

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

System odměňování pracovníků ve společnosti Volkswagen Financial Services, s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Duben / 2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Lenka Procházková / KLZ 14

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 31. října 2015, v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala celé mé rodině za to, že mě ve studiu podporují.

SOUHRN

1. Cíl práce: Cílem bakalářské práce je identifikovat prvky systému odměňování, zhodnotit systém odměňování ve společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o. a navrhnout doporučení v oblasti odměňování pracovníků ve společnosti.

Dílčí cíle:

- definovat základní pojmy z oblasti odměňování ze sekundárních zdrojů;
- popsat systém odměňování ve společnosti a následně tento systém porovnat s teoretickými poznatky;
- realizovat a vyhodnotit kvantitativní a kvalitativní výzkum.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla zpracována prostřednictvím analýzy sekundárních zdrojů. Pro zpracování kvalitativního výzkumu bylo použito dotazníkové šetření, kterým byly zjištěny názory zaměstnanců společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o. v oblastech mzdy, spravedlnosti odměňování, benefitů a motivace. Výzkum byl dále podpořen kvalitativním výzkumem prostřednictvím semi-strukturovaných rozhovorů s vedoucími oddělení společnosti, které se zaměřoval na tytéž oblasti jako kvantitativní výzkum. Rozhovory byly uskutečněny s 1st line manažery ve společnosti, kteří mají největší pravomoc v oblasti odměňování, řízení a hodnocení pracovníků. Pro zpracování výsledků dotazníkového šetření a semi-strukturovaných rozhovorů byla použita metoda komparace, tj. porovnání zjištěných výsledků s teorií, a dedukce, neboli vyvození charakteristik jevu z obecných poznatků. V této bakalářské práci byla využita statistická metoda popisná, která zjišťuje a třídí informace, které následně zaznamenává do tabulek a grafů.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem práce je zjištění účelnosti systému odměňování ve společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o. a formulace doporučení pro jeho zkvalitnění. Systém odměňování splňuje teoretické předpoklady, ovšem dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že v některých oblastech nebylo dosaženo požadovaného stavu a cílů, kterých chce společnost prostřednictvím systému odměňování dosáhnout.

4. Závěry a doporučení: Ze srovnání systému odměňování ve společnosti s teoretickými předpoklady funkčního a motivačního systému odměňování bylo zjištěno, že společnost toto v nastavení svých pravidel splňuje. Politika odměňování ve společnosti je výkonově orientovaná, což se snaží zajistit zejména prostřednictvím odměn navázaných na výkon a vyplácených bezprostředně po splnění úkolů na dané období.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že společnost splňuje požadavky pro správné nastavení mzdy. Nedostačující hodnocení je ve spojitosti se spravedlivým odměňováním, vlivem variabilní odměny na výkon, oblastí benefitů a motivovaností.

Společnost by se měla především zaměřit na informovanost zaměstnanců jak ze strany společnosti, tak ze strany managementu. Společnost by měla prostřednictvím níže popsaných nástrojů dát zaměstnanci přehled o jeho celkové odměně, kde by byly zahrnuty odměny peněžní i relační. Personální oddělení by mělo poskytnout vyšší podporu při nastavování cílů s ohledem na jejich motivační charakter. Toho může dosáhnout vypracováním studie, jak se s variabilním odměňováním ve společnosti pracuje, a zaměřit se na slabá místa a vzdělávání manažerů v této oblasti.

Dalším doporučením je zaměření se na oblast benefitů, kde by měla být zaměstnancům dána možnost výběru, která forma benefitu jim přinese nejvyšší užitek. Oblast

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

motivovanosti by bylo možné podpořit zavedením již zmiňovaných doporučení v oblasti odměňování, ale i zajištěním podpory managementu, kteří mají motivovanost zaměstnanců hlavně ve svých rukou. Podpora managementu spočívá v zajištění školení, nástrojů a prostoru ze strany společnosti pro práci s motivovaností. Management společnosti by zejména ocenil větší proaktivitu společnosti v oblasti rozvoje pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

System odměňování
Mzda
Variabilní odměňování
Zaměstnanecké výhody
Motivace
Kvantitativní výzkum
Kvalitativní výzkum

SUMMARY

1. **Main objective:** The main objective of the thesis is to identify elements of the remuneration system at Volkswagen Financial Services Ltd. and to propose recommendations on the remuneration of employees in the company.

Specific objectives:

- to define basic terms of remuneration from secondary sources;
- to describe the system of remuneration in the company and consequently compare the system with theoretical knowledge;
- to realize and evaluate quantitative and qualitative research.

2. **Research methods:**

Theoretical part of the thesis has been processed through the analysis of secondary sources. For processing qualitative research used questionnaires, which were found opinions of employees of Volkswagen Financial Services Ltd. in the areas of wages, pay equity, benefits and motivation. The research was also supported by qualitative research through semi-structured interviews with heads of department of the company, which is focused on the same areas as in quantitative research. Interviews were conducted with a 1st line managers in the company who have the greatest competence in the area of remuneration, management and evaluation of employees. For processing the results of a questionnaire and semi-structured interviews was used method of comparison (it means to compare findings with the theory) and deduction (to find characteristics from general knowledge). In this thesis was used descriptive statistical method that detects and classifies information that subsequently records in tables and graphs.

3. **Result of research:**

The result of the thesis is to determine the effectiveness of the system of remuneration of Volkswagen Financial Services Ltd. and to formulate recommendations for its improvement. The remuneration system complies with the theoretical assumptions, but the questionnaire survey found that the system didn't reach required states and ambitions in some areas.

4. **Conclusions and recommendation:**

A comparison of the remuneration system in the company with the theoretical prediction of functional and motivational system of remuneration complies with its rules. Remuneration policy in the company is performance-oriented, which seeks to ensure through rewards linked to performance and paid immediately after the completion of tasks for a given period.

By the questionnaire survey, it was found that the company complies with the requirements for the correct setting wages. The area of fair remuneration, variable remuneration due to the performance, benefits and area of motivation were not well evaluated.

The company should primarily focus on employee awareness on the part of company and management. The company should, through the tools described below, give an overview of the employee's total remuneration, which would include cash compensation and relational compensation in total. The HR department should provide greater support for setting goals with regard to their motivational character. This can be achieved by a study how the variable remuneration in the company operates. HR department should focus on the weaknesses of the system and provide the trainings of managers in this area.

Another recommendation is to focus on the area of benefits where employees should be

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

allowed to choose which form of benefit will bring them maximum effect. The area of motivation could be supported by the introduction of the above-mentioned recommendations in the area of remuneration, as well as providing management support. Management support means to provide training and tools helps to work with motivation. Managers would very much welcome a greater proactivity of company in the area of staff development.

KEYWORDS

Reward system
Wage
Variable remuneration
Employees' benefits
Motivation
Quantitative research
Quality research

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel management
C42 Survey methods

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lenka Procházková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 14
Název BP:	Systém odměňování pracovníků ve vybrané finanční společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod - cíle práce, dílčí cíle2. Teoreticko-metodologická část - zaměření se na teoretický základ zkoumané problematiky (vysvětlení základních pojmů řízení lidských zdrojů, odměňování a motivace, uvedení souvztažností), popis použité metodiky práce3. Praktická část/Analytická část práce - charakteristika vybrané organizace, provedení a zhodnocení dotazníkového šetření4. Návrhy a doporučení5. Závěr a doporučení
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.• D'AMBROSOVÁ, H. <i>ABECEDA personalisty</i>. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-512-2.• HRONÍK, František. <i>Hodnocení pracovníků</i>. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.• KOCIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 20. 8. 2015• Zpracování teoretické části do 20. 9. 2015• Zpracování výsledků do 31. 10. 2015• Finální verze do 30. 11. 2015
Vedoucí BP:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

V Praze dne 17.6.2015

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., o=Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s., title=Rektor, serialNumber=ICA-10340169, serialNumber=IDCCZ113308764
Datum: 2015.06.17 16:16:41 +02'00'

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

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část	2
2.1	Odměňování jako součást řízení lidských zdrojů.....	2
2.2	Odměňování pracovníků	4
2.3	Mzda, plat, příplatky ke mzdě a mzdové formy.....	5
2.4	Mzdový systém organizace	8
2.5	Motivace pracovníků.....	10
2.5.1	Teorie motivace.....	11
2.5.2	Motivace a odměna	13
2.6	Shrnutí teoretických východisek práce	14
2.7	Metodika práce.....	15
3	Praktická část	17
3.1	Základní informace o společnosti	17
3.2	Zaměstnanci a organizační struktura.....	18
3.3	Současný systém odměňování.....	19
3.4	Hodnocení pozic a politika odměňování	19
3.5	Celková odměna.....	20
3.5.1	Peněžní odměna.....	21
3.5.2	Kvartální výkonnostní bonus a bonus ambice.....	21
3.5.3	Fond odměn vedoucích oddělení.....	22
3.5.4	Roční bonus pro vedoucí oddělení a vedoucí úseků	23
3.5.5	Zaměstnanecké výhody	23
3.5.6	Ostatní složky celkové odměny.....	24
3.6	Shrnutí systému odměňování ve společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o.	24
3.7	Vyhodnocení kvantitativního výzkumu	25
3.8	Vyhodnocení kvalitativního výzkumu	34
3.9	Porovnání kvantitativního a kvalitativního výzkumu	35
4	Návrhy a doporučení.....	36
5	Závěr.....	37

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam obrázků

Obrázek 1 Složky celkové odměny	4
Obrázek 2 Poměr pevné a pohyblivé složky mzdy	10
Obrázek 3 Logo společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o.....	17
Obrázek 4 Organizační a řídicí struktura společnosti	18
Obrázek 5 Interní mzdové zařazení pozic a doporučené mzdové rozpětí	20

Seznam grafů

Graf 1 – otázka č. 1	26
Graf 2 – otázka č. 2	27
Graf 3 – otázka č. 3	28
Graf 4 – otázka č. 4	30
Graf 5 – otázka č. 5	31
Graf 6 – otázka č. 6	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 Externí spravedlnost odměňování	32
---	----

1 Úvod

Odměňování pracovníků tvoří důležitou oblast řízení lidských zdrojů. Správné nastavení systému odměňování ve společnosti má výrazný vliv na spokojenost a motivovanost zaměstnanců, kteří jsou klíčem k naplnění cílů společnosti. Možnosti společností jsou totiž často limitovány výkony svých zaměstnanců. Mělo by být tedy jejich hlavním cílem přilákat schopné a talentované zaměstnance, aby obstály v tvrdém konkurenčním prostředí. Jedním z faktorů úspěšné firmy zaměstnávající schopné a motivované zaměstnance může být takové nastavení celkové odměny, které by talentované zaměstnance s chutí pracovat z trhu práce přilákalo. A nejen přilákalo, ale také udrželo. Náklady na získání zaměstnanců, jejich zaučení, proškolení apod. jsou totiž podstatné pro každého zaměstnavatele.

V moderním pojetí odměňování se nejedná pouze o peněžní odměnu, ale o celkovou odměnu zaměstnance, kterou tvoří kromě peněžního ohodnocení také zaměstnanecké výhody nezávislé na výkonu zaměstnance a odměny nehmotné povahy, které souvisí s pocitem spokojenosti, užitečnosti a úspěšnosti. Profesionálně nastavený systém odměňování s důrazem na spravedlnost je jedním z nejefektivnějších nástrojů společnosti k ovlivnění motivace zaměstnanců. Získaná odměna má totiž výrazný vliv na uspokojení potřeb zaměstnance.

Hlavním cílem práce je identifikovat prvky systému odměňování, zhodnotit systém odměňování ve společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o. a navrhnout doporučení v oblasti odměňování pracovníků ve společnosti. Dílčími cíli jsou:

- definovat základní pojmy z oblasti odměňování ze sekundárních zdrojů;
- popsat systém odměňování ve společnosti a následně tento systém porovnat s teoretickými poznatky, které jsou uvedeny v teoretické části této práce;
- realizovat a vyhodnotit kvantitativní a kvalitativní výzkum.

Teoreticko-metodologická část této práce se zabývá pojmem odměňování a motivace a popisem metodiky výzkumu. Odměňování je nejdříve představeno z pohledu řízení lidských zdrojů a následně podrobněji se zaměřením na vysvětlení pojmu mzda, mzdové příplatky a mzdové formy. Následuje definice mzdového systému organizace jako soubor pravidel, forem a metod, jejichž prostřednictvím se v organizaci zabezpečuje poskytování mezd pracovníkům a také jejich motivace podávat co možná nejlepší výsledky práce. Teorie motivace pomáhá objasnit faktory ovlivňující úsilí, které lidé vkládají do své práce. Teorie motivace je popsána nejprve obecně a dále ve vztahu k odměně. Odměnou nemusí být pouze peníze, ale cokoli, co je pro pracovníka příjemné, např. možnost povýšení nebo získání zajímavého pracovního úkolu. Závěrem této kapitoly je uvedena metodika práce, kterou je kvantitativní a kvalitativní výzkum. Pro kvantitativní výzkum účelnosti systému odměňování ve společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o. byl sestaven dotazník s deseti otázkami z oblasti odměňování a motivovanosti zaměstnanců. Odpovědi na otázky byly následně zaznamenány, vyhodnoceny a z vyhodnocení byly vyvozeny závěry. Pro kvalitativní výzkum byl použit semi-strukturovaný rozhovor, kde byl dán prostor pro 1st line manažery, kteří mají kompetenci odměňovat zaměstnance, aby se vyjádřili k hlavním oblastem výzkumu - stanovení mzdy, variabilní odměňování a benefity a motivace.

V úvodu praktické části této práce je představena společnost Volkswagen Financial Services s.r.o. a popsáno nastavení systému odměňování společnosti se zaměřením na peněžní odměnu a její formy a zaměstnanecké výhody. Dále jsou uvedeny výsledky kvantitativního výzkumu, který zkoumá názory zaměstnanců na odměňování ve společnosti a jejich motivovanost a výsledky kvalitativního výzkumu, který zkoumá názory manažerů na tyto výše zmíněné oblasti.

2 Teoreticko-metodologická část

Tato kapitola začíná definicí řízení lidských zdrojů, z níž vyplývá, že odměňování je jeden ze základních pilířů řízení lidských zdrojů. Dále se zabývá již přímo tématem odměňování pracovníků, pojetím celkové odměny a komplexností systému odměňování. Následuje definice mzdy a platu a přehled příplatků ke mzdě a mzdových forem, a je uzavřena popisem faktorů ovlivňujících systém odměňování s důrazem na nastavení poměru mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy.

2.1 Odměňování jako součást řízení lidských zdrojů

Před detailnějším seznámením s oblastí odměňování, je vhodné zaměřit se alespoň v krátkosti na definici řízení lidských zdrojů. Armstrong (2002, s. 227) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k pracujícím lidem v organizaci, které považuje za nejcennější statek organizace. Tito lidé totiž přispívají, jako jednotlivci i jako kolektiv, k dosažení jejích hlavních cílů. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je dle Armstronga (2002, s. 227) zajistit, aby byla organizace schopna plnit své cíle prostřednictvím lidí. Konkrétněji se řízení lidských zdrojů týká naplnění cílů v těchto oblastech:

- zabezpečování a rozvoj pracovníků,
tzn. zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, dobře motivované a angažované pracovníky. Jedná o předvídání a uspokojování budoucích potřeb pracovníků, zvyšování a rozvíjení podstatných schopností lidí tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji;
- ocenění pracovníků
znamená zvyšování motivace a oddanosti pracovníků zaváděním politiky a postupů, které mohou zajistit oceňování a odměňování lidí za vše, co dělají a čeho dosahují a také za dovednosti a schopnosti, které si osvojí;
- vztahy,
to ve stručnosti znamená vytvářet pracovní prostředí, v němž může vzkvétat týmová práce, pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran (vlastníci, management, pracovníci, dodavatelé...) a přizpůsobovat se jim; realizace těchto věcí je často velmi obtížná.

Odměňování pracovníků tvoří hlavní pilíř v řízení lidských zdrojů. Koubek (2007, s. 15) označuje personální práci, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí řízení organizace. Řízení lidských zdrojů je nejnovější

koncepte personální práce (předcházela mu personální administrativa - historicky nejstarší – a personální řízení), která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let ve vyspělém zahraničí. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také se stává nejdůležitější úlohou manažerů. Vyjadřuje se význam člověka a lidské pracovní síly jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace. Řízení lidských zdrojů se od personálního řízení odlišuje zejména strategickým přístupem k personální práci a personálním činnostem. Toto tvrzení Koubek (2007, s. 15) dále podkládá znaky, které charakterizují řízení lidských zdrojů. Jedná se o strategický přístup k práci a ke všem personálním činnostem, kde je hlavní zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů rozhodnutí v personální oblasti. Dále se jedná o orientaci na vnější faktory formování a fungování pracovní síly, především zájem o populační vývoj, trh práce, vnější ekonomické podmínky, hodnotové orientace lidí a jejich sociální rozvoj a způsob života. Posledním znakem je skutečnost, že personální práci se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků a přestává být tedy záležitostí pouze odborných specialistů.

Koubek (2007, s. 16) člení úkoly personálního řízení podrobněji, v podstatě ale hlavní myšlenka odpovídá cílům definovaným Armstrongem. Zde jsou uvedeny alespoň obecné úkoly, jak uvádí Koubek:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a vytvořených pracovních míst a mezi počtem a strukturou pracovníků v organizaci, to znamená zejména usilovat o zařazení správného člověka na správné místo, nalézt pro něj správnou náplň práce, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti;
- optimální využívání pracovních sil v organizaci;
- formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů;
- personální a sociální rozvoj pracovníků;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a také vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Také Walker (2003, s. 72) hodnotí moderní pojetí řízení pracovního výkonu jako klíč k úspěchu organizace. Autor píše o základních otázkách řízení pracovního výkonu, které se dnes používají jako ustálený soubor určitých postupů. Jedná se například o model plánuj-udělej-zkontroluj, kde je důraz kladen na plánování budoucích pracovních úkolů včetně konfrontace s výsledky pravidelného hodnocení. Následuje hodnocení, které je iniciováno vedoucím pracovníkem a je posuzován dlouhodobý výkon. Do hodnocení je ale také zapojen sám pracovník, například pomocí zestručnělého formuláře, který je předám hodnotícímu nadřízenému. Pro téma této práce je zejména zajímavé vytvoření souhrnné klasifikace (ratingu) pracovního výkonu, který se spolu s dalšími proměnnými používá pro určení míry zvýšení mzdy nebo platu, variabilní složky mzdy, ale i pro jiné formy odměňování jako jsou podíly na akciích apod.

2.2 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je definováno v mnoha publikacích. Šikýř (2012, s. 124) uvádí, že účelem odměňování pracovníků je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně je stimulovat k vykonání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Odměňování pracovníků nelze chápat pouze jako mzdu nebo plat, nebo jako jinou peněžní odměnu, kterou organizace pracovníkovi poskytuje za vykonávanou práci. Podle Koubka (2007, s. 283) je v moderním řízení lidských zdrojů odměňování mnohem širší pojem. Obsahuje též povýšení, zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované nezávisle na výkonu pracovníka nebo formální uznání. Odměny mohou obsahovat také vybavení kanceláře či přidělení určitého stroje nebo vybavení (např. kancelář v budově ředitelství, počítač nebo mobilní telefon nadstandardní výrobní značky). Stále více je mezi odměňování zařazováno i vzdělávání. Hmatatelné odměny, které kontroluje a o nichž rozhoduje organizace, Koubek označuje za vnější odměny. Vnitřní jsou potom ty, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti. Těmto vnitřním odměnám se věnuje stále více pozornosti a korespondují s osobností pracovníka, s jeho hodnotami, postoji a normami.

Manus a Graham (2003) in Armstrong (2009, s. 41) hovoří o pojetí celkové odměny ve shodě s Koubkem. V jejich pojetí je odměňování něco více než jen zasypávání penězi. Celková odměna má mnoho složek, jak je vidět na obrázku níže, a propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn. První kategorií jsou transakční odměny, neboli hmotné, plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky a týkající se odměn peněžních a zaměstnaneckých výhod. Druhou kategorií tvoří relační neboli vztahové odměny, které jsou nehmotné a týkají se rozvoje, vzdělávání, zkušeností a zážitků z práce.

Obrázek 1 Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková v peněžních vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna (variabilní složka mzdy)		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong (2009, s. 42)

Dle Armstronga (2009, s. 42) je odměňování celostním přístupem. Nespoléhá na jeden nebo na dva mechanismy, které fungují izolovaně, a věnuje pozornost každému způsobu jak odměňovat pracovníky, aby tím dosáhli uspokojení prostřednictvím práce.

Zde je tedy vidět, že systém odměňování je komplexní systém, který má mnoho proměnných. Při tvorbě systému odměňování je třeba vytvořit si systém zásad a souborů opatření, které se nazývá **politika odměňování**.

Nejdříve je ale třeba zmínit základní otázky systému odměňování, jak je popsal Koubek (2007, s. 286):

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (širší nabídky a typy odměn)?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

U těchto hlavních otázek vyvstává nadále několik dalších konkrétních základních otázek jako je úroveň mezd a platů, vnitřní struktura mezd a platů, placení jednotlivců, zda platit za odpracovaný čas nebo za výsledky, zaměstnanecké výhody a příplatky, řízení a kontrola mezd a platů a výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování.

Politika odměňování se tedy formuje po vyřešení otázek k systému odměňování a poskytuje konkrétní vodítka pro rozhodování a činnost. Armstrong (2009, s. 92) uvádí, že politika odměňování ukazuje, co se očekává od organizace a managementu, že budou dělat v rámci řízení odměňování a jak se budou chovat při zabývání se záležitostmi odměňování. Politika odměňování by měla vycházet a být v souladu se strategií odměňování, která dle Šikýře (2012, s. 124) musí zabezpečit spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky společnosti.

2.3 Mzda, plat, příplatky ke mzdě a mzdové formy

Odměňování pracovníků peněžní odměnou nachází svoji oporu v zákonech a nařízeních vlády České republiky. Zákoník práce uvádí, že mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle dosahovaných pracovních výsledků a pracovní výkonnosti. Na posouzení výše mzdy má vliv složitost, odpovědnost a namáhavost práce, které se posuzují podle mnoha faktorů, např.: vzdělání, praktické znalosti, složitost předmětu práce, organizační náročnost, fyzická, smyslová a duševní náročnost, míra odpovědnosti za škodu apod. V §110 Zákoníku práce jsou stanoveny zásady stejné mzdy za stejnou práci a diferenciací mzdy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, která se koná ve stejných nebo srovnatelných podmínkách, při srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Nepřiměřeně nízkému

ocenění práce ze strany zaměstnavatele dle d'Ambrosové (2009, s. 219) zabraňuje ustanovení o minimální mzdě a nejnižší úrovni zaručené mzdy (Zákoník práce §111 a §112). Právo na mzdu v určité společensky akceptovatelné úrovni je zajištěno právě těmito nástroji státní mzdové politiky společně se stanovenou minimální úrovní mzdové kompenzace za práci přesčas, práci o víkendu, v noci, o svátcích a práci ve ztíženém pracovním prostředí (Zákoník práce §114 až §118). Tyto zásady, které tvoří jádro mzdového systému je povinen dodržovat každý zaměstnavatel. Další závazná pravidla pro utváření mezd nejsou stanovena ani Zákoníkem práce ani jiným pracovněprávním předpisem.

Zákoník práce hovoří o mzdě, platu a odměně z dohody následovně. Mzda je peněžité plnění plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v zákoníku práce stanoveno jinak. Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky. Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Protože je praktická část této práce zaměřena na výzkum v soukromé organizaci používající mzdu, je vhodné zde uvést výčet příplatků ke mzdě. Zákoník práce rozlišuje buď stejné druhy příplatků ke mzdě jako k platu, ale liší se nároky zaměstnanců nebo jsou definovány rozdílné druhy příplatků.

Dle Neščákové (2013, s. 224) forma příplatku z obecného principu kompenzuje nějakou nevýhodu nebo ztížení v rámci výkonu práce. Pro zaměstnance je příplatek náhradou za práci náročnější, za obtížných podmínek apod., a pro zaměstnavatele je jakousi sankcí, protože vede k vyššímu výdaji v rámci mzdových prostředků a tím pádem k záměru zaměstnavatele minimalizovat výkon těchto prací. V případě práce přesčas, práce ve svátek, práce v sobotu a neděli, práce v noci a za ztížené pracovní prostředí stanovuje Zákoník práce zaměstnancům právo na příplatky a zároveň i jejich minimální úroveň, od které se může zaměstnavatel odklonit jedině směrem nahoru.

D'Ambrosová (2009, s. 120) uvádí výčet těchto příplatků ke mzdě:

- mzda za práci přesčas - za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo příplatku za práci přesčas;
- mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek – za práci ve svátek stanoví Zákoník práce náhradní volno, které přísluší v rozsahu práce konané ve svátek a za dobu čerpání náhradního volna mají zaměstnanci nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Jen v případech, že se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnou, lze zaměstnanci poskytnout příplatek za práci ve svátek místo čerpání

náhradního volna a minimální výše příplatku je 100 % průměrné hodinové mzdy za každou hodinu práce ve svátek;

- mzda za noční práci – za práci v noci se považuje práce mezi 22. a 6. hodinou a náleží za ni dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v noci;
- mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí – za dobu ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, jehož definici a výši uvedeného příplatku stanoví § 6 nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Příplatek za každý ztěžující vliv činí nejméně 10 % stanovené základní sazby minimální mzdy;
- mzda za práci v sobotu a v neděli – za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v uvedené dny;
- příplatky ke mzdě Zákoníkem práce neupravené – jedná se o typy příplatků, které nejsou Zákoníkem práce definovány, nejčastěji např. příplatky za práci ve výškách, za práci ve vícesměnném pracovním režimu apod..

Mzdové formy představují dle D'Ambrosové (2009, s. 122) ve mzdovém systému soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Mzdové formy nejsou stanoveny žádným právním předpisem a vychází z relativně často se vyskytujících praktických způsobů vymezení podmínek pro poskytování mzdy a její výše u zaměstnavatelů. D'Ambrosová (2009, s. 122) uvádí výčet mzdových forem.

Časová mzda bývá pokládána za základní formu mzdy. Mzda zaměstnance je vyjádřena součinem sjednané mzdové sazby za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy. Jednotnou pracovní doby bývá většinou hodina nebo měsíc; obdobím splatnosti mzdy je kalendářní měsíc. Časová mzda představuje pro zaměstnance záruku určité úrovně mzdy, která je nezávislá na ekonomických výsledcích firmy a pro zaměstnavatele je administrativně nejméně náročná. Její stimulační působení bývá omezené, proto se používá v kombinaci s ostatními formami mzdy.

Úkolová mzda závisí na výkonu zaměstnance vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. Její použití je vhodné tam, kde převládá zájem zaměstnavatele na množství vyrobené produkce a zaměstnanci ji mohou svým výkonem ovlivnit, a kde je zároveň možná spolehlivá evidence a kontrola množství a kvality práce.

Podílová mzda je podíl na výkonech v peněžním vyjádření, nejčastěji na tržbách. **Smíšená mzda** je obvykle koncipována jako kombinace mzdy časové a úkolové, nebo časové a podílové mzdy.

Prémie jsou formou neboli složkou mzdy, kterou si zaměstnavatel zajišťuje zainteresovanost zaměstnanců na pracovní výkonnosti a pracovních výsledcích. Prémie vytváří závislost mzdy na konkrétním, měřitelném ukazateli, který zaměstnanec výkonem své práce ovlivňuje. Zaměstnavatelé vytváření pravidla pro poskytování prémie a tato pravidla by měla jednoduchou a srozumitelnou formou vyjadřovat jak pracovní úkol, za jehož splnění bude prémie poskytnuta, tak mzdovou motivaci. Je důležité prémie stanovit před začátkem období, ve kterém se budou pracovní výsledky sledovat, aby měla motivační charakter.

Výkonnostní odměny se zaměstnancům poskytují podle předem rámcově stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti. Výši odměny stanovuje obvykle nadřizený zaměstnanec a ukazatele splnění a výše odměny podléhají zpravidla volnějším režim, než je tomu u prémie. Za výkonnostní odměny jsou považovány například mimořádné odměny, osobní ohodnocení apod.

Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 280) rozdělují mzdové formy na základní, kam řadí mzdu základní, úkolovou, podílovou, mzdu za očekávané výsledky (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda) nebo mzda za znalosti a dovednosti. Nově se také podle autorů objevuje mzda za přínos. Druhým typem mzdových forem jsou dodatkové mzdové formy, kam patří odměny, prémie, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, odměna za úsporu času, odměňování zlepšovacích návrhů apod..

Výčet mzdových forem s ohledem na způsob utváření mezd v podnikatelské sféře není a ani nemůže být kompletní. Jde zde o výčet nejčastěji využívaných mzdových forem a způsobů mzdové motivace zaměstnanců. Utváření mzdového systému je plně v pravomoci zaměstnavatele.

2.4 Mzdový systém organizace

Mzdový systém organizace je podle d'Ambrosové (2009, s. 219) definován jako soubor nástrojů, pravidel a forem a metod, jejichž prostřednictvím se v organizaci zabezpečuje poskytování mezd pracovníkům. Základním posláním mzdového systému není jen pouhé naplnění povinností uložených Zákoníkem práce, ale je jím také motivace zaměstnanců k co možná nejlepším výsledkům práce s cílem naplnit záměry zaměstnavatele. Dědina a Cejthamr (2005, s. 232) hovoří o úkolech, které se podnik snaží plnit prostřednictvím systému odměňování: získat kvalifikované pracovníky, stimulovat pracovníky k výkonu a žádoucímu chování, udržet mzdové náklady v objemu dovolujícím udržet konkurenceschopnost firmy, zajistit spravedlivou diferenciaci mezd uvnitř firmy a ve srovnání se mzdovými relacemi na trhu práce.

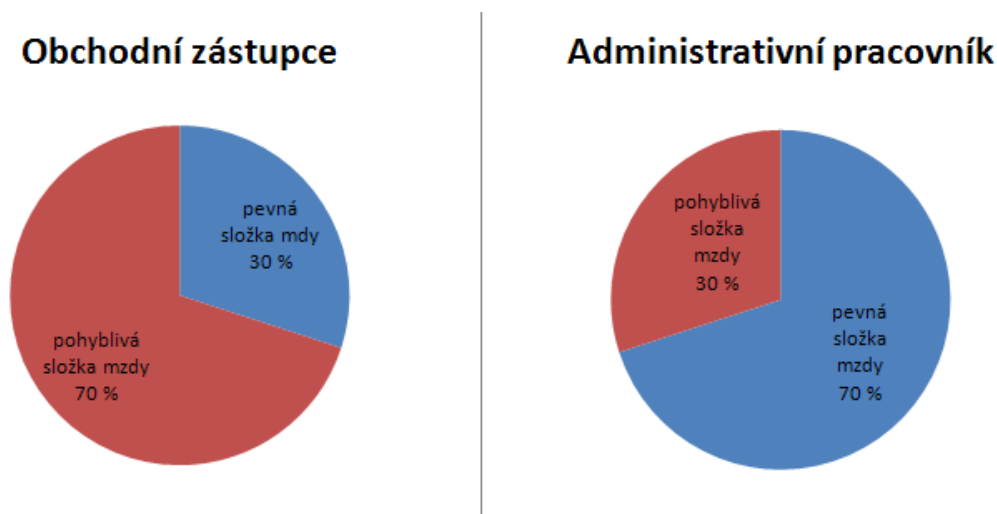
Nyní je vhodné zaměřit se alespoň v krátkosti na téma spravedlnosti. Dle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 232) je mzdová diferenciací odstupňování mezd podle objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi a mezi pracovními výkony pracovníka a pracovní skupiny. Míra diferenciací částečně vypovídá o stimulační účinnosti mzdy. Motivační není totiž maximální možný výdělek, ale výdělek spravedlivý. Pracovník spravedlivou odměnu

subjektivně hodnotí a srovnává jí s výdělkem ostatních pracovníků, členů skupiny nebo jiných pracovních kategorií a členů skupin. Dědina a Cejthamr (2005, s. 232) dále poukazují na to, že pocit spravedlivé odměny spoluvytváří několik faktorů, které jsou povahy spíše psychologické nežli ekonomické. Mezi tyto faktory patří: srovnání vlastního výkonu a výkonnosti s jinými, ohodnocení kvalifikační náročnosti práce, srovnání intenzity a námahy vlastní práce s pracemi jinými, situace na lokálním trhu práce z hlediska nabídky, poptávky a úrovně reálné kupní síly mezd z hlediska zabezpečení základních životních potřeb. I pracovníci primárně orientovaní motivem hmotné odměny vnímají pocit nespravedlnosti velmi citlivě a reagují na ni negativně, což sekundárně vede k oslabení jejich motivovanosti.

Mzdový systém ovlivňují faktory, jejichž vliv je žádoucí do mzdového systému promítnout. Koubek (2007, s. 290) uvádí mzdovotvorné faktory, které dále dělí na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní mzdovotvorné faktory patří **faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa** a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace. Zde je zdrojem informací popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce. Organizace preferující systém rolí použije jako zdroj informací profil role a jí vyžadované schopnosti. Dalším vnitřním faktorem je **úroveň výkonu**, tzn. výsledky práce a pracovního chování pracovníka a úroveň plnění pracovních úkolů, kde zdrojem informací je hodnocení pracovníků. Poslední vnitřní faktor tvoří pracovní **podmínky na konkrétním pracovním místě**, které mohou mít negativní dopady, např. na zdraví, bezpečnost nebo pracovní pohodu pracovníka. Mezi vnější mzdovotvorné faktory se řadí **situace na trhu práce**; tím je myšlen nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně či kvalifikace a úroveň a formy odměňování pracovníků na trhu práce u konkurenčních organizací. Zdrojem informací jsou zde mzdová šetření. Vnější mzdovým faktorem jsou také **platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání**, kde jde například o minimální mzdu, dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky apod.

Pilařová (2008, s. 62) vidí důležitost mzdového systému také v nastavení poměru mezi pevnou složkou mzdy (zaručenou, poskytovanou za standardní pracovní výkon a chování pracovníka) a pohyblivou složkou mzdy (nezaručenou, poskytovanou za nadstandardní výkon a chování pracovníka nebo skupiny). Tento poměr je závislý na několika faktorech: typ pozice (možnost ovlivnit úroveň výkonu), typ organizace (firemní kultura, struktura pozic) a typ businessu (tlak na vysoké individuální výkony, míra konkurenčního tlaku apod.). Například poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy 30:70 ve prospěch pohyblivé složky mzdy najdeme nejčastěji u pozic obchodních zástupců ve firmách, které se nacházejí ve vysokém konkurenčním prostředí a kde je velký tlak na individuální výkony pracovníků. S opačným poměrem se lze nejčastěji setkat u administrativních pozic ve firmách, které se nacházejí v mírnějším konkurenčním prostředí a kde více akcentují spolupráci při dosahování výkonů. Tento poměr je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 2 Poměr pevné a pohyblivé složky mzdy



Zdroj: Pilařová (2008, s. 62)

Pilařová (2008, s. 63) ve své knize nabádá k tomu, aby byl systém odměňování organizace vnímán jako spravedlivý, motivující a diferencující. Organizace musí brát v úvahu i to, že každého motivuje něco jiného, protože v organizaci pracují různé typy lidí. Pracovníci motivovaní pocitem jistoty dají přednost celkově nižšímu, ale jistému platu a budou preferovat vyšší pevnou složku mzdy. Lidé motivovaní spíše rizikem pravděpodobně upřednostňují spíše vysoké, i když nejisté výdělky, nízká pevná složka mzdy je neodradí a vyvynou vysokou míru energie pro získání maxima v pohyblivé složce mzdy. Změna pevné složky mzdy odpovídá hodnocení kompetencí prováděného alespoň jedenkrát ročně. Naproti tomu, jak uvádí Dvořáková (2007, s. 312), nadstandardní výkon je stimulován příslibem pohyblivé složky mzdy.

2.5 Motivace pracovníků

Odměňování pracovníků úzce souvisí s jejich motivací, proto je třeba se v této práci zaměřit také na oblast motivů lidského jednání – podnětů, které přimějí člověka, aby něco dělal a aby se určitým způsobem choval. Teorie motivace pomáhá objasnit faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, míru jejich angažovanosti a jejich spontánní chování. Lidé s jasně definovanými cíli podnikající kroky k dosažení těchto cílů jsou lidé dobře motivovaní.

Dle Armstronga (2009, s. 109) je jednou nejdůležitějších záležitostí řízení odměňování to, jak vysoký výkon mohou motivovaní lidé dosáhnout. Charakteristickým cílem strategie odměňování je formování kultury výkonu.

Existují dva typy motivace, jak původně charakterizovali Herzberg a kol. (1957) in Armstrong (2009, s. 110). **Vnitřní motivace** neboli motivace, která vychází z práce samé. Tu lidé pociťují, když cítí, že jejich práce je důležitá, vnitřně zajímavá, podnětná a je v ní

obsažena odpovědnost a pravomoc, volnost konat, příležitost rozvíjet své schopnosti a dovednosti a existují příležitosti k růstu a postupu v hierarchii pracovních míst. Druhým typem je **vnější motivace**, neboli činnost, která se dělá pro lidi, aby byli motivováni – skládá se z odměn, jako je např. zvýšení platu, uznání, povýšení nebo pochvala, ale i tresty jako disciplinární řízení, odeření platu nebo kritika.

2.5.1 Teorie motivace

Jak lze vysvětlit lidské chování? Na tuto otázku se snaží odpovědět několik teorií lidské motivace. V této kapitole budou zmíněny a stručně popsány tyto: dvoufaktorová teorie F. Herzberga (pracovní spokojenosti), teorie kompetence, expektanční teorie motivace pracovního jednání, teorie spravedlnosti a teorie X a Y. Všechny tyto teorie popisuje Lorencová a kol. (2009, s. 101).

Dvoufaktorová teorie motivace Frederick Herzberga se též někdy nazývá motivačně hygienická a vznikla v polovině 20. století v Pittsburghu. Teorie definuje dvě odlišné skupiny faktorů – hygienických neboli dissatisfaktorů a motivátorů neboli satisfaktorů.

Hygienické faktory působí v dimenzi: pracovní spokojenost – bez pracovní nespokojenosti. Jsou-li hygienické faktory ve špatném stavu, vyvolávají v pracovnících nespokojenost. V opačném případě, když jsou tyto faktory na dostatečné úrovni, pracovníci pouze pracovní nespokojenost necítí. Jedná se např. o pracovní podmínky.

Motivační faktory působí v dimenzi: bez pracovní nespokojenosti – pracovní spokojenost + motivace. Zde platí, že pokud jsou tyto faktory ve stavu nevyhovujícím, pracovník není spokojen. Pokud jsou tyto faktory v dobrém stavu, pracovník pocítuje spokojenost a pracovní motivaci. Příkladem motivačních faktorů může být obsah práce.

Tureckiová (2004, s. 62) označuje hygienické faktory jako vnější a nepřímé a spojuje je s prací jako s prostředkem uspokojování jiných, konkrétně nedostatkových a sociálních potřeb. Motivátory označuje za vnitřní, přímé faktory, které odrážejí vztah pracovníka k práci a projevují se ve zvýšené výkonnosti.

Teorie kompetence - v této teorii je kompetence chápána jako určitá způsobilost. Potřeba kompetence, projevující se zejména v pracovní oblasti, osahuje potřebu prokázání své schopnosti, své profesionální způsobilosti a zahrnuje též dosažení přiměřeného obdivu, uznání a respektu druhých lidí.

Teorie expektance, kde motivace pracovního jednání je založena na hodnotě výsledků a očekávání:

$$M = V \cdot E,$$

kde M = motivace k jednání,
V = valence výsledku,
E = očekávání.

Valence je subjektivní hodnota výsledku jednání a očekávání může být blíže vysvětleno jako subjektivní pravděpodobnost, že určité jednání povede k určitým výsledkům. To znamená, že lidé se rozhodují mezi alternativami pro tu, která podle nich bude nejvíce pozitivní, nebo nejméně negativní.

Teorii spravedlnosti popsal J. A. Adams a základem je fenomén sociálního srovnávání. U pracovníka je přirozená tendence srovnávat svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou činnost. Srovnání probíhá jak na úrovni „co přináší práce mě?“ tak na úrovni „co přináší práce kolegům?“. Mezi vklady patří úsilí, doba studia, čas apod. K tomu, co z pracovní činnosti pracovník získává, nepatří pouze peníze, ale i aspekty sociální (např. uznání, pracovní kolektiv), rozvoj apod. Pokud nejsou vklady a efekty v rovnováze, reaguje pracovník většinou omezením pracovního výkonu.

Kocianová (2010, s. 33) teorii spravedlnosti označuje též za teorii ekvity a uvádí dvě formy spravedlnosti, které dělí na distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost. Distributivní spravedlnosti znamená, jak lidé cítí, že jsou odměňováni dle přínosu a srovnávají se s ostatními. Procedurální spravedlnost se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnosti postupů používaných v organizaci v oblastech, jako je např. hodnocení pracovníků, povyšování nebo disciplinární záležitosti.

Teorie X a Y – jak dále popisuje Lorencová a kol. (2009, s. 101) - autorem této teorie je D. Mc Gregor a ukazuje dvě odlišné představy o pracovníkovi:

Typ X – vyjadřuje názor, že člověk má vrozenou nechuť k práci a je líný. K práci je potřeba jej nutit pohnutkou trestu. Dobrý výkon je třeba finančně ohodnotit. Člověk je navíc tvor nesamostatný a tudíž vyžaduje neustálé vedení, dohled a kontrolu.

Typ Y – zde je předpoklad, že člověk přirozeně rád vydává energii v práci, má smysl pro odpovědnost a povinnost. Důležitější než finanční odměna je pro něj pocit užitečnosti, důležitosti a možnost pracovat tvořivě.

Teorie poukazuje na tendenci manažerů přistupovat ke všem pracovníkům na základě své představy o nich nikoli na dělení pracovníků na dva typy.

2.5.2 Motivace a odměna

Z výše popsaných teorií je vidět, že při tvorbě systému odměňování musí mít jeho tvůrci o motivaci přehled. Odměňování a motivace spolu velmi úzce souvisí. Například, pokud by se čtenář vrátil ke mzdovotvorným faktorům popsaných Koubkem, odráží se v nich např. teorie očekávání, teorie spravedlnosti i teorie kompetence. Je třeba mít ale stále na paměti, že na motivaci lidí působí více vzájemně provázaných faktorů a peněžní odměna může být pouze jednou z nich.

Urban (2013, s. 109) píše o zásadách motivace ve vztahu k peněžním odměnám či sankcím. Snahy o zvýšení pracovní motivace se soustřeďují na to, které z nástrojů popsaných výše ve výčtu teorií motivace lze využít. Důležitou otázkou však je, jak s motivačními nástroji zacházet. Pravidla jak motivovat shrnul autor do tří zásad:

- lidé v organizaci jednají podle toho, jak jsou motivováni, neboli jak jsou odměňováni či sankcionováni;
- odměna je účinná jedině tehdy, pokud přichází co nejdříve;
- sankce, které zaměstnanci hrozí v případě neplnění úkolů, musí být reálné.

Odměnou nebo trestem může být cokoli, co je pro pracovníka příjemné nebo nepříjemné. Může to být získání nebo ztráta peněžní částky, šance na povýšení nebo šance na zajímavý pracovní úkol. Podle Urbana (2013, s. 110) nemusí být důvodem, proč se někteří pracovníci nechovají dle přání jejich manažerů fakt, že na ně motivační nástroje nepůsobí. Může to být způsobeno tím, že motivační nástroje nejsou používány v souladu s tím, čeho se manažeři snaží dosáhnout. V praxi to může vypadat následovně: v organizaci působí dva zaměstnanci. A je velmi výkonný a B, který je ve svém výkonu podprůměrný. Oběma je zadán podobný úkol. A dokončí úkol před termínem a správně a tím pádem dostane od vedoucího další úkol. B odevzdá svůj úkol pozdě a s chybami, které si vedoucí vzhledem k časové tísni opraví sám. Kdo je ve skutečnosti odměněn? B brzy pochopí, že podprůměrné odevzdání práce je v pořádku a A je v podstatě potrestán a vidí, že za svou výkonnost dostane jen více práce. Blatný (2010, s. 146) uvádí, že odměna může sloužit též jako zpětná vazba o vlastní kompetenci a výkonu.

Armstrong (2009, s. 115) píše o tom, že peníze mohou motivovat, ale nejsou jediným motivátorem. Wallace a Szilagyi in Armstrong (2009, s. 115) uvádějí, že peníze mohou sloužit následujícím funkcím odměňování:

- peníze mohou fungovat jako cíl, o který lidé v různé míře usilují;
- mohou fungovat jako nástroj, který přináší hodnotné výsledky;
- mohou být symbolem, který ukazuje, jakou má příjemce hodnotu pro organizaci;

- peníze mohou být všeobecným upevňovatelem chování, protože to je tak často spojeno s hodnotnými odměnami, že to nabývá odměny samé.

Armstrong dále píše o tom, že peníze motivují, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním potřeb. Pravidelný příjem uspokojí potřeby přežití, bezpečí a jistoty a mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty, protože jsou viditelnou známkou ocenění a postavení. Peněžní odměna je také často hlavním faktorem při volbě zaměstnavatele a lidé k ní přihlíží, když se rozhodují o změně zaměstnání.

Laufer (2008, s. 65) ve své publikaci uvádí, že peníze vyvolávají pouze sekundární motivaci, uspokojují zejména materiální potřeby spodních úrovní Maslowovy hierarchie a u Herzbergovi teorie patří pouze k vnějším faktorům. Sekundární motivace působí pouze omezeně. Peněžní odměny mohou působit dokonce demotivačně například v případě, kdy vyjednané navýšení mzdy zaostává za očekáváním, anebo slíbené prémie jsou nižší, než se předpokládalo a výsledek vyvolá u pracovníků spíše zklamání.

Urban (2013, s. 111) se nedívá na peníze jako na celek, ale je pro něj důležitý vztah mezi základní mzdou a ostatními nástroji odměňování. Autor shodně tvrdí, že **základní mzda není nástrojem motivace** zvyšujícím výkon nebo produktivitu, i když je důležitým nástrojem pro spokojenost a stabilitu zaměstnanců. Lidé chápou základní mzdu většinou jako nárok či kompenzaci za svoji práci, nikoli jako odměnu. Chce-li zaměstnavatel své pracovníky k práci motivovat, musí použít jiné nástroje, které zaměstnanci jako odměnu chápou. Tato odměna by měla být předem jasně stanovena, a to ve vazbě na kvalitu práce a dosažené výsledky. Dále platí, že **odměny jsou účinné především tehdy, přicházejí-li bezprostředně po vykonaném úkolu**. Důvodem je, že okamžitá odměna působí na výkon hned a spojení výkonu s odměnou se stává pevnější.

Na práci s motivací ve vztahu k penězům mají autoři odlišné názory, i když v jednom se shodují. Peníze nejsou jediným motivačním nástrojem organizace a je především na manažerech, aby odměňování uchopili tak, aby působilo motivačně a aby používali i jiné nástroje motivace stejně jako odměny nepeněžní, tzn. pochvala a uznání, možnost seberealizace a výběr takových úkolů pro pracovníky, pro které mají kompetence a mohou v nich podat pro ně i pro organizaci přínosný výkon. Organizace by neměla oblast motivace zjednodušovat tím, že bude předpokládat, že pokud bude mít dobře nastavený systém odměňování, bude mít automaticky motivované zaměstnance.

2.6 Shrnutí teoretických východisek práce

Teorie odměňování a motivace disponuje celou řadou pravidel a doporučení, kterou tvůrci politiky odměňování a systému odměňování ve společnosti musí mít stále na paměti. Pokud se společnosti podaří vytvořit účelný a fungující systém odměňování, zajišťuje si tím vazbu na motivovanost zaměstnanců a potažmo na plnění cílů organizace.

Pro praktickou část práce je vhodné shrnout východiska, která plynou z výzkumu teoretických předpokladů v oblasti odměňování a motivace, a považovat je za stěžejní faktory, které by se měly promítnout do systému odměňování v organizaci. Jedná se zejména o to, zda je zajištěna provázanost hodnocení pracovníků na jejich odměňování, zda je odměňování ve společnosti skutečně záležitostí managementu, zda závisí na výkonu a je to tak i zaměstnanci vnímáno. Odměňování za výkon je prováděno zejména prostřednictvím variabilního odměňování a mělo by následovat v krátké době po samotném výkonu nebo splnění úkolu. Odměňování je celostní pojem zahrnující jak odměny peněžní, tak i nepeněžní, které nezávisí pouze na výkonu a mají vysoký motivační a stabilizační charakter. Odměňování by mělo být vnímáno zaměstnanci jako spravedlivé, měla by být zajištěna diferenciací mezd a při tvorbě mezd by měly být vnímány vnitřní a vnější mzdovonné faktory. Splnění těchto předpokladů společností Volkswagen Financial Services s.r.o. je hodnoceno v následujících kapitolách.

2.7 Metodika práce

Teoretická část této práce je založena na syntéze poznatků získaných ze sekundárních zdrojů a slouží jako východisko pro sestavení praktické části práce. Z důvodu dobré měřitelnosti, přehlednosti a snadné ověřitelnosti byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu a to dotazníkové šetření. Dotazník byl formulován se zaměřením na oblast odměňování a motivace.

Ve společnosti pracuje k datu 31. 8. 2015 celkem 204 zaměstnancům. Dotazníkem bylo osloveno 187 zaměstnancům, protože 17 zaměstnancům nebylo možné dotazník předat z důvodu jejich dlouhé nepřítomnosti nebo z toho důvodu, že dotazník odmítli převzít. Dotazník zcela vyplnilo 117 respondentů, tj. návratnost 62 %. Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance a poté byl jimi anonymně vyplněn ve lhůtě 14 dnů. Dotazník byl po vyplnění předán autorce práce k dalšímu zpracování a to buď osobně nebo hromadně za oddělení nebo úsek.

V dotazníku bylo sestaveno 10 otázek, z nichž 5 bylo směřováno na oblast odměňování a zbývajících 5 bylo zaměřeno na oblast motivovanosti zaměstnanců. Odpovědi na otázky bylo možné zaznamenávat ve škále, která byla převzata od společnosti AON Hewit:

- 1- rozhodně souhlasím;
- 2 – spíše souhlasím;
- 3 – souhlasím pouze částečně;
- 4 – spíše nesouhlasím;
- 5 – rozhodně nesouhlasím.

Zaznamenané odpovědi byly potom zařazeny do následujících kategorií:

- Souhlasící zaměstnanci – odpověď č. 1 a 2;
- Spíše souhlasící zaměstnanci – odpověď č. 3;
- Spíše nesouhlasící zaměstnanci – odpověď č. 4;
- Nesouhlasící zaměstnanci – odpověď č. 5.

Vyhodnocení probíhalo zaznamenáním všech jednotlivých odpovědí na dané otázky do souhrnné souboru vytvořeného v programu Excel a následně byly záznamy vyhodnoceny a vypracovány grafy pro lepší názornost výsledků. Z vyhodnocení jednotlivých otázek byly následně vyvozeny závěry.

Kvantitativní výzkum byl dále doplněn o kvalitativní výzkum a to formou semi-strukturovaného rozhovoru. V tomto druhu rozhovoru jsou položeny otázky s fixními i otevřenými odpověďmi, které jsou zařazeny do jednotlivých okruhů neboli oblastí. Rozhovor byl zaměřen na oblasti stanovení mzdy, variabilní odměňování a benefity, a motivace. Byly uskutečněny osobní rozhovory, které se od těchto témat odvíjely. Některé otázky byly rozvinuty, případně položeny doplňující otázky tam, kde to bylo pro účely práce přínosné.

Rozhovorů se zúčastnilo 5 zástupců vedoucích oddělení neboli 1st line manažerů, protože jen tito souhlasili s rozhovorem. Celkem ve společnosti pracuje 9 zaměstnanců na této pozici. Zbývající 4 manažeři rozhovor odmítli. Tato řídicí linie byla vybrána z důvodu kompetentnosti pro odměňování a dále z důvodu, že vedoucí oddělení mohou velkou měrou ovlivnit nastavení mezd a variabilního odměňování ve svém oddělení. Průměrná délka rozhovoru byla 45 minut. Otázky byly postupně pokládány a odpovědi byly písemně zaznamenávány autorkou práce. Manažerům byl dán prostor pro vlastní komentáře, které přímo nesouvisely s položenou otázkou, ale týkaly se dané problematiky. Výsledky rozhovorů byly zpracovány a z výsledků byly vyvozeny závěry. Tyto závěry byly následně porovnány se závěry plynoucími z vyhodnocení dotazníků.

Zbývající data uvedená v praktické části byla získána z internetových stránek společnosti (www.vwfs.cz), výročních zpráv, interních směrnic a dokumentů a také ze zkušeností autorky práce, která je ve společnosti zaměstnána v personálním oddělení na pozici specialista odměňování.

3 Praktická část

Tato kapitola se již zabývá praktickou částí zpracovaného tématu a věnuje se představení konkrétní společnosti a jejího systému odměňování. Společnost je představena z pohledu základních údajů a organizační struktury a všechny složky odměňování ve společnosti jsou podrobně popsány. Dále jsou zde představeny výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti spolu s výsledky rozhovorů s manažery společnosti.

3.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti:	Volkswagen Financial Services s.r.o.
Sídlo společnosti:	Pekařská 6, 155 00 Praha 5
Vznik společnosti:	10. srpna 1992
Právní forma:	Společnosti s ručením omezeným
IČO:	45805369
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 a 3 živnost. zákona Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
Společník:	VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AKTIENGESELLSCHAFT SRN, 38112 Braunschweig , Spolková republika Německo

Obrázek 3 Logo společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o.

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

ÚVĚR. LEASING. POJIŠTĚNÍ. MOBILITA.

Zdroj: intranet společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o.

Společnost Volkswagen Financial Service s.r.o. (dále jen VWFS) je stoprocentní dceřinou společností Volkswagen Financial Services AG. Založena byla v srpnu roku 1992 a jako první na českém trhu se zaměřovala na leasing automobilů - financování prodeje aut značek ŠKODA, Volkswagen, Audi a SEAT. Od svého založení společnost VWFS kontinuálně roste a úspěšně rozšiřuje portfolio produktů a služeb na českém automobilovém a finančním trhu. V současné době VWFS zaujímá prvenství ve financování osobních a užitkových vozů.

Portfolio finančních služeb zahrnuje úvěr na auto, leasing automobilů, operativní leasing a pojištění vozidla a doplňkové pojištění.

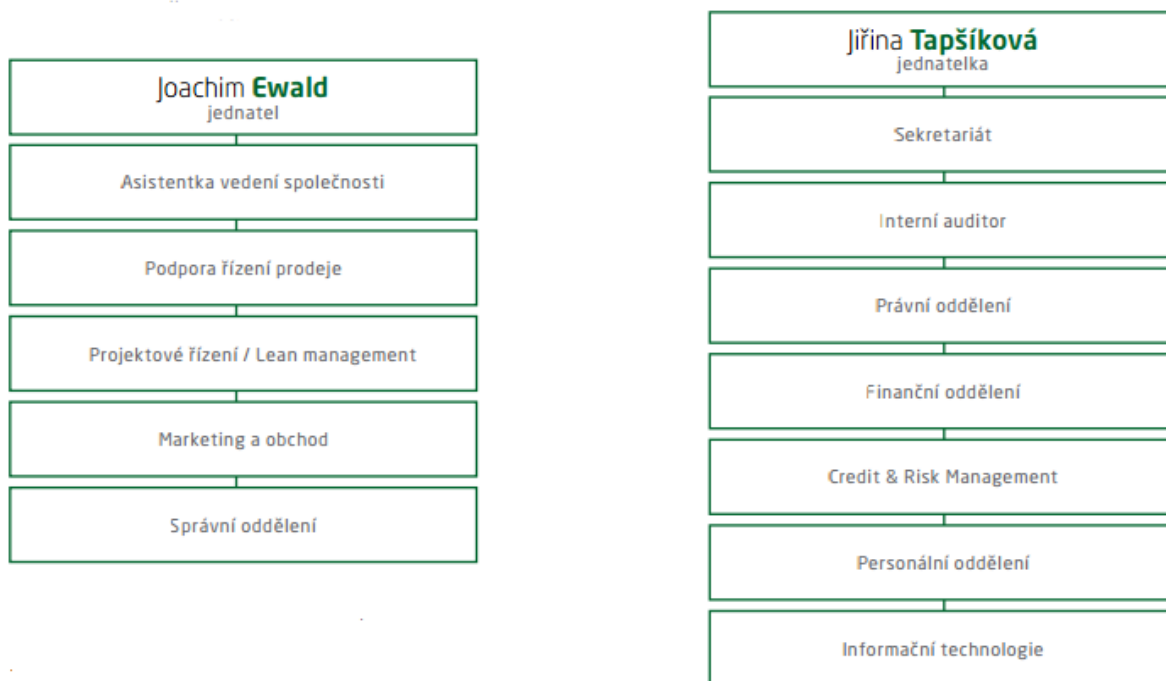
Aktuálně jsou Volkswagen Financial Services zastoupeny v 50 zemích a jejich portfolio činí 10,2 mil. Smluv. Po celém světě zaměstnávají téměř 11,3 tisíc zaměstnanců (stav k 31. 12. 2014).

Výše základního kapitálu společnosti VWFS je 865 milionů Kč a obrat kolem 5,593 miliard Kč.

3.2 Zaměstnanci a organizační struktura

Ve společnosti VWFS ke dni 31. 8. 2015 zaměstnáno 204 zaměstnanců. K tomuto datu tvoří 50 % zaměstnanců muži a 50 % ženy. Vysokoškolské vzdělání má 83 zaměstnanců, což je 40 %. Společnost je přímo řízena dvěma jednatelem, jak je níže znázorněno na schématu organizační a řídicí struktury společnosti.

Obrázek 4 Organizační a řídicí struktura společnosti



Zdroj: webové stránky společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o. (2015)

Jeden z jednatelů je zodpovědný za oddělení spadající pod Front office, tedy ta, která přicházejí do přímého styku se zákazníkem; druhý jednatel zodpovídá za oddělení spadající pod Back office, neboli podpurná oddělení. Jednotlivá oddělení jsou řízena 1st line manažery a velká oddělení jsou členěna do úseků, které jsou v řídicí kompetenci 2nd line manažerů.

3.3 Současný systém odměňování

Systém odměňování ve společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o. doznal zásadních změn naposledy v roce 2012, kdy zaměstnanci celé společnosti, vyjma vrcholového managementu a 1st line managementu, přešli do režimu kvartálního odměňování. Důvodem této změny byl větší tlak společnosti odměňovat zaměstnance dle skutečného výkonu a vyvarovat se odměn, které již byly zaměstnanci vnímány jako nárokové. Do této změny byly kvartálními bonusy odměňovány jen obchodní pozice, jako jsou např. obchodní zástupci, key account manažeři apod. Společnost si dle prezentace Modernizace výkonnostního odměňování pro Board management meeting od této změny slibovala větší angažovanost zaměstnanců plnit své pracovní cíle, zvýšení povědomí o cílech společnosti, zvýšení motivovanosti prostřednictvím odměny následující brzy po výkonu a větší atraktivitu společnosti pro uchazeče o zaměstnání.

3.4 Hodnocení pozic a politika odměňování

Jak již bylo zmíněno výše, na stanovení mzdy má vliv složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Společnost k těmto vlivům přihlíží mimo jiné prostřednictvím bodovací metody poskytované společností **Hay Group**. Hay Group (2015) se na svých webových stránkách prezentuje jako světová poradenská firma, která na trhu působí již 60 let. Tato společnost používá pro hodnocení pozic bodovací metodu, kdy každá profese ve společnosti získá na základě parametrů uvedených níže určitý počet bodů a je zařazena do určité úrovně. Ke každé úrovni se potom vztahuje určité mzdové rozpětí jak základní mzdy, tak celkového plánovaného i skutečně dosaženého příjmu. Strategii společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o. je cílit na medián těchto rozpětí u řadových zaměstnanců a na horní kvartil u 1st line manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů, přičemž se srovnává s trhem zahraničních společností sídlících v Praze.

Mzdové rozpětí náležící k jednotlivým úrovním společnost Hay Group získává z průzkumu, který provádí jedenkrát ročně. Toto rozpětí potom odráží skutečné mzdové hladiny společností zařazených do průzkumu.

Hay Group (2015) provádí hodnocení pozic na základě těchto faktorů:

- znalosti a dovednosti nutné k požadovanému výkonu na dané pozici; posuzuje se např. rozsah a hloubka technických znalostí a dovedností, rozsah řídicích znalostí a dovedností, velikost a rozmanitost činností, nutnost komunikace interní či externí s dopadem na dosahované výsledky apod.;
- řešení problémů neboli samostatné myšlení při odvozování, analyzování a vyhodnocování závěrů a míra volnosti při řešení problémů;
- odpovědnosti ve smyslu posouzení skutečné odpovědnosti za konečné výsledky.

V návaznosti na HAY metodiku je stanoveno také **interní zařazení pozic** do úrovně, která určují doporučené mzdové rozpětí. Jsou stanoveny 3 úrovně pro asistentské pozice (A1 až A3), 3 úrovně pro specialisty (S1 až S3) a úrovně pro 1st line a 2nd line manažery (M1 a M). Tyto úrovně jsou rozděleny ještě do podúrovně. Mzdové rozpětí pro jednotlivé úrovně je zobrazeno na obrázku níže. Pásma byla naposledy valorizována začátkem roku 2015.

Obrázek 5 Interní mzdové zařazení pozic a doporučené mzdové rozpětí

Salary Ranges 2015 - 12x

Level	Category	SkoFIN Down Limit	SkoFIN Midpoint	SkoFIN Upper Limit
XI	M	52 800	77 600	102 400
X	M	42 900	64 900	86 900
XI	M1	52 800	77 600	102 400
X	M1	42 900	64 900	86 900
X	S3	42 900	64 900	86 900
IX	S2	35 200	51 700	69 300
VIII	S1	29 200	42 600	56 000
VII	S1	25 300	36 000	46 700
VIII	A3	29 200	42 600	56 000
VII	A3	25 300	36 000	46 700
VI	A2	20 900	30 800	40 700
V	A2	18 200	26 700	35 200
IV	A1	15 400	22 000	28 600
III	A1	13 200	17 100	21 000
II	A1	12 100	14 900	17 700

Zdroj: Zápis z Board management meetingu společnosti VWFS ze dne 25. 3. 2015

K HAY metodice a k internímu zařazení pozic se přihlíží při každoročním „kolečku“ navyšování mezd. Dalším faktorem s vlivem na rozhodnutí manažera, zda zaměstnanci mzdu navýšit či nikoli, je **roční hodnocení zaměstnanců** společnosti neboli Staff dialog. Jedná se o roční hodnotící pohovor pracovníka a jeho přímého nadřízeného, kde dochází k hodnocení celoročního výkonu zaměstnance a k hodnocení jeho kompetencí. Výsledky jednotlivých hodnocení jsou při navyšování mezd předány manažerovi, aby je mohl při svém rozhodování vzít v úvahu. Posledním faktorem je **interní spravedlnost**, která je ve společnosti také sledována na úrovni jednotlivých pozic a klade se důraz na spravedlivé odměňování napříč společnostmi.

3.5 Celková odměna

Celková odměna ve společnosti se skládá z peněžní odměny, která zahrnuje základní mzdu časovou včetně zákonných příplatků dle Zákoníku práce (např. za práce přesčas), kvartální výkonnostní bonus, mimořádné odměny z fondu vedoucích oddělení, roční bonus pro vedoucí oddělení a úseků, bonus ambice, zaměstnanecké benefity a ostatní relační odměny.

3.5.1 Peněžní odměna

Všichni zaměstnanci ve společnosti jsou odměňováni časovou mzdou vyjma jednatelů, kteří jsou odměňováni dle smlouvy o výkonu funkce jednatele a jejich odměňování je řízeno matkou, tj. společností Volkswagen Financial Services AG. Mzda je každému zaměstnanci stanovena ve mzdovém výměru, v souladu s výše popsanou politikou odměňování společnosti. Zaměstnancům ke mzdě náleží zákonné příplatky ve výši nad minimální úroveň danou Zákoníkem práce. Příplatek za jednu hodinu práce přesčas je hodnocen 25 % průměrného hodinového výdělku, práce v sobotu a v neděli 10 % průměrného výdělku a práce ve svátek standardně 100 % průměrného výdělku. Dále se v některých odděleních, zejména v oddělení informačních technologií, vyplácí příplatek za pracovní pohotovost ve výši 15 % z průměrné hodinové mzdy za jednu hodinu pracovní pohotovosti. V tuto dobu má zaměstnanec volný čas, ale je připraven v případě potřeby řešit náhle vyvstalé úkoly pro zaměstnavatele a je k zastížení na mobilním telefonu.

Další významnou složkou celkové peněžní odměny je variabilní odměňování. Dle směrnice společnosti č. 47 Variabilní odměňování je cílem variabilního odměňování ve společnosti:

- více zainteresovat zaměstnance na plnění celofiremních cílů/klíčových indikátorů výkonu (KPIs v rámci strategie VW Financial Services) a tím podpořit týmovou spolupráci;
- motivovat a ocenit individuální úsilí a výkon zaměstnanců;
- zajistit konkurenceschopné odměňování zaměřené na výkon;
- podporovat firemní kulturu ovlivňováním chování dle firemních hodnot VW FCFS;
- podporovat zlepšování.

Typů variabilního odměňování je ve společnosti několik – kvartální výkonnostní bonus, bonus Ambice, zainteresovanost na projektech, fond odměn vedoucích a roční bonus pro manažery.

3.5.2 Kvartální výkonnostní bonus a bonus ambice

Systém řízení výkonu a jeho hodnocení je ve společnosti VWFS založen na roční periodicitě s rozložením dílčích hodnocení do jednotlivých kvartálů. Právě na toto dílčí kvartální hodnocení je navázán kvartální výkonnostní bonus. Bonus určuje procentuální plnění jednotlivých cílů. Pravidla, nominální výši, individuální cíle a jejich váhy stanovuje každoročně vedení společnosti na základě potřeb společnosti. Tuto pravomoc vedení společnosti částečně deleguje na vedoucí oddělení (1st line management). Nominální výše kvartálního bonusu je stanovena ve mzdovém výměru zaměstnance. Jedná se o nadstandardní odměnu, která slouží k motivaci nadstandardního výkonu, a obvykle oceňuje činnosti nad rámec úkolů v popisu práce, dle KPIs. Kvartální bonus sestává z korporátních KPIs, skupinových KPIs a individuálních KPIs. Tento bonus náleží všem zaměstnancům do úrovně 2nd line managementu.

Vedení společnosti schvaluje **korporátní koeficient** pro neobchodní pozice, který ovlivňuje nastavení KPIs jednotlivcům. Vedoucí společnosti následně informuje vedoucí oddělení

o jeho definici a výši. Korporátní koeficient mají zahrnutý ve svých cílech všechny neobchodní pozice. Jedná se o obchodní cíl společnosti, který bývá zahrnut do cílů váhou zpravidla 20 %. Vedoucí oddělení společně s oddělením Controlling stanoví **obchodní měřitelné cíle**, vedoucí oddělení a vedoucí zaměstnanci stanoví **skupinové cíle a individuální úkoly** pro všechny zaměstnance. Obchodní měřitelné cíle, tzn. měřitelné v rámci reportingu oddělení Controlling, by měly být většinou zastoupeny zejména u obchodních pozic a tyto pozice také nejsou povinny mít ve svých cílech korporátní koeficient. Skupinové cíle jsou určeny pro týmy, kdy ukazatel je stejný pro všechny členy týmu nebo pro skupinu v týmu. Individuální cíl je úkol zadaný konkrétnímu zaměstnanci. Je vhodné, aby vedoucí oddělení přizval zaměstnance k tvorbě jeho cílů, a doporučuje se stanovit min. 3 cíle a max. 6 cílů. Sjednané cíle vedoucí oddělení nebo vedoucí zaměstnanec prodiskutuje se zaměstnancem a postupně je zapracovávají do Hodnocení KPIs, jež je součástí aplikace Personální samoobsluha.

Podkladem k vyplacení kvartálního bonusu je formulář vytvořený v aplikaci Personální samoobsluha / Hodnocení, který je schválený vedoucím oddělení nebo vedoucím zaměstnancem (dle nastavení v organizační struktuře) vždy do 28. dne v měsíci následujícím po daném čtvrtletí.

Čtvrtletně se vyhodnocuje plnění dle přidělených procent plnění cílů. Odměna je zálohově stanovena na 100 % pro obchodní pozice nebo zálohově na 80 % pro neobchodní pozice. V případě nedosažení cílů je dle příslušných pravidel krácena. Roční zúčtování kvartálního bonusu včetně vyhodnocení 4. čtvrtletí se provádí pro příslušný rok v únoru následujícího roku, kdy jsou již známé finanční výsledky společnosti.

Vyplacení bonusu Ambice je podmíněno splněním ročního cíle („Ambice“) společnosti, který pro každý rok schvaluje vedení společnosti. Výplata bonusu Ambice se v případě schválení vedením společnosti provede nejpozději v březnu následujícího roku. Vedení společnosti určuje roční cíl a výši bonusu pro asistentské pozice a specialisty. Bonus Ambice náleží všem zaměstnancům do úrovně S3 včetně, což jsou specialisté. 1st line a 2nd line manažerům odměna nenáleží, stejně jako jednatelům. Individuální podmínkou nároku na bonus je nástup do zaměstnání nejpozději 31. 1. daného roku a v době výplaty bonusu musí být zaměstnanec v pracovním poměru. Bonus nenáleží bývalým zaměstnancům. Obvykle je vyplácen ve výši 10 000,- Kč pro asistentské pozice (A1 – A3) a 15 000,- Kč pro specialisty (S1 – S3). Podle sjednaného úvazku se bonus ambice nijak nekrátí.

3.5.3 Fond odměn vedoucích oddělení

Na základě rozhodnutí vedení společnosti je vytvořen budget, který je dle platné metodiky rozdělen mezi jednotlivé vedoucí oddělení a ti jej mohou využívat pro vyplacení mimořádných odměn zaměstnancům. Všechny odměny musí schválit vedoucí personálního oddělení, proto k pokynu pro vyplacení odměny musí každý vedoucí oddělení uvést zdůvodnění pro výplatu odměny. Odměny nad 10 000,- Kč podléhají schválení jednatelů.

Nakládání s budgetem je v kompetenci vedoucího oddělení, tedy 1st line manažera. V současné době se uvažuje o rozdělení fondu odměn podle zvoleného poměrového hlediska mezi vedoucí úseky, kteří budou moci s fondem disponovat podobně jako dosud vedoucí oddělení.

3.5.4 Roční bonus pro vedoucí oddělení a vedoucí úseků

Nominální hodnota ročního bonusu se zaměstnanci stanovuje písemně před začátkem hodnoceného období a náleží pouze managementu společnosti od úrovně 2nd line. Roční bonus je ovlivněn výkonem koncernu, výkonem společnosti a výkonem manažera. Podle těchto hledisek je určen konkrétní návrh částky bonusu. Část bonusu za individuální výkon a se stanovuje na základě hodnocení zaměstnance v rámci komparativního panelu.

Výplata ročního bonusu jako celku je podmíněna schválením vedení společnosti. Následně je manažer o výši bonusu informován formou dopisu, který obsahuje vysvětlení metodiky, důvody pro stanovení výše bonusu zejména v oblasti výkonu koncernu a společnosti a poděkování za celoroční práci.

3.5.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnancům společnosti je poskytovány zaměstnanecké výhody. Všichni zaměstnanci mají nárok na stejné zaměstnanecké výhody neboli benefity kromě jen málo výjimek, které budou uvedeny níže.

Zaměstnanci mají nárok na tyto benefity:

- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění – zaměstnavatel přispívá zaměstnancům 3 % z vyměřovacího základu pro výpočet sociálního pojištění. Zaměstnanci mají na tento benefit nárok po ukončení zkušební doby. Podmínkou poskytování příspěvku zaměstnavatele je výše vlastního příspěvku zaměstnance alespoň ve výši 1,5 % z vyměřovacího základu pro výpočet sociálního pojištění;
- zdravotní volno neboli sick day mohou zaměstnanci čerpat až do výše 5 dnů ročně v případě nemoci nebo návštěvy lékaře v rozsahu větším než dovoluje omluvit Zákoník práce.
- příspěvek na stravování – zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na jídlo v době oběda ve výši 55 % z ceny oběda, maximálně do výše 55,- Kč;
- T-mobile – dalším z nabídky benefitů je možnost získání levného tarifu na volání a na datové služby, kdy každý zaměstnanec má nárok na až 5 čísel, přičemž cena vychází řádově až o 70 % nižší než je standardní nabídka operátora;
- nabídka finančních produktů je pro zaměstnance zajímavá nižší sazbou úročení než pro standardní klienty a v nabídce je možnost získat bezúčelový úvěr, bezúročnou půjčku na bydlení do výše 100 000,- Kč, finanční leasing a operativní leasing na vybrané modely aut;
- příspěvek na jazykovou výuku zaměstnavatel přispívá zaměstnancům ve výši 2 500,- Kč na školní půlrok a zaměstnanci jej mohou využít na výuku anglického nebo německého jazyka;
- nadstandardní zdravotní prohlídky jsou zaměstnancům poskytovány jedenkrát za pět let, kdy se jedná o komplexní zdravotní prohlídku a zaměstnanec na jejím základě obdrží zdravotní zprávu a případná doporučení k léčbě apod.

- dále jsou zaměstnancům poskytovány dárkové poukázky na nákup zboží v síti TESCO při pracovním výročí v hodnotě od 2 000,- Kč do 10 000,- Kč dle odpracovaných let u společnosti a poukázky též dostávají nastávající maminky při odchodu na mateřskou.

Toto je výčet hlavních benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. V blízké době se společnost chystá zrevidovat nabídku benefitů, rozšířit je například o možnost příspěvku na životní pojištění a má v záměru se především zaměřit na preventivní lékařskou péči pod heslem „zdravá firma“. Uvažují například o možnosti navštěvovat dentální hygienu, fyzioterapii apod.

3.5.6 Ostatní složky celkové odměny

Jak je uvedeno v teoretické části této práce, celková odměna se neskládá pouze z peněžního odměňování a z benefitů, ale tvoří ji také vztahové neboli relační odměny. Jednou z těchto odměn můžeme považovat například vzdělání zaměstnanců, do kterého je například v roce 2015 naplánováno investovat 6,5 milionů Kč, což je 2,3% z celkového HR rozpočtu. Vzdělávání je řízeno interně z personálního oddělení a impulsem pro jeho zrealizování je buď specifická potřeba pozice nebo oddělení, nebo z požadavků vyplývajících z ročních pohovorů neboli Staff dialogů, kde si zaměstnanec může domluvit s vedoucím pracovníkem, jaké vzdělání nebo kurzy potřebuje ke svému rozvoji.

Je vhodné také zmínit poměrně nadstandardní vybavení IT technologií, jako jsou mobilní telefony a tablety značky Apple. Toto zařízení je ovšem poskytováno jen těm pozicím, které je potřebují pro výkon své práce. Služební automobily jsou renomovaných značek, především Volkswagen a Škoda a zaměstnanci, kteří automobil ke své práci využívají, je mohou využívat i pro soukromé účely. Také vybavení kanceláří je moderní a zaměstnanci tak mohou pracovat v příjemném a čistém prostředí. Minulého roku dokonce proběhla celková rekonstrukce budovy, kdy před jejím začátkem se zaměstnanci mohli v některých oblastech podílet na budoucím vzhledu interiéru.

Vztahové zážitky z práce jsou podporovány přidělením budgetu na team-building. Každé oddělení je může využít dle svého uvážení kdykoli během roku. Nezřídka se stává, že se některé oddělení v rámci vymyšlené aktivity spojí a podnikají ji společně. Kromě těchto dalo by se říci individuálních aktivit společnost také pořádá celopodniková setkání minimálně třikrát za rok, kde jsou zaměstnanci nejprve informováni o dění ve společnosti a v jednotlivých oddělení a poté následují společné team-buildingové aktivity, které podporují sounáležitost ke společnosti.

3.6 Shrnutí systému odměňování ve společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o.

Jak se čtenář mohl dočíst výše, nastavení odměňování ve společnosti je v souladu s teoretickými předpoklady této oblasti HR. Pravidla mzdového systému jsou teoreticky nastavena tak, aby působila motivačně, a snaží se zajistit výkonovou kulturu ve společnosti. V praxi ovšem může docházet k řadě problémů, například v nastavení cílů navázaných na kvartální bonus tak, aby působily skutečně motivačně. Zaměstnanci musí cítit souvislost

mezi svým výkonem a odměnou a měli by ji považovat za dostatečnou. Je ovšem třeba vnímat pozitivně snahu společnosti cílit na výkonové odměňování. Reformou variabilního odměňování (při přechodu z ročních odměn na odměnu kvartální) se tomuto cíli jistě více přiblížilo. Oblast spravedlnosti by měla být zajištěna sledováním interní a externí rovnováhy nastavení mezd a celkového příjmu. Oblast spravedlivého hodnocení výkonu navázaného na kvartální odměňování je čistě v kompetenci manažerů. Srovnání mezi jednotlivými odděleními v této oblasti zde neprobíhá.

Kvantitativní i kvalitativní výzkum je proto dále zaměřen na oblasti nastavení mzdy a celkové odměny v souvislosti s výkonem zaměstnance a jeho přínosem společnosti, na oblast spravedlnosti v odměňování, benefitů a motivovanosti.

3.7 Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

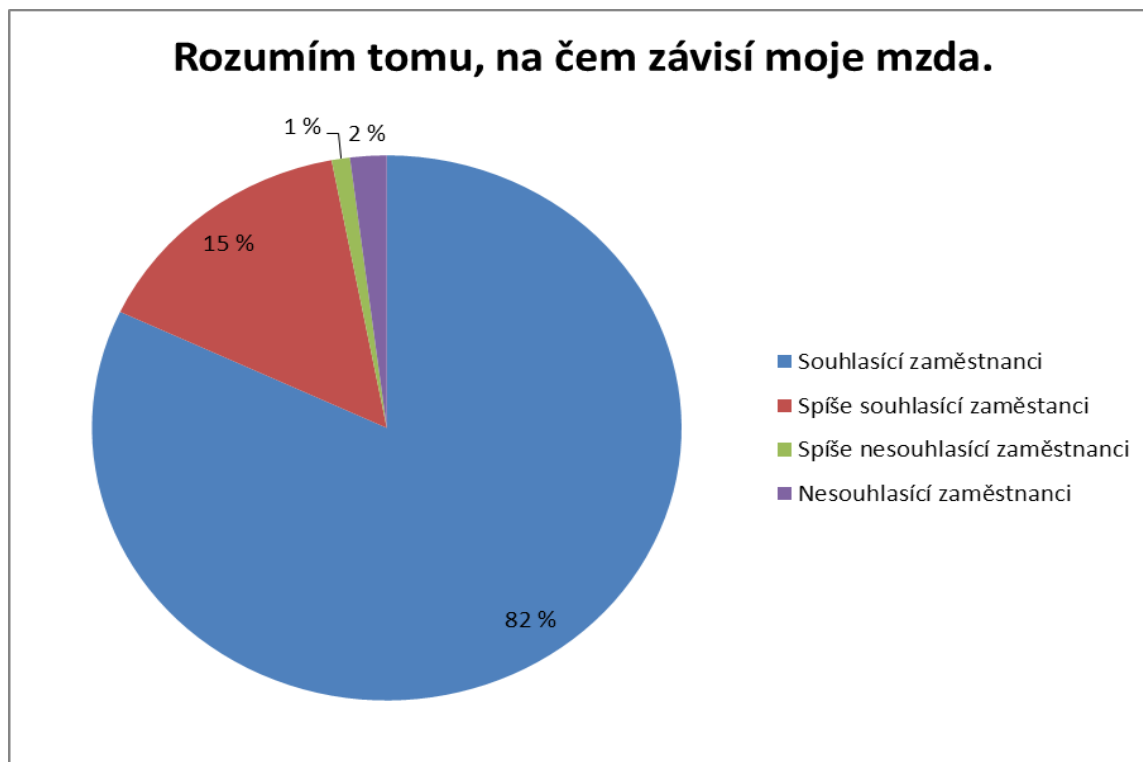
Pro ověření předpokladu, že společnost v oblasti odměňování dodržuje moderní přístupy, a je v této oblasti efektivní byl použit kvantitativní výzkum. V této části bakalářské práce jsou uvedeny odpovědi na jednotlivé otázky v dotazníku týkající se průzkumu názoru zaměstnanců na jejich odměňování a motivaci. U každé otázky je provedeno její grafické znázornění.

Mzda, benefity a spravedlnost odměňování:

Otázka č. 1 – Rozumím tomu, na čem závisí moje mzda.

Z níže uvedeného grafu plyne zjištění, že zaměstnanci poměrně dobře vědí, jaké jsou faktory ovlivňující jejich mzdu. 82 % souhlasí zcela, v součtu s pozitivně váhajícími to dělá 97 % zaměstnanců. Negativně tuto otázku hodnotí pouhá 3 %. Dle této otázky je možno soudit, že většina zaměstnanců chápe, jak se stanovují mzdy ve společnosti, ale někteří z nich neznají přesná kritéria stanovení mezd. Doporučením může být zpřístupnění vysvětlení stanovení mezd zaměstnancům ve společnosti v interní směrnici nebo například na intranetu společnosti v sekci personálního oddělení. Ideální by bylo toto téma zařadit pod FQF (frequently asked questions) neboli často kladené otázky.

Graf 1 – otázka č. 1

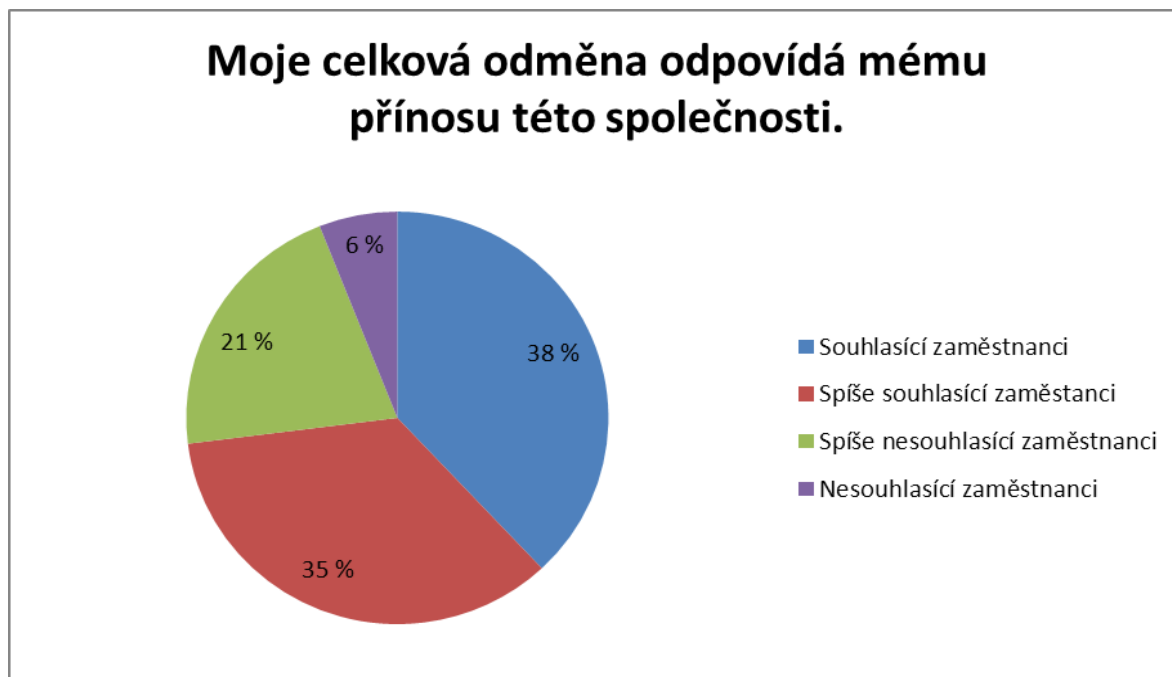


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 – Moje celková odměna odpovídá mému přínosu této společnosti.

Dle grafu níže je možno posoudit, jak vnímají zaměstnanci provázanost mzdy s jejich přínosem pro společnost. Zde jsou již výsledky diverznější, protože s výrokem souhlasí 38 %, pozitivně váhajících je 35 %, negativně váhajících dokonce 21 % a zcela nesouhlasí 6 % zaměstnanců. Negativně tedy otázku hodnotí 27 %. Poměrně vysoké procento zaměstnanců se domnívá, že jejich přínos společnosti není řádně odměněn a dochází zde k demotivaci zaměstnanců a klesá potom jejich angažovanost.

Graf 2 – otázka č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Problémem může být v souvislosti s touto otázkou míra informovanosti zaměstnanců. Ideální by bylo zaměřit se v informovanosti na celkovou odměnu, aby zaměstnanec skutečně viděl v souhrnu, kolik do něho společnost investuje. Důležité je zaměstnance informovat nejen kolik, ale také v jaké formě společnost do jednotlivých zaměstnanců investuje a tím předat poselství, že společnost se o své zaměstnance stará a záleží jí na jejich spokojenosti.

Ideálním nástrojem by mohlo být vytvoření dopisu pro zaměstnance, který by byl každému zaměstnanci adresně předán nebo zaslán a to buď v papírové podobě, nebo elektronicky. Prostřednictvím atraktivního grafického zpracování by byl zaměstnanec informován o těchto oblastech:

- roční výdělek – rozděleno na základní mzdu, přípatky ke mzdě, výše kvartálních odměn (doplněno například o procento plnění), výše mimořádných odměn a výše bonusu ambice;
- benefity – výše příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění, na stravování, na jazykovou výuku a nadstandardní zdravotní prohlídky apod.;
- investice do vzdělání a rozvoje – výše nákladů na vzdělání jednotlivých zaměstnanců v kalendářním roce;
- společnost by mohla například plošně informovat, kolik finančních prostředků bylo vynaloženo na rekonstrukce kanceláří a nové vybavení apod.

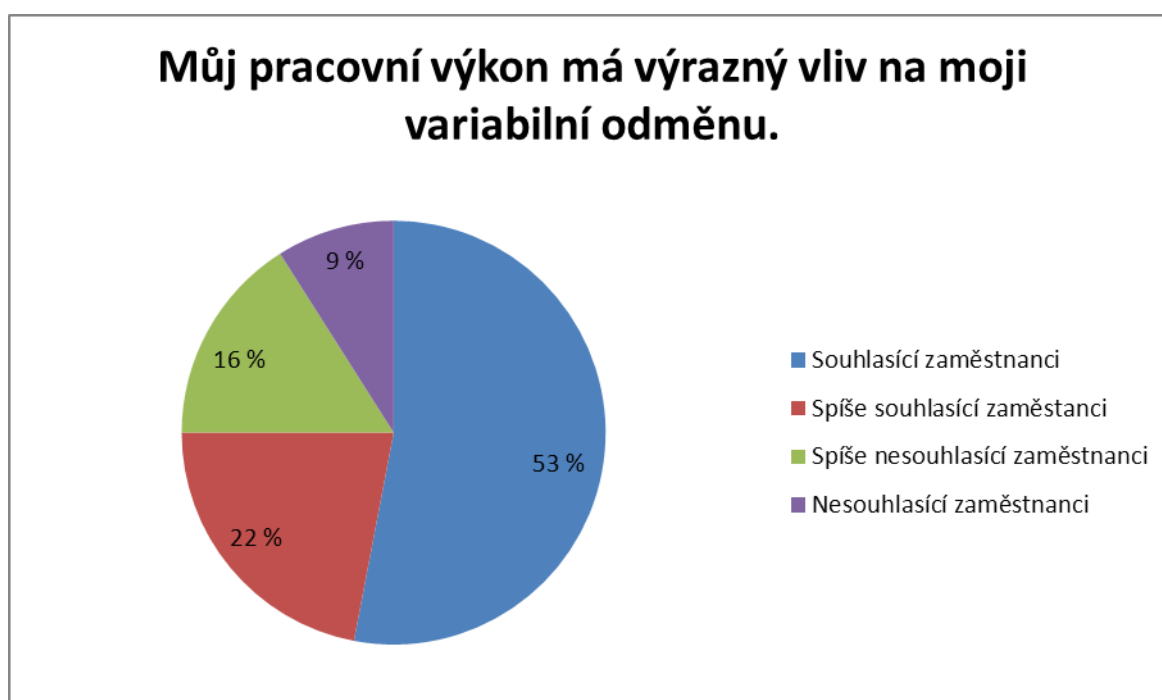
Tento dopis by mohl sloužit i k předání dalších důležitých informací jako jsou obchodní výsledky společnosti nebo informací z personální oblasti, plánované změny apod. Zároveň by společnost mohla prostřednictvím dopisu svým zaměstnancům adresně poděkovat za jejich pracovní úsilí.

Prostřednictvím dopisu by si zaměstnanci lépe uvědomili rozsah celkového odměňování. Jak již bylo uvedeno výše, dopis by byl vyhotoven adresně v osobní rovině a podepsán jednateli a vedoucím daného oddělení, do kterého zaměstnanec patří.

Otázka č. 3 – Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji variabilní odměnu.

Třetí otázka je zaměřena na vliv pracovního výkonu na odměnu a její hodnocení vychází lépe než u otázky předchozí. 53 % zaměstnanců se domnívá, že jejich výkon může výrazně ovlivnit jejich odměnu a 22 % zaměstnanců se k tomuto tvrzení spíše přiklání. 16 % zaměstnanců toto tvrzení spíše odmítá a 9 % s výrokem nesouhlasí zcela, což rozhodně není zanedbatelné číslo. Je tedy vidět, že tři čtvrtiny zaměstnanců odpovídají, že svou odměnu ovlivnit mohou a čtvrtina nikoli.

Graf 3 – otázka č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Dle teorie zaměstnanci vnímají svoji mzdu jako na něco, na co mají nárok za čas strávený v práci. K ocenění přínosu a nadstandardního výkonu a tím ke zvýšení motivace by měl sloužit především kvartální výkonový bonus a mimořádný fond odměn vedoucích pracovníků.

Z hodnocení této otázky vyplývá, že pouze polovina zaměstnanců spojuje výši variabilní odměny se svým výkonem. Pokud je bráno v úvahu, že společnost propaguje výkonové nastavení odměňování, je tento výsledek velmi neuspokojivý. Vhodným opatřením by mohlo být vypracování studie personálním oddělením, jak se s těmito složkami odměňování ve společnosti skutečně pracuje. Hlavně v oblasti kvartálního bonusu, kde se předpokládá, že cíle jsou výkonově nastavené a v souladu s cíli společnosti.

U obchodních pozic jsou výsledky plnění oproti plánu jasně dané. Tito zaměstnanci přesně konkrétně vědí, za co jsou odměňováni (důležité je zde samozřejmě správné plánování). V tomto případě je systém velmi přehledný a lze tvrdit, že je motivačně zaměřený. Studie by se měla zaměřit jak obchodní pozice, tak na specialisty back officu a pozice s rutinní náplní

práce. Pro specialisty back officu je kvartální bonus také vhodný, pokud s ním manažeři umějí pracovat a stanovují cíle, které se vážou na aktuální úkoly stojící před zaměstnanci a vedou je k většímu nasazení při plnění těchto úkolů. U kvartálních bonusů pozic s rutinní náplní práce lze o jejich smyslu pochybovat. Tam může být těžké stanovit skutečně motivační cíle a manažeři často tíhnou k obecné definici cílů jako například osobní ohodnocení apod. Personální oddělení, jako vlastník procesu systému odměňování, by mělo ve studii prověřit kvalitativní nastavení cílů a udělat rozbor napříč odděleními. Blíže se zaměřit na oddělení, kde je pravidelně dosahováno plného výkonu s ohodnocením na 100 % a zajistit proškolení dotyčných manažerů o správném nastavování cílů a principů odměňování s dopadem na motivaci zaměstnanců.

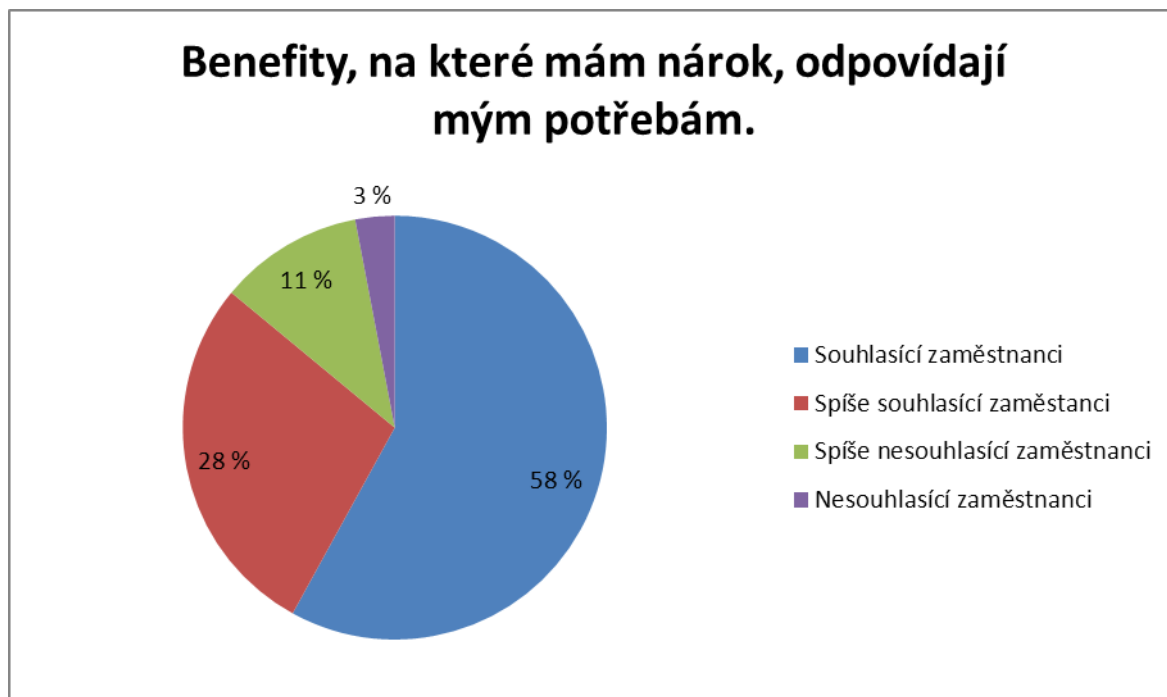
Dalším možným řešením by mohlo být zrušení kvartálního bonusu právě u pozic s rutinní náplní práce. Náklady na kvartální bonus by se rozdělily do ročního bonusu, který by byl znovu u těchto pozic zaveden (ovšem v menším peněžním objemu) a o zbytek by byl navýšen fond pro mimořádné odměny. Manažer by potom mohl zaměstnance častěji odměňovat za nadstandardní výkon než jako je tomu v přítomnosti a vedlo by to ke stavu, kdy pracovní výkon bude mít skutečný vliv na finanční odměnu. Všichni manažeři, bez rozdílu jestli vedou oddělení odměňované kvartálními bonusy či ročním bonusem a navýšeným fondem odměn, by měli být v oblasti odměňování opět proškoleni.

Otázka č. 4 – **Benefity, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.**

Tato otázka je zaměřena na hodnocení benefitů a zaměstnaneckých výhod z hlediska pokrytí potřeb zaměstnanců. Celých 58 % zaměstnanců je s nabídkou zcela spokojeno, 28 % je spíše spokojeno, 11 % zaměstnanců má k nabídce výhrady a vyjadřují určitou nespokojenost a 3 % nejsou spokojena vůbec. I zde je vidět, že názory na benefity zaměstnanců jsou velmi rozdílné. Je to dáno pravděpodobně tím, že nabídka benefitů a zaměstnaneckých výhod společnosti je značně omezená a předem striktně definovaná a zaměstnanci nemají možnost si například vybrat ty benefity, které by pro ně byly větším přínosem, i se zachováním například stejné finanční nákladovosti. Ve společnosti je věkové rozpětí zaměstnanců od 19 let do 62 let, je tedy zřejmé že starší zaměstnanci nebudou mít stejné preference, například v souvislosti s příspěvkem na penzijní připojištění, jako zaměstnanci mladší. Bylo by tedy vhodné nabídku benefitů rozšířit a dát možnost zaměstnanci ovlivnit výběr benefit, do kterých preferuje, aby zaměstnavatel investoval.

Je třeba zvážit otázku investic zaměstnavatele, zda je schopen se stejnými náklady umožnit zaměstnancům volbu benefitů nebo by bylo třeba budget na benefity navýšit. Už jen zvolený nástroj, který by zaměstnanci tuto volbu dovoloval, by vedl ke zvýšení investice. Je totiž velice pravděpodobné, že zvoleným nástrojem by mohla být např. dodavatelsky poskytovaná podpora typu Cafeterie, která umožňuje zaměstnanci online zvolení benefitu a vytvoření reportu pro případné zdanění nepeněžního příjmu apod.. Investice by se ovšem měly pozitivně odrazit na spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců.

Graf 4 – otázka č. 4

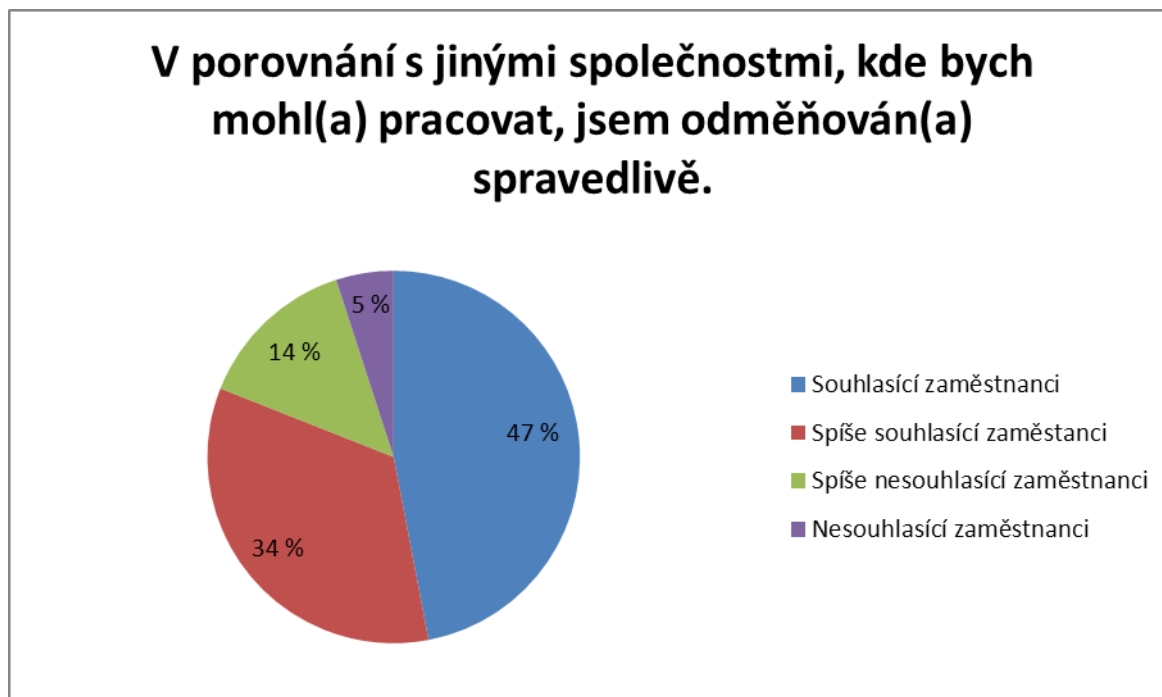


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 – V porovnání s jinými společnostmi, kde bych mohl(a) pracovat, jsem odměňován(a) spravedlivě.

Tato otázka se týká pocitů zaměstnanců spojených se spravedlivým odměňováním ve společnosti ve srovnání s ostatními, většinou konkurenčními společnostmi. Méně než polovina zaměstnanců - 47 % - souhlasí se spravedlivým odměňováním, ovšem celých 34 % souhlasí jen částečně. S výrokem spíše nesouhlasí 14% a 5 % zaměstnanců považuje odměňování ve společnosti za nespravedlivé. Ačkoli společnost pomocí HAY metodologie sleduje úroveň mezd konkurenčních společností na trhu a snaží se držet na úrovni mediánu těchto údajů, zaměstnanci většinou o spravedlivém odměňování přesvědčeni nejsou. Bylo by zde vhodné zajistit komunikaci směrem k zaměstnancům a například pomocí souhrnných informací za společnost zaměstnance posílit v myšlence, že společnost své zaměstnance odměňuje podle promyšlené koncepce. Je zde ovšem otázka, do jaké míry je možné tyto citlivé informace odtajnit. Autorka se přiklání k obecnému informování o tom, že společnost se tímto tématem zabývá a podrobně sleduje, kde se mzdy zaměstnanců ostatních firem pohybují apod. Pro předání těchto informací by bylo možné využít celopodniková setkání nebo účast zaměstnance personálního oddělení na schůzce oddělení nebo úseku, kde by mohl toto téma otevřít. Eventuálně by bylo možné zorganizovat schůzky zaměstnanců napříč firmou s personálním oddělením, kde by toto téma mohlo být otevřeno, a byl by dán prostor pro diskuzi.

Graf 5 – otázka č. 5



Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na toto téma byla autorkou vypracována stručná analýza, která porovnává stávající úroveň mezd ve společnosti VWFS s úrovní mezd zahraničních společností se sídlem v Praze. Pro zpracování dat byla využita HAY metodologie. Cílem této studie je ukázat, kolik zaměstnanců ve společnosti se pohybuje buď pod 80 % mediánu celkového příjmu stejně zařazených pozic na trhu, nebo nad 120 % mediánu. Do analýzy nebyli zahrnuti zaměstnanci v managementu, protože u nich je cíleno na horní kvartil dle HAY metodologie. Aktuální zařazení pozic a výše peněžních odměn jednotlivých zaměstnanců poskytl zaměstnanec personálního oddělení.

Tabulka níže ukazuje compa-ratio neboli procentuální podíl individuálního celkového příjmu zaměstnanců vůči mediánu celkového příjmu stejně zařazených pozic na trhu. Celkový příjem 22 zaměstnanců se pohybuje pod 80 % mediánu, což je 13,5 % z celkového zkoumaného vzorku zaměstnanců. Bližším výzkumem bylo zjištěno, že ve 13 případech z těchto 22 zaměstnanců se jedná o začínající zaměstnance, kteří jsou ve společnosti méně než jeden rok a kteří se na pozici zapracovávají. 85,5 % zaměstnanců se se pohybuje ± 20 % na mediánu, což se dá považovat za zdravé mzdové rozpětí. 1 % zaměstnanců se nachází nad 120 % mediánu. Zde by bylo vhodné detailně se zaměřit na zaměstnance s podprůměrnou mzdou a detailně prozkoumat, zda je toto nízké ohodnocení způsobeno skutečně pouze juniorním zařazením zaměstnanců nebo k tomu vedou objektivní důvody a jaké, a případně tyto důvody nadále řešit. Pokud neexistují důvody pro podhodnocenou peněžní odměnu vůči trhu, je třeba cíleně těmto zaměstnancům peněžní odměnu navýšit buď do základní mzdy, nebo do variabilní složky. Je také vhodné pravidelně provádět revize zařazení pozic, což společnost provádí 1x za rok.

Tabulka 1 Externí spravedlnost odměňování

Externí benchmark	Oddělení					Celkový součet
	Marketing a obchod	Správní oddělení	Finanční oddělení	IT oddělení	Ostatní	
<70 %				1		1
70 % - 79 %	6	9	3		3	21
80 % - 89 %	10	24	5	6	3	48
90 % - 99 %	13	18	5	5	5	46
100 % - 109 %	11	4	7	2	6	30
110 % - 120 %	10	2	1	2	1	16
>120 %	1			1		2

Zdroj: vlastní zpracování

Motivovanost:

V oblasti motivovanosti bylo sestaveno 5 otázek.

Otázka č. 6 – **Tato společnost mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil(a) nad očekáváníí.**

Otázka č. 7 – **Pokud se naskytne příležitost, chválím své zaměstnání před ostatními..**

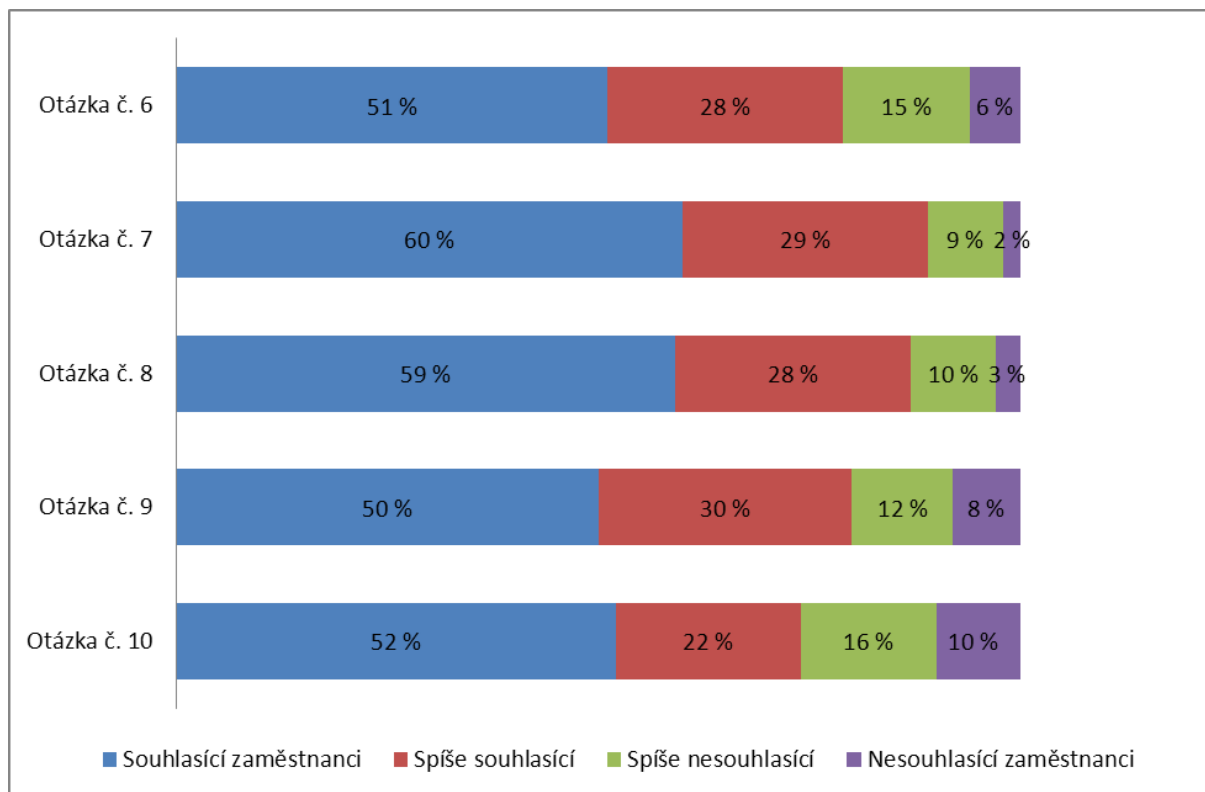
Otázka č. 8 – **Pokud by přítel hledal práci, bez váhání bych naši společnosti doporučil(a)..**

Otázka č. 9 – **Bylo by pro mě těžké odejít od této společnosti.**

Otázka č. 10 – **Jen zřídka mě napadne myšlenka odejít z této společnosti pracovat někam jinam.**

Po vyhodnocení odpovědí se autorka rozhodla pro porovnání výsledků odpovědí, které se všechny zaměřují na motivovanost zaměstnanců. Z grafu je totiž zřejmé, že na všechny otázky v oblasti motivace zaměstnanci reagovali velmi podobně. Ve společnosti tedy pracuje průměrně 54 % dobře motivovaných zaměstnanců a 27 % zaměstnanců, kteří s výroky spíše souhlasili. O průměrně 12 % zaměstnanců lze říci, že spíše nemají motivaci pro společnosti pracovat a 6 % zaměstnanců je demotivovaných.

Graf 6 – otázka č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření v oblasti motivovanosti ukazují, že společnosti by se měla na oblast motivovanosti svých zaměstnanců velmi zaměřit a pokusit se ji vylepšit tak, aby dobře motivovaných zaměstnanců byla výraznější převaha. Ať už tím, že se pokusí vedení společnosti prosadit navrhované změny v oblasti odměňování jako je informovanost zaměstnanců o jejich celkové odměně a o spravedlivosti systému odměňování nebo revizí výkonnostních kvartálních bonusů, ale motivovat zaměstnance i svým přístupem k nim. Motivovanost zaměstnanců totiž není možné zařídit pouze centrálním nastavením systému hodnocení, odměňování apod. Je třeba, aby každý manažer v této oblasti podnikal kroky, aby dosáhl ve svém týmu co možná největší motivovanosti. Zaměstnanci nejsou všichni stejní a každý jedinec považuje za důležité jiné pracovní faktory než jeho kolega. Proto je na manažerovi, aby tyto motivátory u každého zaměstnance odhalil a s nimi potom dále pracoval. Pro někoho je motivací peněžní odměna za mimořádný výkon, pro jiného to ale může znamenat volnost v rozhodování o přístupu k pracovním úkolům, povýšení, pěkné služební auto nebo zaměstnání v prestižní společnosti. Dalším možným řešením zvýšení motivovanosti je tedy zavedení pravidelného školení vedoucích zaměstnanců v oblasti motivovanosti zaměstnanců, kde by se jim dostalo odborného náhledu na motivovanost a výčet aktuálních moderních trendů apod.

Také společnost by měla oblast motivovanosti podporovat. Například na celopodnikových setkáních dát zaměstnancům najevo, že dosažené výsledky jsou prací všech zaměstnanců, ne jen zaměstnanců v obchodním oddělení. Pravidelné průzkumy motivovanosti, například 1x za dva roky, by mohly pomoci společnosti zmapovat, jak se zaměstnanci aktuálně

ve společnosti cítí a co by ocenili, aby bylo jinak. Průzkumem by společnost zaměstnancům dávala najevo, že jim zaměstnanci nejsou lhostejní a že ji názor svých zaměstnanců zajímá.

3.8 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

Manažeři mají přímý vliv na stanovení celkové odměny a jsou nejkompetentnější k tomu, aby své podřízené motivovali. Kvalitativní výzkum byl proto proveden mezi 1st line manažery společnosti, kteří mají pro odměňování pracovníků plnou kompetenci. Pro kvalitativní výzkum byl zvolen semi-strukturovaný rozhovor zaměřený na oblasti stanovení mzdy, variabilní odměňování a benefity, a motivaci. Rozhovor se sestával s otevřených i uzavřených otázek. Shrnutí za jednotlivé rozhovory je uvedeno níže.

Stanovení mzdy:

Z pohledu vedoucích pracovníků jsou mzdy ve společnosti nastaveny tak, že odpovídají přínosu jednotlivých zaměstnanců společnosti, pouze ovšem z lokálního hlediska. Pokud by byl problém nastavení mezd řešen globálně, těžko by mohla být mzda specialisty v České republice srovnávána se mzdou specialisty vykonávající podobnou práci v Německu v koncernu Volkswagen. Dle většinového názoru manažerů jsou mzdy na českém trhu konkurenceschopné a to ve srovnání s finančními institucemi v Praze a s bankami. Při komunikaci nad celkovou odměnou zaměstnance je třeba zaměřit se na celkovou odměnu, lidé mají totiž tendenci tíhnout při diskuzi pouze k základnímu platu. Je třeba zmínit všechny složky odměňování a také chování firmy, ve smyslu proplácení přesčasů apod. V komunikaci též funguje bezprostřední zpětná vazba na provedený výkon a přímé a „fér“ jednání se zaměstnanci. Kritizován byl nízký budget pro navyšování mezd například ve srovnání s partnerskou společností Škoda Auto.

Variabilní odměňování a benefity:

Systém variabilního odměňování je ve společnosti většinově manažery oceňován. Co je velmi kritizováno, je IT podpora při vyhodnocování a nastavování cílů (systém totiž neumožňuje tyto dvě činnosti provádět a zaznamenávat současně, což nesplňuje požadavky na účinnou technickou podporu). Většina manažerů uvádí, že systém a způsob výplaty dává smysl a systém je motivační, ovšem objevil se i názor, že tento systém motivačně nepůsobí. Z důvodu přístupu managementu dochází k nemotivačnímu nastavení cílů a k výplatě celých 100 % bez vyšší angažovanosti zaměstnanců a tím je variabilní odměna po čase zaměstnanci vnímána jako nároková.

Jedna z otázek byla zaměřena na vhodnost kvartálních bonusů pro podpůrné pozice s rutinní náplní práce. Většina manažerů stála pevně za názorem, že tento bonus a kvartální hodnocení je vhodné i pro tyto pozice, zejména v podobě skupinových cílů dle požadavků na termíny, normy a parametry SLA. Některé pozice jsou zapojeny do běžících projektů, např. testují nové systémy apod., a je třeba jejich běžnou pracovní náplň vykrýt někým, kdo umí zaměstnance alokovaného na projektu zastoupit. V tomto případě má vyhodnocení projektu dopad do kvartálního bonusu všech zaměstnanců v týmu. Protipólem tohoto stanoviska je stanovisko jednoho manažera, který kvartální bonus pro podpůrné pozice kritizuje a poukazuje na vágně nastavené úkoly a vyplácení plného bonusu bez zjevně vynaloženého úsilí.

V oblasti benefitů se manažeři vyjádřili, že zaměstnanci oceňují především specifické benefity jako je levný telefonní operátor, nabídka operačního leasingu apod. a velmi by podle nich zaměstnanci ocenili zavedení Cafeterie. Obzvláště z psychologického hlediska, kdy možnost volby by mohlo mít pro zaměstnance přidanou hodnotu.

Stimulace manažery:

Manažeři využívají pro stimulaci svých zaměstnanců finanční nástroje pouze částečně. Nejvíce byla zmiňována stimulace tzv. měkkými přístupy, jako je zajímavá práce, pochvala, bezprostřední reakce, důvěra ve vedoucího. Jako podporu pro zlepšení motivovanosti by zejména ocenili možnost svobodněji manipulovat s rozpočtem na variabilní odměňování, zvýšení budgetu na relační odměny jako je např. pozvání na večeri, zakoupení snídaně apod. Dále byly zmiňovány zajímavé projekty v rámci motivovanosti jako je možnost „mini-rotace“, tj. možnost nahlédnout na několik měsíců do jiného oddělení a možnost hodnocení mezi jednotlivými odděleními, kdy zaměstnanci mohou ohodnotit jednotlivá oddělení jako team a uvést konkrétní vysvětlení hodnocení. Také bylo zmiňováno větší využití rozvojového programu. Manažeři jsou ve společnosti často pod tlakem času a je jim dán malý prostor pro práci s lidmi. Oddělení HR by se mělo na tuto oblast zaměřit a více proaktivně s manažery tuto oblast otevírat.

3.9 Porovnání kvantitativního a kvalitativního výzkumu

Porovnáním vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a semi-strukturovaných rozhovorů s vedoucími oddělení v oblasti spravedlnosti vyplývá, že vedoucí pracovníci vnímají nastavení mezd a celkové odměny ve společnosti spravedlivěji než zaměstnanci. Potvrzuje se zde nízká informovanost zaměstnanců v této oblasti, manažeři mají větší přehled, co se týká interní a externí spravedlnosti.

V oblasti variabilního odměňování a benefitů mají manažeři problém zejména s IT podporou a systém jako takový je pro ně velmi vyhovující a považují jej za motivační. U zaměstnanců ovšem vyplynulo, že 25 % z nich nepovažují systém variabilní odměny za správně nastavený a není v ní odražen jejich výkon. Na tuto oblast je třeba dobře se zaměřit a ověřit si správné nastavení cílů, zda působí motivačně, ale také zajistit dobrou komunikaci manažerů v oblasti zpětné vazby. Navrhovaná studie provedená personálním oddělením v oblasti nastavení cílů spolu s proškolením manažerů by měla tuto oblast dle předpokladu autorky podpořit. Naopak s návrhem zrušení kvartálního bonusu pro čistě administrativní pozice by ze strany managementu jistě podpořen nebyl, proto se autorka přiklání k jeho zavržení. Návrh na podporu benefitů s možností volby pro zaměstnance všichni manažeři jednomyslně podpořili.

V oblasti motivace se projevuje jen částečný vliv peněžní odměny, i když ten má jistě také zřetelný dopad. Manažeři jsou ztotožnění s názorem, že motivaci zaměstnanců má zajistit hlavně příslušný vedoucí pracovník, ale je také třeba, aby společnost poskytla manažerům příslušné nástroje a možnosti v této oblasti. Je tedy zřejmé, že nestačí pouhé proškolení manažerů, ale společnost může podpořit i jinými způsoby zejména v oblasti rozvoje, jak je popsáno výše.

4 Návrhy a doporučení

Tato kapitola má za cíl shrnout a více specifikovat výše navrhovaná doporučení a to v oblastech časových, finančních a v oblasti rozdělení kompetencí. Návrhem pro zlepšení v oblasti vnímání celkové odměny bylo vytvoření adresného dopisu pro každého zaměstnance pojednávající o celkové odměně za uplynulý rok. Tento projekt by měl být zajišťován personálním oddělením, které vlastní všechna data spojená s odměňováním. Celý proces je poměrně náročný na sběr, analýzu a správnou prezentaci dat. Data, která by měla být obsažena v tomto dopisu Total Remuneration, se totiž nemusí nacházet v jednom systému a je třeba zajistit kompletnost a správnost dat ke každému zaměstnanci. Vytvoření dopisu by vytyžilo minimálně jednoho zaměstnance odhadem na 12 pracovních dnů, což by znamenalo náklad cca 35 000,-, pokud pro výpočet použijeme průměrnou mzdu specialisty ve společnosti. Mohla by být využita i externí agentura, což by bylo jednorázově nákladnější než využití vlastních zdrojů. Ideálním řešením by bylo využití IT podpory a úpravy stávajícího mzdově-personálního systému pro zajištění opakovatelnosti tohoto dopisu každým rokem a efektivnosti v dalších letech. Toto řešení by bylo v prvním roce jistě nejvíce nákladné, protože by byl zapojen specialista z oddělení HR zajišťující celý proces, business analytik společnosti a externí dodavatel systému, který by úpravy v systému musel naprogramovat a provést. Úpravy by spočívaly v možnostech importu všech dat potřebných pro dopis Total Remuneration do systému, v zajištění výpočtu všech součtových položek a ve vytvoření sestavy včetně grafického zpracování s možností úprav textů apod., která by mohla být pro dopis přímo použita. Průměrná cena programátorů za man/day (neboli člověkoděn) je 3 000,- Kč. Odhadovaná cena by se mohla v prvním roce zvýšit až na cca 80 000,- Kč, ovšem s vyhlídkou ušetření nákladů v dalších letech a s očekávaným výrazným dopadem na informovanost a motivovanost zaměstnanců. Časově by měl být dopis předán po vyplacení všech variabilních složek za daný rok, tedy ideálně během dubna následujícího roku. Toto období je také vhodné z důvodu probíhajících ročních hodnotících pohovorů.

Prověření toho, jak manažeři pracují s cíli ovlivňujícími výši kvartálního bonusu, by mělo být centrálně zajištěno personálním oddělením. Tato studie by se týkala kvalitativního nastavení cílů, tzn. vágní a nekonkrétní znění, vztah úkolů k pracovní činnosti zaměstnance, časté opakování stejných úkolů apod. Data by byla následně porovnána mezi jednotlivými odděleními a na základě těchto porovnaní by bylo vhodné zajistit proškolení vedoucích pracovníků těchto oddělení, kde k nevhodným stanovením cílů dochází. Školení by bylo zřejmě realizováno externí agenturou, pravděpodobně přímo „na míru“ pro společnost. Cenu školení autorka odhaduje na 25 000,- až 35 000,- Kč. Školení by bylo vhodné uskutečnit koncem kalendářního roku před plánováním cílů na další kalendářní rok.

Zavedení Cafeterie pro správu benefitů by předcházela výběrová řízení na výběr společnosti, která by tuto službu zajišťovala. Projekt by byl opět řízen personálním oddělením ve spolupráci s oddělením informačních technologií a oddělením centrálního nákupu. Společnosti tuto službu nabízejí většinou zdarma, protože příjem pro ně představují provize dodavatelů benefitů, kteří jsou v nabídce přes systém Cafeteria obsaženy. Pro společnost Volkswagen Financial Services by proto zavedení Cafeterie nepředstavovalo vysokou finanční investici.

Komunikace ohledně spravedlnosti odměňování ve společnosti by byla zajišťována opět personálním oddělením. Zde není dle názoru autorky nutné uvádět finanční náročnost nebo

odpovědnosti, neboť informovanost zaměstnanců patří do hlavní náplně personálního oddělení a měla by být zajišťována prostřednictvím běžného chodu oddělení. Stejně tak jako podpora manažerů v oblasti rozvoje zaměstnanců, event. podpora při rotacích zaměstnanců v rámci společnosti apod.

5 Závěr

Systém hodnocení ve společnosti je nastaven v souladu s její politikou odměňování, která klade důraz na odměňování dle výkonu. Odměňování dle výkonu je teoreticky zajištěno provázáním odměny s ročním hodnocením pracovního výkonu zaměstnance a také s kvartálním hodnocením cílů KPI's. V oblasti odměňování a nastavení nominální výše mezd je sledováno konkurenční prostředí, čímž má společnost za cíl zabezpečit retenci zaměstnanců a spravedlivý systém odměňování, který je také podporován sledováním interního nastavení úrovně mezd napříč odděleními. Pro sledování konkurenčního prostředí v oblasti nastavení mezd je využívána HAY metodologie poskytovaná společností Hay Group.

Celková odměna ve společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o. se skládá z peněžní odměny, která zahrnuje základní mzdu časovou včetně zákonných příplatků dle Zákoníku práce, kvartální výkonnostní bonus, mimořádné odměny z fondu vedoucích oddělení, roční bonus pro vedoucí oddělení a úseků, bonus ambice, zaměstnanecké benefity a ostatní relační odměny. Největší změny v systému odměňování společnost doznala v roce 2012, kdy většina zaměstnanců přešla z režimu ročního bonusu na bonus kvartální. Kvartální bonus by měl být silně navázán na výkon zaměstnance a vyplácen na základě vyhodnocení cílů 4x ročně. Součástí cílů navázaných na kvartální bonus jsou u všech zaměstnanců obchodní cíle společnosti (ovšem v různé míře dle typu pracovní pozice) a tím se zajišťuje orientace zaměstnanců na plnění obchodních cílů napříč společností. Cílem zavedení kvartálního bonusu ve společnosti bylo zvýšit motivaci zaměstnanců plnit své pracovní úkoly, zvýšit povědomí o cílech společnosti, zvýšit motivovanost prostřednictvím odměny následující brzy po výkonu a zvýšit atraktivitu společnosti pro uchazeče o zaměstnání.

Další složky variabilního odměňování jsou bonus ambice, roční bonus a fond odměn vedoucích oddělení. Fond odměn je využíván vedoucími pro ocenění mimořádného výkonu zaměstnance mimo stanovené cíle v kvartálním hodnocení, roční bonus náleží pouze zaměstnancům v managementu společnosti a je vyplácen zejména s ohledem na plnění ekonomických a obchodních ukazatelů společnosti a na základě hodnocení zaměstnance v rámci komparativního panelu. Bonus ambice je zvláštním typem odměny závisící na splnění jednoho ročního obchodního ukazatele, který vyhláší vedení společnosti, a v případě splnění tohoto ukazatele je bonus plošně vyplácen všem zaměstnancům do úrovně specialistů včetně. Společnost také nabízí svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody, které mají předem stanovenou strukturu. V oblasti relačních odměn společnost disponuje moderně zařízenou budovou, nadstandardními pracovními pomůckami, atraktivními značkami služebních vozů apod.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění nastavení mezd a provázanosti odměny na výkon, dále na oblast benefitů a spravedlnost odměňování a motivaci. Tyto oblasti vzešly z kritických míst, která autorka identifikovala po zkoumání nastavení systému odměňování ve společnosti.

Zaměstnanci většinou chápou, na čem závisí jejich mzda. Tvzení, že jejich mzda odpovídá jejich přínosu společnosti, 27 % zaměstnanců hodnotí jako nepravdivé a domnívají se, že jejich přínos není řádně odměněn a dochází k jejich demotivaci. Zde by se společnost měla zaměřit na informovanost zaměstnanců v oblasti jejich celkové odměny. Návrhem autorky je vytvoření adresného dopisu pro zaměstnance v atraktivním vyhotovení, jehož součástí by byla informace o celkové odměně zaměstnance za uplynulý rok, tj. výše mzdy a jejich ostatních zákonných složek, výše odměn (mimořádných, kvartálních apod.), peněžní výše čerpaných jednotlivých benefitů, investice do vzdělání toho konkrétního zaměstnance apod. Tento dopis by zaměstnavatel mohl současně využít pro poděkování za pracovní úsilí a k předání ostatních informací na právě aktuální téma (změny ve společnosti, předání nějakého poselství apod.).

Další otázka byla zaměřena na vliv pracovního výkonu na odměnu zaměstnance. V součtu 75 % zaměstnanců souhlasí, že jejich výkon má výrazný vliv na jejich odměnu, ovšem 25 % zaměstnanců s výrokem nesouhlasí. Zde může být problém v plošném zavedení kvartálních bonusů, protože u pozic s rutinní náplní práce může docházet k přílišnému zobecňování cílů navázaných na kvartální bonus a tyto cíle potom nemají vliv na mimořádný výkon jako u ostatních pozic. Chybně nastavený kvartální bonus náleží dotyčným zaměstnancům v plné výši, i když odvádějí standardní výkon při plnění své základní náplně práce, a bonus může být začat vnímán stejně jako mzda, tedy něco, na co má zaměstnanec téměř automaticky nárok za čas strávený v práci. Personální oddělení by mělo vytvořit studii pro ověření této teorie, a zaměřit se hlavně na ta oddělení, kde je pravidelně dosahováno plného výkonu a zajistit proškolení dotyčných manažerů o správném nastavování cílů a principů odměňování s dopadem na motivaci zaměstnanců, případně zajistit odbornou asistenci v této oblasti.

V otázce věnované benefitům 58 % zaměstnanců je s nabídkou zcela spokojeno, 28 % je spíše spokojeno a v součtu 14 % vyjadřuje nespokojenost. Nabídka benefitů ve společnosti je poměrně omezená a předem striktně definovaná bez možnosti volby zaměstnance, který benefit by danému zaměstnanci více vyhovoval. Při velkém věkovém rozpětí zaměstnanců lze očekávat také rozdílné preference benefitů, proto by společnosti měla zvážit rozšíření nabídky a dát zaměstnanci možnost ovlivnit výběr benefitů dle jeho preference. Řešením by mohlo být zavedení Cafeterie, tj. on-line nástroje v podobě e-shopu, kde by zaměstnanec mohl výběr benefitů ovlivnit.

V oblasti spravedlnosti odměňování si 47 % zaměstnanců myslí, že jsou odměňováni spravedlivě, 34 % se tomuto tvrzení spíše přiklání a v součtu 19 % nesouhlasí. Bylo by zde vhodné zajistit komunikaci směrem k zaměstnancům a například pomocí souhrnných informací za společnost zaměstnance posílit v myšlence, že zaměstnavatel své zaměstnance odměňuje podle promyšlené koncepce. Autorka se přiklání k obecnému informování o tom, že společnost se tímto tématem zabývá a podrobně sleduje, kde se mzdy zaměstnanců ostatních firem pohybují apod. Pro předání těchto informací by bylo možné využít celopodniková setkání nebo účast zaměstnance personálního oddělení na schůzce oddělení nebo úseku, kde by mohl toto téma otevřít. Eventuálně by bylo možné zorganizovat schůzky zaměstnanců napříč firmou s personálním oddělením (například jedenkrát až dvakrát ročně), kde by toto téma mohlo být otevřeno, a byl by dán prostor pro diskuzi. Společnost aktuálně jedenkrát ročně sleduje spravedlnost odměňování pozic jak interně, tak vůči trhu, a provádí také aktualizace zařazení pozic, což je dle názoru autorky dostačující.

Oblast motivovanosti byla hodnocena položením pěti otázek a průměrně ve společnosti pracuje 83 % motivovaných zaměstnanců, 2 % zaměstnanců téměř bez pracovní motivace

a 6 % zaměstnanců demotivovaných. Společnost by se měla na oblast motivovanosti svých zaměstnanců velmi zaměřit a pokusit se ji vylepšit zavedením již výše zmiňovaných doporučení v oblasti odměňování. Je ovšem také třeba, aby každý manažer přispěl jednotlivě ke zlepšení motivovanosti svých podřízených. Každý jedinec považuje za důležité jiné pracovní faktory než jeho kolega, proto je na manažerovi, aby tyto motivátory odhalil a s nimi potom dále pracoval. Dalším možným řešením zvýšení motivovanosti je tedy zavedení pravidelného školení vedoucích zaměstnanců v oblasti motivovanosti zaměstnanců, kde by se jim dostalo odborného náhledu na tuto oblast a výčet aktuálních moderních trendů apod. Společnost by měla pravidelně provádět průzkumy motivovanosti, například 1x za dva roky, kde by zjistila, co by zaměstnanci ocenili a co by chtěli například změnit. Průzkumem by společnost zaměstnancům dávala najevo, že jim zaměstnanci nejsou lhostejní a že ji názor svých zaměstnanců zajímá. Zde je nutné zajistit, aby po průzkumu následovala akce, jinak by průzkum pro zaměstnance ztratil atraktivitu a pocit důležitosti.

Na dotazníkové šetření byl dále navázán kvalitativní výzkum formou semi-strukturovaného rozhovoru se zástupci 1st line managementu ve společnosti. Rozhovory byly zaměřeny na oblast stanovení mezd, variabilní odměňování a benefity a motivovanost. Management společnosti vnímá, že systém odměňování je spravedlivější, než ukazuje výsledek dotazování mezi zaměstnanci. Z jejich strany byl podpořen návrh informovat zaměstnance o celkové odměně, tedy všech jejích složkách, včetně nákladů na rozvoj apod. Také management by měl být častěji informován o celkové odměně jednotlivých zaměstnanců a personální oddělení by mohlo proaktivně připravovat reporty pro vedoucí oddělení informující o této oblasti. Oblast kvartálního bonusu byla manažery hodnocena pozitivně zejména z pohledu výkonového odměňování a frekvence. Objevila se zde ovšem i kritika ve smyslu vágně nastavených cílů a transformace výkonové bonusu na nárokovou složku v očích zaměstnanců. Je zřejmé, že tato oblast si ze strany společnosti zaslouží velkou pozornost, aby investované úsilí v podobě modernizace výkonového odměňování přineslo kýžené výsledky. Manažeři se domnívají, že oblast motivovanosti je především v jejich kompetenci, ovšem je nutné zabezpečit potřebné kroky a nástroje ze strany společnosti. Zejména by ocenili podporu v oblasti rozvoje zaměstnanců ze strany HR oddělení a to jejich proaktivním přístupem, možností rotace a zavedením průzkumu spokojenosti cíleného na jednotlivá oddělení. Společně s proškolením manažerů v této oblasti by autorka aktivní přístup personálního oddělení zcela jistě doporučovala.

Celkově je společnost vnímána jako stabilní zaměstnavatel s dobrou pověstí, je tedy pro společnost důležité této pověsti dostát a vyvinout úsilí, aby se podmínky zaměstnanců v oblasti odměňování a motivovanosti nadále vylepšovali.

Literatura

Sekundární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-512-2.

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 301 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 162 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

LORENCOVÁ, Hana a Petra ROHLÍKOVÁ. *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy: (vybrané kapitoly)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009, 194 s. ISBN 978-80-86730-45-5.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovní právní úkony: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 246 s. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

WALLACE, M.J. a SZILAGYI, L. *Managing Behaviour in organizations*. Glenview: Scott, 1982.

Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2014. 8. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2014, 1247 s. Práce, mzdy, pojištění (ANAG). ISBN 978-80-7263-850-5.

Internetové zdroje

VWFS.CZ, Údaje o společnosti, 2015. Dostupné z https://www.vwfs.cz/o-volkswagen-financial-services/#proc_volkswagen_financial_services

VWFS.CZ, ŠkoFIN výroční zpráva 2014.

Dostupné z https://www.vwfs.cz/public/66/8f/7a/22183_67635_SkoFIN_VZ_CZ.pdf

Podnikové materiály

Intranet společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o.

Směrnice společnosti Volkswagen Financial Services s.r.o. „Variabilní odměňování“

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Přílohy

Příloha 1 Vzor použitého dotazníku

Dotazník na téma: Odměňování a motivace zaměstnanců ve společnosti ŠkoFIN s.r.o.

Dobrý den,

ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, který zkoumá systém odměňování zaměstnanců ve vaší společnosti. Tento dotazník bude využit ke studijním účelům.

Dotazník je vykonáván pro účely bakalářské práce na Vysoké škole ekonomie a managementu (obor Komunikace a lidské zdroje) a je zcela anonymní. Odpovědi nebudou dále jinak zveřejněny ani využity k dalším účelům. Úkolem je prověřit kvalitu systému odměňování zaměstnanců.

Dotazník má 10 otázek, a jeho vyplnění Vám nezabere ani 3 minuty.

Křížkem v tabulce označte shodnou odpověď.

		rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	souhlasím pouze částečně	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
1.	Rozumím tomu, na čem závisí moje mzda.					
2.	Moje celková odměna odpovídá mému přínosu této společnosti.					
3.	Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji variabilní odměnu.					
4.	Benefity, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.					
5.	V porovnání s jinými společnostmi, kde bych mohl(a) pracovat, jsem odměňován(a) spravedlivě.					
6.	Tato společnost mě motivuje k tomu, abych své úkoly plnil(a) nad očekávání.					
7.	Pokud se naskytne příležitost, chválím své zaměstnání před ostatními.					
8.	Pokud by přítel hledal práci, bez váhání bych naši společnost doporučil(a).					
9.	Bylo by pro mě těžké odejít od této společnosti.					
10.	Jen zřídka mě napadne myšlenka odejít z této společnosti pracovat někam jinam.					

Děkuji vám za vaše odpovědi a čas strávený nad dotazníkem. S pozdravem, Lenka Procházková

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Témata pro rozhovor s vedoucími pracovníky ve společnosti ŠkoFIN s.r.o.

1 Témata pro rozhovor s vedoucími pracovníky ve společnosti

Poznámka: všechny otázky se týkají specificky společnosti ŠkoFIN s.r.o.

1) Stanovení mzdy ve společnosti

1. Myslíte si, že nastavení mezd u konkrétních zaměstnanců ve vašem týmu odpovídá jejich přínosu společnosti?
2. Jste s pokojem s prostorem, jaký vám firma poskytuje pro finanční motivaci zaměstnanců?
3. Co v komunikaci se zaměstnanci funguje, aby zaměstnanec vnímal svoje celkové odměňování jako objektivní?

2) Variabilní odměňování a benefity

4. Jak vnímáte aktuální pravidla pro výpočet a výplatu kvartálních bonusů?
5. Je něco, co byste z Vašeho pohledu v této oblasti rád změnil?
6. Vnímáte tento nástroj jako motivační? Pokud ne, tak proč?
7. Jak si myslíte, že je tento nástroj vhodný pro zaměstnance s rutinní náplní práce?
8. Vnímají zaměstnanci vašeho oddělení nabídku benefitů jako přidanou hodnotu a považují ji za motivační?
9. Myslíte si, že by bylo pro firmu výhodné rozšířit nabídku benefitů s možností výběru konkrétního benefitu a v čem?

3) Motivace

10. Čím se vám daří zaměstnance stimulovat?
11. Jaké nástroje byste uvítal, aby vám společnost poskytla, nebo jaké kroky by společnost měla podniknout, pro zlepšení motivovanosti vašich podřízených?

Zdroj: vlastní zpracování