

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Odměňování zaměstnanců v podniku Stäubli Systems, s.r.o.

Bc. Ondřej Novotný

Diplomová práce
2021

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ondřej Novotný**
Osobní číslo: **D19458**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Odměňování zaměstnanců v podniku Stäubli Systems, s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretické vymezení problematiky odměňování zaměstnanců
2. Analýza systému odměňování zaměstnanců v podniku Stäubli Systems, s.r.o.
3. Návrh opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v podniku Stäubli Systems, s.r.o.
4. Zhodnocení navrhovaných opatření

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 26. dubna 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Odměňování zaměstnanců v podniku Stäubli Systems, s.r.o. jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 4. 5. 2021

Ondřej Novotný v. r.

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Daliborovi Gottwaldovi, Ph.D., za vstřícný přístup, cenné rady a trpělivost při zpracovávání diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zabývá problematikou odměňování zaměstnanců v podniku Stäubli Systems, s.r.o. Analytická část bude charakterizovat současný stav systému odměňování zaměstnanců v podniku Stäubli Systems, s.r.o. Hlavním cílem analytické části bude najít slabá místa současného systému odměňování zaměstnanců podniku Stäubli Systems, s.r.o. V návaznosti na výsledky analytické části budou prezentována jednotlivá opatření vedoucí ke zlepšení systému odměňování zaměstnanců v podniku. V rámci zpracování diplomové práce budou navrhovaná opatření zhodnocena.

KLÍČOVÁ SLOVA

odměňování, zaměstnanec, automotive, podnik, Stäubli Systems, s.r.o.

TITLE

Remuneration of employees in company Stäubli Systems, s.r.o.

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the remuneration of employees in company Stäubli Systems, s.r.o. Analytical part identifies current remuneration structure of employees in Stäubli Systems, s.r.o. The main goal of analytical part is to uncover weaknesses of contemporary employee's payment system. Following the results of analytical part, specific procedures leading to improvements of remuneration system will be introduced. In conclusion, the work evaluates suggested measures and main outcomes.

KEYWORDS

remuneration, employee, automotive, company, Stäubli Systems, s.r.o.

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 9 |
| 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ | 10 |
| 1.1 Systém odměňování a jeho části | 10 |
| 1.2 Celková odměna..... | 14 |
| 1.2.1 Mzda..... | 17 |
| 1.2.2 Dodatkové mzdové formy..... | 25 |
| 1.3 Zaměstnanecké výhody..... | 27 |
| 1.4 Shrnutí teoretické části..... | 30 |
| 2 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU STÄUBLI SYSTEMS, S.R.O..... | 32 |
| 2.1 Charakteristika podniku | 32 |
| 2.2 Organizační struktura..... | 33 |
| 2.3 Analýza stávajícího systému odměňování v podniku | 34 |
| 2.3.1 Inside Sales..... | 35 |
| 2.3.2 Obchodní zástupci..... | 35 |
| 2.3.3 Obchodní asistentky | 36 |
| 2.3.4 Servisní technici | 37 |
| 2.3.5 Marketingové oddělení..... | 37 |
| 2.3.6 Finanční oddělení | 38 |
| 2.3.7 Divizní manažeři | 38 |
| 2.4 Zaměstnanecké výhody..... | 39 |
| 2.5 Průzkum spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v podniku Stäubli Systems, s.r.o..... | 41 |
| 2.5.1 Metodika vlastního průzkumu..... | 41 |
| 2.5.2 Struktura respondentů | 42 |
| 2.5.3 Výsledky dotazníkového šetření – Inside Sales | 45 |
| 2.5.4 Výsledky dotazníkového šetření – Obchodní zástupci..... | 49 |
| 2.5.5 Výsledky dotazníkového šetření – Obchodní asistentky..... | 55 |
| 2.5.6 Výsledky dotazníkového šetření – Servisní technici..... | 59 |
| 2.5.7 Výsledky dotazníkového šetření – Marketingové oddělení | 63 |
| 2.5.8 Výsledky dotazníkového šetření – Finanční oddělení..... | 67 |
| 2.5.9 Výsledky dotazníkového šetření – Divizní manažeři..... | 72 |
| 2.5.10 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření | 75 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 2.6 | Shrnutí analytické části | 78 |
| 3 | NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S ODMĚŇOVÁNÍM V PODNIKU STÄUBLI SYSTEMS, S.R.O. | 80 |
| 3.1 | Návrh variabilní složky mzdy – Inside Sales | 80 |
| 3.2 | Návrh variabilní složky mzdy – Obchodní zástupci | 82 |
| 3.3 | Návrh variabilní složky mzdy – Obchodní asistentky..... | 85 |
| 3.4 | Návrh variabilní složky mzdy – Marketingové oddělení | 87 |
| 3.5 | Návrh variabilní složky mzdy – Finanční oddělení | 89 |
| 3.6 | Návrh nových zaměstnaneckých výhod..... | 91 |
| 3.6.1 | 13. plat..... | 92 |
| 3.6.2 | Příspěvek na dovolenou | 92 |
| 3.7 | Shrnutí návrhů opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v podniku Stäubli Systems, s.r.o. | 92 |
| 4 | ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ..... | 94 |
| 4.1 | Subjektivní hodnocení..... | 94 |
| 4.1.1 | Inside Sales..... | 94 |
| 4.1.2 | Obchodní zástupci..... | 95 |
| 4.1.3 | Obchodní asistentky | 96 |
| 4.1.4 | Marketingové oddělení..... | 97 |
| 4.1.5 | Finanční oddělení | 98 |
| 4.1.6 | Zaměstnanecké výhody..... | 99 |
| 4.2 | Objektivní hodnocení | 100 |
| 4.3 | Shrnutí zhodnocení navržených opatření | 101 |
| | ZÁVĚR | 103 |
| | POUŽITÁ LITERATURA..... | 104 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 107 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 108 |
| | SEZNAM ZKRATEK..... | 111 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 112 |

ÚVOD

Odměňování zaměstnanců je v každém podniku základní oblastí personálního řízení, protože se odměňování týká nejdůležitějšího zdroje každého podniku, kterým je lidský kapitál. Význam odměňování zaměstnanců v poslední době neustále nabývá na významu, jelikož pro podnik je čím dál těžší nalézt kvalitní zaměstnance. Navíc v současné době na trhu práce existuje velmi mnoho subjektů hledající kvalitní zaměstnance a právě prostřednictvím systému odměňování lze nalákat a udržet si požadované pracovníky a také se odlišit od konkurence. Z tohoto důvodu lze pozorovat zvýšený zájem podniků o tuto oblast. Důležité je, aby systém odměňování zaměstnanců byl atraktivní, spravedlivý a motivující. V současnosti už systém odměňování netvoří pouze fixní mzda, jako tomu bylo dříve. Dnes se od podniků očekává komplexní systém odměňování zaměstnanců, který tvoří fixní i variabilní složka mzdy, ale také zaměstnanecké výhody, jež mohou velmi zásadně ovlivnit rozhodování zaměstnanců. Tato diplomová práce se konkrétně zabývá odměňováním zaměstnanců v podniku Stäubli Systems, s.r.o.

Aby byla zajištěna logická struktura a návaznost řešených témat, tak tato diplomová práce bude rozdělena do čtyř základních kapitol. V první kapitole bude provedeno teoretické vymezení řešené problematiky, které bude spočívat v provedení literární rešerše s využitím dostupných zdrojů, a to ve snaze charakterizovat současný stav odměňování. Na základě výstupů z první části, pak ve druhé kapitole bude provedena analýza současného stavu odměňování zaměstnanců v podniku Stäubli Systems, s.r.o. Analýza současného stavu bude spočívat ve vlastním dotazníkovém šetření, které by mělo odhalit slabá místa systému odměňování v podniku, kterým je nutné věnovat pozornost. Ve třetí kapitole budou navržena opatření ve vazbě na zjištění vyplývající z realizovaného dotazníkového šetření. Konkrétně zde budou prezentovány návrhy na zlepšení vybraných oblastí, kterým je nutné v rámci systému odměňování zaměstnanců věnovat pozornost. Poslední čtvrtá kapitola diplomové práce bude obsahovat zhodnocení navrhovaných opatření. Zhodnocení bude provedeno prostřednictvím subjektivního a objektivního hodnocení návrhů.

Cílem diplomové práce je na základě teoretického vymezení řešené problematiky provést analýzu systému odměňování zaměstnanců v podniku Stäubli Systems, s.r.o. Na základě provedené analýzy budou stanovena opatření vedoucí ke zlepšení systému odměňování zaměstnanců v podniku. Navržená opatření budou následně zhodnocena prostřednictvím subjektivní a objektivního hodnocení. Na základě objektivního hodnocení by vedení podniku mělo zaujmout stanovisko, jestli se provedené změny vyplatily či nikoliv.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování je významnou částí personálního řízení každé obchodní společnosti, jelikož je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů pro zaměstnance. Autoři Pokorná, Holejšovský, Lasák a Pekárek (2014) tvrdí, že obchodní společnost slouží k určité organizaci lidské činnosti a rozmístění zdrojů tak, aby byla daná podnikatelská aktivita prováděna efektivněji a levněji než prostřednictvím individuálního podnikání. Dle Dudy (2008) si každý v minulosti pod pojmem odměňování primárně představil mzdu nebo plat, což jsou hlavní formy peněžní odměny za vykonanou práci, ale v moderním pojetí se pod pojmem odměňování skrývá daleko více forem, které mohou mít i nepeněžní povahu. Mezi tyto formy lze zařadit pochvalu, povýšení, flexibilní pracovní dobu, home office a mnoho dalších zaměstnaneckých výhod. Armstrong (2009, s. 20) definuje řízení odměňování následovně: *„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou.“* Jinou definici uvádí Dvořáková (2012), jež tvrdí, že odměňování představuje určení mzdy nebo platu za vykonanou práci pracovníkem, současně uvádí že, zahrnuje poskytování finančních i nefinančních zaměstnaneckých výhod. Na druhou stranu se podle autorky Wilson (1995) mají společnosti pořádně zaměřit na propojení obchodních cílů společnosti a cílů odměňování pracovníků. Dále je dle autorky důležité se zaměřit na správné formy odměn a uznání, které budou pro zaměstnance užitečné.

Cíle řízení odměňování ve své publikaci uvádí Armstrong (2009):

- Odměňovat zaměstnance podle vytvořených hodnot.
- Spojit postupy v odměňování s vytyčenými cíli podniku, ale i s požadavky a hodnotami jednotlivých pracovníků.
- Odměnit správné věci, které je potřeba definovat, aby každý věděl, co je důležité z hlediska chování a výsledků.
- Zajistit získání a udržení vysoce kvalifikovaných kvalitních zaměstnanců.
- Motivovat zaměstnance a vybudovat si jejich loajalitu ke společnosti.
- Budovat kulturu vysokého výkonu.

1.1 Systém odměňování a jeho části

Duda (2008, s. 91) ve své knize uvádí následující definici systému odměňování: *„Systém odměňování můžeme chápat v širším pojetí jako strukturovaný a vyvážený soubor*

prvků, které organizace poskytuje zaměstnanci a které pracovník chápe jako pozitivní požitky.“ Koubek (2007) ve své publikaci tvrdí, že systém odměňování je určitý způsob stanovování mezd a platů, ale také zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance. Autoři Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) vymezují pojem odměna jako způsob, který má za úkol motivovat a přimět zaměstnance k nejvyššímu možnému přínosu a úsilí.

Kociánová (2010) tvrdí, že systém odměňování je potřeba nastavit podle podmínek podniku, aby dokonale reprezentoval požadavky společnosti. Dále je podle autorky důležité, aby systém odměňování byl spravedlivý, ale i motivující a aby vedl zaměstnance k vysokému pracovnímu nasazení. Dle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) správný systém odměňování musí vždy vycházet ze strategie podniku a sloužit jako podpora všech rozhodujících prvků, které ve výsledku vytvoří aktivní, funkční a motivující systém, jež na jedné straně naplňuje princip spravedlivé odměny za práci a na druhé straně podněcuje pracovníky k vysokému pracovnímu úsilí. V celkovém důsledku se však nesmí zapomenout podle Šikýře (2012) na to, aby byl systém odměňování v souladu se všemi právními předpisy a normami, jako je například zákoník práce a další prováděcí předpisy.

Odměny lze dělit podle mnoha hledisek a každý autor používá trochu odlišné rozdělení. Koubek (2015) rozděluje odměny na vnější a vnitřní. O vnějších odměnách rozhoduje většinou sama organizace a v praxi se jedná například o přidělení určité kanceláře, která je lépe vybavená než jiné kanceláře, formální uznání nebo vzdělávání poskytované organizací. Dle autora se vnitřním odměnám věnuje stále více pozornosti. Jedná se o odměny nehmotné povahy, jež souvisí se spokojeností pracovníka a které vyplývají z toho, že se pracovník může účastnit určitých aktivit a úkolů, dále z pocitů užitečnosti a z dosažení určitých pracovních cílů. Poté autor uvádí, že se odměny dají vyjádřit v peněžní nebo nepeněžní formě a všechny zmíněné odměny tvoří odměnu celkovou.

Odměňování ve společnosti lze rozdělit dle Liviana a Pražské (1997) na tři základní kategorie:

- **Odměňování finanční přímé** – Jedná o kategorii, která je zaměstnanci poskytována po relativně krátké době, kdy se může jednat o měsíc nebo dobu kratší jednoho roku. Finanční odměňování přímé se skládá ze dvou částí. Základní mzda nebo plat vázaný na pracovní místo a prémie determinovaná dosaženými výsledky. Základní mzda vázaná na pracovní místo je nejčastějším typem odměňování ve společnostech po celém světě, kdy je pracovní místo oceněno určitým počtem bodů vyjadřující složitost a náročnost daného pracovního místa. O hodnotě bodového ocenění pracovního místa rozhoduje zvolená metoda, kterou si podnik vybere pro ocenění dané

pracovní pozice. Poté lze vypočítat příslušný základní plat pro dané pracovní místo, jež se vypočítá tak, že se koeficient pracovního místa, což je počet bodů, vynásobí peněžní hodnotou jednoho bodu. Peněžní hodnota jednoho bodu je ovlivněna situací země a situací daného podniku. Prémie determinované dosaženými výsledky slouží dle autora k odměnění pozitivních výsledků pracovníků a k odměnění dosažených vytyčených cílů. Tyto prémie se dělí na další tři typy. Prvním typem jsou prémie vázané na dosažené komerční výsledky. Jedná se o prémie, které jsou typické pro obchodní zástupce, kdy jejich variabilní část odměny je vázána na obrát podniku. Druhým a tradičním typem tohoto odměňování jsou „výkonnostní prémie“, které oceňují vysoké pracovní nasazení například u dělnických pozic. Posledním typem tohoto způsobu odměňování jsou „cílové prémie“, které jsou přesně definovány a vypláceny při dosažení předem stanovených cílů.

- **Odměňování finanční nepřímé** – Odměňování finanční nepřímé neboli posunuté zahrnuje takové prvky odměny, jež mohou být vyplácené po relativně dlouhé době, nebo se jedná o takovou situaci, kdy zaměstnanec musí čelit určitým krizovým situacím. Mezi tento způsob odměňování patří finanční participace zaměstnanců na kolektivních výsledcích společnosti. V tomto případě se jedná o to, že zaměstnavatel rozděluje určitý poměr ze zisku zaměstnancům. Dalším příkladem je vstup zaměstnanců do kapitálu podniku, kdy zaměstnanec získá například zaměstnanecké akcie. Dále lze do tohoto způsobu odměňování zařadit spoření zaměstnanců pomocí vzájemného vkladu zaměstnance a zaměstnavatele. Posledním typem tohoto odměňování jsou finanční částky vyplácené v krizových situacích zaměstnance. Jedná se o poskytnutí částky společností vůči zaměstnancům, kteří se ocitli v těžké životní situaci vlivem nemoci nebo úmrtí.
- **Odměňování nefinanční** – Autor do této kategorie řadí naturálie (materiální hodnoty) a také sociální výhody a služby. Naturálie jsou většinou poskytovány jen určitým zaměstnancům, můžou se týkat například vedoucích pracovníků, a nejčastěji se jedná o poskytnutí služebního vozu, bytu, mobilního telefonu apod. Sociální výhody a služby jsou dle autora všechny věci, co Američané nazývají „benefits“ a může se jednat o značnou část celkového příjmu. V současné době tento typ odměňování nabírá na významu a stále více společností nabízí různé benefity. Mezi tyto benefity lze zařadit příspěvek zaměstnavatele na stravování, příspěvek na sportovní a kulturní vyžití, zvýhodněné půjčky, propůjčování různých produktů a zařízení, ale také se

nabízejí různé typy pojištění. Do sociálních výhod se řadí také vzdělávání a školení, které zaměstnavatel poskytne zaměstnanci, aby zajistil jeho rozvoj.

Dle Dudy (2008) lze mezi peněžní formy odměňování zařadit následující položky: mzdu, plat, podíly na hospodářských výsledcích a zaměstnanecké výhody poskytované v penězích (příspěvek na dopravu, stravování apod.). Do nepeněžních výhod se řadí dle autora odměny hmotné povahy, jako jsou výrobky a osobní vybavení (notebook, osobní automobil) i odměny nehmotné povahy, které mohou vést k určitým hmotným výhodám (prestižní ocenění, uznání okolí). Podobné rozdělení ve své publikaci uvádějí autorky Kmecová a Teřlová (2017), které rozdělují odměny na finanční (vnější) a nefinanční (vnitřní). Podle autorek je důležité, aby zaměstnavatel znal své zaměstnance a dokázal jim nabídnout daný typ odměny, který preferují, protože díky tomu může zaměstnavatel dosáhnout vyšší pracovní produktivity u zaměstnanců.

Systém odměňování má dle slov Liviana a Pražské (1997) vycházet z těchto tří základních cílů:

- **Být přitažlivý** – To znamená, že systém odměňování má podporovat motivaci zaměstnanců a současně být alespoň trochu srovnatelný se systémy odměňování v konkurenčních podnicích.
- **Být spravedlivý** – Spravedlivý systém odměňování má podle autorů dát zaměstnancům pocit, že daný pracovník není znevýhodněn vzhledem k ostatním zaměstnancům a je odměňován na základě své odvedené práce.
- **Být jasný** – Dle autorů je potřeba, aby byl systém odměňování jasný a pochopitelný pro všechny zaměstnance, protože díky tomu se podnik vyvaruje omylům a minimalizuje nespokojenost jednotlivých zaměstnanců.

Jak uvádí Koubek (2007) ve své knize, systém odměňování by neměl být zaměřený pouze na jeho základní funkci, kterou je stanovování mezd, platů a zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance, ale měl by plnit i další funkce, kterými jsou přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů, stabilizovat potřebné pracovníky pro podnik, odměňovat zaměstnance podle jejich významu a náročnosti prováděné práce, dosáhnout konkurenceschopnosti firmy na trhu práce, sloužit jako stimul pro zvyšování kvalifikace a dovedností zaměstnanců apod.

Armstrong (2009) ve své publikaci tvrdí, že se systém odměňování skládá z těchto pěti částí:

- **Strategie odměňování** – Tyto strategie stanovují dlouhodobé záměry organizace v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování, které mají vést k získání předem daných podnikatelských cílů společnosti.
- **Politika odměňování** – Politika odměňování obsahuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Jedná se například o politiku stanovující úroveň peněžních odměn.
- **Praxe odměňování** – Praxe odměňování se skládá ze struktury stupňů, sazeb, metod a programů jako je hodnocení práce a zásluhové odměňování. Účelem této struktury je realizace strategie odměňování a politiky odměňování.
- **Procesy odměňování** – Procesy odměňování lze charakterizovat, jako určité způsoby realizace politiky včetně praktické stránky odměňování. V praxi se jedná o způsob, kterým manažeři řídí proces úpravy mezd.
- **Postupy odměňování** – Postupy odměňování neboli procedury odměňování jsou využívány proto, aby došlo k udržení systému a zabezpečení toho, že systém bude fungovat spolehlivě a flexibilně. Cílem je, aby systém vzhledem k vynaloženým penězům přinášel požadovanou hodnotu.

Autor Shim (2014) tvrdí, že spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování závisí na třech faktorech, kterými jsou subjektivní normy chování, schopnost člověka ovlivnit výsledky mající vliv na výši jeho prémie a finanční postoj zaměstnanců. Dle autora je pro spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování důležitý především druhý faktor, který zaměstnance motivuje k vyšší produktivitě.

1.2 Celková odměna

Celkovou odměnu lze definovat mnoha způsoby a každá definice celkové odměny je ovlivněna jejím autorem. Armstrong (2007, s. 42) ve své knize uvádí následující definici celkové odměny: „*Celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších.*“ Podobně definují celkovou odměnu autoři Prouska, Psychogios a Rexhepi (2016), kteří tvrdí, že celková odměna zahrnuje všechny typy finančních a nefinančních, přímých i nepřímých, vnitřních i vnějších odměn a díky její aktivaci dochází k blahobytu, spokojenosti a produktivitě firemních zaměstnanců. Thompson (2002) tvrdí, že celková odměna představuje hybridní přístup k řízení odměn, jehož cílem je sladit požadavky obou stran, kdy na jedné straně je podnik a na druhé straně jsou zaměstnanci.

Celková odměna se dle Armstronga (2009) skládá ze dvou základních kategorií odměn, jedná se o odměny transakční a relační (vztahové). Transakční odměny se dají vyjádřit v penězích a jsou většinou hmatatelné a plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kterého se týkají peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Dle autora mají relační odměny nepeněžní charakter a jsou zaměřené na budování vztahu zaměstnance k práci, a proto se mezi tyto odměny řadí vzdělávání, školení, rozvoj zkušeností a zážitků z práce. Složky celkové odměny jsou zobrazeny na obrázku č. 1.

| | | | |
|------------------------------|-------------------------------|---|----------------|
| Transakční odměny | Základní plat/mzda | Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna | Celková odměna |
| | Zásluhová odměna | | |
| | Zaměstnanecké výhody | | |
| Relační (vztahové) odměny | Vzdělávání a rozvoj | Nepeněžní/vnitřní odměny | |
| | Zkušenosti/zážitky z práce | | |

Obrázek 1 Složky celkové odměny (Armstrong, 2009)

Jak již bylo zmíněno výše, celková odměna neslouží jenom k finančnímu odměňování zaměstnanců, ale klade důraz také na nepeněžní odměny patřící do relačních odměn. Dle Armstronga (2007) je strategie celkového odměňování důležitá pro dosažení vnitřní soudružnosti s vertikálně a horizontálně integrovanými personálními strategiemi.

Při použití koncepce celkové odměny lze dle Armstronga (2009) dosáhnout následujících výhod:

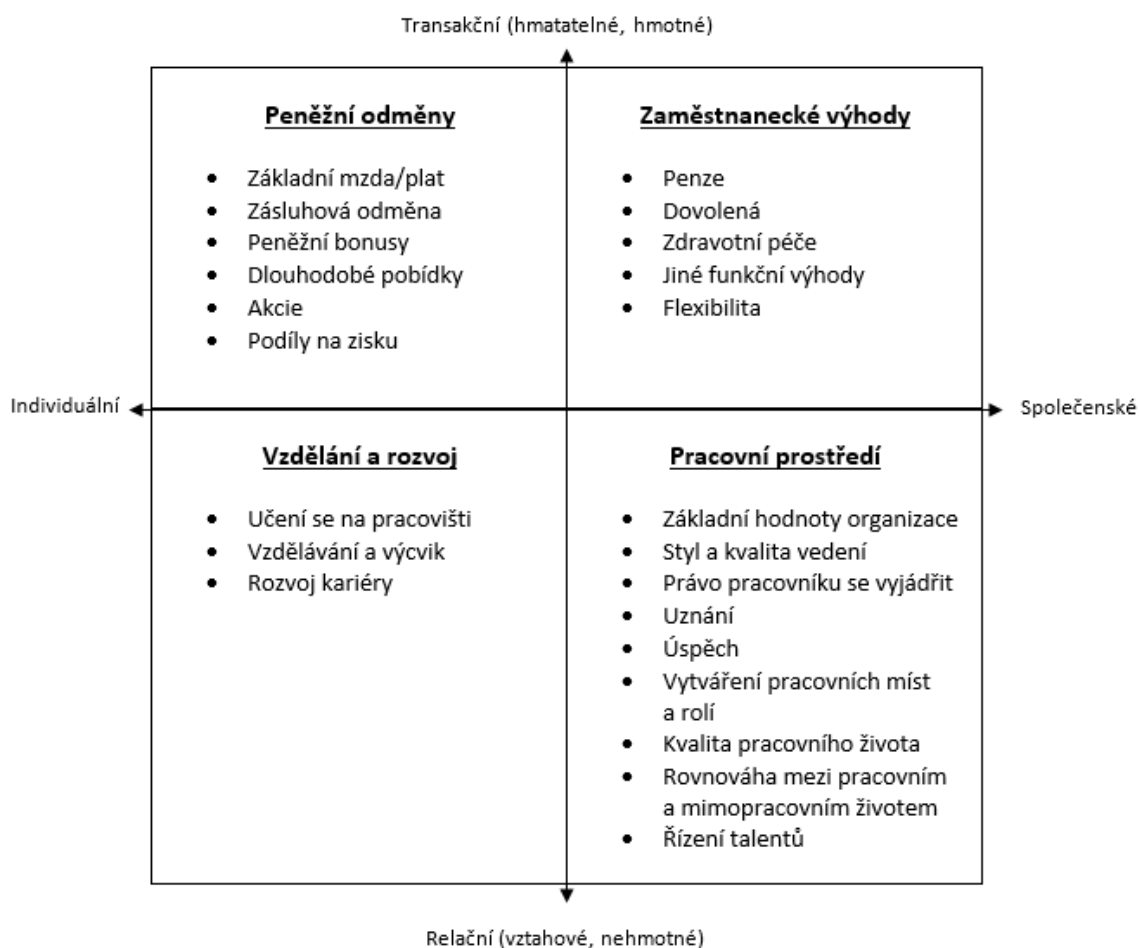
- **Větší vliv** – Při různých kombinacích určitých typů odměn lze dosáhnout toho, že odměny budou mít větší vliv na motivaci a věrnost lidí.
- **Zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – Zaměstnanecké vztahy, které byly vytvořeny na základě koncepce celkové odměny, ovlivňují zaměstnance pozitivním směrem.
- **Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – Vlivem dobře nastavených relačních odměn se mohou pracovníci silně připoutat k organizaci, jelikož kvalitně nastavené relační odměny mohou uspokojit jejich individuální potřeby.
- **Úspěch ve válce o talenty** – Při správném využití koncepce celkové odměny se organizace stane pro pracovníky atraktivnější a díky tomu má organizace větší šance na získání talentovaných pracovníků. Především relační odměny dokážou nastavit pozitivní psychologickou smlouvu a prostřednictvím ní se společnost může odlišit od jiných společností, které tuto koncepci nevyužívají.

Dle tvrzení Anku–Tsede (2013) je potřeba před vývojem strategie celkové odměny dobře pochopit a ujasnit si celkovou strategii organizace, její cíle a klíčové faktory úspěchu. Dále je potřeba podle autorky zvážit faktory, které motivují pracovníky a přispívají k úspěchu organizace, k požadovaným schopnostem a dovednostem pracovníků. Poté se zpravidla vytváří řada programů odměňování, politik a postupů pro implementaci. Důležité však podle autorky je, aby při rozhodování o určité strategii celkové odměny, manažeři porovnali silné a slabé stránky každé odměny a zvážili možný synergický vztah mezi odměnami.

Model celkové odměny se dle autorů Pregiolata, Bussin a Schlechter (2017) skládá z pěti klíčových prvků, jež mají za úkol získat, stabilizovat a motivovat talentovaného pracovníka, který má dosáhnout požadovaných obchodních cílů a zároveň udržet jeho maximální spokojenost s prací. Jedná se o následující klíčové prvky:

- **Odměna** – Jedná se o finanční částku, která je poskytnutá zaměstnavatelem zaměstnanci za poskytnuté služby.
- **Dodatková odměna** – Zahrnuje další odměny, které zaměstnavatel využívá k doplnění finanční odměny a jejichž posláním je uspokojit potřeby zaměstnance.
- **Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem** – Prvek, který zahrnuje různé postupy, zásady a programy na podporu úsilí zaměstnance na pracovišti i mimo něj.
- **Výkon a uznání** – Tento prvek zahrnuje měření a následné hodnocení organizačního, týmového a individuálního úsilí k dosažení organizačních cílů.
- **Rozvoj a pracovní příležitosti** – Jedná se o zkušenosti určené pro posílení dovedností a schopností zaměstnanců. Pracovní příležitosti jsou určité plány, které pomáhají zaměstnancům k dosažení jejich profesních cílů.

Odlisný model celkové odměny zobrazuje ve své publikaci Armstrong (2009), tento model je zobrazen na obrázku č. 2.



Obrázek 2 Model celkové odměny (Armstrong, 2007)

Tento model rozděluje odměny na transakční (hmotné) a relační (nehmotné). Horní dva kvadranty představují transakční odměny, do kterých se řadí peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Dle autora se jedná o odměny, které hrají hlavní roli při získávání a stabilizaci zaměstnanců, jejich nevýhodou je, že každá společnost tyto odměny může kopírovat. Dolní dva kvadranty zobrazují relační odměny, které jsou tvořeny vzděláním, rozvojem a pracovním prostředím. Tyto odměny mají za cíl dle autora zvyšovat hodnotu horních dvou kvadrantů. Nehmotné odměny už nelze snadno kopírovat konkurenty a díky tomu se společnost může stát atraktivnější pro zaměstnance. Ve výsledku je však pro společnost nesmírně důležité, aby správně kombinovala oba druhy odměn, protože jen tak se může společnost stát konkurenceschopnou.

1.2.1 Mzda

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Česko, 2006a), uvádí, že mzda, plat nebo odměna z dohody přísluší zaměstnanci za vykonanou práci, nestanoví-li tento zákon nebo jiný zvláštní předpis jinak.

Mzda je podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Česko, 2006a), definována následovně: „*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*“ Autor Duda (2008) definuje mzdu, jako určitou odměnu, jež dostávají zaměstnanci společnosti výměnou za vykonání zadané práce.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Česko, 2006a), charakterizuje plat takto: „*Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo regionální rada regionu soudržnosti, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.*“

Dle tohoto zákona je mzda a plat poskytován všem zaměstnancům na základě složitosti, zodpovědnosti a namáhavosti práce, dále je výše mzdy a platu závislá na obtížnosti pracovních podmínek, požadované pracovní výkonnosti a na dosažených pracovních výsledcích.

Ze dvou výše uvedených definic je vidět zřejmý rozdíl mezi platem a mzdou, který spočívá v tom, kdo je zaměstnavatel zaměstnance. Jak uvádí autoři Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) ve své publikaci, mzda je vyplácena všem zaměstnancům, kteří pracují v soukromém sektoru, zatímco plat pobírají zaměstnanci státu, krajů, obcí a dalších organizací, které přijímají finanční prostředky na své fungování ze státního rozpočtu. Rozdíl je také v tom, že v případě mzdy zákoník práce a ostatní právní předpisy stanovují jen obecné zásady odměňování a minimální mzdu pro zaměstnance. Hodnota výsledné odměny závisí pouze na zaměstnavateli, který se snaží dosáhnout vzájemné shody mezi svými požadavky a požadavky zaměstnance. Jelikož plat je poskytován ze státního rozpočtu, tak zde je výše odměny přesně stanovena zákoníkem práce a není zde možné provádět jakékoliv úpravy. Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Česko, 2006a), je minimální mzda nejnížší možná výše odměny za vykonanou práci, která je realizována v rámci pracovněprávního vztahu. Do mzdy nebo platu se v tomto případě nezahrnují mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci v sobotu a neděli a za práci ve ztížených pracovních podmínkách.

Nařízení vlády 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí (Česko, 2006a), uvádí, že základní sazba minimální mzdy v rámci stanovené týdenní pracovní doby, která je 40 hodin, je 90,50 Kč za hodinu nebo 15 200 Kč za měsíc.

Autorka Dvořáková (2012) tvrdí, že mzda musí být sjednána v určité smlouvě (kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě), dále ji může zaměstnavatel určit na základě vydaného vnitřního firemního předpisu nebo může být mzda určena mzdovým výměrem. Autoři Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) rozdělují mzdu na dvě složky. První složkou je pevná mzda, která je dána tarifem, zákonem apod. Výše pevné mzdy je stále stejná a nemění se. Druhá složka je pohyblivá a jedná se v praxi o prémie nebo osobní ohodnocení. Hlavní diferenciací pohyblivé složky od pevné je, že pohyblivá složka mzdy se může každý měsíc měnit. Dle autorů je optimální stanovit poměr pevné k pohyblivé složce tak, aby pevná složka tvořila 70 % mzdy a pohyblivá složka tvořila 30 % mzdy.

Autor Bělina (2001) ve své publikaci uvádí čtyři základní funkce mzdy:

- **Funkce alimentární a sociální** – Tato funkce souvisí s tím, že většina pracovníků bere mzdu, jako základní faktor k zajištění životních potřeb. Z tohoto důvodu lze tvrdit, že právě tuto funkci je možné považovat za základní funkci mzdy, jelikož její účel je zajistit určitou základní životní úroveň.
- **Funkce regulační** – Tato funkce souvisí s nabídkou a poptávkou po pracovní síle v určité pracovní oblasti. Důsledkem regulační funkce mzdy je například zvyšování mzdy v pracovních oblastech, kde je nedostatek kvalifikovaných pracovníků nebo důsledkem regulační funkce může být snížení či stagnace mzdy v pracovních oblastech, kde převažuje nabídka nad poptávkou. Na základě těchto tvrzení lze říci, že celková výše mzdy se vždy odvíjí od situace na trhu práce.
- **Funkce kompenzační** – Tato funkce se netýká všech pracovníků. Nárok na tuto funkci mají pouze pracovníci, kteří vykonávají psychicky nebo fyzicky náročnou práci, práci v rizikovém pracovním prostředí, práci ve svátek nebo práci v noci. Účelem této funkce je kompenzovat určité nevýhody plynoucí z jeho povolání.
- **Funkce motivační či stimulační** – Tato funkce vychází ze správně nastaveného mzdového systému, který by měl vést zaměstnance ke kvalitním pracovním výkonům,

protože prostřednictvím mzdy může zaměstnavatel nejlépe stimulovat pracovní výkony svých zaměstnanců.

Koubek (2007, str. 171) definuje hlavní účel mzdových forem následovně: „*Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdovotvorným faktorům, které jsou pro práci ve firmě důležité.*“ Podobný hlavní úkol mzdových forem lze nalézt v publikaci Dudy (2008), jenž tvrdí, že hlavní úkol mzdových forem je mzdově ocenit pracovní výsledky zaměstnance včetně jeho pracovního chování, jednání, zkušeností a schopností. Mzdové formy by dle Dvořákové (2012) měly stimulovat pracovníky k nejlepšímu a nejintenzivnějšímu pracovnímu výkonu.

Jak uvádí Koubek (2015) určité typy mzdových forem nedokáží vyvolat dostatečný pobídkový účinek. Mezi tyto mzdové formy lze zařadit například časovou mzdu nebo plat. Z tohoto důvodu existují pobídkové neboli výkonové formy, které mají dle autora přispět k dosažení výkonových cílů, jako je například určitý objem produkce či produktivita práce. Koubek (2015) považuje za pobídkové formy určité odměny, které zaměstnavatel nabízí zaměstnanci jako doplněk k časové mzdě či platu nebo mohou existovat samostatně, ale v tomto případě jsou přímo závislé na pracovním výkonu. Duda (2008) tvrdí, že cílem pobídkových forem je vytvořit větší vazbu odměny na výkon, aby pracovníci byli více motivováni.

Nejvíce problematickou částí je dle Koubka (2007) správně zvolit určitou mzdovou formu nebo kombinaci mzdových forem. V první řadě je potřeba se podle autora rozhodnout, jakým způsobem bude zaměstnavatel platit svoje pracovníky, zda jim bude poskytována odměna za odpracovanou dobu, výkon nebo na základě jiných zásluh. Poté je nezbytné zvážit, zda systém odměňování bude poskytován na základě individuálního, skupinového nebo celofiremního výkonu.

Dvořáková (2012) uvádí několik cílů, které sleduje zaměstnavatel na základě používání určitých mzdových forem:

- Tyto formy mohou stanovit jasný vztah mezi mzdou a výsledky práci a zároveň být primárním stimulem k dosažení stanovených cílů.
- Formy posilují výkonové zaměření zaměstnanců, pokud jsou jasně dané informace, že vysoký pracovní výkon bude náležitě odměněn.
- Podněcují zájem o individuální a kolektivní práci v případě použití individuální a kolektivní formy mzdy.
- Stanovují pro zaměstnance primární cíle v jejich práci.

- Mají kladný vliv na získávání a stabilizaci pracovníků.
- Mají vliv na vysoké postavení organizace na trhu práce.
- Umožňují zaměstnancům se podílet na výsledcích organizace.

V následující části budou představeny nejpoužívanější mzdové formy.

Časová mzda

Dle Koubka (2015) časová mzda může být hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou je pracovník odměněn za svou vykonanou práci. Dle autora je tato mzdová forma velmi používanou formou a zpravidla tvoří největší část celkové odměny jedince. Dvořáková (2012) uvádí ve své publikaci, že v případě dělnických profesí se časová mzda určí jako součin hodinového mzdového tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách, zatímco u měsíčního mzdového tarifu, který je typický pro nedělnické pozice, je časová mzda závislá na počtu odpracovaných dnů v daném měsíci.

Časová mzda se podle Dudy (2008) využívá především v zaměstnáních, kde není nejdůležitější nadprůměrný výkon, ale je velmi důležitá pečlivost, přesnost a kvalita. Dále autor tvrdí, že tato mzdová forma je vhodná i tam, kde by mohli vzniknout vlivem velmi vysokého tempa pracovní úrazy zaměstnanců.

Mezi výhody časové mzdy podle Koubka (2007) patří její nízká administrativní náročnost, snadné prognózování mzdových nákladů, srozumitelnost pro pracovníky, dále časová mzda není příčinou sporů a nespokojenosti pracovníků, což vede k pozitivním pracovním vztahům ve společnosti. Na druhou stranu má podle autora časová mzda i určité nedostatky, kam lze zařadit například omezený pobídkový užitek a nízká stimulace pracovníků ke zvyšování pracovní výkonnosti, dále tato forma mzdy dovoluje nekvalitním a líným pracovníkům pobírat stejnou odměnu jakou mají pracovití zaměstnanci nebo při této mzdové formě je potřeba provádět intenzivnější kontroly pracovníků.

Úkolová mzda

Koubek (2015) tvrdí, že úkolová mzda je nejjednodušší a také nejpoužívanější typ pobídkové formy, protože je nejvhodnější k odměňování dělnických profesí. Podle autora je pracovník placen částkou za každou splněnou jednotku práce, kterou zaměstnanec odvede.

Podle Dvořákové (2012) je potřeba v případě používání úkolové mzdy splnit následující předpoklady:

- Předem stanovit výkonové normy, pracovní postup a druh technologického postupu a všechny tyto faktory musí být zaměstnancům oznámeny před zahájením práce.

- Potřeba zajistit všechny technické a organizační požadavky pro zajištění plynulého plnění pracovních úkolů. Jedná se především o zajištění pracovního materiálu a surovin, energie a pracovních strojů v požadované kvalitě.
- Je předem určená spolehlivá kontrola odvedeného množství vykonané práce.
- Je zajištěna bezpečnost a zdraví zaměstnanců.

Autorka Dvořáková (2012) považuje úkolovou mzdu za vysoce pobídkovou formu mzdy, jelikož je založena na přímém vztahu mezi vykonanou prací a výdělkem. Úkolová mzda je typická především pro individuální odměňování, ale v praxi je možné uplatnit tuto mzdovou formu i pro skupinové odměňování. Podle Koubka (2007) je potřeba v případě využívání skupinové úkolové mzdy stanovit pravidla, která mohou alespoň z části určit členové skupiny, a rozhodovací pravomoci přidělit vedoucímu skupiny, aby se zabránilo možnému vzniku sporů.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) stanovili ve své publikaci výhody a nevýhody úkolové mzdy. Výhodou úkolové mzdy je, že vede zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu, úkolová mzda může vést ke snížení nákladů v případě, že se pracovníkovi podaří vykonat více práce za kratší časovou dobu. Další výhody úkolové mzdy podle autorů jsou vyšší výdělků pro zaměstnance a nižší potřeba kontroly vykonávání práce zaměstnancem. Úkolová mzda má také určitá negativa, kterými jsou dle autorů vysoké náklady na udržování plynulého fungování systému, jelikož je potřeba dobrá organizace práce. Nevýhodou je dle autorů i to, že se na jedné straně zvýší produkce, ale na druhé straně klesne její kvalita. Úkolová mzda může vyvolat orientaci každého pracovníka na jeho osobní výkon, což může vést k neshodám a zhoršení pracovních vztahů mezi pracovníky. Poslední autory zmíněnou nevýhodou úkolové mzdy je málo motivující systém, jenž je založen pouze na předpokladu, že pracovní výkon zaměstnanců je ovlivněn pouze penězi, a proto by měli zaměstnanci pracovat stále více za vyšší odměnu.

Podílová mzda

Dle Koubka (2007) se podílová mzda nejčastěji vyskytuje v obchodních oblastech nebo u určitých služeb. Duda (2008) charakterizuje tvorbu podílové mzdy jako podíl na výkonech, které jsou vyjádřeny peněžně, jedná se například o výši tržeb nebo obrátu. Podíl je většinou vyjádřený v procentech a základem podílu je předpokládaný celkový výdělek a předem daná úroveň specifických peněžních ukazatelů.

Podílovou mzdu dělí Koubek (2015) na dva základní typy. Prvním typem je přímá podílová mzda, kdy odměna pracovníka závisí pouze na objemu prodaného zboží a výrobků.

Druhým typem je podílová mzda s garantovaným základem, v tomto případě je odměna pracovníka z části závislá na prodaném množství, zaměstnanec pobírá sjednaný základní plat a k němu mu je navíc vyplácena provize, jejíž výše je závislá na prodaném množství.

Tomší (2008) tvrdí, že v praxi se velmi často používá kombinace podílové mzdy s časovou nebo úkolovou mzdou, jelikož tato kombinace dokáže více stimulovat pracovníka k vyššímu pracovnímu výkonu, aby dosáhl na provizi za splnění určitého firemního cíle.

Hlavní výhodou podílové mzdy je podle Koubka (2007) přímý vztah mezi odměnou a výkonem, kdy je jasně dané, že když bude pracovník pracovat velmi kvalitně, tak může dosáhnout na vysokou odměnu, na druhou stranu se může pracovníkovi stát, že když nebude podávat kvalitní výkon, tak nedostane vysokou odměnu. Nevýhodou provizní mzdy jsou dle autora určité faktory, které nemůžou být pracovníkem ovlivněny, a i když bude podávat kvalitní pracovní výkon, tak nedosáhne na provizi. V praxi se jedná například o nahrazení výrobku výrobkem lepším a levnějším, dojde ke změně preferencí zákazníka apod.

Mzda za očekávané výsledky práce

Dle Koubka (2015) lze pro tuto mzdu použít alternativní název v podobě penzumové mzdy (od slova penzum, což znamená uložená práce). Podle autora se jedná o mzdu, kterou podniky využívají v případě odměňování zaměstnanců za splnění předem sjednaných prací a výkonů, na kterých se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodli před jejím uzavřením. Podle Dudy (2008) se jedná o méně známou mzdovou formu, ale v současné době lze tuto mzdovou formu nalézt v zahraničních malých a středních firmách.

Koubek (2007) tvrdí, že u této mzdové formy je důležité, aby společnost znala pracovní schopnosti zaměstnanců a jejich výkonnost, jelikož na základě těchto údajů může společnost očekávat, že pracovníci zadané úkoly splní. Dále autor tvrdí, že pracovníkovi je průběžně poskytována pevná částka, která již zahrnuje určitou výkonnostní složku, díky tomu má pracovník zajištěný příjem na stanovené období, což vede ke zvýšení jeho sebevědomí, které přispívá k dosažení zadaného cíle.

Aby tato mzdová forma mohla být uplatněna, tak je potřeba podle Koubka (2015) splnit několik základních předpokladů. Prvním předpokladem je přesné stanovení požadovaných výsledků a možnost jejich kontroly, dále je potřeba provést pečlivé plánování a stanovení pracovních postupů. V další fázi je nezbytné definovat určitá kritéria pro hodnocení výkonů a zavést normy spotřeby práce. Nakonec se musí zajistit potřebné pracovní podmínky a nástroje pro pracovníky.

Mzdy za očekávané výsledky rozděluje Duda (2008) do tří typů. Smluvní mzda je prvním typem této mzdové formy a jedná se o odměnu, která je zaměstnanci poskytnuta zaměstnavatelem v případě splnění předem uloženého úkolu, který byl dohodnut oběma stranami. Druhým typem je mzda s měřeným denním výkonem, kde pracovníkovi je vyplácena stálá mzda, ale současně je sledován i jeho výkon a v případě potřeby je svým nadřízeným zaměstnanec motivován ke zvýšení pracovního výkonu. Posledním typem je programová mzda, která je podle autora pracovníkovi vyplácena v pravidelných pevných částkách v průběhu plnění dohodnutého úkolu. V případě včasného splnění zadaného úkolu v odpovídající kvalitě a množství je pracovníkovi zaplácena dohodnutá mzda, která zahrnuje určitý podíl pohyblivé složky. V případě určitého nedodržení zadaných kritérií může dojít k redukci této mzdy.

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Koubek (2015) tvrdí, že se tato mzdová forma řadí k relativně novým způsobům odměňování, kdy je odměna vázána na schopnost pracovníka efektivně a precizně vykonávat zadané pracovní úkoly na různých místech nebo při různé práci.

Principem této mzdové formy je dle Koubka (2007) pro pracovní místo, jehož zaměření je dostatečně rozsáhlé, vytvořit tabulku s požadovanými odbornými schopnostmi, znalostmi a žádoucím chováním. Tyto schopnosti, znalosti a chování jsou poté odměňovány. Dále se dle autora pro každou podskupinu zaměstnání určí základní požadavky na znalosti a dovednosti, kterým odpovídá základní mzda. Jednotlivé znalosti a dovednosti si může každý zaměstnanec rozšiřovat na stejné nebo vyšší úrovni, v obou případech lze hranice rozšiřovat i přes hranice jednotlivých podskupin. Každá získaná znalost je odměňována zvlášť a v této mzdové formě odměna stoupá s rozsahem schopností a dovedností.

Dle Dudy (2008) se tato mzdová forma používá především pro zaměstnání, kde je potřeba nasbírat praktické znalosti a dovednosti z mnoha oblastí. Dále autor tvrdí, že u této mzdové formy je systém odměňování vázán spíše na lidi než na práci, protože pracovníci jsou odměňováni za dovednosti, které umí uplatnit, nikoliv za práci, kterou právě provádějí.

Koubek (2015) řadí mezi výhody této mzdové formy flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny, což vede ke zvýšení celkové flexibility organizace. Dále v tomto systému existuje velmi dobrá zastupitelnost a snadno se předávají jednotlivé funkce. Další výhodou je podle autora snadnější zavádění nových technologií a změna sortimentu, protože pracovníci jsou velmi flexibilní. Pro zaměstnance je tato mzdová forma také výhodná, protože zaměstnanci s dostatečným rozsahem schopností a dovedností mají vyšší jistotu práce a díky

tomu jsou spokojeni a vytváří pozitivní pracovní vztahy na pracovišti. Na druhou stranu Koubek (2015) definuje i nevýhody této mzdové formy. Za nevýhodu autor považuje vyšší náklady na vzdělávání a rozvoj pracovníků a také neprokazatelný pozitivní dopad na zvýšení produktivity práce. Někteří zaměstnanci v rámci této mzdové formy nevyžívají určité schopnosti a dovednosti, což může vést k jejich ztrátě. Poslední nevýhodou je problém, že zaměstnanci získají odměnu jen za předložení určitého certifikátu, ale danou schopnost v praxi vůbec neovládají.

1.2.2 **Dodatkové mzdové formy**

Duda (2008) charakterizuje dodatkové mzdové formy jako mzdové formy, jejichž cílem je zpravidla odměnit určitý individuální nebo skupinový výkon, kdy odměna může být poskytnuta jednorázově nebo periodicky se opakující. Určité mzdové formy je vhodné použít pro manažery a jiné zase pro dělnické pozice. Dle Koubka (2007) lze nalézt dodatkové mzdové formy především v menších či středních firmách, protože tyto podniky se snaží zvýšit nedostatečnou pobídkovost časové nebo úkolové mzdy, aby nalákaly kvalitní zaměstnance. V následující části budou charakterizovány vybrané dodatkové mzdové formy.

Prémie

Koubek (2007) uvádí, že prémie jsou vysoce používanou dodatkovou mzdovou formou, která zpravidla doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Podle Dvořákové (2012) lze rozdělit prémie z hlediska časového na jednorázové a pravidelné prémie. Jednorázová odměna je podle autorky poskytnuta pracovníkovi za mimořádný pracovní výkon nebo za mimořádně úspěšné splnění pracovního úkolu a vzorné pracovní chování. Tato odměna může mít peněžní nebo nepeněžní formu, kdy zaměstnanec v případě nepeněžní odměny může obdržet věcnou odměnu nebo rekreační pobyt apod. Pravidelné prémie charakterizuje autorka jako prémie, které se opakují v určitém časovém období a vycházejí ze závislosti na odvedeném výkonu, který má přesně daná kritéria v podobě výkonnostních ukazatelů, jež je potřeba splnit, aby pracovník mohl získat prémie.

Odlišně dělí prémie ve své publikaci Duda (2008), který charakterizuje tyto druhy prémie:

- **Výkonové prémie** – Slouží jako stimul pro zvýšení množství produkce a zvýšení produktivity práce.
- **Prémie za věcné úspory** – Jsou vyplácené pracovníkům za úsporu materiálu, energie apod.

- **Prémie za kvalitu** – Motivují zaměstnance ke snížení produkce zmetků, protože výroba zmetků nepřináší žádnou hodnotu.
- **Termínové a cílové prémie** – Motivují zaměstnance ke splnění úkolu v požadovaném termínu.

Dvořáková (2012) tvrdí, že v případě prémie je potřeba předem stanovit zásady prémiování, které jsou většinou zakotveny v prémiovém řádu organizace, aby bylo jasné, jaká kritéria je potřeba splnit pro dosažení prémie.

Odměna za úsporu času

Dle Dudy (2008) tato dodatková mzdová forma odměňuje pracovníka za vykonání určitého množství práce za kratší dobu, než stanovuje norma, proto je tato mzdová forma výhodná pro dělnická zaměstnání, která mohou při vysokém pracovní nasazení odvést více práce, než stanovuje norma. Pro tuto normu je potřeba nejprve standardizovat hodnoty a časy daných pracovních výkonů a úkonů, aby bylo možné považovat tento způsob odměňování za spravedlivý.

Koubek (2015) rozlišuje tři typy této odměny:

- **Halseyho prémiový systém** – Pracovník v tomto systému pobírá zaručenou hodinovou mzdu plus prémie za úsporu času, jestliže se mu povedlo vykonat dané množství práce během kratší doby, než je uvedeno v normě.
- **Rowanův systém** – Tento systém vychází z Halseyho prémiového systému, ale liší se tím, že odměna za uspořené čas není pevná, ale je závislá na výši procenta uspořené času.
- **Bedauxuv systém** – Třetí typ odměny je založen na normovací jednotce „B“. Výše odměny se určí na základě počtu jednotek B, které pracovník dokázal vykonat nad normu během daného časového rozmezí.

Osobní ohodnocení (Osobní příplatek)

Osobní ohodnocení se podle Koubka (2007) používá především ve středních a malých firmách k ocenění náročnosti a dlouhodobě dosahovaných kvalitních výsledků práce zaměstnanců, kdy jeho velikost je dána určitým procentem ze základní mzdy, ale je stanoveno procentní maximum, které nesmí být překonáno. Stýblo (2009) tvrdí, že o výši osobního ohodnocení většinou rozhoduje přímý nadřízený, který hodnotí množství a kvalitu odvedené práce pracovníkem, ale i jeho sociální chování a jednání.

Osobní ohodnocení se podle Dudy (2008) často využívá pro odměňování jednotlivců v zaměstnáních, kde se uplatňují pevné mzdové tarify, nebo rozpětí mzdových tarifů je dáno

odpracovanou dobou v podniku, což se vyskytuje často v oblastech, kde je zaměstnavatelem stát.

Odměňování zlepšovacích návrhů

Jelikož pro každého zaměstnavatele je důležité, aby zaměstnanci měli proaktivní přístup a přicházeli s novými nápady, tak byla zavedena tato doplňková mzdová forma. Dvořáková (2012) tvrdí, že tato pobídková forma mzdy může být odvozena od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů, které prokazatelně souvisí se zlepšovacím návrhem zaměstnance. Podle Koubka (2015) lze tuto mzdu vyplácet jednorázově nebo periodicky. V případě jednorázového vyplacení odměny se výše odměny odvozuje od předpokládaného efektu, zatímco u periodického vyplacení odměny se výše odměny stanovuje až na základě skutečného efektu.

Příplatky a ostatní výplaty

Dle Koubka (2015) se příplatky ke mzdám řadí mezi pobídkové mzdové formy. Autor v zásadě rozděluje příplatky na dva druhy. První jsou příplatky povinné, kam se řadí příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci v noci, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí apod. Tyto příplatky musí zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout podle zákona. Druhým typem jsou nepovinné příplatky, mezi tyto příplatky se řadí příplatek na dopravu, příplatek na ubytování apod. a jejich poskytování závisí čistě na rozhodnutí podniku.

Ostatní výplaty jsou podle Koubka (2007) velice rozmanité a zahrnují velmi mnoho výhod pro pracovníka. Autor ve své publikaci uvádí následující ostatní výplaty: třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, lokální příplatky, odměna za zvýšení kvalifikace, náborový příspěvek apod.

1.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou v současnosti velmi důležitým faktorem pro získávání a stabilizaci pracovníků, protože potenciální zaměstnanci kladou velký důraz na dostatečné množství zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody lze definovat různými způsoby a každý autor uvádí ve své publikaci jinou definici. Armstrong (2007, s. 595) definuje zaměstnanecké výhody následovně: *„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímou odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.“* Autoři Kang, Gun a Lee (2016) uvádí, že zaměstnanecké výhody jsou poskytovány pracovníkům jako jedna ze složek kompenzačních systémů, které jsou však poskytnuty zaměstnancům v reakci na připojení

se ke společnosti, nikoliv na individuální pracovní výkon zaměstnance. Autoři považují zaměstnanecké výhody za mnoho různých forem odměn kromě peněžní odměny. Urban (2017) považuje zaměstnanecké výhody za určitou odměnu, která většinou přímo nesouvisí s pracovními výsledky pracovníků, ale může být závislá na délce zaměstnání, hierarchickém postavení nebo náročnosti práce. Dvořáková (2012, s. 325) uvádí následující definici zaměstnaneckých benefitů: „Benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, např. privátní zdravotní péče.“

Jak uvádí autoři Kang, Gun a Lee (2016) zaměstnanecké benefity se většinou neváží a pracovní výkon zaměstnanců, ale jsou poskytovány za to, že pracovníci jsou zaměstnanci dané firmy. Podle Urbana (2007) společnosti poskytují pracovníkům zaměstnanecké výhody proto, aby získaly kvalitní zaměstnance na trhu práce a udržely si stávající kvalitní pracovníky. K tomu jim mají pomoci právě zaměstnanecké výhody, které mají zvýšit spokojenost pracovníků a v dlouhodobém hledisku zvýšit jejich pracovní výkonnost. Macháček (2007) tvrdí, že správně nastavený systém zaměstnaneckých výhod spolu s kvalitně nastaveným systémem odměňování zaměstnanců zvýší konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce při získávání kvalitních a kvalifikovaných pracovníků. Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) množství poskytovaných zaměstnaneckých výhod závisí čistě na rozhodnutí zaměstnavatele, který velmi často bere v úvahu množství dostupných finančních prostředků pro tyto účely. Podle autorů o počtu zaměstnanců rozhoduje i aktuální finanční situace podniku, protože například v době, kdy koronavirová pandemie negativně ovlivnila finanční stránku společností, tak některé společnosti ve snaze ušetřit část finančních prostředků přestaly poskytovat určité zaměstnanecké výhody.

Armstrong (2007) uvádí, že zaměstnanecké výhody plní v organizaci následující cíle:

- Poskytnout zaměstnancům zajímavý a konkurenceschopný soubor benefitů, které pomohou získat i udržet kvalitní zaměstnance.
- Uspokojí potřeby zaměstnanců.
- Vytvořit vyšší loajalitu zaměstnanců ke společnosti.
- Poskytnout vybraným zaměstnancům daňově zvýhodněné benefity.

V současné době se zaměstnavatelům doporučuje, aby se zabývali problematikou zaměstnaneckých výhod, protože díky tomu mohou získat a udržet kvalitní pracovníky, kteří zajistí to, že společnost bude úspěšná a splní požadované cíle. Autoři Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) tvrdí, že poskytováním zaměstnaneckých výhod zaměstnavatelé přispívají

k lepší konkurenceschopnosti společnosti, vytvářejí pevnější vztah mezi zaměstnancem a společností, přispívají k hospodárnějšímu plnění cílů apod.

Druhy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze rozdělovat podle mnoha hledisek, kdy každý autor dělí zaměstnanecké výhody podle jiného kritéria. V této části budou některé typy zaměstnaneckých výhod charakterizovány.

Urban (2017) rozděluje zaměstnanecké výhody z daňového hlediska na tři skupiny:

- **Výhoda je daňově uznatelným nákladem organizace a je osvobozena i od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti** – Do této kategorie patří stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění apod.
- **Výhoda je daňově neuznatelným nákladem organizace, je však osvobozena od daně z příjmu fyzických osob** – Mezi tyto výhody se řadí například příspěvky na kulturní či sportovní akce, nápoje na pracovišti, půjčky apod.
- **Výhoda je daňově neuznatelným nákladem organizace a není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob** – Mezi tyto výhody patří benzínové karty či slevy na zboží apod.

Duda (2008) rozděluje zaměstnanecké výhody ve své publikaci do čtyř základních kategorií:

- **Výhody sociální povahy** – Jedná se o výhody spojené s penzijním připojištěním, životním pojištěním, podnikovými půjčkami, příspěvky na rekreaci dětí apod.
- **Výhody zkvalitňující využívání volného času** – Jsou výhody, kam patří kulturní a sportovní akce, dotování rekreace zaměstnanců apod.
- **Výhody mající vztah k práci** – Jedná se o výhody, jež jsou poskytovány nejčastěji a jedná se například o závodní stravování, výhodnější prodej firemních produktů zaměstnancům, vzdělávání hrazené zaměstnavatelem apod.
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** – Tyto výhody nejsou poskytovány plošně, ale jen určitým pracovníkům. V této kategorii se vyskytuje využívání podnikového automobilu i pro soukromé účely, firemní mobilní telefon, nárok na společenský oděv, bezplatné bydlení apod.

Další rozdělení zaměstnaneckých výhod uvádí Urban (2017), kdy ve své publikaci dělí zaměstnanecké výhody z hlediska způsobu poskytování následovně:

- **Plošné zaměstnanecké výhody** – Jedná se o takové zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda chtějí využívat tyto výhody.
- **Pružné zaměstnanecké výhody** – V případě pružných zaměstnaneckých výhod si pracovník může vybrat určité zaměstnanecké výhody podle jeho přání. Volba zaměstnaneckých výhod je omezena určitým finančním limitem, který při sestavování vlastního balíčku výhod nesmí přesáhnout.
- **Kombinace plošného a flexibilního poskytování zaměstnaneckých výhod** – Jedná se o výhody, které jsou kombinací předešlých dvou typů a v porovnání s pružnými výhodami je možné ušetřit administrativní práci a současně dát zaměstnancům možnost výběru výhod.

Autor Strieter (2000) rozděluje zaměstnanecké výhody dvou skupin následovně:

- **Hmotné** – Za hmotné zaměstnanecké výhody se považují hmatatelné a konkrétní věci, kam lze zařadit například firemní oblečení, mobilní telefon apod.
- **Nehmotné** – Nehmotné zaměstnanecké výhody souvisí s psychologickými, skrytými a neformálními důsledky, kam lze zařadit například vzdělání apod.

Autoři Laudon, Cathcart a MacDonald (2019) rozdělují zaměstnanecké benefity ve své publikaci následovně:

- **Finanční výhody** – Finanční zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům poskytovány zpravidla podle pracovní smlouvy, ve které je rozsah a typ zaměstnaneckých výhod specifikován. Mezi nejznámější finanční výhody patří: 13. plat, příspěvek na stravování, příspěvek na pohonné hmoty, příspěvek na dovolenou, příspěvek na sport a volný čas, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, příspěvek k profesnímu jubileu a příspěvek na bydlení.
- **Nefinanční výhody** – Nefinanční výhody v současnosti získávají větší a větší význam u zaměstnanců, jelikož mnoho zaměstnanců si je dobře pamatuje, protože jsou velmi často spojené s emocemi zaměstnance. Mezi nefinanční výhody lze zařadit následující výhody: školení a rozvoj zaměstnanců, parkování zdarma, mobilní telefon, notebook, dny dovolené navíc apod.

1.4 Shrnutí teoretické části

Odměňování patří mezi nejdůležitější aktivity v personálním oddělení každé společnosti, protože odměňování slouží jako prostředek k prosazení podnikové strategie, k získání a stabilizaci zaměstnanců a ke stimulování pracovního výkonu. V minulosti si pod

pojmem odměňování každý představil pouze mzdu nebo plat, který měl pracovníky motivovat k vysokému pracovnímu nasazení. V současnosti se však personální oddělení musí zabývat i dalšími vlivy, které ovlivňují nejen pracovní výkon zaměstnanců, ale i jejich chování a spokojenost, aby se zaměstnanec cítil spokojený a chtěl být součástí společnosti. Mezi tyto vlivy patří různé druhy mzdových forem, které je potřeba nastavit rozdílně pro určité pracovní pozice ve společnosti tak, aby co nejlépe a nejspravedlivěji mzdově ocenily pracovní výsledky zaměstnance včetně jeho pracovního chování, jednání, zkušeností a schopností. Pro ocenění mimořádných výsledků a kvalitního pracovního výkonu lze použít dodatečné mzdové formy, jež doplňují základní mzdové formy. Zaměstnanecké výhody hrají také důležitou roli v rámci odměňování, jejichž hlavním cílem je přilákat kvalitní zaměstnance a dlouhodobě udržet vysokou spokojenost zaměstnanců, aby mohli předvádět kvalitní pracovní výkony. Jelikož se zaměstnanecké výhody dělí z mnoha hledisek, tak je potřeba, aby každá společnost poskytla zaměstnancům přesně takové zaměstnanecké výhody, které požadují a budou mít pozitivní dopad na zaměstnance.

2 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU STÄUBLI SYSTEMS, S.R.O.

V rámci této kapitoly bude analyzován současný systém odměňování v podniku Stäubli Systems, s.r.o. Na závěr této kapitoly bude vyhodnoceno dotazníkové šetření, které je součástí analytické části práce, protože se bude zabývat stávajícím systémem odměňování, který je v podniku využíván. Nejdříve však bude charakterizován podnik Stäubli Systems, s.r.o. Tato kapitola je také zpracována s využitím dostupných materiálů podniku Stäubli Systems, s.r.o.

2.1 Charakteristika podniku

Dle webových stránek podniku Stäubli (©2020a) je podnik Stäubli Systems, s.r.o. celosvětovým poskytovatelem širokého portfolia mechatronických řešení ve třech hlavních oblastech, kterými jsou fluidní a elektrické konektory, robotika a textilní stroje. Podnik se tyto výrobky snaží uplatnit v různých odvětvích na celosvětových trzích. Díky tomu lze nalézt výrobky Stäubli v mnoha průmyslových segmentech. Mezi tyto segmenty patří například elektronický segment, elektrotechnický, zdravotnický, chemický, potravinářský, a mnoho jiných segmentů. Jeden segment má však pro společnost nejvyšší význam, konkrétně se jedná o segment automotive, kam společnost dodává především elektrické a fluidní konektory, jež hrají významnou úlohu při výrobě automobilů na montážní lince.

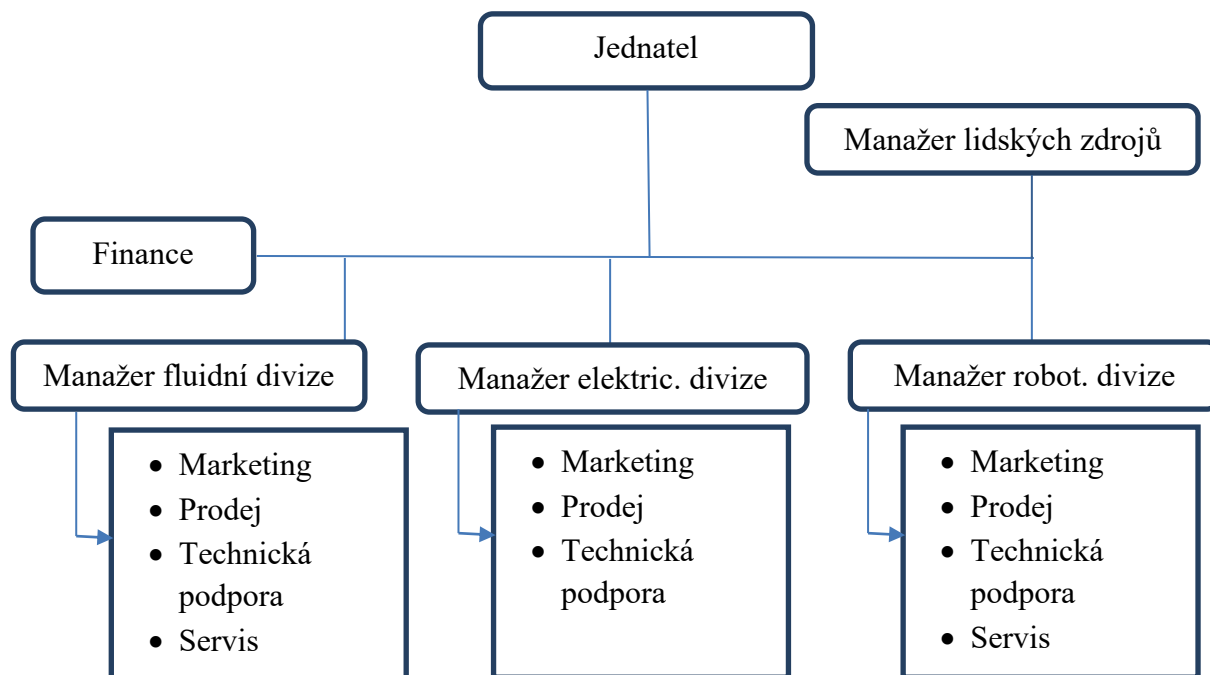
Dále webové stránky podniku uvádí, že podnik Stäubli byl založen v roce 1892 dvěma švýcarskými občany Rudolphem Schellingem a Hermannem Stäubli ve švýcarském Horgenu pod jménem „Schelling & Stäubli.“ Tato společnost se z počátku zabývala výrobou textilních strojů. Dle tvrzení společnosti se podnik postupně začal rozrůstat a získávat na popularitě nejen ve Švýcarsku, ale i v ostatních zemích, kam společnost expandovala. Jedná se například o Německo nebo Francii. Od roku 1956 společnost začala vyvíjet a vyrábět kromě textilních strojů také fluidní konektory, které o 16 let později doplnily elektrické konektory. V roce 1989 společnost přidala do svého portfolia robotovou divizi, která doplnila původní textilní a konektorovou divizi. V roce 2017 podnik Stäubli oslavil 125. výročí od založení a v této době se už jedná o globální podnik, který má vliv po celém světě.

Webové stránky podniku Stäubli (©2020b) uvádějí, že česká pobočka podniku byla založena v roce 2005 v Pardubicích jako dceřiná společnost společnosti Stäubli Holding AG. Původně se podnik zabýval pouze fluidními konektory, ale už v roce 2006 byly fluidní konektory doplněny elektrickými konektory, a tak zde vznikly dvě různé divize. Třetí

a zároveň poslední divizí, která patří pod českou pobočku, je robotická divize, jež zahájila svoji činnost v roce 2007. V roce 2020 podnik Stäubli oslavil 15. výročí od založení české pobočky Stäubli. V polovině roku 2020 společnost zaměstnávala 50 zaměstnanců a její obrat se za rok 2019 pohyboval ve výši 590 miliónů Kč. Pod pardubickou pobočku podniku Stäubli spadají organizační složky společnosti na Slovensku, Rumunsku, Slovinsku a Maďarsku.

2.2 Organizační struktura

Podnik Stäubli Systems, s.r.o. využívá divizní organizační strukturu, která je zobrazena na obrázku č. 3. Nejvyšší postavení v podniku má jednatel, který zodpovídá za správné fungování a hospodaření. Pod něj spadají tři divize, finanční oddělení a manažer lidských zdrojů. Finanční oddělení vytváří a zpracovává jednotlivé finanční a účetní požadavky pro všechny tři divize. Manažer lidských zdrojů se zabývá personálními činnostmi a také požadavky zaměstnanců. V čele každé divize stojí manažer, který je přímo odpovědný jednatelem a každý manažer zodpovídá za výsledky své divize. Každá divize se skládá z marketingového oddělení, prodejního oddělení, technické podpory a servisního oddělení. Servisní oddělení není součástí pouze u divize elektrických konektorů. Prodejní oddělení lze ještě rozdělit na obchodní zástupce, kteří navštěvují zákazníky a starají se o dobré vztahy mezi společností a obchodními partnery, a oddělení Inside Sales zpracovávající objednávky a požadavky od zákazníků. Toto oddělení rovněž komunikuje s výrobními závody v Německu, Francii a Švýcarsku. Poslední částí prodejního oddělení jsou obchodní asistentky, které řeší pohledávky se zákazníky, připravují podklady k obchodním schůzkám pro obchodní zástupce a sjednávají schůzky pro obchodní zástupce.



Obrázek 3 Organizační struktura (autor)

2.3 Analýza stávajícího systému odměňování v podniku

V tomto oddíle bude charakterizován aktuální systém odměňování zaměstnanců u jednotlivých pracovních oddělení v podniku. Konkrétně se bude jednat o následující pracovní oddělení: Inside Sales, obchodní zástupci, obchodní asistentky, servisní technici, marketingové oddělení, finanční oddělení a divizní manažeři. U zmíněných pracovních skupin bude charakterizována jejich fixní a variabilní složka mzdy, a poté také budou uvedeny příplatky, na které mají zaměstnanci nárok podle zákona. Naopak systém odměňování jednatele společnosti a manažera lidských zdrojů nebude dále charakterizován, protože podnik nechce k tomuto tématu poskytnout bližší informace. Z tohoto důvodu se těmito tématy tato diplomová práce nebude dále zabývat. Analýza byla provedena na základě interních materiálů.

Podnik Stäubli Systems, s.r.o. vyplácí všem zaměstnancům základní měsíční mzdu za vykonanou práci, která je sjednaná v pracovní smlouvě ve výši, kterou spolu sjednají obě strany pracovní smlouvy, tedy zaměstnanec a zaměstnavatel, který je v tomto případě zastoupen jednatelem společnosti. Jak již bylo uvedeno, základní měsíční mzda má formu časovou, kterou spolu sjednají obě smluvní strany a přitom se bere v úvahu odpovědnost, rozsah kompetencí a fyzická a psychická náročnost daného místa. Podle těchto kritérií poté navrhne zaměstnavatel, zastoupený jednatelem společnosti, určitou částku, se kterou zaměstnanec může nebo nemusí souhlasit. V případě jakékoliv úpravy či změny mzdy je vždy

potřeba tuto informaci provést písemně do pracovní smlouvy a poté stvrdit podpisem obou stran.

Mzda je zaměstnancům vyplácena zpětně do 15. dne následujícího měsíce bezhotovostním převodem na určený bankovní účet. V případě, že by 15. den následujícího měsíce byl víkendový nebo by byl v tento den státní svátek, tak by mzdu zaměstnanec měl obdržet nejdéle do posledního pracovního dne před tímto termínem.

Mzdové příplatky v podniku Stäubli Systems, s.r.o. nemají široké uplatnění, jelikož pracovní doba zaměstnanců je pouze každý všední den a společnost je o víkendu a při státních svátcích zavřená. Od pondělí do čtvrtka je pracovní doba v čase od 7 do 16 hodin, v pátek je pracovní doba od 7:30 do 14:00 hodin. Z tohoto důvodu nepřichází v úvahu uplatnění příplatku za práci v noci, příplatek za práci ve svátek a příplatek za práci v sobotu a v neděli. Jediný příplatek, který společnost využívá je příplatek za práci přesčas, který si zaměstnanci mohou vybrat ve formě náhradního volna.

2.3.1 Inside Sales

Inside Sales oddělení, které lze nalézt v každé divizi, je pevnou součástí podniku Stäubli Systems, s.r.o. zabývající se zpracováváním požadavků přímo od zákazníka nebo nepřímo skrze obchodního zástupce, který předá požadavek zákazníka do oddělení Inside Sales. Mezi hlavní pracovní náplň tohoto oddělení patří vytváření cenových kalkulací pro zákazníky, zpracovávání objednávek zákazníků včetně následné fakturace, vytváření objednávek servisních zásahů, opět včetně následné fakturace a také objednávání služeb dopravců. Fixní složka mzdy je časová a je vyplácena každý měsíc ve stejné výši podle pracovní smlouvy. Variabilní složka mzdy je zaměstnancům vyplácena čtvrtletně a její výše se odvíjí od výsledků divize, pod kterou daný zaměstnanec patří a také od hodnocení pracovníka jeho přímým nadřízeným. Celková výše čtvrtletní výkonnostní prémie se může pohybovat okolo 15 – 20 % měsíční mzdy.

2.3.2 Obchodní zástupci

Obchodní zástupci jsou důležitým mezičlánkem mezi zákazníkem a oddělením Inside Sales podniku Stäubli Systems, s.r.o. Jejich hlavní pracovní náplní je každodenní komunikace se zákazníkem i s prodejním týmem, jelikož se v praxi často stává, že v případě problému nebo potřeby se zákazník nejprve obrátí právě na obchodního zástupce, který zodpovídá za daného zákazníka. Každý obchodní zástupce má přidělenou svou oblast, za kterou nese odpovědnost a stará se o ni. Fixní složka časové mzdy vychází z pracovní smlouvy a tato mzda je vyplácena na měsíční bázi. V případě variabilní složky mzdy se rozlišují dva typy

výkonnostních prémie, jež jsou poskytovány na základě klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). První typem jsou měsíční výkonnostní prémie, kdy KPI závisí na počtu schůzek obchodních zástupců u zákazníka. Pro dosažení nejvyšší možné prémie je potřeba vykonat nejméně

35 schůzek a část z tohoto počtu si musí obchodník sjednat sám. Dále ukazatel KPI závisí na výši obratu za sledovaný měsíc v přiděleném regionu. Poslední složkou ukazatele KPI je počet nových projektů, kde se zohledňuje především finanční potenciál projektu, tedy jaký obrat v budoucnu projekt poskytne. Celkově si může obchodní zástupce připsat prémie ve výši 20 – 30 % ze své měsíční mzdy. Druhým typem jsou čtvrtletní výkonnostní prémie, jež vycházejí také z ukazatele KPI. Ukazatel KPI v tomto případě představuje kumulativní obrat z prodejů na území patřící danému obchodnímu zástupci. Tato výkonnostní prémie je nastavena z toho důvodu, aby obchodní zástupce, který v předcházejících dvou měsících nesplnil výši obratu prodejů, mohl díky silnému třetímu měsíci dosáhnout na čtvrtletní prémie. Jestliže obchodní zástupce dosáhne požadované výše kumulativního obratu z prodejů, tak může získat čtvrtletní výkonnostní prémie ve výši 15 – 20 % ze své měsíční mzdy.

2.3.3 Obchodní asistentky

Obchodní asistentky jsou velmi důležitou podporou obchodních zástupců. Jejich hlavní pracovní náplní je sjednávat pro jednotlivé obchodní zástupce schůzky u zákazníků a navíc jim pro tyto schůzky připravují podklady na jednání. Obchodní asistentky také hledají potenciální nové zákazníky, kteří by mohli mít zájem využívat produkty společnosti Stäubli. Další důležitou pracovní činností obchodních asistentek je správa a evidence dat v systému CRM, kde je nejdůležitější mít aktuální a pravdivé informace, aby v případě potřeby mohl tato data kdokoliv použít. Z tohoto důvodu obchodní asistentky komunikují se zákazníky, aby v systému CRM byla správná data. Poslední významnou pracovní činností obchodních asistentek je komunikace se zákazníky, kteří mají vůči podniku Stäubli Systems, s.r.o. závazek. V praxi se jedná o opětovné zasílání faktur nebo upomínek, aby zákazníci neprodleně zaplatili uvedenou částku v dokumentu. Fixní složka časové mzdy obchodních asistentek je stejně jako u ostatních pracovních pozic nastavena v pracovní smlouvě. Variabilní složka mzdy, kterou jsou měsíční výkonnostní prémie, závisí na hodnotě ukazatele KPI. Ukazatel KPI v tomto případě tvoří 3 základní pilíře. Prvním pilířem je počet návštěv obchodních zástupců u zákazníků, které se podaří obchodní asistenci sjednat, aby byla vyplacena maximální možná prémie, tak je třeba sjednat alespoň 100 obchodních schůzek. Druhým pilířem je počet návštěv obchodních zástupců u zákazníků typu A, B, C nebo D,

kde zákazníci typu A jsou velmi významní zákazníci a tvoří velkou část obratu, zatímco zákazníci typu D jsou na opačné straně a jedná se nejméně významné zákazníky. Pro dosažení maximální výše prémie je potřeba, aby alespoň 50 % sjednaných návštěv obchodních zástupců bylo u zákazníků typu A nebo B. Poslední složkou, která tvoří ukazatel KPI, je počet sjednaných obchodních schůzek pro obchodní zástupce asistentkou u nových zákazníků. Zde je pro dosažení maximální výše prémie potřeba sjednat alespoň 25 schůzek obchodních zástupců u nových zákazníků. Na základě těchto tří složek, které tvoří ukazatel KPI, je možno získat maximální výši prémie, kdy se její hodnota může pohybovat až ve výši 20 – 25 % z měsíční mzdy.

2.3.4 Servisní technici

Servisní technici jsou nedílnou součástí podniku, protože se starají o údržbu starších či instalaci nových produktů Stäubli. Nejvíce servisních techniků patří do robotické divize, kdy každý „servisák“ má na starosti určitou oblast České republiky podobně jako obchodní zástupce, kde opravuje a provádí údržbu robotů značky Stäubli v provozu. V divizi fluidních konektorů je jeden servisní technik, jenž má na starosti celou Českou republiku. V divizi elektrických konektorů se servisní technik nevyskytuje. Fixní složka mzdy servisních techniků je dána opět v pracovní smlouvě a je poskytována na měsíční bázi. Variabilní složkou mzdy jsou měsíční výkonnostní prémie, které se odvíjejí od počtu odpracovaných hodin servisních techniků ať už u zákazníka nebo v sídle společnosti, kam mu byly zaslány díly k opravě od zákazníků. Čím víc hodin servisní technik odpracuje a vyfakturuje zákazníkovi, tím vyšší hodnotu prémie obdrží. Hranice 100 odpracovaných hodin je zásadní ve velikosti měsíční výkonnostní prémie servisního technika, a to z toho důvodu, že podnik má pokryté náklady na zaměstnance, jakmile servisní technik odpracuje a vyfakturuje 80 až 90 hodin své práce. V případě velkého počtu odpracovaných hodin může servisní technik obdržet výkonnostní prémii o velikosti až 50 % ze své měsíční mzdy.

2.3.5 Marketingové oddělení

Oddělení marketingu je pevnou součástí podniku a má značný vliv především na vnější prostředí podniku, jako jsou zákazníci nebo veřejnost a prostřednictvím svých nástrojů se snaží zaujmout a upoutat jejich pozornost. V případě společnosti Stäubli Systems, s.r.o. má marketingové oddělení na starost velkou řadu aktivit. V každém roce se podnik účastní mnoha veletrhů, kde právě marketingové oddělení připravuje stánek podniku a po celou dobu veletrhu aktivně komunikuje se zákazníky a hledá nové obchodní partnery nebo naopak posiluje vztahy se stávajícími zákazníky. Marketingové oddělení každé divize vytváří

různé katalogy produktů Stäubli podle jejich zaměření, ale také si vytváří vlastní design katalogů včetně jejich překladů do anglického jazyka. Mezi další aktivity marketingového oddělení patří realizace webinářů zaměřených na systémy CRM a také práce se sociálními sítěmi společnosti, přes které komunikuje s vnějším prostředím. Fixní složka mzdy marketingového oddělení je nastavena časově a je daná v sepsané pracovní smlouvě. Variabilní složkou mzdy jsou opět měsíční výkonnostní prémie, jež jsou vypláceny čtvrtletně na základě obratu divize, kterou má daný marketér na starost. Variabilní složka mzdy se může pohybovat v oblasti 10 – 15 % měsíční mzdy.

2.3.6 Finanční oddělení

Další charakterizovanou složkou podniku Stäubli Systems, s.r.o. je finanční oddělení. Finanční oddělení je nezbytnou částí u každého podniku a i v tomto případě má toto oddělení důležitou roli. Finanční oddělení se zabývá širokou škálou aktivit. Mezi tyto aktivity patří například provádění plateb, vyhotovení účetních dokladů, párování plateb v informačním systému, evidence majetku společnosti apod. Fixní mzda finančního oddělení je časová a je uvedena v pracovní smlouvě. Variabilní složka mzdy je poskytována zaměstnancům měsíčně. Výše variabilní složky mzdy se pohybuje okolo 5 – 10 % z měsíční mzdy. Hodnota měsíční výkonnostní prémie je závislá na hodnocení pracovníka jeho přímým nadřízeným.

2.3.7 Divizní manažeři

Divizní manažeři mají druhé nejvyšší postavení v podniku a jsou podřízeni pouze jednateli. Hlavním úkolem divizních manažerů je, aby jejich divize plnila cíle, které byly stanoveny mateřskou společností spolu s jednatelem. Dále pak spolupracují s nejvýznamnějšími zákazníky v oblasti projektů, kdy pro jednotlivé typy projektů stanovují ceny produktů Stäubli. Dalším úkolem divizních manažerů je komunikace se zákazníky, kteří mají vůči společnosti Stäubli Systems, s.r.o. závazky a jsou delší dobu po splatnosti nebo se jedná o závazek o vysoké finanční hodnotě. Posledním a neméně důležitým úkolem divizních manažerů je předávat informace z mateřské společnosti svým podřízeným. Jedná se o předávání informací z různých oblastí, jako jsou například prodejní cíle stanovené mateřskou společností, nové produkty značky Stäubli, vize společnosti apod. Divizní manažeři mají stejně jako ostatní zaměstnanci společnosti časovou mzdu, která se skládá ze složky fixní a variabilní. Fixní složka mzdy je každý měsíc stejná bez ohledu na počtu pracovních dnů. Variabilní složka mzdy je vyplácena čtvrtletně. Výše variabilní složky mzdy, kterou jsou čtvrtletní výkonnostní prémie, se odvíjí od velikosti obratu divize, jež má daný

manažer na starost. Celkově si divizní manažer může přijít na částku pohybující se ve výši 10 až 15 % ze základní měsíční mzdy.

Na závěr bych dodal, že v případě splnění ročního plánovaného hospodářského výsledku jsou zaměstnancům vypláceny roční prémie. Tyto roční prémie jsou zaměstnancům zpravidla vypláceny v srpnové výplatě a mohou se pohybovat ve výši až 50 % z měsíční mzdy.

2.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody podniku Stäubli Systems, s.r.o. respektující rozdělení podle Koubka (2007) zobrazuje tabulka č. 1. Některé zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu na jejich postavení v podniku a část zaměstnaneckých výhod je poskytována jen určitým zaměstnancům.

Tabulka 1 Zaměstnanecké výhody v podniku Stäubli Systems, s.r.o.

| Sociální povahy | Využívání volného času | Související s prací | Spojené s postavením ve firmě |
|------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Teplé a studené nápoje | Odměny a dary | Vzdělávací kurzy | Služební automobil |
| 5 týdnů dovolené | | Pracovní oblečení | Cestovní pojištění |
| 2 sick days | | Notebook | |
| Stravenky | | Mobilní telefon | |
| Vánoční večírek | | | |

Zdroj: Koubek (2007), vlastní zpracování autora

Teplé a studené nápoje zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům společnosti bez ohledu na jejich pracovní pozici. V případě zájmu o studený nápoj může zaměstnanec bezplatně využít nápojový automat s pitnou vodou. V případě druhé varianty, kdy zaměstnanec požaduje teplý nápoj, si může bezplatně udělat kávu nebo čaj.

Zaměstnanci společnosti mají nárok na **pět týdnů dovolené**. Jelikož ze zákona je povinnost zaměstnavatele poskytnout zaměstnancům čtyři týdny dovolené, tak jeden týden dovolené navíc lze zařadit mezi významnou zaměstnaneckou výhodu, která hraje velkou roli v rozhodování zaměstnanců při výběru zaměstnavatele.

Zaměstnanci společnosti mohou využít dva **sick days**. Jedná se o určité zdravotní volno, které může zaměstnanec využít v případě kratší pracovní neschopnosti nebo v případě nevolnosti, aniž by svou nepřítomnost musel doložit lékařským potvrzením. Pro zaměstnance

je sick day výhodný také díky tomu, že při uplatnění sick day nedojde k žádnému finančnímu výpadku.

Zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje **stravenky** v nominální hodnotě 110 Kč. Větší část, konkrétně 60 Kč této stravenky, hradí zaměstnavatel a jedná se pro zaměstnavatele o daňově uznatelný náklad. Druhá část je hrazena zaměstnancem, kdy mu je ze mzdy stržena částka ve výši 50 Kč.

Podnik Stäubli Systems, s.r.o. každý rok pro své zaměstnance pořádá tradiční **vánoční večírek**, kde zaměstnanci mohou rozvíjet vzájemné pracovní vztahy. Dále se zde neformálně zhodnotí uplynulý rok a ocení se významné úspěchy a pracovní výročí jednotlivých zaměstnanců.

Odměny a dary jsou zaměstnancům poskytovány každý rok v podobě oblečení či věcných předmětů s logem společnosti. Například v roce 2019 každý zaměstnanec obdržel zimní bundu a čepici a také cyklistickou láhev na pití s logem společnosti. V případě nepřetržitého desetiletého pracovního poměru u zaměstnavatele jsou zaměstnancům, na výše zmíněném vánočním večítku, poskytovány jako odměna hodinky s logem společnosti.

Vzdělávací kurzy a rozvoj zaměstnanců je pro podnik hlavní prioritou, protože díky neustálému vzdělávání a rozvoji znalostí svých zaměstnanců může společnost být úspěšná a schopná porazit konkurenci. Podnik se snaží prostřednictvím mnoha studijních programů a webinářů zvyšovat pracovní schopnosti a dovednosti zaměstnanců, které jsou pak využívány v praxi. V dnešní době informačních technologií a počítačů hrají důležitou roli informační systémy a počítačové programy, proto mají zaměstnanci možnost využívat online vzdělávací kurzy zaměřené na informační systém SAP, který společnost využívá. Dále společnost svým zaměstnancům umožňuje rozvíjení znalostí v oblasti počítačových programů Microsoft Office, jež jsou ve společnosti využívány každý den, prostřednictvím online webového kurzu. Další důležitou oblastí je vzdělávání zaměstnanců v oblasti cizích jazyků, kdy společnost nabízí svým zaměstnancům rozvoj německého, anglického a francouzského jazyka prostřednictvím kontaktní výuky s rodilým mluvčím v sídle společnosti. Podnik organizuje každý rok další vzdělávací aktivity, které se zabývají například správným držení těla, společenskou etikou apod.

Mezi **pracovní oblečení**, které poskytuje podnik Stäubli Systems, s.r.o., patří specifické firemní oblečení pro jednotlivé pracovní pozice, kdy například servisní technici dostanou pracovní trička, kalhoty a obuv, zatímco obchodní zástupci a divizní manažeři obdrží firemní košile, aby při obchodních jednáních propagovali svoji společnost.

Notebook je poskytován všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pracovní pozici, protože je potřeba, aby každý zaměstnanec měl zajištěný přístup do podnikových informačních systémů a programů v jakýkoliv okamžik. Jelikož společnost nabízí jako jeden z benefitů home office, tak musí zaměstnancům zařídit notebook, prostřednictvím kterého mohou vykonávat práci z pohodlí domova.

Mobilní telefon se poskytuje všem zaměstnancům podniku bez ohledu na jejich pracovní pozici. Mobilní telefony mají zaměstnanci proto, aby mohli neustále komunikovat se zákazníky nebo mezi sebou prostřednictvím emailů či telefonních hovorů. Na druhou stranu mohou zaměstnanci mobilní telefon využívat i pro soukromé účely.

Cestovní pojištění je poskytováno jen úzkému okruhu zaměstnanců, konkrétně se jedná o divizní manažery, jež mají zařízené cestovní pojištění pro zahraniční obchodní cesty. Výhodou je, že toto cestovní pojištění je sjednané na celý rok a je možné ho využít i na soukromé cesty do zahraničí.

Služební automobil mají pouze divizní manažeři, obchodní zástupci a servisní technici, protože lidé na těchto pracovních pozicích velmi často cestují za zákazníky společnosti v případě obchodního jednání nebo servisního zásahu. Tento benefit má pro zaměstnance ještě jednu výhodu, kterou je možnost použití automobilu na soukromé účely, ale není možné přesáhnout předem určený roční limit najetých kilometrů.

2.5 Průzkum spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v podniku Stäubli Systems, s.r.o.

Tento oddíl se bude zabývat průzkumem spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování v podniku. V úvodu bude představena metodika realizovaného dotazníkového šetření, dále budou prezentovány výsledky dotazníků u jednotlivých pracovních pozic. Na závěr bude shrnuta analytická část včetně identifikace slabých stránek současného systému odměňování.

2.5.1 Metodika vlastního průzkumu

V tomto pododdíle bude popsána metodika realizovaného průzkumu. Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování v podniku. Dalším cílem bylo získat zpětnou vazbu od pracovníků různých pozic, na základě jakých kritérií by jim měla být vyplácena variabilní složka mzdy. Dále průzkum měl zjistit, jaký názor mají zaměstnanci na současné zaměstnanecké výhody, které podnik zaměstnancům nabízí a zda by si přáli nějakou další zaměstnaneckou výhodu. Na základě těchto cílů byly formulovány následující výzkumné otázky:

- Jaká je spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy?
- O jakou zaměstnaneckou výhodu by mělo být doplněno současné portfolio zaměstnaneckých výhod?

Harmonogram průběhu průzkumu je zobrazen v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Časový harmonogram průzkumu

| Harmonogram | |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Období | Činnost |
| Září 2020 | Stanovení cílů a výzkumných otázek |
| Říjen 2020 | Určení způsobu sběru dat |
| Listopad 2020 | Tvorba dotazníků |
| 2.12. – 6.12.2020 | Pilotní testování |
| 7.12. – 14.12.2020 | Sběr dat |
| 15.12.2020 – 3.2.2021 | Vyhodnocení dat, návrhy na zlepšení |

Zdroj: autor

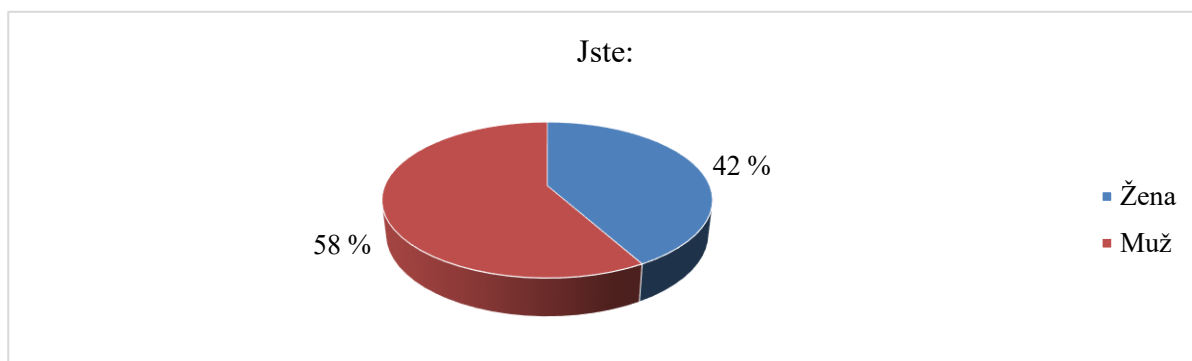
Pro každou zkoumanou pracovní pozici byl vytvořen specifický dotazník, aby respektoval aktuální systém odměňování u dané pracovní pozice. Z tohoto důvodu bylo vytvořeno sedm online dotazníků. Vzory jednotlivých dotazníků jsou uvedeny v přílohách A – G této diplomové práce. Online dotazník byl zvolen pro tento průzkum, díky jeho výhodám, kterými jsou nízké náklady a snadná distribuce k respondentům. Pro zajištění reprezentativnosti šetření byl osloven základní soubor vyjma pana jednatele a manažera lidských zdrojů, jejichž pozice nejsou v tomto průzkumu řešeny. Jednotlivé dotazníky lze nalézt v přílohách této diplomové práce.

Celkem bylo rozesláno 49 dotazníků, ale vyplněno bylo pouze 43 dotazníků, což představuje celkovou návratnost dotazníků pohybující se okolo 88 %.

2.5.2 Struktura respondentů

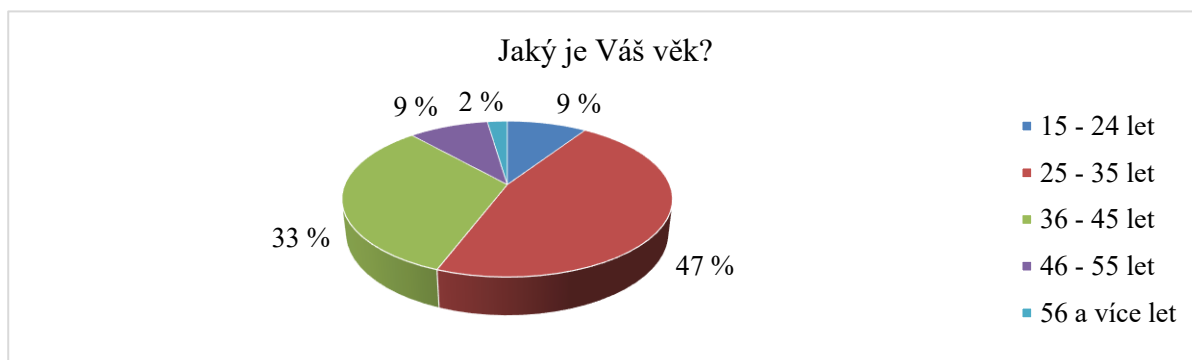
Dále bude představena struktura respondentů podle toho, jak respondenti odpovídali na klasifikační otázky. Celkem byly položeny čtyři klasifikační otázky, které rozdělovaly respondenty dotazníku z hlediska pohlaví, věku, vzdělání a odpracované doby v podniku.

První klasifikační otázka se týkala pohlaví a její výsledek je znázorněn na obrázku č. 4.



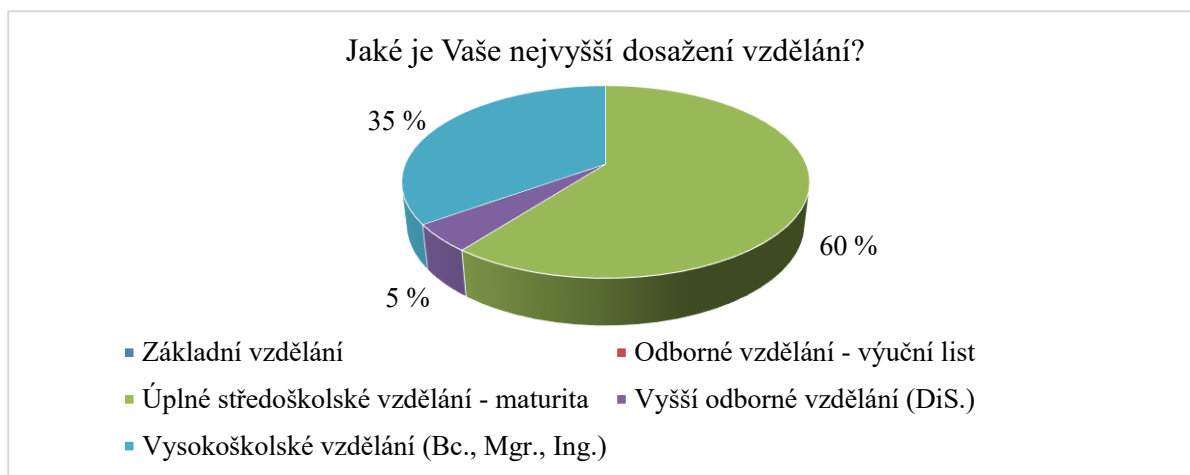
Obrázek 4 Pohlaví respondentů (autor)

Celkem se dotazníku účastnilo 43 respondentů. Mírnou převahu mělo mužské pohlaví, kdy se dotazníku účastnilo 25 (58 %) mužů, zatímco respondentů ženského pohlaví bylo 18 (42 %). Další otázka se zabývala věkem respondentů a její výsledek zobrazuje obrázek č. 5.



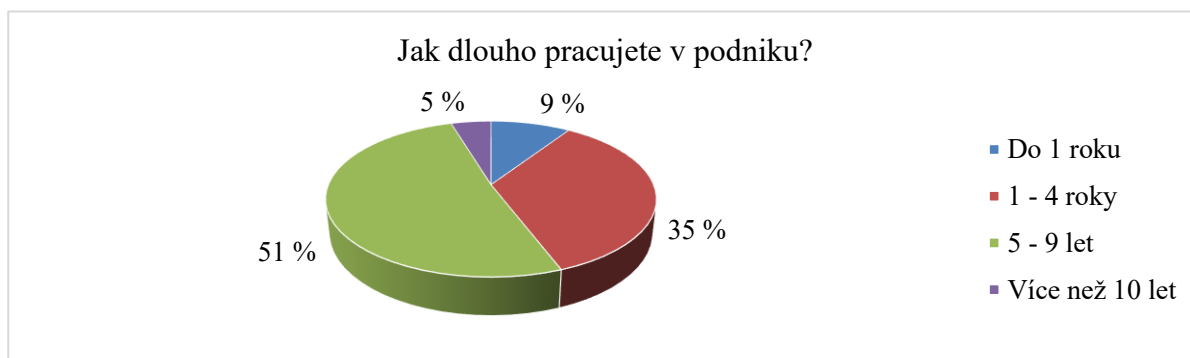
Obrázek 5 Věk respondentů (autor)

Jak je z grafu patrné, tak věková struktura v podniku je velice rozmanitá. Nejvíce respondentů je zastoupeno ve věkové skupině 25 – 35 let, a to konkrétně 20 (47 %) respondentů. Věkovou skupinu 46 – 55 let tvořilo 14 (33 %) respondentů, věkové skupiny 15 – 24 let a 46 – 55 let byly shodně tvořeny 4 (9 %) respondenty. Nejméně je zde zastoupena věková skupina 56 a více let, jež je tvořena pouze 1 (2 %) respondentem. Následující otázka se zabývala nejvyšším dosaženým vzděláním a její výsledek lze nalézt na obrázku č. 6.



Obrázek 6 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (autor)

Celkem se dotazování účastnilo 26 (60 %) respondentů s úplným středoškolským vzděláním, 15 (35 %) respondentů s vysokoškolským vzděláním a 2 (5 %) respondenti dosáhli vyššího odborného vzdělání. Žádný respondent nezvolil možnost základního vzdělání a odborného vzdělání. Poslední klasifikační otázka rozdělovala respondenty podle toho, jak dlouho v podniku pracují a její výsledek je zobrazen na obrázku č. 7.

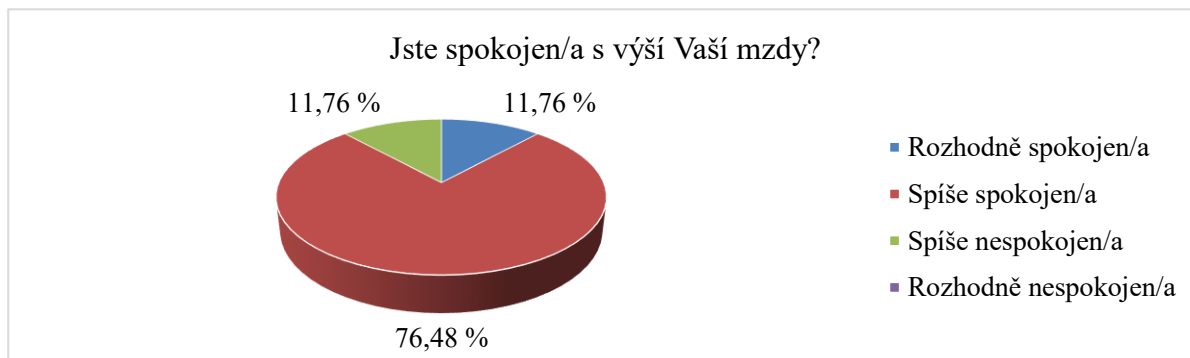


Obrázek 7 Počet odpracovaných let respondentů (autor)

Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentů v podniku pracuje 5 – 9 let, konkrétně 22 (51 %) respondentů, odpověď 1 – 4 roky zvolilo 15 (35 %) respondentů, odpověď do 1 roku vybrali 4 (9 %) respondenti a pouze 2 (5 %) respondenti zvolili možnost více než 10 let.

2.5.3 Výsledky dotazníkového šetření – Inside Sales

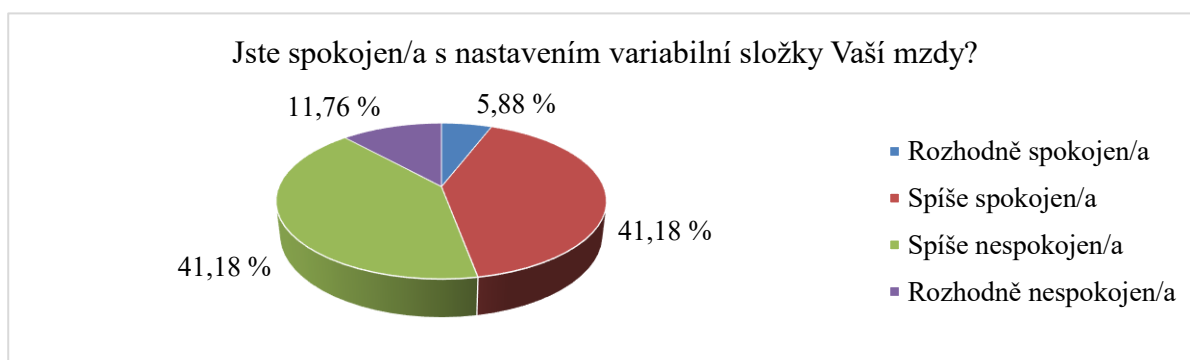
V tomto pododdíle budou uvedeny výsledky z dotazníkového šetření pro pracovní pozici Inside Sales. První otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců s výší jejich mzdy a výsledek je zobrazen na obrázku č. 8.



Obrázek 8 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy (autor)

Z obrázku č. 8 plyne, že odpověď spíše spokojen/a zvolilo 13 (76,48 %) respondentů, 2 (11,76 %) respondenti jsou rozhodně spokojeni s výší mzdy a shodně 2 (11,76 %) respondenti jsou spíše nespokojeni s výší jejich mzdy.

Další otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy. Výsledek této otázky je shodný s předchozí otázkou, jelikož opět 13 (76,48 %) respondentů je spíše spokojených s nastavením fixní složky mzdy, 2 (11,76 %) respondenti jsou rozhodně spokojeni s nastavením fixní složky mzdy a také 2 (11,76 %) respondenti jsou spíše nespokojeni. Poté se otázka zabývala spokojeností zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy a její výsledek je zobrazen na obrázku č. 9.



Obrázek 9 Spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy (autor)

Pouze 1 (5,88 %) respondent je rozhodně spokojen s nastavením variabilní složky mzdy, 7 (41,18 %) respondentů je spíše spokojeno, ale taktéž 7 (41,18 %) respondentů je

spíše nespokojeno s nastavením variabilní složky mzdy. Rozhodně nespokojeni jsou 2 (11,76 %) respondenti.

V další otázce se řešilo, zda jsou respondenti spokojeni s pravidelností přehodnocování jejich mzdy. Z celkového počtu 17 respondentů je 5 (29,41 %) respondentů rozhodně spokojeno s pravidelností přehodnocování jejich mzdy, 9 (52,94 %) respondentů spíše spokojeno a pouze 3 (17,65 %) respondenti jsou spíše nespokojeni s pravidelností přehodnocování jejich mzdy. Následující otázka se zabývala tím, zda jsou zaměstnanci spokojeni s jejich možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie. Výsledky této otázky jsou uvedeny na obrázku č. 10.



Obrázek 10 Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie (autor)

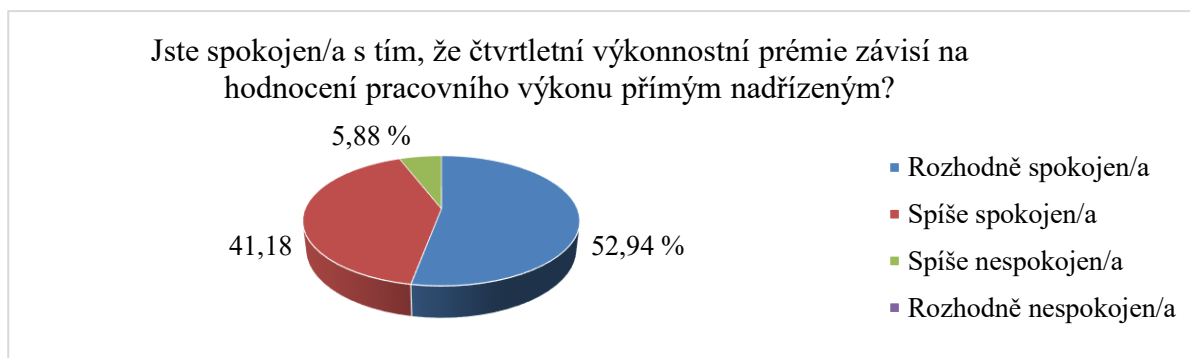
Jak vyplývá z obrázku č. 10, tak 1 (5,88 %) respondent je rozhodně spokojen, 5 (29,41 %) respondentů zvolilo odpověď spíše spokojen/a, nejvíce 7 (41,18 %) respondentů zvolilo odpověď spíše nespokojen/a, odpověď rozhodně nespokojen/a vybrali 4 (23,53 %) respondenti.

Poté byla respondentům položena otázka, která se zabývala spokojeností zaměstnanců s pravidelností vyplácení variabilní složky mzdy. Pouze 1 (5,88 %) respondent zvolil odpověď rozhodně spokojen/a, 10 (58,83 %) respondentů vybralo odpověď spíše spokojen/a, odpověď spíše nespokojen/a vybralo 5 (29,41 %) respondentů a pouze 1 (5,88 %) respondent byl rozhodně nespokojený s pravidelností vyplácení variabilní složky mzdy. Následující otázka se zaměřovala na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši celkového obrátu divize. Výsledky jsou uvedeny na obrázku č. 11.



Obrázek 11 Spokojenost zaměstnanců s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši celkového obrátu divize (autor)

Odpověď rozhodně spokojen/a zvolil pouze 1 (5,88 %) respondent, dále 5 (29,41 %) respondentů vybralo odpověď spíše spokojen/a, zatímco odpověď spíše nespokojen/a byla zastoupena nejčastěji, konkrétně ji zvolilo 8 (47,06 %) respondentů. Nejvíce záporná odpověď byla zvolena 3 (17,65 %) respondenty. Další otázka se velmi podobala předchozí otázce, protože se zabývala tím, zde jsou respondenti spokojeni s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným. Názor respondentů na tuto otázku reprezentuje obrázek č. 12.



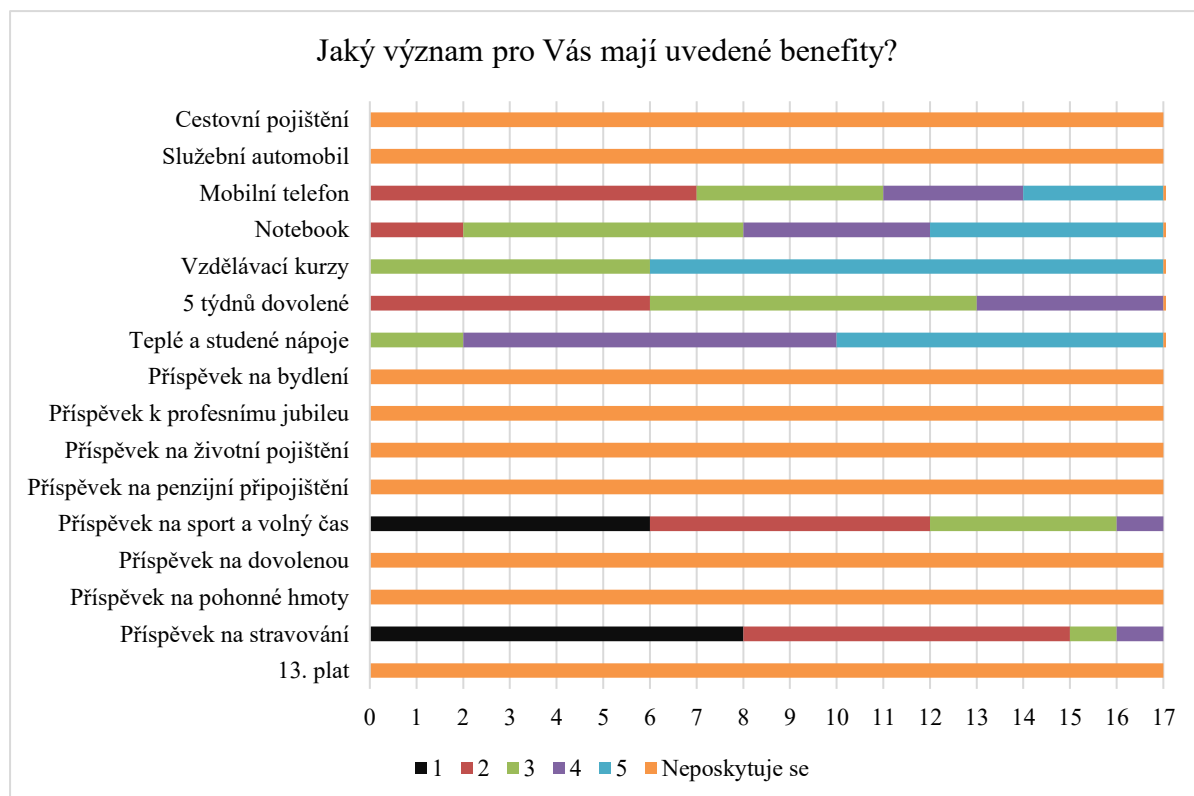
Obrázek 12 Spokojenost zaměstnanců s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným (autor)

Z obrázku č. 12 je patrné, že celkem 9 (52,94 %) respondentů je rozhodně spokojeno s touto možností, 7 (41,18 %) respondentů zvolilo odpověď spíše spokojen/a a nejméně respondentů, konkrétně 1 (5,88 %) respondent, vybralo odpověď spíše nespokojen/a.

V další otázce se zjišťoval názor zaměstnanců na to, na základě jakých kritérií by měla být hodnocena jejich práce. Z celkového počtu 17 odpovědí by 8 (47,06 %) respondentů chtělo být odměňováno na základě hodnocení od zákazníka, 5 (29,41 %) respondentů by chtělo být hodnoceno na základě čtvrtletního pohovoru od nadřízeného,

3 (17,65 %) respondenti zvolili jako kritérium odměňování spolehlivost a rozsah práce a 1 (5,88 %) respondent vybral jako kritérium odměňování počet odpracovaných hodiny.

Poté byla zaměstnancům položena otázka, jež zjišťovala, jaký význam pro zaměstnance mají uvedené benefity v případě, že jsou zaměstnancům poskytovány. V případě, že poskytovány nejsou, měl zaměstnanec zvolit odpověď „neposkytuje se“. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku č. 13 pomocí bodové škály, kdy číslo 1 představovalo nejvýznamnější benefit a číslo 5 nejméně významný benefit.



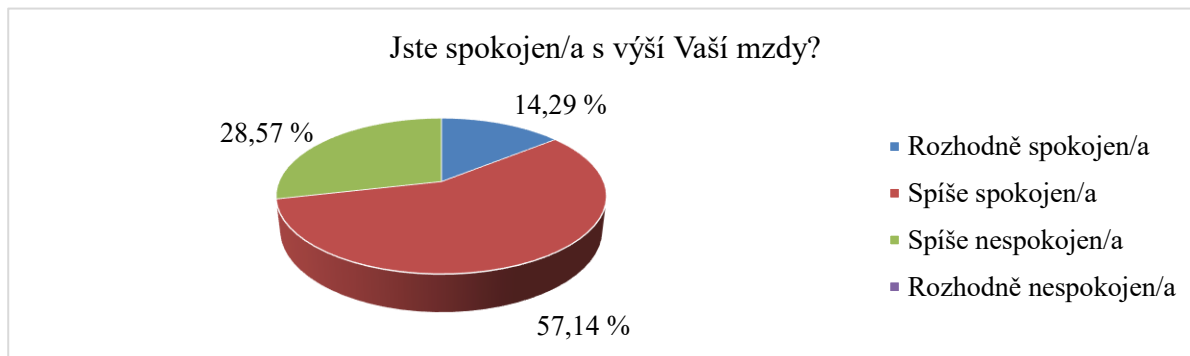
Obrázek 13 Význam benefitů pro zaměstnance (autor)

Z obrázku č. 13 je patrné, že zaměstnanci přikládají největší význam příspěvku na stravování a také příspěvku na sport a volný čas.

Následující otázka se vztahuje k otázce na obrázku č. 13, jelikož tato otázka zjišťovala, zda by zaměstnanci měli zájem o některý z benefitů, který v současné době nedostávají. U této otázky mohli zaměstnanci uvést až 3 benefity. Celkem bylo nasbíráno 27 odpovědí. Nejvíce odpovědí získal 13. plat, konkrétně 9 (33,33 %) odpovědí, druhou nejčastější odpovědí byl příspěvek na dovolenou, který obdržel 7 (25,92 %) odpovědí. 5 (18,52 %) odpovědí bylo, že současná nabídka benefitů je dostačující. 4 (14,81 %) odpovědi dostal příspěvek na penzijní připojištění a 1 (3,71 %) odpověď obdržel příspěvek na bydlení a příspěvek na životní připojištění.

2.5.4 Výsledky dotazníkového šetření – Obchodní zástupci

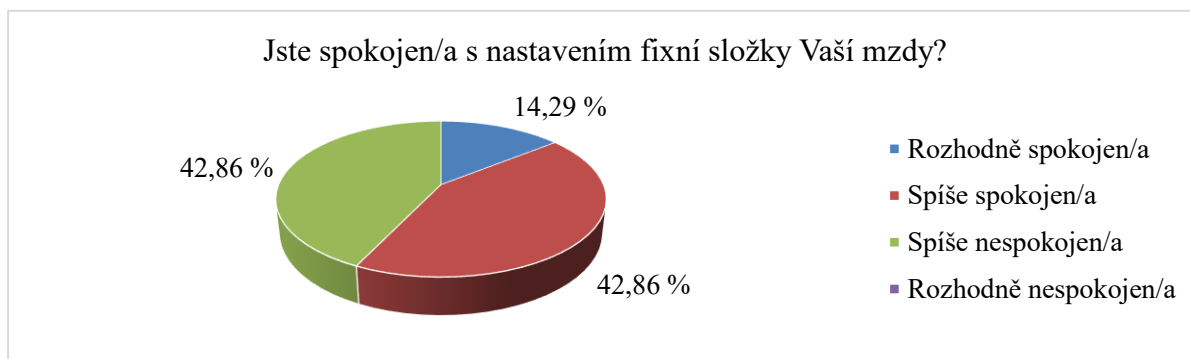
V tomto pododdíle budou uvedeny výsledky z dotazníkového šetření pro pracovní pozici obchodní zástupci. Úvodní otázka se týkala spokojeností zaměstnanců s výší mzdy a její výsledek je zobrazen na obrázku č. 14.



Obrázek 14 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy (autor)

Rozhodně spokojen je pouze 1 (14,29 %) respondent, odpověď spíše spokojen/a zvolili 4 (57,14 %) respondenti a 2 (28,57 %) respondenti vybrali odpověď spíše nespokojen/a.

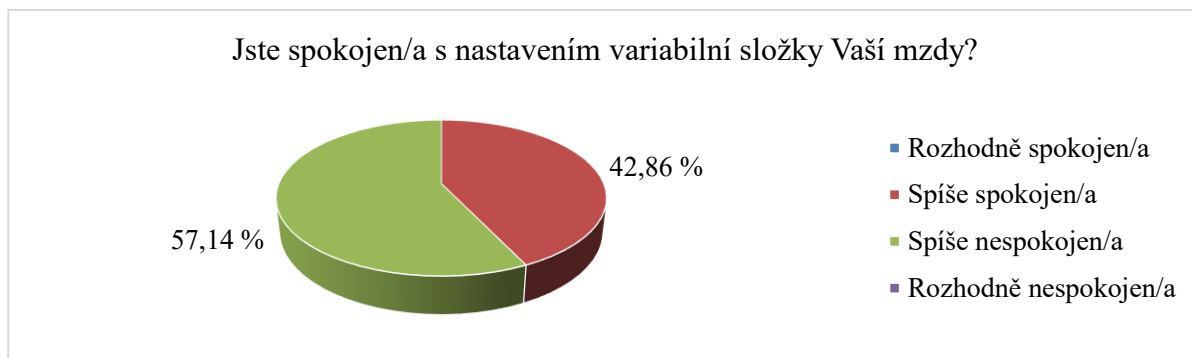
Druhá otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy. Výsledek této otázky je zobrazen na obrázku č. 15.



Obrázek 15 Spokojenost zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy (autor)

Z celkového počtu 7 respondentů je pouze 1 (14,29 %) respondent rozhodně spokojen, 3 (42,86 %) respondenti jsou spíše spokojeni a také 3 (42,86 %) respondenti jsou spíše nespokojeni s nastavením fixní složky mzdy.

Další otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy a výsledek této otázky je znázorněn na obrázku č. 16.



Obrázek 16 Spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy (autor)

Respondenti na tuto otázku odpovídali pouze dvěma způsoby. 4 (57,14 %) respondenti zvolili odpověď spíše nespokojen/a, zatímco 3 (42,86 %) respondenti jsou spíše spokojeni s nastavením variabilní složky jejich mzdy.

Následující otázka se ptala, zda jsou respondenti spokojeni s pravidelností přehodnocování jejich mzdy. Pouze 1 (14,29 %) respondent je rozhodně spokojen s pravidelností přehodnocování mzdy, 3 (42,86 %) respondenti jsou spíše spokojeni a také 3 (42,86 %) respondenti zvolili odpověď spíše nespokojen/a.

Poté byla respondentům položena otázka, která řešila, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie. Výsledky lze nalézt na obrázku č. 17.

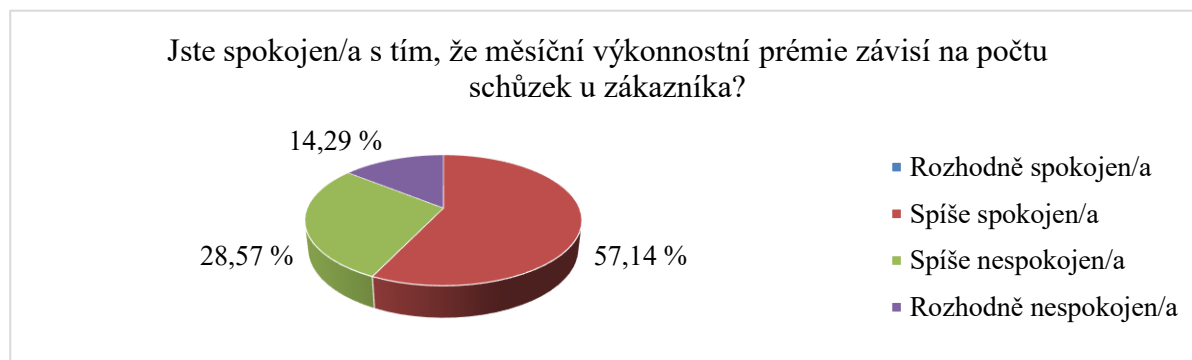


Obrázek 17 Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie (autor)

S touto problematikou je podle grafu rozhodně spokojen pouze 1 (14,29 %) respondent, nejvíce respondentů, konkrétně 4 (57,14 %), zvolilo odpověď spíše spokojen/a. Odpověď spíše nespokojen/a vybrali 2 (28,57 %) respondenti.

Poté byla zaměstnancům položena otázka, jež zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pravidelností vyplácení měsíčních výkonnostních prémie. Celkem 4 (57,14 %) respondenti jsou spíše spokojeni, další 2 (28,57 %) respondenti jsou spíše nespokojeni a 1 (14,29 %) respondent je rozhodně nespokojen se stávající situací.

Další otázka se zaměřovala na to, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na počtu schůzek u zákazníků. Názor zaměstnanců je zobrazen na obrázku č. 18.

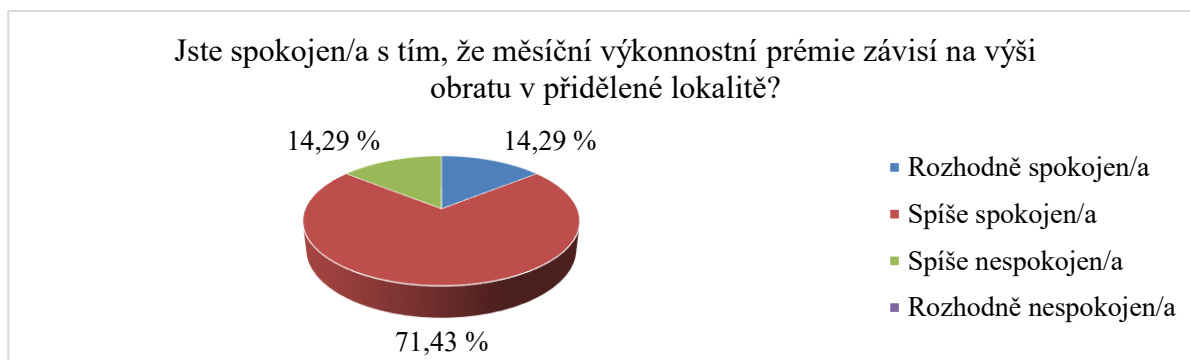


Obrázek 18 Spokojenost zaměstnanců s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na počtu schůzek u zákazníka (autor)

S tímto kritériem jsou spíše spokojeni 4 (57,14 %) respondenti, naopak 2 (28,57 %) respondenti jsou spíše nespokojeni s tímto kritériem a 1 (14,29 %) respondent je dokonce s tímto kritériem rozhodně nespokojen.

Následující otázka je provázána s předešlou otázkou, jelikož zjišťuje, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, že pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie je potřeba realizovat alespoň 35 schůzek u zákazníků. Respondenti na tuto otázku odpověděli pouze dvěma způsoby. 2 (28,57 %) respondenti jsou spíše spokojeni, na druhou stranu je celkem 5 (71,43 %) respondentů spíše nespokojeno s tímto kritériem.

Další otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na výši obrátu v přidělené lokalitě. Obrázek č. 19 vyjadřuje názor zaměstnanců.



Obrázek 19 Spokojenost zaměstnanců s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na výši obratu v přidělené lokalitě (autor)

Jak zobrazuje obrázek č. 19, 1 (14,29 %) respondent je rozhodně spokojen s tímto kritériem, dalších 5 (71,43 %) respondentů je spíše spokojeno a pouze 1 (14,29 %) respondent zvolil odpověď spíše nespokojen/a.

V další otázce se zjišťovalo, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na počtu nových projektů. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku č. 20.



Obrázek 20 Spokojenost zaměstnanců s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na počtu nových projektů (autor)

Toto kritérium bylo hodnoceno velice negativně, protože 5 (71,43 %) respondentů zvolilo odpověď spíše nespokojen/a a další 2 (28,57 %) respondenti zvolili dokonce odpověď rozhodně nespokojen/a.

Poté se otázka zabývala spokojeností zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie. Obrázek č. 21 znázorňuje výsledky této otázky.



Obrázek 21 Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie (autor)

Odpověď rozhodně spokojen/a zvolil 1 (14,29 %) respondent, odpověď spíše spokojen/a vybrali 4 (57,14 %) respondenti a odpověď spíše nespokojen/a vybrali 2 (28,57 %) respondenti.

V souvislosti s předchozí otázkou, byla zaměstnancům položena otázka, která se zabývala spokojeností zaměstnanců s pravidelností vyplácení čtvrtletních výkonnostních prémie. Na tuto otázku převažovaly kladné odpovědi, protože 4 (57,14 %) respondenti jsou rozhodně spokojeni a 3 (42,86 %) respondenti jsou spíše spokojeni s pravidelností vyplácení čtvrtletních výkonnostních prémie.

Další otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, že výše čtvrtletní výkonnostní prémie je závislá na kumulativní výši obratu prodeje v přidělené lokalitě. Obrázek č. 22 zobrazuje názor zaměstnanců na tuto otázku.

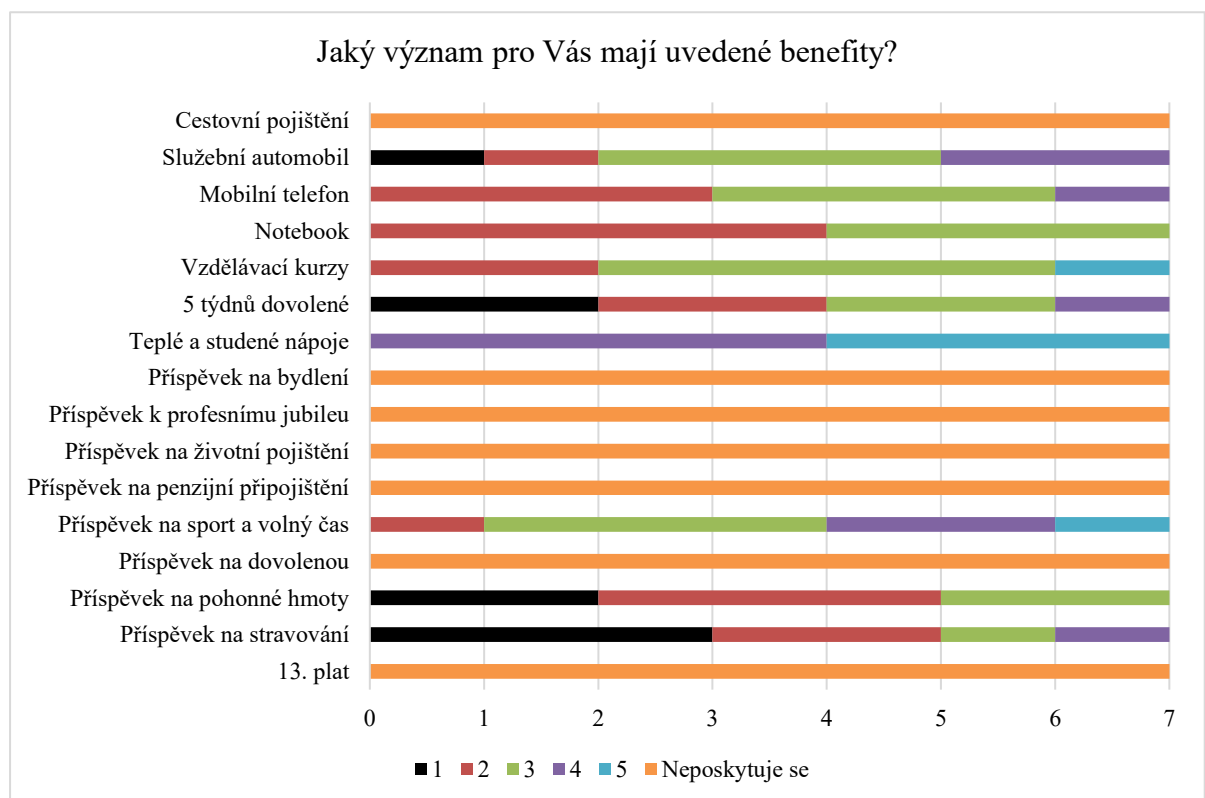


Obrázek 22 Spokojenost zaměstnanců s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na kumulativní výši obratu prodeje v přidělené lokalitě (autor)

Toto kritérium způsobuje, že 3 (42,86 %) respondenti jsou rozhodně spokojeni, dále 3 (42,86 %) respondenti zvolili odpověď spíše spokojen/a a pouze 1 (14,29 %) respondent je spíše nespokojen s tím kritériem.

V další otázce mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor na kritéria, na základě jakých by měla být hodnocena jejich práce. První kritérium, které zaměstnanci uvedli je získání nových zákazníků, kdy toto kritérium uvedli 2 (28,57 %) zaměstnanci. Druhé kritérium, které uvedlo 5 (71,43 %) respondentů je hodnocení výkonu zaměstnanců od zákazníka.

Poté byla zaměstnancům položena otázka, jež zjišťovala, jaký význam pro zaměstnance mají uvedené benefity v případě, že jsou zaměstnancům poskytovány. V případě, že poskytovány nejsou, měl zaměstnanec zvolit odpověď „neposkytuje se“. Výsledky zobrazuje obrázek č. 23.



Obrázek 23 Význam benefitů pro zaměstnance (autor)

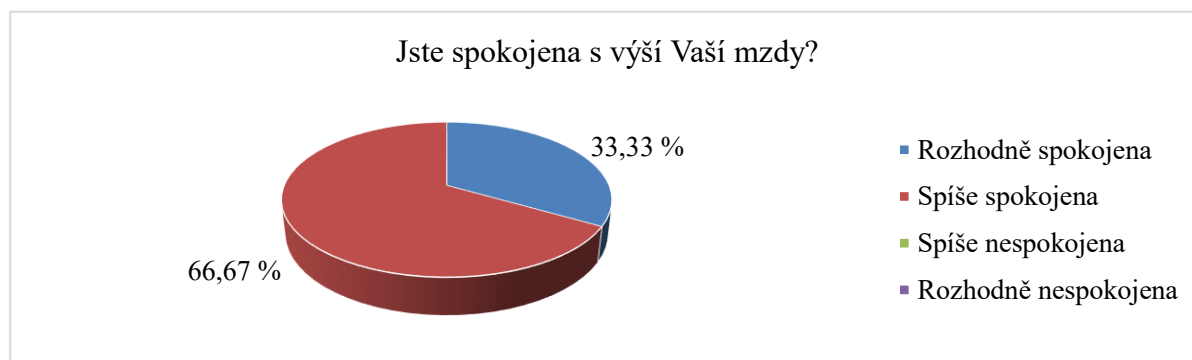
Obchodní zástupci mají skoro stejné benefity jako oddělení Inside Sales, ale navíc mají firemní automobil, na který jim je poskytován příspěvek na pohonné hmoty. Největší význam má pro obchodní zástupce příspěvek na stravování, příspěvek na pohonné hmoty a 5 týdnů dovolené.

Závěrečná otázka pro obchodní zástupce zjišťovala, zda by zaměstnanci měli zájem o některý z benefitů, který v současné době nedostávají. U této otázky mohli zaměstnanci uvést až 3 benefity. Celkem bylo nasbíráno 14 odpovědí. Nejvíce odpovědí, konkrétně 6 (42,86 %), získal příspěvek na dovolenou, který byl následován 13. platem, jenž získal

4 (28,57 %) odpovědi. 3 (21,43 %) odpovědi získal příspěvek na penzijní připojištění a pouze 1 (7,14 %) odpověď obdržel příspěvek na bydlení.

2.5.5 Výsledky dotazníkového šetření – Obchodní asistentky

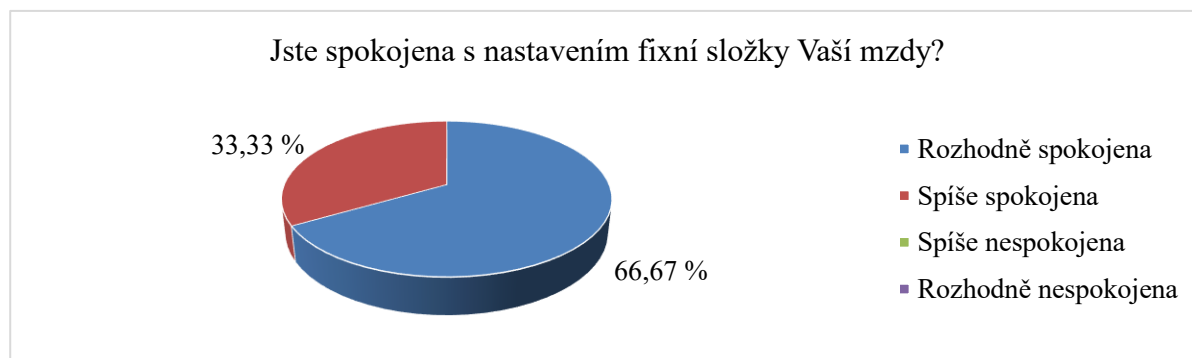
V tomto pododdíle budou uvedeny výsledky z dotazníkového šetření pro pracovní pozici obchodní asistentky. První otázka se zabývala spokojeností zaměstnankyň s výší mzdy a její výsledek je zobrazen na obrázku č. 24.



Obrázek 24 Spokojenost zaměstnankyň s výší mzdy (autor)

Z obrázku č. 24 vyplývá, že převažuje spokojenost s výší mzdy, jelikož 1 (33,33 %) zaměstnankyně je rozhodně spokojena a 2 (66,67 %) zaměstnankyně zvolily odpověď spíše spokojena.

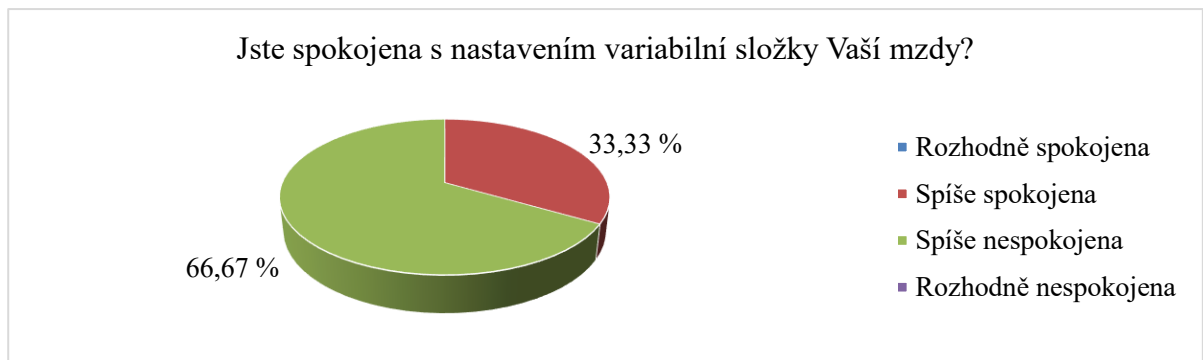
Druhá otázka se zabývala spokojeností zaměstnankyň s nastavením fixní složky jejich mzdy. Výsledek znázorňuje obrázek č. 25.



Obrázek 25 Spokojenost zaměstnankyň s nastavením fixní složky mzdy (autor)

I tato otázka byla hodnocena kladně, protože odpověď rozhodně spokojena byla vybrána 2 (66,67 %) respondentkami a 1 (33,33 %) respondentka je spíše spokojena s nastavením fixní složky mzdy.

Poté se otázka zabývala spokojeností zaměstnankyň s nastavením variabilní složky mzdy a její výsledek je zobrazen na obrázku č. 26.



Obrázek 26 Spokojenost zaměstnankyň s nastavením variabilní složky mzdy (autor)

U této otázky zvolily 2 (66,67 %) zaměstnankyně odpověď spíše nespokojena a 1 (33,33 %) zaměstnankyně je s touto otázkou spíše spokojena.

V další otázce se řešilo, zda jsou respondentky spokojené s pravidelností přehodnocování jejich mzdy. Z celkového počtu 3 respondentek je 1 (33,33 %) respondentka rozhodně spokojena a 2 (66,67 %) respondentky jsou spíše spokojené s pravidelností přehodnocování jejich mzdy.

Následující otázka se zaměstnankyň tázala, zda jsou spokojené se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie a výsledek je zobrazen na obrázku č. 27.



Obrázek 27 Spokojenost zaměstnankyň s možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie (autor)

Zde každá zaměstnankyně zvolila jinou možnost, 1 (33,33 %) zaměstnankyně je rozhodně spokojena, 1 (33,33 %) zaměstnankyně je spíše spokojena a 1 (33,33 %) zaměstnankyně je spíše nespokojena se současnou situací.

Poté byla položena otázka, jež zjišťovala, zda jsou zaměstnankyně spokojené s pravidelností vyplácení měsíčních výkonnostních prémie. 1 (33,33 %) respondentka je rozhodně spokojena a další 2 (66,67 %) respondentky jsou spíše spokojené s pravidelností vyplácení měsíční výkonnostní prémie.

U další otázky se zjišťovalo, zda jsou zaměstnankyně spokojené s tím, že výše měsíční výkonnostní prémie je závislá na počtu sjednaných schůzek u zákazníků. Výsledek je zobrazen na obrázku č. 28.

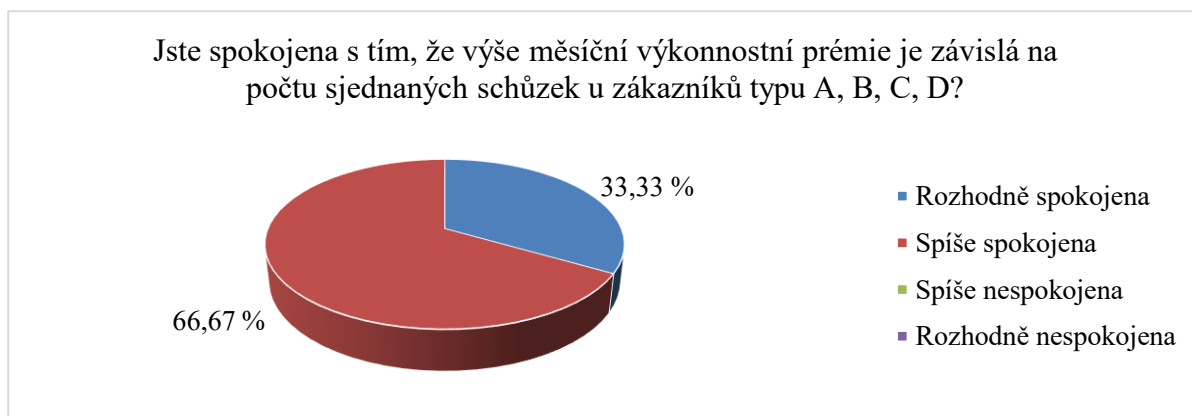


Obrázek 28 Spokojenost zaměstnankyň s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na počtu sjednaných schůzek u zákazníka (autor)

S tímto kritériem je rozhodně spokojena 1 (33,33 %) respondentka a 2 (66,67 %) respondentky jsou spíše spokojené s tímto kritériem.

Následující otázka je provázána s předešlou otázkou, jelikož zjišťuje, zda jsou zaměstnankyně spokojené s tím, že pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie je potřeba sjednat alespoň 100 schůzek. U tohoto kritéria zvolila 1 (33,33 %) respondentka odpověď, že je rozhodně spokojena s tímto kritériem, ale 2 (66,67 %) respondentky jsou spíše nespokojené s aktuální situací.

Další otázka se zaměřovala na to, jestli jsou zaměstnankyně spokojené s tím, že výše měsíční výkonnostní prémie je závislá na počtu sjednaných schůzek u zákazníků typu A, B, C, D. Názor zaměstnankyň znázorňuje obrázek č. 29.



Obrázek 29 Spokojenost zaměstnankyň s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na počtu sjednaných schůzek u zákazníků typu A, B, C, D (autor)

K tomuto kritériu prevažuje pozitívny prístup, jelikož 1 (33,33 %) zamestnankyně je rozhodně spokojena a 2 (66,67 %) zamestnankyně jsou spíše spokojené s tímto kritériem.

Další otázka úzce souvisí s předcházející otázkou, jelikož se ptala na spokojenost zamestnankyně s tím, že pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie je potřeba sjednat alespoň 50 % schůzek u zákazníků typu A nebo B. Výsledkem je, že 2 (66,67 %) respondentky jsou spíše spokojené a 1 (33,33 %) respondentka je spíše nespokojena se současnou situací.

V následující otázce mohly zamestnankyně vyjádřit svoji spokojenost s tím, že výše měsíční výkonnostní prémie je závislá na počtu sjednaných schůzek u nových zákazníků. Graficky jejich názor zobrazuje výsledek obrázek č. 30.



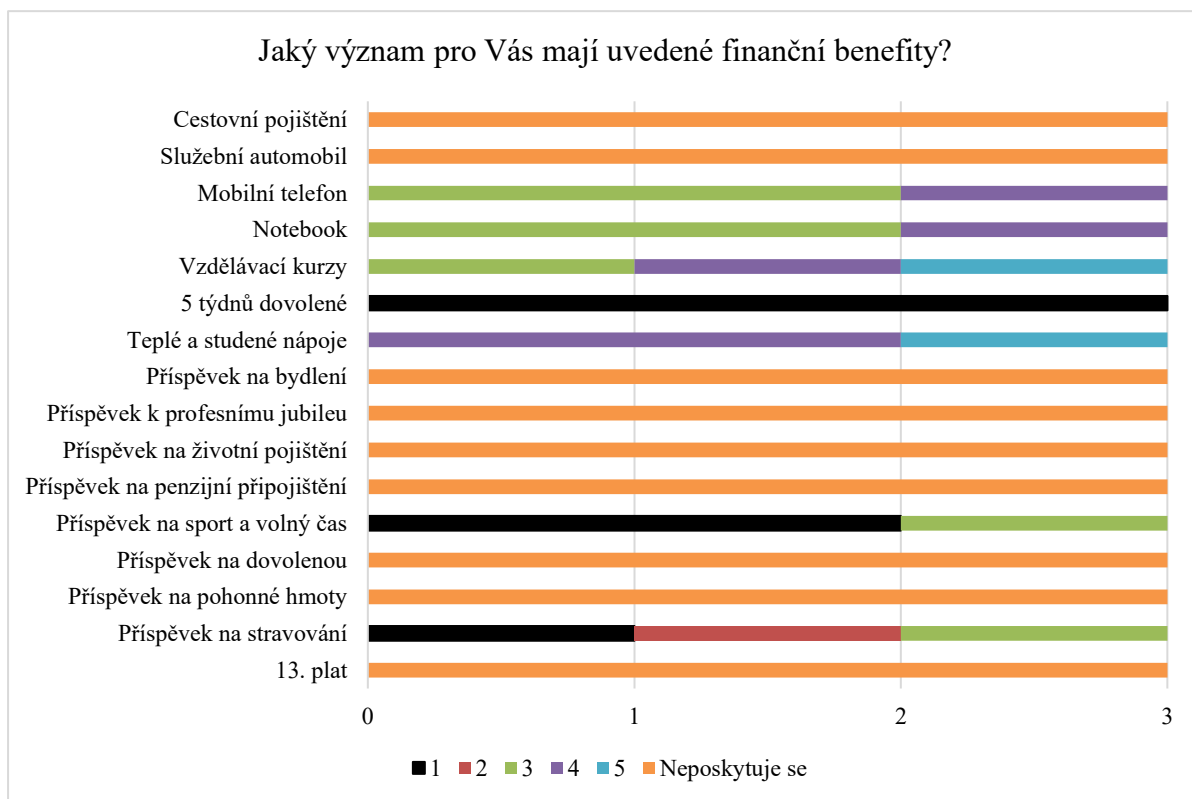
Obrázek 30 Spokojenost zamestnankyně s tím, měsíční výkonnostní prémie je závislá na počtu sjednaných schůzek u nových zákazníků (autor)

U tohoto kritéria opět prevažuje spokojenost, protože 1 (33,33 %) zamestnankyně je rozhodně spokojena a 2 (66,67 %) zamestnankyně jsou spíše spokojené s kritériem.

Další otázka navazuje na předešlou otázku, protože se zamestnankyně ptá, zda jsou spokojené s tím, že pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie je potřeba sjednat alespoň 25 schůzek u nových zákazníků. Zde panuje nespokojenost zamestnankyně, jelikož 2 (66,67 %) zamestnankyně jsou spíše nespokojené a 1 (33,33 %) zamestnankyně je dokonce rozhodně nespokojena s počtem schůzek, které je potřeba sjednat pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie.

V následující otázce mohly zamestnankyně vyjádřit svůj názor na kritéria, na základě kterých by měla být hodnocena jejich práce. Zamestnankyně uvedly pouze 1 kritérium pro hodnocení jejich práce. Kritériem pro získání odměny by dle jejich názoru měla být úspěšnost sjednaných schůzek, ze kterých by jim mohla být vyplacena určitá procentuální provize z prodejů.

Poté byla zaměstnankyním položena otázka, jež zjišťovala, jaký význam pro ně mají uvedené benefity v případě, že jsou jim poskytovány. V případě, že poskytovány nejsou, měla zaměstnankyně zvolit odpověď „neposkytuje se“. Výsledky zobrazuje obrázek č. 31.



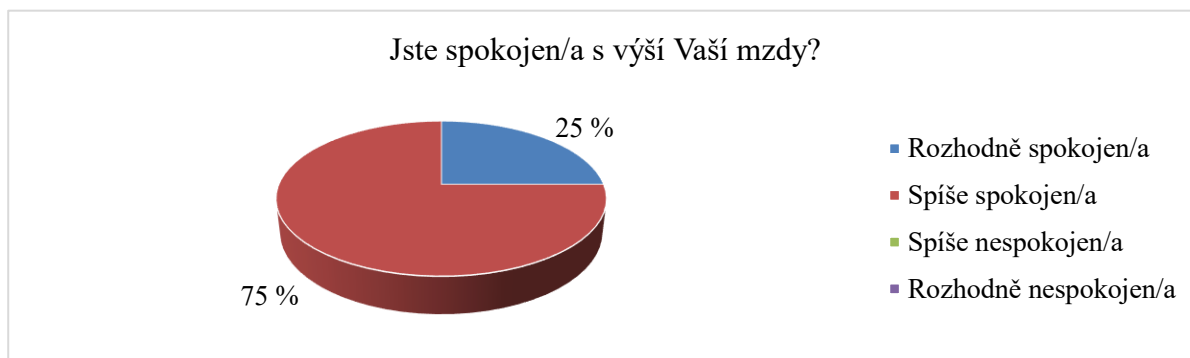
Obrázek 31 Význam benefitů pro zaměstnankyně (autor)

Obrázek č. 31 zobrazuje, že pro zaměstnankyně je nejdůležitější 5 týdnů dovolené, příspěvek na sport a volný čas a také příspěvek na stravování.

Závěrečná otázka zjišťovala, zda by zaměstnankyně měly zájem o některý z benefitů, který v současné době nedostávají. U této otázky mohly zaměstnankyně uvést až 3 benefity. Celkem bylo nasbíráno 6 odpovědí. Celkem se dostalo na 3 finanční benefity, které obdržely shodně 2 (33,33 %) hlasy. Jednalo se o příspěvek na penzijní připojištění, 13. plat a příspěvek na dovolenou.

2.5.6 Výsledky dotazníkového šetření – Servisní technici

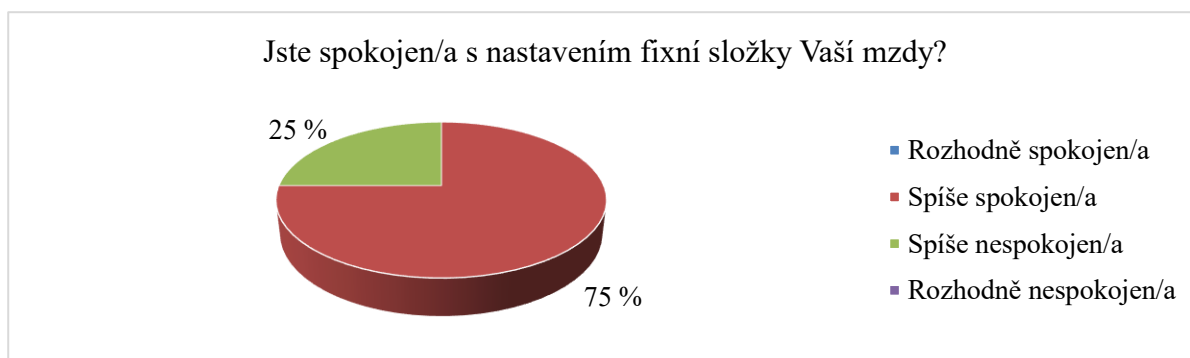
V tomto pododdíle budou uvedeny výsledky z dotazníkového šetření pro pracovní pozici servisní technik. Úvodní otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s výší mzdy a její výsledek je zobrazen na obrázku č. 32.



Obrázek 32 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy (autor)

Z obrázku č. 32 vyplývá, že 1 (25 %) zaměstnanec je rozhodně spokojen s výší mzdy a 3 (75 %) zaměstnanci jsou spíše spokojeni s výší mzdy.

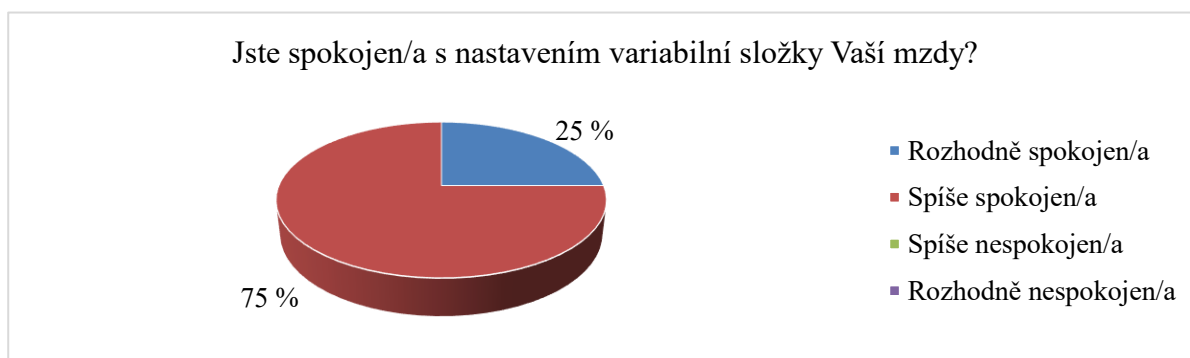
Druhá otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s nastavením fixní složky jejich mzdy. Výsledek této otázky je zobrazen na obrázku č. 33.



Obrázek 33 Spokojenost zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy (autor)

Celkem 3 (75 %) respondenti jsou spíše spokojeni s nastavením fixní složky mzdy a pouze 1 (25 %) respondent je spíše nespokojen.

V další otázce se zjišťovalo, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nastavením variabilní složky jejich mzdy. Názor zaměstnanců je zobrazen na obrázku č. 34.



Obrázek 34 Spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy (autor)

U této otázky se opět ukázal kladný postoj zaměstnanců, protože 1 (25 %) respondent je rozhodně spokojený a zbylí 3 (75 %) respondenti jsou spíše spokojeni s aktuálním nastavením variabilní složky mzdy.

V další otázce se řešilo, zda jsou respondenti spokojeni s pravidelností přehodnocování jejich mzdy. Z celkového počtu 4 respondentů jsou 3 (75 %) respondenti rozhodně spokojeni a jen 1 (25 %) respondent má negativní názor a je spíše nespokojen se současnou situací.

Poté byla respondentům položena otázka, která řešila, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie. Výsledky lze nalézt na obrázku č. 35.

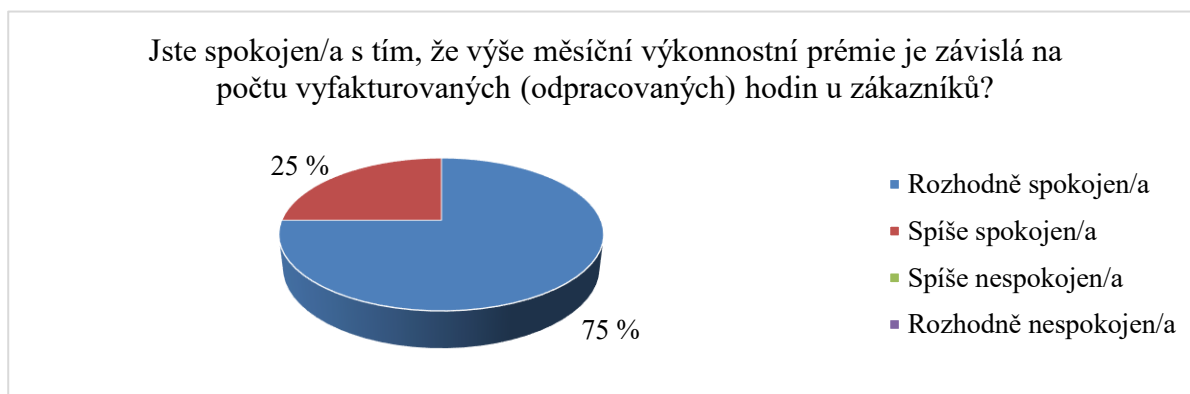


Obrázek 35 Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie (autor)

Jak vyplývá z obrázku č. 35, tak 3 (75 %) respondenti jsou rozhodně spokojeni a 1 (25 %) respondent zvolil odpověď, že je spíše nespokojen/a.

Poté byla zaměstnancům položena otázka, jež zjišťovala, zda jsou spokojeni s pravidelností vyplácení měsíčních výkonnostních prémie. Na tuto otázku odpověděli 2 (50 %) respondenti, že jsou rozhodně spokojeni a zbylí 2 (50 %) respondenti jsou spíše spokojeni s pravidelností vyplácení měsíční výkonnostní prémie.

V následující otázce mohli zaměstnanci vyjádřit svoji spokojenost na to, že výše měsíční výkonnostní prémie je závislá na počtu vyfakturovaných (odpracovaných) hodin u zákazníků. Výsledek je zobrazen na obrázku č. 36.

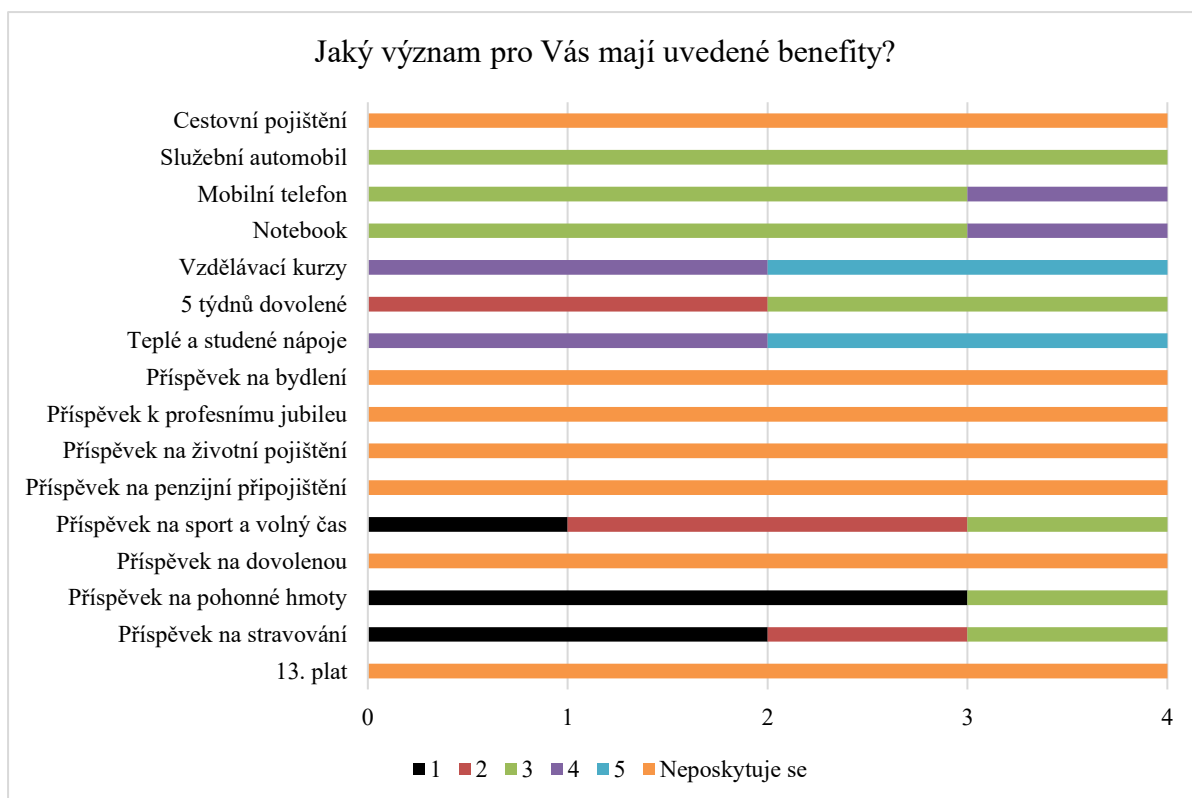


Obrázek 36 Spokojenost zaměstnanců s tím, že výše měsíční výkonnostní prémie je závislá na počtu vyfakturovaných (odpracovaných) hodin u zákazníků (autor)

S tímto kritériem obecně u zaměstnanců převažuje spokojenost, jelikož 3 (75 %) zaměstnanci jsou rozhodně spokojeni a 1 (25 %) zaměstnanec je spíše spokojen s tímto kritériem. Další otázka navazuje na předešlou otázku, protože se zaměstnanců ptá na to, zda jsou spokojeni s hranicí 100 vyfakturovaných (odpracovaných) hodin pro získání nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie. S tímto kritériem jsou rozhodně spokojeni 3 (75 %) zaměstnanci, zatímco pouze 1 (25 %) zaměstnanec je spíše nespokojen s aktuální situací.

V další otázce se zjišťoval názor zaměstnanců na to, na základě jakých kritérií by měla být hodnocena jejich práce. Celkem byly nasbírány 4 odpovědi na tuto otázku. 3 (75 %) odpovědi tvrdí, že by práce servisních techniků měla být hodnocena na základě počtu reklamací na práci servisních techniků od zákazníků. 1 (25 %) odpověď tvrdí, že by mělo být zachováno dosavadní kritérium.

Poté byla zaměstnancům položena otázka, jež zjišťovala, jaký význam pro zaměstnance mají uvedené benefity v případě, že jsou zaměstnancům poskytovány. V případě, že poskytovány nejsou, měl zaměstnanec zvolit odpověď „neposkytuje se“. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku č. 37 pomocí bodové škály, kdy číslo 1 představovalo nejvýznamnější benefit a číslo 5 nejméně významný benefit.



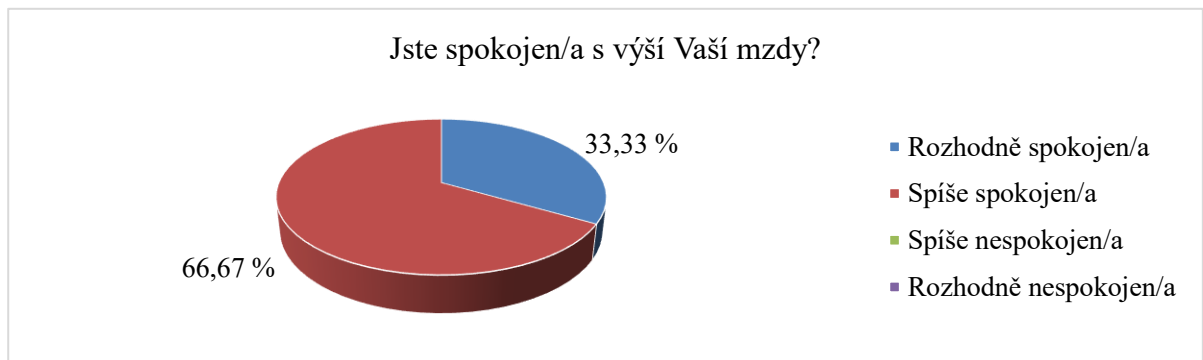
Obrázek 37 Význam benefitů pro zaměstnance (autor)

Z obrázku je patrné, že servisním technikům jsou poskytovány podobné benefity jako obchodním zástupcům. Dle názoru servisních techniků má pro ně největší význam příspěvek na pohonné hmoty, příspěvek na stravování, příspěvek na sport a volný čas a také 5 týdnů dovolené.

Závěrečná otázka zjišťovala, zda by zaměstnanci měli zájem o některý z benefitů, který v současné době nedostávají. U této otázky se daly uvést až tři možnosti, ale všichni servisní technici uvedli, že jim současná nabídka vyhovuje a nepožadují nové benefity.

2.5.7 Výsledky dotazníkového šetření – Marketingové oddělení

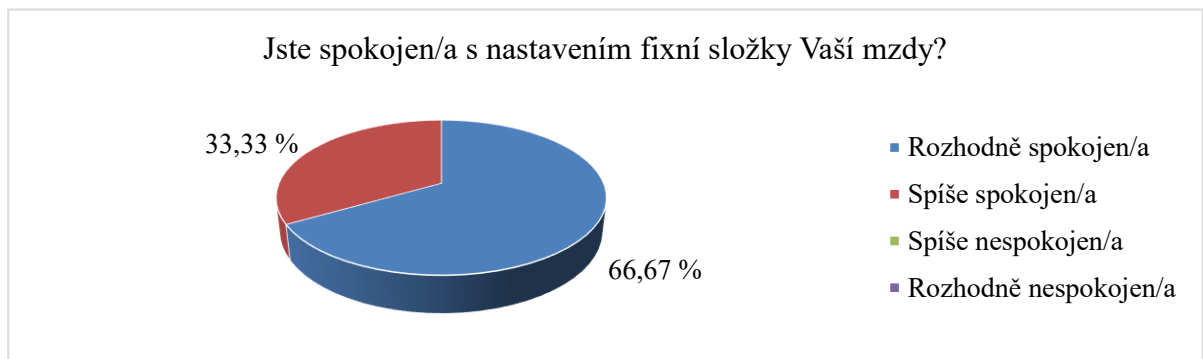
V tomto pododdíle budou uvedeny výsledky z dotazníkového šetření pro oddělení marketingu. V úvodu byla zaměstnancům položena otázka, zda jsou spokojeni s výší jejich mzdy. Výsledek je zobrazen na obrázku č. 38.



Obrázek 38 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy (autor)

Rozhodně spokojený s výší mzdy je 1 (33,33 %) zaměstnanec a zbylí 2 (66,67 %) zaměstnanci jsou spíše spokojeni.

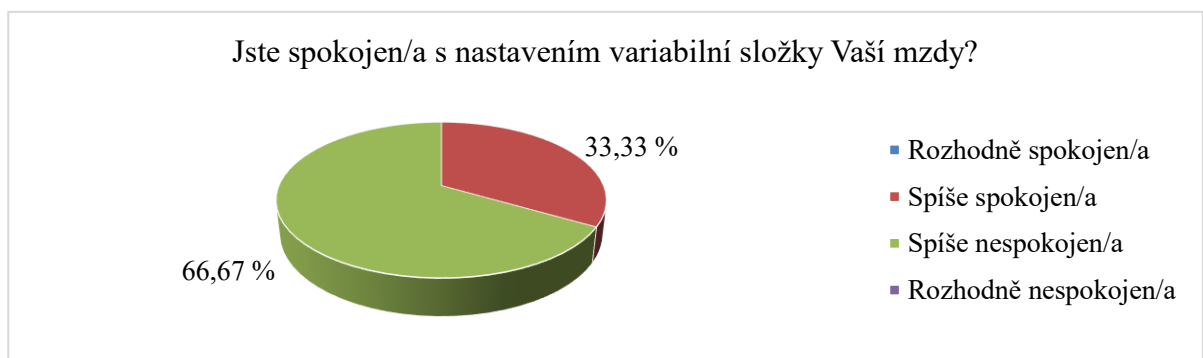
Další otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy a názor zaměstnanců je znázorněn na obrázku č. 39.



Obrázek 39 Spokojenost zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy (autor)

Fixní složka je dle zaměstnanců nastavena správně, jelikož 2 (66,67 %) zaměstnanci jsou rozhodně spokojeni a 1 (33,33 %) zaměstnanec je spíše spokojen s nastavením fixní složky mzdy.

Další otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy a výsledek této otázky je znázorněn na obrázku č. 40.



Obrázek 40 Spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy (autor)

S touto problematikou je podle grafu spíše spokojen pouze 1 (33,33 %) respondent, naopak 2 (66,67 %) respondenti jsou spíše nespokojeni s nastavením variabilní složky mzdy.

Další otázka řešila, zda jsou respondenti spokojeni s pravidelností přehodnocování jejich mzdy. Z celkového počtu 3 respondentů jsou 2 (66,67 %) respondenti rozhodně spokojeni a 1 (33 %) respondent je spíše spokojen se současnou situací.

Poté se otázka zabývala spokojeností zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie. Obrázek č. 41 zobrazuje výsledky této otázky.

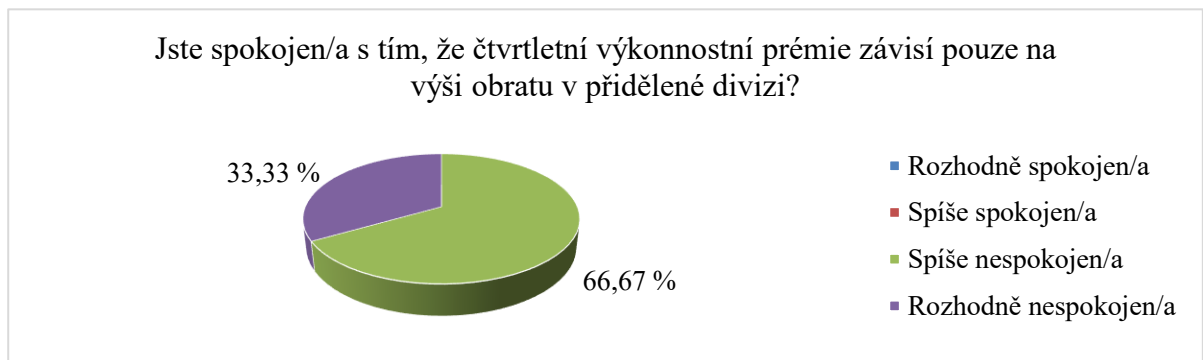


Obrázek 41 Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie (autor)

U této otázky zvolili 2 (66,67 %) zaměstnanci odpověď spíše nespokojen/a a 1 (33,33 %) zaměstnanec je dokonce s touto problematikou rozhodně nespokojen.

V souvislosti s předchozí otázkou, byla zaměstnancům položena otázka, která se zabývala spokojeností zaměstnanců s pravidelností vyplácení čtvrtletních výkonnostních prémie. Na tuto otázku převažovaly kladné odpovědi, protože 2 (66,67 %) respondenti jsou rozhodně spokojeni a 1 (33,33 %) respondent je spíše spokojen s pravidelností vyplácení čtvrtletních výkonnostních prémie.

Následující otázka se zaměřovala na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí pouze na výši celkového obratu dané divize. Výsledky jsou uvedeny na obrázku č. 42.

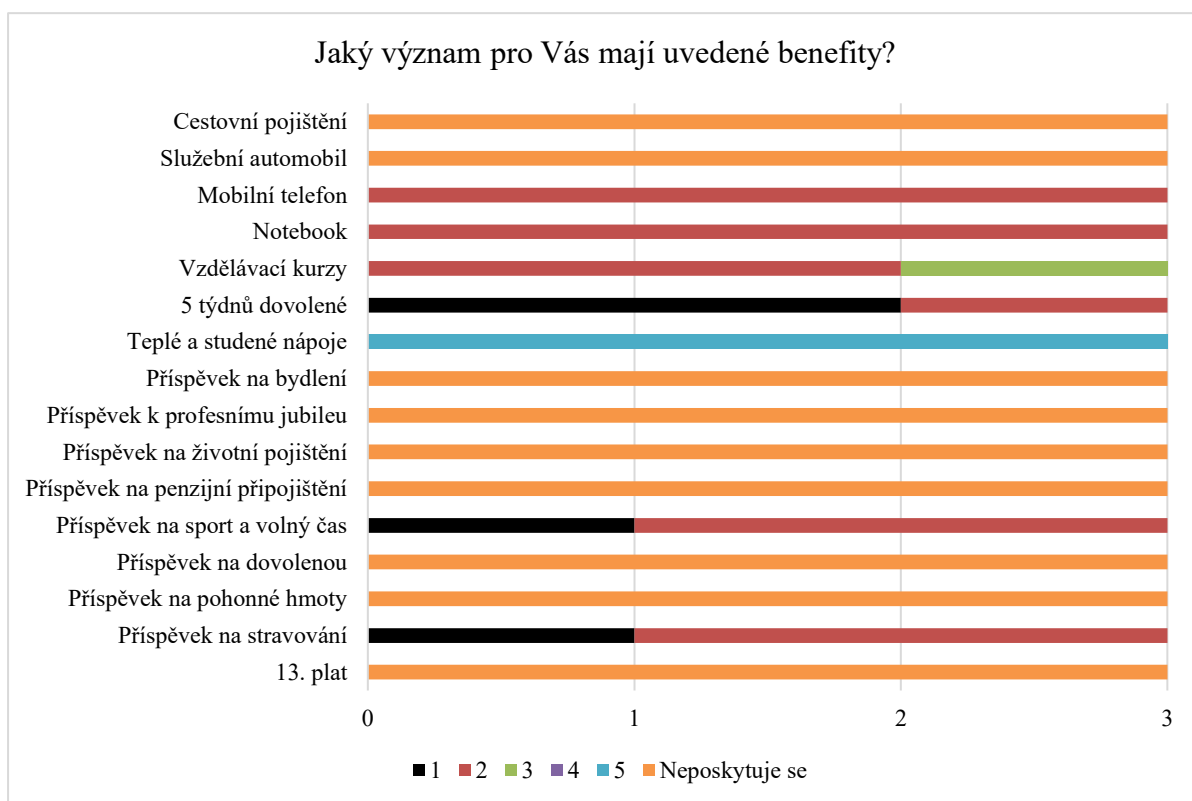


Obrázek 42 Spokojenost zaměstnanců s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši obratu v přidělené divizi (autor)

Odpověď spíše nespokojen/a zvolili 2 (66,67 %) respondenti a 1 (33,33 %) respondent dokonce zvolil odpověď rozhodně nespokojen/a.

V další otázce se zjišťoval názor zaměstnanců na to, na základě jakých kritérií by měla být hodnocena jejich práce. Celkem byly nasbírány 4 odpovědi na tuto otázku. 3 (75 %) odpovědi tvrdí, že by práce zaměstnanců marketingu měla být hodnocena na základě úspěšnosti marketingových akcí a 1 (25 %) odpověď tvrdí, že by práce měla být hodnocena na základě vytvoření nových marketingových projektů.

Poté byla zaměstnancům položena otázka, jež zjišťovala, jaký význam pro zaměstnance mají uvedené benefity v případě, že jsou zaměstnancům poskytovány. V případě, že poskytovány nejsou, měl zaměstnanec zvolit odpověď „neposkytuje se“. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku č. 43 pomocí bodové škály, kdy číslo 1 představovalo nejvýznamnější benefit a číslo 5 nejméně významný benefit.



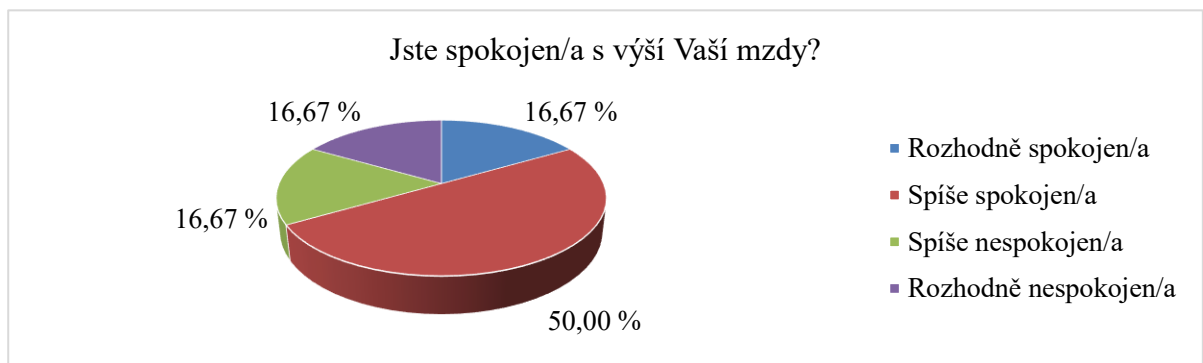
Obrázek 43 Význam benefitů pro zaměstnance (autor)

Obrázek č. 43 zobrazuje, že zaměstnanci přikládají velký význam 5 týdnům dovolené, příspěvku na volný čas a sport, příspěvku na stravování, ale také oceňují poskytnutí mobilního telefonu a notebooku.

Poslední otázka zjišťovala, zda by zaměstnanci měli zájem o některý z benefitů, který v současné době nedostávají. U této otázky mohli zaměstnanci uvést až 3 benefity. V součtu bylo nasbíráno 6 odpovědí. Celkem se dostalo na 3 benefity. Nejvíce zaměstnanci stojí o 13. plat, který obdržel 3 (60 %) odpovědi. Jednu (20 %) odpověď získal příspěvek na penzijní připojištění a také příspěvek na dovolenou.

2.5.8 Výsledky dotazníkového šetření – Finanční oddělení

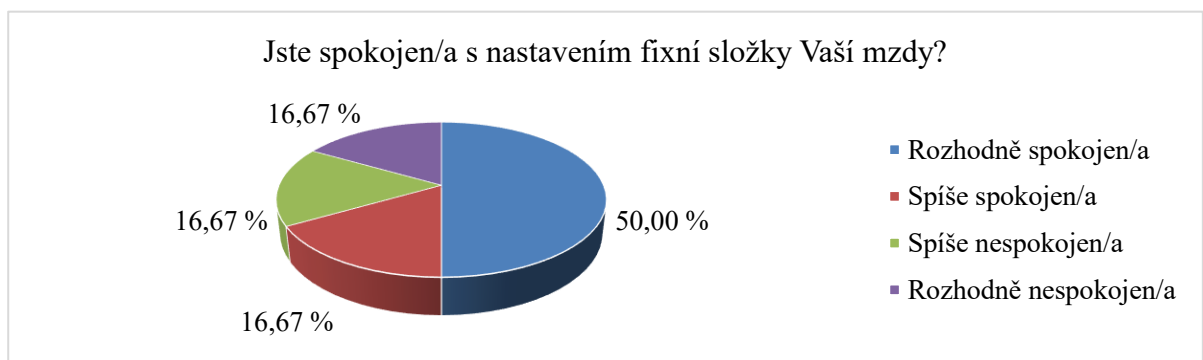
V tomto pododdíle budou uvedeny výsledky z dotazníkového šetření pro finanční oddělení. Na začátku byla zaměstnancům položena otázka, zda jsou spokojeni s výší jejich mzdy. Výsledek je zobrazen na obrázku č. 44.



Obrázek 44 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy (autor)

Obrázek zobrazuje převážně pozitivní názor zaměstnanců na tuto otázku. 1 (16,67 %) respondent je rozhodně spokojen s výší mzdy a 3 (50,00 %) respondenti jsou spíše spokojeni. Pouze 1 (16,67 %) respondent je spíše nespokojen a 1 (16,67 %) respondent je dokonce rozhodně nespokojen s výší mzdy.

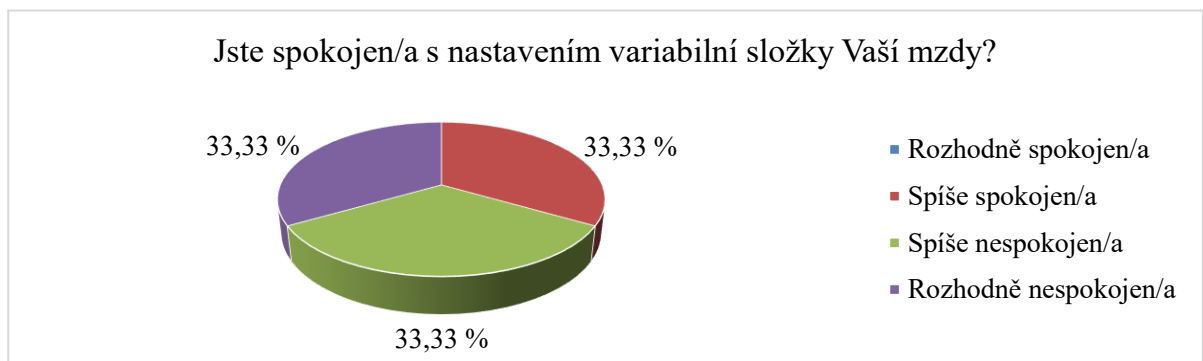
Poté se otázka zabývala spokojeností zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy a názor zaměstnanců je znázorněn na obrázku č. 45.



Obrázek 45 Spokojenost zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy (autor)

Z celkového počtu 6 respondentů jsou 3 (50,00 %) respondenti rozhodně spokojeni, 1 (16,67 %) respondent je spíše spokojen, dále je 1 (16,67 %) respondent spíše nespokojen a 1 (16,67 %) respondent je rozhodně nespokojen s nastavením fixní složky mzdy.

Další otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy a její výsledek je zobrazen na obrázku č. 46.



Obrázek 46 Spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy (autor)

V této otázce dostaly 3 odpovědi shodně 2 hlasy. 2 (33,33 %) respondenti jsou spíše spokojeni, 2 (33,33 %) respondenti jsou spíše nespokojeni a také 2 (33,33 %) respondenti jsou rozhodně nespokojeni se současnou situací.

Následující otázka se ptala, zda jsou respondenti spokojeni s pravidelností přehodnocování jejich mzdy. S touto situací je rozhodně spokojen 1 (16,67 %) zaměstnanec, celkem 4 (66,67 %) zaměstnanci jsou spíše spokojeni a 1 (16,67 %) zaměstnanec zastává negativní názor a zvolil odpověď, že je spíše nespokojen.

Poté byla respondentům položena otázka, která řešila, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie. Výsledky lze nalézt na obrázku č. 47.



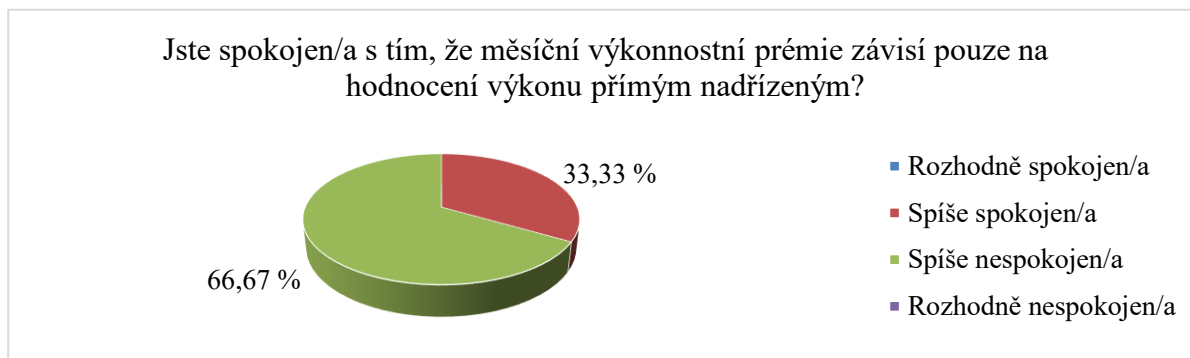
Obrázek 47 Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie (autor)

Z obrázku č. 48 vyplývá, že pouze 2 (33,33 %) zaměstnanci mají kladný názor a zvolili odpověď spíše spokojen/a, zatímco negativní postoj zaujali 4 (66,67 %) zaměstnanci, kteří zvolili odpověď spíše nespokojen/a.

V další otázce se respondenti vyjadřovali k tomu, zda jsou spokojeni s pravidelností vyplácení variabilní složky mzdy. V tomto případě je 1 (16,67 %) zaměstnanec rozhodně

spokojen, 3 (50,00 %) zaměstnanci jsou spíše spokojeni a zbylí 2 (33,33 %) zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s pravidelností vyplácení variabilní složky mzdy.

Další otázka se zabývala tím, zda jsou respondenti spokojeni s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí pouze na hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným. Názor respondentů na tuto otázku reprezentuje obrázek č. 48.

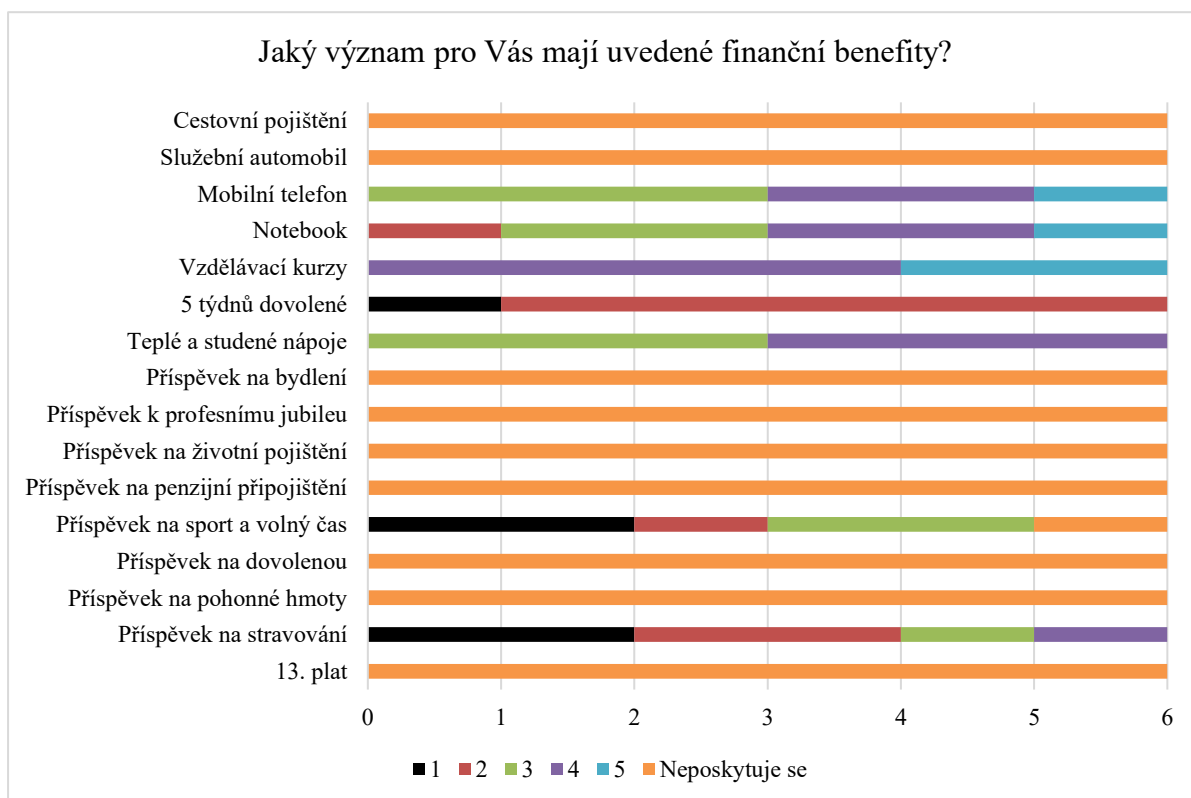


Obrázek 48 Spokojenost zaměstnanců s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí pouze na hodnocení výkonu přímým nadřízeným (autor)

S tímto kritériem jsou spíše spokojeni 2 (33,33 %) zaměstnanci, více zaměstnanců, konkrétně 4 (66,67 %), je spíše nespokojeno s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí pouze na hodnocení výkonu přímým nadřízeným.

V další otázce se zjišťoval názor zaměstnanců na to, na základě jakých kritérií by měla být hodnocena jejich práce. Celkem bylo nasbíráno 8 odpovědí na tuto otázku. 3 (37,50 %) odpovědi tvrdí, že by práce zaměstnanců finančního oddělení měla být hodnocena na základě dodržení platebních termínů, další 3 (37,50 %) odpovědi tvrdí, že by práce měla být hodnocena na základě spolehlivosti a kvality odvedené práce a zbylé 2 (25,00 %) odpovědi prosazují jako kritérium hodnocení osobní pohovor s přímým nadřízeným.

Poté byla zaměstnancům položena otázka, jež zjišťovala, jaký význam pro zaměstnance mají uvedené benefity v případě, že jsou zaměstnancům poskytovány. V případě, že poskytovány nejsou, měl zaměstnanec zvolit odpověď „neposkytuje se“. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku č. 49 pomocí bodové škály, kdy číslo 1 představovalo nejvýznamnější benefit a číslo 5 nejméně významný benefit.



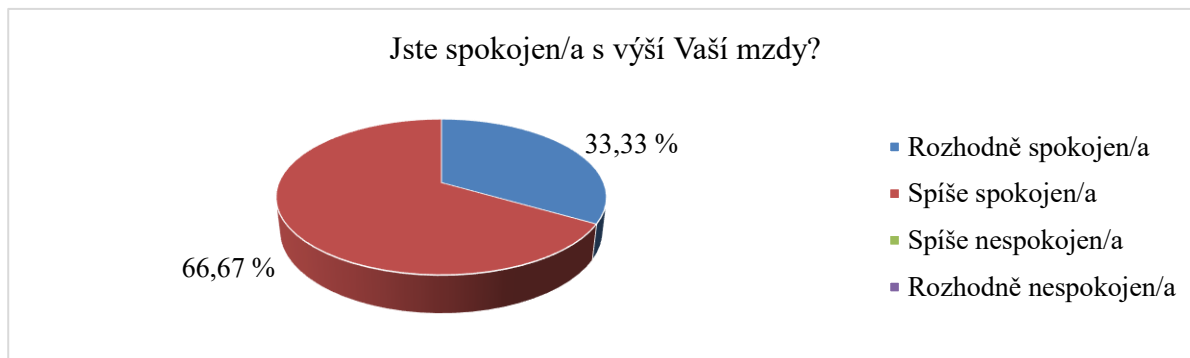
Obrázek 49 Význam benefitů pro zaměstnance (autor)

Obrázek č. 49 zobrazuje, že pro zaměstnance finančního oddělení má největší význam, příspěvek na stravování, příspěvek na sport a volný čas a 5 týdnů dovolené.

Závěrečná otázka zjišťovala, zda by zaměstnanci měli zájem o některý z benefitů, který v současné době nedostávají. U této otázky mohli zaměstnanci uvést až 3 benefity. Celkem bylo nasbíráno 13 odpovědí. Nejvíce odpovědí, konkrétně 5 (38,46 %), získal příspěvek na dovolenou, dále se umístil příspěvek na bydlení, příspěvek na penzijní připojištění a 13. plat, kdy tyto benefity obdržely shodně 2 (15,38 %) odpovědi. Příspěvky na životní připojištění a na pohonné hmoty obdržely po 1 (7,70 %) odpovědi.

2.5.9 Výsledky dotazníkového šetření – Divizní manažeri

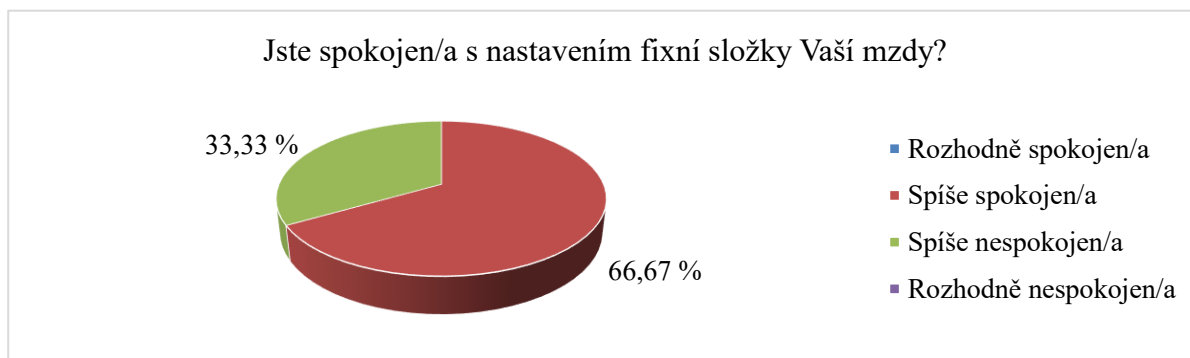
V tomto pododdíle budou uvedeny výsledky dotazníkového šetření pro divizní manažery. Na začátku byla zaměstnancům položena otázka, zda jsou spokojeni s výší jejich mzdy. Výsledek je zobrazen na obrázku č. 50.



Obrázek 50 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy (autor)

S výší mzdy je rozhodně spokojen 1 (33,33 %) zaměstnanec a 2 (66,67 %) zaměstnanci jsou spíše spokojeni s výší mzdy.

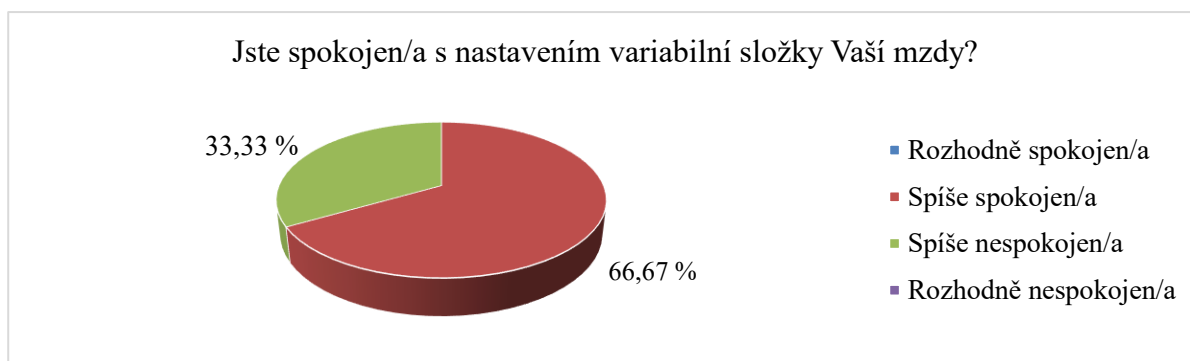
Další otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy a názor zaměstnanců je znázorněn na obrázku č. 51.



Obrázek 51 Spokojenost zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy (autor)

U fixní složky mzdy převažuje spokojenost zaměstnanců, protože dle obrázku č. 51 jsou 2 (66,67 %) zaměstnanci spíše spokojeni a pouze 1 (33,33 %) zaměstnanec je spíše nespokojen.

Další otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy a výsledek této otázky je zobrazen na obrázku č. 52.



Obrázek 52 Spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy (autor)

Z celkového počtu 3 odpovědí, jsou 2 (66,67 %) respondenti spíše spokojeni s nastavením variabilní složky mzdy, zatímco 1 (33,33 %) respondent je spíše nespokojen s aktuálním nastavením variabilní složky mzdy.

V další otázce se řešilo, zda jsou respondenti spokojeni s pravidelností přehodnocování jejich mzdy. U této otázky panuje naprostá spokojenost, jelikož všichni 3 (100 %) zaměstnanci jsou rozhodně spokojeni.

Poté se otázka zabývala spokojeností zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie. Obrázek č. 53 znázorňuje výsledky této otázky.

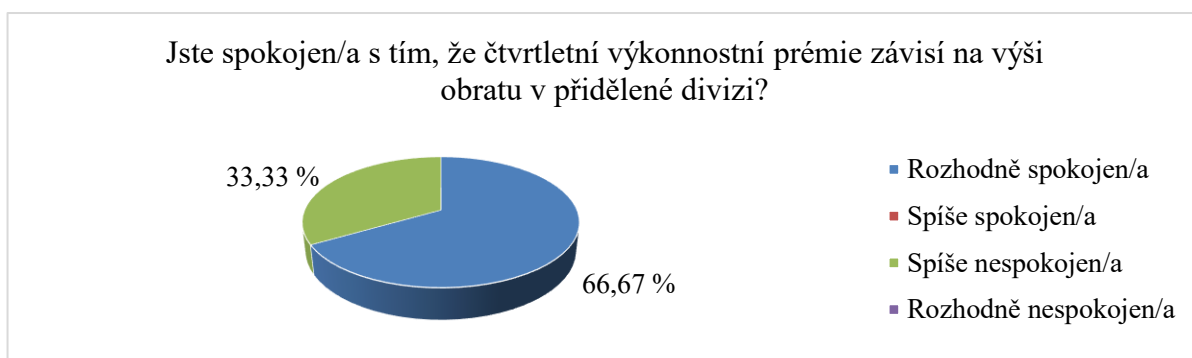


Obrázek 53 Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie (autor)

U manažerů převažuje spokojenost dle obrázku č. 53. Rozhodně spokojeni jsou 2 (66,67 %) zaměstnanci a 1 (33,33 %) zaměstnanec je spíše spokojen s aktuální situací.

Pak byla zaměstnancům položena otázka, jež zjišťovala, zda jsou spokojeni s pravidelností vyplácení čtvrtletních výkonnostních prémie. Na tuto otázku odpověděli 2 (66,67 %) respondenti, že jsou rozhodně spokojeni a 1 (33,33 %) respondent je spíše nespokojen s pravidelností vyplácení měsíční výkonnostní prémie.

Následující otázka se zaměřovala na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši celkového obratu přidělené divize. Výsledky jsou uvedeny na obrázku č. 54.

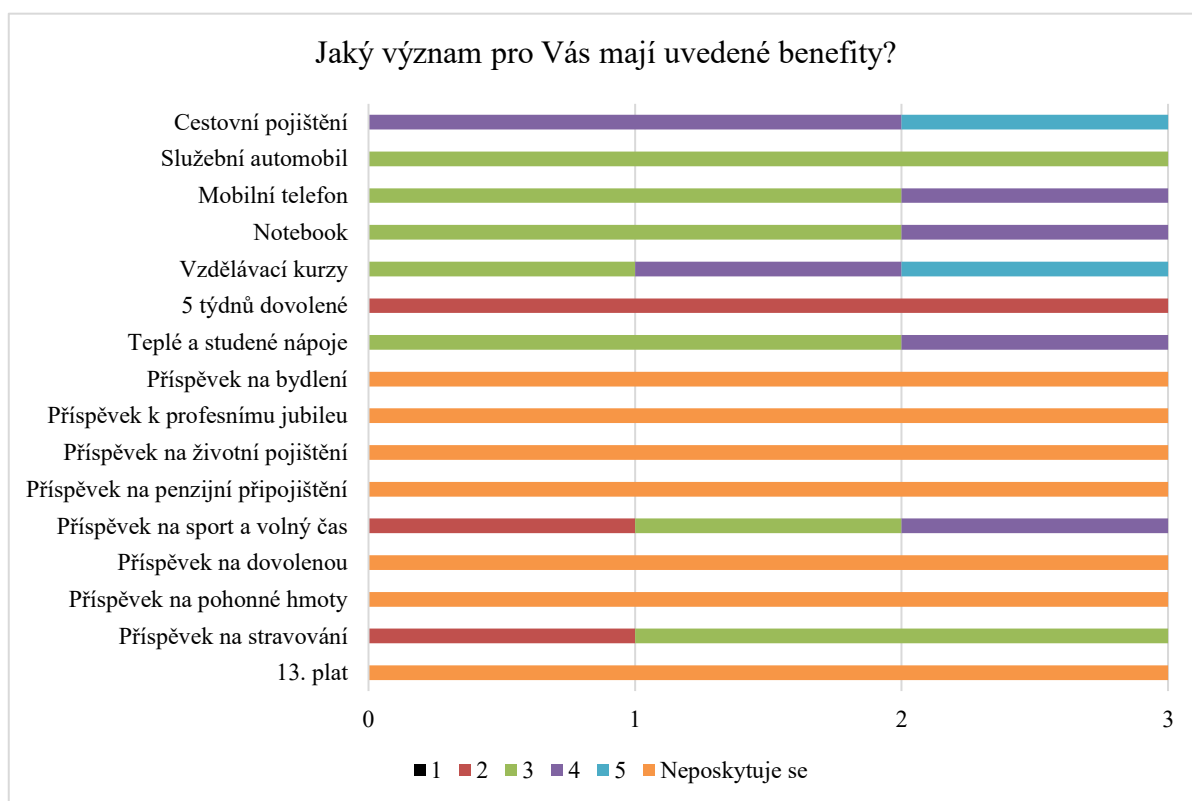


Obrázek 54 Spokojenost zaměstnanců s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši obratu v přidělené divizi (autor)

Odpověď rozhodně spokojen/a zvolili 2 (66,67 %) respondenti a 1 (33,33 %) respondent zvolil odpověď spíše nespokojen/a.

Následující otázka zjišťovala názor zaměstnanců na to, na základě jakých kritérií by měla být hodnocena jejich práce. Celkem byly nasbírány 3 odpovědi na tuto otázku. 2 (66,67 %) tvrdí, že by práce manažerů měla být hodnocena na základě hospodářského výsledku dané divize za čtvrtletí a 1 (33,33 %) odpověď souhlasí s aktuálním hodnocením, že by odměny měly být poskytovány na základě obratu divize.

Poté byla zaměstnancům položena otázka, která zjišťovala, jaký význam pro zaměstnance mají uvedené benefity v případě, že jsou zaměstnancům poskytovány. V případě, že poskytovány nejsou, měl zaměstnanec zvolit odpověď „neposkytuje se“. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku č. 55 pomocí bodové škály, kdy číslo 1 představovalo nejméně významný benefit a číslo 5 nejvýznamnější benefit.



Obrázek 55 Význam benefitů pro zaměstnance (autor)

Z obrázku č. 55 vyplývá, že pro divizní manažery má největší význam benefit v podobě 5 týdnů dovolené.

Závěrečná otázka zjišťovala, zda by zaměstnanci měli zájem o některý z benefitů, který v současné době nedostávají. U této otázky mohli zaměstnanci uvést až 3 benefity. Celkem bylo nasbíráno 5 odpovědí. Nejvíce odpovědí, konkrétně 2 (40 %), získal příspěvek na dovolenou a 13. plat. Jedna (20 %) odpověď tvrdí, že současný systém benefitů je dostačující a není potřeba poskytovat další benefit.

2.5.10 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V tomto pododdíle budou dle získaných výsledků vyhodnoceny stanové výzkumné otázky a poté budou identifikovány problematické oblasti, které vycházejí z dotazníkového šetření. Za problematickou oblast byla stanovena otázka, kde převažovala nespokojenost. Hranice problematické oblasti tedy byla od 50,01 % výše. Tato hranice byla zvolena expertně manažerem lidských zdrojů.

- Jaká je spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy?

Nastavení variabilní složky mzdy se liší pro jednotlivé pracovní pozice a dle výsledku z dotazníkového šetření je u některých pracovních pozic nastavena lépe a někde hůře. V oddělení Inside Sales převažuje spíše nespokojenost, jelikož 52,94 % zaměstnanců je spíše

nebo rozhodně nespokojeno s nastavením variabilní složky mzdy. U obchodních zástupců převažuje také negativní názor, protože 57,14 % zaměstnanců nesouhlasí s nastavením variabilní složky mzdy. Obchodní asistentky jsou spíše nespokojeny s nastavením variabilní složky mzdy, což je vidět i na výsledcích, které deklarují, že 66,67 % zaměstnankyň je spíše nespokojených s nastavením variabilní složky mzdy. Naopak servisní technici jsou velice spokojeni s variabilní složkou mzdy. V dotazníku uvedlo 25 % respondentů, že je rozhodně spokojeno a 75 % respondentů je spíše spokojeno s nastavením variabilní složky mzdy u servisních techniků. U marketingového oddělení vnímá špatné nastavení variabilní složky mzdy 66,67 % respondentů. Celkem 66,66 % zaměstnanců z finančního oddělení je nespokojeno s nastavením variabilní složky mzdy a přálo by si ji změnit. Divizní manažeři mají odlišný názor jako ostatní oddělení, jelikož 66,67 % zaměstnanců je spíše spokojeno s nastavením variabilní složky mzdy. Souhrnně lze říci, že s nastavením variabilní složky mzdy převažuje spíše nespokojenost, protože kladně hodnotili nastavení variabilní složky pouze servisní technici a divizní manažeři.

- O jakou finanční zaměstnaneckou výhodu by mělo být doplněno současné portfolio finančních zaměstnaneckých výhod?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ne všechny pracovní pozice by uvítaly stejnou novou zaměstnaneckou výhodu, a že i zde je potřeba se zaměřit na požadavky jednotlivých pracovních pozic. Oddělení Inside Sales by nejraději získalo jako novou zaměstnaneckou výhodu 13. plat, pro který hlasovalo 33,33 % pracovníků z tohoto oddělení. Obchodní zástupci dle výsledků z dotazníkového šetření nejvíce stojí o příspěvek na dovolenou, který uvedlo 42,86 % zaměstnanců. V případě obchodních asistentek získaly nejvíce hlasů hned 3 zaměstnanecké výhody, kterými jsou příspěvek na dovolenou, 13. plat a příspěvek na penzijní připojištění. Každá zaměstnanecká výhoda získala 33,33 % odpovědí od zaměstnankyň. Naopak servisní technici jsou spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod a nepožadují žádné nové zaměstnanecké výhody. Marketingové oddělení by požadovalo jako novou zaměstnaneckou výhodu 13. plat, jež uvedlo 60 % zaměstnanců. V případě finančního oddělení by nejvíce zaměstnanců, konkrétně 38,46 %, stálo o příspěvek na dovolenou. Divizní manažeři by rádi získali za novou zaměstnaneckou výhodu příspěvek na dovolenou i 13. plat, jelikož obě zaměstnanecké výhody uvedlo shodně 40 % zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že by bylo vhodné doplnit současnou nabídku zaměstnaneckých výhod o 13. plat a příspěvek na dovolenou. Důležité je se však zaměřit na konkrétní pracovní pozici, aby daná zaměstnanecká výhoda odpovídala požadavkům pracovníků z daného oddělení.

Na základě uvedených výsledků byly zjištěny následující problematické oblasti. V oddělení Inside Sales panuje nespokojenost s nastavením variabilní složky, kdy se negativně vyjádřilo 52,94 % zaměstnanců. Zaměstnanci jsou dále nespokojeni s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní prémie, v tomto případě se vyjádřilo negativně 64,71 % zaměstnanců. V návaznosti na předchozí problém byla zjištěna nespokojenost s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši obratu divize. K tomuto problému se vyjádřilo negativně opět 64,71 % zaměstnanců. Další problematické oblasti byly zjištěny u obchodních zástupců, kde 57,14 % zaměstnanců není spokojeno s nastavením variabilní složky mzdy. Problémem pro ně jsou současná kritéria, která musí být splněna pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie. Celkem 71,43 % zaměstnanců je nespokojeno s tím, že pro dosažení měsíční výkonnostní prémie je potřeba absolvovat 35 schůzek u zákazníků. Druhým problematickým kritériem je počet získaných nových projektů. O tomto kritériu si zaměstnanci myslí, že je nastaveno špatně a jsou s ním nespokojeni, tuto situaci dokládá 100% nespokojenost s tímto kritériem. Dále budou identifikovány nedostatky systému odměňování u obchodních asistentek. Obchodní asistentky jsou nespokojené s podmínkami odměňování, jelikož 66,67 % zaměstnankyň nesouhlasí s nastavením variabilní složky mzdy a s tím, že je potřeba pro dosažení maximální měsíční výkonnostní prémie sjednat alespoň 100 schůzek u zákazníků a opět 66,67 % zaměstnankyň je nespokojeno s tím, že pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie je potřeba sjednat alespoň 25 schůzek u nových zákazníků. V případě marketingového oddělení panovala 66,67% nespokojenost s nastavením variabilní složky mzdy. Zaměstnanci marketingového oddělení jsou opravdu nespokojeni se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie, jelikož zde panuje 100 % nespokojenost. Zaměstnanci jsou také nespokojeni s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí pouze na výši obratu v přidělené divizi, jelikož 100 % zaměstnanců je nespokojeno se současnou situací. Dále budou charakterizovány nedostatky u finančního oddělení. Zde vyjádřilo nespokojenost 66,66 % zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy. Zaměstnanci nejsou spokojeni ani se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie, kde 66,67 % zaměstnanců hlasovalo negativně. 66,67 % zaměstnanců finančního oddělení také vyjádřilo nespokojenost s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí pouze na hodnocení přímým nadřízeným. Dotazníkové šetření také odhalilo, že zaměstnanci z určitých pracovních pozic by rádi získali další zaměstnaneckou výhodu ke stávající nabídce zaměstnaneckých výhod.

2.6 Shrnutí analytické části

V úvodu analytické části byla představena hlavní činnost podniku Stäubli Systems, s.r.o. včetně jeho historie a následně byla charakterizována divizní organizační struktura podniku. Poté byl analyzován současný systém odměňování pro jednotlivé pracovní pozice v podniku, který se skládá z fixní a variabilní složky mzdy. Fixní složka je pro všechny pracovní pozice nastavena stejně, konkrétně se jedná o časovou formu mzdy, jež je vyplácena měsíčně podle sepsané pracovní smlouvy. Variabilní složka mzdy je stanovena pro každou pracovní pozici odlišně. Složení variabilní složky mzdy každého pracovní pozice je popsáno v pododdílech 2.3.1 – 2.3.7. Následně byl realizován průzkum, který se zabýval současným systémem odměňování v podniku, jenž měl za účel odhalit slabá místa tohoto systému. Z tohoto průzkumu vyplynuly určité nedostatky, které jsou popsány v pododdíle 2.5.9. V následující kapitole budou uvedeny návrhy na zlepšení a opatření pro určité pracovní pozice související se současnými problémy v systému odměňování podniku Stäubli Systems, s.r.o. Jedná se o návrhy ve vazbě na tyto nedostatky:

- Nespokojenost zaměstnanců oddělení Inside Sales s nastavením variabilní složky mzdy, s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní prémie a s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši obratu divize.
- U obchodních zástupců panuje nespokojenost s nastavením variabilní složky mzdy a s kritérii, na základě kterých jim je poskytována měsíční výkonnostní prémie. Konkrétně se jedná o potřebných 35 schůzek u zákazníků a počet získaných projektů.
- Obchodní asistentky jsou nespokojené s nastavením variabilní složky mzdy a s podmínkami pro dosažení maximální možné měsíční výkonnostní prémie. Konkrétně považují za problematické sjednat 100 schůzek u zákazníků a také to, že 25 schůzek je potřeba sjednat u nových zákazníků, aby mohly získat maximální měsíční výkonnostní prémie.
- Nespokojenost marketingového oddělení je způsobena nastavením variabilní složky mzdy. Dále zde panuje nespokojenost s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie a také s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí pouze na výši obratu v přidělené divizi.
- Zaměstnanci finančního oddělení jsou nespokojeni se současným nastavením variabilní složky mzdy. Zaměstnancům nevyhovuje aktuální možnost ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie a také to, že měsíční výkonnostní prémie závisí pouze na hodnocení přímým nadřízením.

- Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod pro jednotlivé pracovní pozice podle výsledku dotazníkového šetření.

3 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S ODMĚŇOVÁNÍM V PODNIKU STÄUBLI SYSTEMS, S.R.O.

V této kapitole budou uvedeny jednotlivé návrhy, opatření a doporučení vycházející z analytické části této diplomové práce, které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v podniku Stäubli Systems, s.r.o. Postupně budou představeny návrhy na zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním pro jednotlivé pracovní pozice, u kterých se objevovala nespokojenost více než 50,01 %. Tato hodnota byla stanovena expertně manažerem lidských zdrojů. Nejprve budou představena další kritéria pro získání čtvrtletní výkonnostní prémie, podle kterých by měla být poskytována čtvrtletní výkonnostní prémie pracovníkům z oddělení Inside Sales. Dále bude uveden návrh pro zaměstnance, kteří vykonávají funkci obchodního zástupce. Nový návrh se konkrétně bude zabývat úpravou požadavků, které mají vliv na získání měsíční výkonnostní prémie. Poté se tato diplomová práce bude zabývat návrhem odměňování pro obchodní asistentky. V tomto případě se bude jednat opět o úpravu požadavků pro získání měsíční výkonnostní prémie, kdy nový návrh zohlední přání zaměstnankyň z dotazníkového šetření. Následující návrh se bude zabývat snížením nespokojenosti s nastavením variabilní složky mzdy v oddělení marketingu, protože v současné době jsou zaměstnanci nespokojeni jak s nastavením variabilní složky mzdy, tak s možností ovlivnění výsledků pro získání čtvrtletní výkonnostní prémie. Následný návrh se bude zabývat zvýšením spokojenosti zaměstnanců z finančního oddělení. Tento návrh bude zaměřen na stanovení rozhodujících kritérií pro získání měsíční výkonnostní prémie. Na úplný závěr budou uvedeny dva benefity, které zaměstnanci požadují a získaly nejvíce odpovědí od zaměstnanců. Tyto zaměstnanecké výhody by měly u konkrétních pracovních pozic rozšířit současnou nabídku zaměstnaneckých výhod. Veškeré návrhy byly diskutovány s kompetentními osobami, které se podílejí na odměňování zaměstnanců.

3.1 Návrh variabilní složky mzdy – Inside Sales

V rámci dotazníkového šetření se negativně vyjádřilo 52,94 % zaměstnanců k nastavení současné variabilní mzdy. Dalším problémem dle výsledků z dotazníku je, že 64,71 % zaměstnanců je nespokojeno s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie. Na základě těchto identifikovaných slabých stránek by bylo vhodné nastavit nový systém odměňování variabilní složky mzdy u zaměstnanců oddělení Inside Sales, který by byl pro zaměstnance spravedlivý, motivující a jejich výsledek by nebyl

vázán pouze na obrat, který nemohou ze své pracovní pozice přímo ovlivnit. Nová kritéria, na jejichž základě by byla vyplácena čtvrtletní výkonnostní prémie, jsou uvedena v tabulce č. 3. Tato kritéria respektují názory zaměstnanců, které jsou uvedeny v dotazníkovém šetření.

Tabulka 3 Kritéria pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie – Inside Sales

| Inside Sales | | | | | |
|--------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|----------------|----------|
| Kritéria | Spokojenost zákazníka | Hodnocení od nadřízeného | Chybovost zaměstnance | Celková známka | Výsledek |
| Váha | 0,7 | 0,2 | 0,1 | | |
| Známky | | | | | |
| 1 | Rozhodně spokojen | Rozhodně spokojen | 3 dobropisy a méně | 1 | 6 000 Kč |
| 2 | Spíše spokojen | Spíše spokojen | 4 – 6 dobropisů | 1,01 – 2,00 | 4 000 Kč |
| 3 | Spíše nespokojen | Spíše nespokojen | 7 – 9 dobropisů | 2,01 – 3,00 | 2 000 Kč |
| 4 | Rozhodně nespokojen | Rozhodně nespokojen | 10 a více dobropisů | 3,01 a horší | 0 Kč |

Zdroj: autor

Novými kritérii by tedy byly: dosažená spokojenost zákazníka, hodnocení od nadřízeného a chybovost zaměstnance. Každé kritérium by bylo ohodnoceno známkou 1 až 4, kdy číslo 1 vyjadřuje nejvyšší spokojenost s daným kritériem a naopak číslo 4 představuje nejnižší spokojenost s daným kritériem. U každého kritéria je také stanovena jeho váha, která byla sjednána po dohodě s manažerem lidských zdrojů, tak aby se odlišila významnost kritérií. Spokojenost zákazníka by se získala prostřednictvím dotazníku, který by se automaticky odesílal čtvrtletně zákazníkovi na vyplnění. Aby měl zákazník dostatek času na vyplnění tohoto dotazníku, tak by se po zákazníkovi požadovalo, aby vyplněný dotazník zaslal do sedmi pracovních dnů od jeho obdržení. Obsah dotazníku byl zkonultován s manažerem lidských zdrojů, aby daný dotazník zahrnoval pouze otázky na činnosti, které může zaměstnanec oddělení Inside Sales přímo ovlivnit a přímo souvisí s jeho pracovní náplní. Vzor dotazníku je znázorněn v příloze H. Jakmile by byl dotazník zaslán zpět, tak by následovalo jeho vyhodnocení a podle jednotlivých odpovědí by se určilo, zda je zákazník rozhodně spokojen (ohodnocení známkou 1), spíše spokojen (ohodnocení známkou 2), spíše nespokojen (ohodnocení známkou 3) nebo rozhodně nespokojen (ohodnocení známkou 4). Druhým kritériem pro rozhodnutí o výši čtvrtletní výkonnostní prémie je hodnocení přímým nadřízeným. Přímý nadřízený tráví se zaměstnancem nejvíce času a zná

kvalitu i kvantitu jeho práce, navíc v případě problému se přímý nadřízený dozví všechny informace, protože bez jeho zásahu nemohou některé problémy být vyřešeny. Přímý nadřízený by zaměstnance hodnotil na základě spokojenosti s výsledky práce zaměstnance. Přímý nadřízený by hodnotil i vzájemnou spolupráci zaměstnance, pomoc ostatním, docházku a plnění zadaných úkolů. O tom jakou známku zvolí přímý nadřízený, rozhoduje sám nadřízený na základě svého vlastního názoru a vědomí. Přímý nadřízený může být rozhodně spokojen (ohodnocení známkou 1), spíše spokojen (ohodnocení známkou 2), spíše nespokojen (ohodnocení známkou 3) nebo rozhodně nespokojen (ohodnocení známkou 4) s výsledky práce zaměstnance. Posledním kritériem pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie je chybovost zaměstnance vyjádřena počtem vytvořených dobropisů vůči zákazníkům. Dobropis vystavuje zaměstnanec Inside Sales v případě, že špatně zadá cenu nebo informace do informačního systému a pošle zákazníkovi fakturu s těmito chybnými údaji. Jestliže zaměstnanec vytvoří nejvíce tři dobropisy v daném čtvrtletí, tak obdrží známku 1. V případě, že se počet dobropisů bude pohybovat mezi 4 až 6 dobropisy, tak zaměstnanec obdrží známku 2. Pokud zaměstnanec vytvoří 7 až 9 dobropisů, tak bude ohodnocen známkou 3 a nejhorší známku 4 obdrží zaměstnanec, pokud vytvoří 10 a více dobropisů. Počet vystavených dobropisů se získá z informačního systému. Když jsou všechna kritéria ohodnocena, tak se vezmou stanovené váhy a známky kritérií a vypočte se vážený aritmetický průměr, který stanoví výslednou známku. Když bude výsledkem známka 1, tak zaměstnanec obdrží čtvrtletní výkonnostní prémii ve výši 6 000 Kč. V případě, že výsledná známka bude v intervalu 1,01 – 2,00, tak zaměstnanec obdrží čtvrtletní výkonnostní prémii ve výši 4 000 Kč. Pokud se bude výsledná známka pohybovat v intervalu 2,01 – 3,00, tak zaměstnanec obdrží čtvrtletní výkonnostní prémii ve výši 2 000 Kč a když zaměstnanec obdrží výslednou známku 3,01 a vyšší, tak nebude mít nárok na žádnou čtvrtletní výkonnostní prémii, jelikož jeho pracovní výsledky jsou neuspokojivé.

3.2 Návrh variabilní složky mzdy – Obchodní zástupci

Z výsledků dotazníkového šetření vzešlo, že 57,14 % zaměstnanců není spokojeno s nastavením variabilní složky mzdy u pracovní pozice obchodní zástupce. Konkrétním problémem jsou stanovená kritéria pro dosažení měsíční výkonnostní prémie. Celkem 71,43 % zaměstnanců je nespokojeno s tím, že pro dosažení měsíční výkonnostní prémie je třeba absolvovat 35 schůzek u zákazníků. Druhým problematickým kritériem je počet získaných nových projektů. O tomto kritériu si zaměstnanci myslí, že je nastaveno špatně a jsou s ním nespokojeni, tuto situaci dokládá 100% nespokojenost s tímto kritériem.

Pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců byla upravena kritéria pro získání měsíční výkonnostní prémie. Tato navržená kritéria respektují přání zaměstnanců z dotazníkového šetření, aby byla tato kritéria spravedlivější pro tuto pracovní pozici. Všechna navržená kritéria byla také zkontrolována s divizními manažery, kteří rozhodují o měsíční výkonnostní prémii pro obchodní zástupce. Nová kritéria zobrazuje tabulka 4.

Tabulka 4 Kritéria pro dosažení měsíční výkonnostní prémie – Obchodní zástupci

| Obchodní zástupci | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|--------------|---|--------------------------------------|----------------|----------|
| Kritéria | Celkový počet schůzek | Výše obratu | Poměr objednávek od nových/ starým zákazníkům | Poměr počtu schůzek/počet objednávek | Celková známka | Výsledek |
| Známka | | | | | | |
| Váha | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | | |
| 1 | 35 a více | 100 % a více | 20 % a více | 30 % a více | 1 | 7 000 Kč |
| 2 | 34 – 30 | 99 – 90 % | 19 – 15 % | 29 – 25 % | 1,01 – 2,00 | 4 000 Kč |
| 3 | 29 – 25 | 89 – 80 % | 14 – 10 % | 24 – 20 % | 2,01 – 3,00 | 2 000 Kč |
| 4 | 24 a méně | 79 % a méně | 9 % a méně | 19 % a méně | 3,01 a horší | 0 Kč |

Zdroj: autor

Navrhovaná kritéria se skládají ze současných i nových složek pro hodnocení odměňování. Každé kritérium by bylo ohodnoceno známkou 1 až 4, kdy číslo 1 vyjadřuje nejvyšší spokojenost s daným kritériem a naopak číslo 4 představuje nejnižší spokojenost s daným kritériem. U každého kritéria je také stanovena jeho váha, která byla sjednána po dohodě s divizním manažerem, který má obchodní zástupce na starost. Dle konzultace s divizním manažerem jsou všechna kritéria stejně významná, proto každé kritérium obdrželo stejnou váhu. Z původního systému odměňování byla zachována kritéria týkající se počtu absolvovaných schůzek a výše obratu. Počet absolvovaných schůzek by se ověřoval na základě systému CRM, kam obchodní zástupci musí sepsat krátkou zprávu z každé návštěvy zákazníka. Pokud by obchodní zástupce absolvoval 35 a více schůzek, tak by získal známku 1, v případě že by obchodní zástupce absolvoval 34 – 30 schůzek, tak by získal známku 2. Pokud by počet návštěv zákazníků spadal do rozmezí 29 – 25 schůzek, tak by byl ohodnocen známkou 3 a jestliže by se účastnil pouze 24 a méně schůzek, tak by získal

známku 4. Výše obratu je stanovena individuálně pro každého obchodního zástupce podle přiděleného regionu. Dosaženou výši obratu divizní manažer zjistí během chvilky z informačního systému. Když obchodní zástupce splní na 100 % zadaný obrat, tak dostane známku 1. Pokud je obrat splněn v rozmezí 99 – 90 %, tak obchodní zástupce získá známku 2. V případě, že obchodní zástupce splní požadovaný obrat na 89 – 80 %, tak bude ohodnocen známkou 3. Známkou 4 obdrží obchodní zástupce, když splní obrat na 79 % a méně. Novými navrženými kritérii jsou poměr počtu objednávek od nových/starým zákazníkům a poměr počtu schůzek/počet objednávek. Tato kritéria by měla ocenit kvalitu obchodních zástupců. Poměr počtu objednávek od nových/starým zákazníkům se získá na základě údajů z informačního systému. V případě, že je 20 % a více objednávek z celkového počtu objednávek v měsíci od nových zákazníkům, tak obchodní zástupce obdrží známku 1. Pokud je počet objednávek od nových zákazníkům z celkového počtu objednávek v měsíci v rozmezí 19 – 15 %, tak obchodní zástupce známku 2. Obchodní zástupce obdrží známku 3, když je počet objednávek od nových zákazníkům z celkového počtu objednávek v měsíci v rozmezí 14 – 10 %. Nejhorší známku 4 získá zaměstnanec, když je počet objednávek od nových zákazníkům z celkového počtu objednávek v měsíci 9 % a méně. Poměr počtu schůzek/počet objednávek by vyjadřoval úspěšnost zaměstnance při jednáních se zákazníky. Poměr počtu schůzek/počet objednávek by se získal ze systému CRM. V případě, že je poměr počtu schůzek/počet objednávek 30 % a více, tak zaměstnanec obdrží známku 1. Pokud je poměr počtu schůzek/počet objednávek v rozmezí 29 % – 25 %, tak zaměstnanec získá známku 2. Známkou 3 bude zaměstnanci udělena, jestliže poměr počtu schůzek/počet objednávek bude v rozmezí 24 % – 20 %. Když bude poměr počtu schůzek/počet objednávek 19 % a méně, tak zaměstnanci bude udělena známka 4. Jakmile jsou ohodnoceny jednotlivé složky variabilní složky mzdy, tak se vypočte vážený aritmetický průměr, který stanoví výslednou známku. Když bude výsledkem známka 1, tak zaměstnanec obdrží měsíční výkonnostní prémii ve výši 7 000 Kč. V případě, že výsledná známka bude v intervalu 1,01 – 2,00, tak zaměstnanec obdrží měsíční výkonnostní prémii ve výši 4 000 Kč. Pokud se bude výsledná známka pohybovat v intervalu 2,01 – 3,00, tak zaměstnanec obdrží měsíční výkonnostní prémii ve výši 2 000 Kč a když zaměstnanec obdrží výslednou známku 3,01 a vyšší, tak nebude mít nárok na žádnou měsíční výkonnostní prémii, protože neodvádí kvalitní výkony.

3.3 Návrh variabilní složky mzdy – Obchodní asistentky

Výsledky dotazníkového šetření odhalují nespokojenost obchodních asistentek se současným nastavením variabilní složky mzdy. Celkem 66,67 % obchodních asistentek je nespokojeno s variabilní složkou mzdy. Největší nespokojenost zaměstnankyň panuje s tím, že je potřeba pro dosažení maximální měsíční výkonnosti prémie sjednat alespoň 100 schůzek u zákazníků a dále také s tím, že pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnosti prémie je potřeba sjednat alespoň 25 schůzek u nových zákazníků. Na základě identifikovaných problémů a přihlédnutí k výsledkům dotazníkového šetření byla navržena nová kritéria, jež jsou zobrazena v tabulce č. 5. Zmíněná kritéria byla prodiskutována s manažerem lidských zdrojů, protože je právě tento manažer zodpovědný za odměňování obchodních asistentek.

Tabulka 5 Kritéria pro dosažení měsíční výkonnosti prémie – Obchodní asistentky

| Obchodní asistentky | | | | | | |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|---|----------------|----------|
| Kritéria | Velikost pohledávek | Počet sjednaných schůzek | Počet schůzek u zákazníků typu A a B | Počet sjednaných schůzek u nových zákazníků | Celková známka | Výsledek |
| Váha | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 | | |
| Známka | | | | | | |
| 1 | Do 500 000 Kč | 80 a více | 50 % a více | 20 a více | 1 | 4 000 Kč |
| 2 | 500 001 – 1 000 000 Kč | 79 – 70 | 49 – 45 % | 19 – 18 | 1,01 – 2,00 | 2 000 Kč |
| 3 | 1 000 001 – 1 500 000 Kč | 69 – 50 | 44 – 35 % | 17 – 16 | 2,01 – 3,00 | 1 000 Kč |
| 4 | 1 500 001 Kč a více | 49 a méně | 34 % a méně | 15 a méně | 3,01 a horší | 0 Kč |

Zdroj: autor

Po tomto návrhu by se variabilní složka mzdy skládala ze současných kritérií, která doplnila nová kritéria, aby byla měsíční výkonnostní prémie poskytována na základě složek, jež může přímo ovlivnit svou činností obchodní asistentka. Každé kritérium by bylo ohodnoceno známkou 1 až 4, kdy číslo 1 vyjadřuje nejvyšší spokojenost s daným kritériem a naopak číslo 4 představuje nejnižší spokojenost s daným kritériem. U každého kritéria je také stanovena jeho váha, která byla sjednána po dohodě s manažerem lidských zdrojů, který má obchodní asistentky na starost. Dle konzultace s manažerem lidských zdrojů jsou všechna

kritéria stejně významná, proto každé kritérium obdrželo totožnou váhu. Velikost pohledávek je kritérium, které v současné době není využíváno pro stanovení variabilní složky mzdy, ale jelikož jsou obchodní asistentky zodpovědné za výši pohledávek, tak je vhodné navázat měsíční výkonnostní prémie i na toto kritérium. V případě, že velikost pohledávek by byla na konci měsíce do 500 000 Kč, tak obchodní asistentka získá známku 1. Pokud by byla velikost pohledávek na konci měsíce v rozmezí 500 001 – 1 000 000 Kč, tak zaměstnankyně získá známku 2. Znamku 3 získá obchodní asistentka, když velikost pohledávek na konci měsíce bude v rozmezí 1 000 001 – 1 500 000 Kč. Nejhorší známku obdrží zaměstnankyně, jakmile bude hodnota pohledávek 1 500 001 Kč a vyšší. Hodnotu pohledávek zjistí manažer lidských zdrojů z dokumentu pohledávek, který se aktualizuje každý den a zachycuje všechny pohledávky. Druhým kritériem je počet sjednaných schůzek obchodními asistentkami. V současnosti je potřeba pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie potřeba sjednat alespoň 100 schůzek, ale zaměstnankyně s tímto číslem nesouhlasí a na základě konzultace s manažerem lidských zdrojů bylo toto kritérium upraveno. Aby zaměstnankyně obdržela nejlepší známku 1, tak musí sjednat alespoň 80 schůzek u zákazníků. Znamku 2 získá zaměstnankyně, pokud bude počet schůzek v rozmezí 79 – 70. V případě, že počet schůzek bude v rozmezí 69 – 50 schůzek, tak zaměstnankyně bude ohodnocena známkou 3. Nejhorší známka 4 bude udělena zaměstnankyni, když bude počet sjednaných schůzek 49 a nižší. Počet schůzek sjednaných obchodní asistentkou se získá ze systému CRM, kde se tato skutečnost musí uvést. Dalším kritériem je počet sjednaných schůzek u zákazníků typu A a B. Toto kritérium je také velice důležité, jelikož se společnost chce primárně orientovat na zákazníky typu A a B, kteří přináší podniku největší tržby. Nejlepší známku obdrží zaměstnankyně, když bude alespoň 50 % sjednaných schůzek v měsíci právě u zákazníka typu A nebo B. Pokud bude počet sjednaných schůzek v měsíci u zákazníků typu A a B v rozmezí 49 – 45 %, tak zaměstnankyně získá známku 2. Když se rozmezí počtu sjednaných schůzek v měsíci u zákazníků typu A a B sníží na 44 – 35 %, tak zaměstnankyně získá už známku 3 a nejhorší známku 4 obdrží zaměstnankyně, v případě že bude 34 % a méně schůzek v měsíci u zákazníka typu A nebo B. Počet sjednaných schůzek v měsíci u zákazníků typu A a B se zjistí ze systému CRM. Posledním kritériem je počet sjednaných schůzek u nových zákazníků v daném měsíci. Pokud se obchodní asistentce podaří sjednat alespoň 20 schůzek u nových zákazníků, tak získá známku 1. Když už bude počet sjednaných schůzek u nových zákazníků v rozmezí 19 – 18 schůzek, tak zaměstnankyně získá známku 2. Znamka 3 bude udělena obchodní asistenci, v případě, že počet sjednaných schůzek u nových zákazníků bude v intervalu 17 – 16 schůzek. Nejhorší známku získá obchodní asistentka,

když sjedná 15 a méně schůzek u nových zákazníků. Informace o počtu sjednaných schůzek u nových zákazníků se opět zjistí ze systému CRM. Jakmile jsou ohodnoceny jednotlivá kritéria variabilní složky mzdy, tak se vypočte vážený aritmetický průměr, který určí výslednou známku. Když zaměstnankyně obdrží nejlepší známku 1, tak výsledkem bude měsíční výkonnostní prémie ve výši 4 000 Kč. V případě, že výsledná známka bude v intervalu 1,01 – 2,00, tak zaměstnankyně obdrží měsíční výkonnostní prémie ve výši 2 000 Kč. Pokud se bude výsledná známka pohybovat v intervalu 2,01 – 3,00, tak zaměstnankyně obdrží měsíční výkonnostní prémie ve výši 1 000 Kč a když obchodní asistentka obdrží výslednou známku 3,01 a vyšší, tak nebude mít nárok na žádnou měsíční výkonnostní prémie, protože neodvádí práci, tak jak by se mělo.

3.4 Návrh variabilní složky mzdy – Marketingové oddělení

U marketingového oddělení panuje opravdu velká nespokojenost s nastavením variabilní složky mzdy, protože 66,67 % zaměstnanců se vyjádřilo negativně k této problematice. 100 % zaměstnanců má největší problém se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie a také s tím, že se v současnosti vyplácí čtvrtletní výkonnostní prémie pouze na základě výše obratu. Podle těchto identifikovaných problémů z výsledků dotazníkového šetření byla navržena nová kritéria pro získání čtvrtletní výkonnostní prémie. Nová kritéria byla zkonzultována s manažerem lidských zdrojů, který je zodpovědný za odměňování pracovníků marketingového oddělení. Kritéria pro získání čtvrtletní výkonnostní prémie zobrazuje tabulka č. 6.

Tabulka 6 Kritéria pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie – Marketingové oddělení

| Marketing | | | | | |
|-----------|--------------------|--------------------|--------------------------|----------------|----------|
| Kritéria | Výše obratu divize | Úspěšnost seminářů | Hodnocení od nadřízeného | Celková známka | Výsledek |
| Váha | 0,6 | 0,3 | 0,1 | | |
| Známka | | | | | |
| 1 | 100 % a více | 20 % a více | Rozhodně spokojen | 1 | 6 000 Kč |
| 2 | 99 – 90 % | 19 – 16 % | Spíše spokojen | 1,01 – 2,00 | 4 000 Kč |
| 3 | 89 – 80 % | 15 – 11 % | Spíše nespokojen | 2,01 – 3,00 | 2 000 Kč |
| 4 | 79 % a méně | 10 % a méně | Rozhodně nespokojen | 3,01 a horší | 0 Kč |

Zdroj: autor

V případě tohoto návrhu by byla vyplácena čtvrtletní výkonnostní prémie na základě tří kritérií, kterými jsou výše obratu přidělené divize, úspěšnost seminářů a hodnocení od nadřízeného. Každé kritérium by bylo ohodnoceno známkou 1 až 4, kdy číslo 1 vyjadřuje nejvyšší spokojenost s daným kritériem a naopak číslo 4 představuje nejnižší spokojenost s daným kritériem. U každého kritéria je také stanovena jeho váha, která byla sjednána po dohodě s manažerem lidských zdrojů, tak aby vyjadřovala důležitost jednotlivých kritérií. Výše obratu divize je používána i v současnosti a je to oprávněné, jelikož marketingové oddělení může částečně ovlivnit poptávku zákazníka prostřednictvím svých aktivit. Výši obratu získá manažer lidských zdrojů během chvilky z informačního systému. Když přidělená divize daného marketéra splní na 100 % a více zadaný obrat, tak dostane známku 1. Pokud je obrat splněn v rozmezí 99 – 90 %, tak marketér získá známku 2. V případě, že zaměstnanec splní požadovaný obrat na 89 – 80 %, tak bude ohodnocen známkou 3. Známkou 4 obdrží marketér, když se splní obrat na 79 % a méně. Další kritériem je úspěšnost seminářů, jež zahrnuje počet získaných nových zákazníků z realizovaných seminářů v daném čtvrtletí. Zákazník se považuje za získaného, jakmile vystaví objednávku vůči společnosti Stäubli Systems, s.r.o. Počet získaných zákazníků se získá ze systému CRM, kde jsou uvedeni zákazníci, kteří se účastnili semináře a vystavili nějakou objednávku. Pokud je úspěšnost

20 % a vyšší u realizovaných seminářů daným marketérem, tak zaměstnanec obdrží známku 1. V případě, že se úspěšnost realizovaných seminářů pohybuje v rozmezí 19 – 16 %, tak marketér obdrží známku 2. Zámka 3 se udělí zaměstnanci, když je úspěšnost seminářů v intervalu 15 – 11 %. Pokud je úspěšnost realizovaných seminářů v daném čtvrtletí 10 % a nižší, tak zaměstnanec obdrží známku 4. Posledním kritériem pro rozhodnutí o výši čtvrtletní výkonnostní prémie je hodnocení přímým nadřízeným. Přímý nadřízený by hodnotil zaměstnance na základě spokojenosti s výsledky práce zaměstnance. Přímý nadřízený by hodnotil i vzájemnou spolupráci zaměstnance, pomoc ostatním, docházku a plnění zadaných úkolů. O tom jakou známku zvolí přímý nadřízený, rozhoduje sám nadřízený na základě svého vlastního názoru a vědomí. Přímý nadřízený může být rozhodně spokojen (ohodnocení známkou 1), spíše spokojen (ohodnocení známkou 2), spíše nespokojen (ohodnocení známkou 3) nebo rozhodně nespokojen (ohodnocení známkou 4) s výsledky práce zaměstnance. Když se získají známky pro všechna kritéria, tak se vypočte vážený aritmetický průměr, který určí výslednou známku. Pokud bude výsledkem známka 1, tak zaměstnanec obdrží čtvrtletní výkonnostní prémii ve výši 6 000 Kč. V případě, že výsledná známka bude v intervalu 1,01 – 2,00, tak zaměstnanec obdrží čtvrtletní výkonnostní prémii ve výši 4 000 Kč. Když se bude výsledná známka pohybovat v intervalu 2,01 – 3,00, tak zaměstnanec obdrží čtvrtletní výkonnostní prémii ve výši 2 000 Kč a když zaměstnanec obdrží výslednou známku 3,01 a vyšší, tak nebude mít nárok na žádnou čtvrtletní výkonnostní prémii, jelikož jeho pracovní výsledky jsou neuspokojivé.

3.5 Návrh variabilní složky mzdy – Finanční oddělení

Poslední návrh týkající se úpravy variabilní složky mzdy bude určen pro finanční oddělení. Výsledky dotazníkového šetření uvádějí, že 66,66 % zaměstnanců finančního oddělení není spokojeno se současným nastavením variabilní složky mzdy. Zaměstnanci považují za problematickou oblast především nízkou možnost ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie a to z toho důvodu, že jim je poskytována měsíční výkonnostní prémie pouze na základě hodnocení přímým nadřízeným. Na základě tohoto nedostatku byl navrhnout nový systém kritérií pro získání měsíční výkonnostní prémie u zaměstnanců finančního oddělení. Nová kritéria byla určena po dohodě s manažerem lidských zdrojů, který je zodpovědný za odměňování pracovníků finančního oddělení. Kritéria pro získání měsíční výkonnostní prémie zobrazuje tabulka č. 7.

Tabulka 7 Kritéria pro dosažení měsíční výkonnostní prémie – Finanční oddělení

| Finanční oddělení | | | | | | |
|-------------------|------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------|----------------|----------|
| Kritéria | Dodržení termínů pro závěrky | Úplnost a správnost zaúčtování | Včasná úhrada daní, zákonného pojištění a včasná úhrada faktur | Hodnocení od nadřízeného | Celková známka | Výsledek |
| Váha | 0,35 | 0,2 | 0,35 | 0,1 | | |
| Známka | | | | | | |
| 1 | Bez zpoždění | 0 chyb | Bez zpoždění | Rozhodně spokojen | 1 | 3 000 Kč |
| 2 | 1 den | 1 – 4 chyb | 1 – 2 dny | Spíše spokojen | 1,01 – 2,00 | 2 000 Kč |
| 3 | 2 – 3 dny | 5 – 10 chyb | 3 – 5 dní | Spíše nespokojen | 2,01 – 3,00 | 1 000 Kč |
| 4 | 4 a více dní | 11 chyb a více | 6 a více dní | Rozhodně nespokojen | 3,01 a horší | 0 Kč |

Zdroj: autor

Vyplacení měsíční výkonnostní prémie by probíhalo na základě čtyř kritérií, kterými jsou dodržení termínů závěrky, úplnost a správnost zaúčtování, včasná úhrada daní, zákonného pojištění a včasná úhrada faktur a hodnocení od nadřízeného. Každé kritérium bylo ohodnoceno známkou 1 až 4, kdy číslo 1 vyjadřuje nejvyšší spokojenost s daným kritériem a naopak číslo 4 představuje nejnižší spokojenost s daným kritériem. U každého kritéria je také stanovena jeho váha, která byla sjednána po dohodě s manažerem lidských zdrojů, který má obchodní asistentky na starost. Dle konzultace s manažerem lidských zdrojů všechna kritéria nejsou stejně významná, proto každé kritérium obdrželo různou váhu. Kritérium dodržení termínů závěrky zahrnuje provedení včasného daňového přiznání, zpracování výkazů pro Český statistický úřad, včasné zpracování mezd. V případě, že zaměstnanec finančního oddělení realizuje dané kroky v požadovaném termínu, tak obdrží známku 1. Pokud zaměstnanec realizuje dané kroky s jednodenním zpožděním, tak bude ohodnocen známkou 2. Když bude překročen požadovaný termín o 2 – 3 dny, tak zaměstnanec získá známku 3. Nejhorší známka 4 bude zaměstnanci udělena, když překročí požadovaný termín realizace daných kroků o 4 a více dní. Informace o dodržení termínů získá manažer lidských zdrojů z informačního systému. Druhým kritériem je úplnost a správnost zaúčtování a toto kritérium zahrnuje správnou evidenci účetních dokladů, správné označení účetních dokladů, evidenci a zpracování srážek ze mzdy. Kontrola toho kritéria by

probíhala na základě namátkové kontroly, kdy by nadřízený pracovník vybral vzorek 20 účetních dokladů a zjistil by, zda účetní doklady jsou správně označeny a evidovány. Výsledky by poté poskytl manažerovi lidských zdrojů. V případě, že nadřízený pracovník neobjeví při namátkové kontrole chybu, tak zaměstnanec obdrží známku 1. Pokud při namátkové kontrole nadřízený pracovník objeví 1 – 4 chyby, tak zaměstnanec obdrží známku 2. Když nadřízený zjistí 5 – 10 chyb, tak udělí zaměstnanci známku 3. Pokud nadřízený pracovník objeví 11 a více chyb, tak udělí zaměstnanci známku 4. Třetím kritériem je včasná úhrada daní, zákonného pojištění a včasná úhrada faktur. Kontrola tohoto kritéria by probíhala na základě informací z informačního systému, kde by manažer lidských zdrojů okamžitě zjistil termín úhrady plateb. Když zaměstnanci uhradí všechny platby v požadovaném termínu, tak obdrží známku 1. Známkou 2 dostane zaměstnanec, když se úhrada zadaných plateb zpozdí o 1 – 2 dny, jakmile se úhrada faktur zpozdí o 3 – 5 dní, tak zaměstnanec bude ohodnocen známkou 3. Nejhorší známku 4 obdrží zaměstnanec v případě, že platba faktur proběhne po 6 a více dnech od požadovaného termínu. Posledním kritériem pro rozhodnutí o výši měsíční výkonnostní prémie je hodnocení přímým nadřízeným. Přímý nadřízený by hodnotil zaměstnance na základě spokojenosti s výsledky práce zaměstnance. Přímý nadřízený by hodnotil i vzájemnou spolupráci zaměstnance, pomoc ostatním a docházku. Dané informace by pak předal manažerovi lidských zdrojů. O tom jakou známkou ohodnotí přímý nadřízený zaměstnance, rozhoduje sám nadřízený na základě svého vlastního názoru a vědomí. Přímý nadřízený může být rozhodně spokojen (ohodnocení známkou 1), spíše spokojen (ohodnocení známkou 2), spíše nespokojen (ohodnocení známkou 3) nebo rozhodně nespokojen (ohodnocení známkou 4) s výsledky práce zaměstnance. Ve chvíli, kdy se získají známky pro všechna kritéria, tak se vypočte vážený aritmetický průměr, který určí výslednou známku. Pokud bude výsledkem známka 1, tak zaměstnanec obdrží měsíční výkonnostní prémii ve výši 3 000 Kč. V případě, že výsledná známka bude v intervalu 1,01 – 2,00, tak zaměstnanec obdrží měsíční výkonnostní prémii ve výši 2 000 Kč. Když se bude výsledná známka pohybovat v intervalu 2,01 – 3,00, tak zaměstnanec obdrží měsíční výkonnostní prémii ve výši 1 000 Kč a když zaměstnanec obdrží výslednou známku 3,01 a vyšší, tak nebude mít nárok na žádnou měsíční výkonnostní prémii, protože spokojenost s jeho prací je nízká.

3.6 Návrh nových zaměstnaneckých výhod

Výsledky dotazníkového šetření ukazují zájem zaměstnanců o poskytnutí další zaměstnanecké výhody. Při návrhu nových zaměstnaneckých výhod se vycházelo z výsledků

dotazníků u jednotlivých pozic tak, aby daná zaměstnanecká výhoda byla poskytnuta určité pracovní pozici. Dle výsledku dotazníkového šetření zaměstnanci nejvíce stojí o 13. plat a příspěvek na dovolenou. U servisních techniků bylo zjištěno, že současná nabídka zaměstnaneckých výhod je pro ně dostačující, a tak se jich tento návrh nebude týkat. Dané návrhy byly zkonzultovány s manažerem lidských zdrojů.

3.6.1 13. plat

Zavedení 13. platu by si přáli zaměstnanci z oddělení Inside Sales, obchodní asistentky, marketingové oddělení a divizní manažeři. Tento zaměstnanecký benefit by měl být vyplácen vždy za měsíc listopad, aby ho zaměstnanci obdrželi v prosinci a mohli tento dodatečný příjem využít na věci podle jejich uvážení. Celková hodnota tohoto benefitu by se pohybovala ve výši průměrné hrubé měsíční mzdy daného zaměstnance. Vzhledem k vyšší finanční náročnosti této zaměstnanecké výhody by bylo vhodné ji poskytovat pouze zaměstnancům, kteří odpracují 2 roky ve společnosti, aby byla tato zaměstnanecká výhoda vyjádřila úctu společnosti vůči věrným zaměstnancům.

3.6.2 Příspěvek na dovolenou

Příspěvek na dovolenou by si podle výsledků dotazníkového šetření přáli obchodní zástupci, obchodní asistentky, finanční oddělení a také divizní manažeři. Příspěvek ve výši 10 000 Kč by zaměstnavatel vyplatil zaměstnanci po předložení faktury za dovolenou. Daný doklad by zaměstnavatel zaplatil přímo na účet společnosti, která dovolenou nebo zájezd poskytuje. Částka může přesahovat limit 10 000 Kč, ale zbytek hodnoty faktury si musí každý zaměstnanec uhradit sám, tak že zbývající částku doplatí zaměstnavateli, který poté celou částku uhradí. Výhodou tohoto příspěvku je, že zaměstnavatel poskytuje peníze pouze na určitý účel, který má za cíl, aby si zaměstnanec odpočinul od jeho pracovní náplně a nabral síly na další období. Opět by tato zaměstnanecká výhoda byla poskytována zaměstnancům, kteří odpracují minimálně 2 roky v podniku.

3.7 Shrnutí návrhů opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v podniku Stäubli Systems, s.r.o.

Ve třetí kapitole byla navržena opatření a doporučení, jejichž cílem je zvýšit spokojenost s odměňováním zaměstnanců v problémových oblastech, které byly identifikovány na základě analýzy současného stavu ve druhé kapitole. Veškeré návrhy vycházejí z dotazníkového šetření a jsou platné pro pouze pro pracovní pozice v podniku Stäubli Systems, s.r.o.

První návrh se týkal variabilní složky mzdy v oddělení Inside Sales. Tento návrh by měl zajistit větší spokojenost zaměstnanců s kritérii pro čtvrtletní výkonnostní prémie, jelikož daná kritéria může zaměstnanec tohoto oddělení přímo ovlivnit svým pracovním nasazením.

Další návrh se zabýval variabilní složkou mzdy obchodních zástupců. Tento návrh se konkrétně týkal měsíční výkonnostní prémie, která měla dle dotazníku slabá místa. Proto byla současná kritéria doplněna novými tak, aby se ocenily kvalitní výsledky obchodních zástupců.

Třetí aktivita se zabývala obchodními asistentkami a opět se zaměřovala na variabilní složku mzdy. Zde byla určitá kritéria pro dosažení měsíční výkonnostní prémie zrušena a nahrazena takovými kritérii, jež odrážejí celkovou pracovní náplň této pracovní pozice.

Čtvrtým návrhem bylo opatření, které mělo zajistit větší spokojenost zaměstnanců marketingového oddělení s variabilní složkou mzdy. Původní kritérium pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie bylo rozšířeno o dvě další podmínky, které měly spravedlivěji ocenit práci zaměstnanců.

Předposlední návrh se týkal úpravy variabilní složky mzdy u zaměstnanců finančního oddělení, kde bylo původní kritérium pro dosažení měsíční výkonnostní prémie zrušeno. Toto kritérium bylo nahrazeno třemi novými podmínkami, podmiňující dosažení měsíční výkonnostní prémie, které souvisí s pracovní náplní zaměstnanců v tomto oddělení.

Závěrečný návrh se zabýval novými zaměstnaneckými výhodami, které by si přáli zaměstnanci podniku. Nejvíce by si zaměstnanci přáli 13. plat a příspěvek na dovolenou.

4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

V této kapitole bude provedeno zhodnocení řešení, která byla navržena ve třetí kapitole této diplomové práce a která by měla přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v podniku Stäubli Systems, s.r.o. Návrhy jsou posuzovány na základě subjektivního a objektivního hodnocení variant. Toto hodnocení by poté mělo sloužit managementu podniku ke stanovení závěru, zda navržené změny v systému odměňování měly pozitivní či negativní dopad na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování nebo ke konstatování závěru, že se spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování nijak nezměnila.

4.1 Subjektivní hodnocení

V rámci subjektivního hodnocení budou zhodnoceny současné návrhy na zlepšení systému odměňování v podniku.

4.1.1 Inside Sales

V návrhu změny variabilní složky mzdy v oddělení Inside Sales byly identifikovány určité oblasti, které dle výsledků z dotazníkového šetření potřebovaly primárně změnit, aby došlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním. Celkem se dotazníkové šetření zaměřilo na 8 oblastí současného systému odměňování zaměstnanců v podniku. V návrhu na změnu systému odměňování byly charakterizovány 3 kritické oblasti. Kritická oblast byla stanovena expertně manažerem lidských zdrojů, který určil oblasti systému odměňování, jež potřebují být změněny a na které má být zaměřený návrh. V návrhu se řešilo nastavení variabilní složky mzdy, možnost ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie a také kritéria, která rozhodnou o vyplacení čtvrtletní výkonnostní prémie. Tento návrh se týkal zmíněných oblastí, jelikož získaly nejhorší ohodnocení a bylo potřeba stanovit nová kritéria, která budou pro pracovníky více motivující a navíc bylo potřeba nastavit systém hodnocení tak, aby zaměstnanci mohli mít možnost výsledky ovlivnit svojí prací. Nejenže by mohl tento návrh zvýšit spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, ale také by mohl zajistit kvalitní vztahy mezi zaměstnanci a podnikem. Výhody a nevýhody tohoto návrhu jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Tabulka 8 Subjektivní hodnocení návrhu – Inside Sales

| Návrh – Inside Sales | |
|-----------------------------------|--|
| Celkový počet hodnocených oblastí | 8 |
| Počet kritických oblastí | 3 |
| Výhody návrhu | Vyšší motivace zaměstnanců |
| | Vyšší možnost ovlivnění výsledků pracovníky |
| | Zjištění výkonnosti a spolehlivosti zaměstnanců |
| Nevýhody návrhu | Větší časová náročnost vyhodnocení kritérií |
| | Nepravdivá či neposkytnutá zpětná vazba od zákazníků |
| | Možnost subjektivního hodnocení od nadřízeného |

Zdroj: autor

4.1.2 Obchodní zástupci

V návrhu na změnu variabilní složky mzdy u obchodních zástupců byly charakterizovány 4 kritické oblasti, které stanovil expertně manažer lidských zdrojů na základě svého uvážení z výsledků dotazníkového šetření. Celkem bylo v analytické části hodnoceno 13 oblastí prostřednictvím dotazníkového šetření. Návrh se zaměřil na nastavení variabilní složky mzdy obchodních zástupců, na možnost ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie a také na kritéria ovlivňující vyplacení měsíční výkonnostní prémie. Návrh se zaměřil na tyto oblasti, jelikož zde byla dobrá možnost pro změnu a to z toho důvodu, že zaměstnanci hodnotili tyto oblasti v dotazníku velmi negativně, což se manažerovi lidských zdrojů nezamlouvalo. Zároveň bylo potřeba změnit kritéria pro dosažení měsíční výkonnostní prémie tak, aby nová kritéria byla více motivující pro zaměstnance a byla navázána na cíle podniku i zaměstnance. Výhody a nevýhody návrhu jsou uvedeny v tabulce č. 9.

Tabulka 9 Subjektivní hodnocení návrhu – Obchodní zástupci

| Návrh – Obchodní zástupci | |
|-----------------------------------|---|
| Celkový počet hodnocených oblastí | 13 |
| Počet kritických oblastí | 4 |
| Výhody návrhu | Vyšší motivace zaměstnanců |
| | Komplexní systém hodnocení |
| | Vyšší možnost ovlivnění výsledků pracovníky |
| Nevýhody návrhu | Větší časová náročnost vyhodnocení kritérií |
| | Nedostatečná motivace pro velmi úspěšného zaměstnance |
| | Získávání informací ze dvou systémů |
| | Pouze dočasné řešení |

Zdroj: autor

4.1.3 Obchodní asistentky

U návrhu pro obchodní asistentky bylo charakterizováno 5 kritických oblastí. Celkem se při dotazníkovém šetření hodnotilo 12 oblastí současného systému odměňování. Opět i zde kritické oblasti identifikoval expertně manažer lidských zdrojů na základě svého vlastního uvážení podle toho, které oblasti mu přišly špatně nastavené. Návrh se konkrétně zaměřil na variabilní složku mzdy obchodních asistentek, na možnost ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie a také na kritéria pro dosažení měsíční výkonnostní prémie. Obchodní asistentky si podle dotazníkového šetření myslí, že společnost využívá správné typy kritérií. Za problematickou oblast však považují konkrétní hodnoty, které je potřeba získat pro obdržení měsíční výkonnostní prémie. Dle tvrzení manažera lidských zdrojů se tento návrh zaměřil na kritické oblasti, které získaly v dotazníku špatné hodnocení a které by měly zvýšit spokojenost obchodních asistentek se systémem odměňování. Výhody a nevýhody návrhu jsou uvedeny v tabulce č. 10.

Tabulka 10 Subjektivní hodnocení návrhu – Obchodní asistentky

| Návrh – Obchodní asistentky | |
|-----------------------------------|---|
| Celkový počet hodnocených oblastí | 12 |
| Počet kritických oblastí | 5 |
| Výhody návrhu | Vyšší motivace zaměstnanců |
| | Vyšší možnost ovlivnění výsledků pracovníky |
| | Reálnější dosažení výkonnostní prémie |
| Nevýhody návrhu | Větší časová náročnost vyhodnocení kritérií |
| | Vedení dalšího dokumentu |
| | Získávání informací z několika zdrojů |
| | Pouze dočasné řešení |

Zdroj: autor

4.1.4 Marketingové oddělení

V marketingovém oddělení byly identifikovány 3 kritické oblasti. Celkem se při dotazníkovém šetření hodnotilo 7 oblastí současného systému odměňování. Kritické oblasti identifikoval expertně manažer lidských zdrojů na základě svého vlastního uvážení podle toho, které oblasti mu přišly špatně nastavené a zasloužily by si změnu. Návrh se zaměřil na kritické oblasti, kterými jsou nastavení variabilní složky mzdy, nízká možnost ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie a kritérium pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie. Návrh se podle tvrzení manažera lidských zdrojů zaměřil na tyto oblasti, jelikož obdržely nejhorší hodnocení v dotazníku a protože by tyto oblasti měly pomoci k vyšší spokojenosti zaměstnanců marketingového oddělení. Výhody a nevýhody návrhu jsou uvedeny v tabulce č. 11.

Tabulka 11 Subjektivní hodnocení návrhu – Marketingové oddělení

| Návrh – Marketingové oddělení | |
|-----------------------------------|--|
| Celkový počet hodnocených oblastí | 7 |
| Počet kritických oblastí | 3 |
| Výhody návrhu | Vyšší motivace zaměstnanců |
| | Prioritizace kritérií podle potřeb podniku |
| | Vyšší možnost ovlivnění výsledků pracovníky |
| | Komplexnější systém hodnocení |
| Nevýhody návrhu | Větší časová náročnost vyhodnocení kritérií |
| | Důkladné předělání systému hodnocení |
| | Možnost subjektivního hodnocení od nadřízeného |

Zdroj: autor

4.1.5 Finanční oddělení

Ve finančním oddělení bylo celkem hodnoceno 7 oblastí současného systému odměňování zaměstnanců v podniku. Návrh na změnu variabilní složky mzdy zahrnoval 3 kritické oblasti. Za kritickou oblast byla považována oblast, jež vzešly z dotazníkového šetření a které expertně vybral manažer lidských zdrojů podle svého vlastního uvážení. V návrhu se řešilo nastavení variabilní složky mzdy, možnost ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie a také kritéria, která rozhodnou o vyplacení měsíční výkonnostní prémie. Dle tvrzení manažera lidských zdrojů se návrh zaměřil na tyto oblasti, protože u nich byla zjištěna velká nespokojenost při dotazníkovém šetření. Zároveň bylo potřeba změnit kritéria pro dosažení měsíční výkonnostní prémie tak, aby nová kritéria byla více motivující pro zaměstnance a hlavně, aby kritéria souvisela s prací zaměstnanců finančního oddělení, jelikož předcházející kritéria pro dosažení měsíční výkonnostní prémie nebyla navázána na práci zaměstnanců. Výhody a nevýhody návrhu jsou uvedeny v tabulce č. 12.

Tabulka 12 Subjektivní hodnocení návrhu – Finanční oddělení

| Návrh – Finanční oddělení | |
|-----------------------------------|--|
| Celkový počet hodnocených oblastí | 7 |
| Počet kritických oblastí | 3 |
| Výhody návrhu | Vyšší motivace zaměstnanců |
| | Prioritizace kritérií podle významnosti |
| | Komplexnější systém hodnocení |
| | Včasná úhrada závazků |
| | Kritéria související s prací zaměstnanců |
| Nevýhody návrhu | Větší časová náročnost vyhodnocení kritérií |
| | Výrazné předělání systému hodnocení |
| | Náhodná kontrola počtu chyb |
| | Možnost subjektivního hodnocení od nadřízeného |

Zdroj: autor

4.1.6 Zaměstnanecké výhody

Z výsledků dotazníkového šetření vzešlo, že by bylo vhodné rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů o 13. plat a příspěvek na dovolenou. 13. plat by byl poskytnut zaměstnancům z oddělení Inside Sales a marketingu, jelikož tato oddělení udělila nejvíce hlasů tomuto benefitu. Zatímco příspěvek na dovolenou obdržel nejvíce hlasů od obchodních zástupců a zaměstnanců z finančního oddělení. U obchodních asistentek a divizních manažerů obdržely obě zaměstnanecké výhody stejný počet odpovědí a naopak servisní technici jsou spokojeni se současným systémem zaměstnaneckých výhod a o žádný nový benefit nestojí. Každé oddělení by získalo nový zaměstnanecký benefit podle jejich preferencí. U obchodních asistentek a divizních manažerů by bylo potřeba provést ještě jedno hlasování, aby se vybrala pouze 1 zaměstnanecká výhoda, protože kdyby byly poskytnuty obě zaměstnanecké výhody pouze těmto oddělením, tak by mohly vzniknout problémy. Na jedné straně by se jednalo o velkou finanční zátěž pro podnik a na druhou stranu by se zaměstnanci ostatních oddělení mohli cítit dotčení, že oni obdrželi pouze 1 zaměstnaneckou výhodu. Tyto zaměstnanecké výhody by měly především odměnit věrné a kvalitní zaměstnance, kteří v podniku už určitou dobu působí. Zaměstnavatel by si mohl prostřednictvím těchto benefitů získat loajalitu zaměstnanců, kteří by rádi zůstali v podniku, aby dosáhli na tyto zajímavé zaměstnanecké výhody. Výhody a nevýhody obou zaměstnaneckých výhod znázorňuje tabulka č. 13.

Tabulka 13 Subjektivní hodnocení návrhu – Zaměstnanecké výhody

| Návrh zaměstnanecké výhody | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | 13. plat | Příspěvek na dovolenou |
| Výhody pro zaměstnavatele | Zvýšení loajality zaměstnanců | Zvýšení loajality zaměstnanců |
| | Pouze 1x ročně | Pouze 1x ročně |
| | Pouze část zaměstnanců | Výdaj na relaxaci zaměstnance |
| | Daňově účinný náklad | Pouze část zaměstnanců |
| Nevýhody pro zaměstnavatele | Finanční náročnost | Finanční náročnost |
| | Administrativa | Administrativa |
| | Daňová povinnost | Daňově neúčinný náklad |
| Výhody pro zaměstnance | Jakékoliv použití | Jakýkoliv typ zájezdu |
| | Vysoká odměna | Vysoká odměna |
| | | Osvobozeno od daně |
| Nevýhody pro zaměstnance | Pouze 1x ročně | Pouze 1x ročně |
| | Nárok po 2 letech | Nárok po 2 letech |
| | Daňová povinnost | Lze využít jen na 1 účel |

Zdroj: autor

4.2 Objektivní hodnocení

Jelikož subjektivní hodnocení návrhů vychází pouze ze současné analýzy systému odměňování a také vyjadřuje pouze výhody a nevýhody návrhů, tak tuto metodu nelze využít ke stanovení závěru, že tyto návrhy zlepší nebo zhorší systém odměňování v podniku Stäubli Systems, s.r.o. Aby bylo možné zhodnotit návrhy a vyjádřit stanovisko, že nový navržený systém odměňování zlepšil nebo zhoršil spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, tak je potřeba provést objektivní hodnocení, na základě kterého lze stanovit závěr. V rámci objektivního hodnocení by byly zaměstnancům poskytnuty dva dotazníky pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s upraveným systémem odměňování, které by zahrnovaly návrhy vycházející z této diplomové práce. Tohoto dotazníkového šetření by se účastnili pouze zaměstnanci, kteří zažili oba systémy odměňování, aby dokázali zhodnotit rozdíl mezi oběma systémy odměňování. Dotazníky by se konaly s odstupem jednoho roku, aby zaměstnanci mohli určit, jak dobře či špatně je nastaven nový systém odměňování. Obsah dotazníků je uveden v přílohách I a J této diplomové práce. Cílem tohoto dotazníkového šetření by bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s novým navrhovaným systémem odměňování. Na rozdíl od analytické části, kdy byl vytvořen dotazník pro každou pracovní pozici, by byly vytvořeny

pouze dva dotazníky. Dotazník z přílohy I by byl určen pro pracovní oddělení Inside Sales, obchodní zástupce, obchodní asistentky, marketingové a finanční oddělení, jelikož v tomto dotazníku se hodnotí i nastavení mzdy a to z toho důvodu, že u těchto oddělení byly provedeny změny v oblasti variabilní složky mzdy. Dotazník z přílohy J by byl určen pouze pro divizní manažery. Tedy v oddělení, kde nebyla provedena žádná změna týkající variabilní složky mzdy. Zaměstnanci by tedy pouze hodnotili zaměstnanecké výhody. Získané výsledky by se porovnal s prvním dotazníkovým šetřením a v případě, že by převažovaly pozitivní reakce, tak by se nový systém odměňování dal považovat za zlepšení. V opačném případě by to znamenalo, že nový systém odměňování nepřinesl požadované zlepšení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování. Celkové rozhodnutí o novém systému odměňování by vyneslo vedení společnosti na základě údajů získaných právě z těchto dvou dotazníků.

4.3 Shrnutí zhodnocení navržených opatření

V této kapitole byla zhodnocena navržená opatření, která se týkají změn v oblasti systému odměňování v podniku Stäubli Systems, s.r.o. Subjektivním hodnocení konkrétních návrhů se zaměřilo především na důvody, proč změnit systém odměňování u dané pracovní pozice a také vymezilo výhody a nevýhody konkrétních návrhů. V rámci objektivního hodnocení bylo navrženo dotazníkové šetření, které by mělo poskytnout vedení společnosti podklady pro rozhodnutí, že změna systému odměňování vedla ke zvýšení či ke snížení spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování.

Návrh u oddělení Inside Sales se zaměřil na 3 z 8 celkových hodnocených oblastí systému odměňování. Tyto tři oblasti byly označeny za kritické manažerem lidských zdrojů. Hlavní výhodou tohoto návrhu je zvýšení motivace zaměstnanců, jelikož by zaměstnanců byla poskytnuta variabilní složka mzdy na základě kritérií, které může zaměstnanec v tomto oddělení ovlivnit. Naopak hlavní nevýhodou tohoto návrhu je to, že není zaručena zpětná vazba od zákazníků, která je potřebná pro stanovení výše výkonnostní prémie.

Navrhnuté řešení u obchodních zástupců zahrnovalo 4 z 13 celkových hodnocených oblastí systému odměňování. Čtyři kritické oblasti určil expertně manažer lidských zdrojů. Největší výhodou tohoto návrhu je zjištění výkonnosti a spolehlivosti zaměstnanců pro zaměstnavatele, které zjistí díky upraveným kritériím pro poskytnutí měsíční výkonnostní prémie. Naopak za největší nevýhodu lze považovat shora omezený limit pro variabilní složku mzdy. Tento limit totiž nedokáže dostatečně ocenit velmi úspěšného obchodního zástupce.

Návrh u obchodních asistentek analyzoval 5 ze 12 celkových hodnocených oblastí systému odměňování. Opět i zde pět kritických oblastí identifikoval expertně manažer lidských zdrojů. V tomto návrhu je největší výhodou reálnější možnost dosažení výkonnostní prémie pro zaměstnance, jelikož předešlá kritéria pro dosažení výkonnostní prémie byla skoro nesplnitelná. Naopak hlavní nevýhodou je velká časová náročnost pro vyhodnocení úspěšnosti zaměstnanců, jelikož je potřeba shromáždit a analyzovat data ze tří míst oblastí.

Návrh v marketingovém oddělení se zaměřil na 3 ze 7 celkových hodnocených oblastí systému odměňování. Expertně vybrané kritické oblasti určil manažer lidských zdrojů. Hlavní výhodou tohoto návrhu je komplexnější systém kritérií pro dosažení výkonnostní prémie. Na rozdíl od předešlého systému by navrhovaný systém zohlednil větší škálu aktivit zaměstnanců. Za hlavní nevýhodu lze považovat možnost subjektivního hodnocení od nadřízeného.

V případě finančního oddělení návrh analyzoval 3 ze 7 celkových hodnocených oblastí systému odměňování. Tyto tři oblasti byly označeny za kritické expertně manažerem lidských zdrojů. Hlavní výhodou tohoto návrhu je navázání vyplácení výkonnostní prémie na kritéria související s prací zaměstnanců finančního oddělení, což v předešlém systému odměňování nebylo splněno. Naopak za hlavní nevýhodu lze považovat větší časovou náročnost vyhodnocení kritérií a provedení pouze náhodné kontroly účetních dokladů.

Návrh v oblasti zaměstnaneckých výhod se zaměřil na 13. plat a příspěvek na dovolenou, což byly zaměstnanecké výhody, které obdržely v dotazníkovém šetření nejvíce hlasů. Každé oddělení by obdrželo tu zaměstnaneckou výhodu, pro kterou v daném oddělení hlasovalo nejvíce zaměstnanců. V zhodnocení návrhu byly charakterizovány výhody a nevýhody pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Na závěr této kapitoly bylo uvedeno objektivní hodnocení návrhů, které by spočívalo ve vytvoření dvou dotazníků, kdy jeden dotazník by byl určen pro oddělení, kde došlo ke změně kritérií pro získání variabilní složky mzdy a také k přidání určité zaměstnanecké výhody. Druhý dotazník by byl určen pro pracovní oddělení, kde došlo pouze k rozšíření zaměstnaneckých výhod. Dotazníky by byly realizovány po roce od aplikace navržených řešení. Na základě objektivního hodnocení by mělo vedení podniku rozhodnout, zda se navrhované změny vyplatily či nikoliv.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala odměňováním zaměstnanců v podniku Stäubli Systems, s.r.o. Jelikož se v současnosti každý podnik velmi detailně zabývá svým systémem odměňováním a právě systém odměňování hraje významnou roli při rozhodování zaměstnanců o přijetí pracovní nabídky či setrvání v daném podniku, tak tuto problematiku lze považovat za velmi aktuální téma, které ovlivňuje fungování většiny podniků.

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě teoretického vymezení řešené problematiky provést analýzu systému odměňování zaměstnanců v podniku Stäubli Systems, s.r.o. Na základě provedené analýzy byla stanovena opatření vedoucí ke zlepšení systému odměňování zaměstnanců v podniku. Navržená opatření byla následně zhodnocena.

Diplomová práce byla kvůli zachování logické návaznosti rozdělena do čtyř základních kapitol. V úvodní kapitole bylo provedeno teoretické vymezení problematiky odměňování, které spočívalo v provedení literární rešerše s využitím dostupných zdrojů zabývajících se touto problematikou za účelem charakterizování současného stavu oblasti odměňování. Ve druhé kapitole byla provedena analýza současného stavu odměňování zaměstnanců v podniku Stäubli Systems, s.r.o. Analýza současného stavu spočívala ve vlastním dotazníkovém šetření, které mělo odhalit slabá místa systému odměňování podniku. Pro tyto identifikovaná slabá místa systému odměňování podniku byla navržena opatření, která by měla zlepšit systém odměňování zaměstnanců v podniku. Navržená opatření byla popsána ve třetí kapitole diplomové práce. Konkrétně zde byly prezentovány návrhy na zvýšení spokojenosti zaměstnanců různých pracovních pozic se systémem odměňování v podniku Stäubli Systems, s.r.o. V závěrečné kapitole bylo provedeno zhodnocení navrhovaných opatření prostřednictvím subjektivního a objektivního hodnocení.

Na základě provedeného objektivního hodnocení by mělo vedení podniku rozhodnout, zda se navrhované změny uvedené v diplomové práci vyplatily či nikoliv.

POUŽITÁ LITERATURA

- ANKU–TSEDE, Olivia, 2013. Total Reward Concept: A Key Motivational Tool For Corporate Ghana. *Business and Economic Research* [online]. Macrothink Institute, 3(2), 173–182 [cit. 2020–07–28]. ISSN 2162–4860. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.5296/ber.v3i2.4291>
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978–80–247–1407–3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978–80–247–2890–2.
- BĚLINA, Miroslav a kol, 2001. *Pracovní právo*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. ISBN 80–5179–853–3.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80–251–0374–9.
- ČESKO, 2006a. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2020–08–02] Dostupné z: https://www.noveaspi.cz/products/lawText/1/62694/1/2#c_29906
- ČESKO, 2006b. *Nariadení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí* [online]. [cit. 2021–02–02] Dostupné z: <https://www.noveaspi.cz/products/lawText/1/63267/1/2>
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: KEY Publishing. ISBN 978–80–87071–89–2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978–80–7400–347–9.
- KANG, Dong Ug, Jea Yu, GUN a Sang–Jik LEE, 2016. Disentangling The Effects Of The Employee Benefits On Employee Productivity. *Journal of Applied Business Research* [online]. Laramie: The Clute Institute, 32(5), 1447–1458 [cit. 2020–08–06]. ISSN 0892–7626. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.19030/jabr.v32i5.9771>
- KMECOVÁ, Iveta a Petra TERĚLOVÁ, 2017. Motivace personálu. *Mladá Věda* [online]. Presov: Vydavatel'stvo UNIVERSUM–EU, s.r.o, 5(7), 30–38 [cit. 2020–08–25]. ISSN 1339–3189. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1966389564?accountid=17239>
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978–80–247–2497–3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978–80–247–2202–3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978–80–7261–288–8.

- LAUNDON, Melinda, Abby CATHCARTH a Paula MCDONALD, 2019. Just benefits? Employee benefits and organisational justice. *Employee Relations* [online]. Emerald Publishing Limited, 41(4), 708–723 [cit. 2020–07–24]. ISSN 0142–5455. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0285>
- LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ, 1997. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HZ Systém. ISBN 80–86009–19–X.
- MACHÁČEK, Ivan, 2007. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 1. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978–80–7357–275–4.
- POKORNÁ, Jarmila, Josef HOLEJŠOVSKÝ, Jan LASÁK, Milan PEKÁREK a kol. (2014). *Obchodní společnosti a družstva*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978–80–7400–475–9.
- PREGNOLATO, Monica, Mark H. R. BUSSIN and Anton F. SCHLECHTER, 2017. Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management* [online]. Tygervally: AOSIS (Pty) Ltd, 15, 1–11 [cit. 2020–08–02]. ISSN 1683–7584. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1865308116/abstract/7DC9F53E9E064E23PQ/1?accountid=17239>
- PROUSKA, Rea, Alexandros G. PSYCHOGIOS and Yllka REXHEPI, 2016. Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the South–Eastern European region. *Personnel Review* [online]. Farnborough: Emerald Group Publishing Limited, 45(6), 1259–1280 [cit. 2020–07–27]. ISSN 0048–3486. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/PR-02-2015-0024>
- SHIM, Soyeon et al., 2009. Financial Socialization of First–year College Students: The Roles of Parents, Work, and Education. *Journal of Youth and Adolescence* [online]. Kingston: Springer Science+Business Media, 39 (12), 1457–1470 [cit. 2020–08–24]. ISSN 1939–0106. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.410.6486&rep=rep1&type=pdf>
- STÄUBLI, ©2020a. Profile. *Stäubli International AG* [online]. [cit. 2020–06–29]. Dostupné z: <https://www.staubli.com/cs-cz/profile/company/>
- STÄUBLI, ©2020b. Czech republic. *Stäubli International AG* [online]. [cit. 2020–06–29]. Dostupné z: <https://www.staubli.com/cs-cz/czech-republic/>
- STRIETER, Jeffrey C., 2000. The influence of organizational market orientation on individual–level market–oriented cognitions. *Psychology & Marketing* [online]. Hoboken: Wiley Periodicals Inc., 17(11), 935–954 [cit. 2020–08–07]. ISSN 0742–6046. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/227747311?accountid=17239>
- STÝBLO, Jiří, 2009. *Meritum Personalistika 2009 – 2010*. 1. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978–80–7357–429–1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978–80–247–4151–2.

THOMPSON, Paul, 2002. *Total reward*. 1. vyd. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 0–85292–975–7.

TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978–80–7357–340–9.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grad. ISBN 978–80–271–0227–3.

WILSON, Stephanie, 1995. Effectively recognizing and rewarding employees: Lessons from malcolm baldrige national quality award winners. *ACA Journal* [online]. Scottsdale: WorlddatWork, 4 (2), s. 36 [cit. 2020–07–23]. ISSN 1068–0918. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/216365781?accountid=17239>

SEZNAM TABULEK

| | | |
|-------------------|--|-----|
| Tabulka 1 | Zaměstnanecké výhody v podniku Stäubli Systems, s.r.o. | 39 |
| Tabulka 2 | Časový harmonogram průzkumu | 42 |
| Tabulka 3 | Kritéria pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie – Inside Sales | 81 |
| Tabulka 4 | Kritéria pro dosažení měsíční výkonnostní prémie – Obchodní zástupci..... | 83 |
| Tabulka 5 | Kritéria pro dosažení měsíční výkonnostní prémie – Obchodní asistentky..... | 85 |
| Tabulka 6 | Kritéria pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie – Marketingové oddělení .. | 88 |
| Tabulka 7 | Kritéria pro dosažení měsíční výkonnostní prémie – Finanční oddělení..... | 90 |
| Tabulka 8 | Subjektivní hodnocení návrhu – Inside Sales | 95 |
| Tabulka 9 | Subjektivní hodnocení návrhu – Obchodní zástupci..... | 96 |
| Tabulka 10 | Subjektivní hodnocení návrhu – Obchodní asistentky..... | 97 |
| Tabulka 11 | Subjektivní hodnocení návrhu – Marketingové oddělení | 98 |
| Tabulka 12 | Subjektivní hodnocení návrhu – Finanční oddělení..... | 99 |
| Tabulka 13 | Subjektivní hodnocení návrhu – Zaměstnanecké výhody..... | 100 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | | |
|-------------------|--|----|
| Obrázek 1 | Složky celkové odměny | 15 |
| Obrázek 2 | Model celkové odměny | 17 |
| Obrázek 3 | Organizační struktura | 34 |
| Obrázek 4 | Pohlaví respondentů | 43 |
| Obrázek 5 | Věk respondentů | 43 |
| Obrázek 6 | Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů | 44 |
| Obrázek 7 | Počet odpracovaných let respondentů | 44 |
| Obrázek 8 | Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy | 45 |
| Obrázek 9 | Spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy | 45 |
| Obrázek 10 | Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie | 46 |
| Obrázek 11 | Spokojenost zaměstnanců s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši celkového obratu divize | 47 |
| Obrázek 12 | Spokojenost zaměstnanců s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným | 47 |
| Obrázek 13 | Význam benefitů pro zaměstnance | 48 |
| Obrázek 14 | Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy | 49 |
| Obrázek 15 | Spokojenost zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy | 49 |
| Obrázek 16 | Spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy | 50 |
| Obrázek 17 | Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie | 50 |
| Obrázek 18 | Spokojenost zaměstnanců s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na počtu schůzek u zákazníka | 51 |
| Obrázek 19 | Spokojenost zaměstnanců s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na výši obratu v přidělené lokalitě | 52 |
| Obrázek 20 | Spokojenost zaměstnanců s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na počtu nových projektů | 52 |
| Obrázek 21 | Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie | 53 |
| Obrázek 22 | Spokojenost zaměstnanců s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na kumulativní výši obratu prodeje v přidělené lokalitě | 53 |
| Obrázek 23 | Význam benefitů pro zaměstnance | 54 |
| Obrázek 24 | Spokojenost zaměstnankyň s výší mzdy | 55 |

| | |
|---|----|
| Obrázek 25 Spokojenost zaměstnankyň s nastavením fixní složky mzdy | 55 |
| Obrázek 26 Spokojenost zaměstnankyň s nastavením variabilní složky mzdy..... | 56 |
| Obrázek 27 Spokojenost zaměstnankyň s možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie..... | 56 |
| Obrázek 28 Spokojenost zaměstnankyň s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na počtu sjednaných schůzek u zákazníka..... | 57 |
| Obrázek 29 Spokojenost zaměstnankyň s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na počtu sjednaných schůzek u zákazníků typu A, B, C, D | 57 |
| Obrázek 30 Spokojenost zaměstnankyň s tím, měsíční výkonnostní prémie je závislá na počtu sjednaných schůzek u nových zákazníků..... | 58 |
| Obrázek 31 Význam benefitů pro zaměstnankyně | 59 |
| Obrázek 32 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy | 60 |
| Obrázek 33 Spokojenost zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy..... | 60 |
| Obrázek 34 Spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy..... | 60 |
| Obrázek 35 Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie..... | 61 |
| Obrázek 36 Spokojenost zaměstnanců s tím, že výše měsíční výkonnostní prémie je závislá na počtu vyfakturovaných (odpracovaných) hodin u zákazníků | 62 |
| Obrázek 37 Význam benefitů pro zaměstnance | 63 |
| Obrázek 38 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy | 64 |
| Obrázek 39 Spokojenost zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy..... | 64 |
| Obrázek 40 Spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy..... | 64 |
| Obrázek 41 Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie..... | 65 |
| Obrázek 42 Spokojenost zaměstnanců s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši obratu v přidělené divizi | 66 |
| Obrázek 43 Význam benefitů pro zaměstnance | 67 |
| Obrázek 44 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy | 68 |
| Obrázek 45 Spokojenost zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy..... | 68 |
| Obrázek 46 Spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy..... | 69 |
| Obrázek 47 Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie..... | 69 |
| Obrázek 48 Spokojenost zaměstnanců s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí pouze na hodnocení výkonu přímým nadřízeným | 70 |
| Obrázek 49 Význam benefitů pro zaměstnance | 71 |

| | |
|--|----|
| Obrázek 50 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy | 72 |
| Obrázek 51 Spokojenost zaměstnanců s nastavením fixní složky mzdy..... | 72 |
| Obrázek 52 Spokojenost zaměstnanců s nastavením variabilní složky mzdy..... | 73 |
| Obrázek 53 Spokojenost zaměstnanců s možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie..... | 73 |
| Obrázek 54 Spokojenost zaměstnanců s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši obratu v přidělené divizi | 74 |
| Obrázek 55 Význam benefitů pro zaměstnance | 75 |

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|-----|--|
| CRM | Customer relationship management Řízení vztahů se zákazníky |
| KPI | Key performance indicator Klíčový ukazatel výkonnosti |
| SAP | Systems, Applications and Products in data processing Systém pro řízení firmy |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Vzor dotazníku pro pracovní pozici Inside Sales

Příloha B Vzor dotazníku pro pracovní pozici Obchodní zástupci

Příloha C Vzor dotazníku pro pracovní pozici Obchodní asistentky

Příloha D Vzor dotazníku pro pracovní pozici Servisní technici

Příloha E Vzor dotazníku pro pracovní pozici Marketingové oddělení

Příloha F Vzor dotazníku pro pracovní pozici Finanční oddělení

Příloha G Vzor dotazníku pro pracovní pozici Divizní manažeři

Příloha H Vzor dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků

Příloha I Vzor dotazníku pro objektivní hodnocení navržených opatření u pracovních pozic, kde byla změněna kritéria pro získání variabilní složky mzdy a rozšířeny zaměstnanecké výhody

Příloha J Vzor dotazníku pro objektivní hodnocení navržených opatření u pracovní pozice, kde došlo pouze k rozšíření zaměstnaneckých výhod

Příloha A Vzor dotazníku pro pracovní pozici Inside Sales

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku zabývající problematikou spokojenosti zaměstnanců našeho podniku se systémem odměňováním. Dotazník je zpracován pro potřeby diplomové práce a jeho výsledky budou následně sloužit i jako podklad k diskuzi s vedením společnosti ve snaze o zlepšení systému odměňování zaměstnanců. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut času. Za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám mnohokrát děkuji!

Ondřej Novotný (Inside Sale)

1. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

2. Jste spokojen/a s nastavením fixní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

3. Jste spokojen/a s nastavením variabilní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

4. Jste spokojen/a s tím, že je výše Vaší mzdy pravidelně přehodnocována?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

5. Jste spokojen/a se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

6. Jste spokojen/a s pravidelností vyplácení variabilní složky Vaší mzdy?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
7. Jste spokojen/a s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši celkového obratu divize?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
8. Jste spokojen/a s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a

V předchozí části jste hodnotil/a spokojenost s kritérii, na základě kterých se rozhoduje o vyplácení Vaší výkonnostní prémie. V druhé části dotazníku vyjádřete prosím svůj názor, která kritéria by podle Vás měla být rozhodující při výplatě variabilní složky Vaší mzdy. Součástí této části dotazníku je také hodnocení Vaší spokojenosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

9. Na základě jakých kritérií by měla být dle Vašeho názoru hodnocena Vaše práce?

10. Jaký význam pro Vás mají uvedené benefity?

Pro benefity, které Vám jsou poskytovány, použijte bodovací škálu 1 až 5. Bodovací škála je jako ve škole. (1– Nejvýznamnější benefity, 5 – nejméně významný benefit). U benefitů, které Vám nejsou poskytovány, zvolte odpověď z posledního sloupce.

| Benefit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Neposkytuje se |
|--------------------|---|---|---|---|---|----------------|
| Cestovní pojištění | | | | | | |
| Služební automobil | | | | | | |
| Mobilní telefon | | | | | | |
| Notebook | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Vzdělávací kurzy | | | | | | |
| 5 týdnů dovolené | | | | | | |
| Teplé a studené nápoje | | | | | | |
| Příspěvek na bydlení | | | | | | |
| Příspěvek k profesnímu jubileu | | | | | | |
| Příspěvek na životní pojištění | | | | | | |
| Příspěvek na penzijní připojištění | | | | | | |
| Příspěvek na sport a volný čas | | | | | | |
| Příspěvek na dovolenou | | | | | | |
| Příspěvek na pohonné hmoty | | | | | | |
| Příspěvek na stravování | | | | | | |
| 13. plat | | | | | | |

11. Měli byste zájem o některý z benefitů, které v současné době nedostáváte z výše uvedeného seznamu?

Vyberte jednu odpověď, v případě, že vyberete možnost "Ano, měl bych zájem o:" uveďte nejvýše 3 benefity

- Ne, současná nabídka benefitů mi vyhovuje
- Ano, měl/a bych zájem o:

12. Jste:

- Muž
- Žena

13. Jaký je Váš věk?

- 15. – 24. let
- 25. – 35. let
- 36. – 45. let
- 46. – 55. let
- 56 a více let

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

- Základní
- Odborné vzdělání – výuční list
- Úplné středoškolské vzdělání – maturita
- Vyšší odborné vzdělání (DiS.)
- Vysokoškolské vzdělání (Bc., Mgr., Ing.)

15. Jak dlouho pracujete v podniku?

- Do 1 roku
- 1 – 4 roky
- 5 – 9 let
- Více než 10 let

Zdroj: autor

Příloha B Vzor dotazníku pro pracovní pozici Obchodní zástupci

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku zabývající problematikou spokojenosti zaměstnanců našeho podniku se systémem odměňováním. Dotazník je zpracován pro potřeby diplomové práce a jeho výsledky budou následně sloužit i jako podklad k diskuzi s vedením společnosti ve snaze o zlepšení systému odměňování zaměstnanců. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut času. Za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám mnohokrát děkuji!

Ondřej Novotný (Inside Sale)

1. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

2. Jste spokojen/a s nastavením fixní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

3. Jste spokojen/a s nastavením variabilní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

4. Jste spokojen/a s tím, že je výše Vaší mzdy pravidelně přehodnocována?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

5. Jste spokojen/a se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
6. Jste spokojen/a s pravidelností vyplácení měsíční výkonnostní prémie?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
7. Jste spokojen/a s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na počtu schůzek u zákazníka?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
8. Jste spokojen/a s tím, že pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie je potřeba navštívit alespoň 35 schůzek?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
9. Jste spokojen/a s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na výši obratu v přidělené lokalitě?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
10. Jste spokojen/a s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí na počtu nových projektů?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a

11. Jste spokojen/a se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

12. Jste spokojen/a s pravidelností vyplácení čtvrtletních výkonnostních prémie?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

13. Jste spokojen/a s tím, že výše čtvrtletní výkonnostní prémie je závislá na kumulativní výši obratu prodeje v přidělené lokalitě?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

V předchozí části jste hodnotil/a spokojenost s kritérii, na základě kterých se rozhoduje o vyplácení Vaší výkonnostní prémie. V druhé části dotazníku vyjádřete prosím svůj názor, která kritéria by podle Vás měla být rozhodující při výplatě variabilní složky Vaší mzdy. Součástí této části dotazníku je také hodnocení Vaší spokojenosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

14. Na základě jakých kritérií by měla být dle Vašeho názoru hodnocena Vaše práce?

15. Jaký význam pro Vás mají uvedené benefity?

Pro benefity, které Vám jsou poskytovány, použijte bodovací škálu 1 až 5. Bodovací škála je jako ve škole. (1– Nejvýznamnější benefity, 5 – nejméně významný benefit). U benefitů, které Vám nejsou poskytovány, zvolte odpověď z posledního sloupce.

| Benefit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Neposkytuje se |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| Cestovní pojištění | | | | | | |
| Služební automobil | | | | | | |
| Mobilní telefon | | | | | | |
| Notebook | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Vzdělávací kurzy | | | | | | |
| 5 týdnů dovolené | | | | | | |
| Teplé a studené nápoje | | | | | | |
| Příspěvek na bydlení | | | | | | |
| Příspěvek k profesnímu jubileu | | | | | | |
| Příspěvek na životní pojištění | | | | | | |
| Příspěvek na penzijní připojištění | | | | | | |
| Příspěvek na sport a volný čas | | | | | | |
| Příspěvek na dovolenou | | | | | | |
| Příspěvek na pohonné hmoty | | | | | | |
| Příspěvek na stravování | | | | | | |
| 13. plat | | | | | | |

16. Měli byste zájem o některý z benefitů, které v současné době nedostáváte z výše uvedeného seznamu?

Vyberte jednu odpověď, v případě, že vyberete možnost "Ano, měl bych zájem o:" uveďte nejvýše 3 benefity

- Ne, současná nabídka benefitů mi vyhovuje
- Ano, měl/a bych zájem o:

17. Jste:

- Muž
- Žena

18. Jaký je Váš věk?

- 15. – 24. let
- 25. – 35. let
- 36. – 45. let
- 46. – 55. let
- 56 a více let

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

- Základní
- Odborné vzdělání – výuční list
- Úplné středoškolské vzdělání – maturita
- Vyšší odborné vzdělání (DiS.)
- Vysokoškolské vzdělání (Bc., Mgr., Ing.)

20. Jak dlouho pracujete v podniku?

- Do 1 roku
- 1 – 4 roky
- 5 – 9 let
- Více než 10 let

Zdroj: autor

Příloha C Vzor dotazníku pro pracovní pozici Obchodní asistentky

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku zabývající problematikou spokojenosti zaměstnanců našeho podniku se systémem odměňováním. Dotazník je zpracován pro potřeby diplomové práce a jeho výsledky budou následně sloužit i jako podklad k diskuzi s vedením společnosti ve snaze o zlepšení systému odměňování zaměstnanců. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut času. Za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám mnohokrát děkuji!

Ondřej Novotný (Inside Sale)

1. Jste spokojena s výší Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojena
- Spíše spokojena
- Spíše nespokojena
- Rozhodně nespokojena

2. Jste spokojena s nastavením fixní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojena
- Spíše spokojena
- Spíše nespokojena
- Rozhodně nespokojena

3. Jste spokojena s nastavením variabilní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojena
- Spíše spokojena
- Spíše nespokojena
- Rozhodně nespokojena

4. Jste spokojena s tím, že je výše Vaší mzdy pravidelně přehodnocována?

- Rozhodně spokojena
- Spíše spokojena
- Spíše nespokojena
- Rozhodně nespokojena

5. Jste spokojena se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie?
- Rozhodně spokojena
 - Spíše spokojena
 - Spíše nespokojena
 - Rozhodně nespokojena
6. Jste spokojena s pravidelností vyplácení variabilní složky Vaší mzdy?
- Rozhodně spokojena
 - Spíše spokojena
 - Spíše nespokojena
 - Rozhodně nespokojena
7. Jste spokojena s tím, že výše měsíční výkonnostní prémie je závislá na počtu sjednaných schůzek u zákazníků?
- Rozhodně spokojena
 - Spíše spokojena
 - Spíše nespokojena
 - Rozhodně nespokojena
8. Jste spokojena s tím, že pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie je potřeba sjednat alespoň 100 schůzek?
- Rozhodně spokojena
 - Spíše spokojena
 - Spíše nespokojena
 - Rozhodně nespokojena
9. Jste spokojena s tím, že výše měsíční výkonnostní prémie je závislá na počtu sjednaných schůzek u zákazníků typu A, B, C, D?
- Rozhodně spokojena
 - Spíše spokojena
 - Spíše nespokojena
 - Rozhodně nespokojena
10. Jste spokojena s tím, že pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie je potřeba sjednat alespoň 50 % schůzek u zákazníků typu A nebo B?
- Rozhodně spokojena
 - Spíše spokojena
 - Spíše nespokojena
 - Rozhodně nespokojena

11. Jste spokojena s tím, že výše měsíční výkonnostní prémie je závislá na počtu sjednaných schůzek u nových zákazníků?

- Rozhodně spokojena
- Spíše spokojena
- Spíše nespokojena
- Rozhodně nespokojena

12. Jste spokojena s tím, že pro dosažení nejvyšší možné měsíční výkonnostní prémie je potřeba sjednat alespoň 25 schůzek u nových zákazníků?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

V předchozí části jste hodnotila spokojenost s kritérii, na základě kterých se rozhoduje o vyplacení Vaší výkonnostní prémie. V druhé části dotazníku vyjádřete prosím svůj názor, která kritéria by podle Vás měla být rozhodující při výplatě variabilní složky Vaší mzdy. Součástí této části dotazníku je také hodnocení Vaší spokojenosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

13. Na základě jakých kritérií by měla být dle Vašeho názoru hodnocena Vaše práce?

14. Jaký význam pro Vás mají uvedené benefity?

Pro benefity, které Vám jsou poskytovány, použijte bodovací škálu 1 až 5. Bodovací škála je jako ve škole. (1– Nejvýznamnější benefity, 5 – nejméně významný benefit). U benefitů, které Vám nejsou poskytovány, zvolte odpověď z posledního sloupce.

| Benefit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Neposkytuje se |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| Cestovní pojištění | | | | | | |
| Služební automobil | | | | | | |
| Mobilní telefon | | | | | | |
| Notebook | | | | | | |
| Vzdělávací kurzy | | | | | | |
| 5 týdnů dovolené | | | | | | |
| Teplé a studené nápoje | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Příspěvek na bydlení | | | | | | |
| Příspěvek k profesnímu jubileu | | | | | | |
| Příspěvek na životní pojištění | | | | | | |
| Příspěvek na penzijní připojištění | | | | | | |
| Příspěvek na sport a volný čas | | | | | | |
| Příspěvek na dovolenou | | | | | | |
| Příspěvek na pohonné hmoty | | | | | | |
| Příspěvek na stravování | | | | | | |
| 13. plat | | | | | | |

15. Měli byste zájem o některý z benefitů, které v současné době nedostáváte z výše uvedeného seznamu?

Vyberte jednu odpověď, v případě, že vyberete možnost "Ano, měl bych zájem o:" uveďte nejvýše 3 benefity

- Ne, současná nabídka benefitů mi vyhovuje
- Ano, měla bych zájem o:

16. Jste:

- Muž
- Žena

17. Jaký je Váš věk?

- 15. – 24. let
- 25. – 35. let
- 36. – 45. let
- 46. – 55. let
- 56 a více let

18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

- Základní
- Odborné vzdělání – výuční list
- Úplné středoškolské vzdělání – maturita
- Vyšší odborné vzdělání (DiS.)
- Vysokoškolské vzdělání (Bc., Mgr., Ing.)

19. Jak dlouho pracujete v podniku?

- Do 1 roku
- 1 – 4 roky
- 5 – 9 let
- Více než 10 let

Zdroj: autor

Příloha D Vzor dotazníku pro pracovní pozici Servisní technici

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku zabývající problematikou spokojenosti zaměstnanců našeho podniku se systémem odměňováním. Dotazník je zpracován pro potřeby diplomové práce a jeho výsledky budou následně sloužit i jako podklad k diskuzi s vedením společnosti ve snaze o zlepšení systému odměňování zaměstnanců. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut času. Za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám mnohokrát děkuji!

Ondřej Novotný (Inside Sale)

1. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

2. Jste spokojen/a s nastavením fixní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

3. Jste spokojen/a s nastavením variabilní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

4. Jste spokojen/a s tím, že je výše Vaší mzdy pravidelně přehodnocována?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

5. Jste spokojen/a se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

6. Jste spokojen/a s pravidelností vyplácení měsíční výkonnostní prémie?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
7. Jste spokojen/a s tím, že výše měsíční výkonnostní prémie je závislá na počtu vyfakturovaných (odpracovaných) hodin u zákazníků?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
8. Jste spokojen/a s hranicí 100 vyfakturovaných (odpracovaných) hodin pro získání vyšší měsíční výkonnostní prémie?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a

V předchozí části jste hodnotil/a spokojenost s kritérii, na základě kterých se rozhoduje o vyplácení Vaší výkonnostní prémie. V druhé části dotazníku vyjádřete prosím svůj názor, která kritéria by podle Vás měla být rozhodující při výplatě variabilní složky Vaší mzdy. Součástí této části dotazníku je také hodnocení Vaší spokojenosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

9. Na základě jakých kritérií by měla být dle Vašeho názoru hodnocena Vaše práce?

10. Jaký význam pro Vás mají uvedené benefity?

Pro benefity, které Vám jsou poskytovány, použijte bodovací škálu 1 až 5. Bodovací škála je jako ve škole. (1– Nejvýznamnější benefity, 5 – nejméně významný benefit). U benefitů, které Vám nejsou poskytovány, zvolte odpověď z posledního sloupce.

| Benefit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Neposkytuje se |
|--------------------|---|---|---|---|---|----------------|
| Cestovní pojištění | | | | | | |
| Služební automobil | | | | | | |
| Mobilní telefon | | | | | | |
| Notebook | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Vzdělávací kurzy | | | | | | |
| 5 týdnů dovolené | | | | | | |
| Teplé a studené nápoje | | | | | | |
| Příspěvek na bydlení | | | | | | |
| Příspěvek k profesnímu jubileu | | | | | | |
| Příspěvek na životní pojištění | | | | | | |
| Příspěvek na penzijní připojištění | | | | | | |
| Příspěvek na sport a volný čas | | | | | | |
| Příspěvek na dovolenou | | | | | | |
| Příspěvek na pohonné hmoty | | | | | | |
| Příspěvek na stravování | | | | | | |
| 13. plat | | | | | | |

11. Měli byste zájem o některý z benefitů, které v současné době nedostáváte z výše uvedeného seznamu?

Vyberte jednu odpověď, v případě, že vyberete možnost "Ano, měl bych zájem o:" uveďte nejvýše 3 benefity

- Ne, současná nabídka benefitů mi vyhovuje
- Ano, měl/a bych zájem o:

12. Jste:

- Muž
- Žena

13. Jaký je Váš věk?

- 15. – 24. let
- 25. – 35. let
- 36. – 45. let
- 46. – 55. let
- 56 a více let

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

- Základní
- Odborné vzdělání – výuční list
- Úplné středoškolské vzdělání – maturita
- Vyšší odborné vzdělání (DiS.)
- Vysokoškolské vzdělání (Bc., Mgr., Ing.)

15. Jak dlouho pracujete v podniku?

- Do 1 roku
- 1 – 4 roky
- 5 – 9 let
- Více než 10 let

Zdroj: autor

Příloha E Vzor dotazníku pro pracovní pozici Marketingové oddělení

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku zabývající problematikou spokojenosti zaměstnanců našeho podniku se systémem odměňováním. Dotazník je zpracován pro potřeby diplomové práce a jeho výsledky budou následně sloužit i jako podklad k diskuzi s vedením společnosti ve snaze o zlepšení systému odměňování zaměstnanců. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut času. Za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám mnohokrát děkuji!

Ondřej Novotný (Inside Sale)

1. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

2. Jste spokojen/a s nastavením fixní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

3. Jste spokojen/a s nastavením variabilní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

4. Jste spokojen/a s tím, že je výše Vaší mzdy pravidelně přehodnocována?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

5. Jste spokojen/a se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
6. Jste spokojen/a s pravidelností vyplácení variabilní složky Vaší mzdy?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
7. Jste spokojen/a s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši celkového obrátu divize?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a

V předchozí části jste hodnotil/a spokojenost s kritérii, na základě kterých se rozhoduje o vyplácení Vaší výkonnostní prémie. V druhé části dotazníku vyjádřete prosím svůj názor, která kritéria by podle Vás měla být rozhodující při výplatě variabilní složky Vaší mzdy. Součástí této části dotazníku je také hodnocení Vaší spokojenosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

8. Na základě jakých kritérií by měla být dle Vašeho názoru hodnocena Vaše práce?

9. Jaký význam pro Vás mají uvedené benefity?

Pro benefity, které Vám jsou poskytovány, použijte bodovací škálu 1 až 5. Bodovací škála je jako ve škole. (1– Nejvýznamnější benefity, 5 – nejméně významný benefit). U benefitů, které Vám nejsou poskytovány, zvolte odpověď z posledního sloupce.

| Benefit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Neposkytuje se |
|--------------------|---|---|---|---|---|----------------|
| Cestovní pojištění | | | | | | |
| Služební automobil | | | | | | |
| Mobilní telefon | | | | | | |
| Notebook | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Vzdělávací kurzy | | | | | | |
| 5 týdnů dovolené | | | | | | |
| Teplé a studené nápoje | | | | | | |
| Příspěvek na bydlení | | | | | | |
| Příspěvek k profesnímu jubileu | | | | | | |
| Příspěvek na životní pojištění | | | | | | |
| Příspěvek na penzijní připojištění | | | | | | |
| Příspěvek na sport a volný čas | | | | | | |
| Příspěvek na dovolenou | | | | | | |
| Příspěvek na pohonné hmoty | | | | | | |
| Příspěvek na stravování | | | | | | |
| 13. plat | | | | | | |

10. Měli byste zájem o některý z benefitů, které v současné době nedostáváte z výše uvedeného seznamu?

Vyberte jednu odpověď, v případě, že vyberete možnost "Ano, měl bych zájem o:" uveďte nejvýše 3 benefity

- Ne, současná nabídka benefitů mi vyhovuje
- Ano, měl/a bych zájem o:

11. Jste:

- Muž
- Žena

12. Jaký je Váš věk?

- 15. – 24. let
- 25. – 35. let
- 36. – 45. let
- 46. – 55. let
- 56 a více let

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

- Základní
- Odborné vzdělání – výuční list
- Úplné středoškolské vzdělání – maturita
- Vyšší odborné vzdělání (DiS.)
- Vysokoškolské vzdělání (Bc., Mgr., Ing.)

14. Jak dlouho pracujete v podniku?

- Do 1 roku
- 1 – 4 roky
- 5 – 9 let
- Více než 10 let

Zdroj: autor

Příloha F Vzor dotazníku pro pracovní pozici Finanční oddělení

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku zabývající problematikou spokojenosti zaměstnanců našeho podniku se systémem odměňováním. Dotazník je zpracován pro potřeby diplomové práce a jeho výsledky budou následně sloužit i jako podklad k diskuzi s vedením společnosti ve snaze o zlepšení systému odměňování zaměstnanců. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut času. Za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám mnohokrát děkuji!

Ondřej Novotný (Inside Sale)

1. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

2. Jste spokojen/a s nastavením fixní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

3. Jste spokojen/a s nastavením variabilní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

4. Jste spokojen/a s tím, že je výše Vaší mzdy pravidelně přehodnocována?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

5. Jste spokojen/a se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení měsíční výkonnostní prémie?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
6. Jste spokojen/a s pravidelností vyplácení variabilní složky Vaší mzdy?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
7. Jste spokojen/a s tím, že měsíční výkonnostní prémie závisí pouze na hodnocení výkonu přímým nadřízeným?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a

V předchozí části jste hodnotil/a spokojenost s kritérii, na základě kterých se rozhoduje o vyplácení Vaší výkonnostní prémie. V druhé části dotazníku vyjádřete prosím svůj názor, která kritéria by podle Vás měla být rozhodující při výplatě variabilní složky Vaší mzdy. Součástí této části dotazníku je také hodnocení Vaší spokojenosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

8. Na základě jakých kritérií by měla být dle Vašeho názoru hodnocena Vaše práce?

9. Jaký význam pro Vás mají uvedené benefity?

Pro benefity, které Vám jsou poskytovány, použijte bodovací škálu 1 až 5. Bodovací škála je jako ve škole. (1– Nejvýznamnější benefity, 5 – nejméně významný benefit). U benefitů, které Vám nejsou poskytovány, zvolte odpověď z posledního sloupce.

| Benefit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Neposkytuje se |
|--------------------|---|---|---|---|---|----------------|
| Cestovní pojištění | | | | | | |
| Služební automobil | | | | | | |
| Mobilní telefon | | | | | | |
| Notebook | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Vzdělávací kurzy | | | | | | |
| 5 týdnů dovolené | | | | | | |
| Teplé a studené nápoje | | | | | | |
| Příspěvek na bydlení | | | | | | |
| Příspěvek k profesnímu jubileu | | | | | | |
| Příspěvek na životní pojištění | | | | | | |
| Příspěvek na penzijní připojištění | | | | | | |
| Příspěvek na sport a volný čas | | | | | | |
| Příspěvek na dovolenou | | | | | | |
| Příspěvek na pohonné hmoty | | | | | | |
| Příspěvek na stravování | | | | | | |
| 13. plat | | | | | | |

10. Měli byste zájem o některý z benefitů, které v současné době nedostáváte z výše uvedeného seznamu?

Vyberte jednu odpověď, v případě, že vyberete možnost "Ano, měl bych zájem o:" uveďte nejvýše 3 benefity

- Ne, současná nabídka benefitů mi vyhovuje
- Ano, měl/a bych zájem o:

11. Jste:

- Muž
- Žena

12. Jaký je Váš věk?

- 15. – 24. let
- 25. – 35. let
- 36. – 45. let
- 46. – 55. let
- 56 a více let

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

- Základní
- Odborné vzdělání – výuční list
- Úplné středoškolské vzdělání – maturita
- Vyšší odborné vzdělání (DiS.)
- Vysokoškolské vzdělání (Bc., Mgr., Ing.)

14. Jak dlouho pracujete v podniku?

- Do 1 roku
- 1 – 4 roky
- 5 – 9 let
- Více než 10 let

Zdroj: autor

Příloha G Vzor dotazníku pro pracovní pozici Divizní manažeři

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku zabývající problematikou spokojenosti zaměstnanců našeho podniku se systémem odměňováním. Dotazník je zpracován pro potřeby diplomové práce a jeho výsledky budou následně sloužit i jako podklad k diskuzi s vedením společnosti ve snaze o zlepšení systému odměňování zaměstnanců. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut času. Za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám mnohokrát děkuji!

Ondřej Novotný (Inside Sale)

1. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

2. Jste spokojen/a s nastavením fixní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

3. Jste spokojen/a s nastavením variabilní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

4. Jste spokojen/a s tím, že je výše Vaší mzdy pravidelně přehodnocována?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

5. Jste spokojen/a se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
6. Jste spokojen/a s pravidelností vyplácení variabilní složky Vaší mzdy?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
7. Jste spokojen/a s tím, že čtvrtletní výkonnostní prémie závisí na výši obratu v přidělené divizi?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a

V předchozí části jste hodnotil/a spokojenost s kritérii, na základě kterých se rozhoduje o vyplácení Vaší výkonnostní prémie. V druhé části dotazníku vyjádřete prosím svůj názor, která kritéria by podle Vás měla být rozhodující při výplatě variabilní složky Vaší mzdy. Součástí této části dotazníku je také hodnocení Vaší spokojenosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

8. Na základě jakých kritérií by měla být dle Vašeho názoru hodnocena Vaše práce?

9. Jaký význam pro Vás mají uvedené benefity?

Pro benefity, které Vám jsou poskytovány, použijte bodovací škálu 1 až 5. Bodovací škála je jako ve škole. (1– Nejvýznamnější benefity, 5 – nejméně významný benefit). U benefitů, které Vám nejsou poskytovány, zvolte odpověď z posledního sloupce.

| Benefit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Neposkytuje se |
|--------------------|---|---|---|---|---|----------------|
| Cestovní pojištění | | | | | | |
| Služební automobil | | | | | | |
| Mobilní telefon | | | | | | |
| Notebook | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Vzdělávací kurzy | | | | | | |
| 5 týdnů dovolené | | | | | | |
| Teplé a studené nápoje | | | | | | |
| Příspěvek na bydlení | | | | | | |
| Příspěvek k profesnímu jubileu | | | | | | |
| Příspěvek na životní pojištění | | | | | | |
| Příspěvek na penzijní připojištění | | | | | | |
| Příspěvek na sport a volný čas | | | | | | |
| Příspěvek na dovolenou | | | | | | |
| Příspěvek na pohonné hmoty | | | | | | |
| Příspěvek na stravování | | | | | | |
| 13. plat | | | | | | |

10. Měli byste zájem o některý z benefitů, které v současné době nedostáváte z výše uvedeného seznamu?

Vyberte jednu odpověď, v případě, že vyberete možnost "Ano, měl bych zájem o:" uveďte nejvýše 3 benefity

- Ne, současná nabídka benefitů mi vyhovuje
- Ano, měl/a bych zájem o:

11. Jste:

- Muž
- Žena

12. Jaký je Váš věk?

- 15. – 24. let
- 25. – 35. let
- 36. – 45. let
- 46. – 55. let
- 56 a více let

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

- Základní
- Odborné vzdělání – výuční list
- Úplné středoškolské vzdělání – maturita
- Vyšší odborné vzdělání (DiS.)
- Vysokoškolské vzdělání (Bc., Mgr., Ing.)

14. Jak dlouho pracujete v podniku?

- Do 1 roku
- 1 – 4 roky
- 5 – 9 let
- Více než 10 let

Zdroj: autor

Příloha H Vzor dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků

Dobrý den,

rádi bychom Vás poprosili o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se Vaší spokojenosti s našimi zaměstnanci. Dotazník je zpracován pro vnitřní potřeby podniku Stäubli Systems, s.r.o. a jeho výsledky budou následně sloužit ke zlepšení zákaznického servisu. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut času. Za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám mnohokrát děkujeme!

1. Jste spokojen s rychlostí reakce na email?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

2. Jste spokojen s reakcí na telefonní hovor?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

3. Jste spokojen s včasným zasíláním informací (termínů dodání, změny v termínech dodání, zrušené produkty apod.)

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

4. Jste spokojen s včasným zasíláním faktur?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

5. Jste spokojen se spolehlivostí zaměstnance společnosti (počet chyb, vystavených dobropisů)
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
6. Jste spokojen s dobou řešení problému?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
7. Jste spokojen s řešením problémů
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
8. Ohodnoťte zaměstnance podle následujících faktorů

| Faktor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Vstřícnost | | | | | |
| Profesionalita | | | | | |
| Zdvořilost | | | | | |
| Pochopení problému | | | | | |
| Zájem o řešení problému | | | | | |
| Poskytnutí požadovaných informací | | | | | |

Zdroj: autor

Příloha I Vzor dotazníku pro objektivní hodnocení navržených opatření u pracovních pozic, kde byla změněna kritéria pro získání variabilní složky mzdy a rozšířeny zaměstnanecké výhody.

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku zabývající problematikou spokojenosti zaměstnanců našeho podniku s novým systémem odměňování. Dotazník je zpracován pro potřeby vedení společnosti a jeho výsledky budou následně sloužit k vyhodnocení úspěšnosti nového systému odměňování. V příložených pokynech jsou uvedeny provedené změny v systému odměňování, které byly realizovány od minulého dotazníkového šetření. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut času. Za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám mnohokrát děkuji!

Ondřej Novotný (Inside Sale)

1. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- ANO
- NE

2. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

3. Jste spokojen/a s nastavením variabilní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

4. Jste spokojen/a se svou možností ovlivnění výsledků pro dosažení čtvrtletní výkonnostní prémie?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

5. Jste spokojen/a s pravidelností vyplácení variabilní složky Vaší mzdy?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

6. Jste spokojen/a s nastavením kritérií, které jsou potřeba splnit pro dosažení variabilní složky mzdy?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
7. Jste spokojen/a se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
8. Jste spokojen/a s rozšířením nabídky zaměstnaneckých výhod o 13. plat/příspěvek na dovolenou?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a

Zdroj: autor

Příloha J Vzor dotazníku pro objektivní hodnocení navržených opatření u pracovní pozice, kde došlo pouze k rozšíření zaměstnaneckých výhod

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku zabývající problematikou spokojenosti zaměstnanců našeho podniku s novým systémem odměňování. Dotazník je zpracován pro potřeby vedení společnosti a jeho výsledky budou následně sloužit k vyhodnocení úspěšnosti nového systému odměňování. V příložených pokynech jsou uvedeny provedené změny v systému odměňování, které byly realizovány od minulého dotazníkového šetření. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut času. Za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám mnohokrát děkuji!

Ondřej Novotný (Inside Sale)

1. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?
- ANO
 - NE

2. Jste spokojen/a se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
3. Jste spokojen/a s rozšířením nabídky zaměstnaneckých výhod o 13. plat/příspěvek na dovolenou?
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a

Zdroj: autor