

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ
VE SPOLEČNOSTI
HAYS CZECH REPUBLIC, s.r.o.**

Bakalářská práce

Kristýna PIŠTĚKOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Kristýna Pištěková**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Odměňování zaměstnanců ve společnosti Hays Czech Republic s.r.o.**

Cíl: Teoretickým cílem bakalářské práce je seznámení s aktuálním odměňováním a motivováním zaměstnanců v mezinárodní firmě Hays Czech Republic, s.r.o. Cílem výzkumu je zjistit spokojenost zaměstnanců s motivačním schématem a dle výsledku navrhnout možnosti optimalizace, a tak zvýšit jeho efektivitu.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení cílů práce.
2. Současné přístupy k hodnocení a motivaci pracovníků.
3. Odměňování, metody odměňování pracovníků.
4. Představení společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. a jejich systému odměňování a motivování pracovníků.
5. Empirický výzkum – výzkumné otázky, metody zkoumání, analýza odměňovacího systému ve vybrané společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.
6. Vyhodnocení zjištěných výsledků, jejich interpretace a následný návrh řešení jak zvýšit efektivitu systému odměňování a motivování zaměstnanců.
7. Závěr.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ČOPÍKOVÁ, A. – HORVÁTHOVÁ, P. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
2. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
3. BROWN, M. – SHIELDS, J. – KAINE, S. *Managing Employee Performance and Reward : Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 2016. 656 s. ISBN 978-1-10-765353-5.
4. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
5. ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha*. Praha: ANAG, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 21. 3. 2022

Kristýna Pištěková

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2022

PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mě požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Praze dne 6.12.2022

.....

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za poskytování rad a informačních podkladů,
za ochotu, vstřícnost a konzultace při odborném vedení této závěrečné práce.

Obsah

Úvod	8
1. Teoretická východiska hodnocení pracovníků	10
1.1 Metody hodnocení	11
1.2 Hodnotící rozhovor.....	15
1.3 Chyby v hodnocení	16
2 Teoretická východiska odměňování pracovníků	18
2.1 Systém odměňování	18
2.2 Formy odměňování.....	19
2.3 Mzdové formy	20
2.4 Složky mzdy.....	21
2.5 Zaměstnanecké výhody.....	22
2.6 Odměna podle výkonu	23
2.7 Celková odměna	24
3 Teoretická východiska praktické části.....	26
3.1 Představení společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.	26
3.2 Mzda a zaměstnanecké benefity	26
3.3 Věrnostní program (Loyalty program)	31
4 Empirický výzkum.....	32
4.1 Představení výzkumných otázek	32
4.2 Vyhodnocení a interpretace výsledků šetření	33
4.3 Výsledky empirického výzkumu	35
4.4 Shrnutí výzkumu a doporučení pro zlepšení systému odměňování	41
Závěr.....	43
Seznam literatury	45
Seznam obrázků a tabulek	47
Seznam příloh.....	48

Seznam použitých zkratek a symbolů

ED&I	Equality, Diversity and Inclusion
EMEA	Europe, Middle East, and Africa
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
KPI's	Key Performance Indicators

Úvod

Odměňování zaměstnanců je jednou z klíčových činností podniku. Lidský faktor je pro firmu jedním z nejdůležitějších, a proto je potřeba lidské schopnosti a dovednosti náležitě odměnit. Je tedy nezbytné nastavit správné odměňovací schéma, a tak zajistit, že pracovníci budou odvádět práci za spravedlivých a zároveň motivujících podmínek. Odměna je jeden ze základních nástrojů k uspokojení životních potřeb každého člověka. Pokud je pro zaměstnance uplatňovaný systém odměňování srozumitelný, objektivní a spravedlivý, stoupá jejich ochota plnit co nejlépe zadané pracovní úkoly. Tato skutečnost má zákonitě pozitivní vliv na chod a výkonnost celé organizace. Schéma by mělo reflektovat jak firemní strategii, tak i potřeby zaměstnanců. Hodnocení zase napomáhá k dosažení správně kvalifikovaného pracovníka na správné pracovní místo. To zajistí spokojenost jak zaměstnance, tak zaměstnavatele.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol, které tvoří teoretickou a praktickou část.

Teoretickým cílem odborné práce je uvedení do problematiky odměňování a hodnocení zaměstnanců a je rozdělena na dvě kapitoly. V kapitole o hodnocení pracovníků se práce zabývá procesem a metodami hodnocení, hodnotícím rozhovorem a také nejčastějšími chybami, které se v rámci hodnocení mohou vyskytovat. Dále také postupem, jak chybám v hodnotícím rozhovoru nejlépe předcházet.

V kapitole o odměňování pracovníků se práce zaměřuje zejména na zaměstnanecké benefity, systém celkové odměny, definici mzdových forem a odměny dle výkonu.

Praktická část závěrečné práce je rozdělena také na dvě kapitoly. První kapitola se věnuje představení společnosti Hays Czech Republic, s.r.o., její historii a postavení na trhu práce a také stávajícímu systému odměňování a hodnocení zaměstnanců. Jedná se o společnost, která se věnuje náboru specialistů a odborného poradenství. Patří mezi světové lídry ve svém oboru a v rámci řízení lidských zdrojů. Odměňovací systém společnosti je podrobně rozepsán dle mzdové odměny, které se skládá z fixní a pohyblivé složky. Následně zahrnuje zaměstnanecké benefity, incentivy, výhody a v neposlední řadě také věrnostní program.

Na odměňovací systém společnosti navazuje poslední kapitola a to empirický výzkum. Pro výzkumné šetření byla využita forma online dotazníku. Výsledky dotazníku mají za cíl doporučit společnosti, jak zvýšit efektivitu současného systému odměňování a jak lépe uspokojit potřeby zaměstnanců.

V této společnosti jsem absolvovala povinnou odbornou praxi v rámci studia na vysoké škole a jsem zde dosud zaměstnána, takže je mi prostředí blízké. Z toho důvodu jsem se rozhodla společnost oslovit v rámci své závěrečné práce.

1. Teoretická východiska hodnocení pracovníků

Hodnocení je jednou z nejdůležitějších personálních činností, které nejčastěji provádí přímý nadřízený daného pracovníka v organizaci. Na základě posudku zjistíme výkonnost pracovníka, jak plní zadané úkoly a jestli naplňuje požadavky pracovní pozice. Dále jaké udržuje mezilidské vztahy na pracovišti, ať už s kolegy či ostatními osobami, se kterými v rámci své práce komunikuje. Výsledky hodnocení jsou se zaměstnanci projednávány a mají za úkol zajistit cesty ke zlepšení jejich výkonů. Díky hodnocení můžeme pracovníky kontrolovat, motivovat a také usměrňovat v jejich pracovních výkonech či chování (Koubek, 2015).

Řízení pracovního výkonu

Cílem každé společnosti je zaměstnávat takové pracovníky, kteří budou odvádět žádoucí pracovní výkony a díky kterým společnost dosáhne jak zisku, tak naplnění cílů. Pracovní výkon tedy můžeme označit za jeden z klíčových determinantů personální práce. Aby byl pracovní výkon co nejefektivnější, je potřeba pracovníka náležitě motivovat, vést a také ohodnotit (Koubek, 2015).

Při sestavování systému hodnocení je nutné analyzovat pracovní náplň, co konkrétně budeme hodnotit a jaké metody pro to budou použity. Nejobtížnější je sestavit kritéria hodnocení tak, aby byla co nejvíce objektivní. Systém hodnocení je úzce provázán se systémem odměňování (Pilařová, 2016).

Podoby hodnocení pracovníků

Mezi hlavní cíle hodnocení výkonu zařazujeme maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého jednoho pracovníka. Dále pak zlepšení vztahů mezi spolupracovníky, motivaci a efektivní pracovní výkon, který zajistí nejlépe splnění cílů celé společnosti (Arthur, 2010).

Existují tři podoby hodnocení pracovníků, a to formální, neformální a příležitostné hodnocení. **Formálním hodnocením** rozumíme systematické hodnocení, které probíhá pravidelně a je standardizované. Výstupem jsou dokumenty, které se ukládají do pracovníkovy osobní složky a slouží jako podklady pro další personální činnosti. **Neformální hodnocení** naopak probíhá v průběhu celého roku a je pracovníkovi sdělováno nadřízeným, který hodnotí jeho aktivitu, schopnost řešení úkolů a pracovní chování. **Příležitostné hodnocení** je jednorázovou potřebou

vyhodnocení posudku pracovníka např. u ukončení pracovního poměru, při povýšení či převedení na jinou pracovní pozici (Měrtlová, 2014).

Proces hodnocení pracovníků

Při sestavování procesu hodnocení je důležité vymezit, jakých pracovníků se týká, a sestavit tak odpovídající systém dle pracovních pozic a odpovědností. Proces hodnocení pracovníků dle Měrtlové L. (2014) rozlišujeme na tři časová období:

- 1. Přípravné období** stanovuje pravidla a způsoby, kterými bude hodnocení provedeno. Dále se stanoví analýza pracovních míst a vytyčí se kritéria výkonu a následného hodnocení. O všem musí být pracovník náležitě informován.
- 2. Období získávání podkladů pro hodnocení** se věnuje shromáždění informací o pracovníkovi při výkonu práce. Zajišťuje kompetentní osobu pro posouzení a vykonání hodnocení pro daného pracovníka, ze kterého je následně sepsán záznam. Toto je v procesu hodnocení klíčové, protože se k záznamu dá kdykoliv zpětně vracet, porovnávat či dohledávat výkony pracovníka.
- 3. Posledním krokem je vyhodnocení nashromážděných dat o výkonnosti pracovníka**, jeho chování, splněných úkolech a další. V této fázi dochází k porovnání norem se skutečně vykonanou prací nebo s očekávanými výsledky. Toto vyhodnocení musí být vyhotoveno v písemné formě. Následně dojde k rozhovoru s pracovníkem, kdy jsou mu sděleny výsledky a rozhodnutí, které z hodnocení plynou. Cílem je pracovníkovi pomoci k zvýšení efektivity pracovního výkonu a poskytnutí případných opatření ke zlepšení.

1.1 Metody hodnocení

Aby hodnocení pracovníků bylo efektivní, je potřeba stanovit kritéria a metody, dle kterých bude pracovník hodnocen. Hlavními kritérii jsou pracovní výsledky, chování a pracovní přístup, schopnosti, ochota k práci a také podmínky na pracovišti. Metody představují jednotlivé kroky, díky kterým můžeme posoudit výkon pracovníka a udělit hodnocení. Avšak je nutno zmínit, že postupů i variant těchto metod je mnoho (Šikýř, 2016).

Šikýř M. (2016) a Koubek J. (2015) uvádějí následující nejčastěji využívané metody pro účinné hodnocení pracovníků:

Hodnocení podle dohodnutých cílů

Jak už z názvu této metody vyplývá, pracovníci jsou hodnoceni na základě dosažených cílů, které byly předem stanoveny. Tato metoda se používá především pro vyšší management. Je důležité zadat cíle, sestavit plán s postupy a vytvořit příznivé podmínky, aby došlo k jejich naplnění. Poté se posoudí, zda a jak byly cíle naplněny a v případě neúspěchu se zavede pomocné opatření, aby byla metoda efektivnější. Avšak aby vše probíhalo úspěšně, je zapotřebí stanovit podmínky cílů. Cíle musí být měřitelné, dosažitelné, jednoznačné a vždy pracovníkovi předávány v písemné formě.

Při sestavování cílů můžeme postupovat podle metody SMART, kdy každé písmeno skrývá jednu z vlastností dobře nastaveného cíle.

S (specific) – jednoznačně a jasně vytyčený cíl;

M (measurable) – měřitelnost cíle v čase, penězích či kvalitě;

A (achievable) – dosažitelnost cíle pro řádně pracujícího zaměstnance;

R (relevant) – cíle jedince jsou vzájemně propojeny s cíli organizace;

T (time-framed) – stanovený termín pro dosažení cíle.

Hodnocení na základě plnění norem

Touto metodou bývají nejčastěji hodnoceni dělníci. Předem jsou stanoveny normy, se kterými je pracovník náležitě seznámen a následně se normy porovnají s pracovním výkonem zaměstnance a vyhodnotí se. Výhodou této metody je jasně stanovené měřítko, dle kterého se každý pracovník hodnotí. Naopak nevýhoda spočívá v neschopnosti takto porovnávat pracovníky na odlišných pracovních místech.

Hodnocení volným popisem

Hodnocení je považováno za univerzální postup a je nejčastěji aplikováno pro hodnocení manažerů či pracovníků na tvůrčích pozicích nebo při sebehodnocení. Jedná se o písemnou zprávu, kdy hodnotitel popíše dle předem

stanovených kritérií, jak si hodnocený vedl s plněním určitých cílů. Nevýhodou je, že každý má jiné vyjadřovací schopnosti, a tak zpráva může být příliš dlouhá nebo naopak nedostačující. Dále také může být hodnotitel negativně ovlivněn svým osobním názorem a vztahem k pracovníkovi, pro kterého zprávu vyhotovuje.

Hodnocení na základě kritických případů

Hodnocení touto metodou probíhá průběžně po celý rok, kdy si hodnotící shromažďuje záznamy o pracovních výkonech i chování pracovníka. Poté při uplynulém časovém horizontu společně s pracovníkem záznamy vyhodnotí a poskytne zpětnou vazbu ve formě pochvaly či rad pro zlepšení. Pojetí kritického případu může být v této metodě nejasně definováno, a proto se může stát, že si jej hodnotitel špatně vyloží. Zároveň ani pro pracovníka není ideální být v situaci, kdy si o něm nadřizený každodenně zapisuje poznatky.

Hodnocení pomocí stupnice

Metoda je rozdělena dle kritérií pracovního výkonu na následující: kvalita, množství práce, absence, samostatnost, spolupráce apod., kdy se každé z kritérií hodnotí jednotlivě. Lze ji využít i u sebehodnocení. Využívají se tyto tři druhy:

- 1. Číselná stupnice** je označena čísly a sestavena v různém rozpětí, kdy každé z čísel má jinou váhu nebo hodnotu. Pro celkové hodnocení lze poté použít součet všech bodů nebo výpočet aritmetického průměru.
- 2. Na grafické stupnici** je hodnocení znázorněno křivkou, která propojuje všechny body znázorněné na grafu. Na základě toho je zřetelně rozpoznatelné, jaké jsou pracovníkovy silné a slabé stránky.
- 3. Slovní stupnice** hodnotí pracovníka na základě slov podobně jako na vysvědčení ve škole. Každé kritérium pracovního výkonu je hodnoceno jednotlivě a hodnotitel vybere, jaká úroveň nejpřesněji vypovídá o schopnostech pracovníka.

Číselná stupnice

Kritérium: Kvalita práce

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nízká

Vysoká

Grafická stupnice

Kritérium: Kvalita práce

			X	
Nízká				Vysoká

Slovní stupnice

Kritérium: Kvalita práce

Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
------------	-------------	----------	-------------	--------

Zdroj: (Koubek, 2015), vlastní zpracování

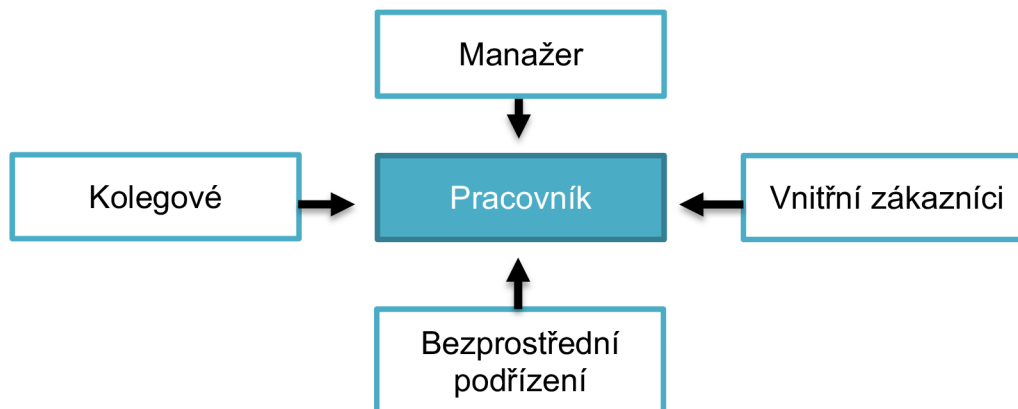
Obr. 1 – Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice

Metoda AC/DC (Assessment centre/Development centre)

S touto metodou se můžeme setkat již v rámci výběrového řízení, ale využívá se i pro hodnocení manažerů a specialistů. Jedná se o fiktivně vytvořené podmínky, se kterými se pracovník může setkat při výkonu práce, ať už se jedná o komunikaci s různými charaktery lidí, chování či modelové situace. Hodnotí se pracovní výkon, potenciál a také schopnosti zaměstnanců v daných situacích.

360° zpětná vazba

Na základě této metody je získávána zpětná vazba na pracovníka od různých zdrojů a má tak zajistit co nejobjektivnější výsledek. Původně byla využívána především pro řídicí zaměstnance, ale dnes se používá i pro ostatní pracovníky. Pomocí metody se hodnotí více kritérií najednou a to např.: společenské chování a vystupování, pracovní výkon, znalosti, potřeby a vlastnosti jedince. Pracovníci jsou na základě stanovených kritérií hodnoceni svými spolupracovníky, nadřízenými, zákazníky, klienty a v neposlední řadě také hodnotí sami sebe. Množství zdrojů zpětné vazby se může lišit dle organizace či postavení a vlivu pracovníka (Arthur, 2015).



Zdroj: (Armstrong 2015), vlastní zpracování

Obr. 2 – Model třistašedestátistupňové zpětné vazby

1.2 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor slouží jako nástroj pro manažery při řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Je zpravidla veden mezi manažerem a pracovníkem, a to zpětně za uplynulý rok. Probíhá formou diskuse o tom, co se v minulém období stalo, co bylo důvodem pro dané kroky a jaký je následující postup a řešení. Společně vyřeší nedostatky a také možné příležitosti, jak využít potenciál pracovníků. Cílem je rozvíjet a posouvat pracovníkovy schopnosti a motivovat ho do následujícího roku tak, aby efektivně odváděl zadanou práci (Šikýř, 2014).

Předtím, než dojde ke společnému rozhovoru, je nutné, aby se hodnotitel náležitě připravil a prošel si minulé záznamy o pracovníkovi, jeho absenci, popis pracovního místa a plán rozvoje. Rozhovor je vhodné provádět na klidném a ničím nerušeném místě (Měrtlová, 2014).

Typy rozhovoru

Rozhovory, při nichž obdržíme zpětnou vazbu z hodnocení můžeme podle Měrtlové (2014), rozdělit na následující tři typy:

1. Při **sdělovacím rozhovoru** je v hlavní roli nadřízený, který pracovníkovi sděluje nedostatky plynoucí z hodnocení a pracovník tak nemá téměř žádný prostor se k nim vyjádřit. Znemožňuje tak nalézt postup pro zlepšení, a proto není příliš vhodný.

2. **Typ sdělování – naslouchání** už bere v potaz nejen nadřízeného, ale samotného pracovníka, který dostává prostor k vyjádření svých názorů, které jsou vyslyšeny. Pracovník se tak do rozhovoru může více zapojit. Při tomto typu rozhovoru jsou pracovníkovi sdělovány nejprve kladné výsledky splněných úkolů a chvála a následně negativní výsledky hodnocení. Společně s nimi by měl nadřízený sdělit, kde je prostor pro zlepšení a nalézt řešení pro nepovedené úkoly.
3. **Participativní rozhovor** umožňuje vyjádření k věci jak hodnotiteli, tak hodnocenému a oba jsou postaveni na stejné úrovni. Pracovníka takový postup vede k tomu, aby si na vhodná řešení problémů a zlepšení přišel sám. Naslouchání a komunikace je v tomto typu rovnoměrně rozprostřena mezi oba účastníky.

1.3 Chyby v hodnocení

Z výše uvedeného vyplývá, že hodnocení je do značné míry velmi subjektivní. Nejčastějšími chybami bývá výběr špatné metody či kritérií hodnocení. Lochmannová (2016) uvádí následující nejčastější chyby a způsoby, jak je eliminovat:

Je důležité, aby hodnotitel ke každému přistupoval individuálně a nebyl ani příliš shovívavý, ani příliš přísný. Hodnocení pracovníků by se mělo pohybovat po celé škále stupnice hodnocení, a nejen na negativním, či pozitivním konci. Hodnotitel by se měl vyhnout také tendenci hodnotit středovými hodnotami stupnice. To pak na schopné pracovníky působí, že jsou obyčejní průměrní pracovníci a hodnocení si mohou brát osobně. Naopak méně výkonní pracovníci si budou myslet, že je vše zcela v pořádku, a tak u nich není potřeba cokoliv měnit, nebo budou postrádat potřebnou motivaci ke zlepšení.

Další chybou je, pokud se hodnotitel nechá ovlivňovat svými sympatiemi, antipatiemi či předsudky. Také by neměl hodnotit podle svých představ ani preferencí, jak dojít k stanoveným cílům, ale snažit se o objektivitu. V procesu hodnocení nesmí být v žádném případě přihlíženo na rasu, náboženské vyznání či jiné diskriminující prvky, které přímo nesouvisí s předmětem hodnocení a pracovním výkonem. Při hodnocení je důležité předat konstruktivní kritiku, ale zároveň podtrhnout pozitivní výsledky a kvality pracovníka.

V případě, že je pracovník hodnocen dvěma a více hodnotiteli, nebo mezi kolegy probíhá hodnocení různými hodnotiteli, můžou pracovníci nabyt dojmu, že to není spravedlivé. Každý z hodnotitelů má jiný přístup, a tak je vhodné toto brát v potaz a předcházet tak nespravedlivým výsledkům.

Vztah mezi hodnocením a odměňováním pracovníků

Výsledky hodnocení jsou vodítkem pro další personální plánování. Na základě výsledků z hodnocení může být zaměstnanci poskytnuta jak finanční tak nefinanční odměna. Mezi finanční odměny řadíme plat, finanční jednorázové nebo pravidelné bonusy či poukázky v určité výši do různých zařízení. Nefinanční odměna se pak skládá například z pochvaly a povýšení. Z dat získaných z hodnocení, ale může plynout i negativní výsledek a tudíž případný postih zaměstnance. Hodnocení poté slouží k vytvoření správného postupu pro odměňování zaměstnanců. Také slouží pro zavedení odměňovacího systému. Dle hodnocení jsme schopni identifikovat klady a zápory zaměstnance a následně jej lze ocenit, či nalézt způsob pro zlepšení negativních stránek. Jakým způsobem jsou zaměstnanci v současnosti ve společnostech odměňováni je uvedeno v následující kapitole.

2 Teoretická východiska odměňování pracovníků

Stejně jako hodnocení, patří i odměňování mezi nejsložitější a nejzásadnější procesy řízení lidských zdrojů. Cílem systému odměňování je nastavení spravedlivých podmínek pro zaměstnance formou mezd, bonusů, benefitů, ale i nepeněžních odměn, které uspokojí jejich potřeby a tím i potřeby organizace. Tento systém slouží jako motivační faktor pro zaměstnance. Zavedené zaměstnanecké výhody naopak usilují o loajalitu a věrnost zaměstnance k organizaci. Každá organizace na trhu práce nabízí odlišné odměňování a benefity a tím prezentuje svou firemní kulturu i strategii a snaží se tak zaujmout budoucí potenciální pracovníky (Frischmann a Žufan, 2017).

2.1 Systém odměňování

Hlavním úkolem systému odměňování je zajistit pro organizaci takové pracovníky, kteří budou schopní a kvalitní a budou pro organizaci přínosem a pomohou jí k dosažení cílů. To vše ale musí být v souladu s potřebami zaměstnanců a také konkurenceschopné vůči ostatním organizacím na trhu (Lochmannová, 2016).

Dle Armstronga (2009) za hlavní cíle odměňování považujeme:

- spravedlivé odměňování na základě vytvořených hodnot pracovníka,
- vzájemná souvislost mezi odměňováním a cíli, hodnotami a potřebami organizace a pracovníka,
- získávání a následné udržení schopných, kvalitních pracovníků,
- vytyčení správných věcí z hlediska chování a výsledků,
- motivování zaměstnanců, získávání jejich lojality a věrnosti,
- vytváření kultury zaměřené na vysoké výkony.

Aby bylo cílů odměňování dosaženo, je podle Armstronga (2009) důležité vytvořit a následně implementovat strategie, procesy a postupy, které budou logicky a spravedlivě korespondovat s cíli organizace a napomůžou k vytvoření kultury vysokého výkonu. K dosažení cílů je využíván následující systém odměňování:

- strategie odměňování – cíle, které organizace má ve vztahu k odměňování,
- politika odměňování – postup pro rozhodování a kroky v odměňování,

- praxe odměňování – hodnocení práce, realizace strategie a politiky,
- procesy odměňování – praktické uskutečnění odměňování,
- postupy odměňování – dané účinné procesy pro uchování systému.

2.2 Formy odměňování

V dnešní době už pojem odměňování nepředstavuje pouze mzdu a plat, nebo jiné peněžní ohodnocení, které pracovníkovi náleží za řádně odvedenou práci. Tento pojem je daleko širší. Zahrnuje nepeněžní odměny formou benefitů, zaměstnaneckých výhod, ale i slovní ohodnocení, vzdělávání nebo třeba moderní kanceláře či přiřazení určitého stroje. Těmto odměnám říkáme vnější a jsou zprostředkovány organizací, která o nich plně rozhoduje. Na druhé straně stojí odměny vnitřní, které jsou nehmotné a souvisí se spokojeností pracovníka, jeho úspěchy a radosti z práce. Vnitřním odměnám je v dnešní době věnováno čím dál tím více pozornosti (Koubek, 2015).

Mzda, plat a odměna z dohody

Mzda je dle zákoníku práce definována jako „*peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci*“ (§ 109. odst. 2 zákoníku práce). Mzda se poskytuje zaměstnanci, který je v pracovním poměru s organizací, a to podle namáhavosti, odpovědnosti, náročnosti pracovních podmínek a podle dosahovaného pracovního výkonu, což jsou jediná přípustná kritéria diferenciací mezd zaměstnanců, vymezená zákoníkem práce.

Plat dle zákoníku práce náleží zaměstnanci v pracovním poměru u zaměstnavatele ve veřejných službách či správě. Pokud je činnost takového zaměstnavatele plně či z velké části financována státem, zaměstnanci tak náleží plat dle státem stanovených pravidel odměňování, u kterých není možno jakékoliv změny (§ 109 odst. 3 zákoníku práce).

Odměna z dohody náleží takovému pracovníkovi, který práci odvedl na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce (Šikýř, 2016).

2.3 Mzdové formy

Mzdové formy jsou postupy a zásady, díky kterým se stanoví mzda zaměstnance. Organizace není ničím vázána a může si nastavit svůj systém odměňování podle vlastní strategie, ale je důležité dodržovat zásady, které stanovuje zákoník práce. Dle Šikýře M. (2016) rozdělujeme mzdové formy na základní a doplňkové, a to následovně:

Časová mzda

Časová mzda představuje základní mzdovou formu, která je nejčastěji vyplácená hodinově či měsíčně zaměstnanci za odvedenou práci. V případě hodinové mzdy, je vyplácena za každou odpracovanou hodinu. Měsíční mzda je pak vyplácena na základě měsíčního rozvrhu pracovní doby zaměstnance. Časová mzda se nejčastěji využívá v takových případech, kdy nelze jednoznačně změřit výkon pracovníka, či nelze ovlivnit výši skutečně odvedené práce. Její uplatňování je jednoduché a nenáročné a setkáme se s ní v hlavních, pomocných i řídicích procesech. Zaměstnanec má jistotu časové mzdy, ale nedostatkem je zde chybějící prvek motivace a stimulace, proto bývá obohacena o doplňkové formy mzdy.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je uplatňována ve výrobních organizacích a je závislá na odvedeném výkonu zaměstnance. Uplatňuje se zde norma času, kdy je stanoven čas, za jaký je potřeba odvést zadaný úkol či norma množství, která stanovuje množství produkce za daný čas. Tuto formu mzdy lze využít u práce, která je měřitelná a zaměstnanec může produkci ovlivnit svým výkonem. To však může z důvodů dosáhnutí nejlepších výkonů způsobit nadměrné fyzické přetížení, nedodržení pracovního postupu či porušování bezpečnosti při výkonu práce.

Provize a prémie

Provize i prémie slouží jako doplňkové formy mzdy. **Provize** se používá u zaměstnanců v obchodě či ve službách a z části nebo zcela závisí na jejich schopnosti prodat produkty či poskytnout danou službu. Může sloužit jako doplňková složka základní mzdy, která motivuje zaměstnance k nadprůměrným výsledkům. Nebo ji lze aplikovat jako pohyblivou mzdu, kdy zaměstnanec dostane

pouze zaručenou mzdu dle složitosti pracovního místa, ale jinak je zcela závislý na odvedeném výkonu. V tomto případě chybí jistota výdělku.

Prémie je vyplácena dvěma různými způsoby a to jednorázově např. za věrnost nebo pravidelně např. za nadstandardně odvedenou práci nebo produktivitu. Prémie jsou předem stanoveny a řídí se dle pravidel pro výplatu prémie dané společnosti.

2.4 Složky mzdy

V souladu se zákoníkem práce se zaměstnancům poskytuje mzda na základě mzdovotvorných faktorů. Mezi ty řadíme složitost práce, odpovědnost, namáhavost dále obtížnost pracovních podmínek a také výsledky a chování pracovníka. Těmto faktorům odpovídají složky, ze kterých je tvořena mzda zaměstnance.

Základní (pevná)

Tato složka oceňuje hodnotu práce v množství peněz, které tvoří určitá sazba za konkrétní pracovní místo. Může být vyjádřena jak v roční, měsíční, týdenní nebo hodinové sazbě a může být zaměstnavatelem upravována, aby korespondovala s náklady na živobytí nebo inflací. Určuje se především na základě časové mzdy nebo platu (Armstrong, 2009).

Výkonová (pohyblivá)

Tato složka mzdy je pohyblivá a vyplácena ve formě bonusů, prémie, provizí, či podílů na zisku. Je úzce vázaná na pracovní výkon samotného zaměstnance, týmu nebo celé organizace. Cílem této složky je pozitivně motivovat jedince či tým k lepšímu výkonu, za který jim náleží odměna a upozornit tak zaměstnance na jeho možnost ovlivnit své výkony (Lochamnová, 2016).

Příplatky

Příplatky jsou vypláceny k základní mzdě v případě, že pracovník pracuje za nestandardní situace, jako je např. práce přesčas, o víkendu, ve státní svátek nebo práce v noci. Jsou stanoveny dle společnosti, ale také na základě zákona (Armstrong, 2009).

Nadtarifní složka / osobní hodnocení

V případě, že zaměstnanec dlouhodobě odvádí skvělé pracovní výkony, může mu být přidělena odměna ve formě nadtarifní složky či osobního hodnocení. Tento příplatek je ve výši stanovené organizací. Stejně, jako může být přidělena, lze ji i odebrat, a to na základě neplnění pracovních úkolů či požadavků zaměstnavatele. Cílem této složky je odměnit zaměstnance, kterým se dlouhodobě daří a zároveň motivovat pracovníky k zvýšení jejich schopností a znalostí za účelem dosažení této odměny (Lochmannová, 2016).

2.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou poskytovány zaměstnavatelem navíc k základní mzdě či platu a neodvíjí se od výkonu pracovníka. Výhody pro zaměstnance jsou hmotné i nehmotné, finanční i nefinanční. Mezi oblíbené výhody zaměstnanců patří firemní automobil a telefon, příspěvek na stravování nebo dovolená navíc. Dále také vzdělávání ve formě kurzů, školení či jazykové kurzy. Jako důkaz důležitosti zaměstnaneckých výhod je klesající počet zaměstnanců, kteří žádné výhody nemají (Mužík a Krpálek, 2017).

Poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí péče o zaměstnance a jsou odvíjeny od délky zaměstnání či postavení v organizaci. Většina zaměstnanců vnímá výhody jako běžnou součást odměn při zaměstnání, nikoliv jako výhody navíc. Proto při neposkytování či zrušení některých z výhod se můžeme setkat se značnou mírou nespokojenosti zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012).

Dle Koubka J. (2015) můžeme zaměstnanecké výhody rozdělit od tří skupin:

- 1. Výhody sociální povahy** – mezi ně řadíme životní či důchodové pojištění, příspěvky na děti v mateřské škole či jeslích, půjčky apod.
- 2. Výhody, které mají vztah k práci** – můžeme sem zařadit vzdělávání, příspěvky na stravování, slevu na firemní produkty apod.
- 3. Výhody spojené s postavením v organizaci** – pro vedoucí pracovníky to může být zařízené bydlení, firemní automobil, plně hrazený tarif na mobilním telefonu i pro osobní účely apod.

2.6 Odměna podle výkonu

Dle definice Armstronga (2009, str. 291): „*Přírůstky peněžní odměny se vztahují k dosažení dohodnutých výsledků definovaných jako úkoly nebo cíle.*“ Odměna za odvedený výkon představuje v tomto případně pro pracovníky důležitější složku, než je základní mzda nebo plat. Jednou z odměn za splněné cíle je trvalé **zvýšení základní mzdy** nebo platu dle interních stupňů kariérního růstu dané organizace. Druhým způsobem je proměnlivá odměna neboli **jednorázový bonus**. Peněžní bonusy nejsou zahrnuty v základní odměně a zaměstnanec musí být opakovaně úspěšný ve své práci a plnit dané cíle, aby je obdržel. Většinou bývají ohraničeny dolní a horní hranicí, dle stupně kariéry zaměstnance.

Tento systém bude nejlépe fungovat v organizacích, kde je výkon snadno měřitelný a lze jednoznačně určit úspěch či neúspěch (Armstrong, 2009).



Zdroj: (Armstrong, 2009), vlastní zpracování

Obr. 3 – Odměna podle výkonu

Výhody a nevýhody odměňování podle výkonu

Mezi **výhody** odměňování pracovníků dle jejich výkonu patří zejména motivace. Pracovník je motivován odměnou, kterou obdrží dle úspěšnosti a výše jeho výkonu. Obecně se tento způsob odměňování považuje za spravedlivý a odráží reálné skutečnosti. Zároveň nabízí hmatatelné nástroje pro pracovníky, díky kterým je dobře odvedená práce náležitě uznána a oceněna.

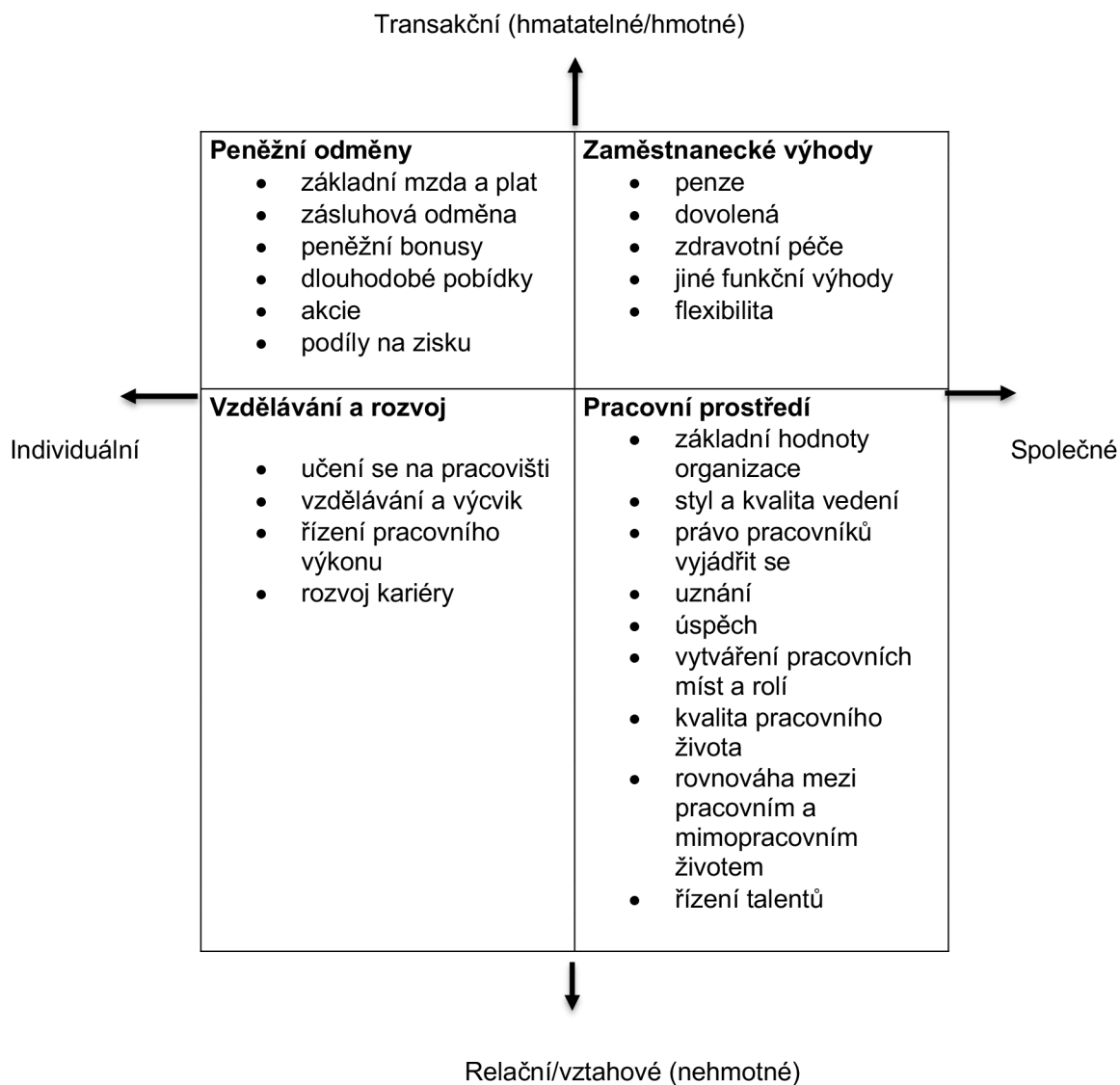
Mnoho kritiků vidí ale i značné **nevýhody** v tomto systému odměňování. Je totiž velice náročné sestavit správná kritéria, a tak systémy následně správně řídit. Může být obtížné sestavit ukazatele, které budou objektivní a spravedlivé. Také je zde značná pravděpodobnost, že pracovník s úmyslem co nejrychleji dosáhnout stanovených cílů, nehledí na týmovost, ale zejména na své osobní cíle. Výkon

následně může vést k plnění kvantitativní cílů s krátkodobým zaměřením, a také značně ztrácet na kvalitě (Armstrong a Taylor, 2015).

2.7 Celková odměna

Snahou celkové odměny je propojit procesy odměňování, vzájemně je provázat a zajistit, aby se doplňovaly a uspokojily tak veškeré potřeby zaměstnanců. Podle Sandry O'Neal (1997): *„Celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.“* Veškeré typy odměn jsou vzájemně provázány a dají se rozdělit do dvou skupin, a to hmotných a nehmotných odměn. Celková odměna se odkazuje na více odměn a nespolehá pouze na jednu z variant a snaží se tak efektivně odměňovat pracovníky a zajistit tak jejich spokojenost. Jsou to veškeré prostředky, které motivují a uspokojují pracovníka, jako je plat či mzda, zaměstnanecké výhody, možnost kariérního růstu či pochvala, vzdělávání zaměstnance apod.

Výhodami celkové odměny je především flexibilita v uspokojování potřeb, jelikož komplexním odměňováním se tak zavděčíme více zaměstnancům. Dále konkurenceschopnost organizace na trhu práce. Při zajímavějších odměnách si tak snáze udrží kvalitní zaměstnance a zároveň bude atraktivnější pro potenciální nové pracovníky. V neposlední řadě koncepce pozitivně působí na motivaci a loajalitu zaměstnanců a také zlepšuje zaměstnanecké vztahy (Armstrong, 2009).



Zdroj: (Towers Perrin, 2005), vlastní zpracování

Obr. 4 – Model celkové odměny

3 Teoretická východiska praktické části

V personální společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. (dále jen Hays) jsem absolvovala povinnou odbornou praxi při studiu na Škoda Auto Vysoká škola a jsem zde doposud zaměstnána. Prostředí, firemní kultura i systém odměňování jsou mi tedy blízké, a proto jsem společnost oslovila v rámci své praktické části bakalářské práce. Veškeré informace byly čerpány z webu (www.hays.cz), z interních směrnic a dokumentů a také z osobních schůzek s HR manažerkou interního personálního oddělení.

3.1 Představení společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.

Hays je personální a poradenská společnost, která se věnuje specializovanému náboru zaměstnanců a poskytuje rady ohledně náboru velkým i malým firmám a snaží se je dovést k úspěchu. Jedná se o britskou společnost s hlavním sídlem v Londýně, ze kterého se v průběhu let rozšířila do 32 zemí po celém světě. Řadí se mezi světové lídry ve svém oboru. Cílem a misí této společnosti je najít správný talent na správné pracovní místo tak, aby byly využity všechny schopnosti a dovednosti zaměstnance a byl se svým pracovním místem spokojený tak, jako je zaměstnavatel spokojený s výběrem toho správného uchazeče.

V České republice Hays sídlí od roku 1998, kdy v Praze otevřel svou první pobočku. Momentálně Hays zaměstnává více než 80 zaměstnanců, a to v kancelářích v Praze a v Brně. Hays v České republice pomáhá s náborem kvalifikovaných zaměstnanců na trvalé i dočasné pracovní pozice a také poskytuje služby v rámci IT kontraktingu. Pohybuje se v oblasti účetnictví a financí, dočasného zaměstnávání, obchodu, marketingu, technologií, lidských zdrojů, administrativy, logistiky atd. Dále nabízí outsourcing náboru zaměstnanců, mzdové průzkumy na míru, outplacement zaměstnanců a mnoho dalších služeb.

3.2 Mzda a zaměstnanecké benefity

Zaměstnanci v Hays jsou ohodnoceni fixní měsíční mzdou a následně bonusovou částí. Bonusy nejsou za stropované, a tak záleží zcela na odvedeném výkonu pracovníka. Toto hodnocení se týká zaměstnanců na pozicích konzultantů, kteří se věnují externímu náboru zaměstnanců a mají své portfolio klientů po celé republice. Naopak pracovníci v back office, což jsou zaměstnanci interního HR, marketingu,

financí, IT a regionální ředitel, jsou ohodnoceni odpovídající fixní mzdou a měsíční bonusy dle výkonu se na ně nevztahují.

Níže vypsané zaměstnanecké benefity se vztahují na všechny pracovníky, kteří jsou zaměstnaní na plný úvazek bez ohledu na to, zda pracují na pozici ve front office nebo back office, a jsou to tyto následující:

5 týdnů dovolené – nad rámec zákoníku práce mají pracovníci k dispozici o týden dovolené navíc.

3 dny zdravotního volna – v případě, že se zaměstnanec necítí dobře, může si vždy jednou za čtvrt roku vzít tzv. zdravotní volno bez předchozího svolení jeho nadřízeného.

Penzijní a zdravotní připojištění – zaměstnanec má po zkušební době nárok na měsíční příspěvek na penzijní nebo zdravotní připojištění a to ve výši 3 % ze základní hrubé mzdy.

Příspěvek na dopravu – na benefit mají zaměstnanci nárok po prvním roce práce ve společnosti a mohou jej využít jako jednorázový příspěvek v řádu stovek korun za rok na dopravu.

Multisport karta – Hays dává možnost zaměstnancům si pořídit kartu na sportovní aktivity jak pro sebe, tak pro rodinného příslušníka či děti. Kartu lze uplatnit po celé republice vždy na jeden vstup denně dle podmínek vybraného sportovního zařízení.

Flexibilní pracovní doba – umožňuje individuální uspořádání pracovní doby dle potřeb. Vždy je ale třeba, aby byl pracovník k dispozici každý den mezi 9:30-16:00 h, které jsou brány jako klíčové pracovní hodiny (tzv. core hours).

Práce z domova – zaměstnancům umožňuje pracovat jednou týdně z pohodlí domova.

Jazykové kurzy – pokud má pracovník zájem, může se zdarma přihlásit na jazykový kurz angličtiny, němčiny, španělštiny, francouzštiny nebo češtiny pro cizince. Kurzy probíhají online pod vedením externích učitelů daného jazyka. Součástí jsou semestrální testy a minimálně 60% povinná docházka. Zaměstnavatel platí jeden navštěvovaný kurz.

Příspěvek na stravování – společnost přispívá zaměstnancům 120 Kč na stravu za každý odpracovaný den, z toho hradí 55 % a zbylých 45 % je placeno zaměstnancem formou srážky ze mzdy.

Ovocné dny – vždy každý týden ve středu je pro zaměstnance v kuchyňce připraveno čerstvě dovezené ovoce a každý si zde může vybrat, na co má právě chuť.

Relokační program – po odpracování dvou let ve společnosti se zaměstnanec může relokovat mimo pražskou pobočku do jiného státu společnosti Hays.

Odměna za nalezení nového Hays zaměstnance – v případě, že zaměstnanec doporučí nebo najde na otevřenou interní pozici v Hays vhodného kandidáta, který zde začne pracovat, náleží mu bonus za nalezeného nového zaměstnance (<https://www.hays.cz/doporucte-znameho>).

Kariérní postup

Ve společnosti Hays má každý zaměstnanec kariéru ve svých vlastních rukách. Společnost věří ve výchovu vlastních talentů, a tak každý schopný pracovník zde má možnost dosáhnout kariérních úspěchů a růst společně s Hays. V celé firemní kultuře se odráží ambice a touha dosáhnout stanovených cílů a společnost pomáhá rozvíjet silné stránky svých zaměstnanců. Můžete se zde vydat dvěma směry, a to buď obchodním nebo cestou řízení lidí.

Ocenění hodnot pracovníka (Living the values)

Za každý odpracovaný kvartál v pracovním roce mají zaměstnanci možnost tajným hlasováním zvolit dva z řad kolegů na základě hodnot společnosti a ocenit je. Tím vzniká možnost projevit úctu a ocenit práci a přístup kolegů, kteří si stojí za hodnotami společnosti a pomáhají je tvořit. Firemní hodnoty, na které se při hlasování bere zřetel, jsou tyto tři následující:

- 1. Budování partnerství (Build partnership)** – budováním pevných vztahů jsme schopni si pomáhat, předávat znalosti a zkušenosti a dojít společně k vytyčeným cílům. Na pracovišti jsou důležité nejen dobré vztahy, ale také je nezbytné umět si naslouchat a spolupracovat.
- 2. Vidět celkový obraz (Think beyond)** – je důležité brát na zřetel více názorů a úhlů pohledů, protože tak se společně můžeme naučit novým věcem

a otevřít dveře novým možnostem. Snahou je vytvořit dlouhodobou perspektivu a nenechat se zdržovat zastaralými postupy.

- 3. Dělat správnou věc** (Do the right thing) – správným, individuálním a respektujícím přístupem k interním kolegům i externím klientům či kandidátům se získává důvěra. Snahou je najít vždy správné řešení pro danou situaci a plnit tak dané závazky.

Incentivy

Dalším zaměstnaneckým benefitem jsou incentivy, neboli motivující odměny pro úspěšné zaměstnance. Jsou rozděleny jak na týdenní, měsíční tak i příležitostné. Mezi týdenní se řadí:

Kolo štěstí – každý týden jsou odměněni zaměstnanci na základě svých splněných KPI's. Všichni zaměstnanci, kteří splnili klíčové indikátory výkonu, jsou zařazeni do losování o věcné ceny. Z těchto zaměstnanců jsou pak vylosováni náhodně dva, kteří si zatočí kolem štěstí a odnesou si za svůj výkon odměnu ve formě lístků do kina, na výstavu, balíček bonbonů, lahev vína, voucher do knihkupectví nebo dárkové firemní předměty. Pokud se zaměstnanci podaří dostat do losování každý týden v měsíci, je pak zařazen do tzv. měsíčního kola štěstí, kde jsou připraveny hodnotnější odměny jako masáž, luxusní večeře pro dva, lístky do VIP kina apod. Odměny se pravidelně obměňují. Tato incentiva se týká pouze zaměstnanců ve front office.

Měsíční incentivy jsou následující:

Oběd pro zaměstnance s nejlepším měsíčním výkonem – pro nejúspěšnější zaměstnance měsíce je odměnou luxusní oběd s ředitelem českých poboček Hays. Tato incentiva se opět odráží od výkonu zaměstnanců a je pouze pro pracovníky front office. Výjimečně je vždy přizván jeden pracovník z řad back office. Tak alespoň jednou za čas mají tito pracovníci jít na slavnostní oběd.

Příspěvek na teambuilding – pokud celý tým splní stanovené KPI's a stanovený plán, vzniká týmu nárok na příspěvek na teambuildingovou akci dle vlastního výběru. Tým si pak může vybrat, kam společně zajde oslavit úspěch, utužit vztahy a prohloubit přátelství.

Oběd a učení (Lunch and learn) – každý měsíc má zaměstnanec možnost se přihlásit na hodinové školení dle vlastní volby. Školení jsou zaměřena na programy z balíčku Microsoft Office, online platformu LinkedIn a interní programy. Probíhají vždy v anglickém jazyce a to online formou v době obědové pauzy.

V neposlední řadě Hays poskytuje zaměstnancům i příležitostné incentivy, viz níže:

Firemní akce a dárečky – cílem Hays je odměnit a také propojit zaměstnance napříč týmy a divizemi v rámci firemních akcí jako je výroční konference, Halloween party, vánoční či mikulášská akce. Vždy je zprostředkováno občerstvení a doprovodný program. Jako pozornost na významné dny v roce např. na den otců a matek, na Vánoce, na Valentýna apod. Hays obdarovává pracovníky drobnými dárečky.

Rozvoj podnikání (Business Development Day) – tento speciální den se pořádá dle potřeby, když je nutno podpořit rozvoj podnikání. Pracovníci front office mají nastavený cíl, kolik kandidátů a klientů mají za celý den kontaktovat a snaží se tak získat nové kontakty a informace, se kterými následně budou pracovat a podpoří tak svůj pracovní výkon. Následně je ohodnocen finanční odměnou nejúspěšnější jednotlivec a také tým.

Masáže v kanceláři – masáže v kanceláři se odvíjí za čtvrtletní výkon celé firmy. Pokud je splněn čtvrtletní plán, tak je pro zaměstnance připraven den masáží od fyzioterapeutů. Každý si tak může užít patnáct minut zaslouženého relaxu přímo v prostorách kanceláří.

Hays Elite – Hays Elite je nejvyšší ocenění, které může zaměstnanec front office získat. Každý rok se 50 nejúspěšnějších konzultantů, kteří dosáhli v daném roce nejlepších výkonů z regionu EMEA zúčastní několikadenního pobytu v pěťhvězdičkových hotelech v různých lokalitách po světě. Pobyt je plně hrazený.

Rovné příležitosti, rozmanitost a inkluze (ED&I)

Společnost Hays si stojí za rovnými příležitostmi, rozmanitostí a inkluzí a dává to také explicitně najevo. Svou firemní kulturu staví na respektu, rovnosti a inkluzivitě tak, aby každý bez výjimky mohl naplnit své ambice a cíle. To vše bez ohledu na pohlaví, rasu, původ, náboženské vyznání atd. Společnost sestavila vlastní

přesvědčení a cíle vůči tomuto směru, za kterým si stojí. Na základě těchto cílů navrhla opatření. V rámci tohoto kroku v letošním roce zapojí odborníky třetích stran, kteří posoudí, zda jsou postupy spravedlivé a vyvážené a na základě zpětné vazby provede potřebné změny.

3.3 Věrnostní program (Loyalty program)

Věrnostní program byl nově zaveden v roce 2022 a oceňuje zaměstnance dle délky jejich zaměstnání ve společnosti Hays. Za každý odpracovaný rok náleží zaměstnancům určitá forma odměny jako poděkování za jejich odvedenou práci. Vztahuje se na všechny pracovníky pracující na plný úvazek, a to jak pracovníky ve front office, tak i v back office. Do odpracované doby se nezapočítává mateřská/rodičovská dovolená. Naopak se do ní započítává předchozí práce v Hays na smlouvu DPP nebo DPČ. Zaměstnanci vzniká nárok na tento benefit v měsíci jeho výroční odpracované doby ve společnosti.

3 měsíce – po zkušební době nastává zaměstnanci nárok na dva dny práce z domova, tři dny zdravotního volna, možnost účasti na jazykových kurzech a příspěvek na zdravotní nebo penzijní připojištění.

1 rok – zaměstnanec má nárok na příspěvek na dopravu.

2 roky – pracovník může využít programu globální mobility a přemístit se do jakékoliv jiné země s pobočkou Hays, a tak prohloubit své znalosti a seznámit se s kolegy ze zahraničí. Dále získá jednorázově peněžní částku na kartičku benefitů a jeden den zdravotního volna navíc.

3 roky – jednorázový peněžní příspěvek na školení a dva dny dovolené navíc.

4 roky – pět dní dovolené navíc v rámci sabbatical leave.

5 let – jednorázový finanční bonus.

6 let – každý rok má zaměstnanec nárok na jednorázový finanční bonus, ve stejné výši, který obdržel po pěti letech ve společnosti.

K 10., 15. a 20. výročí náleží zaměstnanci ve firmě jednorázové finanční ohodnocení v hodnotě délky odpracovaných let. Čím déle ve společnosti pracuje, tím vyšší je částka odměny.

4 Empirický výzkum

Empirická část bakalářské práce se zabývá představením výzkumných otázek a výzkumným vzorkem, na který se práce zaměřuje. Dále také metodologií, která pro toto výzkumné šetření byla použita formou dotazníku. V poslední část se věnuje vyhodnocení sesbíraných dat a interpretací výsledků na základě kterých bylo navrženo doporučení, jak zlepšit systém odměňování ve společnosti Hays.

4.1 Představení výzkumných otázek

1) Naplňuje současný systém odměňování potřeby a požadavky zaměstnanců?

Tato otázka odkazuje zejména na Armstronga (2009) a Koubka (2015) a jejich metody a systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále odkazuje na celkovou odměnu, dle Armstrong (2009). Zaměřuje se na to, zda a jakým způsobem jsou zaměstnanci odměňováni a zda jsou s tímto nastavením odměň spokojeni a pozitivně je motivuje k výkonu práce.

2) Jaké benefity jsou zaměstnancům momentálně k dispozici, jaké využívají?

Tato otázka koresponduje s teoretickou částí práce zejména ohledně zaměstnaneckých výhod dle Mužíka a Krpálka (2017) a Dvořákové a spol. (2012). Cílem je zjistit jestli momentálně nabízené benefity jsou zaměstnanci využívány, či nikoliv. A také jakým způsobem se k benefitům pracovníci mohou dostat a zda jsou s nimi dobře komunikované.

3) Jaká je spokojenost zaměstnanců s jejich mzdovým ohodnocením?

Třetí otázka se vztahuje ke kapitole o mzdových formách dle Šikýře (2016) a také k odměně dle výkonu podle Armstronga (2009). Otázka se snaží zjistit spokojenost zaměstnanců s jejich nynějším mzdovým ohodnocením, zda je správně nastaveno a zaměstnance motivuje. Dále také zda je ohodnocení spravedlivě nastaveno.

Výzkumný vzorek, metodologie

Zvolená metoda výzkumu je kvantitativní šetření a to formou anonymního online dotazníku. Důvodem pro zvolení této formy šetření je možnost oslovení většího počtu respondentů. Tato metoda byla zároveň nejpřijatelnější pro společnost, ve které se výzkum uskutečnil. Dotazník byl vyhotoven přes stránky www.surveymonkey.com.

Výzkumným vzorkem se stala celá společnost a všichni její zaměstnanci pracující na pobočce v Praze a v Brně. Celkem bylo osloveno 82 zaměstnanců společnosti. Respondenti odpovídali na 16 otázek, které se skládali ze dvou otevřených a 14 uzavřených. Sběr odpovědí probíhal od 7. 11. 2022 do 14. 11. 2022 a následně došlo k vyhodnocení sesbíraných dat. Dotazník byl komunikován s pracovníky prostřednictvím emailu, ve kterém byl uveden odkaz, přes který se zaměstnanci pohodlně dostali až k dotazníku. Před odesláním byl dotazník zkontrolován a odsouhlasen HR manažerkou společnosti. V plném rozsahu je uveden v příloze.

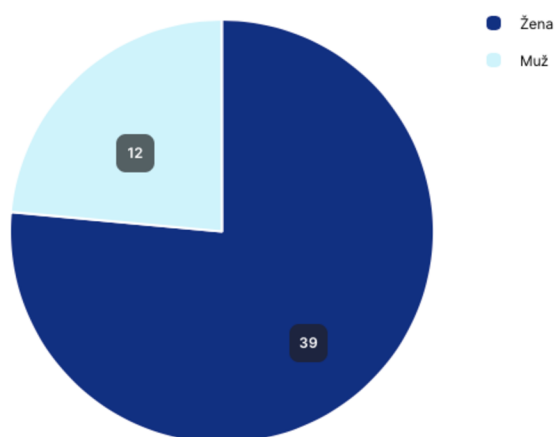
4.2 Vyhodnocení a interpretace výsledků šetření

Po uplynutí lhůty, kterou měli zaměstnanci k vyplnění online dotazníku došlo k vyhodnocení sesbíraných odpovědí. Byla vyhodnocena také zpětná vazba z otevřených otázek. Výsledky z provedeného šetření jsou následující:

Nejprve byli respondenti dotazováni na 5 otázek zjišťujících pohlaví, věk a údaje, které se váží k jejich pracovnímu místu a zaměstnání ve společnosti Hays.

Od 82 oslovených respondentů bylo obdrženo 51 odpovědí, tudíž návratnost činí 62,2 %. Z celkových 51 odpovědí bylo 39 od žen, a 12 odpovědí bylo od mužů.

Obr. 5 – Pohlaví respondentů



Zdroj: Survio.com, 2022.

Nejvyšší podíl respondentů je ve věkové skupině 20-25 let, nejméně respondentů je ve skupině 20 a méně let a ve věkové skupině 40 a více let nepřišla odpověď ani od jednoho zaměstnance.

Tab. 1 Věková struktura zaměstnanců

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 20 let	2	3,7%
20-25 let	28	51,9%
26-30 let	15	27,8%
31-40 let	9	6,7%
41 a více let	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Nejvíce odpovědí je od respondentů, kteří jsou v Hays zaměstnání v rozmezí 1-3 roky. Dále je dle odpovědí zřejmé, že celkově je nejvíce z respondentů zaměstnáno ve společnosti méně než jeden rok, tedy je zde vysoká míra nováčků. Nejméně odpovědí, a to konkrétně pouze jedna je od respondenta, který ve společnosti pracuje 8-10 let. Žádný z respondentů nevedl, že by byl zaměstnán 11 i více let.

Tab. 2 Délka zaměstnání respondentů

Délka zaměstnání	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 6 měsíců	12	23,5%
6-11 měsíců	15	29,4%
1-3 roky	17	33,3%
4-7 let	6	11,8%
8-10 let	1	2%
11 a více let	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Nejvyšší podíl respondentů a to přes 70 % je ve společnosti zaměstnán na plný úvazek, tudíž pracovní doba je 40 h/týdně, viz tabulka 3. Zbytek respondentů je zaměstnán na zkrácený úvazek, tedy pracují méně než 40 h/týdně.

Tab. 3 Pracovní úvazek respondentů

Pracovní úvazek	Absolutní četnost	Relativní četnost
Plný (40 h/týdně)	36	70,6%
Zkrácený (méně než 40 h/týdně)	15	29,4%

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Nejvíce odpovědí bylo získáno od zaměstnanců na pozicích Recruitment researcher a Recruitment Consultant, a to z logického důvodu, neboť tyto dvě pozice jsou ve společnosti zastoupeny nejčetněji. Nejmenší podíl odpovědí byl zaznamenán od Section managerů.

Tab. 4 Pracovní zařazení respondentů

Zařazení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Recruitment Researcher	20	39,2%
Recruitment Consultant	17	33,3%
Team leader	3	5,9%
Section manager	2	3,9%
Central services/back office	9	17,6%

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

4.3 Výsledky empirického výzkumu

Po úvodních otázkách byli zaměstnanci dotazováni na dalších 11 otázek týkajících se jejich mzdy, systému odměňování ve společnosti, zaměstnaneckých benefitů i pracovních faktorů.

První otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci dobře seznámeni se systémem odměňování, viz tab. 5. Z odpovědí plyne, že všichni zaměstnanci vědí, jaké benefity společnost poskytuje, část z nich si není jistá, jestli ví o všech. To je dáno zejména tím, že je ve společnosti mnoho nováčků. Na základě odpovědí můžeme říci, že Hays komunikuje o benefitech se svými zaměstnanci efektivně. Následující otázka doplnila předchozí, o informaci, kde se zaměstnanci s dostupnými benefity nejčastěji seznamují, viz tab. 6. Respondenti uvedli, že nejčastěji komunikují o zaměstnaneckých výhodách s kolegy nebo si je přečtou na nástěnce. Dále i emaily od interního HR jsou poměrně efektivní způsob, jak zaměstnancům předat potřebné informace. Nejméně využívané pro seznámení s benefity jsou interní směrnice, ke kterým nemají zaměstnanci tak pohodlný přístup.

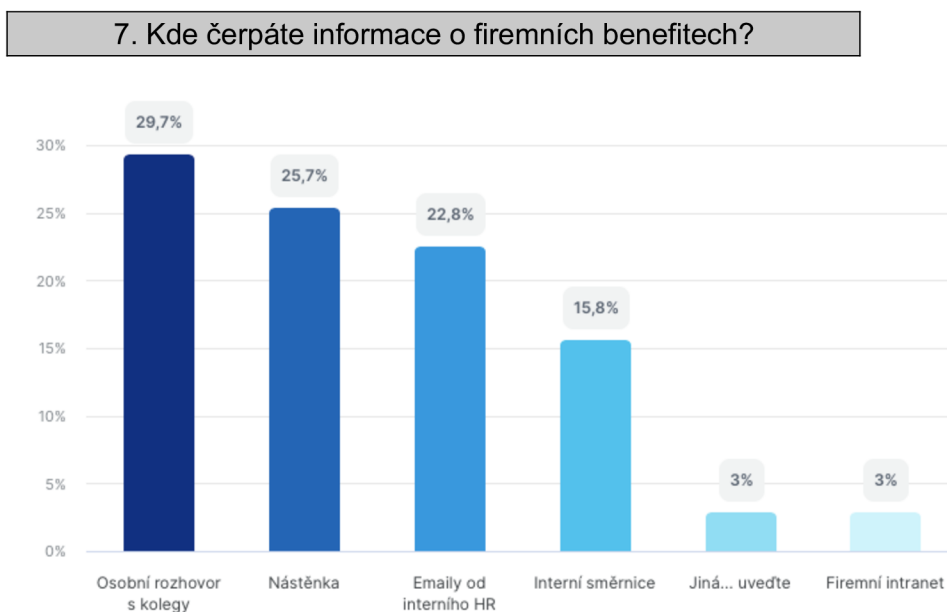
Tab. 5 – Vyhodnocení otázky č. 6

6. Víte, jaké benefity Hays poskytuje?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, vím.	31	60,8%

Ano, ale nejsem si jist/a, jestli vím o všech.	20	39,2%
Ne, nevím.	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Obr. 6 – Vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: Survio.com, 2022.

Z otázky č. 8 je dle nasbíraných odpovědí zřejmé (viz tab. 7), že zaměstnanci ve společnosti více upřednostňují být odměňováni fixní mzdou společně s benefity, než pouze fixní mzdou. Konkrétně 34 dotazovaných uvedlo, že upřednostňují fixní mzdu s benefity. Vyšší fixní mzdu bez benefitů by ocenilo 17 dotazovaných.

Tab. 6 – Vyhodnocení otázky č. 8

8. Jakou formu odměňování upřednostňujete?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Fixní mzda společně s benefity	34	66,7%
Raději vyšší fixní mzda, než benefity	17	33,3%

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Otázka č. 9 zjišťovala, jakým typem mzdy jsou zaměstnanci odměňováni. V tabulce č. 7 je zřejmé, že většina zaměstnanců je odměňována na základě fixní mzdy s měsíčními bonusy dle odvedeného výkonu a to konkrétně 42. Pouze měsíční mzdou je odměňováno 9 pracovníků. Na doplňující informaci o spokojenosti zaměstnanců s výší jejich fixní mzdy byla položena otázka č. 10, viz tab. 8. Většina odpověděla, že nejsou s výší své fixní mzdy spokojeni a to konkrétně 35 respondentů. Naopak spokojeno je 16 z dotazovaných.

Tab. 7 – Vyhodnocení otázky č. 9

9. Jaký máte typ mzdy?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Fixní mzda s měsíčními bonusy dle výkonu	42	80,4%
Měsíční fixní mzda	9	17,6%

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Tab. 8 – Vyhodnocení otázky č. 10

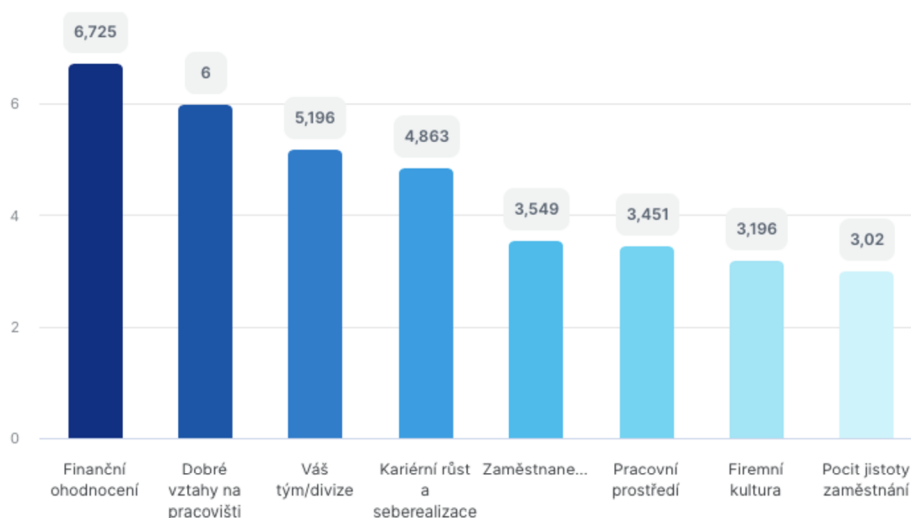
10. Jste spokojeni s výší vaší fixní mzdy?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	35	68,6%
Ano	16	31,4%

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

V otázce č. 11 byli zaměstnanci osloveni s otázkou, jak jsou pro ně důležité dané pracovní faktory. Dle tabulky č. 9, která znázorňuje pomocí průměrné důležitosti výsledky odpovědí můžeme říci následující. Nejvíce důležité je pro zaměstnance finanční ohodnocení. V těsné blízkosti si pak váží dobrých zaměstnaneckých vztahů a na třetím místě pak týmu nebo divize, ve které pracují. Naopak nejméně důležitým faktorem pracovníci shledávají pocit jistoty zaměstnání. Dále ani firemní kultura a pracovní prostředí u nich nehrají tak velkou roli.

11. Vyberte, jak jsou pro vás v práci důležité následující faktory.

Obr. 7 – Vyhodnocení otázky č. 11



Zdroj: Survio.com, 2022.

Dle odpovědí z otázky č. 12 je home office, neboli práce z domova, nejvíce využívaným benefitem. Využívá ho 32 respondentů. Hned za ním je nejvyužívanější příspěvek na stravování a to od 31 respondentů a třetí nejoblíbenější benefit je multisport karta, která platí do různých sportovních zařízení po celé republice. Využívá ji konkrétně 18 respondentů. Naopak nejméně pracovníci využívají jazykové kurzy a to pouze 3 z nich.

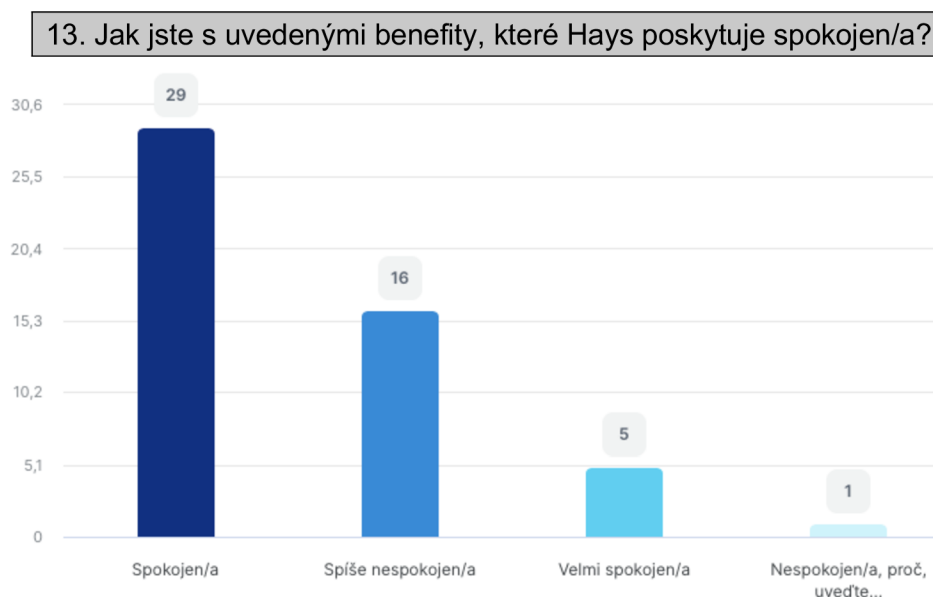
Tab. 9 – Vyhodnocení otázky č. 12

12. Jaké tři z uvedených benefitů nejčastěji využíváte?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Home office	32	62,7%
Příspěvek na stravování	31	60,8%
Multisport karta	18	35,3%
Ovocné dny	17	33,3%
Penzijní nebo zdravotní připojištění	13	25,5%
Dny zdravotního volna (sick days)	10	19,6%
Lunch and learn (online školení)	6	11,8%
Příspěvek na dopravu	5	9,8%
Jazykové kurzy	3	5,9%

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

V rámci otázky č. 13 bylo zjištěno, že velmi spokojených zaměstnanců s nynějšími firemními benefity je 5 a spokojených 29 z oslovených. Spokojenost s výše uvedenými benefity u zaměstnanců spíše převažuje, což můžeme považovat za pozitivní skutečnost. Spíše nespokojených je 16 zaměstnanců a pouze jeden respondent odpověděl, že je nespokojen. Konkrétní důvod nespokojenosti je velmi nízký příspěvek zaměstnavatele na multisport kartu. Četnost nespokojenosti je i tak vyšší, než by bylo optimální.

Obr. 8 – Vyhodnocení otázky č. 13



Zdroj: Survio.com, 2022.

Věrnostní program odměňuje zaměstnance za jejich loajalitu dle délky jejich pracovního poměru a vzájemné spolupráce v Hays. Odpovědi respondentů se rozdělily na téměř stejné poloviny, a to spokojené a nespokojené zaměstnance s tímto programem. V součtu 28 zaměstnanců shledává věrnostní program jako zajímavý. Zbylých 23 zaměstnanců naopak uvedlo, že je pro ně nezajímavý nebo spíše nezajímavý.

Tab. 10 – Vyhodnocení otázky č. 14

14. Jak hodnotíte nově zavedený Věrnostní program (Loyalty Program)?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi zajímavý	6	11,8%
Poměrně zajímavý	22	43,1%
Spíše nezajímavý	17	33,5%

Nezajímavý	6	11,8%
------------	---	-------

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Poslední dvě otázky, na které byli respondenti dotazováni, byly otevřené a respondent tak měl možnost vyjádřit svůj názor na systém odměňování a na to, v čem by si přál vidět změnu. Otázky zněly následovně:

15. Jaký další benefit byste se svým zaměstnáním ocenil/a?

Každý z respondentů měl možnost se vyjádřit k této otázce otevřeně a příležitosti z celkem 51 dotazovaných využilo 39 z nich. Nejčastěji by si zaměstnanci přáli více dní home office. Momentálně je jim k dispozici jeden den v týdnu s tím, že musí být schválen jejich nadřízeným. Respondenti se vyjádřili i k této skutečnosti a uvedli, že by uvítali větší flexibilitu o sjednání home office.

Dále se objevilo několik odpovědí s přáním, aby zaměstnavatel přispíval na multisport kartu. V současnosti přispívá jen několik desítek korun, což pro zaměstnance představuje stále poměrně vysoký výdaj na to, aby si kartu pořídili. Pokud by společnost přispívala vyšší částkou, či hradila karty plně, mohlo by je využívat více zaměstnanců, a tak by mohli zlepšit svůj životní styl. Více by využívali sportovní zařízení, sauny, fyzioterapie a další služby, na které se multisport karta vztahuje.

Respondenti by uvítali i vyšší příspěvek na stravu. Nyní je hrazeno zaměstnavatelem 55 % ze stravenky, které poskytuje za každý odpracovaný den. Vzhledem k inflaci v letošním roce začíná být dle respondentů příspěvek nedostatečný.

V dnešní době je mezi zaměstnavateli moderní tzv. dog-friendly kancelář, to znamená, že si zaměstnanci do své kanceláře mohou přivést svého psa. Toto Hays neumožňuje. O tento benefit projevilo zájem hned několik respondentů.

Pár odpovědí se vztahovalo i ke kartám s benefity, kam zaměstnavatel nahraje určitý obnos peněz a zaměstnanec jej může využívat libovolně např. do kina, divadla, lékárny apod. Tento benefit Hays poskytuje zatím jen v rámci věrnostního programu, a to od odpracovaných 2 let v zaměstnání a výše. Také je poskytován pouze zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni na pracovní smlouvu.

16. V čem nebo jak by se podle Vašeho názoru měl systém odměňování změnit?

Ze všech dotazovaných využilo příležitosti vyjádřit svůj názor u poslední otázky 36 respondentů. Z těch respondentů byly tři odpovědi kladné, kde pracovníci uvedli, že jim současný systém odměňování přijde dostatečný a nic by nechtěli měnit.

Nejčastěji se opakovala odpověď, že výše fixní mzdy je nedostatečná, a tak by bylo třeba ji v rámci systému odměňování zvýšit. Na tento požadavek reagovalo několik dalších respondentů, kdy v odpovědi vyjádřili svou nespokojenost s hodnocením pro vyšší pozice ve společnosti. Odměňování shledávají neatraktivní. Dále také respondenti vyjádřili nespokojenost s neschopností společnosti konkurovat ostatním firmám. Zároveň dle nich není reflektována současná situace na trhu a inflace.

V neposlední řadě několik z respondentů uvedlo, že současný systém odměňování opomíná pracovníky back office a také pracovníky na smlouvu DPP nebo DPČ. Na všechny tři uvedené skupiny zaměstnanců se mnoho benefitů a výhod nevztahuje a není jim to nijak kompenzováno.

4.4 Shrnutí výzkumu a doporučení pro zlepšení systému odměňování

Empirický výzkum ukázal, že jsou zaměstnanci ve společnosti Hays spíše spokojeni. Také jsou spokojeni s poskytnutými benefity a tomu nasvědčují sesbírané odpovědi z otázky č. 13.

Zaměstnanci využívají benefitů, které společnost poskytuje hned několik. Za kladnou skutečnost můžeme považovat výsledky z otázky č. 6 a 7, kdy zaměstnanci odpověděli, že vědí jaké benefity jsou jim k dispozici a kde o nich čerpat více informací. Mezi zaměstnanci je, co se týče benefitů, nejčastěji využívaná možnost práce z domova, příspěvek na stravování a také možnost multisport karty. Jako další benefit by si zaměstnanci přáli o jeden až dva dny práce z domova navíc. Momentálně mohou čerpat pouze jeden den a to mnohým z nich přijde nedostačující. Dále by uvítali vyšší peněžní příspěvek na kartu multisport, kterou by pak využívali ve vyšší míře a byla by pro ně výhodnější. Tudiž by stálo za zvážení, zda by se o takovém příspěvku nedalo uvažovat. Zaměstnanci by tak mohli využít více fitness i relaxačních zařízení, kde si po práci mohou odpočinout a nabrat síly a podporovat své zdraví. V neposlední řadě bylo zmíněno i opomíjení

zaměstnanců, kteří pracují na smlouvu DPČ nebo DPP a nemají momentálně nárok na všechny benefity. I tito zaměstnanci by měli být součástí odměňovacího systému, a dostávat benefity alespoň v poměrné části k jejich pracovnímu úvazku. To stejné platí i o zaměstnancích v back office, na které se, pokud pracují na pracovní smlouvu, vztahují všechny benefity, ale ne odměny. I pracovníci back office by měli být odměňováni nejen finančním ohodnocením. Neměli být opomíjeni a pokud je nelze přiřadit do momentálního systému odměň, mohly by se zavést určité odměny jen pro ně. A to třeba na měsíční bázi.

Co se týče Věrnostního programu, na který se zaměřila otázka č. 14, tak se respondenti rozdělili téměř na dvě poloviny, a to na spokojené a nespokojené. Nejčastěji byla nespokojenost odůvodněna vysokou mírou fluktuace ve společnosti. Než zaměstnanec stihne odpracovat alespoň dva roky, kdy začínají být odměny zajímavé, už ze společnosti odchází. A proto není program dosažitelný a zajímavý pro všechny. To si ale myslím, že je naopak spravedlivé pro ty, kteří jsou ve společnosti delší dobu. I proto se program nazývá věrnostní, odměňuje loajalitu zaměstnanců a jejich vytrvalost, nikoliv pouhých pár měsíců práce. Dále jeden respondent zmínil, že pokud odměna není finanční, není dostatečně zajímavá.

Nejvíce by zaměstnanci uvítali zvýšení fixní mzdy. Což plyne z odpovědi z otázky č. 16. Dle zaměstnanců je momentálně nedostačující a není motivující. Zároveň nereflektuje situaci na trhu a vysokou míru inflace a není konkurenceschopná. Společnost kvůli tomu zaměstnává především juniorní pracovníky. Zaměstnanci by si přáli zvýšení fixní mzdy, které by je dostatečně motivovalo a umožnilo zaměstnávat i více seniorní pracovníky. Díky vyšší mzdě by měli také větší jistotu příjmů v měsících, kdy se nedaří dosáhnout bonusové složky mzdy. Pokud nelze zajistit zvýšení mezd plošně pro všechny, mohlo by dojít alespoň k zvýšení mzdy v průběhu let zaměstnání. Za každý odpracovaný rok, by se fixní mzda o něco navýšila. Nebo by se mohla navyšovat ročně na základě odvedeného výkonu. Pokud se zaměstnanci v průběhu fiskálního roku dařilo, měl by nárok na vyšší fixní část mzdy.

Domnívám, že je důležité vyslechnout přání zaměstnanců a postarat se o to, aby byly zaměstnanecké benefity dostatečně uspokojující a zajímavé. Docílíme tak lepší motivace pracovníků.

Závěr

V bakalářské práci je analyzován systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o., která se zabývá specializovaným náborem pracovníků. V teoretické části práce jsou shrnuty formy hodnocení a odměňování zaměstnanců. Hodnocení pracovníků rozebírá zejména vhodné metody, a postupy pro hodnocení pracovníků. Dále hodnotící rozhovor, díky kterému je pracovníkům předána zpětná vazba. Na základě zpětné vazby je vyhotoveno výchozí řešení pro každého z pracovníků, který se hodnotícího procesu účastnil. Dále kapitola upozorňuje na chyby, které mohou v průběhu hodnocení nastat. Kapitola odměňování zaměstnanců se týká systému a forem, jak efektivně zaměstnance odměnit. Odměňování je rozděleno na finanční, a to mzda či plat nebo další mzdové složky. Nebo nefinanční formu jako jsou zaměstnanecké benefity či výhody. Na spokojenost zaměstnanců jak s finančním tak nefinančním hodnocením bylo položeno v dotazníku několik otázek. Následně je rozveden pojem celkové odměny pro pracovníky a také odměna dle výkonu.

Praktická část je založena na kvantitativním výzkumu, který byl prováděn pomocí online anonymního dotazníku přes stránky www.survio.com a byl rozeslán na všechny současné zaměstnance společnosti Hays prostřednictvím emailu. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s benefity a odměňováním, které Hays momentálně poskytuje. Dalším cílem bylo analyzovat, jaké nedostatky zaměstnanci shledávají a v čem by si přáli vidět změnu.

Na základě zjištěných dat z dotazníku bylo uvedeno několik doporučení. Ty by měly zajistit vyšší míru spokojenosti a také vyšší pracovní výkonnost zaměstnanců. Jedná se zejména o zvýšení fixní mzdy, kdy v současné době není pro pracovníky dostatečně motivující a přispívá k vysoké míře fluktuace ve společnosti. Pokud by došlo ke zvýšení fixní mzdy, bude mít společnost více možností a stane se atraktivnější pro budoucí i stávající zaměstnance. Případně by mělo dojít alespoň k zvýšení fixní mzdy v průběhu let zaměstnání nebo na základě odvedeného výkonu v určitém časovém horizontu. Tato zjištěná data se váží ke kapitole o mzdových formách z teoretické části a jak je správně nastavit.

Další doporučení se týká zavedení finančního příspěvku na multisport kartu a také možnost pracovat více než jeden den v týdnu z domova. Zaměstnanecké výhody

a benefity jsou zmíněny v teoretické části praxe a je důležité je dobře nastavit tak, aby plnily potřeby pracovníků a správně je motivovaly k pracovnímu výkonu.

Dále by měl být zaveden systém odměn a také možnost čerpání benefitů pro zaměstnance v back office a všechny pracovníky zaměstnané na smlouvu DPČ nebo DPP. Mnohé z výše vypsanych benefitů se na ně nevztahují. Jak je zmíněno v kapitole o systému odměňování, tento systém má být spravedlivý, motivující a budující věrnost zaměstnanců.

Hays se jeví jako stabilní společnost, kde se zaměstnanci mohou seberealizovat a kariérně posouvat a vzdělávat v oboru personalistiky a náboru. Jedná se o podnik s perspektivními a ambiciózními pracovníky, což jsem sama měla možnost poznat při absolvování odborné praxe během studia na vysoké škole. Věřím, že mé poznatky společnost zvaží a projedná a třeba budou ve firmě na jejich základně implementovány změny a opatření.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

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

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

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

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

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

O'NEIL, Sandra. *The phenomenon of total rewards*. 3. vyd. ACA Journal, 1997.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & Management Development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

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

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

Články v odborných časopisech:

TOWERS, Perrin. Reconnecting with employees: Quantifying the value of engaging your workforce. London, 2005.

Webové stránky:

Hays. *Hays: Co nabízíme* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-11-03]. Dostupné z: <https://cz.hays-careers.com/co-nabizime>.

Hays. *Hays: O nás* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-11-03]. Dostupné z: <https://cz.hays-careers.com/o-nas/>.

Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2022-09-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 – Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice.....</i>	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
<i>Obr. 2 – Model třistašedestátistupňové zpětné vazby</i>	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
<i>Obr. 3 – Odměna podle výkonu</i>	23
<i>Obr. 4 – Model celkové odměny.....</i>	25
<i>Obr. 5 – Pohlaví respondentů</i>	33
<i>Obr. 6 – Vyhodnocení otázky č. 7</i>	36
<i>Obr. 7 – Vyhodnocení otázky č. 11</i>	38
<i>Obr. 8 – Vyhodnocení otázky č. 13.....</i>	39

Seznam tabulek

<i>Tab. 1 Věková struktura zaměstnanců.....</i>	34
<i>Tab. 2 Délka zaměstnání respondentů.</i>	34
<i>Tab. 3 Pracovní úvazek respondentů.....</i>	34
<i>Tab. 4 Pracovní zařazení respondentů</i>	35
<i>Tab. 5 Vyhodnocení otázky č. 6.....</i>	35
<i>Tab. 6 Vyhodnocení otázky č. 8.....</i>	37
<i>Tab. 7 Vyhodnocení otázky č. 9.....</i>	37
<i>Tab. 8 Vyhodnocení otázky č. 10.....</i>	37
<i>Tab. 9 Vyhodnocení otázky č. 12.....</i>	38
<i>Tab. 10 Vyhodnocení otázky č. 14.....</i>	40

Seznam příloh

<i>Příloha 1 Dotazník</i>	49
---------------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

Odměňování zaměstnanců ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.

Dobrý den,

prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který se váže k mé bakalářské práci na téma Odměňování zaměstnanců v Hays. Dotazník je anonymní a zabere vám max. 5 minut.

Děkuji za ochotu a váš čas!

Kristýna Pištěková

Dotazník na zaměstnance v Hays

1. Uveďte vaše pohlaví

- Žena
- Muž

2. Uveďte váš věk

- Méně než 20 let
- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- Více než 50 let

3. Jak dlouho pracujete v Hays?

- Méně než 6 měsíců
- 6 – 11 měsíců
- 1 – 3 roky
- 4 – 7 let
- 8 – 10 let
- 11 let a více

4. Na jaký pracovní úvazek jste v Hays zaměstnán/a?

- Plný pracovní úvazek (40 h/týdně)
- Zkrácený pracovní úvazek (méně než 40 h/týdně)

5. Na jaké pracovní pozici pracujete?

- Recruitment Researcher
- Recruitment Consultant
- Team leader
- Section manager
- Back office/central services

6. Víte, jaké benefity Hays poskytuje?

- Ano, vím.
- Ano, ale nejsem si jist/a, jestli vím o všech.
- Ne, nevím.

7. Kde čerpáte informace o firemních benefitech?

- Firemní intranet
- Interní směrnice
- Nástěnka
- Osobní rozhovory s kolegy
- Emaily od interního HR
- Jiné: uveďte

8. Jakou formu odměňování upřednostňujete?

- Pouze finanční, raději vyšší mzda, než benefity
- Finanční společně s benefity
- Na toto neberu ohled

9. Jaký máte typ mzdy?

- Fixní mzda s bonusy dle dosaženého výkonu
- Fixní mzda
- Jiná

10. Jste spokojen/a s výší vaší fixní mzdy?

- Ano
- Ne

11. Seřad'te, jak jsou pro vás v práci důležité následující faktory

(1. nejdůležitější, 8. nejméně důležité)

- Finanční ohodnocení
- Zaměstnanecké benefity
- Dobré vztahy na pracovišti
- Firemní kultura
- Pracovní prostředí
- Váš tým/divize
- Kariérní růst a seberealizace
- Pocit jistoty zaměstnání

12. Jaké tři z uvedených benefitů nejčastěji využíváte?

- Home office
- Příspěvek na stravování
- Ovocné dny
- Jazykové kurzy
- Multisport karta
- Penzijní nebo zdravotní připojištění
- Příspěvek na dopravu
- Dny zdravotního volna

13. Jak jste s výše uvedenými benefity, které Hays poskytuje spokojen/a?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a... uveďte proč

14. Jak hodnotíte nově zavedený Věrností program (Loyalty Programme)?

- Velmi zajímavý
- Poměrně zajímavý
- Spíše nezajímavý
- Nezajímavý

15. Jaký další benefit byste ve svém zaměstnání ocenil/a?

(otevřená otázka)

16. V čem nebo jak by se podle Vašeho názoru měl odměňovací systém změnit?

(otevřená otázka)

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kristýna Pištěková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Odměňování zaměstnanců ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Phd.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	51		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	10		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce na téma „Odměňování zaměstnanců ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.“ analyzuje současný systém odměňování v agentuře práce specializující se na nábor zaměstnanců. V teoretické části jsou shrnuty poznatky odměňování a hodnocení zaměstnanců. Praktická část analyzovala na základě dotazníkového šetření spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení. Dle výstupu ze získaných dat bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni s výší jejich fixní složky mzdy. Tudíž bylo navrženo opatření, zaměstnance odměňovat dle délky zaměstnání a fixní složku mzdy každý rok zvyšovat. Dále bylo doporučeno sjednocení odměňování tak, aby bylo pro všechny zaměstnance stejné, neohledně na jaké pracovní pozici pracují. V neposlední řadě bylo doporučeno zaměstnancům zvýšit dotaci na čteně využívané volnočasové aktivity.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Odměňování, hodnocení, pracovní výkon, mzda, zaměstnanecké benefity, personální management		

ANNOTATION

AUTHOR	Kristýna Pištěková		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Remuneration of employees in Hays Czech Republic, s.r.o.		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Phd.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	51		
NUMBER OF PICTURES	8		
NUMBER OF TABLES	10		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The bachelor's thesis on the topic "Remuneration of employees in the company Hays Czech Republic, s.r.o." analyzes the current system of remuneration of labor resources specializing in the recruitment of employees. In the theoretical part, knowledge of remuneration and evaluation of employees is summarized. The practical part analyzed the satisfaction of employees with the existing evaluation system based on a questionnaire survey. According to the output from the obtained data, it was found that employees are not satisfied with their fixed part of salary.. Therefore, a measure was proposed to reward employees according to the length of employment and to increase fixed wages every year. Furthermore, it was recommended to unify remuneration so that it is the same for all employees, and it doesn't depend on what position people are employed. In the end, it was recommended to increase the subsidy for frequently used leisure activities.</p>		
KEY WORDS	Remuneration, evaluation, work performance, salary, employee benefits, personal management		