená navíc, homeoffice (pro manažery) a třináctý plat.

Závěr

- práce přinesla nové návrhy pro zlepšení transparentnosti a spravedlnosti odměňovacího systému v organizaci XY.

- Implementace navrhovaných změn, jakými jsou pravidelná školení, distribuce newsletteru a rozšíření nabídky benefitů, by měla vést k lepší informovanosti a zapojení zaměstnanců do procesů organizace.

- na základě literární rešerše a kvantitativního výzkumu v organizaci XY, bylo možné stanovit co nejpřesnější návrhy doporučení pro organizaci XY.

VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
DĚKUJI ZA POZORNOST