

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management systému odměňování v organizaci XY/ Management of the remuneration system in organisation XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Michal Bůžek/KEMBC01

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Jsem si vědom 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, 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: 2.10.2023 Česká Lípa

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající systém odměňování ve společnosti XY na základě dotazníkového šetření.

Dílčím cílem je identifikovat chyby v současném systému odměňování ve společnosti XY. Druhým dílčím cílem je formulovat doporučení ke zlepšení tohoto systému.

2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části jsou na základě získaných poznatků z odborné literatury a internetových zdrojů zpracovány ucelené informace o tématu odměňování zaměstnanců. Dostupné informace byly čerpány jak z českých, tak i ze zahraničních zdrojů. V praktické části práce byl proveden kvantitativní výzkum. Jako metoda výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Data z dotazníku byla zpracována prostřednictvím aplikace Excel. Zjištěné výsledky byly prezentovány prostřednictvím popisné statistiky. Poměrová zastoupení odpovědí jsou vyjádřena pomocí absolutních a relativních četností.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Dotazník byl rozeslán 176 zaměstnancům pracujících na pozicích administrativních, manažerských nebo jako farmaceutičtí reprezentanti. Dotazník vyplnilo 131 zaměstnanců a návratnost tedy byla 74,4 %. Přesto, že více než polovina respondentů vnímá odměňování jako spravedlivé nebo spíše spravedlivé, je zde i velká část pracovníků, kteří ho vnímají opačně. Pocit nespokojenosti zaměstnanci cítí také kvůli výši své mzdy. Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci považují svoji fixní mzdu za nedostatečnou a přesto, že mají dobré výsledky, nedochází k jejímu zvýšení. S četností zvyšování mzdy je nespokojeno 55,7 % dotazovaných. Co ale vidí autor práce za velký problém je to, že ve společnosti nejsou nastavena jednotná pravidla, na základě kterých, by docházelo ke zvyšování mzdy, ať už na výkonové nebo časové bázi. Tuto skutečnost odráží výsledky na otázku č. 8, kdy byly zaměstnanci dotazováni, zda vědí, co musí udělat proto, aby měli nárok na zvýšení své fixní mzdy. Naprostá většina zaměstnanců, a to 123 odpověděla, že neví. Další část otázek se týkala bonusového systému. Kvartální bonusový systém platí pouze pro zaměstnance na obchodních nebo manažerských pozicích. Ostatní zaměstnanci jsou odměňováni individuálně na základě rozhodnutí ředitele společnosti. Autor v tomto spatřuje určitou výhodu pro zaměstnance na obchodních pozicích, kteří jasně předem vědí, co musí splnit, aby bonus získali. Většina zaměstnanců usiluje o splnění bonusového plánu, a to jak v případě, pokud si myslí, že jsou schopni plán splnit, tak i bez ohledu na to, zda si myslí, že ho jsou schopni splnit. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci jsou motivováni k tomu a mají zájem o to, aby svůj bonus získali. Tato motivace zřejmě vyplývá také z toho, že finanční odměna, kterou získají při splnění bonusu je vysoká. Finanční odměnu jako velmi vysokou hodnotí 94,4 % dotazovaných. Nedostatek byl sledován také v případě včasného obdržení plánu zaměstnanci. Jelikož 120 dotazovaných odpovědělo, že nejsou skoro nikdy dostatečně dopředu informováni o prodejkách, které mají splnit. Respondenti byli také dotazováni na názor ohledně zaměstnaneckých benefitů. Z výsledků vyplývá, že jsou zaměstnanci dobře informováni o tom, jaké benefity jim zaměstnavatel poskytuje. Ocenili by však větší nabídku. Nejvíce by měli zájem o 3 dny Sick-days, příspěvek na penzijní připojištění a možnost homeoffice. Výsledky tohoto průzkumu potvrzují tvrzení, že benefity jsou při výběru nového zaměstnání významné. Pro 79 dotazovaných jsou benefity při výběru důležité nebo velmi důležité. 65,6 % dotazovaných se dokonce zajímalo o to, jaké výhody nabízí jiné farmaceutické společnosti. Zajímavý výsledek přinesly odpovědi na otázku na otázku č. 25, kde byly respondenti dotazováni na to, zda by považovali systém odměňování za spravedlivější, pokud by věděli, jakou mzdu má kolega na stejné pracovní pozici. Dle teorie spravedlnosti má, jak uvádí Pilařová (2016, s. 86), každý člověk sklon porovnávat svůj výkon a odměnu, kterou za něj dostává (mzda, povýšení, pochvala atd.) s výkonem svých spolupracovníků a jejich odměnami. Dle realizovaného průzkumu by většině zaměstnanců nepomohlo vnímat systém odměňování jako spravedlivější, pokud by věděli, jakou mzdu má kolega.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků provedeného průzkumného šetření a analýzy stávajícího systému odměňování bylo zjištěno, že většina zaměstnanců považuje celkový systém hodnocení za spravedlivý. Při dalším šetření, ale byly patrné určité nedostatky systému. Jako největší problém vidí autor v absenci pravidel pro zvyšování fixní mzdy. Proto byly navrženy doporučení na možné zlepšení tohoto problému. Dále bylo doporučeno upravit systém poskytování finančního bonusu zaměstnancům, kteří nepracují na obchodních nebo manažerských pozicích. Zaměstnanci na jiných, než obchodních nebo manažerských pozicích nemají jasně stanovený bonusový systém. Což je vzhledem k ostatním zaměstnancům na obchodních pozicích, kteří v případě jeho splnění obdrží poměrně vysokou finanční částku, nespravedlivé. Dále autor navrhuje rozšířit nabídku poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Větší pozornost by také měla být věnována oceňování a chválení zaměstnanců za dobře odvedenou práci, jelikož poskytování uznání je velmi významný nástroj odměňování.

KLÍČOVÁ SLOVA

Cafeteria, formy mzdy, management systému odměňování, mzda, mzdový systém, odměňování zaměstnanců, strategie odměňování, systém odměňování, zaměstnanecké benefity.

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the bachelor thesis is to evaluate the current remuneration system in company XY based on a questionnaire survey.

The sub-objective is to identify the flaws in the current remuneration system in company XY. The second sub-objective is to formulate recommendations to improve this system.

2. Research methods:

In the theoretical and methodological part, comprehensive information on the topic of employee remuneration is prepared on the basis of the knowledge obtained from the literature and internet sources. The available information was drawn from both Czech and foreign sources. In the practical part of the thesis, quantitative research was carried out. A questionnaire survey was chosen as the research method. Data from the questionnaire were processed using Excel. The findings were presented through descriptive statistics. The proportional representations of the responses are expressed using absolute and relative frequencies.

3. Result of research:

The questionnaire was sent to 176 employees working in administrative, managerial or pharmaceutical representative positions. 131 employees completed the questionnaire and the return rate was therefore 74.4 %. Despite the fact that more than half of the respondents perceive remuneration as fair or rather fair, there is also a large proportion of employees who perceive it the other way around. The feeling of dissatisfaction is also felt by employees because of the level of their pay. The results showed that employees consider their fixed salary to be insufficient and despite good performance, there is no increase. 55.7% of the respondents are dissatisfied with the frequency of pay increases. However, what the author of the paper sees as a major problem is that there are

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

no uniform rules set in the company on the basis of which pay increases are made, whether on a performance or time basis. This fact is reflected in the results for question 8, where employees were asked if they knew what they had to do to be eligible for an increase in their fixed salary. The vast majority of employees, 123 in all, responded that they did not know. The next part of the questions concerned the bonus system. The quarterly bonus system applies only to employees in sales or managerial positions. Other employees are rewarded individually based on the decision of the company director. The author sees this as a definite advantage for employees in sales positions, who know clearly in advance what they have to fulfil in order to receive a bonus. Most employees strive to meet the bonus plan, both if they think they are able to meet the plan and regardless of whether they think they are able to meet it. Thus, it is clear that employees are motivated to and interested in earning their bonus. This motivation also seems to stem from the fact that the financial reward they receive when they meet their bonus is high. The financial reward is rated as very high by 94,4 % of the respondents. A shortfall was also found in the case of timely receipt of the plan by the employee. As 120 respondents answered that they are almost never informed well in advance about the sales they are supposed to fulfill. The respondents were also asked about their opinion regarding employee benefits. The results show that employees are well informed about the benefits provided by their employer. However, they would appreciate a greater range of offerings. They would be most interested in 3 Sick-days, a pension contribution and a home office option. The results of this survey support the claim that benefits are important when choosing a new job. For 79 respondents, benefits are important or very important when making a choice. 65,6 % of respondents were even interested in what benefits other pharmaceutical companies offer. An interesting result came from the answers to question 25, where respondents were asked whether they would consider the remuneration system fairer if they knew what the salary of a colleague in the same position was. According to the theory of justice, as Pilařová (2016, p. 86) states, every person tends to compare his or her performance and the reward he or she receives for it (salary, promotion, praise, etc.) with the performance of his or her co-workers and their rewards. According to the survey conducted, it would not help most employees to perceive the reward system as fairer if they knew what their colleague's salary was.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of the survey and the analysis of the current remuneration system, it was found that the majority of staff consider the overall appraisal system to be fair. However, on further investigation, some shortcomings in the system were apparent. The author sees the biggest problem as the absence of rules for increasing fixed pay. Therefore, recommendations were suggested for possible improvement of this problem. Furthermore, it was recommended to modify the system of providing financial bonus to employees who do not work in sales or managerial positions. Employees in non-business or non-managerial positions do not have a clearly defined bonus system. This is unfair in relation to other employees in commercial positions who receive a relatively large amount of money if they fulfil it. Furthermore, the author proposes to expand the range of employee benefits provided. More attention should also be paid to rewarding and praising employees for a job well done, as giving recognition is a very important reward tool.

KEYWORDS

Cafeteria, Types of wages, reward management, wage, Wage system, Employee Reward, reward strategy, Employee Reward System, employee benefits.

JEL CLASSIFICATION

J31 Wage Level and Structure; Wage Differentials
J33 Compensation Packages; Payment Methods
M52 Compensation and Compensation Methods and Their Effects

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michal Bůžek
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC01
Název BP:	Management systému odměňování v organizaci XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Odměňování zaměstnanců2.2 Management systému odměňování2.3 Zaměstnanecké benefity2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti XY3.2 Současný systém odměňování ve společnosti XY3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení3.4 Návrhy a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., BROWN, D. <i>Armstrong's handbook of reward management practice: Improving Performance through reward</i>. London: Kogan Page, 2019. 392 s. ISBN 978-0-7494-8436-1.• KŘÍŽKOVÁ, A. Rozdíl v odměňování žen a mužů a rodičovství. <i>FÓRUM sociální politiky</i>, 2020, ročník 14, číslo 3, 19-25 s. ISSN 1803-7488.• MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. <i>Lidské zdroje a personální management</i>. Praha: Academia, 2017. 192 s. ISBN 978-80-200-2773-3.• ZAJÍČKOVÁ, D. Podnikové mzdové systémy jako základ transparentního a rovného odměňování zaměstnanců. <i>FÓRUM sociální politiky</i>, 2019, ročník 13, číslo 6, 36-38 s. ISSN 1803-7488.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 9. 2022• Zpracování teoretické části do 31. 10. 2022• Zpracování výsledků do 30. 11. 2022• Finální verze do 31. 12. 2022
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne _____

Obsah

1 Úvod	9
2 Teoreticko-metodologická část.....	10
2.1 Odměňování zaměstnanců	10
2.1.1 Právní úprava odměňování zaměstnanců	12
2.2 Management systému odměňování	14
2.2.1 Systém odměňování.....	16
2.2.2 Mzdový systém.....	18
2.3 Zaměstnanecké benefity.....	23
2.3.1 Cafeteria	27
2.3.2 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů.....	28
2.4 Metodika práce.....	30
3 Praktická část.....	32
3.1 Představení společnosti XY	32
3.2 Současný systém odměňování ve společnosti XY	34
3.2.1 Zaměstnanecké benefity ve společnosti XY.....	37
3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení.....	38
3.3.1 Shrnutí dotazníkového šetření	45
3.4 Návrhy a doporučení	48
Závěr.....	50
Literatura	52
Přílohy	II

Seznam tabulek

Tabulka 1 Nejčastěji poskytované benefity podle průzkumu UP Česká republika	25
Tabulka 2 Vnímání spravedlnosti systému odměňování.....	39
Tabulka 3 Co respondenti považují za nespravedlivé na současném systému odměňování....	39
Tabulka 4 Důvody nespokojenosti s výší fixní mzdy	40
Tabulka 5 Plnění bonusového plánu zaměstnanci.....	41
Tabulka 6 Co by zaměstnanci zlepšili na současném systému benefitů	42
Tabulka 7 Důležitost nabízených benefitů při výběru nového zaměstnání.....	42
Tabulka 8 Benefity, které by zaměstnanci ocenili, kdyby jim zaměstnavatel poskytoval.....	43
Tabulka 9 Pochvala nebo uznání od nadřízeného pracovníka	44
Tabulka 10 Vnímání spravedlnosti systému odměňování při informacích o mzdách kolegů..	44
Tabulka 11 Nejčastěji poskytované benefity podle průzkumu společnosti Trexima.....	II

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura.....	III
--------------------------------------	-----

1 Úvod

Za úspěchem organizace stojí několik faktorů, a jedním z nich jsou lidé, tedy lidské zdroje. Šikýř (2016, s. 175) uvádí, že současné pojetí personální práce považuje lidské zdroje za nejcennější zdroj organizace. Šikýř (2014, s. 20) dále dodává, že schopnosti a motivace zaměstnanců určují jejich výkon a ten má následně vliv na výkon organizace. Propracovaný systém odměňování a benefitů poskytovaných zaměstnancům je součástí dobře fungující firmy. Dle Hubáčkové (2020) by měl být systém odměňování jednoduchý, srozumitelný a spravedlivý, a zaměstnanci by měli být dopředu informováni o tom, jaká jsou kritéria odměňování a jaká odměna jim při splnění daných kritérií náleží. Spravedlnost systému odměňování je důležitá nejen pro zlepšování výkonnosti zaměstnanců, ale také pro udržení funkčních vztahů v rámci firmy. Aktar, Uddin a Sachu (2013, s. 1) uvádí, že zaměstnanec, který je dobře odměněn má pocit, že si ho společnost, pro kterou pracuje, váží. Pokud má zaměstnanec pocit, že si ho zaměstnavatel váží a záleží mu na jeho kariéře, je motivován k tomu, aby pracoval více a lépe. Dále autoři uvádí, že je důležité, aby společnost pracovala na identifikaci motivátorů, které zvyšují výkon jejich zaměstnanců. Organizace se většinou domnívají, že největším motivačním faktorem zaměstnanců je plat nebo mzda. Proto většinou, pokud chtějí zaměstnance motivovat k dosažení lepších výsledků, nabídnou jim zvýšení platu. Pro některé pracovníky jsou ale více než finanční ohodnocení důležitější jiné motivátory, jako například uznání, pochvala, možnost rozvoje, pocit zodpovědnosti a důvěry atd. Každého zaměstnance motivuje něco jiného, proto je důležité, aby se zaměstnavatelé snažili svým zaměstnancům porozumět.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající systém odměňování ve společnosti XY na základě dotazníkového šetření. Dílčím cílem je identifikovat chyby v současném systému odměňování ve společnosti XY. Druhým dílčím cílem je formulovat doporučení k zlepšení tohoto systému.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoreticko-metodologické a praktické. Teoreticko-metodologická část obsahuje soustavu poznatků o odměňování zaměstnanců dostupných z odborné literatury a internetových zdrojů. Tato část práce obsahuje subkapitulu 2.1.1 Právní úprava odměňování zaměstnanců, ve které jsou uvedené informace čerpány zejména ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a jiných právních předpisů. V podkapitole 2.2 je popsána filozofie, politika, strategie a systém odměňování zaměstnanců. Dále se práce věnuje také mzdovému systému a formám mzdy, které může zaměstnavatel využívat. Poslední podkapitola této části práce je zaměřena na benefity, které jsou poskytovány zaměstnancům. Na závěr teoretické části bude uvedena metodika, ve které bude uvedeno, jak bude dosaženo cíle této bakalářské práce.

V praktické části bude nejprve představení společnosti XY, a to její organizační struktura a předmět podnikání. Dále bude popsán současný systém odměňování, který se v této společnosti uplatňuje. Na základě informací o současném systému odměňování a informací získaných studiem odborné literatury je sestaven dotazník, který byl předložen zaměstnancům této společnosti. Dotazníkové šetření je provedeno za účelem dosažení cíle této práce. Výsledky šetření objasní, zda současný systém odměňování zaměstnancům vyhovuje, zda jim přijde spravedlivý, jestli mají dostatečné informace o benefitech poskytovaných zaměstnavatelem a zda jsou s tímto systémem benefitů spokojeni. Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření, bude navrženo řešení na zlepšení současné situace.

2 Teoreticko-metodologická část

V teoreticko-metodologické části bakalářské práce je popsána problematika odměňování zaměstnanců. Informace, na základě kterých, je tato část práce zpracována, byly čerpány z odborné literatury a internetových zdrojů. První podkapitola práce se věnuje odměňování zaměstnanců jako celku. Pod touto podkapitolou je zařazena subkapitola zaměřená na právní úpravu odměňování zaměstnanců, která vychází zejména ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Druhá podkapitola se zabývá managementem systému odměňování. V této kapitole je zmiňována filozofie, politika, strategie odměňování a systém odměňování. Samostatnou subkapitolou tvoří mzdový systém, kde jsou uvedeny formy mzdy, které mohou zaměstnavatelé využívat a také tarifní mzda. Další podkapitola se věnuje zaměstnaneckým benefitům. V této podkapitole je popsána současná situace v poskytování zaměstnaneckých výhod a popsány jsou také vybrané druhy benefitů. Samostatnou subkapitolou tvoří Cafeteria systém a také současné trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod. Poslední podkapitolou této části tvoří metodika, na základě které, je práce zpracována.

2.1 Odměňování zaměstnanců

Jak uvádí Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 145) jedním z hlavních úkolů personálního útvaru je nastavení systému odměňování. Pokud budou organizace chápat podstatu a přínosy efektivního systému odměňování zaměstnanců budou podle Barczaka a kol. (2021, s. 1) věnovat více pozornosti utváření politiky odměňování. Odpovídající odměňování umožňuje organizacím přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance a motivovat je k dosahování mimořádných pracovních výsledků. Takoví zaměstnanci pomohou organizaci dosáhnout konkurenční výhody na trhu práce. V tomto se autoři shodují s Armstrongem (2012, s. 50), který dále uvádí, že odměna lidi motivuje a zvyšuje jejich angažovanost. V otázce odměňování je dle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014, s. 145) důležité najít soulad mezi představami zaměstnanců a zaměstnavatele. V praxi je ale stále patrné nedostatečné propojení politiky odměňování s personální politikou, což se projevuje používáním zastaralých nástrojů odměňování nebo tím, že výše mzdy nemá vazbu na dosažené pracovní výsledky. Zaměstnavatelé se také často mylně domnívají, že hlavním předpokladem efektivního odměňování, je pouze výše odměny.

Weckmüller (2012) in Mužík a Krpálek (2017, s. 143-144) uvedl, že odměna za práci plní tři funkce a to:

- příjmovou funkci, která vyjadřuje, v jaké míře dochází k uspokojení materiálních potřeb jak zaměstnanců, tak i jejich rodin. Pokud má zaměstnanec mzdu příliš nízkou, může to mít řadu negativních dopadů, jako je fluktuace, ohrožení chudobou, sociálně patologické jevy nebo také ztráta motivace k tomu, aby zaměstnanec práci vykonával uspokojivě;
- nákladovou funkci, která umožňuje změřit, jaký je vztah mzdy k efektivitě a produktivitě práce, ale i k celkovým nákladům podniku;
- motivační funkci, která vyjadřuje přesvědčení, že pro dosažení lepších pracovních výsledků je možné jako nástroj využít odměňování zaměstnanců.

Mužík a Krpálek (2017, s. 144) uvádějí jako další funkci mzdy, funkci sociální v tom smyslu, že výše mzdy představuje určitou prestiž, uznání, definuje místo člověka ve společnosti a má také vliv na to, jak je člověk v práci spokojený.

Na tom, jak bude organizace úspěšná závisí do velké míry lidské zdroje. Aby si zaměstnavatelé udrželi kvalitní zaměstnance, musejí se o ně náležitě starat a také je adekvátně odměnit. Jak

uvádí Koubek (2015, s. 283-284) zaměstnavatelé mohou odměňovat zaměstnance na základě peněžních a nepeněžních forem odměn. Mezi peněžní formy odměny je možné zařadit mzdu, plat nebo jiné formy peněžní odměny jako například prémie nebo osobní ohodnocení. Mezi nepeněžní formy se řadí zaměstnanecké výhody a dále například pochvala, uznání nebo povýšení. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 423) může patřit mezi nepeněžní odměny také rozvoj schopností a kariéry pracovníka. Pochvala je pro zaměstnance stejně důležitá jako odpovídající plat uvádí Poucha (2018) a dodává, že z průzkumu společnosti Ipsos vyplynulo, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců, je za dobrou práci pochváleno maximálně párkrát za rok a 13 % respondentů odpovědělo, že chváleni nejsou nikdy. Stejný průzkum, zveřejněný Jarošovou (2022) v roce 2021 provedla společnost Up Česká republika a z výsledků plyne, že 11 % zaměstnanců se nedočká pochvaly nikdy; alespoň jednou měsíčně je chváleno 21 % zaměstnanců a alespoň jednou za rok je to 12 % respondentů. Přitom jak Poucha (2018) uvádí, může mít pochvala stejný efekt jako mzda či plat, a dokonce může ovlivnit i to, jak zaměstnanci svůj plat vnímají. Pokud je zaměstnanec chválen, je více spokojen se svojí výplatou než zaměstnanec, který se pochvaly nedočká. Dle Skatulara (2022) nefinanční uznání zaměstnance vnitřně motivuje a zvyšuje osobní spokojenost. Zlepšuje také motivaci k výkonu, jelikož zaměstnanec se cítí více sebevědomí. Purtzová (2022) uvádí, že „70 % všech zaměstnanců má pocit, že se jim v práci dostává jen malého nebo žádného uznání.“ Nedostatky v této oblasti potvrzuje i výzkum LMC (2022), dle kterého hlavním důvodem nespokojenosti je pocit nedostatku ocenění, který pociťuje 57 % zaměstnanců. Muntean v článku Jarošové (2022) podotýká, že pokud je u zaměstnance důvod k pochvle, měl by být pochválen co nejdříve, jelikož pochvala, která přijde po delší době už nemá takový dopad.

Výše mzdy může vést ke změně zaměstnání, ale samozřejmě důvodů pro toto rozhodnutí může být mnoho. Jak uvádí Leatherbarrow a Fletcherová (2014, s. 319), zaměstnanec může změnit své zaměstnání například kvůli již zmíněnému vyššímu platu nebo možnosti povýšení, nabízeným benefitům, vzdálenosti bydliště, od pracoviště atd. Jiná situace nastává v době recese, kdy vnímání jistoty zaměstnání pravděpodobně ovlivní rozhodnutí neodejít od stávajícího zaměstnavatele i přesto, že současná práce nemusí být tak dobře placená jako potenciální alternativa. Portál Pohoda (2018) uvádí průzkum společnosti Randstad, dle kterého mezi nejčastější důvody, proč lidé v České republice změni zaměstnavatele patří nízká odměna (52 %), nedostatek uznání (36 %) a nedostatečný kariérní růst (33 %). Důvody ke změně zaměstnání se liší podle věku zaměstnanců. Osoby ve věku 18-24 let nejčastěji odchází z důvodu nedostatečného kariérního růstu. U zaměstnanců ve věku 25-44 let je častým důvodem k odchodu nedostatek uznání nebo odměny. A zaměstnanci ve věkové skupině 45-64 let opouští své zaměstnání nejčastěji kvůli nízké mzdě. Dle novějšího průzkumu společnosti Profesia, který popisuje zpravodajský server Novinky.cz (2020) patří mezi nejčastější důvody proč lidé změni zaměstnání: vyšší mzda (36 %), potřeba změny (23 %), neshody s nadřízeným pracovníkem nebo s kolegy (22 %) a nedostatečná možnost kariérního růstu (10 %). Vyšší mzdy jako hlavní důvod změny zaměstnání potvrzuje i průzkum Jobsindex společnosti LMC (2021) in Vacková (2022). Z tohoto průzkumu plyne, že 25 % zaměstnanců, kteří v předchozím zaměstnání byli spokojeni a 24 % zaměstnanců, kteří spokojeni nebyli dalo výpověď kvůli vyšší mzdě. Zajímavým zjištěním uvedeného průzkumu je, že nejvíce by lidé byli motivováni odejít dělat stejnou práci k jinému zaměstnavateli, pokud by se jim zvýšit plat minimálně o 30 % (31 % respondentů).

Vztah odměňování a dalších personálních činností

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Moderní pojetí odměňování zahrnuje podle Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové (2005) in Vnoučková (2013, s. 70) kromě poskytování mzdy, platu nebo jiné formy peněžní odměny i povýšení, formální uznání nebo zaměstnanecké výhody, které nejsou závislé na pracovním výkonu. Personální oddělení

se podle Koubka (2015, s. 323) podílí na vytváření a zlepšování systému odměňování, spravuje ho a zajišťuje, aby byl v souladu se zákonem a jinými právními předpisy. Dále také například zajišťuje administraci a archivaci souvisejících dokumentů. Odměňování má také vazbu na jiné personální činnosti. Rose (2014, s. 21) vidí, silnou vazbu zejména mezi odměňováním a vzděláváním a rozvojem nebo talent managementem. Shields, Rooney, Brow a Kaine (2020, s. 17) zdůrazňují silné propojení mezi funkcemi odměňování a personálními funkcemi zejména v oblasti přilákání nových a udržení stávajících zaměstnanců. Jako zřejmě nejdůležitější podklad pro odměňování vidí Koubek (2015, s. 322) hodnocení zaměstnanců.

Pevná a pohyblivá složka mzdy

Mzda se skládá z pevné a pohyblivé složky. Pevná složka mzdy představuje základní mzdu, která je neměnná a je stanovena v pracovní smlouvě nebo platovém výměru. Pohyblivá složka mzdy je dle Lišutína a Opletalové (2021) taková složka mzdy, která není pevně stanovena. Nemusí být tedy vyplácena pravidelně a její výše se může měnit. Podmínky vyplácení pohyblivé složky záleží na tom, zda je sjednána v rámci pracovní či kolektivní smlouvy nebo stanovena ve mzdovém výměru či stanovena vnitřním předpisem. Pokud je tato složka již jednou sjednána v pracovní smlouvě nemůže jí zaměstnavatel bez souhlasu zaměstnance změnit. Do pohyblivé složky mzdy patří také příplatky. Některé příplatky stanovuje zákoník práce jako povinné. Dle § 114 - § 118 zákoníku práce se jedná o:

- příplatek za práci přesčas;
- příplatek za práci ve svátek;
- příplatek za práci v noci;
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí;
- příplatek za práci v sobotu a neděli.

2.1.1 Právní úprava odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Každému zaměstnanci, který vykonává práci náleží plat nebo mzda. Plat je podle § 109 zákoníku práce peněžité plnění, které náleží zaměstnanci, kterého zaměstnává stát; územní samosprávný celek; státní fond nebo příspěvková organizace, jejíž náklady na platy jsou financovány z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů; školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona. Mzda je peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Zákoník práce upravuje také oblast rovnosti odměňování. Dle zákona by se zaměstnanci, kteří vykonávají stejnou práci nebo práci stejné hodnoty měli odměňovat stejnou mzdou nebo platem. Stejná práce nebo práce stejné hodnoty znamená takovou práci, která má stejnou nebo srovnatelnou složitost, odpovědnost, namáhavost a vykonává se ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách a zaměstnanci mají stejnou výkonnost a výsledky práce.

Posouzení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti se věnuje § 110, odst. 3 zákoníku práce a posuzuje se podle:

- vzdělání a praktických znalostí a dovedností nezbytných k vykonávání dané práce;
- složitosti předmětu práce a pracovní činnosti;
- organizační a řídicí náročnosti;
- míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost;
- smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.

I přes pravidlo rovnosti odměňování, které je stanoveno v zákoně, dochází podle Mečířové (2022) k rozdílům mezi výší mzdy žen a mužů. Autorka popisuje nejnovější data Eurostatu,

podle kterých ženy v České republice dostávají o 16,4 % menší plat než muži. Vokáčová (2022) zmiňuje poslední průzkum společnosti ManpowerGroup, kde na základě výsledků průzkumu je možné říci, že 87 % zaměstnavatelů se věnuje ženám v práci, ale pouze třetina firem má stanovené cíle v oblasti mezd a rovného odměňování. Přitom nastavení transparentních pravidel odměňování má podle Vohlídalové a kol. (2017) in Zajíčková (2019, s. 36) vliv na to, zda se zaměstnanci cítí nebo necítí být znevýhodněni. Pokud organizace má tyto pravidla nastavena, cítí se znevýhodněna méně než třetina zaměstnanců oproti organizacím, kde tyto pravidla nastavena nejsou se cítí znevýhodněno přibližně 60 % zaměstnanců. Křížková a kol. (2020, s. 23) se zaměřily na analýzu nerovnosti v odměňování žen a mužů z pohledu věkových kategorií. Autorky došli k závěru, že nejvyšší rozdíly mezi mzdami mužů a žen jsou ve věkových kategoriích 35-39 a 40-44 let, kdy se pravděpodobně ženy vrací zpět do práce po rodičovské dovolené nebo jsou rodiči malých dětí. Ženy v tomto věkovém rozmezí mají v soukromé sféře přibližně o 12 % nižší mzdu než muži na stejné pracovní pozici. Ve veřejné sféře mají ženy v tomto věkovém rozmezí o 7 % nižší plat než muži vykonávající stejnou práci.

Vláda České republiky (2022) uvádí, že 21. prosince 2022 byla schválena směrnice o transparentnosti odměňování. Jedná se o právní předpis Evropské Unie, který „zavádí právo zaměstnanců a zaměstnankyň na informaci o průměrné mzdě na srovnatelné pozici u svého zaměstnavatele.“ Podle Schaffer a partner (2022) upravuje tato směrnice nová práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance jako například právo, aby uchazeč o zaměstnání věděl, jaká bude případná výše jeho počáteční mzdy, a to ještě předtím, než bude absolvovat pracovní pohovor. Dalším bodem této směrnice je povinnost zaměstnavatele sdělit zaměstnanci na základě jeho požadavku informaci, jaká je průměrná výše odměn ostatních zaměstnanců vykonávajících stejnou práci nebo práci stejné hodnoty. Tyto povinnosti ale nebudou platit dříve než v roce 2026.

Minimální mzda

Minimální mzda představuje nejnižší možnou výši odměny, která náleží zaměstnanci za vykonanou práci. Právní úprava je uvedena v zákoníku práce v § 111 a výše základní sazby minimální mzdy je stanovována nařízením vlády č. 567/2006 Sb. Základní sazba hrubé minimální mzdy, v případě 40hodinové týdenní pracovní doby činí 16 200 Kč nebo 96,40 Kč za hodinu (údaj platný pro 09/2022). Pro dosažení minimální mzdy se do hrubé mzdy nesmí zahrnout:

- mzda ani plat za práci přesčas;
- příplatek za práci ve svátek;
- příplatek za práci v noci;
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a
- příplatek za práci v sobotu a v neděli.

V případě, že mzda nebo plat nedosáhne na úroveň minimální mzdy, musí zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout doplatek.

Jak uvádí Nguyen (2022) pro zpravodajský deník E15, pokud se zvýší minimální mzda, zvýší se také mzda zaručená a vytváří to tak tlak, ke zvyšování platů a mezd jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru.

Zaručená mzda

Zaručenou mzdu také upravuje zákoník práce a to § 112 a nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Široká (2022) popisuje zaručenou mzdu jako nejnižší možnou mzdu nebo plat stanovenou pro jednotlivé pracovní profese. Pracovní profese se pro účely stanovení nejnižší úrovně zaručené mzdy dělí do osmi skupin, na základě náročnosti, odpovědnosti a složitosti dané profese. Tato

povinnost platí i v soukromém sektoru, pokud mzda zaměstnance není sjednána v kolektivní smlouvě. Dle zákoníku práce nesmí být nejnižší úroveň zaručené mzdy nižší než částka minimální mzdy. Široká (2022) dále uvádí, že na rozdíl od minimální mzdy se zaručená mzda nevztahuje na pracovní právní vztah uzavřený dohodou (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti). V případě, že mzda nebo plat nedosáhne nejnižší úrovně zaručené mzdy nebo platu, musí zaměstnanci zaměstnavatel poskytnout doplatek. Pro dosažení nejnižší úrovně zaručené mzdy nebo platu se do hrubé mzdy nesmí zahrnout:

- mzda ani plat za práci přesčas;
- příplatek za práci ve svátek;
- příplatek za práci v noci;
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a
- příplatek za práci v sobotu a v neděli.

2.2 Management systému odměňování

Dle Armstronga a Browna (2019, s. 6) se řízení odměňování zabývá strategiemi, politikou a postupy, které jsou nezbytné k zajištění toho, aby byla uznána a odměněna hodnota lidí a jejich přínos k dosažení cílů organizace, oddělení nebo týmu. V praxi se řízení odměňování zabývá návrhem, implementací a správou systému odměňování v organizaci. Součástí řízení odměňování jsou jak mzdy a zaměstnanecké výhody, tak i nefinanční odměny jako například uznání, pochvala, možnost vzdělávání a rozvoje atd.

Cíle řízení odměňování jsou dle Armstronga a Taylora (2015, s. 428):

- podporovat, aby organizace dosáhla svých cílů;
- oceňovat jednotlivé zaměstnance na základě toho, jak naplňují nebo předčí očekávání;
- nastavit systém odměňování tak, aby rozlišoval, oceňoval a podněcoval vysoký výkon;
- „*podporovat a rozvíjet kulturu organizace...*“
- „*definovat správné chování a výsledky...*“

Pokud bude organizace poskytovat spravedlivou a efektivní odměnu, může si dle Šikýře (2014, s. 117) získat a udržet potřebné a motivované zaměstnance; mít odměny nastavené tak, že budou především v souladu se zákonnými předpisy, ale také v odměnách zaměstnanců budou nastaveny konkurenceschopné rozdíly; zajistit, že náklady práce a financování systému odměňování bude řízeno efektivně.

Podle Bednáře (2022) je důležité správně nastavit poměr mezi složkami mzdy. Nastavení odměn by mělo zaměstnance nejen motivovat, ale také umožnit organizaci zaměstnance strategicky řídit. Podle autora by nastavení odměn mělo záviset na míře kvalifikovanosti vykonávané práce a míře zastupitelnosti. U zaměstnanců s nízkou úrovní kvalifikace a lehce zastupitelnou prací by výše většiny odměny měla být stanovena vnitřním předpisem a o výši individuální složky mzdy by měl rozhodovat jeho přímý nadřízený. Výše mzdy stanovená vnitřním předpisem by měla vycházet z množství vykonávané práce, přesčasů, kolik práce udělá zaměstnanec nad rámec normy a jaká je jeho osobní iniciativa. Naopak, u zaměstnanců, kteří mají vyšší kvalifikaci a nižší zastupitelnost by měla co největší část odměny představovat výkonovou složku, u které bude výše stanovena na základě konkrétní odvedené práce, výkonu a kvality odvedené práce. Z toho vyplývá, že autor doporučuje u těchto zaměstnanců vyplácet výkonovou odměnu jako součást měsíční mzdy. Urban (2013) doporučuje měsíčně vyplácet výkonové odměny pouze u řadových zaměstnanců, a naopak u specializovaných pozic a u pozic vyššího a středního managementu tyto odměny vyplácet ročně. Nastavení správného poměru mezi složkami mzdy se zabývá také Pilařová (2016, s. 131). Podle autorky by u manažerských pozic měl být poměr mezi fixní a variabilní složkou mzdy stejný, tedy 50 % by mělo tvořit fixní složka mzdy a 50 % variabilní složka mzdy. U obchodních pozic je doporučeno, aby fixní

složka tvořila 30 % mzdy a variabilní složka 70 % mzdy. Největší podíl fixní složky a to 70 % mzdy by měl být stanoven u ostatních pozic. Toto rozdělení je dáno tím, jak velký vliv může mít pracovník na konkrétní pracovní pozici na výsledky vlastního výkonu.

Aby byla hmotná odměna (včetně benefitů) účinná je podle Janišové a Křivánka (2013, s. 236) důležité věnovat pozornost tomu, co zaměstnance nejvíce motivuje, jak mají nastavené odměňování konkurenční společnosti a jak zaměstnanci vnímají poskytované benefity. Vnímání poskytovaných benefitů je nutné sledovat zejména z toho důvodu, že některé benefity mohou zaměstnanci brát jako samozřejmost. S tím souhlasí také společnost Trexima (2022), podle které, pokud si zaměstnanec na daný benefit příliš zvykne, ztrácí na atraktivitě a je považován za poskytovaný standard. Typickým příkladem takovýchto benefitů mohou být například stravenky nebo dovolená poskytovaná nad rámec zákona.

Filozofie odměňování

Armstrong a Taylor (2015, s. 414) popisují filozofii odměňování z pohledu celkového odměňování. Dle autorů je možné ji vyjádřit v podobě základních zásad, které se týkají takových záležitostí jako například: vytvoření a uplatňování spravedlivého systému odměňování; nastavení odměňování tak, aby podporovalo dosahování cílů organizace; odměňovat zaměstnance podle toho, jaký mají pro organizaci přínos, ale ocenit hodnotu každého zaměstnance který má pro organizaci efektivní přínos; poskytovat takové odměny, které zaujmou a udrží potřebné zaměstnance; zachovat konkurenceschopnost peněžních odměn. Filozofie odměňování může být podle Armstronga (2014, s. 358) vyjádřena zásadami, které definují přístup organizace k odměňování. Je základem pro politiku odměňování a poskytuje směr

Politika odměňování

Bessette (2014) in Řehoř a Vrchota (2018, s. 830) uvádí, že správně nastavená politika odměňování má významný dopad na schopnost organizace přilákat a udržet si kvalitní a klíčové zaměstnance, díky kterým může být organizace konkurenceschopná. S tím souhlasí také Šubrt (2014, s. 38) který k cílům mzdové politiky kromě již zmíněného získání a udržení si kvalitních pracovníků řadí také motivaci zaměstnanců k tomu, aby podávali požadovaný výkon; „*zajištění spravedlivé mzdové diferenciace*“; a dále by organizace měla stanovit optimální objem mzdových prostředků, tak, aby to zlepšilo konkurenceschopnost organizace.

Strategie odměňování

Strategie odměňování představuje dle Armstronga a Browna (2019, s. 19) záměr, který definuje, co chce organizace v budoucnu dělat pro vytvoření a zavedení konkrétních postupů a procesů odměňování. Dle výše uvedených autorů a také dle Rose (2014, s. 10) strategie vychází z pochopení potřeb a cílů organizace. Argumentů pro vytvoření strategie odměňování je podle autorů Armstronga a Browna (2019, s. 19) několik. Jedná se například o podporu podnikové strategie; vytvoření souladu mezi procesy odměňování a potřebami organizace; poskytnutí určitého vodítka pro vytvoření a implementaci systému odměňování nebo formulování zásad organizace v oblasti odměňování.

Obsah strategie odměňování zahrnuje dle Armstronga a Browna (2019, s. 19) konkrétní záměry týkající se jednotlivých aspektů řízení odměňování jako jsou: vytvoření přístupu k celkovým odměnám; zavedení odměňování na základě výkonu (tzv. výkonnostní odměňování); jak nahradit stávající systém odměňování na základě výkonu nebo systém zaměstnaneckých výhod; vytvoření nové struktury platových tříd; jak nahradit stávající nevyhovující systém hodnocení pracovních míst; zavedení systému pro formální uznávání práce zaměstnance nebo vytvoření flexibilního systému zaměstnaneckých výhod.

Při vytváření strategie odměňování by si organizace dle Armstronga a Browna (2019, s. 21) měla odpovědět na otázky jako například: jestli je návrh strategie v souladu s hodnotami a zásadami organizace; zda strategie podpoří dosažení podnikových cílů; jestli bude mít strategie pro organizaci nějakou přidanou hodnotu; zda je možnost, že lidé budou na navrhovanou strategii reagovat negativně a pokud se tak stane, jak se vypořádat s jejich výhradami; nebo také to, kdo se bude podílet na realizaci této strategie. Při vytváření strategie odměňování a stanovování mzdových a platových tarifů by měla organizace podle Leatherbarrowa a Fletcherové (2014, s. 320) vycházet například z toho: jaké jsou hodnoty a postoje organizace; jakou výši mezd nabízí v jiných organizacích; jaké jsou požadavky zaměstnanců a odborů; jaké jsou právní předpisy týkající se odměňování, například výše minimální mzdy; jaké je tempo růstu životních nákladů; jaká je úroveň požadovaných znalostí a kompetencí; zda se očekávají změny v technologii, ekonomice nebo na trhu práce. Způsob, jakým jsou odměňování zaměstnanci by měl podle Rose (2014, s. 12) odrážet konkrétní organizaci, její kulturu a hodnoty, které definují značku zaměstnavatele. Organizace by se měli pouze inspirovat jinými zaměstnavateli či vývojem trhu práce, ale strategii odměňování by si podle autora měli vytvořit tak, aby byla vhodná pro danou organizaci.

Armstrong a Taylor (2015, s. 829) definovali kroky potřebné k vytvoření strategie odměňování. Jako první je potřeba „zajistit, aby strategie odměňování podporovala uskutečňování strategie organizace a strategie lidských zdrojů...“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 829). Dále si musí organizace dle autorů (2015, s. 829-833) stanovit, jakých cílů chce prostřednictvím odměňování dosáhnout a posoudit, jaké jsou její možnosti v rámci odměňování vzhledem ke stanoveným cílům a praxi. Dalším krokem je, aby si organizace formulovala strategii odměňování. V rámci toho by si měla odpovědět na otázky jako jsou například zda strategie odměňování podporuje strategii organizace a strategii lidských zdrojů nebo zda jsou jasně stanoveny a popsány cíle a kritéria úspěchu. Poslední krok zahrnuje zavádění strategie.

Strategie odměňování může dle magazínu LMC (2021) vycházet z několika konceptů jako například:

- odměňování vycházející z řízení podle cílů, kdy je výše odměny vázána na to, jak zaměstnanec splní SMART cíle. Cíle navržené pomocí metody SMART musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, realizovatelné a časově specifikované;
- projektového odměňování, ze kterého vychází většinou pouze část struktury odměňování. Například, pokud má být uznaný bonus, musí být dokončen v požadované kvalitě klíčový projekt organizace;
- odměňování podle kompetencí, představuje takové odměňování, kdy je na základě stanovených měkkých nebo technických dovedností pro konkrétní pracovní pozici vyplácena odpovídající odměna;
- odměňování podle vyvážených ukazatelů výkonnosti (BSC metoda), kdy je nárok na odměnu vyčíslen až po vyhodnocení výkonu daného pracovníka.

2.2.1 Systém odměňování

Systémem odměňování „...rozumíme způsob odměňování čili formu mzdy a k jejímu uplatnění stanovenou strukturu mzdy, tj. souhrn jejích složek.“ (Šubrt, 2014, s. 42). Armstrong a Brown (2019, s. 6) toto tvrzení více rozvádí a uvádí, že systém odměňování se skládá ze vzájemně propojených procesů, činností a postupů, které zahrnují: způsob, jakým by měla být ohodnocena práce a zaměstnanci; návrh na rozdělení platových tříd a mzdových struktur; odměňování dobrých výsledků; poskytování zaměstnaneckých výhod a zavádění postupů pro řízení odměňování. Jako východisko systému odměňování uvádí Armstrong a Brown (2019, s. 10) podnikovou strategii organizace, která určuje podnikové cíle, s čímž souhlasí také Bláha,

Mateiciuc a Kaňáková (2005) in Vnoučková (2013), kteří k tomuto doplňují, že systém odměňování by měl podporovat všechny klíčové prvky strategie organizace. Nastavení systému odměňování by mělo podle Koubka (2015, s. 286-287) reflektovat vnější faktory jako je například situace na pracovním trhu, ekonomická a sociální politika vlády, populační vývoj atd. Šubrt (2014, s. 43) klade důraz na vyváženost systému odměn a upozorňuje na riziko překombinování, kdy hrozí, že systém odměňování potom bude hůře přehledný a někteří zaměstnanci ho nemusí pochopit a tím pádem je ani nebude stimulovat k lepší výkonnosti. Proces rozhodování o výši peněžních odměn sleduje podle Armstronga a Taylora (2015, s. 428-429) dva cíle, a to být konkurenceschopný, aby si organizace dokázala zajistit potřebné zaměstnance a být spravedlivý, aby za stejnou práci náležela stejná odměna. To, jaká bude výše peněžní odměny, ovlivňuje nejvíce zákon nabídky a poptávky.

Mezi hlavní prvky systému odměňování řadí Armstrong a Brown (2019, s. 10): základní mzdu, variabilní složky mzdy, zaměstnanecké výhody, nefinanční odměny, řízení výkonnosti a celkovou odměnu. Ale například Rose (2022, s. 7) uvádí jiné prvky odměňování. Jedná se o základní mzdu, variabilní složky mzdy/prémie, zaměstnanecké výhody a akcie/podíly. To vše potom tvoří celkovou odměnu. Jiné rozdělení uvádí také Shields, Rooney, Brow a Kaine (2020, s. 16) podle kterých odměňování zahrnuje tři hlavní kategorie a to: základní mzdu, benefity a výkonnostní odměnu. Základní mzda představuje základní složku odměňování zaměstnanců a podle Rose (2022, s. 7) bude pro většinu lidí tvořit i největší část jejich odměny. Jedná se o odměnu, která je vyplácena za dané pracovní místo, na tom se shodují Armstrong (2019, s. 12) a Shields, Rooney, Brown, Kaine (2020, s. 311). Nebo jak uvádí Härtel a Fujimoto (2015, s. 311), jedná se o peněžní částku (před připočtením jakýchkoliv odměn nebo benefitů), kterou zaměstnanec dostane za to, že přijde do práce. Variabilní mzda může mít podle Rose (2022, s. 14) různé podoby, ale většinou se jedná o určitou formu bonusu. Na rozdíl od základní mzdy, která je fixní a musí být vyplácena, je výplata variabilní mzdy něčím podmíněna, a tudíž vyplácena být nemusí, pokud nedojde ke splnění stanovených podmínek. Další složkou mzdy může být nefinanční odměna. Jak uvádí Armstrong (2019, s. 16), nefinanční odměny jsou zásadní pro motivaci a udržení si zaměstnanců. Zahrnují například uznání, možnost samostatné práce, rozvoj dovedností a kariéry. Důležitost nehmotných odměn zmiňují také Janišová a Křivánek (2013, s. 237) podle kterých zejména u profesí s vyšším podílem intelektuální činnosti není hmotná odměna hlavním motivačním faktorem. Procesy řízení výkonu, jak uvádí Armstrong (2012 s. 13), definují očekávání individuálního výkonu a přínosu a hodnotí výkon v porovnání s těmito očekáváním. Výsledkem procesu řízení výkonu jsou plány na zlepšení výkonu, vzdělávání a osobní rozvoj. Ty jsou prostředkem nefinanční motivace a mohou být podkladem pro rozhodování o variabilní složce mzdy.

Shields, Rooney, Brow a Kaine (2020, s. 17) uvádí tři cíle systému odměňování. Jedná se o získání potřebných zaměstnanců; udržení si nejlepších zaměstnanců tím, že bude oceněn a odměněn jejich přínos pro organizaci; a motivovat zaměstnance, aby odváděli co nejlepší práci. Kromě těchto hlavních cílů má systém odměňování řadu sekundárních cílů. Zejména by měl usilovat o to aby: odměny uspokojovaly lidské potřeby; byl spravedlivý; byl v souladu s právními předpisy; nastavení finančních odměn odpovídalo finančním možnostem organizace; nebo aby podporoval organizační a obchodní cíle organizace. Dosáhnout všech těchto cílů současně je ale velmi náročné a jak sami autoři uvádí, je velmi nepravděpodobné, že by toho jakákoli organizace byla schopna. Spravedlnost a transparentnost systému odměňování označuje Pilařová (2016, s. 132) za základní předpoklad kvality systému odměňování. Transparentnost v tomto případě znamená, že každý zaměstnanec bude předem vědět za jakou práci dostane stanovenou odměnu.

Spravedlnost systému odměňování může být vysvětlena pomocí teorie spravedlnosti, která podle Pilařové (2016, s. 86) vychází z toho, že každý má sklon porovnávat svůj výkon

a odměnu, kterou za něj dostává (mzda, povýšení, pochvala atd.) s výkonem svých spolupracovníků a jejich odměnami. Pokud má pracovník pocit nespravedlnosti, může to vést k tomu, že bude demotivovaný. Tomáš Dombrovský ze společnosti LMC se k tomuto tématu vyjádřil pro internetové zpravodajství Idnes.cz (2017), kde uvádí, že nejsilnější negativní emoci, kterou zaměstnanec může v souvislosti se zaměstnáním cítit, je právě pocit, že ve firmě nefunguje spravedlivé odměňování. S tím souhlasí Ježek (2018) a dodává, že tuto nespravedlnost pociťuje až polovina zaměstnanců. Mluvit o tom, jaký kdo má plat nebo mzdu je stále tabu, ale není to protizákonné. Jak uvádí Hejná (2021) zákon neukládá povinnost mlčenlivosti o výši mzdy a podle zákona nesmí zaměstnavatel ukládat zaměstnancům povinnosti nad rámec zákona. Výjimku tvoří případy, kdy by bylo nutné zachovat mlčenlivost například z důvodu zachování obchodního tajemství.

2.2.2 Mzdový systém

„Mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou.“ (Šikýř, 2016, s. 128). Cílem mzdového systému je potom dle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s. 151) stanovit, jakou by zaměstnanci měli za vykonanou práci dostat mzdu. Podle Zajíčkové (2019, s. 36) bude mzdový systém fungovat jako nástroj motivace a mzdové diference s minimálním rizikem nerovného odměňování tehdy, pokud bude propracovaný, srozumitelný a objektivní. Neměl by být ale příliš zjednodušený, jelikož to by podle Šubrtů (2014, s. 43) mohlo mít za následek, že některé pracovní faktory nemusí být pružně ohodnoceny, což snižuje stimulaci zaměstnance. To, jak zaměstnavatel nastaví svůj systém odměňování je podle Šikýře (2016, s. 128) pouze na jeho rozhodnutí, musí ovšem dodržovat zásady uvedené v zákoníku práce a právních předpisech.

Zajíčková (2019, s. 38) uvádí několik základních nedostatků, které mívají mzdové systémy, jedná se například o:

- chybějící pravidla, podle kterých se stanoví mzda;
- nejednoznačnost zpracování vnitřních mzdových předpisů, a to jak z věcné, tak i právní stránky (například chybějící doba platnosti; chybějící ustanovení, že mzdový předpis nelze měnit se zpětnou platností);
- subjektivní stanovení výše mzdy, kdy vedoucí pracovníci stanoví mzdu na základě vlastních subjektivních názorů a představ.

Zaměstnavatel chce tím, jak má nastavenou mzdovou politiku dosáhnout určitých cílů. Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s. 151) se jedná o získání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků; nastavení mzdy tak, aby stimulovala k lepšímu výkonu a žádoucímu pracovnímu chování; nastavení objemu vyplácených mzdových prostředků v takovém rozsahu, že nebude ohrožena konkurenceschopnost podniku; nebo zajištění mzdové diference tak, aby byla spravedlivá.

Dle společnosti Up Česká republika (2021, s. 1) je se svou mzdou spokojeno 45 % zaměstnanců a 27 % zaměstnanců je průměrně spokojeno, nespokojeno je 26 % lidí. V porovnání s výsledky nejnovějšího průzkumu LMC (2022a) došlo ke zhoršení vnímání mzdy, jelikož dle výsledků tohoto průzkumu je se svou mzdou velmi nespokojeno 37 % zaměstnanců.

Hodnocení práce

„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací.“ (Koubek, 2016, s. 292). Určování hodnoty probíhá podle Koubka (2016, s. 293) na základě faktorů jako jsou například

dovednosti, odpovědnost nebo pracovní podmínky. Tím, že se určí požadavky práce a to, jak práce na konkrétním pracovním místě přispívá k výkonu a plnění cílů organizace a stanoví se její relativní hodnota, může se podle Koubka (2016, s. 293) práce ohodnotit a zařadit. Cílem hodnocení práce je tedy vytvoření odpovídajících mzdových relací. Poskytuje také základnu pro vytvoření mzdových struktur a stupňů. Armstrong a Taylor (2015, s. 431) rozdělují hodnocení práce na analytické a neanalytické. Podstatou analytického hodnocení práce je podle autorů to, že pracovní pozice jako celek se rozdělí na jednotlivé faktory, které se následně porovnávají s faktory uvedenými ve stupnici. Jako nejčastější metody analytického hodnocení se využívají bodovací metoda a analytické porovnávání. Neanalytické hodnocení spočívá v porovnávání pracovní pozice jako celku, tak aby mohly být zařazeny do jednotlivých stupňů. Může se jednat například o porovnávání práce s jinou prací. Koubek (2016, s. 294) toto neanalytické hodnocení označuje jako sumární nebo také nekvantitativní a uvádí metodu pořadí a klasifikační (metoda mzdových skupin, katalogová) metodu.

Mzdové struktury

Na základě hodnocení práce a tržního oceňování je možné podle Armstronga a Taylora (2015, s. 432-433) vytvořit strukturu stupňů a strukturu peněžních odměn. Ty následně poskytují rámec pro řízení základních peněžních odměn. Prostřednictvím této vytvořené struktury dochází k uskutečňování politiky odměňování. Strukturu stupňů tvoří hierarchicky uspořádané stupně nebo úrovně do kterých jsou zařazeny práce srovnatelné hodnoty. Ke každému stupni nebo úrovni se přiřadí určité rozpětí nebo stupnice peněžních odměn, což vytváří strukturu peněžních odměn. Urban (2017, s. 124) uvádí, že organizace se může rozhodnout pro několik dílčích mzdových stupnic nebo pouze pro jednu, tzv. integrovanou mzdovou stupnici. Rozdělení dílčích stupnic může být například podle kategorie zaměstnanců nebo úrovně řízení. Počet stupňů, které obsahují jednotlivé stupnice se může lišit. Integrovaná stupnice potom platí pro všechny pracovní pozice bez rozdílu. Nastavené struktury stupňů a struktury peněžních odměn by podle Armstronga a Taylora (2015, s. 434) měli například zajistit větší nestrannost, spravedlnost a transparentnost v řízení odměňování; měli by být nastaveny tak, aby vytvářeli prostor pro zvyšování peněžních odměn a také dostatečně flexibilní, aby bylo možné reagovat na změny tržních sazeb nebo nedostatku potřebných pracovníků. Mzdové struktury mohou být nastaveny dvojím způsobem. Jak uvádí Urban (2017, s. 124) může se jednat o stupnici, která má stanoveny pevné hodnoty mezd nebo stupnici intervalovou, kdy je mzda stanovena na základě výkonu a schopností zaměstnance nejčastěji jeho přímým nadřízeným. Nadřízený pracovník (nebo jiná pověřená osoba) může zaměstnanci stanovit mzdu v rámci mzdového rozpětí daného stupně. V případě mzdové diferenciacce slouží mzdová stupnice podle Urbana (2019) jako základ pro zdůvodnění potřeby mzdové diferenciacce.

Formy mzdy

Mzdové formy mají několik účelů, jak uvádí Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 151) jedná se o mzdové ocenění výsledků práce, hospodaření s věcnými a finančními prostředky a ocenění výkonnosti a pracovního chování. Šubrt (2014, s. 40) dělí mzdové formy na časovou mzdu měsíční; časovou mzdu hodinovou; úkolovou mzdu; podílovou (provizní mzdu) a smíšenou mzdu. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 146) mají jiný pohled na to, jaké jsou typy mzdových forem. Tito autoři dělí mzdové formy na základní, kam spadá časová a úkolová mzda a doplňkové, kam spadají prémie nebo účast na hospodářském výsledku podniku. Vybíhal a kol. (2022, s. 93) zase mzdové formy rozdělují na časovou, úkolovou, podílovou, provizní a osobní. Koubek (2015, s. 309-318) uvádí další možné rozdělení mzdových forem, jedná se o časovou mzdu, úkolovou mzdu, podílovou (provizní mzdu), mzdu za očekávané výsledky práce, mzdu za znalosti a dovednosti, mzdy za přínos a dodatkové formy mzdy (odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíl na hospodářském výsledku, zaměstnanecké akcie, scanlonův systém, příplatky, ostatní

výplaty). Tato práce se bude více věnovat mzdě časové, úkolové, podílové, prémie, podílu na hospodářském výsledku a osobnímu ohodnocení. Jaká forma odměňování bude zvolena by si měla organizace podle Mužíka a Krpálka (2017, s. 144) určit už při tvorbě systému odměňování.

To, jakou formu mzdy si organizace zvolí ovlivňuje několik činitelů. Mužík s Krpálkem (2017, s. 144) uvádí faktory ekonomické, technicko-technologické a sociální.

- „*Ekonomické činitele tvoří hospodářské cíle, kterých chce konkrétní podnik dosáhnout v daném čase. Například jde o růst efektivity práce, kvalitu výroby, snížení nákladů, zvýšení podílu na trhu apod.*“ (Mužík, Krpálek, 2017, s. 144);
- za technicko-technologické faktory je možné považovat například to, jaký je typ a rozsah výroby, jaké je vybavení pracoviště nebo jaký má charakter pracovní proces (manuální, strojově-manuální, plně automatizovaný). „*Rozsah výroby určuje stupeň mechanizace a automatizace práce a umožňuje stanovení norem práce, které se bezprostředně týkají možnosti využití jednotlivých forem mezd.*“ (Mužík, Krpálek, 2017, s. 145);
- za sociální faktory, které mohou mít vliv na výběr formy mzdy je možné považovat například stupeň kvalifikace, míru motivace zaměstnanců nebo také to, zda zaměstnanci akceptují a rozumí danému způsobu odměňování.

Časová mzda se podle Vybíhala a kol. (2022, s. 93) využívá v případech, kdy výsledky pracovní činnosti nelze objektivně měřit nebo pokud by využití jiné formy mzdy bylo pro organizaci příliš nákladné nebo jí to nepřiměřeně zatížilo administrativně, ale také v případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení bezpečnosti a zdraví při práci. Tato forma mzdy se dle Martinovičové, Konečného, Vavřiny (2014, s. 151) a Vybíhala (2022, s. 93) využívá u profesí tvůrčího charakteru, u odměňování řídicích pracovníků, pomocných dělníků a technickohospodářských pracovníků. Tato mzda je vyplácena za určitý odpracovaný čas. Vzorec pro výpočet časové mzdy je dle Vybíhala (2022, s. 94) následující: $mzda = \text{mzdový tarif zaměstnance} * \text{skutečně odpracovaná doba}$.

Časovou mzdu Vybíhal (2022, s. 94) rozděluje na:

- časovou mzdu s pevným tarifem, kdy se na základě odborné náročnosti, složitosti a namáhavosti zařadí pracovník do určitého tarifního stupně;
- časovou mzdu s rozpětím tarifů, kdy se tarifní sazba určí mzdovým dekretem;
- časovou mzdu s odstupňovaným tarifem, kdy na základě kvantitativních nebo kvalitativních kritérií je pracovník zařazen do určitého tarifního stupně. Kvantitativní kritérium může být například délka praxe. Kvalitativní kritérium je potom například kvalita práce nebo jaké procento daný pracovník vyrobí zmetkových výrobků;
- časovou mzdu diferencovanou, „...*kdy je tarif ovlivňován koeficientem vyjadřujícím plnění výkonu či normy v procentech.*“ Podle společnosti Vema (2022) představuje diferencovaná mzda situaci, kdy se hodinová sazba může změnit.

Šubrt (2014, s. 40) časovou mzdu dělí na měsíční, kdy pracovník dostane mzdu za kalendářní měsíc a časovou mzdu hodinovou, kdy je pracovník odměňován na základě hodinové sazby. Koubek (2015, s. 311) i Šikýř (2012, s. 133) se shodují na tom, že jelikož u této mzdové formy není zaměstnanec hodnocen podle svého výkonu, není tato forma mzdy stimulující k vykonávání kvalitní práce. K větší motivaci se proto využívají jiné druhy mzdových forem jako doplněk časové mzdy. Může se jednat například o prémie, osobní ohodnocení, příplatky za dosažené výsledky atd.

Úkolová mzda se stanovuje na základě výkonu pracovníka. Výkon pracovníka se dle Šikýře (2014, s. 199) posuzuje podle stanovených norem. Tyto normy, jak autor dále uvádí, mohou

být časové, kdy je stanovena jednotka času, za kterou má být produkt vyroben nebo norma množství kdy je stanoveno, kolik má být vyrobeno produktů za určitý časový úsek. Jak uvádí Koubek (2015, s. 311) a Šikýř (2012, s. 133) tato mzda se využívá zejména pro odměňování pracovníků ve výrobě. Lipovská (2017, s. 86) uvádí jako výhodu úkolové mzdy skutečnost, že pracovník může svůj výkon ovlivnit a může tak ovlivnit i svůj výdělek. Kvůli tomu je zde ale riziko, že zaměstnanec bude přeceňovat své síly, nedodržovat technologické postupy a bezpečnostní předpisy nebo nebude práci odvádět v určité kvalitě. S tím souhlasí i Šikýř (2014, s. 199) a Koubek (2015, s. 311). Koubek dále v této souvislosti uvádí, že při využití úkolové mzdy je potřeba kontrolovat, aby množství a kvalita práce byly zjištěitelné a aby je bylo možné zkontrolovat; pracovník musí mít možnost svůj pracovní výkon ovlivňovat, aby díky dobré organizaci práce mohl plně využívat fond pracovní doby; dále je důležité, aby byly dodržovány a kontrolovány technologické postupy a pracovní postupy a to, jak pracovníci hospodaří se zdroji a v neposlední řadě musí zaměstnavatel zajistit, aby nebyla ohrožena bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Treybal a Klímová (2012) popisují zvláštní formu úkolové mzdy, a to akordní úkolovou mzdu. V tomto případě je stanoven konkrétní úkol, který musí zaměstnanec splnit a výše mzdy, která mu po splnění bude vyplacena.

Podílová (provizní mzda) je dle Šikýře (2012, s. 134) považována za doplňkovou mzdovou formu, využívá se tedy většinou jako doplněk k základní složce mzdy. Využívá se u zaměstnanců, jejichž náplní práce je prodej zboží nebo služeb a jejich mzda se zcela nebo částečně odvíjí od toho, jaké množství zboží nebo služeb prodali. To, jak velká provize zaměstnanci náleží může být dáno buďto pevnou sazbou za jednotku prodaného zboží nebo služby anebo může být stanovena procentem z obrátu nebo zisku. Pokud je mzda zaměstnance závislá pouze na tom, kolik se prodá zboží nebo služeb jedná se podle Koubka (2015, s. 312) o přímou podílovou mzdu. Šikýř (2012, s. 134) k této situaci dodává, že pokud je zaměstnanec odměňován pouze na základě množství prodaného zboží/služeb, má právo dostávat odměnu alespoň ve výši zaručené mzdy na základě příslušné pracovní skupiny.

Prémie představuje další formu doplňkové mzdy k úkolové nebo časové mzdě. Jak uvádí Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 152) tato mzdová forma se poskytuje zaměstnanci za výsledky práce, které může zaměstnanec ovlivnit, které je možné měřit nebo vyčíslit a které se pravidelně opakují „...*ve skladbě pracovních úkolů.*“ Dle Šikýře (2012, s. 134) může být prémie vyplacena zaměstnanci i jednorázově například za jeho loajalitu. Zaměstnavatel by měl v rámci poskytování prémie dle Treybala a Klímové (2012) dodržovat pravidla, která jsou vyjádřena v premiovém řádu.

Premiový řád by měl obsahovat:

- rozsah platnosti, to znamená, že jsou vymezeny okruhy zaměstnanců, kteří budou odměněni prémie;
- ukazatele premiování, tedy stanovení podmínek, které pokud zaměstnanec splní obdrží prémie (může se jednat o splnění některých ekonomických ukazatelů nebo pracovních úkolů);
- způsob premiování, kdy je stanoveno, zda bude prémie poskytována plošně celému pracovnímu týmu na daném pracovišti nebo bude poskytována zaměstnancům individuálně;
- premiovou sazbu, tedy určení výše prémie, kterou zaměstnanec obdrží, pokud splní stanovení podmínky pro poskytnutí prémie;
- „*premiíovou základnu, z níž se prémie vypočítává – při individuálních premiích základní tarif za odpracovanou dobu, při kolektivních úhrn mzdových tarifů zaměstnanců takto odměňovaných. Jako premiíovou základnu je možno stanovit i přímo ekonomický ukazatel nebo dosaženou úsporu*“;

- prémiové období za které zaměstnanec musí splnit stanovené podmínky, aby obdržel prémii. Může to být například měsíc, čtvrtletí atd. Dále by součástí tohoto bodu měla být informace, jakou funkci zaměstnanec vykonává;
- pokud byla stanovena kolektivní prémie, měl by být uveden způsob, jakým se bude mezi zaměstnance rozdělovat;
- informaci o tom, jakým způsobem a v jaké míře bude výsledná prémie snížena, pokud se zaměstnanec dopustí konkrétního pochybení při své práci;
- termíny, kdy se prémie bude vyplácet;
- informace o tom, od a do jakého data je prémiový řád platný, případně způsoby, jak je možné ho změnit, prodloužit nebo zrušit.

Další mzdovou formou je **podíl na hospodářském výsledku**. Dle Šikýře (2014, s. 120) se opět jedná o doplňkovou mzdovou formu. Koubek (2015, s. 316) uvádí, že se může jednat o podíl na zisku, podíl na výnosu nebo podíl na výkonu. Dle autora je nejčastěji využívanou formou podíl na zisku, kdy je mezi pracovníky rozděleno pevné procento zisku. Organizace se může rozhodnout, zda všichni zaměstnanci dostanou stejné procento podílu nebo zda ho stanoví na základě například délky práce v organizaci nebo na základě toho, jak je určité pracovní místo pro organizaci významné.

Osobní ohodnocení je další z doplňkových mzdových forem. Dle Vybíhala a kol. (2022, s. 94) a Koubka (2015, s. 316) se poskytuje pracovníkům, kteří dlouhodobě dosahují stabilních pracovních výsledků a kvality práce. Dle Šikýře (2014, s. 120) se výše osobního ohodnocení stanoví určitým procentem ze základního platu.

Odměny za zásluhy

Zásluhové odměňování je jednou z možností, jak individuálně ohodnotit jednotlivé pracovníky. Zaměstnavatelé mohou podle Armstronga a Taylora (2015, s. 439-440) v rámci odměňování za zásluhy využít systém odměňování podle výkonu, odměňování podle schopností, odměňování podle přínosu nebo odměňování podle dovedností. Předtím než společnost zvolí jednu z těchto možností měla by si nejdříve analyzovat rysy, výhody, nevýhody a zhodnotit vhodnost jednotlivých systémů. Aby mohl být jednotlivý systém úspěšně uplatněn měl by splňovat několik kritérií. Autoři mezi tyto kritéria řadí například možnost pracovníků ovlivňovat svůj pracovní výkon; jasnou souvislost mezi vykonávanou prací a odměnou za práci; udělování odměny co nejdříve potom, kdy na ní má pracovník nárok; nákladová efektivnost vybraného systému nebo atraktivita odměn pro pracovníky. Cílem **odměňování podle výkonu** je podle Urbana (2019) posilovat individuální nebo skupinovou výkonnost pracovníků. Aby se výkonnost pracovníků zvyšovala odvíjí se v tomto případě část mzdy pracovníka podle jeho výkonu (či výkonu skupiny). Pokud má mít výkonová odměna vliv na pracovní výkon, měla by podle Urbana (2013) tvořit nejméně 6-7 % základní mzdy. Pokud má společnost zaveden systém výkonového odměňování, může se podle Urbana (2017, s. 128) zvýšit produktivita práce o 20-25 % ve srovnání se situací, kdy je ve společnosti nastaveno odměňování pouze pevnou mzdou. Pro fungování výkonového odměňování je důležité mít předem stanoveny výkonové požadavky a hodnocení těchto požadavků by se mělo opírat o objektivně měřitelná kritéria a celý systém výkonového odměňování by měl být nastaven tak aby bylo pro zaměstnance srozumitelné, jak si mají spočítat odměnu, kterou obdrží, pokud splní výkonové cíle. Výkonové požadavky by podle Urbana (2017, s. 129) měli být vyjádřeny množstevními nebo finančními ukazateli nebo jasnými slovními kritérii. Armstrong a Taylor (2015, s. 439) uvádí jako jedno z kritérií pro uplatňování odměn za zásluhy možnost pracovníka ovlivňovat svůj výkon. S tím souhlasí i Urban (2017, s. 128) vzhledem k výkonovému odměňování. Výkonové odměňování může mít podle Urbana (2019) podobu úkolové mzdy, kombinace úkolové a časové mzdy, provizí, premií nebo bonusů, podílů na zisku nebo formu akcií. „*Cílem odměňování založeného na schopnostech pracovníků je motivovat k růstu schopností*“

a schopné pracovníky ocenit, nikoli kompenzovat nižší úroveň základní či tarifní mzdy zaměstnance.“ (Urban, 2017, s. 126). Rozvíjení schopností pracovníků při využívání tohoto systému vidí jako výhodu také Armstrong a Taylor (2015, s. 440).

Tarifní soustava

Při tvorbě tarifní soustavy se hodnota práce převádí do mzdového tarifu, uvádí Koubek (2015, s. 299-306) a dodává, že je přitom potřeba zohlednit jak možnosti organizace, tak i vnější faktory. Do tarifního systému organizace se promítají i další vlivy než jenom hodnocení práce. Může se jednat například o činnosti státních orgánů, které mohou stanovit určitá pravidla odměňování, ale také se může jednat o důsledky kolektivního vyjednávání. Práce podobné hodnoty jsou následně slučovány do tarifních stupňů. Do každého tarifního stupně jsou podle Šikýře (2016, s. 133) zařazeny podobně náročné, složité a odpovědné práce. Každý tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem a tyto tarifní stupně tvoří tarifní stupnici. Koubek (2015, s. 306) vysvětluje, že každý tarifní stupeň má určené mzdové rozpětí, které by mělo být stanoveno tak, aby umožňovalo diferencovat odměnu podle toho, jaký má pracovník výkon, schopnosti a zásluhy. Autor dodává, že v praxi bývají pracovníci zařazeni spíše podle délky praxe nebo délky práce v organizaci. Tarifní mzda je tedy dle Dvořákové (2012, s. 315) tvořena mzdovým tarifem a příplatky za práci. Příplatky mohou podle Šubrt (2014, s. 60-64) tvořit osobní příplatek, příplatek za vedení, příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, příplatek za rozdělenou směnu, zvláštní příplatky, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, specializační příplatek pedagogického pracovníka, odměny a cílové odměny.

2.3 Zaměstnanecké benefity

Dle internetové stránky LMC (2021) jsou zaměstnanecké výhody neboli benefity, výhody, které může zaměstnavatel zaměstnancům poskytovat nad rámec mzdy nebo platu. Šikýř (2014, s. 123) dále uvádí, že benefity nejsou závislé na výkonu zaměstnance, ale souvisí s danou pracovní funkcí nebo například délkou práce v organizaci. Riziko poskytování benefitů jako výhody spočívá podle společnosti Trexima (2022) v tom, že pokud si na něj zaměstnanci zvyknou, začnou je považovat za standard. Typickým příkladem jsou například stravenky. Tento benefit považuje za rozhodující už jen pouze 2 % zaměstnanců. Ač jsou zaměstnanecké výhody důležitou součástí odměňování, jak uvádí Vladyka (2022), je pro většinu zaměstnanců nejdůležitějším faktorem výše mzdy.

Zaměstnanecké benefity můžeme dle LMC (2021) rozdělit na finanční a nefinanční. Koubek (2007) in Šikýř (2012, s. 143) dále rozlišuje zaměstnanecké výhody na zaměstnanecké výhody sociální povahy, jako například příspěvek na dovolenou, sport, kulturu. Dále se jedná o kategorii výhod souvisejících s prací, kde se jedná o příspěvky na stravování, dopravu nebo vzdělávání. A jako další uvádí autor skupinu příspěvků spojených s postavením v organizaci, například poskytnutí služebního automobilu, mobilního telefonu nebo notebooku, či nadstandardní vybavení kanceláře atd.

Trexima (2019, s. 4) uvádí, že rozhodnutí o poskytování benefitů je uvedeno dohodou v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisem či směrnicí. S tím souhlasí Koubek (2015, s. 320) a dodává, že i přesto zaměstnanec často neví, jaké výhody mu jeho zaměstnavatel nabízí. Důvodem je, že zaměstnavatelé tuto oblast přehlížejí a nevěnují se dostatečně tomu, aby zaměstnance o těchto výhodách informovali anebo jsou informace o výhodách uvedených v písemném textu pro zaměstnance nesrozumitelné, těžko dohledatelné nebo je zaměstnanec jednoduše přehlédne či zapomene. Proto autor doporučuje písemné informace o poskytovaných benefitech zaslat každému pracovníkovi individuálně, případně informace zaměstnancům zasílat opakovaně třeba jednou ročně. Toto tvrzení podporují také výsledky ze studie

společnosti MetLife (2022, s. 40) kdy autoři došli k závěru, že pouze 65 % zaměstnanců uvádí informování o benefitech za srozumitelné. Dále 28 % zaměstnanců uvedlo, na základě poskytnutých informací neví, které benefity jsou pro ně vhodné a 24 % osob uvedlo, že neví, které benefity zaměstnavatel nabízí.

To, jaké benefity zaměstnavatel poskytuje má podle Treximy (2019, s. 4) vliv na jeho atraktivitu pro zaměstnance a uchazeče o zaměstnání. Pro organizaci poskytované benefity představují konkurenční výhodu v tom smyslu, že má větší šanci, že lidé budou chtít pracovat právě v této organizaci a stávající zaměstnanci budou chtít ve firmě zůstat. S tím souhlasí také studie společnosti MetLife (2022, s. 36) ve které se uvádí, že téměř tři čtvrtiny (73 %) zaměstnanců by přimělo dále zůstat u svého zaměstnavatele, pokud by nabízel širší nabídku benefitů. Atraktivitu benefitů při volbě zaměstnání přibližuje výsledek, dle kterého zaměstnanci v roce 2022 o 25 % častěji než v roce 2012 uvádí, že právě benefity pro ně byly důležitým důvodem k tomu, aby se ucházeli o své současné zaměstnání. Poskytované benefity jsou dle průzkumu JobsIndex zveřejnění na internetové stránce esondy.cz (2018) důvodem ke změně práce pro 26 % zaměstnanců. Výsledky průzkumu společnosti Adecco ČR, zveřejněné na internetové stránce mesec.cz (2018), ukázaly nižší vliv zaměstnaneckých benefitů na změnu zaměstnání než předchozí průzkum JobsIndex. Dle tohoto průzkumu je vliv benefitů na odchod ze zaměstnání minimální, nedosahuje ani jednotek procent. *„Na aktuální rekordní míru zaměstnanosti a nedostatek kandidátů na trhu práce reaguje velká část společností mimo jiné rozšířením nabídky zaměstnaneckých benefitů, v jejichž šíři a pestrosti se zejména při náborech nových pracovníků doslova předhánějí. Výsledky našeho průzkumu však ukázaly, že benefity jsou v tomto ohledu dosti přeceňovanou položkou, která je kandidáty brána spíše jako marketingový nástroj a nemá velký vliv na efektivitu náborech či fluktuaci.“* (Wysoglad in Vrabc, 2018).

Zaměstnavatel by se také dle Koubka (2015, s. 320-321) měl zajímat o to, které benefity konkrétně jsou pro zaměstnance důležité, tak docílí toho, že benefity budou mít lepší dopad na motivaci, spokojenost a stabilitu zaměstnanců. Podle tiskové zprávy společnosti Up Česká republika (2021a, s. 2) není s poskytovanými benefity spokojeno 40 % zaměstnanců. S množstvím poskytovaných benefitů je spokojeno 37 % respondentů a s tím, jaké benefity zaměstnavatel nabízí je spokojeno 34 % osob. Průměrný počet benefitů, které firmy nabízejí je na základě výsledků šetření společnosti Trexima (2019, s. 6) i společnosti Cafin (2018, s. 5) pět nabízených benefitů. I přes množství nabízených benefitů, jsou podle Buřínské (2020) a Dostála (2017) nejrozšířenějšími a nejžádanějšími finanční benefity, jako například prémie nebo 13. plat.

Společnost Trexima (2019, s. 5-8) zpracovala studii, která se zabývala aktuálními trendy zaměstnaneckých benefitů. Studie realizovaná v roce 2019 probíhala formou dotazníkového šetření, kdy byli dotazováni zaměstnavatelé z podnikatelské sféry. Z výsledků vyplynulo, že nejvíce poskytovaným benefitem je v českých podnicích příspěvek na stravování, poskytuje ho 72 % dotazovaných. Dalším často poskytovanými benefity jsou příspěvek na penzijní spoření (42 %), dovolená nad rámec zákona (38 %), pružná pracovní doba (34 %), vzdělávání (32 %) nebo příspěvek na životní pojištění (32 %). Nejméně využívaným benefitem z 23 zjištěvaných, jsou firemní školky, kdy tento benefit poskytuje pouze 0,4 % zaměstnavatelů. Podrobné výsledky jsou uvedeny v příloze 1.

Další průzkum v oblasti poskytování benefitů realizovala společnost Up Česká republika. Tyto výsledky jsou zveřejněné v článku na internetové stránce HR News (2021). Dle výsledků průzkumu je zřejmé, že nejčastěji poskytovaným benefitem jsou stravenky, stejně jako v průzkumu, který realizovala společnost Trexima (příloha 1). Týden dovolené navíc dostává 40 % zaměstnanců, což je také srovnatelné s průzkumem realizovaným společností Trexima (2019), podle kterého poskytuje dovolenou nad rámec zákona 38 % zaměstnavatelů. Rozdíl ve

výsledcích mezi těmito dvěma průzkumy je například v otázce poskytování služebního automobilu. Kdy podle průzkumu společnosti Trexima (2019) služební automobil poskytuje 28 % dotazovaných zaměstnavatelů ale podle průzkumu Up Česká republika in HR News (2021) je to pouze 7 % zaměstnavatelů. Další výsledky průzkumu společnosti Up Česká republika jsou zveřejněné v tabulce 2.

Tabulka 1 Nejčastěji poskytované benefity podle průzkumu UP Česká republika

Typ benefitu	Procento zaměstnavatelů poskytující benefit
Stravenky	45
Týden dovolené navíc	40
Penzijní připojištění	39
Vzdělávání	31
Volnočasové benefity	22
Jiné benefity	19
Zdravotní benefity	14
Životní pojištění	10
Příspěvek na zajištění dopravy do práce	9
Služební automobil	7

Zdroj: Up Česká republika in hrnews.cz, vlastní zpracování

Preference benefitů záleží také na věku zaměstnance. LMC (2022b) rozebírá přístupy k různým generacím. Nejstarší generací, která tvoří pracovní trh jsou tzv. „boomers“ tedy lidé narození mezi lety 1945 a 1964. Tato generační skupina zaměstnanců chce flexibilní úvazky; jistotu například v podobě smlouvy na dobu neurčitou; a dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Pro generaci X, tedy zaměstnance narozené v letech 1966-1979, je důležitá flexibilní pracovní doba; svoboda; finanční benefity; příspěvek na životní nebo penzijní připojištění; a atraktivní jsou pro ně také zaměstnanecké výhody cílené na rodiče (např. příspěvky na tábory pro děti, úprava pracovní doby). Další generací jsou mileniálové neboli generace Y, narozená mezi lety 1980-1995. Tyto zaměstnance zajímá především možnost kariérního růstu; rovnováha mezi prací a osobním životem (vhodný by pro ně byl čtyřdenní pracovní týden nebo neomezený počet volných dnů); home office; možnost naplánovat si směny; a zahraniční stáže. Poslední generací na pracovním trhu je generace Z, tedy zaměstnanci narození po roce 1995. Tyto zaměstnanci ocení příjemné pracovní klima a firemní kulturu, která nepodporuje stereotypy; flexibilitu; přidělení zkušeného mentora; možnost kariérního postupu; a váhu přikládají také pověsti, kterou má společnost, ve které pracují.

Příklady poskytovaných benefitů

Příspěvek na stravování

Nejčastěji poskytovaným benefitem je příspěvek na stravování. Ukazují to průzkumy společností Trexima (2019, s. 8), Up Česká republika in hrnews.cz (2021) a průzkum společnosti B-inside (2019) in HRforum (2020, s. 4). Společnost Cafin (2018, s. 4) stravenky řadí na druhé místo, jedná se ale o průzkum realizovaný pouze v rámci pracovníků pracujících na finančních pozicích. Dle Ozomové (2022) je poskytování stravenek zaměstnancům dobrovolné, pokud se ale zaměstnavatel rozhodne stravenky poskytovat, musí je automaticky poskytovat všem zaměstnancům. Stravenky pak mohou sloužit nejen jako příspěvek na obědy,

ale zaměstnanci si s nimi mohou zaplatit i nákup potravin v obchodech, které akceptují placení stravenkami. Zaměstnavatel si sám může zvolit, kolik zaměstnancům bude na stravování přispívat. Limit pro maximální daňově uznatelný příspěvek na stravování zaměstnanců je dle zákona č. 586/1992 Sb. zákona o daních z příjmů 55 % z hodnoty stravenky. Zbytek částky do hodnoty poskytované stravenky si zaměstnanci platí sami nebo jim částku uhradí též zaměstnavatel pro kterého už ale tato částka představuje daňově neuznatelný náklad. Dle Vanča (2020a) ze společnosti Up Česká republika by byla v roce 2020 pro zaměstnance ideální hodnota stravenky 100-109 Kč. Stravenku v této hodnotě však dostává pouze 28 % zaměstnanců. Zaměstnavatelé mají také možnost využívat stravenkový paušál. Podle Morávka (2022) se jedná o vyplácení peněz přímo zaměstnanci. Na rozdíl od papírové stravenky se jedná o peněžní plnění a platí jiné daňové podmínky. Dle finanční správy (2022) je maximálně daňově uznatelný náklad na stravné za jednu směnu v případě stravenkového paušálu 99,40 Kč. Ozomová (2022) uvádí jako výhodu stravenkového paušálu možnost využití v jakékoliv restauraci, i tam kde papírové stravenky nepřijímají. Další výhodou je, že peníze je možné využít na cokoliv. Pro zaměstnavatele v případě, že stravenkový paušál využívá odpadá placení poplatků společnostem, které poskytují papírové stravenky.

Příspěvek na penzijní připojištění

Mezi nejčastěji poskytované výhody patří příspěvek na penzijní připojištění. Dle společnosti Cafin (2018, s. 6-7) se na základě studie realizované v roce 2017 jedná o čtvrtý nejčastěji poskytovaný benefit u pracovníků finančních útvarů. Cafin ve své studii zmiňuje průzkum, který realizovala penzijní společnost ČSOB a ze kterého vyplývá, že jedním z hlavních motivačních faktorů pro uzavření penzijního připojištění je právě zmiňovaný příspěvek zaměstnavatele. Možností, na základě kterých, bude zaměstnavatel tento příspěvek poskytovat je více. Zaměstnavatel si například může zvolit podmínku, že příspěvek na penzijní připojištění bude poskytovat, pokud si bude určitou částkou přispívat i sám zaměstnanec. Druhou možností je, že zaměstnavatel bude poskytovat příspěvek i pokud se zaměstnanec podílet nebude. Podmínkou pro poskytování může být také například délka praxe v organizaci. Z údajů penzijní společnosti ČSOB (2021) vyplývá, že mezi roky 2016 a 2020 se o 22 % zvýšil počet zaměstnavatelů, kteří přispívají zaměstnancům na penzijní spoření jako jeden z poskytovaných benefitů

Home office

„Jako „home office“ lze označit formu flexibilního zaměstnávání, kdy zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci po vzájemné dohodě a za určitých pravidel pracovat z domova. Tato forma spolupráce je založena především na vzájemné důvěře a respektu“ (Havelková, 2021). Home office byl podle Kvapila (2021) do doby před pandemií Covidu-19 jedním z nejžádanějších benefitů. Jeho atraktivita ale dle společnosti Trexima (2022) klesá. V roce 2018 považovalo práci z domu za rozhodující benefit 40 % zaměstnanců, nyní je to pouze 22 %. Podle Langerové (2019) práce z domova představuje pro zaměstnance výhodu zejména v tom, že si mohou rozvrhnout pracovní dobu, jak potřebují nebo například ušetří čas tím, že do zaměstnání nemusí dojíždět. Studie podle autorky u takto pracujících zaměstnanců prokázaly větší spokojenost s prací, menší fluktuaci a vyšší produktivitu. Home office ale samozřejmě nelze využít u všech typů pracovních pozic. Halbrštát v článku Drahošové (2021) uvádí částečný home office jako jeden z nyní nejpoptávanějších benefitů. A firmy na to dle Machové in Drahošová (2021) reagují tak, že umožňují několik dnů v týdnu práci z domova a další dny jsou zaměstnanci na pracovišti. Podle LMC (2022a) jsou zaměstnanci, kterým zaměstnavatel umožňuje home office či částečný home office spokojenější o více než 20 %.

Podle výsledků společnosti Up Česká republika (2021) nejvíce zaměstnancům na home office chyběli kolegové. Langerová (2019) k tomuto uvádí, že je důležité zachovat sociální vazby

v pracovním týmu a zapojování zaměstnanců do dění v organizaci. Havelková (2021) zmiňuje také důležitost nastavení pravidel mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem o tom, jak bude práce z domova probíhat. Jelikož v současné době neexistuje žádný zákon, který by tuto oblast upravovat, měla by být pravidla home officu sjednána například ve vnitřních předpisech organizace nebo v rámci dohod o výkonu práce v tomto režimu. Dle autorky by takováto dohoda měla obsahovat například: místo výkonu práce; možnost kontroly pracoviště zaměstnavatelem za účelem posouzení bezpečnosti pracoviště; určení rozsahu v jakém bude práce z domova probíhat (například kolik dnů v týdnu, měsíci); pravidla, jak se budou zadávat pracovní úkoly a jakým způsobem je zaměstnanec odevzdá; způsob, jakým bude zaměstnanec se zaměstnavatelem komunikovat a jak rychle musí zaměstnanec na určité podněty reagovat; jak budou probíhat pracovní porady; podmínky a vykazování pracovní doby; jak budou zaměstnanci kompenzováni náklady například na elektřinu, teplo, kancelářské potřeby atd.; způsob jakým bude zajištěna ochrana dat a informací.

Zaměstnavatel dle Šikýře (2012, s. 143) může zaměstnanecké benefity poskytovat plošně všem zaměstnancům stejně nebo může zvolit volitelný systém, tzv. cafeteria systém, který je popsán níže.

2.3.1 Cafeteria

Dostál (2017) ve svém článku uvádí vysvětlení tohoto systému od ředitelky Profesia.cz, která cafeteria systém popisuje jako nabídku různých typů benefitů, které zaměstnanci mohou využívat na základě zaměstnavatelem stanoveného finančního objemu. Jak uvádí Javorová (2022) i Dostál (2017), zaměstnanci dostávají body za dobré pracovní výsledky a ty následně mohou vyměnit za vybraný benefit.

Podle Šafrové Drášilové (2019) by se měl zaměstnavatel více snažit poznat své zaměstnance, vědět to, jak žijí, jaké mají zázemí, potřeby a priority, protože až na základě toho, jim může nabídnout správné benefity. Stále častěji se proto v organizacích zavádí tzv. cafeteria systém, kdy si každý zaměstnanec sám v rámci stanoveného rozpočtu může zvolit benefity, které by chtěl využívat a jsou pro něj zajímavé. „*Cafeteria podle odborníků představuje vynikající nástroj k vlastní stimulaci zaměstnanců, protože dochází k přeměně vnější motivace na vnitřní, z čehož v praxi plyne, že zaměstnanci motivují sami sebe právě svým výběrem benefitů.*“ (Havelková, 2021).

Volitelný systém benefitů je výhodný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, Strenitzerová (2015) in Stalmašková, Genzorová, Čorejová (2017, s. 449) uvádí několik důvodů proč tomu tak je:

- tento systém poskytování benefitů umožňuje lépe kontrolovat náklady;
- umožňuje zvýšit informovanost o zaměstnaneckých výhodách;
- umožňuje lepší získávání nových a stabilizaci současných zaměstnanců. Jelikož, pokud organizace nabízí vlastní výběr benefitů, které budou vyhovovat přímo danému zaměstnanci, stává se atraktivnější pro potenciální i stávající zaměstnance;
- může mít pozitivní dopad na postoje a chování zaměstnanců;
- poskytují zaměstnancům i organizaci lepší kontrolu nad rozdělováním benefitů. Informace o tom, jestli a které benefity si ten daný zaměstnanec zvolil je zaznamenána.

S tímto souhlasí také Koubek (2015, s. 321) a uvádí další výhodu pro obě zúčastněné strany a to, že pokud si zaměstnanec sám zvolí benefit, který mu vyhovuje, bude to na něj mít větší motivační účinek a podnik tak své náklady vynakládá efektivněji.

Cafeteria systém je dle Němcové (2018) možné poskytovat třemi způsoby a to tak, že:

- zaměstnavatel rozdělí benefity na dvě části, kdy první část tvoří pevný základ a ve druhé části si zaměstnanci sami mohou zvolit jaký benefit z nabízených možností využijí. Výhodou je, že u benefitů, které využívá většina zaměstnanců se zjednoduší jeho poskytování, ale zůstane i zachována možnost pro individuální výběr. Zjednodušení může spočívat v tom, že odpadne část složité administrace volitelného systému. Jelikož, jak uvádí Koubek (2015, s. 322) nevýhodou volitelného systému benefitů je jeho administrativní náročnost;
- další možností je, že sám zaměstnavatel vytvoří určitou skupinu poskytovaných benefitů tak, jak si myslí, že jsou vhodné pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Zaměstnanci si následně sami mohou zvolit skupinu benefitů, která je pro ně zajímavá;
- poslední možností je tzv. bufetový systém, kdy mají zaměstnanci stanovenou částku, do které mohou benefity čerpat a sami si zvolí, které výhody si vyberou.

Dle studie společnosti Trexima (2019, s. 18) vyplývá, že v roce 2019 zavádí nebo již využívá cafeteria systém 2 % firem.

2.3.2 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů

Jak uvádí Sovová (2022), aby byla organizace na současném trhu práce konkurenceschopná, musí přemýšlet, jak zaujmout zaměstnance, a to právě i nabídkou různých benefitů. Organizace se v dnešní době začaly místo velkého množství nabízených benefitů zaměřovat na cílené poskytování zaměstnaneckých výhod podle toho, co lidé opravdu chtějí a využívají. Preference zaměstnanců se vyvíjí, to znamená, že dříve populární benefity dnes už nemají pro zaměstnance takový význam. Příkladem může být například příspěvek na sportovní aktivity. Dle Halbrštáta pro internetovou stránku B2B Network News (2022) měla pandemie vliv na změnu preferencí zaměstnanců ve vztahu k zaměstnaneckým benefitům. Větší důraz je nyní kladen na benefity související s podporou zdraví a duševní pohody.

Péče o zdraví zaměstnanců

Soulad mezi prací a osobním životem, zdravý životní styl nebo wellbeing se dnes často skloňuje v rámci udržení fyzického i duševního zdraví, píše autoři přílohy časopisu HR Forum (2020) a dodávají, že se tato oblast projevuje i v rámci poskytování zaměstnaneckých benefitů. Halbrštát v článku Jobs Network News (2022) popisuje, že po období covidu zaměstnancům i organizacím záleží na benefitech zaměřených na podporu zdraví a duševní pohody. Benefity mohou mít podobu voucherů na vitamíny, možnost mimořádného volna nebo psychologickou podporu na pracovišti. S tím souhlasí také autoři přílohy časopisu HR forum (2021), kteří uvádí další podobu benefitů v oblasti fyzického a duševního zdraví jako je například příspěvek na nadstandardní zdravotní péči nebo zdravotní konzultace. Podle Hellingerové (2018) poskytuje nadstandardní péči asi třetina firem. Sick days neboli jak uvádí Hellingerová (2018) volno po dobu, co je zaměstnanec krátkodobě nemocný poskytuje přibližně 60 % společností. Machová in Loucký (2022) uvádí výrazně jiné procento poskytování tohoto benefitu a to 22 %. Vnímání tohoto benefitu jako takového, který je rozhodující, podle společnosti Trexima (2022) klesá. Vyplývá to z toho, že v roce 2018 považovalo tento benefit za rozhodný 33 % zaměstnanců a v současné době je to pouze 23 %. Zájem jako taková ale o tento benefit podle Louckého (2022) stoupá. Zejména v době covidu rostl zájem o tento benefit. Sick days by uvítalo 21 % zaměstnanců, kterým tento benefit zaměstnavatel neposkytuje,

Flexibilita

Jelikož se hranice mezi osobním a pracovním životem ztenčuje, začalo být pro zaměstnance důležité, aby mezi těmito oblastmi panovala jistá flexibilita a rovnováha. Dle studie společnosti MetLife (2022, s. 27) sedm z deseti zaměstnanců řadí benefity jako pružná pracovní doba nebo

finanční příspěvek na home office mezi tři nejdůležitější benefity, které by nejvíce zlepšily jejich celkovou pohodu (tzv. well-being). Dle studie 55 % dotazovaných osob uvádí, že pokud by zvažovali nové zaměstnání je pro ně nutností, aby zaměstnavatel nabízel flexibilní pracovní dobu a možnost práce z domova. To, zda zaměstnavatel umožní zaměstnancům flexibilní pracovní podmínky ovlivní také dlouhodobé setrvání v současném zaměstnání. Studie zmiňuje také důležitost flexibility, kterou zaměstnanci potřebují ke zvládnutí pracovního a osobního života, jako zásadní podmínku pro duševní zdraví. Význam flexibility vyplývá také z výsledků výzkumu společnosti Manpower (2022), kde 93 % zaměstnanců označilo flexibilitu za důležitou. Konkrétně 64 % zaměstnanců by si přálo, aby jejich pracovní týden byl čtyřdenní a 18 % zaměstnanců by bylo ochotno při čtyřdenním pracovním týdnu dostávat nižší mzdu. 45 % respondentů by v rámci flexibility ocenilo, kdyby si sami mohli určovat začátek a konec pracovní doby a 35 % lidí by si samo chtělo určit, zda budou pracovat doma nebo v práci. Důležitost flexibility práce uvádí také autoři studie společnosti Aon (2022, s. 33). S výše uvedeným souhlasí také Martinková, která v článku Dostála (2017) pro businessinfo.cz uvedla, že flexibilní pracovní úvazky včetně klouzavé pracovní doby nebo možnost home office, jsou při rozhodování o novém zaměstnavateli důležitější než jiné benefity.

Stalmašeková, Genzorová a Čorejová (2017, s. 450-451) realizovali výzkum mezi studenty univerzity v Žilině s cílem zjistit, jaké zaměstnanecké benefity preferují tito studenti, tedy budoucí zaměstnanci. Jako nejžádanější benefit uvedli respondenti flexibilní pracovní dobu (69 %). Tento výsledek se shoduje s výše uvedenými studiemi realizovanými společnostmi MetLife a Aon. Jako druhý nejdůležitější benefit uvedli studenti poskytnutí služebního automobilu pro soukromé účely (69 %) a delší placenou dovolenou (60 %). Možnost home office je důležitá pro 45 % respondentů.

Elektronické stravenky

Dle společnosti Cafin (2018, s. 16) a UP Česká republika (2020) čím dál více zaměstnanců přechází z papírových na elektronické stravenky. Siuda v článku Sovové (2022) popisuje, že je zřetelný razantní pokles placení papírovými stravenkami. Výhodou využívání elektronických stravenek pro zaměstnavatele je podle společnosti Cafin (2018, s. 16) zejména to, že se nemusí zajišťovat distribuce papírových stravenek, ale jednoduše se stanovený kredit nahraje na elektronickou kartu.

Nestandardní benefity

„Drtivá většina Čechů by v práci ocenila nějaký nadstandardní benefit v podobě občerstvení. Nejvíce by lidé uvítali kávovar či presovač, nabídku ovoce a zeleniny a výběr chlazených nápojů.“ (Vančo, 2020b). Autor dále zmiňuje, že dle průzkumu společnosti Up Česká republika by skoro třetina zaměstnanců nejvíce ocenila, kdyby měla na pracovišti možnost využít kávovar nebo presovač. Dále z průzkumu vyplynulo, že 43 % žen by si přálo mít v práci ovocný či zeleninový bar a 30 % zaměstnanců by ocenilo poskytování chlazených nápojů. Pro lidi do 26 let by byla nejvíce zajímavá nabídka svačín. Autor ve svém článku zmiňuje názor obchodní ředitelky společnosti Up Česká republika, podle které by občerstvení na pracovišti mělo sloužit pouze jako doplněk k poskytovaným stravenkám nebo firemní kantýně. Jak autor ale sám připouští, jedná se o netradiční benefity. Dle Sovové (2022) patří mezi novinky mezi benefity také například poukázky na objednávková jídla od rozvázkových společností nebo využívání sdílených automobilů. Novým benefitem je také například neomezená dovolená. Tu jak uvádí internetová stránka hrnews.cz (2022) zavedla v letošním roce česká firma Solitea. V České republice se jedná o ojediněle poskytovaný benefit, přitom by ho uvítalo 85 % zaměstnanců a 43 % zaměstnanců by upřednostnili nabídku neomezené dovolené před 10 % navýšením platu.

2.4 Metodika práce

V této podkapitole bude popsána metodika, na základě které, byla práce zpracována. Prvním krokem bylo určení cíle a dílčích cílů této bakalářské práce a způsob, jakým jich bude dosaženo. Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající systém odměňování ve společnosti XY na základě dotazníkového šetření. Dílčím cílem je identifikovat chyby v současném systému odměňování ve společnosti XY. Druhým dílčím cílem je formulovat doporučení ke zlepšení tohoto systému. K tomu, aby mohlo být dosaženo cíle a dílčích cílů této práce, bylo zvoleno kvantitativní šetření prostřednictvím dotazníku.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části a to teoreticko-metodologickou a praktickou. V teoreticko-metodologické části jsou na základě poznatků z odborné literatury a internetových zdrojů zpracovány ucelené informace o tématu odměňování zaměstnanců. Dostupné informace byly čerpány jak z českých, tak i ze zahraničních zdrojů. První podkapitola této části práce se věnuje definici odměňování a odměny včetně uvedení právních předpisů, které upravují v České republice odměňování zaměstnanců. Druhá podkapitola se věnuje managementu systému odměňování. V této podkapitole bude popsána filozofie, politika, systém a strategie odměňování. Samostatnou subkapitolu tvoří mzdový systém, kde jsou popsány i formy mzdy, které mohou zaměstnavatelé využívat a také tarifní mzda. Třetí podkapitola této části práce se věnuje zaměstnaneckým benefitům. V této podkapitole je popsána současná situace v poskytování zaměstnaneckých výhod a popsány jsou také vybrané druhy benefitů. Samostatnou subkapitolu tvoří Cafeteria systém a také současné trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod.

V první podkapitole praktické části je představena společnost XY, její organizační struktura a předmět podnikání. Ve druhé podkapitole je popsán současný systém odměňování týkající se všech zaměstnanců této společnosti. Informace byly získány z poskytnutých interních materiálů společnosti. Před realizací dotazníkového šetření a celé praktické části práce proběhl krátký rozhovor s personální pracovnící na základě kterého bylo umožněno autorovi práce tento výzkum realizovat a byly poskytnuty zmíněné materiály. Na žádost společnosti není uveden její název. Výzkum a jeho vyhodnocení je předmětem podkapitoly 3.3. Poslední podkapitola se věnuje návrhům a doporučením, které autor formuluje na základě výsledků dotazníkového šetření a informací, které byly získány studiem odborné literatury.

Dotazníkové šetření

Příprava dotazníku

Otázky v dotazníku, který je přílohou č. 2 sestavil autor na základě získaných znalostí o problematice odměňování zaměstnanců. Dotazník obsahuje 29 otázek, které jsou uzavřené nebo polouzavřené. Jsou kombinovány otázky výběrové, dichotomické, výběrové a výčtové. V úvodu dotazníku je uvedeno oslovení respondentů a představení tématu, kterému se výzkum věnuje. Dále je uvedeno, k jakému účelu budou výsledky použity a informace o tom, že dotazník je anonymní. Úvod dotazníku je ukončen instrukcemi, jak dotazník vyplnit.

Předtím, než byly dotazníky rozeslány zaměstnancům společnost XY bylo provedeno pilotní šetření. Toto šetření mělo za cíl ověřit, zda je vytvořený dotazník vhodně sestavený, jasný a srozumitelný a zda může být použit v následném průzkumu. Dotazník byl rozdáán třem zaměstnancům společnost XY, se kterými bylo následně vyplňování dotazníku konzultováno. V rámci pilotního šetření byly zjištěny dva nedostatky v sestaveném dotazníku. První nejasnost nastala hned v otázce č. 1, kdy účastníci nevěděli, co je myšleno „složkami mzdy“. Proto bylo do dotazníku v otázce č. 1 dovysvětleno jaké jsou složky mzdy. Druhý nedostatek byl zjištěn u otázky č. 20, kde respondenti nebyli limitováni počtem odpovědí, které mohou vybrat. Jedná se o výčtovou otázku, kde se autor ptá, jaké benefity by dotazovaní ocenili, kdyby jim

zaměstnavatel poskytoval. A jelikož nebyl omezen počet možností výběru, 2 účastníci pilotního šetření vybrali všechny nabízené možnosti, které v dané otázce byly uvedeny. Z tohoto důvodu byl počet benefitů, které mohou respondenti vybrat omezen na 3.

Realizace výzkumného šetření

Se souhlasem společnosti XY prostřednictvím pracovnice personálního oddělení došlo k realizaci dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán 176 zaměstnancům pracujících na pozicích administrativních, manažerských nebo jako farmaceutičtí reprezentanti. Dotazník vyplnilo 131 zaměstnanců a návratnost tedy byla 74,4 %. Sběr dat probíhal online prostřednictvím internetové stránky survio.com. Na vyplnění měli zaměstnanci 2 týdny. Šetření se zúčastnilo 61 žen a 70 mužů. Nejvíce je ve společnosti zastoupena skupina zaměstnanců, kteří zde pracují 6-10 let, jedná se o 60 zaměstnanců (45,8 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 2-5 let, jedná se o 40 zaměstnanců (30,5 %). 11 a více let zde pracuje 18 osob (13,7 %) a 1 rok nebo méně je ve společnosti XY zaměstnáno 13 osob (9,9 %). Nejvíce dotazovaných zaměstnanců pracuje na pracovní pozici farmaceutický reprezentant a to 103 (78,6 %). Dále je mezi dotazovanými 6 (4,6 %) zaměstnanců na pozici oblastní manažer, 5 (3,8 %) zaměstnanců na pozici produktový manažer, 4 (3,1 %) zaměstnanci na pozici trenér, 3 pracovníci na pozici personalista, 3 (2,3 %) pracovníci analytického oddělení, 2 (1,5 %) pracovníci klinických studií, 1 (0,8 %) marketingový ředitel, 1 produktový ředitel, 1 vedoucí oblastních manažerů, 1 pracovník finančního oddělení a 1 pracovník registračního oddělení.

Závěrečná fáze dotazníkového šetření

Data z dotazníku byla zpracována prostřednictvím aplikace Excel. Zjištěné výsledky byly prezentovány prostřednictvím popisné statistiky. Poměrová zastoupení odpovědí jsou vyjádřena pomocí absolutních a relativních četností. „Absolutní četnost (n_j) představuje počet výskytů varianty $x_{(j)}$ v souboru. Pro absolutní četnost platí $\sum_{j=1}^k n_j = n$, kde k je počet variant.“ (Neubauer, Sedlačík, kříž, s. 37) „Relativní četnost je vyjádřena vztahem $p_j = \frac{n_j}{n}$.“ (Neubauer, Sedlačík, kříž, s. 37).

Jinak řečeno, absolutní četnost vyjadřuje, kolikrát se daná hodnota objevila ve zjištěném pozorování. Relativní četnost potom vyjadřuje v procentech, podíl výskytu dané hodnoty v souboru.

3 Praktická část

V praktické části je představena farmaceutická společnost XY a její organizační struktura. Více prostoru je věnováno popisu současného systému odměňování, tak, jak je ve společnosti nyní nastaven, jelikož jeho zhodnocení je cílem této bakalářské práce. Dílčími cíli je potom identifikace chyb v současném systému odměňování a formulace doporučení ke zlepšení tohoto systému. K tomu, aby mohlo být dosaženo cíle a dílčích cílů této práce, bylo zvoleno kvantitativní šetření prostřednictvím dotazníku, tak jak je popsáno v kapitole 2.4. Na základě dat získaných z dotazníkového šetření je současný systém hodnocení, tak jak ho vnímají zaměstnanci společnosti XY zhodnocen v kapitole 3.3.

3.1 Představení společnosti XY

Společnost XY byla dle prezentace na internetových stránkách společnosti XY (2023) založena před téměř 70 lety v roce 1954 ve Slovinsku. Dnes je jedním z předních světových výrobců generických léčiv. Generické léky jsou ekvivalentem originálních léků, jejichž patentová ochrana buď vypršela nebo ji nikdy neměly. Generická léčiva obsahují stejné aktivní farmaceutické složky jako originální léčiva. Jedná se o stejně kvalitní, účinné a bezpečné léky jako ty originální. Základním předmětem podnikání společnosti XY je výroba a prodej léčiv na předpis, volně prodejných přípravků a veterinárních přípravků. Společnost vyvíjí produkty ve čtyřech klíčových indikačních oblastech: kardiovaskulární onemocnění, onemocnění trávicího traktu a metabolismu, infekce a onemocnění centrálního nervového systému.

Společnost zaměstnává téměř 12.000 zaměstnanců a má více než 45 dceřiných společností a zastoupení po celém světě. Roční tržby přesahují 1,5 miliardy euro a produkty jsou dostupné ve více než 70 zemích světa. Společnost se stále snaží být inovativní a zaměřuje se na výzkum a vývoj. Je také, jak se uvádí na internetových stránkách společnosti XY (2023), držitelem několika patentů na inovativní metody a postupy. Na vyvíjení nových produktů se zaměřuje více než 700 odborníků. Vývoj a výrobu kompletního léčivého přípravku si společnost provádí sama. Díky tomu má během celého výrobního cyklu plnou kontrolu nad kvalitou.

Ve společnosti je stanovena mise, vize a hodnoty, kterými se řídí. Misí společnosti je umožnit lidem vést zdravý a kvalitní život. Vizí je neustálé upevňování pozice jedné z předních generických farmaceutických společností na světě. Hodnoty, které společnost vyznává jsou: rychlost a flexibilita, partnerství a důvěra, kreativita a efektivita.

Nábor nových zaměstnanců, jejich uvedení do práce, jejich osobní a profesní rozvoj je pečlivě naplánován, jelikož si společnost XY uvědomuje, že znalosti, zkušenosti a motivace zaměstnanců jsou zásadní pro její růst. Důraz je kladen také na individuální rozvoj zaměstnanců, na to, aby každý poznal své silné stránky a příležitosti, které by mu pomohli na cestě k úspěchu. Jedním z pilířů personální politiky je neustálé zlepšování vzdělávací struktury zaměstnanců. Společnost si je vědoma toho, že aby byla konkurenceschopná, je potřeba mít vysoce kvalifikované odborníky.

Zastoupení v České republice má společnost XY od roku 1992. Patřila mezi jednu z prvních generických společností, která vstupovala na český trh. Nyní zaměstnává 189 zaměstnanců.

Finanční situace společnosti XY

Dle tiskové zprávy společnosti XY (2023) dosáhly tržby společnosti XY za rok 2022 1 717,5 milionu euro, což je o 10 % více než v roce 2021. Čistý zisk společnosti je 361,1 milionu euro, což je meziroční nárůst o 17 %. Část svého zisku vkládá společnost do investic. V roce 2022 bylo vyčleněno na investice 106 milionu eur. Tímto krokem chce dosáhnout rozšíření a technologického vylepšení výrobní a vývojové kapacity a infrastruktury. Cíl prodeje produktů

a služeb pro rok 2023 je stanoven na 1 755 milionů euro. Společnost si je ovšem vědoma nepředvídatelné situace ve východní Evropě, proto je připravena neustále přizpůsobovat své podnikání nastalé situaci.

Organizační struktura

Na základě studia interních materiálů společnosti XY (2022) zaměstnává společnost XY v České republice 189 zaměstnanců. Organizační struktura je znázorněna na obrázku 1. V čele společnosti XY stojí ředitel, který je zároveň jednatelem společnosti. Ředitel má svého poradce, který ho také v případě nepřítomnosti zastupuje.

Dále má společnost jednoho pracovníka, který má na starosti interní a externí komunikaci. Další náplní práce tohoto pracovníka je organizace vzdělávacích akcí pro zaměstnance od výběru lokality, hotelu, občerstvení, po rozeslání pozvánek účastníkům prostřednictvím online aplikace. Společnost vydává svůj bulletin, který obsahuje aktuální výsledky společnosti, vize a strategie managementu, shrnutí konaných akcí atd., kdy úkolem pracovníka na této pozici je jeho kompletace včetně rozeslání zaměstnancům přes interní aplikaci. Bulletin se vydává čtvrtletně. Při různých pracovních akcích společnost vybírá finanční prostředky pro charitativní účely a úkolem tohoto pracovníka je výběr charitativní organizace, pro kterou se prostředky vybírají.

Na základě interních materiálů společnosti XY (2017), bylo možné popsat náplň jednotlivých pracovních pozic následovně:

Personální oddělení zajišťuje vše od získávání po proces přijímání zaměstnanců. Dále se zabývá administrativní činností ohledně procesu adaptace, zvyšování platu a ukončování pracovního poměru. Poskytuje podporu pro vedoucí pracovníky i všechny ostatní zaměstnance v otázkách personálních záležitostí.

Oddělení klinických studií se zabývá studii, které mají za úkol prokázat účinnost léků. Poskytuje administrativní podporu marketingovému týmu. Pracovníci klinických studií zodpovídají za úspěšný průběh studie, spolupracují s autorem studie (vědecký pracovník). Spolupracují s lékaři, kteří dodávají potřebné údaje k vypracování studie a poskytují jim technickou podporu.

Marketingový ředitel zodpovídá za chod celého marketingového týmu. Zabývá se personálním obsazením produktového ředitele, vedoucího oblastních manažerů a produktových manažerů, směřováním práce celého týmu, prodejními výsledky a přípravou marketingových strategií a investic pro celý sortiment produktů, cenotvorbou, sledováním implementace strategií, sledováním nákladové efektivity.

Produktový ředitel plánuje uvedení nových produktů na trh, kontroluje čerpání stanoveného marketingového rozpočtu a jeho efektivní využití. Zpracovává marketingové analýzy pro marketingového ředitele. V případě potřeby poskytuje konzultace produktovým manažerům. Jednou ročně vede hodnotící pohovory s produktovými manažery a podílí se na plánování jejich budoucí kariéry.

Produktový manažer navrhuje, připravuje a vyvíjí marketingové strategie pro jednotlivé léky a zajišťuje jejich implementaci. Navrhuje, plánuje a připravuje nejrůznější marketingové aktivity pro jednotlivé léky a zajišťuje jejich implementaci. Dále plánuje, organizuje, provádí a informuje o marketingových událostech a vede prezentaci značky a portfolia produktů pro zákazníky. Jeho úkolem je také plánování a příprava propagačních materiálů na základě požadavků vedení společnosti. S tímto souvisí také výběr vhodných dodavatelů marketingových a propagačních předmětů. Pro farmaceutické reprezentanty připravuje vzdělávací materiály, školení a semináře, informuje je o změnách v produktech společnosti.

Jelikož je tento obor velmi dynamický, musí produktový manažer sledovat informace o novém vývoji v oblasti zdravotní péče, klinické údaje o přidělených produktech, činnost konkurence, situaci a vývojové trendy na trhu a získávat aktuální informace o předpisech souvisejících s marketingem a medicínou.

Vedoucí oblastních manažerů jsou ve společnosti dva. Jeden má zodpovědnost za oblastní manažery a reprezentanty pro oblast Čechy a druhý má na starosti oblastní manažery a reprezentanty pro oblast Morava. Mají na starost alokaci regionálních bonusových plánů a jejich následnou kontrolu. Jednou z náplní práce vedoucího oblastních manažerů je kontrola oblastních manažerů a reprezentantů prostřednictvím supervizí. Rozvíjí a budují vztahy s VIP klienty.

Oblastní manažeři řídí tým reprezentantů, motivují je, mentorují, školí a kontrolují jejich práci. Jejich cílem je také dosahování stanoveného plánu prodeje. Splnění tohoto plánu může ovlivnit kvalitní práce farmaceutických reprezentantů. Spolupracují také s produktovými manažery, kteří jim předávají informace o marketingových aktivitách pro jednotlivé léky. V případě příchodu nového zaměstnance, se oblastní manažeři podílí na jejich zaškolování v rámci procesu adaptace. Účastní se také různých akcí, na kterých reprezentuje společnost XY (semináře, přednášky, kongresy pro lékaře atd.)

Pracovní náplní farmaceutického reprezentanta je propagace portfolia produktů společnosti XY. Tuto propagaci pracovník provádí prostřednictvím návštěv u lékařů a lékárníků. Tyto návštěvy musí vždy vykazovat skrze aplikaci v přiděleném tabletu. Dále prezentuje a propaguje produkty společnosti v na odborných kongresech a veletrzích nebo jiných veřejných akcích kterých se společnost účastní. Reprezentant se také musí účastnit e-learningových kurzů a seminářů. Dalším úkolem na této pracovní pozici je efektivní využívání propagačních materiálů a dalších marketingových nástrojů k dosažení co nejlepších výsledků.

Trenér školí a vzdělává reprezentanty v prodejních dovednostech. Absolvuje s nimi návštěvy u lékařů a následně spolu analyzují průběh této návštěvy. Trenér se také podílí na zaškolování nových zaměstnanců v rámci adaptačního procesu. Práce trenéra probíhá jak se zaměstnanci v terénu, tak i v kanceláři společnosti.

Finanční oddělení například zpracovává mzdy pro zaměstnance, vede kompletní účetní agendu, zajišťuje evidenci došlých faktur, vystavuje faktury, komunikuje s bankou atd.

Registrační oddělení se zabývá přípravou registrační dokumentace, podáním registrace léčivého přípravku a kontrolou všech jejích fází. Spolupracuje s regulačními orgány (Státní ústav pro kontrolu léčiv).

IT oddělení má na starosti správu interní sítě. Plánuje technické a počítačového zabezpečení kvality a validace počítačových systémů. Zajišťuje IT podporu zaměstnancům, administruje přístupové údaje zaměstnanců, zajišťuje instalaci a aktualizaci softwaru. Také má na starosti inventář notebooků, mobilních telefonů a tabletů.

Analytické oddělení zpracovává týdenní a měsíční prodeje léků v jednotlivých lékárnách. Zadávají do systému schválené bonusové plány a následně vyhodnocují plnění těchto plánů. Zpracovávají analýzu vývoje prodeje.

3.2 Současný systém odměňování ve společnosti XY

Na základě studia interních materiálů společnosti XY (2019) a rozhovorů s pracovníkem personálního oddělení bylo zjištěno, že pracovníci jsou odměňováni na základě peněžních a nepeněžních forem odměn. Peněžní odměna se dále dělí na fixní a variabilní. Jako fixní část odměny je stanovena časová mzda-hodinová, na kterou mají nárok všichni zaměstnanci na

základě pracovní smlouvy. Do variabilní složky se potom řadí bonusy a další složky peněžních odměn. Na bonus mají nárok zaměstnanci, kteří splní předem stanovené podmínky. Společnost poskytuje pro zaměstnance také řadu zaměstnaneckých benefitů, které se řadí do nepeněžních forem odměn.

Fixní složka peněžní odměny

Rozhovorem s pracovníkem personálního oddělení byly získány informace o fixní složce mzdy. Všichni pracovníci ve společnosti XY jsou odměňováni na základě časové mzdy-hodinové. Výše mzdy a ostatní mzdové podmínky jsou stanoveny v pracovní smlouvě. Společnost zaměstnává zaměstnance pouze na základě pracovní smlouvy, a to na dobu určitou nebo neurčitou. Při nástupu dostane zaměstnanec nástupní plat, který se mu po tříměsíční zkušební době zvýší. K dalšímu zvýšení dochází po odpracování jednoho roku. Následné zvyšování platu je na individuální bázi dle výsledků daného pracovníka. Výše nástupního platu závisí na tom, zda má pracovník předchozí zkušenosti v daném oboru nebo žádné zkušenosti nemá. Ve společnosti není nastaven jednotný systém mzdového ohodnocení. Hodinová mzda jednotlivých pracovníků se stanovuje zcela individuálně.

Zvyšování platu navrhuje vždy nadřízený pracovník. Pokud ředitel společnosti tento návrh akceptuje, zašle se návrh následně na finální schválení do centrály společnosti ve Slovinsku.

Variabilní složky peněžní odměny

Pro pracovníky na marketingových pozicích a pro farmaceutické reprezentanty má společnost připravený motivační systém variabilních odměn, který se skládá z několika částí. Díky tomuto systému mohou tito pracovníci získat bonus ke mzdě za každé kalendářní čtvrtletí nebo jednou ročně v závislosti na povaze daného bonusu. Společnost má několik způsobů, jak se snaží motivovat své zaměstnance. Má nastavený individuální bonusový systém; ti nejlepší zaměstnanci mohou být zařazeni do klubu nejlepších zaměstnanců; marketingovým pracovníkům může být uděleno ocenění v oblasti marketingu; každý rok se uděluje ocenění společnosti XY, které dostávají ti nejlepší zaměstnanci. Společnost si váží loajálních a stabilních zaměstnanců, proto také odměňuje dlouholeté zaměstnance za jejich práci pro společnost. Přehled všech variabilních složek odměňování a podmínky k jejich získání si mohou všichni zaměstnanci přečíst v interní aplikaci.

Individuální bonusový systém

Individuální bonusový systém se uplatňuje u zaměstnanců v marketingové a obchodní oblasti (tzn. u zaměstnanců, u kterých je možné získat informace o jejich efektivitě). Výkonnost zaměstnance se posuzuje na základě čtvrtletních cílů, které jsou stanoveny v ročním plánu. S tím, jak je nastaven výpočet bonusu a jaké jsou čtvrtletní cíle jsou zaměstnanci obeznámeni před začátkem příslušného čtvrtletí. Základem pro výpočet bonusu je průměrná hrubá základní mzda zaměstnance v období, za které je výkonost hodnocena. Pracovníci nemají na bonus nárok během prvních tří měsíců zaměstnání. Zaměstnanec nemá na bonus nárok, pokud má absenci delší než 5 pracovní dnů (za absenci se nepovažuje dovolená) nebo pokud ukončil pracovní poměr.

Pro ostatní pracovníky, kteří pracují na jiných pozicích než marketingových nebo prodejních platí odlišný systém bonusového odměňování. Tito zaměstnanci mají možnost jednou za půl roku získat bonus ve výši 20 % ze své základní mzdy. Jelikož efektivnost těchto zaměstnanců je těžko měřitelná, udělení bonusu závisí na uvážení ředitele společnosti.

Klub nejlepších zaměstnanců

Tohoto ocenění mohou dosáhnout zaměstnanci pracující v oblasti marketingu a zaměstnanci pracující v oblasti prodeje tedy farmaceutičtí reprezentanti. Tito zaměstnanci musí vykazovat

vynikající výsledky. Členové klubu jsou jmenováni dvakrát ročně svým přímým nadřízeným pracovníkem. Aby mohli být zaměstnanci do tohoto klubu zařazeni musí být ve společnosti zaměstnáni určitou dobu. U farmaceutického reprezentanta je minimální doba zaměstnání pro možnost zařazení 6 měsíců a pro pracovníky v oblasti marketingu to je 12 měsíců. Kritériem pro členství je tedy jak odpracování určité doby, tak také dosažení nejlepších pracovních výsledků ve dvou po sobě jdoucích čtvrtletích na základě hodnocení klíčových ukazatelů výkonnosti. Mezi klíčové ukazatele se řadí:

- u farmaceutických reprezentantů: splnění bonusových plánů, které má váhu 45 %. Dále je hodnocen objem prodeje vzhledem ke stanovenému plánu. Toto kritérium má váhu 30 %. Třetím ukazatelem je pravidelná frekvence v návštěvách lékařů, které mají reprezentanti přiřazeny. Toto kritérium má váhu 25 %.
- u pracovníků v marketingu: splnění bonusových plánů, které má váhu 40 %. Dalším ukazatelem je objem prodeje vzhledem ke stanovenému plánu, kdy je váha ukazatele 25 %. Třetí hodnocenou oblastí je velikost podílu propagovaných výrobků na trhu. Tento ukazatel má váhu 15 %. Poslední hodnocenou oblastí jsou pracovní výsledky, kde se hodnotí splnění stanovených úkolů a dovednosti konkrétního zaměstnance. Tento ukazatel má váhu 20 %.

Členové klubu získají řadu výhod a benefitů. Mají možnost se zúčastnit vzdělávací akce, kde je součástí i oběd s výkonným ředitelem společnosti. Dále zaměstnanci dostanou Sodexo kartu s nabitím kreditem, kterou mohou využívat na různé zboží či služby. Pokud se zaměstnanci podaří umístit se v tomto klubu třikrát po sobě, účastní se exkurze do sídla společnosti ve Slovinsku. Pracovníci na pozici reprezentant získají navýšení rozpočtu na propagační materiály. Dále se členům poskytují benefity v oblasti osobního rozvoje. Jedná se o možnost stát se mentorem nových zaměstnanců, účastnit se mezinárodních školení nebo proplacení následného studia na vysoké škole. Dále mohou členové získat možnost povýšení, zvýšení mzdy, nový služební automobil, notebook nebo mobilní telefon.

Ocenění udělovaná v oblasti marketingu

Toto ocenění může být uděleno jednotlivci nebo celému týmu za uznání vynikajících výsledků. Cena je udělována na úrovni jednotlivých zemí, ve kterých společnost působí a na úrovni společnosti jako celku. Kritériem pro zařazení do soutěže je, že zaměstnanec musí být ve společnosti zaměstnán minimálně 6 měsíců. Každý rok je vybráno 70 nejlepších zaměstnanců ze všech zemí, kde společnost působí. Ocenění zaměstnanci získají finanční odměnu a návštěvu sídla společnosti ve Slovinsku.

Ocenění společnosti XY

Cena je udělována každý rok za úspěchy v přechodím roce. Uděluje se 10 nejlepším zaměstnancům a 5 nejlepším ředitelům vybraným ze všech dceřiných společností po celém světě. Vítězové se zúčastní slavnostního ceremoniálu v sídle společnosti ve Slovinsku a ceny jim udělí ředitel společnosti XY. Cenou je finanční odměna a plaketa.

Pracovní jubilea

Společnost oceňuje také loajalitu a oddanost svých zaměstnanců, proto po dosažení určité odpracované doby své zaměstnance odmění. Po odpracování 5 let dostávají zaměstnanci plaketu. Po odpracování 10, 20 a 30 let má zaměstnanec nárok na finanční odměnu. Pokud jsou pracovníci ve společnosti zaměstnáni 35 a 40 let získají také finanční odměnu a zároveň jsou pozváni na slavnostní ceremoniál do sídla společnosti ve Slovinsku.

3.2.1 Zaměstnanecké benefity ve společnosti XY

Všechny benefity, které zaměstnavatel nyní poskytuje, poskytuje, dle informací získaných od pracovníka personálního oddělení, dlouhodobě. Nejnovějším krokem, který společnost v této oblasti učinila, byl přechod z papírových stravenek na stravenkovou kartu. Celkem společnost XY poskytuje svým zaměstnancům 9 benefitů. Dle interních materiálů společnosti XY (2021) se jedná o:

1. služební automobil
2. mobilní telefon se zvýhodněným tarifem
3. notebook, tablet
4. dovolená nad rámec zákona
5. stravenky
6. flexibilní pracovní doba
7. nápoje na pracovišti
8. vzdělávání
9. firemní akce

Většina nabízených benefitů jsou poskytovány všem zaměstnancům. Výjimku tvoří služební automobil, notebook a nápoje na pracovišti, které nemohou využívat zaměstnanci, kteří pracují v terénu.

Služební automobil

Každému pracovníkovi na pozici ředitel, poradce ředitele, marketingový ředitel, produktový ředitel, produktovým manažer, vedoucí oblastních manažerů, oblastní manažer, farmaceutický reprezentant, trenér a pracovníkům na oddělení klinických studií je přidělen služební automobil, který může využívat i pro své soukromé účely. V pracovní době, kdy zaměstnanci automobil využívají je jim spotřebované palivo hrazeno. Při využívání automobilu k soukromým účelům si palivo hradí každý zaměstnanec sám. Velkou výhodou je také poskytovaný servis k automobilu, kdy každou návštěvu smluvního autoservisu, hradí zaměstnavatel.

Mobilní telefon

Mobilní telefon ke své práci potřebují všichni zaměstnanci, proto každý pracovník při nástupu obdrží svůj mobilní telefon. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům zvýhodnění tarif, kdy každý zaměstnanec měsíčně doplácí 10 % z částky tarifu.

Notebook

Notebook je poskytnut všem pracovníkům, vyjma pracovníků na pozici farmaceutický reprezentant.

Tablet

Zaměstnanci pracující na pozici farmaceutický reprezentant využívají denně ke své práci tablet, ve kterém je nainstalován speciální program pro prezentaci nabízených léků. Tablet také využívají k reportování návštěv u lékařů, kdy každou návštěvu musí do tabletu zaznamenat. Zaměstnanci se také musí průběžně účastnit vzdělávacích kurzů, kdy tyto kurzy absolvují prostřednictvím tabletu. Zaměstnanci, kteří nepracují na obchodních nebo manažerských pozicích na tablet nárok nemají.

Dovolená

Společnost umožňuje svým zaměstnancům čerpat týden dovolené nad rámec zákona. Celkem mají zaměstnanci 5 týdnů dovolené.

Stravenky

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům stravenky ve výši 100 Kč. Velkou výhodou je, že zaměstnavatel hradí zaměstnanci celou hodnotu stravenky a zaměstnanec tak nemusí nic doplácet. Minulý rok společnost přešla z papírových stravenek na stravenkovou kartu, na kterou je nahrán příslušný finanční obnos.

Flexibilní pracovní doba

Flexibilní pracovní doba je dnes velmi žádaným benefitem. Pracovníci společnosti XY mají pracovní dobu částečně flexibilní. Podmínkou je, že musí být ráno na pracovišti nejdéle v 9:00 hodin. Pracovníci si tedy mohou den zařídit tak jak potřebují s podmínkou, že týdně musí mít napracováno 40 hodin. Farmaceutičtí reprezentanti také musí brát ohled na ordinační hodiny lékařů, případně na čas domluvené schůzky mimo ordinační hodiny.

Nápoje na pracovišti

Zaměstnancům, kteří pracují v kancelářích je k dispozici pitná voda a kávovar, kde si mohou bezplatně udělat kávu.

Vzdělávání

Každý nový zaměstnanec absolvuje vstupní školení. Zaměstnanci na obchodních pozicích se seznámí s portfoliem léků, které budou mít na starost. Farmaceutičtí reprezentanti a trenéři jsou dále seznámeni s reportovací aplikací, kterou denně využívají ke své práci.

Dále musí zaměstnanci na těchto dvou pracovních pozicích v průběhu roku absolvovat několik e-learningových školení zakončených testem. Všichni zaměstnanci na obchodních pozicích se 2x ročně účastní meetingu, kde jsou vzdělávání vzhledem ke své pracovní pozici. Během těchto meetingů se zaměstnanci zúčastní různých školení, přednášek, zdokonalují své prezentační dovednosti, absolvují vzdělávání formou Role-play (hraní rolí) a učí se pracovat v týmu. Manažeři se vzdělávají pomocí školení, které je zejména online formou. Jednou ročně také jezdí na několikadenní školení do zahraničí. Ostatní pracovníci, tzn. zaměstnanci na oddělení personálním, klinických studií, finančním, registračním, IT a analytickém se jednou za čtvrt roku účastní online nebo prezenčního školení, kde se dozvídají změny a nové poznatky v oblasti jejich zaměření.

Firemní akce

Společnost chce vytvářet dobré vztahy mezi svými pracovníky. Proto pořádá jednou ročně pro všechny zaměstnance teambuilding. Tato akce trvá několik dní a zaměstnanci se během této doby účastní různých společných aktivit, např. sjíždění řeky na raftu, soutěže atd. Třikrát ročně pořádá oblastní manažer pro své reprezentanty meeting. Tato akce trvá zpravidla dva dny a cílem je více stmelit tým pracovníků, rozvíjet mezilidské vztahy, naučit se pracovat jako tým. Oblastní manažer také při těchto setkáních řeší s pracovníky aktuální situace a problémy.

3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení

První **otázka č. 1**, na kterou respondenti v dotazníku odpovídali, měla přinést odpověď na to, zda byli zaměstnanci při nástupu do zaměstnání seznámeni se všemi složkami mzdy. To znamená s tím, jaká je jejich fixní složka a variabilní složka mzdy (příplatky, bonusy, odměny). Z výsledku obdržovaných odpovědí, lze konstatovat, že poskytování prvotních informací nově přichozímu zaměstnanci o tom, jak se bude určovat jeho mzda je na dobré úrovni, jelikož 69 (52,7 %) dotazovaných odpovědělo, že při nástupu bylo seznámeno s tím, z jakých složek se skládá jejich mzda. Podrobné výsledky jsou uvedeny v Příloze 3.

Tabulka 2 Vnímání spravedlnosti systému odměňování

Současný systém odměňování hodnotím jako:	n_i	f_i (%)
Spravedlivý	31	23,7
Spíše spravedlivý	45	34,4
Spíše nespravedlivý	15	11,5
Nespravedlivý	40	30,5
Celkem	131	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá a třetí otázka byla kladena za účelem zjištění, zda zaměstnanci hodnotí současný systém odměňování jako spravedlivý a co případně považují na odměňování za nespravedlivé. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo na **otázku č. 2** tak, že považuje odměňování za spíše spravedlivé, jedná se o 45 respondentů (34,4 %). Za nespravedlivý ho považuje 40 respondentů. Podrobné výsledky jsou uvedeny v Tabulce 2.

Tabulka 3 Co respondenti považují za nespravedlivé na současném systému odměňování

Co považujete za nespravedlivé na systému odměňování	n_i	f_i (%)
Nastavení bonusového systému je pro mě nesplnitelné	42	18,3
Výše mého fixního platu není dostatečná	81	35,4
Myslím si, že kolegové mají vyšší mzdu než já	11	4,8
I když mám dobré výsledky a práci dělám dobře, nedochází ke zvýšení mzdy	66	28,8
Jiný důvod	0	0
Systém odměňování považuji za spravedlivý	18	7,9
Celkem	229	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Navazující **otázka č. 3** měla za cíl zjistit, co konkrétně považují zaměstnanci na současném systému odměňování za nespravedlivé. Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Nejvíce zaměstnanců uvádí, že výše jejich fixního platu není dostatečná. Druhá nejčastější odpověď byla, že i přesto, že mají dobré výsledky, nedochází ke zvýšení mzdy. Podrobné výsledky jsou uvedeny v Tabulce 3.

Otázka č. 4 „Ohodnoťte od 1 do 5, jak jste spokojen/a s výší Vaší fixní mzdy“, byla tvořena Likertovou škálou, kdy 1 znamená „velmi spokojen/a“ a 5 znamená „velmi nespokojen/a“. 60 osob, tedy 45,8 % je se svojí mzdou velmi nespokojeno. Velmi spokojeno nebo spokojeno je celkem pouze 11 osob (8,4 %). Odpovědi na tuto otázku potvrdili výsledky z otázky č. 3, kde zaměstnanci nejvíce uváděli nespokojenost s výší svojí mzdy. Podrobné výsledky jsou uvedeny v Příloze 3.

Tabulka 4 Důvody nespokojenosti s výší fixní mzdy

Důvod nespokojenosti s výší fixní mzdy	n _i	f _i (%)
Neodpovídá mé kvalifikaci	3	2,5
Neodpovídá mému výkonu a mým schopnostem	8	6,6
Jsou na mě kladeny nároky, které neodpovídají výší mé mzdy	12	9,8
Je všeobecně nízká	32	26,2
Už dlouhou dobu nedošlo k jejímu zvýšení	64	52,5
Jiné	3	2,5
Celkem	122	100

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 navazuje na otázku č. 4 a autor tak chtěl zjistit, proč jsou zaměstnanci nespokojeni s výší své fixní mzdy. Z výsledků bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnancům vadí dlouhá doba, která uplynula, aniž by jim byla mzda zvýšena. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď, že mzda je všeobecně nízká. Tato otázka bylo konstruována jako polouzavřená a v odpovědích byla i možnost „jiné“, kam mohli respondenti uvést vlastní odpověď. Odpověď „jiné“ zvolili 3 dotazovaní, kteří uvedli, že se svojí mzdou jsou spokojeni. 9 zaměstnanců na otázku č. 5 neodpovědělo. Z toho lze usoudit, že tito zaměstnanci jsou se svojí mzdou spokojeni, a proto na otázku neodpověděli. Podrobné výsledky plynoucí z odpovědí na tuto otázku jsou uvedeny v Tabulce 4.

Otázka č. 6 měla zjistit, co by podle zaměstnanců mělo ovlivňovat výši mzdy. Většina zaměstnanců se shodla na tom, že výši mzdy by měla ovlivňovat zejména kvalita a výsledky odvedené práce. Tuto možnost zvolilo 119 zaměstnanců, což představuje 90,8 %. 6 zaměstnanců si myslí, že výši mzdy by měla ovlivňovat zejména délka zaměstnání ve společnosti a podle 6 zaměstnanců by měla výši mzdy ovlivňovat úroveň dosaženého vzdělání. Možnost „jiné“ nezvolil žádný z dotazovaných. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Velká nespokojenost, jak už také ukázaly předchozí výsledky, panuje u četnosti zvyšování mzdy. 73 (55,7 %) zaměstnanců odpovědělo na **otázku č. 7**, že je nespokojeno s tím, jak často se jim fixní mzda zvyšuje. Spíše nespokojeno je 43 zaměstnanců, což je 32,8 %. Spíše spokojeno je 9 zaměstnanců a spokojeno je pouze 6 osob. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Otázka č. 8 měla přinést odpověď na otázku, zda zaměstnanci vědí, co musí udělat proto, aby měli nárok na zvýšení fixní mzdy. Naprostá většina zaměstnanců a to 123 odpověděla, že neví, co musí udělat proto, aby došlo ke zvýšení jejich fixní mzdy. 5 dotazovaných spíše neví a pouze 3 zaměstnanci vědí, co musí udělat proto, aby jim byla mzda zvýšena. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Doplňující otázkou je **otázka č. 9**, kde jsou respondenti, kteří v otázce č. 8 odpověděli, že nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí s tím, že vědí, co musí splnit, aby došlo ke zvýšení jejich mzdy, dotazováni na to, proč tomu tak je. Nejvíce dotazovaných uvedlo, že nejsou stanovena jasná pravidla pro zvyšování mzdy, a proto tedy neví, co musí udělat proto, aby došlo ke zvýšení jejich mzdy. Celkové výsledky včetně tabulky s absolutními a relativními četnostmi jsou uvedené v Příloze 3.

Výši finanční odměny za splnění bonusového plánu hodnotí zaměstnanci velmi pozitivně. 118 (94,4 %) respondentů odpovědělo na **otázku č. 10**, která byla tvořena Likertovou škálou, kdy 1 znamená „velmi vysoká odměna“ a 5 znamená „velmi nízká odměna“, že výše finanční odměny při splnění bonusového plánu je velmi vysoká. 7 zaměstnanců odpovědělo, že odměna za splnění bonusového plánu je vysoká. 6 zaměstnanců na otázku neodpovědělo. Jedná se o zaměstnance, kteří nepracují v marketingové nebo obchodní oblasti a výše jejich bonusu je stanovena individuálně na základě uvážení ředitele společnosti, nemohou tedy znát, jaká je výše odměny. Jelikož zaměstnanci na otázku neodpověděli a nemají předem stanovenou výši bonusu, lze usuzovat, že tito zaměstnanci nikdy nedostali odměnu ve formě bonusu k fixní mzdě. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Na **otázku č. 11** „Hodnotíte prodeje stanovené v bonusovém plánu jako splnitelné?“ byla nejčastější odpovědí varianta, že většinou je bonusový plán stanoven tak, že splnit nelze (51 osob, 42,5 %). Hned druhá v pořadí byla odpověď, že většinou je bonusový plán stanoven tak, že je splnitelný. Tuto možnost zvolilo 47 zaměstnanců (39,2 %). Podle 18 dotazovaných lze bonusový plán splnit vždy a naopak podle 4 zaměstnanců jsou prodeje v bonusovém plánu stanoveny vždy příliš vysoko. Nikdo nezvolil možnost, že není informován o tom, jak je stanovený bonusový plán. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Tabulka 5 Plnění bonusového plánu zaměstnanci

Snažíte se o splnění bonusového plánu?	n_i	f_i (%)
Ano, vždy se snažím splnit bonusový plán	41	33,9
Pokud mi přijdou stanovené prodeje splnitelné, snažím se o to, abych je splnil/a	55	45,5
Ne nesnažím o splnění bonusového plánu	25	20,7
Celkem	121	100

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odpovědí na **otázku č. 12** mělo být zjištěno, zda se zaměstnanci snaží o splnění bonusového plánu. Dle výsledků odpovědí na tuto otázku lze konstatovat, že motivace a snaha zaměstnanců splnit bonusový plán je vysoká. 45,5 % zaměstnanců se snaží splnit bonusový plán, pokud jim stanovené prodeje přijdou splnitelné a 33,9 % se o splnění bonusového plánu snaží vždy. Podrobné výsledky na otázku č. 12 jsou uvedeny v tabulce 5.

Doplňující otázkou byla **otázka č. 13**, kdy měli zaměstnanci, kteří na předchozí otázku č. 12 odpověděli, že se nesnažím o splnění bonusového plánu uvést důvod proč tomu tak je. Z 25 osob, odpovědělo 14 zaměstnanců, že neví, proč se nesnaží splnit bonusový plán. 3 dotazovaní, kteří zvolili odpověď „jiné“ uvedli, že jsou často výpadky dodávek léků, a proto plán splnit nelze. 7 dotazovaných, kteří zvolili odpověď „jiné“ uvedli, že bonusový plán na dané kvartální období se dozvědí příliš pozdě, a proto ho již nestihnou splnit. Finanční odměna plynoucí ze splnění bonusu není příliš důležitá pro 5 zaměstnanců. Odpověď, že finanční odměna je příliš nízká a odpověď „Nechci vynakládat větší pracovní úsilí“ nezvolil nikdo. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Otázka č. 14 měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně dopředu informováni o tom, jaké jsou stanovené prodeje v bonusovém plánu na dané kvartální období. Z celkového počtu 120 respondentů jich odpovědělo 87 (71,9 %), že skoro nikdy nejsou dostatečně dopředu informováni o stanovených prodejích. 20 respondentů odpovědělo, že jsou většinou dostatečně dopředu informováni o stanovených prodejích a 14 zaměstnanců je vždy dostatečně dopředu

informováno o stanovených prodejkách. Odpověď „Nikdy nejsem dostatečně dopředu informován/a o stanovených prodejkách“ ne zvolil nikdo. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Dle **otázky č. 15** mělo být zjištěno, zda jsou respondenti informováni o tom, které zaměstnanecké výhody jejich zaměstnavatel nabízí. Výsledky odpovědí jsou pozitivní, jelikož 125 respondentů odpovědělo, že ví, které benefity jim zaměstnavatel poskytuje. Ověřovací otázkou k otázce č. 15 je otázka č. 18. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Tabulka 6 Co by zaměstnanci zlepšili na současném systému benefitů

Co byste zlepšili na systému benefitů, které Vám zaměstnavatel poskytuje:	n_i	f_i (%)
Větší nabídka poskytovaných benefitů	83	63,4
Chtěl/a bych mít možnost si sám/a vybrat, které benefity chci využívat	27	20,6
Lepší informování o tom, které benefity zaměstnavatel poskytuje	0	0
Jiné	0	0
Nic bych nezlepšoval/a	21	16,0
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 měla za cíl zjistit, co by zaměstnanci zlepšili na současném systému benefitů. Dle výsledků by zaměstnanci nejvíce ocenili, kdyby zaměstnavatel rozšířil nabídku poskytovaných benefitů. Větší nabídku by chtělo 83 dotazovaných. Otázka byla polouzavřená a respondenti mohli vybrat i možnost „jiné“, kde mohli vyjádřit svůj názor. Tuto možnost nikdo využil. Podrobné výsledky jsou uvedeny v Tabulce 6.

Tabulka 7 Důležitost nabízených benefitů při výběru nového zaměstnání

Ohodnoťte, jak moc je pro Vás při výběru nového zaměstnání důležité, jaké benefity zaměstnavatel poskytuje	n_i	f_i (%)
1 (velmi důležité)	10	7,6
2 (důležité)	69	52,7
3 (neutrální)	48	36,6
4 (nedůležité)	4	3,1
5 (naprosto nedůležité)	0	0
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17 „Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5 jak moc je pro Vás při výběru nového zaměstnání důležité, jaké benefity zaměstnavatel poskytuje“, byla tvořena Likertovou škálou, kdy 1 znamená velmi důležité a 5 znamená „naprosto nedůležité“. Z výsledků, které jsou uvedeny v Tabulce 7, je vidět, že při výběru nového zaměstnání je nabídka benefitů potenciálního zaměstnavatele pro uchazeče důležitá.

Otázka č. 18 je výběrová a zaměstnanci měli označit všechny benefity, které jim zaměstnavatel poskytuje. Z výsledků odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou dobře informováni o tom, jaké benefity jim jejich zaměstnavatel poskytuje. Všichni zaměstnanci (kteří na daný benefit mají nárok) odpověděli, že mají nárok na služební automobil, mobilní telefon se zvýhodněným tarifem, notebook/tablet, stravenky, flexibilní pracovní dobu, nápoje na pracovišti a na firemní akce jako jsou například meeting nebo teambuilding. Pouze 9 zaměstnanců si myslí, že jim zaměstnavatel neposkytuje dovolenou nad rámec zákona a 4 dotazovaný odpověděli, že jim není poskytován benefit ve formě vzdělávání. Výsledky na tuto otázku potvrzují výsledky otázky č. 15. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Tabulka 8 Benefity, které by zaměstnanci ocenili, kdyby jim zaměstnavatel poskytoval

Které benefity byste ocenili, kdyby Vám je zaměstnavatel poskytoval:	n_i	f_i (%)
Příspěvek na penzijní připojištění	110	28,0
Příspěvek na životní pojištění	4	1,0
Možnost homeoffice	28	7,1
Příspěvek na kulturní nebo sportovní aktivity	26	6,6
3 dny Sick-days (zdravotní volno)	131	33,3
Příspěvek na dovolenou	40	10,2
Jednou týdně ovocný/zeleninový bar, snídani nebo svačinu	7	1,8
Příspěvek na vzdělávání/jazykový kurz	36	9,2
Jiné	11	2,8
Celkem	393	100

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19 je výběrová, kdy zaměstnanci mohli zvolit, které benefity by ocenili, kdyby jim zaměstnavatel poskytoval. Vybrat mohli maximálně 3 možnosti. Otázka je polouzavřená s možností „jiné“, kam mohli dotazovaní napsat jiný preferovaný benefit, který v nabídce možností není. Všichni zaměstnanci, to znamená 131 osob, by ocenilo, kdyby jim zaměstnavatel poskytoval 3 dny sick-days. Druhý nejčastěji volený benefit byl příspěvek na penzijní připojištění. Všichni zaměstnanci, u kterých to povaha jejich práce umožňuje, tedy v tomto případě 28 osob, by ocenilo možnost homeoffice. Do možnosti „jiné“ zaměstnanci napsali benefity: příspěvek na dopravu (3 osoby), třináctý plat (4 osoby), služební automobil (3 osoby) a slevu na produkty společnosti XY (1 osoba). Podrobnější výsledky jsou uvedeny v Tabulce 8.

Na základě **otázky č. 20** mělo být zjištěno, zda by zaměstnanci preferovali raději Cafeteria systém. Většině zaměstnanců, a to 97 (74,0 %), vyhovuje současný systém poskytování benefitů, tedy, že všichni zaměstnanci dostávají stejné benefity. Pouze 34 osob (26,0 %) by ocenila spíše Cafeteria systém, kdy by si na základě stanoveného finančního objemu sami mohli vybrat, které benefity chtějí využívat. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Pouze 25 (19,1 %) zaměstnanců by dalo přednost, jak ukázaly výsledky na **otázku č. 21**, nepeněžním odměnám před zvýšením mzdy. Zvýšení mzdy by tedy preferovalo 106 zaměstnanců. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

V rámci **otázky č. 22** byli respondenti dotazováni na to, zda by měli zájem o širší nabídku vzdělávacích kurzů. Jedná se o otázku polouzavřenou, kde mají dotazovaní možnost uvést, kterých kurzů konkrétně by se rádi zúčastnili. Větší možnost vzdělávání by ocenilo 88 zaměstnanců. Ne všichni z nich vyplnili, o jaký kurz by měli zájem. Z obdržených odpovědí by někteří zaměstnanci měli zájem například o jazykové kurzy, kurz prezentačních dovedností, kurz koučinku, zlepšení obchodních dovedností nebo kurz na zlepšení práce v programu Microsoft Excel. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Na **otázku č. 23** „Zajímal/a jste se někdy o to, které benefity nabízí jiné farmaceutické společnosti?“ Odpovědělo 83 (63,4 %) dotazovaných, že se zajímali o to, které benefity nabízí jiné farmaceutické společnosti. 48 (36,6 %) respondentů, se o benefity jiných zaměstnavatelů nezajímalo. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Tabulka 9 Pochvala nebo uznání od nadřízeného pracovníka

Dostává se Vám od vašeho nadřízeného pracovníka pochvaly nebo uznání za dobře vykonanou práci	n_i	f_i (%)
Můj nadřízený mě pochválí vždy, když odvedu dobrou práci	18	13,7
Pochvaly nebo uznání od mého nadřízeného se mi dostává často	22	16,8
Několikrát do roka mě můj nadřízený pochválí za dobře vykonanou práci	74	56,5
Pochvaly nebo uznání se mi nedostává vůbec	17	13,0
Jiná odpověď	0	0
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Na to zda, se zaměstnancům dostává pochvaly nebo uznání od nadřízeného pracovníka byli dotazováni v **otázce č. 24**. Dle výsledků lze usoudit, že naprosté většině zaměstnanců se pochvaly za dobře vykonanou práci dostane alespoň občas. Což je pozitivní výsledek, jelikož tato forma odměňování je pro zaměstnance velice důležitá. Dle Skatulara (2022) nefinanční uznání zaměstnance vnitřně motivuje a zvyšuje osobní spokojenost. Zlepšuje také motivaci k výkonu, jelikož zaměstnanec se cítí více sebevědomí. Podrobné výsledky jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 10 Vnímání spravedlnosti systému odměňování při informacích o mzdách kolegů

Považoval/a byste systém odměňování za spravedlivější, pokud byste věděl/a jakou mzdu má kolega na stejné pracovní pozici jako vy	n_i	f_i (%)
Ano, považoval bych za spravedlivější, pokud bych si mohl/a porovnat svou mzdu se mzdou kolegů	41	31,3
Ne, není pro mě důležité vědět, jakou mzdu mají kolegové	12	9,2
Ne, protože mzdu nejde porovnávat pouze podle stejné pracovní pozice, ale záleží i například na individuálním výkonu jednotlivých pracovníků	78	59,5
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Na **otázku č. 25** „Považoval/a byste systém odměňování za spravedlivější, pokud byste věděl/a jakou mzdu má kolega na stejné pracovní pozici jako vy?“ Odpovědělo nejvíce pracovníků, a to 78 (59,5 %), že by nepovažovali systém odměňování za spravedlivější, pokud by věděli, jakou mzdu mají jejich kolegové, protože mzdu nelze porovnávat pouze podle stejné pracovní pozice, ale záleží i například na individuálním výkonu jednotlivých pracovníků. Podrobné výsledky jsou uvedeny v tabulce 10.

Poslední čtyři otázky slouží k identifikaci respondentů. První z těchto otázek je **otázka č. 26**, kdy dotazovaní vyplňovali, jakého jsou pohlaví. Z výsledků vyplynulo, že dotazníku se zúčastnilo 70 mužů a 61 žen. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3. Věkové složení respondentů, na které byly respondenti dotazováni v **otázce č. 27** je znázorněno v grafu 2. Nejvíce jsou mezi respondenty zastoupeni zaměstnanci ve věku 31-40 let. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Na základě **otázky č. 28** bylo zjištěno, že nejvíce je ve společnosti zastoupena skupina zaměstnanců, kteří zde pracují 6-10 let, jedná se o 60 zaměstnanců (45,8 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 2-5 let, jedná se o 40 zaměstnanců (30,5 %). 11 a více let zde pracuje 18 osob (13,7 %) a 1 rok nebo méně je ve společnosti XY zaměstnáno 13 osob (9,9 %). Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

Poslední otázkou v dotazníku byla **otázka č. 29** „Na jaké pracovní pozici pracujete?“ Největší zastoupení mají v dotazníku respondenti pracující na pracovní pozici farmaceutický reprezentant a to 103 (78,6 %), což odpovídá i složení pracovníků ve společnosti XY. Dále je mezi dotazovanými 6 (4,6 %) zaměstnanců na pozici oblastní manažer, 5 (3,8 %) zaměstnanců na pozici produktový manažer, 4 (3,1 %) zaměstnanci na pozici trenér, 3 pracovníci na pozici personalista, 3 (2,3 %) pracovníci analytického oddělení, 2 (1,5 %) pracovníci klinických studií, 1 (0,8 %) marketingový ředitel, 1 produktový ředitel, 1 vedoucí oblastních manažerů, 1 pracovník finančního oddělení a 1 pracovník registračního oddělení. Tabulka s absolutními a relativními četnostmi je uvedena v Příloze 3.

3.3.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Z kvantitativního průzkumu, provedeného prostřednictvím dotazníkového šetření, vyplynulo, že respondenti byly častěji muži než ženy. Ale poměr zastoupení obou pohlaví je ve společnosti vyrovnaný. Většina dotazovaných zaměstnanců pracuje na obchodních pozicích jako farmaceutický reprezentant. Odpovědi byly získány i od pracovníků na manažerských, administrativních či odborných pozicích. I když se společnost na základě informací od zaměstnankyně personálního oddělení, poslední dobou potýká se zvýšenou fluktuací, stále má společnost celkem vysoké procento dlouhodobých, stabilních zaměstnanců. Nejvíce respondentů, kteří se zúčastnili šetření, pracuje ve společnosti 6-10 let, jedná se o 45,8 %. Celkem zaměstnanců, kteří zde jsou zaměstnáni 6 a více let je dokonce 59,5 %. Informování nově přichozích zaměstnanců o tom, co bude tvořit jejich mzdu je celkem na dobré úrovni i přesto, že si velká část dotazovaných již nevzpomíná, zda jim byly poskytnuty tyto informace. Důvodem, proč si 33,6 % zaměstnanců již nevzpomíná, jestli bylo při nástupu do zaměstnání seznámeno se složkami, ze kterých se skládá jejich mzda, může být právě již zmíněná délka práce ve společnosti. Dále bylo zjišťováno, jak zaměstnanci vnímají spravedlivost současného systému odměňování. Přesto, že více než polovina respondentů vnímá odměňování jako spravedlivé nebo spíše spravedlivé, je zde i velká část pracovníků, kteří ho vnímají opačně. Proč tomu tak je bylo zjišťováno prostřednictvím navazující otázky, kde byly respondenti dotazováni na to, co považují za nespravedlivé na současném systému odměňování. Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci považují svojí fixní mzdu za nedostatečnou a přesto, že mají dobré

výsledky, nedochází k jejímu zvýšení. S četností zvyšování mzdy je nespokojeno 55,7 % dotazovaných. Tyto výsledky, tedy že výši a četnost zvyšování mzdy vnímají zaměstnanci negativně, potvrdili i další otázky v dotazníku. Svou mzdu jako nedostatečnou označili všichni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 1 rok a méně. Na základě průzkumu internetových portálů, nabízejících volná pracovní místa na pozici farmaceutický reprezentant a na základě rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že nástupní plat na těchto pozicích ve společnosti XY je ve srovnání se stejnými pracovními pozicemi nabízených jinými společnostmi v průměru o 5 000 Kč nižší. Výši mzdy jiných pracovníků nebylo možné porovnat, jelikož se jedná o informace, které nemohla pracovnice sdělit. Co ale vidí autor práce za velký problém je to, že ve společnosti nejsou nastavena jednotná pravidla, na základě kterých, by docházelo ke zvyšování mzdy, ať už na výkonové nebo časové bázi. Tuto skutečnost odráží výsledky na otázku č. 8, kdy byly zaměstnanci dotazováni, zda vědí, co musí udělat proto, aby měli nárok na zvýšení své fixní mzdy. Naprostá většina zaměstnanců, a to 123 odpověděla, že neví. Jak již bylo zmíněno, ve společnosti nejsou nastavena pravidla pro zvyšování mzdy ani nedochází například k ročnímu plošnému zvyšování mzdy. Navazující otázkou byli respondenti dotazováni, jaký je důvod toho, že neví, co musí udělat pro zvýšení finanční odměny. Na základě výsledků je zřejmé, že zaměstnanci tuto absenci jasných pravidel vnímají. To, zda vzroste zaměstnanci fixní mzda závisí na nadřazeném pracovníkovi a na tom, jak dokáže toto zvýšení mzdy daného pracovníka obhájit u ředitele společnosti.

Další část dotazníku byla zaměřena na bonusový systém. Na otázky týkající se bonusového systému odpovídali pouze zaměstnanci na pozici farmaceutický reprezentant, produktový ředitel, produktový manažer, vedoucí oblastních manažerů, oblastní manažer, farmaceutický reprezentant a trenér. A to z důvodu, že pro zaměstnance, kteří pracují na pozicích, které nemají obchodní charakter takto nastavený bonusový systém neplatí. Tito zaměstnanci jsou odměňováni individuálně na základě rozhodnutí ředitele společnosti. Autor v tomto spatřuje určitou výhodu pro zaměstnance na obchodních pozicích, kteří jasně předem vědí, co musí splnit, aby bonus získali. Na to, zda je prodeje stanovené v bonusovém plánu možné splnit se respondenti neshodnou. Pro 46,7 % dotazovaných je bonusový plán nastaven tak, že splnit nelze a naopak pro 54,2 % dotazovaných je stanoven tak, že splnit lze. Tento výsledek reflektuje informace získané z rozhovoru s personalistkou, dle které většinou čtvrtletní bonus obdrží polovina zaměstnanců. Pozitivem je, že žádný z dotazovaných nemá problém s tím, že by nebyl předem informován o výši stanovených prodejů pro splnění bonusu. Když zaměstnanci obdrží bonusový plán, usiluje 33,9 % z nich o to, aby ho splnili, a to vždy bez ohledu na to, zda si myslí, že ho jsou schopni splnit. Procento těch respondentů, kteří se snaží bonusový plán splnit alespoň tehdy, pokud jim přijdou stanovené prodeje splnitelné je vysoké, jedná se o 45,5 % dotazovaných. Je tedy vidět, že zaměstnanci jsou motivováni k tomu a mají zájem o to, aby svůj bonus získali. Tato motivace zřejmě vyplývá také z toho, že finanční odměna, kterou získají při splnění bonusu je vysoká. Finanční odměnu jako velmi vysokou hodnotí 94,4 % dotazovaných. Jsou ale i zaměstnanci a to 20,7 %, kteří se o splnění bonusového plánu nesnaží. Důvodem pro tuto skutečnost je dle uvedených odpovědí například pozdější informování nadřazenými pracovníky o prodeji stanovených pro splnění bonusového plánu nebo časté výpadky dodávek léků, což má za následek, že plán nelze splnit. Pro některé zaměstnance není důležitá finanční odměna plynoucí ze splnění bonusu. Včasné informování o prodeji stanovených v bonusovém plánu se v dalším dotazování ukázalo jako nedostatečné. Jelikož 120 dotazovaných odpovědělo, že nejsou skoro nikdy dostatečně dopředu informováni o prodeji, které mají splnit. Jak ale vyplývá z předešlých odpovědí, není toto důvod pro to, aby zaměstnanci neusilovali o finanční odměnu plynoucí ze splnění. Dříve nebo později ale svůj bonusový plán obdrží každý zaměstnanec, nikdo neodpověděl, že by nikdy nebyl dostatečně dopředu informován. Tento výsledek odpovídá výsledku jiné položené otázky a to otázky č. 11. Další část dotazníku byla zaměřena na zaměstnanecké výhody. Z průzkumu

vyplývá, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni o tom, které benefity jim zaměstnavatel poskytuje. Většina dotazovaných by ocenila větší nabídku benefitů. Největší zájem je mezi respondenty o 3 dny zdravotního volna (Sick days). Dále by zaměstnanci ocenili příspěvek na penzijní připojištění. Autor se respondentů nedotazoval, jaká výše příspěvku na penzijní připojištění by zaměstnancům přišla adekvátní. Ale je zřejmé, že by ocenili alespoň nějaký příspěvek, jelikož zaměstnavatel jim momentálně nepřispívá žádnou finanční částkou. Zájem o ostatní benefity je oproti předchozím dvěma zmiňovaným nižší. Všichni zaměstnanci, u kterých to povaha jejich práce umožňuje, by ocenili, kdyby měli možnost homeoffice. Respondenti měli možnost sami napsat, o které benefity by měli zájem. Jednalo se např. o příspěvek na dopravu, třináctý plat nebo služební automobil. Nárok na služební automobil v současné době nemají pracovníci personálního, analytického, finančního, registračního a IT oddělení. Jedná se tedy o pracovní místa, která nemusejí k výkonu své práce používat automobil. 36 zaměstnanců by uvítalo jako benefit příspěvek na vzdělávání či jazykový kurz. Na otázku ohledně vzdělávání byly respondenti dále dotazováni v otázce č. 22. Pokud by se zaměstnanci nemuseli rozhodovat mezi jinými výhodami, mělo by o vzdělávací kurzy zájem 88 dotazovaných. Měli by zájem například o jazykové kurzy, kurz prezentačních dovedností, kurz koučinku, zlepšení obchodních dovedností nebo kurz na zlepšení práce v programu Microsoft Excel. Jedna z otázek v dotazníku směřovala k určení důležitosti nabízených benefitů při výběru nového zaměstnání. To, jaké benefity zaměstnavatel poskytuje má podle Treximy (2019, s. 4) vliv na jeho atraktivitu pro zaměstnance a uchazeče o zaměstnání. Pro organizaci poskytované benefity představují konkurenční výhodu v tom smyslu, že má větší šanci, že lidé budou chtít pracovat právě v této organizaci. Atraktivitu benefitů při volbě zaměstnání přibližuje výsledek, dle kterého zaměstnanci v roce 2022 o 25 % častěji než v roce 2012 uvádí, že právě benefity pro ně byly důležitým důvodem k tomu, aby se ucházeli o své současné zaměstnání.

Výsledky tohoto průzkumu potvrzují tvrzení, že benefity jsou při výběru nového zaměstnání významné. Pro 79 dotazovaných jsou benefity při výběru důležité nebo velmi důležité. 65,6 % dotazovaných se dokonce zajímalo o to, jaké výhody nabízí jiné farmaceutické společnosti. Možností, jak zaměstnavatel může zaměstnancům benefity poskytovat je i tzv. Cafeteria systém, což znamená, že na základě určité finanční částky poskytnuté zaměstnavatelem si každý zaměstnanec sám může zvolit, které benefity chce využívat. Z výsledků průzkumu se ale ukázalo, že zaměstnanci o tento způsob nemají příliš zájem. Respondenti byli také dotazováni na to, jak často je vedoucí pracovníci chválí nebo uznávají za dobře vykonanou práci. Dle výsledků lze usoudit, že naprosté většině zaměstnanců se pochvaly za dobře vykonanou práci dostane alespoň občas. Tento výsledek se částečně shoduje s již realizovanými průzkumy. V porovnání s průzkumem společnosti Ipsos, který zveřejnil Poucha (2018) je výsledek u pracovníků které se pochvaly nebo uznání nedočkají nikdy stejný (13 %). Několikrát do roka pochválí nadřízený pracovník 56,5 % zaměstnanců společnosti XY, což je lepší výsledek než, který prezentuje společnost Ipsos ve svém průzkumu. Pokud se ale ke zmíněnému výsledku tohoto dotazníkového šetření přičtou i odpovědi respondentů, kteří odpovědi, že jsou chváleni vždy, když odvedou dobrou práci (kdy se může jednat také o frekvenci „několikrát do roka“), jedná se o výsledek totožný. Chválit zaměstnance je přitom velmi důležité. Jak uvádí Poucha (2018), pochvala může mít stejný efekt jako mzda či plat, a dokonce může i ovlivnit, jak zaměstnanci svůj plat vnímají. Pokud je zaměstnanec chválen, je více spokojen se svojí výplatou než zaměstnanec, který se pochvaly nedočká. Dle Skatulara (2022) nefinanční uznání zaměstnance vnitřně motivuje a zvyšuje osobní spokojenost. Zlepšuje také motivaci k výkonu, jelikož zaměstnanec se cítí více sebevědomí. Muntean v článku Jarošové (2022) podotýká, že pokud je u zaměstnance důvod k pochvalě, měl by být pochválen co nejdříve, jelikož pochvala, která přijde po delší době už nemá takový dopad. Zajímavý výsledek přinesly odpovědi na otázku na otázku č. 25, kde byly respondenti dotazováni na to, zda by považovali systém

odměňování za spravedlivější, pokud by věděli, jakou mzdu má kolega na stejné pracovní pozici. Dle teorie spravedlnosti má, jak uvádí Pilařová (2016, s. 86), každý člověk sklon porovnávat svůj výkon a odměnu, kterou za něj dostává (mzda, povýšení, pochvala atd.) s výkonem svých spolupracovníků a jejich odměnami. Pokud má pracovník pocit nespravedlnosti, může to vést k tomu, že bude demotivovaný. Tomáš Dombrovský ze společnosti LMC se k tomuto tématu vyjádřil pro internetové zpravodajství Idnes.cz (2017), kde uvádí, že nejsilnější negativní emocií, kterou zaměstnanec může v souvislosti se zaměstnáním cítit, je právě pocit, že ve firmě nefunguje spravedlivé odměňování. S tím souhlasí Ježek (2018) a dodává, že tuto nespravedlnost pociťuje až polovina. Dle realizovaného průzkumu by většině zaměstnanců nepomohlo vnímat systém odměňování jako spravedlivější, pokud by věděli, jakou mzdu má kolega. A to ať už z důvodu, že to pro ně není důležité nebo z toho důvodu, že dle jejich mínění nelze mzdu porovnávat pouze na základě stejné pracovní pozice, ale záleží i například na individuálním výkonu jednotlivých pracovníků. Téměř třetina zaměstnanců by naopak pomohlo k větší důvěře ve spravedlnost systému odměňování, pokud by věděli, jakou mzdu má jejich kolega.

3.4 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků provedeného průzkumného šetření a analýzy stávajícího systému odměňování bylo zjištěno, že většina zaměstnanců považuje celkový systém hodnocení za spravedlivý. Při dalším šetření, ale byly patrné určité nedostatky systému. Jako největší problém vidí autor v absenci pravidel pro zvyšování fixní mzdy. Dále autor doporučuje upravit systém poskytování finančního bonusu zaměstnancům, kteří nepracují na obchodních pozicích a dále rozšířit nabídku poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

Zvyšování fixní složky mzdy

Ke změně nastavení fixní složky mzdy by mělo dojít z důvodu, jelikož na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců vidí mzdu jako problematickou. Více než dvě třetiny je se svojí mzdou velmi nespokojeno nebo nespokojeno (celkem 89 osob, 67,9 %). Skoro polovina zaměstnanců (66 osob) má pocit, že i když má dobré výsledky a práci odvádí dobře, nedochází ke zvýšení mzdy. Toto bylo autorovi potvrzeno i rozhovorem s personalistkou, dle které nejsou stanovena pravidla ani četnost zvyšování mzdy jednotlivým pracovníkům a zvýšení mzdy u každého z nich záleží pouze na rozhodnutí jeho vedoucího pracovníka a na tom, zda vedoucí pracovník obhájí toto zvýšení u ředitele společnosti. Ke zlepšení spokojenosti, omezení fluktuace a ocenění práce zaměstnanců by mohlo přispět, kdyby se každému zaměstnanci, kterému se déle jak tři roky nezvýšila základní mzda, zvýšila mzda o částku 3000 Kč. Celkem by se tímto navýšili výdaje společnosti na mzdy zaměstnanců o 171 264 Kč. Jedná se o orientační částku a sama společnost musí zvážit, zda je v jejích finančních možnostech takto navýšit fixní složku mzdy u daných pracovníků. Pozornost by se měla věnovat zejména zaměstnancům, pro které neplatí kvartální bonusový systém a získání finančního bonusu je pouze na rozhodnutí ředitele společnosti. Tito zaměstnanci mají nyní možnost jednou za půl roku získat bonus ve výši 20 % ze své základní mzdy. Pokud by se společnost pro zvýšení fixní mzdy rozhodla, měla by provést analýzu, zda má dostatečné finanční zdroje na pokrytí nových nákladů na mzdy. Po provedení změny doporučuje autor průběžně monitorovat výsledky a následně vyhodnotit, zda zvýšení fixní mzdy přineslo očekávané výsledky.

Bonusový systém

Jak již bylo uvedeno výše, zaměstnanci na jiných, než obchodních pozicích nemají jasně stanovený bonusový systém. Což je vzhledem k ostatním zaměstnancům na obchodních a manažerských pozicích, kteří v případě jeho splnění obdrží poměrně vysokou finanční částku,

nespravedlivé. Autor proto navrhuje, aby pokud je to ve finančních možnostech společnosti, tito zaměstnanci dostávali každý rok roční bonus ve výši 6000 Kč a dále zachovat možnost jednou za půl roku získat bonus ve výši 15 % ze své základní mzdy. Udělení tohoto půlročního bonusu by dále záviselo na uvážení ředitele společnosti. Zaměstnancům by však mělo být jasné na základě kterých faktorů je posuzováno, zda mají nárok získat bonus. U administrativních zaměstnanců nelze je jejich výkon těžko měřitelný, a proto autor navrhuje založit bonusový systém u těchto pracovníků na:

- kvalitě práce, kdy by se posuzovalo například včasné dokončení úkolů, splnění přidělených speciálních projektů, rychlost a kvalita odvedené práce;
- kreativité, kdy by se bonus mohl udělovat například za nápady, které pomohou zlepšit chod organizace nebo její procesy;
- schopnosti spolupracovat s ostatními kolegy, budování pozitivní atmosféry v týmu.

Bonusový systém by měl být transparentní a jasně komunikován směrem k zaměstnancům. Značná nespokojenost panuje také v případě včasného informování zaměstnanců o prodejích, které jsou pro ně individuálně stanoveny v bonusovém plánu. Autor proto doporučuje stanovit si konkrétní termín každý měsíc, kdy musí být plány odeslány zaměstnancům. Kontrolu odeslání plánů ve stanoveného termínu by měl provést nadřízený pracovník.

Zaměstnanecké benefity

Informovanost o poskytovaných benefitech a spokojenost se systémem poskytování benefitů je ve společnosti na dobré úrovni. Většina zaměstnanců by ale ocenila větší nabídku. Zejména by měli zaměstnanci zájem o příspěvek na penzijní připojištění a 3 dny Sick-days. Zaměstnanci, u kterých to jejich práce dovoluje by uvítali, pokud by měli možnost práce na homeoffice.

Nejvíce žádaným benefitem je poskytnutí 3 dnů Sick-days neboli zdravotního volna. Autor navrhuje společnosti XY umožnit zaměstnancům čerpat 3 dny zdravotního volna ročně. Pokud zaměstnanec cítí, že je nemocný, může díky tomuto placenému volnu zůstat doma a zabránit se tak případnému nakažení spolupracovníků, kteří by následně zůstali doma na nemocenské dovolené.

Autor navrhuje, jelikož se jedná o druhý nejvíce žádaný benefit, poskytovat zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění podle délky trvání pracovního poměru následovně:

- a) od 1 roku do 2 let trvání pracovního poměru příspěvek ve výši 300 Kč měsíčně
- b) od 2 let trvání pracovního poměru příspěvek ve výši 700 Kč měsíčně

Podmínkou pro poskytnutí příspěvku bude povinnost, aby si zaměstnanec sám vkládal na penzijní připojištění částku 300 Kč měsíčně, tedy 3600 Kč ročně. Tuto povinnost bude zaměstnanec prokazovat předložením ročního výpisu z penzijního pojištění.

Poskytovat zaměstnancům homeoffice bohužel není v současné době možné, jelikož to neumožňuje vedení společnosti ve Slovinku a zastoupení společnosti v České republice toto musí respektovat.

Dále autor doporučuje věnovat větší pozornost oceňování a chválení zaměstnanců za dobře vykonanou práci, jelikož poskytování uznání je velmi významný nástroj odměňování.

Závěr

Odměňování zaměstnanců je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Mělo by být součástí celkové strategie řízení lidských zdrojů v dané organizaci a také konzistentní s cíli a hodnotami konkrétní organizace. Správně nastavený systém odměňování může být klíčový pro udržení motivace zaměstnanců, zvýšení výkonnosti a produktivity práce. Existuje několik možností odměňování zaměstnanců, jako jsou finanční odměny, nefinanční odměny nebo kombinace obou těchto způsobů. Při rozhodování o odměňování zaměstnanců by měly organizace zohledňovat různé faktory jako například výkon zaměstnance, zkušenosti, odpovědnost, trh práce nebo finanční situaci organizace. Je důležité, aby byly odměny spravedlivé a transparentní, aby zaměstnanci cítili, že jsou za svoji práci adekvátně a spravedlivě ohodnoceni. Kromě finančních odměn je důležité také zaměstnancům poskytovat nehmotné benefity jako jsou různé zaměstnanecké výhody ale také například možnosti rozvoje a růstu, dobré pracovní podmínky, oceňování dobře vykonané práce a příjemné pracovní prostředí.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části, a to na část teoreticko-metodologickou a praktickou. V teoretické části je na základě informací získaných z odborné literatury a ostatních ověřených zdrojů přiblížit problematiku odměňování zaměstnanců. Jednotlivé kapitoly jsou zaměřeny na odměňování zaměstnanců jako celku a jeho právní úpravu, management systému odměňování a zaměstnanecké benefity. V poslední kapitole této části práce je popsána metodika, na základě které, byla práce zpracována.

Na základě informací získaných z teoretické části práce, informací z interních materiálů společnosti XY a rozhovorů s pracovníkem personálního oddělení byla zpracována část praktická. V praktické části je popsána společnost XY a její současný systém odměňování zaměstnanců. K tomu, aby mohl být splněn cíl a dílčí cíle této práce byl proveden kvantitativní výzkum. Jako metoda výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník byl rozdan zaměstnancům společnosti XY, kteří byli požádáni o jeho vyplnění. Na základě výsledků plynoucích z obdržených vyplněných dotazníků byl zhodnocen stávající systém odměňování společnosti XY a bylo tak dosaženo cíle této práce. Na základě všech zjištěných informací byly následně identifikovány chyby v současném systému odměňování. Největší nedostatky byly zjištěny v absenci pravidel pro zvyšování fixní mzdy, v systému poskytování finančního bonusu zaměstnancům, kteří nepracují na obchodních pozicích a menší nabídce poskytovaných zaměstnaneckých benefitech. Autor práce navrhl doporučení ke zlepšení stávající situace. Jedná se o zvýšení fixní mzdy každému zaměstnanci, kterému se déle jak tři roky mzda nezvýšila, a to o 3000 Kč. Toto opatření by mohlo přispět ke zlepšení spokojenosti, omezení fluktuace a ocenění práce zaměstnanců. Další doporučení směřuje ke zlepšení bonusového systému u zaměstnanců, kteří pracují na jiných než obchodních pozicích. Autor navrhuje, aby tyto zaměstnanci dostávali každý rok roční bonus ve výši 6000 Kč a dále zachovat možnost jednou za půl roku získat bonus ve výši 15 % ze své základní mzdy. Zaměstnanci by také měli vědět na základě kterých faktorů je posuzováno, zda mají nárok získat bonus. V kapitole 3.4 je uveden návrh těchto faktorů. Poslední doporučení se týká bonusového systému. Nejvíce zaměstnanců by ocenilo rozšíření zaměstnaneckých benefítů o 3 dny Sick days a příspěvek na penzijní připojištění. Autor proto navrhuje společnosti XY umožnit zaměstnancům čerpat 3 dny zdravotního volna ročně. Pokud zaměstnanec cítí, že je nemocný, může díky tomuto placenému volna zůstat doma a zabránit se tak případnému nakažení spolupracovníků, kteří by následně zůstali doma na nemocenské dovolené. Návrh na poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění je uveden v kapitole 3.4. Nabídnutá řešení byla vytvořena v souladu s možnostmi organizace.

Tato bakalářská práce může být přínosná nejen pro společnost XY, ke které se práce vztahuje. Pokud vedoucí pracovníci využijí navrhovaná řešení mohou zlepšit přístup k odměňování svých zaměstnanců. Je ale důležité, aby vedoucí pracovníci i ředitel společnosti chápali

odměňování zaměstnanců, a to i nefinanční, jako nástroj pro získání a udržení si stabilních a výkonných zaměstnanců.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through reward*. Kogan Page, 2012. 441 s. ISBN 978-0-7494-6647-3.

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

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page, 2016. 280 s. ISBN 978-0-7494-7682-3.

ARMSTRONG, M., BROWN, D. *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving Performance through reward*. London: Kogan Page, 2019. 392 s. ISBN 978-0-7494-8436-1.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 8025103749.

HÄRTEL, CH., FUJIMOTO, Y. *Human Resource Management*. Australia: Pearson, 2014. 389 s. ISBN 978-1-4425-6365-0.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 8072611683.

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

LEATHERBARROW, CH., FLETCHER, J. *Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR in Practice*. London: CIPD, 2014. 641 s. ISBN 978-18-439-8359-0.

LIPOVSKÁ, H. *Moderní ekonomie: Jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0120.

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

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 192 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NEUBAUER, J., SEDLAČÍK, M., KŘÍŽ, O. *Základy statistiky: Aplikace v technických a ekonomických oborech*. Praha: Grada, 2021. 296 s. ISBN 978-80-271-4484-6.

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

ROSE, M. *Reward Management*. London: Kogan Page, 2014. 280 s. ISBN 978-0-7494-6980-1.

ROSE, M. *Reward Management: A Practical Introduction*. London: Kogan Page, 2022. 288 s. ISBN 978-1-3986-0531-2.

SHIELDS, J., ROONEY, J., BROWN, M., KAINÉ, S. *Managing Employee Performance and Reward: Systems, Practices and Prospects*. Cambridge, 2020. 535 s. ISBN 978-1-108-70104-4.

STRENITZEROVÁ, M. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Dolis, 2015. 217 s. ISBN 978-80-8181-041-1.

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*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: Anag, 2014. 552 s. ISBN 978-80-7263-887-1.

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.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. 246 s. ISBN 978-80-87829-06-6.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYBÍHAL, V. A KOL. *Mzdové účetnictví 2022: praktický průvodce*. Praha: Grada, 2022. 480 s. ISBN 978-80-271-3592-9.

Internetové zdroje

AKTAR, S., UDDIN, M. Z., SACHU, M. K. The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employees' Performance in Bangladesh: A Comparative Analysis between Pharmaceutical and Insurance Industries. *ijbmi.org* [online]. 2013 [cit. 2022-09-04]. Dostupné z [https://ijbmi.org/papers/Vol\(2\)8/Version-2/A02820108.pdf](https://ijbmi.org/papers/Vol(2)8/Version-2/A02820108.pdf).

B2B NETWORK NEWS. Firemní benefity 2022: Jak se liší pohled zaměstnanců vs. zaměstnavatelů? *b2b-nn.com* [online]. 2022 [cit. 2022-11-01]. Dostupné z <https://www.b2b-nn.com/firemni-benefity-2022-jak-se-lisi-pohled-zamestnancu-vs-zamestnavatele/>.

BARCZAK, A., DEMBIŃSKA, I., ROSTKOWSKI, T., A SZOPIK-DEPCZYŃSKA, K., ROZMUS, D. Structure of Remuneration as Assessed by Employees of the Energy Sector—Multivariate Correspondence Analysis. *mdpi.com* [online]. 2021 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z <https://www.mdpi.com/1996-1073/14/22/7472>.

BEDNÁŘ, V. Správné nastavení poměru mezi složkami mzdy je existenčně důležité jak pro motivaci zaměstnanců, tak i proto, abychom je dovedli měnit podle stavu zaměstnavatele. Je tedy důležité jak v konjunktuře, tak i v krizi. *firemni-sociolog.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/726-jak-nastavit-odmenovani>.

BESSETTE, D. Total Compensation and How it is Used in an Organization's Human Resources Strategy. *researchgate.net* [online]. 2014 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/271461484_Total_Compensation_and_How_it_is_Used_in_an_Organization's_Human_Resources_Strategy#:~:text=An%20employee%27s%20total%20compensation%20includes%20base%20compensation%2C%20pay,are%20used%20in%20an%20organization%27s%20human%20resources%20strategy.

BIEMANN, T., WECKMÜLLER, H. Methoden der Personalauswahl: Was Nützt? *haufe.de* [online]. 2012 [cit. 2022-10-19]. Dostupné z https://www.haufe.de/personal/zeitschrift/personalquarterly/personal-quarterly-ausgabe-12012-personalquarterly_48_110048.html.

BUŘÍNSKÁ, B. Firemní benefity 2022: Jak se liší preference zaměstnanců a zaměstnavatelů. *novinky.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-21]. Dostupné z <https://www.novinky.cz/clanek/finance-firemni-benefity-2022-jak-se-lisi-preference-zamestnancu-a-zamestnavatele-40394945>.

CAFIN. Zaoštroeno na benefity. *cafin.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z <https://cafin.cz/wp-content/uploads/2018/05/1803-cafinews01-priloha-148x210-r10e.pdf>.

ČSOB. V Česku neustále roste počet zaměstnavatelů, kteří svým zaměstnancům přispívají na penzijní spoření. *csob.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z <https://www.csob.cz/portal/-/tz211123?redirect=%2Fportal%2Fcsob%2Fservis-pro-media%2Ftiskove-zpravy>.

DOSTÁL, D. Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance. *businessinfo.cz* [online]. 2017 [cit. 2022-10-20]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/>.

DRAHOŠOVÁ, B. Práce z domova a hybridní režim: nový benefit, na který už firmy slyší. *idnes.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-z-domova-home-office-zamestnani-benefit-pohovor.A211104_634973_podnikani_sov.

ESONDY. Půl milionu lidí mění práci, nejčastěji kvůli mzdám. *esondy.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-11-03]. Dostupné z <https://www.esondy.cz/obsah/110/pul-milionu-lidi-meni-praci-nejcasteji-kvuli-mzdam/22257>.

HAVELKOVÁ, E. Práce na home office dle zákoníku práce a BOZP – co potřebujete vědět? *money.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/aktualni-aspekty-prace-na-home-office/>.

HEJNÁ, V. Výše mzdy: Smí zaměstnanec sdělit kolegovi, kolik vydělává? *e15.cz* [online]. 2021 [cit. 2023-01-19]. Dostupné z <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/vyse-mzdy-smi-zamestnanec-sdelit-kolegovi-kolik-vydelava-1381811>.

HELLINGEROVÁ, M. Průzkum potvrdil rostoucí význam zaměstnaneckých benefitů. *novinky.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z <https://www.novinky.cz/clanek/vase-zpravy-pruzkum-potvrdil-rostouci-vyznam-zamestnaneckych-benefitu-40071970>.

HR FORUM. Příloha časopisu HR Forum. Zdravá firma a firemní benefity. *hrforum.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-10-21]. Dostupné z https://hrforum.cz/wp-content/uploads/2021/04/3695_HR-FORUM_duben_2021_PR%CC%8CI%CC%81LOHA_WEB.pdf.

HR NEWS. Česká IT firma Solitea zavádí neomezenou dovolenou. Velká část českých zaměstnanců by ji preferovala před vyšším platem, ukázal průzkum. *hrnews.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-11-03]. Dostupné z <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/ceska-it-firma-solitea-zavadi-neomezenou-dovolenou-velka-cas-id-4233443>.

HUBÁČKOVÁ, R. Odměňování a benefity, které zaměstnance skutečně motivují. *kurzy.cz* [online]. 2020 [cit. 2022-09-02]. Dostupné z <https://www.kurzy.cz/zpravy/549600-odmenovani-a-benefity-ktere-zamestnance-skutecne-motivuji/>.

IDNES. Je dobré vědět, kolik berou kolegové? Čtete argumenty pro a proti. *idnes.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-12-30]. Dostupné z https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-mzdy-transparentnost-etnetera.A171206_115100_podnikani_kho.

JAROŠOVÁ, B. Kdy vás šéf naposledy pochválil? A jak jsou na tom v jiných firmách? *idnes.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-18]. Dostupné z https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-nadrizeni-vztahy-pochvala-pruzkum.A220324_656995_podnikani_sov.

JAVOROVÁ, L. Cafeteria – benefit nebo naturální mzda? *crowe.com* [online]. 2022 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z <https://www.crowe.com/cz/cs-cz/news/cafeteria-benefit-nebo-naturalni-mzda>.

JEŽEK, M. Je dobré znát plat kolegů? *finance.cz* [online]. 2018 [cit. 2023-01-19]. Dostupné z <https://www.finance.cz/502818-vyse-platu/>.

KŘÍŽKOVÁ, A., POSPÍŠILOVÁ K., MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ, R., MAŘÍKOVÁ H. Rozdíl v odměňování žen a mužů a rodičovství. FÓRUM sociální politiky, 2020, ročník 14, číslo 3, 19-25 s., ISSN 1803-7488. *vupsv.cz* [online]. 2020 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z <https://www.vupsv.cz/download/forum-socialni-politiky-3-2020/?wpdmdl=8569&refresh=5fcf5535e33d71607423285>.

KVAPIL, K. Dříve žádaná práce z domova je dnes běžnou rutinou. *novinky.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z <https://www.novinky.cz/clanek/finance-drive-zadana-prace-z-domova-je-dnes-beznou-rutinou-40348746>.

LANGEROVÁ, J. Home office je stále běžnější. Na co se musí zaměstnavatelé připravit? *podnikatel.cz* [online]. 2019 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/clanky/home-office-je-stale-beznejsi-na-co-se-musi-zamestnavatele-pripavit/>.

LIŠKUTÍN, T., OPLETALOVÁ, K. Pohyblivá složka mzdy z pohledu judikatury. *pamprofi.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-10-18]. Dostupné z <https://www.pamprofi.cz/33/pohybliva-slozka-mzdy-z-pohledu-judikatury-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yISZkuJ5J6pbE0291IFmI4ag/>.

LMC. Odměňování zaměstnanců – základ HR. *magazin.lmc.eu* [online]. 2021 [cit. 2022-10-18]. Dostupné z <https://magazin.lmc.eu/odmenovani-zamestnancu-zaklad-hr>.

LMC. Češi jsou v práci méně spokojeni než dřív. Chybí jim home office, ale i docenění. *magazin.lmc.eu* [online]. 2022a [cit. 2022-10-23]. Dostupné z <https://magazin.lmc.eu/cesi-jsou-v-praci-mene-spokojeni-nez-driv-chybi-jim-home-office-ale-i-doceneni>.

LMC. Pragmatická zetka i ambiciózní mileniálové. Benefity ušité generacím na míru fungují. *magazin.lmc.eu* [online]. 2022b [cit. 2022-10-23]. Dostupné z <https://magazin.lmc.eu/pragmaticka-zetka-i-ambiciozni-milenialove-benefity-usite-generacim-na-miru-funguji>.

LOUCKÝ, M. Jak se liší pohled zaměstnanců a zaměstnavatelů na firemní benefity? *cfoworld.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-26]. Dostupné z <https://www.cfoworld.cz/clanky/jak-se-lisi-pohled-zamestnancu-a-zamestnavatelu-na-firemni-benefity/>.

MANPOWERGROUP. Co zaměstnanci chtějí? *manpowergroup.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z https://www.manpowergroup.cz/wp-content/uploads/2022/09/Brozura_Q4.pdf.

METLIFE. The Rise of the Whole Employee: 20 Years of Change in Employer-Employee Dynamics. *metlife.com* [online]. 2022 [cit. 2022-10-13]. Dostupné z https://www.metlife.com/content/dam/metlifecom/us/noindex/pdf/ebts-2022/MetLife_EBTS_2022.pdf.

- MOTIVATIONLABS. Jak nastavit motivační odměňování a benefity. *motivationlabs.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-11-22]. Dostupné z <https://www.motivationlabs.cz/blog/motivacnibenefity>.
- NĚMCOVÁ, V. „Flex systém“. *biznis-news.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-10-19]. Dostupné z <http://www.biznis-news.cz/flexibilni-system-zamestnaneckych-vyhod-cafeteria/>.
- NGUYEN, T. L. Minimální mzda v EU se má zvýšit, v Česku může přesáhnout 20 tisíc. Pokud ale bude vláda chtít. *e15.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-09]. Dostupné z <https://www.e15.cz/domaci/minimalni-mzda-v-eu-se-ma-zvysit-v-cesku-muze-presahnout-20-tisic-pokud-ale-bude-vlada-chtit-1393157>.
- NOVINKY. Vyšší plat, ale i neshody se šéfem stojí nejčastěji za změnou práce. *novinky.cz* [online]. 2020 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z <https://www.novinky.cz/clanek/finance-vyssi-plat-ale-i-neshody-se-sefem-stoji-nejcasteji-za-zmenou-prace-40311071>.
- OZOMOVÁ, A. Stravenky nebo stravenkový paušál jako forma benefity? *vimvic.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-19]. Dostupné z <https://www.vimvic.cz/clanek/stravenky-a-jak-to-s-nimi-bude-dale>.
- PORTÁL POHODA. Co žene Čechy do změny zaměstnání? *portal.pohoda.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/co-zene-cechy-do-zmeny-zamestnani/>.
- POUCHA, T. Téměř polovina lidí se v práci za rok nedočká pochvaly. *institutik.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z <https://www.institutik.cz/temer-polovina-lidi-se-praci-za-rok-nedocka-pochvaly/>.
- PURTZOVÁ, K. Nápad na motivaci zaměstnanců, které si vaši pracovníci zamilují. *staffino.com* [online]. 2022 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z <https://staffino.com/blog/cs/napady-na-motivaci-zamestnancu-ktere-si-vasi-pracovnici-zamiluji/>.
- ŘEHOŘ, P., VRCHOTA, J. Remuneration in small and middle-sized enterprises with project management. *sciencedirect.com* [online]. 2018 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918317551>.
- SCHAFFER A PARTNER. Za stejnou práci stejná odměna pro ženy i muže – stane se realitou v EU? *schaffer-partner.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z <https://www.schaffer-partner.cz/cs/aktualita/5027-za-stejnou-praci-stejna-odmena-pro-zeny-i-muze-stane-se-realitou-v-eu>.
- SKATULAR, D. Uznávání zaměstnanců je jedním z nejlepších nefinančních motivačních prostředků. *staffino.com* [online]. 2022 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z <https://staffino.com/blog/cs/uznani-zamestnancu-nefinanci-motivace/>.
- SOVOVÁ, E. Rodí se nové zaměstnanecké benefity. S jakými novinkami firmy bodují? *idnes.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-21]. Dostupné z https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefity-zamestnanci-firmy-trend-novinky-prace.A220323_123338_podnikani_sov.
- STALMAŠEKOVÁ, N., GENZOROVÁ, T., ČOREJOVÁ, T. Employee benefits as one of factors of work motivation. *researchgate.net* [online]. 2017 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z https://www.researchgate.net/publication/320493647_EMPLOYEE_BENEFITS_AS_ONE_OF_FACTORS_OF_WORK_MOTIVATION.
- ŠIROKÁ, D. Zaručená mzda v roce 2022 roste. podívejte se, jak jsou na tom jednotlivé skupiny prací. *euro.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z <https://www.euro.cz/clanky/zarucena-mzda-skupiny-praci/>.

TREXIMA. Benefity 2019. *ipodpora.odbory.info*. [online]. 2019 [cit. 2022-10-12]. Dostupné z https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefity_FINAL.pdf.

TREXIMA. Benefit je benefitem pouze tehdy, pokud ho tak bere zaměstnanec. Jejich vnímání se během posledních let změnilo. *trexima.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z <https://www.trexima.cz/benefit-je-benefitem-pouze-tehdy-pokud-ho-tak-bere-zamestnanec-jejich-vnimani-se-behem-poslednich-let-zmenilo/>.

TREYBAL, V., KLÍMOVÁ, R. Faktor motivace. *du.cz*. [online]. 2012 [cit. 2022-10-16]. Dostupné z <https://www.du.cz/33/mzdove-formy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EkDtsc89k8aV-NUTUHRb7JY/>.

UP ČESKÁ REPUBLIKA. Češi platí za obědy stále více elektronickými stravenkami místo papírových, rychlejší digitalizaci pomohl koronavirus. *upcz.cz* [online]. 2020 [cit. 2022-10-21]. Dostupné z <https://www.upcz.cz/cesi-plati-za-obedy-stale-vice-elektronickymi-stravenkami-misto-papirovych-rychlejsi-digitalizaci-pomohl-koronavirus/>.

UP ČESKÁ REPUBLIKA. Tři čtvrtiny lidí si na plat nestěžují, horší je to s benefity. *upcz.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-10-19]. Dostupné z <https://www.upcz.cz/tri-ctvrtiny-lidi-si-na-plat-nestezuji-horsi-je-to-s-benefity/>.

URBAN, J. Jak stanovit odměny. *news.cafin.cz* [online]. 2013 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z <https://news.cafin.cz/clanek/jak-stanovit-odmeny>.

URBAN, J. Odměňování zaměstnanců. *praceamzda.cz* [online]. 2019 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z <https://www.praceamzda.cz/clanky/odmenovani-zamestnancu>.

VACKOVÁ, H. Nespokojenost zaměstnanců roste. Uspějí firmy, které zvednou mzdy. *ekonom.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z <https://ekonom.cz/c1-67031760-nespokojenost-zamestnancu-roste-uspeji-firmy-ktere-zvednou-mzdy>.

VANČO, R. Minimálně stokorunovou stravenku by chtěly od zaměstnavatele ¾ lidí, v reálu na ni dosáhne třetina zaměstnanců. *upcz.cz* [online]. 2020a [cit. 2022-10-19]. Dostupné z <https://www.upcz.cz/minimalne-stokorunovou-stravenku-by-chtely-od-zamestnavatele-%c2%be-lidi-v-realu-na-ni-dosahne-tretina-zamestnancu/>.

VANČO, R. Občerstvení na pracovišti by ocenilo 9 z 10 zaměstnanců. *upcz.cz* [online]. 2020b [cit. 2022-10-19]. Dostupné z <https://www.upcz.cz/obcerstveni-na-pracovisti-by-ocenilo-9-z-10-zamestnancu/>.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Nová směrnice o transparentnosti odměňování posílí vymahatelnost práva na rovnou odměnu a pomůže snížit mzdovou diskriminaci žen. *vlada.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-12-30]. Dostupné z <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/aktuality/tz-nova-smernice-o-transparentnosti-odmenovani-posili-vymahatelnost-prava-na-rovnou-odmenu-a-pomuze-snit-mzdovou-diskriminaci-zen-201893/>.

VOKÁČOVÁ, L. Štěstí je být ženou – platí to i v práci? *manpowergroup.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z <https://www.manpowergroup.cz/stesti-je-byt-zenou/>.

VRABEC, P. Jak si udržet zaměstnance? Benefity jsou přeceňované. *e-news.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-11-03]. Dostupné z <https://e-news.cz/analyzy/jak-si-udrzet-zamestnanec-benefity-jsou-precenovane/>.

ZAJÍČKOVÁ, D. Podnikové mzdové systémy jako základ transparentního a rovného odměňování zaměstnanců. FÓRUM sociální politiky, 2019, ročník 13, číslo 6, 36-38 s. ISSN 1803-7488. *vupsv.cz* [online]. 2019 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z https://www.vupsv.cz/wp-content/uploads/2021/05/Zajickova-Drahomira-Podnikove-mzdove-systemy-jako-zaklad-transparentniho-a-rovneho-odmenovani-zamestnancu.-FSP_c.-6-2019.pdf.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. *ppropo.mpsv.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006.

Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů. *zakonyprolidi.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-10-19]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586/zneni-20221001>.

Ostatní zdroje

ZDROJ SPOLEČNOSTI XY. *Prezentace společnosti*. Praha, 2023.

ZDROJ SPOLEČNOSTI. *Tisková zpráva společnosti XY*. Praha, 2023.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY. *Organizační struktura*. Praha: 2022.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY. *Popis pracovních činností*. Praha, 2017.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY. *HR dokument*. Praha: 2019.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY. *HR dokument*. Praha, 2021.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Žebříček nejčastěji poskytovaných benefitů

Příloha 2 Organizační struktura

Příloha 3 Dotazník

Příloha 4 Vyhodnocení dotazníku

Přílohy

Příloha 1 Žebříček nejčastěji poskytovaných benefitů

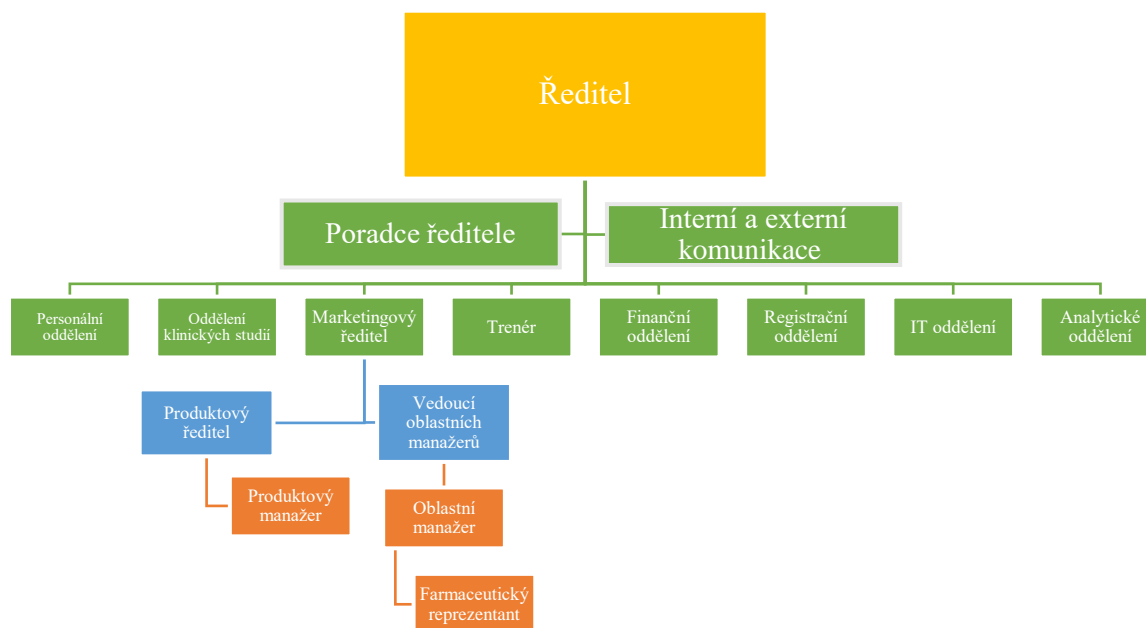
Tabulka 11 Nejčastěji poskytované benefity podle průzkumu společnosti Trexima

Typ benefitu	Procento zaměstnavatelů poskytující benefit
Stravenky	72
Příspěvek na penzijní připojištění	42
Dovolená nad rámec zákona	38
Pružná pracovní doba	34
Vzdělávání	32
Příspěvek na životní pojištění	32
Příspěvek nebo dary při významných životních událostech	30
Home office	30
Služební automobil pro soukromé účely	28
Občerstvení na pracovišti	28
Pracovní volno v náhradou mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance	23
Příspěvky nebo dary při významných pracovních událostech	21
Příspěvky na volnočasové aktivity	20
Zdravotní volno (sick days)	17
Výrobky a služby se slevou nebo zdarma	16
Poskytování půjček zaměstnancům	14
Zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů	13
Příspěvek na dovolenou	11
Příspěvek nebo zajištění dopravy do/ z práce	9
Příspěvky na nadstandardní zdravotní péči a přípravky	5
Náhrada mzdy za první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti	4
Zvýšení odstupného nad rámec zákona	4
Firemní školka	0,4

Zdroj: Trexima 2019, vlastní zpracování

Příloha 2 Organizační struktura

Obrázek 1 Organizační struktura



Zdroj: interní materiál společnosti XY, vlastní zpracování

Příloha 3 Dotazník

Vážený zaměstnanci,

Jmenuji se Michal Bůžek a jsem studentem Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze. V rámci mé bakalářské práce na téma „*Management systému odměňování v organizaci XY*“ bych Vás chtěl po domluvě s Vaším zaměstnavatelem požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní. Veškeré získané informace budou použity výhradně pro účely mé bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas.

Instrukce pro vyplnění

Pokud není uvedeno jinak, vyberte vždy pouze jednu odpověď.

Otázka č. 1 S tím, z jakých složek se skládá moje mzda jsem při nástupu do zaměstnání: (Mzda má fixní a variabilní složku mzdy. Fixní složka představuje základní mzdu, která je sjednána v pracovní smlouvě a je každý měsíc stejná. Variabilní složka mzdy není pevně stanovená, řadíme sem například: příplatky za práci přesčas, příplatky za práci v sobotu a neděli, jiné příplatky, bonusu, odměny, prémie, atd)

- a) Byl/a seznámen/a
- b) Nebyl/a seznámen/a
- c) Už si nevzpomínám

Otázka č. 2 Současný systém odměňování hodnotím jako:

- a) Spravedlivý
- b) Spíše spravedlivý
- c) Spíše nespravedlivý
- d) Nespravedlivý

Otázka č. 3 Co považujete za nespravedlivé na systému odměňování (můžete vybrat více variant):

- a) Nastavení bonusového systému je pro mě nesplnitelné
- b) Výše mého fixního platu není dostatečná
- c) Myslím si, že kolegové mají vyšší mzdu než já
- d) I když mám dobré výsledky a práci dělám dobře, nedochází ke zvýšení mzdy
- e) Jiný důvod
- f) Systém odměňování považuji za spravedlivý

Otázka č. 4 Ohodnot'te prosím od 1 do 5, jak jste spokojen/a s výší vaší fixní mzdy

1 = velmi spokojen/a

5 = nespokojen/a

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Otázka č. 5 Pokud jste nespokojen/a s výší vaší mzdy odpovězte prosím proč.

S výší mzdy jsem nespokojen/a protože:

- a) Neodpovídá mé kvalifikaci
- b) Neodpovídá mému výkonu a mým schopnostem
- c) Jsou na mě kladeny nároky, které neodpovídají výší mé mzdy
- d) Je všeobecně nízká
- e) Už dlouhou dobu nedošlo k jejímu zvýšení
- f) Jiné:.....

Otázka č. 6 Výší mzdy by mělo ovlivňovat zejména:

- a) Délka zaměstnání ve společnosti
- b) Kvalita a výsledky odvedené práce
- c) Úroveň dosažené kvalifikace
- d) Jiné:.....

Otázka č. 7 S četností zvyšování mzdy jsem:

- a) Spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Nespokojen/a

Otázka č. 8 Víím, co musím splnit, aby došlo ke zvýšení mé peněžní odměny

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

Otázka č. 9 Pokud jste v předchozí otázce č. 8 zvolili možnost c) Spíše nesouhlasím nebo možnost d) Nesouhlasím, uveďte důvod, proč tomu tak je:

- a) Nadřízený pracovník mi nesdělil, co musím pro zvýšení mzdy udělat
- b) Nejsou stanovena jasná pravidla pro zvyšování mzdy
- c) Jiné:.....
.....=.....

Otázka č 10 Ohodnoťte prosím od 1 do 5, jak hodnotíte výši finanční odměny při splnění bonusového plánu

1 = velmi vysoká odměna

5 = velmi nízká odměna

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Otázka č. 11 Hodnotíte prodeje stanovené v bonusovém plánu jako splnitelné?

Na tuto otázku odpovídají pouze pracovníci na pozici farmaceutický reprezentant, produktový ředitel, produktový manažer, vedoucí oblastních manažerů, oblastní manažer, farmaceutický reprezentant)

- a) Ano, vždy je bonusový plán stanoven tak, že lze splnit
- b) Většinou je bonusový plán stanoven tak, že je splnitelný
- c) Většinou je bonusový plán stanoven tak, že splnit nelze
- d) Ne, vždy jsou prodeje v bonusovém plánu stanoveny příliš vysoko
- e) Nejsem informován/a o tom, jak je stanovený bonusový plán
- f) Jiné:.....

Otázka č. 12 Snažíte se o splnění bonusového plánu?

Na tuto otázku odpovídají pouze pracovníci na pozici farmaceutický reprezentant, produktový ředitel, produktový manažer, vedoucí oblastních manažerů, oblastní manažer, farmaceutický reprezentant)

- a) Ano, vždy se snažím splnit bonusový plán
- b) Pokud mi přijdou stanovené prodeje splnitelné, snažím se o to, abych je splnil/a
- c) Ne nesnažím o splnění bonusového plánu

Otázka č. 13 Pokud jste na předchozí otázku odpověděli možnost c) Ne nesnažím o splnění bonusového plánu, vyberte prosím důvod proč:

- a) Finanční odměna pro mě není důležitá
- b) Finanční odměna za získání bonusu je příliš nízká
- c) Nechci vynakládat větší pracovní úsilí
- d) Nevím
- e) Jiné:.....

Otázka č. 14 S tím, jaké jsou stanovené prodeje v bonusovém plánu na dané kvartální období jsem vždy dostatečně dopředu informován/a

Na tuto otázku odpovídají pouze pracovníci na pozici farmaceutický reprezentant, produktový ředitel, produktový manažer, vedoucí oblastních manažerů, oblastní manažer, farmaceutický reprezentant)

- a) Vždy jsem dostatečně dopředu informován/a o stanovených prodejích
- b) Většinou jsem dostatečně dopředu informován/a o stanovených prodejích
- c) Skoro nikdy nejsem dostatečně dopředu informován/a o stanovených prodejích
- d) Nikdy nejsem dostatečně dopředu informován/a o stanovených prodejích

Otázka č. 15 Víte, které zaměstnanecké benefity společnost XY nabízí?

- a) Ano
- b) Nevím

Otázka č. 16 Co byste zlepšili na systému benefitů, které Vám zaměstnavatel poskytuje:

- a) Větší nabídka poskytovaných benefitů
- b) Chtěl/a bych mít možnost si sám/a vybrat, které benefity chci využívat
- c) Lepší informování o tom, které benefity zaměstnavatel poskytuje
- d) Jiné:.....
- e) Nic bych nezlepšoval/a

Otázka č. 17 Ohodnoťte prosím na stupnici od 1 do 5 jak moc je pro Vás při výběru nového zaměstnání důležité, jaké benefity zaměstnavatel poskytuje:

1 = velmi důležité

5 = nedůležité

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Otázka č. 18 Označte, které benefity Vám zaměstnavatel poskytuje:

- a) služební automobil
- b) mobilní telefon se zvýhodněným tarifem
- c) notebook nebo tablet
- d) dovolená nad rámec zákona
- e) stravenky
- f) sick-days
- g) flexibilní pracovní doba
- h) nápoje na prac
- i) ovišti
- j) vzdělávání
- k) firemní akce (meeting, teambuilding)

Otázka č. 19 Vyberte, které benefity byste ocenili, kdyby Vám zaměstnavatel poskytoval:

(Vybrat můžete maximálně 3)

- a) Příspěvek na penzijní připojištění
- b) Příspěvek na životní pojištění
- c) Možnost homeoffice (není možné pro pracovníky na pozici farmaceutický reprezentant)
- d) Příspěvek na kulturní nebo sportovní aktivity
- e) 3 dny Sick-days (zdravotní volno)
- f) Příspěvek na dovolenou
- g) Jednou týdně ovocný/zeleninový bar, snídaní nebo svačinu
- h) Příspěvek na vzdělávání/jazykový kurz
- i) Jiné:.....

Otázka č. 20 Vyhovuje vám současný systém poskytování benefitů nebo byste chtěli raději tzv. Cafeteria systém. (Na základě stanoveného finančního objemu byste si sami mohli vybrat, které benefity chcete využívat)

- a) Vyhovuje mi současný systém benefitů
- b) Chtěl/a bych Cafeteria systém

Otázka č. 21 Pokud byste si mohli vybrat mezi zvýšením mzdy nebo některou z nepeněžních odměn (např. možnost vzdělávání, více pochval, více nabízených benefitů, lepší vztahy na pracovišti, více volna), co byste zvolili?

- a) Zvýšení mzdy
- b) Nepeněžní odměny

Otázka č. 22 Ocenili byste širší nabídku vzdělávacích kurzů? Pokud ano, uveďte prosím, v které oblasti (např. jazykové kurzy, kurz prezentačních dovedností atd).

- a) Ano

.....

- b) Ne

Otázka č. 23 Zajímal/a jste se někdy o to, které benefity nabízí jiné farmaceutické společnosti?

- a) Ano
- b) Ne

Otázka č. 24 Dostává se Vám od vašeho nadřízeného pracovníka pochvaly nebo uznání za dobře vykonanou práci?

- a) Můj nadřízený mě pochválí vždy, když odvedu dobrou práci
- b) Pochvaly nebo uznání od mého nadřízeného se mi dostává často
- c) Občas mě můj nadřízený pochválí za dobře vykonanou práci
- d) Pochvaly nebo uznání se mi nedostává vůbec
- e) Jiná odpověď:.....

Otázka č. 25 Považoval/a byste systém odměňování za spravedlivější, pokud byste věděl/a jakou mzdu má kolega na stejné pracovní pozici jako vy?

- a) Ano, považoval bych za spravedlivější, pokud bych si mohl/a porovnat svou mzdu se mzdou kolegů
- b) Ne, není pro mě důležité vědět, jakou mzdu mají kolegové
- c) Ne, protože mzdu nejde porovnávat pouze podle stejné pracovní pozice, ale záleží i například na individuálním výkonu jednotlivých pracovníků

Otázka č. 26 Jaké je vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

Otázka č. 27 Jaký je váš věk?

- a) 20-30 5
- b) 31-40 58 +
- c) 41-50 38
- d) více jak 51 let 9

Otázka č. 28 Jak dlouho ve společnosti XY pracujete?

- a) 1 rok nebo méně 23
- b) 2-5 let 60-
- c) 6-10 let 40
- d) 11 a více let 18

Otázka č. 29 Na jaké pracovní pozici pracujete?

- a) Farmaceutický reprezentant
- b) Personalista
- c) Trenér
- d) Marketingový ředitel (Marketing Director)
- e) Produktový ředitel (Head of Brand managers)
- f) Produktový manažer (Brand manager)
- g) Vedoucí oblastních manažerů (Head of District Managers)
- h) Oblastní manažer (District Manager)
- i) Pracovník klinických studií
- j) Pracovník finančního oddělení
- k) Pracovník registračního oddělení
- l) Pracovník IT oddělení
- m) Pracovník Analytického oddělení

Příloha 4 Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení otázky č. 1 - Seznámení se složkami mzdy při nástupu do zaměstnání

S tím, z jakých složek se skládá moje mzda jsem při nástupu do zaměstnání:	n_i	f_i (%)
Byl/a jsem seznámen/a	69	52,7
Už si nevzpomínám	44	33,6
Nebyl/a seznámen/a	18	13,7
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 4 – Spokojenost s výší fixní mzdy

Spokojenost s výší fixní mzdy	n_i	f_i (%)
1 (velmi spokojen/a)	4	3,1
2 (spokojen/a)	7	5,3
3 (neutrální)	31	23,7
4 (nespokojen/a)	29	22,1
5 (velmi nespokojen/a)	60	45,8
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 6 – Co by mělo zejména ovlivňovat výši mzdy

Co má ovlivňovat výši mzdy	n_i	f_i (%)
Délka zaměstnání ve společnosti	6	4,6
Kvalita a výsledky odvedené práce	119	90,8
Úroveň dosažené kvalifikace	6	4,6
Jiné	0	0
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 7 - Spokojenost zaměstnanců s tím, jak často se zvyšuje mzda

Spokojenost zaměstnanců s četností zvyšování mzdy	n_i	f_i (%)
Spokojen/a	6	4,6
Spíše spokojen/a	9	6,9
Spíše nespokojen/a	43	32,8
Nespokojen/a	73	55,7
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 8 – Informovanost zaměstnanců o podmínkách, které musí splnit, aby jim byla zvýšena finanční odměna

Vím, co musím splnit, aby došlo ke zvýšení mé peněžní odměny	n_i	f_i (%)
Souhlasím	3	2,3
Spíše souhlasím	0	0
Spíše nesouhlasím	5	3,8
Nesouhlasím	123	93,9
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 9 Důvody proč zaměstnanci neví, co musí splnit, aby jim byla zvýšena finanční odměna

Nevím, co musím udělat pro zvýšení mé peněžní odměny, protože:	n_i	f_i (%)
Nadřízený pracovník mi nesdělil, co musím pro zvýšení mzdy udělat	38	29,7
Nejsou stanovena jasná pravidla pro zvyšování mzdy	85	66,4
Jiné	5	3,9
Celkem	128	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 10 Hodnocení výše finanční odměny při splnění bonusového plánu

Spokojenost s výší fixní mzdy	n_i	f_i (%)
1 (velmi vysoká)	118	94,4
2 (vysoká)	7	5,6
3 (neutrální)	0	0
4 (nízká)	0	0
5 (velmi nízká)	0	0
Celkem	125	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 11 Splnitelnost prodejů stanovených v bonusovém plánu

Hodnotíte prodeje stanovené v bonusovém plánu jako splnitelné?	n_i	f_i (%)
Ano, vždy je bonusový plán stanoven tak, že lze splnit	18	14,9
Většinou je bonusový plán stanoven tak, že je splnitelný	47	38,8
Většinou je bonusový plán stanoven tak, že splnit nelze	51	42,1
Ne, vždy jsou prodeje v bonusovém plánu stanoveny příliš vysoko	5	4,1
Nejsem informován/a o tom, jak je stanovený bonusový plán	0	0
Jiné	0	0
Celkem	121	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 13 Důvody, proč se zaměstnanci nesnaží splnit bonusový plán

Proč se nesnažíte splnit bonusový plán?	n_i	f_i (%)
Finanční odměna pro mě není důležitá	0	0
Finanční odměna za získání bonusu je příliš nízká	0	0
Nechci vynakládat větší pracovní úsilí	0	0
Nevím	14	56,0
Jiné	11	44,0
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 14 Informovanost zaměstnanců o prodejích v bonusovém plánu

Informovanost zaměstnanců o prodejích v bonusovém plánu	n_i	f_i (%)
Vždy jsem dostatečně dopředu informován/a o stanovených prodejích	14	11,6
Většinou jsem dostatečně dopředu informován/a o stanovených prodejích	20	16,5
Skoro nikdy nejsem dostatečně dopředu informován/a o stanovených prodejích	87	71,9
Nikdy nejsem dostatečně dopředu informován/a o stanovených prodejích	0	0
Celkem	121	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 15 Informovanost zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech

Víte, které zaměstnanecké benefity společnost XY nabízí?	n_i	f_i (%)
Ano	125	95,4
Nevím	6	4,6
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 18 Výběr benefitů poskytovaných zaměstnancům společnosti XY

Označte, které benefity vám zaměstnavatel poskytuje:	n_i	f_i (%)
Služební automobil	123	11,7
Mobilní telefon se zvýhodněným tarifem	131	12,4
Notebook nebo tablet	131	12,4
Dovolená nad rámec zákona	122	11,6
Stravenky	131	12,4
Sick-days	0	0
Flexibilní pracovní doba	131	12,4
Nápoje na pracovišti (káva)	28	2,7
Vzdělávání	127	12,0
Firemní akce (meeting, teambuilding, vánoční večírek)	131	12,4
Celkem	1055	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 20 Preference zaměstnanců mezi současným systémem benefitů nebo Cafeteria systémem

Vyhovuje vám současný systém poskytování benefitů nebo byste chtěli raději tzv. Cafeteria systém	n_i	f_i (%)
Vyhovuje mi současný systém benefitů	97	74,0
Chtěl/a bych Cafeteria systém	34	26
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 21 Volba mezi peněžními a nepeněžními odměnami

Zvolili byste si raději zvýšení mzdy nebo některou z nepeněžních odměn	n_i	f_i (%)
Zvýšení mzdy	106	80,9
Nepeněžní odměny	25	19,1
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 22 Zájem respondentů o širší nabídku vzdělávacích kurzů

Ocenili byste širší nabídku vzdělávacích kurzů	n _i	f _i (%)
Ano	88	67,2
Ne	43	32,8
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 23 zjišťování informací o benefitech jiných farmaceutických společností

Zajímal/a jste se někdy o to, které benefity nabízí jiné farmaceutické společnosti	n _i	f _i (%)
Ano	83	63,4
Ne	48	36,6
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 26 Pohlaví respondentů

Jaké je vaše pohlaví	n _i	f _i (%)
Žena	61	46,6
Muž	70	53,4
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 27 Věk respondentů

Jaký je váš věk	n _i	f _i (%)
20-30	5	3,8
31-40	79	60,3
41-50	38	29,0
Více jak 51	9	6,9
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 28 Délka zaměstnání ve společnosti XY

Jak dlouho ve společnosti XY pracujete	n _i	f _i (%)
1 rok nebo méně	12	9,2
2-5 let	69	52,7
6-10 let	38	29,0
11 a více let	12	9,2
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 29 Rozdělení respondentů dle pracovní pozice

Na jaké pracovní pozici pracujete?	n_i	f_i (%)
Farmaceutický reprezentant	103	78,6
Personalista	3	2,3
Trenér	4	3,1
Marketingový ředitel (Marketing Director)	1	0,8
Produktový ředitel (Head of Brand managers)	1	0,8
Produktový manažer (Brand manager)	5	3,8
Vedoucí oblastních manažerů (Head of District Managers)	1	0,8
Oblastní manažer (District Manager)	6	4,6
Pracovník klinických studií	2	1,5
Pracovník finančního oddělení	1	0,8
Pracovník registračního oddělení	1	0,8
Pracovník IT oddělení	0	0
Pracovník Analytického oddělení	3	2,3
Celkem	131	100

Zdroj: vlastní zpracování