

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014 – 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Miroslav Hruběš

**Projektování systému odměňování ve výrobní
společnosti**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc. (Ph.D.)

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014 - 2016

DIPLOMA THESIS

Miroslav Hrubeš

Designing of total remuneration system in production
company

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc. (Ph.D.)

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Chomutově dne

Miroslav Hruběš
vlastnoruční podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. (Ph.D.) za odborné vedení, pomoc a rady při vedení této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá popsáním projektování nového systému odměňování ve výrobní společnosti, při využití moderních trendů v celkovém odměňování na trhu v ČR. Teoretická část se soustředí na vysvětlení pojmů odměňování a jeho řízení, formami odměňování, faktory ovlivňujícími odměňování, motivací zaměstnanců. V praktické části své práce se stručně věnuji popisu společnosti, v které proběhla analýza systému odměňování, zpracování dat z provedeného zaměstnaneckého průzkumu spokojenosti s celkovým odměňováním. Na závěr je popsán návrh nápravných opatření vedoucích k novému systému odměňování, v návaznosti na výsledky uskutečněného zaměstnaneckého průzkumu a na základě dat získaných z tržního průzkumu odměňování v České republice.

Klíčové pojmy

Angažovanost, dotazníková šetření, funkční skupiny zaměstnanců, hodnocení, motivace, mzda, mzdová šetření, nápravná opatření, řízení odměňování, výrobní proces, zaměstnanecké benefity

Annotation

Diploma thesis is focused on description of process of total remuneration in production company with usage of latest trends in total remuneration market in Czech republic. Teoretical part of thesis is focused on definition of remuneration itself, management of remuneration, types of remuneration, factors influencing remuneration. Practical part is shortly describing profile of production company where analysis of remuneration was made, processing of received data from internal satisfaction employees survey with remuneration. Final part belong to description of countermeasure steps leading to new remuneration systemm in connection with performed internal survey and received data from remuneration market in Czech republic.

Key words

Benefits, countermeasure steps, employee's functional groups, employee satisfaction survey, evaluation, questionnaire survey, management remuneration, motivation, production proces, remuneration, remuneration market, salary, salary components, salary survey

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 VÝROBA A VÝROBNÍ SPOLEČNOST	11
1.1. Teorie výroby a výrobní faktory	11
1.2. Výrobní proces.....	12
1.3. Výrobní společnost a konkurenční výhoda.....	13
2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	15
2.1. Politika odměňování	15
2.2. Řízení odměňování	17
2.3. Faktory vnějšího prostředí	19
2.4. Faktory vnitřního prostředí	21
2.5. Motivace	23
2.5.1. Teorie motivace	24
2.6. Angažovanost.....	26
2.6.1. Faktory ovlivňující angažovanost.....	27
2.7. Hodnocení práce	28
2.7.1. Tržní oceňování práce.....	30
2.8. Hodnocení zaměstnance a vazba na odměnu.....	31
2.9. Mzda	32
2.9.1. Typy mzdy dle zákoníku práce	33
2.9.2. Typy mezd dle členění v organizacích	34
2.10. Složky mzdy	34
2.11. Celková odměna	36
2.12. Zaměstnanecké výhody.....	37
2.13. Mzdová šetření.....	39
3 EMPIRICKÝ VÝZKUM	43
3.1. Metody empirického výzkumu	43
3.1.1. Dotazník.....	44
3.2. Zjišťování spokojenosti zaměstnanců.....	45
3.3. Zpracování výsledků výzkumu	46
PRAKTICKÁ ČÁST	
4 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI	47
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	48
5.1. XY ve světě a v České republice	48
5.2. Představení XY v Chomutově	49
5.3. Systém odměňování výrobních a nevýrobních dělníků v XY	52

5.3.1. Systém odměňování výrobních dělníků.....	52
5.3.2. Systém odměňování nevýrobních dělníků.....	54
5.4. Systém odměňování THP zaměstnanců v XY.....	55
5.5. Zaměstnanecké výhody v XY.....	58
6 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S ODMĚŇOVÁNÍM.....	63
6.1. Proces realizace průzkumu spokojenosti v XY.....	63
6.1.1. Časový harmonogram realizace průzkumu spokojenosti.....	63
6.1.2. Sběr dat.....	64
6.1.3. Zpracování dat.....	64
6.2. Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity v XY.....	65
6.2.1. Výsledky průzkumu dle jednotlivých otázek.....	65
6.3. Interpretace výsledků.....	70
6.4. Identifikované silné a slabé stránky.....	74
7 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	76
7.1. Nástupní mzda.....	76
7.2. Změna systému odměňování u D, IND zaměstnanců.....	78
7.2.1. Změna variabilní složky mzdy.....	80
7.2.2. Kalkulace nákladů.....	81
7.3. Změna v oblasti benefitů.....	83
8 ZÁVĚR.....	84
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	88
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	90
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Nastavení funkčního systému odměňování do kterého v rámci celkového odměňování, patří i oblast zaměstnaneckých benefitů, je jedna z klíčových činností personálního oddělení v každé firmě. Na správně nastaveném procesu odměňování závisí klíčové externí a interní faktory, spojené s úspěchem firmy. Mezi externí faktory můžeme například zařadit konkurenceschopnost firmy, spokojeného zákazníka, včasné a kvalitní dodávky služeb či zboží a mezi interní, které přímo ovlivňují externí faktory pak například fluktuaci, loajalitu zaměstnanců, angažovanost, či schopnost firmy získat na trhu práce kvalifikované zaměstnance. Systém odměňování ovlivňuje také zásadním způsobem motivaci zaměstnanců, pokud je nastavený proaktivně, pak významným způsobem ovlivňuje i jejich výkonnost, spokojenost a chuť rozšiřovat si své znalosti a dovednosti.

V době, kdy se Česká republika pyšní druhou nejnižší nezaměstnanost v rámci Evropské unie, průmysl v roce 2015 rostl o 7%, prodeje nových vozů stoupají na trhu Evropské unie v řádu desítek procent, což má významný vliv na hlavní průmyslové odvětví v České republice, tj. automobilový průmysl, vláda obnovila projekt investičních pobídek a na český trh práce vstupují nové nadnárodní společnosti typu Amazon či Nexen, které jsou nuceny k agresivní politice odměňování, aby měli šanci získat plánované počty zaměstnanců na lokálním pracovním trhu, vyniká důležitost správně nastaveného celkového odměňování dvojnásobně. Samotné nadstandardní odměňování nezajistí loajalitu a angažovanost zaměstnanců, je však vedle práce samotné, firemní kultury, manažerského vedení a reputace firmy klíčovou oblastí, která rozhoduje o úspěšnosti firmy v konkurenčním prostředí stávajícího trhu práce. Je třeba nepřeceňovat finanční motivaci, která při opomíjení dalších motivačních faktorů může být pro firmu ve své podstatě velmi drahá.

Téma Projektování systému celkového odměňování jsem zvolil z důvodu praktické zkušenosti s nastavením systému celkového odměňování ve výrobní společnosti (dále jen XY) s 600 zaměstnanci. Při nastavení a implementaci procesu celkového odměňování uvnitř XY jsem osobně vycházel z praktických zkušeností z pozice HR manažera s 12 roky praxe, nově v pozici ředitele a jednatele společnosti, v textu práce dále zmíněné odborné literatury a také ze statistických dat získaných

v rámci celorepublikových průzkumů odměňování a provedeného interního průzkumu spokojenosti s celkovým odměňováním.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝROBA A VÝROBNÍ SPOLEČNOST

1.1. Teorie výroby a výrobní faktory

Výroba je transformační proces, přeměňující přírodní předměty (suroviny) na statky (výrobky a služby). Podle národohospodářské teorie se výroba uskutečňuje spojením třech faktorů: půda, práce, kapitál. Půda a práce jsou původními výrobními faktory a kapitál je faktor odvozený. Pojmem kapitál rozumíme stroje, nástroje, materiál, budovy apod. Z pohledu ekonomie je rozdělení výrobních faktorů více konkretizováno. Rozdělení výrobních faktorů dle Wöhe¹:

- podnikové řízení
- práce
- hmotný investiční majetek (budovy, stroje, pozemky apod.)
- materiály (suroviny, provozní látky apod.)

Podnikové řízení hraje klíčovou roli ve výrobním procesu. Stanovuje cíle podniku a způsoby jejich dosažení. Skládá se z řady činností od tvorby organizace, plánování, rozdělování, rozhodování, koordinaci činností až po kontrolu plnění cílů.

Pod pojmem práce je definováno účelové vynaložení energie a duševních schopností zaměstnancem při tvorbě výrobků/služeb. Nákladem spojeným s prací jsou mzdy/platy a další personální náklady.

Hmotným investičním majetkem rozumíme soubor prostředků, které nejsou obvykle spotřebovány v jednom výrobním cyklu. Hodnotíme u nich způsobilost plnit výrobní účel a produkovat statky v požadované kvalitě a kvantitě a jejich hospodárnost z pohledu spotřeby energií a provozních materiálů.

Do oblasti materiálu pak řadíme suroviny, provozní materiály, obalový materiál a energie.

¹ WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 1995, s.51. ISBN 80-7179-014-1.

V rámci současných účetních standardů pak rozeznáváme ještě nehmotný investiční majetek, do kterého spadají položky, jako jsou patenty, know-how, duševní vlastnictví všeobecně, práva či software.

1.2. Výrobní proces

Výrobní proces je cílevědomá činnost, která je prováděna za účelem tvorby materiálních či nemateriálních statků a za účelem uspokojení potřeb zákazníků. Výsledkem jsou výrobky či služby.

Pro každý výrobní proces je na samém začátku nutné položit si základní ekonomické otázky:

- co, kde a kolik toho budu vyrábět
- jak budu vyrábět – kdo bude vyrábět, jaké budou vstupy (materiál) a jakým technologickým způsobem
- pro koho budu vyrábět – kdo je zákazník a jakým distribučním kanálem se k němu výrobek dostane

Pokud získáme relevantní odpovědi na tyto základní otázky, můžeme začít pracovat na samotném výrobním procesu, který se dělí na tři fáze:

- předvýrobní etapa - zahrnuje průzkum trhu, vývojové práce na výrobku, konstrukční, technologickou a ekonomickou přípravu výroby
- výrobní etapa - skládá se z předvýroby, výroby a balení
- odbytová etapa – skládá se ze skladování, distribuce a prodeje

V závislosti na výrobních faktorech můžeme výrobní proces rozdělit na:

- investičně náročný – odpisy tvoří v nákladech významný podíl
- pracovní náročný – vysoký podíl lidské práce na výrobním procesu způsobuje vysoké mzdové náklady
- materiálově/energeticky náročný – dominují náklady na spotřebu materiálu/energií

Z hlediska rozsahu a objemu výroby rozlišujeme tři typy výrobních procesů a to kusovou, sériovou a hromadnou výrobu. Kusová výroba pak spadá do zakázkové

výroby a sériová do linkové výroby. U sériové a hromadné výroby se pak rozložení nákladů pohybuje v rozmezí 70% materiál, 20% ostatní náklady včetně energií a pouze 10% tvoří mzdové náklady.² Přesto je lidská práce klíčovým prvkem výrobního procesu.

2.2. Výrobní společnost a konkurenční výhoda

Výrobní společnost se snaží upoutat pozornost spotřebitele prostřednictvím svého výrobku/produktu. Díky jeho vlastnostem chce mít mezi výrobci nejlepší konkurenční pozici a získat tak konkurenční výhodu. Té lze dosáhnout:

- co nejnižšími výrobními náklady
- diferenciací vlastní produkce – jedinečnost, nenapodobitelnost, jakost

Aby mohl podnik realizovat konkurenční výhodu, musí hledat zdroje vstupů v nejlevnějších lokalitách, musí hledat zdroje kapitálu a budovat závody v zemích s nízkými mzdovými náklady, je-li výroba náročná na spotřebu lidské práce. Konkurenční výhoda lze budovat také na základě produkce výrobků vysoké technické i kvalitní úrovně což vyžaduje schopnost zavádět nové, nebo inovované produkty. Zvyšuje se tím dynamika trhu, loajalita zákazníků a distributorů. Zápořem jsou zvýšené náklady v oblasti realizace inovací. Vždy je třeba provést vyhodnocení efektivnosti inovací. Pouze 2-5% nových výrobků je zcela úspěšných a 20% končí jako zcela neúspěšných.³ Další oblastí jak lze získat konkurenční výhodu je diverzifikace výrobku. Jedná se o přístup, kdy firma nabízí širokou paletu výrobků s cílem uspokojit individuální přání co nejvyššího spektra zákazníků. Cílem je snaha maximalizovat objem prodeje výrobků a zaujmout významný podíl na trhu. Typickým příkladem uplatnění diverzifikace výrobku je automobilový průmysl, kde je užitná hodnota výrobku upravena na míru pro každého zákazníka. Konkurenční výhoda vlivem nízkých nákladů je přístup, který funguje, pokud dojde ke snížení výrobních nákladů pod hranici, kterou dosahuje konkurence. Ke snížení výrobních nákladů dochází také vlivem hospodárnosti, která představuje požadovaný výstup výroby při minimálních vstupech.

² TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 202. ISBN 978-80-247-1479-0.

³ KOTLER, XYilip. *Moderní marketing*: 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 666. ISBN 978-80-247-1545-2.

Aby byla konkurenční výhoda získaná prostřednictvím výrobku udržena, je nutné mít v celém výrobním řetězci stabilní dodávky vstupního materiálu potřebného pro výrobu a stabilní lidské zdroje. Klíčová je schopnost dodávat zákazníkovi výrobky včas a v dohodnutém množství. Bez splnění těchto základních podmínek ztrácí konkurenční výhoda svůj potenciál.

2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

2.1. Politika odměňování

Politika odměňování determinuje konkrétní kroky, pro rozhodování a činnost organizace a managementu v oblasti řízení odměňování. Základními faktory, z kterých musí politika odměňování vycházet, jsou právní předpisy České republiky, které stanovují spodní limit odměňování⁴ a také princip spravedlivého odměňování⁵. Politika odměňování musí být provázána s ostatními procesy a systémy řízení lidských zdrojů a měla by také brát na zřetel reálnou firemní kulturu, kterou může správně nastavená politika odměňování významně podpořit.

Z politiky odměňování by mělo vyplynout, kde se chce organizace na trhu práce pohybovat a také proč. Nadprůměrně obvykle platí společnosti, které jsou zaměřené na lidský kapitál, jako jsou například poradenské či IT firmy. Také společnosti zaměřené na kvalitu potřebují zaměstnance, kteří jsou schopni pracovat spolehlivě a samostatně, a tedy potřebují také získat ty nejlepší z trhu. Platit na průměrné úrovni trhu je vhodné pro organizace, které mají jasné standardy a politiky a nepotřebují tedy již nutně špičkové zaměstnance a dále pro organizace, které svoji atraktivitu stavějí na dobré firemní kultuře. Naopak pod průměrem trhu se obvykle pohybují organizace, které svou podnikatelskou strategii nestaví primárně na kvalitě, ale na nízkých cenách výrobků či služeb.

Politiku odměňování ovlivňují další faktory. Interním omezujícím faktorem je rozpočet personálních nákladů. Vnější faktorem je pak reálná situace na trhu práce. Na základě ní teprve může personální oddělení či management určit, co skutečně znamená být nad či pod trhem a kolik by měla organizace zaměstnanci platit. Při stanovování úrovně odměňování je třeba identifikovat konkurenci na trhu práce. Dalším krokem pro stanovení politiky je získání informací o trhu práce, které poskytují specializované poradenské společnosti na základě pořádaných průzkumů odměňování.

⁴ Zákon č. 262/2006 Sbírky. §111. Zákoník práce

⁵ Zákon č. 262/2006 Sbírky. § 13 odst. 2 písm. c). Zákoník práce

Tyto informace jsou obvykle postaveny na metodice hodnocení pracovních pozic, a umožňují tedy poměrně objektivní srovnání mezi zaměstnanci organizace i s ostatními účastníky průzkumu. Nepracují pouze s mediánem trhu, ale i s percentily trhu, takže umožňují nastavit hladinu, v rámci které se chce organizace na trhu v oblasti odměňování pohybovat.

Politika odměňování se nezabývá jen úrovní odměn a konkurenceschopností řízení odměňování vůči trhu. Důležitým faktorem v rámci celého procesu nastavování politiky jsou také vnitřní spravedlnost systému odměňování, které organizace dosáhne například nastolením společné struktury stupňů a sazeb, tak aby základní mzdy byly stejné v rámci jednotlivých stupňů. V kombinaci s hodnocením práce, které potvrzuje správné zařazení zaměstnance respektive pracovní role do mzdového stupně, získáváme ověření nastavení systému odměňování ve stanovených časových úsecích, například kvartálně, ročně či v čase ukončení projektu. Hodnocení zaměstnanců, zejména na roční bázi je pak často spojeno s úpravou mezd zaměstnanců. Politika odměňování tak musí jasně stanovit mechanismus navýšování mezd (jak často, v návaznosti na jaké faktory, kdo navrhuje navýšení mzdy a kdo je schvaluje). Politika odměňování by také měla být srozumitelná a průhledná, neboť to má vliv na angažovanost a oddanost zaměstnanců a je zároveň nezbytným prvkem psychologické smlouvy. Psychologická smlouva jsou nepsané podmínky spolupráce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V realizaci odměňování, hrají klíčovou roli linioví manažeři. Politika odměňování by měla řešit míru přenesení odpovědnosti v oblasti odměňování na manažery a zároveň by měla zajistit, že manažeři v celé organizaci budou konzistentní, ve svých rozhodnutích. Toto by měla podpořit celá řada prováděcích interních předpisů tak, aby byla míra subjektivity a nekonzistentnosti na minimální úrovni.

Politika odměňování, by měla být stejně jako další stránky řízení odměňování pravidelně přezkoumávána, neboť řízení odměňování je dynamické a neustále se vyvíjí. Je třeba zohledňovat nejenom změny na trhu práce, odvětví, ekonomice aj., ale také uzpůsobovat systém řízení odměňování vnitřním změnám uvnitř organizace. V rámci přezkoumávání systému řízení odměňování, potažmo politiky odměňování, je možné využít personální oddělení, které má dostatečně fundované specialisty v oblasti

odměňování, lze také využít služeb externích společností, popřípadě provést kombinaci obého. Je vhodné si v rámci přezkoumání položit tyto otázky:

- Je politika odměňování a systém řízení odměňování relevantní?
- Jsou nějaké problémy při uplatňování?
- Chce někdo něco změnit a jak?

Dobrym nápadem je zohlednit datum firemní revize – jeden nebo dva roky dopředu – uskutečněné po zavedení nějakého nového systému odměňování nebo mzdové struktury.⁶

2.2. Řízení odměňování

Řízení odměňování zajišťuje, aby práce, kterou zaměstnanci vykonávají v organizaci, byla odměněna jak peněžní, tak nepeněžní formou. Zabývá se konstrukcí systému odměňování, který je akceptovatelný jak pro zaměstnance, tak jejich zaměstnavatele. Hlavním cílem, je odměňovat zaměstnance v souladu se strategickými cíli organizace, musí také odpovídat vnitřním podmínkám a kultuře organizace. Systém odměňování musí být spravedlivý, srozumitelný a dodržovaný bez výjimky. Řízení odměňování se týká i nepeněžní formy odměňování, jako je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, slovní hodnocení, uznání, růst pravomocí a odpovědností.

Cíle řízení odměňování jsou:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a potřebami zaměstnanců
- odměňovat správné věci, aby bylo zřejmé, co je důležité z hlediska chování a výsledků
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné, vysoce kvalitní pracovníky
- motivovat zaměstnance a získávat si jejich loajalitu a angažovanost

⁶ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 96. ISBN 978-80-247-2890-2.

- vytvářet kulturu vysokého výkonu⁷

Členění odměňování existuje celá řada, kromě peněžitého a nepeněžitého, to může být například členění odměňování na vnitřní a vnější odměny, které plynou z odváděné práce.⁸

Mezi vnější odměny patří například peněžní odměna, benefity, pracovní podmínky, povýšení, pochvala, vztahy na pracovišti. Mezi vnitřní odměny pak můžeme zařadit vnitřní pocity zaměstnance spojené s výkonem pracovní činnosti jako je například sebeúcta, seberealizace, pocit úspěšnosti.

Dle Koubka si je třeba na začátku úvah o řízení odměňování položit tři otázky:⁹

1. Čeho potřebuje firma dosáhnout systémem odměn?
2. Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn (šíře odměn, typy)?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve firmě?

Správné řízení odměňování by mělo pracovat s principem ‚celkového odměňování‘, který je složen z různých složek odměňování a který je zároveň spojen s ostatními složkami řízení lidských zdrojů v organizaci jako je loajalita, angažovanost, rozvoj zaměstnanců, práce s talenty. Na řízení odměňování je nutno pohlížet jako na jednu ze základních složek systému řízení lidských zdrojů, který je navázán na strategické cíle organizace.

Jednotlivé odměny nelze brát jako univerzální a zajímavé pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci mohou mít k jednotlivým typům odměn různé postoje. Pro některé je důležité maximalizovat peněžité odměny, pro druhé je klíčová kultura organizace, spravedlnost, ocenění odvedené práce, dodržování stanovených pravidel. Pro správné nastavení celkového odměňování v organizaci je tak vhodné kromě výše uvedených pravidel získat také názor jednotlivých kategorií zaměstnanců uvnitř organizace.

⁷ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 20. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁸ THOMSON, Rosemary. Řízení lidí. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007, s.160. ISBN 978-80-7357-267-9.

⁹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 286. ISBN 978-80-7261-288-8.

Každá organizace přistupuje k řízení lidských zdrojů více či méně odlišně, neboť každá z nich je ovlivněna vnějšími a vnitřními faktory. Má jinou organizační strukturu, kulturu, povahu vykonávané práce, má odlišné pracovní prostředí, finanční i lidské zdroje, zákazníky atd. Nastavení řízení odměňování by tedy nemělo být zobecňováno a přebíráno bez ohledu na vnitřní a vnější podmínky organizace, naopak by mělo z těchto podmínek vycházet.

2.3. Faktory vnějšího prostředí

Za vnější prostředí můžeme brát veškeré aspekty, které působí na organizaci z vnějšku a jsou ovlivnitelné jen nepřímo, nebo pouze z malé části. Mezi vnější faktory tak můžeme zařadit globalizaci, konkurenci, aktivity vlády v dané zemi, změny v jednotlivých odvětvích, růst či propad ekonomiky země, regionu, či odvětví ve kterém organizace podniká apod.

Pro identifikaci vnějších vlivů, které mají vliv na organizaci, můžeme využít PEST analýzu (Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické faktory). PEST analýza je široce aplikovaným nástrojem strategické analýzy, který dává přehled o jednotlivých vnějších faktorech. Umožňuje minimalizovat případná rizika a případně využít působení těchto sil ve prospěch organizace. PEST analýzu je rovněž možné využít pro situace, kdy se organizace chystá vstoupit na nový trh, nový region, kde panují jiné poměry, než na které je organizace zvyklá. Identifikace faktorů v novém prostředí umožňuje rychlejší adaptaci na změnu a minimalizuje případná rizika spojená se vstupem na nový trh.

Obrázek 1: Grafická podoba PEST analýzy



Zdroj: Braintools. *PEST analýza*. [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z:
<http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/pest-analyza.htm>

Změna vnějšího prostředí je dynamická, vyžaduje od těch organizací, které chtějí být úspěšné distribuci zaměstnanců, nápadů produktů a informací do celého světa. S tím roste poptávka po vzdělání a dovednostech lidí, což společně s nedostatkem kvalifikovaných lidí a nízkou mírou nezaměstnanosti ovlivňuje strategii a řízení odměňování tak, aby byli talenti získáni, rozvíjeni a udrženi. Jedním ze zásadních vnějších vlivů jsou demografické změny. Porodnost v Evropě klesá, populace stárne, mění se tempo i styl práce díky implementaci moderních technologií, prodlužuje se odchod do důchodu a tím se pomalu mění důraz ve skladbě odměňování zaměstnanců. Na odměňování zaměstnanců mají vliv tržní mzdové sazby a jejich pohyby, které musí organizace sledovat, pokud chce být konkurenceschopná na trhu práce. Mezi vnější vlivy pak řadíme i politickou situaci a politickou a ekonomickou stabilitu, nejenom v zemi, kde organizace působí, ale v důsledku globalizace na celém světě. Zejména v dnešní době vidíme, jak jednotlivé lokální ozbrojené konflikty ovlivňují ekonomiky jednotlivých zemí. Ať je to v důsledku uvalených sankcí, či v důsledku masové migrační vlny, která zasáhla celou Evropu. Technologické změny spojené s těžbou ropy

a zemního plynu pak výrazně rozkývaly trh s těmito komoditami, který ve spojení s ochlazováním čínské ekonomiky zažívá nebyvalý propad.

2.4. Faktory vnitřního prostředí

Za vnitřní prostředí považujeme aspekty, které působí na organizaci zevnitř organizace a jsou na rozdíl od vnějších faktorů zcela ovlivnitelné přímo organizací a jejími manažery. Mezi takovéto vnitřní faktory řadíme:

- **Strategie** – směr, kterým se ubírá strategie organizace, určuje také směr, kterým by měla směřovat strategie odměňování. Pokud budou obě složky v symbióze, mohou efektivně naplňovat cíle organizace. Cíle odměňování jsou pak navázány na cíle organizace, strategie odměňování naopak popisuje, jakým způsobem přispěje k dosažení cílů organizace.
- **Kulturu a hodnoty** – kulturu firmy tvoří všeobecně sdílené postoje, hodnoty, normy, které ovlivňují chování lidí a způsob, jakým vykonávají svou práci. Pozitivní kultura vytváří pozitivní prostředí pro zlepšování pracovního výkonu, řízení změny a identifikaci zaměstnance s organizací. Napomáhá také formování chování zaměstnanců, tím, že určuje, co se od zaměstnanců očekává. Hodnoty organizace jsou důležité pro řízení odměňování. Hodnoty vyjadřují, co je nejlepší pro organizaci a jaké chování je požadováno. Čím silnější hodnoty jsou, tím více ovlivňují chování zaměstnanců. Hodnoty se týkají například oblastí péče o zaměstnance, oceňování jejich práce, zapojení zaměstnanců do rozhodování o určitých aspektech jejich práce, rovnost, stejné příležitosti, týmová práce společenská odpovědnost apod. Takové hodnoty, pak mají vliv na řízení pracovního výkonu, odměňování dle přínosu zaměstnance pro organizaci, na akceptovatelnost a srozumitelnost systému odměňování.
- **Typ podnikání** – je rozhodující, na jaký typ podnikání je organizace zaměřena, zda je podnikání soustředěno na výrobu, služby nebo například na

neziskový sektor. Typ podnikání ovlivňuje i osobnostní typy zaměstnanců, kteří v organizaci pracují a jejich hodnoty, organizační struktury apod.

- **Zaměstnance a jejich názor** – typ zaměstnanců je závislý na typu podnikání a technologií, které organizace k podnikání používá. Zcela jistě bude mít odlišný typ zaměstnanců a s tím spojený přístup k odměňování výrobní společnost, jiný například organizace pohybující se v oboru IT a jiný například obchodní společnost. Čím složitější technologie organizace používá, tím více roste nárok na získání a udržení vzdělaných zaměstnanců s potřebnými znalostmi. Pro řízení odměňování je důležité brát v úvahu názory a očekávání zaměstnanců. Zaměstnanci by měli mít možnost se vyjádřit do vytváření či připomínkování procesů jako je hodnocení práce nebo řízení pracovního výkonu.
- **Techniku a technologie používané v organizaci** – ta má vliv na velký vliv na vnitřní členění organizace, na organizaci a řízení vykonávané práce. Používaná technologie a technické vybavení mají zásadní vliv na konstrukci odměňování, zejména s ohledem na požadavky na potřebné vzdělání a flexibilitu zaměstnanců, kteří technologie obsluhují.

Ke zhodnocení vnitřních faktorů, můžeme využít metodu VRIO, která se skládá z anglického akronymu pro:

- hodnotnost (*value*)
- vzácnost (*rareness*)
- napodobitelnost (*imitability*)
- schopnost organizace těchto vstupů využívat (*organization*)¹⁰

Metoda posuzuje účinnost zdrojů vnitřních faktorů podle výše uvedených kritérií. Posuzuje organizaci dle těchto kritérií, její konkurenční potenciál, potenciál pro zlepšování apod. Výsledky analýzy se pak propojují se strategií organizace a jejími plány.

¹⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 88. ISBN 978-80-247-2690-8.

2.5. Motivace

Jednou z nejdůležitějších záležitostí řízení odměňování je, jakého výkonu dosáhnou motivovaní zaměstnanci. Motivace hraje klíčovou úlohu ve formování kultury výkonu, která bývá standardně cílem strategie odměňování. Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby vykonávali určitou činnost. Motivace zaměstnanců pak vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a realizovat strategické cíle organizace.¹¹ Ochotu zaměstnance pracovat v souladu s cíli organizace, ovlivňují vnitřní motivy, které působí v psychice člověka a směřují chování a jednání zaměstnance k uspokojení potřeby a také vnější motivy, tj. vnější podněty působící na psychiku člověka.¹² Základním motivem jednání a chování jsou potřeby, které vyvolávají v člověku pocit nedostatku či nadbytku něčeho důležitého. V pracovním procesu je nutné uplatňovat takové stimuly, které se u člověka setkají s jeho motivy a působí tak na jeho motivaci. Organizace tak dosahuje svých strategických cílů prostřednictvím uspokojování specifických potřeb zaměstnanců. Musí tedy nastavit stimulaci zaměstnanců tak, aby působila pozitivně na motivaci zaměstnanců, kteří tím budou vnitřně motivováni k vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu, protože tím získají možnost uspokojit své potřeby. Potřeby zaměstnanců lze naplňovat prostřednictvím vnějších a vnitřních motivací:

- **vnější motivace** – mzda, pochvala, uznání, vzdělávání, kariérní postup, styl řízení, pracovní prostředí, zaměstnanecké benefity, ale také tresty, kritika
- **vnitřní motivace** – práce samotná, která u zaměstnanců posiluje pocit odpovědnosti, pravomoci, sounáležitosti a významnosti

Zatímco vnější motivátory mají bezprostřední a významný účinek, nemusí ale nutně působit dlouhodobě, na rozdíl od vnitřních motivátorů, které mají hlubší a delší účinek, neboť jsou součástí jedince a nejsou vynucené z vnějšku. Systém odměňování by tedy měl obsahovat kombinaci vnějších a vnitřních motivátorů.

¹¹ HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.131. ISBN 80-247-1458-2.

¹² PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 92. ISBN 978-80-247-3809-3.

Nedostatečná motivace stejně jako přemotivovanost je škodlivá. V pracovním procesu je důležité, aby zaměstnanci průběžně dosahovali optimálních výkonů, dle stanovených norem pro daný pracovní proces. Normy jsou stanovovány tak, aby zpravidla neodpovídali tempu práce nejlepších ani nejhorších zaměstnanců, neboť může dojít ke ztrátě motivace v obou kategoriích zaměstnanců. Je proto velmi důležité nastavit optimální normy pracovního výkonu a vybírat zaměstnance s potřebnými kvalifikačními předpoklady pro konkrétní typ pracovní činnosti.

Klíčovou roli v motivaci zaměstnanců má vrcholový a liniový management, který u zaměstnanců stimuluje motivaci pro požadované chování. Zaměstnavatelé v praxi vychází z přesvědčení, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá správnou motivaci.

2.5.1. Teorie motivace

Existují různé teoretie motivace, jejichž společným zaměřením je koncepce posílení významu motivace pro výkon zaměstnance. Mezi základní teoretické koncepce motivace patří např. Maslowova teorie, Herzbergova teorie dvou faktorů, teorie instrumentality, Mc Gregorova teorie XY, Alderferova teorie tří potřeb, Vroomova teorie expektance, Adamsova teorie spravedlnosti, Whiteova teorie kompetence a jiné. Podrobněji se v textu budu věnovat těmto teoriím:

- **Maslowova teorie** - podle Maslowovy pyramidy má člověk pět základních potřeb a aby mohl uspokojit ty na vyšším stupni, musí mít nejdříve uspokojeny ty na stupních pod nimi. To například znamená, že člověk bude napřed nakupovat jídlo a uspokojuje základní životní potřeby. Teprve poté přichází na řadu uspokojování potřeby bezpečí a potřeb společenských. Na vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace. Maslowova teorie je nejznámější teorií potřeb, tato teorie však nebyla nikdy ověřena v empirickém výzkumu.
- **Herzbergova teorie dvou faktorů** - Tato teorie vznikla na základě empirických rozborů více jak 200 technických a ekonomických pracovníků, zformulována byla v roce 1959. Tato teorie říká, že faktory zvyšující spokojenost s prací se liší

od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací. První označil jako motivační faktory, druhou jako hygienické faktory. Dle této teorie ovlivňují hygienické podmínky nespokojenost a motivační podmínky ovlivňují spokojenost zaměstnance v organizaci.

Tabulka 1: Hygienické faktory a motivační faktory

Hygienické faktory	Motivační faktory
Organizační politika	Dosažení cíle
Odborný dozor	Uznání
Vztahy	Povýšení
Plat	Práce
Pracovní jistota	Možnost růstu
Osobní život	Odpovědnost
Fyzické pracovní podmínky	
Postavení	

nespokojenost zaměstnance v organizaci

spokojenost zaměstnance v organizaci

Zdroj: NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. 2.vyd. Praha:Grada publishing, 2008, s. 42. ISBN 978-80-247-2428-7.

Hygienické faktory nemohou vyvolat spokojenost, ale mohou, pokud se nepodniknou preventivní kroky, mohou způsobit nespokojenost. Herzberg poznamenal, že pocit spokojenosti jako výsledek zvýšení peněžní odměny mívá krátkodobý účinek v porovnání s dlouhodobou spokojeností z práce samotné.¹³

- **Teorie instrumentality** – teorie instrumentality vychází z Taylorových vědeckých metod, pracuje s přesvědčením, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve spojení s odměňováním to znamená, že lidé pracují pouze pro peníze. Vychází z domněnky, že lidé jsou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.

¹³ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s.61. ISBN 80-247-0405-6.

2.6. Angažovanost

Pojem angažovanost, je v posledních letech frekventovaným výrazem. Definice angažovanosti se více či méně různí, pro některé organizace toto slovo zahrnuje význam motivace a oddanosti zaměstnance v jednom. Angažovanost, motivace a oddanost jsou však spíše navzájem se doplňující procesy, které jsou spolu vzájemně spojené. Společnost Hay Group definuje angažovaný výkon práce jako výsledek, jehož je dosahováno stimulováním nadšení zaměstnanců pro jejich práci a jeho usměrňováním v zájmu úspěšnosti organizace.¹⁴ Průzkum společnosti AON Hewitt ‚Best employers‘ je postaven na měření míry angažovanosti zaměstnanců, neboť AON Hewitt věří, že míra angažovanosti zaměstnanců úzce souvisí s klíčovými ekonomickými ukazateli, kterými jsou růst ziskovosti, zkrácení doby návratnosti investice akcionářům, nebo spokojenost zákazníků.

Nejsilnějšími faktory posilujícími angažovanost zaměstnanců jsou dle poradenských společností kariérní příležitosti, uznání, pověst organizace a komunikace. Právě na ty by se zaměstnavatelé měli soustředit. AON Hewitt zaměstnavatelům radí:

- budovat firemní kulturu angažovanosti prostřednictvím leadershipu
- soustředit se na oblasti, které nabízejí největší možnosti zlepšení
- uznávat a oceňovat úsilí a výkonnost svých lidí
- komunikovat a propagovat pověst organizace při každé vhodné příležitosti
- vytvářet příležitosti pro růst zaměstnanců

Armstrong říká, že angažovaný zaměstnanec je ten, který:

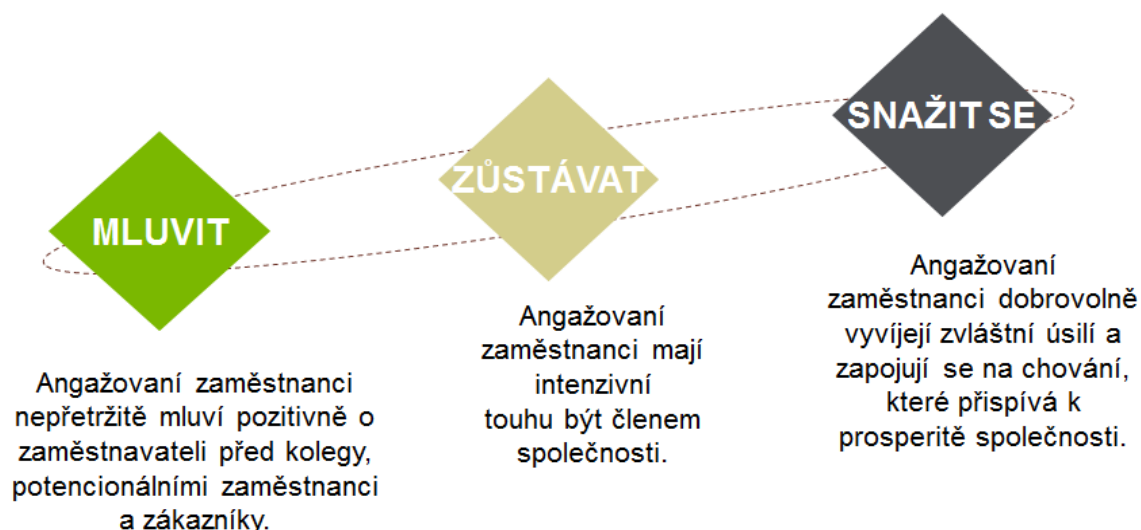
- aktivně se snaží, aby šli činnosti lépe
- má pozitivní vztah k práci a svému zaměstnání
- s ostatními jedná s respektem a pomáhá kolegům efektivněji pracovat
- je spolehlivý a jde za hranice požadavků své práce

¹⁴ ARMSTRONG Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 121. ISBN 978-80-247-2890-2

- věří v organizaci a identifikuje se s ní
- vidí širší souvislosti, někdy dokonce i na svůj úkor
- udržuje si přehled o nejnovějších přístupech a postupech ve svém oboru
- vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace¹⁵

Zaměstnanec tedy nevykonává pouze standardní, obvyklé, rutinní povinnosti, zodpovědnosti a je schopen překračovat dlouhodobě hranice stanovené formálními úkony typu pracovní smlouva či popis pracovní činnosti.

Obrázek 2: Schématické znázornění angažovanosti



Zdroj: Aon Hewitt, studie Best Employers ČR 2015

2.6.1. Faktory ovlivňující angažovanost

Úroveň angažovanosti ovlivňují tyto čtyři faktory:

- **vnitřní motivace** – vychází z pěti hlavních faktorů motivace Herzberga - úspěch, uznání za úspěch, práce sama, pravomoci a odpovědnosti a funkční či platový postup.

¹⁵ ARMSTRONG Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 123. ISBN 978-80-247-2890-2

- **pracovní prostředí** – pracovní prostředí, které poskytuje možnosti, podporu a inspiraci vytváří podmínky, které podněcují k vysokému výkonu a k efektivnímu chování. Pracovní prostředí v sobě zahrnuje pracovní procesy, vybavení, podmínky, v kterých lidé pracují. Je ovlivněno mírou rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, nejsou v něm extrémní emocionální požadavky, myslí na osobní růst a věnuje se v něm pozornost ochraně zdraví a bezpečnosti práce. U inspirujícího pracovního prostředí má organizace jasnou vizi.
- **kvalita a styl vedení** – způsob vedení zaměstnanců a styl přidělování pracovních úkolů, míra autonomie, poskytovaná zpětná vazba jsou hlavními faktory ovlivňujícími kvalitu vedení. Manažeři v rámci své autonomie při přidělování a delegování práce mohou způsobem, jakým toto činní zdůrazňovat a zvyšovat význam práce, kterou zaměstnanci vykonávají.
- **příležitosti k osobnímu růstu** – pokud je ve vykonávané práci obsažena příležitost k růstu a rozvoji, je to výrazný motivující faktor, který přímo ovlivňuje angažovanost zaměstnanců. Pro posílení tohoto faktoru je nutné se zaměřit na vytvoření kultury vzdělávání a rozvoje zaměstnanců uvnitř organizace, pracovat s talenty apod.

2.7. Hodnocení práce

Hodnocení práce je proces pro stanovení relativní hodnoty prací v organizaci, za účelem stanovení vnitřních mzdových relací. Je nezbytné pro stanovení spravedlé odměny za práci stejné hodnoty. Hodnota práce je tedy relativní míra složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce, v porovnání s jinou prací. Hodnocení práce se používá pro tvorbu mzdových struktur, nikoliv pro hodnocení výkonu zaměstnanců vykonávajících práci. Účelem hodnocení práce je tedy zjistit požadavky práce a přínos práce na pracovním místě na plnění cílů firmy, stanovit její relativní hodnotu a na základě toho práci klasifikovat a zařadit dle jejího významu. Výsledkem hodnocení práce je pak stanovení základních mzdových úrovní ve firmě.

Cíle hodnocení práce

- stanovení hodnoty práci jednotným posouzením napříč organizací
- získání souhrnu informací potřebných pro tvorbu a udržení mzdových struktur
- umožnit správné srovnání s tržními daty
- transparentnost systému odměňování

Nezbytné pro hodnocení práce je soustředit se na práci samotnou, nikoliv na osobu, která ji v daný okamžik vykonává. Výkon pracovníka při hodnocení práce na dané pracovní pozici nesmí být brán v úvahu.

K hodnocení práce se používají tyto metody hodnocení práce:

- **sumární metody** – práce jsou v nich posuzovány a porovnávány jako celek, bez ohledu na jednotlivé faktory složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací. Uspořádání vykonávaných prací je výsledkem subjektivního pohledu hodnotitele (např. metoda pořadí, katalogová metoda).
- **analytické metody** – práce jsou posuzovány a porovnávány systematicky podle významu jednotlivých kritérií složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Za každé kritérium se určují dílčí hodnoty, jejichž součet dává celkovou hodnotu vykonávané práce (např. bodovací metoda)¹⁶

S ohledem na praktickou část této práce rozeberu detailněji pouze katalogovou metodu. Katalogová metoda je nejobvyklejší neanalytický přístup, jde o sumární metodu hodnocení práce. Práce jsou porovnávány jako celek s připravenou stupnicí či katalogem prací, kde jednotlivé stupně vyjadřují různé míry složitost a odpovědnosti vykonávané práce. Jednotlivé stupně mohou být doplněny typy prací se stručným popisem potřebného vzdělání, praxe, vztahu podřízenosti a nadřízenosti v rámci organizační struktury a popisem odpovědností a pravomocí. Hodnocená práce je zařazena do toho stupně, kde je největší pravděpodobnost s charakteristikou stupně a

¹⁶ ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 121. ISBN 978-80-247-5212-9.

typovou prací. Katalogová metoda je jednoduchá, rychlá a snadno použitelná. Problémem u ní může být subjektivnost hodnocení a vytvoření a používání katalogu prací.

2.7.1. Tržní oceňování práce

Tržní oceňování není procesem hodnocení práce v pravém slova smyslu. Termín tržné oceňování se používá k označení procesu přímého oceňování prací na základě vnějších relací, které se neohlíží na vnitřní relace.¹⁷ Tržní oceňování jsou funkční pouze tehdy, pokud existují relevantní potřebné údaje a je kvalitní proces porovnávání práce s prací. Nejčastěji je používán k detailní srovnávací analýze zpracované na základě analýzy mzdových šetření. Tržní oceňování pak znamená stanovení mzdy potřebné k získání a udržení pracovníka dle sazeb na trhu, ke kterému se organizace měří.

Tržní oceňování jsou užitečná, pokud se provádějí řádně a pečlivě. Pokud tomu tak není, jsou zdrojem zkreslených a nepřesných informací.

Při mzdových šetřeních je proto nezbytné zaměřit se na:

- porovnávání stejných firem – odvětví, region, velikost, typ vlastníka apod.
- zkoumání nejenom základních mezd, ale i dodatkových odměn, příplatků, bonusů atd.
- popisy práce musí zhruba odpovídat obsahem, strukturou popřípadě musí mít zkoumané organizace stejnou metodu hodnocení práce pro srovnání jednotlivých stupňů

Mzdová struktura může být tvořena dvojím způsobem – buď na sebe jednotlivá rozpětí mzdových tarifů mohou navazovat a při dosažení maximální hodnoty, je možný posun ve mzdě dále jen s přechodem na další pracovní pozici, nebo se mohou mzdové tarify překrývat, což umožňuje odměňovat výborného pracovníka nižšího stupně lépe, než podprůměrného pracovníka vyššího stupně.

¹⁷ ARMSTRONG Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 144. ISBN 978-80-247-2890-2

2.8. Hodnocení zaměstnanců a vazba na odměnu

Hodnocení pracovníků je základní nástroj pro stanovení odměn zaměstnancům, důležitá je však i jeho funkce rozvojová. Ideální model hodnocení zaměstnanců v sobě obsahuje hodnocení výkonnosti, ale i hodnocení kompetencí. Hodnocení zaměstnanců je ve většině organizací zaměřeno pouze na určitou skupinu zaměstnanců, pod které spadají manažeři, supervizoři, klíčoví specialisté, jsou však i organizace (jsou v menšině), kde proces hodnocení zahrnuje i výrobní a nevýrobní dělnické profese.

Je nutné definovat, jak výsledek hodnocení převedeme na odměnu. Hroník uvádí tyto konstruktivní body, které je třeba uplatnit při převodu hodnocení na odměnu:

- jednoduchá, srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou – důležitá je předpověditelnost toho, co hodnocení znamená z hlediska odměn. Na konci hovoru by hodnocenému mělo být zřejmé, jaký dopad bude mít hodnocení na odměňování, což předpokládá, že zaměstnanec musí znát systém hodnocení a jeho vazbu na odměňování předem
- jasné propojení mezi klíčovou událostí a odměnou
- degresivní nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení¹⁸

Kritéria hodnocení zaměstnanců by mělo obsahovat faktory, které charakterizují a ovlivňují výkon zaměstnanců, například výsledky, chování, schopnosti, motivace, pracovní podmínky. Základním úspěchem akceptovatelnosti hodnocení je hodnocení dle dohodnutých cílů, v kterém se zkoumá a posuzuje dosažení dohodnutého cíle.

Efektivní systém hodnocení musí naplňovat tyto předpoklady:

- má podporu top managementu
- je v souladu s firemní kulturou
- podporuje cíle organizace
- je akceptovatelný pro zaměstnance
- je administrativně nenáročný

¹⁸ HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada, 2006, s. 81. ISBN 9788024714585.

- obsahuje hodnotící i rozvojovou složku
- je vyhodnocován na pravidelné bázi
- má jasně stanovená a dodržovaná pravidla

Hodnocení je buď průběžné, které souvisí s průběžnou kontrolou konkrétních výkonů nebo konkrétního úkolu, nebo pravidelné periodické hodnocení, kde dochází k pravidelnému systematickému zhodnocení výkonů, kterých zaměstnanec dosahuje¹⁹.

Hodnocení zaměstnanců by mělo obsahovat klasifikování výkonu. Klasifikování výkonu se používá jako shrnutí hodnocení a jako základ pro rozhodování o odměnách. Podoba klasifikační stupnice může být zaměřena na chování s příklady dobrého, průměrného a nevyhovujícího výkonu, může být znázorněna graficky, či vyjádřena číslem na stupnici.

Typickým příkladem pětibodové stupnice je hodnocení, které se snižuje dolů od vysoce pozitivního k negativnímu:

A – vynikající výkon

B – mimořádný výkon, převyšující standardní požadavky

C – standardní výkon

D – výkon ne zcela splňuje požadavky a je potřeba posílit slabé stránky

E – nepřijatelný výkon

2.9. Mzda

V souladu se zákoníkem práce, zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům mzdu. Mzda se sjednává v pracovní smlouvě, nebo může být určena vnitřním předpisem, či mzdovým výměrem. Mzda je obecně pojata jako peněžní či nepeněžní plnění za vykonávanou práci v pracovním poměru, dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Zaměstnanec je

¹⁹ PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 117. ISBN 978-80-247-2796-7.

povinnen vykonávat pracovní činnost osobně a dle pracovní smlouvy, v rámci stanovené pracovní doby.

Za stejnou práci přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda. Práci dělíme dle zákoníku práce podle:

- podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce – to znamená podle dosaženého vzdělání, praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce
- podle obtížných pracovních podmínek – to znamená podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby například do směn, na práci v noci a přesčas, podle rizikovosti pracovního prostředí apod.
- podle dosahovaného pracovního výkonu – to znamená dle výsledků práce a chování

Mzda je splatná po vykonání práce a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém zaměstnanci vznikl nárok na mzdu. Termín výplaty mzdy musí být sjednán.

2.9.1. Typy mzdy dle zákoníku práce

Zákoník práce roznává § 111 minimální mzdu a v §112 zaručenou mzdu. Minimální mzda je nejnižší přípustná výše mzdy za práci v základním pracovněprávním vztahu. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy se pro tento účel nezahrnují mzda za práci přesčas ani různé formy příplatků.²⁰ Vyšší minimální mzdy stanovuje vláda nařízením a to zpravidla s účinností od začátku kalendářního roku. Opírá se přitom o vývoj mezd a spotřebitelských cen.

²⁰ Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy. Olomouc: ANAG, 2007, s. 225. ISBN 978-80-726-3713-3

Zaručená mzda je mzda, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákona, smlouvy, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru.²¹Nejnižší úroveň zaručené mzdy, která není sjednána v kolektivní smlouvě, stanoví vláda svým nařízením, viz odstavec o minimální mzdě. Zaručená mzda je mzda, na kterou zaměstnanci vzniklo právo, to znamená, že ji zaměstnanec dosáhl výkonem práce.

2.9.2. Typy mezd dle členění v organizacích

Organizace člení mzdy dále na tyto možné typy:

- časová mzda - je hodinová, týdenní či měsíční mzda, kterou pracovník získává za vykonanou práci. Časová mzda je nejpoužívanější typ mzdy a tvoří zpravidla největší část celkové odměny zaměstnance. Proto je na ni soustředěna pozornost zaměstnanců, neboť na jejím základě vnímají spravedlnost systému odměňování.
- úkolová mzda - je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové mzdy. Zaměstnanec je placen sjednanou částkou za jednotku práce, kterou vykoná. Úkolová mzda existuje ve formě individuální nebo skupinové úkolové mzdy v závislosti na druhu výroby a na tom, zda zaměstnanci ve skupině vyrábí stejný výrobek ve stejném čase. Úkolová mzda se využívá zejména ve výrobě s vyšším objemem manuální ruční práce, neboť zde funguje nejlépe jako motivátor.
- další typy mezd - mezi další typy mzdového hodnocení patří provizní mzda, mzda za přínos a dodatkové mzdové formy, mzda za znalosti a dovednosti, mzda za očekávané výsledky práce apod.

2.10. Složky mzdy

V rámci řízení odměňování, pracujeme nejčastěji s fixní a variabilní složkou mzdy, které se plně vztahují k pracovnímu výkonu zaměstnance, či za výkon práce v týmu či organizaci jako celku, popřípadě kapitálovým vlastnictvím.

²¹ Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy. Olomouc: ANAG, 2007, s. 226. ISBN 978-80-726-3713-3

Fixním odměňováním rozumíme základní, neměnnou část odměny, tj. základní mzdu. Složkami fixní mzdy jsou:²²

- základní mzda
- odměna za zásluhy, senioritu
- odměna odrážející inflaci
- odměna odrážející funkční povýšení
- odměna za dosažení určité úrovně schopnosti
- vyrovnání mzdy při převedení na jiný typ práce
- příplatek na bydlení

Variabilní odměňování se týká té části zaměstnancovo odměny, která je přidávána k fixní složce a mění se v souvislosti s dosažením cíle nebo výsledku. Smyslem variabilního odměňování je svázat pracovní výkon s podnikovou strategií a cíli. Je klíčová pro motivaci zaměstnance. Pro motivaci zaměstnance je důležitá nejen výše variabilní složky mzdy, ale i poměr mezi základní mzdou a bonusem. Pokud je základní mzda příliš vysoká a bonus představuje pouze malou částku celkové mzdy zaměstnance, zaměstnanec není motivován k dobrým pracovním výsledkům. Ale i příliš vysoká variabilní odměna v poměru ke mzdě, může mít na produktivitu práce negativní dopady a to tehdy, pokud je variabilní složka mzdy tak veliká, že její nevyplacení může snížit mzdu pod přijatelné minimum. Poměr obou složek mzdy se liší v závislosti na povaze a náplni práce a umístěním pozice v hierarchii organizační struktury. Obecně platí, že čím výše v organizační struktuře zaměstnanec působí, tím vyšší podíl na celkové odměně tvoří variabilní složka mzdy. Dle prováděných šetření (například Trexima, 2013) je optimální poměr variabilní složky mzdy v rozmezí 15-20%.

Nabídka kapitálového vlastnictví je forma odměny, která sebou nese určité vlastnické postavení a s tím spojená práva. Odměna může být poskytována buď přímým převedením podnikových akcií na zaměstnance, nebo nabídkou pořídit si podnikové

²² WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 83. ISBN 80-247-0449-8.

akcie za určitých podmínek, například prostřednictvím opce, či výhodné koupě.²³ Kapitálové vlastnictví má formu dlouhodobé pobídkové odměny, která odměňuje zaměstnance za růst hodnoty podnikových akcií.

2.11. Celková odměna

Celkové odměňování, které zaměstnanec dostává, obvykle rozdělujeme na čtyři složky:

- fixní odměňování
- variabilní odměňování
- zaměstnanecké výhody - nepeněžní odměny, které přísluší zaměstnancům společnosti dle vnitřního nastavení a pravidel
- manažerské výhody - související s velikostí funkce, statusem a úrovní v organizační struktuře

Proporcionálně nejvyšší část mzdy obvykle tvoří základní mzda. Na výši základní mzdy má nejvyšší vliv zastávaná pracovní funkce, zkušenosti, úroveň kompetencí a také dlouhodobá výkonnost zaměstnance. Pro snazší administraci se určitý interval výše základní mzdy přiřazuje k určitému mzdovému stupni. Základní mzda má obvykle význam při získávání a retenci zaměstnanců – její výše rozhoduje, zda bude zaměstnanec o práci ve firmě ucházet a zda neodejde.

Velký význam pro motivaci má variabilní složka mzdy, neboť se obvykle váže na výkonnost a to jednotlivce, týmu, či celého podniku. Návrh, řízení a administrace variabilního odměňování bývá poměrně náročná záležitost. Je třeba definovat kritéria výkonnosti a také je třeba je měřit. Pokud používáme jako metodu řízení podle cílů, je třeba zajistit jejich rozložení v organizaci. Je třeba se zamyslet, pro které pozice je variabilní odměňování důležité. Obvykle se to vyplatí tam, kde zaměstnanci na stejných pozicích mohou vykazovat výrazný rozdíl ve výkonnosti. Variabilní odměňování se obvykle používá pro obchodníky, manažery, projektové pracovníky. Tam, kde jsou

²³ WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 84. ISBN 80-247-0449-8.

jasné standardy, například ve výrobě, nemá variabilní odměňování, vázané na individuální výkon velký smysl.

Zaměstnanecké výhody patří především mezi stabilizující prvky, jsou především výrazem toho, že firma o své zaměstnance projevuje zájem. Zaměstnanci si často neuvědomují skutečnou hodnotu, kterou dostávají v podobě zaměstnaneckých výhod. Při stanovování politiky zaměstnaneckých výhod je vždy třeba se vždy ptát, jakou hodnotu zaměstnanec vnímá a zda je v souladu s tím, kolik nás to stojí. I zaměstnanecké výhody mohou mít určitý motivační charakter, pokud na ně zaměstnanci ztrácejí například nárok, pokud dosáhli v ročním hodnocení nejnižší hodnocení či pokud měli neomluvené absence apod. Velmi sledované jsou manažerské výhody. Mají velký význam při vyjednávání podmínek nástupu nových manažerů. Manažerské výhody jsou spojené s prestiží dané pozice.

Obrázek 3: Schéma celkového odměňování



Zdroj: Feedback HRC, Hay group 2014

2.12. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (dále jen benefity) jsou částí celkového odměňování, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním. Poskytované benefity dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele. Benefity nejsou mzdou ani odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu. Jejich poskytování je součástí péče o zaměstnance,

souvisí s funkcí, postavením, nebo délkou zaměstnání v organizaci. Neposkytování nebo omezování benefitů podněcuje nespokojenost zaměstnanců. Benefity většinou nevedou k růstu výkonu zaměstnanců, mohou však přispět k jejich stabilitě, zvláště tehdy, pokud je poskytuje i konkurence.

Politika zaměstnaneckých výhod by měla řešit:

- typy benefitů, které chce organizace poskytovat
- velikosti a rozsah poskytovaných benefitů
- celkovými náklady a jejich poměrem k základním mzdám
- uplatnění plošných či pružných benefitů

Benefity můžeme třídit dle těchto typů:²⁴

- benefity se vztahem k práci – tvoří součást pracovních podmínek. Patří k nim například příspěvek na stravování, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání nad rámec bezprostředních potřeb, zajištění dopravy do zaměstnání, příspěvek na dopravu apod.
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky sloužící i pro osobní potřebu – nejčastěji jde o osobní automobil k soukromému používání, notebooky, telefony, zvýhodněné bydlení apod.
- benefity osobní a sociální povahy – patří k nim nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i rodinné příslušníky, léčebné pobyty, očkování, masáže, jubilea, výrobky za zvýhodněné ceny, právní poradenství apod.

Z hlediska třídění rozdělujeme:

- **plošné benefity** – zaměstnavatel je nabízí všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem
- **flexibilní benefity** – často nazývané jako *kafetérie* dávají možnost si výhody zvolit podle aktuálních potřeb. Volba zaměstnance je omezena finančním limitem, v jehož rámci si zaměstnanec sestavuje z nabízených benefitů vlastní

²⁴ URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. vyd. Praha: 2013, s. 144. ISBN 978-80-7357-925-8.

balík benefitů. Finanční limity i nabídka benefitů mohou být pro jednotlivce či skupiny zaměstnanců různé.

- **kombinace plošných a flexibilních benefitů** – tento systém může omezit administrativu spojenou s těmi flexibilními benefity, o které je u zaměstnanců všeobecný zájem

Pružný systém zaměstnaneckých výhod se uplatňuje především u větších organizací. Umožňuje uspokojit různé potřeby zaměstnanců a sledovat zároveň cíle organizace, pružněji reagovat na poptávku po benefitech, rozšiřovat je a cíleně vynakládat náklady na benefity.

Nevýhodou poskytování benefitů je to, že nemají přímý motivační význam, zaměstnanci je často chápou jako nárok a přirozenou součást pracovního vztahu a neuvědomují si jejich náklady. Je těžké je rušit, jakmile jsou zavedeny. U plošného zavedení nevyhovují všem zaměstnancům stejně, jejich využívání proto může být nákladově neefektivní. Z tohoto pohledu je důležité provádět pravidelné hodnocení efektivity a nákladů a s tím spojenou revizi poskytovaných benefitů, je nezbytně nutné zjišťovat preference zaměstnanců, zvolit vhodnou komunikační strategii směrem k zaměstnancům tak, aby systém benefitů byl chápán a plně využíván. Důležitým faktorem z hlediska celkových nákladů a daňové zátěže je skladba benefitů podléhajících a nepodléhajících daňovým odvodům.

2.13. Mzdová šetření

Mzdová šetření jsou nezbytná k efektivní strategii řízení odměňování a udržování konkurenceschopnosti peněžních odměn a benefitů, které organizacím umožňují získávat kvalitní zaměstnance a ty stávající si udržet. K tomu je zapotřebí systematicky sledovat tržní data pomocí mzdových šetření. Mzdové šetření je proces shromažďování a porovnávání údajů o peněžních odměnách a benefitech nabízených u podobných pracovních míst v jiných organizacích. Organizace získává data ze mzdových šetření na základě potřeby průzkumu situace na trhu, ať už celorepublikového nebo reionálního.

Cíle mzdových šetření:

- získat odpovídající, reprezentativní a aktuální údaje o peněžních odměnách a benefitech pro konkrétní pracovní místa v organizaci
- ze získaných informací odvodit tržní sazby nebo rozpětí pro konkrétní pracovní místo, přičemž je nutné brát v úvahu velikost, lokaci, sektor, ve kterém organizace působí
- udržovat v porovnání s trhem práce konkurenceschopné peněžní odměny a benefity nutné pro získání a udržení zaměstnanců
- poskytovat informace pro rozhodování o výši peněžních odměn pro jednotlivá pracovní místa a mzdové struktury
- poskytovat vodítko pro rozhodování o úpravách peněžních odměn

Mzdová šetření nejsou všeobjímající a bezchybná, neboť různé organizace mají různou politiku toho, co musí platit. Navíc je těžké najít srovnatelná pracovní místa, porovnání jsou jen přibližná. Různá šetření tedy přináší v závislosti na vzorku organizací zařazených do šetření, různé výsledky.

Validita mzdových šetření závisí na:

- kvalitě porovnávání pracovních míst
- vzorku organizací, s kterými se organizace srovnává (velikost, majitelé, technologie, odvětví apod.)
- aktuálnosti získaných dat

Existuje několik zdrojů, kde je možné získat data ze mzdových šetření:

- on-line údaje o mzdách – rychle dostupná data, k dispozici jsou nástroje vyhledávání uzpůsobená potřebám organizace, údaje je možné exportovat do jiných formátů, prezentace údajů je snadnější. V rámci České republiky jsou on-line data dostupná zejména od společnosti Hay Group, která má v rámci mzdových šetření v České republice dominantní postavení.

- plošná, publikovaná mzdová šetření – údaje jsou předkládány podle názvů pracovních míst a funkcí. Obsahují data o základních mzdách, celkových výdělcích a benefitech, vztahující se k určitému datu.
- sektorová a odvětvová šetření – tato šetření provádí určitý okruh zaměstnavatelů či specializovaných externích organizací, případně sdružení zaměstnavatelů či odbory. Jde o mzdová šetření validní k určitému sektoru či odvětví a typickým profesím v něm.
- šetření prováděná na objednávku externí organizací – šetření prováděná na objednávku organizace specializovanou externí firmou (v rámci České republiky Hay Group, Mercer, AON Hewitt, Trexima).
- klubová šetření – provádí členové klubu, kteří si pravidelně vyměňují údaje o svých mzdových datech a benefitech. Mzdová šetření se obvykle vážou k vybranému okruhu pracovních míst.
- úřední zdroje – například statistická šetření, údaje úřadů práce
- inzerce s nabídkou zaměstnání – inzeráty nabízejí určité informace o výši peněžních odměn, s daty v nich uvedenými je však třeba zacházet opatrně a brát je pouze jako orientační základnu.

Analýza získaných dat vyžaduje pochopení statistických termínů:²⁵

- aritmetický průměr – je součet hodnot všech položek, vydělený počtem jednotlivých položek dané řady. Může být zatížen extrémně nízkými či vysokými hodnotami
- medián – je prostřední položkou v rozdělené jednotlivých položek – 50% vzorku je vyšších než medián a 50% nižších než medián. Není zatížen extrémními hodnotami.
- horní kvartil – hodnota, nad níž leží ¼ jednotlivých hodnot položek
- dolní kvartil – hodnota, pod níž leží ¼ jednotlivých hodnot položek

²⁵ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 209. ISBN 978-80-247-2890-2.

- horní a dolní decil – hodnoty, nad nimiž, respektive, pod nimiž leží 10% nejvyšších, respektive nejnižších jednotlivých hodnot řady

3 EMPIRICKÝ VÝZKUM

3.1. Metody empirického výzkumu

Výzkumné techniky jsou postupy, kterými získáváme data o sociálních jevech. Mezi výzkumné techniky patří například:

- Dotazovací techniky – dotazník, rozhovor, anketa
- Pozorovací techniky
- Experimentální techniky
- Analýza věcných skutečností

Každá z výzkumných technik má své výhody i nevýhody, často se používá kombinace technik tak, aby došlo k vzájemné eliminaci negativních jevů. S ohledem na téma diplomové práce, se dotazovací technikám budu věnovat detailněji v následujícím textu, zejména pak kvantitativní metodě užívané při firemních průzkumech spokojenosti nejčastěji, tedy dotazníkové šetření.

Dotazovací techniky řadíme k exploračním metodám, v rámci empirických šetření jsou nejpoužívanější, neboť mají tyto zásadní výhody oproti jiným technikám:

- relativně jednoduchá konstrukce
- obsáhnutí velkého počtu respondentů v krátkém čase, s přiměřenými náklady
- jednoduché statistické zpracování dat

Klíčové u dotazovacích technik je sestavení otázek. Otázky by se měly logicky odvíjet, nejdříve by měl respondent reagovat na otázky týkající se existence daného jevu a pak jej hodnotit. Ideální je začínat lehčími otázkami, posléze by měli na řadu přijít otázky obtížnější. Výzkum by pak měli opět uzavírat otázky lehké s ohledem na možnou únavu respondenta.

3.1.1. Dotazník

Dotazník má jasně stanovenou strukturu otázek, nejčastěji i s variantami odpovědí. Je určen k vyplnění konkrétním osobám, od kterých se pak i dotazník sbírá k vyhodnocení. Dotazník zaručuje anonymitu, umožňuje tedy odosobnění vztahu respondent a výzkumník. Výhoda použití dotazníku může být snížena chybami, které mohou vzniknout při vyplňování dotazníku, je-li dotazník složitější.

Základním prvkem dotazníku otázky. Otázky můžeme dělit na otázky výzkumné, vztahující se ke konkrétnímu tématu, které je předmětem zkoumání a otázky funkční, které plní důležitou roli s ohledem na identifikaci respondentů (věk, pohlaví, vzdělání, pracovní zařazení apod.), mohou obsahovat kontrolní otázky, které ověřují spolehlivost respondenta při odpovědích na otázky výzkumné. Z hlediska vnější formy mohou být otázky otevřené, uzavřené nebo polootevřené.²⁶

- otázka otevřená – umožňuje respondentovi volné vyjádření odpovědi vlastními slovy
- otázka uzavřená – má zformulovaný dotaz i varianty odpovědí, dobře se zpracovává, není schopna zachytit všechny možné varianty, které se mohou vyskytnout
- otázka polootevřená – má zformulovaný dotaz i varianty odpovědí, přičemž jedna odpověď umožňuje respondentovi vlastní vyjádření

Dle Provazníka, pak rozeznáváme zpravidla dva základní typy dotazníků:

- dotazníky účelové, příležitostné, které jsou tvořeny speciálně pro daný výzkumný účel, například se jimi zjišťují názory pracovníků na různé stránky a podmínky jejich pracovní činnosti apod.

²⁶ NOVÝ Ivan, SURYNEK Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2.vyd. Praha:Grada Publishing, 2008, s. 86. ISBN 80-247-0384-X.

- standardizované dotazníky diagnostické, které se uplatňují zejména při zjišťování různých osobnostních charakteristik či rysů, zájmů, postojů apod.²⁷

3.2. Zjišťování názorů zaměstnanců

Sociologický výzkum je v rámci podnikového řízení těžko nahraditelný zdroj získávání informací o názorech, postojích, či preferencích zaměstnanců a zaměstnaneckých skupin.

Jednou z oblastí, na kterou jsou zaměřeny sociologické výzkumy je oblast zjišťování úrovně spokojenosti zaměstnanců s prací a faktory které ji ovlivňují, jako je například nastavení konceptu celkového odměňování.

Existují čtyři základní metody zjišťování názorů pracovníků:

- použití strukturovaných dotazníků – dotazníky jsou rozdány buď všem, nebo konkrétním skupinám zaměstnanců, mohou být standardizované nebo univerzální.
- prostřednictvím rozhovorů – mohou to být rozhovory založené na otázkách s otevřeným koncem, či soukromé rozhovory, ve kterých diskuze volně probíhá od tématu k tématu. Může jít také o strukturované rozhovory s jasně stanovenými otázkami a jejich posloupností
- kombinace dotazníků a rozhovorů – metoda, která kombinuje výhody obou metod
- prostřednictvím referenčních zaměstnaneckých skupin – představují referenční vzorek zaměstnanců

Dle Armstronga souhrná měření spokojenosti ne vždy odhalí něco zajímavého. Doporučuje proto na základě výsledků měření zaměřit se nejenom na celkový výsledek

²⁷ PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2.vyd.Praha:Grada Publishing, 2002, s. 59. ISBN 80-247-0470-6.

měření, ale také na jednotlivé aspekty uvnitř měření, k nim sestavit pracovní skupiny složené z vybraných zaměstnanců a s nimi do detailu diskutovat danou oblast.²⁸

V případě dotazníkového šetření je vhodné použít jednofaktorovou škálu. Jednofaktorová škála vychází z předpokladu, že spokojenost má různou úroveň od maximálně pozitivní až do maximálně negativní hodnoty. Pro tyto škály se obvykle používá stupnice v různém rozsahu, nejčastěji 1-10.

3.3. Zpracování výsledků výzkumu

Dotazník a standardizovaný rozhovor jako nepoužívanější metody empirického výzkumu, umožňují získané informace snadno třídit a zpracovávat. Při zpracovávání údajů je nutné postupovat tak, že nejdřív zkontrolujeme validitu výběrového vzorku, poměříme výsledek s mediány či aritmetickými průměry, vypočítáme odchylky a rozptyly. Poté získaná data roztrídíme a pospojujeme je do vzájemných souvislostí.

Základním krokem v interpretaci výsledků je prostý popis zjištěných jevů, jejich množství a vlastností. V závěrečné zprávě o výzkumu je popsán průběh výzkumu, jeho obsah, organizační a metodické náležitosti. Tato část je stejně významná jako samotné výsledky výzkumu.²⁹ V rámci závěrečné zprávy by měli být uvedeno, jaké výzkumné metody byly ve výzkumu použity, měl by být popsán zkoumaný vzorek, vysvětlen smysl a cíl výzkumu a uvedeno závěrečné shrnutí a doporučení pro nápravná opatření.

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd.Praha:Grada Publishing, 2005, s. 711. ISBN 80-247-0469-2.

²⁹ NOVÝ Ivan, SURYNEK Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2.vyd. Praha:Grada Publishing, 2008, s. 83. ISBN 80-247-0384-X.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem praktické části je revize aktuálnosti stávajícího systému celkového odměňování a s tím spojené ověření či vyvrácení hypotéz ve společnosti XY Hannifin s ohledem na moderní trendy v oblasti celkového odměňování a aktuální stav na lokálním trhu práce. Jako ředitel společnosti, odpovědný za personální politiku společnosti, jsem reflektoval dramatickou změnu na lokálním trhu práce vyplývající ze specifické skladby výrobních společností v regionu chomutovsko, lounsko, žatecko. Naprostá většina výrobních společností v těchto regionech je navázána na automobilový průmysl, kterému rostli v průběhu roku 2015 prodeje v rámci evropského kontinentu v řádu desítek procent. To vyvolalo velkou poptávku na lokálním trhu práce po výrobních a nevýrobních dělnických profesích u dodavatelů pro automobilový průmysl, došlo k nárůstu inzerovaných nástupních mezd a rozšíření nabízených zaměstnaneckých benefitů. Tento stav zapříčinil zvýšení fluktuace společnosti XY z úrovně 6,8% na projektovaných 9,9% v rámci fiskálního roku, stav k 31.10.2015.

Stanovení hypotéz:

- Stávající systém celkového odměňování ve společnosti XY Hannifin je nastaven správně s ohledem na aktuální trendy na trhu práce.
- Stávající systém celkového odměňování je konkurenceschopný na lokálním trhu práce.
- Stávající systém celkového odměňování je zaměstnanci akceptován a je srozumitelný.
- Zaměstnanci rozumějí nákladům spojeným se zaměstnaneckými výhodami.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

5.1. XY ve světě a v České republice

XY začínala v roce 1918 jako malá firma. Dnes se společnost XY Corporation řadí k vůdčím celosvětovým společnostem v oblasti technologií řízení pohybu s více než 62 000 zaměstnanci v 48 zemích světa. Společnost XY zahájila svou činnost v Evropě v roce 1960 se svým prodejním a servisním střediskem na letišti Shiphol v Nizozemí. Nyní, po téměř 50 letech, působí společnost XY v Evropě ve více než 130 podnicích, v nichž vyrábí a prodává produkty a systémy v devíti technologických oblastech.

Česká historie firmy začíná v roce 1991, kdy bylo založeno Obchodní a servisní centrum pro Českou republiku a Slovensko. O dva roky později započala výrobní spolupráce s českými firmami. V průběhu následujících čtyř let byly postaveny vlastní výrobní závody v Poděbradech a Chomutově. V současné době má XY v ČR a SR tři obchodní pobočky, a to ve Vodochodech, Ostravě a Banské Bystrici a celkově zaměstnává více než 1 100 lidí na území Čech a Slovenska. Ve více než 15 městech v České republice a na Slovensku má XY rozmístěnou síť distributorů s více než 15 prodejny XY Store.

V současné době je firma XY Corporation s ročním obratem přes 13 miliard USD vedoucím mezinárodním všestranným výrobcem technologií a systémů řízení pohybu. Poskytuje dokonalá a přesná řešení pro řadu komerčních, mobilních, průmyslových a leteckých oborů. Globálně společnost dodává produktová a systémová řešení více než 400 000 zákazníkům, na více než 1 000 trzích.

XY Corporation je složen z devíti základních skupin:

- Skupina letectví - navrhování, konstrukce a servisní podpora systémů a komponent prakticky pro jakákoliv dnes létající letadla.
- Skupina regulace klimatu - zajišťování komfortu, pohodlí a regulace pro lepší kvalitu života.
- Skupina elektromechanika - dodávání technicky vysoce vyspělých elektromechanických systémů a komponent pro přesné aplikace s vysokou dynamikou.

- Skupina kapalinami a plyny - vedení kapalin a plynů ve stovkách aplikací.
- Skupina hydraulika - dodávání technicky vysoce vyspělých hydraulických systémů a komponent pro výkonné aplikace.
- Skupina pneumatika - dodávání technicky vysoce vyspělých pneumatických systémů a komponent pro vysokorychlostní automatizační zařízení.
- Skupina řízení procesů - důležité komponenty pro měření a regulaci procesů, polovodičové, zdravotnické a analytické aplikace.
- Skupina těsnění a stínění - dodávání technicky vyspělých těsnění a těsnících systémů po celém světě, které zvyšují výkonnost zařízení.
- Skupina filtrace - kvalitní filtrační a separační produkty a systémy pro průmyslové, dopravní, mobilní a námořní trhy.

5.2. Představení společnosti XY v Chomutově

Výrobní závod společnosti XY (dále jen XY) v Chomutově, se v organizační struktuře XY Corporation vymyká jak svou velikostí, (rozloha výrobní haly je 22 000m², rozloha celého areálu je 83 000m²) tak organizační strukturou. Koncept, na kterém je společnost XY Corporation založena, vychází totiž z většího počtu menších lokací, které vyrábějí portfolio výrobků specifické a navázané na velké odběratele nacházející se v blízké lokalitě.

Rozlohou a rozsahem výroby je proto XY druhá největší výrobní lokace firmy XY Corporation ve světě. Protože XY Corporation vyrábí specifické výrobky v omezených sériích, široké variabilitě s vysokou přidanou hodnotou a žádná z existujících divizí díky diverzifikaci lokací, kterou XY uplatňuje, není v rámci svého uspořádání dostatečně velká natolik, aby svým produktovým portfoliem zaplnila takto rozsáhlý výrobní závod, nachází se uvnitř výrobního závodu společnosti XY sedm na sobě zcela nezávislých výrobních divizí, které patří do čtyř skupin v rámci organizační struktury XY Corporation viz tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Přehled výrobních divizí v XY

Divize	Skupina	Počet zaměstnanců
Hose and Tube Assembly	Tekutinové přípojky	220
Hydraulic Filtration Division	Filtrace	110
Pump Motor Division	Hydraulika	70
Hydraulic Cartridges	Hydraulika	30
Pneumatic Division	Automatizace	30
Elektromechanical Division	Automatizace	20
Fluid Connectors	Automatizace	30
Sdílené služby	Korporátní zaměstnanci	80

Zdroj: Personální reporting XY za 10/2015

Každá z těchto sedmi výrobních divizí, je zcela nezávislá, reportuje konkrétní centrále dané divize v rámci Evropského kontinentu, má svůj unikátní tým zaměstnanců, zahrnující jak výrobní dělníky (dále jen D), nevýrobní dělníky (dále jen IND) tak pracovníky odborných kancelářských profesí (dále jen Staff). Každá divize je zastoupena v lokaci XY vedoucím divize, tedy pozicí s interním názvem Division leader.

Do portfolia výrobků, které jednotlivé divize produkují v XY, patří: výroba hadicových a trubkových vedení, tepelně tvarovaných hadic, hydraulických filtrů, vinutých vložek a odvzdušňovacích zátek, montáž hydraulických ventilů, bloků, zubových čerpadel a hydraulických motorů, montáž jednotek na úpravu tlakového vzduchu, výroba elektromagnetických ventilů a regulátorů tlaku pro řízení a ovládání toku tekutin, výroba servomotorů.

Servisní činnost těmto divizím poskytují Sdílené služby. Do Sdílených služeb patří tyto oddělení:

- Personální oddělení
- Účtárna
- Centrální nákup a Logistika
- Centrální údržba
- Oddělení informačních technologií
- Oddělení štíhlé výroby
- Ředitel společnosti

Ředitel XY je zároveň jednatelem XY. Je reprezentatem právní entity XY navenek, v rámci XY má však výkonnou pravomoc pouze nad Sdílenými službami. Je primárně

zodpovědný za soulad činností XY s platnou legislativou České republiky. Vůči divizím vystupuje v roli facilitátora, nemá vůči nim výkonnou pravomoc vyjma situací, kdy hrozí střet s platnou legislativou České republiky následkem činností jednotlivých divizí.

Rozhodovací pravomoc v tom, jaké výrobní procedury a postupy se budou na konkrétní divizi implementovat, leží zcela na vedoucích divizí, kteří tyto kroky konzultují se svými nadřízenými v rámci jednotlivých centrálních divizí. V pravidelném intervalu 1x za 14dní se koná tzv. „*Division leaders meeting*“ na kterém Sdílené služby reportují výsledky lokace z oblasti financí či lidských zdrojů, předkládají zde návrhy směrnic a procesů, jejichž hlavním cílem je sjednotit postupy a přístupy k jednotlivým tématům napříč společnostmi. Vedoucí divizí pak informují ostatní členy první linie vedení XY o klíčových událostech, které se na divizích dějí, či se dít budou v nejbližší budoucnosti.

Na *Division leaders meeting* se schvalují všechny klíčové směrnice a postupy, které mají dopad na fungování celé lokace XY. V případě neshody se hlasuje dle demokratického principu, vítězí návrh, pro který dá svůj hlas více členů první linie vedení lokace XY (tzn. Ředitel XY, 7 představitelů divizí, 6 manažerů Sdílených služeb).

Za celým schvalovacím procesem pak v určitých oblastech – zejména těch, které znamenají zvýšení fixních nákladů - existuje předchozí shoda/neshoda řídicích představitelů jednotlivých divizí na úrovni „*General managers*“.

Na úrovni klíčových záležitostí v oblasti lidských zdrojů platí, že určité oblasti – například navyšování mezd, benefity pro zaměstnance atd., jsou na základě shodného principu aplikovány i v dalších lokacích firmy XY Corporation v rámci celé České republiky.

O těchto klíčových věcech rozhoduje tzv. „*Czech management committee*“, složená z ředitelů jednotlivých lokací firmy XY Corporation v České republice a *Regional HR manager* a *Finance services unit central and East unit manager*.

Schválený návrh ze strany CMC je posléze schválen, odmítnut, či je doporučeno jeho přepracování ze strany tzv. „*Management review board*“, což je uskupení top manažerů firmy XY Corporation v Evropě ve složení - *Vicepresident HR for Europe*,

Vicepresident finance for Europe, Representative of operations in Czech republic a členové CMC.

MRB má rozhodující slovo v tom, zda se nějaký projekt, proces celorepublikového charakteru ve všech oblastech bude zavádět či ne, popř. rozhoduje např. o procentuální výši navýšení mezd, bonusovém systému platném v České republice, principu řízení odměňování, celkovém odměňování apod.

5.3. Systém odměňování výrobních a nevýrobních dělníků v XY

Systém odměňování v XY, je odlišný dle funkčního řazení zaměstnanců uvnitř organizace na tři části:

- systém odměňování pro výrobní dělníky
- systém odměňování pro nevýrobní dělníky
- systém odměňování pro technicko-hospodářské pracovníky (dále jen THP)

5.3.1. Systém odměňování pro výrobní dělníky

Definice výrobního dělníka ve společnosti XY vychází z objemu práce, která se přímo vynakládá na výrobu výrobku. Čas výrobního dělníka vynaložený na výrobu výrobku je tak tvořen minimálně z 80% celkového pracovního fondu pracovníka.

Odměňování výrobních dělníků se skládá ze tří částí:

- základní měsíční mzda
- variabilní složka mzdy
- kvartální bonus

Při stanovení základní měsíční mzdy výrobních dělníků a nevýrobních dělníků, spolupracuje XY s externí poradenskou společností Hay Group, které v rámci celorepublikového průzkumu odměňování poskytuje XY svá mzdová data, která si v intervalu 1x za 2 roky ověřuje nákupem dat celorepublikového mzdového průzkumu. Hay Group je celosvětová poradenská firma s 60letou tradicí. Své zastoupení má ve 47 zemích. Průzkumu odměňování spol. Hay Group se v roce 2015 zúčastnilo 539 společností, z čehož 86% tvořily společnosti, vlastněné zahraničním kapitálem a z 14%

společnosti s převažujícím českým kapitálem. Mzdová data byly zastoupené mzdami 431 463 zaměstnanců.³⁰

Aby bylo možné zakoupená mzdová data navázat na jednotlivé kategorie výrobních dělníků, provedl XY již v roce 2010 s použitím metodiky Hay Group hodnocení jednotlivých typů pracovních pozic výrobních a nevýrobních dělníků a navázal je na referenční úroveň Hay Group dle příručky *Hay Group Mapping – Vzorové popisy pracovních funkcí*. Na základě mzdových dat a provedeného hodnocení práce bylo stanoveno rozpětí pro jednotlivé typy pracovních pozic v rozmezí 80 – 105% mediánu pro danou referenční úroveň. Výchozích 80% mediánu slouží jako nástupní mzda nového výrobního dělníka, v návaznosti na zkušenosti, schopnosti polyvalence a seniority, je mzda dělníka posouvána v rámci rozpětí směrem vzhůru.

Tabulka č. 3: Ukázka mzdového rozpětí výrobní dělník

S. No.	funkční řazení pracovní pozice	ref. úroveň	název pracovní pozice	medián trhu v ČR		
				80%	medián	105%
1	D	9	montážní pracovník	14500	18100	19100

Zdroj:01.03.46_Mzdové ohodnocení výrobních a nevýrobních dělníků

Variabilní složka mzdy je stanovena ve výši 15% měsíční základní mzdy. Skládá se ze 4 pevně stanovených složek:

- kvalita
- produktivita
- včasnost dodávek zákazníkovi

Tyto tři složky představují 12% z celkových 15%. Jsou měřeny konkrétní výrobní části, tedy výrobní lince nebo výrobnímu úseku.

- modifikovaný ukazatel ziskovosti tzv. NAR (*net assets return*) který vyjadřuje poměr mezi vynaloženými náklady a dosaženého zisku. Z celkového výsledku NAR je do variabilní složky mzdy zahrnuta hodnota 50% celkového výsledku. NAR ukazatel pro variabilní složku mzdy se počítá z ekonomických výsledků jednotlivých divizí. NAR se vyjadřuje tzv. podílem, 1podíl se rovná 1ks NAR.

³⁰ HayGroup.,[online]Praha:2015[cit. 2015-11-15]dostupné na WWW:<<http://www.haygroup.com>

Stanovenou výši variabilní složky mzdy, je možné překročit pouze díky výsledku NAR. Váhu jednotlivých složek variabilní složky mzdy, je možné flexibilně měnit v návaznosti na operativní potřeby divize.

Kvartální bonus je počítán opět z NAR, v tomto případě se však pro výpočet používají výsledky celého regionu EMEA (*Europe, Middle East, Africa*). Důvodem pro tento typ NAR byl fakt, že lokace XY je multidivizní lokace, kde je nutné v tomto případě najít sjednocující prvek. Výrobní dělníci mají přidělený 1 NAR podíl.

Průměrná základní měsíční mzda výrobního dělníka k 9/2015 byla 17 027 Kč.

Průměrná výše variabilní složky mzdy výrobních dělníků dosahovala těchto hodnot:

Tabulka č. 4: Přehled průměrné výše variabilní složky mzdy dle divizí v %

HTA	12,1
HCSE	12,1
HFDE	11,5
PDE	13,1
PMD	15,3
FCDE	8,9
EME	9,6

Zdroj: Personální informační systém Magma

5.3.2. Systém odměňování pro nevýrobní dělníky

Definice nevýrobního dělníka vychází z definice výrobního dělníka. Jedná se tedy o všechny ostatní pracovní pozice nespádající do kategorie výrobní dělník dle interního členění XY, vykonávající pracovní činnost v prostoru výroby a v podpůrných oblastech výroby XY. Typickým příkladem nevýrobního dělníka v XY je: mistr, předák, inspektor kvality, skladník a všechny pracovní pozice spadající pod oddělení údržby.

Odměňování nevýrobních dělníků se skládá stejně jako u výrobních dělníků ze tří částí:

- základní měsíční mzda
- variabilní složka mzdy
- kvartální bonus

Stejně jako u výrobních dělníků, je stanoveno rozpětí 80 – 105% mediánu tržních mzdových dat.

Tabulka č. 4: Ukázka mzdového rozpětí nevýrobní dělník

S. No.	funkční řazení pracovní pozice	ref. úroveň	název pracovní pozice	medián trhu v ČR		
				80%	medián	105%
3	IND	9	inspektor kvality I.	13800	17300	18100

Zdroj:01.03.46_Mzdové ohodnocení výrobních a nevýrobních dělníků

Variabilní složka mzdy je stanovena ve výši 15% měsíční základní mzdy. Skládá se ze 4 pevně stanovených složek:

- kvalita
- produktivita
- včasnost dodávek zákazníkovi

Tyto tři složky představují 12% z celkových 15%. Rozdíl oproti výrobním dělníkům je v tom, že jednotlivé složky se počítají jako průměr z dosažených výsledků jednotlivých složek na konkrétní výrobní části/výrobní lince, či divizi, kterou nevýrobní dělník z titulu své funkce obsluhuje/poskytuje servis.

- modifikovaný ukazatel ziskovosti tzv. NAR (return of net assets) který vyjadřuje poměr mezi vynaloženými náklady a dosaženého zisku. Z celkového výsledku NAR je do variabilní složky mzdy zahrnuta hodnota 50% celkového výsledku. NAR ukazatel pro variabilní složku mzdy se počítá z ekonomických výsledků jednotlivých divizí. NAR se vyjadřuje tzv. podílem, 1podíl se rovná 1ks NAR.

Stanovenou výši variabilní složky mzdy je možné překročit pouze díky výsledku NAR. Váhu jednotlivých složek variabilní složky mzdy je možné flexibilně měnit v návaznosti na operativní potřeby divize.

Kvartální bonus je počítán opět z NAR, v tomto případě se však pro výpočet používají výsledky celého regionu EMEA (*Europe, Middle East, Africa*). Důvodem pro tento typ NAR byl fakt, že lokace XY je multidivizní lokace, kde je nutné v tomto případě najít sjednocující prvek. Nevýrobní dělníci mají přidělený 1 NAR podíl.

Průměrná základní měsíční mzda nevýrobního dělníka k 9/2015 byla 21 088 Kč.

5.4. Systém odměňování pro THP zaměstnance v XY

Pro stanovení základní mzdy pro jednotlivé typy pracovních pozic, využívá XY Hannifin Corp. celosvětově poradenskou společnost Mercer, která globálně dodává XY

Corporation každoročně mzdová data pro jednotlivé země, kde XY Corporation působí. Mzdová rozpětí jsou spojena s interním systémem hodnocení práce, vyvinutým ve spolupráci se společností Mercer. Interní systém práce je nazýván ‚XY Career System‘, zkráceně PCS.

Obrázek č. 4: Ukázka mzdových rozpětí v návaznosti na PCS – roční báze

Base Salary			Total Cash Compensation		
Grade	Range Width		Grade	Range Width	
	Minimum	Maximum		Minimum	Maximum
56			56		
55			55		
54			54		
53			53		
52			52		
51			51		
50			50		
49	3'480	71'320	49	3'465	34'435
48	2'090	31'310	48	3'316	83'730

Zdroj: XY Corp., XY Career System ranges FY15

Pro stanovení odpovídající hodnoty/úrovně práce (interní označení *grade*), existuje v XY tzv. *Job catalogue*, který usnadňuje a unifikuje proces hodnocení pracovních pozic THP. *Job catalogue* obsahuje souhrn jednotlivých typů a kategorií pracovních pozic s hodnocením pozic na základě vzdělání potřebného pro výkon pracovní pozice, praxi, vztahům podřízenosti a nadřízenosti a odpovědnostem, pravomoci, související s výkonem pracovní pozice. Jde v podstatě o souhrn popisů práce, rozšířených o hodnocení práce a unifikace popisů práce pro jednotlivé pozice napříč společností. Existuje pouze jedna jazyková verze a to anglická, s ohledem na celofiremní jazykovou vybavenost.

Tabulka č. 5: Ukázka Job catalogue

Job Title	Grade	Education	Minimum Experience	Generally Reports To	Job Summary	Job Responsibilities
HR Generalist I	48	University Degree (or international equivalent)	Minimum Experience 0 to 2+ Years	Generally reports to HR Manager or Division HR Manage	With direct supervision, assists more senior HR professionals to coordinate and administer HR programs across the span of HR areas	Posts positions to internal and external job search outlets; Accepts and conducts initial review of resumes; Some contact with applicants; Assists other HR team members in preparation for performance management and talent management cycle; Address routine questions by managers and employees; Assists in the coordination of local training; Coordination of corporate sponsored training; Training of development plans; Address well-defined questions by managers and employees; Assist other HR team members in preparing for merit review process

Zdroj: XY Corp., XY Career System, Job catalogue v.7, 2015

Členění hodnocení práce v obecné rovině vypadá v XY Corporation, takto:

Grade 49 – specialista v rámci určité činnosti, který vykonává svou práci samostatně

Grade 50 – druhá linie manažementu, nejčastěji vedoucí oddělení v rámci divize, či lídr týmu v rámci Sdílených služeb

Grade 51 – první linie manažementu – vedoucí divizí a oddělení Sdílených služeb

Grade 52 – 53 – manažerské role v rámci manažement týmu na centrálách jednotlivých divizí

Grade 54 – ředitel lokace Chomutov. Hodnota grade závisí na počtu zaměstnanců v lokaci a ročním obratu lokace.

Grade 55 a výše – regionální manažerské role

Mzdová ohodnocení v rámci Grade, se pohybují v rozmezí + - 30% tržní hodnoty práce. Praxe je nastavena tak, že zaměstnanec nastupuje ve spodním pásmu mzdového rozptylu a postupně se s ohledem na získané zkušenosti, dovednosti a kompetence posouvá směrem k horní hranici rozpětí.

Kvartální bonus je počítán z NAR, pro výpočet se používají výsledky celého regionu EMEA (*Europe, Middle East, Africa*). Důvodem pro tento typ NAR byl fakt, že lokace XY je multidivizní lokace, kde je nutné v tomto případě najít sjednocující prvek. THP zaměstnanci mají přidělené 2 NAR podíly.

Průměrná měsíční mzda THP zaměstnance bez účasti první linie manažementu k 9/2015 byla 42 615 Kč.

5.5. Zaměstnanecké výhody v XY

Stejně jako v případě řízení odměňování, jsou 1x za 2 roky nakupovány data od společnosti Hay Group, obsahující i přehled a vývoj v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod (dále jen benefitů). Srovnání nejčastěji poskytovaných benefitů na trhu v České republice s poskytovanými benefity v XY vypadá takto:

Tabulka č. 6: Srovnání poskytovaných benefitů

Typ benefitu	Management		THP - specialisté		Výrobní a nevýrobní dělníci	
	Trh (%)	XY (A/N)	Trh (%)	XY (A/N)	Trh (%)	XY (A/N)
Služební vůz	86	A	0	N	0	N
Dovolená nd rámec zákona	82	A	82	A	80	A
Bonus	96	A	88	A	86	A
Penzijní připojištění	79	A	79	A	77	A
Mobilní telefon	97	A	25	A	9	N
Kantýna	52	A	52	A	71	A
PC pro domácí využití	71	A	6	N	0	N
Sportovní aktivity	65	A	46	A	65	A
Placené přesčasy	17	N	46	A	82	A
Bonus za přítomnost	8	N	14	N	33	N
Životní jubilea	28	A	27	A	34	A
Doprava do zaměstnání	8	N	13	A	10	A
Firemní půjčky	23	N	22	N	23	N
Životní pojištění	24	A	19	N	17	N
Dorovnání ztráty výdělku	1	A	1	A	0	N
Dovolená placená zaměstnavatelem	14	N	13	N	15	N
Zdravotnické služby	33	A	25	N	21	N
Jazykové kurzy	92	A	90	A	34	A

Zdroj: Průzkum odměňování Hay Group 2015

Z přehledu je zřejmé, že XY poskytuje benefitu v rozsahu obvyklém na trhu práce v ČR. Jediný výrazněji rozšířený benefit, který XY nepoužívá je bonus za přítomnost. Zde je však jasné stanovisko seniorního vedení firmy, které tento benefit zavádět cíleně odmítá. Mimo výše uvedené benefity, poskytuje XY navíc cafeteria systém prostřednictvím poukázek a vyplacení bonusů v případě doporučení nového zaměstnance.

Z pohledu nákladů a rozšířenosti, se budu detailně věnovat těmto benefitům, vyjma bonusu (dříve popsán NAR systém):

- **služební vozy** – služební vozy i pro soukromé účely, jsou poskytovány třem kategoriím zaměstnanců. První kategorie jsou zaměstnanci, kteří potřebují služební vůz pro výkon své práce, druhá kategorie jsou zaměstnanci, kteří v rámci kalendářního roku najezdí v rámci služebních cest více než 20 000 km, třetí kategorie je první linie manažementu, tedy statusové vozidla. Vozidla jsou poskytována v rámci operativního leasingu, po dobu 4let nebo najetí 140 000 km. Jsou definovány referenční kategorie vozidel a maximální hodnota vozu dle grade. Zaměstnanec se může rozhodnout například z důvodu daňových dopadů pro vůz nižší kategorie, než náleží jeho funkčnímu zařazení. Maximální hodnota vozu je použita jako základ pro výpočet měsíčních leasingových splátek v případě operativního leasingu. Měsíční leasingové splátky v sobě musí zahrnovat veškeré provozní náklady související s provozem služebního vozidla (např. výměna pneumatik, servis, různé poplatky atd).

Tabulka č. 7: Přehled zařazení profese do kategorie a hodnoty vozu

Kategorie zaměstnance	Referenční vůz	Cena bez DXY	Max měsíční leasingová splátka
Služební vůz nutný pro výkon práce	Škoda Octavia Comfort line, 2.0l	neuveďeno	neuveďeno
Grade 51+52	Opel Insignia Cosmo line, 2.0l	neuveďeno	neuveďeno
Grade 53 a vyšší	Volvo XC 60 Summum line, 2.2l	1 200 000	29 000

Zdroj: HR manuál XY

- **dodatková dovolená** – XY poskytuje zaměstnancům dodatkovou dovolenou v závislosti na odpracovaných letech ve společnosti. Nárok na dodatkovou dovolenou, vzniká každému zaměstnanci, dle této tabulky:

Tabulka č. 8: Přehled dodatkové dovolené

Délka trvání pracovního poměru (roky)	Počet dní dodatkové dovolené (dny)
2	2
3	3
4	4
5	5

Zdroj: HR manuál XY

Nárok na dodatkovou dovolenou vzniká následující měsíc po odpracování měsíce, který uzavírá 2,3,4,5 let pracovního poměru u zaměstnavatele. Dodatková dovolená, přidělená dle klíče uvedeného výše, musí být zaměstnancem vybrána nejpozději do 31.3. následujícího roku, v opačném případě zaměstnanec na přidělení této dovolené ztrácí nárok v návaznosti na počet dní dodatkové dovolené z loňského roku, kterou má k 1.4. roku následujícího stále na svém kontě dovolené. Tento odečet se týká pouze dodatkové dovolené, zákonný nárok zůstává nedotčen.

- **penzijní připojištění** - XY poskytuje svým zaměstnancům jako zaměstnanecký benefit penzijní připojištění v návaznosti na počet odpracovaných let ve společnosti u společností, které poskytují penzijní připojištění na území ČR, na základě volby Penzijního fondu zaměstnancem a to dle následujícího rozdělení

Délka PP (roky)	% příspěvek zaměstnavatele z hrubé měsíční mzdy
1	1%
3	2%
5	3%

Zdroj: HR manuál XY

Doby pracovních poměrů ve všech společnostech XY, pokud na sebe bezprostředně navazují, se sčítají, doba mateřské dovolené a rodičovské dovolené se pro účely tohoto příspěvku do doby nároku započítává. Příspěvek zaměstnavatele se vypočítává z vyměřovacího základu zaměstnance. Podmínkou pro nárok na příspěvek zaměstnavatele je platba vlastního příspěvku zaměstnance.

- **doprava do zaměstnání** – společnost XY poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na dopravu do zaměstnání ve výši 30 Kč za každou byť jen částečně odpracovanou směnu. Nárok na příspěvek na dopravu do zaměstnání mají všichni zaměstnanci, jejichž základní měsíční mzda nepřesahuje 20 000 Kč.
- **kafetéria systém** – XY má pro své zaměstnance za účelem podpory zdravého životního stylu zaměstnanců, kulturního a osobního života svých zaměstnanců zavedený *kafetéria* systém v oblasti benefitů. Nárok na *kafetéria* systém mají všichni zaměstnanci společnosti po odpracování zkušební doby. XY připisuje zaměstnanci na konci každého zcela odpracovaného kvartálu určenou výši příspěvku ve formě XY bodů dle níže uvedené tabulky, kde je uveden celkový počet XY bodů připsaných zaměstnanci za celý kalendářní rok. Dále je možné XY body získat za aktivity, které jsou namátkově ukázány v tabulce č. 11: Aktivity nad rámec pracovních povinností. XY body jsou virtuálně směnitelné v kurzu 1bod=1Kč.

Tabulka č. 10: Přidělení XY bodů v rámci cafeteria systému

XY body/rok	800	1200	1400	1600	1800
odpracované roky	do 1 roku	1-3	3-5	5-10	více jak 10

Zdroj: HR manuál XY

Tabulka č. 11: Aktivity nad rámec pracovních povinností

	Oceňované aktivity	Bodové hodnocení
1	Uznaný zlepšovací návrh	100
2	Účast na Kaizen event a Lean aktivitách	100
3	Příspěvní ke zvýšení bezpečnosti práce/skoronehoda	100
4	Poskytnutí první pomoci	100
5	Ochrana firemního majetku	100
6	Dárcovství krve nebo kostní dřeně	100
7	Systémový audit v oblasti QEMS s výsledkem 0 neshod	100

Zdroj: HR manuál XY

6 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S ODMĚŇOVÁNÍM

6.1. Proces realizace průzkumu spokojenosti v XY

Jako nejvhodnější formu realizace průzkumu spokojenosti jsem jako ředitel společnosti a bývalý HR manažer XY, navrhnul dotazníkové šetření na bázi dobrovolného zapojení se ze strany zaměstnanců. V rámci Division leaders mítinku se vedla krátká diskuze o tom, zda sestavení dotazníku pro samotné šetření a realizace včetně vyhodnocení bude provedeno interně ze strany personálního oddělení, či se nalezne externí partner, který bude mít s prováděním podobných průzkumů spokojenosti relevantní zkušenosti. Nakonec bylo jednomyslně schváleno, že průzkum uskutečnime pomocí interních zdrojů. Vytvořil jsem pracovní skupinu ve složení ředitel společnosti, HR manažer lokace, Manažer oddělení Controlling a HR manažer pro ČR a SR. Výsledkem spolupráce byl dotazník s 15 otázkami. Soustředil jsem se na to, aby byl dotazník maximálně srozumitelný, měl širokou bodovací škálu a nebyl příliš dlouhý, aby byla zachována ochota zaměstnanců dotazník relevantně vyplnit. V rámci dotazníku mě zajímala celková spokojenost s XY ze strany zaměstnance, spokojenost s řízením odměňování a benefitů, subjektivní porovnání XY s okolními firmami v několika ukazatelích, návrh řešení z přednastavených možností, otevřené otázky týkající se samotné změny a také kategorie zaměstnance s ohledem na funkční zařazení v XY a délce pracovního poměru v XY. Dotazník byl koncipován jako anonymní. Dotazník je možné nalézt v příloze A této diplomové práce.

6.1.1. Časový harmonogram realizace průzkumu spokojenosti

Jako americká společnost obchodovaná na americké burze na Wall street, máme za povinnost prokazatelně seznámit 1x ročně všechny zaměstnance s Etickým kodexem firmy XY Corporation. Využil jsem tedy této příležitosti, která dodatečně nijak nezatížila personální oddělení organizováním separátních schůzek kvůli procesu

vyplňování dotazníků a rozhodnul jsem se spojit školení Etického kodexu a provedení průzkumu spokojenosti v jeden okamžik. Časová osa pak vypadala následovně.

9/2015	rozhodnuto vedením společnosti o realizaci průzkumu
10/2015	práce na zadání průzkumu, konkretizaci toho, jaká data chceme z průzkumu získat, tvorba dotazníku pro samotný průzkum
10-11/2015	sběr dat
11/2015	vyhodnocení výsledků a prezentace výsledků manažementu XY
12/2015	zahájeny práce na změně procesu odměňování

6.1.2. Sběr dat

Sběr dat probíhal, jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole, na školeních Etického kodexu v měsících říjen a listopad. Na začátku každého školení jsem zaměstnance osobně seznámil se snahou vedení XY revidovat systém odměňování a benefitů ve společnosti a vyzval je k vyplnění distribuovaných dotazníků ze strany HR specialisty/školitele Etického kodexu. HR specialista posléze se všemi zaměstnanci prošel a vysvětlil význam jednotlivých otázek v dotazníku tak, aby byl maximalizován počet správně vyplněných dotazníků. Na konci školení zaměstnanci vhodili vyplněný dotazník do přistaveného boxu.

6.1.3. Zpracování dat

Stanovil jsem si, s ohledem na zkušenosti s jinými dotazníkovými šetřeními, že minimální účast zaměstnanců na průzkumu spokojenosti by měla být alespoň 40% z celkového počtu zaměstnanců a kategorií D, IND jako jedné a THP jako druhé k 31. 10. 2015. Tato limitní úroveň participace na průzkumu spokojenosti byla stanovena s ohledem na maximální vypovídací hodnotu dosažených výsledků. Minimální počet

participujících zaměstnanců tak byl stanoven na celkovou hodnotu 240 z celkového počtu 595 zaměstnanců, v detailu pak 208 účastníků průzkumu v kategorii D, IND a 32 účastníků v kategorii THP. Celkový počet vyplněných dotazníků dosáhl hodnoty 356ks správně vyplněných dotazníků, z toho 304 kusů spadalo do kategorie D, IND a 52 kusů do kategorie THP. Účast zaměstnanců na průzkumu spokojenosti tedy dosáhla úroveň 63%. Následný proces zpracování dat a přípravy prezentace výsledků jsem prováděl osobně v rámci diplomové práce. Z celkového počtu 361 kusů vyplněných dotazníků, jsem pro neúplnost či chybně vyplnění vyřadil pouze 5ks dotazníků, chybovost tedy dosáhla zanedbatelných 1,4%.

6.2. Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity v XY

Prezentace výsledků průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity byla prezentována na poradě vedení XY v 12/2015.

Statistická data o respondentech:

Tabulka č. 12: Účastníci průzkumu dle funkčního zařazení a odpracované doby v XY

funkční zařazení	0-6měsíců	7měsíců-3roky	3-5let	>5let
D, IND	40	87	81	96
THP	2	4	27	19

Zdroj: Průzkum spokojenosti s odměňováním XY

Z celkového počtu 506 zaměstnanců v kategorii D a IND, dosáhla účast na průzkumu 59,6%. Z celkového počtu 89 zaměstnanců v kategorii THP, dosáhla účast v průzkumu 58,4%.

6.2.1. Výsledky průzkumu dle jednotlivých otázek

V následujícím textu uvedu pouze některé výsledky z průzkumu spokojenosti, související s klíčovými odpověďmi pro kroky popsané v dalších kapitolách, souvisejících se změnou v projektování odměňování ve společnosti XY. Odpovědi na neuvedené otázky dotazníku najde čtenář v příloze C. První otázka průzkumu, byla

záměrně cílena na celkovou spokojenost se zaměstnáním v XY tak, aby bylo možné dále zachytit vztah mezi spokojeností se zaměstnáním a tím, jak je nastavena oblast celkového odměňování v XY.

Otázka č. 1: Jak jste celkově spokojen (a) se zaměstnáním v naší společnosti?

Škála:

zcela spokojen(á)	spokojen(á)	spíše spokojen(á)	spíše nespokojen(á)	nespokojen(á)	zcela nespokojen(á)
6	5	4	3	2	1

Tabulka č. 13: Výsledek u otázky č. 1

funkční zařazení	0-6měsíců	7měsíců-3roky	3-5let	>5let
D, IND	4,8	4,5	4,2	4,3
THP	4,7	4,4	4,2	4,3

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Výsledky průzkumu na otázky číslo 2 – 10 a 12 jsou uvedeny v příloze C diplomové práce. Otázky č. 2-5 byly subjektivně zaměřené na subjektivní hodnocení vztahu vykonané práce a odměny za ní a subjektivního srovnávání a ostatními zaměstnanci. Objektivní hodnocení není možné, neboť mzdová rozpětí u jednotlivých pozic nejsou veřejně přístupná. Otázky číslo 6 a 7 se zabývaly znalostí řízení systému odměňování v XY. Otázky číslo 8-10 se zabývaly znalostí benefitů poskytovaných v XY a vzniku nároku na ně, tím jak odpovídají potřebám zaměstnanců a s ohledem na přístup zaměstnanců, kdy benefity považují jako cosi, co je naprosto samozřejmé a je toho vždy málo, jsem se snažil zjistit povědomí zaměstnanců o nákladech spojených s poskytováním benefitů. Otázka č. 11 – 13 měla dát možnost vybrat si z nabízených možností vždy jednu, pro zaměstnance nejdůležitější položku či subjektivně porovnat nastavené základní oblasti v XY s ostatními organizacemi v okolí.

Otázka č. 11: Pokud bych hledal práci, bylo by to z důvodu:

Tabulka č. 23: Výsledek u otázky č. 11 pro D, IND

<i>možnost volby</i>	0-6měsíců	7měs-3roky	3-5let	>5let	celkem
nevyhovující pracovní podmínky	3	9	0	3	15
špatný styl řízení	6	15	9	14	44
nízká mzda	9	39	51	51	150
malá nabídka benefitů	3	5	3	7	18
dojíždění	2	0	2	0	4
velká míra stresu	6	9	12	12	39
vyváženost pracovního a soukromého života	5	9	5	13	32

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Tabulka č. 24: Výsledek u otázky č. 11 pro THP

<i>možnost volby</i>	0-6měsíců	7měs-3roky	3-5let	>5let	celkem
nevyhovující pracovní podmínky	0	0	0	1	1
špatný styl řízení	3	2	2	1	8
nízká mzda	4	6	6	4	20
malá nabídka benefitů	0	0	0	0	0
dojíždění	0	0	1	0	1
velká míra stresu	2	3	4	5	14
vyváženost pracovního a soukromého života	2	1	3	2	8

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Otázka číslo 13 byla určena pouze zaměstnancům kategorie D, IND.

Otázka č. 13: Kdybych měl možnost si vybrat, uvítal bych:

Tabulka č. 27: Výsledek u otázky č. 13 pro D, IND

<i>možnost volby</i>	0-6měsíců	7měs-3roky	3-5let	>5let	součet
složku mzdy spojenou s flexibilitou	18	44	29	23	114
složku mzdy spojenou s 100% docházkou	18	38	26	20	102
složku mzdy spojenou s délkou trvání zaměstnaneckého poměru	0	9	20	48	77
osobní ohodnocení na základě hodnocení nadřízeného	6	14	24	19	63

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Otázky číslo 14 a 15 byly položeny jako otevřené, přičemž otázka číslo 14 umožňovala zaměstnancům vyjádřit se k tomu, co by v oblasti odměňování chtěli změnit. Otázka číslo 15 pak byla zaměřena na přání zaměstnanců v oblasti benefitů. Výsledky jsem shrnul do přehledových tabulek č. 28 – 31.

Tabulka č. 28: Přehled navrhovaných změn v oblasti odměňování u kategorie D, IND

<i>návrhy na změnu</i>	0-6měsíců	7měs-3roky	3-5let	>5let	součet
vyšší variabilní složka mzdy v %		1	1	1	3
vyšší navyšování mezd ve vazbě na roční hodnocení		1		1	2
individuální prémie	2	5	4	3	14
rozšířit variabilní složku mzdy o položku 'trenér'				1	1
změna koncepce variabilní složky mzdy		1		1	2
vyšší úroveň základních mezd			1	1	2
peněžní odměny za překročení norem	1		1		2
odměny za zlepšení výrobního procesu			4		4
vyšší příplatky za přesčas	1				1

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Tabulka č. 29: Přehled navrhovaných změn v oblasti odměňování u kategorie THP

<i>návrhy na změnu</i>	0-6měsíců	7měs-3roky	3-5let	>5let	součet
osobní prémie				1	1
vyšší navyšování mezd ve vazbě na roční hodnocení		1	3	3	7
peněžní odměny za nadstandardní výkon		1	2		3

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Tabulka č. 30: V oblasti benefitů bych uvítal, kategorie D, IND

<i>v oblasti benefitů bych uvítal</i>	0-6měsíců	7měs-3roky	3-5let	>5let	součet
stravenky	1	4	4	7	16
13. mzda	3	9	7	11	30
příspěvek na dovolenou		1	3	3	7
větší částky v rámci cafeteria programu		2	2	2	6
šeky v rámci cafeteria programu by měli být i pro nákup v obchodech		1	2	3	6
permanenty na hokej				1	1
masáže		3	5		8
příspěvek na dětské tábory			1		1
teplé nápoje z automatu zdarma			2		2
jídlo v kantýně zdarma při plnění měsíčních ukazatelů			1		1
zavedení firemní posilovny			1		1
větší příspěvek na dojíždění		1			1
vstupenky na hokejová utkání		1			1
pronájem sportovní haly		1			1

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Tabulka č. 31: V oblasti benefitů bych uvítal, kategorie THP

<i>v oblasti benefitů bych uvítal</i>	0-6měsíců	7měs-3roky	3-5let	>5let	součet
stravenky	1	2	1	3	7
13. mzda	1	1	2	4	8
příspěvek na dovolenou			3	1	4
sick day		1			1
vazba hodnoty unišeků na výši mzdy		1			1
větší příspěvek na dojíždění	1	1			2

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

6.3. Interpretace výsledků průzkumu

Z uvedených výsledků vyplývá, že zaměstnanci XY jsou bez ohledu na funkční zařazení, délku zaměstnaneckého poměru a rozdílného způsobu odměňování spíše spokojeni se svým zaměstnáním v XY. Nejvyšší úroveň spokojenosti dosahují zaměstnanci do 3let zaměstnaneckého poměru, s rostoucí délkou trvání pracovního poměru spokojenost se zaměstnáním mírně klesá. Průměr hodnoty spokojenosti se zaměstnáním v XY dosáhl úrovně 4,42, tedy hodnoty, která je dle škály mezi hodnotou spíše spokojen a spokojen. U otázky č. 2, týkající se toho, jakým způsobem pracovní výkon ovlivňuje mzdu zaměstnance, bylo průměrné skóre u D, IND na úrovni 3,8 u THP pak na úrovni 4. Nejvyšší skóre pak bylo u nově nastoupivších zaměstnanců. Výsledek přisuzuji nastavení variabilní složky mzdy u D a IND, která je vyhodnocována na úrovni pracovních týmu, nikoliv na základě individuálních výkonů, což u seniorních zaměstnanců může vyvolávat pocit, že jejich znalosti a zkušenosti nejsou dostatečně ohodnoceny oproti juniorním, méně zkušeným zaměstnancům, oproti tomu noví zaměstnanci jsou odměňováni stejně jako celý tým, ve kterém pracují. U THP pak není nastavena žádná bonusová či variabilní složka mzdy závislá na pracovním výkonu zaměstnance. Pracovní výkon u všech zaměstnanců XY se zohledňuje pouze při ročním navyšování mezd, NAR bonus je dle interních pravidel XY Hannifin Corp. vyplácen všem zaměstnancům bez ohledu na pracovní výkon zaměstnance. U otázky týkající se odpovídající úrovni mzdy za odvedený pracovní výkon byla změřena hodnota 3,6 u D, IND a 4,2 u THP, tedy celkově průměrné úrovně. Rozdíl mezi nově příchozími D, IND zaměstnanci a zaměstnanci pracujícími ve společnosti více jak 5let, kteří tuto otázku obodovali hodnotou 3,1, tedy úroveň spíše nespokojen je 1,4 bodu, což je výrazný odstup. Všeobecně se dá soudit, že tím, že není základní mzda nijak diferenciována podle seniority či zkušeností zaměstnanců a rozdíl činí pouze počet ročních navyšování mezd v rámci ročního hodnocení, zde opět hraje roli pocit seniorních zaměstnanců, že jejich zkušenosti a dovednosti nejsou dostatečně ohodnoceny/diferenciovány od skupiny juniorních zaměstnanců. U THP zaměstnanců je díky tržnímu nastavení mezd spokojenost v průměru vyšší, v pásmu spokojenosti. Bodové hodnocení u otázky č. 4, která se zajímá o subjektivní názor zaměstnanců na odměňování zaměstnanců dle jejich přínosu pro XY, bylo dosaženo nejnižší průměrné bodové hodnocení u kategorie D, IND a to 3,3 bodu, dle škály tedy hodnoty spíše

nespokojen. Nízké bodové hodnocení je napříč délkou trvání pracovního poměru, s minimální odchylkou. S tímto bodovým hodnocením dovozují lze opět spojit nastavení variabilní složky mzdy, která umožňuje i méně výkonným/zručným jedincům v týmu dosáhnout stejné úrovně variabilní složky mzdy jako mají produktivní/zkušení zaměstnanci v týmu. U THP zaměstnanců je dán výsledek nejspíše osobním vnímáním odměňování spolupracovníků, které však není na rozdíl od kategorie D, IND veřejné a je tedy z mého pohledu pouze v rovině subjektivních pocitů/dohadů. Totéž z mého pohledu platí pro výsledky u tázky č. 5, která se týká odpovídající a spravedlivé mzdy za odvedenou práci, kde se opět projevuje malá diferenciací mzdy mezi seniorními a juniorními D, IND zaměstnanci a stylem, jakým je kalkulována variabilní složka mzdy. Všeobecně se dá konstatovat, že výrazně vyšší nespokojenost s řízením odměňování v XY je u seniorních zaměstnanců, zatímco u nově příchozích zaměstnanců, je spokojenost často výrazně vyšší. U otázky č. 6, která se týkala toho, do jaké míry zaměstnanci chápou, na základě jakého procesu jsou mzdy upravovány, došlo k zjištění, že nově příchozí zaměstnanci rozuměli systému úpravy mezd lépe, než seniorní zaměstnanci. Dovození, že je zde patrný vliv vstupních orientačních školení, na kterých zaměstnanci personálního oddělení a přímí nadřízení vysvětlují detailně právě oblast odměňování. U seniorních zaměstnanců, u kterých takové školení nebylo roky provedeno, je patrné, že se i přes své dlouhodobé působení v XY neorientují v této oblasti tak, jako nově příchozí zaměstnanci s předanými informacemi v nedávné době. U THP zaměstnanců se projevuje stejný bodový odstup v hodnocení, celková znalost procesu, je však o 1 bod vyšší v úrovni souhlasu. Stejný bodový odstup a vývoj byl zaznamenán i u otázky č. 7, která se týká znalosti systému odměňování.

U otázky č. 8 jsem se soustředil na to, do jaké míry vyhovují nastavené benefity v XY zaměstnancům. U D, IND dosáhlo průměrné bodové hodnocení 3,8, což je možné hodnotit jako průměrný výsledek. U THP byl průměrný bodový výsledek 4,85, z čehož lze usuzovat, že benefity nastavené zejména pro oblast zdraví, kultury, sportu a relaxu, vyhovují více zaměstnancům s vyšším příjmem a vzděláním. Roli zde nejspíše hrají i lehké odchylky v poskytovaných benefitech, zejména pak dorovnání mzdy do 80% čisté mzdy THP zaměstnanec při nemoci a 2ks NAR podílu u THP místo 1ks podílu u D, IND. U otázky č. 9 byla ověřena znalost poskytovaných benefitů zaměstnanci. Dosažený průměrný bodový výsledek 4,1 u D, IND, ukazuje, že zaměstnanci všeobecně

škálu poskytovaných benefitů znají, výsledek si však s ohledem na pásmo začínajícího souhlasu interpretují tak, že nedostatek znalostí se týká zejména samotného procesu získávání nároku a nastavených podmínek pro získání jednotlivých benefitů. U THP dosahuje průměrný bodový výsledek 5,2, což interpretují tak, že informace o poskytovaných benefitech jsou dostupné a srozumitelné pro obě kategorie zaměstnanců, THP zaměstnanci však mají oproti kategorii D, IND zaměstnanců vyšší zájem se jimi zabírat. Otázka č. 10 pak potvrdila, že zaměstnanci mají velmi omezenou představu o skutečných nákladech, které XY ročně na oblast benefitů vynakládá. Ukazuje také, že zaměstnanci některé benefity berou jako samozřejmou součást jejich zaměstnaneckého poměru a neberou v potaz náklady s tím spojené – např. dovolená nad rámec stanovený zákonem, vyplácení bonusů ve formě NAR, příspěvek na dopravu do zaměstnání, či penzijní připojištění. Celkové roční náklady vynaložené na oblast benefitů dosahují v XY přibližně 9 miliónů Kč, což správně odhadlo pouze 12% zaměstnanců v kategorii D, IND a 30% THP zaměstnanců.

U otázky č. 11, kde měli zaměstnanci identifikovat jeden hlavní důvod, který by v jejich případě vedl ke změně zaměstnání, se stala nejvíce zaškrtnutou položkou oblast nízké mzdy, na druhém místě pak velká míra stresu a na třetím místě s minimálním odstupem vyváženost pracovního a soukromého života. Stejně pořadí bylo v obou kategoriích zaměstnanců. Nejvyšší míra kladných odpovědí pro rovnováhu pracovního a soukromého života byla změřena u zaměstnanců s délkou pracovního poměru do 3let.

Otázka č. 12, se týkala subjektivního porovnání XY s ostatními firmami v okolí v konkrétních specifikovaných oblastech. Nejlépe dopadlo u kategorie D, IND hodnocení firemní kultury s výsledkem 1,7, nejhůře pak oblast atraktivního příjmu s výsledkem 2,2. Ostatní položky se pak pohybovaly v oblasti bodového hodnocení 1,8-2,1. U kategorie THP se nejlépe umístila oblast firemní kultury s výsledkem 1,4 a nejhůře pak oblast týkající se přístupu nadřízených s bodovým výsledkem 2,1. Ostatní měřené položky se pak pohybovaly v rozmezí 1,7-2,0. Celkově lze tedy konstatovat, že zaměstnanci hodnotí XY v oblasti průměru při porovnání s ostatními firmami v okolí.

U otázky č. 13 byla zjišťována preference zaměstnanců v případě změny v oblasti odměňování. Tato otázka byla určena pouze pro kategorii D, IND zaměstnanců. Preferovanou možností byla možnost zohlednit flexibilitu zaměstnance pracovat na více

pracovištích v jeho mzdě. Tuto možnost zvolilo 114 zaměstnanců, hned v závěsu pak skončila možnost spojit složku mzdy s 100% docházkou zaměstnance, přičemž tuto možnost zvolilo 102 zaměstnanců, třetí byla složka mzdy spojená s délkou trvání zaměstnaneckého poměru s počtem 77 kladných odpovědí, přičemž 68 z nich pocházelo od zaměstnanců s délkou trvání pracovního poměru 3 roky a více.

Cílem otevřené otázky č. 14 bylo shromáždit jakékoliv další podněty ze strany zaměstnanců spojené s preferovanou změnou v oblasti odměňování. Preferovanou změnou v kategorii D, IND zaměstnanců byla uvedena možnost zavedení individuálních prémie, což podtrhuje nespokojenost zaměstnanců s dosavadním nastavením variabilní složky mzdy, založeném na principu týmového odměňování. U THP zaměstnanců se pak nejvíce hlasů vyslovilo pro vyšší navyšování mezd v období ročního hodnocení a navyšování mezd. Navyšování mezd od roku 2009 reflektovalo ekonomickou krizi a zároveň nízkou míru celoroční inflace. Přestože dosáhlo celkové navyšování mezd od roku 2009 těchto hodnot (2009-1%, 2010 – 1,5% +8% (zavedení NAR bonusu), 2011 – 3%, 2012 – 3,2%, 2013 – 2%, 2014 – 3%, 2015 – 2,25%), tedy celkem 23,95%, není to reflektováno jako dostatečné ze strany THP. Otázkou zůstává, míra uvědomí a reflexe toho, jak se mzda v uplynulých letech navyšovala.

Otevřená otázka č. 15 pak shromažďovala podněty na změnu v oblasti benefitů. Zde nejvíce hlasů získal u obou kategorií zaměstnanců 13. plat a možnost získávání stravenek, místo firemní kantýny. Z těchto možností vyplývá, že zaměstnanci v obou kategoriích nevnímají NAR bonus jako ekvivalent 13. mzdy, ale pohlížejí na něj jako na standardní součást kvartální mzdy.

Při zpracování dat z proběhlého výzkumu, jsem mimo jiné identifikoval tyto další souvztažnosti:

- bodové hodnocení u otázky č. 1 ve valné většině reflektovalo bodové hodnocení u otázky č. 12 týkající se hodnocení přístupu nadřízených. Vysoká spokojenost se zaměstnáním se rovnala vysoké míře spokojenosti s nadřízenými a naopak
- nadprůměrná negace v rámci dotazníku znamenala neznalost nákladů spojených s benefity a zároveň souvisela s výrazně negativním hodnocením mzdy spojené s přínosem zaměstnance pro firmu

- kladné bodové hodnocení u otázky č. 1 velmi často znamenalo nadprůměrné bodové hodnocení i u dalších odpovědí a projevilo se i často správným odhadem nákladů spojených s benefity
- v případě velmi pozitivních odpovědí následovala často volba změny v odměňování u otázky č. 13, na základě hodnocení nadřazeného, jde tedy dovozovat, že důvěra a kladný vztah s nadřazeným se projevovала nadprůměrně pozitivními odpovědmi napříč dotazníkem
- pokud byla u otázky č. 11 zvolena jako možný důvod k odchodu možnost týkající se špatného stylu řízení, následovalo ve všech případech podprůměrné hodnocení u otázky č. 12, týkající se hodnocení přístupu vedení/nadřazených
- na základě odpovědí u otevřených otázek lze dovodit, že ženy jsou spokojenější se zaměstnáním v XY než muži, zároveň je možné sledovat spojení mezi kladným hodnocením a ochotou do otevřených otázek vyplnit své nápady a stanoviska
- zejména u kategorie D, IND byla změřena výrazně rozdílná spokojenost zaměstnanců v návaznosti na délce trvání zaměstnaneckého poměru, přičemž nižší úroveň spokojenosti bylo dosaženo u zaměstnanců s pracovním poměrem v XY delším než 3 roky. Oproti tomu nově příchozí zaměstnanci dosahovali v průměru výsledku 4,5 bodu v otázkách 1-9.

6.4. Identifikace silných a slabých stránek

Silné stránky identifikované v průzkumu:

- všeobecná spokojenost se zaměstnáním v XY
- znalost poskytovaných benefitů a nároku na ně
- firemní kultura XY
- pracovní podmínky
- péče o zaměstnance

Slabé stránky identifikované v průzkumu:

- zaměstnanci necítí vliv svého pracovního výkonu na svoji mzdu
- zaměstnanci necítí, že nastavený systém odměňování zohledňuje jejich schopnosti a dovednosti

- zaměstnanci mají poskytované benefity v rovině nároku, nikoliv v rovině nadstavby k finančnímu odměňování
- zaměstnanci nemají představu o nákladech vynakládaných na benefity
- zaměstnanci nevnímají poskytovanou mzdu jako atraktivní a dostatečnou

Příležitosti pro možné zlepšení identifikované v průzkumu:

- vysvětlení zaměstnancům na základě čeho jsou upravovány mzdy a jak funguje systém odměňování
- rozšíření poskytovaných benefitů
- přístup vedení/nadřízených

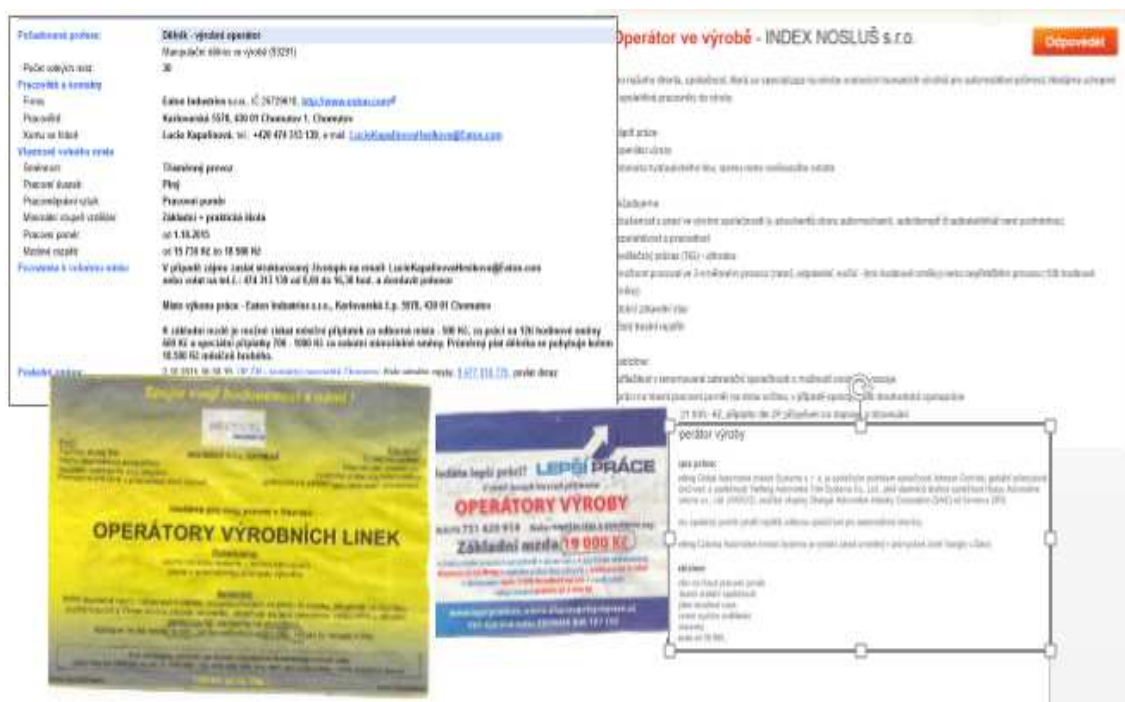
7 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

S ohledem na dramaticky měnící se lokální trh práce, byl návrh nového systému odměňování rozdělen na změnu nástupní minimální mzdy pro výrobní dělníky a nevýrobní dělníky a na samotnou změnu systému odměňování pro kategorii zaměstnanců D, IND. U kategorie THP bylo rozhodnuto s ohledem na výsledek průzkumu, tržní nakupování THP zaměstnanců na trhu, minimální fluktuaci pohybující se na úrovni 0,4% ročně a širší nabídku benefitů, systém celkového odměňování pro tuto skupinu zaměstnanců neměnit a zachovat jej ve stávající podobě. V rámci všech kategorií zaměstnanců pak bylo rozhodnuto o nutnosti každoročního povinného školení pro všechny kategorie zaměstnanců na systém odměňování, proces upravování mezd a nabídku benefitů. Dále bylo rozhodnuto o celofiremní kampani ukazující vyčíslené náklady na jednotlivé typy benefitů a nastavení vnitrofiremní komunikace se zaměstnanci tak, aby byl více zdůrazněn smysl a škála poskytovaných benefitů.

7.1. Nástupní mzda

Nástupní mzda pro jednotlivé kategorie D, IND zaměstnanců, se v XY neměnila od roku 2008, kdy začala celosvětová ekonomická krize. Na trhu práce byl po celou dobu, až do začátku roku 2015 dostatek volných pracovních sil, ochotných pracovat za nastavené nástupní mzdy. V roce 2015 však s ohledem na rostoucí automobilový trh s novými vozy vzrostla enormně poptávka po dělnických profesích a s tím přišel zároveň tlak na růst základních mezd, vyplývající ze soupeření firem na lokálním trhu práce. Na obrázku č. 5 je namátkově vybráno několik inzerátů.

Obrázek č. 5: Zobrazení namátkově vybrané lokální inzerce práce



Zdroj: Inzerce v lokálním tisku a portálech práce

V měsíci říjnu zároveň fluktuace u D, IND zaměstnanců činila 1,8%, na základě analýzy odchodových interview byl u 1,5% zaměstnanců uvedený důvod nízká nástupní mzda. S ohledem na zvýšenou fluktuaci, vnitřní potřeby nábory nových D, IND zaměstnanců a obtížného získávání kvalitních D, IND zaměstnanců na trhu práce, byla provedena analýza:

- % vyplacené variabilní složky mzdy. Bylo zjištěno, že průměrná výše za období 1-10/2015 činila 11,8% z 15% možných
- zároveň bylo na základě mzdových dat spočítáno, že průměrný měsíční příplatek za směnost, činil cca 900 Kč

Při průměrné inzerované, tržní nástupní mzdě 18 500 Kč, bylo zalkulováno, že se minimální nástupní mzda v XY musí upravit na částku 16 000 Kč. Tato mzda společně s variabilní složkou mzdy a příplatkem za směnost dosáhla právě částky 18 500 Kč. Na základě sestavy personálního oddělení se základní mzdou všech D, IND zaměstnanců bylo zjištěno, že 145 stávajících zaměstnanců má nižší základní mzdu než 16 000 Kč. Tito zaměstnanci byli identifikováni jako riziková skupina, která může změnit zaměstnání právě z důvodu nízké základní mzdy. Celková částka potřebná pro

dorovnání mezd těchto 145 zaměstnanců na úroveň 16 000 Kč, byla vyčíslena na 132 000 Kč/ měsíc. Další z navrhovaných úprav u nových zaměstnanců bylo:

- zaměstnávat zaměstnance ihned na dobu neurčitou a srovnat tak tuto část pracovní nabídky s nabídkami lokálního trhu práce, opustit tedy praxi, kdy zaměstnanec nejdříve získal pracovní smlouvu na dobu určitou 6-12 měsíců
- opustit zavedený princip, kdy nástupní mzda u D, IND zaměstnanců byla ve zkušební době o 500 Kč nižší než po zkušební době. Mzdu vyplácet v plné výši již od prvního měsíce s ohledem na administrativní a časovou náročnost procesu úpravy mzdy a to v papírové i elektronické podobě, distribuci a zároveň nízké úspoře a významu celého procesu.

Návrh změny nástupních mezd a vyčíslení nákladů s ohledem na změny na lokálním trhu práce, byl prezentován ihned vedení firmy prostřednictvím telekonference v měsíci listopadu a byl na základě prezentovaných dat schválen s okamžitou platností od 01. 11. 2015. Bylo zároveň rozhodnuto o dorovnání základních mezd na úroveň 16 000 Kč u všech stávajících zaměstnanců. V měsíci listopadu, byla také spuštěna časově neomezená kampaň ‚Přiveď si svého kolegu‘, která stanovila finanční odměnu pro stávající zaměstnance za doporučeného a přijatého zaměstnance v kategorii D, IND na úrovni 6 000 Kč za podmínky, že uchazeč se v posledních 12 měsících neucházel sám o pracovní pozici v XY. Distribuce finanční odměny byla rozvržena na 3 díly a to po 3, 6 a 12 měsících trvání pracovního poměru v XY. Nárok na finanční odměnu zaniká v případě, že zaměstnanec, který doporučil nového kolegu, v rámci těchto 12 měsíců přestane pracovat pro XY.

7.2. Změna systému odměňování u D, IND zaměstnanců

Pro úspěšné zpracování nového konceptu odměňování, bylo třeba do procesu změny zahrnout všechny divizní lídry v lokaci. V 12/2015 se uskutečnilo dvoudenní pracovní setkání, kde jsem působil v roli facilitátora. Konečný výstup vznikl postupně za použití pareto analýz, SWOT analýz a brainstormingu. Protože mé znalosti systému odměňování byli ze všech kolegů nejsilnější, připravil jsem si před pracovním setkáním výchozí mzdová data vycházející z rozdělení D, IND zaměstnanců dle metodiky společnosti Hay group. Hay group rozeznává tři kategorie D zaměstnanců, kterým přiřazuje odlišnou referenční úroveň (hodnocení pozice) v návaznosti na zkušenosti a

odpovědnosti pracovní pozice. Prvotní rozdělení jsem si udělal na základě umístění jednotlivých typů pozic v rozptylu základní mzdy.

Tabulka č. 32: Rozmístění D, IND pozic dle základní mzdy

pozice	základní měsíční mzda v Kč					
	16000-17000	17000-185000	18500-20000	20000-22000	22000-25000	25000 +
vyrobni delnik	224	61	21	5	1	0
skladnik	21	18	5	1	1	0
serizovac	5	4	3	10	5	3
inspektor kvality	1	1	0	0	1	1

Zdroj: Personální controlling XY, 11/2015

S ohledem na specifické požadavky pro pozice mistr, předák, elektrikář, zámečnick a další údržbářské profese, jsem se rozhodl je do úpravy odměňování nezahrnovat a stanovovat jejich mzdy individuálně. Na základě tabulky č. 32, a na základě metodiky společnosti Hay group, jsem připravil tento návrh rozdělení pracovních pozic a souvisejících mzdových rozpětí:

Obrázek č. 6: Návrh rozdělení pracovních pozic a rozpětí základní mzdy



Zdroj: Personální controlling XY, 11/2015

Uvedené částky jsou v tisících Kč a znamenají navrhnoutou minimální úroveň mzdy, která byla stanovena pro danou pracovní pozici. Tento návrh byl v rámci pracovního setkání akceptován, bylo však potřeba definovat, na základě jakých kritérií budou zaměstnanci do jednotlivých kategorií rozřídění tak, aby systém rozdělení vyhovoval všem divizím přítomným v organizaci a jejich specifikům. V tabulce č. 33 je možné

vidět pro příklad navrhnutá kritéria pro rozdělení zaměstnanců na pozici výrobní dělník, dle nového návrhu, operátor 1-3.

Tabulka č. 33: Kritéria pro rozdělení pozice operátor do jednotlivých tříd

trenér/zástupce			●
identifikace a schopnost řešení problému			●
průběžné vyhodnocování výrobního procesu		●	●
čtení výkresové dokumentace		●	●
samostatnost		●	●
kontrola kvality výrobku	●	●	●
základní znalost výrobního procesu	●	●	●
typ pozice	Operátor 1	Operátor 2	Operátor 3

Zdroj: XY, 12/2015, Workshop Změna odměňování

Z uvedeného vyplývá, že operátor 1 je zaměstnanec v zácvičku, nový ve firmě, případně zaměstnanec, který vykonává jednoduchou, rutinní pracovní činnost, při které nemusí využívat kompetence stanovené pro další stanovené úrovně pozice operátor. Operátor 2 je zaměstnanec, který je schopen pracovat pod minimálním dohledem, zná velmi dobře výrobní proces, dokáže nastavit pracovní stroj pro potřeby výroby, číst výkresovou dokumentaci apod. Operátor 3 je zaměstnanec, který umí navíc identifikovat a řešit vzniklé problémy v rámci výrobního procesu, je schopný trénovat/zacvičovat nové zaměstnance, případně zastupovat mistra.

7.2.1. Změna variabilní složky mzdy

V návaznosti na rozřídění jednotlivých D a IND pozic, jsme v rámci jednoho dne pracovních setkání pracovali také na změně variabilního systému odměňování. Stávající rozdělení variabilní složky mzdy jsme se rozhodli zachovat s ohledem na pro top management firmy známé parametry měřeného výkonu v podobě včasné dodávky zákazníkům, kvalita, produktivita a bonusový ukazatel NAR. Pro snadnější prosazení návrhu, jsme zpracovali návrh na rozšíření stávající variabilní složky mzdy a to takto:

- variabilní systém bude navýšen celkem o 2%
- variabilní systém bude rozšířen o dvě kategorie a to angažovanost a polyvalence

- variabilní systém bude nově upraven tak, aby tyto dvě kategorie získali dohromady 5%, tedy distribuce stávajících 12% bude upravena o 3% dolů, při zachování stejných kritérií
- nově tedy bude variabilní složka mzdy složena z těchto ukazatelů: 9% pro oblast produktivita, včasnost dodávek zákazníkům, kvalita, hodnocená stále na úrovni pracovních týmů + 5% pro oblast angažovanost a polyvalence, které budou hodnoceny na základě individuálních výkonů a zkušeností operátorů + modifikovaná NAR (beze změny)
- kategorie angažovanost bude obsahovat tyto kritéria: bezpečnost práce – reportované skoronehody, účast na *kaizen* aktivitách a v zlepšovacím hnutí, proaktivita (ochota řešit nenadálé situace, pracovat přesčas apod)
- kategorie angažovanost bude hodnocena přímým nadřízeným operátora a bude dosahovat maximálně 30% z celkových 5%, rozmezí je tedy stanoveno na 0-1,5% ze základní měsíční mzdy
- kategorie polyvalence bude definována pro každou divizi zvlášť s ohledem na odlišné výrobní procesy napříč organizací. Aby byla zaručena maximální objektivita, byl sestaven pracovní tým složený z 3 divizních lídrů, HR a Lean manažera XY, který nastaví na všech divizích kritéria polyvalence tak, aby byly v maximální shodě napříč celou organizací. Proces tvorby kritérií pro polyvalenci v XY bude probíhat v měsíci 01/2016.
- kategorie polyvalence poté bude průběžně kvartálně vyhodnocována manažerem výroby ve spolupráci s mistry
- kategorie polyvalence dosáhne maximálně 70% z celkových 5%, rozmezí je tedy stanoveno na 0 – 3,5% ze základní měsíční mzdy
- manažer výroby má rozhodující slovo v určení toho, který zaměstnanec může dosáhnout jaké úrovně polyvalence

7.2.2. Kalkulace nákladů

Pro kalkulaci nákladů související s roztříděním zaměstnanců do jednotlivých kategorií, jsem zpracoval tento přehled:

Tabulka č. 34: Kalkulace nákladů související se změnou základní měsíční mzdy

typ pracovní pozice	rozdělení D, IND do skupin	kolik zaměstnanců je pod stanoveným mzdovým limitem	kolik zaměstnanců je nad stanoveným max mzdovým limitem	částka potřebná pro srovnání mezd na stanovený limit
Operátor 1	74	0	0	0
Operátor 2	226	151	25	120 880
Operátor 3	65	41	24	38 930
Seřizovač 1	5	2	0	600
Seřizovač 2	24	10	1	10 000
Seřizovač 3	17	6	7	4 700
Skladník 1	6	1	5	100
Skladník 2	28	7	3	2 280
Skladník 3	12	7	5	10 300
Inspektor 1	1	0	1	1 000
Inspektor 2	3	1	2	100
Inspektor 3	1	1	0	2 000
Suma	462	227	73	190 890

Zdroj: Personální controlling XY, 11/2015

Na základě rozřídění zaměstnanců, dle nastavených kritérií, byla stanovena částka, nutná pro dorovnání měsíčních mezd na minimální úroveň stanovenou v rozpětí pro jednotlivé pozice. Celková suma činí 190 890Kč měsíčně, pro 227 zaměstnanců, kteří jsou v současné době pod minimální úrovní stanoveného limitu. U 73 zaměstnanců, jejichž mzda je vyšší, než stanovený limit bylo odsouhlaseno, že v prvním kroku se jim mzda snižovat nebude, ale každý z nich dostane lhůtu 6 měsíců na to, aby posunul své dovednosti a kompetence na úroveň odpovídající jejich mzdě. Současně s tím, jim nebude navyšována mzda do té doby, dokud se jejich mzda nedostane v rámci stanoveného rozpětí alespoň na maximální stanovený limit. V případě, že zaměstnanec odmítne doplnit si své znalosti, dovednosti a kompetence v rámci 6 měsíčního přechodového období, bude mu mzda prostřednictvím mzdového výměru upravena na maximální stanovený limit platný pro danou pozici.

U variabilní složky mzdy znamená 2% nárůst měsíční navýšení mzdových nákladů o 170 000 Kč. Protože však není možné očekávat plné využití 2% navýšení s ohledem na nízkou úroveň polyvalence u D, IND zaměstnanců v kategorii 1 a částečně 2, odhadují, že reálné navýšení mzdových prostředků souvisejících s tímto 2% navýšením bude na úrovni 60% maximální možné částky, tedy 102 000 Kč.

V celkovém součtu jde o navýšení základních měsíčních mezd o částku 424 890 Kč, včetně změny nástupní mzdy a dorovnání mezd na tuto úroveň. Tato suma představuje 5,02% navýšení základních měsíčních mezd zaměstnanců v kategorii D, IND.

7.3. Změna v oblasti benefitů

V oblasti benefitů byly odsouhlaseny tyto kroky:

- bude uskutečněno pracovní setkání personálních oddělení v rámci ČR, za účelem revize a možné úpravy *kafeteria* systému
- následně bude zpracován marketingový plán a postup na osvětu mezi zaměstnanci v souvislosti s poskytovanými benefity
- bude zpracováno řešení na vyplácení NAR na roční bázi, nikoliv na čtvrtletní bázi tak, aby tato změna substituovala 13. mzdu
- bude změněn typ šeků pro *kafeteria* systém tak, aby se bylo možno použít vydané šeky i na nákup dovolené bez daňových dopadů na XY a zaměstnance
- poskytovatel šeků zpracuje na své náklady prezentaci v rozsahu list A4 s uvedenými top příjemci šeků pro oblast zdraví, kultury a sportu v regionu
- s ohledem na náklady spojené s úpravou odměňování pro D, IND zaměstnance, se nebude navyšovat částka pro *kafeteria* systém
- s ohledem na provozování firemní kantýny, nebudou vydávány stravenky a to ani těm zaměstnancům, kteří služeb firemní kantýny nevyužívají
- bude nalezen poskytovatel masáží, který bude schopen provádět masáže přímo v prostorách XY a bude u něj možno uplatnit šeky vydávané zaměstnancům v rámci *cafeteria* systému. XY se bude spolupodílet na úhradě masáže ve výši 20% ceny a to v rozsahu 1x měsíčně. Předpokládaný náklad 15 000Kč/měsíčně.

8 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci, jsem se zabýval projektováním odměňování v zahraniční výrobní společnosti. Cílem mé diplomové práce bylo ověřit, zda je odměňování ve společnosti XY nastavené správně, dle aktuálních trendů, je srozumitelné pro zaměstnance společnosti a je konkurenceschopné v regionu, kde společnost působí. XY působí ve specifickém regionu, ve kterém díky vládním investičním pobídkám, vzniklo v minulosti velké množství zahraničních výrobních společností, zejména z oblasti automobilového průmyslu. XY těžila od roku 2009 z poměrně vysoké nezaměstnanosti v regionu, která ji umožňovala v průběhu let 2009-2014 neměnit nijak systém odměňování pro zaměstnance v kategorii D, IND, s výjimkou zavedení celofiremního bonusu, interně nazývaného NAR v roce 2011. Situace se však v důsledku rostoucí ekonomiky v České republice a zejména díky rostoucí poptávce po osobních automobilech změnila v roce 2015, kdy regionální výrobní společnosti začali masivně nabírat nové zaměstnance ve snaze uspokojit poptávku po výrobcích určených pro automobilový průmysl. Do jisté míry pak ovlivnili trh i velcí zaměstnavatelé mimo region, kteří z regionu odvedli určitou část pracovní síly do jiných regionů.

Protože se tzv. nechtěná fluktuace v XY začala zvyšovat od měsíce září až na úroveň 1-1,5% měsíčně a protože personální oddělení společnosti vynakládalo stále větší úsilí, při stále se prodlužujícím čase nábora na zajištění dostatečného množství kvalitních zaměstnanců, zejména v kategorii D a IND, začal jsem pracovat na reálné změně odměňování napříč XY. Protože v daný okamžik nebyla k dispozici aktuální data z trhu práce od poradenských společností, vycházel jsem z inzerce velkých výrobních společností v regionu, které jsou přímými konkurenty XY na lokálním trhu práce. V souvislosti se získanými daty a zvyšující se fluktuací, která byla dle prováděných odchodových pohovorů způsobena zejména atraktivnějšími nabídkami v oblasti odměňování, se nepotvrdila hypotéza, že odměňování v XY je nastaveno správně a je konkurenceschopné na lokálním trhu práce. Jako zásadní problém se projevilo nastavení nástupních mezd pro kategorii D, IND. V důsledku nízkých nástupních mezd v porovnání s aktuální situací a nabídkami na trhu práce, byla identifikována skupina 145 stávajících zaměstnanců, jejichž mzdy bylo třeba dorovnat do výše nově schválené

nástupní mzdy pro majoritu pracovních pozic v kategorii D, IND. Tato změna byla provedena od 11/2015 v celkovém mzdovém nákladu 132 000 Kč/měsíc. Soubežně s touto změnou, proběhl průzkum spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v XY. Celkově bylo správně/validně vyplněno 356 dotazníku ze všech zaměstnaneckých kategorií, celková účast na průzkumu pak dosáhla úrovně 63%. Z dat získaných v průzkumu spokojenosti vyplynulo, že zaměstnanci jsou se zaměstnáním v XY v průměru spíše spokojeni, oceňují firemní kulturu, pracovní podmínky a péči o zaměstnance. Oproti tomu nejsou spokojeni s nastavenou úrovní základních mezd a týmovým hodnocením, které se promítá do jejich variabilní měsíční složky mzdy, subjektivně také vnímají, že jejich pracovní výkon není dostatečně ohodnocen v porovnání s ostatními zaměstnanci. Prostor pro zlepšení za strany XY vidí v práci manažementu a kariérním růstu. Jako hlavní důvod pro případný odchod ze zaměstnání uvedli na prvních třech místech nízkou mzdu, stres v práci a chybějící rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Průzkum spokojenosti potvrdil hypotézu týkající se srozumitelnosti nastavení celkového odměňování. Zaměstnanci uvádí, že systém odměňování chápou a znají v pásmu souhlasu. Přesto zaměstnanci výrazně doporučují v položených otevřených otázkách zavést složku mzdy v závislosti na individuální zkušenosti a schopnosti zaměstnance, které v současném systému odměňování chybí. Po provedeném průzkumu spokojenosti, jsem se v návaznosti na získaná data od THP zaměstnanců a de facto nulovou fluktuaci v této kategorii zaměstnanců, rozhodl stávající systém odměňování - i s ohledem na mnohem více vyvinutá pravidla odměňování pro tuto skupinu zaměstnanců ze strany korporace – neměnit a dále se jím v této diplomové práci nezabývat.

V oblasti benefitů jsem dospěl k závěru, že je konkurenceschopný v případě drobných úprav, zejména v oblasti uzavírání smluv na dobu neurčitou oproti stávajícímu trendu preferovat uzavírání pracovních smluv na doby určité, což v této souvislosti беру jako součást benefitů poskytovaných zaměstnavateli s ohledem na stabilizační prvek v tomto obsažený. Systém poskytovaných benefitů je pro zaměstnance v průměru srozumitelný a je jimi v průměru akceptován. V rámci průzkumu bylo zjištěno, že představa zaměstnanců o vynakládaných nákladech na oblast benefitů je ve většině případů nepřesná. S ohledem na nejvíce zmiňované benefity v odpovědích na otevřenou otázku, týkající se oblasti benefitů je zřejmé, že je

třeba ze strany XY pracovat výrazně na komunikaci v souvislosti s poskytovanými benefity. Preferovanou a nejčastěji zmiňovanou volbou v oblasti benefitů je 13. mzda, přestože je zaměstnancům vyplácen bonus ve formě NAR, který je možné brát jako 13. mzdu s tím rozdílem, že je vyplácena kvartálně a nikoliv 1x ročně. Zaměstnanci výplatu NAR bonusu však berou jako cosi, co nesouvisí s dodatečným příjmem navíc, naopak se stává nárokovou složkou a standardní součástí mzdy. V tomto ohledu lze konstatovat, že vyplácení NAR bonusu není dobře interně zkomunikováno. Další preferovanou volbou bylo zavedení stravenek souběžně s poskytováním jídla ve firemní kantýně, zavedení šeků na nákupy v obchodech apod. Zde je zřejmé, že zaměstnanci nechápou daňové a administrativní konsekvence takové volby. V souvislosti s preferencemi zaměstnanců byl sestaven plán jednotlivých kroků směřujících k drobným úpravám v oblasti benefitů, včetně revize benefitů na pracovních setkáních personálních oddělení v rámci ČR a marketingové kampaně související s lepší komunikací a osvětou v oblasti poskytovaných benefitů.

Po prvotním rychlém zásahu v oblasti odměňování, který se týkal oblasti nástupních mezd, jsem pracoval s týmem manažerů jednotlivých divizí na úpravě celkové koncepce systému odměňování pro D, IND zaměstnance. Projekce změny počítá s nastavením jednotlivých kategorií napříč majoritou pracovních D, IND pozic. Tyto kategorie vycházejí z metodiky společnosti Hay group, neboť jsou známé a akceptované nejvyšším vedením firmy. V souvislosti s touto úpravou, bylo na základě současné distribuce mezd mezi jednotlivé zaměstnance různých dovedností a zkušeností, zkalkulováno měsíční navýšení základních mezd na minimální úrovně nastavených mzdových rozptylů ve výši 190 890 Kč. Zároveň byl reflektován požadavek zaměstnanců na změnu variabilní složky mzdy s ohledem na individuální dovednosti a zkušenosti zaměstnanců. Návrh změny odměňování počítá s navýšením variabilní složky mzdy o 2%, pro dvě nové, hodnocené kategorie v rámci variabilní složky mzdy a to angažovanost a polyvalence. Návrh změny počítá pro tyto dvě složky mzdy rozptyl 0-5%, přičemž kategorie angažovanost je zastropována na 30% a kategorie polyvalence na 70% z celkových možných 5%. Předpokládané náklady související s tímto procentuálním navýšením odhaduji na 102 000 Kč, zejména s ohledem na skutečnost, že oblast polyvalence nebude u většiny zaměstnanců vyplácena v plné výši. Celkový náklad související se změnou v odměňování činí

424 890 Kč, což je navýšení celkových mzdových nákladů u kategorie D, IND bez zákonných odvodů o 5%. Do tohoto navýšení nejsou započítány potencionální náklady související se změnami pracovních smluv na doby neurčité a doporučené zavedení masáží ve společnosti.

Návrh bude předložen vedení XY corporation v měsíci únoru 2016, v případě schválení, bude doporučeno jeho okamžité zavedení s tím, že v důsledku částečné kompenzace nákladů nebude u kategorie D, IND provedeno následně roční navyšování mezd, které se provádí v červenci. Při současné míře inflace a mzdové politice firmy v souvislosti s navyšováním, která se od inflace odvíjí, očekávám roční navyšování na úrovni 1,5-2%. Celkový dodatečný náklad související s navrhovanou změnou odměňování, se tak bude odhadem pohybovat na úrovni 3-3,5%, respektive 253 494 – 295 743 Kč.

Celkově je možné konstatovat, že společnost XY je zaměstnavatel s dobrým renomé v regionu. V důsledku masivního transferu výroby ze západní Evropy v posledních 18 měsících, však dostatečně nevěnovala pozornost vývoji na lokálním trhu práce a nestihla tak dostatečně včas předvídat rychlé změny, které se na lokálním trhu práce odehráli. To se projevilo v podobě zvýšených odchodů zaměstnanců, pod jejichž tlakem bylo nutné připravit koncept změny v oblasti odměňování tak, aby byl konkurenceschopný v daném regionu a zároveň aby byl akceptovaný nejvyšším vedením společnosti. Poskytované benefity jsou v pásmu průměru oproti ostatním společnostem v regionu, neprojevila se výrazná odchylka oproti benefitům nabízeným jinde, je nutné však výrazně zintenzivnit komunikaci v souvislosti s konceptem celkového odměňování.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

KOTLER, XYilip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. 2.vyd. Praha:Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2428-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

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

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-80-726-3713-3.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada 2003. ISBN 80-247-0449-8.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

NOVÝ Ivan, SURYNEK Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-247-0384-X.

PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.

Seznam použitých internetových zdrojů

Braintools. *PEST analýza*. [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/pest-analyza.htm>

Seznam ostatních zdrojů

Studie Best Employers ČR 2015, AON Hewitt

Průzkum odměňování ČR 2015, Hay Group

XY Career System, Job catalogue v.7, 2015, XY Hannifin Corp.

2015 EMEA Benefits Communication Survey_CZ, Mercer

HR Benchmark - Srovnávací databáze HR ukazatelů a HR praktik, aneb co dělají nejlepší zaměstnavatelé jinak oproti „ostatním“?, AON Hewitt

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Grafická podoba PEST analýzy	19
Obrázek 2: Schématické znázornění angažovanosti	26
Obrázek 3: Schéma celkového odměňování	36
Obrázek 4: Ukázka mzdových rozpětí v návaznosti na PCS – roční báze	54
Obrázek 5: Zobrazení namátkově vybrané lokální inzerce práce	75
Obrázek 6: Návrh rozdělení pracovních pozic a rozpětí základní mzdy	77

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hygienické faktory a motivační faktory	24
Tabulka 2: Přehled výrobních divizí v XY	49
Tabulka 3: Ukázka mzdového rozpětí výrobní dělník	52
Tabulka 4: Přehled průměrné výše variabilní složky mzdy dle divizí v %	54
Tabulka 5: Ukázka Job catalogue	56
Tabulka 6: Srovnání poskytovaných benefitů	57
Tabulka 7: Přehled zařazení profese do kategorie a hodnoty vozu	58
Tabulka 8: Přehled dodatkové dovolené	59
Tabulka 9: Přehled procentuálních příspěvků v rámci penzijního připojištění ..	59
Tabulka 10: Přidělení XY bodů v rámci cafeteria systému	60
Tabulka 11: Aktivity nad rámec pracovních povinností	61
Tabulka 12: Účastníci průzkumu dle funkčního zařazení a odpracované doby v XY ..	64
Tabulka 13: Výsledek u otázky č. 1	64
Tabulka 14: Výsledek u otázky č. 2	III
Tabulka 15: Výsledek u otázky č. 3	III
Tabulka 16: Výsledek u otázky č. 4	IV
Tabulka 17: Výsledek u otázky č. 5	IV
Tabulka 18: Výsledek u otázky č. 6	V
Tabulka 19: Výsledek u otázky č. 7	V
Tabulka 20: Výsledek u otázky č. 8	VI

Tabulka 21: Výsledek u otázky č. 9.....	VI
Tabulka 22: Výsledek u otázky č. 10.....	VII
Tabulka 23: Výsledek u otázky č. 11 pro D, IND	65
Tabulka 24: Výsledek u otázky č. 11 pro THP.....	65
Tabulka 25: Výsledek u otázky č. 12 pro D, IND	VII
Tabulka 26: Výsledek u otázky č. 12 pro THP.....	VIII
Tabulka 27: Výsledek u otázky č. 13 pro D, IND	66
Tabulka 28: Přehled navrhovaných změn v oblasti odměňování u kategorie D, IND.....	66
Tabulka 29: Přehled navrhovaných změn v oblasti odměňování u kategorie THP.....	67
Tabulka 30: V oblasti benefitů bych uvítal, kategorie D, IND.....	67
Tabulka 31: V oblasti benefitů bych uvítal, kategorie THP	67
Tabulka 32: Rozmístění D, IND pozic dle základní mzdy	77
Tabulka 33: Kritéria pro rozdělení pozice operátor do jednotlivých tříd	78
Tabulka 34: Kalkulace nákladů související se změnou základní měsíční mzdy	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a benefity v XY Hannifin, strana 1.....	I
Příloha B - Dotazník spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a benefity v XY Hannifin, strana 2.....	II
Příloha C – Odpovědi na otázky č. 2-10 a 12 z dotazníku spokojenosti.....	III

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a benefity v XY Hannifin, strana 1

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S ODMĚŇOVÁNÍM A BENEFITY V PARKER HANNIFIN

Děkujeme za váš názor.

Otázka	zcela spokojen(á)	spokojen(á)	spíše spokojen(á)	spíše nespokojen(á)	nespokojen(á)	zcela nespokojen(á)		
1 Jak jste celkově spokojen(a) se zaměstnáním v naší společnosti?	6	5	4	3	2	1		
2 Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji mzdu	určitě souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím		
3 Moje mzda odpovídá práci vykonané pro společnost	6	5	4	3	2	1		
4 V naší společnosti jsou zaměstnanci odměňováni dle svého přínosu pro firmu	6	5	4	3	2	1		
5 V porovnání s ostatními spolupracovníky dostávám spravedlivou a odpovídající mzdu	6	5	4	3	2	1		
6 Rozumím na základě čeho jsou mzdy upravovány	6	5	4	3	2	1		
7 Rozumím systému odměňování ve firmě	6	5	4	3	2	1		
8 Benefity a zaměstnanecké výhody na které mám nárok, odpovídají mým potřebám	6	5	4	3	2	1		
9 Vím přesně na jaké benefity mám nárok	6	5	4	3	2	1		
10 Odhaduji, že ročně vynaloží Parker na benefity tuto částku: (zakřížkujte)	11miliónů Kč	9miliónů Kč	7miliónů Kč	5miliónů Kč	3milióny Kč	1milión Kč		
11 Pokud bych hledal novou práci, bylo by to z důvodu: (uvedte 1 možnost z nabídky)	<input type="checkbox"/> nevyhovující pracovní podmínky <input type="checkbox"/> špatný styl řízení <input type="checkbox"/> nízká mzda <input type="checkbox"/> malá nabídka benefitů <input type="checkbox"/> dojíždění <input type="checkbox"/> velká míra stresu <input type="checkbox"/> vyváženost pracovního a soukromého života							
12 Vnímám Parker takto:								
1 - jsme lepší než ostatní, 2 - jsme průměrní, 3 - jsme horší než ostatní	firemní kultura	1	2	3	atraktivní příjem	1	2	3
	pracovní podmínky	1	2	3	možnost profesního růstu	1	2	3
	péče o zaměstnance	1	2	3	přístup vedení/nadřízených	1	2	3

OTOČTE NA DRUHOU STRANU



Příloha B – Dotazník spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a benefity v XY Hannifin, strana 2

TATO OTÁZKA JE URČENA ZAMĚSTNANCŮM VE VÝROBĚ

- 13 Kdybych měl možnost si vybrat, uvítal bych:
(uvedte 1 možnost z nabídky)

- složku mzdy spojenou s flexibilitou (schopností pracovat na více pracovních pozicích/linkách) zaměstnance
- složku mzdy spojenou s 100% docházkou
- složku mzdy spojenou s délkou trvání zaměstnaneckého poměru
- osobní ohodnocení na základě hodnocení nadřízeného

- 14 V oblasti odměňování, navrhuji změnit:

- 15 V oblasti benefitů a zaměstnaneckých výhod bych uvítal:

Prosím vyplňte i tuto část

Jsem zaměstnanec ve výrobě
 zaměstnanec v kanceláři

V Parker pracuji 0 - 6 měsíců
 7 měsíců - 1 rok
 3 - 5 let
 více jak 5 let

Příloha C – vybrané odpovědi z dotazníku spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a benefity v XY

Otázka č. 2: Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji mzdu

Škála:

určitě souhlasím souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
6 5 4 3 2 1

Tabulka č. 14: Výsledek u otázky č. 2

funkční zařazení	0-6měsíců	7měsíců-3roky	3-5let	>5let
D, IND	4,4	4	3,2	3,5
THP	4,6	4,5	3,7	3,3

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Otázka č. 3: Moje mzda odpovídá práci vykonané pro společnost

Škála:

určitě souhlasím souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
6 5 4 3 2 1

Tabulka č. 15: Výsledek u otázky č. 3

funkční zařazení	0-6měsíců	7měsíců-3roky	3-5let	>5let
D, IND	4,5	3,7	3,2	3,1
THP	4,6	4	4,2	4

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Otázka č. 4: V naší společnosti, jsou zaměstnanci odměňováni dle svého přínosu pro firmu

Škála:

určitě souhlasím souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
 6 5 4 3 2 1

Tabulka č. 16: Výsledek u otázky č. 4

funkční zařazení	0-6měsíců	7měsíců-3roky	3-5let	>5let
D, IND	3,9	3,2	3	3,1
THP	4,1	4	4	3

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Otázka č. 5: V porovnání s ostatními pracovníky dostávám spravedlivou a odpovídající mzdu

Škála:

určitě souhlasím souhlasím spíše souhlasím spíše nesouhlasím nesouhlasím rozhodně nesouhlasím
 6 5 4 3 2 1

Tabulka č. 17: Výsledek u otázky č. 5

funkční zařazení	0-6měsíců	7měsíců-3roky	3-5let	>5let
D, IND	4,5	3,6	3,2	3
THP	4,2	4	4	3,5

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Otázka č. 6: Rozumím, na základě čeho jsou mzdy upravovány

Škála:

určitě souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
6	5	4	3	2	1

Tabulka č. 18: Výsledek u otázky č. 6

funkční zařazení	0-6měsíců	7měsíců-3roky	3-5let	>5let
D, IND	4,2	4	3,6	3,3
THP	5,2	5	4	4,1

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Otázka č. 7: Rozumím systému odměňování ve firmě

Škála:

určitě souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
6	5	4	3	2	1

Tabulka č. 19: Výsledek u otázky č. 7

funkční zařazení	0-6měsíců	7měsíců-3roky	3-5let	>5let
D, IND	3,5	3,4	4	4,3
THP	5,3	5,5	4	4,2

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Otázka č. 8: Benefity, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám

Škála:

určitě souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
6	5	4	3	2	1

Tabulka č. 20: Výsledek u otázky č. 8

funkční zařazení	0-6měsíců	7měsíců-3roky	3-5let	>5let
D, IND	3,5	3,6	3,6	4,3
THP	5	4,5	4,9	5

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Otázka č. 9: Vím přesně na jaké benefity mám nárok

Škála:

určitě souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
6	5	4	3	2	1

Tabulka č. 21: Výsledek u otázky č. 9

funkční zařazení	0-6měsíců	7měsíců-3roky	3-5let	>5let
D, IND	4,1	4,2	4	4,3
THP	5	5,5	4,9	5,25

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Otázka č. 10: Odhaduji, že ročně vynaloží XY na benefity tuto částku

Tabulka č. 22: Výsledek u otázky č. 10

funkční zařazení	11mil	9mil	7mil	5mil	3mil	1mil
D, IND	22	34	51	75	85	37
THP	19	16	12	3	2	0

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Otázka č. 12: Vnímám XY takto:

Škála

1 – jsme lepší než ostatní, 2 – jsme průměrní, 3 – jsme horší než ostatní

Tabulka č. 25: Výsledek u otázky č. 12 pro D, IND

<i>možnost volby</i>	0-6měsíců	7měs-3roky	3-5let	>5let	průměr
firemní kultura	1,6	1,8	1,7	1,8	1,7
pracovní podmínky	1,7	1,9	1,9	1,8	1,8
péče o zaměstnance	1,6	2,0	2,0	2,0	1,9
atraktivní příjem	1,8	2,2	2,3	2,5	2,2
možnost profesního růstu	1,9	2,0	2,5	2,2	2,1
přístup nadřízeného	1,9	2,1	2,2	2,2	2,1

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

Tabulka č. 26: Výsledek u otázky č. 12 pro THP

<i>možnost volby</i>	0-6měsíců	7měs-3roky	3-5let	>5let	průměr
firemní kultura	1,4	1,5	1,3	1,4	1,4
pracovní podmínky	1,5	1,6	1,9	1,7	1,7
péče o zaměstnance	1,6	1,5	1,9	1,7	1,7
atraktivní příjem	1,9	2,1	2	2,0	2,0
možnost profesního růstu	1,3	2,0	2,4	1,9	1,9
přístup nadřízeného	1,9	2,1	2,1	2,1	2,1

Zdroj: Výsledky průzkumu spokojenosti s odměňováním a benefity

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miroslav Hrubeš

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Projektování systému odměňování ve výrobní společnosti

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 78

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 5

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc. (Ph.D.)