**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

## ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI PIVOVAR A RESTAURACE MARINA

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

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

| NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS |
| --- |
| Odměňování pracovníků ve společnosti Pivovar a restaurace Marina<br>Rewarding of emloyees in the company Pivovar a restaurace Marina |

| TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK) |
| --- |
| ČERVEN/2020 |

| JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA |
| --- |
| Ekaterina Paramonova/ PE55 |

| JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE |
| --- |
| PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc. |

| PROHLÁŠENÍ STUDENTA |
| --- |
| Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.<br>Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.<br>Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.<br><br>Datum a místo: 31.03.2020 |


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

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5


**SOUHRN**

**1. Cíl práce:**

Cílem této práce je zhodnotit současnou situaci v podniku Pivovar a restaurace Marina týkající se odměňování zaměstnanců. Dílčími cíli práce je formulovat stávající principy fungování systému odměňování ve sledovaném podniku; stanovit klíčové postupy, na kterých je založen systém odměňování v podniku a navrhnout doporučení ke zlepšení systému odměňování v podniku.

**2. Výzkumné metody:**

Pro zpracování této bakalářské práce byla využita řada metod, která se zakládala na primárních a sekundárních využitých zdrojích. Primárními zdroji informací jsou odborné literární zdroje, mezi kterými převládají tematické knihy českých a zahraničních autorů, jež nejsou starší 10 let. Tyto literární zdroje byly nalezeny autorkou v Národní Technické knihovně nebo na internetu pomocí internetového vyhledávače knih Google Books.

Praktická část práce charakterizující a analyzující současný systém vzdělání v podniku Pivovar a restaurace Marina je zpracována na základě provedeného autorkou práce výzkumu. Tento výzkum se skládá z rozhovoru s manažerem zvoleného podniku a z dotazníkového šetření provedeného za účastí zaměstnanců restaurace. Rozhovor s manažerem podniku Pivovar a restaurace Marina obsahoval 12 otázek předem zformulovaných autorkou práce a postupně kladených tazateli se záměrem na zjišťování informací o systému odměňování a spokojenosti zaměstnanců podle názoru vedení. Dotazníkové šetření bylo provedeno za účastí 36 osob, které vyplňovaly tištěný dotazník obsahující 25 otázek, ze kterých 5 otázek jsou identifikační a zbývajících 20 jsou zaměřeny na porovnání a zanalyzování toho, jak moc jsou zaměstnanci v podniku spokojeni se svými odměnami.

**3. Výsledky výzkumu/práce:**

Z provedeného rozhovoru s manažerem podniku a dotazníkového šetření za účastí zaměstnanců vyplynulo, že v podniku jsou přítomny následující problémy. Hlavním minusem je absence systematického přístupu k odměňování zaměstnanců a nesprávný postup výpočtu prémií, což bylo odhaleno v průběhu rozhovoru s manažerem. Dále je v podniku přítomna absence takových pracovních benefitů jako 13. mzda (32 z 36 zaměstnanců), možnost náhradního volna (23 z 36 zaměstnanců) a u některých zaměstnanců i služební mobilní telefon (6 z 36 zaměstnanců). Zaměstnancům také chybí absence dalšího odměňování za splnění mimořádných úkolů, které zmínilo 32 z 36 dotázaných osob, a také různé návrhy a iniciativy ze strany pracovníků, což potvrdilo 28 zkoumaných pracovníků. V podniku se neprovádí hodnocení spokojenosti zaměstnanců s prací a systém odměňování je považován za nespravedlivý pro 23 z 36 osob. Dotázaný personál podniku Pivovar a restaurace Marina také uvedl, že místo málo populárních pracovních benefitů by si přál dostávat možnost udělat flexibilnější pracovní rozvrh (26 z 36 pracovníků), týden dovolené navíc (21 z 36 pracovníků) nebo vylepšení pracovního místa (21 z 36 pracovníků). Nejméně vyžádanými benefity mezi zaměstnanci se ukázaly jazykové kurzy, které zmínilo 4 respondenty, a úhrada nákladů za přechodné ubytování zaměstnanců. Navíc k tomu je zřejmá nutnost propojení motivačního a odměňovacího systému, což by ovlivnilo výkonnost zaměstnanců.

**4. Závěry a doporučení:**

Závěrem této bakalářské práce je shrnutí, že systém odměňování v podniku Pivovar a restaurace Marina je ve vyhovujícím stavu, který je způsoben přítomností odhalených problémů spojených s nespokojeností zaměstnanců s odměňováním.

Pro eliminování těchto problémů bylo v podniku nabídnuto vytvoření systematického přístupu k odměňování personálu, zavedení odměňování za splnění mimořádných úkolů a za efektivní iniciativy a návrhy ze strany zaměstnanců jakož i řešení jednotlivých problémů spojených s odměňováním v podniku.



**KLÍČOVÁ SLOVA**

Odměňování, Pivovar a restaurace Marina, systém odměňování, zaměstnanci.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5


**SUMMARY**

**1. Main objective:**

The aim of this bachelor thesis is to evaluate the current situation in the company Pivovar a restaurace Marina related to the remuneration of employees and to suggest recommendations for improving the system of remuneration on the basis of the identified problems.

**2. Research methods:**

A number of methods have been used for the processing of this bachelor thesis, which were based on primary and secondary resources. The primary sources of information are professional literature sources, among which predominate the thematic books by Czech and foreign authors, which are not older than 10 years. These literary resources were found by the author of this thesis in the National Technical library or on the internet using internet search engine Google Books.

The practical part of this thesis, which is characterizing and analyzing the current system of education in the enterprise Pivovar a restaurace Marina, is processed on the basis of the author's research. This research consists of an interview with the manager of the chosen enterprise and a questionnaire survey conducted with the participation of restaurant employees. The interview with the manager of the enterprise Pivovar a restaurace Marina contained 12 questions formulated by the author of the work and gradually placed by the interviewer intent on detecting the information on the system of remuneration and employee satisfaction in the opinion of management. The questionnaire survey was carried out with the participation of 36 persons, which fill in the printed questionnaire containing 25 questions, out of which 5 questions are the identification. The remaining 20 are focused on comparing and analyzing how much are the employees in the enterprise are satisfied with their rewards.

**3. Result of research:**

Based on the conducted interview with the manager of the enterprise and the questionnaire survey conducted with the participation of the employees it was revealed that the following problems are present in the company. The main negative point is the absence of a systematic approach to employee remuneration and an incorrect procedure for calculating premiums. In addition to it, there is an absence present of such work benefits as thirteenth salary, possibility of extra day off and for some employees a work mobile phone.

Theemployeesalsolackadditionalremunerationforperformingextraordinarytasks as well as for various proposals and initiatives by workers. The enterprise does not conduct an assessment of employee satisfaction with their job and the remuneration system is considered unfair. The staff of the enterprise Pivovar a restaurace Marina also stated that instead of a few unpopular job benefits the employees would like to receive the opportunity to make a more flexible work schedule, to have an extra week of vacation or an enhancements to the workplace. The least popular benefits among employees seemed to be language courses and reimbursement of the costs of moving employees. In addition, there is a clear need to incorporate a system of incentives and rewards that will affect employee's productivity.

**4. Conclusions and recommendation:**

The conclusion of this bachelor thesis summarizes that the remuneration system in the enterprise Pivovar a restaurace Marina is in a satisfactory condition, which is caused by the presence of detected problems associated with the dissatisfaction of employees with remuneration.

For the elimination of these in the company it was offered to create a systematic approach to the remuneration of personnel, establishment of remuneration for the fulfilment of extraordinary tasks and for the effective initiatives and proposals from the employees as well as addressing the individual problems associated with the remuneration in the enterprise.



**KEYWORDS**

Employees, Pivovar a restaurace Marina, remuneration, system of remuneration.

**JEL CLASSIFICATION**

J16: Economics of Gender • Non-labor Discrimination
J24: Human Capital • Skills • Occupational Choice • Labor Productivity
M52: Compensation and Compensation Methods and Their Effects

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

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

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | Ekaterina Paramonova |
| Studijní program: | Ekonomika a management (Bc.) |
| Studijní obor: | Podniková ekonomika |
| Studijní skupina: | PE 55 |
| Název BP: | Odměňování pracovníků ve vybrané organizaci |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | 1 Úvod<br>2 Teoreticko-metodologická část<br>2.1 Odměňování zaměstnanců<br>2.2 Formy a typy odměňování<br>2.3 Přímé a nepřímé finanční odměny<br>2.4 Odměňování na základě výkonu<br>2.5 Zaměstnanecké výhody<br>2.6 Metodika práce<br>3 Praktická část<br>3.1 Charakteristika společnosti<br>3.2 Rozbor současného systému odměňování pracovníků<br>3.3 Vyhodnocení výzkumu<br>3.4 Návrhy a doporučení<br>4 Závěr |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje) | • ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.<br>• BRŮHA, D. a kol. *Abeceda personalisty.* Olomouc : ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.<br>• ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další.* Olomouc : ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3.<br>• URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3. |
| Harmonogram | • Zpracování cílů a metodiky do 15. 09. 2018<br>• Zpracování teoretické části do 05. 10. 2018<br>• Zpracování výsledků do 30. 10. 2018<br>• Finální verze do 01. 12. 2018 |
| Vedoucí práce: | PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc. |

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 29. 8. 2018

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535

# Obsah

**1 Úvod** ..... **1**

**2 Teoreticko-metodologická část** ..... **3**

2.1 Odměňování zaměstnanců ..... 3

2.2 Formy a typy odměňování ..... 6

2.3 Přímé a nepřímé finanční odměny ..... 10

2.3.1 Mzda a její typy ..... 12

2.4 Odměňování na základě výkonu ..... 13

2.5 Zaměstnanecké výhody ..... 17

2.6 Metodika práce ..... 21

**3 Praktická část** ..... **24**

3.1 Charakteristika společnosti ..... 24

3.2 Rozbor současného systému odměňování pracovníků ..... 25

3.3 Vyhodnocení výzkumu ..... 28

3.3.1 Výsledky dotazníku zaměstnanců ..... 28

3.3.2 Výsledky rozhovoru s manažerem podniku ..... 34

3.3.3 Shrnutí výsledků ..... 35

3.4 Návrhy a doporučení ..... 39

**4 Závěr** ..... **45**

Literatura

Přílohy

# Seznam grafů a tabulek

## Grafy

Graf 1 Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Jsem spokojen(a) s výší mzdy“ ..... 28

Graf 2 Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Systém odměňování v podniku je podle mě spravedlivý“ ..... 31

## Tabulky

Tabulka 1 Průměrná měsíční mzda vedoucích zaměstnanců podniku ..... 25

Tabulka 2 Průměrná měsíční mzda zaměstnanců podniku ..... 26

Tabulka 3 Struktura celkových nákladů na odměňování zaměstnanců podniku ..... 27

# 1 Úvod

V podmínkách současného konkurenčního podnikatelského klimatu stále více majitelů a vedoucích firem se snaží zlepšit kvalitu svých výrobků a zároveň snížit náklady na jejich produkování. Mezitím ekonomika vede k tvrdé konkurenci na trhu práce. Tím pádem i když malé podniky potřebují získat co nejvíce od svých zaměstnanců, personál chce dostat od zaměstnavatele maximální návratnost. Nicméně odměňování je důležité nejen pro uspokojení finančních a materiálních potřeb zaměstnanců, ale také pro vytvoření potřebných podmínek pro jejich seberozvoj, rozvinutí vlastního potenciálu, poskytování možnosti zabývat se oblíbenou prací a mít z toho radost. Přitom odměňování zaměstnanců se provádí v souladu s jejich významem pro organizaci, s výsledky činnosti i s přijetím systému hodnot společnosti. Hlavními cíli odměňování jsou formování motivace zaměstnanců, zajištění jejich loajality a zapojení do podnikové činnosti, což přímo souvisí s rozvojem a úspěšností podniku na trhu.

Náklady spojené s personálem zahrnují měsíční mzdu nebo plat, různé druhy vyrovnávacích plateb stanovené zákonem nebo z iniciativy organizace, prémie, sociální platby atd. V úhrnu tyto náklady tvoří celkovou odměnu zaměstnancům organizace. Podíl finančních prostředků, které připadají na odměňování zaměstnanců, představuje podstatnou část celkových výdajů organizace, přičemž tyto výdaje jsou navíc k tomu zatíženy daněmi. Proces odměňování zaměstnanců by proto měl být představen organizovaným procesem, do kterého jsou zapojeni jak vedoucí, tak i podřízené pracovníky firmy. Při tom pro efektivní motivaci zaměstnanců každé společnosti je nutné vytvořit spravedlivý, průhledný a jasný systém odměňování, který bude splňovat požadavky zaměstnanců a schopnosti vedení podniku.

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci v podniku Pivovar a restaurace Marina týkající se odměňování zaměstnanců.

Dílčími cíli práce pak jsou následující:

- formulovat stávající principy fungování systému odměňování ve sledovaném podniku;
- stanovit klíčové postupy, na kterých je založen systém odměňování v podniku;
- navrhnout doporučení ke zlepšení systému odměňování v podniku.

Pro získání informací a dat potřebných pro zpracování bakalářské práce je využito několik nástrojů. Primárními zdroji jsou interní informace o podniku Pivovar a restaurace Marina poskytnuté jedním z manažerů. Dalšími zdroji jsou provedený rozhovor s manažerem zvoleného podniku a dotazníkové šetření za účastí zaměstnanců podniku. Sekundárními zdroji informací jsou odborné literární zdroje českých a zahraničních autorů pojednávajících o tématu odměňování personálu.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, kde první část je věnována shrnutí teoretických poznatků prostřednictvím metody komparace a uvedení metodologických pokynů, na jejichž základě je zpracována část praktická. Druhá část práce se zabývá charakterizováním a analýzou zvoleného podniku Pivovar a restaurace Marina s důrazem na stávající systém odměňování. Po rozboru tohoto systému a vyhodnocení výzkumu, v rámci něhož jsou provedeny rozhovor s manažerem podniku a dotazování zaměstnanců, jsou shrnuty získané výsledky a navrhnuta doporučení ke zlepšení systému odměňování.

Za teoretickou hodnotu bakalářské práce lze považovat shrnutí teoretických poznatků týkajících se odměňování zaměstnanců a založených především na pracích českých autorů, kteří zkoumají zvolené téma zejména v českém prostředí, což vymezuje nástroje a způsoby odměňování personálu na úzké české specifikum. Praktická hodnota této odborné práce spočívá v aplikování

teoretických informací z první části práce na příkladu skutečné firmy, která se potýká s problémy v systému odměňování zaměstnanců a v následném vytvoření návrhů a doporučení založených na provedeném výzkumu.

# 2 Teoreticko-metodologická část

V komplexu problémů, které přímo souvisejí s vytvořením kvalitativně nových motivačních nastavení pracovníků, mimořádně důležitou roli hraje zlepšení systémů odměňování zaměstnanců, z nichž většina poskytuje bonusy personálu za dosažení určitých kvantitativních a kvalitativních výsledků. Zajistit nejschůdnější vliv na chování zaměstnanců prostřednictvím takové stimulace lze pomocí dodržování určitých požadavků na vývoj systému odměňování. Teoretická část této bakalářské práce se zabývá pojmem „odměňování zaměstnanců“, jeho definicemi, typy, formami a případy vyskytování, rozdílem mezi přímými a nepřímými finančními odměnami, mzdou a její typy i zaměstnaneckými výhodami. Vzhledem k tomu, že pozice organizace na trhu, její schopnosti rozvíjet se ekonomicky i společensky do značné míry závisí na tom, jak úspěšně vedoucí a hlavní odborníci řeší otázku vývoje produkce a zlepšení finančního stavu podniku, ukazatele pro hodnocení práce vytváří určitý vztah mezi odměňováním a výkonností personálu. Tato souvislost je také prozkoumána v teoretické části této práce. Poté jsou probrány zaměstnanecké výhody, které stimulují personál k efektivní práci, uvedena metodika práce a popis metod se kterými se pracovalo v teoretické a praktické části.

## 2.1 Odměňování zaměstnanců

Podle Šikýře (2016, s. 128), Urbana (2017, s. 128) v současné době specialisté HR oddělení většiny společností stále častěji upozorňují na efektivitu odměňování zaměstnanců. Tento jednoduchý způsob pomáhá výrazně zvýšit atraktivitu společnosti pro uchazeče o zaměstnání a již pracující zaměstnance, což dělá firmu více konkurenceschopnou. Další výhoda odměňování zaměstnanců spočívá v tom, že motivovaní zaměstnanci plní své povinnosti mnohem energičtěji a efektivněji. Klíčovou metodou zvýšení materiálního zájmu zaměstnanců na zlepšení výkonnosti práce je použití prémiového platebního systému, v němž je hlavní část mzdy (mzdový tarif, úkolová mzda nebo služební plat) je doplněn finanční podporou pro efektivní výkon jejich práce.

Pro zpracování zvoleného tématu na začátku této práce je třeba vysvětlit některé základní pojmy týkající se odměňování zaměstnanců. Jak uvádí Urban (2017, s. 36), v obecném chápání odměna je to finanční nebo jiná materiální podpora, vydaná jako náhrada za úspěch v jakékoli činnosti. Zpravidla ve společnostech odměna je finanční částka, která je zaměřena na motivaci zaměstnanců ke zlepšení kvantitativních a kvalitativních kritérií práce a která vede k účinnějším řešením problémů v obchodní a manažerské oblasti. Podle Armstronga (2009, s. 20) řízení odměňování určuje strategie, politiku a procesy potřebné k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidí přispívají organizaci, uznáno a odměněno jako peněžní, tak i nepeněžní formou. Jak uvádí Armstrong (2009, s. 20), obecným cílem zaměstnavatelů je zajistit slušné, spravedlivé a důsledné odměňování zaměstnanců podle jejich hodnoty pro organizaci, což by posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace. Stejně tak podle Šikýře (2016, s. 128) na pracovní spokojenost zaměstnanců má velký vliv spravedlivé odměňování, které lze chápat jako systém tvořený mzdovou strukturou. V obecném chápání mzdová struktura je zahrnováním všech subsystémů a nástrojů, za pomocí kterých se realizují zásady mzdové politiky. Při porovnání názorů několik autorů vyplývá, že se Urban (2017, s. 36) zaměřuje na odměňování pracovníků pouze za úspěšné vykonání práce, ale Dvořáková (2012, s. 308) a Armstrong (2009, s. 20) zdůrazňují, že by odměňování zaměstnanců mělo probíhat na základě kompletních výsledků jejich činnosti. Stejně jako Armstrong (2009, s. 20), Šikýř (2016, s. 128), tito autoři podporují myšlenku, že veškerá stimulace pracovníků by měla být spravedlivá. Jejich názor doplňuje Koubek (2010, s. 276), který akcentuje důležitost nemateriálních podnětů při práci zaměstnanců.

Podle Koubka (2010, s. 276) odměňování neznamená pouze mzdu, plat nebo jiné peněžní odměny, ale zahrnuje povýšení, formální uznání a nezávislé zaměstnanecké výhody. Motivace je proces self-stimulace a další stimulace v činnosti zaměřené na dosahování individuálních a společných cílů organizace. V současné době pojmu motivace se rozumí důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby; dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů. Urban (2017, s. 151) dodává, že pro výkonovou motivaci je potřeba mít pohyblivou složku odměny, která bude jasně vázána na stanovený výsledek. Motivace zaměstnance je ztracena v případě, že jeho výsledky nebudou objektivně hodnoceny čili nebudou pod jeho kontrolou. Podle Armstronga (2009, s. 109) ale dobře motivováni zaměstnanci jsou ty, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které od nich vyžadují tyto cíle. Armstrong (2009, s. 109) jako Koubek (2010, s. 276) zdůrazňuje to, že jsou lidé motivováni tehdy, když očekávají, že tyto kroky a jejich činnost povedou k dosažení cíle a tím cílem je hodnotná odměna, jež uspokojuje jejich konkrétní potřeby. Tedy výsledkem motivace je samotná hodnotná odměna, ne její určitý stanovený výsledek. Kocianová (2010, s. 37) souhlasí s tím, že motivace má vliv na výkonnost pracovníků, ale navíc k tomu účtuje také ukazatel schopností a podmínek čili možností zaměstnanců.

Jak uvádí Dvořáková (2012, s. 308), organizace dosahuje úspěchu prostřednictvím zaměstnanců, jejichž odměňování je integrovanou součástí řízení lidských zdrojů. Organizace odměňování zaměstnanců se provádí na základě přijaté zaměstnavatelem dohody s odbory prémiových systémů, uvedené ve speciálním prohlášení o odměňování a v kolektivní smlouvě. Uvádění vedením materiálních pobídek je to příspěvek k produktivní práci kolektivu. Bednář (2013, s. 41) dodává, že v důsledku uplatňování těchto způsobů se objevuje konkurence v týmu a vzniká efekt soutěže, podle Vojtoviče (2011, s. 113) a Pilařové (2016, s. 83) zvyšuje se úroveň seberealizace zaměstnanců; pocit uspokojení z důstojně vykonané práce podle Šikýře (2016, s. 147) pobuzuje k novým pracovním úspěchům. Navíc k výše uvedeným metodám Šikýř (2014, s. 63) dodává o tom, že profesionálně úspěšní pracovníci ze všech sil udržují svou pověst a na osobním příkladu ukazují ostatním, o co mají usilovat. Pouze komplexní aplikování těchto metod materiální stimulace může přispět ke zvýšení účinnosti systému odměňování. Nicméně finanční motivace a odměňování ne vždy jsou dobrou motivací k práci. Jsou zde i nevýhody, například, u tvůrčích profesí, pro které je často důležitější osobní rozvoj a možnost flexibilního pracování. Kromě toho jsou nerovné podmínky pro různé věkové kategorie zaměstnanců (někdo se již přibližuje k důchodovému věku, ale někdo je mladý specialista). Ohledně tohoto tématu v kolektivu často vznikají sporné situace.

Jak uvádí Urban (2017, s. 139), odměňování zaměstnanců může probíhat podle jednoho nebo několika stanovených kritérií. Je možné vyčlenit čtyři základní skupiny ukazatelů odměňování motivačních pracovníků za jednotlivé výsledky práce: kvantitativní a kvalitativní ukazatele, uspoření používaných zdrojů a racionální využívání techniky. Kritéria, ze kterých vychází odměňování, pak pro stanovení celkové odměny třeba určitým způsobem sloučit.

Co se tyče každé ze skupiny těchto ukazatelů, Fotr (2012, s. 232) uvádí, že kvantitativní ukazatele poukazují na splnění nebo překročení ukazatelů výroby produkce a nomenklatury, procento plnění norem výroby, zajištění bezproblémové a rytmické práce technických zařízení, dodržování termínů nebo snížení stanovené doby realizace podle plánu, vykonání práce menším počtem zaměstnanců ve srovnání s přijatými normy, nižší pracnost výrobků atd.

Jak uvádějí Fotr, Souček (2015, s. 60), kvalitativní ukazatele jsou zodpovědné za zlepšení kvality průmyslových výrobků, procento uvedení zboží s prvním podáním, snížení množství poškozených výrobků, zvýšení poměru jakosti zboží apod. Uspoření používaných zdrojů

zahrnuje rozpočtové výdaje polotovarů, materiálů, zdrojů, paliva, snížení nákladů na servis výrobního zařízení atd. Podle Blažka (2014, s. 21), který se také řídí základně stanovenými čtyřmi kritérii odměňování, normování spotřeby času, nezbytného na vykonávání jednotlivých operací se stává východiskem pro odměňování na základě úkolové mzdy. Podle Pauknerové (2012, s. 221), která zmiňuje poslední z ukazatelů odměňování, správné využití výrobního zařízení je principem odpovídajícím za ovládnutí nového technického vybavení ve stanovenou dobu, principem provádění technologické kázně, zvýšení vytížení technického vybavení atd.

Pauknerová (2012, s. 221) také mluví o vniku vztahu mezi odměnou a stimulem při zavedení systému odměňování, kde pojem stimulace označuje takové působení na psychiku člověka, v důsledku kterého dochází k určitým změnám v řízení jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů majících vliv na motivaci.

S ohledem na nepříznivý efekt odměňování, jak uvádí Kocianová (2010 s. 160), hlavním minusem systému odměňování zaměstnanců je možnost vzniku negativní stimulace nebo antipodnětů jako výsledku negramotné motivace zaměstnanců. Ukazatel, který je vybrán jako stimulující, ve skutečnosti může přejít do kategorie antipodnětů. Taková stimulace zpravidla nepřináší výsledky. Například, pokud odměňování zaměstnanců zdravotnických zařízení bude nastaveno v závislosti na počtu obsloužených pacientů, což je nejpopulárnějším měřítkem práce tohoto druhu zařízení, pak se u zaměstnanců nemocnic může objevit snaha o zvýšení počtu pacientů. Aby se zabránit vzniku antipodnětů používají se různé metody jako například zahrnování do systému odměňování zaměstnanců jiných ukazatelů, které mohou upravit funkci hlavního ukazatele. O antipodnětech či nevýhodách systému odměňování se zmiňuje také Armstrong (2009, s. 310). Uvádí, že například v takovém typu systému odměňování, kde peněžní podíly záleží na zisku, není záruka, že finanční prostředky budou fungovat jako pobídky. Navíc rozdělované částky jsou považovány za samozřejmost. Stejně tak v takovém systému odměňování, ve kterém stimulování zaměstnanců je založeno na podílech na zlepšení zisku či příjmů, odměňování nefunguje jako individuální pobídka, může být příliš složité, a navíc je neúčinné v případech příliš vysokého podílu přidané hodnoty v podniku.

V systému odměňování zaměstnanců zpravidla je stanovena hierarchie podnětů. Obvykle je představena v zjednodušené formě prostřednictvím použití 2-3 ukazatelů, stanovení základních a doplňkových podmínek odměňování zaměstnanců, anebo za pomoci stanovení hlavního, základních a vedlejších kritérií odměňování, o čemž zmiňují Hartmut (2008, s. 65) a Urban (2017, s. 217). V první situaci se vytváří 2-3 ukazatele práce v roli pobídek k pracovnímu procesu. V druhé situaci stanovení systematičnosti pobídek zahrnuje použití podmínek k odměňování zaměstnanců.

Podle Urbana (2017, s. 139) podmínky odměňování to jsou výše uvedené kvantitativní a kvalitativní ukazatele pracovního postupu, vykonání a určení kterých zajišťuje zaměstnancům získání finančních odměn. Při plnění základních podmínek zaměstnancovi může být vyplácena větší část finanční odměny, zpravidla zhruba 60-70 %. Splnění dalších doplňkových podmínek zvyšuje zbytek finančního odměňování. Při nesplnění základních podmínek výše podpory může být snížena až o 50 %. Armstrong, Taylor (2015, s. 489) o pracovních podmínkách tykajících se odměňování zmiňují jako o věcných dohodách, jejichž harmonizace v první řadě znamená ne finanční odměňování, ale přijetí společného přístupu k pracovním podmínkám. Nejtěžší postup přidělení odměny lze evidovat při použití třetí možnosti hierarchie podnětů, tj. při rozdělení kritérií na hlavní, základní a vedlejší. Podle Urbana (2017, s. 135) hlavním kritériem se nazývá to kritérium, které je považováno za hlavní motivaci v pracovním procesu společnosti, od jehož dodržování závisí téměř polovina nebo i větší část velikosti odměny. Základními kritérii jsou tzv. 2-3 méně významné, ale také důležité ukazatele v pracovním procesu společnosti jako například stav pracovního kapitálu, zvýšení výkonnosti pracovního procesu, rozpočtové využívání zdrojů apod. Stejný zdroj uvádí, že při jejich dodržování

se základní výše odměny může zvýšit o cca 20-40 %. Dalšími kritérii jsou jen ta kritéria, která jsou typická pro jednotlivé profese, tj. individuálně stanovená kritéria. Například pro ekonomické pozice to může být zdůvodnění plánovaných nákladů, pro prodejce – dodržování hygienických norem atd. Při dodržování těchto kritérií se základní výše odměny zvyšuje asi o 10 %. Šikýř (2012, s. 81) uvádí, že podmínky odměňování zahrnují mzdu, plat, odměnu z dohody a zaměstnanecké výhody, přičemž základní funkcí těchto podmínek při oslovení potenciálního uchazeče o zaměstnání je povzbuzování jeho zájmu o pracovní nabídku.

Pokud se jedná o určení nejzávažnějších kritérií odměňování zaměstnanců, jak uvádějí Neščáková, Jakubka (2013, s. 118) kritéria by měla být stanovena dle důležitosti svého významu pro dobré a ekonomické hospodaření společnosti a vyhodnocována plně v souladu s plánem zakázek. Pro přiznání příslušné výše odměny je třeba dodržovat a nepřekračovat stanovená kritéria plánem všech hodnocených zakázek. Kritéria pro vypočítání odměny zaměstnancům by měla být jasná, jednoduchá a rychle památná pro podřízené. Existuje názor, že při komplikaci systému odměn zhoršuje se jeho pochopení a celková účinnost i výkonnost personálu. Koubek (2011, s. 158) má názor, že povaha a náročnost systému odměňování mají být racionální a přiměřené možnostem každé jednotlivé firmy. Pro manažery, odborníky a pracovníky kritéria pro odměňování přímo souvisí se získáváním zisku. Některé společnosti sdílejí názor, že v systému odměňování je třeba brát v úvahu takové ukazatele jako plnění závazků podle smluv, zvýšení objemu výroby, zajištění výroby zboží na moderní technologické úrovni a odpovídající předepsané kvalitě. Urban (2017, s. 135) dodává, že kritéria pro stanovení celkové odměny by měla být sloučena. Slabinou ale takového součtu je problém nevyváženého hodnocení pracovních výsledků. Armstrong a Taylor (2015, s. 421) uvádí příklad, v němž zjednodušení komplikovaného systému odměňování napomohlo k dosažení souladu mezi odměnami a novým plánem podnikání prostřednictvím přepracování systému pobídek pro vedoucí zaměstnance.

Podle Urbana (2017, s. 143) podmínkou odměňování zaměstnanců zpravidla je pracovní proces v průběhu účetního období a splnění stanovených v plánu ukazatelů. Za jeden z klíčových předpokladů získání odměny zaměstnancem je považováno také dodržování pracovní disciplíny. Zaměstnanci, kteří splnili plánované ukazatele, ale mají kázeňské přestupky (například dostali se na pracoviště pod vlivem alkoholu nebo často mají zpoždění) ve většině případů nemají nárok na pracovní odměnu v plné výši. Obvykle buď vůbec přicházejí o prémie (pokud disciplinární přestupek byl vážným) nebo dostávají odměnu v menším rozsahu než ti zaměstnanci, kteří splnili plánované ukazatele a dodrželi podmínky pro odměňování. Rozměry prémie jsou obvykle stanoveny jako procento základní mzdy nebo určitá a předem známá částka. Populární dle Armstronga (2015, s. 453) podle normativní dokumentace o mzdách je vyplácení finanční odměny ve výši cca 40 % ze základní částky, premiální odměna ze mzdy činí cca 15 %. Ale občas je možné se setkat s ustanovením o odměňování zaměstnanců, které naznačuje odměnu v celkové výši 75 % ze základní mzdy. Výše odměny konkrétního zaměstnance je stanovena zaměstnavatelem s ohledem na stupeň plnění ukazatelů a podmínek odměňování.

## 2.2 Formy a typy odměňování

Odměňování je také možné rozdělit podle forem a typů. Koubek (2011, s. 157) uvádí, že moderní typy odměňování tvoří tzv. celkové odměňování, které se skládá z peněžní a nepeněžní jeho složky, a dokonce i nehmotných požitků poskytovaných pracovníkům zaměstnavatelem. Odměny dělí také na vnější a vnitřní, o kterých bude následně zmíněno v kapitole 2.6. Souhrn těchto typů odměn tvoří tzv. úhrnné odměny, kterým odpovídá pojetí

úhrnného odměňování. Podle Pauknerové (2012, s. 222) odměňování zaměstnanců bývá dvou druhů – stimulační a uspokojující. První druh odměňování je stanoven v dokumentech společnosti, týkajících se odměňování pracovníků, druhý ne. Pro realizaci systému odměňování zaměstnanců by se měly používat takové prvky jako ukazatele odměňování, podmínky pro vyplacení finanční odměny a její rozměry; vymezení okruhu zaměstnanců, kterým bude vyplacena prémie a doba i termíny odměňování podřízených. Stimulační účinek je přisuzován pohyblivým složkám odměny než fixní částce mzdy, přičemž hlavně hmotné odměňování řízených pracovníků by mělo přímo významně ovlivňovat. Lze rozlišit takové druhy odměňování stimulačního charakteru jako výkonové a podněcující. Pokud jde o první, tak je možné jich rozdělit také na odměňování dle podílů na zisku, podílů na vlastnictví a podílů na výnosu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 442). Systém výkonného odměňování podle autora by měl podporovat oddanost a angažovanost a také přesvědčovat zaměstnance k zájmu o podnikání pro nějakou další odměnu. Šikýř (2016, s. 66) výkonové odměňování definuje jako oceňování skutečného výkonu zaměstnanců za účelem jejich stimulování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

O výkonném odměňování mluví i Urban (2017, s. 129), který uvádí, že výkonové odměňování je účinné především tehdy, mají-li zaměstnanci možnost plnění svých úkolů průběžně sledovat. Takové odměňování předpokládá informační systém, kde jsou soustředěny všechny informace, tykající se plnění výkonových ukazatelů. Podmínkou výplaty výkonové odměny je výkon pracovníka v plném rozsahu výrobních úkolů nebo povinností. Tento druh odměňování je systematický a lhůta jeho vyplácení může být měsíční, čtvrtletní nebo roční na základě výkonných výsledků. Podněcující odměňování podle Armstronga (2009, s. 579) se zabývá dvěma základními otázkami řízení odměňování: co zaměstnanec oceňuje a za co je ochotný platit, tedy zkoumá vztah mezi peněžním odměňováním, výkonem, schopnostmi, přínosem nebo dovednostmi jednotlivých pracovníků.

Podle Armstronga (2009, s. 43) uspokojující odměny nemají přímý vztah k výkonu zaměstnance a jeho pracovní funkce a mohou být vypláceny jednorázově během různých časových období. Koubek (2011, s. 181) dodává, že na takové odměny mají vliv žádoucí chování směřující k výsledkům a žádoucí plnění své pracovní role. Na spokojenost nebo nespokojenost zaměstnanců s odměnou mají vliv takové faktory jako sklon porovnávat nepříznivá porovnávání, hodnoty a potřeby jedince, podmínky jeho zaměstnání, pocit vnější a vnitřní spravedlnosti, jistota v správné velikosti mzdy nebo přírůstku, odpovídání rozsahu odměny vnímání svých schopností a také pracovní postavení, perspektiva povýšení, příležitosti využívání a rozvoje svých dovedností.

Urban (2017, s. 64) rozlišuje několik základních typů odměňování, které se nejčastěji používají v praxi.

Urban (2017, s. 64) uvádí, že je důležité pravidelné odměňování. Systematické, tj. pravidelné odměny se vyplácejí v průběhu celého roku. Tento typ odměny může být stanoven za splnění kvantitativních nebo kvalitativních ukazatelů v práci. I když je okamžitá zpětná vazba důležitější pro motivaci zaměstnance, pravidelné odměňování shrnuje průběžná hodnocení, rozebíraje dlouhodobější výkon zaměstnance, podporuje jeho dlouhodobější motivaci, odhaluje možné příčiny nespokojenosti a pomáhá naplánovat hlavní cíle pro další období. Navíc k tomu Urban dodává (2017, s. 127), že důležité je také výkonové odměňování, jehož podstatou je vázání neurčité části mzdy na výsledky práce s podmínkou dodržování určitých pracovních požadavků nebo zásad pracovního chování. Armstrong (2009, s. 460) mluví o tom, že by odměny neměly by být vázány pouze na výkon, ale být harmonizovány v souladu s kvalifikačními podmínky pracovníků.

V tomto ohledu Koubek (2011, s. 159) uvádí, že k základním potřebám zaměstnance patří sociální jistota, životní stabilita, spravedlnost odměňování a uznaní za práci. V této souvislostí mohou být zaměstnance odměněny věrnostním příplatkem za dlouhou dobu zaměstnání v organizaci nebo určitý počet vypracovaných služebních let, tj. za pracovní výročí. Pro takové odměny fungují místní organizační nařízení nebo dodatečné dohody k pracovní smlouvě. V takových situacích odměny jsou vypláceny předem určité kategorii zaměstnanců a pouze ve stanoveném rozsahu. Obvykle minimální lhůta pro výplatu takové odměny je 3 roky práce v konkrétní organizaci. Prémiové výplaty za dlouhou dobu zaměstnání se zpravidla vyplácejí jednou za rok. Takové jednorázové platby jsou uspokojující odměnou, která není uvedena v dodatku ke smlouvě.

Nicméně jednorázové odměny mohou být zaměstnancům vypláceny i v jiných situacích. Podle Neščákové, Jakubky (2009, s. 137) odměny mohou být vypláceny v případech získání nároku na invalidní důchod v době pracovní činnosti ve firmě nebo v případě dosažení hranice důchodového věku (penzijní připojištění). Jednorázové odměny jsou stanoveny také pro zaměstnance, kteří se podílejí na tvůrčí činnosti a inovátorství ve výrobní činnosti. Tento typ odměny je přiřazen k určité kategorie zaměstnanců, jež se zabývají konkrétně stanovenými cíli. Finanční odměny, které se vyplácejí ve zvláštních situacích (například z důvodu výročí zaměstnance) nejsou oficiální a také nejsou vzájemně propojeny s odměnou za pracovní výročí v organizaci nebo zkušenostmi pracovníka. Hůrka (2018, s. 455) také zdůrazňuje, že některá peněžitá plnění mimo mzdu a plat jako například životní a pracovní výročí nebo poskytnutí osobní pomoci v mimořádných situacích mohou, ale nemusí být zaměstnavatelem poskytovány. Armstrong, Taylor (2015, s. 457) však poukazují na význam flexibility v odměňování, která může zahrnovat zavedení určitých „tržních“ příplatků pro přilákání a udržování specifické kategorie pracovníků či vytvoření zvláštních struktur peněžních odměn pro konkrétní typy pracovníků.

Mimo výše zmíněné formy odměňování lze rozlišit i specifické typy odměňování personálu. Podle Kocianové (2017, s. 163) v závislosti na hodnocení ukazatelů výsledků práce a na výkonnosti zaměstnanců odměňování se dělí na individuální a kolektivní. Individuální odměna je účtována jednomu nebo několika zaměstnancům organizace na základě osobního přínosu do výsledků práce společnosti. Urban (2017, s. 133) uvádí, že individuální odměňování je vhodné tehdy, když zaměstnanec pracuje převážně sám a výsledky jeho práce lze zlepšit vynaložením většího úsilí. Stejně tak Armstrong, Taylor (2015, s. 446) podporují tento názor a mluví o individuálních odměnách jako o způsobu zvyšování odměn za zásluhy nebo vyplácení bonusů. Kolektivní odměňování v závislosti na velikosti skupiny sleduje různé cíle. Podle Urbana (2017, s. 133) výkonnost menších skupin je podporována spoluprací a zastupitelností osob. Větší skupiny jsou odměňovány nejčastěji na základě zájmu zaměstnanců o celkovém úspěchu organizace, zvýšení loajality nebo podpoření spolupráce jednotlivých úseků podniku.

Vyplacení individuální a kolektivních prémií probíhá za několika podmínek. Armstrong, Taylor (2015, s. 423) uvádějí, že kolektivní prémie se vyplácí všem zaměstnancům v organizaci za úspěchy v práci. Tento typ odměny se vypočítává na základě kolektivních ukazatelů práce, oddělení nebo celého podniku, a pak se výsledná částka rozděluje mezi zaměstnanci v závislosti na osobním přínosu. Důležitost osobního přínosu se určuje na základě odpracovaného času, hlavního výdělku a míry pracovního zapojení. S ohledem na způsob účtování prémie jsou rozděleny na absolutní, které jsou vypláceny v pevné peněžní částce a relativní, které se propočítají v procentech. Dvořáková (2012, s. 322) omezuje vyplacení kolektivní prémie pouze členům pracovního kolektivu podle počtu odpracovaných hodin nebo zaručených mezd. V tomto případě se nejedná o všech zaměstnancích, ale o určitém množství pracovníků.

Jak uvádí Dvořáková (2012, s. 534), důležité je také brát v úvahu pravidelnost odměňování, na kterou mají vliv zejména specifičnost práce v organizaci, její jednotlivá oddělení nebo

konkrétní zaměstnanci, charakter ukazatelů odměňování a vedení evidence výsledků práce v konkrétním časovém období. Urban (2017, s. 67) poukazuje na to, že okamžitá zpětná vazba ve formě odměňování je však důležitější než pravidelné hodnocení po delší době. Podle periodicity plateb lze vyčlenit prémie, které mají systematický charakter, odměny, které jsou vypláceny pravidelně a jednorázové bonusy zaměstnancům, když pracovník získává odměnu například při řešení obzvláště obtížného úkolu. Celkem, jak již bylo zmíněno výše, odměňování může být rozděleno v závislosti na kategorii: odměňovaných zaměstnanců (samostatný tým pracovníků, celá společnost, prémie za pracovní výročí atd.); časové platby (za měsíc, čtvrtletí, rok), periodicity odměn (jednorázové, konstantní); velikosti odměny (fixní, procentní).

Podle Ewinga (2013, s. 151) existují tři základní typy odměn: materiální, sociální a morální. Dva poslední patří k metodám nehmotné stimulace.

Co se týče materiální motivace, podle Armstronga (2009, s. 115) peníze mají motivační efekt, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním potřeb. Z toho důvodu materiální odměny ve formě finančních výplat jsou nejoblíbenějším a nejúčinnějším typem odměňování. Podle klasického schématu materiální odměna se skládá ze zaručeného platu, který dostává zaměstnanec bez ohledu na kvalitu své práce (kromě pokut, samozřejmě) a bonusové části nad rámec mzdy při dosažení zaměstnancem určitých výsledků dle některých ukazatelů. Systém odměňování by měl být flexibilní, aby mohl maximálně využívat individuální vlastnosti zaměstnanců, aby každý pracovník cítil, že jeho práce je spravedlivě ohodnocena. Také je třeba jasně stanovit podmínky a postup pro výpočet odměny, který pomůže vedení vyhnout se zbytečných výdajů a opravdu ovlivnit motivaci zaměstnanců.

Pokud jde o odměny sociální, jak uvádějí Helms et al. (2017, s. 43), tyto odměny nebo benefity je to rozšířený balíček hlavně sociálních služeb. Při hledání práce pro zaměstnance přítomnost takového faktoru může být rozhodující ve prospěch společnosti, která nabízí nejatraktivnější podmínky. Z nichž nejznámější a nejpopulárnější jsou zdravotní pojištění, platba za dopravu, školení na úkor společnosti, členství ve fitness klubu, stravenky apod. Pokud tyto podmínky jsou v organizaci k dispozici, pak si zaměstnanec může vybrat jakékoliv služby na základě svých potřeb. Velká výhoda sociálních benefitů to je úspora pro zaměstnavatele a zvýšení loajality za strany zaměstnanců: sociální balíček je považován nejen za bonus, ale i za péči a zvláštní pozornost ze strany vedení, což příznivě ovlivňuje motivaci pracovníků.

Poslední z třech základních typů odměn, tedy morální odměny nebo nehmotné odměny podle Klikauera (2014, s. 69) je to uznání vedením zásluh zaměstnance, skóre jeho profesionality a předávání jeho znalostí a dovedností jiným pracovníkům. Čestné uznání, doporučení, udělování kvalifikace, veřejné uznání veřejnosti – zkrátka to jsou všechna ta přiznaní a ocenění, která zaměstnanec může dostat na důkaz své profesionality. Podstatou morálního odměňování je šíření informací. Informace o zaměstnancovi, které se šíří v sociálním prostředí, pomáhají pracovníkovi dosáhnout požadované pozice nebo společenského uznání.

Urban (2017, s. 91) uvádí, že hmotná motivace je nezbytná a působí často nejsilněji, proto význam nehmotné motivace je obvykle podceňován vedoucími i organizacemi. Janišová, Křivánek (2013, s. 237) se zmiňují o tom, že hmotná motivace je však důležitá spíše pro zaměstnance, u kterých není zaznamenán vysoký podíl intelektuální činnosti. Morální odměňování a stimulace zaměstnanců je nejvíce náročný typ odměňování. Aby metoda morálního ohodnocení fungovala, je třeba vytvořit v kolektivu specifickou atmosféru otevřenosti a objektivního hodnocení. Zaměstnanci musí pochopit, jak a proč někdo z personálu dostává prémii a někdo důtku.

Právě z toho vyplývá otázka správného hodnocení zaměstnanců každé firmy. Podle Pilařové (2016, s. 132) systém hodnocení zaměstnanců by měl být rentní pro samotné zaměstnance, což jim umožní pochopit, kam se mířit. Každý zaměstnanec by měl být přesvědčen,

že jeho práce bude hodnocena objektivně a úspěchy nezůstanou bez povšimnutí. Jelikož někdy se vyskytují situace, v nichž jsou nejpohotovější zaměstnanci se ocitávají na stupni vítězů, zatímco skuteční nejpracovitější zaměstnanci zůstávají ve stínu. Implementovat takový systém hodnocení je poměrně obtížné, a to zejména v tvůrčích profesích.

## 2.3 Přímé a nepřímé finanční odměny

Finanční odměny je možné rozdělit na přímé a nepřímé. Podle Urbana (2012, s. 75) odměny za vykonanou práci zvyšují pravděpodobnost, že zaměstnance příště zachovají stejně, a proto jsou důležitým nástrojem řízení výkonu. Otázka, zda odměňovat nebo neodměňovat své zaměstnance je zanechána na vedení organizace. To, jakým způsobem se budou vyplácet prémie taktéž závisí na rozhodnutí nadřízených. Zaměstnavatel není omezen ve výběru způsobů a metod dodatečné materiální motivace pracovníka a stanovení velikosti takové odměny. Odměny mohou být stanoveny zaměstnavatelem v jakékoliv formě (jako hotovostní peněžní částka, procento ze mzdy nebo z objemu vykonané práce). V předchozí kapitole již byly uvedeny základní druhy a typy odměňování. Systém odměňování z pozice pracovníka se skládá ze tří složek, dvou finanční a jedné nefinanční: základní mzda, proměnný/doplňkový příplatek (prémie, bonusy) a sociální benefity či výhody. Tato kapitola této práce se zabývá právě finanční odměnou, přímou i nepřímou.

Jak již bylo výše uvedeno, podle Koubka (2011, s. 158) odměna pracovníků se skládá ze dvou částí, tedy zahrnuje přímé a nepřímé odměny. Hlavními cíli odměňování zaměstnanců jsou: přilákání zaměstnanců do organizace; udržení zaměstnanců v společnosti; stimulování výrobního procesu; řízení nákladů na pracovní sílu; splnění požadavků právních předpisů.

Jak uvádějí Armstrong, Taylor (2015, s. 73), politika odměňování podporuje dosahování podnikatelských cílů a uspokojuje potřeby zainteresovaných stran. Základními principy politiky odměňování mohou být: zajištění konkurenční úrovně mzdy, zásada jediné mzdy za stejnou práci nebo vnitřní spravedlnost, vytváření rovných příležitostí pro růst mezd u všech kategorií zaměstnanců, diferenciace mezd v závislosti na náročnosti a kvalitě práce, zvýšení úrovně znalostí a schopností, potírání všech forem diskriminace. Systém odměňování pracovníků by měl splňovat následující podmínky: splňovat plán firemní strategie rozvoje společnosti; být zaměřený na dosažení stanovených cílů; zajišťovat transparentnost systému; odpovídat aktuální tržní situaci a nejlepší světové praxi. Kocianová (2010, s. 16) politiku odměňování rozšiřuje o principy odměňování, jednotlivé složky odměny, zaměstnanecké výhody a informovanost pracovníků o mzdové politice. Andraščíková (2013, s. 195) zdůrazňuje, že princip poskytování stejné odměny za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty v podstatě poukazuje na povinnost zaměstnavatele zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci a se zákazem jakékoli diskriminace zaměstnanců.

Podle Urbana (2017, s. 145) mzda a prémie to jsou přímé finanční odměny pracovníkům. Takové odměňování plní řadu motivačních funkcí: získává a udržuje kvalitní pracovníky, motivuje je k výkonnému růstu nebo produktivitě, tj. vytváří strukturu, regulující přínos, náročnost a odpovědnost jednotlivých pracovních míst. O stejných výsledcích zmiňuje také Dvořáková (2012, s. 14), která navíc dodává o vytvoření průhledného vztahu mezi mzdou a výsledkem práce, posilovanou organizační kultuře a podněcování zájmu o týmové a individuální práci pomocí správně vyplacené odměny.

Jak uvádějí Blaha et al. (2017, s. 119), strategické cíle společností by měly byt v souladu s právy a potřeby zaměstnanců. Každý zaměstnanec má vlastní životní hodnoty, které se ne vždy mohou shodovat s hodnotami jiných pracovníků. Kromě toho zdrojové body (například, základní finanční zajištěnost jedince) se mohou původně lišit. Zdaleka ne všichni hledají práci jen pro zvětšení příjmů a obohacování. Stále častěji v poslední době

ve společnostech převládá představa pracování v zájmu rozvinutí vlastního potenciálu. I zde na první místo vychází nepřímé finanční odměňování. Již podle názvu tohoto druhu je zřejmé, že toto odměňování nezahrnuje přímé platby peněžních prostředků. To jsou peněžní pobídky, které mají materiální hodnotu, ale v reálných hodnotách jsou prezentovány ve formě zvláštních dávek a náhrad, tzv. bonusů, benefitů nebo balíčků.

O zvláštních peněžních bonusech uvádí Šikýř (2016, s. 135), který mluví o poskytovaných zaměstnavatelem benefitech jako o rozmanitých bonusech, jež se člení různými způsoby. Například se rozlišují zaměstnanecké výhody sociální povahy, výhody související s prací nebo spojené s postavením v organizaci. Kocianová (2010, s. 165) na základě práce Armstronga (2007) mezi hlavními typy zaměstnaneckých výhod uvádí penzijní systémy, osobní jistoty, finanční výpomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a pohonné hmoty a jiné výhody. Macháček (2010, s. 1) k takovým benefitům navíc zařazuje také příspěvky na stravování, odborný rozvoj, tuzemskou a zahraniční rekreaci, sportovní a kulturní vyžití zaměstnanců, soukromé životní pojištění a mnoho dalších. Takové benefity mohou být jak garantované státem, tak i dobrovolně poskytnuty podnikem svým zaměstnancům. Garantované státem sociální dávky jsou povinné pro firmy všech forem vlastnictví, a proto nesou v sobě nejen stimulující úlohu, ale i roli sociálních záruk a sociálního zabezpečení práceschopných členů společnosti, které jsou zaměstnány. K takovým bonusům patří, například, každoroční placená dovolená, placené nemocenské, minimální základní mzda atd. Tyto výhody jsou závazné. Ale podnik může poskytovat svým zaměstnancům i další benefity. Jsou poskytnuty zaměstnavatelem pro přilákání do organizace nových pracovníků, snížení fluktuace zaměstnanců, na podporu efektivní a kvalitní práce. Kromě toho, když zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům sociální benefity, pronásledují také takové cíle jako snížení odborové aktivity, prevence stávek, zapojení a upevnění v podniku kvalifikovaných pracovníků. Kocianová (2010, 164) však zdůrazňuje, že cíle zaměstnaneckých výhod neboli benefitů nezahrnují ovlivňování motivace a nemají přímý vliv na výkon. Ovlivňují pouze postoje pracovníků k organizaci, jejich spokojenost a důslednou stabilizaci lidí.

Podle Urbana (2017, s. 148) benefity ve formě nepřímých finančních odměn pro zaměstnance získávají stále větší popularitu. Avšak bez ohledu na to, jak vysokou mzdu má pracovník, po určité době pravděpodobně přestane uspokojovat potřeby zaměstnance. Poskytování zaměstnaneckých benefitů společností dává zaměstnancům najevo, že zaměstnavatel bere v úvahu a snaží se řešit jejich konkrétní problémy a nepřímo zvyšuje úroveň jejich příjmů. Mimo to, poskytování zaměstnaneckých bonusů je to způsob organizace soutěžit v otázkách udržení nejcennějších zaměstnanců, když objem peněžní odměny zhruba odpovídá průměru, konkurence se uskutečňuje na úkor dalších výhod. Sociální výhody je to zvláštní forma podílení se zaměstnanců na hospodářském úspěchu podniku.

V současné době sociální výhody stále více získávají na popularitě. Podle Kocianové (2010, s. 165) v moderní ekonomice podmínkou úspěchu organizace je nejen maximalizace zisku, ale i sociální zabezpečení zaměstnanců a rozvoj jejich osobností. V souvislosti s tím lze upozornit na několik nejpopulárnějších finančních odměn pracovníkům v rámci zaměstnaneckých benefitů, a to: placené školení, úhrada nákladů na dopravu, stravenky, slevy na nákup zboží vyrobeného organizací, zdravotní péče, životní pojištění, nemocenské pojištění, placená dovolená, firemní důchod a některé další penze, které jsou prvky sociální politiky podniku. Samozřejmě v méně prosperujících podnicích preference se mohou týkat bydlení a jídla jako nejdůležitějších pro zaměstnance. Nicméně poskytování flexibilních sociálních benefitů je jedna z velmi účinných metod stimulace, která má stále větší význam v sociálně-pracovních vztazích ve společnosti. Bláha, Čopíková, Horváthová (2017, s. 156) ale zdůrazňují, že pro generaci Y je mnohem důležitější uplatnění přístupu celkového odměňování než odměňování pouze finančního, tedy souhrnu finančního odměňování,

případných benefitů a nehmotných složek odměn, a to za účelem zajištění rovnováhy mezi osobním a soukromým životem.

Mimo finanční benefity, jak uvádějí Blaha et al. (2017, s. 39), významným vlivem na pracovní výkon zaměstnanců má styl vedení a chování nadřízených, které májí za úkol vytvořit a udržet podporující a konstruktivní vztahy s pracovníky. Ovlivňování výkonů zaměstnanců muže být způsobeno nejen finanční odměnou, ale zároveň nehmotnou motivací. Efektivní technologie nehmotné motivace umožňují zvýšit produktivitu práce v průměru o 20 %. Nepeněžní pobídky jsou zaměřeny na motivaci člověka jako osobnosti, nejen na mechanismus, který provádí výrobní funkce. Na rozdíl od výše uvedených finančních benefitů nehmotné pobídky jsou vnitřní podněty. Toto znamená, že takové pobídky nemohou být vždycky řízeny zaměstnavatelem a přímo ovlivňovat zaměstnance. K nehmotným způsobům stimulace patří organizační a morální stimulování a také pobídka volného času. Armstrong, Taylor (2015, s. 424) uvádějí, že peněžní odměny a zaměstnanecké výhody představují hmotné odměny, které jsou důležité z hlediska získávání a stabilizování zaměstnanců, zatímco nehmotné odměny jsou zastoupeny vzděláváním zaměstnanců, jejich rozvojem a pracovním prostředím. Za hlavní přínos těchto výhod, které nespočívají pouze v motivaci k práci, autoři pokládají výhody plynoucí z lidského kapitálu a z činnosti lidí. Dále také uvádějí, že nepeněžní odměny zohledňují a uspokojují rozdílné potřeby lidí, které se týkají uznání, úspěchu, osobního růstu či pracovního úspěchu. Hammond (2012, s. 74) popisuje, že není důležité, jaké nepeněžní odměny zaměstnavatel nabízí, ale to, jakým způsobem je používá.

### 2.3.1 Mzda a její typy

Jak bylo zmíněno výše, finanční odměny se také podřizují určité hierarchii. Podle Vojtoviče (2011, s. 115) hlavní roli v systému materiálního stimulování práce hraje mzda. Neščáková (2012, s. 121) však uvádí, že mzda může být nepeněžním plněním ve formě naturální mzdy. Na rozdíl od platu jsou mzdou odměňováni zaměstnanci zaměstnavatelů z podnikatelské sféry. V současné době mzda a základní její formy zůstávají pro drtivou většinu pracujících lidí hlavním zdrojem příjmů, což znamená, že i v budoucnu toto základní finanční vyplacení bude nejsilnějším impulsem ke zlepšení výsledků práce a výroby obecně. Nejpopulárnějším způsobem finančního odměňování kromě mzdy jsou prémie a peněžní odměny, ty jsou podle Koubka (2010, s. 165) považovány za dodatkové mzdové formy. Tyto výplaty jsou přidávány ke mzdě za splnění plánu nebo za další projevy iniciativy ze strany zaměstnance. Tento přístup ve větší míře motivuje personál než jen měsíční mzda. Ale pokud se bonusová finanční odměna stává stálým atributem měsíčního nebo čtvrtletního příjmu, pak to slabě motivuje zaměstnance na zvýšení efektivity práce. Jiným druhem finanční odměny se může stát procento z vykonané práce. Takový druh motivace je často rozšířen v oblasti obchodování a poskytování služeb. Když na množství prodaného zboží přímo závisí dobíjení peněženky zaměstnance, pak se k tomu pracovník víc usiluje. Co se týká stanovených zákonem termín vyplacení těchto finančních odměn, Neščáková (2013, s. 197) zmiňuje, že mzda, náhrada mzdy, odměny z dohod a odměny za pracovní pohotovost jsou splatné pozadu, v následujícím měsíci po měsíci, za který se poskytují a je obyčejně stanoven na 15. den v běžném měsíci.

Mzda také může být rozdělena na několik forem. Podle Koubka (2011, s. 177) k základním mzdovým formám zpravidla patří časová mzda, podílová mzda, úkolová mzda a smíšená mzda nebo kombinace mezd. Vybíhal (2015, s. 89) k těmto formám mzdy zařazuje také provizní mzdu a osobní mzdu. Koubek (2011, s. 177) provizní mzdu považuje za podílovou. Srpová, Řehoř (2010, s. 280) zmiňují taktéž mzdu za očekávané výsledky práce (smluvní mzdu, mzdu s měřeným denním výkonem, programovou mzdu), mzdu za znalosti a dovednosti a mzdu za přínos. Vybíhal (2015, s. 89) tyto formy považuje za příplatky ke mzdě, například, mzda a náhrady mzdy za svátek. Časová mzda podle Koubka (2011, s. 177) je jedna z možností

systému odměňování, při které se mzda vypočítá na základě skutečně odpracovaných zaměstnancem hodin. Vybíhal (2015, s. 90) dodává, že časová mzda se uplatňuje především u těch pracovních činností, u nichž nelze zcela objektivně měřit výsledky práce pomocí technických nebo hodnotových ukazatelů, nebo tyto činnosti jsou různorodého charakteru. Výše mzdy podle autora se stanoví jako součin mzdového tarifu příslušného zaměstnance a skutečně odpracované doby. Vzhledem k tomu časová mzda může být s pevným tarifem, s rozpětím tarifů, s odstupňovaným tarifem a diferencovaná. Podílová mzda bývá přímá, kde se jedná o garantovanou základní mzdu, a zálohovaná (provizní), která předpokládá, že pracovník dostane měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Vybíhal (2015, s. 90) podílovou mzdu určuje jako podíl v procentech z jednotky vyjádřené v Kč, například z tržeb. Provizní mzdu definuje jako podíl v procentech z realizovaných obchodů, zakázek, množství získaných klientů apod. Úkolová mzda je stanovena na základě množství výkonů nebo výrobků, které produkuje zaměstnanec. Tento typ mzdy nejlépe platí v situacích, kde pracovník je schopen kontrolovat svou odměnu v závislosti na pracovním výkonu. Vybíhal (2015, s. 90) jako nejpoužívanější formu úkolové mzdy uvádí přímou a jako její druh definuje akordní úkolovou mzdu. Koubek (2010, s. 175) k její formám zařazuje také skupinovou čili kolektivní úkolovou mzdu a její druh operační kolektivní mzdu. Smíšené mzdové formy zahrnují několik variant odměňování zaměstnanců současně. Osobní mzda podle Vybíhala (2015, s. 90) se uplatňuje u pracovníků se stabilním pracovním tempem a požadovanou kvalitou práce. Za práci přesčas se podle zákoníku práce (§ 114) stanoví částka příplatku nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci v sobotu a v neděli a za noční práci 10 % základní sazby minimální mzdy. Neščáková (2012, s. 127) popisuje, že mzdový příplatek za práci ve svátek činí 100 % průměrného výdělku.

Koubek (2011, s. 179) uvádí o popularitě zásluhových mzdových forem a platů. K nim patří: mzdy za očekávané výsledky práce, které jsou odměnou za dohodnutý soubor práce nebo dohodnutý výkon, realizovaný během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě; mzdy za schopnosti (znalosti a dovednosti) a mzdy a platy za přínos (zvláštní zvýhodnění pracovníka firmy). Kromě nich lze také uvést dodatkové mzdové formy, jež podle autora (2011, s. 183) bývají vázány na individuální skupinový či celofiremní výkon, vyplácejí se periodicky nebo jednorázově a mají formy určené pro jednotlivé kategorie pracovníků.

## 2.4 Odměňování na základě výkonu

Odměňování, které vychází z určitých pracovních podmínek se liší zvláštními charakteristickými příznaky, není tady výjimkou i odměňování na základě výkonu. Podle Kocianové (2010, s. 160) problémy vývoje a zavádění systémů odměňování jsou dost důležité pro většinu firem. Účinnost systémů odměňování zaleží jak na objektivních podmínkách (typ a charakter výroby a funkce pracovních procesů, technologická úroveň produkce, postavení organizace na trhu atd.), tak i na subjektivních faktorech (způsob vnímání zaměstnanci systému odměňování v závislosti na struktuře jejich potřeb, hodnot a zájmů, stejně jako jejich skutečné ekonomické situace). Respektive je potřeba vytvořit takový systém odměn, který by v co největší míře bral v úvahu specifické rysy samotné organizace, jejího vnějšího prostředí a vnitřní atmosféry. Ve stejné době existují nejobecnější zákony, jejichž uvážení v praxi budování systémů odměn zajistí jejich nejvyšší efekt. Dosažení vysoké úrovně individuálních (skupinových, organizačních) ukazatelů účinnosti (úroveň efektivity) a motivování zaměstnanců k výkonnější práci jsou hlavním podkladem pro odměňování pracovníků.

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 56), zdroje každé organizace je možné rozdělit na několik druhů: materiální, finanční, informační, lidské. Jedinečnost lidských zdrojů je způsobena tím, že

výsledky působení na lidi do značné míry jsou nepředvídatelné. Je opravdu složité předvídat reakce osoby na ty čili jiné vnější vlivy, zatímco všechny ostatní druhy zdrojů podléhají rozhodnutí vedoucích a lze se stoprocentní jistotou předpovědět důsledky jejich vlivu na zaměstnance. Je třeba podotknout, že řízení všemi druhy zdrojů, včetně lidskými, uskutečňuje personál a vedoucí manažeři organizace. Tedy výkonnost společnosti celkově v první řadě závisí na kvalitě jejích lidských zdrojů. Nejvýznamnějším faktorem, přímo ovlivňujícím kvalitu zaměstnanců je motivace a stimulace práce. Například, čím vyšší je motivace vedoucího organizace, tím víc se snaží provádět svou práci lépe, efektivněji, usiluje k vlastnímu rozvoji a ke zvyšování kvalifikace v rámci své práce a tím loajálněji se vztahuje ke svým podřízeným. O motivaci k lepší výkonnosti zaměstnanec usiluje víc, když se považuje za součást organizace, má v tomto případě nižší tendenci opustit zaměstnání a jeho spokojenost je klíčovým faktorem pro lepší výkon (Janišová, Křivánek, 2013, s. 212). Stejné výklady lze najít u Šikýře (2012, s. 34), který mluví o takovém systému personálních činností, kde zaměstnanci jsou aktivní součástí organizace, pracují v rámci struktury organizace, rozhodují o realizaci její strategie a tím pádem jsou podmínkou dosažení očekávaného výkonu organizace. Plamínek (2018, s. 24) si naopak myslí, že v žádném stupni zrání firmy zaměstnanec není skutečnou součástí firmy, ale typickým dodavatelem, jehož potenciál a práci si firma kupuje na určitou pracovní dobu podle smlouvy a může (ale nemusí) od něho chtít určité chování.

Z toho vyplývá i určité předpověditelné chování personálu ve firmě. Jak uvádějí Blaha et al. (2017, s. 20), míru spokojeností jedinců s prací ovlivňují vlastní potřeby, očekávání a prostředí, ve kterém pracují. Zaměstnanec identifikuje své cíle s cíli organizace, v níž pracuje. V důsledku čehož výkonnost práce roste, a proto roste i výkon činnosti organizačních struktur. Jistě, že každá organizace má své individuální vlastnosti, závislé na její velikosti, rozsahu, stylu řízení, v souladu s nimiž je třeba vytvořit vlastní systém pobídek. Výkon práce hraje klíčovou roli v systému sociálně-ekonomického rozvoje společenské výroby, odráží skutečné úspěchy a příležitosti k dalšímu rozvoji, a to jak samostatný podnikatelský subjekt, tak i pro ekonomiku jako celku. Účelem řízení pracovního výkonu je dosahování lepších výsledků organizace, týmu a jednotlivců v rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti (Armstrong, 2009, s. 330). Význam vykonávané práce a výkon pracovníka dle Kocianové (2010, s. 160) jsou také vázány na odměny zaměstnanců. Důležitým faktorem, který ovlivňuje tempo růstu efektivity výroby, životní úrovně a kvality života slouží také mzda a její velikost. Mezi výkonností pracovníků a finančními platbami existuje vztah, kde každý z výše uvedených faktorů ovlivňuje ten druhý.

Právě vztah mezi výkonem a odměňováním stanovuje pravidla a podmínky interakce mezi lidskými zdroji a firmou-zaměstnavatelem. Podle Wagnerové (2011, s. 58) nejdůležitějším úkolem společnosti je neustálé hledání a realizace rezerv růstu produktivity práce a výkonnosti zaměstnanců, pod kterými jsou míněny dostupné, ale dosud nepoužité reálné možnosti zvýšení produktivity práce. Prostředkem dosahování lepších výsledků v organizaci je řízení výkonnosti. Zvýšení výkonnosti organizace je podmínkou růstu konkurenceschopnosti výrobků (práce, služeb), rozvoje výroby a zvyšování HDP v celku. Je také důležitým předpokladem pro zvýšení mezd zaměstnanců, jak nominální, tak i reálné a respektive zvýšení životní úrovně a snížení inflace. Pro stimulaci výkonnosti práce kromě vyplacení mzdy lze použít systém odměňování.

Systémy výkonného odměňování také mají různé formy. Jak uvádí Urban (2017, s. 128), právně koncipované systémy výkonového odměňování jsou účinným nástrojem pro zvýšení výkonu, které pozitivně ovlivňují produktivitu práce o 20-25 %. Jednou z metod, která má za cíl předpokládání úspěšnosti firmy v budoucnosti je Balanced Scorecard, založená na vyváženém spojení ukazatelů vztahujících se k několika výkonovým perspektivám – finanční, zákaznické, procesní a rozvoje schopnosti.

Podle Dvořákové (2012, s. 319) mzdové formy výkonného odměňování stimulují ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, pracovního kolektivu a organizace jako celku. Odměňování je nedílnou součástí motivačního schématu pracovníků, které má povzbuzovat je ke kvalitnější a efektivnější činnosti. Nicméně ve finanční struktuře společnosti odměny to jsou často neuspořádaná a nestrukturovaná část rozpočtu, která vyvolává zmatek v účetnictví firmy. Důvodem je špatné organizované schéma výši bonusů, nedostatek jasných pravidel a podmínek pro určení odměňování. Tato situace zmatkuje zaměstnance, kteří nechápou souvislost mezi vlastní činností a odměňováním. Podmínečně většinu problémů spojených s odměňováním zaměstnanců lze označit jedním slovem – transparentnost. Nedostatek transparentnosti určení odměny pracovníkům je příčinou ztrácení souvislosti mezi výkonností a obecnou činností zaměstnance a výsledkem. Motivační aspekt výši bonusů tím pádem také přestává fungovat. Každý zaměstnanec by měl mít možnost spočítat své příjmy, pochopit, proč, za co a v jakých případech jsou jemu přiřazeny odměny, jakých ukazatelů v práci je třeba dosáhnout. Další nejčastější chyba to jsou pravidelné a občas neodůvodněné odměny pro všechny zaměstnance. Když prémie se vyplácí všem a měsíčně, začíná být vnímána zaměstnanci jako součást mzdy. V tomto případě při zrušení vyplacení bonusové části zaměstnanec cítí, že nedostal kompletní mzdu.

Pavlík (2014, s. 52) formuluje několik zásad úspěšného odměňování, které napomáhají vytvořit účinný systém motivace pomocí odměn, ovlivňující výkonnost zaměstnanců:

- propojení systémů hodnocení a odměňování;
- rozlišení pracovních pozic podle segmentů organizace;
- proškolení vedoucích zaměstnanců v systému hodnocení;
- dobré nastavení cílů pro jednotlivé zaměstnance;
- v rámci hodnocení zaměstnanců nastavovat reálný rozvojový plán v souladu s rozpočtem na vzdělávání atd.

Urban (2017, s. 128) uvádí vlastní zásady výkonového odměňování, kterými jsou: jednoduchý vztah mezi výkonem a odměnou (srozumitelnost systému odměňování), možnost zaměstnance ovlivnit své výsledky, průběžné sledování výkonu (zavedení informačního systému), vhodné výkonové ukazatele (jasná slovní kritéria pracovního chování), přesvědčivé zdůvodnění rozdílů v odměně, termíny vyplácení odměn (okamžitá výplata pro lepší účinek), relativní velikost odměny (podíl či procentní vztah nebo absolutní částka).

Kromě zmíněných výhod systému výkonného odměňování a zásad jeho úspěšného fungování je třeba poukázat na chyby, které mohou vzniknout při zavedení právě tohoto typu odměňování ve firmě. Pavlík (2014, s. 52) uvádí následujících několik nejčastějších chyb při odměňování zaměstnanců s cílem zlepšení výkonnosti. Mezi nimi je formální hodnocení zaměstnanců; nízká souvislost hodnocení s odměňováním; nízká souvislost nebo absence souvislosti pracovních bonusů s výkonností zaměstnanců; role odměny jako zastrašování a trestání zaměstnanců nebo také žádný nastavený způsob hodnocení výkonu. Navíc se lze zmínit i o slabé souvislosti bonusů s pracovní výkonností, neboť ve většině společností odměny se dávají všem zaměstnancům automaticky jako bonus k hlavní mzdě nebo manažeři stanovují určité množství odměn, které musí být vypláceno měsíčně. Kritéria efektivity pracovního procesu odborníků při tomto přístupu nejsou stanovena vůbec nebo nejsou absolutně závislá na výsledcích práce zaměstnanců. Urban (2010, s. 106) chyby při odměňování zaměstnanců zařazuje k nespravedlivému hodnocení a mezi příklady uvádí preferování nebo zvýhodňování určitých osob, používání nestejných nebo různě náročných hodnotících kritérií, nedoceňování osobních schopností, znevažování vlastních výsledků, nerovný přístup nadřízeného a jeho nestejný zájem nebo pozornost. K důvodům takového hodnocení Urban (2010, s. 107)

přidává nejasná nebo příliš složitá výkonová kritéria a nedostatek objektivních informací o výkonu zaměstnanců. Prešovský (2015, s. 62) jako důsledek nespravedlivého odměňování uvádí snížení morálky celého týmu. Co se týče odměny, která vystupuje v roli zastrašování a trestání zaměstnanců, pokud by někdo z pracovníků společnosti nesplnil své povinnosti řádně nebo něco porušil, pak mu může být finanční odměna vyplácena částečně nebo nevyplácena vůbec. Tato metoda vede k tomu, že zaměstnanci se bojí být potrestaní, často se cítí ve stresovém stavu a ztrácejí zájem pracovat efektivně. Urban (2010, s. 27) takové jednání považuje za kontraproduktivní a k jeho varovným signálům řadí sklon k překrucování vlastní profesní historie, přivlastňování si úspěchů druhých, obviňování ostatních z vlastních neúspěchů, k manipulaci ostatních atd.

Výkonnost zaměstnanců je v určité míře ovlivněna i vnějšími faktory podniku. Jak uvádí Urban (2017, s. 118), význam jednotlivých forem hmotného odměňování je závislý na podmínkách a cílech organizace i práci, kterou zaměstnanec vykonává. Jednotlivé složky odměňování se podílejí na celkové finanční odměně v různé míře, v závislosti na kvalifikace, individuálních schopnostech a výsledcích práce. Ovlivňování výkonu zaměstnance závisí na velikosti finanční odměny. Příležitost získat prémii ve většině případů motivuje zaměstnance jen tehdy, když je velikost odměny ne menší než 20 % ze základní mzdy. Je třeba stanovit odlišný poměr procenta finanční prémie a základní mzdu pro pozice různých úrovní. Je také důležité věnovat pozornost specifikům pracovní pozice zaměstnance a struktuře motivace personálu obecně. Pro zaměstnance, jejichž výsledek pracovního procesu závisí pouze na osobní práci (například, u obchodních manažérů, obchodních zástupců atd.) je logické stanovit procentuální poměr prémiové části a základní mzdu ve prospěch odměny. Pro ty zaměstnance, kteří zaujímají funkční pozice (například, účetní, sekretářky, právníci atd.) je logické, určit poměr odměny ve prospěch základní mzdy. Zabránění těmto chybám umožní společnosti efektivněji řídit své pracovní síly a udržovat motivaci zaměstnanců na správné úrovni pro zvýšení jejich výkonnosti.

Výkonnost zaměstnanců v zavedeném systému výkonného odměňování by se mělo hodnotit na základě předem stanovených ukazatelů. Podle Kocianové (2012, s. 125) jedním z moderních modelů organizování variabilních plateb je model založený na systému KPI (Key Performance Indicators–klíčové ukazatele výkonnosti). Využití ukazatelů KPI má pozitivní dopad na podnikání, poskytuje kvalitu a efektivitu činnosti prostřednictvím zaměření na takové oblastí výkonu organizace, které jsou nejdůležitější pro stabilní podnikání. KPI závisí na výsledkových cílech organizace, na plánech a úkolech konkrétního zodpovídajícího oddělení a jednotlivého zaměstnance. Jsou vyvíjeny zvláště pro každou kategorii zaměstnanců s cílem zdůvodnění, za jaké konkrétní činy a výsledky personál dostane variabilní část finanční odměny. Tento model vytváří personální potenciál: zaměstnanci usilují o konkrétní cíle, ukazatele pro odměňování jsou transparentní a jsou představeny pracovníkům společnosti předem. Respektive personální potenciál podmiňuje zvýšení výkonnosti každého jednotlivého zaměstnance. Vývoj metody hodnocení zahrnuje vypracování vzorce pro počítání, který pomůže určit konečný příjem zaměstnance pomocí operování transparentními pro personál čísly ukazatelů za období. Systém KPI lze využit pro různá oddělení a zaměstnance společnosti. Důležité je pochopit, podle jakých kritérií bude možné objektivně hodnotit práci a výsledek práce na konkrétních pozicích a také využít flexibilitu. Při návrhu struktury systému je také závazné zvážit takové faktory jako sezónní indexy, statistiky za stejných podmínek, celkové situace na trhu a kvalifikace personálu.

Jak uvádějí Blaha, Čopíková, Horváthová (2017, s. 21), spokojenost s prací a pracovní výkon jsou ve vztahu oboustranné závislosti, který je zprostředkován úrovní motivace, schopnostmi pracovníka a podmínkami práce. Je však třeba vzít v úvahu, že mezi motivací a výsledkem pracovní činnosti není vždy přímá závislost. Občas kvalitně splňující svou práci zaměstnanec

může mít výsledky nižší než špatně motivovaný pracovník. Pokud zaměstnavatel bude odměňovat personál pouze podle výsledků práce, pak je možné ztratit nízko výkonné, ale motivované pracovníky. Rozdíl mezi motivací a konečnými výsledky práce je to důležitý manažerský problém.

Závažnou roli v systému výkonného odměňování hraje také stimulace. Jak uvádí Šikýř (2016, s. 150), účinnou stimulaci pracovníků ke zvýšení pracovního výkonu je kombinace odměňování a ostatních podnětů, jako jsou výhody pro zaměstnance, rozvoj kariéry, perspektivnost zaměstnavatele a pozitivní pracoviště. Dvořáková (2012, s. 221) vysvětluje, že k ovlivňování pracovního výkonu a postojů zaměstnanců lze využít pracovní motivy, jež mohou být také součástí motivačního programu organizace. K nástrojům pracovní stimulace hmotného a nehmotného charakteru připočítá hmotné hodnocení mzdou, prémií, odměnou apod.; podíl na zisku; hmotné stimuly působící zprostředkovaně jako financování rozvoje kvalifikace, vzdělávací akce apod.; souhrn sociálních požitků nebo jiných výhod; vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti v systému řízení. Podle Urbana (2010, s. 14) výkon zaměstnanců lze zvýšit lepším zaškolením, jasnějším vysvětlením pracovních úkolů a jejich priorit, častějším nebo lépe prováděným hodnocením, včasnějším předáním informací, které ke své práci potřebují apod. Základní mzda je oceněním růstu hodnoty zaměstnance, jeho kvalifikací a pracovní kompetencí. Pobídkové mzdy jsou zvyšujícím podílem celkové mzdy, které kladou důraz na dohodu o cíli a řízení výkonu včetně komunikace o tomto výkonu. Model výpočtu výši odměny musí být dostupný a srozumitelný pro každého průměrného pracujícího. Pokud model není složitý a je jednoduchý pro výpočet, pokud každý zaměstnanec jasně chápe, v jakých případech se vydává prémie a může si vypočítat svůj prémiový příjem, pokud podmínky pro poskytování odměny jsou transparentní, pak odměňování jednoznačně bude plnit svou motivační funkci a stimulovat zaměstnance k efektivnější práci. Všichni autoři zdůrazňují význam zavádění systémů odměňování na základě výkonu, však pokud třeba Pavlík (2014, s. 52), Kocianová (2012, s. 125) se zabývají nástroji pro zlepšení výkonnosti zaměstnanců, pak Blaha, Čopíková, Horváthová (2017, s. 21) zdůrazňují, že tento ukazatel se nachází v oboustranné závislosti mezi motivací zaměstnance a pracovními podmínkami, které vytváří zaměstnavatel. Bláha a kolegové píší o společném identifikování cílů společnosti a jednotlivých zaměstnanců při jejich dostatečné míře spokojenosti. Urban (2017, s. 118) dále poukazuje na důležitost odpovídající výkonu pracovníků mzdy a na přítomnost dodatečného finančního odměňování (prémie) v takovém rozsahu, které by motivovalo personál k dosažení firemních cílů. O přímé peněžní motivaci píší také Dvořáková (2012, s. 319), podle které správné nastavení finanční částky je prvním krokem ke zlepšení motivační struktury zaměstnanců. Šikýř (2016, s. 150) na rozdíl od výše zmíněných autorů akcentuje nemateriální podněty.

## 2.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou neoddělitelnou součástí účinného systému odměňování v podniku. Podle Šikýře (2012, s. 124) každý člověk má potřebu uznání, potřebu v materiálních hodnotách. Pro realizaci těchto potřeb se využívají stimuly a motivace. Pomocí stimulování personálu je možné získat dvojitý výsledek: přivést tým ke konfliktům až do jeho rozpadu a naopak, spojit a sjednotit kolektiv pracovníků. Stimulace se často provádí pomocí odměňování. Odměna tady to je vše, co člověk považuje za hodnotné pro sebe.

Podle Kocianové (2010, s. 27) pojem hodnocení se u různých lidí liší. Pro zámožné osoby v některých podmínkách několik hodin upřímných přátelských vztahů mohou být cennější než velké množství peněz. V organizaci jsou přítomny dva hlavní typy odměn pro zaměstnance: vnitřní a vnější. Vnitřní odměnu poskytuje práce sama o sobě. Jsou to takové pocity

jako sebeúcta, význam vykonané práce, její obsahovost, pocit získaného výsledku apod. Pro to, aby zajistit získání pracovníkem pocitu vnitřní odměny, je třeba vytvořit příjemné podmínky pro práci, poskytnout zaměstnancovi vše potřebné a jasně stanovit úkol, určit jeho práva, povinnosti a odpovědnosti. Vnější odměny to jsou bonusy a benefity, které zaměstnanec získává kromě mzdy.

Pokud jde o konkrétní definici, jak uvádí Kocianová (2010, s. 164), zaměstnanecké výhody to jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Cíli jejich poskytování organizací jsou atraktivní konkurenceschopnost souboru celkových odměn, které by mohl získat pracovník, uspokojování osobních potřeb, posilování oddanosti a vědomí závazků zaměstnanců vůči společnosti i poskytování daňové zvýhodněných odměn.

Šikýř (2016, s. 135) uvádí, že zaměstnanecké výhody v podobě benefitů a finančních pobídek zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele. Nicméně, jak se to často stává, podle názoru samotných kandidátů na práci ne všechny takové pobídky jsou atraktivní pro to, aby pracovat ve společnosti dlouhou dobu. Mezi nejvýznamnější výhody, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců, jsou dostupnost dlouhodobé placené dovolené (5-6 týdnů), možnost neplaceného volna, finanční bonusy podle výsledků práce (například třináctá mzda) a flexibilní pracovní doba.

Existují i jiné způsoby přilákání zaměstnanců do firmy. Podle Pilařové (2016, s. 75) atraktivitu pracovní pozice ve společnosti může také zvýraznit např. zdravotní pojištění, které většina firem nabízí svým zaměstnancům. Taková lékařská záruka umožňuje vyhnout se front k lékařům, pokrývá náklady na komplexní léčbu, rehabilitaci a poskytuje pracovníkům možnost využívání stomatologických služeb a jiných nákladných procedur. Některé společnosti nabízejí také životní pojištění pro zaměstnance s cílem finančního zajištění jejich rodin v případě úmrtí živitele nebo jeho postižení. Penzijní připojištění dává zaměstnanci povědomí o podpoře ze strany společnosti v budoucnu.

Zaměstnanecké výhody avšak ne vždy musí být vzdáleny od pracovních procesů. Podle Šikýře (2014, s. 140) výhodou pro zaměstnance slouží ho bezpečné a příjemné pracovní prostředí. Zaměstnavatelé konkurují mezi sebou v designu pracovišť a jejich vybavení, výběru nejvhodnějších míst pro kanceláře s dobrým dopravním spojením. Jejich cílem je vytvoření maximálně pohodlného a přátelského pracovního prostředí. Vedení organizace vytváří hrací sály, lounge zóny, pohodlné konferenční místnosti, tedy všemožně se starají o blaho svých zaměstnanců. Firmy investují do pohodlných stolů a židlí, do techniky a technického vybavení, které jsou zakoupeny na vyžádání a na výběr zaměstnanců, chlubí se krásnou lokalitou a výhledem z okna. Podle Mikuláštíka (2015, s. 305) podmínky pracovního prostředí by měly respektovat zákonné normy a být optimální pro pracovníky z hlediska bezpečnosti, stimulace k větší výkonnosti a vyvolání pocitu spokojenosti.

Co se týče dalších benefitů v rámci pracovního prostředí je možné zmínit právě stravování personálu. Podle Macháčka (2010, s. 41) stravování personálu se zajišťuje pomocí vlastních stravovacích zařízení nebo prostřednictvím jiných subjektů a stravenek. Za velkou výhodu je považováno převzetí společností nákladů spojených s výživou v pracovní době. Firmy také přebírají trend na zdravý životní styl a snaží se poskytnout zaměstnancům odpovídající kvality stravování bohaté potravinami, zeleninou, ovoci, saláty, polévkami, smoothies atd. Některé společnosti jdou ještě dále a nabízejí svým zaměstnancům obědy a večeře přímo v kanceláři z menu vlastní mini-restaurace. Jednou z nejčastějších možností bezplatného stravování je měsíční výplata na kartu. Jiný způsob, jak poskytnout zaměstnancům zvýhodněné stravování, je to vlastní restaurace nebo food corty v areálu kancelářského centra, kam mohou zaměstnanci chodit na obědy. Pelikánová (2016, s. 210) zdůrazňuje, že stravování není zákony regulovanou povinností zaměstnavatelů, a přitom umožnění stravování je chápáno jako poskytnutí

pracovního místa a zajištění vhodného prostoru pro stravování zaměstnanců, tedy zajištění samotného jídla je ponecháno na personálu.

Jak uvádí Kocianová (2010, s. 165), významným faktorem poskytování benefitu zaměstnancům je jejich účinnost pro zaměstnavatele z hlediska daňového režimu. Například doprava do práce patří do skupiny benefitů s dílčí daňovou a odvodovou výhodou. Někteří zaměstnanci jsou plně závislé na dopravě, která jim pomáhá dostat se do práce. Možná nejzávažnějším plusem v tomto případě je dostupnost bezplatného parkovacího místa v areálu kancelářského centra nebo převzetí nákladů za parkování zaměstnavatelem. Mnohé společnosti poskytují pracovní auta pro manažery nebo ty zaměstnance, jejichž práce je přímo spojena s dopravním přemístěním. Jinou formou kompenzace této výhody se může stát převzetí firmou-zaměstnavatelem na sebe nákladů za dopravu pracovníků. Pro ty, kteří upřednostňují zdravější způsob dopravy, společnost nabízí zdarma jízdní kola nebo zaplacení předplatného za používání městských kol.

Podle Kocianové (2010, s. 165), mezí hlavní výhody pro zaměstnance patří pomoc a organizace stěhování. Každá společnost chce najmout ambiciózní a zkušené pracovníky, i když se fyzicky nacházejí v jiném městě nebo zemi. Organizace často také přebírají na sebe náklady spojené s vyřízením potřebných licenčních dokumentů a náklady na přestěhování zaměstnanců do místa, kde se nachází pracovní centrum. V případě, že se pracovník musí přestěhovat sám, zaměstnavatel mu uhrazuje jízdné a jiné dopravní náklady. Neščáková, Jakubka (2009, s. 157) uvádějí, že podle zákoníku práce se pracovní volno bez náhrady mzdy nebo platu poskytuje na nezbytně nutnou dobu, ale nejvýše na dva dny, při přestěhování toho zaměstnance, který má vlastní ubytovací zařízení. Ale v případě, že k přestěhování dochází v zájmu zaměstnavatele, pak se pracovní volno poskytuje s náhradou mzdy nebo platu. Stejně také Hoffmanová (2012, s. 114) zmiňuje, že pokud je zaměstnanec odborníkem ve své práci a zaměstnavatel má o jeho přijetí zájem, pak může použít prostředky z veřejných zdrojů na to, aby mu poskytl náhrady například na zaměstnání.

Jak uvádějí Váchal et al. (2013, s. 330), v souladu se sociálními cíli podniku jednou z možností péčí o své zaměstnance je zlepšování podmínek bydlení a ubytování pracovníků. Například pronajatí bytu v průběhu prvních několika týdnů nebo měsíců práce. Některé firmy poskytují dodatečnou částku k zaplacení pronájmu. Klíčoví zaměstnanci společnosti mohou také získat dodatečné služby jako třeba prádelna, avšak tyto bonusy patří do kategorie vysoko placených pracovních pozic.

Podle Krbečkové, Plesníkové (2010, s. 43) mnohé firmy motivují zaměstnance cvičit a vést aktivní životní styl. Vzhledem k tomu zaměstnance personálu je poskytnuto členství ve fitness-clubech a posilovnách a také ve všech jiných směrech na podporu sportovní činnosti. Firmy organizují pro zaměstnance různé sportovní akce a soutěže ve fotbale, volejbale, basketbale nebo jiných druzích sportovních her. Některé společnosti také registrují své podřízené na maratony, platí členské poplatky za předplatné do tělocvičny, zajišťují masáže a lekce jógy, občas dokonce i z pohodlí své kanceláře. Všechny podmínky jsou vytvořeny pro zdraví a dobrou pracovní náladu zaměstnanců. Pokud jde o morální a duševní zdraví pracovníků, společnosti mohou uhrazovat účast na různých konferencích a oborových akcích, i když podobné akce se často uskutečňují v jiných městech a vyžadují značné náklady na každého účastníka. Podle Mikuláštíka (2015, s. 305) zajištění optimálních pracovních podmínek by mělo mít pozitivní vliv na zdraví zaměstnanců, na výsledky práce, ale také na kvalitu života personálu, jejich přetváření, seberealizaci, výchovu a rozvoj. Zaměstnavatelé často sami organizují různé akce a tematická setkání i mini konference, věnované aktuálním novinkám a změnám v oborovém prostředí. Rozpočet na tyto činnosti, respektive leží na společnosti a směřuje především na integraci a interakci s kolegy. Zuzák, Königová (2009, s. 180) podotýkají, že takovým způsobem při střetu s krizovými situacemi

zaměstnanci se snaží aktivním jednáním a působením na okolí iniciovat změnu uplatněním svých znalostí, dovedností a rozhodovacích schopností.

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 124), výhodou pracovníků se může stát rozpočet na vzdělávání a získání kvalifikace. Hodně společností nabízejí různé možnosti pokrytí nákladů na školení zaměstnanců na vlastní účet. Organizace mohou zajistit spolufinancování oborových kurzů nebo doktorátu, získání certifikátů a dodatečné školení. Zaměstnavatelé také často nabízejí bezplatné knihy, materiály a předplatné pro různé placené vzdělávací platformy. Některé společnosti mají své vlastní knihovny, zatímco jiné poskytují zaměstnancům svobodu vybrat si nějakou literaturu online a tím pomáhají pracovníkům zlepšit oborové dovednosti. Standardním benefitem pro zaměstnance je také organizace společností-zaměstnavatelem kurzů anglického nebo jakéhokoliv jiného potřebného jazykového kurzu. Někdy lze navštěvovat kurzy několika jazyků najednou. Je to výborná investice do zaměstnanců, protože jak je známo, čím víc jazyků vědí, tím více jsou přínosní a lépe hodnocení pro společnost, a to zejména v mezinárodním prostředí. Urban (2017, s. 149) považuje jazykové kurzy a zahraniční stáže za nejlepší nástroj v případě potřeby jazykové vybavenosti zaměstnanců. Nicméně jak uvádí Janišová a Křivánek (2013, s. 215), v těch mezinárodních společnostech, kde jsou často zaměstnanci cizinci, dokonce i vytváří se tlak na ovládání jazyků, a to u všech zaměstnanců. Zároveň s tím podle autorů v poslední době jazykové kurzy už nejsou tak rozhodujícím faktorem při vzdělávání zaměstnancům. Mnohem větší pozornosti podléhá zjištění efektivity vzdělání a možnost absolvování jazykových kurzů se tak poskytuje pouze vybraným pracovníkům.

Podle Kocianové (2012, s. 105) v dnešní době se často hovoří o slaďování pracovního a mimopracovního života. Vzhledem k tomu, že práce je významnou složkou života, je důležité dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Proto jedním z hlavních faktorů při výběru práce pro zaměstnance může stát delší dovolená a flexibilní rozvrh. Existuje několik způsobů, jak společnosti poskytují takové možnosti. Zavedení flexibilního časového rozvrhu může být způsobeno jak specifikem práce, tak i osobní situací zaměstnance. Kromě zřejmých přínosů pro zaměstnance, zaměstnavatel může také očekávat zvýšení loajality ze strany podřízených; konkurenční výhodu při nastupování do práce zaměstnanců; možnost kompenzovat flexibilní rozvrh jinými, méně atraktivními pracovními podmínkami; růst produktivity práce na úkor toho, že zaměstnanci si mohou sami zvolit nejvhodnější čas pro práci; zvýšení odpovědnosti pracovníků. Dvořáková (2012, s. 128) uvádí, že plán flexibilních forem zaměstnání má za cíl sledování vyššího využití zaměstnanců a snížení personálních nákladů. Dále také podotýká (2012, s. 106), že pružná pracovní doba má zřejmé výhody pro zaměstnavatele, který má větší volnost při rozhodování o podmínkách úpravy pružné pracovní doby. Delší placená dovolená to je další bonus pro zaměstnance společnosti. Hodně zaměstnavatelů podporuje rodinné hodnoty a tzv. rovnováhu mezi prací a životem (work-life balance). Tato podpora může být vyjádřena v poskytování dodatečné dovolené po narození dětí bez ohledu na pohlaví rodiče.

Armstrong, Taylor (2015, s. 608) uvádějí, že zaměstnavatelé vstřícné k rodině podporují své zaměstnance pomocí vyplácení zvláštních prémií, například za narození dítěte. Společnosti také nabízejí mladým rodičům úhradu účasti v programech na porod a péči o novorozence. Další organizace udržují zaměstnanci pomocí vlastních mateřských škol, které se mohou nacházet v blízkosti nebo přímo v areálu firmy. Některé jiné výhody pro zaměstnance se objevují zřídka. Je dost náročné shrnout je do samostatné kategorie, ale také si zaslouží zvláštní pozornost. To mohou být skipasy a bezplatný pronájem lyžařského vybavení v lyžařském středisku během dovolené; bezplatné lekce surfování nebo jiných druhů sezónního sportu v dané lokalitě; možnost vzít placené pracovní hodiny pro provozování společensky užitečné dobrovolnické činnosti; bezplatné kurzy pro odnaučení od kouření a jiných špatných

návyků; specializované místnosti pro krátký spánek v pracovní době; stejné výhody pro homosexuální páry a partnery různého pohlaví; možnost vlastního výběru termínů dovolené v průběhu roku; poskytnutí mobilního telefonu a platba mobilní komunikace; dovolená v tom ubytovacím zařízení, s vedením kterého má zaměstnavatel smlouvu.

Tak třeba výzkumy NN pojišťovny a penzijní společnosti (Tiskové zprávy NN, 2016) ukazují na to, že za posledních pět let se nabídka benefitů pro zaměstnance posunula od hmotných výhod k dlouhodobému podporování pracovníků. Navíc k tomu mění se hlavně složení pracovních benefitů, a nejen jejich počet. Zaměstnanci se zajímají hlavně o mobilní telefon, vzdělávání a pitný režim, i když v roce 2010 v nabídce kromě mobilního telefonu dominovaly stravenky a služební auto. Jsou pro zaměstnance také zajímavé pojistné produkty (penzijní připojištění, životní pojištění), 13. mzda, kultura, zdraví (vitamíny, rehabilitace apod.), příspěvek na dovolenou, flexi-poukázky atd. Co se týče vzdělávacích odměn, nejvíc populární je výuka jazyků (a to hlavně angličtiny, němčiny a ruštiny).

## 2.6 Metodika práce

Teoretická část této práce byla založena na práci s textovými materiály. V podstatě těmito materiály byly knižní zdroje, které byly nalezeny autorkou v Národní Technické knihovně nebo na internetu pomocí internetového vyhledávače knih Google Books. Mezi tyto literární zdroje převládala tematická vydání, stejně jako specializovaná vědecká literatura, kde každý autor má vlastní názor na problematiku. V souvislosti s touto podmínkou tyto názory v práci byly následně porovnány a zanalyzovány. Také vzhledem k tomu, že teoretická část práce by se měla opírat na aktuální a relevantní zdroje, pro uvedení všech potřebných informací byly použité prameny, které nejsou starší než 10 let. Většinou to byly práce českých autorů, kteří se zaměřují na specifika domácího trhu, což je vhodnější pro následnou praktickou část bakalářské práce.

Praktická část práce byla postavena na práci s interními zdroji, které charakterizují vnitřní procesy v podniku Pivovar a restaurace Marina. Tyto informace dávaly představu o činnosti zhodnoceného podniku (o historii, strategii, managementu, řízení aktiv a pasiv atd.), charakterizovaly jeho normální fungování, které je založeno na optimální kombinaci objemu prodeje, zisku a finančních zdrojích pro zajištění plánovaného růstu a rozbor systému odměňování. Informace byly poskytnuty manažerem podniku pouze pro účely zpracování bakalářské práce.

V praktické části této práce pro porovnání a zanalyzování toho, jak moc jsou zaměstnanci v podniku spokojeni se svými odměnami, bylo provedeno dotazníkové šetření za účasti pracovníků.Za účelem zajištění účasti všech zaměstnanců podniku v průzkumu, dotazníkové šetření bylo provedeno během dvou pracovních dnů v jednom z kancelářských prostorů podniku. Každý ze zaměstnanců byl předem upozorněn na provedení dotazování osobně, telefonicky nebo e-mailem, a to tři dny před konáním dotazníkového šetření. Průzkum byl také proveden 30 minut před pracovní směnou, aby se zaměstnanci mohli lépe soustředit na získané otázky před začátkem pracovní směny. První den se dotazníkového šetření zúčastnilo 21 osob, následující den 18 osob. Se souhlasem vedení všichni zaměstnanci restaurace a pivovaru obdrželi tištěný dotazník, na otázky pracovníci odpovídali anonymně. Všichni pracovníci byli předem informováni o anonymitě průzkumu, během vyplňování dotazníků bylo položeno několik technických otázek, ale nedošlo k žádným problémům nebo nedorozuměním. Celkem bylo rozdáno 39 dotazníků, z nichž tři dotazníky byly vyřazeny kvůli tomu, že nebyly kompletně vyplněny, takže celkem se dotazování zúčastnilo 36 osob.

Celkem rozdaný dotazník obsahoval 25 otázek. Otázky číslo jedna až dvacet byly zaměřeny na získávání informací týkajících se odměňování zaměstnanců. Zbývajících 5 otázek to byly otázky identifikační, které byly věnovány pohlaví, věku, nejvyššímu dosaženému vzdělání,

době zaměstnání pracovníků v podniku a důvodům, na jejichž základě se rozhodli v restauraci pracovat. Téměř všechny otázky dotazníkového šetření s výjimkou otázek číslo čtyři a patnáct až dvacet byly alternativně uzavřené a nabízely respondentům 5 odpovědí, kterými mohly dotázané osoby vyjádřit svou míru souhlasu se stanoveným tvrzením. Respondenti si tak mohli zvolit odpovědi *„Naprosto souhlasím“*, *„Spíše souhlasím“*, *„Spíše nesouhlasím“*, *„Naprosto nesouhlasím“* a při nejistotě *„Nevím“*. Otázka číslo čtyři vzhledem k tomu, že se jednalo o buď pouze kladnou, buď pouze zápornou odpověď, nabízela na výběr pouze 3 odpovědi (včetně možnosti odpovědi *„Nevím“*). Otázky číslo patnáct a šestnáct nabízely respondentům 7, respektive 8 odpovědí, z nichž mají zkoušené osoby označit několik odpovědí nebo dokonce i uvést vlastní v případě, že tato varianta v nabízeném seznamu není. Otázky číslo sedmnáct <a osmnáct byly polozavřené a jejich výsledky se staly průměrné hodnoty odpovědí.

První dvě otázky dotazníkového šetření provedeného za účastí zaměstnanců podniku Pivovar a restaurace Marina zkoumaly spokojenost zaměstnanců s výší mzdy a to, zda tato částka odpovídá očekávání personálu.

Další dvě otázky byly věnovány prémiím, a to jak běžným, tak i zvláštním. Následující otázka zkoumala, zda zaměstnanci cítí potřebu v podniku pracovat více a otázka číslo šest zkoumala spokojenost personálu s pracovními benefity.

Otázky číslo sedm a osm měly za cíl odhalit, zda v podniku existuje mimořádné odměňování zaměstnanců za iniciativy a návrhy, respektive zda podnik včas plní své finanční závazky vůči pracovníkům.

Otázky číslo devět až jedenáct měly za úkol zjistit, jak funguje současný systém odměňování v podniku. Uvedené otázky odhalovaly, zda zavedený systém je spravedlivý, transparentní a jasný, což jsou základní požadavky k systému odměňování, jak vyplývá z teoretické části práce.

Otázky číslo dvanáct až čtrnáct byly zaměřeny na zkoumání názorů zaměstnanců, jakým způsobem se vyplácí výše vyplacené mzdy a na čem její výše záleží.

Otázky číslo patnáct a šestnáct byly věnovány pracovním benefitům a měly za cíl zjistit, zda vedení podniku opravdu poskytuje kompletní seznam benefitů a zda je pracovníci vítají.

Sedmnáctá otázka nabízela respondentům označit body od 1 do 5 jako úroveň důležitosti několika kritérií týkajících se systému odměňování. Stejně tak otázka číslo osmnáct nabízela dotázaným pracovníkům označit podle úrovně preferování pracovní benefity.

Poslední dvě otázky dotazníkového šetření týkající se odměňování zaměstnanců byly otevřené a měly za cíl zjistit, co zaměstnanci hodnotí pozitivně a co negativně na současném systému odměňování.

**Charakteristika respondentů**

Výsledky identifikačních otázek byly následující. V otázce číslo 21 měli respondenti označit své pohlaví. Z výsledků vyplynulo, že z celkem 36 zkoušených pracovníků 19 osob (52,8 %) byly ženy a 17 osob (47,2 %) byli muži.

Dále z otázky číslo 22, která zkoumala věk respondentů, vycházelo, že největší počet pracovníků – 23 lidí čili 63,9 % – se nacházel ve věkové skupině 26 až 39 let. Jiných 8 pracovníků (22,2 %) byli zaměstnanci ve věku 40-59 let. Zbývajících 5 lidí (13,9 %) měli věk od 19 do 25 let.

Třiadvacátá otázka zjišťovala, jaké mají nejvyšší dosažené vzdělání zkoumaní pracovníci. Vysokoškolské vzdělání mělo 24 z 36 zaměstnanců (66,7 %). Dalších 8 zaměstnanců (22,2 %)

mělo vyšší odborné vzdělání a pouze 4 osoby (11,1 %) své vzdělání dokončilo složením maturitní zkoušky.

Z následující identifikační otázky, která zkoumala, jak dlouho pracovníci jsou zaměstnáni v podniku, vyplynulo, že pouze 3 zaměstnanci (8,3 %) pracují v Pivovaru a restauraci Marina méně než půlroku. Půlroku až rok bylo v podniku zaměstnáno 6 osob (16,7 %). Největší počet zaměstnanců však v podniku pracuje více než jeden rok, a to 19 lidí – 52,8 %. Zbytek tvořili nejzkušenější pracovníci, kteří v podniku jsou déle než tři roky. Takových zaměstnanců bylo 10 – neboli 27,8 %.

Poslední z identifikačních otázek odhalovala, co bylo důvodem pro zaměstnání současných pracovníků do podniku Pivovar a restaurace Marina. Respondenti měli na výběr 5 již vytvořených odpovědí nebo také měli možnost uvést vlastní odpověď v políčku *„Jiné“*. Navíc výběr několika odpovědí nebyl omezený. Z výsledků bylo patrné, že pro největší počet respondentů, tedy 12 lidí (33,3 %), rozhodujícím důvodem byla příznivá atmosféra v podniku. Pro dalších 11 respondentů (30,6 %) rozhodující byla při zaměstnání vyhovující mzda. Stejný počet zaměstnanců uvedl, že tato práce je dobrou možností uplatnění dosaženého vzdělání. Dále 9 zaměstnanců (25 %) zmínilo, že se rozhodlo v podniku pracovat, protože tato práce odpovídala jejich osobnímu zájmu. Osm zaměstnanců (22,2 %) si jako rozhodující zakroužkovalo odpověď *„Práce se nachází blízko mého bydliště“*. Stejný počet zaměstnanců měl jiný důvod zaměstnání v restauraci, avšak ani jeden z respondentů ho nepopsal.

Tyto výsledky umožnily udělat závěr, že největší skupinu respondentů činily ženy ve věku 26 až 39 let, které mají vysokoškolské vzdělání a pracují v podniku více než rok. Důvodem pro zaměstnání pro třetinu zaměstnanců byla atmosféra v podniku.

Pro kompletní rozbor systému odměňování v podniku během zpracování této bakalářské práce se taktéž uskutečnil rozhovor s manažerem podniku Pivovar a restaurace Marina. Rozhovor proběhl o víkendu v kanceláři restaurace v pohodlné atmosféře, otázky byly předem zformulovány autorkou práce a kladeny postupně se záměrem na zjišťování informací o systému odměňování a spokojenosti zaměstnanců podle názoru vedení. Celkem se rozhovor konal cca 25 minut.

# 3 Praktická část

V této části práce je uvedena charakteristika vybrané společnosti a proveden rozbor jejího současného systému odměňování pracovníků na základě interních informací společnosti, dotazování zaměstnanců podniku a rozhovoru s manažerem. Výsledky rozboru jsou shrnuty do jedné kapitoly po které následují návrhy a doporučení na zlepšení systému odměňování. Pro tuto bakalářskou práci je vybrán pražský podnik Pivovar a restaurace Marina.

## 3.1 Charakteristika společnosti

Pivovar a restaurace Marina je podnik, který ve své podstatě funguje od roku 2011, i když vaření piva se tu začalo ještě na konci 19. století. Rozmísťuje se prakticky u přístavu Vltavy, má kapacitu až 400 míst a vlastní předzahrádkou na jižní straně. Podle firemních materiálů z roku 2018 stav podniku odpovídá restauraci a pivovaru, který se charakterizuje kvalitními službami, dobrou kuchyní, novostí a originalitou, jež harmonizují s celkovou koncepcí národní české kuchyně v původním národním interiéru.

Z osobního rozhovoru s manažerem podniku je patrné, že vysoké úrovni restaurace a pivovaru Marina svědčí slušná úroveň služeb, hudební doprovod, různé programy a organizace akcí pro návštěvníky. Prestižnost restaurace je tvořena neustálou každodenní prací všech zaměstnanců podniků – číšníků, barmanů, kuchařů a manažerů (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Z interních informací podniku Pivovar a restaurace Marina z roku 2018vychází, že činnost restaurace a pivovaru Marina zahrnuje vaření jídla, objednání hostů, obsluhování návštěvníků a poskytování souvisejících služeb, vytvoření pocitu pohodlí, příjemné atmosféry a relaxace. Jak zmiňuje manažer podniku při osobním rozhovoru (Pivovar a restaurace Marina, 2018a), cenová politika restaurace je zaměřena na střední třídu zákazníků. Podnik je otevřen každý den od 11 do 00 hodin. Stejný zdroj uvádí, že při uspořádání různých akcí restaurace a pivovar Marina nabízí k pronájmu podnikový prostor a služby svých zaměstnanců. Kapacita restaurace činí 300 míst v pivovaru, 60 míst ve VIP salónku, 120 míst v italské restauraci a 220 míst na zahrádce. V podniku je možné organizovat svatby, večírky a firemní akce s profesionálním servisem a gastronomickými zážitky. Polovinu příjmů restaurace tvoří právě tyto akce.

Z interních informací podniku Pivovar a restaurace Marina z roku 2018 vyplývá, že podnik Marina je charakterizován funkčně-hierarchickou strukturou, která zajišťuje výkon funkcí řízení, ukládá účelné vertikální a horizontální komunikace a rozdělení ovládacích prvků. Organizace práce v podniku je následující. V čele stojí generální ředitel a majitel restaurace, pod jehož vedením se nachází několik oddělení, regulovaných prací manažerů, a některé jednotlivé zaměstnance: administrativně-hospodářské oddělení, technický servis, vedení účetnictví, marketingové oddělení, zaměstnanci kuchyně, zaměstnanci pivovaru a obsluhování hostů. Administrativně-hospodářské oddělení zahrnuje administrativního manažera, kurýra a dva obyčejné manažery. Administrativní manažer je funkčním ředitelem pro mladší pracovníky. Jeho povinností je organizovat a řídit provoz všech jednotek restaurace, stejně jako připravovat doporučení pro rozhodování o účinnosti současného systému řízení. Tento manažer zároveň je lineárním vedoucím pro přímo podřízené pracovníky. Technický servis poskytuje nájemný programátor, který v případě potřeby reguluje fungování webových stránek podniku a různých informačně-technických zařízení. Účetnictví se uspořádává za pomocí účetního manažera a mzdového účetního. Hlavní účetní je funkčním manažerem, protože samostatně řídí oddělení účetnictví a je lineárním vedoucím pro podřízeného mzdového účetního. V kuchyni pracují tři šéfkuchaři, čtyři pomocníky kuchařů, dva pomocné dělníky, dvě myčky nádobí a dvě uklízečky. V pivovaru jsou jeden hlavní manažer, dva pracovníky, kteří se zabývají přímo

vařením piva a dva pomocníky sládků. Co se týká obsluhování hostů, v podniku pracují dva manažery, osm číšníků a dva barmany. Tři šéfkuchaři a hlavní manažer pivovaru jsou zodpovědní za vlastní organizační jednotku a jsou povinni zajistit jasnou a koordinovanou práci svých podřízených. Marketingové oddělení je regulováno marketingovým manažerem a zaměstnancem, který dělá PR a reklamu pro restauraci. Organizační struktura podniku upravuje rozdělení úkolů odvětví, jejich kompetenci v řešení konkrétních problémů a celkovou interakci prvků této struktury. Celkem v podniku je zaměstnáno 40 osob. Dále z uvedeného zdroje se zjistilo, že s každým rokem se počet zaměstnanců zvyšuje, což je způsobeno růstem množství manažerů a jednotlivých pracovníků v oblasti obsluhování zákazníků (Pivovar a restaurace Marina, 2018c).

Interní informace o podniku z roku 2018 také uvádí, že všichni pracovníci jsou zaměstnáni v podniku na základě pohovoru s majitelem podniku a následujícího podepsání pracovní smlouvy. Nejprve se smlouva sepisuje na zkušební dobu (tři měsíce) a pokud obě strany souhlasí s pracovními podmínkami, smlouva se prodlužuje na 2 roky. Pracovní doba zaměstnanců je 40 hodin týdně, práce začíná od 9.00 do 17.30 s půlhodinovou přestávkou na oběd. Číšníci, šéfkuchaři, sládci a barmani pracují na směny v závislosti na dni v týdnu, celkovém objemu práce a přítomnosti pořádaných akcí v restauraci. Obslužní personál pracuje na dvě směny s ohledem na případnou výpomoc. Mzda se vyplácí po vykonání práce 15. den následujícího měsíce, ve kterém zaměstnancovi vznikl nárok na mzdu, a zasílá se na bankovní účet (Pivovar a restaurace Marina, 2018c).

## 3.2 Rozbor současného systému odměňování pracovníků

Jak je patrné z interních informací o podniku Pivovar a restaurace Marina z roku 2018, formování mezd v podniku Marina probíhá následujícím způsobem. Nejprve se určují plánované mzdy, pak podle výsledků práce se tvoří skutečné mzdy. Stejný zdroj uvádí, že tyto náklady zahrnují také mzdové náklady na hlavní výrobu (mzda hlavních a pomocných pracovníků, administrativního personálu); mzdové náklady zaměstnanců hlavních oddělení (manažerů); případné náklady na sjednanou práci (například programátora). Velikost průměrné mzdy podle pozicí vedoucích zaměstnanců v podniku v průběhu posledních tří let je uvedena v Tabulce 1.

Tabulka 1 Průměrná měsíční mzda vedoucích zaměstnanců podniku Pivovar a restaurace Marina během let 2015–2017, Kč

| Pozice zaměstnance | Průměrná měsíční mzda | | | Prémie |
|---|---|---|---|---|
| | *2015* | *2016* | *2017* | |
| Generální ředitel (1) | 45 000 | 46 000 | 46 000 | - |
| Administrativní manažer (1) | 30 000 | 30 000 | 31 000 | +0,03 % z tržeb |
| Účetní (2) | 25 000 | 27 000 | 27 000 | - |
| Marketingový manažer (1) | 20 000 | 20 000 | 20 000 | +0,02 % z tržeb |
| Manažer oddělení (5) | 17 500 | 19 000 | 19 000 | +0,01 % z tržeb |
| PR manažer (1) | 15 000 | 15 000 | 15 000 | +0,01 % z tržeb |

Zdroj: Pivovar a restaurace Marina (2018c)

Tabulka 1 uvádí, že se průměrná mzda některých zaměstnanců během posledních několika let zvýšila, nejvíc pro manažery (z 17 500 Kč do 19 000 Kč), pro účetní (z 25 000 Kč do 27 000 Kč), což bylo způsobeno hlavně nárůstem mzdy vedoucích pracovníků v roce 2016 (Pivovar a restaurace Marina, 2018c). V tabulce 2 jsou uvedeny informace ohledně mzdové částky a formy výpočtu prémií pro ty zaměstnance, kteří v podniku pracují na směny nebo podle potřeby jako například programátor (Pivovar a restaurace Marina, 2018c).

Tabulka 2 Průměrná měsíční mzda zaměstnanců podniku Pivovar a restaurace Marina během let 2015–2017, Kč

| Pozice zaměstnance | Průměrná měsíční mzda | | | Prémie |
|---|---|---|---|---|
| | *2015* | *2016* | *2017* | |
| Šéfkuchař (3) | 32 000 | 33 000 | 34 000 | +0,01 % z tržeb |
| Pomocník v kuchyni a na pivovaře (8) | 10 000 | 11 000 | 11 000 | - |
| Sládek (2) | 32 000 | 33 000 | 34 000 | +0,01 % z tržeb |
| Myčka nádobí (2) | 12 000 | 12 000 | 12 000 | - |
| Číšník (8) | 26 000 | 27 000 | 27 500 | +0,01 % z tržeb |
| Barman (2) | 23 000 | 23 400 | 24 200 | +0,01 % z tržeb |
| Programátor (1) | 3 000 | 3 200 | 3 300 | - |
| Uklízečka (2) | 8 000 | 8 300 | 8 300 | - |
| Kurýr (1) | 10 500 | 10 500 | 10 600 | +0,01 % z tržeb |

Zdroj: Pivovar a restaurace Marina (2018c)

Z tabulky 2 je patrné, že stejně jako u vedoucích pracovníků mzda některých dalších pracovníků se také zvýšila v průběhu tří let, nejvíc ale pro sládky a šéfkuchaře (z 32 000 Kč na 34 000 Kč) i pro číšníky (z 26 000 Kč na 27 500 Kč). Jak uvádí interní informace podniku Pivovar a restaurace Marina z roku 2018, v podniku jsou uplatňovány dvě základní formy odměňování pracovníků: mzdový tarif a časová mzda. Systém odměňování reguluje postup pro stanovení mzdy dané kategorie zaměstnanců v závislosti na množství a kvalitě vykonané práce (Pivovar a restaurace Marina, 2018c). Odměňování zaměstnanců se vypočítává takto:

- mzdový tarif předpokládá, že za každou vykonanou práci je stanovena individuální nebo komplexní úkolová sazba na základě jejího technologického výkonu. Takovou mzdu dostávají pracovníci administrativních služeb, marketingoví manažeři a účetní. V případě, že individuální úkolová sazba nemůže být stanovena, mzdový tarif se vypočítává zvlášť.
- Časová mzda platí pro zaměstnance v sektoru přípravy jídla a pití a obsluhování hostů – pro barmany, číšníky, šéfkuchaře, sládky, personál kuchyně a pivovaru, I uklízečky.

Z interních informací podniku Pivovar a restaurace Marina z roku 2018 je patrné, že pro číšníky a barmany je stanovena časová mzda ve výši 80 Kč/hod., sládci a šéfkuchaři dostávají 110 Kč/hod., personál kuchyně a pivovaru – 75 Kč/hod., uklízečky – 70 Kč/hod. (Pivovar a restaurace Marina, 2018c).

Podle interních informací o podniku Pivovar a restaurace Marina z roku 2018, zaměstnanci se zaručují všechny kompenzační platby podle předpisů zákoníku práce a dle podmínek pracovní smlouvy. V podniku Marina administrativní manažer uskutečňuje počítačovou evidenci objemu provedených prací v konkrétní směny. Pak tyto údaje se shrnují dohromady a v souladu s harmonogramem práce podniku se definuje celkový čas vykonané práce každého zaměstnance. Je vedena také evidence nočních, večerních a nedělních směn, které jsou hrazeny nad rámec normativu: noční směny od 21.00 do 02.00 (+15 %), večerní směny od 18.00 do 22.00 (+10 %) a nedělní směny od 10.00 do 18.00 a od 17.00 do 01.00 (+10 %).

Co se týká zaměstnaneckých výhod (benefitů), jak uvádí interní informace podniku Restaurace a pivovar Marina z roku 2018, pracovníci dostávají zdravotní a sociální pojištění, příspěvek na stravování a obědy v restauraci během směn zdarma, příspěvek na pracovní oděv a obuv, 13. mzda, možnost náhradního volna, placenou a neplacenou nemocenskou, parkovací plochu pro vlastní auto nebo příspěvek na dopravu a služební mobilní telefon.

Podle interních informací o podniku (Pivovar a restaurace Marina, 2018c), v současné době systém odměňování zaměstnanců je založen na stabilním vyplacení mzdy a neregulovaných prémiích pro pracovníky většinou na základě celkového zvýšení objemu tržeb v podniku. Ukazatele pro prémie a poskytování různých peněžních odměn v restauraci závisí na funkčních povinnostech každého zaměstnance. Tak například pro administrativní oddělení takovými parametry jsou růst celkového obratu, zvýšení podílu kulinářské a pivovarské produkce a zvýšení rentability; pro kuchaře a sládky – růst obratu na realizaci, rozšiřování a aktualizace sortimentu a zvýšení kvality kulinářských a pivovarských výrobků, dodržování technologických režimů, norem čerpání surovinových zdrojů podle stanovených ukazatelů; pro manažera, který se zabývá nákupem surovin a zboží – včasné uzavírání výhodných obchodů a zajištění včasné dopravy do podniku, normalizace zásob apod.; pro hlavního manažera, který se zabývá řízením lidských zdrojů v podniku to je formování kvalifikovaného a profesionálního personálního složení, snížení fluktuace zaměstnanců, vytváření normální psychologické klima v pracovních týmech; pro technické pracovníky – běžný provoz a údržba strojů a zařízení, včasné provedení technických prohlídek a oprav, dodržování norem nákladů na energetické zdroje apod. Základní parametry odměňování pracovníků finančních a účetních služeb jsou úspory nákladů, zvýšení ziskovosti, zvýšení finanční stability a dalších ekonomických parametrů. V tabulce 3 jsou představeny informace ohledně struktury celkových nákladů na odměňování zaměstnanců v podniku v průběhu posledních tří let, k nimž patří mzdové náklady, prémie, benefity a sociální náklady.

Tabulka 3 Struktura celkových nákladů na odměňování zaměstnanců podniku Pivovar a restaurace Marina během let 2015–2017

| **Ukazatel** | **2015** | | **2016** | | **2017** | | **Tempo růstu, %** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Částka, tis. Kč* | *Podíl, %* | *Částka, tis. Kč* | *Podíl, %* | *Částka, tis. Kč* | *Podíl, %* | |
| Celkové náklady | 1 247,8 | 100 | 1301,3 | 100 | 1318,3 | 100 | 105,6 |
| *Mzdové náklady* | 795,0 | 63,71 | 830,1 | 63,79 | 841,9 | 63,86 | 105,9 |
| *Prémie* | 154,7 | 12,40 | 161,6 | 12,42 | 163,9 | 12,43 | 105,9 |
| *Benefity* | 277,4 | 22,23 | 287,2 | 22,07 | 289,6 | 21,97 | 104,4 |
| *Sociální náklady* | 20,67 | 1,66 | 22,4 | 1,72 | 22,9 | 1,74 | 110,8 |

Zdroj: Pivovar a restaurace Marina (2018c)

Z tabulky 3 je patrné, že mzdové náklady tvoří největší procento všech nákladů, přičemž podíl těchto nákladů má tendenci k růstu. Pokud v roce 2015 tento ukazatel činil 63,71 %, pak v roce 2017 – již 63,86 %. Částka těchto výplat se zvýšila na 5,9 %, zatímco se celkové náklady na odměňování zaměstnanců zvýšily na 5,6 %. Naopak, podíl nákladů na benefity ve formě zdravotního a sociálního pojištění se snížil z 22,23 % do 21,97 % s ohledem na to, že se celková částka zvýšila na 4,4 %. Podle interních informací o podniku Pivovar a restaurace Marina z roku 2018došlo také k růstu sociálních nákladů na 2 230 Kč (Pivovar a restaurace Marina, 2018c).

Ze stejného zdroje vyplývá, že spokojenost zaměstnanců podniku s pracovními podmínkami a mzdou, vztahy s kolegy a manažery, politikou vedení ve vztahu k zaměstnancům, do značné míry určuje zájem a motivaci zaměstnanců k efektivní a produktivní práci. Pravidelné hodnocení spokojenosti zaměstnanců restaurace a pivovaru Marina pomáhá odhalit „slabé vazby“ ve struktuře řízení lidských zdrojů, rozvíjet systém doplňkových pobídek, které umožní eliminovat nebo kompenzovat nejméně vyhovující pro personál faktory práce. Takové hodnocení probíhá každoročně ve formě nepovinného dotazování přes e-mail (Pivovar a restaurace Marina, 2018c).

Interní informace o podniku Pivovar a restaurace Marina z roku 2018 uvádí, že jedním z hlavních kladů motivace v restauraci je konkurence zaměstnanců na získání té či oné prémie za dobře odvedenou práci. V podniku Marina se berou v úvahu dva hlavní indikátory: výkon v podobě prodeje a kvalita služeb podle objemu spropitného (Pivovar a restaurace Marina, 2018c).

## 3.3 Vyhodnocení výzkumu

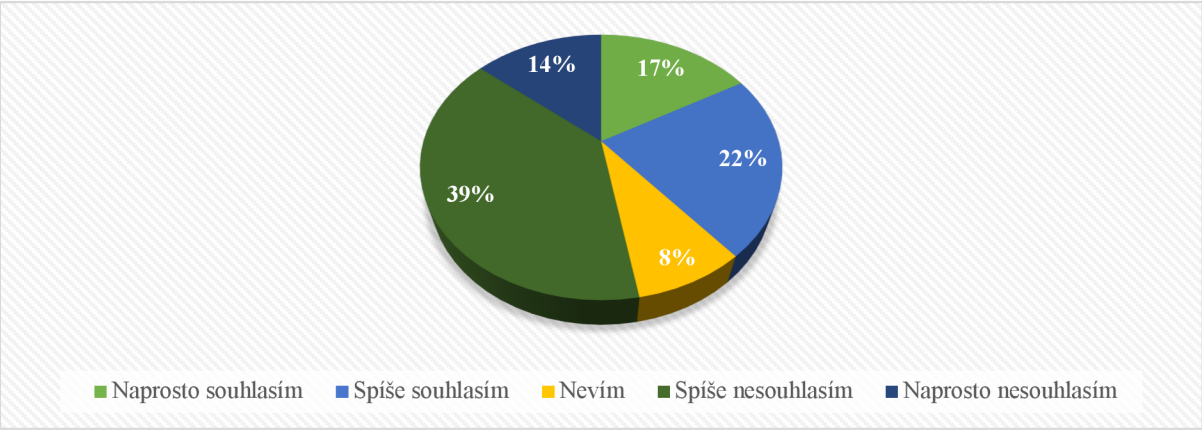
V této kapitole je provedeno vyhodnocení výzkumu současného systému odměňování zaměstnanců podniku Pivovar a restaurace Marina na základě informací získaných v průběhu dotazování zaměstnanců restaurace a provedeného rozhovoru s manažerem. Následující dvě kapitoly jsou věnovány výsledkům těchto šetření.

### 3.3.1 Výsledky dotazníku zaměstnanců

V této kapitole se rozebírají výsledky dotazování zaměstnanců podniku Pivovar a restaurace Marina. Přehledné tabulky, zobrazující výsledky provedeného dotazníkového šetření jsou v příloze 3 této bakalářské práce.

Otázka č. 1 zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Jsem spokojen(a) s výší mzdy“*. Cílem této otázky je zjistit, zda jsou zaměstnanci podniku Pivovar a restaurace Marina spokojeni s hlavní složkou hmotného odměňování, která, jak vyplývá z teoretické části práce, je v podstatě nejsilnějším impulsem ke zlepšení výsledků práce.

Graf 1 Míra souhlasu či nesouhlasu respondentů s následujícím tvrzením: „Jsem spokojen(a) s výší mzdy“




Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky jsou rozděleny následovně (viz graf 1). Největší počet respondentů, tedy 14 osob (38,9 %), zvolilo odpověď *„Spíše nesouhlasím“*. Téměř dvakrát menší počet zkoumaných zaměstnanců, tedy 8 lidí (22,2 %), na otázku odpověděl *„Spíše souhlasím“*. Odpověď *„Naprosto souhlasím“* si vybralo pouze 6 z 36 osob, což tvoří podíl 16,7 %, a rozhodně zápornou odpověď *„Naprosto nesouhlasím“* si vybralo pouhých 5 respondentů. Zbývající 3 osoby (8,3 %) zvolily odpověď *„Nevím“*. S ohledem na to, že se odpovědi dotázaných zaměstnanců rozdělily velmi nerovnoměrně, lze předpokládat, že je to způsobeno rozdělením mzdy v podniku mezi administrativním personálem, který měsíčně získává stabilní finanční částku, a obsluhou, jejíž měsíční odměňování záleží na celkových tržbách podniku. Je možné také podotknout, že ti zaměstnanci, kteří vynakládají více úsilí pro dosažení příznivých ekonomických výsledků restaurace, pociťují potřebu vyššího odměňování než ti pracovníci,

kteří pravidelně splňují předem určenou práci bez jakékoli závislosti na tržbách (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Otázka č. 2 provedeného dotazníkového šetření zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Částka získávané mzdy odpovídá mým očekáváním“*. Úkolem této otázky je odhalit, zda po nějaké době, kdy je personál v podniku zaměstnán, jeho očekávání ohledné poměru vyplněné práce a získávané odměny zůstává stejné. Z výsledků je patrné, že rozhodně se stanoveným tvrzením souhlasí pouze 4 osoby (11,1 %). Naproti tomu rozhodně s tvrzením nesouhlasí téměř stejný počet zaměstnanců, tedy 5 osob (13,9 %). Největší počet dotázaných zaměstnanců, což je 13 z celkem 36 osob, tedy třetina zkoumaného personálu, na otázku zvolila odpověď *„Spíše nesouhlasím“*, dalších 10 osob (27,8 %) si vybralo odpověď *„Spíše souhlasím“*. Pouze pro 4 osoby (11,1 %) bylo na otázku těžké odpovědět. To znamená, že polovina všech zkoumaných zaměstnanců považuje současnou částku odměn za nedostatečně nebo zcela neodpovídající očekávání, a to svědčí o špatném systému odměňování v podniku (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Otázka č. 3 dotazníku, která zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Jsem spokojen(a) s výší prémií“*, zkoumá, zda výše prémií, které získává personál podniku, zajišťuje spokojenost zaměstnanců podniku Pivovar a restaurace Marina. Výsledky ukazují, že pouze 2 osoby (5,6 %) na tuto otázku vyjádřily určitý souhlas a další 3 osoby (8,3 %) na otázku odpověděly *«Spíše souhlasím“*. Osm jiných osob (22,2 %) na otázku poskytlo odpověď *„Spíše nesouhlasím“* a převážná většina zaměstnanců – 15 lidí čili 41,7 % – zvolila odpověď *„Naprosto nesouhlasím“*. Při odpovědi váhalo 8 zkoumaných zaměstnanců (22,2 %). Tyto výsledky umožňují udělat závěr, že celkem více než 63 % respondentů není spokojeno s výší prémií v podniku (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Cílem otázky č. 4, která zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Dostávám zvláštní prémii za mimořádné úspěchy v práci“*, je zjistit, zda vedení podniku finančně podporuje své zaměstnance při mimořádných úspěších v práci jako například dosažení vysokých ukazatelů tržeb díky velkému počtu odpracovaných směn, domluva zaměstnanců na organizování vysoce přínosných zakázkových oslav apod. Respondenti měli na výběr 3 odpovědi, z nichž téměř všichni zaměstnanci zvolili odpověď *„Nesouhlasím“*, což hovoří o tom, že žádnou zvláštní prémii 32 z celkem 36 osob (tedy 91,7 %) nedostává. Pouze dvě dotázané osoby (5,6 %), jimiž pravděpodobně jsou vedoucí pracovníci, potvrdily přítomnost prémií tohoto druhu a jiné dvě osoby váhaly, jak na otázku odpovědět. Tyto výsledky vypovídají o tom, že vedení podniku věnuje nedostatečnou pozornost výplatě prémií, ať už se jedná o jejich pravidelnost, spravedlivost nebo výši (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Otázka č. 5 dotazníkového šetření zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Měl(a) bych pracovat víc, abych uspokojil(a) všechny své potřeby“*. Tato otázka zkoumá, zda zaměstnanci pociťují potřebu pracovat více proto, aby dostávali větší mzdy, tj. má na mysli zjistit, zda zaměstnanci dávají navýšení mzdy v podniku do souvislosti s vynakládáním většího úsilí ze své strany nebo ne. Celkem 14 z 36 zaměstnanců (38,9 %) na tuto otázku odpovědělo *„Naprosto souhlasím“*, což také znamená, že současná mzdová částka pro ně není dostatečně vysoká. Jiných 9 osob (25 %) s tímto tvrzením spíše souhlasí. Naproti tomu s ním spíše nesouhlasí dalších 8 respondentů (22,2 %) a 2 lidé (5,6 %) dalina tuto otázku odpověď *„Naprosto nesouhlasím“*. Na otázku neodpověděly pouze 3 osoby (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

V otázce č. 6 provedeného šetření se zjišťuje, zda nabídka benefitů poskytovaných pracovníkům zajišťuje jejich spokojenost s touto nepeněžní složkou odměňování. Samotná otázka zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Jsem*

*spokojen(a) s pracovními benefity"*. Výsledky se znovu rozdělily velmi nejednoznačně. Jedna třetina dotázaných (12 lidí) spíše souhlasí s tímto výrazem, zatímco druhá třetina (12 lidí) na tuto otázku poskytla opačnou odpověď *„Spíše nesouhlasím"*. Jasnou a rozhodnou odpověď *„Naprosto souhlasím"* zvolilo 7 osob (19,4 %). Naproti tomu vůbec nejsou spokojeny s pracovními benefity 2 osoby (5,6 %) a s odpovědí váhali pouze 3 další lidé (8,3 %). Z těchto výsledků vychází, že i přes velký počet záporných odpovědí větší polovina zaměstnanců s pracovními benefity je spokojena (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

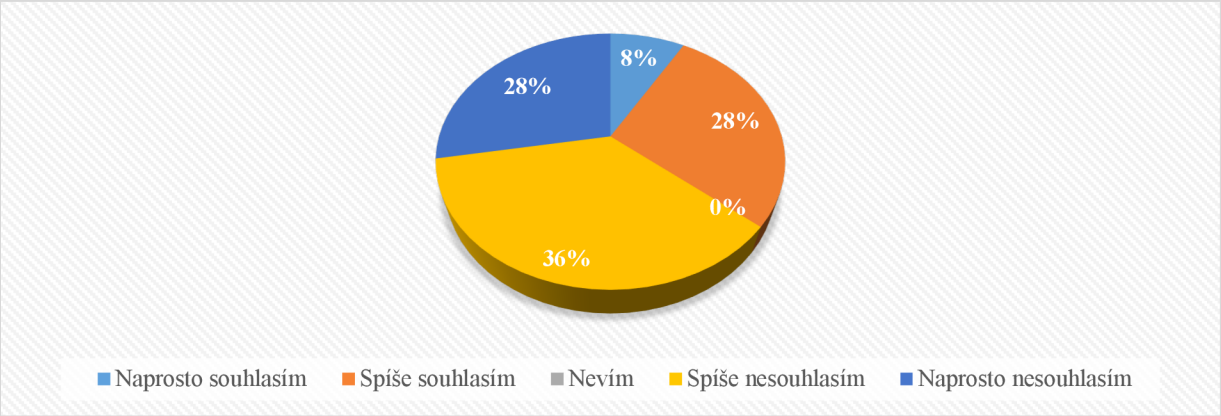
Otázka č. 7 zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Vedení podniku finančně podporuje mé návrhy a iniciativy"*. Tato otázka má za cíl odhalit, zda vedoucí pracovníci sledovaného zařízení věnují svou pozornost návrhům a iniciativám svých podřízených nejen pochvalou a respektováním, ale i je třeba ocení zvláštní finanční částkou. Jak vyplývá z teoretické části (s. 11), tyto odměny jsou podle Koubka považovány za dodatkovou mzdovou formu, která ve větší míře motivuje personál než jen měsíční mzda. Výsledky ukazují, že rozhodně zápornou odpověď na stanovenou otázku poskytla převážná většina respondentů, a to 22 lidí neboli 61,1 %. Odpověď *„Spíše nesouhlasím"*na otázku poskytlo 6 lidí, tedy 16,7 % všech zkoumaných zaměstnanců. Kladné odpovědi *„Naprosto souhlasím"* a *„Spíše souhlasím"* zvolily 3, respektive 5 osob, tedy 8,3 % a 13,9 %. Ani jeden ze zkoumaných pracovníků nevybral odpověď *„Nevím"*. Tyto výsledky vypovídají o tom, že ve většině případů návrhy a iniciativy personálu nejsou v podniku finančně podporovány a oceňovány (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Otázka č. 8 dotazníkového šetření, kterého se účastnili zaměstnanci vybraného podniku, zkoumá, jak dobře podnik plní své finanční závazky vůči personálu, tj. zda se včas vyplácí mzda, jsou-li poskytovány pracovní benefity apod. Otázka zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Podnik včas plní své finanční závazky před zaměstnanci (včas vyplácí mzdu, prémie apod.)"*. Stejně jako v předchozích otázkách měli respondenti na výběr 5 odpovědí. Výsledky jsou velmi příznivé. 27 osob, tedy 75 % s tvrzením naprosto souhlasí. Zbývajících 5 osob (13,9 %) na otázku odpovědělo *„Spíše souhlasím"*. Pouze 3 osoby (8,3 %) vyjádřily nejistý nesouhlas s daným tvrzením a jedna osoba (2,8 %) uvedla, že s tím naprosto nesouhlasí. Ani jedna z dotázaných osob nezvolila odpověď *„Nevím"*. Tyto výsledky potvrzují, že vedení podniku včas plní své finanční závazky a problémy v této oblasti stojí za pozornost pouze málo (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Otázka č. 9 dotazníkového šetření v podniku Pivovar a restaurace Marina zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Systém odměňování je pro mě jasný"*. Z teoretické části práce, jak zmiňují Neščáková a Jakubka (s. 5), vyplývá, že jasnost systému odměňování je jednou ze základních složek správně vypočítané odměny zaměstnancům. Výsledky šetření ukazují, že největší počet respondentů si na tuto otázku zvolil odpověď *„Spíše souhlasím"*, a to 11 lidí (30,6 %). Naproti tomu 10 zaměstnanců (27,8 %) na otázku odpovědělo *„Spíše nesouhlasím"*. Dále 6 lidí (16,7 %) poskytlo na otázku jasný souhlas. Naprosto nesouhlasily s tvrzením pouze 3 osoby (8,3 %) a 6 respondentů (16,7 %) nevědělo, jak na otázku odpovědět. Z toho vyplývá, že celkem 17 z 36 zkoumaných osob (47,2 %) považuje systém odměňování za jasný. Zároveň však pro jiných 13 respondentů (36,1 %) tomu tak není (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

V otázce č. 10 se zjišťuje, zda je systém odměňování v podniku spravedlivý. Otázka zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Systém odměňování v podniku je podle mě spravedlivý"* (viz graf 2).

Graf 2 Míra souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Systém odměňování v podniku je podle mě spravedlivý“




Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky této otázky jsou více jednoznačné než předchozí. 13 lidí (36,1 %) si zvolilo odpověď *„Spíše nesouhlasím“*. Dalších 10 respondentů (27,8 %) si vybralo odpověď *„Naprosto nesouhlasím»*. Pouze tři osoby (8,3 %) s tímto tvrzením zcela souhlasily a 10 respondentů poskytlo na otázku odpověď „Spíše souhlasím“. Nikdo z respondentů si nezvolil odpověď *„Nevím“*. To vypovídá o tom, že systém odměňování v podniku pro téměř polovinu zkoumaných zaměstnanců je jasný, ale pro více než 70 % personálu je nespravedlivý (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Třetí otázka z bloků dotazů věnovaných systému odměňování při provedeném dotazníkovém šetření čili otázka č. 11 zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Systém odměňování v podniku je podle mě transparentní“*. Jak se zjistilo z teoretické části práce (s. 8), transparentnost systému umožňuje zaměstnancům v podniku pochopit, na jaké oblasti v práci je třeba zaměřit větší pozornost. Pro 10 zaměstnanců (27,8 %) je systém odměňování spíše transparentní. Stejný počet jiných pracovníků na tuto otázku zvolil odpověď *„Spíše nesouhlasím“*. Jiných 6 zaměstnanců (16,7 %) poskytlo rozhodně kladnou odpověď *„Naprosto souhlasím“*. Zápornou odpověď *„Naprosto nesouhlasím“* zvolily pouhé 2 osoby (5,6 %). Zda je systém odměňování v podniku transparentní, to neví 8 z celkem 36 osob (22,2 %), tedy téměř čtvrtina všech zkoumaných pracovníků. Z těchto tří otázek vyplývá, že zhruba 44 až 47 % respondentů považuje systém odměňování za jasný a transparentní, ale pro cca 72 % systém není spravedlivý (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Otázka č. 12 provedeného dotazníkového šetření zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Výše vyplacené mzdy záleží na mé pracovní výkonnosti“*. Z výsledků vychází, že největší počet zkoumaných respondentů, tedy 25 osob (69,4 %), s tímto tvrzením naprosto souhlasí. Potvrzují to také informace poskytnuté vedením podniku, z nichž je patrné, že mzdová částka zaměstnanců a zejména obslužního personálu záleží na počtu odpracovaných směn, měsíčních tržbách restaurace apod. Dalších 7 zaměstnanců (19,4 %) s tvrzením spíše souhlasí. Může se jednat o ty pracovníky, kteří dostávají stabilní mzdovou částku, ale jsou si vědomi toho, že je přítomen jiný princip výpočtu mzdy pro různé kategorie pracovníků. Odpověď „Nevím“ na otázku poskytly pouze 3 osoby (8,3 %). Spíše nesouhlasí se stanoveným tvrzením jenom jedna osoba (2,8 %). Ani jeden z dotázaných pracovníků na otázku neposkytl odpověď „Naprosto nesouhlasím“. To znamená, že mzdová částka opravdu záleží na pracovní výkonnosti personálu, jak to bylo zjištěno z interních informací o podniku (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Otázka č. 13 dotazníkového šetření provedeného v Pivovaru a restauraci Marina zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Výše vyplácené mzdy záleží*

*na mých vztazích s vedením podniku“*. Cílem této otázky je odhalit, zda vztahy podřízených zaměstnanců s vedením mohou ovlivnit výši mzdové částky zaměstnanců, tedy přispět k jejímu navýšení nebo snížení. Výsledky ukazují, že s tímto tvrzením nesouhlasí relativně vysoký počet zaměstnanců, a to 16 lidí (44,4 %), kteří na otázku poskytli odpověď *„Spíše nesouhlasím“*. Dalších 7 osob (19,4 %) si vybralo odpověď *„Naprosto nesouhlasím“*. Kladné odpovědi na stanovenou otázku vyjádřilo celkem 8 osob (22,2 %). Odpověď *„Nevím"* zvolilo 5 osob (13,9 %). Tyto výsledky vypovídají o tom, že i přes to, že zaměstnanci pociťují vlastní odpovědnost v oblasti pracovní výkonnosti, jsou přesvědčeni, že vztahy s vedením neovlivňují výši měsíční mzdové částky (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

V otázce č. 14, která zní: *Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: „Výše vyplacené mzdy záleží na celkových výsledcích podniku“*, odpovědi respondentů jsou rozděleny následujícím způsobem. Celkem 29 z 36 dotázaných pracovníků, což je podíl 80,6 %, zmínilo, že s tímto tvrzením naprosto souhlasí. Nejistý souhlas s tvrzením vyjádřilo dalších 5 osob (13,9 %). Pouze 2 osoby na tuto otázku odpovědělo *„Nevím“* a ani jedna osoba si nezvolila nabízenou zápornou odpověď (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Otázka č. 15 dotazníkového šetření věnovaná pracovním benefitům pro zaměstnance podniku Pivovar a restaurace Marina zní: *Označte prosím, jaké z uvedených pracovních benefitů <u>nedostáváte</u> v podniku*. Respondenti neměli žádná omezení v počtu označení pro odhalení skutečné situace v podniku. V souvislosti s tím byly získány následující výsledky. Odpovědi *„Zdravotní pojištění“*, *„Příspěvek na stravování (stravenky)/obědy zdarma“*, *„Placená a neplacená nemocenská“*, *„Příspěvek na pracovní oděv a obuv“* a *„Jiné“* nezvolil ani jeden z respondentů. To znamená, že výše uvedené pracovní benefity ve skutečnosti v podniku jsou. Nicméně 6 pracovníků (16,7 %) uvedlo, že nemá k dispozici od podniku služební mobilní telefon. Z toho lze předpokládat, že těmito osobami jsou zaměstnanci z oblasti obsluhování, pro které na rozdíl od vedoucích pracovníků služební mobilní telefon není nutně zapotřebí. I přes to ale vedení podniku by mělo zajistit tímto nástrojem všechny své zaměstnance i v rámci spravedlivějšího rozdělení benefitů. Dále 23 respondentů, což je podíl 63,9 %, uvedlo, že v podniku nedostává možnost náhradního volna. Tyto výsledky vypovídají o tom, že vedení podniku nedodržuje stanovená pravidla zaměstnaneckých smluv a velmi zatěžuje své pracovníky. Je to také nepříznivý výsledek vzhledem k tomu, že se nejedná o neplacené volno. Nejhorší jsou však další výsledky, ze kterých vyplynulo, že 32 z celkem 36 zaměstnanců podniku (88,9 %) nedostává na konci roku 13. mzda, i když ten má být v podniku zaveden. Předpokládá se, že zaměstnanci ani jsou si vědomi tohoto benefitu za výjimkou 4 pracovníků, kteří tento benefit za chybějící neoznačili. Důvodem může být i vysoká fluktuace pracovníků a to, že noví lidé vzhledem ke krátké době zaměstnání v podniku tyto informace nestihli získat (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

V otázce č. 16 dotazníkového šetření mají zkoumaní respondenti označit tři z uvedených pracovních benefitů, které by si přáli v podniku dostávat nejvíce. Seznam pracovních benefitů v této otázce obsahoval pouze ty benefity, které vedení neoznačilo jako již zavedené, a tento seznam byl sestaven na základě informací z teoretické části bakalářské práce (s. 16–19). Tyto benefity jsou *„Zlepšení pracovního místa“*, *„Penzijní připojištění“*, *„Vzdělávací kurzy nebo kurzy na získání kvalifikace“*, *„Pružná pracovní doba nebo flexibilnější rozvrh“*, *„Jazykové kurzy“*, *„Týden dovolené navíc“*, *„Úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců“*. Dále také měli respondenti možnost uvést vlastní odpověď, a to v políčku se záhlavím *„Jiné“*. Z výsledků vyplývá, že největší počet respondentů, tedy 26 zaměstnanců (72,2 %), za nejžádanější pracovní benefit označilo možnost pružné pracovní doby nebo flexibilnějšího rozvrhu, což potvrzuje domněnky o tom, že zaměstnanci a zejména obslužný personál není spokojený se současným rozvrhem směn, k němuž dochází kvůli snaze k lepším finančním

a ekonomickým výsledkům podniku. Dále 21 osob (58,3 %) si přeje v podniku vylepšené pracovní prostředí. Jednat se tak může například o prostor pro odpočinek zaměstnanců, výměnu technického vybavení, které by ulevilo práci pro obslužný personál apod. Stejný počet zaměstnanců zmínil jako vyžadovaný benefit týden dovolené navíc. O něco menší počet zaměstnanců, tedy 17 lidí (47,2 %), zvolilo jako jeden ze tří nabízených pracovních benefitů vzdělávací kurzy nebo kurzy na získávání zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že vedení podniku vyžaduje od pracovníků vysokou výkonnost, kvalifikační kurzy lze považovat za zřejmě užitečný benefit, který navíc bude dobře přijatý zaměstnanci. Penzijní připojištění si jako vyžadovaný benefit zvolilo 15 osob (41,7 %), ostatní benefity vyvolaly pouze malý zájem u dotázaných pracovníků. 4 osoby (11,1 %) si vybraly jazykové kurzy, což může být odůvodněno relativně malým uplatněním jazykových znalostí zaměstnanců v práci, které je obvykle omezeno malou slovní zásobou, týkající se jídelního lístku. Pouze jeden respondent si vybral za vyžadovaný pracovní benefit úhradu za přechodné ubytování zaměstnanců. Tento výsledek může být jednoduše zapříčiněn současnou situací daného zaměstnance. Zbývající 4 osoby uvedly na otázku vlastní odpovědi, a to: „životní připojištění“, „flexi-poukázky“, „vstupenky na kulturní akce“. Jedna ze čtyř nabízených odpovědí byla vyřazena kvůli tomu, že nepatřila do seznamu pracovních benefitů („prémie“) (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Otázka č. 17 provedeného dotazování zaměstnanců zkoumá, jaká z uvedených kritérií jsou důležitá pro respondenty. V zadání otázky je uvedeno, že respondenti mají označit čísly od 1 do 5 úroveň důležitosti charakteristik, kde 1 znamená velmi důležité a 5 není důležité. Po výpočtu získaných výsledků jsou získané následující průměrné hodnoty. Nejbližší k jedničce, tj. nejdůležitější charakteristikou se ukázala být *„Vysoká mzda“*, jejíž průměrná hodnota činí 1,08. Ukazatel 1,29 následně získalo *"Pravidelné vyplácení prémií“*. Na třetí pozici se umístilo kritérium *„Jasně stanovený postup vypočítání odměn a benefitů“* s průměrnou hodnotou 1,38. Tato tři kritéria je tak možné považovat za nejdůležitější pro zkoumané zaměstnance. Průměrnou hodnotu 2,19 má charakteristika *„Jasný systém odměňování“* a hodnotu 2,77 *„Včasné plnění finančních závazků podniku před zaměstnanci“*. Ostatní tři položky měly průměrnou hodnotu bližší k 3 až 4, a to *„Motivace v práci“*, *„Přítomnost materiálních odměn a benefitů“* a *„Možnost kariérního růstu“*, což znamená, že tato kritéria mají pouze malý význam pro zkoumané pracovníky (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

V otázce č. 18 dotazníkového šetření pro zaměstnance podniku Pivovar a restaurace Marina se zkoumá, jaké z uvedených forem odměňování za mimořádné úspěchy v práci jsou u dotázaných pracovníků nejvíce preferované. Respondenti mají označit odměny čísly od 1 do 5, kde 1 znamená nejpreferovanější odměnu a 5 nejméně preferovanou odměnu. Po výpočtu průměrných hodnot se ukázalo, že prémie považují pracovníci za jednu z nejpreferovanějších forem odměňování, které mají průměrnou hodnotu 1,54. Následuje možnost si vzít neplacenou dovolenou s průměrnou hodnotou výrazně se blížící k 2 (1,98). Méně preferovanými, ale stále populárními odměnami za mimořádné úspěchy v práci jsou *„Možnost si vzít neplacené volno“* (2,11) a *„Pracovní benefity“* (2,13). Průměrnou hodnotu 3,96 získala odměna *„Kariérní postup“*, 4,35 – *„Uznání kolegů, pochvala vedení“* a nejnižší hodnotu 4,63 *„Doplňkové tréninky a semináře“*. Tyto odměny jsou nejméně preferovanéu zkoumaných respondentů, což znamená, že jejich zavedení nebude mít úspěch u podniku (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Otázka č. 19 a č. 20 dotazníkového šetření jsou jediné otevřené a jejich cílem je zjistit, co zaměstnanci hodnotí pozitivně a co negativně na systému odměňování. Po analýze získaných výsledků je patrné, že se odpovědi několikrát opakovaly. V devatenácté otázce tak 5 osob zmínilo pracovní benefit, kterým je *„příspěvek na dopravu“*, jiných 6 osob pozitivně hodnotí na systému odměňování obědy zdarma. Dále 4 osoby jako pozitivní bod systému uvedly

*„občasné prémie“*, pro 3 respondenty je příznivá *„možnost si vzít neplacenou nemocenskou“*. *„Včasné plnění finanční závazků“* uvedla jedna zkoumaná osoba. Ostatní osoby žádnou odpověď na tuto otázku neposkytly (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

V otázce č. 20 provedeného za účasti zaměstnanců podniku Pivovar a restaurace Marina respondenti uvádějí obsažnější odpovědi o tom, co negativně hodnotí na systému odměňování. Například jedna z odpovědí zní: *Odměňování není spravedlivé, protože záleží na celkových tržbách podniku. Pokud se někdo z pracovního týmu nesnaží přispět ke společným výsledkům, pak je celková měsíční práce naprosto zbytečná a práce jednotlivých pracovníků, jako jsem i já, také“*. To znamená, že zaměstnanci si jasně uvědomují nedostatky současného systému odměňování a jeho „nespravedlnost“ hlavně ve smyslu rozdělení prémií. Tento předpoklad potvrzuje i následující odpověď, která jednoduše zní *„Výše a postup při vypočítání prémií“*. Stejně tak jiný zaměstnanec uvádí *„Systém odměňování není dobře nastavený, chybí správně nastavená pravidelnost odměňování“*. Další z uvedených odpovědí zní *„Mám dojem, že vedení podniku se nezajímá o odměňování svých zaměstnanců a je soustředěno pouze na vlastní zisk“*. Některé z dalších odpovědí zní *„Žádný zájem vedení o spravedlivé odměňování“* a *„Vedení nepečuje o své pracovníky“*. Další respondenti u položené otázky nevěděli, jak odpovědět.

### 3.3.2 Výsledky rozhovoru s manažerem podniku

Z rozhovoru se zaměstnancem Pivovaru a restaurace Marina z roku 2018 vyplývá, že manažer je zaměstnán v podniku víc než tři roky, nastoupil do práce na pozici číšníka a s postupem času byl povýšen hlavně díky svému zájmu o práci a snaze rozvíjet vnitřní procesy v podniku pro celkový rozvoj restaurace. Na současné pozici manažera pracuje necelý rok (viz příloha 2).

Následující otázka rozhovoru s manažerem podniku Pivovar a restaurace Marina z loňského roku se týkala názoru manažera na to, co se mu na začátku své práce v podniku chtělo změnit, protože jako čerstvý zaměstnanec na mladší pozici mohl přispět na zlepšení systému fungování restaurace, aniž by měl strach z propuštění. Podle manažera, práce v podniku Marina nebyla dost uspořádaná a systematizovaná, každý zaměstnanec se zabýval pouze stanovenou mu prací, chyběl společný duch kvůli vysoké fluktuaci.

Ze stejného zdroje vychází, že na základě toho, že absence týmového ducha se stala jedním z důvodů, proč zaměstnanci odcházeli z podniku po 7 až 9 měsíců práce, další dvě otázky měly za cíl zjistit, jaká je současná situace v kolektivu a jak se pracovníci ztotožňují s podnikem a jeho filosofií. Z toho vyplynulo, že přestože práce v podniku je dost aktivní a rozmanitá, zaměstnanci se navzájem podporují v případných situacích, jsou ochotni pracovat i při vzniku drobných komplikací, protože si váží kolektiv a stojí při sobě. Manažer také zmínil o tom, že pracovníci se zajímají o české speciality, tradiční národní jídlo a pití. Vzhledem k těmto odpovědím lze předpokládat, že v současné době atmosféra v podniku je dost vyhovující, a dokonce i motivující k další práci.

Provedený rozhovor s manažerem (Pivovar a restaurace Marina, 2018a) ukazuje, že i když zaměstnanci jsou spokojeni s týmovou prací neznamená ale, že jsou spokojeni se svými odměnami. Hlavně proto dalším krokem bylo zjištění toho, jaké finanční a nefinanční odměny restaurace a pivovar poskytují svým pracovníkům. Z rozhovoru vyplynulo, že to jsou většinou navýšení fixní mzdy a neregulární prémie především v období svátků, procento z tržeb, větší hodinové sazby během nedělních, svátečních, večerních a nočních směn, třináctá mzda, zdravotní a sociální pojištění, pracovní mobilní telefon a příspěvek na dopravu nebo parkovací místo poblíž místa vykonání práce.

Hodnocení systému odměňování zaměstnanců v podniku bylo následující otázkou rozhovoru s manažerem podniku Pivovar a restaurace Marina, ze které se ukázalo, že ani manažer

nepovažuje používané odměny za systematické a spíš je porovnává s „formálním“ odměňováním (viz příloha 2). Prémie se většinou vydávají na základě toho, jaké tržby měl podnik v předchozích měsících a pracovníci nejsou si vědomi, z čeho se skládá jejich mzda (Pivovar a restaurace Marina, 2018a).

Stejný zdroj uvádí, že spokojenost zaměstnanců není hodnocena v podniku žádnými dotazníky, podle názoru manažera restaurace *„většina pracovníků si na práci nestěžuje“* (viz příloha 2). Avšak je evidentní, že pokud zaměstnanci nevyjadřují svůj názor o velikosti nebo kvalitě odměn, je možnost, že jim jde spíš o stabilitu svého uplatnění než o kariérní růst, osobní rozvoj nebo zvýšení výkonu v práci, na které ale zaměstnavatel musí dávat pozor. Postupné meziroční nárůst mezd v tomto případě nemá velký význam pro pracovníky, protože míra inflace také s každým rokem úměrně roste. Spropitné tady se považuje spíše za určitou samozřejmost v gastronomické oblasti než za pracovní výhodu.

Z rozhovoru s manažerem (Pivovar a restaurace Marina, 2018a) je patrné, že výše zmíněná absence systematického přístupu k práci se potvrzuje odpovědí manažera na otázku o výsledcích odměňování zaměstnanců, kde ten uvádí, že to nemá žádný vliv na výkonnost pracovníků nebo jejich větší motivaci k práci.

Co se týká způsobů motivace zaměstnanců ke zlepšení pracovního výkonu, v provedeném rozhovoru s manažerem podniku Pivovar a restaurace Marina z roku 2018byly zmíněny takové metody jako udržování dobrých vztahů se všemi zaměstnanci, podpora společné filozofie podniku a případné peněžní odměny. Avšak jak již bylo uvedeno, tyto způsoby nemotivují pracovníky v dostatečné míře, fungují spíše jako každodenní podněty a morální podpora. Nejbližší horizont zavadění nových způsobů motivování zaměstnanců je následující: v plánu podniku provést řadu vzdělávajících a motivujících seminářů, informovat personál o historii restaurace a pivovaru Marina a jeho tradicích, přispět na osobním rozvoji zaměstnanců, vytvořit společné akce pro pracovníky a teambuildingy, kontrolovat soulad reálných pracovních podmínek s předurčenými, regulovat případné vytížení zaměstnanců a poskytovat placené volno nebo nemocenskou. Nové metody odměňování zaměstnanců, které se plánuje zavést v podniku, jsou zatím tyto: odměny při pracovním výročí a za čerstvé dárcovství krve a také příspěvek na ubytování.

Jak uvádí manažer podniku v rozhovoru (Pivovar a restaurace Marina, 2018a), rozpočet na plánované odměny do konce roku 2018 je omezen do cca 20–25 tisíc korun, v dalším roku možná bude větší.

### 3.3.3 Shrnutí výsledků

Pro upřesnění informací o současném systému odměňování v podniku Pivovar a restaurace Marina bylo provedeno dotazování zaměstnanců a rozhovor s manažerem, ze kterých lze usoudit, že i když v atmosféra a pracovní vztahy v kolektivu udržují personál v podniku, většina z nich není úplně spokojena s odměňováním, a to jak peněžním, tak i nepeněžním, a pracuje v restauraci kvůli stálé mzdě a pocitu stability v kruhu dávno známých pracovníků. Systematický přístup odměňování zaměstnanců jako takový v podniku chybí, což vyplynulo z interních informací společnosti, kde bylo zmíněno, že doplňková časová nebo úkolová mzda ve formě prémií se nevydává regulárně a většinou zaleží na rozpočtu i měsíčních nákladech a příjmech restaurace (Pivovar a restaurace Marina, 2018c).

Soudržnost v práci udržuje zaměstnance na pracovních místech, ale jak se ukázalo z rozhovoru s manažerem, uspořádanost a organizace pracovního procesu stále má mnoho nedostatků. Fluktuace v podniku se zmenšila, ale podnětů pro lepší práci je málo. Pokud někteří

zaměstnanci aspoň mají možnost uplatnit své vzdělání, pak pro ostatní motivace ve formě vyhovující mzdy už nezdá být tak atraktivní (Pivovar a restaurace Marina, 2018a).

Rozhovor s manažerem podniku Pivovar a restaurace Marina ukazuje, že zaměstnanci dostávají nepravidelné prémie a občas jsou odměňováni navýšením fixní mzdy zejména v období svátků, dále procentem z tržeb, větší hodinovou sazbou během nedělních, svátečních, večerních a nočních směn a také dalšími pracovními benefity. Nicméně tyto odměny nejsou pravidelné a závisejí na společných výsledcích práce celého týmu. Potvrzením jsou také informace získané v průběhu dotazníkového šetření se zaměstnanci, z nichž vyplývá, že výše vyplácené mzdy závisí na pracovní výkonnosti (otázka číslo 12) a celkových výsledcích podniku (otázka číslo 14). Je to důležité zjištění s ohledem na to, že podle Dvořákové (2012, s. 319) vztah mezi mzdovou formou a výkonným odměňováním stimulují ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, pracovního kolektivu a organizace jako celku. Manažer je si vědom, že v podniku není zavedené systematické vyplácení odměn. Současné výplaty jsou pouze *„formální“* (Pivovar a restaurace Marina, 2018a). Jak je patrné z teoretické části práce, zavedení systému odměňování podporuje vznik vztahu mezi odměnou a stimulem, což v daném případě vytváří jasně negativní stimulaci zaměstnanců, kteří jsou negativně k práci motivováni. Jak je uvedeno na stránce 4 této bakalářské práce, pokud stimulování zaměstnanců je založeno na podílech na zlepšení zisku či příjmů, takové odměňování je složité a neúčinné.

Odpovědi respondentů během dotazníkového šetření umožňují udělat závěr, že personál je spokojen s nabídkou pracovních benefitů. Avšak nesouladem, který byl odhalen během rozhovoru s manažerem podniku a dotazování zaměstnanců, je to, že personál ve skutečnosti nezískává 13. mzda. Následně bylo také v průběhu dotazování zjištěno, že dvě třetiny zkoumaných zaměstnanců v podniku nemají možnost si vzít náhradní volno a u 6 zaměstnanců není k dispozici služební mobilní telefon, i když tento pracovní benefit podnik nabízí (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Rozhovor s manažerem také ukazuje na to, že spokojenost zaměstnanců s prací není hodnocena žádnými dotazníky nebo jinými způsoby monitorování. Stejně tak manažer považuje za motivaci zaměstnanců k práci udržování dobrých vztahů se všemi zaměstnanci, podporu společné filozofie podniku a nepravidelné peněžní odměny (Pivovar a restaurace Marina, 2018a). Z teoretické části práce je však patrné, že motivace se ztrácí v případě neobjektivního hodnocení práce; potvrzením jsou výsledky dotazování zaměstnanců. Zároveň pravidelné odměňování podle Urbana (2017, s. 64) podporuje dlouhodobější motivaci, odhaluje příčiny nespokojenosti personálu. S ohledem na to, že vedení podniku se moc nezajímá o motivaci svých zaměstnanců, personál se neasociuje jako součást organizace, a proto neusiluje o lepší výkonnost.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že dotázaní respondenti v podstatě představují dvě skupiny respondentů. Jednu skupinu tvoří administrativní personál, který zahrnuje vedoucí pracovníky a manažery, a druhou skupinu tvoří servisní personál, tedy číšníci, barmani, šéfkuchaři apod. Protože výpočet mezd u těchto dvou skupin probíhá různě, je různý i jejich vztah k odměňování v podniku. Nicméně i přes to je patrná jasná nespokojenost personálu se současným systémem odměňování (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Dotazníkové šetření zaměstnanců ukazuje, že více než polovina (52,8 %) dotázaných zaměstnanců není spokojena s výší mzdy a tato částka neodpovídá jejím očekáváním. Stejně tak dvě třetiny respondentů vyjadřuje svou nespokojenost s výší prémií. Na to mají vliv takové faktory jako pocit spravedlnosti a jistota v otázce odpovídající výši mzdy ze strany pracovníka, adekvátní poměr výkonnosti a odměňování. Právě kvůli nespokojenosti personálu s odměňováním pociťují zaměstnanci potřebu v podniku pracovat více, aby mohli za prvé finančně uspokojit své potřeby a za druhé, protože se možná pociťují nedostatečně dobrými

pracovníky. Z dotazování bylo i zjištěno, že dotázaný personál považuje systém odměňování v podniku za nespravedlivý, i když je dost jasný a transparentní (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Z dotazníkového šetření zaměstnanců také vyplývá, že pracovníci nedostávají žádnou zvláštní prémii za mimořádné úspěchy v práci, a navíc vedení podniku finančně nepodporuje jejich návrhy a iniciativy. Přitom se následně zjistilo, že zaměstnanci by si přáli dostávat za mimořádnou práci takové pracovní benefity jako prémie, možnost si vzít neplacenou dovolenou a neplacené volno (Pivovar a restaurace Marina, 2018b). Stejně tak v teoretické části práce (Armstrong, Taylor, 2015, s. 442) je uvedeno, že další odměny (mimo mzdu a pravidelné prémie) mají podporovat oddanost i angažovanost zaměstnanců i přesvědčovat je k vykonávání sjednané práce. V souvislosti s tím by mělo být zavedeno odměňování za mimořádné úkoly a jejich splnění.

Provedené dotazování zaměstnanců restaurace ukazuje, že nejvyžadovanějšími pracovními benefity jsou pružná pracovní doba nebo flexibilnější rozvrh, týden dovolené navíc a zlepšení pracovního prostředí. Důležité pro personál však zůstávají vysoká mzda, pravidelné vyplácení prémií a jasně stanovený postup při vypočítání těchto forem odměňování (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Dobrým výsledkem je i to, že jak vychází z dotazníkového šetření provedeného za účasti zaměstnanců sledovaného podniku, podnik včas plní své finanční závazky vůči zaměstnancům a výše vyplácené mzdy nemá závislost na vztazích podřízených zaměstnanců s vedením podniku (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Vzhledem k těmto výsledkům je možné shrnout odhalené problémy v podniku do následujícího seznamu:

- absence systematického přístupu k odměňování zaměstnanců;
- nesprávný postup výpočtu prémií;
- absence takových pracovních benefitů jako 13. mzda, možnost náhradního volna a služební mobilní telefon (u některých zaměstnanců);
- absence dalšího odměňování za splnění mimořádných úkolů a také různé návrhy a iniciativy ze strany zaměstnanců;
- absence hodnocení spokojenosti zaměstnanců s prací;
- nutnost propojení motivačního a odměňovacího systému, což by ovlivnilo výkonnost zaměstnanců;
- systém odměňování není spravedlivý, zaměstnanci nejsou spokojeni s výší mzdy a prémií;
- místo málo populárních pracovních benefitů by si přál personál dostávat možnost udělat flexibilnější pracovní rozvrh, týden dovolené navíc nebo vylepšení pracovního místa.

Z těchto výsledků vyplývá, že absence systematického přístupu k odměňování zaměstnanců podle Pauknerové (2012, s. 221) má za následek absenci vztahu mezi odměnou a stimulem a s ohledem na to, že procesy současného odměňování v podniku Pivovar a restaurace Marina jsou stimulovány pouze podílem na příjmech, podle Armstronga (2009, s. 310) nefungují jako individuální pobídka, jsou komplikované a neúčinné. Systém odměňování, který je třeba zavést ve sledovaném podniku, podle Urbana (2017, s. 139) má mít hierarchii podnětu a zároveň stanovit nové konkrétní podmínky k odměňování pracovníků na základě kvalitativních a kvantitativních ukazatelů. Při tom, jak uvádí stejný zdroj (2017, s. 143), nově zavedený systém odměňování musí být pochopitelný pro zaměstnance a zahrnovat splnění stanovených v plánu ukazatelů. Z teoretické části práce vyplývá, že podle Pauknerové (2012, s. 222) realizace systému odměňování by měla zahrnovat konkrétní prvky, kterými jsou

ukazatele odměňování, podmínky pro vyplacení finanční odměny a její rozměry; vymezení okruhu zaměstnanců, kterým bude vyplacena prémie a doba i termíny odměňování podřízených.

Nesprávný postup výpočtu prémií, který byl odhalen během dotazníkového šetření (Pivovar a restaurace Marina, 2018b), je možné změnit prostřednictvím zavedení nových podmínek jejích získání. Tak podle Armstronga (2015, s. 453) výše prémií může činit 15 % ze základní mzdy a důvodem pro její vydání může sloužit splnění měsíčních plánů výkonu.

Absence uvedených pracovních benefitů by se měla vyřešit pouhým jejich zavedením, avšak s ohledem na to, jaké finanční důsledky to bude mít a jak to ovlivní strukturu celkových nákladů.

Dodatečné odměňování zaměstnanců za splnění mimořádných úkolů a poskytování pracovních návrhů a iniciativ v podniku Pivovar a restaurace Marina také nebylo evidováno, což hovoří o absenci flexibility odměňování. Dále také vzhledem k tomu, že odměňování v podniku je založeno hlavně na výkonu, absence dalšího odměňování za úkoly a návrhy navíc podle Armstronga, Taylora (2015, s. 442) nepodporuje oddanost a angažovanost zaměstnanců, čímž škodí stimulaci pracovníků.

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců s prací, které ve zkoumaném podniku chybí, podle Urbana (2017, s. 64) hovoří o absenci okamžité zpětné vazby ze strany personálu, což je velmi důležité pro motivaci. Zároveň s tím podle Pavlíka (2014, s. 52) hodnocení spokojenosti zaměstnanců je klíčem k nastavení reálného rozvojového plánu v souladu s rozpočtem podniku. Jak je patrné z práce Kocianové (2010, s. 164) hodnocení spokojenosti zaměstnanců dovoluje určit cíle zaměstnaneckých výhod.

Nedostatečné propojení motivačního a odměňovacího systému podle Urbana (2017, s. 151) má za následek neobjektivní hodnocení pracovních výsledků či ztrátu jejich kontroly. Jak popisuje Dvořáková (2012, s. 319) odměňování je nedílnou součástí motivačního systému, které pobuzuje ke kvalitnější a efektivnější činnosti, a neuspořádané a nestrukturované odměňování může být způsobeno špatně organizovaným schématem výši bonusů a nedostatkem jasných pravidel i podmínek pro určení odměňování, jež bylo v podniku zafixováno. Dále podle Armstronga (2009, s. 109) motivační a odměňovací systém jsou neoddělitelně spojeny, jelikož účinná a jasná motivace je podmínkou získání hodnotné odměny, která uspokojí konkrétní problémy zaměstnanců. Nejefektivnějšími tady jsou finanční odměny, zejména co se týče vybraného podniku, neboť jak uvádí Janišová a Křivánek (2013, s. 237) hmotná motivace je důležitá pro pracovníky, kteří mají nevysoký podíl intelektuální činnosti v práci. Nepeněžní motivace podle Blahy (2017, s. 39) může ale také zvýšit produktivitu práce v průměru o 20 %, což by mělo mít za následek vyšší finanční odměnu. Koubek (2010, s. 165) zdůrazňuje, že propojení motivačního a odměňovacího systému může probíhat prostřednictvím poskytování dodatkových mzdových forem, která ale nesmí být pravidelná. Jiným způsobem propojení obou systému je vyplácení personálu procenta z vykonané práce, což je v současné době v podniku zavedeno.

Problém nespravedlivého systému odměňování má velký vliv na pracovní spokojenost, tedy nespokojenost personálu. Spravedlivé odměňování podle Šikýře (2016, s. 128) je chápáno jako systém tvořený mzdovou strukturou. Jak bylo zmíněno výše, spravedlivé odměňování podle Armstronga (2009, s. 115) za prvé by mělo být flexibilní a za druhé mít jasně stanovený postup pro výpočet odměn. Urban (2010, s. 107) za důvody nespravedlivého odměňování a hodnocení považuje nejasná nebo příliš složitá výkonová kritéria a nedostatek objektivních informací o výkonu zaměstnanců. Podle Prešovského (2015, s. 62) důsledkem takového odměňování je snížení morálky celého týmu.

Flexibilnější rozvrh či týden dovolené navíc, které by si přáli pracovníci v podniku dostávat, podle Kocianové (2012, s. 105) jsou vůbec jedněmi z důvodů, které jsou hlavní při výběru práce, a mohou být zajištěny méně atraktivními pracovními podmínkami.

V souvislosti s těmito problémy lze udělat návrh na zlepšení systému odměňování v podniku Pivovar a restaurace Marina.

## 3.4 Návrhy a doporučení

Zlepšování systému odměňování vyžaduje zajištění jasně určené závislosti získaných odměn na konečných výsledcích podnikatelské činnosti. Při plnění tohoto úkolu důležitou roli hraje správný výběr a racionální uplatňování forem a systémů odměňování personálu. Tyto formy a systémy poskytují způsoby stanovení závislosti odměn pracovníkům na základě souboru kvalitativních a kvantitativních ukazatelů, které odrážejí výsledky práce.

Táto kapitola se zabývá návrhy a doporučeními ke zlepšení systému odměňování zaměstnanců v podniku Pivovar a Restaurace Marina na základě informací, získaných od vedení podniku během rozhovoru s manažerem a během dotazování zaměstnanců. Projednání zlepšování systému odměňování personálu na příkladu malého podniku s počtem pracovníků méně než 50 lidí ukazuje na to, že systém odměňování zaměstnanců zahrnuje řadu standardních procesů jako hodnocení vykonané práce, podmínky vyplácení mzdy, vypočítání stanovené mzdy, vypočet odpracovaných hodin během nočních směn nebo přesčasové práce, výplata prémií, bonusů, benefitů apod. Proto pro odhalení řešení všech problém, týkajících se odměňování zaměstnanců, je vhodné analyzovat každý proces samostatně, aby bylo možné ovlivnit efektivitu celého systému.

Dále se uvádí návrh postupů pro provedení aktivit na zlepšení systému odměňování v podniku Pivovar a restaurace Marina, které jsou v první řadě věnovány vytvoření systematického přístupu k odměňování personálu.

**Vytvoření systematického přístupu k odměňování zaměstnanců**

Toto doporučení lze považovat za jedno z nejdůležitějších v podniku, jelikož absence systematického přístupu je stěžejním problémem, který má negativní vliv na další složky, které souvisí se spravedlivým odměňováním jako jsou motivace, stimulace, navrhování doporučení a iniciativ ze strany personálu, splnění zaměstnanci mimořádných úkolů navíc apod. Je náročným návrhem, protože zahrnuje změny zároveň v několika oblastech, které se liší většími časovými a finančními náklady.

Podle informací z teoretické části práce (Urban, 2017, s. 164) systematické odměňování je v první řadě pravidelné, tj. odměny jsou vypláceny v průběhu celého roku ve stanovené lhůtě a jsou vydávány za splnění konkrétních kvantitativních nebo kvalitativních ukazatelů v práci. Takové odměňování musí brát v úvahu průběžné hodnocení, dlouhodobější výkon zaměstnance, jeho dlouhodobější motivaci a musí odhalit možné příčiny nespokojenosti pro naplánování cílů na další období. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci nemají problém s pravidelným vyplácením mzdy, ale jsou nespokojeni s principem výpočtu prémií, je možné nabídnout následující doporučení na zlepšení systematického odměňování pracovníků:

- zajistit monitoring efektivity práce zaměstnanců a její průběžné hodnocení;
- změnit princip výpočtu prémií;
- zavést pravidelné dotazování zaměstnanců ohledně motivace k práci a spokojenosti s odměňováním.

Dále se popisuje každé z těchto doporučení ve stanoveném postupu.

1. Monitoring efektivity práce zaměstnanců a její průběžné hodnocení

Zvýšení efektivity práce v podniku je spojeno především s nárůstem jeho produktivní síly a s dosažením či přesahováním konečných výsledků ekonomické činnosti. Efektivita práce v podniku je určena počtem a kvalitou poskytovaných služeb, stupněm uspokojení poptávky ze strany zákazníků, rychlostí poskytování služeb, růstem zisku v poměru s pracovními náklady, rozměry, příjmy na jednoho zaměstnance, růstem produktivity práce a zatížeností personálu. Jak vychází z teoretické části práce, účinnost práce je ovlivněna mnoha faktory: úrovní mechanizace a kvality práce, formami jeho organizace a stimulace atd.

Proto, aby bylo možné určit, jaký přínos k efektivitě společné pracovní činnosti má každý z pracovníků podniku Pivovar a restaurace Marina, se doporučuje zavést povinný monitoring a průběžné hodnocení výsledků práce, které by mohly být základem nejen pro spravedlivé vypočítání prémií a mezd, ale i pro odhalení problémů spojených s nedostatečnou výkonností některých zaměstnanců a přetížeností jiných pracovníků.

Podobný monitoring by mohl probíhat každé čtvrtletí formou analýzy dosažených finančních a ekonomických výsledků za předchozí období při jejich porovnání s takovými ukazateli jako celkový počet odpracovaných směn, počet organizovaných akcí a událostí v restauraci apod. Průběžné hodnocení efektivity práce zaměstnanců by se mohlo zakládat i na osobních rozhovorech s pracovníky pro odhalení jejich spokojenosti nebo nespokojenosti se současnou situací v práci, která má přímý vliv na spravedlivé nastavení systému odměňování zaměstnanců.

Monitoring by měl provádět administrativní manažer podniku, protože jeho činnost souvisí jak s vedoucími pracovníky podniku, kteří určují povinnosti personálu a stanovují rozpočet restaurace, tak i s podřízeným obslužním personálem, jejichž spokojenost s odměňováním zajímá vedení v první řadě. Ke stanoveným datům monitorování – tedy například 15. ledna, 15. dubna, 15. července a 15. října – by musel administrativní manažer připravit čtvrtletní zprávy obsahující výsledky rozhovorů s každým podřízeným zaměstnancem podniku a jejich porovnání s kvalitativními a kvantitativními ukazateli, kterými jsou počet odpracovaných hodin, počet volen, přítomnost nebo absence dovolené a nemocenské v průběhu zkoumaného čtvrtletí kvalitativní hodnocení výkonnosti pracovníka. Vzhledem k tomu, že se administrativní manažer těmito povinnostmi dříve nezabýval, tak je třeba mít na vědomí, že zavedení těchto funkcí bude vyžadovat další časové a finanční náklady. Z časového hlediska by toto zavedení vyžadovalo 15-20 minut rozhovoru s každým zaměstnancem, což by v přepočtu na 38 zaměstnanců (za výjimkou samotného administrativního manažera a generálního ředitele) činilo zhruba 14 hodin práce s přestávkami neboli 2 pracovní dny, které by měly být manažerovi zaplaceny zvlášť. V souvislosti s tím, že měsíční mzda administrativního manažera v roce 2017 byla tvořena částkou 31 tisíc Kč, lze předpokládat, že jeho průměrná denní mzda činí 1 357 až 1 409 Kč. Z toho vyplývá, že roční náklady na toto zavedení by činily v průměru 10 856 až 11 272 Kč.

2. Změna principu výpočtu prémií

V průběhu dotazníkového šetření provedeného za účastí zaměstnanců podniku Pivovar a restaurace Marina v loňském roce vyplynulo, že dotázaný personál považuje výpočet prémií v podniku za nesprávný, což je patrné z odpovědí 36 % respondentů na otázky č. 9, č. 10 a č. 11 (Pivovar a restaurace Marina, 2018b). Tyto problémy lze v podniku změnit zavedením následujících opatření. Z teoretické části práce (Kocianová, 2010, s. 160) je patrné, že odměňování se může dělit jak podle počtu odměňovaných zaměstnanců (skupinové, pro jednotlivce), tak i podle času, periodicity a velikosti. Jak se zjistilo z interních informací o podniku, současně obslužný personál podniku získává prémie ve formě procenta z měsíčních tržeb, které činí 0,01 %. U marketingových manažerů toto procento je 0,02 %, generální ředitel získává prémii ve výši 0,03 % z tržeb. Jak je uvedeno v teoretické části práce, podle Urbana

(2017, s. 143) výše prémií by měly být stanoveny jako procento základní mzdy, tedy nikoli procento celkových tržeb, takže by měly tvořit jasně stanovenou a předem známou částku. Dále podle Armstronga (2015, s. 453) toto procento obvykle tvoří ukazatel 40 % ze základní částky zaměstnance, zatímco prémie z mzdy činí cca 15 %. Právě proto lze nabídnout zavést v podniku nový systém výpočtu a vydávání pravidelných prémií, který by neměl závislost na celkových tržbách podniku, aby se zaměstnanci necítili nuceni vynakládat nadměrné úsilí pro překročení stanovených měsíčních plánů týkajících se ekonomických a finančních ukazatelů podniku.

V současné době roční částka vynaložená na prémie zaměstnancům tvoří podíl cca 19 až 20 % mzdových nákladů. To znamená, že pro zachování tohoto poměru, ale i pro zajištění systematičnosti odměňování lze nabídnout vyplacení přesně stanovené částky s časovým rozmezím vždy jednou za půlroku, a to před Vánocemi cca 15. prosince a v létě 15. června. Vynaložená částka by tak mohla tvořit podíl 10 % mzdy či být vyplácena jednorázově ve výši 20 % mzdy zaměstnance. Zabývat se přesným výpočtem prémiové částky pro zaměstnance s ohledem na stanovený roční rozpočet celkových nákladů by mohl účetní manažer, který by měl vždy ke stanoveným výše termínům připravit finanční plán na rozdělení peněžních prostředků. V souvislosti s tím, že nový princip výpočtu prémií ušetří čas, který účetní manažer vynakládal na nepravidelný výpočet a vyplacení prémií, lze předpokládat, že finanční náklady na jeho odměňování zůstanou stejné nebo se dokonce i sníží.

3. Dotazování zaměstnanců ohledně motivace k práci a spokojenosti s odměňováním

Problém nedostatečného propojení motivačního a odměňovacího systému by se mohl vyřešit zavedením pravidelného a povinného dotazování personálu. Pravidelné zanalyzování spokojenosti personálu s odměňováním, pracovními podmínkami a s prací celkem vede k zabránění fluktuace a lepší výkonnosti pracovníků. Jak již bylo uvedeno dříve, v podniku se provádí nepovinné dotazníkové šetření zaměstnanců jednou za rok, což ve skutečnosti nenese žádné výsledky, co se týká spokojenosti pracovníků se svou mzdou, prémiemi a bonusy (Pivovar a restaurace Marina, 2018c). Je třeba proto uskutečňovat podobná šetření pomocí více efektivnějších způsobů jako třeba zavedení širšího spektru otázek při povinném dotazování. Zaměstnanec podniku by ale měl mít jistotu, že upřímné odpovídání na otázky nebude mít negativní výsledky v průběhu jeho následující práce.

Doporučit lze následující typy otázek, které by měli být zaměstnancům nabídnuty ve formě otevřených dotazů krátkého písemného nebo online dotazníku:

- Během posledních tří měsíců jste dostával(a) nebo nedostaval(a) svou mzdu ve stanovený čas?
- Jak hodnotíte výši Vám vyplacené mzdy? Částka získané mzdy odpovídá či neodpovídá Vaším očekáváním?
- Jak hodnotíte výši Vám vyplacených prémií? Dostával(a) nebo nedostaval(a) jste zvláštní prémii za mimořádné úspěchy v práci?
- Jak hodnotíte nabídku poskytovaných podnikem benefitů? Jaké benefity využíváte nejčastěji? Jaké nevyužíváte vůbec? Jaké benefity byste chtěl(a) získávat a proč?

Zaměstnanci, kteří dostávají svou mzdu podle počtu odpracovaných hodin by měli dostávat zvláštní otázky jako třeba:

- Jak byste ohodnotil(a) svou vytíženost v práci s ohledem na počet směn, které máte v současnosti? Kolik směn měsíčně byste chtěl(a) mít v práci?
- Máte pocit, že byste měl(a) pracovat víc, aby uspokojit všechny své potřeby?

Na základě výsledků dotazníkového šetření by měl být upraven zavedený systém odměňování zaměstnanců, aby co nejvíc vyhovoval současným požadavkům personálu. Vzhledem k tomu,

že se již plánuje zavést osobní rozhovory se zaměstnanci podniku, během kterých by se mohly také zjišťovat informace ohledně motivace a spokojenosti pracovníků se současným hodnocením, pak lze nabídnout zavedení povinného dotazování zaměstnanců formou právě online dotazování, které by se provádělo dvakrát ročně například po vyplacení zimní prémie (15. ledna) a letní prémie (15. července). Otázky by mohly být stejné a vyplnění dotazníku by mohlo probíhat pomoci platformy Formuláře Google. Upozornění o nutnosti vyplnění dotazníku by mohli zaměstnanci dostávat přes e-mail v dostatečném časovém předstihu, tedy minimálně týden před uzávěrkou. Výsledky by se následně zkoumaly administrativním manažerem pro vytvoření možných návrhů na zlepšení.

**Zavedení odměňování za splnění mimořádných úkolů a za efektivní iniciativy a návrhy ze strany zaměstnanců**

Co se týče problému spojeného s absencí dalšího odměňování za splnění mimořádných úkolů a finanční podpory zaměstnanců, kteří poskytují různé návrhy a iniciativy v práci, z teoretické části je patrné, že tyto odměny podle Koubka (2011, s. 159) jsou jednorázovými bonusy zaměstnancům. Na tento problém během dotazování poukázalo celkem 32 z 36 respondentů (88,9 %). V souvislosti s tím aktivní zaměstnanci Pivovaru a restaurace Marina, kteří ukazují vysoce kvalitní práci a pravidelně překročení měsíčního plánu tržeb, po dohodě s ředitelem by měli dostávat osobní příplatky ve formě jak peněžní, tak i nepeněžní odměny. Těmito odměnami mohou být ty pracovní benefity, které personál během dotazníkového šetření označil za nejžádanější, a to možnost udělat flexibilnější pracovní rozvrh, týden dovolené navíc nebo vylepšení pracovního prostředí.

Jak je patrné z teoretické části, podle Kocianové (2012, s. 105) zavedení podobných nákladů by mohlo probíhat na úkor jiných, méně atraktivních pro zaměstnance pracovních podmínek. Tak například za podmínek vytvoření flexibilnějšího pracovního rozvrhu je nutné stanovit určitý počet hodin, který by měl být v souladu s předchozími normy časového fondu pracovníků. Z toho vyplývá několik komplikací. Za prvé bude nutné převést zaměstnance na souhrnné účtování odpracovaných hodin, což by vyžadovalo více práce pro účetní. Za druhé bude nutné vždy sledovat čas, kdy pracovníci začínají a končí pracovat. Za třetí může dojít k nedisciplinovanosti zaměstnanců ohledně vytvoření vlastního rozvrhu v dostatečném časovém předstihu, celkového času odpracovaných hodin apod.

I přes to, že flexibilní pracovní rozvrh má, jak vychází z názvu, být pružným, je třeba mít na vědomí, že celková pracovní doba musí zahrnovat pevnou a flexibilní pracovní dobu jakožto i přestávku na oběd. Začátek a ukončení práce si zaměstnanec bude moci zvolit sám, ale pro vedení bude nutné nastavit dobu, ve které může pracovník do práce přijít nebo odejít, což bude prvkem flexibilního času. Ty hodiny, ve kterých zaměstnanec v práci být musí (například pro pracovní schůzky nebo v čas obědu, kdy do restaurace chodí hodně lidí), budou pevnou částí pracovního dne. Dále pokud je zaměstnanec nezávislý na vykonání jiných činností, je možné použit systém práce navíc. Tak například pokud zaměstnanec pracuje deset hodin místo osmi, následující pracovní den má možnost odejít z práce o dvě hodiny dříve. Nicméně tyto změny jsou velmi náročné a pro jejich zavedení je třeba zvážit administrativní a finanční komplikace, které zavedení s sebou přinese.

Co se týče dovolené navíc, kterou si přeje v podniku dostávat 21 z 36 dotázaných zaměstnanců (58,3 %), implementace tohoto benefitu je možná pouze za podmínek neplacené dovolené a za druhé, jejího poskytnutí pouze v té době, kdy zatíženost restaurace a pivovaru není velmi vysoká. Jak vyplývá z interních informací podniku Pivovar a restaurace Marina z roku 2017, v červenci a srpnu bylo možné evidovat nejmenší tržby restaurace za rok, což hovoří o tom, že tyto měsíce by byly ideální možností nabízení podnikem neplacené dovolené navíc. Důležitou podmínkou tohoto zavedení je ale kompetentní mapování rozvrhů všech

zaměstnanců, aby nedošlo k tomu, aby více než 2 zaměstnanci si vzali dovolenou ve stejnou dobu.

Pro větší efektivitu je také možné zavést koeficient pracovní participace, který bude stanoven v souladu s ukazateli a hodnocením výrobní činnosti na základě denní a měsíční evidence plnění ukazatelů, které umožní zajistit větší zájem zaměstnanců restaurace a pivovaru o objemech výroby a produktivitě práce.

Ukazatele pro odměňování personálu by měly být určeny takovým způsobem, aby zaměstnanci mohli mít vliv na jejich dynamiku a podle toho regulovat i svůj výdělek. Avšak velikost prémií by měla odpovídat pracovnímu úsilí zaměstnanců na dosažení příslušné úrovně provedení práce a překročení ukazatelů pro odměňovaní.

Důležité je také to, že přístup k odměňování různých kategorií pracovníků musí být diferencován. To znamená, že ukazatele a podmínky bonusových odměn musí odrážet konečné výsledky práce, jejichž dosažení zaleží na pracovnících určitých kategorií. Pouze v tomto případě zaměstnanci budou cítit dostatečně úzkou vazbu mezi výsledky své práce a výši odměny.

Přechod k novému systému odměňování je třeba provádět jemně a postupně. Jeho realizací je třeba předem konzultovat se zaměstnanci podniku při uvážení názorů administrativního a účetního personálu.

**Řešení jednotlivých problémů spojených s odměňováním v podniku**

Na základě rozhovoru s manažerem podniku Pivovar a restaurace Marina a dotazníkového šetření jeho zaměstnanců lze použít sadu řešení, zaměřených na konkrétní změny ve stávajících zásadách odměňování personálu. K těmto doporučením na zlepšení patří:

1. Důkladnější systematizace procesu personální administrativy, která má vliv na celkový počet zaměstnanců, tedy také na rozdělení mezd a prémií.

Problém absence systematického přístupu k procesu odměňování zaměstnanců ve zkoumaném podniku vznikl na základě odpovědí respondentů v otázkách č. 9 až 11. Větší systematizace lze dosáhnout zavedením povinného školení administrativního manažera v oblastech time-managementu, využitím služeb kouče nebo mentora a spoluprácí s nezávislým HR manažerem.

Povinné školení administrativního manažera time-managementu může být provedeno s pomocí externího pracovitě, kde by zaměstnanec každých půl roku získával potřebné informace v průběhu jednoho akademického týdne a následně je aplikoval v praxi. Školení by se mělo provádět v září-říjnu a únoru-březnu, tedy před zahájením sezóny v restauraci, a mělo by být finančně zajištěno vedením podniku.

Služby kouče nebo mentora lze využívat jednou za rok a pouze pro ty zaměstnance, kteří se ukázali jako nejméně výkonní v práci. Přitom je třeba omezit počet možných osob ve skupině pro školení na maximálně 3 lidi. Výběr zaměstnanců pro školení by měl provádět administrativní manažer. Předpokládá se, že náklady na implementaci tohoto doporučení budou činit cca 15 tisíc Kč pro tři zaměstnance ročně.

Spolupráce s nezávislým HR manažerem by mohla proběhnout formou dočasné výměny zaměstnanců mezi pivovarem a restaurací Marina a jejím partnerským podnikem v případě, že k tomu dá souhlas jeho vedení. Finanční a časové náklady na podobné školení by však byly závislé na domluvených podmínkách spolupráce.

2. Organizace práce s personální rezervou, která znamená rychlou adaptaci zaměstnanců v podmínkách nedostatku personálu, například při pořádání velkých hostin nebo akcí pro zákazníky, což má vliv na zvýšení mzdy každého pracovníka.

Z odpovědí na otázky č. 12 a č. 14 o tom, že výše vyplacené mzdy záleží na pracovní výkonnosti, respektive na celkových výsledcích podniku vyplynulo, že s tímto tvrzením souhlasí 32 (88, 9 %), respektive 34 dotázaných zaměstnanců (94, 4 %). V souvislosti s tím je zapotřebí udělat zvláštní organizaci zaměstnanců v situacích, kdy se personál potýká s pořádáním velkých akcí a nestíhá řešit pracovní dotazy navíc. Tato doporučení by mohla probíhat formou týmových setkání mimo pracovní dobu v malých skupinách cca 3-4 lidí, během kterých by se pojednávalo o možnostech vzájemné spolupráce v zatížených situacích. Předpokládá se, že formát takových setkání by byl neformální, ale zároveň by byl řízen jedním z manažerů podniku. Tato setkání lze provádět jednou za dva měsíce a nejspíše o víkendu. Výsledkem daného doporučení by se stala větší zapojenost kolektivu do řešení pracovních otázek a vzájemná pomoc při vysoké zatíženosti personálu během pracovní doby.

3. Zavedení podnikové etiky, založené na vzájemné pomoci, kreativitě a seberealizaci každého pracovníka pro udržování pozitivního klima v podniku a tedy i větší spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami i odměňováním.

Rozhovor s manažerem podniku Pivovar a restaurace Marina ukázal, že soudružnost zaměstnanců, která by jim napomáhala ke zlepšení celkových ukazatelů pracovní výkonnosti, může vést k získání většího procenta z tržeb, tedy i prémie, jež by motivovala pracovníky k udržování dosažené úrovně. Napomoci tomu lze prostřednictvím zavedení podnikové etiky. Zpracování její zásadních bodů administrativním manažerem by se mohlo opírat o již existující dokumenty, vzhledem k čemuž realizace samotného etického kodexu by měla proběhnout bez žádných komplikací. Zaměstnanci podniku by měli být o vytvoření dokumentu oznámení jak e-mailem, tak i osobně při setkání s vedením například během pravidelných osobních rozhovorů.

Dále také s ohledem na to, že v podniku chybí vyplácení 13. mzdy, není možnost si vzít náhradní volno a u některých pracovníků chybí služební mobilní telefon, lze nabídnout i další doporučení.

Výplata 13. mzdy jako dalšího bonusu pro zaměstnance by mohla vycházet ze sumy hospodářského výsledku podniku. Na začátku podobné opatření lze zavést pouze pro ty zaměstnance, kteří prokazují velké úspěchy v práci a jsou uznávaní jako výkonní podle probíhajícího pravidelného hodnocení. Odměňování těchto zaměstnanců bude motivací pro ty pracovníky, kteří preferují získání materiálních finančních odměn. Vzhledem také k tomu, že při zavedení nového systému vypočítání prémií se zaměstnanci již nebudou zatěžovat příliš velkým počtem směn, předpokládá se, že dojde k možnosti poskytování pracovníkům náhradního volna. Služební telefony, které v současné době u některých pracovníků nejsou, by mělo vedení podniku také poskytnout. Předpokládá se, že jednorázové náklady na pořízení služebních mobilních telefonů se základními funkcemi pro 6 zaměstnanců by se měly pohybovat v rozmezí od 15 do 20 tisíc Kč.

Na základě výše uvedených výpočtů lze předpokládat, že celkové náklady na implementaci navrhovaných doporučení budou činit 40 856 až 46 272 Kč.

V podmínkách skryté nespokojenosti pracovníků s metodami a výší odměňování navržené metody a doporučení k vytvoření efektivního systému odměňovaní jsou spolehlivým zdrojem motivování zaměstnanců ke zvýšení jejich výkonnosti, ke snížení nespokojenosti spojenou se zaměstnaneckými odměnami, které také mohou napomoci vedení podniku identifikovat nekvalifikované nebo nemotivované zaměstnance a přispět k jejich pracovnímu rozvoji.

# 4 Závěr

Správné rozhodování o odměňování zaměstnanců je zvláštním úkolem, kterému čelí zaměstnavatel a personální manažer jakékoli společnosti. Samotný systém odměňování je důležitý nejen pro uspokojení finančních a materiálních potřeb zaměstnanců, ale také i pro vytvoření potřebných podmínek pro jejich seberozvoj, rozvinutí vlastního potenciálu a další motivaci k práci. Navíc k tomu v současné době pro kvalifikované zaměstnance společností důležitým stimulujícím faktorem pro úspěšnou práci je efektivní schéma odměňování a transparentní i spravedlivý výpočet odměn.

Výsledky rozboru této bakalářské práce ukázaly, že systém odměňování v podniku Pivovar a restaurace Marina je ve vyhovujícím stavu. Tyto výsledky jsou založeny na provedeném v práci průzkumu, který zahrnoval rozhovor s manažerem podniku a dotazníkové šetření za účastí zaměstnanců restaurace, v němž se odhalovaly příčiny nespokojenosti personálu s poskytovanými odměnami. V průběhu práce se zjistilo, že podnik včas plní své finanční závazky vůči zaměstnancům a výše vyplácené mzdy nemá závislost na vztazích podřízených zaměstnanců s vedením podniku. Nicméně nespokojenost pracovníků je spojena hlavně s absencí systematického přístupu k odměňování, s nesprávným postupem výpočtu prémií, s absencí některých pracovních benefitů, s absencí dodatečného odměňování pracovníků za splnění mimořádných úkolů a poskytování pracovních návrhů a iniciativ v podniku, s chybějícím hodnocením spokojenosti zaměstnanců v práci, s nespravedlivostí při uplatnění principů odměňování a s poskytnutím málo populárních mezi pracovníky zaměstnaneckých benefitů.

Dobrým výsledkem je i to, že jak vychází z dotazníkového šetření provedeného za účasti zaměstnanců sledovaného podniku, podnik včas plní své finanční závazky vůči zaměstnancům a výše vyplácené mzdy nemá závislost na vztazích podřízených zaměstnanců s vedením podniku (Pivovar a restaurace Marina, 2018b).

Pro zlepšení stávajícího systému odměňování bylo v podniku nabídnuto několik návrhů a doporučení, které by měly eliminovat odhalené problémy nebo přispět k jejich postupnému eliminování. Zároveň s tím tato doporučení by měla udělat systém odměňování účinným a motivujícím zaměstnance k další práci v podniku Pivovar a restaurace Marina. Mezi tato doporučení nejprve patří vytvoření systematického přístupu k odměňování personálu, které zahrnuje monitoring efektivity práce zaměstnanců a její průběžné hodnocení, změnu principu výpočtu prémií a zavedení povinného i pravidelného dotazování zaměstnanců ohledně motivace k práci a spokojenosti s odměňováním. Dalším doporučením je zavedení odměňování za splnění mimořádných úkolů a za efektivní iniciativy a návrhy ze strany zaměstnanců jakož i řešení jednotlivých problémů spojených s odměňováním v podniku. Tato řešení obsahují důkladnější systematizaci procesu personální administrativy, organizaci práce s personální rezervou, zavedení podnikové etiky a pravidelné i včasné vyplacení prémií zaměstnancům podniku.

Při uplatnění navržených doporučení lze předpokládat, že podnik se vyrovná s nespokojeností pracovníků se systémem odměňování a přispěje k větší stimulaci pracovníků k výkonné práci a zvýšení účinnosti odměňovacího systému v celku.

# Literatura

## Odborné knihy a časopisy


ARMSTRONG M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: GradaPublishing a.s., 2015. ISBN 9788024798820.

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti.* Praha: Fragment, 2011. ISBN 9788025311981.

BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ A., HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press: Albatros Media a.s., 2017. ISBN 9788072614349.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 9788071798934.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 9788074003479.

EWING, A. C. *The morality ofpunishment (RoutledgeRevivals): WithSomeSuggestionsfor a General Theory of Ethics*. Routledge, 2013. ISBN 9781136209840.

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Tvorba a řízení portfolio projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: GradaPublishing, 2015. ISBN 9788024752754.

HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. 2. českévyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4162-8.

HELMS, R a kol. *Social knowledge management in action: applications and challenges*. New York, NY: SpringerBerlin Heidelberg, 2017. ISBN 9783319451312.

HOFMANNOVÁ, E. *Cestovní náhrady: podle zákoníku práce : s komentářem a příklady od 01.01.2012.* Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění.

HŮRKA, P. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1.3.2018*. 4. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-132-1.

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

KISLINGEROVÁ, E. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí.* Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 9788071798477.

KLIKAUER, T. *Seven moralities of human resource management*. New York, NY: PalgraveMacmillan, 2014. ISBN 9781137455765.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024724973.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj.* 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024732695.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

KRBEČKOVÁ, M., PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2010. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072637225.

LAIBMAN, D. *Deephistory: a study in social bevolution and human potential*. Albany: State University of New York Press, 2007. ISBN 9780791469293.

LANG, H. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 9788071796831.

LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 9788074003011.

MESCON, M., ALBERT M., KHEDOURI F. *Management: individual and organizational effectiveness*. 2nd ed. New York, 1985. ISBN 00-604-4419-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3., přepracovanévydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

NEŠČÁKOVÁ, L., JAKUBKA, J. *Zákoník práce ... - v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů : právní stav k ...* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-802-4746-296.

OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024717265.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-802-4738-093.

PAVLÍK, M. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti.* Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024752563.

PELIKÁNOVÁ, A. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizovanévydání. Praha: Grada Publishing. 2016. ISBN 978-80-271-0339-3.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024720425.

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

POLÁK, P., ŠRÁMKOVÁ, D., TRUKSOVÁ, M., ANDRAŠČÍKOVÁ, M. *Průvodce rokem ředitele základní a mateřské školy: včetně vzorů používaných dokumentů od roku ...* Olomouc: ANAG, 2004. Práce, mzdy, pojištění.

PREŠOVSKÝ, A. *Jak rychle zbohatnout: osvědčené rady i špinavé triky podnikatele na odpočinku*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5380-5.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024733395.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024752129.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GradaPublishing a.s., 2016. ISBN 9788027195275.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024716794.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024708829.

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: a jak se jim vyhnout.* Praha: GradaPublishing a.s., 2017. ISBN 9788027109081.

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

VÁCHAL, J. a VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024746425.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

VYBÍHAL, V. *Mzdové účetnictví 2015: praktický průvodce.* Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-5499-1.

WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky.* Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024737010.

ZUZÁK, R., FEJFAROVÁ, M. *Krizové řízení podniku.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

**Internetové zdroje**

*Firmy sázejí na dlouhodobé benefity, zájem o stravenky stále klesá:* Tiskové zprávy. NN pojišťovny [online]. 2016 [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html

**Interní zdroje**

PIVOVAR A RESTAURACE MARINA. *Interní informace o podniku Pivovar Marina s.r.o.* Na Hanspaulce 818/32, Dejvice, 160 00 Praha 6, 2018c.

PIVOVAR A RESTAURACE MARINA. *Rozhovor s manažerem podniku Pivovar Marina s.r.o.* Na Hanspaulce 818/32, Dejvice, 160 00 Praha 6, 2018a.

PIVOVAR A RESTAURACE MARINA. *Výsledky dotazování zaměstnanců podniku Pivovar Marina s.r.o.* Na Hanspaulce 818/32, Dejvice, 160 00 Praha 6, 2018b.

# Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance podniku ..... I

Příloha 2 Rozhovor s manažerem podniku ..... VIII

Příloha 3 Výsledky dotazování zaměstnanců ..... X

# Přílohy

## Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance podniku

1. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Jsem spokojen(a) s výší mzdy“*.**
   - Naprosto souhlasím
   - Spíše souhlasím
   - Nevím
   - Spíše nesouhlasím (popište prosím proč)

     _____
   - Naprosto nesouhlasím (popište prosím proč)

     _____

2. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Částka získávané mzdy odpovídá mým očekáváním“*.**
   - Naprosto souhlasím
   - Spíše souhlasím
   - Nevím
   - Spíše nesouhlasím (popište prosím proč)

     _____
   - Naprosto nesouhlasím (popište prosím proč)

     _____

3. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Jsem spokojen(a) s výší prémií“*.**
   - Naprosto souhlasím
   - Spíše souhlasím
   - Nevím
   - Spíše nesouhlasím (popište prosím proč)

     _____
   - Naprosto nesouhlasím (popište prosím proč)

     _____

4. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Dostávám zvláštní prémii za mimořádné úspěchy v práci“*.**

- Souhlasím
- Nesouhlasím
- Nevím

5. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Měl(a) bych pracovat víc, abych uspokojil(a) všechny své potřeby“*.**
   - Naprosto souhlasím (popište prosím proč)

     _____
   - Spíše souhlasím (popište prosím proč)

     _____
   - Nevím
   - Spíše nesouhlasím
   - Naprosto nesouhlasím

6. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Jsem spokojen(a) s pracovními benefity“*.**
   - Naprosto souhlasím
   - Spíše souhlasím
   - Nevím
   - Spíše nesouhlasím (popište prosím proč)

     _____
   - Naprosto nesouhlasím (popište prosím proč)

     _____

7. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Vedení podniku finančně podporuje mé návrhy a iniciativy“*.**
   - Naprosto souhlasím
   - Spíše souhlasím
   - Nevím
   - Spíše nesouhlasím (popište prosím proč)

     _____
   - Naprosto nesouhlasím (popište prosím proč)

     _____

8. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Podnik včas plní své finanční závazky před zaměstnanci (včas vyplácí mzdu, prémie apod.)“*.**

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím (popište prosím proč)

  _____

- Naprosto nesouhlasím (popište prosím proč)

  _____

9. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Systém odměňování je pro mě jasný“*.**
   - Naprosto souhlasím
   - Spíše souhlasím
   - Nevím
   - Spíše nesouhlasím (popište prosím proč)

     _____

   - Naprosto nesouhlasím (popište prosím proč)

     _____

10. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Systém odměňování v podniku je podle mě spravedlivý“*.**
    - Naprosto souhlasím
    - Spíše souhlasím
    - Nevím
    - Spíše nesouhlasím (popište prosím proč)

      _____

    - Naprosto nesouhlasím (popište prosím proč)

      _____

11. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Systém odměňování v podniku je podle mě transparentní“*.**
    - Naprosto souhlasím
    - Spíše souhlasím
    - Nevím
    - Spíše nesouhlasím (popište prosím proč)

      _____

- Naprosto nesouhlasím (popište prosím proč)

  _____

**12. Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Výše vyplacené mzdy záleží na mé pracovní výkonnosti“*.**

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím (popište prosím proč)

  _____

- Naprosto nesouhlasím (popište prosím proč)

  _____

**13. Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Výše vyplacené mzdy záleží na mých vztazích s vedením podniku“*.**

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím (popište prosím proč)

  _____

- Naprosto nesouhlasím (popište prosím proč)

  _____

**14. Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Výše vyplacené mzdy záleží na celkových výsledcích podniku“*.**

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím (popište prosím proč)

  _____

- Naprosto nesouhlasím (popište prosím proč)

  _____

**15. Označte prosím, jaké z uvedených pracovních benefitů nedostáváte v podniku.**

| | |
|---|---|
| Zdravotní pojištění | |
| Příspěvek na stravování (stravenky)/obědy zdarma | |
| Služební mobilní telefon | |
| Placená a neplacená nemocenská | |
| 13. mzda | |
| Parkovací plocha pro vlastní auto v blízkosti práce nebo příspěvek na dopravu | |
| Možnost náhradního volna | |
| Příspěvek na pracovní oděv a obuv | |
| Jiné (popište prosím) _____ | |

**16. Označte prosím tři z uvedených pracovních benefitů, které byste si přál(a) v podniku dostávat nejvíc.**

| | |
|---|---|
| Zlepšení pracovního místa | |
| Penzijní připojištění | |
| Vzdělávací kurzy nebo kurzy na získání kvalifikaci | |
| Pružná pracovní doba nebo flexibilnější rozvrh | |
| Jazykové kurzy | |
| Týden dovolené navíc | |
| Úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců | |
| Jiné (popište prosím) _____ | |

**17. Označte prosím čísly od 1 do 5 úroveň důležitosti následujících charakteristik, kde 1 pro Vás znamená velmi důležité a 5 – není vůbec důležité:**

| | |
|---|---|
| Jasný systém odměňování | |
| Jasně stanovený postup vypočítání mzdy a prémií | |
| Přítomnost materiálních odměn a benefitů | |
| Pravidelné vyplacení prémií | |
| Vysoká mzda | |
| Motivace v práci | |

| | |
|---|---|
| Včasné plnění finančních závazků podniku před zaměstnanci | |
| Možnost kariérního růstu | |

**18. Označte prosím čísly od 1 do 5 jaké z následujících forem odměňování za mimořádné úspěchy v práci jsou pro Vás nejvíce preferované, kde 1 znamená nejpreferovanější odměnu a 5 nejméně preferovanou odměnu:**

| | |
|---|---|
| Prémie | |
| Kariérní postup | |
| Uznání kolegů, pochvala vedení | |
| Pracovní benefity | |
| Doplňkové tréninky a semináře | |
| Možnost si vzít neplacené volno | |
| Možnost si vzít neplacenou dovolenou | |

**19. Popište prosím, co hodnotíte pozitivně na systému odměňování (není povinné)?**

_____

_____

**20. Popište prosím, co hodnotíte negativně na systému odměňování (není povinné)?**

_____

_____

**21. Označte prosím Vaše pohlaví**

- Žena
- Muž

**22. Jaký je Váš věk?**

- 19-25 let
- 26-39 let
- 40-59 let

**23. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Střední maturitní vzdělání
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

**24. Jak dlouho pracujete v podniku?**

- Míň než půlroku
- Půlroku až rok

- Víc než jeden rok
- Více než tři roky

**25. Proč jste se rozhodl(a) v podniku pracovat?** (je možné vybrat několik odpovědí)

- Táto práce odpovídá mým osobním zájmům
- Vyhovuje mi mzda
- Líbí se mi atmosféra v podniku
- Práce se nachází vedle mého bydliště
- Je to dobrá možnost uplatnění mého vzdělání
- Jiné

## Příloha 2 Rozhovor s manažerem podniku

1. **Jak dlouho pracujete v podniku Pivovar a restaurace Marina?**

Pracuji zde celkově již více než tři roky, začínal jsem jako číšník, poradil mi tuto práci známý, teda už spolupracovník, který je tady skoro od začátku. Bavilo mě jak objednání hostů, tak i práce v kuchyni a za barem. A tak jsem se zabýval hodně vnitropodnikovými procesy, třeba dodávkou produktů, úpravou surovinových objednávek nebo zlepšením kvality služeb. Po dvou letech jsem se dostal až do pozice hlavního manažera.

2. **Když jste začal v podniku pracovat, co se Vám chtělo změnit?**

Práce, podle mého názoru, nebyla dostatečně motivující. Měl jsem zápal, tak to jsem tady chtěl rozvíjet. Pracovali jsme všichni hodně, ale nesladěně, nikdo přesně nevěděl, za co je zodpovědný. Například, dva manažery se zabývali jednou a tou stejnou věcí, ale stávalo se, že jeden z nich vůbec netušil, co dělá ten druhý. Zaměstnanci neměli velkou motivaci zůstat, protože práce nebyla dostatečně zorganizována, lidé se měnili téměř každých 7-9 měsíců. Nyní je vše mnohem stabilnější, myslím, že se mi podařilo trochu zlepšit systémovou práci v podniku. Zaměstnanci jsou teď víc sjednocení. Určitě k tomu přispělo navýšení mzdy a jeden z benefitů – poskytli jsme naším zaměstnancům příspěvek na dopravu.

3. **Jak charakterizujete ztotožnění Vašich zaměstnanců s podnikem?**

Práce většiny zaměstnanců je dostatečně aktivní, v restauraci je vždy mnoho lidí, a tak mnozí návštěvníci k nám přicházejí právě za naším vlastním pivem, přece je to tady dlouholetá tradice. Mnozí ze zaměstnanců pracují zde nejen kvůli mzdě, ale také protože jsou zvyklí na kolektiv, líbí se jim dynamika, neustálé pohybování, a proto odcházet nechtějí. Všichni mají rádi také národní kuchyni.

4. **Jaká převládá v podniku Marina atmosféra a týmový duch?**

Máme dost soudržný tým, skoro všichni zaměstnanci v současnosti pracují na svých pozicích téměř rok/rok a půl, pouze číšníci se střídají trochu častěji, ale ne všichni. Každý se snaží pomoci ostatním, a to zejména v období vytížených směn nebo při pořádání hostin či svateb. Konflikty u nás v podniku a mezi zaměstnanci prakticky nejsou, jen občas se stává, když někdo z číšníků nebo pomocníků v kuchyni dojde na výpomoc, ale mu zapomenou započítat ty odpracované hodiny. Ale to není problém, vše se řeší rychle. Personál je velmi přátelský a vstřícný, každý zná své povinnosti a povinnosti ostatních.

5. **Jaké poskytujete finanční a nefinanční odměny svým zaměstnancům?**

Někteří zaměstnanci dostávají fixní mzdu, někteří pracují na hodiny. Někteří zaměstnanci dostávají určité procento z objemu tržeb, někteří ne. Prémie vydáváme hlavně o svátcích, na výročí, o Vánocích. Nedělní a noční směny se uhrazují dalším procentem navíc. Poskytujeme naším zaměstnancům 13. mzdu, více než půlka zaměstnanců má pracovní mobilní telefon a své parkovací místo. Naše zaměstnanecké výhody zahrnují také zdravotní a sociální pojištění. Téměř všechny odměny se vydávají v peněžní formě.

6. **Jak hodnotíte systém odměňování zaměstnanců v podniku?**

*Neřekl bych, že máme systém jako takový. Existují fixní mzdy a časová mzda, máme prémie pro pracovníky, ale je to všechno dost formální. Když je v podniku mnoho návštěvníků a děláme velké tržby, to znamená, že v následujícím měsíci po všech výpočtech zaměstnanci mají možnost získat trochu více peněz. Ale vlastně by to bylo dobře, kdyby všechny tyto věci jsme mohli víc*

*uspořádat, protože mám pocit, že někteří zaměstnanci vůbec neví, z jakého důvodu se pohybuje velikost jejich mzdy.*

**7. Jsou Vaši zaměstnanci spokojeni s odměnami?**

*Většina zaměstnanců si na práci nestěžuje. Ti, kteří mají stabilní mzdu, někdy mohou nadávat starším manažerům, když musejí zůstat po práci nebo řešit problémy mimo pracovní dobu. Zaměstnanci, kteří dostávají mzdu podle odpracovaných hodin, vědí, že pokud budou muset zůstat pracovat díl, dostanou za to mzdu navíc. Jinak spropitné zákazníci nechávají velké, to je asi největší přínos pro číšníky, vědí o tom. Ale práce je v podniku hodně, proto se snažíme postupně navyšovat mzdu personálu každý rok.*

**8. Jaké máte výsledky odměňování zaměstnanců?**

*Vzhledem k tomu, že odměny zaměstnancům jsou dostatečně flexibilní, já bych řekl, že to není nějak výrazně patrné. Co se týče výsledků pracovní produktivity, vše je dostatečně stabilní: výkonnost pomalu roste, ale nějakých zvláštních skoků jsem si nevšiml.*

**9. Čím motivujete své zaměstnanci ke zlepšení pracovního výkonu?**

*Především se snažíme udržovat dobré vztahy se všemi zaměstnanci, i když třeba někdo udělal chybu, a to musí řešit celý tým pivovaru. Snažíme se kontrolovat zaměstnance, ale zároveň jim poskytujeme svobodu při řešení důležitých problémů. Chceme jim dát najevo, že se na nich spoléháme. Z vlastní zkušenosti také vím, že když podpořím zaměstnance dobrým slovem během pracovní směny, to mu dodá sily pracovat. Navíc podporujeme celkovou filozofii podniku, udržujeme tradice a prostřednictvím naší práce ukazujeme, jak je důležité starat se o společnou věc. Zaměstnanci tak cítí větší zapojení do své práce.*

*Občas třeba obsluhující personál se sází o to, kdo a jak dobře vyrovná se s prací a obslouží zákazníka. To je také motivace, naši pracovníci mají rádi výzvy. Číšníci a barmani také hodnotí svou práci podle dýška. Vedení ale chválí své zaměstnance za dobrou práci finančními bonusy, když na to má rozpočet.*

**10. Máte v plánu nějaké nové metody motivování zaměstnanců?**

*Samozřejmě máme, protože kromě zachování tradic je třeba jít krok za krokem podobně konkurentům, to je přece gastronomická oblast obchodování. V plánech chceme uspořádat několik vzdělávacích a motivačních seminářů, seznámit se personál s historií vzniku podniku, podílet se na jejich osobním rozvoji. A i když se všichni znají poměrně dlouho, podle mělo by bylo dobře častěji pořádávat společné aktivity, teambuildingy, setkání mimo pracovní dobu. Snažíme se udržovat dobré pracovní podmínky na pracovišti, aby zaměstnanci neměli mnoho pracovních směn jednu za druhou.*

**11. Máte v plánu nějaké nové metody odměňování zaměstnanců?**

*Plánujeme poskytovat také mimořádné odměny naším zaměstnancům při pracovním jubileu (5, 10, 15 let atd.), za čerstvé dárcovství krve (například, 10 odběrů – 3 000 Kč), příspěvek na ubytování apod.*

**12. Jaký máte rozpočet na plánované metody odměňování zaměstnanců?**

*Na konec tohoto roku máme v plánu přidělit na benefity zaměstnancům asi 20-25 tisíc korun. V novém roce snad budeme mít větší rozpočet, respektive se zvýší velikost prémií.*

## Příloha 3 Výsledky dotazování zaměstnanců

1. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Jsem spokojen(a) s výší mzdy“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **6** |
| Spíše souhlasím | **8** |
| Nevím | **3** |
| Spíše nesouhlasím | **14** |
| Naprosto nesouhlasím | **5** |

2. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Částka získávané mzdy odpovídá mým očekáváním“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **4** |
| Spíše souhlasím | **10** |
| Nevím | **4** |
| Spíše nesouhlasím | **13** |
| Naprosto nesouhlasím | **5** |

3. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Jsem spokojen(a) s výší prémií“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **2** |
| Spíše souhlasím | **3** |
| Nevím | **8** |
| Spíše nesouhlasím | **8** |
| Naprosto nesouhlasím | **15** |

4. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Dostávám zvláštní prémii za mimořádné úspěchy v práci“*.**

| | |
|---|---|
| Souhlasím | **2** |
| Nesouhlasím | **32** |
| Nevím | **2** |

5. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Měl(a) bych pracovat víc, abych uspokojil(a) všechny své potřeby“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **14** |
| Spíše souhlasím | **9** |
| Nevím | **3** |
| Spíše nesouhlasím | **8** |
| Naprosto nesouhlasím | **2** |

6. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Jsem spokojen(a) s pracovními benefity“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **7** |
| Spíše souhlasím | **12** |
| Nevím | **3** |
| Spíše nesouhlasím | **12** |
| Naprosto nesouhlasím | **2** |

7. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Vedení podniku finančně podporuje mé návrhy a iniciativy“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **3** |
| Spíše souhlasím | **5** |
| Nevím | **0** |
| Spíše nesouhlasím | **6** |
| Naprosto nesouhlasím | **22** |

8. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Podnik včas plní své finanční závazky před zaměstnanci (včas vyplácí mzdu, prémie apod.)“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **27** |
| Spíše souhlasím | **5** |
| Nevím | **0** |
| Spíše nesouhlasím | **3** |
| Naprosto nesouhlasím | **1** |

9. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Systém odměňování je pro mě jasný“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **6** |
| Spíše souhlasím | **11** |
| Nevím | **6** |
| Spíše nesouhlasím | **10** |
| Naprosto nesouhlasím | **3** |

10. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Systém odměňování v podniku je podle mě spravedlivý“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **3** |
| Spíše souhlasím | **10** |
| Nevím | **0** |
| Spíše nesouhlasím | **13** |
| Naprosto nesouhlasím | **10** |

11. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Systém odměňování v podniku je podle mě transparentní“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **6** |
| Spíše souhlasím | **10** |
| Nevím | **8** |
| Spíše nesouhlasím | **10** |
| Naprosto nesouhlasím | **2** |

12. **Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Výše vyplacené mzdy záleží na mé pracovní výkonnosti“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **25** |
| Spíše souhlasím | **7** |
| Nevím | **3** |
| Spíše nesouhlasím | **1** |
| Naprosto nesouhlasím | **0** |

**13. Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Výše vyplacené mzdy záleží na mých vztazích s vedením podniku“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **4** |
| Spíše souhlasím | **4** |
| Nevím | **5** |
| Spíše nesouhlasím | **16** |
| Naprosto nesouhlasím | **7** |

**14. Vyjádřete prosím svou míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením: *„Výše vyplacené mzdy záleží na celkových výsledcích podniku“*.**

| | |
|---|---|
| Naprosto souhlasím | **29** |
| Spíše souhlasím | **5** |
| Nevím | **2** |
| Spíše nesouhlasím | **0** |
| Naprosto nesouhlasím | **0** |

**15. Označte prosím, jaké z uvedených pracovních benefitů <u>nedostáváte</u> v podniku.**

| | |
|---|---|
| Zdravotní pojištění | **0** |
| Příspěvek na stravování (stravenky)/obědy zdarma | **0** |
| Služební mobilní telefon | **6** |
| Placená a neplacená nemocenská | **0** |
| 13. mzda | **32** |
| Parkovací plocha pro vlastní auto v blízkosti práce nebo příspěvek na dopravu | **0** |
| Možnost náhradního volna | **23** |
| Příspěvek na pracovní oděv a obuv | **0** |
| Jiné | **0** |

16. **Označte prosím tři z uvedených pracovních benefitů, které byste si přál(a) v podniku dostávat nejvíc.**

| | |
|---|---|
| Zlepšení pracovního místa | **21** |
| Penzijní připojištění | **15** |
| Vzdělávací kurzy nebo kurzy na získání kvalifikaci | **17** |
| Pružná pracovní doba nebo flexibilnější rozvrh | **26** |
| Jazykové kurzy | **4** |
| Týden dovolené navíc | **21** |
| Úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců | **1** |
| Jiné | **4** |

17. **Označte prosím čísly od 1 do 5 úroveň důležitosti následujících charakteristik, kde 1 pro Vás znamená velmi důležité a 5 – není vůbec důležité:**

| | Průměrná hodnota |
|---|---|
| Jasný systém odměňování | **2,19** |
| Jasně stanovený postup vypočítání mzdy a prémií | **1,38** |
| Přítomnost materiálních odměn a benefitů | **3,42** |
| Pravidelné vyplacení prémií | **1,29** |
| Vysoká mzda | **1,08** |
| Motivace v práci | **3,31** |
| Včasné plnění finančních závazků podniku před zaměstnanci | **2,77** |
| Možnost kariérního růstu | **4,28** |

18. **Označte prosím čísly od 1 do 5 jaké z následujících forem odměňování za mimořádné úspěchy v práci jsou pro Vás nejvíce preferované, kde 1 znamená nejpreferovanější odměnu a 5 nejméně preferovanou odměnu:**

| | Průměrná hodnota |
|---|---|
| Prémie | **1,54** |
| Kariérní postup | **3,96** |
| Uznání kolegů, pochvala vedení | **4,35** |
| Pracovní benefity | **2,13** |
| Doplňkové tréninky a semináře | **4,63** |
| Možnost si vzít neplacené volno | **2,11** |
| Možnost si vzít neplacenou dovolenou | **1,98** |

19. **Popište prosím, co hodnotíte pozitivně na systému odměňování (není povinné)?**

**20. Popište prosím, co hodnotíte negativně na systému odměňování (není povinné)?**

**21. Označte Vaše pohlaví**

| | |
|---|---|
| Žena | **19** |
| Muž | **17** |

**22. Jaký je váš věk?**

| | |
|---|---|
| 19-25 let | **5** |
| 26-39 let | **23** |
| 40-59 let | **8** |

**23. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?**

| | |
|---|---|
| Střední maturitní vzdělání | **4** |
| Vysokoškolské vzdělání | **24** |
| Vyšší odborné vzdělání | **8** |

**24. Jak dlouho pracujete v podniku?**

| | |
|---|---|
| Míň než půlroku | **3** |
| Půlroku až rok | **6** |
| Víc než jeden rok | **19** |
| Více než tři roky | **10** |

**25. Proč jste se rozhodl(a) v podniku pracovat?** (bylo možné vybrat několik odpovědí)

| | |
|---|---|
| Táto práce odpovídá mým osobním zájmům | **9** |
| Vyhovuje mi mzda | **11** |
| Líbí se mi atmosféra v podniku | **12** |
| Práce se nachází vedle mého bydliště | **8** |
| Je to dobrá možnost uplatnění mého vzdělání | **11** |
| Jiné | **8** |