

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2021

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Elizabeth Gécová

**Finanční a nefinanční ohodnocování zaměstnanců ve
vybrané společnosti**

Praha 2021

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Neusarová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME STUDIES

2018-2021

BACHELOR THESIS THESIS

Elizabeth Gécová

**Financial and non-financial evaluation of employees in a
selected company**

Prague 2021

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Neussarová Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky: Elizabeth Gécová

Poděkování

Především děkuji vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Janě Neussarové Ph.D. za její ochotu a připomínky, které mi pomohly tuto práci vypracovat.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá finančním a nefinančním ohodnocováním zaměstnanců ve vybrané společnosti, vzhledem k věku či postavení jednotlivých zaměstnanců. V praktické části se tyto dva faktory porovnávají. Jsou zde zřehledněny různé definice motivace a systémy ohodnocování zaměstnanců, které jsou čerpány z odborné literatury. Průzkum je zaměřen na spokojenost jednotlivých zaměstnanců s benefity finančními či nefinančními, které daná firma nabízí.

Klíčová slova

Motivace, ohodnocení, benefity, zaměstnanec, zaměstnavatel, firma

Annotation

The bachelor's thesis deals with the financial and non-financial evaluation of employees in a selected company, with respect to the age or position of individual employees. In the practical part, these two factors are compared. There are various definitions of motivation and employee evaluation systems, which are drawn from the literature. The survey focuses on the satisfaction of individual employees with the financial or non-financial benefits that the company offers.

Keywords

Motivation, rating, benefits, employee, employer, company

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	11
1.1 Motivování pracovníků.....	14
1.2 Potřeba	15
1.3 Hodnoty	17
2 OHODNOCOVÁNÍ	18
2.1 Cíle ohodnocování	21
3 POVINNÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	22
4 FINANČNÍ OHODNOCENÍ	26
5 NEFINANČNÍ OHODNOCENÍ	27
6 PRACOVNÍ VÝKON	35
PRAKTICKÁ ČÁST	36
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	36
7.1 Popis pracovní pozice autorky práce	37
7.2 Základní firemní hodnoty	38
8 SYSTÉM ODMĚN A BENEFITŮ	41
9 CÍLE, OTÁZKY A HYPOTÉZY PRŮZKUMU	42
9.1 Cíle průzkumu.....	42
9.2 Otázky.....	43
9.3 Hypotézy.....	43
9.4 Popis zkoumané skupiny	44
10 ANALÝZA NASBÍRANÝCH DAT	45
10.1 Diskuze	60
ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	64
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	68

SEZNAM PŘÍLOH.....	69
---------------------------	-----------

ÚVOD

Odměňování zaměstnanců je nedílnou součástí pro správný chod všech organizací. Zaměstnanci, kteří pro danou firmu pracují, musí být adekvátně motivováni k vysokému pracovnímu výkonu. Motivace zaměstnanců je neodmyslitelným faktorem organizace především z důvodu velké produktivity práce, kterou firma potřebuje. Je zapotřebí, aby si zaměstnavatel vážil svých zaměstnanců a přistupoval pozitivně k patřičné odměně směřující ke všem svým zaměstnancům, a to bez ohledu na pracovní funkci v dané organizaci. Tím je myšleno, že by měl mít nárok na odměnu např. generální ředitel, liniový manažer, ale také zaměstnanec, který se stará o čistotu a pořádek.

Autorka bakalářské práce je již třetím rokem zaměstnaná jako liniová manažerka prodejny ve firmě Takko Fashion. Jejím hlavním úkolem je zajistit správný chod prodejny. Například řádná příprava nastávajících akcí, kontrolování a případné pokusy o navýšení denních, měsíčních a celkových ročních obrátů, zajišťování oprav zkolabované či nefunkční techniky, a především řízení zaměstnanců, kde je zásadním úkolem správná organizace a přerozdělení práce mezi firemní zaměstnance, a to nejefektivnější cestou v jejich prospěch ale i celé organizace. Jako další a velmi důležitá pracovní část, je motivace zaměstnanců, kterou manažerka již od začátku svého působení ve firmě bere jako jednu z nejdůležitějších funkcí. Dobře motivovat své zaměstnance je dle řady názorů jedna z nejsložitějších věcí, a proto je motivaci věnováno poměrně dost pozornosti a času. Autorka práce má s ohledem na svou pozici k dispozici spíše nefinanční formu ohodnocování. Motivace finanční je značně omezená.

Téma své bakalářské práce si autorka vybrala jednak proto, že jí je toto téma blízké už z důvodu vykonávání svého zaměstnání jako manažerka obchodu. Hlavním důvodem je ale vysoká zajímavost tohoto tématu. Ohodnocování zaměstnanců je dnes populární a čím dál více vyhledávané téma. V zaměstnání lidé tráví de facto větší část svého života, a proto je důležité, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich zaměstnavatel váží a především, že jsou za svou odvedenou práci adekvátně ohodnoceni.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá hned několika důležitými kapitolami. Je zde vysvětlena motivace, ke které je hned několik druhů definic. Následuje navazující kapitola motivování pracovníků, tedy stručné druhy nástrojů, které má manažer k dispozici. O důležitosti tématu se již autorka zmiňovala výše. Dále je napojená kapitola lidských potřeb,

kteřá je také neodmyslitelnou součástí této práce. Poslední stránky teoretické části byly věnovány kapitole ohodnocování zaměstnanců jako takové a rozdělení druhů benefitů do dvou základních skupin. Tyto skupiny byly dále podrobně rozděleny a rozepsány tak, aby se čtenářům jevil obsah kapitoly co nejsrozumitelněji.

Praktická část je zaměřená na firemní průzkum. Tedy spíše jen na část respondentů jednoho z více regionů. V této části je také krátké seznámení s danou firmou, ve které je průzkum realizován.

Primárním cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav systému ohodnocování zaměstnanců vybrané společnosti a dále zhodnotit výhody a nevýhody finančního a nefinančního hodnocení. Dalším cílem je zřehlednit systém ohodnocování zaměstnanců ve vybrané společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

K dosažení všech svých cílů organizace je motivace neodmyslitelnou součástí. Je to potřebný nástroj sloužící ke správnému chodu firmy a vede ke spokojenosti zaměstnanců, kteří jsou zde zaměstnaní. Pro zaměstnance je ale motivace od nadřízeného jednou z nejdůležitějších složek, protože dobře motivovaný pracovník přistupuje kladně k výkonu své práce, do zaměstnání chodí rád a cítí se dobře uplatněný a prospěšný. Každý jedinec je motivován něčím jiným a možností je opravdu mnoho. Nemůžeme jasně definovat, co nás všechny motivuje, protože názory lidí jsou značně odlišné a každý jedinec preferuje něco jiného. Tyto názory se často liší věkem, pohlavím, délkou zaměstnání v dané firmě a samozřejmě vlastním stanovením priorit.

Nelze s jistotou říct jednoznačnou definici, která by dokázala přesně nastínit motivaci k jedinému jasně stanovujícímu obrazu. Tímto pojmem se již zabývají psychologové dlouhou dobu a názory jsou různé.

Správná motivace vede zaměstnance k progresivní změně a k přístupu vykonávání své práce. Povzbuzuje jedince k vyššímu výkonu a produktivitě práce. Motivovaný pracovník je spokojený pracovník a v tomto rozpoložení napomáhá k dosažení cílů organizace. Pokud chceme správně motivovat, musíme v každém případě znát potřeby všech svých zaměstnanců a přistupovat k nim individuálně.¹

¹ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 276, ISBN 978-80-7357-925-8.

„Většina toho, co víme o lidské motivaci, nepochází od psychologů, ale od psychoterapeuta, který léčí pacienty. Tito pacienti jsou velkým zdrojem chyb i užitečných údajů, protože zjevně tvoří špatný vzorek populace. Zdraví není jen absence nemoci nebo dokonce jeho opak. Nejdůležitější obavy velkých a nejlepších lidí v dějinách lidstva je třeba vysvětlit. Tohoto porozumění se nikdy nedočkáme od samotných nemocných lidí. Musíme se také zaměřit na zdravé lidi. Teoretici motivace se musí stát pozitivnější ve své motivaci.“²

V následujících podkapitolách se budou pojednávat definice motivace, její zdroje a nástroje napomáhající ke správné motivaci zaměstnanců.

Definice motivace

Nejčastější motivační a pracovní systém, který stanovil A. H. Maslow, pramení z toho, že lidé mají své potřeby, které se snaží naplnit prací a společně s ostatními okolnostmi, které pracovníky motivují. Tyto potřeby jsou sestaveny hierarchicky, a tak jsou naplňovány průběžně. Potřeba která je ve stanovené pyramidě A. H. Maslowa na vyšší úrovni, pracují až v tom případě, kdy jsou naplněny jedincovy potřeby na nižší úrovni pyramidy.³ „Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“⁴

Pojem motivace patří k základním prvkům psychických postupů, kdy je motivace vnitřním faktorem, který podporuje jedince k nějaké činnosti.⁵ „Zaměření lidského chování na dosažení určitých cílů a podpora tohoto chování a zároveň motivace determinuje zaměření, sílu a trvání chování.“⁶

² MASLOW, A.H., *Motivation and personality*, Publisher, 2015, s. 33, ISO 9001, [online] [cit. 2021-01-10] Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=DVmxDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=MOTIVATION+AND+PERSONALITY&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwif4vzXre_uAhXksosKHfwuC44Q6wEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q=MOTIVATION%20AND%20PERSONALITY&f=false

³ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, s. 13, ISBN 978-80-271-0227-3.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, s. 219, ISBN 80-251-07-84-1.

⁵ MANAGEMENTMANIA. *Motivace, motivování a motivační teorie*, [online] [cit. 2021-01-02], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>.

⁶ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha, Czechia: Grada, 2005, s. 177, ISBN 978-80-247-0577-4.

„Termín motivace je odvozen z latinského „movere“, což znamená přesunout síly, působit bud na osobu, aby iniciovaly chování. Motivace je termín. Mohl by být použit k popisu sil uvnitř jednotlivce. Ovlivňuje jednotlivce, jak se vyvíjet, přijmout, přiřazovat, řídit a určit úsilí. Přináší produktivitu, efektivitu, vliv na druhého při plnění úkolů a povinností. Jedná se o pobídku z hlediska peněžních a nepeněžních výhod a je poskytnuta jednotlivci nebo skupině. Je to váš „pud“, který vás nutí jednat určitým způsobem, tak, abyste vystupovali jako „jedinečná“ bytost v organizaci. Motivace, je psychologický proces, který způsobuje vzrušení, směr a vytrvalost dobrovolných akcí, jejichž cílem je dosažení týmové práce a cílů podniku. Je to ochota vyvíjet vysoké úsilí k dosažení organizačních cílů a je podmíněna úsilím schopným uspokojit určitou individuální potřebu. Motivace může růst, opouštět nebo měnit jedince či skupinu.“⁷

Zdroje motivace

- potřeby
- hodnoty
- zájmy
- ideály

Pracovní motivace

Správná pracovní motivace je odrazem od dosažených pracovních cílů organizace. Pokud je zaměstnanec dobře namotivován, výsledky jeho práce by měly být kladné. Motivace by měla vést k samostatnosti pracovníka a jeho spokojenosti se svou výslednou prací.

„Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci a ke konkrétním pracovním úkonům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“⁸

⁷ HIRIYAPPA, B. *Management of motivation*. Publish Drive: 2018. s. 9-10. [online] [cit. 2021-01-02] Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=wliZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, s. 262, ISBN 80-7261-064-3

1.1 Motivování pracovníků

Jeden z nejdůležitějších manažerských nástrojů je správná organizace motivování zaměstnanců, která zvyšuje produktivitu práce, snahu o dokončení zadaného úkolu od nadřízeného a zvýšení kompetence. Motivovat můžeme více způsoby.⁹ Motivace zaměstnanců nespočívá pouze ve finanční formě. Navýšení produktivity práce můžeme dosáhnout i nefinanční motivací např. pochvalou za provedení práce, zájem o zaměstnance a jeho zadaný úkol, pomoc při řešení problémů při plnění zadané práce, svěřením odpovědnosti nebo povýšení zaměstnance na vyšší pozici. Nejlepší je, pokud se člověk dokáže namotivovat sám. Dokazuje tím, co pro něj jeho práce znamená a že o ni jeví zájem. Samozřejmě ale jedincova vyprodukovaná motivace není neustálá a za dalším vývojem stojí práce manažera. To, jak si vede v kolektivu svých zaměstnanců a jak dokáže podpořit své podřízené. Zde se očekává, že ukáže své naučené dovednosti, že motivaci chápe a umí jí využít. Jedině tak dosáhne zájmu pracovníků o hledání si práce navíc a celkové pozitivě.¹⁰ (Viz obr. č. 1.) Máme potřebu něco vykonat a děláme vše pro to abychom svých cílů dosáhli. Život ostatních lidí a naše okolí nás ovlivňuje v tom co děláme. Dá se také říct, že naše motivace je řízena vnějšími faktory. Tyto okolnosti mohou být formou odměn či pochvaly. Je velmi důležité abychom měli radost z toho, co právě děláme. Například v zaměstnání. Pokud nejsme adekvátně ohodnoceni, následuje podezření, zda to, co momentálně děláme má nějaký smysl a zda nám stojí za to, věnovat náš čas do neoceněné práce. Tyto okolnosti nazýváme okolnostmi vnějšími. Probouzí v nás motivaci něčeho dosáhnout. Každý tento pocit v nás vyvolává důvěru, že tyto současné cíle splníme. Lidé často přirovnávají vnější faktory k síle, to je ale není úplně přesné tvrzení. Důležité je vzájemné propojení vnějších a vnitřních podnětů. Bez tohoto propojení není možná dlouhodobější motivace pracovníků. To znamená, že v případě dosažení jisté odměny se jedinec zastaví a nemá další motivaci k tomu, aby svou práci vykonával nadále.¹¹

⁹ BRNĚNSKÁ PERSONALISTIKA. *Motivace zaměstnanců*. [online] [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <http://www.bp.cz/cz/clanek/12-motivace-zamestnancu>.

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 110, ISBN 978-80-247-2890-2.

¹¹ BRUCE, A., PEPITONE, S, *Motivating Employees*, ISBN 0-07-071868-7, s 2-4 [online][cit. 2021- 01-02]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=VYVUBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Motivating+Employees&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjD0qyouO_uAhWxllsKHWAPBBYQ6wEwA3oECAMQAQ#v=onepage&q=Motivating%20Employees&f=false

Obrázek č. 1 Proces motivace



Zdroj¹²

Z obrázku je viditelný celý proces motivace, kde je vysoká pravděpodobnost, že v případě nedosáhnutí svých stanovených cílů systém nepokračuje. Dá se to chápat tak, že v případě nezdaru nejspíš žádná jiná motivace nenásleduje a poté nastává demotivace zaměstnance.¹³

1.2 Potřeba

Potřeba je dle definic nedostačující pocit něčeho nebo naopak přebytek, napětí. Je to pocit, který lidem udává, zda jsou spokojení, či nikoli s danou věcí či situací. Lze to popsat jako vyjádření pocitů člověka po čem touží, co si přeje. Dále také, jak již bylo výše zmíněno, pocit nadbytečný, kdy už máme něčeho dost a je nám to nepříjemné.¹⁴

¹²ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 110, ISBN 978-80-247-2890-2. [online]. Cit. 2021-02-08. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=zlO1Yfo4ogwC&pg=PA13&dq=armstrong+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKewjKhbqe4bzuAhVJpIsKHcOaCj0Q6wEwCHoECAgQAQ#v=onepage&q=armstrong%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&f=false>

¹³ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 110, ISBN 978-80-247-2890-2.

¹⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, s. 262, ISBN 80-7261-064-3.

Lidské potřeby se projevují ve více formách. Jedná se především o tělesné a duševní. Dále, to jsou potřeby existenční tedy životně důležité potřeby. Můžeme říct, že se také jedná o motivační proces. Tyto pocity v nás probouzejí chtěnou změnu v momentálním stavu. Tito lidé reagují na dané situace a projevují pozitivní aspekt vědomí. Dá se říct, že člověk tímto reaguje na přítomnost určitým odporem. Americký psycholog Abraham H. Maslow sestavil hierarchickou pyramidu potřeb, o které se více dozvíme níže.

Lidské potřeby dělíme podle sociologa Jonathana R. Bradshawa takto:

Normativní: neboli stanovená potřeba „*Odborníci stanoví požadovanou úroveň nějakého jevu (například počet žen ve vládě nebo počet pacientů na jednoho obvodního lékaře) a skutečnost je s ní porovnávána.*“¹⁵

Pocitovaná: Zde mluvíme o pocitu, kdy lidé po něčem touží. Nejedná se ale o dostačující rozsah opravdových potřeb. Lidé se ale často bojí o své potřeby říct, a tak často dochází ke sporu mezi sebou samým.¹⁶

Vyjádřená: Tato potřeba je z původu pocitovaná, ale dochází zde k vyjádření pocitů a uskutečnění činů jedince.

Komparativní: „*Zkoumají se charakteristiky lidí a skupin lidí, kteří přijímají nějakou službu. Dá se pak předpokládat, že lidé a skupiny lidí, kteří mají stejné charakteristiky a danou službu nepřijímají, by z ní mohli těžit a mohli by mít její potřebu.*“¹⁷

¹⁵ BAŠTECKÁ, Bohumila a Jan MACH. *Klinická psychologie*. Praha: Portál, 2015. s.433 ISBN 978-80-262-0617-0.

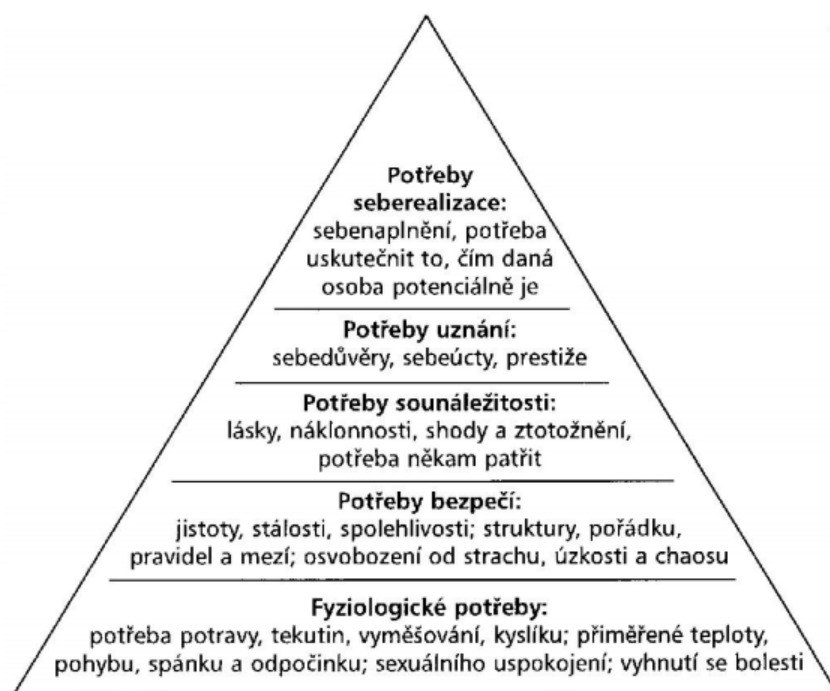
¹⁶ BAŠTECKÁ, Bohumila a Jan MACH. *Klinická psychologie*. Praha: Portál, 2015. s. 432 a 433 ISBN 978-80-262-0617-0.

¹⁷ BAŠTECKÁ, Bohumila a Jan MACH. *Klinická psychologie*. Praha: Portál, 2015. s.433 ISBN 978-80-262-0617-0.

1.3 Hodnoty

V případě, kdy se v českém jazyce bavíme o pojmu hodnota, znamená to, že se jedná o cenu, význam nebo něco podstatného. „Ještě výrazněji mluví etymologie. Slova: hodný, hodnota, vhodnost, odpovídají základům goda – dobrý. Za hodnotu lze považovat, činitel žádoucnosti obsažený v jakémkoli předmětu či zkušenosti. Hodnotou se stávají i prostředky k jejich dosažení. Hodnota je ze subjektivního hlediska přesvědčení o dobrém nebo prospěšném, ale také špatném či nežádoucím, které iniciuje a reaguje individuální a společenskou aktivitu.“¹⁸

Obr. č. 2 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj:¹⁹

¹⁸ BAŠTECKÁ, Bohumila a Jan MACH. *Klinická psychologie*. Praha: Portál, 2015. s. 433 a 434 ISBN 978-80-262-0617-0.

¹⁹ FILOSOFIE ÚSPĚCHU, *Pyramida lidských potřeb*, [online]. Cit. 2021-02.08. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/2/>

2 OHODNOCOVÁNÍ

Ohodnocování jako takové je bráno za široký pojem. Lze zaměstnance ohodnotit několika způsoby. Zaměstnanec má za svou provedenou práci patřičný nárok na nějaké ohodnocení. Tuto kapitolu dělíme na finanční a nefinanční formu. Každá firma nabízí různé druhy ohodnocení. Systém, podle kterého je zaměstnanec hodnocen, je různý. Např. podle vykonané práce, stanovené pozice zaměstnance ve firmě nebo celkové schopnosti pracovníka. Ohodnocování je bráno jako nejefektivnější nástroj na motivaci zaměstnanců. Výsledky kvalitního ohodnocení je viditelný na kvalitě provedené práce. Pracovník je díky kladnému ohodnocení namotivován k dalšímu a lepšímu výkonu práce, avšak veškeré ohodnocení není uděleno za předvedený pracovní výkon. Některé odměny jsou již předem stanoveny a má na ně nárok každý zaměstnanec v organizaci bez ohledu na dobu působení ve firmě nebo postavení. V tomto případě se jedná o placenou dovolenou, stravenky, sociální a zdravotní pojištění, nebo roční valorizační bonus, na který dosáhne každý pracovník jakékoli pozici se stejnou stanovenou sazbou jako zaměstnanec s vyšší pozicí.²⁰ Řada institucí považuje hodnocení zaměstnanců za zbytečné a neefektivní. Tato činnost manažera, patří k nejméně oblíbeným. Objevují se zde pochybnosti o správné funkci ohodnocování. Pravda je ale opakem a jak již bylo zmíněno výše, je to právě tento nástroj, který by měl být považován za nejefektivnější, co se týče zvýšení pracovního nasazení. Proto je tato činnost velmi důležitá a zaměstnavatelé by se měli více zaměřovat na jeho správnou funkci a využití a za jeho správný chod firma odpovídá. Jako zásadní nástroj by měla být správná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, aby hodnocený zaměstnanec byl správně namotivován a jako zpětnou vazbu poskytoval zaměstnavateli kladné návrhy a způsoby dosažení stanovených cílů.²¹

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2007, s. 400, ISBN 978-80-7261-168-3.

²¹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 18, Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

Ohodnocování je trendem řízení lidských zdrojů. Nejedná se už jen o čistý plat nebo mzdu, nebo jiné finanční odměny. V posledních letech se především rozšířil kruh nefinančních odměn, tedy nepeněžní ohodnocování. Jedná se například o přeložení zaměstnance na jinou, vyšší pozici, udělení pochvaly od nadřízeného. Může tak říci, že se jedná o další kompenzaci, jak zaměstnance lépe ohodnotit. Nynější ohodnocování se provádí podle zaručeně ověřených postupů, které slouží jako účinný nástroj ke zvýšení pracovního nasazení jednotlivých zaměstnanců. Předem plánované postupy podporují firmou stanovené cíle k dosažení co nejlepších výsledů. Jako dalším důležitým a funkčním nástrojem je zajištění dobrých mezilidských vztahů, na pracovištích a pracovních týmech, dále dostatek volného času nebo možnost kariérního růstu. Oblíbené a častěji poskytované jsou pak i šatny nebo jiný prostor k odkladu osobních věcí, místnosti se sprchami, umývárny, jídelny či kuchyňky, odpočívárny určené k načerpání energie při poledních pauzách, parkoviště či prostory na jízdní kola a jiné. Splněním těchto nastavených cílů je funkční systém motivace. Každý manažer, který správně vede svůj tým by neměl na kladné hodnocení zapomínat.²²

Skupiny hodnocení

- Skupina vázána na minulost: tyto způsoby hodnocení jsou spíše vázány na minulost. To, co již proběhlo.
- Skupina vázána na přítomnost: tyto způsoby hodnocení jsou využívány na základě přítomné situace.
- Skupina vázána na budoucnost: tyto způsoby hodnocení jsou předpoklady, jak by to mohlo v budoucnu být.²³

²² VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2., upr. vyd. Praha: Adart, 2013. s.70 a 71 Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-02-8

²³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 54, Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

„Účelem ohodnocování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Samotní zaměstnanci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb.“²⁴

V zákoníku práce je uvedeno, že každý zaměstnanec má právo na odměnu za svou provedenou práci. Dále zde můžeme najít veškeré náležitosti pracovní smlouvy, délky denní pracovní doby, odměnu za práci přesčas nebo noční směnu.²⁵

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných.“²⁶

²⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 128, ISBN 978-80-247-5870-1.

²⁵ BusinessCenter.cz. *BusinessCenter.cz* [online]. Copyright © 1998 [cit. 27.12.2020]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/>

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, S. 20, ISBN 978-80-247-2890-2.

2.1 Cíle ohodnocování

Každá firma si sestavuje svůj vlastní systém na ohodnocování zaměstnanců. Některá preferuje více finanční odměnu, jiná zase nefinanční. Měly by se ale v hlavních bodech shodovat nebo se značně nelišit. Například:

- ohodnotit zaměstnance na vyšší pozici s vyšší důležitostí a potřebou v organizaci,
- argumentovat veškeré rozdané odměny či sankce spojené se společností,
- vytvoření spravedlivého a stálého systému ohodnocování zaměstnanců, kde je soupis všech finančních a nefinančních odměn, které firma nabízí,
- jistá přehlednost a srozumitelnost již zmiňovaného systému,
- umět namotivovat pracovníky k oddanosti a víře ve svou práci, hrdost za své pracovní výkony a snahu dostat se dál,
- podporovat komunikaci mezi zaměstnanci, vývoj a udržení dobrých vztahů na pracovišti.

Veškerá sepsaná pravidla musí být v souladu se zákonem.

Struktura ohodnocení

Strukturu ohodnocování zaměstnanců dělíme na finanční a nefinanční formu, přičemž finanční forma je především ve formě platu či mzdy nebo jiné finanční odměny, například zdravotní péče nebo příspěvek na dovolenou. Do nefinanční stránky se řadí nehmotné složky, která je dnes více uznávaná, než tomu bylo dříve. Patří sem pochvala od nadřízeného, kariérní postup, důvěra, úcta ale také uznání.²⁷

²⁷ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 20, ISBN 978-80-247-2890-2.

3 POVINNÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Dle zákoníku práce má každý zaměstnanec právo na některé z uvedených benefitů. Jedná se především o benefity, které se mohou drobně lišit, a to výší hodnoty nebo délkou trvání. Tato kritéria si stanovuje firma sama. Jedná se tedy o tyto benefity: odstupné, příspěvek nebo úhrada za vzdělávání, peněžní náhrady za pracovní cesty, dovolená zaměstnance nebo opět příspěvek či úhrada stravování. Ačkoli se tyto zaměstnanecké výhody mohou tvářit jako benefity a ony tak často brány jsou, jedná se spíše o povinnost zaměstnavatele vůči svému zaměstnanci. Rozdíl těchto benefitů od benefitů, které si ještě vyjmenujeme níže, je v tom, že tyto jsou tedy povinné. Jiné jsou dobrovolné a zaměstnavatel se rozhodne sám, jaké benefity svým zaměstnancům poskytne.

Odstupné

Na tento povinný benefit má zaměstnanec nárok pouze v případě, že je ukončen pracovní poměr ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatel může ukončit pracovní poměr se zaměstnancem a je povinen poskytnout zaměstnanci odstupné, jak již píše zákoník práce, v případě že: se sídlo firmy přesouvá na jiné místo, likvidace společnosti, nadbytečnost jednotlivce nebo v případě, kdy zdravotní stav zaměstnance neumožňuje i nadále provozovat jeho pracovní činnost na daném pracovišti. V jiném případě, kdy je pracovní smlouva pouze na dobu určitou, veškeré zaměstnanecké nároky na odstupné odpadají. Výše odstupného se liší například délkou spolupráce mezi firmou a zaměstnancem. Délka působení zaměstnance u firmy, která nedosáhla jednoho roku, má zaměstnanec nárok na odstupné v hodnotě jeho jednonásobku průměrně vyděláme mzdy/platu.²⁸

²⁸ MOJŽÍŠOVÁ, K. *Zaměstnanecké benefity*, Praha, 2019, [online]. Cit. 2021-02-11 diplomová práce. Vysoké školy ekonomické v Praze, vedoucí diplomové práce, Libuše Mullerová. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/76968_zamestnanecke-benefity?title=zam%C4%9Bstnanec&type=Diplomov%C3%A1+pr%C3%A1ce

Pokud byl zaměstnanec zaměstnán u firmy déle jak jeden rok, a přitom méně než dva roky, má tedy nárok na dvojnásobek své průměrně vydělané mzdy/platu. Zaměstnanec, který pracuje pro danou firmu déle jak dva roky, má nárok na výši odstupného trojnásobku jeho průměrného výdělku.

Naopak když dojde k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance, nemá zaměstnanec na odstupné žádný nárok, a to ani v případě, že je to dlouholetý pracovník.

Odborný rozvoj

Odborný rozvoj patří také do povinných benefitů.

Podle zákoníku práce § 227 člení tyto druhy: zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, zdokonalování kvalifikace, navýšení své kvalifikace.

§ 228 Zaškolení a zaučení: zaměstnanec po nástupu do nového zaškolení má nárok na zaškolení od zaměstnavatele. Po tuto dobu trvání má také zaměstnanec nárok za odvedenou práci obdržet příslušnou mzdu či plat.

Zaměstnavatel je ale také povinen zaměstnance proškolit v případě, kdy zaměstnanec přestupuje na jiné oddělení s jinou pracovní náplní na povel zaměstnavatele.

§ 229 Odborná praxe absolventů škol: žáci středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol mají ke svému studiu povinnou praxi. Zaměstnavatelé mají povinnost těmto žákům umožnit praxi, za cílem zlepšení, zdokonalení a procvičení svého studovaného oboru. Za tuto činnost na odborné praxi jim náleží plat či mzda.

Absolvent je ten zaměstnanec, který nastupuje na pracoviště, které odpovídá jeho oboru učení.²⁹

²⁹Zákonyprolidi.cz. *oborný rozvoj*, [online]. Cit. 2021-02-11, Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=odborn%C3%BD%20rozvoj>

§230 Prohlubování kvalifikace: jedná se o sebezdokonalování ve svém oboru. Studentovi, který vykonává svou povinnou praxi, musí být činnost na pracovišti blízka s oborem, který studuje.

Zaměstnanec/student je zavázán k výkonu své praxe a zvýšení odborné způsobilosti. Jsou mu k dispozici školení, která jsou nápomocná ke zvýšení kvalit.

§231 Zvyšování kvalifikace a kvalifikační dohoda: tímto pojmem chápeme změny stavu v odborné způsobilosti. Dále také navýšení požadovaných znalostí.

Učinit podstatné zvýšení odborné způsobilosti lze několika druhy, jako je například zúčastnění se školení, či další jiné dostupné vzdělání za účelem vyšší úrovně vzdělání.³⁰

Peněžní náhrady za pracovní cesty

S některými pracovními funkcemi jsou spojené i výkony své práce na odloučeném pracovišti. V tomto případě má zaměstnavatel povinnost veškeré poplatky spojené s ním uhradit. Zaměstnanec je v tomto případě povinen si ponechávat a poté doložit veškeré účtenky spojené s dopravou, ať už osobní nebo hromadnou. Dále jeho povinnosti souvisí i s úhradou za poskytnuté stravování nebo možnost stravování mimo pracoviště. „*V případě stravného definuje zákoník práce v § 163 minimální hranice stravného, na které má zaměstnanec nárok v závislosti na délce pracovní cesty. Pokud trvá pracovní cesta 5-12 hodin, má zaměstnanec nárok na stravné ve výši 82 Kč. Je-li pracovní cesta delší jak 12 hodin, ale kratší než 18 hodin, má zaměstnanec nárok na 124 Kč a v případě, že trvání pracovní cesty je delší než 18 hodin, náleží zaměstnanci 195 Kč.*“ Firma může poskytnout i vyšší částku.³¹

³⁰ [Zakonyprolidi.cz. odborný rozvoj](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=odborn%C3%BD%20rozvoj), [online]. Cit. 2021-02-11, Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=odborn%C3%BD%20rozvoj>

³¹ MOJŽÍŠOVÁ, K. *Zaměstnanecké benefity*, Praha, 2019, [online]. Cit. 2021-02-11 diplomová práce. Vysoké školy ekonomické v Praze, vedoucí diplomové práce, Libuše Mullerová. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/76968_zamestnanecke-benefity?title=zam%C4%9Bstnanec&type=Diplomov%C3%A1+pr%C3%A1ce

Pracovní doba

„Dle § 85 zákoníku práce může zaměstnavatel nastavit pružné rozvržení pracovní doby. Zaměstnavatel určuje začátek a konec pracovní doby, kdy má zaměstnanec povinnost být na pracovišti. Zaměstnanec má povinnost být v zaměstnání v pevně stanovený čas, který určí zaměstnavatel. Zbytek pracovní doby si může zvolit sám.“³²

Dovolená

Každý zaměstnanec má nárok na řádnou dovolenou. Nejnižší doba činí 4 týdny v kalendářním roce.

Pracující, kteří mají vyšší pracovní vytížení mají nárok na více dní dovolené. V tomto případě jde o dodatkovou dovolenou.³³

Stravování

§236 Firma má povinnost svým zaměstnancům poskytovat nebo přispívat na stravování. Nejedná se ale o povinnost v případě, kdy odchází zaměstnanec do důchodu, když zaměstnanec čerpá svou dovolenou nebo v případě dočasné pracovní neschopnosti.³⁴

³² MOJŽÍŠOVÁ, K. *Zaměstnanecké benefity*, Praha, 2019, [online]. Cit. 2021-02-11 diplomová práce. Vysoké školy ekonomické v Praze, vedoucí diplomové práce, Libuše Mullerová. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/76968_zamestnanecke-benefity?title=zam%C4%9Bstnanec&type=Diplomov%C3%A1+pr%C3%A1ce

³³ [Zakonyprolidi.cz, Dovolená](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=%C2%A7%20213), [online]. Cit. 2021-02-11, Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=%C2%A7%20213>

³⁴ [Zakonyprolidi.cz, Stravování](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=%C2%A7%20236), [online]. Cit. 2021-02-11, Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=%C2%A7%20236>

4 FINANČNÍ OHODNOCENÍ

Základní finanční ohodnocení

Základní finanční ohodnocení neboli fixní mzda či plat. Je to nepohyblivá složka příjmů, která je stanovená v pracovní smlouvě. Jedná se o finanční ohodnocení přidělené např. hodinově, týdně, měsíčně nebo ročně. Na fixní ohodnocení není stanovená jednotná sazba. Rozdílnost spočívá v druhu a náročnosti práce nebo také v dosažené kvalifikaci. Základní finanční ohodnocení si může upravovat firma sama nebo společně s odbory, aby kopírovaly nárůst tržních sazeb a životních nákladů.³⁵

Mzda

Mzda je uvedena ve smlouvě, která musí být podepsaná už před výkonem práce, musí být již dopředu stanovena a zaměstnanec, který právě nastupuje do organizace, musí být s její výší obeznámen. Mzdou je zaměstnanec ohodnocen za výkon své odvedené práce za určitou dobu, která je také uvedena na pracovní smlouvě. Tento druh ohodnocení náleží zaměstnancům, kteří vykonávají svou práci v soukromých podnicích podnikatelů.

Plat

Jedná se peněžní odměnu, která náleží zaměstnanci, který u svého zaměstnavatele vykonává pracovní činnost. Plat náleží jedinci, kterého zaměstnává: stát, územní samosprávný celek nebo státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba, regionální rada.³⁶

³⁵ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 20, ISBN 978-80-247-2890-2.

³⁶ *Zákonyprolidi.cz, Plat*, [online]. Cit. 2021-02-11, Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=plat>

5 NEFINANČNÍ OHODNOCENÍ

Do této kapitoly patří velké množství druhů ohodnocení. Jedná se o nefinanční formu benefitu, která napomáhá zaměstnancům k plnění zadaných úkolů či stanovené náplni práce. Jsou to nepeněžní benefity podporující potřeby pracovníků. K dalšímu nefinančnímu ohodnocení patří například uznání, pochvala zaměstnance od nadřízeného a jiné.³⁷

Druhy nefinančního ohodnocení

- **Příspěvky na stravování** zaměstnavatel může nabídnout například formou firemních kantýn, kde převážně jídlo dováží a udržuje v dané teplotě. V tomto případě je benefit částečná úhrada obědu a pracovník si zbylou částku doplatí. Jako druhá možnost je poskytnutí stravenkových listů, většinou v hodnotě od 80 až 200 korun. Je to jedna z nejčastějších možností, kdy prostřednictvím organizace, která tyto stravenky vystavuje. Tato forma je čím dál více oblíbená a zaměstnavatelé ji hodně využívají. Je zde stanovena maximální utracená částka. Momentálně je nejpopulárnější forma elektronické stravenkové karty, která šetří životní prostředí a peníze. Příspěvek na stravování je podpořen daňovou politikou.³⁸
- **Příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců** patří k nejoblíbenějším benefitům. Nejčastěji ho vyhledávají pracovníci na manažerských funkcích. Může se jednat o školení, kurzy, ale i studium. Nejen manažeři vyhledávají tuto formu ohodnocení. Setkáváme se také s pracovníky na nižší pozici ve firmě. V tomto případě se může jednat o kurz svářečství nebo řidičský průkaz na potřebné stroje v zaměstnání nebo například licence na obsluhu vysokozdvizného vozíku. Dále nabývá popularity on-line kurzy.³⁹

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 25, ISBN 978-80-247-2890-2

³⁸ Sodexo-Zlepšujeme kvalitu života. [online]. Copyright © 2020 Sodexo. Všechna práva vyhrazena [cit. 2020-12.28]. Dostupné z: <https://cz.sodexo.com/home.html>

³⁹ JEŘÁBKOVÁ, Marie, *Vliv nefinančních benefitů na pracovní výkon zaměstnanců*. [online]. [cit.2021-02-09]. Dostupné z: <https://is.ambis.cz/th/wt1tz/>

- **Příspěvek na tuzemskou nebo zahraniční rekreaci** zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. Některé organizace mají své rekreační prostory, a tak umožňují svým zaměstnancům využití například s nízkým doplatkem. Jako druhá možnost je příspěvek na dovolenou pro zaměstnance s rodinou. Tento druh nefinančního ohodnocení není tak častý. Částku si firma stanovuje sama.
- **Příspěvek na sportovní a kulturní využití** je častým benefitem. Výběr je opravdu široký a zaměstnanec může volit mezi sportovním využitím nebo návštěvou kulturního prostoru. Firma stanovuje sama, zda si zaměstnanec může vybrat místo sám nebo má firma své stanovené podmínky a místa.⁴⁰
- **Sodexo Pass** poukázky na volnočasovou aktivitu si zaměstnavatelé objednávají pro své zaměstnance přímo na internetových stránkách Sodexo.cz, stejně jako stravenkové listy. Po obdržení jej zaměstnancům rozdělí a ti je pak mohou ihned využívat pro volnočasové aktivity. Seznam poskytovaných druhů poukázek od společnosti Sodexo Pass:

Poukázky Vital Pass slouží k ke koupi léků či vitamínů v lékárně, doplňků stravy, očkování, lázeňská péče, zdravotní pomůcky, k úhradě nadstandardní péče. V tomto případě jsou firemní náklady prospěšné, z důvodů snížení dočasné neschopnosti ve společnosti. Hodnoty těchto poukázek se pohybují od 100 korun až 500 korun.⁴¹

⁴⁰ JEŘÁBKOVÁ, Marie, *Vliv nefinančních benefitů na pracovní výkon zaměstnanců*. [online]. [cit.2021-02-09]. Dostupné z: <https://is.ambis.cz/th/wt1tz/>

⁴¹ MACHÁČEK, Ivan, *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1.* Vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. s. 3, ISBN 978 80-7400-301-1

Poukázky smart pass mohou zaměstnanci využít ke zvýšení vědomostí. Dají se s nimi uhradit jazykové či počítačové kurzy nebo kurzy osobního rozvoje. Prohloubení zaměstnaneckých vědomostí napomáhá ke zvýšené produktivitě práce a snadnému dosažení firemních cílů. Poukázky jsou v hodnotě od 500 korun až 2 000 korun.

Relax pass jsou poukázky, určeny ke sportovnímu a kulturnímu využití. Napomáhají zaměstnancům k fyzickému i duševnímu odpočinku. Zaměstnanci si tak mohou vybrat dle svého uvážení, kde své poukázky využijí. Například: Tenis, fitcentrum, masáže, divadlo a jiné. Poukázky se vystavují v hodnotě od 50 korun až 200 korun.

Holiday pass poukázkami lze zaplatit pobyt či dovolenou. Zaměstnanec si tak může vybrat dle svého uvážení ve vybraných cestovních kancelářích. Hodnota poukázek se nabízí v hodnotách od 500 korun do 5 000 korun.

Mnohoúčelové poukázky **flexipass** jsou flexibilní zaměstnanecké benefity, které se dají využít na veškeré produkty či služby výše vypsané. Jedinou výjimkou jsou platby v restauraci či supermarketech. Hodnota poukázek je nabízená od 100 korun do 1000 korun.

Poukázky **focus pass** jsou benefity řízené vyhláškou o FKSP. Využití je stejné jako u poukázek Relax pass a holiday pass. Jedná se tedy benefit formou o odpočinku, sportovního využití, kulturních zážitky či cestování. V jisté flexibilitě, kterou tyto benefity nabízí je zachován smysl benefičního využití. Jinak řečeno tímto poukazem nelze uhradit nákup v hypermarketu nebo zaplatit účet v restauracích. Hodnota těchto poukazů se nabízí od 100 korun do 1 000 korun.⁴²

⁴² MACHÁČEK, Ivan, *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1.* Vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. s. 3, ISBN 978 80-7400-301-1

- **Poukázky pro volnočasovou aktivitu od společnosti Accor Services cz s.r.o**

Na internetovém portálu www.accorservices.cz firma uvádí druhy těchto poukázek:

Ticket benefits jako víceúčelové poukázky pro zaměstnance. Tyto benefity lze uplatnit ve zdravotních potřebách, lékárnách, optikách, na sportovištích, v cestovní kanceláři nebo cestovní agentuře. Nelze s nimi však zaplatit účet v restauracích či nákup v supermarketu.

Poukázky **ticket sports a kultura** je benefit, se kterým lze zaplatit vstup do divadla nebo ke sportovnímu využití. Dále k zapůjčení sportovních pomůcek ve sportovním areálu. Hodnota těchto poukázek je nabízena od 50 korun do 500 korun.

Poukázky **ticket medica** jsou určeny k volnočasovému odpočinku. Jedná se o fyzický a duševní benefit vedený odborníkem. Hodnota těchto poukázek je nabízena od 30 korun do 500 korun.

Poukázky **ticket holiday** je zaměstnanecký benefit určený ke koupi odpočinkového pobytu či dovolené. Zaplatit s nimi můžete v cestovních kanceláři a agenturách k tomu určené. Společnost Accor Services cz s.r.o nabízí tyto poukázky v hodnotě od 50 korun do 500 korun.

Poukázky **ticket academica** je zaměstnanecký benefit určený ke vzdělávání či k absolvování vzdělávacích kurzů, k prohloubení znalostí zaměstnance. Tento benefit je jistou výhodou i pro zaměstnavatele, k pozdějšímu využití nabitých vědomostí zaměstnance. Společnost Accor Services cz s.r.o vystavuje hodnotu poukázek od 50 do 500 korun.⁴³

⁴³ MACHÁČEK, Ivan, *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1.* Vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. s.4, ISBN 978 80-7400-301-1

Poukázky **ticket kids** je oblíbeným ale méně využívaným benefitem, určeným k předškolnímu vzdělávání dětí. Tento benefit je prospěšný především rodičům, kteří se vrací z rodičovské dovolené zpátky do zaměstnání. hodnota poukázek je od 50 do 500 korun.

Ticket multi je oblíbený zaměstnanecký benefit vydáván taktéž formou poukázek. Jedná se o souhrn benefitů jako jsou: ticket sport a kultura, ticket holiday, ticket medica, ticket academica, ticket kids. V celku je to vlastně flexibilní zaměstnanecký benefit, který zahrnuje veškeré benefity výše napsané. Hodnota poukázek je nejčastěji od 30korun do 500korun.

dalším možným zaměstnaneckým benefitem od již zmiňované společnosti, je **ticket benefits card** v podobě klasické platební karty. Zaměstnavatel převádí částky na účty zaměstnanců a ti mohou své odměny využít například ve sportovních zařízení či tělocvičnách, k návštěvě kulturních či jiných akcí, k osobnímu rozvoji a vzdělávání, k zaplacení dovolené či jiného pobytu v cestovních kancelářích nebo agenturách, k využití v odborném zdravotnickém institutu o péči o své zdraví a mysl. Veškeré společnosti, které spolupracují s danou firmou a tímto benefitem, jsou vždy označeny stejnojmennou samolepkou na viditelném místě.

U tohoto benefitu lze také mluvit o výhodách pro zaměstnavatele, a to platnost dobíjecí karty až 3 roky, nejedná se o jednorázové dobití, zaměstnavatel může dobíjet kredity vícekrát. Při ztrátě, poškození nebo odcizení lze tuto kartu zablokovat stejně jako klasickou platební kartu. Zaměstnavatelé tento benefit využívají převážně k jednorázové odměně. Stejně jako pro zaměstnavatele tak i pro zaměstnance nese tento benefit řadu výhod. Například se jedná o flexibilní využití na mnoha produktů a služeb, Jednoduchá funkčnost při uplatňování Ticket benefits cards, s kartou benefits cards a jiné. ⁴⁴

⁴⁴ MACHÁČEK, Ivan, *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1.* Vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. s.5, ISBN 978 80-7400-301-1

System benefit plus je posledním benefitem od této společnosti. Jedná se o flexibilní zaměstnanecké výhody v podobě virtuálního účtu, určený ke koupi firemních produktů nebo služeb. Další využití tohoto benefitu spočívá například v příspěvků na penzijní připojištění, k využití sportovních center, kultury, zdraví a sebevzdělávání. Nejedná se jednorázový benefit, zaměstnavatel tak může zaměstnanci dobíjet body průběžně.⁴⁵

- Další nefinanční ohodnocení je taktéž velmi populární. Jedná se o **příspěvek na soukromé či životní pojištění**, které firma většinou poskytuje po delší spolupráci zaměstnance s firmou.
- Příspěvek na masážní, rehabilitační a sportovní služby.
- **Očkování proti chřipce** je stále málo využívaný benefit. Především se uplatňuje v menších firmách. Díky tomuto benefitu se předchází nakažení a roznášení chřipky v celém podniku a následně eliminuje nepřítomnost zaměstnanců ve firmě. I tento benefit je přínosný pro dosažení firemních plánů.
- Oblíbeným benefitem zaměstnanců jsou **zvýhodněné půjčky**. Náleží především těm, kdo pracují pro firmu již delší dobu. Převážně je jedná o půjčky s nulovým či nízkým úrokem. Zaměstnavateli z tohoto benefitu nehrozí žádná daňová povinnost. Dále také některé firmy poskytují půjčky nevratné, a to v tom případě, když se jeho zaměstnanec ocitne ve finanční tísní, např. jako je živelná pohroma.⁴⁶

⁴⁵ MACHÁČEK, Ivan, *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1.* Vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. s.5, ISBN 978 80-7400-301-1

⁴⁶ JEŘÁBKOVÁ, Marie, *Vliv nefinančních benefitů na pracovní výkon zaměstnanců.* [online]. [cit.2021-02-09]. Dostupné z: <https://is.ambis.cz/th/wt1tz/>

- **Dary k životnímu nebo jinému výročí** jako důkaz od zaměstnavatele, že si svého zaměstnance váží i v těchto významných dnech. Tento benefit je brán i jako vysoký motivační nástroj. Nejčastěji je skýtán ve formě věcného daru nebo voucheru s ohledem na předem stanovenou hodnotu.
- Další, velmi oblíbený motivační nástroj formou benefitu, je **poskytnutí dní dovolené navíc**. Jsou to dny, které jsou poskytovány nad rámec stanovené roční dovolené. Tento benefit je často umožněn těm, kteří prožívají ztrátu blízkého člena rodiny nebo se momentálně potýkají s těžce nemocným v úzkém kruhu rodinném
- Firma často nabízí svým zaměstnancům také **nákup produktu či služby podniku jinou cenou**, než je ta obvyklá. Míra poskytnutí slevy je individuální a podnik si jí tak stavuje sám.
- **Nealkoholické nápoje a občerstvení** k dispozici je dnes jedním oblíbených benefitů. Firma má stanovení místnosti, kde poskytuje svým zaměstnancům lehké občerstvení v průběhu dne. Dále jsou oblíbené barely pitné vody rozmístěné na více pozicích firmy.
- Jedním z nejžádanějších benefitů je **firemní vozidlo**, které může i nemusí být k dispozici i pro soukromé účely. V případě, že je poskytováno pouze pro pracovní cesty, zaměstnanec si tak musí vést evidenci o cestách, ujetých kilometrech a množství načerpané pohonné hmoty. V případě, že zaměstnanec může půjčené vozidlo využívat i soukromé cestě, je povinen vést si evidence dvě.
- **Proplácení nebo zajištění dopravy zaměstnance** do zaměstnání je také častá forma benefitu. Zajištění dopravy je nejobvyklejší u větších firem.⁴⁷

⁴⁷ JEŘÁBKOVÁ, Marie, *Vliv nefinančních benefitů na pracovní výkon zaměstnanců*. [online]. [cit.2021-02-09]. Dostupné z: <https://is.ambis.cz/th/wt1tz/>

- **Bezplatné přechodné ubytování** je poskytováno zaměstnancům, kteří mají své bydliště vzdálené s ohledem na místo výkonu práce, nebo také z důvodu vysoké kvalifikace bez možnosti zastoupení jiným zaměstnancem.
- **Opční akciové programy pro managery**, poskytování zaměstnaneckých akcií je málo rozšířený benefit, který je směřován především k vedoucím pracovníkům firmy. Díky finančnímu příjmu z podílů akcií jsou více namotivováni ke splnění firemních plánů podniku, který je přínosný pro zaměstnavatele i zaměstnance z důvodu následovnému vyššímu příjmu.
- **Podpora přátelských vztahů na pracovišti**, která napomáhá k harmonii mezi kolegy. I tento benefit je důležitý k plnění firemních cílů, protože spokojený zaměstnanec, který se cítí dobře a je integrovaný ve své společnosti na pracovišti, plní daleko více zadanou práci, která se odráží i na kvalitě.
- **Zřizování firemních školek** je velmi oblíbená forma benefitu. Zaměstnanec, který tuto poskytnutou výhodu využívá se stává více produktivnějším a flexibilnějším pracovníkem. Tyto firemní školky jsou především umístěny přímo v budovách firem a zaměstnancům pak odpadá častá starost absence kvůli vyzvedávání dítěte.
- **Sick day** je v překladu nemocný den. Je umožněn pracovníkům, kteří se necítí dobře a nechtějí, popřípadě nakazit pracovní tým. Jedná se poskytnutí volného dne bez povinnosti navštívení praktického lékaře.⁴⁸

⁴⁸ JEŘÁBKOVÁ, Marie, *Vliv nefinančních benefitů na pracovní výkon zaměstnanců*. [online]. [cit.2021-02-09]. Dostupné z: <https://is.ambis.cz/th/wt1tz/>

6 PRACOVNÍ VÝKON

„Pracovní výkon je výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností plnění, přístupem k práci, přítomností v práci apod. Pracovní výkon zaměstnanců je funkcí jejich schopností, a motivace k vykonávání sjednaná práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Schopnosti a motivace zaměstnanců (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) determinují pracovní výkon zaměstnanců (výsledek práce a chování), který determinuje výsledky podnikání a hospodaření organizace, zejména provozní výsledky (produktivita, kvalita, hospodárnost), tržní výsledky (objem prodeje, tržní podíl, spokojenost zákazníků) i finanční výsledky (náklady, výnosy, zisk) organizace. Dosahování očekávaných výsledků podnikání a hospodaření organizace cestou dosahování požadovaných výsledků práce a chování zaměstnanců je podstatou řízení pracovního výkonu.“⁴⁹

Řízení pracovního výkonu je známý nástroj, který napomáhá vedoucím pracovníkům správně vést a motivovat podřízené zaměstnance za účelem dosazení všech stanovených plánů podniku. Správné řízení pracovního výkonu spočívá také ve vytváření pozitivních mezilidských vztahů v dané firmě a prohloubením požadovaných kvalifikací a znalostí.

„Výchozím předpokladem úspěšného řízení pracovního výkonu je rozvoj požadovaných schopností a dosahování žádoucí motivace zaměstnanců, stejně jako vytváření příznivých pracovních podmínek zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.“⁵⁰

⁴⁹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 118, ISBN 978-80-247-5870-1.

⁵⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, s. 118, ISBN 978-80-247-5870-1.

PRAKTICKÁ ČÁST

V této části bakalářské práce bude zhodnocen systém ohodnocování zaměstnanců ve společnosti Takko Fashion s.r.o. Nejprve bude seznámení s již jmenovanou firmou a pracovní náplní autorky práce. Dále představení stanových cílů otázek a hypotéz.

Firma Takko Fashion s.r.o., souhlasila s uvedením svého jména v této bakalářské práci.

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Roku 1982 se otevřela první pobočka Takko Fashion v Německu. Dále se od roku 2000 firma začala rozrůstat i mimo Německo. Tato firma má dnes 1.900 poboček v 17 zemích v Evropě a nově od loňského roku také ve Francii, kde se otevřely tzv. testovací prodejny pro francouzský módní trh. Také je v provozu online shop, prozatím jen ale v Německu. Od roku 2021 by měl být i v dalších zemích a také hlavně tady, v České Republice. V prvních letech otevření byl sortiment v Takko Fashion mimo oblečení také doplňkový nepotravinářský prodej, avšak v posledních letech se nabízený sortiment strategicky změnil pouze na oděvnictví, bižutérii a vlasové doplňky. V tuto chvíli se tato firma považuje za cenově dostupný Smart Discounter, který se postará o celou rodinu a nabízí různé druhy střihů a stylů.

V České Republice je momentálně v provozu 116 poboček a plánované otevření dalších nových prodejen je každoroční záležitostí. Bohužel díky nynější pandemické koronavirové krizi se mnoho prodejen k otevření nezrealizovalo.

Takko Fashion se chce v budoucnu zaměřit na New opening v menších městech, kde je prozatím konkurence nižší než ve městech větších. Samozřejmě jsou ale pobočky i v hlavním městě Prahy. Tam je prodejen přesně 12.

Takko Fashion, stejně jako jiné známé řetězce se vždy měří s konkurencí. V tuto chvíli Takko Fashion s.r.o., bere jako svou největší konkurenci obchod Sinsay a CA. Dříve to byly diskonty typu KIK a PEPCO, které taktéž kromě svého doplňkového zboží taktéž nabízí oblečení pro dospělé i děti. S narůstající kvalitou eko bavlny se ale firma posouvá o něco výše a snad bude postupovat i nadále.

Hlavním charakteristickým znakem jsou barvy červená a žluta na logu firmy. Tyto dvě barvy značí cenový diskont a mělo by nalákat potencionální zákazníky ke koupi levného zboží. Dále se také od roku 2017 renovují postupně pobočky po celé České Republice a to do zmodernizované podoby, s lehkým tlumením hlavních barev k eliminování právě jistého pocitu a levného zboží, na kterém si původně společnost zakládala.

7.1 Popis pracovní pozice autorky práce

Zaškolení nových a stávajících zaměstnanců, které zahrnuje jak počáteční informace a zaučení pro úplné nováčky ve firmě Takko Fashion s.r.o., tak informace doplňující pro zaměstnance, kteří pracují u firmy delší dobu. Školení začíná od úplného začátku, tzn. funkce pokladen, ranní přihlášení, běžné operace, až po večerní ukončení pokladny. Průběh webinářů nebo osobní školení zahrnuje pouze teoretickou část. Předem vytvořené prezentace jsou uloženy na společném disku, kde si je každý může stáhnout do soukromého počítače. Praktická část na pokladnách probíhá přímo na prodejně přes tréninkový režim, ve kterém si zaměstnanci mohou vyzkoušet všechny různé operace, jako například klasický nákup hotovostní cestou ale i přes terminál platební kartou, storna nákupu, sleva na poškozené zboží, 2. jakost a registrace zákazníka do členství Takko Fashion s.r.o., a také výměny či reklamace vadného zboží, vyplnění reklamačního protokolu a další. Jako základ teorie je funkčnost pokladen a práce s nimi. Nesmí být opomenuta ani jiná školení jako BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), PO (požární ochrana), a Smart Servis, který se zabývá péčí o zákazníky jak na prodejní ploše, tak za kasou (patří sem zde i chování zaměstnanců mezi sebou a jistá předem stanovená pravidla). Velmi důležitou úlohou je přesvědčit zaměstnance k pravidelnému aktivnímu prodeji a následné zvýšení denních obrátů. Donutit je se zamyslet nad tím, jaké je dnešní chování asistentek prodeje v jiném konkurenčním oděvnictví a společně vymýšlet reálné situace a vybrat správný způsob jednání, se kterým budou zákazníci spokojeni.

Visual neboli prezentaci nové kolekce ale i starší sezóny je také neodmyslitelnou složkou pro zaškolení jak nových, tak i stávajících zaměstnanců. Musí zde být zmíněny veškeré zásady a psaná i nepsaná pravidla o prezentaci zboží.

Školení pro stávající zaměstnance je rozšířené o několik částí. Zejména jde o opakování již známých interních procesů, které asistenty prodeje nepoužívají tak často, a proto je důležité jejich časté opakování. Jedná se například o reporty za minulé období, na kterém je vidět, jak

si pobočka vede s ohledem na loňské období či splňuje nebo nesplňuje momentální plány daného obchodu. Nejdůležitějším ukazatelem jsou prodané kusy na účtenku, průměrná hodnota účtenky a celková konverze. Manažerka obchodu také musí rozlišovat zaškolení pracovníků u plných a částečných úvazků. Při školení polovičního nebo částečného úvazku je zapotřebí proškolit zaměstnance úplně od začátku. Tento proces školení musí být více důkladný především proto, že tento zaměstnanec není v práci každý den, a tak může lehce vypadnout ze stanovených pracovních procesů oproti zaměstnanci pracující na plný úvazek. Proto je školení polovičních a částečných úvazků plánováno častěji než u zaměstnanců, kteří chodí do zaměstnání pravidelně.

7.2 Základní firemní hodnoty

Mezi zásadní firemní hodnoty Takko Fashion s.r.o. patří především péče o zákazníky. Zákazník je vždy na prvním místě, a to i za předpokladu, že zaměstnanci nejsou ve své kůži nebo momentálně plní jiné úkoly. Školící materiály říkají, že pokud zákazník není spokojený jak s nabízeným zbožím nebo již zakoupeným, mají zaměstnanci zákazníkovi co nejvíce vyjít vstříc a pokud možno obrátit jeho nespokojenost ve prospěch obou stran, protože zákazník má vždycky pravdu. Při nabízené pomoci u výběru hledaného zboží zákazníkem je ideální vždy vybírat produkt, který je ve střední cenové relaci, pokud zákazník nevyžaduje jinak.

Jako další z důležitých úkolů zaměstnanců je nabízení momentálně probíhajících akcí, a to jak na prodejní ploše, tak u pokladen. Jedná se pak o navýšení denního obrátu, o který usiluje každá firma. Hlavní úlohou nabízení akcí a správnému chování ke svým zákazníkům už jenom pozdravem, je snaha odlišit se od ostatních konkurencí námi porovnávaných ve zhruba stejné kvalitě nabízeného zboží.

Prezentace ať už nové, či starší kolekce, musí být vždy atraktivní. Tým proškolených pracovníků se řídí dle každotýdenní předlohy, která se mění a je velmi důležité se podle těchto směrnic řídit. Je to lehký nástin prezentace, jak by vše zhruba mělo vypadat a kde přesně v obchodě mají být vystaveny všechny druhy zboží. Ta nejdůležitější část je pak svěřena pracovníkovi, jehož oddělení má svěřené. Ten pak musí vytvořit něco osobitého a nápaditého za účelem co nejvyššího zisku.

Kladený důraz na kvalitu nabízeného zboží, je také jednou z nejdůležitějších firemních hodnot. Takko Fashion s.r.o. nabízí již většinu svých produktů s kvalitou a trvalou udržitelností. Výrobky mají být moderních střihů a zároveň mají zákazníkům přinášet radost a jistou výdrž. Pro firmu je to jsou tyto znaky prioritou. Nabízené zboží má být s ohledem na cenovou dostupnost a životní prostředí také z kvalitních materiálů.

Pečeť "Quality by Takko Fashion":

- Uvědomělé vybrané materiály, které jsou na první pohled kvalitní a mají jistou opakovatelnou výdrž. Převážně bio bavlna.
- Systematická kontrola škodlivých látek, které zprostředkovává nezávisle jak interní, tak externí firmy.
- Díky kvalitě materiálů a odzkoušených střihů se výrobky Takko Fashion stávají vysoce komfortními produkty.
- Kladen důraz na zákonné podmínky při výrobě produktů.

Firma také nevyrábí žádné oblečení či doplňky ze zvířecích kožešin. Připojení ke programu Fur Free Retailer, jako celosvětová spolupráce na podporující etická pravidla.⁵¹

OEKO-TEX® Standard 100

*„Za tímto pojmem se skrývá celosvětově jednotný, nezávislý kontrolní a certifikační systém pro textilní polotovary, meziprodukty a koncové produkty všech stupňů zpracování stejně jako použitých doplňkových materiálů. OEKO-TEX® Standard 100 byl zaveden v roce 1992 a je s katalogem rozsáhlých a přísných opatření základem kontrol.“*⁵² Veškeré vyrobené oděvy musí vyhovět všem kontrolám OEKO-TEX® standard 100, pro získání již jmenovaného certifikátu. Firma se řídí pravidel, které střihy oblečení se nejvíce dotýkají lidské kůže, tím více je hleděno na kvalitu. Proto také oblečení pro děti či kojence co nejdůkladněji testováno.

⁵¹ TAKKO FASHION, *Záruka kvality*, [online]. [cit.2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.takko.com/cs-cz/quality/>

⁵² TAKKO FASHION, *Záruka kvality*, [online]. [cit.2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.takko.com/cs-cz/quality/>

GOTS (Global Organic Textile Standard)

Celosvětový program, řídící ekologii v průmyslu. Produkty před získáním GOTS nálepky, jsou podrobeny důkladným kontrolám pro ochranu životního prostředí. Oblečení, které nosí tuto počet musí být vyrobeno z minimálně 70 % biologicky přírodních vláken. Při zapracování různých druhů chemické přísady jako například barviva, musí výrobce stále dodržovat prioritní toxikologická pravidla.⁵³

⁵³ TAKKO FASHION, *Záruka kvality*, [online]. [cit.2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.takko.com/cs-cz/quality/>

8 SYSTÉM ODMĚN A BENEFITŮ

Benefity a odměny, které firma poskytuje náleží pouze zaměstnancům, kteří jsou u firmy Takko Fashion s.r.o. zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Tedy externí pracovníci, přijímané výhradně přes jiné agentury k výkonu práce při čerpání řádné dovolené firemních zaměstnanců nebo jiných situací jako dočasná pracovní neschopnost, nemají kromě mzdy žádný nárok na firmou poskytované benefity. Finanční benefity jsou poskytovány v různých hodnotách s ohledem na pracovní výkon a celkové úspěšnosti jednotlivých poboček. Jedná se především o benefit, který je poskytnut za splnění měsíčních a ročních obrátů dané pobočky.

Měsíční ohodnocení: náleží těm zaměstnancům, kteří splnili měsíční obrát, a to nad 102 % a 107 %. V tomto případě je zaměstnanec ohodnocen buď vyšší či nižší částkou dle dosažených dvou výsledků. Hodnota benefitu se také liší podle úvazku. Záleží na tom, jaký úvazek má zaměstnanec ve své pracovní smlouvě, a to buď na 40, 35, 30, 25, 20 nebo 15 hodin týdně. Tyto benefity, které jsou výše uvedeny, náleží asistentkám prodeje. Vedoucí prodejny mají jiné směrnice pro vyplácení finančních benefitů. Jedná se o tantiémy, které se také odvíjí od měsíčního obrátu, a to při splnění buď 95, 100, 103, nebo 105 %. Výše benefitu se značně liší od benefitu prodejních asistentek.

Roční ohodnocení: náleží pouze vedoucím prodejen. Odvozují se z celkového ročního obrátu dané pobočky za uplynulý obchodní rok.

Řádná dovolená: noví zaměstnanci mají nárok na minimální počet dní dovolené stanovené zákoníkem práce, a to jsou 4 týdny. S každým odpracovaným rokem firma přiděluje jeden den dovolené navíc. Nejvýše však může zaměstnanec dosáhnout 25 dní, bez ohledu na to, zda je zaměstnán u firmy déle než 5 let.

UP karta-příspěvek na stravování: jedná se o stravenkovou kartu, na kterou se každý měsíc přičítá částka podle odpracovaných dní v uplynulém měsíci. Zaměstnanci tak za každý jeden den náleží 100,- a to tak, že 45 % si přispívá zaměstnanec sám (celková částka je odečtena ze mzdy) a 55 % přispívá zaměstnavatel. Tato karta je momentálně novinkou a zaměstnanci jsou spokojeni. Do nedávna byly stravenky v klasické papírové formě. Výhodou této karty je, že z vybraných prodejen je vráceno 10 % z nákupu, zpátky na účet zaměstnance a další výhodné slevy do různých obchodů nejen s potravinami.

Vstupní poukázka: tato forma benefitu je určena pro nové zaměstnance. Každý pracovník, který je zaměstnaný u firmy déle jak tři měsíce, obdrží vstupní poukázku v hodnotě 6 400 Kč, kde zaměstnanec zaplatí jen polovinu ceny. Poukázka je rozdělena do 4 kupónů v hodnotě 1 600 Kč, díky tomuto rozdělení nemusí zaměstnanec vyplýtvat celou částku najednou, ale postupně. Z částky, kterou pracovník zaplatí, zaměstnavatel odečte daň 15 %.

Sezónní poukazy: náleží všem zaměstnancům, kteří mají po zkušební době a ani nejsou ve výpovědní dvouměsíční lhůtě. Jedná se o benefit v částce 3 700 Kč a taktéž zaměstnanec zaplatí pouze polovinu. Stejně jako u vstupní poukázky je zaměstnanci stržena 15 % daň.

9 CÍLE, OTÁZKY A HYPOTÉZY PRŮZKUMU

Při tvorbě stanovených cílů, otázek a hypotéz autorka čerpala z odborné metodologické literatury.⁵⁴

9.1 Cíle průzkumu

Cíl č.1: Zjistit, zda respondentky upřednostňují spíše finanční nebo nefinanční odměňování.

Při průvodním rozhovoru se zaměstnankyněmi, ještě před rozdělením dotazníků, jsem se často tázala, zda pracovnice dávají přednost jedné variantě před druhou. Některé zaměstnankyně upřednostňovaly spíše peníze navíc, jiné zase pochvalu, a některé obojí, avšak s jistou nerozvážností.

Cíl č.2: Zjistit, jaké nefinanční odměny respondentky nejčastěji znají.

Toto téma je opravdu rozsáhlé, a tak se autorka práce snažila vybrat jen ty nejzákladnější.

Cíl č.3: Zjistit, jaké nefinanční odměny respondentky preferují.

Tento rozhovor byl autorce nápomocen ke sestavení otázky v dotaznících. Variant při rozhovorech padalo více, a tak ty nejčastější odpovědi zahrnula do svého průzkumu.

⁵⁴ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JÚVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

Cíl č.4: Zjistit, zda by respondentky byly ochotné pracovat nad rámec své pracovní doby za předpokladu, že by byly příslušně ohodnocené.

Tato otázka vyvolala značné rozvahy. Někteří zaměstnankyně se přikládaly k jedné variantě a druhá polovina k té druhé. Projevovala se zde poměrně značná vyrovnanost.

Cíl č.5: zjistit, zda jsou respondentky spokojené se současným systémem ohodnocování v dané společnosti.

U této otázky autorka při rozhovoru zjistila značnou nespokojenost. Bylo tak již dopředu zjištěno, že respondentky jsou spíše více nespokojené se systémem ohodnocování zaměstnanců.

9.2 Otázky

Otázka č.1: Které typy hodnocení respondentky upřednostňují?

Otázka č.2: Jaké nefinanční odměny respondentky nejčastěji znají?

Otázka č.3: Jaké nefinanční odměny respondentky preferují?

Otázka č.4: Byli by respondentky ochotné pracovat nad rámec své pracovní doby za předpokladu, že by byly příslušně ohodnocené?

Otázka č.5: Jsou respondentky spokojené se současným systémem ohodnocování v dané společnosti?

9.3 Hypotézy

Na základě předchozí několikaleté pracovní zkušenosti a vlastního porovnání ve vybrané společnosti, byly sestaveny následující hypotézy:

Hypotéza č.1: Respondentky upřednostňují finanční odměňování před nefinančním odměňováním.

Autorka práce působí ve firmě jako liniová manažerka. Je v kontaktu jak se svými podřízenými, tak i s ostatními liniovými manažerkami ve svém regionu. Tato hypotéza byla vybrána proto, že se s nespokojeností setkává defacto pořád.

Hypotéza č.2: Manažerky jsou s ohodnocováním spokojenější než asistentky prodeje.

Tato hypotéza byla zvolena taktéž z důvodu častého výskytu nespokojenosti se systémem ohodnocování asistentek prodeje.

Hypotéza č.3: Respondentky dávají přednost verbální pochvale před kariérním růstem.

Dle autorky názoru prahne většina po uznání a pravidelné pochvale. Kdežto cíle povýšení zaměstnance na vyšší pozici je individuální potřeba, po které netouží každý zaměstnanec. Někteří zaměstnanci dávají přednost pohodlnosti, čisté hlavě před vyšší zodpovědností a starostmi tímto spojené.

Hypotéza č.4: V případě práce nad rámec pracovní doby, respondentky volí peníze navíc namísto náhradního volna.

S touto hypotézou souvisí tvrzení, že respondentky často mluví o nedostatečném finančním ohodnocení. Z tohoto důvodu byla tato hypotéza stanovena.

Hypotéza č.5: Respondentky, které jsou u firmy zaměstnání 10 a více let, jsou méně spokojené se současným ohodnocováním než respondentky, které pracují u firmy kratší dobu.

9.4 Popis zkoumané skupiny

Celkem bylo do průzkumu zahrnuto 89 respondentek z jednoho obchodního regionu a to 18 manažerek prodejen a 71 asistentek prodeje. Průzkum byl prováděn v prodejnách z těchto měst, městských částí a center: Poděbrady, Hradec Králové Futurum, Hradec Králové Březhrad, Hradec Králové Aupark, Svitavy, Praha Černý Most, Náchod, Dvůr Králové nad Labem, Praha Harfa, Jablonec nad Nisou, Praha Butovice, Trutnov, Pardubice, Rychnov nad Kněžnou, Praha Fénix, Česká Třebová, Chrudim, Liberec.

Respondentky byly rozděleny do dvou skupin. Jedná se o skupinu manažerek a asistentek prodeje. Další rozdělení bylo dle počtu odpracovaných let ve firmě. Rozdělení respondentů dle pohlaví nebylo třeba, neboť se skupina respondentů skládala pouze z ženského pohlaví. Dotazníky byly rozdány v papírové podobě a byly anonymní.

10 ANALÝZA NASBÍRANÝCH DAT

Otázka č. 1: Jaká je Vaše pozice ve firmě?

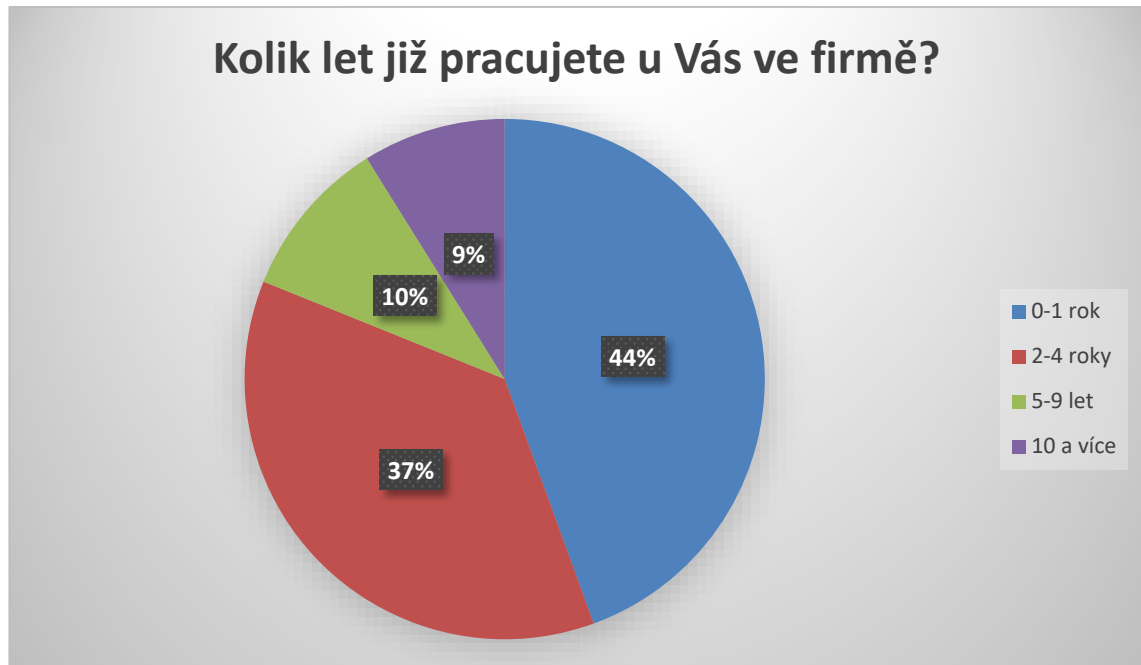


Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁵⁵

Z grafu vyplývá, že větší procentuální zastoupení mají asistentky prodeje s 80 % a manažerek prodejen bylo osloveno celkem 18, tedy 20 %.

⁵⁵ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 2: Kolik let již pracujete u Vás ve firmě?

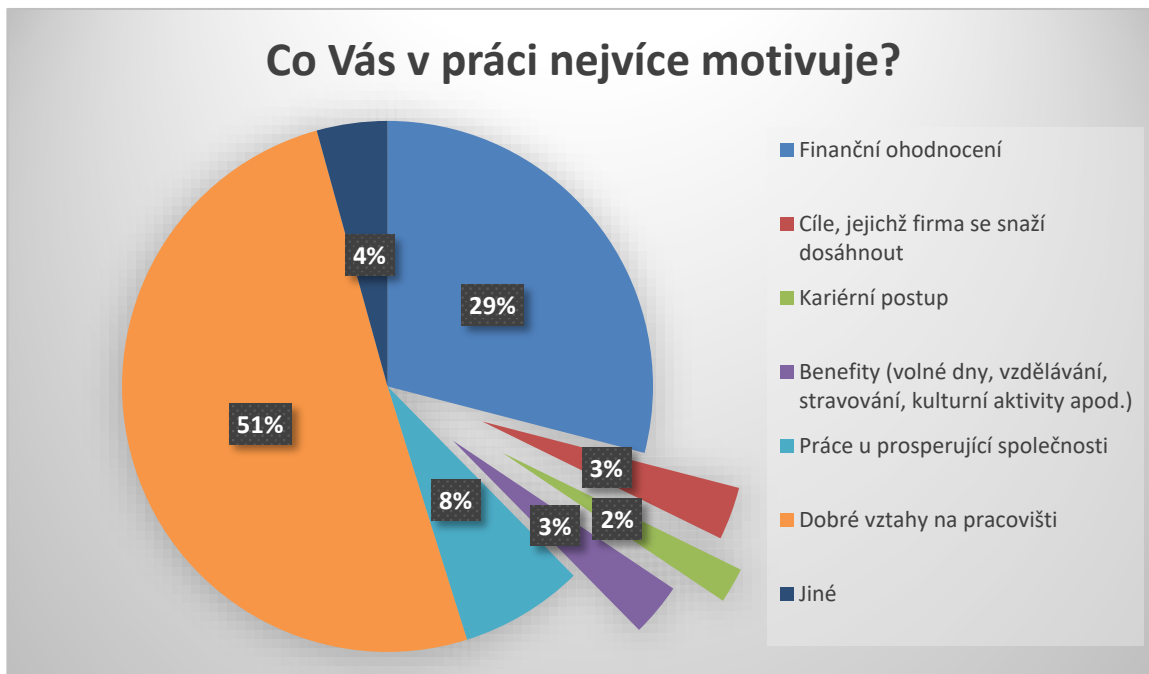


Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁵⁶

Respondentky zde mohly volit délku výkonu práce u firmy v rozmezí jednoho roku, dvou až čtyř let, pěti až devíti let, nebo deseti a více let. Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentek u firmy pracuje do jednoho roku, tedy nejkratší dobu, celkem 40 z dotázaných. Naopak minimální zastoupení měly respondentky, které u firmy pracují více jak deset let, pouze osm respondentek.

⁵⁶ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁵⁶

Otázka č. 3: Co Vás v práci nejvíce motivuje?

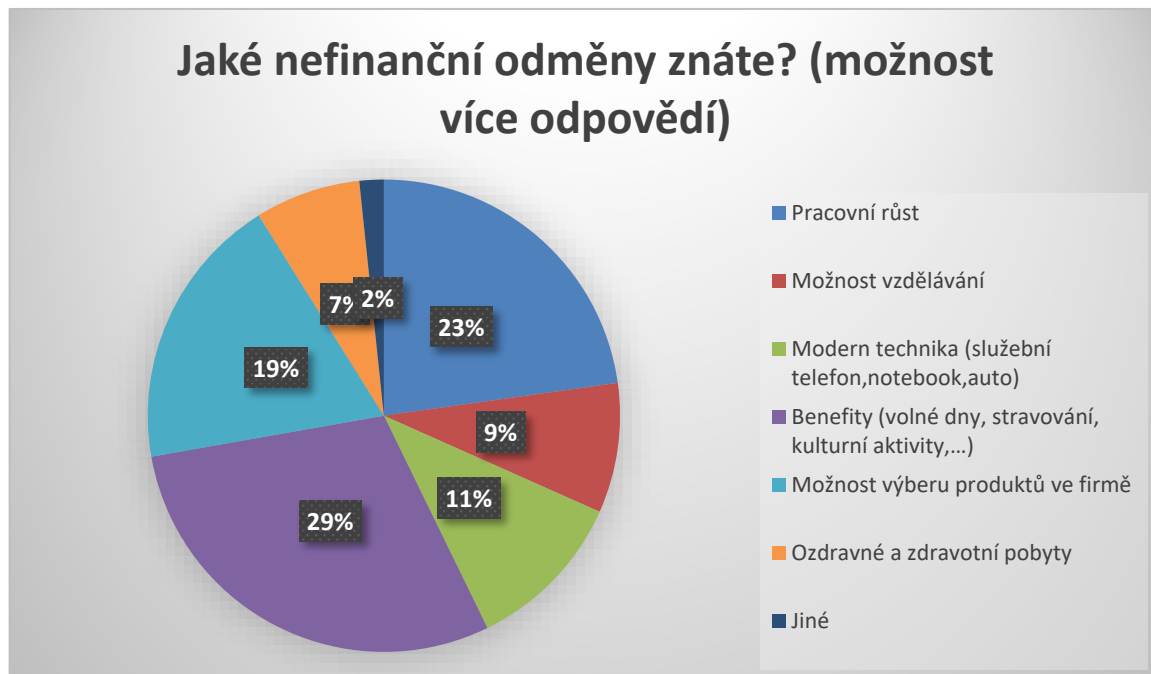


Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁵⁷

Z dotazníku vyplývá, že zaměstnance nejvíce motivují dobré vztahy na pracovišti (51 %), jako druhá největší motivace bylo finanční ohodnocení s 29 %. Naopak nejhůře vyšla překvapivě motivace ve formě kariérního postupu (2 %). Další nedostatečně motivující volily respondentky: cíle, jichž se firma snaží dosáhnout, benefity (volné dny, vzdělávání, stravování, kulturní aktivity apod.) (3 %). Se 4 % se umístila poslední odpověď, do které mohly respondentky uvést jiné motivace, mezi něž patřilo: „Stálý příjem, spokojený personál a zákazníci, momentálně mě nic nemotivuje.“

⁵⁷ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 4: Jaké nefinanční odměny znáte? (možnost více odpovědí)



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁵⁸

Z tohoto grafu vyplývá, že respondenti nejvíce znají nefinanční benefity ve formě volných dní, stravování a kulturní aktivity. Dále nejvíce respondenti volili pracovní růst s 23 % a 19 % respondentů volilo možnost výběru produktů ve firmě. Nejméně respondenti volili možnost ozdravných a zdravotních pobytů, pouhých 7 %. U této otázky měli respondenti možnost uvést i vlastní nefinanční odměny, které znají. Tři respondentky (2 %) uvedly důchodové pojištění.

⁵⁸ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 5: Preferujete finanční nebo nefinanční odměňování?

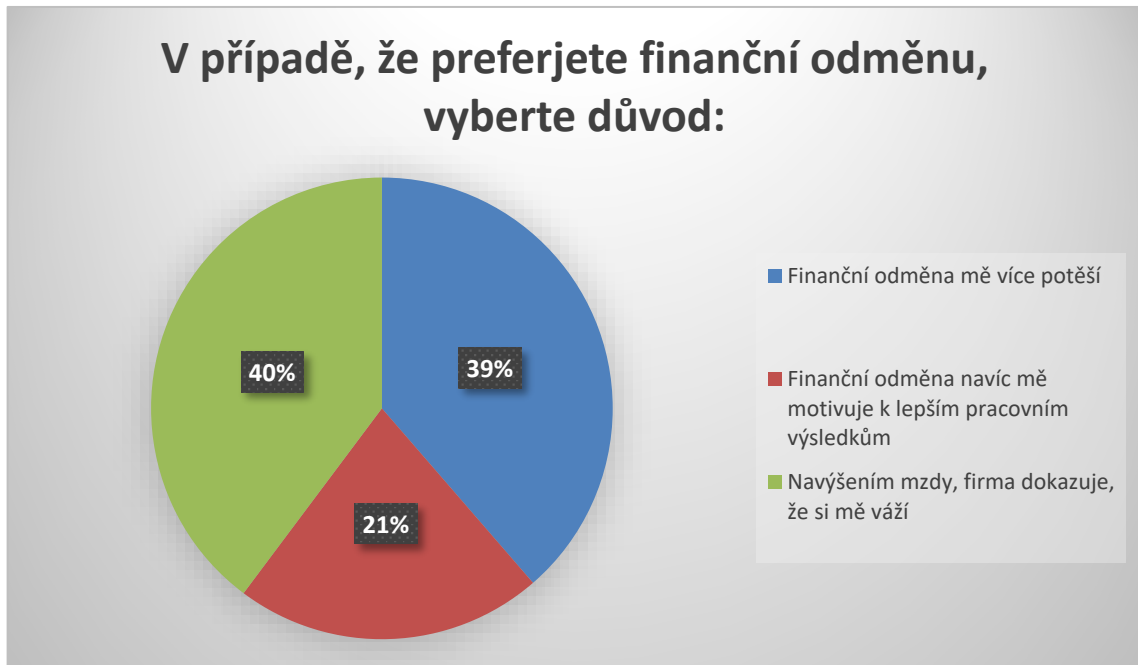


Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁵⁹

Z grafu je na první pohled zřejmé, že naprostá většina respondentů upřednostňuje finanční odměňování na úkor nefinančnímu, který zvolila pouze jedna respondentka.

⁵⁹ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 6: V případě, že preferujete finanční odměnu, vyberte důvod.

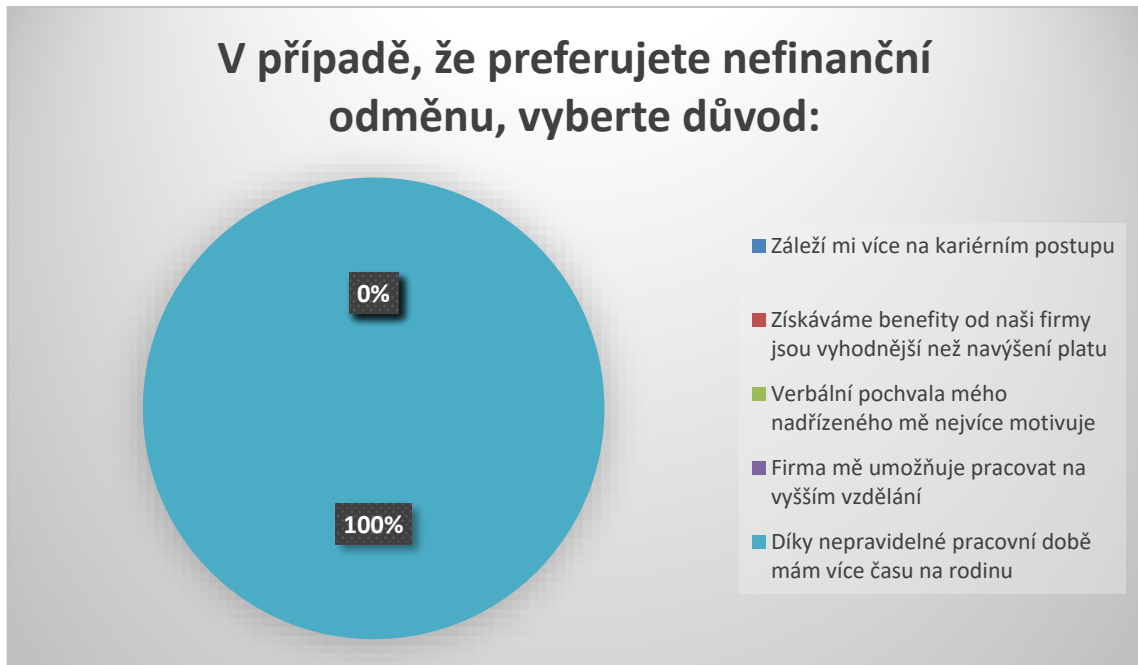


Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁶⁰

Z grafu vyplývá, že respondentům nejvíce záleží na postoji firmy ke svým zaměstnancům 40 %. Myslí si, že firma jim společně s navýšením mzdy také dokazuje, že si svých zaměstnanců váží. Jak je však z grafu patrné, téměř stejný počet respondentů (rozdíl pouze jedné odpovědi) je toho názoru, že zjednodušeně finanční odměna potěší více, než ta nefinanční. 21% respondentů pak tvrdí, že je finanční odměna motivuje k lepším pracovním výsledkům.

⁶⁰ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 7: V případě, že preferujete nefinanční odměnu, vyberte důvod.

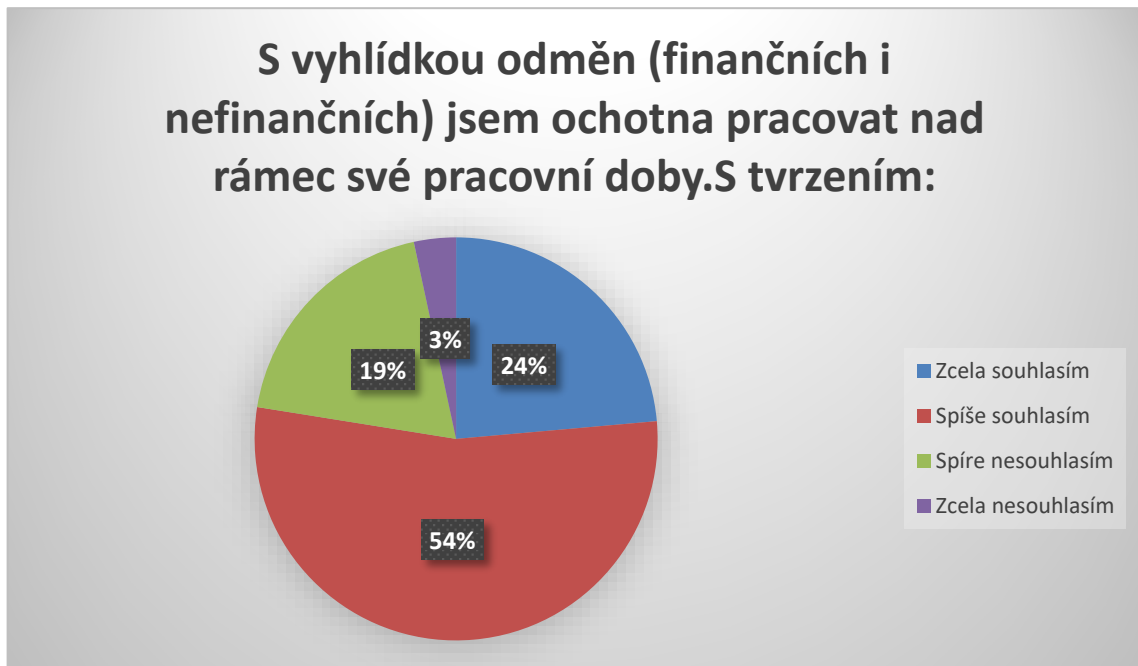


Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁶¹

Jak už vyplynulo z otázky číslo pět, naprostá většina respondentů upřednostňuje finanční ohodnocení, tato otázka byla zodpovězena pouze jednou respondentkou, která je toho názoru že díky nepravidelné pracovní době má více času na rodinu.

⁶¹ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 8: S vyhlídkou odměn (finančních i nefinančních) jsem ochotna pracovat nad rámec své pracovní doby.



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁶²

Z grafu vyplývá, že respondentky s tímto tvrzením spíše souhlasí, konkrétně 48 respondentek a 21 respondentek souhlasí úplně. Menšinově pak respondentky nesouhlasí, 17 spíše nesouhlasilo a 3 respondentky by nebyly ochotny pracovat nad rámec své pracovní doby vůbec.

⁶² Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 9: Pokládáte odměňování zaměstnanců za důležité?

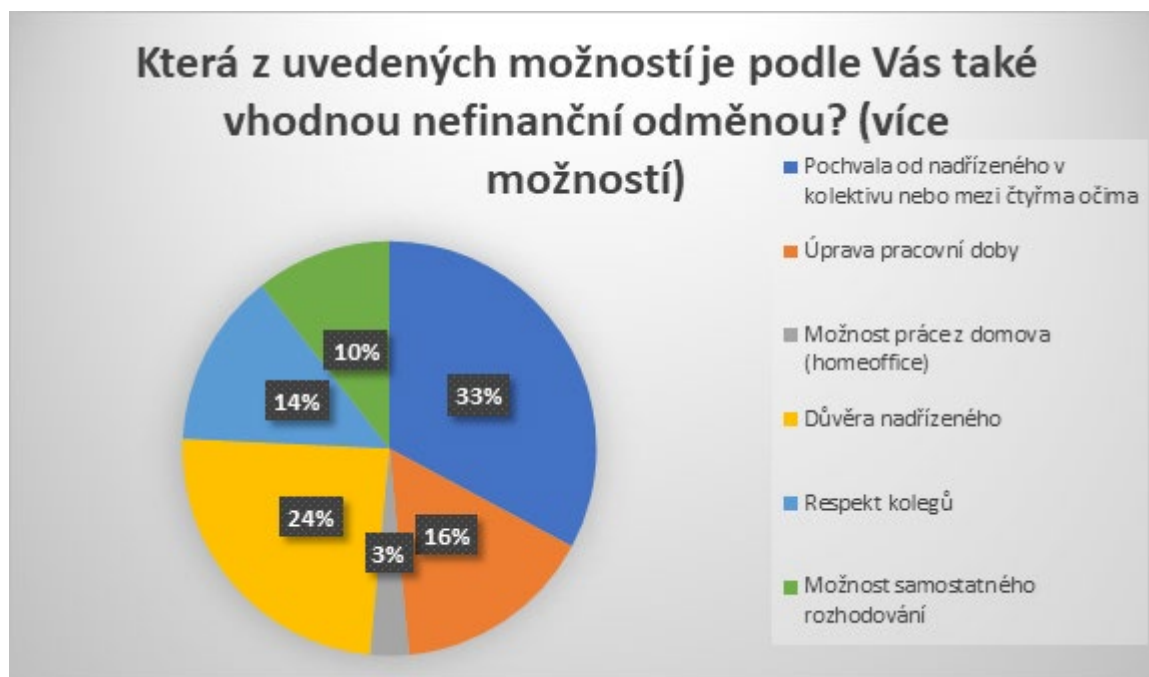


Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁶³

Z grafu jednoznačně vyplývá, že respondenti považují odměňování za důležité.

⁶³ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 10: Která z uvedených možností je podle Vás také vhodnou nefinanční odměnou?
(více možností)

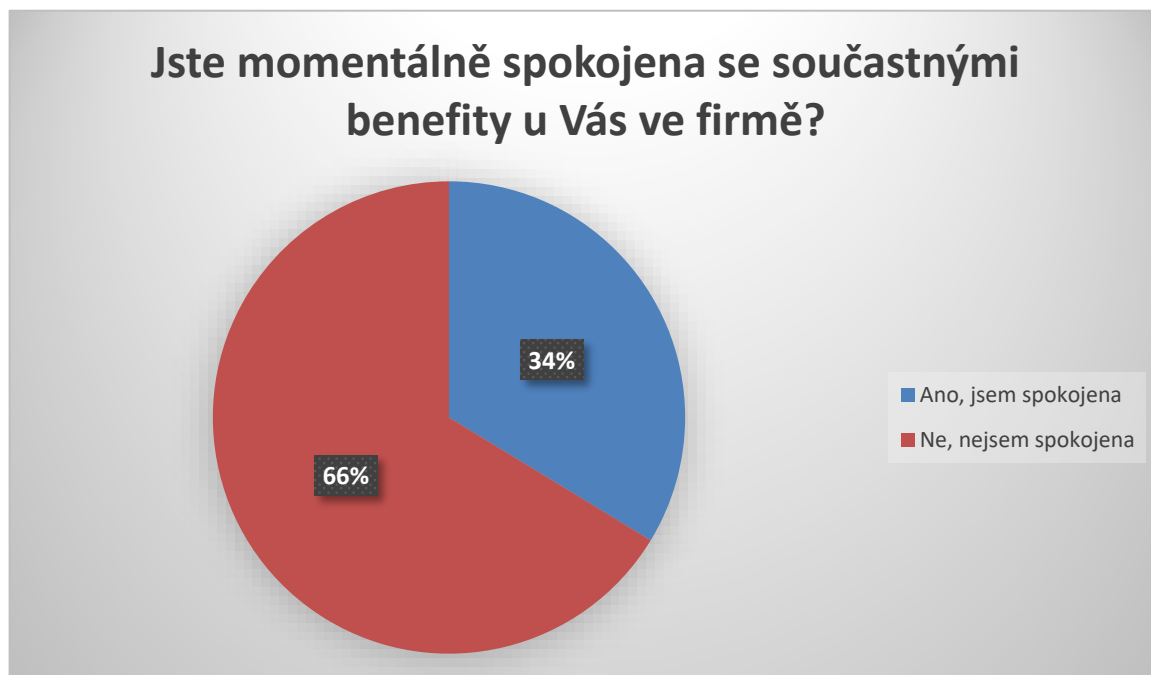


Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁶⁴

Z grafu je zřejmé, že respondenti považují na nejvíce vhodnou odměnu pochvalu od nadřízeného v kolektivu nebo mezi čtyřma očima (33 %). Dále důvěra nadřízeného (24 %). Naopak nejméně vhodnou odměnu respondenti považují překvapivě možnost práce z domova se 3 %. Tuto variantu volily po hlubším zkoumání pouze manažerky prodejen.

⁶⁴ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 11: Jste momentálně spokojena se současnými benefity u Vás ve firmě?

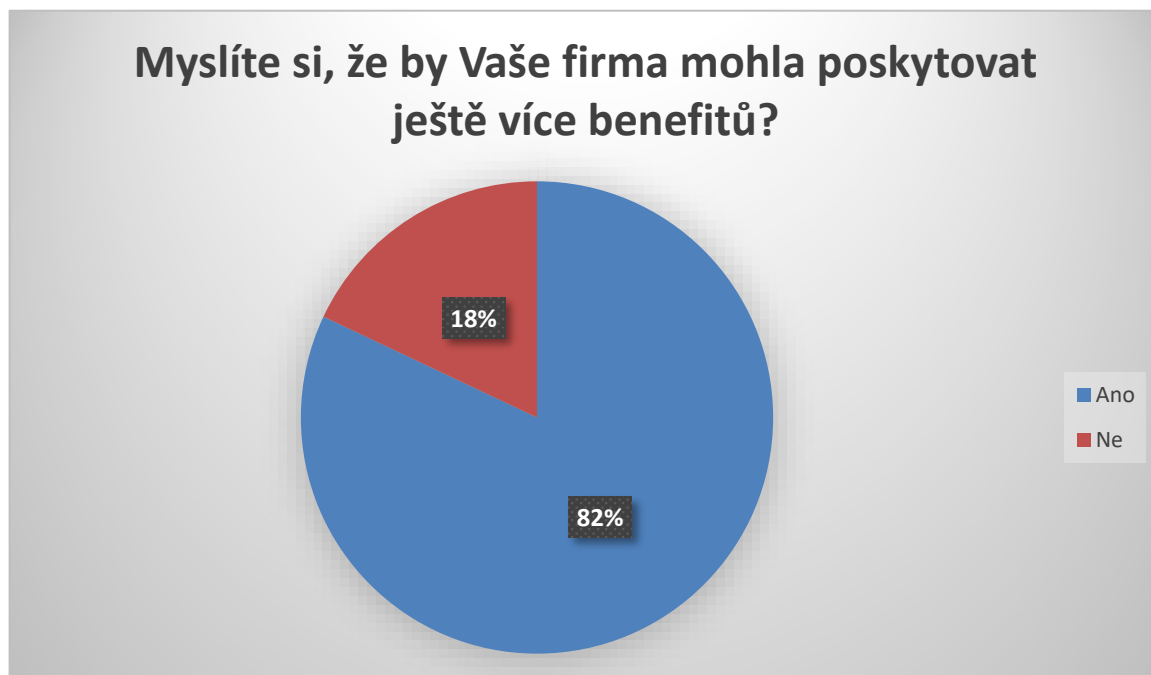


Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁶⁵

Z toho grafu je jednoznačné, že větší část respondentů není spokojená se současným stavem benefitů, které firma momentálně nabízí svým zaměstnancům (66 %). Celkem je tedy 34 % spokojených zaměstnanců.

⁶⁵ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 12: Myslíte si, že by Vaše firma mohla poskytovat ještě více benefitů?

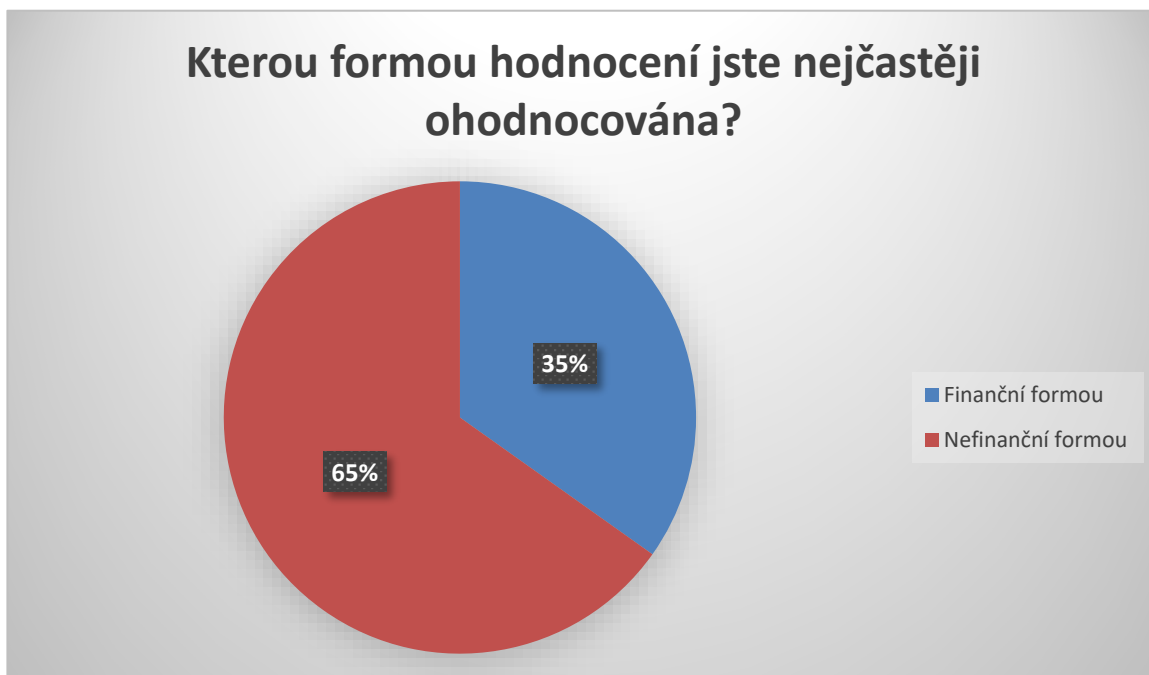


Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁶⁶

Z tohoto grafu je zřejmé, že by si respondenti přáli více benefitů, než jim firma nabízela doteď (82 %). Pouze 18 % respondentů je spokojených se současným systémem benefitů, které jim firma nabízí.

⁶⁶ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 13: Kterou formou hodnocení jste nejčastěji ohodnocována?

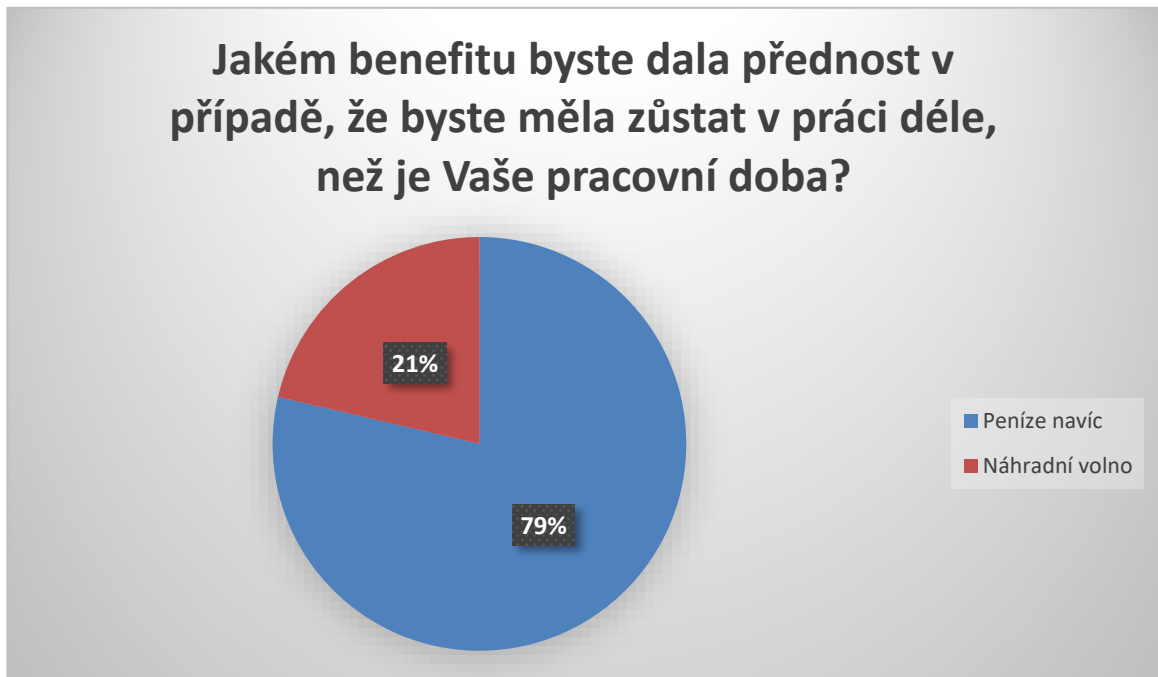


Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁶⁷

Respondenti jsou nejčastěji ohodnoceni nefinanční formou (65 %). Naopak finanční formou je hodnoceno 35 % respondentů.

⁶⁷ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 14: Jakému benefitu, byste dala přednost v případě, že byste měla zůstat v práci déle, než je Vaše pracovní doba?

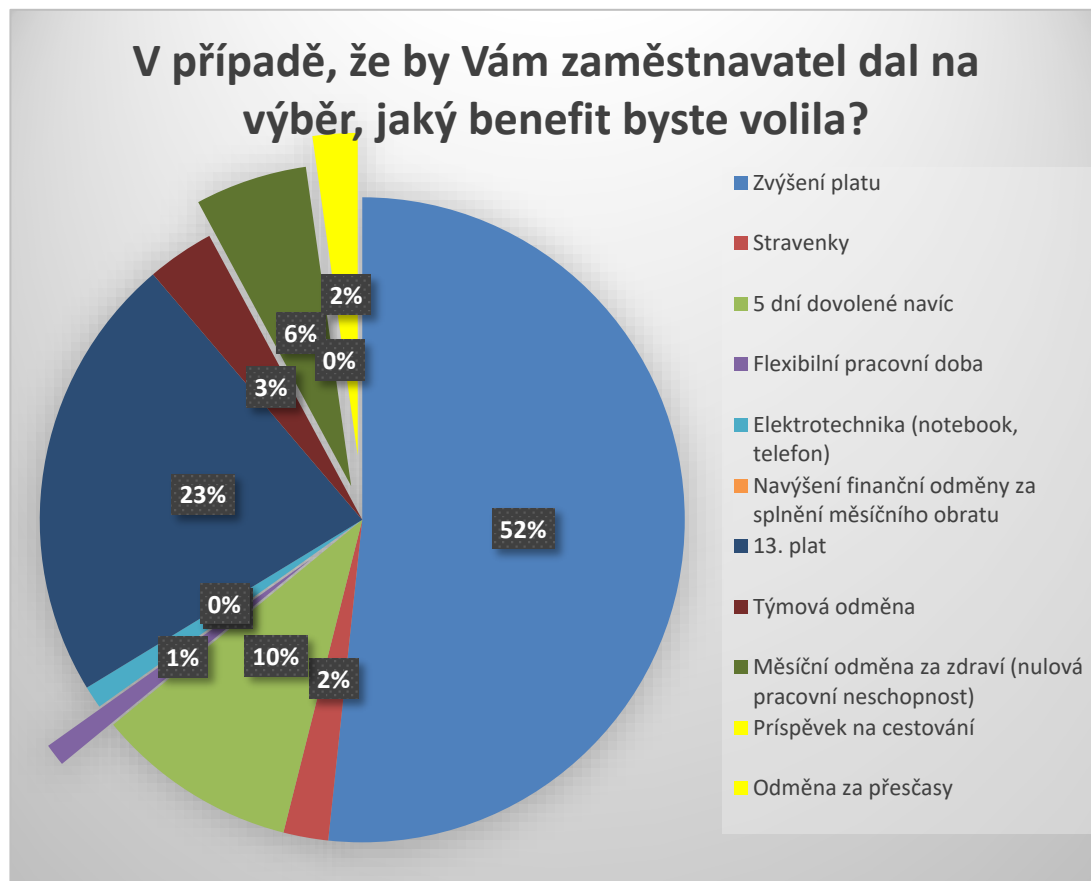


Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁶⁸

V tomto případě by respondenti raději volili peníze navíc (79 %). Naopak náhradní volno by zvolilo 21 % respondentů.

⁶⁸ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka č. 15: V případě, že by Vám zaměstnavatel dal na výběr, jaký benefit byste volila?



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)⁶⁹

Z grafu je jednoznačně nejvhodnější benefit zvýšení platu a to s 52 %. Jako druhý nejvhodnější benefit respondenti volili 13. plat (23 %), následně 5 dní dovolené navíc (9 %). Naopak nejméně vhodnými benefity jsou dle respondentů stravenky a odměna za přesčasy (2 %). S nulovým zastoupením pak zůstaly možnosti navýšení finanční odměny za splnění měsíčního obratu a příspěvek na cestování.

⁶⁹ Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

10.1 Diskuze

Z výsledků nashromážděných v dotazníku lze s jistotou vyvodit jisté závěry. Respondentky se jednoznačně shodly na tom, že daleko více upřednostňují finanční odměňování před jinými formami nefinančního odměňování, ačkoliv firma převážně poskytuje právě nefinanční ohodnocování. Z tohoto lze předpokládat (a na základě odpovědí taktéž doložit), že zaměstnankyně jsou se současným stavem ohodnocování značně znepokojeny. Zajímavé však je, že ačkoliv by respondentky upřednostňovaly finanční ohodnocování, taktéž by uvítaly další formy benefitů. Pro budoucí zkoumání s cílem dosažení maximální spokojenosti nejen zákazníků, ale také zaměstnanců, by bylo vhodné provést další výzkum, který by hlouběji zkoumal, o jaké konkrétní benefity by zaměstnanci Takko Fashion projevíli zájem.

S jistotou tedy můžeme odpovědět na hypotézy, které autorka výše stanovila. Již bylo zmíněno, že respondenti upřednostňují finanční hodnocení, z čehož taktéž vyplývá, že hypotéza č. 1 byla pravdivá. Nejčastěji respondenti znají nefinanční benefity ve formě stravování, kulturních aktivit a volných dní nebo například pracovní růst a možnost výběru produktů ve firmě. Jelikož nefinanční ohodnocení preferovala pouze jedna respondentka, s odpovědí na otázku, jaké nefinanční odměny respondenti preferují, je autorka omezena na jedinou odpověď, kterou byla možnost trávení více času s rodinou díky nepravidelné pracovní době. Z tohoto důvodu se tudíž jeví problematická hypotéza č. 3, která tvrdí, že respondenti dávají přednost verbální pochvale před kariérním růstem. Z důvodu, že v zásadě nikdo nevolil nefinanční ohodnocování, není možné tuto hypotézu ani potvrdit, ani vyvrátit. Respondentky by byli převážně ochotni pracovat nad rámec své pracovní doby za předpokladu, že za to budou příslušně ohodnoceni.

Při zaměření na volbu ohodnocování manažerek a asistentek prodeje je zřejmé, že asistentky prodeje jsou zpravidla spokojenější, liniový manažerky, čímž se hypotéza č. 2 prokázala jako nepravdivá.

Hypotéza č. 4 byla taktéž potvrzena v otázce č. 14, kde 70 respondentů upřednostňovalo peníze navíc na úkor náhradního volna.

Hypotéza č. 5 byla pravdivá, protože po hlubším zkoumání odpovědí respondentek, které ve firmě byly zaměstnány déle jak deset let, projevovaly větší nespokojenost v současném ohodnocování oproti respondentkám, které jsou ve firmě zaměstnány kratší dobu.

Odpovědi na kladené otázky:

Otázka č.1: Respondentky upřednostňují spíše finanční typ hodnocení než nefinanční. Otázka č. 2: Nejčastěji respondenti znají nefinanční benefity ve formě stravování, kulturních aktivit a volných dní nebo například pracovní růst a možnost výběru produktů ve firmě. Otázka č. 3: Z důvodu zvolené přednosti nefinanční odměny před finanční odměnou, pouze jednou respondentkou, nelze s přesností říct, kterým nefinančním odměnám dávají přednost z této otázky. Ale z otázky č. 10. vyplývá, že respondentky dávají největší přednost pochvale od nadřízeného v kolektivu nebo mezi čtyřma očima, kterou potvrdilo 33 % respondentek. S 24 % se umístila důvěra nadřízeného, která je také pro respondentky důležitá. Úprava pracovní doby se umístila na 3. místě s 16 %. Dále 14 % respekt kolegů, 10 % samostatného rozhodování a na konec možnost práce z domova se 3 %. Otázka č. 4: Respondentky s tímto tvrzením spíše souhlasí. Pravděpodobně by musely být finančně ohodnocené. Pro více informací k této otázce by musel být sestaven další průzkum, například o jaké hodnocení by měly respondentky zájem.

dotazníkové šetření bylo omezené na výhradně ženský kolektiv s ohledem na zaměstnanost především ženského pohlaví v oděvním průmyslu. Bylo by tedy vhodné se v budoucích studiích zaměřit taktéž na mužské zastoupení respondentů, (ačkoliv jich v této firmě není mnoho) a to z důvodu možných odlišných názorů dle pohlaví. Tato studie však prokázala, že se nefinanční ohodnocování netěší přílišné popularitě, bylo by jistě zajímavé se zaměřit více na důvody, proč zaměstnanci preferují spíše peněžní ocenění odvedené práce, přestože je nefinanční ohodnocování rozšířené do velkého množství oblastí a forem.

ZÁVĚR

Autorka práce se ve své bakalářské práci věnovala finančnímu a nefinančnímu ohodnocování zaměstnanců ve vybrané společnosti Takko Fashion s.r.o. Hlavní snahou autorky bylo podrobné nastínění druhů benefitů, finančních i nefinančních. S tématem i dále souvisí další kapitoly jako například vysvětlení pojmů motivace a jejich definice, dále popis lidských potřeb, hodnot a pracovního výkonu.

Praktická část byla realizována ve formě jednoho dotazníku, s uzavřenými i otevřenými otázkami. Respondentky si i v některých otázkách mohly vybrat z více odpovědí, avšak otevřené otázky byly vybírány opravdu výjimečně. Celkem bylo oslovených 89 respondentek, z jednoho regionu. Z průzkumu je jednoznačné, že respondentky považují odměňování zaměstnanců za důležité, bez ohledu na pozici ve firmě, dále že respondentky upřednostňují finanční odměny na úkor nefinančních. Jako další důležitý výsledek autorka považuje, že manažerky prodeje jsou s ohodnocováním více spokojené oproti asistentkám prodeje. Co autorku nejvíce zaujalo, byl fakt, že v daném regionu je nejvíce zaměstnankyň, které pracují u firmy pouze 0-1 rok (44 %). Naopak 10 a více let spolupráce zastupuje pouze 10 %, což poukazuje na jistou problematiku nestálých zaměstnanců. Ovšem k prozkoumání tohoto problému, by bylo zapotřebí další plánovaný průzkum, do kterého by musely být zahrnuty i bývalý zaměstnanci Takko Fashion s.r.o.

Pojem ohodnocování a zaměstnanecké benefity, jsou v posledních letech velmi populární téma. Za jistých dob bylo spoustu nezaměstnaných lidí. Málo pracovních míst, a tak si zaměstnavatelé mohli vybírat z těch nejlepších. Pracovní pohovory byly povětšinou rozděleny do několika kol, a tak měl zaměstnavatel dostatek času na výběr toho nejlepšího pracovníka. Dnes je opak pravdou. Dnes je pracovních míst více a lidé si samy sebe více váží. Vybírají si mezi několika pracovními pozicemi a přihlíží právě k danému firemnímu systému ohodnocování svých zaměstnanců. Firemní benefity, jak už finanční či nefinanční jsou pro firmu i zaměstnance důležité. Firmám napomáhají k udržení svých zaměstnanců a ke zvýšení pracovního výkonu, a zaměstnancům naopak dávají pocit důležitosti a pocitu, že si zaměstnavatel váží jejich práce a že jí vykonávají dle stanovených cílů. Samozřejmě situace se s určitostí postupně mění s momentální covidovou pandemickou krizí.

Stanovené cíle zjištění, jichž se snažila autorka bakalářské práce dosáhnout splnila takto: Respondentky jednoznačně rozhodly, že jim především záleží na finančním ohodnocení. Nefinanční odměny zvolila pouze jedna respondentka, konkrétně asistentka prodeje. Cíl č. 2. bylo 7 odpovědí s možností vybrat i druhů více. Součástí těchto odpovědí byla také otevřená odpověď, kterou zvolily 3 respondentky, z toho dvě asistentky prodeje a jedna manažerka. Odpovědi se shodovaly. Jednalo se o příspěvek na důchodové pojištění. Cíl č. 3. sebou nese problém, z důvodu pouze jednoho vybrání nefinančních odměn. Respondentka v této otázce zvolila více času na rodinu díky nepravidelné pracovní době. Díky ale otázce č. 10. kde se autorka práce tázala na jiné vhodné odměny, respondentky volily především pochvalu od nadřízeného v kolektivu nebo mezi čtyřma očima. Tuto odpověď potvrdilo 65 respondentek. Jako druhou oblíbenou variantou byla zvolena důvěra nadřízeného, kterou volilo 48 respondentek. Naopak nejméně volenou možností byla možnost práce z domova, kterou by mohla vykonávat maximálně manažerka prodejny. Tuto možnost volilo 6 respondentek, z toho pouze jedna manažerka, i za předpokladu, že asistentky prodeje nemají v pracovní kompetenci žádnou administrativu. Respondentky by byly nejspíše ochotny pracovat nad rámec své pracovní doby za předpokladu, že by byly adekvátně ohodnoceny, s tímto souvisí cíl č. 4. Díky stanovenému cíli č. 5. je již z pohledu jednoznačné, že respondentky, které se tohoto průzkumu účastnily, nejsou s momentálním systémem ohodnocení spokojené. Odpovědělo tak 59 respondentek a 73 respondentek si myslí, že by firma mohla poskytovat ještě více benefitů, než nabízela do teď.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2890-2.

BAŠTECKÁ, Bohumila a Jan MACH. *Klinická psychologie*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0617-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-064-3.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JŮVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan, *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. Vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978 80-7400-301-1

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha, Czechia: Grada, 2005, s. 177, ISBN 978-80-247-0577-4.

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

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

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

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2., upr. vyd. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-02-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BRUCE, A., PEPITONE, S, *Motivating Employees*, ISBN 0-07-071868-7, [online]

Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=VYVUBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Motivating+Employees&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjD0qyouO_uAhWxlIsKHWAPBBYQ6wEwA3oECAMQAQ#v=onepage&q=Motivating%20Employees&f=false

HIRIYAPPA, B. *Management of motivation*. Publish Drive: 2018. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=wliZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

MASLOW, A.H., *Motivation and personality*, Publisher, 2015, ISO 9001, Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=DVmxDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=MOTIVATION+AND+PERSONALITY&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwif4vzXre_uAhXksosKHfwuC44Q6wEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q=MOTIVATION%20AND%20PERSONALITY&f=false

Seznam použitých internetových zdrojů

|Ekonomie-ucetnictvi.cz. *Ekonomie-ucetnictvi.cz Potřeby, statky, služby, životní úroveň, dělba práce, tržní mechanismus* [online]. Dostupné z: <https://ekonomie-ucetnictvi.cz/potreby-statky-sluzby-zivotni-uroven-zdroje-statku-a-sluzeb-vyrobn-factory-delba-prace-trzni-mechanismus/>

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2890-2. [online]. Cit. 2021-02-08. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=zIO1Yfo4ogwC&pg=PA13&dq=armstrong+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjKhhbqe4bzuAhVJpIsKHcOaCj0Q6wEwCHoECAgQAQ#v=onepage&q=armstrong%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&f=false>

BRNĚNSKÁ PERSONALISTIKA. *Motivace zaměstnanců*. [online] Dostupné z: <http://www.bp.cz/cz/clanek/12-motivace-zamestnancu>.

BusinessCenter.cz. *BusinessCenter.cz* [online]. Copyright © 1998 [cit. 27.12.2020]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/>

FILOSOFIE ÚSPĚCHU, *Pyramida lidských potřeb*, [online]. Cit. 2021-02.08. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/2/https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=odborn%C3%BD%20rozvoj>

JEŘÁBKOVÁ, Marie, *Vysokoškolské kvalifikační práce*. [online]. [cit.2017]. Dostupné z: <https://is.ambis.cz/th/wt1tz/>

MANAGEMENTMANIA. *Motivace, motivování a motivační teorie*, [online] [cit. 2021-01-02], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Maslowova pyramida lidských potřeb, [online]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/2/>

MOJŽÍŠOVÁ, K. *Zaměstnanecké benefity*, Praha, 2019, diplomová práce. Vysoké školy ekonomické v Praze, vedoucí diplomové práce, Libuše Mullerová. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/76968_zamestnanecke-benefity?title=zam%C4%9Bstnanec&type=Diplomov%C3%A1+pr%C3%A1ce

Sodexo-Zlepšujeme kvalitu života. [online]. Copyright © 2020 Sodexo. Všechna práva vyhrazena [cit. 2020-12.28]. Dostupné z: <https://cz.sodexo.com/home.html>

Zákoník práce-Hlava III: *Plat* - Firemnifinance.cz. Firemnifinance.cz podnikání, daně, finance, zákony, kalkulačky, formuláře [online]. Copyright © 2000 Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/firemni-zakony/zamestnavani/zakonik-prace/cast-6-hlava-3.html>

Zákonyprolidi.cz, *Dovolená*, [online]. Cit. 2021-02-11, Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=%C2%A7%20213>

Zákonyprolidi.cz, *Plat*, [online]. Cit. 2021-02-11, Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=plat>

Zákonyprolidi.cz, *Stravování*, [online]. Cit. 2021-02-11, Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=%C2%A7%20236>

Zákonyprolidi.cz. *oborný rozvoj*, [online]. Cit. 2021-02-11, Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=odborn%C3%BD%20rozvoj>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace.....	15
Obrázek 2: Maslowova hierarchická pyramida potřeb.....	17

Seznam grafů

Graf 1: Počáteční rozdělení pracovní funkce.....	46
Graf 2: Počáteční rozdělení let působení ve formě.....	47
Graf 3: Zjištění motivace pracovníků.....	48
Graf 4: Znalost nefinančních odměn.....	49
Graf 5: Zjištění druhu priorit odměňování.....	50
Graf 6: Důvody výběru finančního ohodnocení.....	51
Graf 7: Důvody výběru nefinančního ohodnocení.....	52
Graf 8: Možnosti práce navíc s vyhlídkou odměn.....	53
Graf 9: Zjištění důležitosti odměňování.....	54
Graf 10: Zjištění dalších vhodných odměň.....	55
Graf 11: Zjištění současné spokojenosti s benefity.....	56
Graf 12: Zjištění dalších chtěných benefitů.....	57
Graf 13: Zjištění momentálního ohodnocení.....	58
Graf 14: Volba benefitu za přesčas.....	59
Graf 15: Volba dalších benefitů.....	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A-Finanční a nefinanční ohodnocování zaměstnanců.....I

1. Jaká je Vaše pozice ve firmě?
 - a) manažerka
 - b) asistentka prodeje

2. Kolik let již pracujete u Vás ve firmě?
 - a) 0-1 rok
 - b) 2-4 roky
 - c) 5-9 let
 - d) 10 a více

3. Co Vás v práci nejvíce motivuje?
 - a) finanční ohodnocení
 - b) cíle, jichž se firma snaží dosáhnout
 - c) kariérní postup
 - d) benefity (volné dny, vzdělávání, stravování, kulturní aktivity apod.)
 - e) práce u prosperující společnosti
 - f) dobré vztahy na pracovišti
 - g) jiné (uved'te)

4. Jaké nefinanční odměny znáte?
 - a) pracovní růst
 - b) možnost vzdělávání
 - c) moderní technika (služební telefon, notebook, auto)
 - d) benefity (volné dny stravování, kulturní aktivity)

- e) možnost výběru produktu ve firmě
- f) ozdravné a zdravotní pobyty
- g) jiné (uved'te)

5. Preferujete finanční nebo nefinanční odměňování?

- a) finanční
- b) nefinanční

6. V případě, že preferujete finanční odměnu, vyberte důvod:

- a) finanční odměna mě více potěší
- b) finanční odměna navíc mě motivuje k lepším pracovním výsledkům
- c) navýšením mzdy, firma dokazuje, že si mě váží

7. V případě, že preferujete nefinanční odměnu, vyberte důvod:

- a) záleží mi více na kariérním postupu
- b) získávané benefity od naší firmy jsou výhodnější než navýšení platu
- c) verbální pochvala mého nadřízeného mě nejvíce motivuje
- d) firma mi umožňuje pracovat na vyšším vzdělání
- e) díky nepravidelné pracovní době mám více času na rodinu

8. S vyhlídkou odměn, (finančních i nefinančních) jsem ochotna pracovat nad rámec své pracovní doby. S tvrzením:

- a) zcela souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) zcela nesouhlasím

9. Pokládáte odměňování zaměstnanců za důležité?
- a) ano
 - b) ne
10. Která z uvedených možností je podle Vás také vhodnou nefinanční odměnou? (více možností)
- a) pochvala od nadřízeného v kolektivu nebo mezi čtyřma očima
 - b) úprava pracovní doby
 - c) možnost práce z domova (homeoffice)
 - d) důvěra nadřízeného
 - e) respekt kolegů
 - f) možnost samostatného rozhodování
11. Jste momentálně spokojena se současnými benefity u Vás ve firmě?
- a) ano, jsem spokojená
 - b) ne, nejsem spokojená
12. Myslíte si, že by Vaše firma mohla poskytovat ještě více benefitů?
- a) ano
 - b) ne
13. Kterou formou hodnocení jste nejčastěji ohodnocována?
- a) finanční formou
 - b) nefinanční formou

14. Jakému benefitu byste dala přednost, když byste měla zůstat v práci déle, než je Vaše pracovní doba.

- a) peníze navíc
- b) náhradní volno

15. V případě, že by Vám zaměstnavatel dal na výběr, jaký benefit byste volila?

- a) zvýšení platu
- b) stravenky
- c) 5 dní dovolené navíc
- d) flexibilní pracovní doba
- e) elektrotechnika (notebook, telefon)
- f) navýšení finanční odměny za splnění měsíčního obratu
- g) 13. plat
- h) týmová odměna
- ch) měsíční odměna za zdraví (nulová pracovní neschopnost)
- i) příspěvek na cestování
- j) odměna za přesčasy

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Elizabeth Gécová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Finanční a nefinanční ohodnocování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 16

Vedoucí práce: Mgr. Jana Neusarová Ph.D.