

AMBIS VYSOKÁ ŠKOLA, A.S.

Katedra ekonomie a managementu

**Finanční motivace zaměstnanců
na vybraných pracovních pozicích**

Diplomová práce

Autor:

Bc. Ivana Žďárská

Ekonomika a management, Strategický management

Vedoucí práce:

Ing. Renata Skýpalová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a v seznamu uvedla veškerou použitou literaturu.

Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její tištěnou verzí, a jsem seznámena se skutečností, že se práce bude archivovat v knihovně VŠ AMBIS a dále bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.



Ve Světicích dne 25.04.2022

Ivana Žďárská

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Renatě Skýpalové, Ph.D., za pomoc při zpracování diplomové práce, za odbornou konzultaci, poskytnuté rady a všeobecná doporučení. Poděkování dále patří mé rodině a Mgr. Marii Gembiczské, bez jejichž podpory by tato práce nikdy nevznikla.

Zadání práce

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2021/2022

Studentka:	Bc. Ivana Žďárská
UČO:	37945
Program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Management
Téma:	Finanční motivace zaměstnanců na vybraných pracovních pozicích
Topic:	Financial motivation of employees at selected positions
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Renata Skýpalová, Ph.D.
Cíl práce:	<p>Cíl práce: Cílem práce je zhodnocení současného nastavení finanční motivace zaměstnanců u vybraných pracovních pozic v konkrétním podniku a návrh nových postupů pro stanovení kritérií finančního hodnocení.</p> <p>Metody práce: Literární rešerše, deskripce, sekundární analýza dat, komparace, vlastní šetření.</p> <p>Struktura práce: Úvod Cíl a metody práce Finanční motivace zaměstnanců a struktura odměňování Identifikace nedostatků finančního hodnocení ve vybraném podniku Analýza statistických dat o výši mezd v ČR a šetření se zpracovateli mezd Návrhy a doporučení pro praxi Závěr</p>
Základní prameny a odborná literatura:	<ol style="list-style-type: none">1. AMSTRONG, Michael. (2015) Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.2. ARMSTRONG, Michael. (2009) Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-23. KOUBEK, Josef. (2015). Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personálistiky. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.4. MĚRTLOVÁ, Libuše. (2014). Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-35. URBAN, Jan. (2017) Motivace a odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-36. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Číslo: / 2024

2024

matematická logika

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

2024

Souhlasím se zadáním (podpis, datum):



Ing. Renata Skýpalová, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce



Ivana Žďárská
studentka

Anotace

Tato práce se zabývá problematikou koncepce mezd a nastavením odměňování zaměstnanců v soukromé sféře. V první části jsou shrnuty teorie, průzkumy a poznatky z dostupných zdrojů, aby následně v části praktické došlo ke zkoumání, zda jsou teoretické přístupy naplňovány i v běžné praxi soukromých firem. Výsledkem práce je pak vyhodnocení provedeného zkoumání, analýz a šetření v existujících vybraných společnostech. Závěrem jsou konfrontovány získané výsledky s teoretickými přístupy. Jsou identifikovány zjištěné odchylky mezi teoretickými a reálnými praktickými přístupy, je provedeno zhodnocení stavu v analyzovaných podnicích a jsou uvedeny návrhy a doporučení dalších postupů.

Klíčová slova

Motivace, finanční hodnocení, mzdový systém, pracovní místa, odměňování, benefity.

Annotation

This thesis deals with the issue of the concept of wages and the setting of employee remuneration in the private sphere. In the first part, theories, research, and findings from available sources are summarized in order to then examine in the practical part whether the theoretical approaches are fulfilled in the everyday practice of private firms. The thesis then results in an evaluation of the research, analysis and investigation carried out in existing selected companies. Finally, the results of the investigation are confronted with the theoretical frame. Identified deviations between theoretical and actual practical approaches are identified. An assessment of the situation in the analyzed companies is made and suggestions and recommendations for further development are given.

Key words

Motivation, financial evaluation, wage system, job description, remuneration, benefits.

Obsah

Obsah.....	6
Úvod.....	8
1 Teoretická část práce.....	10
1.1 Zaměstnanec.....	10
1.2 Motivace.....	11
1.2.1 Motivační faktory a teorie.....	13
1.2.2 Motivace a peníze.....	16
1.2.3 Ztráta motivace.....	17
1.3 Tvorba pracovních míst.....	19
1.3.1 Přístupy k tvorbě pracovních míst.....	20
1.3.2 Pracovní funkce, pracovní místo a pracovní role.....	22
1.4 Řízení pracovního výkonu.....	27
1.5 Hodnocení a odměňování pracovního výkonu.....	30
1.6 Skladba mzdy – mzdové formy.....	35
1.7 Zaměstnanecké výhody – benefity.....	38
1.8 Další důležité faktory ovlivňující mzdový systém.....	39
2 Zvolené metody zpracování.....	42
3 Praktická část práce.....	44
3.1 Představení vybraných firem.....	44
3.2 Mzdová politika a tvorba mezd v analyzovaných firmách.....	45
3.2.1 Vývoj mzdového systému ve firmě ELEKTRO s.r.o.....	45
3.2.2 Vývoj mzdového systému ve firmě POTRAVINY s.r.o.....	47
3.3 Analýza odměňování ve zkoumaných společnostech.....	48
3.3.1 Koncept odměňování ve firmě ELEKTRO s.r.o.....	48
3.3.2 Základní mzdy ve firmě ELEKTRO s.r.o.....	54
3.3.3 Koncept odměňování ve firmě POTRAVINY s.r.o.....	57
3.3.4 Tržní srovnání mezd vybraných pracovních funkcí.....	60
3.3.5 Poskytované benefity v analyzovaných firmách.....	67
3.4 Dotazníkové šetření.....	68

3.5	Zodpovězení výzkumných otázek a konkrétní doporučení	74
	Závěr	86
	Seznam použité literatury	90
	LITERATURA	90
	Seznam schémat, grafů a tabulek	95
	Seznam zkratk.....	97
	Přílohy	98

Úvod

Obsahem této práce je otázka finanční motivace zaměstnanců se zaměřením na soukromou sféru. Státní sektor je v průběhu práce okrajově zmíněn, a to v případech, kdy je vhodné srovnání právě s oblastí soukromého podnikání. Aby bylo možno zaměstnance jakkoliv motivovat a spravedlivě za odvedenou práci odměňovat, nelze se obejít bez studia existujících postupů, průzkumů či teorií, jichž bylo o tématu motivace a odměňování publikováno nepřeberné množství. Literární rešerše provedená v rámci teoretické části práce shromažďuje a sumarizuje existující přístupy, poskytuje přehled minima, nutného k seznámení se s problematikou motivace zaměstnanců a jejich odměňování. Bez znalostí základních pojmů, jako jsou pracovní místa, pracovní funkce či role, bez znalosti nástrojů na vytvoření funkčního, efektivního, spravedlivého a motivačního systému odměňování, lze mzdový systém jen velmi těžce vybudovat. Při tvorbě takového systému nejde zdaleka jen o legislativu, ale i o znalosti z oblasti psychologie, řízení lidských zdrojů, plánování, komunikace a samozřejmě ekonomie. Nutný je i přehled v oblasti vzdělávání a společenské kultury jak v rámci České republiky, tak i v zahraničí a řadě dalších oblastí. Nastínění komplexnosti celého procesu, který předchází „prostému“ stanovení výše mzdy a nastavení doplňkového odměňování je cílem celé teoretické části práce.

Na ni navazuje část praktická, jejíž stěžejní částí je analýza nastavení struktury odměňování ve dvou vybraných podnicích. Předmětem analýzy jsou obdobné či téměř identické pracovní pozice existující v obou společnostech. Záměrem autorky bylo získat informace z více firem, podnikajících v různých oblastech, s cílem zjistit, do jaké míry se odlišují mzdy stejné pracovní pozice v různých odvětvích činnosti a zda stanovení způsobu odměňování závisí na oboru, ve kterém daný podnik působí. Vybrané firmy, jež byly ochotny poskytnout potřebná data jsou dvě, přičemž jedna je obchodního a druhá výrobního charakteru.

Aby bylo možno odpovědět na cílovou výzkumnou otázku: ***Je nastavený systém odměňování a nominální výše odměn ve firmách pro zaměstnance motivační?*** musí být stanoveny dílčí výzkumné cíle:

- Jakým způsobem je nastaven systém odměňování?
- Je systém odměn nastaven ve firmě pro všechny zaměstnance stejně?
- Z jakých složek se skládá odměna zaměstnance?
- Zda a jaká kritéria rozhodují o výši doplňkových odměn (prémii, bonusů, osobního hodnocení)?

- Existuje ve společnosti jednoznačný postup, jak firma stanovuje výši mzdy jednotlivých pracovníků?
- Lze označit odměňování ve firmě za spravedlivé a koncepční?
- Jsou mzdy ve firmě konkurence schopné? Jaká je jejich výše v porovnání se situací na trhu práce?
- Existuje rozdíl v konceptu odměňování u firem výrobních a obchodních?

Smyslem praktické části je shromáždit co nejširší spektrum dostupných dat ve vybraných společnostech, zhodnotit celkovou situaci, provést podrobnější analýzu vybraných pracovních pozic a postupně zodpovědět dílčí otázky.

Součástí praktické části je i dotazníkové šetření, které původně mělo probíhat mezi zaměstnanci v analyzovaných společnostech. Situace byla zkomplikována nástupem celosvětové pandemie Covid-19, kdy podniky řešily vlastní organizaci svých činností a následně stabilizaci denního provozu v rámci nových a neustále se měnících podmínek. Důsledkem bylo odložení poskytnutí dat pro tuto práci, prodleva v pohovorech s vedoucími a personálními pracovníky a v neposlední řadě i otázka dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Ve výsledku obě společnosti svůj původní příslib možnosti oslovit pracovníky prostřednictvím dotazníku vzali zpět. Za situace, kdy se celosvětově řada firem potýkala s novými podmínkami a nestandardními obchodními obtížemi je to v zásadě pochopitelné. V jedné z analyzovaných firem došlo v průběhu tohoto období k nutnosti provést restrukturalizaci, s cílem zajistit dlouhodobější udržení společnosti. Důsledkem bylo mj. snižování stavu zaměstnanců. Za podobných okolností a při existenci značných nejistot jak pro podnik, tak pro zaměstnance se firmy soustředily na cílenou a strategickou komunikaci s pracovníky. Dotazníkové šetření, byť jen pro potřeby akademické práce, vyhodnotily jako ne příliš vhodné a v dané době spíše nežádoucí. Jako alternativní řešení zvolila autorka využití dotazníku mimo analyzované firmy.

V závěru práce je provedeno zhodnocení a kvalita získaných poznatků, identifikace omezení a problémů během vlastního výzkumu, posouzení objevených nedostatků ve zkoumaných společnostech a konfrontace s teoretickým přístupem. Současně jsou identifikovány oblasti, na které by se firmy měly v budoucnu zaměřit, ať již z důvodu zjištěných nedostatků nebo nalezení prostoru pro další rozvoj. Na úplný závěr jsou navržena možná zlepšení, změny a cesty pro budoucí vývoj.

1 Teoretická část práce

Součástí názvu této práce je slovo motivace. Protože je pro zpracovávanou problematiku stěženi a v průběhu práce bude nesčetněkrát zmíněno, je tedy více než vhodné tento termín blíže specifikovat a vymezit jeho teoretický rámec. Dalším pojmem je označení zaměstnanec. Nepochybně jde pro většinu čtenářů o pojem známý, nicméně v teoretické části bude tomuto pojmu věnována pozornost z důvodu zdůraznění specifík role zaměstnanců. Prostřednictvím vymezení jeho postavení lze identifikovat faktory, které je nutno brát v potaz při stanovení koncepce mzdy, samotné práci personalistů v oblasti rozvoje a motivace zaměstnanců, rovněž tak při vytváření pracovních podmínek pracovníků.

1.1 Zaměstnanec

Definici pojmu Zaměstnanec vymezuje Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, §6, který stanoví, že „zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“ Sousloví – závislá práce je dále specifikováno v §2 téhož zákona, kde se hovoří o vztahu podřízenosti zaměstnance. Samotné použití termínu závislý vyjadřuje určitou míru omezení, podléhání jiné autoritě. Narozdíl od podnikatelů, kteří vykonávají činnost na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku (Občanský zákoník, §420). Jinými slovy řečeno, podnikatelé si stanovují vlastní pracovní činnost, kterou si financují, jejich odměnou je dosažený zisk a nesou za své aktivity plnou odpovědnost, pochopitelně v mezích stanovených příslušnými právními předpisy. Dá se tedy říct, že podnikatelé jsou na rozdíl od zaměstnanců do jisté míry nezávislí. Pochopitelně má i podnikání svá omezení, především v souvislosti s platnými zákony a právními předpisy, nicméně z pohledu výkonu běžné denní pracovní činnosti má podnikatel výrazně větší volnost, neboť co, kdy a jak vykonat si určuje sám. Zatímco zaměstnanci podléhají zaměstnavateli, který určuje jejich pracovní náplň, co do obsahu a rozsahu, rozvržení činností v rámci pracovní doby, poskytuje zaměstnancům pracovní pomůcky i vybavení a směřuje jejich činnost k dosažení svých podnikatelských cílů. Zaměstnavatel určuje i odměnu zaměstnance za jeho výkon. Náplň práce, rozsah, způsob výkonu práce, časový harmonogram zaměstnanců včetně finančního hodnocení jsou tedy v rozličných firmách v různém rozsahu zaměstnancům korigovány.

Zatímco podnikatelé, resp. majitelé firem se snaží o dosažení předem stanovených cílů, zaměstnanci jsou jedním z nástrojů, jak vytýčených cílů dosáhnout. Samotní zaměstnanci nestanovují, čeho a jak má firma dosáhnout, ale mají zajišťovat činnosti, které k dosažení cílů

směřují, ideálně realizují jejich dosažení. Aby byl celý proces účinný, je třeba, aby byli zaměstnanci vedeni, tedy motivováni, k podávání odpovídajících pracovních výkonů a plnění funkcí, které jsou od nich očekávány. S přihlédnutím k faktu, že stěžejním cílem podnikání je generování zisku, je z tohoto pohledu motivace majitele firmy předem zajištěna, neboť vlastnímu rozhodnutí založit funkční firmu zpravidla předchází vize plynoucích příjmů, a to minimálně ve výši nutné pro pokrytí životních potřeb. Podnikatelé jsou si tedy dostatečně vědomi nutnosti provádět své aktivity takovým způsobem, aby byl zabezpečen příjem finančních prostředků. Do jaké míry jsou pak záměry konkrétních firem realizovány či naplňovány je otázkou, nicméně lze předpokládat, že vstupní idea – zajistit si prostřednictvím podnikání dostatečný přísun peněžních prostředků existuje, tedy existuje dostatečná motivace pro podávání maximálního výkonu. U zaměstnanců však nebývá zpravidla cílem jejich konání zajištění výdělků společnosti, ve které pracují.

Zaměstnancům náleží dle Zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce za sjednanou práci mzda (plat či odměna dle charakteru pracovního poměru a statutu zaměstnavatele), a tudíž zaměstnanci očekávají její výplatu, bez ohledu na fakt, zda firma produkuje zisk, či nikoliv. Strukturu samotné mzdy bude věnována pozornost v další části této práce. Přesto lze již nyní zmínit skutečnost, že značnou část (někdy i celou) mzdu zaměstnanec tvoří pevná neboli fixní složka. Pokud má tedy zaměstnavatel zákonnou povinnost mzdu vyplácet a zaměstnanec má jednoznačně zaručenou její výplatu ve stanovené výši, zůstává otázkou, co zaměstnanec „nutí“ podávat co nejlepší výkon.

1.2 Motivace

Původ slova motivace odkazuje na latinský termín „motus“ či „moveo“ a je překládán jako pohyb. Ve slovníku lze nalézt definici motivu jako vnitřní pohnutku k jednání či stav jedince, který jej podněcuje k jeho chování. (Encyklopedický slovník, 1993, s. 708). S motivací pracuje zejména obor psychologie, kdy např. Nakonečný (2013, s.181) označuje motivaci jako proces, jež zaměřuje chování jedince na dosažení, více či méně určitého cíle. Nakonečný zmiňuje v souvislosti s motivací potřebu, a to jako základní motivační stav, kdy při vzniku potřeby dochází k zaměření jedince na uspokojení dané potřeby, tedy dosažení stavu tzv. uspokojení. Jako společný jmenovatel uspokojení je uvedeno dosažení stavu pro jedince příjemného. Cíl, tedy stav, o který daná osoba usiluje, označuje jako motiv. Armstrong a Taylor (2015, s.216) říkají, že právě motiv je důvodem pro konkrétní činnost člověka.

Proces motivace vede i ke konečnému rozhodnutí jedince, zda povolání vykonávat jako zaměstnanec či nikoliv. Upřednostnění zaměstnaneckého poměru před výkonem povolání ve vlastní režii, tedy formou podnikání, může mít různé důvody. Počínaje zažitou představou jedinců o určité jistotě, vidinou stabilního kontinuálního výdělků, potřebou zázemí poskytovaného zaměstnavatelem, obava z nedostatku organizačních schopností pro vedení vlastního podniku, nedostatek hmotných prostředků pro založení a vedení vlastní společnosti, potřeba získání zkušeností v prosperujícím podniku apod. Ať už jsou důvody jakékoliv, předchází výslednému rozhodnutí – nechat se zaměstnat – motivační proces jedince. Pro zaměstnavatele by mělo být důležité zjistit konkrétní motivační faktory jedince, neboť nemusí být v souladu se strategií a cíli firmy. Ku příkladu jedinec motivovaný představou typu: odpracuji si výhradně zadané úkoly v rámci stanovené pracovní doby a dostanu fixní mzdu bez ohledu na kvalitu/kvantitu práce, se zřejmě těžko slučuje s očekáváním zaměstnavatele, na jehož straně zpravidla převažuje očekávání typu: za nabízenou mzdu očekává podnik od zaměstnance maximální pracovní nasazení a kvalitně odvedenou práci. Obecný princip je jasný – motivovat zaměstnance k podávání očekávaných výkonů. Vlastní realizace ale tak snadná není. Procesem motivace se zabývá řada publikací, neexistuje však jednoznačný vzorec, který by byl aplikovatelný paušálně. Jak uvádí např. Nakonečný (2014, s. 29), funkcí motivace je uspokojení potřeb jedince. Protože každý člověk má jiné preference, a to v závislosti na aktuální situaci, konkrétních potřebách, přáních, osobních cílech a řadě dalších faktorů, neexistuje univerzální vzorec, který by bylo možné aplikovat na všechny zaměstnance. Je tedy více než vhodné, aby zaměstnavatel věnoval této oblasti dostatečnou pozornost.

V oblasti motivace se objevuje termín sebemotivace. Bláha, Čopíková, Horvátová (2016, str.22) uvádějí, že podle Armstronga (2007) jsou pracovníci, jež jsou motivováni sami od sebe, ideální. A to za předpokladu, že postupují tak, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí. Dále zmiňují, že řadu lidí je třeba motivovat z vnějšku, neboť dostatečně sebemotivováni nejsou. Publikace, které se věnují sebemotivaci rovněž zdůrazňují, že nestačí jen vnitřní touhy, sny či přání, ale je třeba podnikat kroky k jejich dosažení. Munisamy (2005, s. 94) říká, že sebemotivace je nutná pro každý okamžik při plnění úkolu. Pokud je sebemotivace přítomná, jsou lidé kreativnější a vnášejí do pracovních činností inovace. Opět je třeba zdůraznit, že zájmy zaměstnavatele a pracovníků by se měly v určitém bodě potkávat, tj. zaměstnavatel by se měl snažit zjistit, jaké jsou potřeby a cíle jednotlivých pracovníků. Jak již bylo uvedeno, sebemotivovaný člověk je bezpochyby přínosem, nicméně povědomí zaměstnavatele o tom, k jakému cíli dotyčný směřuje, je velmi užitečné. Jako ilustraci lze uvést člověka, jehož cílem

může být např. co nejrychleji od ukončení studia dosáhnout vedoucí pozice. Takový zaměstnanec se snaží rychle nasbírat potřebné znalosti a dovednosti. Pokud firma, ve které pracuje neumožňuje kariérní postup, pracovník ji opouští. Může nastat i situace, že takový člověk v relativně rychlém sledu cíleně střídá zaměstnavatele, právě za účelem získání zkušeností z různých firem či odvětví. Pro podnik je pak důležité zvážit, do jaké míry je pro něj takovýto zaměstnanec přínosem. Může se stát, že podobný pracovník přinese i za krátkou dobu svého působení zmíněnou kreativitu či invenci. Stejně tak si lze představit, že může jít o pracovní pozici, kde zaučení zaměstnance vyžaduje větší úsilí ze strany zaměstnavatele a tudíž není krátká doba působení žádoucí. Čas a prostředky vynaložené na začlenění takového pracovníka mohou převyšovat jeho faktický přínos firmě.

Z uvedeného vyplývá, že ano, sebemotivace je pro firmu jistě výborným začátkem, neboť daný člověk je schopen uvažovat (zanalyzoval své potřeby), organizovat (vytřídit dílčí představy a vytyčit si cíl) a jednat (podniká kroky k naplnění svých cílů). Je však třeba si ujasnit, zda cíl dotyčného zapadá do konceptu strategie firmy, resp. je v rámci působnosti takového jedince pro podnik přínosem. Současně by bylo vhodné zvážit, zda může zaměstnavatel nabídnout dotyčnému prostor pro další rozvoj či kariérní postup. A nelze opomenout ani fakt, že i v případě sebemotivovaného člověka může v průběhu času docházet k modifikaci jeho cílů či budoucích plánů.

1.2.1 Motivační faktory a teorie

Motivací v pracovním prostředí se zabývá ve své publikaci např. Urban (2017). Jako hlavní úkol vedoucích pracovníků ve společnostech spatřuje právě motivaci zaměstnanců. Dále uvádí, že nejde jen o pochopení událostí, které k motivaci přispívají, ale i k pochopení těch, které jí brání a dané okolnosti označuje jako motivační faktory. Tyto faktory pak Urban třídí dle různých hledisek:

- A. Hierarchický model** – je založen na úvaze, že potřeby jsou uspořádány hierarchicky a k jejich uspokojování dochází postupně, tj. od nezákladnějších potřeb po ty „vyšší“. Nejznámějším představitelem je Abraham Maslow a jeho pyramida potřeb:

Schéma 1: Význam a cíle potřeb

POTŘEBY	VÝZNAM	CÍL
seberealizace	rozvoj vlastních schopností, získávání zkušeností	možnost kreativity v zaměstnání, prostor pro učení
uznání	prestíž, úspěch, respekt ostatních	uznání kolegů a nadřízených
sociální	přátelství, společenské přijetí	atmosféra na pracovišti, pracovní sociální kontakty
jistoty	pocit bezpečí, zdraví	pracovní prostředí a podmínky
fyziologické	nutné pro přežití	mzda za práci

Zdroj: upraveno dle Urbana (2017, s.13)

Armstrong a Taylor (2015, s.220) řadí Maslowovův přístup mezi teorie zaměřené na obsah, jejichž cílem je identifikace faktorů, které souvisí s motivací. Dle těchto teorií jsou obsahem motivace právě potřeby, jejichž nerovnováha vyvolává takové chování, které směřuje k nastolení rovnováhy. Maslowova teorie potřeb stále patří k základům, je však třeba neopomenout i kritické názory poukazující na její nedostatky. Praktickým příkladem je např. studie provedená vědci z University of Illinois, kdy na vzorku zemí reprezentujících všechny hlavní regiony světa testovali Maslowovy teze.

Původním záměrem bylo získat data ze 155 zemí, které měly zahrnout 95 % lidské populace. Kompletní vyhodnocení však reprezentuje jen 123 zemí tj. 66 % celosvětové populace. Zajímavým zjištěním podle Dienera bylo, že lidé hodnotí svůj život pozitivněji, pokud jsou spokojeni i ostatní členové společnosti, ve které jedinec žije. Další významný závěr studie představuje zjištění, že lidé mohou být spokojeni se sociálními vztahy a seberealizací, přestože nejsou uspokojeni jejich základní potřeby a pocit bezpečí. Jako revizi Maslowovy teorie vnímá Diener i zjištění, že naplnění různých potřeb vyvolává různé typy uspokojení. (news.illinois.edu; academic.udayton.edu)

Mezi další teorie zaměřené na obsah řadí Armstrong a Taylor (2015) např.:

Alderferovu teorii ERG – potřeby jsou řazeny do tří kategorií

Existence – lidské potřeby typu hlad či žízeň, ale i mzda či pracovní podmínky

Sounáležitost – lidská potřeba zapojení se do transakcí v prostředí, kde žijí

Růst – hledání maximálního využití svých schopností; jde o potřebu nejvýznamnější

McClellandovu teorii potřeb – založena zejména na studii manažerů

Potřeba úspěchu – snaha uspět v konkurenčním prostředí; označována jako stěžejní

Potřeba sounáležitosti – potřeba přátelských vztahů s ostatními

Potřeba moci – potřeba vedení či ovlivňování ostatních

Herzbergův dvoufaktorový model – založen na předpokladu existence dvou skupin faktorů:

Motivační – souvisejí s vnitřní motivací, zahrnují mj. potřebu výkonu práce, získání úspěchu, možnost povýšení

Hygienické – vztahují se ke kontextu práce, odměně za práci či pracovním podmínkám

Všechny uvedené teorie svým způsobem třídí potřeby a snaží se je řadit dle priorit, resp. podle pořadí naplňování. Povědomost o různých skupinách potřeb je bezpochyby užitečná, protože lze předpokládat, že existující teorie v zásadě postihují škálu rozmanitosti lidských potřeb. Jsou tedy vhodným přehledem pro personální práci a pomůckou pro vypracovávání motivačních programů ve firmách. Jedná se však pouze o teorie a nelze je brát jako dogma. Jak výše zmíněná studie University of Illinois ukázala, stále lze s teoriemi pracovat, je však třeba mít na zřeteli, že pořadí naplňování potřeb nemusí být v dané době, zemi či společnosti totožné. Nutno zmínit, že ku příkladu aktuálně probíhající celosvětová pandemie Covid-19 minimálně na nějakou dobu může pořadím potřeb zamíchat. Do jaké míry a zda vůbec, či jsou předpoklady mylné, prokážou až následné relevantní studie. Každopádně je nutno si uvědomovat, že lidské potřeby se mění, ať již v závislosti na čase či vlivem jiných významných okolností.

B. Vnitřní a vnější faktory – jde o pohled na motivaci jako na proces, kdy Urban (2017) definuje jako **hlavní vnitřní motivační faktory**: samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam. Vnitřní motivaci lze definovat jako motivaci, která vychází z práce jako takové a jde o vnitřní pohnutky daného člověka. V případě, že jsou prováděny kroky, za účelem vyvolání motivovaného chování pracovníka, jde o **vnější motivaci** (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218). V zásadě stejný princip vysvětluje i Plamínek (2015), ale na rozdíl od Urbana či Armstronga a Taylora pracuje s pojmy stimul a motiv. Stimuly představují vnější pobídky, motiv pak pohnutky vnitřní. Motivaci jako takovou vysvětluje jako akci provedenou za účelem vyvolání ochoty k plnění nějakého úkolu při využití již existujících vnitřních zájmů (motivů) člověka.

C. Hmotné a nehmotné faktory – představují v zásadě odměnu či ocenění práce daného jedince, kdy **hmotné** faktory jsou reprezentovány především penězi, mezi **nehmotné** se řadí pochvala, povýšení, osobní rozvoj v rámci profese apod.

V rovině pracovní motivace nutno zmínit i pojmy:

A. intrinsická motivace, která představuje vnitřní uspokojení jedince z konkrétní práce

B. extrinsická motivace, nevztahuje se k práci jako takové, ale je reprezentována vytvářením pracovních podmínek organizací, jako např. podpora v pracovním úsilí a poskytování zdrojů (Bláha, Čopíková, Horvátová, 2016, s. 22)

Výčet teorií rozhodně není vyčerpávající, pro účely této práce je však považován za dostačující. Existuje i celá řada praktických studií, kdy se různí vědečtí pracovníci snaží ověřit vybrané teorie v praxi. Faktem zůstává, že byt' se jedná i o teorie neověřené, rozhodně lze doporučit se s obecnou teorií seznámit. Minimálně firmám pomůže předejít opomenutí různých aspektů, které je třeba při personální práci vzít v potaz. Počínaje náborem zaměstnanců, přes průběžnou práci s nimi a jejich hodnocení, až po ukončení jejich působnosti v podniku.

1.2.2 Motivace a peníze

Peníze jsou základní odměnou za pracovní výkon. Armstrong a Taylor (2015, s. 229) uvádí, že peníze jsou tím, co většina lidí chce. Současně poukazují na Herzbergovo (1968) zpochybnění účinnosti peněz, kdy nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, ale jejich získávání nezaručuje permanentní spokojenost. Podle Armstronga a Taylora (2015) představují vysokou motivační sílu, kdy prostřednictvím peněz lidé uspokojují své základní potřeby a s vyšším výdělkem i mnoho dalších potřeb. Je však třeba s peněžním odměňováním zacházet obezřetně a nezapomínat při koncepci odměňování na fakt, že růst finančních odměn může zvýšit pracovní výkon u lidí silně motivovaných penězi. Může se však minout účinkem např. u méně sebejistých lidí, kteří pobídky ve formě zvýšení peněžního příjmu neočekávají.

Touha mít peníze, je nejsilnější lidskou motivací. Čím více peněz lidé dostávají, tím více jich chtějí. Spokojenost lidí však není závislá na absolutní úrovni bohatství, ale na relativních změnách jeho úrovně, ať směrem dolů či nahoru. Jde o jev označovaný jako hédonická adaptace (Shah a Wendi, 2013, s. 379). Název pochází z řeckého myšlenkového směru, který považoval slast za nejvyšší dobro. Přesto bylo vědecky dokázáno, že čím většího uspokojení lidé dosahují, tím méně na ně účinky působí a uspokojení začnou brát jako samozřejmost (Dalajlama a Tutu, 2017).

Z uvedeného vyplývá, že peníze jsou významným faktorem pro stimulaci pracovníků, samy o sobě však vysoké výkony pracovníků nezajistí. Současně snaha motivovat pracovníky výhradně peněžními pobídkami účinkuje jen do určité míry. Bez dobře vypracovaného systému odměňování může naopak dojít k demotivaci, pokud nebudou pracovníci přesně vědět, co se od nich očekává, kdy a v jaké výši jim odměna náleží. Dále lze jen těžko očekávat, že zaměstnanci budou motivováni výhradně penězi a opomenout další faktory, které přispívají

k podávání očekávaného výkonu, jako jsou pracovní prostředí, vybavení pracoviště, vztahy s kolegy a nadřízenými pracovníky apod.

1.2.3 Ztráta motivace

Na dokreslení důležitosti významu motivace lze zmínit, jaké dopady má její ztráta. V průběhu výkonu práce může časem u jedinců dojít ke ztrátě motivace, jinak řečeno demotivaci. Ztráta motivace má přímý dopad nejen na výkon, ale může vyústit i ve ztrátu zaměstnance a zaměstnanec firmu opustí.

V krajním případě může ztráta motivace vyústit až v tzv. syndrom vyhoření (burn-out). Většinou tomuto stavu předcházejí různé zátěžové situace jako jsou stres, frustrace, konflikt, trauma, krize či deprivace. Syndrom vyhoření se objevuje u pracovníků, kteří jsou v každodenním kontaktu s lidmi. Zvýšené riziko se objevuje u těch jedinců, kteří jsou vystaveni pomoci druhým lidem a jsou tak emočně angažováni. Na předních místech profesí, které jsou vysoce ohroženy se objevují pracovníci z oblasti zdravotnictví, sociálních služeb, neziskových služeb či pedagogové. (Jeklová a Reitmayerová, 2006) Mezi „ohrožené“ však patří také právníci, úředníci v bankách, pracovníci věznic, profesionální funkcionáři, politici, ale i manažeři a lidé pracující v týmech (Kebza a Šolcová, 2003, s. 8).

V článku iRozhlas (ČTK, 2018) je uvedeno, že syndromem vyhoření je ohrožena pětina občanů České republiky. Článek odkazuje i na výzkum provedený v roce 2018, kdy z počtu 3.500 učitelů bylo syndromem ohroženo cca 65 % z nich. Relevantní statistiky týkající se ohrožení pracovníků v soukromém sektoru a pro konkrétní profesi nejsou k dispozici, nicméně problematika postoje zaměstnanců z hlediska jejich spokojenosti či angažovanosti v pracovním procesu je celosvětový problém a pohled na některé výzkumy může být dobrým vodítkem v uvědomění si, jak je motivace pracovníků a péče o ně důležitá. Z výzkumu provedeného v letech 2011-2012 globální a analytickou poradenskou firmou GALLUP vyplývá, že ze 142 zkoumaných zemí, je své práci oddáno a pravděpodobně je pozitivním přínosem pro svoji organizaci pouze 13 % zaměstnanců. 63 % zkoumaných respondentů je v zaměstnání neangažovaná, jinak řečeno jim chybí motivace, a tudíž nelze předpokládat, že budou investovat své úsilí na dosažení cílů firmy. Dále 24 % respondentů je cíleně neangažovaných, tj. jsou v práci silně nespokojeni a mohou dále negativně působit na ostatní kolegy a spolupracovníky. V Evropě (konkrétně v devatenácti západoevropských zemích) je angažováno 14 % zaměstnanců, zatímco více než 20 % je aktivně neangažovaných. (news.gallup.com)

Světová zdravotnická organizace (who.int) zveřejnila zprávu, která se zabývá duševním zdravím a poruchami chování na pracovišti. WHO uvádí, že práce prospívá duševnímu zdraví, ale negativní pracovní prostředí může naopak vést k obtížím v oblasti duševního i fyzického zdraví. Deprese a úzkosti mají pak významné ekonomické dopady v důsledku ztráty produktivity, které jsou odhadovány na 1 bilion USD ročně. WHO specifikuje rizika ohrožující duševní zdraví a pracovišti:

- nevhodné zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- špatné komunikační a řídicí postupy;
- omezená účast na rozhodování nebo malá kontrola nad svou pracovní oblastí;
- nízká úroveň podpory zaměstnanců;
- nepružná pracovní doba
- nejasné úkoly nebo organizační cíle

Jako osvědčené postupy pro ochranu a podporu duševního zdraví na pracovišti řadí WHO kromě mandatorní zdravotní péče i:

- zapojení zaměstnanců do rozhodování, zprostředkování pocitu kontroly a účasti; organizační postupy podporující zdravou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem;
- programy pro karierní rozvoj zaměstnanců a uznání a ocenění přínosu zaměstnanců.
- organizační postupy podporující zdravou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Syndrom vyhoření je až konečným důsledkem dlouhodobého působení rozličných faktorů. Aby nedocházelo k takto extrémním důsledkům, je možno v rámci personální práce, ať již HR oddělení či samotných vedoucích pracovníků eliminovat rizikové faktory na straně zaměstnavatele, tedy vnější faktory. Částečně je možno ovlivnit i faktory vnitřní, mezi kterými uvádí Jeklová a Reitmayerová (2006, s.15) osobnostní charakteristiku konkrétního pracovníka, jeho fyzický stav, způsoby chování a reagování v rozličných situacích. Autorky pak dále konkretizují cesty, které vedou ke ztrátě motivace:

- **ztráta ideálů** – prvotní nadšení z úkolů či nové práce je konfrontováno s realitou, která se rozchází s původními představami jedince

- **workoholismus** – jde o závislost na práci, kdy jedinec tráví dobrovolně postupně více a více času výhradně prací
- **teror příležitostí** – jakýkoliv nový úkol je přijímán jedincem s nadšením, vnímá jej jako další zajímavou příležitost, postupně však splnění všech rozpracovaných úkolů spotřebovává veškerý čas a energii jedince
- **další skutečnosti** – absence schopnosti říct NE dalším úkolům; permanentní tlak náročnějších projektů po delší dobu, ale i vysoké osobní nároky, kdy se jedinec není schopen podělit o práci s ostatními; snaha zvládnout vysoké množství cílů či poskytování značné míry emocionální podpory ostatním

V zájmu každé firmy by měla být péče o zaměstnance, aby motivaci neztráceli. Péči se rozumí nejen plnění legislativou daných povinností např. zdravotní péče, bezpečnost zdraví a ochrana při práci, ale celá škála dalších faktorů, které přispívají ke spokojenosti zaměstnance a kontinuální motivaci k práci pro konkrétní firmu. Například spravedlivým systémem hodnocení, příjemným pracovním prostředím a cílenou, otevřenou komunikací je možno předcházet řadě nedorozumění, problémů a následné fluktuaci zaměstnanců.

1.3 Tvorba pracovních míst

Již od svého vzniku definuje firma činnosti, které bude třeba vykonávat a zajišťovat, aby mohla jako společnost zajišťovat svůj chod a úspěšně fungovat. Jakmile jsou potřebné činnosti identifikovány, definovány a seříděny do skupin, vzniká tak předpoklad pro vytvoření pracovního místa. Následně je třeba zajistit pracovníky, tedy zaměstnance, kteří budou stanovenou práci vykonávat.

Armstrong a Taylor (2015, s.193) uvádí, že při tvorbě pracovního místa je nutno přemýšlet i o tom, jakým způsobem zajistit, aby plnění úkolů a odpovědností v rámci daného pracovního místa bylo pro zaměstnance maximálním přínosem pro stimulaci jeho vnitřní motivace. Dochází-li v organizaci k vytváření motivujících pracovních míst, pak je zaměstnancům umožněno vykonávat práci přiměřeně komplexní, rozmanitou, ale i významnou a poskytuje jim zpětnou vazbu (Šikýř, 2014, s.86). Kociánová (2010, s. 53) shrnuje dva hlavní cíle pracovních míst:

- zajištění nároků firmy na produktivitu, efektivitu činnost a kvalitu poskytovaných výrobků a služeb

- uspokojení potřeb zaměstnance co do jeho zájmů, rozmanitosti a podnětnosti jeho práce a potřeby úspěchu

Jak Armstrong a Taylor (2015, s. 192), tak i Šikýř (2014, s. 86) zdůrazňují rozdíl mezi **pracovním místem**, které je souhrnem předem definovaných pracovních činností, odpovědností a povinností, a **pracovní rolí**, jež představuje úlohu, kterou mají zaměstnanci hrát a chování, které se od nich očekává. Pracovní místo definuje, jakou práci zaměstnanec vykonává a určuje jeho roli v rámci hierarchie organizace. Procesu vytváření pracovních míst je nutno věnovat dostatečnou pozornost, neboť úzce souvisí s řízením pracovního výkonu (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 40) a následně pak s hodnocením výkonu zaměstnance a jeho výsledným odměňováním. Kociánová (2010, s. 54) zmiňuje, že podle Koubka (2007) jsou firmami mnohdy pracovní místa vytvářena na základě intuice a absentuje zkoumání obsahu a metod práce, optimalizace sjednocení pracovních úkolů a efektivní využití pracovníkových schopností.

1.3.1 Přístupy k tvorbě pracovních míst

Podle Šikýře (2016, s. 75-77) jsou při vytváření jednotlivých pracovních míst nejčastěji uplatňovány přístupy:

- **Mechanistický** – využívá hloubkovou dělbu práce a úzkou specializaci pracovníků; cílem je zjednodušení a rutina pracovních činností za účelem zvýšení produktivity a efektivity práce. Předpokladem pro úspěšné zavedení tohoto přístupu jsou stabilní podmínky, vysoká opakovanost činností, relativně velký objem práce, stálý počet pracovníků, jednoznačně daný pracovní postup, plynulý přísun surovin, materiálu a energií, bezporuchový provoz strojního zařízení a existence spolehlivé kontroly zaměstnanců.
- **Motivační** – základem je předpoklad, že ideálním podnětem pro zaměstnance je motivující práce. Jak již bylo výše uvedeno, motivující pracovní místo představuje práci, kterou Dvořáková a kol. (2012) podle Šikýře (2016) specifikuje jako:
 - **komplexní** – smysluplná a ucelená práce s rozpoznatelným výsledkem
 - **rozmanitá** – zahrnuje různé činnosti, uplatňují se rozmanité postupy, užívají se rozličná zařízení a dochází k využívání různorodých schopností
 - **významná** – je taková práce, která je jak v rámci firmy, tak i třetími stranami (tj. mimo vlastní organizaci) vnímána jako důležitá, přínosná a užitečná

- **autonomní** – představuje možnost zaměstnance v rámci daného pracovního úkolu samostatně jednat a rozhodovat
- **poskytující zpětnou vazbu** – kdy se zaměstnanci dostává zpětné vazby, a to jak prostřednictvím samotné práce, tak i od zainteresovaných stran (kolegové, zákazníci, nadřízený atd.)

Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 41) doplňují 2 uvedené nejčastější přístupy o přístup biologický a percepční. Koubek (2015, s. 64-67) blíže specifikuje podstatu těchto přístupů:

- **biologický** – někdy označovaný jako přístup ergonomický, neboť se zaměřuje na fyzické požadavky práce; soustředí se na eliminaci fyzické únavy, bolest či jiné zdravotní obtíže související s vykonávanou prací. Snaží se překonat nedostatky mechanického přístupu, jehož negativním rysem je zacházení s pracovníky jako se „stroji“. Přestože práce lidí bývá rutinní a jednoduchá, neznamená, že lidé nemají schopnosti, které by mohli rozvíjet, zájmy, názory či potřeby.
- **percepční** – zohledňuje schopnost vnímání (percepce) zaměstnanců; zaměřuje se na jejich duševní požadavky. Cílem je zjednodušení práce ve smyslu snížení náročnosti požadavků na zpracování informací zaměstnancem. Rizikovým faktorem tohoto přístupu je, že snížení duševních požadavků může snížit atraktivitu pro pracovníky z hlediska jejich rozvoje či prokázání vlastních schopností.

Optimálním přístupem při tvorbě pracovních míst v praxi je pak kombinace všech čtyř uvedených přístupů.

V souvislosti s motivačním přístupem je v literatuře zmiňován pojem **rotace práce**. Podle Dvořákové (2012, s. 134) se může jednat jak o rotaci pracovních úkolů, tak o rotaci pracovních míst a slouží k zajištění principů motivačního přístupu. Stejně jako Dvořáková (2012, s. 134-136), tak i Šikýř (2014, s. 89-90) specifikují význam rotace jako dočasné přemístění pracovníka na jiná pracovní místa, kde pak plní odlišné pracovní úkoly a může se změnit i prostředí pro výkon práce. Dochází také k obohacování úkolů a posílení pravomoci zaměstnanců.

Rotace se rozlišuje:

- **z hlediska času**
 - **krátkodobá** – probíhá v průběhu dne, pracovní směny či pracovního týdne; často se využívá u prací, kde jde vysoký stupeň monotonie a jednostranné zátěže

pracovníků (např. provozy s výskytem škodlivin, operátoři, pracovníci reklamačního oddělení aj.)

- **dlouhodobá** – trvá po dobu měsíců či let, obvykle až po uplynutí 2-3 let působení pracovníka v organizaci; vyžaduje delší perspektivu, zpravidla se uplatňuje ve velkých organizacích, které disponují širokou sítí poboček

- **z hlediska úrovní**

- **horizontální** – pohyb zaměstnance mezi pracovními místy stejné úrovně
- **vertikální** – rotace pracovníka mezi rozdílnými úrovněmi řízení
- **diagonální** – přesun zaměstnance mezi štábní a liniovou strukturou (např. z personálního řídicího útvaru přejde zaměstnanec do divize)

Rotace má bezpochyby svá pozitiva, jako je zvýšení rozmanitosti práce a eliminace rutiny, zvyšuje se flexibilita a zastupitelnost zaměstnanců. Dochází k rozšiřování znalostí a dovedností pracovníků, zaměstnanci získávají širší přehled o fungování celé organizace a rozšiřují své sociální dovednosti při navazování a utváření vztahů s novými kolegy. Při aplikaci rotačního principu je třeba počítat i s negativními důsledky, mezi které mj. patří dlouhá doba zaškolení a dočasný pokles produktivity práce, nebo větší organizační náročnost pro zavedení dlouhodobé rotace. Dotyčný pracovník se nemusí ztotožnit s dlouhodobými cíli útvaru, ve kterém je jen dočasně a v neposlední řadě, opouštění nově navázaných sociálních kontaktů nemusí vždy každému pracovníkovi vyhovovat.

1.3.2 Pracovní funkce, pracovní místo a pracovní role

Stručně shrnuto – pracovní místo představuje nejmenší jednotku organizační struktury zastávanou jedním zaměstnancem. Je definováno pracovními úkoly, s tím spojenou pravomocí, odpovědností, vyžadovanou kvalifikací a podmínkami, ve kterých práce probíhá (Dvořáková, 2012, s. 131). Pojmy **pracovní role** a **pracovní místo** Armstrong a Taylor (2015, s. 679) striktně oddělují a upozorňují na časté nesprávné zaměňování obou pojmů. Vymezují, že pracovní místo se týká úkolů a povinností, zatímco pracovní role se týkají lidí samotných (jejich chování a úlohy v organizaci nutné pro plnění požadavků vykonávané práce). **Pracovní funkce** pak představuje určitou skupinu pracovních míst se stejnými nebo velmi podobnými pracovními úkoly. V organizaci v zásadě může existovat jedna pracovní funkce, kterou pak vykonává více zaměstnanců tedy v rámci specifikované funkce existuje více pracovních míst. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 40) Příkladem pracovní funkce může být funkce účetní,

přítom v podniku jich pak může být více, tj. pro funkci účetní je vytvořeno více pracovních míst.

At' se jedná o pracovní místa či pracovní role, popř. pracovní funkce, měl by v každé organizaci existovat jejich popis. Popisy obsahují informace, které jsou ve společnosti využívány pro řadu dalších personálních činností, počínaje obsazováním pracovních míst, přes vypracování pracovní smlouvy, řízení a hodnocení pracovního výkonu, až po plánování rozvoje, vzdělávání a kariérní postup zaměstnanců. Současně jsou přínosem i pro samotné zaměstnance, kteří mají jasnou informaci o vymezení svých povinností, pravomocí a firmou očekávaném výkonu. (Kociánová, 2010, s. 51)

Základem jednotlivých popisů je analýza. Podle Šikýře (2014, s. 90) zahrnují analýzy pracovních míst speciální postupy zkoumání samotných pracovních míst a požadavky na zaměstnance. Výstupem by pak měly být patřičné dokumenty, které obsahují:

- **popis pracovního místa** – název daného místa, začlenění v rámci organizační struktury, pozice nadřízenosti a podřízenosti, úkoly popisovaného pracovního místa, pravomoci, povinnosti, odpovědnosti aj.
- **údaje o požadavcích na zaměstnance** – potřebné vzdělání, dosažené zkušenosti, nutné znalosti, očekávané chování aj.

Němec, Bucman a Šikýř (2014, s.41) uvádí praktický přístup k popisu pracovních funkcí, kdy některé firmy tyto popisy vnímají jako nadbytečnou administrativní zátěž, navíc omezující flexibilitu zaměstnanců a současně vnímají popisy jako nástroj, který mohou pracovníci zneužívat proti podniku. Není-li konkrétní činnost specifikována v popisu práce, mohou ji zaměstnanci odmítnout vykonávat. Oproti tomu se v praxi vyskytuje přístup opačný, a to především ze strany výrobních firem, kdy podnik považuje dokumentaci pracovních funkcí za klíčovou a pravidelně dochází k její aktualizaci, včetně podpisu ze strany zaměstnance, který je takto seznamován s přesným vymezením své pracovní funkce. Autoři uvádějí, že v praxi je vhodnější se přiklonit k druhému přístupu, neboť přináší řadu výhod mj.:

- charakteristické činnosti představují podklad pro určení kvantifikace a měřitelnosti cílů ke stanovení hodnocení zaměstnance
- zaměstnanec má jasnou představu o svých hlavních úkolech, informaci o dané odpovědnosti a pravomoci včetně konkrétního očekávání firmy

- požadované nároky stanovené popisem pracovní funkce jsou porovnávány se skutečným výkonem čímž dochází k hodnocení pouze toho, co pracovník může přímo ovlivnit
- popis pracovní funkce pomáhá při výběru nových pracovníků
- zamezuje zneužívání zaměstnanců, kdy není možno pracovníky pověřovat činnostmi, jež nejsou v souladu s jejich kvalifikací a pracovním zařazením

Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 262-264) uvádějí, že při analýze pracovních rolí, se jedná v podstatě o stejný postup jako u analýzy pracovních míst, s některými odlišnostmi. Popis pracovního místa nahrazuje **profil role** a specifikace pracovního místa je nahrazena **schopnostmi nutnými pro výkon role**. Profil pak nevyjmenovává jednotlivé úkoly, ale uvádí se očekávání v podobě výstupů a výsledků. Současně nemá charakter nařízení a norem, ponechává pracovníkům prostor pro využití svých dovedností v rámci vlastní interpretace dané situace. Podstatou profilů je vedení zaměstnanců k růstu v rámci jejich rolí a současně je nutno uznávat potřebu flexibility. Samotné schopnosti jsou pak definovány prostřednictvím:

- **odborných schopností**, odborné způsobilosti, kvalifikace - tzv. „tvrdé“ schopnosti (často používané anglické termíny: competence nebo hard skills)
- **schopností chování**, resp. očekávaného chování - tzv. „měkké“ schopnosti (anglické termíny: competency nebo soft skills)

Zda je pro podnik vhodnější cesta popisu pracovních míst či pracovních rolí, by mělo být na posouzení každého z nich. V případě, že však firma přistoupí k těmto popisům zodpovědně a nebude je vnímat jen jako zbytečnou administrativní proceduru, energie vložená do jejich tvorby a práce s nimi se vyplatí z více hledisek. Systematickým koncepčním způsobem dochází při vytváření popisů k jasné formulaci činností, které podnik potřebuje zajistit, současně pak poskytuje pracovníkům informace, co konkrétně od nich firma požaduje. Jak již bylo zmíněno, tyto popisy pak pomáhají i při náboru nových zaměstnanců, kdy je např. nutno do inzerované pracovní pozice uvést odpovědnosti a činnosti, které jsou od nové pracovní síly vyžadovány. V rámci tvorby popisu pak i sám zaměstnavatel získává ucelenou představu o časové, kvantifikační, kvalifikační, ale i behaviorální stránce a náročnosti dané pozice. Z praktické zkušenosti autorky této práce nejsou vhodné například příliš obecné a široké popisy. Vhodnější je specifikovat konkrétní oblasti dané profese, a to zejména ve firmách, kde je více než jeden pracovník pro danou oblast. Na příkladu účetní profese by místo uvedení specifikace pracovní činnosti – zpracování účetnictví, bylo vhodnější činnosti konkretizovat např.

zpracování došlých faktur, zpracování vydaných faktur, evidence majetku, zpracování bankovních výpisů atd. Rovněž ne vždy lze doporučit příliš dopodrobna vypracovaný seznam konkrétních úkonů. Opět na příkladu pracovníka účetního oddělení postrádá smysl specifikovat např. zpracování bankovních výpisů způsobem: stažení výpisů z bankovního softwaru, přenos bankovního výpisu do účetního softwaru, přiřazení jednotlivých úhrad k přijatým/vydaným fakturám atd. Na druhé straně bezpochyby existují profese, kde je naopak vhodné jednotlivé úkony jmenovitě specifikovat, ať již z hlediska eliminace přehmatů, či nutnosti zajištění provedení naprosto všech úkonů v daném pořadí pro zajištění bezproblémového chodu provozu apod. Takovýto přístup bezesporu nachází své opodstatnění minimálně ve výrobních společnostech.

Další přínos popisů pracovních funkcí či rolí zmiňuje Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 43-44), kdy vytvořené popisy umožňují měření velikosti každé pracovní funkce. Pod měřením velikosti autoři chápou rozsah a míru určitých parametrů nutných k výkonu pracovní funkce. Uvádějí přitom parametry:

- **znalostí a dovedností** – suma všech relevantních dovedností při standardním pracovním výkonu; měří se rozsah a hloubka odborných znalostí a schopností v oblasti mezilidských vztahů
- **řešení problémů** – míra samostatného myšlení a zpracování problémů; měří se míra volnosti a náročnosti problémů
- **odpovědnosti** - odpovědnost za činnost a její důsledky; měří se vliv na konečné výsledky

V praxi je pak výsledkem takového měření systém bodového hodnocení, který kvantifikuje velikost pracovní funkce a následně pomáhá při stanovení vlastního nominálního ohodnocení konkrétní práce. O metodách a postupech, jak stanovit konkrétní finanční hodnocení pro jednotlivé pracovní pozice, role či funkce bude pojednáno v oddílu 1.6. této práce. Základem pro praktické odměňování je stanovení hodnoty práce. Dle Šikýře (2016, s. 132-133) je hodnota práce vyjádření relativní míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti určité práce v porovnání s ostatními pracemi u daného zaměstnavatele. Na zjištění, jak je či není daná práce „hodnotnější“ než jiná existuje řada metod. Dvořáková (2012, s. 313-314) rozděluje metody na sumární a analytické, přičemž:

- **Sumární metody** – slouží k porovnání pracovních činností jako celku; neexistují na ně předepsané postupy a jsou postaveny na subjektivním úsudku hodnotitelů. Armstrong

a Taylor (2015, s. 432) označují takovéto metody jako neanalytické a uvádějí, že tyto metody jsou snadné pro zavedení a vlastní uplatňování. Jejich nevýhodou je, že neumožňují měřit rozdíly mezi pracemi a nezaručují tím rovné odměňování. Mezi sumární metody patří tzv. metoda katalogová neboli klasifikační či metoda pořadí.

- **Metoda pořadí** – hodnotitel vytváří pořadí prací dle jejich náročnosti, odpovědnosti a složitosti. Je organizačně nenáročná a srozumitelná, na druhou stranu značně subjektivní a nepřesná.
- **Metoda katalogová** – pracuje s předem připravenou stupnicí, resp. katalogem prací a hledá se nejlepší shoda dané práce s předefinovanými typovými pracemi ve stupnici. Je náročnější než metoda pořadí, neboť je třeba připravit katalog prací pro následné třídění aktuálních prací v podniku. Nevýhodou je značná míra subjektivity hodnotitelů.
- **Analytické metody** – stojí na principu systematického porovnávání jednotlivých kritérií složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Armstrong a Taylor (2015, s. 431) uvádějí jako výhodu těchto metod skutečnost, že je analyzována každá charakteristika práce zvlášť a hodnotitel má k dispozici jednoznačné referenční hodnoty. Tím se zajišťuje zvýšení objektivity hodnocení dané práce. Mezi analytickými metodami je typickým představitelem tzv. bodovací metoda, Armstrong a Taylor (2015, s. 432) zmiňují také metodu analytického porovnávání.
 - **Bodovací metoda** – jedná se formalizovaný postup, který poskytuje spolehlivý vstup pro jemnou diferenciaci mzdových tarifů. Podrobněji popisují postup opět Armstrong a Taylor (2015): jednotlivá práce je rozdělena na dílčí faktory – odpovědnost, znalost, dovednost či rozhodování; následně je každý faktor začleněn do hierarchie úrovní (obvykle pěti nebo šesti) a je mu přidělen maximální možný počet bodů. Přitom každý faktor může mít různou max. hodnotu dle toho, jak se liší představa hodnotitele o významu faktorů (v různých firmách může být důležitost faktorů odlišná) - jde o tzv. explicitní vážení, kdy významnější faktory dostávají vyšší max. bodovou hodnotu. Při různém počtu úrovní jednotlivých faktorů, jde o vážení implicitní – faktory s více úrovněmi pak mají více přidělených bodů. Souhrnný počet bodů jednotlivého faktoru je rozdělen mezi jednotlivé úrovně tak, aby vznikla číselná stupnice. Výsledkem celého postupu je tzv. faktorový plán. Součet bodů přidělených dané práci

představuje relativní hodnotu práce. Následně je možno práci zařadit do struktury peněžních odměn, pakliže vycházejí z hodnoty práce.

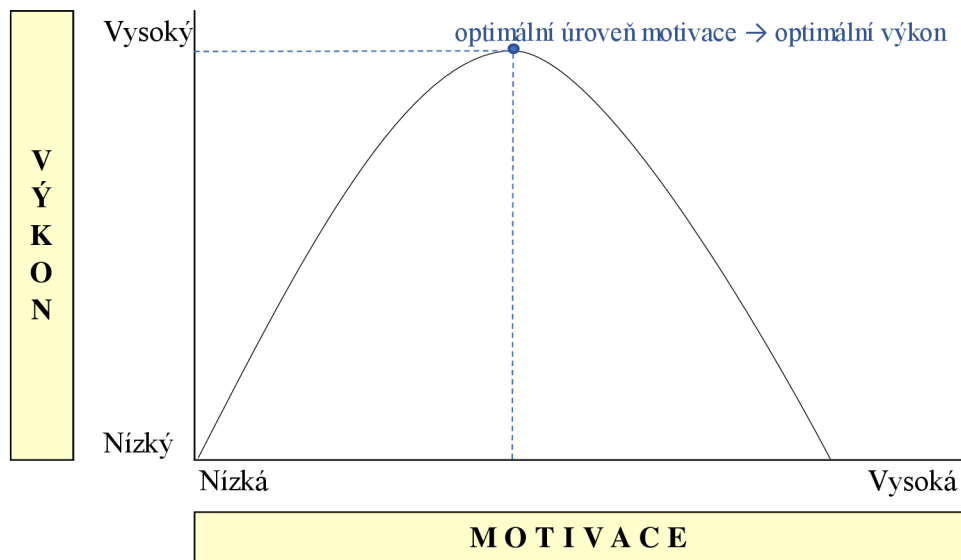
- **Analytické porovnávání** – obdobný postup jako u bodovací metody. Dochází zde k porovnávání s profily stupňů, pásem nebo úrovní jež byly analyzovány z hlediska totožných faktorů hodnocení práce. Následně se hledá nejlepší shoda dané práce s definovaným stupněm či rolí. Analytické porovnání se využívá zejména ve velkých organizacích, kde se aplikuje systém rolí a není pak třeba absolvovat celou proceduru bodového hodnocení pro každou práci. Předpokladem úspěšného fungování je dostatečně velký a reprezentativní soubor vzorových prací.

Praktickou pomůckou pro společnost, která se snaží roztřídit a popsat pracovní místa či role, může být v ČR Národní soustava povolání, jejímž správcem a garantem je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Online dostupný katalog (www.nsp.cz) po zadání názvu pracovní pozice zobrazí kvalifikační požadavky, výčet pracovních činností, kompetenční požadavky a v řadě případů i platové rozmezí.

1.4 Řízení pracovního výkonu

V okamžiku, kdy jsou definována pracovní místa, popř. pracovní role, nastává otázka řízení a následného hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců. Dvořáková (2012, s. 251) uvádí, že pro rozvoj podniku je třeba zabezpečit určitou úroveň pracovního výkonu. Současná koncepce managementu chápe takovéto zabezpečení jako komplexní proces vycházející z participace pracovníků na řízení a rozhodování. Dvořáková pak definuje cíl řízení jako motivaci zaměstnance ke společné formulaci pracovních cílů, aktivnímu řešení problémů v průběhu realizace cílů a rozvoj pracovníkových schopností a dovedností. Při řízení pracovního výkonu opět hraje důležitou roli motivace. Je třeba najít optimální míru motivace. Tzv. Yerkes-Dodsonův zákon říká, že nízká míra motivace přináší i nízký pracovní výkon. Stejně tak snižuje pracovní výkon i opačná situace, tedy přemíra motivace. Zvyšováním motivace dochází k růstu vnitřního napětí zaměstnanců, což negativně ovlivňuje i jejich výkon. (Pilařová, 2016)

Schéma 2: Vztah výkonu a motivace



Zdroj: upraveno dle Pilařové (2016)

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s.23) zmiňují, že podle Kravčákové et al (2013) představuje motivace, spolu se schopnostmi jedince dvě elementární skupiny jeho výkonnosti. Do výsledného výkonu pak promlouvají i pracovní podmínky (v nejširším významu) a k vyjádření vzájemného vztahu se používá vztah: $V = f(MSP)$, kde „V“ je úroveň výkonu, „M“ úroveň motivace, „S“ úroveň schopností a „P“ jsou pracovní podmínky. Na celkový výkon má tedy vliv více faktorů a pro dosažení úspěšného řízení, je nutno brát zřetel na každý z nich.

Podle Armstronga a Taylora (2015) vychází řízení pracovního výkonu ze tří teorií:

1. **Teorie cíle** – klade důraz na zaměření se na stanovování a sjednávání cílů tak, aby bylo možno měřit a řídit pracovní výkon
2. **Teorie kontroly** – hlavní pozornost je věnována zpětné vazbě, jejíž prostřednictvím dochází ke korekci a formování chování, čímž se zpětná vazba stává klíčovým nástrojem řízení pracovního výkonu
3. **Teorie sociálně kognitivní** – staví na sebedůvěře ve vlastní schopnosti, tj. důvěra v sebe sama ve smyslu možnosti / nemožnosti zvládnutí daných úkolů významně ovlivňuje pracovní výkon; snahou je rozvoj a upevnění sebedůvěry zaměstnanců

Srpková a Řehoř (2010, s. 271) poukazují na skutečnost, že základem moderního přístupu k řízení pracovního výkonu je uzavření dohody o pracovním výkonu a osvojování si potřebných schopností mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným pracovníkem. Na základě takovéto dohody

dochází k provázanosti tvorby pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, jeho následné hodnocení a odměňování, čímž se zvyšuje podíl jednotlivých pracovníků na řízení. Armstrong a Taylor (2015, s. 392-393) uvádějí, že cílem řízení pracovního výkonu je rozvíjení schopnosti lidí, aby nejen naplňovali, ale i překračovali očekávání a současně plně využívali svůj potenciál ku prospěchu jak organizace, tak sebe sama. Další důležitou roli v odměňování pracovníků může hrát poskytování pozitivní zpětné vazby a ocenění jejich práce. Následně autoři připomínají, že řízení pracovního cyklu nepředstavuje metodu či nástroj pro řízení lidských zdrojů, ale jedná se přirozený proces řízení. Oporou pro toto tvrzení je i odkaz autorů na Armstronga a Baronovou (1998, 2004), kteří na základě vlastního výzkumu formulovali deset principů řízení pracovního výkonu, mezi něž mj. patří principy, že: řízení pracovního výkonu není systémem, ale jde o skutečnost, jak řídíme lidi; dále to, co manažeři dělají, tj. přirozený proces řízení a další, že je třeba se více koncentrovat na dosažení změny chování než na samotnou formální stránku, tedy papírování.

Obecně se většina autorů shoduje v tom, že řízení pracovního výkonu je v zásadě daný cyklus. Hlavní fáze vymezuje např. Šikýř (2014, s. 111-113):

- uzavření dohody na dané období
- průběžné řízení pracovního výkonu
- zhodnocení výkonu za dohodnuté období

a celý cyklus se neustále opakuje.

Na základě získaných poznatků z literatury lze shrnout celý proces řízení pracovního výkonu následovně:

- 1. Vymezení role zaměstnance** – představuje specifikaci, co je od pracovníka očekáváno, čeho má dosáhnout a sumarizace informací, co zaměstnanec k zajištění a dosažení výsledku potřebuje
- 2. Uzavření dohody o výkonu** – zahrnuje definici období, na které je se uzavírá (rok, půlrok apod.); výčet podmínek a předpokladů nutných pro dosažení očekávaného výkonu; stanovení jednoznačných ukazatelů pro měření výsledného výkonu
- 3. Průběžné řízení výkonu** – v průběhu plnění pracovních úkolů je nutno pravidelně získávat informace o průběhu plnění, identifikovat možné problémy a snažit se najít řešení, aby došlo k zajištění výsledného očekávaného výkonu; významným prvkem je poskytování zpětné vazby

- 4. Výsledné hodnocení výkonu** – zhodnocení úrovně dosažení původně stanoveného výkonu, provedení měření výkonu na základě dohodou stanovených postupů, vyhodnocení vyřešených / nevyřešených obtíží jež vyvstaly v průběhu provádění výkonu, zhodnocení přínosů (popř. identifikace nedostatků), předpříprava dohody na další období

Aby byl celý cyklus smysluplný a byl opravdovým přínosem jak, pro organizaci, tak i pro zaměstnance, je zapotřebí zdůraznit obrovský význam komunikace. Bez neustálé komunikace není možno dosahovat dynamického rozvoje, efektivně a koncepčně řešit jakékoliv problémy a „posouvat“ celý podnik kupředu. Komunikace je nutná na všech úrovních – směrem od nadřízeného pracovníka k podřízenému a naopak, v rámci celého oddělení (tj. mezi kolegy stejného pracovního útvaru), mezi jednotlivými útvary organizace, ale i směrem od vedení společnosti ke všem zaměstnancům. Současně by měli mít zaměstnanci možnost komunikačního kanálu přímo směrem k vedení společnosti. Celá firma se dá přirovnat k lidskému organismu – neexistuje jeden jediný nejdůležitější orgán, celé lidské tělo je protkáno komunikačními kanály a narušení fungování jakékoliv části organismu má dopad na další části těla a následně celý organismus. Stejně tak nedostatek toku informací, absentující či nedostatečná komunikace v podniku, či izolovanost jednoho či více pracovních útvarů od ostatních má za následek stagnaci rozvoje firmy.

1.5 Hodnocení a odměňování pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je velmi důležitou součástí řízení pracovního výkonu. Pro hodnocení existuje řada metod, které se používají pro stanovení relevantní výsledné finanční odměny, kterou pracovník za dosažené výkony obdrží / neobdrží. Nedílnou a stěžejní částí výsledného hodnocení je hodnotící pohovor. Hodnotící pohovor by měl představovat diskusi hodnotitele a hodnoceného, zásadní je poskytování zpětné vazby. Pohovor by neměl být aktem překvapení, neboť veškeré nedostatky či obtíže mají být řešeny v průběhu celého období, na které byla uzavřena dohoda o pracovním výkonu. Rozhodně by také nemělo jít pouze o formální proces, ale o smysluplnou diskusi. Míra účasti by měla být cca 60:40 % ve prospěch hodnoceného, který by rovněž měl provést sebehodnocení a zhodnocení průběhu plnění úkolu a dosažení / nedosažení výsledku ze svého pohledu. Pro nadřízeného je tedy vhodnější více naslouchat než se snažit diskusi změnit v monolog či přednášku o kvalitě výkonu. Pro samotný pohovor je dobré držet se určité struktury průběhu vlastního pohovoru, která může vypadat následovně:

- diskuse o cílech a závěrech z předešlého hodnocení
- diskuse o průběhu aktuálně hodnoceného období
- zaměření pozornosti na klíčové oblasti hodnoceného období a zhodnocení kvality práce na nich
- úspěchy hodnoceného období – co vnímá jako úspěch hodnocený a co hodnotitel
- sumarizace připomínek k podmínkám práce, spolupracovníkům, k hodnotiteli či k firmě jako takové
- návrhy na příští období – identifikace oblastí pro zlepšení a nových úkolů
- souhrn očekávání hodnoceného a jeho představy o dalším rozvoji vlastních schopností

Pokud je nutno použít kritiku hodnoceného, mělo by se jednat o kritiku konkrétní a věcnou, nikoliv obecnou. V případě, že je kritizován hodnotitel, vhodným přístupem je kritiku od hodnoceného vyslechnout a snažit se vyhnout jak obrannému postoji, tak vytváření prostoru pro konflikt. Současně je třeba mít na paměti, že hodnotící rozhovor má vést hodnotitel, nikoliv hodnocený. Důležitým faktem pak zůstává, že stěžejní součástí hodnotícího pohovoru by měla být idea motivace – tedy je nutné vést celou diskusi takovým způsobem, aby byla v pracovníkovi udržena či probuzena motivace k dalším výkonům. (Mikuláščík, 2010, s. 153-158)

Způsob vlastního hodnocení, resp. konečné vyhodnocení výsledků pracovního výkonu, by mělo být stanoveno na počátku uzavření dohody o výkonu. Zaměstnanec musí mít jasnou představu, jakým způsobem a zač bude hodnocen. Při uzavírání dohody o pracovním výkonu je tedy vhodné se ujistit, že tomu tak je, aby se předešlo pozdějším konfliktům, zklamáním či demotivaci zaměstnance pro budoucí činnost. Jak uvádí např. Koubek (2011, s.131-132) pro posuzování pracovního výkonu existují specifické postupy tzv. metody hodnocení pracovního výkonu:

- **Hodnocení podle stanovených cílů** – využívá se zejména u nedělnických profesí a představuje následující postup:

stanovení cílů → zpracování plánů na jejich dosažení → vytvoření podmínek pro realizaci → měření plnění cílů → pokud je třeba návrhy a realizace pro zlepšení → stanovení nových cílů

Základní premisou je, že stanovené cíle jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené, dnes běžně známé pod zkratkou SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-framed).

- **Hodnocení dle norem** – metoda hojně užívaná pro dělnické profese, kdy se postupuje podle schématu:

stanovení výkonnostní normy → seznámení pracovníků s normami → porovnání výkonu s normami

I zde je nutno stanovovat normy dosažitelné a pracovníci musejí mít podmínky pro jejich splnění.

- **Hodnocení pomocí stupnice** – jde o metodu univerzální a vhodnou pro malé a střední firmy. Podstatou je vytvoření hodnotící stupnice, a to buď číselné nebo slovní. Lze tedy využít období školního známkování (1-5 či A-E) a obvykle bývají jednotlivé stupně slovně popsány (1 - vynikající, 2 - velmi dobrý, 3 - průměrný... atd.). Ve snaze vyhnout se stereotypu užívání sudých čísel se někdy používá stupnice jen lichých čísel od jednoho do devíti bodů. V praxi se ukazuje, že je pro hodnotitele snazší využívat pro hodnocení slovní popis. Výhodou této metody je možnost porovnání pracovníků pomocí celkového počtu dosažených bodů, průměrného počtu bodů za všechna hodnocená kritéria či přidělit jednotlivým kritériím odlišnou bodovou váhu. Podle Armstronga a Taylora (2015, s.398) je hlavním nedostatkem této metody vysoká míra subjektivity. Rovněž shrnutí celého pracovního výkonu do klasifikační stupnice a ve výsledku označení zaměstnance jako průměrného či podprůměrného je ponižující a pro pracovníky demotivující. Dalším problémem může být tendence hodnotitele klasifikaci zkreslovat, ve snaze vyhnout se konfliktu s hodnocenými pracovníky.

Koubkův výčet metod lze doplnit o další metody, které zmiňuje Šikýř (2014, s.114):

- **Hodnocení volným popisem** – je metoda univerzální, nejčastěji využívaná pro hodnocení manažerů a specializovaných profesí; jde o slovní popis výkonu, který je hodnocen dle předem stanovených kritérií
- **Hodnocení metodou kritických případů** – univerzální metoda využívaná spíše pro poskytování doplňkových údajů o pracovním výkonu; podstatou je, že hodnotitel zaznamenává krajní situace uspokojivého / neuspokojivého výkonu hodnoceného

- **Hodnocení metodou AC/DC** – slouží nejen pro hodnocení pracovního výkonu, ale hodnotí i odbornou způsobilost a rozvojový potenciál; využívá se zejména pro klíčové zaměstnance; podstatou je jak individuální, tak skupinové řešení modelových úkolů a případových studií

Hodnocení pracovního výkonu zpravidla provádí manažer či nadřízený pracovník. Firma může ale uplatnit i model 360° zpětné vazby. Principem této metody je, že zpětnou vazbu (hodnocení) poskytuje nejen přímý nadřízený, ale i kolegové na stejné úrovni, přímí podřízení a interní nebo externí zákazníci. Důležitou součástí je i sebehodnocení, kde svůj výkon posuzuje sám zaměstnanec. (Folwarczná, 2010, s. 107)

Odměňování pracovníků představuje stanovení mzdy/platu a systém zaměstnaneckých výhod, které organizace poskytuje zaměstnancům za vykonanou práci. Jedná se současně o jeden z nástrojů managementu společnosti k mj. realizaci stanovené strategie podniku. Formy odměňování jsou rozeznávány:

- **peněžní**, kam se řadí mzda či plat, veškeré příplatky a benefity poskytované v penězích

- **nepeněžní**, jež jsou představovány naturálními požitky, výrobky, službami, vybavením, u kterého lze vyjádřit finanční hodnotu. Současně sem lze zařadit i faktory, jako je např. osobní uspokojení zaměstnance z tvůrčího charakteru práce, delegování odpovědnosti, vzdělávání a mnoho dalších. (Měrtllová, 2014, s. 104)

U peněžní formy jsou zmiňovány pojmy mzda a plat. Jejich rozdíl definuje Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 109, odst. 2 a 3:

(2) **Mzda** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

(3) **Plat** je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

a) stát,

b) územní samosprávný celek,

c) státní fond,

d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,

e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo

f) regionální rada regionu soudržnosti,

s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Stanovením výše platu se pak následně věnuje Hlava III. téhož zákona s odkazem na příslušné prováděcí předpisy. Mzdě je věnována Hlava II. Při stanovení nominální výše, nesmí být dle § 111, odst. 1. mzda ani plat nižší, než je minimální mzda, jejíž výši a podmínky předepisuje nařízení vlády, aktuálně Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.

Na rozdíl od platů, které jsou definovány zákonem dopodrobna, a to včetně specifikace finanční částky, konkrétní výše mzdy ve sféře soukromé je v rukou dané firmy. Z hlediska svobody podnikání a přirozeného fungování ekonomického prostředí je to jistě v pořádku, na druhou stranu vzniká soukromým společnostem nelehký úkol, kterým je vytvoření vlastního mzdového systému. Že se jedná o úkol opravdu nesnadný, co je třeba při tvorbě vlastní mzdové politiky neopomenout a jaké mohou být důsledky při absenci řádné koncepce, bude předmětem následující části.

Odměňování zaměstnanců je jednou z aktivit personálních činností. Na otázku, zda je či není nutno personálním činnostem věnovat pozornost i v malých a středních podnicích, odpovídá Koubek (2011, s. 17) jednoznačně ano, neboť je třeba si uvědomit, že lidé jsou pro podnik největším bohatstvím a jejich řízení rozhoduje o úspěchu celé organizace. Na rozdíl od některých personálních činností, které není v malých a středních firmách nutno provádět soustavně v krátkých časových intervalech, oblastem odměňování, péči o zaměstnance nebo hodnocení pracovníků doporučuje Koubek věnovat pozornost kontinuální.

V případě malé firmy, o nízkém počtu zaměstnanců, nemusí být stanovení mezd nic složitějšího a velmi pravděpodobně bude firma stanovovat výši konkrétní mzdy v daný moment s ohledem na aktuální situaci na trhu práce a své finanční možnosti. Nicméně i tímto způsobem pokládá základy budoucího mzdového systému. V případě, že dojde k rozvoji a růstu takovéto společnosti, budou na počátku stanovené mzdy stávajících zaměstnanců současně měřítkem pro nově příchozí pracovníky. Téměř každá větší či dnes již gigantická firma začínala právě s hrstkou zaměstnanců. S přibývajícím počtem zaměstnanců následně přibývá komplikací, jak řádně, vhodně, spravedlivě a v souladu s Listinou základních práv a svobod (čl. 28) stanovit mzdu všem zaměstnancům.

1.6 Skladba mzdy – mzdové formy

V okamžiku, kdy se vlastník společnosti rozhodne najmout prvního pracovníka, měl by řádně promyslet koncept odměňování. A to nejen aktuálně najímané pracovní síly, ale i potencionálních budoucích pracovníků. Čímž se dotýčný, ať již vědomě nebo nevědomě dostává k dalším personálním činnostem, kterými jsou vytváření a analýza pracovních míst a personální plánování (Koubek 2015, str. 20). Je-li k této fázi přistoupeno zodpovědně, lze předejít četným komplikacím v budoucnosti. Jakým způsobem bude stanovena konkrétní mzda, popř. jaká bude její skladba je v soukromé sféře plně v kompetenci dané firmy. Skladba mzdy může zahrnovat více druhů mzdových forem, které člení Dvořáková (2012, s. 320-324) na:

- **základní** – sem je řazena mzda časová a úkolová
- **doplňkové** – kam se řadí osobní ohodnocení, prémie, provize, odměny a bonusy, podíly na výsledku hospodaření podniku

Jiný pohled na třídění nabízí např. Vybíhal (2019, s. 90-91), a to z hlediska účetnictví, kdy druhy mzdových forem jako mzdu podílovou, provizní a osobní řadí mezi základní formy mzdy. Nad rámec této základní mzdy pak existují příplatky (za práci přesčas, ve ztížených podmínkách, noční práci, ve svátek či o víkendu). Tento pohled má nepochybně svůj význam z hlediska účetnictví a legislativního rámce, pro praktické řízení podniku je vhodnější přiklánět se k výše uvedenému rozdělení dle Dvořákové, ze kterého vycházejí i četní další autoři zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů.

Stejného členění forem mezd jako Dvořáková (2012) se drží i Němec, Bucman a Šikýř (2014, s.76-77), kdy dále blíže vysvětlují jednotlivé pojmy:

- **Časová mzda** – vychází z hodnocení časového rámce, kdy mzda je stanovena za danou časovou jednotku. V praxi se nejčastěji využívá měsíční či hodinová sazba. Jde o jednoduchou formu mzdy, co se týče administrativní náročnosti a vlastního výpočtu. Používá se u zaměstnanců, u nichž by jiná mzdová forma představovala náročný proces (z hlediska nákladů či času), dále u pracovníků, kde nelze jednoznačně či objektivně měřit výsledky práce, ale i u pracovníků, kteří nemohou ovlivnit objem odvedené práce.
- **Úkolová mzda** – je přímo závislá na výkonu zaměstnance, dochází k uplatňování standardizovaných norem, a to buď:
 - norma času – stanovuje čas připadající na jednotku práce, nebo

- norma množství – udává množství produkce za danou časovou jednotku.

Tato mzda zpravidla nachází své uplatnění ve výrobních podnicích. Mezi rizikové faktory této formy mzdy patří obcházení pracovních postupů, snaha o maximalizaci kvantity na úkor kvality, nadměrné fyzické vypětí či porušování bezpečnostních pravidel při práci, v neposledním případě plýtvání zdroji; to vše s cílem maximalizovat výkon ze strany zaměstnanců a zajistit si vyšší výdělek. Při stanovování norem úkolové mzdy je nutno rizikové faktory brát v potaz a vhodným způsobem koncipovat doplňková pravidla (např. měřítko kvality, bezpečnosti, maximální výše nákladů aj.).

Doplňkové mzdové formy:

- **Provize** – představuje mzdu částečně nebo úplně závislou na objemu prodaného zboží či služeb a nejčastěji se uplatňuje u pracovníků prodeje, jako jsou obchodní zástupci a pracovníci call center. Armstrong a Taylor (2015, s. 458) řadí tyto pracovníky mezi zvláštní skupiny pracovníků, u nichž se uplatňuje odměňování právě formou provizi nebo bonusů, a to z toho důvodu, že mají bezprostřední vliv na výsledky hospodaření firmy. Rizikovým faktorem při této formě odměňování je stanovení příliš nízké zaručené mzdy (i zaměstnanci se mzdou plně závislou na provizi mají nárok alespoň na nejnižší úroveň zaručené mzdy), čímž jsou dotyční vystaveni vysokému pracovnímu stresu. Následkem může být absence pocitu jistoty a vyšší míra fluktuace na těchto místech.
- **Prémie** – jsou vypláceny jednorázově nebo pravidelně na základě plnění pracovních povinností nebo při podávání nadstandardních pracovních výkonů. V poslední době bývá v praxi pro tuto formu odměny často užíván pojem bonus. Pravidla pro vyplácení prémie bývají upravena ve vnitřních předpisech zaměstnavatele nebo jsou součástí dohod o pracovním výkonu (viz. část 1.4. výše).
- **Osobní ohodnocení** – slouží ke kontinuální motivaci pracovníků dosahovat stanovené úrovně pracovního výkonu, běžně bývá vyjádřeno jako procento ze základní mzdy. Periodicita vyplácení bývá často stanovena na měsíční bázi a umožňuje tak rychlou reakci na nedostatečné či nadstandardní plnění pracovních povinností. Může být však i součástí dohody o pracovním výkonu uzavřené na delší časový interval.
- **Podíl na výsledcích hospodaření** – představuje snahu zaměstnavatele ocenit pracovní výkon všech zaměstnanců a posílit tím soudržnost pracovníků. Armstrong a Taylor (2015, s. 441-442) doplňují, že se takovouto formou odměny snaží organizace posílit

loajalitu a angažovanost zaměstnanců. Současně se tím snaží pomoci zaměstnancům si uvědomit, že se svou každodenní prací podílejí na úspěchu celé firmy. Dále autoři uvádějí, že mezi tři typy uvedené formy odměňování patří:

- podíly na zisku – vyplácí se v penězích nebo akciích a závisí na zisku dané společnosti
- podíly na vlastnictví – možnost pro zaměstnance získat akcie organizace
- podíly na výnosu – vypláceny v penězích, závisí na finančních výnosech společnosti

Přínosné detailnější informace (a to zejména pro praxi) k formám výkonového odměňování, poskytuje Urban (2017, s. 127-144). Jedná se o podmínění odměny podáním určitého pracovního výkonu. Jako hlavní cíl tohoto odměňování uvádí posílení individuální nebo skupinové výkonnosti. Základem pro funkčnost tohoto způsobu odměňování je srozumitelnost vazby mezi výkonem a odměnou včetně jasných ukazatelů, které převádějí konání na finance, možnost zaměstnance ovlivnit výsledky konání, průběžné sledování plnění nastavených aktivit a jednoznačné zdůvodnění výsledných rozdílů v odměně. V případě odměny vázané na výkon je třeba stanovit výši této pohyblivé složky. Vhodnější než volba konkrétní nominální výše je stanovení procenta ve vztahu k základní mzdě (mzdovému tarifu). **Relativní výše odměny** by měla být odstupňována v závislosti na tom, do jaké míry má možnost pracovník ovlivňovat výsledky své práce, popř. celkové výsledky firmy. Urban uvádí, že výše by se měla pohybovat v případě:

- dělnických a administrativních pracovníků v intervalu 10-15 %
- specializovaných profesí v rozmezí 20-25 %
- středního managementu mezi 30-35 %
- vyššího managementu v intervalu 40-60 % (vyjma nejvyššího či vrcholového řízení)

V závěru je zdůrazněna nutnost vyváženosti výkonového odměňování. Zpravidla se totiž u této formy odměňování objevuje více kritérií a pro výsledné hodnocení je třeba je sloučit. Optimálním způsobem je stanovení minimální hodnoty pro jednotlivá kritéria, kterých je nutno dosáhnout a cílová odměna je podmíněna dosažením úrovně všech ukazatelů současně. Není možno kompenzovat nedosažení úrovně u jednoho ukazatele přeplněním ukazatele jiného.

Z výše uvedeného lze konstatovat, že způsobů, jak stanovit mzdu pro zaměstnance v konkrétní firmě je celá řada. Každý podnik by měl v rámci koncepce celého mzdového systému vzít vřdy

v potaz minimálně charakter vykonávané práce, relativní hodnotu hodnocené práce a současně zohlednit i tržní situaci. Problematika tržního oceňování mezd má však svá úskalí. Omezení možnosti tržního srovnání se objevuje u vysoce specializovaných profesí, jejichž počet je u potencionálních zaměstnavatelů omezený. Dalším případem je nutnost korekce tržních hodnot pro potřeby firmy v situaci, kdy firma opírá mzdovou strukturu o hodnocení prací a snaží se o udržení vnitřní spravedlnosti v odměňování. (Urban, 2017, s. 119-120) Situaci neusnadňuje ani fakt, že v zásadě neexistuje jednoznačná tržní sazba přiřazená té či oné profesi. Získání informací o tržních sazbách navíc není sám o sobě snadný úkol. Pro jejich stanovení lze využít veřejných dat výzkumných institucí, statistických úřadů (v ČR např. data zveřejňovaná Českým statistickým úřadem) či poradenských firem (v ČR publikuje každoročně mzdový průzkum mj. společnost Hays Czech Republic s.r.o., kde ale kromě obecného popisu aktuálních trendů lze nalézt jen určité vybrané pozice) nebo může být pomůckou již dříve zmiňovaná Národní databáze profesí. Další možností je objednání analýzy pro potřeby podniku přímo na míru u poradenské společnosti. Tato cesta ovšem bývá poměrně finančně náročná záležitost. Naproti tomu samotné získávání dat z aktuální inzerce není spolehlivé a patří k nevhodným způsobům pro mapování tržní situace. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 428-431) V případě získávání dat z inzerce je na českém trhu problémem i fakt, že řada firem stále nezveřejňuje nabízené finanční ohodnocení, z generálního popisu pracovní funkce si zpravidla není možno vytvořit jasnou představu o objemu a náročnosti práce a v ne poslední řadě není vždy následně možné získat relevantní data o velikosti a hospodaření inzerující společnosti. Získaná data o výši odměn pak není možno zobecnit, natož využít pro porovnání s vlastní firmou.

Až do tohoto momentu byla v rámci systému odměňování věnována pozornost především peněžním formám odměn, za zmínku však stojí i formy nepeněžní. Ty získávají v poslední době u zaměstnanců na oblibě, proto je vhodné se s nimi alespoň stručně seznámit.

1.7 Zaměstnanecké výhody – benefits

Specifickou formou odměny pro pracovníky jsou zaměstnanecké výhody (benefity). Takovéto odměny však nejsou navázány na pracovní výkon ani na něj nemají žádný vliv. Slouží ke zvyšování atraktivity zaměstnání a zvyšují prestiž zaměstnavatele. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 80) Jde o formu péče o zaměstnance a uspokojování jejich individuálních potřeb a působí tím na jejich spokojenost. Úkol, který firma řeší je rozhodnutí, v jaké formě, rozsahu a míře volitelnosti samotnými zaměstnanci tyto výhody poskytovat. Doporučuje se provádět

interní šetření, do jaké míry jsou konkrétní benefity pro zaměstnance atraktivní a pokrývají jejich potřeby. Firma vynakládá na podobné výhody určité náklady a pokud zaměstnanci nejsou s výší nákladů seznámeni, nabízené výhody nevyužívají či si neuvědomují, že se jedná o jistý nadstandard, mívá se celý benefiční program účinkem. (Kociánová, 2010, s. 164)

Zaměstnanecké benefity je možno poskytovat formou:

- **fixní** – jedná se o plošné rozhodnutí, tj. všem zaměstnancům je poskytován vybraný produkt (např. zdravotní péče, penzijní připojištění aj.); nevýhodou je investice do zvoleného produktu bez ohledu na fakt, zda je o něj mezi zaměstnanci zájem anebo není
- **flexibilní** – jinak nazývaný cafeteria systém; kdy se jedná o nabídku více druhů zaměstnaneckých výhod, ze kterého si zaměstnanci dle svých preferencí volí, které využijí, a to až do předem daného limitu (ať již prostřednictvím užití bodových či finančních limitů)

V současné době se doporučuje přístup flexibilní. Mezi poskytované výhody patří např. příspěvky na kulturní či sportovní vyžití, soukromé životní či penzijní připojištění, zdravotnické služby, zvýhodněné půjčky, příspěvek na dovolenou, prodej výrobků či služeb firmy za zvýhodněné ceny v porovnání s cenou tržní aj. Při vytváření podobných systémů je nutno mít na zřeteli daňové dopady zejména na straně zaměstnance, kdy některé poskytované produkty mohou být předmětem daně z příjmu na straně zaměstnance. (Macháček, 2010, s. 1-4) V důsledku pak mohou být některé poskytované výhody spojeny s finanční participací zaměstnance a pokud není s tímto faktem dotyčný předem dostatečně obeznámen, může se u něj dostavit pocit nespokojenosti. Smysl vynaložených prostředků podnikem a původní účel – snaha dosáhnout spokojenosti zaměstnance, se pak vytrácí.

1.8 Další důležité faktory ovlivňující mzdový systém

Cílem dosavadní provedené odborné rešerše bylo seznámit čtenáře se základními oblastmi, které by měli patřit do procesu tvorby mzdového systému a bez jejichž znalosti se při koncepčním zpracování odměňování firma neobejde. Základní pravidla však v dnešní době již nestačí a existuje řada dalších aspektů, které promlouvají do stanovování rovného, spravedlivého, ale i motivačního odměňování a hodnocení pracovníků. Některé vybrané oblasti, jež autorka této práce považuje za hodné pozornosti, jsou dále uvedeny. Protože není cílem této práce dopodrobna se všemi z nich zabývat, bude daná problematika jen stručně

charakterizována. Smyslem je upozornit na fakt, že nastudováním obecné teorie základních pojmů a pravidel, personální práce rozhodně nekončí.

Všem je dnes v pracovně-právní oblasti bezpochyby známá otázka diskriminace, která je již řadu let zakotvena i v legislativě většiny zemí. Problém, o kterém existuje všeobecná povědomost, existuje o něm řada studií, publikací a diskusí, přesto českou legislativou pravidla stále ošetřena nejsou, je tzv. **genderová nerovnost** v odměňování. Např. ve výzkumu „Analýza příčin a procesů vedoucích k rozdílům v odměňování žen a mužů“, provedeným Ministerstvem práce a sociálních věcí se uvádí, že v ČR činí rozdíl ve mzdách a platech 21,1 % v neprospěch žen, zatímco evropský průměr se pohybuje na úrovni 16 % a dále, že v rámci výzkumu MPSV v roce 2018 bylo zjištěno, že v rámci téže firmy soukromého sektoru činí průměrný rozdíl v odměňování 11 % opět v neprospěch žen. (www.rovnaodmena.cz). Aktuálně, a to nejen v ČR lze tento problém řešit cestou apelace na jednotlivé podniky, aby sami aspekt nerovnosti v odměňování žen a mužů brali v potaz a zohlednili rovný přístup v rámci svého mzdového systému. Komplexním problémem genderové nerovnosti se zabývají i samy státní orgány, jejichž snahou je eliminace rozdílů na této úrovni. Z nejnovějších příkladů lze uvést např. dokument vlády České republiky: Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030 (www.vlada.cz).

Zajímavou oblastí je i problematika zvaná **age management**, jinak také generační management. V zásadě jde o problematiku práce se zaměstnanci různých věkových skupin ve firmě. Podle Rašticové (2012, s. 39-57) je nutno počítat s faktem reálného stárnutí evropské populace a přehodnotit pohled firem na řízení lidských zdrojů. Rašticová zmiňuje časté mýty např. o starších pracovnících, které vyvrací různé celosvětové studie. Vzhledem ke stárnutí obyvatelstva je nutno se staršími pracovníky počítat, oprostít se od zažitých stereotypů a naučit se s takovými zaměstnanci pracovat. Významnou devizou starších pracovníků jsou široké znalosti a zkušenosti, schopnosti řešit problémy a loajalita. Proto by mělo být v zájmu každé společnosti znalosti ve firmě udržet, čehož je možno dosáhnout například vhodnými motivačními programy pro starší pracovníky současně s vypracováním strategie přenosu know-how. Různé generace mají různé potřeby a preference. Neznamená to však, že by nemohli v pracovní oblasti najít společnou řeč a vzájemně se od sebe učit.

V oblasti vlastního odměňování, je na místě připomenout, že v rámci jedné firmy by mělo být hodnocení stejných pracovních pozic více či méně totožné bez ohledu na to, ve kterém místě je v rámci ČR vykonávána. Zaměstnanec zastávající v podniku pozici např. účetní v Ostravě by neměl mít nižší mzdu než účetní na pobočce v Praze. Přestože je tato povinnost definována

v Zákoníku práce, §110, odst. (1), v praxi se lze setkat se skutečností, že společnosti odměňují zaměstnance podle regionu, ve kterém se pobočka nachází. Ještě o něco komplikovanější je situace v případě nadnárodních společností. Pochopitelně není možno porovnávat absolutní výše mezd mezi různými státy, nicméně mzdový koncept by měl být jednotný. Pokud např. společnost využívá zařídění pracovních pozic do jednotlivých stupňů či kategorií, měl by účetní v Praze být zařazen na stejnou úroveň jako účetní v Maďarsku či Rakousku, resp. všude tam, kde má firma pobočky.

U nadnárodní společnosti je pak velice důležité pojmout regionální zvyklosti a praktikum. Autorka se v praxi setkala se situací, kdy vlastník korporace sídlil v asijské oblasti, kde bylo běžnou praxí zvyšování mezd o setiny procent. V okamžiku, kdy byla tato koncepce přenesena do Evropy, měla naprosto opačný účinek, než vlastníci očekávali. Místo vděčnosti za zvýšení mzdy se zvedla vlna nevole a řada zaměstnanců byla demotivována. Navýšení mzdy v řádu desetikorun bylo přijato negativně a došlo k oslabení motivace pracovníků. Dalším problémem mohou působit i názvy jednotlivých pracovních pozic, kdy v některé zemi může jít o běžně užívaný název, v jiné zemi je však vnímán odlišně. Konkrétním příkladem může být Finance Manager, kdy v českém prostředí se užívá buď označení finanční manažer nebo finanční ředitel nebo vedoucí finančního oddělení. Přestože rozhodující by měla být náplň práce a rozsah pravomocí a odpovědností, pro řadu lidí může být samotný název problematický a např. slovo ředitel vnímají jako významnější a představující vyšší prestiž než pojem manažer. Multikulturních rozdílů je celá řada, a i s nimi je třeba u mezinárodní společnosti počítat. V případně nadnárodních korporací je žádoucí, aby se management obeznámil se zvyklostmi a praktikami v jednotlivých zemích. Snahou by měla být nalezení takové struktury odměňování, která je přijatelná pro všechny země, ve kterých firma působí.

Ve výčtu dalších souvisejících oblastí lze dále pokračovat, nicméně tématem této práce je především finanční motivace a příklady výše vybraných problematik jsou považovány v tomto okamžiku za dostatečné.

2 Zvolené metody zpracování

V následující praktické části bude provedeno šetření ve vybraných společnostech, za účelem získání odpovědí na v úvodu formulované výzkumné otázky. Současně budou zjištění průběžně konfrontována se získanými teoretickými poznatky. Bude provedeno ověření, zda a do jaké míry využívají vybrané společnosti ve svých postupech teoretické rámce a postupy.

Základní metodou bude analýza mzdového systému ve firmách a deskripce celkového systému nastavení odměňování. Bez důkladné primární analýzy a pochopení užívaných praktik ve společnostech by nebylo možno zodpovědět základní výzkumnou otázku: Je nastavený systém odměňování a nominální výše odměn ve firmách pro zaměstnance motivační? Součástí analýzy bude sběr a sekundární analýza dat, za účelem provedení následné komparace. Vlastní šetření ve firmách bude zahrnovat studium interních předpisů, popisů práce, dalších dokumentů souvisejících s odměňováním zaměstnanců společností a mzdová data zaměstnanců. Dále budou prováděny rozhovory s klíčovými pracovníky, mezi něž patří finanční ředitelé, vedoucí jednotlivých oddělení a pracovníci personálních oddělení.

V průběhu vyhodnocování dat bude využita metoda srovnávání. Vybrané ukazatele obou firem budou srovnávány jak vzájemně, tak v návaznosti na existující statistické ukazatele. Účelem bude zjišťování a měření, zda stávající mzdové hodnocení koresponduje s aktuálně veřejně dostupnými údaji o mzdách. V případě identifikace odchylek bude provedena jejich kvantifikace a hodnocení přiměřenosti.

Prostřednictvím analogie budou zkoumány vzájemné souvislosti zjištěných skutečností. K pochopení celého systému aktuálního mzdového systému jednotlivých firem bude využita metoda syntézy, kdy v průběhu sběru dat a vlastního šetření bude snahou prostřednictvím dílčích složek mzdových systémů identifikovat vnitřní zákonitosti a souvislosti celé stávající koncepce odměňování ve vybraných společnostech. Prostřednictvím kauzální analýzy bude dílčím cílem identifikace možných příčin nežádoucích stavů, budou-li identifikovány. Stejně tak budou zmíněny existující postupy vedoucí ke stavům žádoucím.

Za účelem ověření teoretického rámce, konkrétně tvrzení, že:

- samotné peníze nezajišťují motivační prostředí
- nehmotné faktory odměňování, jako profesní, osobnostní či kariérní rozvoj jsou důležitým aspektem motivačního přístupu

bude provedeno dotazníkové šetření. Jeho cílem bude zjištění postojů a preferencí zaměstnanců. Předmětem dotazníku budou otázky týkající se upřednostňované skladby mzdového hodnocení a způsoby odměn, významnost firemních benefitů a jejich složení, stejně jako zjištění důležitosti ostatních faktorů spojených s výkonem pracovní činnosti. Forma anonymního dotazníku, jako kvantitativní výzkumná metoda byla zvolena z důvodu zvýšení předpokladu pravdivějších odpovědí. Vzhledem k nemožnosti provést průzkum v analyzovaných společnostech, bude proveden průzkum mimo tyto společnosti. Dotazník obsahuje devět otázek a je vytvořen pomocí nástroje Google Docs. Propagace proběhne na sociální síti Facebook a dále bude žádost o jeho vyplnění a další distribuci zaslána prostřednictvím emailové komunikace obchodním a osobním kontaktům autorky.

Okrajově bude provedeno i vzájemné srovnání úrovně mezd analyzovaných firem, za účelem zjištění, zda charakter výrobní a obchodní společnosti ovlivňuje koncept finančního hodnocení zaměstnanců. Budou identifikovány možné důvody odlišného přístupu firem k odměňování, budou-li zjištěny.

Průběžně bude prováděna sumarizace a komparace získaných dat. Pro větší názornost mohou být data znázorněna graficky, uspořádána do tabulek či předkládána formou schémat. K vyhodnocení dat budou použity matematické a statistické výpočtové metody tam, kde to bude vhodné.

Tabulka 1: Časový harmonogram realizovaných činností

Činnost v analyzovaných společnostech	Časový rámec činnosti	
	ELEKTRO s.r.o.	POTRAVINY s.r.o.
rozhovory s klíčovými pracovníky	říjen 2020 - listopad 2020	leden 2021 - únor 2021
sběr, třídění a zpracování dat získaných z analyzovaných firem	duben 2021 - červen 2021	
následné upřesnění sporných bodů po vyhodnocení dat	červenec 2021	srpen 2021

Dotazníkové šetření	Časový rámec činnosti
výběr otázek a celková koncepce dotazníku	květen 2021
příprava databáze respondentů	květen 2021 - červen 2021
distribuce dotazníku	červen 2021
uzavření dotazníku pro odpovědi	červenec 2021
vyhodnocení a zpracování odpovědí	srpen - září 2021

Zdroj: práce autorky

3 Praktická část práce

3.1 Představení vybraných firem

Vzhledem k citlivosti mzdových údajů, nebyl autorce udělen souhlas se zveřejněním názvů jednotlivých firem. Analyzované firmy budou tedy pro účely této práce označeny pracovními názvy. V případě potřeby budou rovněž pozměněny názvy specifických pozic, které by mohly vést k identifikaci zpracovávaných společností, a to takovým způsobem, aby i po případné úpravě názvu plně vystihovaly hlavní charakter dané pracovní pozice.

Firma ELEKTRO s.r.o. byla založena v roce 1994 jako dceřiná společnost nadnárodní korporace. České kanceláři byla ponechána značná volnost a decentralizované řízení. Předmětem podnikání firmy je velkoobchodní prodej spotřebního zboží, konkrétně elektroniky. S přibývajícímí lety postupně narůstal i počet zaměstnanců, rozšiřovala se i škála obsazovaných pozic. Za celých 23 let činnosti však nedošlo k ucelené a systematické práci s finančním hodnocením zaměstnanců z globálního pohledu. V roce 2017 došlo k větší centralizaci řízení a mimo jiné i ke zřízení oddělení lidských zdrojů (HR oddělení) pro centrální Evropu. Nové oddělení se pak začalo podrobněji věnovat i práci s českou pobočkou. Společnost byla založena s devíti zaměstnanci, v současné době má společnost zaměstnanců 38. V roce 1994 začínala firma s obratem 70 mil., nyní se její obrat pohybuje kolem 390 mil.

Společnost POTRAVINY s.r.o. je původně ryze česká společnost, založená v roce 1993, která prošla v průběhu let řadou přeměn a dnes má zahraničního vlastníka, čímž se stala součástí evropského řetězce výrobních firem. Předmětem činnosti je výroba a velkoobchodní prodej potravinářských výrobků. Z původního počtu 99 zaměstnanců se dostala firma na dnešních 114 pracovníků, obrat vzrostl z počátečních 18 mil na současných 997 mil. Vzhledem k velikosti firmy co do počtu zaměstnanců a výrobnímu charakteru, od svého založení firma disponuje mzdovou účtárnou, v jejíž kompetenci je i sledování systému mezd a analýza podkladů pro koncepční odměňování.

V další části práce budou zpracovávána data z obou společností, bude provedeno jejich vzájemné porovnání, identifikace rozdílů či společných znaků související se zpracovávaným tématem.

3.2 Mzdová politika a tvorba mezd v analyzovaných firmách

Předmětem této části je analýza, jakým způsobem jsou ve zkoumaných firmách nastavovány mzdy, jaká je jejich skladba, zda existující související interní předpisy a co je jejich obsahem.

3.2.1 Vývoj mzdového systému ve firmě ELEKTRO s.r.o.

Dle zjištěných informací nebylo až do roku 2018 nahlíženo na mzdový systém komplexně, tj. z pohledu celopodnikové mzdové struktury. Se zřízením oddělení Human Resources (HR) pro východní Evropu v roce 2017, začalo docházet ke změnám, kdy nový HR Manager zahájil shromažďování dat týkajících se mezd, zaměstnancům poskytovaných benefitů a způsobů hodnocení zaměstnanců na východoevropských pobočkách. Zřízení funkce HR Managera pro východní Evropu se překrývalo s nově projednávaným systémem odměňování v podobě bonusů. Mateřská společnost ve spolupráci s poradenskou firmou vypracovala systém hodnocení podle dohodnutých cílů. Firma se rozhodla posílit a dále rozvíjet oblast řízení lidských zdrojů, kterou začala vnímat jako výrazně nedostatečnou v rámci svého dosavadního působení. Následkem těchto změn došlo ke změnám i na české pobočce.

Až do období těchto centrálních změn, nebyla na české pobočce věnována dostatečná pozornost rámcovému konceptu mezd a oblasti řízení lidských zdrojů jako takové. Neexistovala ani soustavná činnost v oblasti personálního řízení. Veškeré rozhodování o základních mzdách a doplňkovém odměňování byla spjata s funkcí ředitele pobočky. Stejně tak zavádění zaměstnaneckých výhod bylo v kompetenci ředitele pobočky, který ve spolupráci s finančním ředitelem stanovoval formy a způsoby benefitů. Ve společnosti neexistovaly a dodnes neexistují formalizované popisy pracovních míst ani vymezení pracovních rolí.

Při náborech nového zaměstnance, navrhl příslušný vedoucí oddělení odměnu pro nového pracovníka, tu následně korigoval a schvaloval ředitel společnosti a poté byl požadavek odeslán ke schválení jedinému vlastníkově firmy ELEKTRO s.r.o., kterým byl odpovědný pracovník mateřské společnosti v zahraničí. Stejným způsobem se postupovalo i při navyšování měsíčních mezd jednotlivých zaměstnanců nebo zvýšení základu pro roční (či půlroční) odměny. S výjimkou některých let v období velké celosvětové recese (v ČR patrně především v letech 2008-2015) byly každoročně plošně navyšovány základní mzdy minimálně o meziroční míru inflace v České republice. Zásadním problémem nekoncepčního přístupu (jak se ukázalo později) byl fakt, že nejen při náborech nových pracovních sil, tak i při individuálním zvyšování mezd daným pracovníkům docházelo k porovnávání mezd pouze v rámci daného oddělení.

Dalším nedostatečně promyšleným krokem při přijímání nových pracovníků bylo přílišné soustředění se na aktuální tržní situaci. Tedy někteří lidé byli najati za nižší mzdu, než by odpovídala dané pracovní pozici, ale i naopak. V zásadě se jednalo o kopírování momentální tržní situace – při převisu nabídky na straně zaměstnanců firma šetřila, při převisu poptávky na straně zaměstnavatele byla společnost „nucena“ poskytnout zaměstnanci mzdu vyšší, než bylo původně zamýšleno. Zásadní problém tohoto nekoncepčního přístupu se projevil v letech 2017-2019.

Poté, co východoevropský HR Manager shromáždil mzdové informace z poboček, došel k závěru, že obecná koncepce mzdového systému se liší pobočka od pobočky. Tato skutečnost byla dána historicky, kdy si jednotliví ředitelé v každé zemi stanovovali systémy hodnocení sami, bez vzájemné koordinace. Tím, že absentoval spojovací článek, ať již ve formě evropského koordinátora či minimálně doporučení ze strany mateřské společnosti, vyvíjely se cesty řízení mezd na každé pobočce různě. Z toho důvodu došlo i ke ztížení situace pro implementaci nového konceptu odměňování požadovaného centrálou, tedy mateřskou společností. S aplikací nového přístupu a zavedení hodnocení dle dohodnutých cílů si nakonec pobočky poradily prostřednictvím využití přechodných období. Nový systém požadoval vyplácení odměn na roční bázi, kdy zejména u obchodních zástupců byla takováto změna poměrně zásadní, když do té doby bylo zvykem vyplácet bonusy této skupině zaměstnanců na měsíční, kvartální či maximálně půlroční bázi.

V rámci České republiky došlo k odhalení problému významnějšího, a to v okamžiku, kdy se rozhodl HR Manager zajistit analýzu pracovních míst na všech pobočkách s pomocí poradenské společnosti. Analýza probíhala v roce 2018. Výsledkem bylo rozřídění pracovních míst do stupňů dle:

- míry odpovědnosti a pravomocí
- kvalifikačních požadavků na vykonávanou práci
- náročnosti vykonávané práce
- míry vlivu na výsledek hospodaření společnosti

Přestože výsledky poskytnuté poradenskou firmou podnik lehce modifikoval, a to z důvodu odlišného interního pohledu na důležitost některých pracovních funkcí pro společnost, bylo zjištěno, že mezi stejně odpovědnými stupni jsou významné rozdíly v absolutní výši mzdy. Rovněž byly identifikovány rozdílné mzdové sazby v rámci téže pracovní funkce a stejného

oddělení. Firma byla postavena před problém, jakým způsobem významné rozdíly ve výši mezd korigovat a narovnat. Jednoznačné systémové řešení během roku 2019 nalezeno nebylo. V letech 2019–2020 čelila firma problémům s omezenými dodávkami sortimentu a situace se ještě více umocnila celosvětovou pandemií Covid-19 kdy přestalo být koncepční řešení mzdového systému prioritou. Naopak postupně společnost přistupovala k úsporným opatřením, včetně snižování stavu zaměstnanců. Do dnešního dne tedy není problém identifikovaný před téměř třemi lety uspokojivě systémově vyřešen.

Co se v letech 2017-2018 společnosti podařilo, bylo zavedení odměňování podle dohodnutých cílů a dodnes tento systém využívá. Jakým způsobem proces stanovení cílů na dané období probíhá bude uvedeno následně. Na závěr této části je ještě nutno dodat, že způsob odměňování podle dohodnutých cílů není zakotven v žádném interním předpisu, ale je součástí mzdových výměrů zaměstnanců, kde je uvedeno, že: „Zaměstnanci může být vyplacen roční bonus, na základně vyhodnocení plnění předem stanovených cílů. Základní výše odměny činí XY Kč a maximální dosažitelné procento je stanoveno ve výši 130 % základní částky“.

3.2.2 Vývoj mzdového systému ve firmě POTRAVINY s.r.o.

Jakým způsobem byly stanoveny mzdy a odměny v počátcích vzniku firmy nebylo možné identifikovat. Pracovníci, kteří byli u založení firmy či působili ve společnosti v té době, již ve firmě nepůsobí. Dle dostupných informací se však podařilo zjistit, že v roce 2005 byl vypracován katalog prací spolu s interní směrnici, stanovující způsoby odměňování. Od té doby probíhá v periodicitě 3-4 let revize obou dokumentů a v případě potřeby jsou upraveny v návaznosti na aktuální potřeby podniku. Jak katalog prací, tak systém odměňování jsou stále aktivně využívány a podařilo se je udržet i přes různé změny vlastníků společnosti v průběhu let. Ve společnosti od počátku existuje personální oddělení, které nejen, že dohlíží na dodržování směrnice, vypomáhá vedoucím jednotlivých oddělení s nábory či otázkami personálních změn vůbec, ale současně zpracovává mzdy pro celou společnost.

Existující katalog prací byl vypracován společností interně ve spolupráci finančního a personálního oddělení, následně byl revidován tehdejšími ředitelem společnosti. V tomto případě nebylo nikdy využito služeb externí poradenské firmy. Katalog prací je postaven na základě vyhodnocení následujících kritérií:

- složitost vykonávané práce
- míra odpovědnosti
- fyzická a psychická náročnost práce.

Stejně jako rozdělení prací do kategorií, i nominální výši tarifních mezd si společnost stanovuje sama. Při náboru nových zaměstnanců je v první řadě posuzován katalog prací, tedy do jaké kategorie nový pracovník spadá. Současně se přihlíží k aktuální tržní situaci, nicméně je snahou udržet mzdu pro nového zaměstnance v intervalu odpovídajícímu dané kategorii, aby došlo ke stanovení spravedlivé odměny v rámci podniku a nedocházelo k deformaci celého konceptu mezd. Katalogizace pracovních pozic je vytvořena pro dělnické profese a administrativní pracovníky. Existuje však jmenný seznam pozic, na které se toto zatřídění nevztahuje a takové pozice mají stanovenou smluvní mzdu. Mezi tyto pozice patří jednotliví manažeři oddělení, ale třeba i obchodní zástupci a dále pak specialisté typu hlavní účetní, právník, technik apod. Veškeré pracovní funkce, na které se vztahuje smluvní mzda, jsou konkrétně vyjmenovány v interní směrnici pro odměňování. Ve společnosti dále existují podrobné popisy pracovních míst, které jednoznačně a jmenovitě vymezují veškeré činnosti pracovníků, jejich pravomoci a odpovědnosti.

3.3 Analýza odměňování ve zkoumaných společnostech

Předmětem této části bude vlastní analýza stávajícího způsobu odměňování ve vybraných společnostech. Podkladem pro zpracování budou vnitřní předpisy společností a další podpůrné dokumenty, pokud existují. Dále rozhovory s odpovědnými pracovníky a sběr dostupných dat o mzdách a způsobu odměňování. V průběhu šetření budou formulovány dílčí závěry a případná jednotlivá doporučení. Budou zmíněna i veškerá omezení, pokud se v průběhu zkoumání objeví. Komplexní shrnutí a veškerá zjištění budou uvedeny v závěrečné části této práce.

3.3.1 Koncept odměňování ve firmě ELEKTRO s.r.o.

Jak již bylo zmíněno, ve firmě se využívá systém odměňování podle stanovených cílů, a to pro všechny pracovní pozice. Dohoda o stanovení pracovních cílů se uzavírá na dobu jednoho roku a je představována strukturovaným formulářem, který je uveden v příloze č. 1. Na počátku období probíhají pohovory vedoucích oddělení s jednotlivými pracovníky, během nichž jsou specifikovány cíle, stanoveny podmínky, za kterých je možno cíle realizovat a každému cíli je přidělena určitá váha dle náročnosti a významnosti pro společnost. Takovéto cíle musí být stanoveny minimálně tři, maximálně pět. Součástí dohody jsou i cíle sociálních dovedností tzv. soft skills, které jsou na konci období rovněž hodnoceny. Dohody pro manažerské pozice obsahují navíc cíle týkající se práce se zaměstnanci, jejich vedení, komunikace s nimi a práce s týmem jakožto celkem. Každá část hodnocení má svoji váhu na celkovém výsledném hodnocení:

Schéma 3: Struktura pro stanovení ročních bonusů ve firmě ELEKTRO s.r.o.

	ZAMĚSTNANCI	MANAŽEŘI																								
1. Stanovení cílů	- min. 3 cíle, max. 5 - každý cíl může mít různou váhu - celkový součet vah dává 100%	- min. 3 cíle, max. 5 - každý cíl může mít různou váhu - celkový součet vah dává 100%																								
Podíl stanovení cílů na celkovém hodnocení:	80 %	80 %																								
2. Soft skills																										
Hodnocené oblasti:	<table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Váha</td> </tr> <tr> <td>Týmová spolupráce</td> <td style="text-align: right;">25 %</td> </tr> <tr> <td>Komunikace</td> <td style="text-align: right;">25 %</td> </tr> <tr> <td>Vzdělávání a rozvoj</td> <td style="text-align: right;">25 %</td> </tr> <tr> <td>Proaktivita</td> <td style="text-align: right;">25 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Σ 100 %</td> </tr> </table>		Váha	Týmová spolupráce	25 %	Komunikace	25 %	Vzdělávání a rozvoj	25 %	Proaktivita	25 %		Σ 100 %	<table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Váha</td> </tr> <tr> <td>Týmová spolupráce</td> <td style="text-align: right;">25 %</td> </tr> <tr> <td>Komunikace</td> <td style="text-align: right;">25 %</td> </tr> <tr> <td>Vzdělávání a rozvoj</td> <td style="text-align: right;">25 %</td> </tr> <tr> <td>Proaktivita</td> <td style="text-align: right;">25 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Σ 100 %</td> </tr> </table>		Váha	Týmová spolupráce	25 %	Komunikace	25 %	Vzdělávání a rozvoj	25 %	Proaktivita	25 %		Σ 100 %
	Váha																									
Týmová spolupráce	25 %																									
Komunikace	25 %																									
Vzdělávání a rozvoj	25 %																									
Proaktivita	25 %																									
	Σ 100 %																									
	Váha																									
Týmová spolupráce	25 %																									
Komunikace	25 %																									
Vzdělávání a rozvoj	25 %																									
Proaktivita	25 %																									
	Σ 100 %																									
	Stanovení cíle pro každou oblast	Stanovení cíle pro každou oblast																								
Podíl soft skills na celkovém hodnocení:	20 %	5 %																								
3. Vedoucí schopnosti																										
	X	<table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Váha</td> </tr> <tr> <td>Rozhodovací schopnosti</td> <td style="text-align: right;">20 %</td> </tr> <tr> <td>Vedení týmu</td> <td style="text-align: right;">20 %</td> </tr> <tr> <td>Organizační schopnosti</td> <td style="text-align: right;">20 %</td> </tr> <tr> <td>Schopnost řešení problémů</td> <td style="text-align: right;">20 %</td> </tr> <tr> <td>Delegování úkolů a pravomocí</td> <td style="text-align: right;">20 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Σ 100 %</td> </tr> </table>		Váha	Rozhodovací schopnosti	20 %	Vedení týmu	20 %	Organizační schopnosti	20 %	Schopnost řešení problémů	20 %	Delegování úkolů a pravomocí	20 %		Σ 100 %										
	Váha																									
Rozhodovací schopnosti	20 %																									
Vedení týmu	20 %																									
Organizační schopnosti	20 %																									
Schopnost řešení problémů	20 %																									
Delegování úkolů a pravomocí	20 %																									
	Σ 100 %																									
Podíl vedoucích schopností na celkovém hodnocení:	-	15 %																								

Zdroj: práce autorky

Z nastaveného schématu lze konstatovat, že firma klade důraz nejen na určitou úroveň pracovní výkonnosti spojené s plněním úkolů, ale i na schopnosti vzájemné spolupráce a komunikace. U vedoucích funkcí je pak významnou oblastí schopnost práce s týmem, vedení lidí a zvládání funkce co do organizace času, úkolů a umění poradit si v náročné a nestandardní situaci.

Dle získaných informací bylo největší počáteční obtíží při zavedení hodnocení podle cílů vlastní stanovování konkrétních cílů. Přes několikadenní školení měli jak zaměstnanci, tak manažeři tendenci vytvářet nové pracovní úkoly a projekty nad rámec stávající pracovní náplně. Pochopení, že tato cesta správná není a že cílem může být i např. udržení stávající pracovní výkonnosti se dostavilo poměrně rychle, díky pomoci a vedení HR oddělení. Dnes systém funguje bez problémů, stanovení požadovaného minima v podobě tří cílů již není problém. Zaměstnanci mají možnost přímo ovlivnit výši své odměny prostřednictvím korigování vlastního výkonu a tento systém je pro ně více motivační než dříve ad hoc stanovované roční odměny, které byly založeny výhradně na rozhodnutí vedení společnosti. O jak významné částky se u odměn jedná a do jaké míry se tedy zaměstnancům „vyplatí“ brát tento proces odměňování vážně, je předmětem následujícího rozboru.

Vzhledem k existenci kategorizace prací provedené v letech 2017-2018, je možno porovnávat výši bonusů jak v rámci dané kategorie, tj. u prací se stejným stupněm náročnosti a odpovědnosti, tak i diferenci hodnocení mezi kategoriemi. Aktuálně má společnost sedm

kategorií, které budou pro potřeby zkoumání označeny 1–7, kdy č. 1 označuje kategorii nacházející se v pomyslném žebříčku důležitosti na nejnižším místě, jde tedy o práce nejméně náročné, č. 7 je naopak kategorií nejvyšší. Vzhledem k faktu, že bonusy jsou vypláceny na roční bázi, je pro porovnání zvoleno procentuální vyjádření výše bonusu při 100% plnění stanovených cílů z celkové roční mzdy (tedy základní mzda násobená dvanácti měsíci). Přehled pak vypadá následovně:

Tabulka 2: Přehled kategorií a procentuálního hodnocení ve firmě ELEKTRO s.r.o.

Kategorie	průměrné % výše bonusu	Nejnižší % hodnota	Nejvyšší % hodnota	počet pracovníků v kategorii
1	6%	4%	10%	11
2	9%	9%	9%	1
3	10%	4%	22%	10
4	18%	4%	30%	10
5	6%	6%	6%	1
6	9%	4%	14%	2
7	19%	13%	28%	3

Zdroj: práce autorky

S přihlédnutím k teoretické části (oddíl 1.6), kde bylo zmíněno:

Tabulka 3: Odměny dle Urbana (2017)

Procentní vztah odměny k základní mzdě dle Urbana (2017)

Dělnické a administrativní profese	10-15%
Specializované profese	20-25%
Střední management	30-35%
Vyšší management	40-60%

Zdroj: zpracováno dle Urbana (2017)

jsou v Tab.1, zobrazující přehled firemního nastavení bonusů, na první pohled patrné jisté nelogičnosti. Teoreticky by se dalo předpokládat, že buď s rostoucí kategorií poroste i procentní výše bonusu anebo firma volí strategii stejného procentního odměňování, kdy absolutní částka bonusu bude s rostoucí kategorií růst též, neboť vyšší kategorie mají vyšší základní mzdu. Uvedené firemní schéma neodpovídá ani jedné z možností, otázkou zůstává, zda je důvodem určitá strategie nebo nejsou procenta stanovena vhodně. Valná většina funkcí ve firmě je administrativního charakteru, několik funkcí je manuálního charakteru a kategorie 6 odpovídá klasifikaci středního managementu, kategorie 7 pak managementu vyššímu. Proč je tedy např.

procento pro kategorii 4 vyšší než pro kategorii 7 či co je důvodem pro rozpětí 4-30 % ve čtvrté kategorii? Je třeba podívat se na jednotlivé kategorie detailněji.

Kategorie 1. - zahrnuje pracovníky s manuálním charakterem práce i administrativním charakterem. Mezi pracovníky v této kategorii nejsou žádné specializované práce, zahrnuje řidiče a asistentské pozice. Vyšší procento ohodnocení (6-10 %) mají řidiči, kde je zohledněna náročnost práce a nepravidelná pracovní doba. U administrativních pracovníků se procentuální hodnocení jednotlivých pozic pohybuje v rozmezí 4-7 %. Pokud vnímá firma část prací zahrnutých v této kategorii jako náročnější než ostatní, bylo by vhodné přeřazení těchto prací do kategorie vyšší.

Kategorie 2. - zahrnuje jednoho pracovníka, jehož odpovědnosti jsou vyšší než v kategorii jedna, nároky na vzdělání a praxi odpovídají kategorii 3. Z jakého důvodu je pro tohoto pracovníka vyčleněna samostatná kategorie nebylo zjištěno.

Kategorie 3. - rozpětí 3-22 % není zrovna úzké. Výsledkem šetření bylo zjištěno, že tato kategorie zahrnuje funkce, pro které je vyžadována určitá specializace (např. odborní poradci, technici, odborníci v marketingu, odborníci v oblasti obchodu). Stejně jako ostatní kategorie (vyjma kat. 2 a 5, kde je zastoupen jeden pracovník) se jedná o zaměstnance z různých oddělení. Bylo zjištěno, že procentní hodnocení v rámci reklamačního oddělení představuje odchylku ± 1 % od průměrné výše bonusového procenta pro jednotlivé pracovníky, v rámci oddělení marketingu existuje rozpětí 7-15 %, specialista pro obchod, logistiku a expedici je pak hodnocen odměnou ve výši 22 %. Poslední zmíněná funkce je spjatá s obchodní činností a tyto pracovníci bývají hodnoceni odlišně, neboť mají přímý vliv na výsledek hospodaření společnosti. Jak již bylo řečeno v teoretické části této práce, řadí se k tzv. zvláštním skupinám. Na dotaz, proč konkrétně tento pracovník není zařazen ve skupině vyšší (např. kat. 4, kde jsou mj. i obchodní zástupci), nedostala autorka práce žádnou odpověď. Nabízí se tedy řešení přesunout dotyčného do kategorie vyšší, která lépe odpovídá vyššími nároky na znalosti, praxi a odbornost. Současně i stávající struktura finančního ohodnocení tohoto pracovníka odpovídá vyšší kategorii. Rozpětí pro pracovníky oddělení marketingu je poměrně široké. Racionální zdůvodnění, proč má jeden pracovník hodnocení 7 % a druhý 15 % nebylo poskytnuto.

Kategorie 4. - opět poměrně široké rozpětí 4-30 %. V této kategorii jsou zařazeni jak specializovaní pracovníci typu účetní, specializovaný technický pracovník, tak i obchodní zástupci. A právě obchodní zástupci výrazně rozšiřují procentuální interval. Jejich

průměrné procentní hodnocení je 24 %, nejnižší činí 13 %, nevyšší pak 30 %. Ostatní pracovníci mají rozpětí 4-15 % a ani zde se autorce nedostalo žádného relevantního zdůvodnění, proč jsou rozdílné profese s rozdílným hodnocením zahrnuty ve stejné kategorii.

Kategorie 5. - zahrnuje jednoho pracovníka, který by mohl být bez sebemenších problémů zařazen v kategorii 4. Jedná se o specializovanou pracovní funkci, které jsou však již obsaženy i v kategorii nižší. Současně aktuální mzdové schéma a samotná výše mzdy tohoto pracovníka odpovídá kategorii 4.

Kategorie 6. - obsahuje pracovníky středního managementu, kde hodnocení jednoho čtyřmi procenty a druhého procenty čtrnácti nemá racionální oporu.

Kategorie 7. - jedná se o pracovníky vyššího managementu, typu obchodní ředitel, finanční ředitel, výkonný ředitel, ředitel reklamačního oddělení aj.

Vzhledem k identifikovaným nelogičnostem a pro systematičtější rozdělení pracovních pozic s ohledem na jejich hodnocení, navrhuje autorka úpravu kategorizace. Po zapracování výše navrhovaných úprav by vypadalo rozdělení kategorií následovně:

Tabulka 4: Upravený přehled kategorií a procentuálního hodnocení ve firmě ELEKTRO s.r.o.

Hodnocení po úpravách kategorií

Kategorie	průměrné % výše bonusu	Nejnižší % hodnota	Nejvyšší % hodnota	Charakteristika
1	6%	4%	7%	administrativní práce
2	9%	8%	10%	zaměstnanci s rizikovým prac. faktorem
3	8%	4%	15%	specialisté
4	8%	4%	15%	vyšší odborní pracovníci
5	24%	13%	30%	obchodní zástupci, specialisté v oblasti obchodu
6	9%	4%	14%	střední management
7	19%	13%	28%	vyšší management

Zdroj: práce autorky

Při rozhovorech s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že procentuální hodnocení některých pracovníků je dáno historicky a reálně neexistuje speciální důvod, proč by u konkrétních pracovníků mělo být hodnocení nižší nebo naopak vyšší než u ostatních zaměstnanců stejné kategorie. Současně neexistuje racionální opodstatnění existence speciální kategorie pro jakékoli jednotlivého pracovníka. Autorka tedy navrhuje:

- vyčlenit rizikové práce z kategorie 1 a zařadit je do kategorie vyšší, konkrétně kat. 2
- ze stávající kat. 2 přesunout aktuálně zařazeného jediného pracovníka do kat. 3

- vyjmout z existující kat. 3 specialistu obchodu a zařadit jej do kat. 4
- z existující kat. 4 vyčlenit obchodní zástupce a zařadit je do kat. 5, současně do kat. 4 zahrnout jediného pracovníka zařazeného aktuálně v kat. 5
- ponechat beze změn kategorii 6 a 7

Stále však přetrvává výrazné rozpětí pro hodnocení v kat. 5 a 6. Rozdíl 17 % mezi nejvyšší a nejvyšší hodnotou je navíc mezi týmiž pracovními funkcemi, což vyvolává otázku nerovného zacházení se zaměstnanci. Dále v kat. 6, kam jsou zařazeni dva pracovníci, mezi nimiž je rozdíl 10 % ve výši hodnocení, není v pořádku. Těžko lze předpokládat, že by firma přistoupila k jednorázovému vyrovnání procentuálních odměn. Současně takovéto radikální změny nejsou žádoucí, neboť mohou v zaměstnancích vyvolávat mylná budoucí očekávání. Pracovník by mohl očekávat podobná výrazná navyšování odměn i v budoucnu a jejich absence pak může naopak působit demotivačně. Vhodným řešením by bylo pozvolné navyšování, přičemž při rozdílu 17 % mezi stejně hodnocenými pozicemi lze doporučit 3-4 % ročně, kdy by tímto tempem došlo k narovnání mezi zaměstnanci v horizontu pěti až šesti let. Pokud by chtěla firma vyrovnání mzdového rozdílu mezi pracovníky urychlit a současně nevyvolat v dotyčném mylná budoucí očekávání, lze využít situace, kdy se např. daný pracovník podílí na mimořádném či významném projektu společnosti. V takové situaci lze provést navýšení vyšší, ovšem s dostatečným a jasným odůvodněním, že se jedná o mimořádné zvýšení pravidelné odměny, právě z důvodu významnosti a důležitosti projektu, k němuž dotyčný zásadní měrou svého pracovního úsilí přispěl. Pochopitelně lze jakékoliv navyšování odměn provádět za základního předpokladu, že zaměstnanec plní očekávání minimálně na standardní úrovni. Rozhodně není ani žádoucí ani vhodné zaměstnanci měnit schéma hodnocení při nedostatečném pracovním výkonu, a ještě se zdůvodněním, že firma nemá vhodně nastavený koncept hodnocení zaměstnanců.

Další možností pro redukci rozpětí hodnocení stejných pozic by mohlo být jednorázové či postupné snižování odměnové báze pracovníkům, kteří mají základnu pro roční odměňování vyšší. Tento postup však přináší řadu úskalí. Obecně snižování finančního hodnocení vyvolává negativní reakce na straně zaměstnance a firma by tak mohla ohrozit motivaci zaměstnance, v extrémním případě by takovýto zásah mohl vyústit v odchod pracovníka ze společnosti. V případě, kdy je společnost ve fázi hledání úspor, reorganizace a provádí personální změny, je takovýto přístup možný. Vždy však firma musí zvážit možné důsledky a rizika podobného přístupu. Dalším aspektem je zákonný rámec a aktuální forma stanovení mezd a odměňování. V případě, že má pracovník zakotven způsob a výši odměňování v pracovní smlouvě, je pro

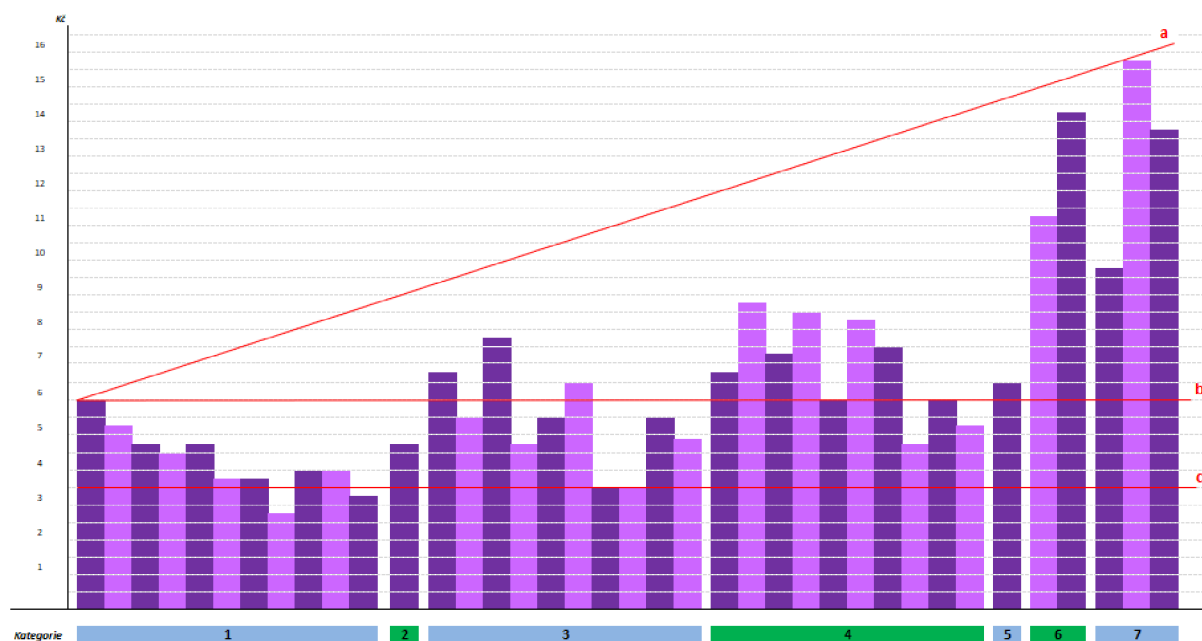
jakoukoliv změnu vyžadován souhlas zaměstnance a jedná se o dvoustrannou dohodu. Má-li pracovník stanovenou výši odměny mzdovým výměrem, je možná jednostranná změna ze strany zaměstnavatele, bez ohledu na souhlas nebo nesouhlas zaměstnance.

V aktuální situaci firmy ELEKTRO s.r.o. se nabízí i možnost snižování či propuštění zaměstnanců s vyšším finančním hodnocením. Pokud by však společnost nebyla nucena hledat úspory a organizační změny z důvodu zajištění budoucí existence společnosti, nelze cestu snižování finančního hodnocení zaměstnanců příliš doporučit.

3.3.2 Základní mzdy ve firmě ELEKTRO s.r.o.

Zjištění nedostatků v oblasti odměňování na úrovni ročních bonusů (prémii) vyvolává otázku, jakým způsobem jsou stanoveny základní mzdy. Již v části vývoje mzdového systému ve firmě bylo naznačeno, že díky dlouholetému nekoncepčnímu přístupu, existují v této oblasti určité problémy. Aby bylo jednoznačně identifikováno, o jaké problémy se jedná, byl proveden sběr hodnot jednotlivých mezd. Výsledkem je pohled na výše jednotlivých mezd rozříděných dle kategorií, ve kterých jsou aktuálně zařazeny. Jak celková situace tedy vypadá je uvedeno v následujícím grafu.

Graf 1: Celkový pohled na mzdové hodnoty firmy ELEKTRO s.r.o.

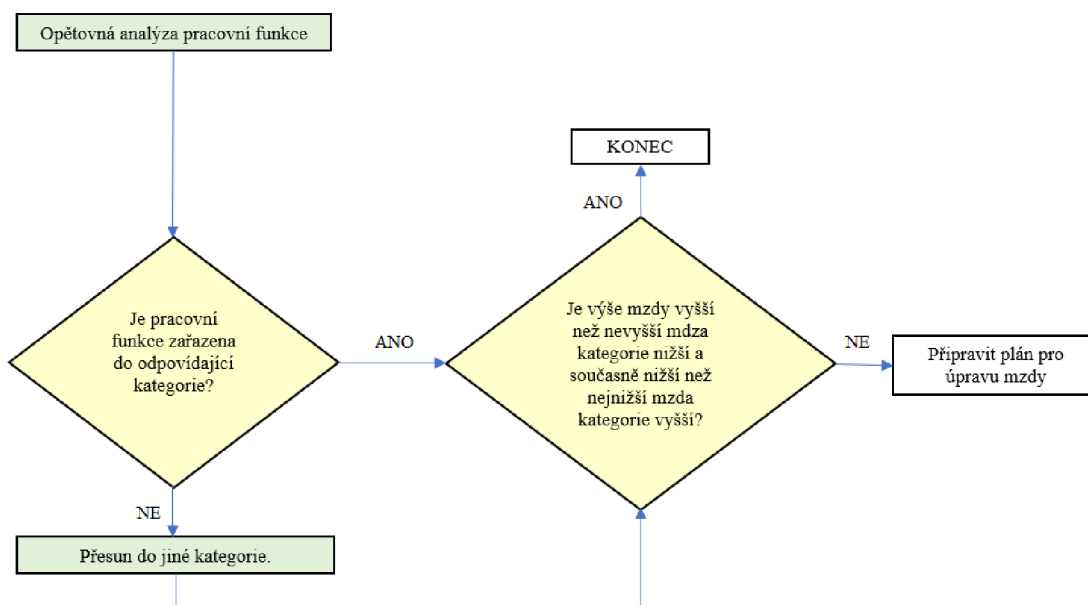


Zdroj: práce autorky

Pro znázornění celé situace není podstatná jmenovitá výše mzdy pro konkrétní pracovní pozici, proto jsou na vertikální ose ve schématu č. 7 uvedeny pouze ilustrační hodnoty 1–16. Na horizontální ose jsou označeny jednotlivé kategorie a ve sloupcích zanesené hodnoty

představují konkrétní pracovní pozice. Mnohem důležitější, než reálná výše mezd je v tento okamžik celkový obrázek koncepce mezd. Přímka *a* protíná nejvyšší mzdu z nejnižší kategorie s nejvyšší mzdou v kategorii nejvyšší. Dalo by se logicky předpokládat, že jednotlivé kategorie budou pomyslně přímku kopírovat, tedy s rostoucí kategorií porostou výše mezd, ale není tomu tak. Co dále není v pořádku je skutečnost, že valná většina mezd z kategorie 2 a 3 je pod úrovní nejvyšší mzdy v kategorii 1, jak naznačuje přímka *b*. Přitom dvě pracovní pozice zařazené do kategorie 3 jsou navíc pod úrovní většiny mezd v kategorii 1 (přímka *c*). Z názorného zobrazení je i patrný značný rozdíl mezi nejnižší a nejvyšší mzdou v kategorii 7, kdy je tato nejnižší mzda pod úrovní mezd v kategorii 6. Značnou anomálií v celém konceptu je nejvyšší mzda v kategorii 3, která nejenže převyšuje svou úrovní většinu mezd v kategorii 4, ale i v kategorii 5. Jako zásadní příčinu nezvyklých výkyvů v celém přehledu vidí sama firma historické nekoncepční stanovování mezd a absenci řízení celého mzdového systému. Že se jedná o jednu z příčin a zřejmě tu zásadní, s tím lze souhlasit. Otázkou zůstává, jakým způsobem celou situaci řešit. Již bylo zmíněno, že společnost dosud jednoznačný koncept nemá a aktuálně pro ni není prioritou. V případě, že bude mít zájem situaci řešit, či by se obdobný problém vyskytl v jiné firmě, je třeba provést několik kroků, které lze vyjádřit pomocí schématu:

Schéma 4: Postup pro revizi kategorizace pracovních funkcí firmy ELEKTRO s.r.o.



Zdroj: práce autorky

Firma by měla znovu zanalyzovat, zda je daná funkce zařazena ve správné kategorii. Pokud ano, podrobit mzdu zkoumání, zda zapadá do celého konceptu. Pakliže ano, vše je v pořádku. V případě, že ne, bude třeba připravit strategii a časový horizont k provedení narovnání mzdy

na úroveň dané kategorie. Pokud bude při opětovné analýze zjištěno, že aktuální zařazení funkce neodpovídá, bude třeba přesun do jiné kategorie. Opětovně je nutno podrobit mzdu zkoumání, zda její úroveň odpovídá danému zařazení.

Jistě půjde o proces časově náročný a je třeba pečlivě hlídat, zda není proveden přesun mezi kategoriemi jen na základě výše aktuální mzdy. Tímto postupem by se sice případně vyřešila momentální situace, ale pokračovalo by se dále v prohlubování špatného konceptu a před stejný problém, jaký má firma nyní, by byla postavena i v budoucnu. Vhodnou pomůckou pro utřídění celého systému mzdového hodnocení by bylo zavedení popisů pracovních míst nebo pracovních rolí.

V případě potřeby narovnání mzdy na patřičnou úroveň by měl být postup obdobný jako v případě procentuálního navyšování ročních odměn (viz. předchozí část 3.3.1). Tedy s rozvahou, pozvolna a s důrazem na vhodné načasování. Pochopitelně je nutno mít jasný plán jak časového horizontu, tak i postupu pro navyšování mzdy. Lze doporučit vypracovat plán optimistický, kdy se podaří dosáhnout požadované úrovně za krátký časový horizont. Stejně tak i plán pesimistický, pro případ výskytu nepříznivých faktorů. Nicméně doba dokončení úpravy by neměla u pesimistického plánu být výrazně delší. Současně je nutno brát v potaz, že bude třeba řešit situaci opačného rázu, kdy je zaměstnanec ve správné kategorii, ale jeho mzda převyšuje ostatní na stejné úrovni. Řešení trvalého „zmrazení“ mzdového růstu nemusí být optimální volbou, obzvláště u pracovníka, který podává trvale dobrý či vynikající pracovní výkon a podnik by si jej rád udržel. Jestliže by došlo k úniku informací a dotyčný se dozvěděl, že kolegům je mzda navyšována, zatímco jemu nikoliv, mohlo by dojít k demotivaci zaměstnance, v krajním případě by firmu opustil, popř. by mohl otevřít diskusi o navýšení své mzdy, a to by pro stanovený záměr nebylo žádoucí. Najít vhodnou strategii na dočasné pozastavení navyšování odměny může být mnohem náročnější než opak. Univerzální doporučení, jak v těchto případech postupovat neexistuje. Vždy je třeba vzít v potaz nejen obecné aspekty typu – aktuální hospodářské výsledky společnosti, momentální strategie rozvoje částí firmy, dočasné omezování výdajů v personální oblasti, ale i individuální situaci daného pracovníka. Zda se jedná o zaměstnance se stabilním nadstandardním výkonem, průměrným či nedostatečným výkonem, zda je prostor na změnu koncepce mzdy, např. snížení základní mzdy a navýšení složky bonusové atd. V případě situace podobné této, v jaké se nachází firma ELEKTRO s.r.o., budou bez pochyby výraznou pomocí zkušenosti, doporučení a názory HR manažera, kterého firma má. Pokud by ve firmě s obdobnou problematikou nebyl, je možným řešením konzultace s jednotlivými ostatními vedoucími pracovníky či týmová diskuse

a společné hledání celkového řešení. Při společných diskusích je nutná opatrnost, zejména pokud jde poskytování informací o konkrétních hodnotách mezd jednotlivých pracovníků či hierarchie finančního hodnocení konkrétních oddělení v celofiremním kontextu. Je přirozeným přístupem jak řadových, tak řídicích pracovníků, zdůrazňovat významnost své práce či svého oddělení pro společnost. Pokud by bylo vedoucím pracovníkům sděleno konkrétní postavení finančního hodnocení jeho podřízených ve vztahu ke kolegům z ostatních oddělení, mohlo by dojít k vyvolání nových konfliktních situací a pocitu nedocnění významnosti práce daného oddělení. Nebo naopak k umocnění dojmu významnosti, když je oddělení hodnoceno finančně nejvýše v rámci firemní struktury odměňování. Pochopitelně diferenciací odměňování v každém podniku existuje a některé profese či oddělení jsou majiteli vnímány jako klíčové, čemuž odpovídá i samotné finanční hodnocení. Protože pro fungování firmy jako celku jsou důležité veškeré profese a pracovní činnosti všech zaměstnanců, měla by společnost vést komunikaci takovým stylem, aby žádné oddělení nemělo dojem nevýznamnosti nebo podřadnosti. Z těchto důvodů je při hledání řešení problémů mezd nutná vysoká opatrnost, jakým způsobem, jaké konkrétní informace a komu jsou sdělovány. Při hledání nového koncepčního řešení odměňování zaměstnanců je žádoucí zapojit do diskuse vedoucí jednotlivých oddělení, kdy lze získat řadu důležitých informací. Ať názor na přínos zamýšlené změny pro dané oddělení, tak i identifikace případných úskalí, specifík a rizik s tím spojených. Koncept hodnocení může být pro některá oddělení zajímavý, ale stejný koncept se může naprosto minout účinkem pro úseky ostatní. V případě hledání východisek u problematičnosti konkrétních mezd pracovníků jednoho oddělení by však měl být do řešení zapojen pouze vedoucí pracovník daného oddělení, nikoliv vedoucí jiného oddělení.

3.3.3 Koncept odměňování ve firmě POTRAVINY s.r.o.

Ve firmě se uplatňuje katalogizace pracovních míst a od té se odvíjí jak stanovená základní mzda, tak i způsoby doplňkového odměňování. V zásadě je rozdělení následující:

- **manažerské pozice** – uplatňuje se základní mzda smluvní s roční odměnou na základě dohody o pracovním výkonu
- **ostatní zaměstnanci** – základní tarifní mzda stanovená na základě zařazení pracovního místa do tarifní stupnice dle předepsaného katalogu prací a roční odměna v jednotné výši pro všechny zaměstnance podmíněná dosažením daného celofiremního hospodářského výsledku v konkrétním roce v absolutní výši 8.000 Kč

V případě manažerů je sjednávána individuální smluvní mzda, kterou schvaluje a koriguje vedení společnosti s ohledem na již stávající mzdové hodnocení ostatních členů managementu. Roční odměny manažerů jsou pak závislé z 50 % na dosažení ročního hospodářského výsledku daného plánem, zbylých 50 % je rozděleno mezi povinné tři osobní cíle, z nichž každý může mít jinou váhu. Nominálním základem pro výslednou odměnu je výše základní měsíční mzdy. Maximální možná odměna, které lze dosáhnout je 1,5násobek základní měsíční mzdy. V průběhu roku se provádí revize cílů, stav jejich plnění a případná korekce.

U ostatních zaměstnanců jsou mzdy stanoveny na základě daných tarifů a zařídění pracovní funkce do katalogu prací. Každá pracovní funkce má předepsané tarifní stupně, s jasně danými pravidly. Na základě platné interní směrnice existuje rozčlenění zaměstnanců na dvě skupiny, a to dělnické profese a technickohospodářské profese. Pro každou skupinu člení katalog pracovní funkce zvlášť do tarifních stupňů. Pro dělnická povolání do pěti tarifních stupňů, pro technickohospodářské pracovníky do čtyř stupňů takto:

Dělnické profese:

1. stupeň – zahrnuje jednoduché pomocné a přípravné práce, vyžadující vedení nebo jasně zadané pokyny; jde o práce s nízkým stupněm odpovědnosti a zátěže
2. stupeň – představuje rutinně vykonávané přípravné práce dle existujících postupů, mají dílčí návaznost na další činnosti; mohou být spojeny s hmotnou odpovědností a mírnou fyzickou či smyslovou zátěží
3. stupeň – samostatný výkon ucelených rutinních odborných a obslužných prací navazujících na další činnosti; vyšší odpovědnost i zátěž
4. stupeň – vykonávání vysoce odborných a specializovaných prací s vysokou dávkou odpovědnosti; může mít rozhodující návaznost na další činnosti
5. stupeň – funkce zahrnující řízení, organizace a zajišťování chodu výrobního procesu a řízení jednotlivých oddělení souvisejících s logistikou, expedicí, balením a výstupní kontrolou

Technickohospodářské profese:

1. stupeň – zahrnuje výkon jednoduchých opakujících se administrativních úkonů; vyžadující přímé vedení, nízká úroveň zátěže a odpovědnosti

2. stupeň – samostatný výkon odborných opakujících se prací administrativního charakteru; střední úroveň zátěže, odpovědnost za dílčí okruh pracovní činnosti, výjimečně vedení podřízených pracovníků
3. stupeň – zajišťování úkolů a vedení pracovišť se specializovanou ucelenou problematikou pracovní činnosti, vedení podřízených zaměstnanců; značná duševní zátěž a odpovědnost za danou oblast; zahrnuje i profese vyžadující samostatný výkon specializovaných odborných prací s širší vazbou a propojením v rámci celé organizace
4. stupeň – řízení a organizace práce na ucelených nevýrobních úsecích nebo provozovnách v rámci organizační jednotky

Pro každý tarifní stupeň je stanovena konkrétní výše základní mzdy. Jakým způsobem jsou pak odstupňovány jednotlivé tarify a jak vypadá porovnání administrativních a dělnických profesí je uvedeno v přehledu níže:

Tabulka 5: Struktura tarifních mezd ve firmě POTRAVINY s.r.o.

Tarifní stupeň	Ozn.	Dělnické profese (D)	Technickohospodářské profese (THP)	THP / D
1	A	X	5% X	+ 5%
2	B	4% X	25% A	+ 27%
3	C	6% B	20% B	+ 43%
4	D	8% C	50% B	+ 98%
5	E	31% D	-	-

Zdroj: upraveno dle Interní směrnice firmy POTRAVINY s.r.o.

Základní tarifní mzda v první kategorii pro technickohospodářské funkce je o 5 % vyšší než pro profese dělnické. Procentuální rozdíl mezi tarify dělnických profesí 1 a 2 jsou čtyři procenta, pak výše mzdy roste o 2 % ve srovnání s nižším stupněm, až do stupně 4. Pátý stupeň je o 31 % vyšší ve srovnání se čtvrtým. Úroveň tarifů THP pracovníků má větší procentuální odchylku, kategorie 2 ve srovnání s první je o 27 % vyšší, kategorie 3 roste o dalších 43 % a pátá kategorie se liší od čtvrté téměř o 100 %.

Nad rámec základní tarifní mzdy může být zaměstnanci přiznán tzv. odbornostní příplatek, který se stanovuje pro jednotlivé pracovní funkce individuálně. Snížen či odebrán může být pouze v případě soustavného či hrubého porušování pracovních povinností.

Dále bylo provedeno šetření, zda v interní směrnici uvedené tarifní hodnoty odpovídají stále aktuálním výším mezd. Výsledkem bylo zjištění:

Tabulka 6: Porovnání aktuální výše mezd s tarify uvedenými v interní směrnici firmy POTRAVINY s.r.o.

Tarifní stupeň	Dělnické profese (D)	Technickohospodářské profese (THP)
	Odchylka reality od sazby dané interní směrnici	
1	neobsazeno	neobsazeno
2	+ 67%	neobsazeno
3	+ 50% / + 60% / + 62% (*)	neobsazeno
4	neobsazeno	+ 10% / + 51% (*)
5	+ 28%	-

(*) V rámci daného tarifu existují skupiny pracovníků s identickou pracovní funkcí. Odchylka této skupiny od směrnici daného tarifu je u všech pracovníků ($\pm 1\%$) stejná. Rozdíl mezi jednotlivými skupinami je dán výší profesního příplatku.

Zdroj: práce autorky

Na základě dostupných dat lze konstatovat, že systém kategorizace pracovních míst a následné zařazení do tarifních skupin ve společnosti stále aktivně funguje. Vysoké odchylky od interní směrnice jsou způsobeny skutečností, že od roku 2005, kdy byly nominální hodnoty jednotlivých tarifů stanoveny, nedošlo k aktualizaci interního předpisu. V zásadě lze tedy říct, že odchylky jsou způsobeny vývojem nominální výše mezd ve firmě za uplynulých 16 let. Společnosti lze v tomto ohledu pouze doporučit provedení aktualizace vnitřního předpisu o odměňování.

3.3.4 Tržní srovnání mezd vybraných pracovních funkcí

Předmětem následujícího zkoumání bude, jak si stojí nastavené mzdové hodnocení v analyzovaných firmách v porovnání se situací na trhu. Pro porovnávání bude proveden výběr pracovních pozic zastoupených v obou firmách, a to konkrétně pozice: účetní, obchodní zástupce a vedoucí marketingu.

Podkladem pro tržní hodnoty jednotlivých pozice bude Národní soustava povolání (NSP) - (www.nsp.cz), 2021 Mzdový průzkum, trendy na pracovním trhu v ČR (www.hays.cz) a statistické výkazy ISPV – Informačního systému o průměrném výdělků (www.ispv.cz). U všech zdrojů byla jako porovnávací data zvoleny údaje za celý rok 2020. ISPV zveřejňuje průběžná data i aktuálnější (nejnovější jsou k dispozici za 3 kvartál roku 2021, nicméně tyto průběžné údaje obsahují jen omezený výčet pracovních pozic a např. vybraná pozice obchodní zástupce v kvartálním výkaze není obsažena. Současně je vhodné mít pro zpracování porovnání srovnatelná data, z tohoto důvodu byla zvolena kompletní dostupná data pro rok 2020. U každé pozice bude uvedena klasifikace CZ-ISCO. Jedná se o národní statistickou klasifikaci, která je

vypracována na základě mezinárodního standardu International Standard Classification of Occupations (ISCO -08), jehož tvůrcem je Mezinárodní organizace práce (ILO) (www.nsp.cz).

ÚČETNÍ

Statistická klasifikace CZ-ISCO: 33131

Úroveň dosaženého vzdělání: Střední vzdělání s maturitní zkouškou; Střední vzdělání s výučním listem i maturitní zkouškou

Pracovní činnosti dle NSP:

- Vedení příslušné evidence a záznamů v souladu s vnitřními (interními) předpisy účetní jednotky.
- Kontrola náležitostí účetních dokladů a jejich evidence.
- Zajišťování fakturace v účetní jednotce.
- Účtování účetních operací v rámci finančního účetnictví (provádění účetních zápisů do účetních knih).
- Provádění pravidelných měsíčních kontrol ve finančním účetnictví.
- Spolupráce při inventarizaci majetku a závazků.
- Zpracování účetních dokladů pro automatizované zpracovávání.

Nutné odborné znalosti dle NSP:

- účetní doklady a jejich evidence
- daňová soustava ve vztahu k účetnictví
- styk s bankou, finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení a dalšími institucemi
- vnitropodnikové účetnictví
- majetek podnikatelského subjektu (investice, zásoby, ceniny, pohledávky), jeho inventarizace, odpisování

Z obecných dovedností je dle NSP největší důraz kladen na numerickou způsobilost (schopnost počítat) a ekonomickou způsobilost (znalost obecných ekonomických principů a základních finančních produktů). Z měkkých kompetencí (soft skills) rozdělených do pěti úrovní (1=nejnižší úroveň; 5=nejvyšší úroveň) je nejvyšší požadovaná úroveň 3, a to pro výkonnost, samostatnost, řešení problémů, celoživotní učení a objevování a orientace v informacích.

(Zdroj: www.nsp.cz/jednotka-prace/ucetni)

V obou analyzovaných firmách pracovníci požadavky uvedené na pozici účetní bezzbytku naplňují. V praxi se objevují termíny Junior a Senior, které uvádí i Hays ve svém mzdovém průzkumu. Principiálně se jedná o méně zkušeného pracovníka (junior) a zkušenějšího (senior) s vyšší odpovědností. Pro takovéto rozlišení nerozhoduje jen doba působení v oboru, ale i charakter práce a složitost svěřených úkolů. V oblasti účetnictví neexistuje jednotná hranice, která posouvá junior účetní na pozici senior. Tu si stanovuje každá firma sama. Ovšem, pokud se společnost rozhodne takovéto pozice rozlišovat, mělo by to být jednoznačně definováno v popisu pracovních míst. Lehkým vodítkem, pro pozice účetní junior či senior může být pohled za hranice ČR, např. Jayne Thompson ve svém článku uvádí, že pro pozici junior účetní bývá zpravidla vyžadována předchozí praxe v oblasti účetnictví 0-5 let a vykonávání práce spíše rutinního méně náročného charakteru (sampling.com). Ani v jedné ze zkoumaných firem se podobné třídění nevyužívá, proto byla z výzkumu firmy Hays pro porovnání vybrána referenční hodnota Financial Accountant (finanční účetní).

Hodnoty a statistická data pro pozici účetní:

Tabulka 7: Externí zdroje – hodnoty pro pozici účetní

Zdroj	Označení pozice	Min. hodnota	Max. hodnota	Typická hodnota	Průměr	z toho odměny	Medián	1. kvartil	3. kvartil
HAYS	Financial Accountant	40 000	50 000	45 000	-	-	-	-	-
IPSV	Odborní účetní všeobecní	-	-	-	36 134	14,8%	33 417	27 884	41 709
NSP	Odborní účetní všeobecní	23 502	50 489	-	-	-	33 417	-	-

Zdroj: práce autorky

Celorepublikový medián mezd na pozici účetní je 33.417 Kč. V obou firmách je medián aktuálních obsazených pozic vyšší. Úroveň mezd v obou firmách vzhledem k celorepublikovým hodnotám vypadá následovně:

Tabulka 8: Úroveň mezd účetních – porovnání s referenčními hodnotami

<i>ÚČETNÍ</i>	ISPV	ELEKTRO s.r.o.	POTRAVINY s.r.o.
max.	50 489		
Horní kvartil; Q3	41 709	MZDY	
		MZDY	MZDY
MEDIAN	33 417	44 825	38 083
Dolní kvartil; Q1	27 884		
min.	23 502		

Zdroj: práce autorky

Mzdy všech účetních jsou nad ČR mediánem, a to v případě obou analyzovaných společností. V ELEKTRO s.r.o. se dokonce některé blíží k publikované maximální hodnotě. Do měsíčních

mezd obou firem byly zahrnuty roční odměny za předpokladu dosažení 100% výše roční odměny (roční odměna byla tedy vydělena dvanácti měsíci a přičtena k základní mzdě). Procentuální podíl odměn z měsíční mzdy činí ve firmě POTRAVINY s.r.o. 2 %, v podniku ELEKTRO s.r.o. 4-15 %, celorepublikový průměr je 14,8 %. V případě srovnání s výzkumem podle společnosti Hays jsou mzdy všech účetních v ELEKTRO s.r.o. nad minimální hodnotou (40 tis. Kč), jen jedna jediná z obsazených pozic nedosahuje na typickou hodnotu (45 tis. Kč). Ve firmě POTRAVINY s.r.o. nedosahuje ani jedna z pozic minimální hodnoty 40 tis. Kč.

OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Statistická klasifikace CZ-ISCO: 3322

Úroveň dosaženého vzdělání: Střední vzdělání s maturitní zkouškou; Střední vzdělání s výučním listem i maturitní zkouškou

Pracovní činnosti dle NSP:

- Analýza a segmentace trhu.
- Provádění marketingového průzkumu.
- Nakupování a prodej zboží.
- Sestavení kalkulace ceny výrobků a služeb, znalost principů tvorby cen.
- Styk se zákazníky a péče o zákazníka.
- Prezentace zboží zákazníkům.
- Poskytování informací o charakteristikách a funkcích zboží a služeb zákazníkům.
- Podpora prodeje.
- Vedení evidence a obchodní dokumentace.
- Poskytování informační zpětné vazby výrobcům.
- Vedení lidí a pracovních týmů.

Nutné odborné znalosti dle NSP:

- postupy při reklamacích, práva spotřebitele
- marketing obecně
- trh, jeho subjekty a chování
- reklama, její hlavní zásady
- zbožíznalství obecně
- obchodní právo

- psychologie prodeje (jde o stěžejní znalost)

Z obecných znalostí NSP zdůrazňuje počítačovou způsobilost, ekonomické povědomí, způsobilost k řízení osobního vozidla, jazykovou způsobilost v českém jazyce. Z měkkých kompetencí jsou všechny, kromě celoživotního učení, hodnoceny stupněm 4 (nejvyšší je č. 5) a patří mezi ně např. efektivní komunikace, zvládání zátěže, aktivní přístup, samostatnost, flexibilita, spolupráce, ovlivňování ostatních, ale i vedení lidí aj.

(Zdroj: www.nsp.cz/jednotka-prace/obchodni-zastupce)

V případě srovnání pracovních činností dle NSP a funkce obchodního zástupce v analyzovaných firmách, existuje mimo vedení lidí v ostatních bodech naprostá shoda se specifikací dle NSP. Vedení týmu přísluší pozici obchodního ředitele, jednotliví obchodní zástupci jsou postaveni na stejnou úroveň a podřízené nemají, a to v případě obou firem.

Hodnoty a statistická data pro pozici obchodní zástupce:

Tabulka 9: Externí zdroje – hodnoty pro pozici obchodní zástupce

Zdroj	Označení pozice	Min. hodnota	Max. hodnota	Typická hodnota	Průměr	z toho odměny	Medián	1. kvartil	3. kvartil
HAYS	Obchodní zástupce (segment FMCG)	35 000	50 000	35 000	-	-	-	-	-
IPSV	Obchodní zástupce	-	-	-	44 112	25,2%	38 021	25 859	54 105
NSP	Obchodní zástupce	17 431	75 035	-	-	-	38 021	-	-

Zdroj: práce autorky

Za referenční hodnotu z výzkumu Hays byla zvolena oblast FMCG (Fast Moving Consumer Goods) zahrnující společnosti s rychloobrátkovým zbožím, kam obě zkoumané firmy patří.

Celorepublikový medián je v případě pozice obchodní zástupce roven 38.021 Kč. Medián obsazených pozice ve firmě POTRAVINY s.r.o. je 29.212 Kč, tedy pod celorepublikovou hodnotou. Naopak ve firmě ELEKTRO s.r.o. je medián téměř dvojnásobný, s hodnotou 69.717 Kč. Všechny mzdy obchodních zástupců se nacházejí v horním kvartilu, dvě z nich se přibližují maximální hodnotě dle IPSV.

Tabulka 10: Úroveň mezd obchodních zástupců – porovnání s referenčními hodnotami

OBCHODNÍ ZÁSTUPCE	ISPV	ELEKTRO s.r.o.	POTRAVINY s.r.o.
max.	75 035		
Horní kvartil; Q3	54 105	MZDY	
MEDIAN	38 021	69 717	29 212
Dolní kvartil; Q1	25 859		MZDY
min.	17 431		

Zdroj: práce autorky

V porovnání s údaji Hays pouze jedna pracovní pozice ve firmě POTRAVINY s.r.o. dosahuje typické hodnoty 35 tis. Kč, ostatní nedosahují ani hodnoty minimální (35 tis. Kč). Ve firmě ELEKTRO s.r.o. naopak všechny mzdy překračují maximální hodnotu dle Hays (50 tis. Kč).

Procentuální podíl odměn z měsíční mzdy ve firmě POTRAVINY s.r.o. je na úrovni 3-6 %, v podniku ELEKTRO s.r.o. jde o 23-30 %, celorepublikový průměr je 25,2 %.

VEDOUCÍ MARKETINGU

Statistická klasifikace CZ-ISCO: 12213

Úroveň dosaženého vzdělání: Magisterský studijní program

Pracovní činnosti dle NSP:

- Vedení oddělení marketingu.
- Příprava a koordinace marketingových strategií.
- Tvorba marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace).
- Vyhodnocování efektivity marketingových činností.
- Analyzování prodeje a trhů včetně pravidelného monitorování.
- Vyhledávání a vyhodnocování příležitostí na trhu.
- Komunikace s médii, distribuce tiskových zpráv, public relations.
- Rozhodování o vzhledu a náplni propagačních materiálů.
- Zabezpečování efektivní distribuce marketingových materiálů.
- Sestavování a vyhodnocování SWOT analýzy.
- Získávání informací o potenciálu trhu, konkurenci, požadavcích zákazníků a produktech.
- Řízení marketingových průzkumů.

- Reprezentování organizace na veletrzích, výstavách, jednáních s obchodními partnery, klíčovými zákazníky a dalšími subjekty.
- Komunikace s dalšími odděleními organizace a koordinace marketingových aktivit napříč organizací.

Nutné odborné znalosti dle NSP:

- marketing obecně
- marketingové plánování
- marketing a marketingová komunikace
- průzkum trhu
- trh, jeho subjekty a chování
- management obecně

První tři výše jmenované odborné znalosti jsou očekávány na úrovni 8 z osmi možných. Z obecných znalostí se předpokládá především počítačová způsobilost a jazykové znalosti v češtině. Z měkkých kompetencí, jsou na nejvyšším stupni požadovány především – plánování a organizování práce, řešení problémů, samostatnost, výkonnost, flexibilita. Všechny zmíněné soft skills jsou hodnoceny na úrovni 5, tj. maximální pro tuto oblast.

(Zdroj: www.nsp.cz/jednotka-prace/manazer-marketingu)

Obsazené pozice v obou zkoumaných firmách provádějí všechny činnosti specifikované dle NSP. Protože se jedná v obou firmách o jednoho člověka, postačí v tomto případě pohled, na jaké úrovni se nachází z hlediska porovnání se statistickými daty. Výpočet statistických ukazatelů v rámci každé firmy není v tomto případě možný.

Hodnoty a statistická data pro pozici vedoucí marketingu:

Tabulka 11: Externí zdroje – hodnoty pro pozici vedoucí marketingu

Zdroj	Označení pozice	Min. hodnota	Max. hodnota	Typická hodnota	Průměr	z toho odměny	Medián	1. kvartil	3. kvartil
HAYS	Marketing manager (segment FMCG)	80 000	180 000	140 000	-	-	-	-	-
IPSV	Manažer marketingu	-	-	-	95 976	20,5%	74 920	42 741	118 817
NSP	Manažer marketingu	33 509	186 003	-	-	-	74 920	-	-

Zdroj: práce autorky

Mzda vedoucího marketingu ve firmě ELEKTRO s.r.o. se nachází v horním kvartilu dle IPSV, ve společnosti POTRAVINY s.r.o. převyšuje celorepublikový medián.

Tabulka 12: Úroveň mezd vedoucích marketingu – porovnání s referenčními hodnotami

VEDOUcí MARKETINGU	ISPV	ELEKTRO s.r.o.	POTRAVINY s.r.o.
max.	186 003		
Horní kvartil; Q3	118 817	MZDY	
			MZDY
MEDIAN	74 920	-	-
Dolní kvartil; Q1	42 741		
min.	33 509		

Zdroj: práce autorky

V porovnání s daty Hays, překračují v obou firmách mzdy minimální hodnotu 80.000 Kč, typické hodnoty (140.000 Kč) však nedosahují. Procentuální podíl odměn z průměrné mzdy dle IPSV činí 20,5 %. V ELEKTRO s.r.o. je tento podíl 14 % a v POTRAVINY s.r.o. 3 %.

3.3.5 Poskytované benefity v analyzovaných firmách

Benefity bývají poskytovány nepeněžní formou, přesto v důsledku přinášejí zaměstnancům dodatečný příjem. Prostředky, které by vynaložili na volnočasové aktivity, zdravotní péči apod. jim hradí zčásti popř. zcela zaměstnavatel. Ve výsledku se tedy jedná o formu dodatečné pracovní odměny. Benefit je něco, co firma nabízí nad rámec zákonných povinností. Jaké benefity jsou poskytovány v analyzovaných společnostech?

Ve firmě POTRAVINY s.r.o. je poskytován pouze příspěvek na stravování. Podnik nemá žádný zaměstnanecký program či jiné zaměstnanecké výhody, ani o nich neuvažuje.

Oproti tomu ve společnosti ELEKTRO s.r.o. je nastaven dříve zmíněný cafeteria systém. Na každý rok je stanovena částka, kterou mohou zaměstnanci čerpat na své zájmy a potřeby vymezené vnitřním firemním předpisem. Částka je pro všechny zaměstnance identická, není tedy odstupňována dle pozic, mzdového ohodnocení či jiným způsobem. Interní předpis stanovuje pouze oblasti, na které je možné příspěvek použít. Mezi ně patří zdravotní péče, školkové, penzijní připojištění, životní pojištění, dovolená, sportovní a kulturní akce, vzdělávání aj. Z příspěvku nelze hradit nákup jakéhokoliv zboží a je poskytován výhradně bezhotovostním převodem na účet poskytovatele služby. Částka, která na daný rok zaměstnancům náleží je vypočtena jako 1 % z výsledku hospodaření po zdanění a vydělena počtem zaměstnanců ve stavu k poslednímu dni účetního období. Vnitřní směrnice současně stanovuje, že je příspěvek možné čerpat maximálně do doby dvou let od vzniku nároku, jinak nárok zaniká. Společnost tímto pravidlem koriguje kumulaci příspěvku a současně motivuje zaměstnance k jeho využití. Široká škála do směrnice zahrnutých služeb se snaží pokrýt různé

potřeby zaměstnanců dle jejich aktuální osobní situace. Dle informací vedoucích pracovníků je tento způsob benefitů zaměstnanci vítán. Firma k tomuto systému dospěla po dřívějších neúspěšných pokusech o poskytování fixních benefitů. V minulosti byla například uzavřena smlouva se zdravotnickým zařízením o poskytování nadstandardní zdravotnické péče. Po čase však bylo zjištěno, že těchto služeb využilo méně než 4 % zaměstnanců. Před plánovanou změnou začít poskytovat příspěvek na penzijní připojištění provedla firma zaměstnanecký průzkum, aby následně zjistila, že ani o takovýto benefit není mezi většinou zaměstnanců zájem. Výsledkem bylo vytvoření cafeteria systému, který vyhovuje téměř všem zaměstnancům. Ve firmě existují pouze dva zaměstnanci, kteří příspěvek nevyužívají a pravidelně jim po uplynutí dvou let propadá, přestože firma na dobu expirace zaměstnance adresně upozorňuje. Výše příspěvků činí 36 % z nejnižší základní mzdy ve společnosti, vztažen k nejvyšší základní mzdě představuje 8 %. Po vyloučení maximální a minimální hodnoty je medián roven 20 %. V rozpětí ± 3 % od mediánu, tj. do intervalu 17-23 % spadá 17 zaměstnanců, což představuje téměř 45 % zaměstnanců.

3.4 Dotazníkové šetření

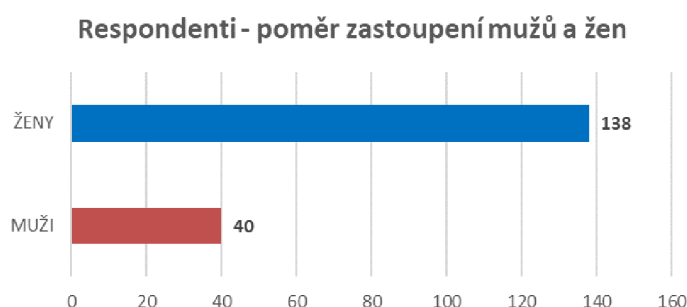
Vzhledem ke stále trvající aktuální pandemické situaci nebylo autorce umožněno provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ani v jedné z analyzovaných společností. Důvody, proč ani jedna z firem v důsledku dotazníkového průzkumu zastavila byly různé. Ve firmě ELEKTRO s.r.o. nejsou aktuálně příznivé hospodářské výsledky vlivem pandemie Covid-19 a prognóza dalšího vývoje firmy není jednoznačná. Zájmem firmy je proto aktuálně nepodněcovat jakékoliv úvahy a diskuse se zaměstnanci na téma mzdového hodnocení. Ve společnosti POTRAVINY s.r.o. je sice mzdový systém funkčně nastaven, nicméně mzdová problematika je společností vnímána jako velmi citlivé téma a dotazník na téma odměňování by dle názoru firmy mohl v zaměstnancích vyvolat mylný dojem, že společnost uvažuje o změnách. Ujištění o informování zaměstnanců, že se jedná o výzkum výhradně pro studijní účely se minulo účinkem.

Autorka následně zvolila alternativní řešení a provedla dotazníkové šetření mimo zkoumané podniky. Původní dotazník byl přepracován a vzhledem k aktuální obecné náladě obyvatelstva ČR byl reprezentativní výběr proveden na základě dobrovolnosti. Vlastní dotazník měl 9 otázek, respondenti jej vyplňovali online a tvoří přílohu č. 3 této práce. Cílem dotazníkového průzkumu bylo zjistit, jakou strukturu mzdy považují lidé za optimální, do jaké míry jsou pro ně firemní benefity významné a které to jsou. Dále bylo zjišťováno, jaké faktory (mimo

odměňování) mají pro dotazované prioritu a jak hodnotí stávající úroveň komunikace v současném zaměstnání.

Šetření se zúčastnilo 178 osob, jak mužů, tak i žen různých věkových kategorií. Složení respondentů je níže znázorněno graficky.

Graf 2: Poměr dotazovaných mužů a žen

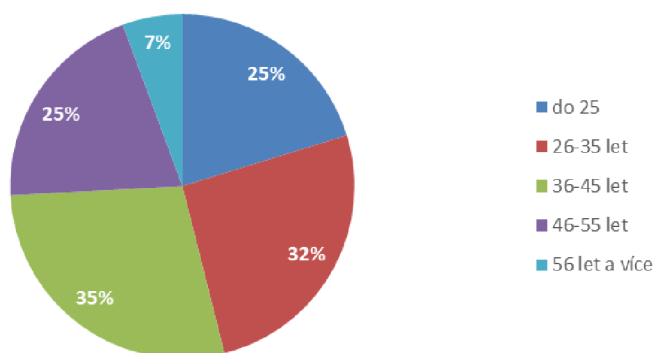


Zdroj: práce autorky

Z hlediska věkové struktury byla nejpočetnější skupina 36-45 let (35 %), těsně následovaná skupinou respondentů ve věku 26-35 let (32 %). Nejméně účastníků bylo z věkové skupiny 56 let a více (7 %). Stejný počet odpovídajících byl ve skupinách do 25 let a 46-55 let (25 %).

Graf 3: Věková struktura respondentů

Zastoupení respondentů dle věkové kategorie



Zdroj: práce autorky

Ženy tvořily více než dvě třetiny, kdy nejméně zastoupená byla skupina žen na 56 let (6 %), nejvíce skupina 26-35 let (27 %). Téměř stejně velké bylo zastoupení věkové skupiny 36-45 let (25 %) a 46-55 let (23 %). V případě mužů byl největší počet odpovídajících v kategorii 36-45 let (40 %), nejmenší stejně jako u žen v kategorii 56 let a více (5 %).

Tabulka 13: Zastoupení žen a mužů dle věkové struktury

VĚKOVÁ STRUKTURA	ŽENY	MUŽI
do 25 let	25%	19%
26 - 35 let	32%	27%
36 - 45 let	35%	25%
46 - 55 let	25%	23%
56 let a více	7%	6%

Zdroj: práce autorky

První otázka se týkala charakteru práce, aby bylo možno následně blíže specifikovat preference a nastavení mzdového hodnocení dle profesí. Možná odpověď byla i volba „Jiné“, a to z toho důvodu, že vyjmenování všech existujících profesí není reálné, seznam by byl nepřiměřeně dlouhý a nepřehledný a mohl by respondenty odradit hned v počátku. Dotazník byl nastaven tím způsobem, že bez odpovědi na každou otázku nebylo možno formulář uložit a odeslat. Snahou tedy bylo dát možnost účastníkům slovního popisu jejich profese a rovněž je neodradit hned na začátku, kdy by nebyli schopni zařadit svoji profesi do předem definovaných oblastí. Možnosti „Jiné“ využilo 34 respondentů a následně bylo provedeno jejich zatřídění do souhrmných skupin. Téměř polovina účastníků vykonává práci administrativního charakteru, následuje střední management a nejméně respondentů provádí uměleckou činnost.

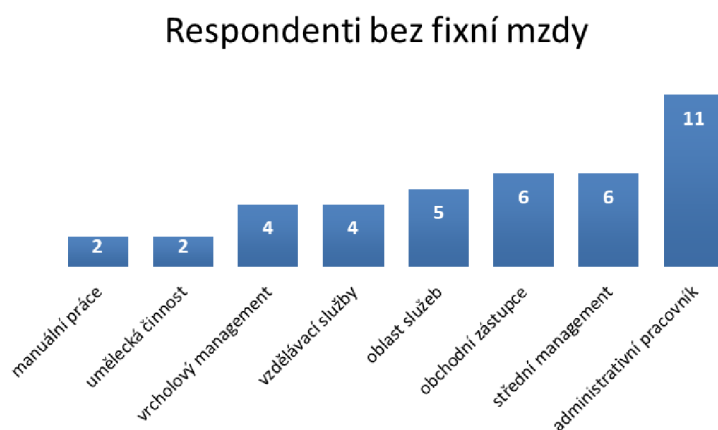
Graf 4: Profese respondentů



Zdroj: práce autorky

Otázky 2–4 se týkaly aktuálního nastavení mzdového hodnocení, jaké respondenti mají a následně možnosti označit jakou strukturu hodnocení by považovali za ideální. Celkem 138 účastníků (78 %) má aktuálně fixní mzdu, zbylých 40 nikoliv. Největší počet dotazovaných bez fixní mzdy (11) spadá do oblasti administrativní činnosti.

Graf 5: Profese respondentů bez fixní mzdy



Zdroj: práce autorky

Následně 18 dotazovaných, tedy téměř polovina (45 %) ze 40 respondentů bez fixní mzdy uvedlo, že by fixní mzdu uvítali. Fixní mzdu jako velice důležitou a rozhodující pro přijetí nabízené práce označilo 54 (30 %) dotazovaných a 56 (31 %) uvedlo, že fixní mzda je pro ně důležitá, ale rozhodují i další složky odměňování či nabízené benefity. Pro 44 (25 %) dotazovaných je fixní mzda důležitá, ale preferují i odměny závislé na jejich pracovním výkonu. Osm (4 %) respondentů uvedlo, že výše fixní mzdy je pro ně podružná.

V otázce č. 4 měli dotazovaní možnost uvést svoji představu ideálního složení odměňování včetně poskytovaných benefitů. Dotazovaní měli možnost označit všechny z nabízených možností. Složky k výběru byly jak mzda fixní, tak měsíční pohyblivá složka závislá na osobním výkonu, roční složka závislá i nezávislá na odvedeném výkonu a firemní benefity. Všechny z nabízených složek označilo pouze 8 respondentů, tedy 4,5 % z celkového reprezentativního vzorku. Nejčastěji označená varianta skladby odměňování byla:

Fixní mzda + Roční odměna nezávislá na pracovním výkonu + Firemní benefity

Tuto variantu preferuje 28 respondentů (15,7 % z celkového počtu dotazovaných). Druhá nejčastější, označená 18 respondenty (10,1 % z celku) byla varianta:

***Fixní mzda + Měsíční/kvartální pohyblivá složka závislá na pracovním výkonu +
Firemní benefity***

Naopak nejméně četnou kombinací, kterou volili 4 dotazovaní (2,2 % z celkových) byla:

***Fixní mzda + Měsíční/kvartální pohyblivá složka závislá na pracovním výkonu +
roční odměna nezávislá na pracovním výkonu + benefity***

Při zhodnocení četnosti označených složek, vypadala situace následovně:

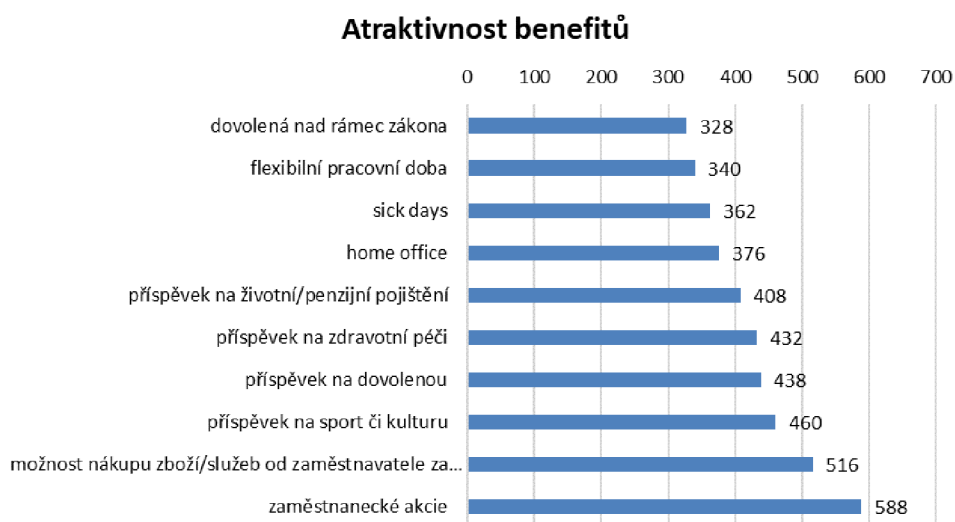
- fixní mzdu zvolilo 126 respondentů
(71 %)
- měsíční/kvartální pohyblivou složku závislou na pracovním výkonu
zvolilo 54 respondentů
(30 %)
- roční odměnu nezávislou na pracovním výkonu zvolilo 70 respondentů
(39 %)
- roční odměnu závislou na pracovním výkonu zvolilo 52 respondentů
(29 %)
- firemní benefity zvolilo 122 respondentů
(69 %)

Mezi respondenty jsou z 30% zastoupeny manažerské pozice (tedy 54 osob), které z valné části preferují složky mzdy závislé na jejich pracovním výkonu. Pouze fixní odměny nesouvisející s pracovníkem výkonem preferuje 15 (28 %) z nich, a to jak muži, tak i ženy.

Otázka č. 5 byla věnována důležitosti poskytování benefitů pro zaměstnance. Zde 118 osob (66 %) dotazovaných uvedlo, že jsou pro ně firemní benefity důležité. Současně by z nich ale 102 práci ve firmě, která benefity nenabízí přijalo. Celkem 58 (33 %) dotázaných položilo důležitost benefitů na roveň mezd, ve výsledku by ale práci bez poskytnutí benefitů nepřijalo pouze 8, zbytek by práci přijal. Za důležitější aspekt práce, než benefity považuje 132 respondentů (tedy 74 % zúčastněných) pracovní náplň, pracovní prostředí či renomé firmy, pro kterou pracují.

Preferencím, které se týkají poskytovaných benefitů, byla věnována otázka č. 6. Jednotlivým úrovním výběru byly přiděleny body, a to pro nejzajímavější 1 bod, pro nejméně zajímavé bodů 5. Žebříček pořadí atraktivnosti (od nejžádanějšího po nejméně zajímavý) jednotlivých forem benefitů by podle dotazovaných vypadal následujícím způsobem:

Graf 6: Žebříček atraktivnosti benefitů



Zdroj: práce autorky

1. dovolená nad rámec zákona (aktuálně 20 dní)
2. flexibilní pracovní doba
3. sick days (zdravotní volno)
4. home office (práce z domova)
5. příspěvek na životní či penzijní pojištění
6. příspěvek na zdravotní péči
7. příspěvek na dovolenou
8. příspěvek na sport či kulturu
9. možnost nákupu zboží/služeb od zaměstnavatele za zvýhodněné ceny
10. zaměstnanecké akcie

Do jaké míry jsou pro respondenty významné ostatní faktory související s výkonem pracovní činnosti je shrnuto dále. U jednotlivých oblastí je uveden počet respondentů, kteří danou oblast vyhodnotili jako velice důležitou a současně počet dotazovaných, kteří naopak označili stejnou oblast jako nedůležitou.

Tabulka 14: Vyhodnocení důležitosti faktorů souvisejících s výkonem práce

	Velmi důležité	Nedůležité
dobré vztahy s kolegy a spolupracovníky	136 (76%)	- -
jistota pracovního místa	126 (71%)	- -
určitá volnost a možnost ovlivnit organizaci své práce	122 (69%)	4 (2%)
možnost rozvíjení svých profesních znalostí	98 (55%)	2 (1%)
jméno a pověst firmy, pro kterou pracuji	96 (54%)	2 (1%)
pracovní prostředí (např. vybavení a vzhled kanceláře, prostředí firmy a její okolí apod.) ..	86 (48%)	8 (4%)
snadná dostupnost z místa bydliště □	78 (44%)	6 (3%)
možnost kariérního růstu	82 (46%)	14 (8%)

Zdroj: práce autorky

Z uvedených možností pak měli dotazovaní vybrat pouze jediný, pro ně nejvýznamnější faktor. 62 (35 %) zvolilo dobré vztahy s kolegy a spolupracovníky, další v pořadí byla dle 36 (20 %) zúčastněných volnost v organizaci své pracovní činnosti. Nejméně důležitá pak zůstala pověst zaměstnavatele a pracovní prostředí.

Poslední otázkou průzkumu bylo, jak vnímají respondenti úroveň komunikace ve firmě. 152 (85 %) dotazovaných označilo komunikaci s kolegy jako dobrou či vynikající, 140 (79 %) stejně tak komunikaci s přímým nadřízeným. Rovněž s kolegy ostatních oddělení vnímá jako dobře nastavenou komunikaci 118 (85 %) dotázaných. Dva dotázaní (1 %) postrádají jakoukoliv komunikaci s kolegy ostatních pracovišť nebo s přímým nadřízeným. 16 (9 %) dotazovaných hodnotí jako nedostatečnou či absentující komunikaci s vedením společnosti. Za výbornou nebo dobrou označilo komunikaci s vedením firmy 100 (56 %) dotázaných.

Jako určité omezení zpracovaných dat vnímá autorka práce nízké zastoupení mužů ve výzkumu. Dle posledních statistických údajů ČSÚ pro měsíc říjen činí podíl zaměstnaných žen k populaci ve věku 15-64 let v říjnu 2021 68,1 %, mužů pak 81,6 % (www.czso.cz). Zastoupení mužů ve zpracovaném výzkumu je však 22,5 %, zatímco žen 77,5 %.

3.5 Zodpovězení výzkumných otázek a konkrétní doporučení

Po shromáždění dat a provedené analýze bude nyní možno zodpovědět v úvodu stanovené dílčí výzkumné otázky. Odpovědi budou podloženy shrnutím získaných dat a budou navržena konkrétní doporučení a postupy, bude-li to žádoucí.

- **Jakým způsobem je nastaven systém odměňování? Existuje ve společnosti jednoznačný postup, jak firma stanovuje výši mzdy jednotlivých pracovníků?**

V obou firmách existují jak základní mzda, tak roční odměňování. Základní mzdy byly ve firmě ELEKTRO s.r.o. dosud stanovovány bez pohledu na jejich úroveň v rámci celofiremní mzdové

struktury. Proto se nyní firma nachází před problémem, jakým způsobem narovnat mzdové hodnocení tak, aby nejnižší pozice měly nejnižší ohodnocení, pozice s menší odpovědností měly nižší mzdy než pozice s odpovědností či náročností vyšší a naopak. U ročních odměn tzv. bonusů, je odměňování postaveno na uzavírání dohod o pracovním výkonu. Koncepce benefitů je formou programu cafeteria. V podniku POTRAVINY s.r.o. jsou mzdy stanoveny na základě definovaných tarifních stupnic nebo formou smluvní. Tarify jsou aplikovány na dělnické a nižší technickohospodářské profese. Podkladem pro zařazení pracovní pozice do tarifního stupně jsou podrobné popisy pracovních míst. Při stanovení smluvní mzdy se přihlíží k celkové firemní struktuře a mzda je stanovena s ohledem na výši již existujících mezd u pracovních pozic stejné úrovně. Při analýze bylo zjištěno, že systém tarifních stupnic je stále dodržován, od roku 2005 však nedošlo k aktualizaci interní směrnice a nominální výše uvedené ve směrnici neodpovídají reálnému stavu. Z možných benefitů, poskytuje firma pouze příspěvek na stravování.

V případě firmy POTRAVINY s.r.o. je třeba uvést do souladu interní směrnici tarifních stupnic s reálnou výší mezd, tedy aktualizovat nominální hodnoty pro jednotlivé tarifní stupně. Aktualizace by měla být prováděna pravidelně, ideálně jedenkrát ročně.

Ve společnosti ELEKTRO s.r.o. je žádoucí přehodnotit celkový koncept stanovování mezd a minimalizovat zjištěné nedostatky v odměňování. Výchozím bodem by mohlo být využití kategorizace pracovních pozic, získané v minulosti provedeným benchmarkingem. Konkrétní postup by mohl být následující:

- vytvoření popisů pracovních míst včetně identifikace odpovědností, náročnosti, pravomocí, požadovaných profesních znalostí a zkušeností
- zařazení pracovních míst do celofiremní hierarchie
- porovnání provedeného interního zařazení s výsledky benchmarkingu
- stanovení vlastních kategorií a vhodné zařazení pracovních pozic do stanovených kategorií
- definování minimální a maximální mzdové hodnoty pro danou kategorii
- identifikace pracovníků, u nichž současná mzda „narušuje“ stanovený rámec mzdové výše pro danou kategorii a následné stanovení konkrétní strategie, jakým způsobem a v jakém časovém horizontu mzdu takového pracovníka modifikovat (viz. doporučení v oddíle 3.3.2)

- při nábore nových pracovníků zařadit pracovní pozici do dané kategorie a výši mzdy stanovovat v souladu s nastavenou kategorií

Obecně by se měla firma ELEKTRO s.r.o. zaměřit i na absolutní výši mezd, obzvláště v aktuální situaci hledání úspor a provádění organizačních změn za účelem snížení celofiremních nákladů. Konkrétní finanční rozbor je proveden níže, a to u otázky, která vyhodnocuje konkurenceschopnost a tržní porovnání mezd.

- **Je systém odměn nastaven ve firmě pro všechny zaměstnance stejně? Z jakých složek se skládá odměna zaměstnance? Zda a jaká kritéria rozhodují o výši doplňkových odměn (prémii, bonusů, osobního hodnocení)?**

Ve společnosti ELEKTRO s.r.o. zní odpověď ano, principiálně je koncept nastaven pro všechny zaměstnance stejně, kdy všichni mají základní mzdu a roční bonusy. Dohody o pracovním výkonu, jež jsou podkladem pro vyplácení ročních odměn uzavírají všichni zaměstnanci bez rozdílu. Liší se pouze v případě manažerských pozic, které mají oproti ostatním zaměstnancům součástí dohody výkony v oblasti vedení podřízených.

Ve firmě POTRAVINY s.r.o. nejsou pravidla pro všechny zaměstnance stejná. Ti, kteří mají tarifní mzdu, mohou v případě splnění plánovaného hospodářského výsledku společnosti dostat roční odměnu v konkrétní nominální výši, která je pro všechny pracovníky stejná, bez ohledu na hodnotu jejich základní mzdy. Výše je fixní a její hodnota se v závislosti na konkrétní výši mzdy pohybuje mezi 18-40% měsíční mzdy. Pozice, které mají stanovenou mzdu smluvní a nemají systém stanovování cílů mají nárok na stejnou odměnu za stejných podmínek jako zaměstnanci s tarifní mzdou. V závislosti na výši konkrétní mzdy činí výše roční odměny 2-43 % základní měsíční mzdy. Specifickou skupinou jsou obchodní zástupci a manažeři, kteří mají roční odměnu závislou na dohodě o pracovním výkonu.

Z hlediska motivace je forma roční odměny pro zaměstnance, na které se ve firmě POTRAVINY s.r.o. nevztahují dohody o pracovním výkonu diskutabilní. Podmínkou získání odměny je pouze dosažení plánované výše zisku společnosti pro daný rok, bez ohledu na jeho výši, nominální výše odměny se nemění. Stejná hodnota odměny pro zaměstnance se může jevit jako spravedlivá, nicméně z pohledu jednotlivce tomu tak být nemusí. Zaměstnanci s nižšími příjmy mohou vnímat odměnu jako atraktivní, představuje-li např. 40 % jejich měsíční mzdy, jako méně zajímavou ji budou vnímat ti, u nichž tvoří např. 20 % měsíční mzdy. V absolutních číslech tedy např. roční odměna 8 tis. Kč pro pracovníka se mzdou 20 tis. Kč/měs. reprezentuje 40 % měsíční mzdy. Kdežto stejná odměna pro pracovníka se mzdou 40 tis. Kč/měs. odpovídá

20 % měsíční mzdy. Pokud u zaměstnance v průběhu let působnosti ve firmě mzda roste, procentuální podíl roční odměny se pak snižuje. Otázkou tedy je, zda by nebylo vhodnější stanovit odměnu alespoň v závislosti na výši mzdy pracovníka. V roce 2021 byla na ročních odměnách kategorii bez dohod o pracovním výkonu vyplacena částka, která představuje 2 % součtu jejich celkových ročních základních mezd a osobního ohodnocení. Pokud by chtěla firma tuto strategii zachovat, bylo by možno stanovit zaměstnancům roční odměnu ve výši 2 % roční mzdy tj. základní mzda + osobní ohodnocení. Ve výsledku by na takovémto způsobu odměňování firma ušetřila, jak je patrné z následující tabulky.

Tabulka 15: Příkladová data pro změnu ročního hodnocení ve firmě POTRAVINY s.r.o.

STÁVAJÍCÍ ODMĚŇOVÁNÍ	pracovník A	pracovník B	celkové náklady firmy
měsíční mzda (základní + osobní ohodnocení)	20 000 Kč	40 000 Kč	60 000 Kč
roční mzda (měsíční mzda * 12)	240 000 Kč	480 000 Kč	720 000 Kč
roční odměna 2021	8 000 Kč	8 000 Kč	16 000 Kč
% podíl odměny	3%	2%	2%

NOVÝ ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ	pracovník A	pracovník B	celkové náklady firmy	+/- stávající systém
měsíční mzda (základní + osobní ohodnocení)	20 000 Kč	40 000 Kč	60 000 Kč	- Kč
roční mzda (měsíční mzda * 12)	240 000 Kč	480 000 Kč	720 000 Kč	- Kč
roční odměna 2%	4 800 Kč	9 600 Kč	14 400 Kč	- 1 600 Kč
% podíl odměny	2%	2%	2%	0%

Zdroj: práce autorky

Při aplikaci nového způsobu odměňování na celková data z roku 2021 by firma na vyplacených odměnách ušetřila 14 % a došlo by k posílení rovnosti v odměňování zaměstnanců.

- **Lze označit odměňování ve firmě za spravedlivé a koncepční?**

Z teoretické části práce lze definovat pojmem koncepční odměňování jako tvorbu systému a způsobu odměňování v daném podniku. Zahrnuje řadu analýz (motivačních faktorů, vnitřní struktury podniku, vnějších vlivů, aktuální situace na trhu práce aj.), tvorbu dokumentů (jako jsou popisy pracovních míst, začlenění pracovních pozic do organizační struktury, interní směrnice atd.) a volbu strategie pro vlastní odměňování. Spravedlivé odměňování definuje např. Zákoník práce, §110, odst. (1) a (2), kde je stanoveno, že zaměstnancům u téhož zaměstnavatele přísluší za práci stejné hodnoty i stejná mzda, kdy stejná hodnota představuje práci s identickou nebo porovnatelnou odpovědností, složitostí nebo namáhavostí (www.zakonyprolidi.cz). V případě společnosti ELEKTRO s.r.o., jsou v koncepčním přístupu a spravedlivějším odměňování podle názoru autorky této práce rozpory zasluhující si hlubší analýzu. Široká rozpětí u ročních odměn či základních mezd na stejně odpovědných pozicích nebo existující nepoměr některých výši mezd v porovnání s více nebo méně odpovědnou prací

je výsledkem již několikrát zmiňované absence celkové koncepce mzdového systému. Po výsledcích šetření externí firmou a provedené kategorizaci pracovních pozic se dá hovořit i o dlouhodobém podhodnocení některých pracovních funkcí. V průběhu analýzy pro účely této práce bylo zjištěno, že ne u všech pracovních pozic je zákonem dané pravidlo spravedlivé odměny ve firmě ELEKTRO s.r.o. naplněno. Protože se jedná o závazný legislativní požadavek, měla by společnost v co nejkratší době celý problém řešit. Konkrétní postup byl již v této práci zmíněn – tedy vytvoření popisů práce, zařídění pracovních pozic do kategorií, identifikace odchylek a následné vypracování plánu na úpravu mzdové výše u pracovníků, jejichž mzda se vymyká danému rámci.

Firma POTRAVINY s.r.o. aplikuje v minulosti zavedený koncept kombinace tarifních a smluvních mezd. Při pohledu na celkovou mzdovou strukturu se dá konstatovat, že odměňování je rozhodně koncepční a z větší míry i spravedlivé. Méně odpovědné pozice mají nižší ohodnocení než ty vyšší. Manažerské pozice s největší mírou odpovědnosti jsou hodnoceny na základě plnění dohodnutých cílů. Jediná úprava, která stojí za úvahu je změna stanovení roční odměny pro zaměstnance mimo systém dohod o pracovním výkonu, jak bylo uvedeno v předchozí otázce.

- **Jsou mzdy ve firmě konkurence schopné? Jaká je jejich výše v porovnání se situací na trhu práce?**

Na základě analýzy vybraných pozic a porovnání s publikovanými údaji o výši mezd v ČR lze konstatovat, že:

- Firma POTRAVINY s.r.o. je v nastavení mezd opatrnější a mzdy jsou buď pod celorepublikovým mediánem, u některých pozic lehce nad ním. Obecně firma sází na jistotu kontinuálnosti trvání podniku vzhledem ke svému oboru činnosti (potravinářství budou potřeba neustále). Tato jistota stability má být zaměstnancům protiváhou mezd na nižší či průměrné úrovni a absenci škály benefitů.
- Společnost ELEKTRO s.r.o. je v mzdovém hodnocení velkorysejší a mzdy se pohybují výrazně výš, než je celorepublikový medián. U analyzovaných pozic se výše mzdy blíží nebo se již nachází v horním kvartilu celorepublikových hodnot.

Tabulka 16: Porovnání vybraných pozic s celorepublikovým mediánem

POZICE	ČR medián (dle IPSV)	Medián firem		% rozdíl od ČR mediánu	
		ELEKTRO s.r.o.	POTRAVINY s.r.o.	ELEKTRO s.r.o.	POTRAVINY s.r.o.
Účetní	33 417	44 825	38 083	34%	14%
Obchodní zástupce	38 021	69 717	29 212	83%	-23%
Vedoucí marketingu	74 920	118 167	80 083	58%	7%

Zdroj: práce autorky

Při porovnání mezd s publikovaným mediánem je zřejmé různé hodnocení pozic v jednotlivých firmách. Na základě tohoto porovnání se jeví např. pozice obchodní zástupce ve společnosti ELEKTRO s.r.o. jako vysoce hodnocená. Na dotaz, proč tomu tak je, se autorce dostalo odpovědi, že tato pozice je vnímána ve firmě jako klíčová, kdy obchodní zástupci v zásadě zajišťují prosperitu firmy. Naopak medián mezd obchodních zástupců ve firmě POTRAVINY s.r.o. se tohoto hlediska takto nejeví. Při rozhovorech bylo zjištěno, že jako stěžejní funkce jsou ve společnosti vnímány ty, jež přímo souvisí se zajištěním výroby, jako jsou ředitelé výrobních poboček, vedoucí kvality a vedoucí provozu.

Vnímání některých pozic ve společnosti jako významnější, klíčové či pro firmu stěžejní je naprosto v pořádku. Přesto při srovnávání vybraných pozic s mediánem (ČR) jednotlivých pracovních míst by autorka společností doporučila i tento způsob pohledu na celkový systém mezd. Zohlednit faktor aktuální tržní situace by mohlo pomoci při odpovědi na otázku, zda např. nemožnost nalézt kvalifikované odborníky není způsobena výší nabízené mzdy. Současně stanovením odchylek od zveřejňovaného mediánu lze eliminovat riziko možného odklonu od spravedlivého odměňování. Tímto získají firmy jasnou představu o reálnosti svých mezd a o svém postavení na trhu práce. V případě ELEKTRO s.r.o. je na zvážení, zda výše mezd u některých pozic není zbytečně nadhodnocená. U zmiňovaných obchodních zástupců medián firmy převyšuje i maximální hodnotu (50 tis. Kč) publikovanou společností HAYS. Cesta stanovení např. procentuálního intervalu, jež by se odvíjel od statistického mediánu pro celkový mzdový systém hodnocení firem, by vyžadoval podrobnější analýzu všech existujících pozic obdobným způsobem, jako byly analyzovány pozice vybrané pro tuto práci. S ohledem na aktuální hledání úspor ve firmě ELEKTRO s.r.o. by snížení mzdového hodnocení mohlo být jednou z cest. Pokud by i nadále firma preferovala cestu vyšších mezd, ve srovnání s celorepublikovým mediánem, mohlo by stanovení intervalů vypadat např. následovně:

Tabulka 17: Příklad stanovení intervalů mezd ve vztahu k ČR mediánu

POZICE	ČR medián (dle IPSV)	% interval rozdílu od ČR mediánu		simulace mzdy při maximální odchylce		(-) úspora / (+) navýšení ve srovnání s aktuální mzdou	
		ELEKTRO s.r.o.	POTRAVINY s.r.o.	ELEKTRO s.r.o.	POTRAVINY s.r.o.	ELEKTRO s.r.o.	POTRAVINY s.r.o.
Účetní	33 417	10% - 15%	10% - 15%	38 430 Kč	33 416 Kč	- 6 395	4 667
Obchodní zástupce	38 021	30% - 50%	0% - 10%	57 032 Kč	41 823 Kč	- 12 685	12 611
Vedoucí marketingu	74 920	30% - 50%	0% - 10%	112 380 Kč	82 412 Kč	- 5 787	2 329
CELKEM				207 841 Kč	157 651 Kč	- 24 867	10 273
% změna						-11%	7%

Zdroj: práce autorky

U vybraných pozic by firma ELEKTRO s.r.o. uspořila 11 % z aktuálních mezd, naopak při využití maximální hodnoty by u firmy POTRAVINY s.r.o. došlo k navýšení o 7 %. Jedná se pouze o možný příklad řešení a stanovení takovýchto intervalů by bylo vhodné řešit na úrovni všech pracovních pozic, s ohledem na očekávanou ekonomickou situaci obou firem a personální strategii.

Krom výše mzdy ztraktivňují nabídku zaměstnání i poskytované benefity. Dle průzkumu mezi zaměstnavateli, prováděného společností TREXIMA, spol. s r.o. v roce 2019, nabízelo 72 % zaměstnavatelů příspěvek na stravování, 42 % příspěvek na penzijní připojištění, dovolenou nad rámec zákona 38 % zaměstnavatelů, 34 % flexibilní pracovní dobu, vzdělávání a příspěvek na životní pojištění 32 %. V průměru poskytovali v roce 2019 zaměstnavatelé 5 benefitů. (www.trexima.cz) Z tohoto pohledu se firma POTRAVINY s.r.o. řadí mezi méně atraktivní zaměstnavatele, kdy nabízí pouze příspěvek na stravování. Firma ELEKTRO s.r.o. rovněž poskytuje příspěvek na stravování a získává na zajímavosti nabídkou pěti dnů dovolené nad zákonný rámec a systémem cafeteria. Pohledem zaměstnance patřily již v roce 2018 mezi nejžádanější nefinanční benefity dovolená nad rámec zákona, možnost flexibilní pracovní doby, práce z domova, sick days a vzdělávání (www.firma.profesia.cz). Zajímavým zjištěním je, že totožné preference ukázaly i výsledky provedeného dotazníkového šetření. Vzhledem k již uvedenému nízkému zastoupení mužské populace a obecně malému vzorku respondentů nelze výsledky dotazníkového šetření generalizovat. Tématem k zamyšlení ale výsledky rozhodně jsou. Z hlediska nákladů jde ve všech uvedených případech o daňově uznatelné položky na straně zaměstnavatele a otázkou zůstává, zda nejde v důsledku i o položky méně nákladné než příspěvky na sport, kulturu či zdravotní péči, které navíc respondenti zařadili až do druhé poloviny jejich preferencí.

- **Existuje rozdíl v konceptu odměňování u firem výrobních a obchodních?**

Na základě podrobného zkoumání lze konstatovat, že charakter firmy a předmět podnikání má vliv na volbu konceptu odměňování. Celkový přístup firmy POTRAVINY s.r.o. potvrzuje

teoretické poznatky, kdy bylo uvedeno, že podrobné popisy pracovních míst se uplatňují především ve výrobních firmách. Rovněž cesta tarifních stupnic vypovídá o větší koncepčnosti a kontrole nad celým systémem hodnocení. Naopak ELEKTRO s.r.o. je praktickým příkladem firmy, která popisy pracovních funkcí považuje spíše za nadbytečnou administrativu. Na podobný přístup bylo upozorněno v teoretické části, kde byla zdůrazněna důležitost takovýchto dokumentů. Nižší mzdy ve výrobní firmě v porovnání s firmou obchodní mohou být způsobeny vyššími fixními náklady. Náklady na energie, haly, údržby strojů, vlastní zajištění chodu provozu, personálních kapacit atd. jsou totiž násobně vyšší než v případě prostého nájmu kancelářských a skladových prostorů. Současně je třeba vzít v potaz výši marže a reálného zisku. Výrobní potravinářské společnosti jsou tzv. nízkomaržové, z důvodu velkého tlaku na prodejní ceny. Obchodní firmy mívají úroveň marží mnohem vyšší, přitom ve srovnání s firmou výrobní pokrývají nižší provozní náklady. Dalším aspektem je počet zaměstnanců, kdy k zajištění celého výrobního procesu bývá potřebná široká personální základna. Již dlouhou dobu se hovoří o automatizaci výrobních provozů, nicméně realita v České republice je, že výrobní podniky stále z větší části stojí na zaměstnancích. Z porovnání vybraných firem je patrné, že výrobní firma je v odměňování opatrnější, zatímco obchodní firma si může dovolit štedřejší odměňování. Porovnání výše mezd obou mezd je uvedeno v následující tabulce:

Tabulka 18: Vzájemné porovnání mezd analyzovaných firem u vybraných pozic

POZICE	Medián firem		POTRAVINY s.r.o. / ELEKTRO s.r.o. (%)
	ELEKTRO s.r.o.	POTRAVINY s.r.o.	
Účetní	44 825	38 083	-15%
Obchodní zástupce	69 717	29 212	-58%
Vedoucí marketingu	118 167	80 083	-32%

Zdroj: práce autorky

Tvrzení, že výrobní firma pokrývá tržbami vyšší objem nákladů lze ověřit na datech účetních výkazů společností. V následujícím přehledu je zobrazeno porovnání vybraných dat ze zveřejňovaných výkazů firem za poslední účetní období.

Tabulka 19: Vybraná účetní data firem ELEKTRO s.r.o. a POTRAVINY s.r.o.

hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč

ř. výkazu	Popis ukazatele	ELEKTRO s.r.o.	POTRAVINY s.r.o.
I. + II.	Tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží	268 027	1 051 447
A.	Výkonová spotřeba (Náklady na prodané zboží, spotřeba materiálu a energie, služby)	238 752	944 922
	Poměr výkonové spotřeby k tržbám	89,1%	89,9%
	PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM	279 534	1 120 188
D.	Osobní náklady (Mzdy, zdravotní a sociální pojištění, další sociální náklady)	39 899	69 866
	Poměr osobních nákladů k celkovým provozním nákladům	14,3%	6,2%
E.1.1.	Odpisy majetku	795	16 602
	Poměr odpisů k celkovým provozním nákladům	0,3%	1,5%
F.	Ostatní provozní náklady	1 111	128 272
	Poměr ostatních provozních nákladů k celkovým provozním nákladům	0,4%	11,5%
F. - III.	Ostatní provozní náklady očištěné o provozní výnosy	-14 726	42 352
	Poměr čistých ost. prov. nákladů k celkovým provozním nákladům	-5,3%	3,8%
	Výsledek hospodaření po zdanění	2 938	16 766
	Poměr výsledku hospodaření k tržbám za prodej zboží, výrobků a služeb	1,1%	1,6%

Zdroj: práce autorky

Výkonová spotřeba je v obou analyzovaných firmách velmi podobná. U firmy POTRAVINY s.r.o. jde o 89,9 % hodnoty tržeb, v případě ELEKTRO s.r.o. představuje 89,1 % hodnoty tržeb. Z celkových provozních nákladů ve společnosti POTRAVINY s.r.o. reprezentují mzdové náklady 6,2 % z celkových provozních nákladů, zatímco u podniku ELEKTRO s.r.o. je poměr 14,3 %, tedy více než dvakrát vyšší. Z uvedených dat je zřejmé, že v případě výrobní firmy existují vyšší odpisové náklady, z důvodu větších nároků na technické vybavení. Dále jsou zřejmé vyšší ostatní provozní náklady, které zahrnují mj. daně z nemovitých věcí, silniční daň a mýtné, které v případě firmy POTRAVINY s.r.o. znamenají nemalé náklady spojené s vlastnictvím výrobních hal a nákladních vozidel.

Jaká je tedy odpověď na základní výzkumnou otázku, **zda je nastavený systém odměňování a nominální výše odměn ve vybraných firmách pro zaměstnance motivační?** Ve firmě ELEKTRO s.r.o. rozhodně ano. Nominální výše mezd analyzovaných pracovních pozic je stanovena na vyšší úrovni, než udává celorepublikový medián. Současně v porovnání s publikovaným mzdovým průzkumem firmy HAYS se mzdy firmy ELEKTRO s.r.o. řadí nad běžný průměr. Existující dohody o pracovním výkonu reflektují teoretický rámec k úspěšnému řízení pracovního výkonu. Všichni zaměstnanci jsou prostřednictvím těchto dohod přímo zapojeni do ovlivňování výše svého finančního ohodnocení. Pracovníci se spolupodílí na návrhu konkrétních pracovních aktivit pro dané období a ve spolupráci s nadřazeným formulují své cíle. Tímto způsobem je naplněn požadavek motivačního přístupu k odměňování, kdy má

být zaměstnanec zapojen do řízení. Protože koncept dohod zahrnuje nejen konkrétní pracovní činnosti na daný rok, ale i měkké kompetence, mají zaměstnanci možnost se rozvíjet v oblastech komunikace, kooperace s pracovníky napříč společnostmi, ale i posilovat profesní znalosti a rozšiřovat své vzdělání. Z celého systému profitují nejen zaměstnanci, ale i zaměstnavatel. Zaměstnanci jsou motivováni k využívání svých zkušeností a znalostí, přinášejí potřebné podněty a návrhy ke každodenní práci, čímž přispívají k rozvoji a posílení efektivity fungování celé společnosti. Společná diskuse s nadřízeným pracovníkem zahrnuje i oboustrannou zpětnou vazbu, čímž dochází k posilování významnosti výkonů pracovníka. Konkrétní odměnou pro zaměstnance je pak výsledná finanční částka, kterou svými výkony ovlivnili.

Ve společnosti POTRAVINY s.r.o. není odpověď jednoznačná. Z tržního porovnání vyplynula skutečnost, že mzdy ve firmě se blíží úrovni celorepublikového mediánu. Dvě analyzované pozice jsou nad jeho hodnotou, jedna naopak pod ním. Firma je v poskytování finančních odměn opatrnější, což však nelze označit jako problematické či nevyhovující. Kde je možno identifikovat prostor pro zlepšení, je oblast ročních odměn. Toto odměňování je motivační pouze pro ty pozice, které mají možnost ovlivnit své finanční hodnocení opět díky existenci dohod o pracovním výkonu. S ohledem na konzervativnější přístup společnosti není v rozporu s motivací i stanovená nominální výše roční odměny, která je při dosažení stoprocentního plnění ekvivalentem jedné měsíční mzdy. Motivační prvky autorka postrádá u pozic, které mají nastavenou fixní výši odměny. Její nominální hodnota je neměnná a podmíněná výsledky hospodaření firmy. Častý argument firem, že všichni zaměstnanci přispívají svou prací k dobrému hospodářskému výsledku není, např. pro dělnické či administrativní profese, příliš hmatatelný. Může nastat situace, kdy výroba běží, ale není dostatečně zajištěn odbyt nebo (jako právě v současné době) dojde k rapidnímu navýšení cen vstupů. Firma nedosáhne plánovaného výsledku a tudíž nejsou zaměstnanci odměněni. Protože na odměnu působí faktory, které nemohli zaměstnanci přímo ovlivnit, nemají motivaci zlepšit pracovní výkon. Tímto způsobem nastavenou roční odměnu nelze označit za motivační. V situaci, kdy zaměstnanec pouze čeká, zda mu bude odměna udělena nebo naopak, jakákoliv motivace v přímém spojení s pracovním výkonem absentuje. Autorka v tomto případě doporučuje přehodnocení stávajícího nastavení.

V předchozím zpracování bylo zjištěno, že roční odměny reprezentují 2 % objemu součtu základních mezd a osobního hodnocení. Za zachování stejného poměru a využití příkladových dat z Tab. 15 je níže uveden postup, jakým způsobem lze s nastavením odměn pracovat.

Prvním krokem bude vytvoření přehledu všech zaměstnanců s fixní roční odměnou. Ke každému zaměstnanci se zaznamená mzda, která následně bude tvořit základ pro výpočet roční odměny. Následující tabulka ilustruje možnou strukturu záznamů.

Tabulka 20: Příklad záznamu aktuální situace fixních odměn firmy POTRAVINY s.r.o.

zaměstnanec	měsíční mzda (Kč)	roční mzda (Kč)	stávající roční odměna (Kč)	stávající roční odměna (% z roční mzdy)
pracovník A	20 000	240 000	8 000	3%
pracovník B	40 000	480 000	8 000	2%
pracovník C	14 000	168 000	8 000	5%
pracovník D	26 000	312 000	8 000	3%
pracovník E	30 000	360 000	8 000	2%
↓
↓
pracovník Z	42 000	504 000	8 000	2%
Součty	172 000	2 064 000	48 000	2%

Zdroj: práce autorky

Protože je odměna fixní, její procentuální vyjádření ve vztahu k výši roční mzdy je u jednotlivých zaměstnanců rozdílné. V další tabulce je proveden výpočet, jak by vypadaly odměny, pokud by firma zachovala stávající procento poměru vyplacených odměn z objemu mezd.

Tabulka 21: Výpočet roční odměny ve výši 2 % z roční mzdy

zaměstnanec	stanovení celkového procenta z objemu mezd	nová výše odměny (Kč)	+ / - stávající systém (Kč)	+ / - stávající systém (%)
pracovník A	2%	4 800	-3 200	-40%
pracovník B	2%	9 600	1 600	20%
pracovník C	2%	3 360	-4 640	-58%
pracovník D	2%	6 240	-1 760	-22%
pracovník E	2%	7 200	-800	-10%
↓
↓
pracovník Z	2%	10 080	2 080	26%
Součty		41 280	-6 720	-14%

Zdroj: práce autorky

Výše uvedeným přepočtem nedošlo ke změně procentuálního poměru odměny / roční mzdy, co se změni jsou absolutní hodnoty v Kč. Z Tab. 21 je patrná úspora 14 %. Pokud by firma netrvala na úspoře reálné, bylo by možno takto získané potencionální úspory využít pro další zpracování. Při zachování stejného celkového objemu nákladů (v Kč) na odměny se otevírá možnost

například pro odstupňování procent pro různé typy profesí. Pro různé typy prací lze stanovit odlišnou procentuální výši. Například:

Tabulka 22: Diferenciace procent dle profesí při změně ročního hodnocení

zaměstnanec	typ profese *	měsíční mzda (Kč)	roční mzda (Kč)	NOVÁ roční odměna (% z roční mzdy)	NOVÁ roční odměna (Kč)	+ / - stávající systém (Kč)
pracovník A	DP	20 000	240 000	2,2%	5 280	-2 720
pracovník B	OP	40 000	480 000	2,4%	11 520	3 520
pracovník C	DP	18 000	216 000	2,2%	4 752	-3 248
pracovník D	AP	26 000	312 000	2,3%	7 176	-824
pracovník E	OP	32 000	384 000	2,4%	9 216	1 216
↓
↓
pracovník Z	AP	35 000	420 000	2,3%	9 660	1 660
Součty		171 000	2 052 000	2,3%	47 604	-396

* AP = administrativní pracovník; DP = dělnické profese; OP = ostatní profese

Zdroj: práce autorky

Finálním krokem by bylo uzavření dohod o pracovním výkonu a rozdělení hodnocení stejným způsobem, jaký se v současnosti používá pro pracovníky, kteří již dohodu o pracovním výkonu mají. Tedy 50 % podmíněno dosažením plánovaného hospodářského výsledku firmy a 50 % splněním osobních cílů.

Dalším možným řešením pro nastavení odměny by bylo ponechání hodnoty 2 % z roční mzdy a potenciální úsporu využít na vyplácení mimořádných odměn nebo u vybraných profesí, které firma vnímá jako významnější, stanovit fixní část odměny nad rámec uzavřené dohody. Konečné rozhodnutí, zda přistoupit ke změně je na zvážení firmy. Významem provedené modelace bylo demonstrovat, že i při nižším rozpočtu pro mzdovou oblast lze nalézt řešení, jak aplikovat motivační způsob odměňování. Při zpracování reálných dat autorka doporučuje testování nového způsobu odměňování na historických datech (2-3 roky zpět). Simulace nového systému retrospektivně by prověřila funkčnost / nefunkčnost nového nastavení a odhalila skrytá rizika.

Závěr

Cílem celé práce mělo být zodpovězení otázky, zda je nastavený systém odměňování a nominální výše odměn ve vybraných firmách na zvolených pracovních pozicích pro zaměstnance motivační. K zodpovězení této otázky bylo nutno zpracovat teoretický rámec zabývající se problematikou motivace, oblastí personálního řízení a přístupů k vytváření mzdového systému ve společnostech. V praktické části byl proveden výzkum ve dvou existujících společnostech a jejich aktuální mzdový koncept byl podroben analýze. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit preference zaměstnanců, týkající se forem odměňování a oblasti pracovního přístupu a prostředí.

Při zpracování teoretických poznatků byly popsány základní postupy, procedury a znalosti, které jsou nutné pro úspěšné nastavení systému odměňování ve firmách. Jednotlivé dílčí kroky, jež je nutno v průběhu tvorby podnikového odměňování absolvovat, vedou minimálně k eliminaci rizika nenaplnění zákonného rámce. Jak následně ukázala praktická část práce, absence teoretických znalostí může vést k reálným problémům, se kterými se musí firma vypořádat. Studium shromážděných poznatků různých autorů lze úspěšně redukovat rizika spojená s nevhodným nastavením mzdového systému. Přestože nemusí ve společnosti existovat personální oddělení, je nutné, aby řízení celofiremního systému odměňování zajišťoval řídicí pracovník společnosti, ať již výkonný či generální ředitel, majitel, popř. lze zapojit do kooperace finančního ředitele.

Cílem teoretické části bylo sumarizovat a zdůraznit důležitost systematického zpracování pracovních pozic, od jejich popisu, přes zatřídění do firemní struktury až po výsledné stanovení konkrétní finanční odměny. Dílčím cílem bylo zdůraznit komplexnost problematiky odměňování ve firmách. Zaměstnanci jsou stále základním stavebním kamenem firem, je tedy nutno věnovat oblasti personalistiky a souvisejícím problematikám dostatečnou pozornost. Mimo mzdy je již dnes běžnou praxí nabídka zaměstnaneckých výhod tzv. benefitů. V oblasti teorie byly uvedeny jejich nejčastější formy, současně však i upozornění, že jejich poskytování nemá přímý vliv na pracovní výkonnost. V závěru teoretické části byly uvedeny další oblasti, které je žádoucí vzít v úvahu buď při stanovování finančního hodnocení pracovníků a tvorbě celkového konceptu ohodnocení. Do stanovení způsobu odměňování promlouvá čím dál více oblastí, přes všeobecně známý zákaz diskriminace, genderovou problematiku, age management, až po rovnost, spravedlnost a bezpečnost všech zaměstnanců v rámci konkrétní společnosti.

Praktická část byla věnována průzkumu ve vybraných společnostech. Jedna z firem byla obchodního, druhá výrobního charakteru a součástí výzkumu bylo zjistit, do jaké míry jsou pro zaměstnance nastavené systémy odměňování motivační. V případě výrobní firmy byla identifikována skupina zaměstnanců, kteří mohou svým výkonem přímo ovlivnit výši své odměny, což motivaci k podávání kvalitního výkonu posiluje. Další část zaměstnanců přímý vliv na výši odměny nemá, nedochází tedy k přímé stimulaci pracovního výkonu prostřednictvím mzdy. Naopak obchodní společnost má systém ročních odměn postaven na dohodách o pracovním výkonu pro všechny zaměstnance bez rozdílu, čímž se snaží o přímou vazbu motivace-výkon-odměna. Mzdy jsou v této firmě nastaveny na vysoké úrovni, a to naopak vyvolalo otázku, zda je takto nadstandardně vysoká mzda nutná. Na příkladu obchodního zástupce, jehož mzda je v porovnání s mediánem mezd v České republice téměř dvojnásobná, upozornila autorka na možné přehodnocení přístupu ke stanovování výši mezd jednotlivých pracovníků. Zejména s ohledem na aktuální ekonomickou situaci firmy, jež není příliš příznivá. Během analytické práce byl identifikován neočekávaný problém ve firmě ELEKTRO s.r.o. Při shromažďování dat došlo ke zjištění, že některé nastavené mzdy ve společnosti nesplňují základní požadavek Zákoníku práce pro spravedlivé odměňování. Fakt, že pracovníci s vyšší odpovědností mají nižší mzdu, než zaměstnanci s méně odpovědnou prací je znepokojující. Stejně tak až 30% rozdíl ve mzdě pracovníků na stejné pozici není v pořádku.

Provedené dotazníkové šetření mělo původně poskytnout pohled samotných zaměstnanců na nastavené odměňování a pracovní podmínky. Z důvodů, uvedených již v úvodu této práce byl původně přislíbený souhlas autorce odebrán. Nepodařilo se tedy získat názory zaměstnanců analyzovaných firem. Nicméně obecný postoj zaměstnanců k formám odměňování, benefitů a preference v pracovní oblasti bylo možno získat i mimo analyzované společnosti, což dle názoru autorky nijak nesnižuje jejich hodnotu. Cílem dotazování bylo zjistit, jak se obecně lidé staví k fixním a variabilním odměnám, co je pro ně při zvažování pracovní nabídky důležité. A tohoto cíle bylo dosaženo. Odpovědi respondentů ukázaly důležitost fixní mzdy a upřednostnění odměny závislé na pracovním výkonu. Jde-li tedy firma cestou ponechání možnosti zaměstnancům ovlivnit výši odměny svým výkonem, lze konstatovat, že jde cestou správnou. Z pohledu autorky bylo zajímavé i zjištění, že na předních místech nabízených benefitů se objevila dovolená nad rámec zákona, možnost flexibilní pracovní doby, poskytnutí tzv. sick days a možnost home office. Tyto závěry by mohly být přínosem i pro firmy, kdy např. příspěvky na sport, kulturu, dovolenou, zdravotní péči představují často daňově neúčinné

náklady a jak je z výzkumu vidět, zaměstnanci je na žebříčku preferencí řadí mezi méně zajímavé.

A závěrečná doporučení pro analyzované společnosti?

Firma ELEKTRO s.r.o. by měla v co nejkratší době vytvořit plán, jakým způsobem vyrovnat nekoncepční rozdíly ve mzdách. Východiskem a současně prevencí podobných situací do budoucna by bylo vytvoření popisů pracovních míst či rolí, jasná specifikace úrovní odpovědnosti a náročnosti funkcí a kritické zhodnocení stávajících kategorií, vytvořených externí poradenskou společností. Pro samotné změny ve mzdách bude nutné vyčíslit dopad v oblasti nákladů a současně vytvořit jasný časový plán, kdy dojde k narovnání celé situace. Vzhledem ke skutečnosti, že byl identifikován konflikt se základním legislativním požadavkem pro spravedlivé hodnocení zaměstnanců, mělo by se řešení tohoto problému stát pro firmu neodkladnou prioritou. V oblasti benefitů lze doporučit občasný zaměstnanecký průzkum, jaké výhody jsou pro zaměstnance atraktivní. Poskytované výhody nemusí nutně reflektovat představy pracovníků. Rovněž společenská i ekonomická situace se neustále mění, proto je vhodné se průběžně ujistovat o spokojenosti zaměstnanců.

Ve firmě POTRAVINY s.r.o. by bylo vhodné uvést do souladu s realitou vnitřní předpis o výši tarifních mezd. Pokud by firma v budoucnu uvažovala o změnách mzdového hodnocení, rozhodně by bylo na místě najít koncept, kde by i zaměstnanci, kteří nyní mají fixní odměnu, mohli mít vliv na její výslednou výši. Možné způsoby řešení jsou navrženy v části 3.5. této práce. Z hlediska motivačního přístupu je nevhodnější zavedení dohod o pracovním výkonu pro všechny zaměstnance. Pokud by firma uvažovala o větším zatraktivnění nabízených pracovních pozic na trhu práce, rozhodně autorka doporučuje rozšíření nabídky benefitů. Vhodnou, nákladově a administrativně méně náročnou cestu, nabízí umožnění flexibilní pracovní doby, poskytování dovolené nad rámec zákona, možnost práce z domova (home office) nebo zdravotní volno (sick days). I ve výrobní společnosti, kdy není u některých profesí realizovatelná práce z domova, je možno nalézt odpovídající kombinaci výhod pro zajištění spokojenosti většiny zaměstnanců.

Oběma firmám lze jednoznačně doporučit provést komplexní zhodnocení všech existujících pracovních pozic a porovnat je s jednotným relevantním ukazatelem. U vybraných pozic byly např. identifikovány rozdílné odchylky při porovnání výše mezd s ČR mediánem pro danou pozici, a to v případě obou podniků. Toto zjištění otevírá otázku, zda by zpracování všech existujících pracovních míst, stejným způsobem, jakým bylo provedeno u pozic analyzovaných,

neodhalilo nové problémy. V obecné rovině vyplývá z praktických zjištění jednoznačný závěr pro všechny společnosti. Přestože firma zahajuje svoji činnost s minimem zaměstnanců, neměla by podcenit přístup ke stanovení mezd a způsobu hodnocení pracovníků. Na praktickém příkladu firmy ELEKTRO s.r.o. je více než zřejmé, že podcenění této oblasti může mít nepříjemné a pro budoucí řešení komplikované následky.

Z výsledku šetření lze vyvodit závěr, potvrzující poznatky uvedené v teoretické části, že samotná výše mzdy nezaručuje motivační prostředí a pouhé navyšování finančního odměňování nemusí být zárukou udržitelnosti kvalitních a spokojených pracovníků. Na úplný závěr autorka doporučuje všem společnostem více naslouchat svým zaměstnancům a klást důraz na význam komunikace. Průběžné monitorování toho, co zaměstnanci vnímají jako důležité, lze realizovat pravidelnou formální i neformální komunikací, nebo prostřednictvím obdobného dotazníku, jaký byl připraven pro účely této práce. Motivace je stěžejní pro dosažení dobrého, v ideálním případě vynikajícího, pracovního výkonu. Jak je však možno motivovat zaměstnance, jehož potřeby, přání, preference a kariérní cíle nejsou jeho nadřazeným vůbec známy?

Seznam použité literatury

LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. V Praze: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

DALAJLAMA XIV. a Desmond TUTU, 2017. *Knih radosti*. Praha: Nakladatelství JOTA, 352 s. ISBN 978-80-7565-125-9

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7

JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ, 2006. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 32 s. ISBN 80-86991-74-1

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká khina o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vyd. V Praze: Grada Publishing, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. V Praze: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1

- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6
- MUNISAMY, M. Nadarajan, 2005. *Self-motivation through risk taking! Are You Leading Or Do You Wither with Problems?.* Lincoln: iUniverse. 120 pages. ISBN 0595362729
- NAKONEČNÝ, Milan, 2013. *Lexikon psychologie.* 2. vyd. Praha: Vodnář, 658 s. ISBN 978-7439-056-2
- NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování.* 3.vyd. Praha: Triton, 599 s. ISBN: 978-80-7387-830-6
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *LEADERSHIP & MANAGEMENT DEVELOPMENT. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN: 978-80-247-5515-1
- RAŠTICOVÁ, Martina, 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích.* 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 141 s. ISBN: 978-80-7204-809-0
- SHAH, James Y. and Wendi L. GARDNER, 2013. *Handbook of motivation science.* New York, 638 pages. ISBN 9781462515110
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 160s . ISBN: 978-80-271-9598-5

URBANCOVÁ, Hana, 2017. *Age Management v organizacích. Praktické využití a přínosy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 260 s. ISBN 978-80-7552-772-1

VYBÍHAL, Václav, 2019. *Mzdové účetnictví 2019 praktický průvodce*. 22.vyd. Praha: Grada Publishing, 472 s. ISBN 978-80-271-2246-2

WALKER, J. Alfred a kol., 2003. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. V Praze: Grada Publishing, 256 s. ISBN 80-247-0449-8

Encyklopedický slovník. 1. vyd. Praha: Odeon, 1253 s. ISBN 80-207-0438-8

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Analýza příčin a procesů vedoucích k rozdílům v odměňování žen a mužů [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021 [cit.2021-12-01] Dostupné z: <https://rovnaodmena.cz/wp-content/uploads/2021/07/501c18172.pdf>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – říjen 2021. In: www.czso.cz [online]. 2.12.2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-rijen-2021>

ČTK, 2018. Pětina Čechů trpí syndromem vyhoření, tvrdí psychiatři. Ohrožení jsou manažeři, lékaři či učitelé. In: www.iROZHLAS.cz [online]. 11.2.2018 [cit. 2021-09-13]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/syndrom-vyhoreni-stres-v-praci_1812111622_jak

CRABTREE, Steve. Worldwide, 13 % of Employees Are Engaged at Work. In: www.new.gallup.com [online]. 8.10.2013 [cit.2021-07-23]. Dostupné z: <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

HAYS. 2021 Mzdový průzkum. Trendy na pracovním trhu v České republice. In: www.hays.cz [online]. [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: https://cloud.email.hays.com/mzdovy-pruzkum-2021?_ga=2.1785201.1317430867.1638950906-704091836.1638109544

ISPV Informační systém o průměrném výdělků. Mzdová sféra ČR 2020. In: www.ispv.cz [online]. 24.3.2021 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2020.aspx>

- KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. 2003. *Syndrom vyhoření* [online]. Praha: Státní zdravotní ústav, 23 s. [cit. 2021-31-8]. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/documents/czzp/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoreni.pdf
- Národní soustava povolání [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 2021-10-15]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/>
- PROFESIA CZ. Průzkum Paylab ukázal, jaká je aktuální nabídka benefitů v České republice. In: www.profesia.cz [online]. 28.11.2018 [cit. 2022-16-04]. Dostupné z: <https://firma.profesia.cz/pruzkum-paylab-ukazal-jaka-aktualni-nabidka-benefitu-ceske-republice/>
- Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030 [online]. Praha: Úřad vlády České republiky, Odbor rovnosti žen a mužů, 2021. [cit.2021-12-03]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf
- TAY, Louis a Ed DIENER. 2011. *Personality processes and individual differences* [online]. Urbana: University of Illinois, [cit. 2021-7-26]. Dostupné z: <https://academic.udayton.edu/jackbauer/Readings%20595/Tay%20Diener%2011%20needs%20WB%20world%20copy.pdf>
- THOMPSON, Jayne. *Difference Between a Junior Accountant and Senior Accountant*. In: *Sapling.com* [online]. 15.3.2018 [cit. 2021-12-03]. Dostupné z: <https://www.sapling.com/8777011/difference-junior-accountant-senior-accountant>
- TREXIMA. V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů. In: www.trexima.cz [online]. [cit. 2022-16-04]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu/>
- Usnesení č. 2/1993 Sb., Usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky. *Zakonyprolidi.cz*, 2021 [online]. Zlín: AION CS [cit. 2021-07-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2>

World Health Organisation [online]. *Mental Health and Substance Use*. [cit. 2021-7-28].
Dostupné z: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/mental-health-in-the-workplace>

YATES, Diana. 2011. *Researchers look for ingredients of happiness around the world*. In: *www.news.illinois.edu* [online]. 29.6.2011 [cit. 2021-26-6]. Dostupné z: <https://news.illinois.edu/view/6367/205291>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. *Zakonyprolidi.cz*, 2021 [online]. Zlín: AION CS, [cit. 2021-07-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Seznam schémat, grafů a tabulek

Schéma 1: Význam a cíle potřeb	14
Schéma 2: Vztah výkonu a motivace	28
Schéma 3: Struktura pro stanovení ročních bonusů ve firmě ELEKTRO s.r.o.	49
Schéma 4: Postup pro revizi kategorizace pracovních funkcí firmy ELEKTRO s.r.o.	55
Graf 1: Celkový pohled na mzdové hodnoty firmy ELEKTRO s.r.o.	54
Graf 2: Poměr dotazovaných mužů a žen	69
Graf 3: Věková struktura respondentů	69
Graf 4: Profese respondentů	70
Graf 5: Profese respondentů bez fixní mzdy	71
Graf 6: Žebříček atraktivnosti benefitů	73
Tabulka 1: Časový harmonogram realizovaných činností	43
Tabulka 2: Přehled kategorií a procentuálního hodnocení ve firmě ELEKTRO s.r.o.	50
Tabulka 3: Odměny dle Urbana (2017)	50
Tabulka 4: Upravený přehled kategorií a procentuálního hodnocení ve firmě ELEKTRO s.r.o.	52
Tabulka 5: Struktura tarifních mezd ve firmě POTRAVINY s.r.o.	59
Tabulka 6: Porovnání aktuální výše mezd s tarify uvedenými v interní směrnici firmy POTRAVINY s.r.o.	60
Tabulka 7: Externí zdroje – hodnoty pro pozici účetní	62
Tabulka 8: Úroveň mezd účetních – porovnání s referenčními hodnotami	62
Tabulka 9: Externí zdroje – hodnoty pro pozici obchodní zástupce	64
Tabulka 10: Úroveň mezd obchodních zástupců – porovnání s referenčními hodnotami	65
Tabulka 11: Externí zdroje – hodnoty pro pozici vedoucí marketingu	66
Tabulka 12: Úroveň mezd vedoucích marketingu – porovnání s referenčními hodnotami	67
Tabulka 13: Zastoupení žen a mužů dle věkové struktury	70
Tabulka 14: Vyhodnocení důležitosti faktorů souvisejících s výkonem práce	74
Tabulka 15: Příkladová data pro změnu ročního hodnocení ve firmě POTRAVINY s.r.o.	77
Tabulka 16: Porovnání vybraných pozic s celorepublikovým mediánem	79
Tabulka 17: Příklad stanovení intervalů mezd ve vztahu k ČR mediánu	80

Tabulka 18: Vzájemné porovnání mezd analyzovaných firem u vybraných pozic.....	81
Tabulka 19: Vybraná účetní data firem ELEKTRO s.r.o. a POTRAVINY s.r.o.	82
Tabulka 20: Příklad záznamu aktuální situace fixních odměn firmy POTRAVINY s.r.o.	84
Tabulka 21: Výpočet roční odměny ve výši 2 % z roční mzdy.....	84
Tabulka 22: Diferenciace procent dle profesí při změně ročního hodnocení	85

Seznam zkratek

ČR – Česká republika

FMCG – Fast Moving Consumer Goods

HR – Human Resources

ISCO – International Standard Classification of Occupations

ISPV – informační systém o průměrném výdělku

NSP – národní soustava povolání

WHO – World Health Organisation

Přílohy

Příloha 1: Formulář ELEKTRO s.r.o. pro stanovení pracovních cílů

FORMULÁŘ PRO ZAMĚSTNANCE (PRACOVIK NEMÁ PODŘÍZENÉ)

Stanovení cílů pro rok: _____

Jméno zaměstnance: _____

Provedení revize dne: _____

Nadřízený pracovník: _____

(nejpozději do 15.7.)

Datum pohovoru: _____

Finální vyhodnocení dne: _____

(nejpozději do 20.1.)

A. STANOVENÉ CÍLE *

* minimální počet cílů = 3

Č.	Popis cíle	Nutné prostředky k dosažení	Revize cíle / průběžná zpráva	Závěrečné sebehodnocení (provádí zaměstnanec)	Závěrečné behodnocení (provádí nadřízený)	Váha	Výsledné hodnocení
1						0%	
2						0%	
3						0%	
4						0%	
5						0%	
Součet vah (musí být 100%)						0%	

CELKOVÁ VÁHA STANOVENÝCH CÍLŮ:

80%

B. SOFT SKILLS

Týmová spolupráce			
Očekávané chování:	Pracovník je součástí týmu, sdílí informace s členy svého týmu, snaží se být nápomocen novým či mladším spolupracovníkům. Pro pracovníka je důležitý výkon nejen jeho samotného, ale výkon celého týmu, jehož je součástí.	Váha	Výsledné hodnocení
Cíl pro dané období:			
Sebehodnocení (provádí zaměstnanec)		25%	
Hodnocení (provádí nadřízený)			

Komunikace			
Očekávané chování:	Pracovník aktivně komunikuje s kolegy, nadřízeným i pracovníky jiných oddělení. Komunikuje takovým způsobem, aby projevoval respekt a úctu k práci ostatních zaměstnanců ve společnosti a nezavdával příčiny ke konfliktu.	Váha	Výsledné hodnocení
Cíl pro dané období:			
Sebehodnocení (provádí zaměstnanec)		25%	
Hodnocení (provádí nadřízený)			

Vzdělávání a rozvoj			
Očekávané chování:	Pracovník si udržuje znalosti na patřičné úrovni pro výkon své profese, průběžně se dále vzdělává, rozvíjí a aktivně vyhledává nové příležitosti k získání či posílení svých dovedností.	Váha	Výsledné hodnocení
Cíl pro dané období:			
Sebehodnocení (provádí zaměstnanec)		25%	
Hodnocení (provádí nadřízený)			

Proaktivita			
Očekávané chování:	Pracovník je orientován na cíle společnosti, přejímá odpovědnost za svoje výkony, k řešení problémů a úkolů přistupuje aktivně a hledá možná řešení situace.	Váha	Výsledné hodnocení
Cíl pro dané období:			
Sebehodnocení (provádí zaměstnanec)		25%	
Hodnocení (provádí nadřízený)			

CELKOVÁ VÁHA SOFT SKILLS:

20%

CELKOVÉ HODNOCENÍ:

100%

HODNOTÍCÍ STUPNICE:	
Nad očekávaním	5
Vynikající	4
Standard	3
Je co zlepšovat	2
Pod očekáváním	1

Výsledné hodnocení % bonusu		Výsledné hodnocení % bonusu	
5 = 130%		2,5 = 85%	
4,5 = 124%		2 = 70%	
4 = 116%		1,5 = 55%	
3,5 = 108%		1 = 40%	
3 = 100%			

Příloha 2: Dotazník

Důležitost mzdových složek a benefitů pro zaměstnance

Dotazníkové šetření pro potřeby diplomové práce:
Finanční motivace zaměstnanců (autor: Bc. Ivana Žďárská)

Dotazník obsahuje 9 (+2) otázek a jeho vyplnění Vám zabere 6-8 minut.

Dotazník je anonymní, tj. autorka nesbírá údaje o jménech či dalších osobních údajích respondentů (proto je, prosím, ani nikde neuvádějte, nejsou pro šetření relevantní). Rovněž autorka nezjišťuje jakékoliv údaje, které by vedly k identifikaci konkrétní osoby či firmy, pro kterou respondent pracuje. Účelem tohoto dotazníku je výhradně získání odpovědí na níže uvedené otázky v rámci výzkumu prováděného pro potřeby vlastní diplomové práce.

Všem zúčastněným zdvořile děkuji za čas a upřímnost odpovědí. Bc. Ivana Žďárská

1. Charakter mé práce je: *

- vrcholový management (ředitel, CEO, CFO aj.)
- střední management (finanční manažer, manažer kvality, manažer logistiky aj.)
- nižší management (mistři, vedoucí skupin apod.)
- administrativní pracovník (účetní, asistent/ka, pracovník personalistiky aj.)
- manuální práce (řidič/ka, skladník/skladnice, řemeslné práce, dělník/dělnice aj.)
- práce v oblasti služeb (cestovní ruch, pohostinství, ubytování aj.)
- práce v oblasti IT (konzultant, IT specialista, programátor aj.)
- obchodní zástupce
- Jiné:

**Pozn. k bodu 1.*

Pokud jste aktuálně bez zaměstnání, uveďte, prosím, údaje z posledního pracovního poměru. U prvních tří položek nerozhoduje obor, tj. pokud jsem např. IT manažer, odpověď je střední management. Pokud vám žádná kategorie nevyhovuje, můžete využít položku Jiné a doplnit.

2. Moje aktuální (popř. poslední známá) mzda je (byla):

	ANO	NE
fixní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pohyblivá měsíční část ZÁVISLÁ na mém výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pohyblivá měsíční část NEZÁVISLÁ na mém výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pravidelné kvartální/půlroční/roční odměny ZÁVISLÉ na mém výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pravidelné kvartální/půlroční/roční odměny NEZÁVISLÉ na mém výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vysvětlivky k bodu 2.*

pojem ZÁVISLÁ na výkonu znamená, že mám přímý vliv svou prací ovlivnit výši své odměny (např. mám stanovené pracovní úkoly, které když splním, dostanu plnou odměnu ve výši např. 1.000 Kč, pokud splním

polovinu úkolů, dostanu 500 Kč atd.) pojem NEZÁVISLÁ na výkonu znamená, že nemám vliv svou prací ovlivnit výši své odměny (např. dostávám vždy na konci roku odměnu ve výši 10.000 Kč)

3. Fixní neboli pevná výše mzdy je pro mne:

- velice důležitá a rozhoduje o (ne)přijetí pracovní nabídky či změně stávajícího zaměstnání
- je pro mne důležitá, ale preferuji i odměny ZÁVISLÉ na mém pracovním výkonu
- je pro mne důležitá, ale preferuji i odměny NEZÁVISLÉ na mém pracovním výkonu
- je důležitá, ale zajímají mě i další odměny, popř. nabízené firemní benefity
- spíše informativní a více mne zajímají další odměny, popř. nabízené firemní benefity
- podružná, práce je mým koníčkem

4. Moje ideální představa skladby mzdového hodnocení je: (lze vybrat více možností)

- fixní mzda
- měsíční/kvartální pohyblivá složka ZÁVISLÁ na mém pracovním výkonu
- roční odměna NEZÁVISLÁ na mém pracovním výkonu (např. tzv. třináctý plat, fixní vánoční bonus aj.)
- roční odměna ZÁVISLÁ na mém pracovním výkonu (např. splnění předem daných projektů, úkolů apod.)
- krom mzdy očekávám i různé firemní benefity

5. Firemní benefity versus peněžní mzda:

	ANO	NEUTRÁLNÍ POSTOJ	NE
firemní benefity jsou pro mne důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pokud firma nenabízí žádné benefity, práci bych zde nepřijal(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
důležitější, než firemní benefity je pro mne vlastní náplň práce, pracovní prostředí či jméno firmy, pro kterou pracuji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
firemní benefity jsou pro mne stejně důležité jako mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Prosím označte, do jaké míry jsou pro Vás následující benefity zajímavé (1=nejzajímavější; 5 = nejméně zajímavé):

	1	2	3	4	5
dovolená nad rámec zákona (aktuálně 20 dní)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sick days	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
home office (práce z domova)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na sport či kulturu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na zdravotní péči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na penzijní či životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na dovolenou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost nákupu zboží/služeb od zaměstnavatele za zvýhodněné ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zaměstnanecké akcie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kromě mzdy je pro mne v zaměstnání důležité:

	Velmi důležité	Více méně důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Naprosto nedůležité
pracovní prostředí (např. vybavení a vzhled kanceláře, prostředí firmy a její okolí apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
snadná dostupnost z místa bydliště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobré vztahy s kolegy a spolupracovníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost rozvíjení mých profesních znalostí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
určitá volnost a možnost ovlivnit organizaci své práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jistota pracovního místa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jméno a pověst firmy, pro kterou pracuji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Pokud bych měl(a) z předchozích možností vybrat pro mne jedinou, tu nejdůležitější, bylo by to:

9. Jak byste ohodnotil(a) komunikaci ve svém zaměstnání?

	Výborná	Dobrá	Jde to	Spíše horší	Špatná	Žádná
komunikace s kolegy v mém oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
komunikace s kolegy z ostatních oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
komunikace s přímým nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
komunikace s vedením společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jsem:

- ŽENA
- MUŽ

Věková kategorie?

- do 25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56 let a více