

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

System odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku
Diplomová práce

2024

Bc. Aneta Holomková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta Holomková**
Osobní číslo: **E22577**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provedení analýzy současného systému odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku v kontextu právní úpravy a teoretických zásad odměňování. Součástí práce bude zhodnocení výsledků provedené analýzy a formulace návrhů na zlepšení ve vybraném podniku.

Osnova:

- Odměňování zaměstnanců z pohledu práva.
- Odměňování zaměstnanců z pohledu personalistiky.
- Průzkum odměňování zaměstnanců pro vybranou organizaci.
- Zhodnocení a doporučení pro vybranou organizaci.

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
DUBRIN, Andrew J. *Leadership: research findings, practice, and skills*. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin, c2007. ISBN 978-0-618-62328-0.
HOMFRAY, Šárka. *Za stejnou práci stejný výdělek*. 3. Jak na to z hlediska zaměstnanců a zaměstnankyň a jejich zástupců. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022. ISBN 978-80-7421-258-1.
PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
PICHRT, Jan a Jakub TOMŠEJ, ed. *Proměny odměny*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Právní monografie. ISBN 978-80-7676-019-6.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Martin Šmíd, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Byla jsem seznámena 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 30. dubna 2024

Bc. Aneta Holomková, v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Velice ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, JUDr. Martinovi Šmídovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, vstřícnost a velmi cenné rady, které mi poskytl během zpracovávání této diplomové práce. Poděkování patří i společnosti, která mi umožnila provést průzkum a byla ochotna spolupracovat a poskytnout informace pro diplomovou práci. Dále chci poděkovat rodině a nejbližším přátelům za jejich podporu po celou dobu studia.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku. První část diplomové práce se věnuje odměňováním zaměstnanců z pohledu práva, kde popisuje zásady a principy pracovního práva související s odměňováním. Dále se tato část práce věnuje odměňováním zaměstnanců z pohledu personalistiky, která se zaměřuje na metody hodnocení a možnosti odměňování zaměstnanců. Druhá část práce je věnována průzkumu odměňování zaměstnanců pro vybranou organizaci. Je proveden kvalitativní a kvantitativní výzkum. Závěr práce obsahuje vyhodnocení a návrhy a doporučení pro vybranou organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

odměňování, mzda, zaměstnanci, právo, personalistika

TITTLE

Employee remuneration system in the selected company

ANNOTATION

The work focuses on the employee compensation system in the selected company. The first part of the diploma thesis is devoted to compensation of employees from a legal point of view, where it describes the principles of labor law related to compensation. Furthermore, this part of the work is devoted to the compensation of HR employees, which focuses on evaluation methods and employee opportunities. The second part of the work is dedicated to the survey of employee compensation for the selected organization. Qualitative and quantitative research is conducted. The conclusion of the work contains an evaluation and suggestions and recommendations for the selected organization.

KEYWORDS

compensation, salaries, employees, law, human resources

OBSAH

ÚVOD	12
1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z POHLEDU PRÁVA	14
1.1 Odměňování za práci	15
1.2 Zásady pracovního práva související s odměňováním	16
1.2.1 Princip spravedlivé odměny za vykonanou práci	16
1.2.2 Smluvní princip.....	17
1.2.3 Princip ochrany mzdy	18
1.2.4 Princip dvojího systému odměňování.....	19
1.2.5 Zásada úplatnosti	20
1.2.6 Zásada rovného zacházení a zákazu diskriminace.....	20
1.3 Odměňování dle Zákoníku práce.....	21
1.3.1 Princip dvojího systému odměňování.....	22
1.3.2 Princip ochrany mzdy	23
1.3.3 Zásada stejné odměny za stejnou práci a za práci stejné hodnoty	25
1.4 Shrnutí kapitoly	25
2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z POHLEDU PERSONALISTIKY	26
2.1 Metody hodnocení	29
2.1.1 Hodnotící rozhovor	29
2.1.2 Řízení podle cílů	31
2.1.3 Hodnotící stupnice	32
2.1.4 Neformální hodnocení	32
2.1.5 Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování.....	32
2.1.6 360° zpětná vazba	33
2.1.7 Metoda klíčové události.....	33
2.1.8 Sebehodnocení	33
2.1.9 Hodnocení pomocí dotazníku	34

2.2	Možnosti odměňování	34
2.2.1	Řízení celkové odměny	35
2.2.2	Peněžní odměny	36
2.2.3	Nepeněžní odměny	37
2.3	Shrnutí kapitoly	39
3	PRŮZKUM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PRO VYBRANOU ORGANIZACI	40
3.1	Představení firmy.....	40
3.2	Odměňování ve firmě	41
3.3	Metodika.....	42
3.3.1	Etické aspekty	43
3.3.2	Omezení výzkumu	44
3.3.3	Výzkumné otázky	45
3.4	Kvalitativní výzkum	46
3.4.1	Představení respondenta	47
3.4.2	Interview	48
3.4.3	Vyhodnocení rozhovoru	52
3.4.4	Odpovědi na výzkumné otázky podle odpovědí HR manažera.....	53
3.5	Kvantitativní výzkum	54
3.5.1	Dotazníkové šetření	55
3.5.2	Sběr dat	56
3.6	Odpovědi na výzkumné otázky	67
3.7	Diskuse a vyhodnocení.....	68
4	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO VYBRANOU ORGANIZACI	70
	ZÁVĚR	71
	POUŽITÁ LITERATURA.....	74
	PŘÍLOHA A – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nejnižší úrovně zaručené mzdy v roce 2023 a 2024	24
Tabulka 2 - Faktory, které firma bere v potaz při odměňování svých zaměstnanců	38
Tabulka 3: Vyhodnocení otázky č. 6 - Jak moc se cítíte motivováni variabilitou odměňování v závislosti na vaší výkonnosti?.....	59
Tabulka 4: Vyhodnocení otázky č. 8 - Jak vysoce preferujete nefinanční formy odměn ve svém zaměstnání?.....	60
Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 10 - Jak často se domníváte, že by měla být prováděna revize a aktualizace odměňovacího systému?	61
Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 12 - Jak hodně Vám připadá spravedlivý stávající systém odměňování?.....	62
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 15 - Jaké máte návrhy pro zlepšení stávajícího systému odměňování?.....	64
Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 16 - Jaká je vaše preferovaná forma zpětné vazby ohledně vaší pracovní výkonnosti?	64
Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 17 - Jaká jsou vaše očekávání ohledně růstu a rozvoje ve firmě?	65
Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 18 - Jak hodnotíte komunikaci ohledně odměňování ve firmě?	65
Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 19 - Cítíte se zapojeni do procesu, týkající se tvorby a revize systému odměňování ve společnosti?	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah zaměstnance a jeho mzdy	21
Obrázek 2: Systém odměňování zaměstnanců.....	26
Obrázek 3: Vztah hodnocení zaměstnance a řízení pracovního výkonu	27
Obrázek 4: Hodnocení výkonu	28
Obrázek 5: Složky celkové odměny	34
Obrázek 6: Model řízení celkové odměny	35

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Vyhodnocení otázky č. 1 - Jaký vliv má systém odměňování na produktivitu a motivaci zaměstnanců?	56
Graf 2 - Vyhodnocení otázky č. 2 - Cítí zaměstnanci spokojenost s dosavadním odměňováním?	57
Graf 3 - Vyhodnocení otázky č. 3 - Jaký je vztah mezi odměňováním a firemní loajalitou zaměstnanců?	57
Graf 4 - Vyhodnocení otázky č. 4 - Jak ovlivňuje vnímání spravedlnosti v systému odměňování atmosféru a pracovní vztahy?	58
Graf 5 - Vyhodnocení otázky č. 5 - Jaké rozdíly jsou preferencích odměn mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců?	59
Graf 6 - Vyhodnocení otázky č. 7 - V jaké míře se cítíte informování ohledně transparentnosti odměňovacího systému?	60
Graf 7 - Vyhodnocení otázky č. 9 - Jak vysoce se cítíte být podporováni prostřednictvím odměňovacího systému ve Vašem profesním rozvoji?.....	61
Graf 8 - Vyhodnocení otázky č. 11 - Jaký máte názor na stávající systém odměňování ve společnosti?.....	62
Graf 9 - Vyhodnocení otázky č. 13 - Domníváte se, že stávající odměňovací systém motivuje zaměstnance k lepším výsledkům?	63
Graf 10 - Vyhodnocení otázky č. 14 - Domníváte se, že stávající systém odměňování napomáhá k udržení zaměstnanců ve společnosti?	63
Graf 11 - Vyhodnocení otázky č. 20 - Jak moc se cítíte motivováni k dosahování lepších výsledků vzhledem ke stávajícímu systému odměňování?.....	66

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

aj.	a jiné
BARS	metoda hodnocení pracovníků a jejich chování
CEO	výkonný ředitel firmy
HR konzultant	řídí životní cyklus zaměstnanců – personalista
IT	informační technologie
mj.	mimo jiné
např.	například
příp.	případně
resp.	respektive
SMART	metoda pro stanovování cílů
tzn.	to znamená
well-being program	stav osobní pohody a životní spokojenosti

ÚVOD

Odměňování zaměstnanců představuje jednu z primárních personálních činností. Cílem odměňování pracovníků je především spravedlivé hodnocení a oceňování, a to z hlediska finančního i nefinančního ohodnocení. Toto ohodnocení probíhá na základě cílů, které si firma stanoví. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci společnosti patří k nejcennějším zdrojům společnosti, je odměňování zaměstnanců jedna z nejdůležitějších činností. Z tohoto důvodu může být pro organizaci někdy velice obtížné sehnat kvalitní zaměstnance a také si je následně udržet, proto by měli společnosti dbát na nastavení motivačního a v neposlední řadě spravedlivého systému odměňování. Takový systém může pomoci k tomu, aby došlo k následnému zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců a vzbudil se v nich zájem o další celoživotní vzdělávání (Urban 2017).

Diplomová práce s názvem *Systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku* pojednává o odměňování zaměstnanců jak z pohledu práva, tak i z pohledu personalistiky. ***Cílem práce je provedení analýzy současného systému odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku v kontextu právní úpravy a teoretických zásad odměňování. Součástí práce bude zhodnocení výsledků provedené analýzy a formulace návrhů na zlepšení ve vybraném podniku.*** Celá práce je rozdělena do dvou částí, a to metodologické a empirické. Metodologická část se opírá o nejnovější poznatky, týkající se odměňování, a to nejen z právní úpravy ČR, ale také z personalistiky.

Metodologická část práce je rozdělena do dvou stěžejních kapitol, které jsou dále děleny do podkapitol, a to z důvodu jejich lepší přehlednosti a srozumitelnosti. Závěrem každé kapitoly je její stručné shrnutí.

První kapitola s názvem *Odměňování zaměstnanců z pohledu práva* pojednává o legislativní úpravě odměňování zaměstnanců. Úvodem kapitoly je obecně popsáno odměňování za práci, je zde vymezena především hlavní legislativa, týkající se této problematiky. Druhá část se věnuje principům a zásadám pracovního práva, týkající se odměňování, jako je princip mzdy, dvojího odměňování, spravedlivé odměny a smluvní princip. Také se zde diskutuje o zásadě úplatnosti, rovném zacházení a zákazu diskriminace. Třetí část se pak zabývá odměňováním zaměstnanců podle *Zákoníku práce*.

Druhá kapitola se věnuje zaměstnancům a jejich odměňováním. První podkapitola vyjmenovává a definuje metody hodnocení. Druhá podkapitola pak navazuje na metody

hodnocení právě možnostmi odměňování, které jsou buď peněžité nebo nepeněžité. Rovněž je zde popsáno řízení celé odměny.

Třetí kapitola diplomové práce se zaměřuje na představení společnosti, ve které je provedena analýza, týkající se odměňování zaměstnanců v uvedené organizaci. Tato část diplomové práce popisuje odměňování ve firmě, včetně metodiky, která byla v práci provedena. Je zde stanoveno pět výzkumných otázek, které jsou stěžejní pro zpracování kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Výzkumné otázky byly položeny i HR manažerovi společnosti, se kterým byl na toto téma veden rozhovor. Dále se tato část práce zaměřuje na dotazníkové šetření, kde bylo položeno dvacet otázek zaměstnancům společnosti.

Čtvrtá kapitola diplomové práce se věnuje zhodnocením výsledků z provedeného výzkumu a doporučením, která by byla vhodná, aby organizace zavedla. Tato doporučení může vést k větší motivaci, spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců, což by mělo vliv i na zlepšení jejich pracovního nasazení a výkonu. Tímto by společnost mohla dosáhnout vyšší efektivity a konkurenceschopnosti na trhu práce.

1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z POHLEDU PRÁVA

V roce 1992 byly v české legislativě zavedeny dva základní systémy pro odměňování zaměstnanců, které regulovaly zákony č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměnách za pracovní pohotovost a průměrném výdělku a č. 143/1992 Sb. o platech a odměnách za pracovní pohotovost v rozpočtových a jiných organizacích a orgánech. Tyto zákony byly zrušeny v roce 2007 a nahrazeny zákonem č. 262/2006 Sb., známým jako Zákoník práce, který stanovuje pravidla pro platby a mzdy. Odměňování zaměstnanců je dále upraveno zákonem č. 118/2000 Sb. O ochraně zaměstnanců v případě platební neschopnosti zaměstnavatele a zákonem č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání (Horváthová, Čopíková, 2014).

Podle českého zákonodárství je odměna vnímána jako služba, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za jeho vykonanou práci. Z toho vyplývá, že nárok na odměnu zaměstnanci nevzniká uzavřením pracovněprávní smlouvy, ale vykonáním práce, která byla již předem domluvena (Pichrt, Tomšej, 2020). Úzce souvisí pojmem závislá práce i pojem odměňování, který se dá definovat podle § 2 odst. 1 Zákoníku práce. Toto ustanovení se zaměřuje na „*odměňování v rámci závislé práce, kterou zaměstnanec vykonává ve vztahu ke svému nadřízenému a je povinen vykonávat práci podle pokynů zaměstnavatele*“. Dále tento paragraf ve svém druhém odstavci uvádí, že „*zaměstnanec koná závislou práci pro zaměstnavatele za mzdu, plat nebo odměnu. Odměna za vykonanou práci je poskytována na účet a za náklady zaměstnavatele. Závislá práce se vykonává v pracovní době, na pracovišti nebo jiném místě, které je přímo určeno zaměstnavatelem*“ (Zákoník práce, 2006).

Podle § 7 Zákoníku práce „*je zaměstnavatelem fyzická osoba, pro kterou se jiná fyzická osoba zavázala vykonávat práci v závislém pracovním vztahu*“. Podle stejného ustanovení § 6 Zákoníku práce „*se zaměstnancem rozumí fyzická osoba, která se váže k výkonu závislé práce v rámci základního pracovněprávního vztahu*“ (Zákoník práce, 2006).

Podle § 109 Zákoníku práce je možné najít definici odměny za závislou práci. Specifikace závislé práce a její podmínky jsou uvedeny v § 3 Zákoníku práce. Závislá práce vyžaduje, aby zaměstnanec vykonával určitou práci (Zákoník práce, 2006):

- „*osobně*“;
- „*soustavně*“;
- „*jménem zaměstnavatele*“;
- „*dle jeho pokynů*“;

- „v podřízeném vztahu vůči zaměstnavateli“.

Z uvedených znaků vyplývá, že i když odměna není explicitně stanovena, zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci odměnu za jeho práci. Odměna je jedním ze základních znaků vzniku pracovněprávního vztahu (Zákoník práce, 2006).

1.1 Odměňování za práci

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci odměnu za jeho práci, která musí být spravedlivá a stanovena v souladu s právními předpisy. Odměna může být poskytnuta ve formě finanční odměny nebo jako součást mzdy, avšak vždy musí být dodržena minimální mzda a termíny pro vyplacení. Je důležité, aby byl poměr odměny k odvedené práci vnímán objektivně a aby zaměstnanec měl jasné pochopení o tom, za co byla odměna udělena. Existuje několik definic odměny (Hrabcová, 2015):

- v prvním významu je odměna spojena s odměňováním pracovních výkonů;
- z hlediska Zákoníku práce je odměna udělována za pracovní činnost závislou na zaměstnavateli;
- může rovněž být interpretována jako finanční odměna za vykonanou pracovní činnost;
- v užším slova smyslu lze odměnu charakterizovat jako složku mzdy, na kterou zaměstnanec nemá automaticky nárok.

V českém právním řádu jsou stanoveny tři základní formy odměny, které jsou regulovány zákonem. Jedná se o mzdu, plat a odměnu z dohody. Všechny tyto odměny mají v pracovněprávním vztahu určité funkce, především (Hrabcová, 2015):

- **motivační** – hlavním cílem této funkce je motivovat zaměstnance k co nejlepším pracovním výsledkům;
- **regulační** – tato funkce reguluje výši mezd, čímž stanovuje tržní hodnotu práce;
- **kompensační** – jedná se o vykompenzování času zaměstnance za dobu, kterou stráví v práci;
- **sociální** – odměna je pro zaměstnance důležitá pro živobytí. Zde je důležitá právní úprava minimální mzdy či např. ochrana zaměstnance v době pracovní neschopnosti;
- **legislativně technickou** – jedná se o odpovědnost zaměstnance, která je přímo úměrná jeho mzdě.

1.2 Zásady pracovního práva související s odměňováním

Právní princip definuje jako základní pravidlo, jež tvoří základ pro jednotlivé právní instituty, právní řád a zákony. Mimo obecné principy pracovního práva se v otázce odměňování zaměstnanců řeší tyto specifické principy (Kubů, Hungr, Osina, 2007):

- „*princip spravedlivé odměny za vykonanou práci*“;
- „*smluvní princip*“;
- „*princip ochrany mzdy*“;
- „*princip dvojího systému odměňování*“.

Tyto právní principy mají klíčový význam z několika důvodů. Hlavně slouží jako směrnice při tvorbě zákonů a při uplatňování pracovněprávního práva. Tyto principy představují určitý rámec, který je důležitý pro práci zákonodárců. Jejich aplikace je následně nezbytná k vyplňování právních mezer (Kubů, Hungr, Osina, 2007).

1.2.1 Princip spravedlivé odměny za vykonanou práci

Spravedlivá odměna za práci je zakotvena v Listině základních práv a svobod v článku 28 a má za cíl zajistit, aby zaměstnanci byli odměňováni za svou práci spravedlivě a s ohledem na jejich schopnosti, dovednosti, pracovní výkon a pracovní nasazení. Tím se zamezuje nejen nerovnému zacházení mezi zaměstnanci, ale také se podporuje jejich motivace k práci a jejich výkonnost. Odměnou se nemyslí pouze mzda, plat nebo jiné finanční odměny, ale také bonusy z dohod, odměny za dlouhodobou práci, bonusy za pracovní nasazení nebo odstupné při ukončení pracovního poměru (Šubrt, 2007).

Princip spravedlivé odměny za práci je zakotven v Zákoníku práce, který zaručuje zaměstnancům rovné zacházení a brání diskriminaci. Jestliže zaměstnavatel nedodržuje spravedlivé odměňování zaměstnanců za stejnou práci, porušuje princip rovného zacházení. Princip spravedlivého odměňování a zákaz diskriminace jsou spolu navzájem spjaty a doplňují se. Při spravedlivé odměně je ovšem důležité poznamenat, že její právní úprava myslí také na zaměstnavatele, a to tak, že mají právo na diferenciaci mzdy. V otázce spravedlivé odměny je zapotřebí si rovněž uvědomit, že právě ta spravedlnost v odměňování zaměstnanců, je mnohdy velmi subjektivní (Šubrt, 2007).

Naše legislativa, týkající se uplatňování principu spravedlivé odměny je odvozena z mezinárodního práva, jež je pro Českou republiku buď přímo závazné, nebo zprostředkovaně závazné. Existuje několik mezinárodních dokumentů, které se zabývají spravedlivým

odměňováním zaměstnanců a jsou zakotveny v dokumentech Organizace spojených národů, v Radě Evropy, v Mezinárodní organizaci práce či v legislativě Evropské unie. Pro účely této práce jsou níže uvedeny jen některý z těchto dokumentů, jedná se o (Štangová, 2010):

- „*směrnice Rady č. 2000/78/ES*“ - upravuje rovné zacházení v pracovním prostředí;
- „*směrnice Rady č. 2000/43/ES*“ - zajišťuje rovné zacházení nezávisle na rasovém či etnickém původu;
- „*směrnice 2006/54/ES*“ - sjednocuje právní předpisy členských států v oblasti stejné odměny pro muže a ženy za práci stejné hodnoty;
- „*Listina základních práv EU a Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech*“ - garantují rovnost odměňování a práv na spravedlivé pracovní podmínky;
- „*úmluva Mezinárodní organizace práce*“ - konkrétně úmluva č. 95, upravuje ochranu mzdy a zajišťuje spravedlivou odměnu za práci.

Dále úmluva č. 100, která pojednává o rovném odměňování. Je zde také stěžejní úmluva č. 101, která zaručuje rovnost mzdy na základě rasy, barvy pleti, pohlaví, náboženství, politického vyznání, aj.

Podle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce, je zaměstnanci zaručeno právo na spravedlivou odměnu za jeho práci. Tento zákon nestanovuje přímo definici spravedlivé odměny, avšak obsahuje ustanovení, která na ni odkazují, jako je např. § 109 odst. 1., který uvádí, že mezi hlavní principy pracovněprávních vztahů patří poskytování stejné mzdy nebo jiných finančních a nepeněžitých odměn za stejnou práci. Tím se potvrzuje, že princip spravedlivé odměny platí pro veškeré odměny, které zaměstnanec obdrží za svou práci dle tohoto zákona. V legislativní úpravě rovného zacházení a spravedlivé odměny lze vyčíst také zásadu, že za rozdílnou práci, zaměstnancům náleží rozdílná odměna. Princip spravedlivé odměny nemyslí pouze na rozdíl mezi muži a ženami, ale vztahuje se na všechny zaměstnance (Šubrt, 2007).

1.2.2 Smluvní princip

Smluvní princip je v pracovněprávních vztazích naprosto stěžejní a jasně říká, že to, co není výslovně dovoleno, je zakázáno. Zákoník práce umožňuje zaměstnavateli upravit různé záležitosti, týkající se pracovněprávní smlouvy. Toto dovoluje § 4a Zákoníku práce, který vymezuje možné úpravy práv a povinností, a to buď individuální, nebo kolektivní smlouvou či vnitřním předpisem. Tyto úpravy je možné vytvořit pouze v případě, že je zákon výslovně

nezakazuje. Jakékoli smluvní změny musí být odsouhlaseny přímo zaměstnancem, v opačném případě nejsou platné (Roučková, Horna, 2020).

Zákonem č. 365/2011 Sb. s účinností od 1. 1. 2012, byl novelizován Zákoník práce, který upravuje klíčové principy nejen pro odměňování, ale pro celý pracovněprávní obor. Podle Zákoníku práce je spravedlivé odměňování, rovné zacházení a zákaz diskriminace stanovené v § 1a hodnotami, které chrání veřejný pořádek. Mezi zásady spojené s odměňováním patří např. zásada úplatnosti práce stanovená v § 2 odst. 2 Zákoníku práce (Bělina, 2019).

1.2.3 Princip ochrany mzdy

Jak je všeobecně známo, mzda představuje nárokovou odměnu zaměstnance za odvedenou práci. Ochrany mzdy je princip, který slouží k tomu, aby tento výše zmíněný nárok na obdržení mzdy garantoval. Odměna za práci patří mezi hlavní cíl zaměstnance, proč vůbec uzavírá pracovněprávní vztah. V tomto smyslu o ochraně mzdy lze hovořit také jako o alimentární funkci mzdy. Princip ochrany mzdy zahrnuje ochranu jak minimální mzdy, tak i již dosažené mzdy zaměstnance (Tomší, 2007).

OCHRANA MINIMÁLNÍ VÝŠE MZDY

Ochrana minimální mzdy se aplikuje již při uzavírání pracovní smlouvy, kdy zaměstnanec a zaměstnavatel při dojednávání mzdových podmínek respektují minimální výši mzdy. Ačkoli existuje smluvní volnost, ta se týká pouze výše mzdy, naopak co se týká minimální mzdy, tak zde právě funguje ochrana minimální výše mzdy, která garantuje její minimální výši. Zjednodušeně lze říci, že existuje jakási minimální cena práce, který zaměstnanec musí dostat. Důvodem tohoto principu je především zaručit zaměstnanci tzv. ochranu před hmotnou nouzí. Ochrana této minimální mzdy zajišťuje (Hrabcová, 2015):

- „zákonem ustanovená minimální mzda“;
- „zaručená mzda“;
- „příplatky, které jsou dané zákonem“;
- „minimální odměna, která je poskytována za pracovní pohotovost“.

OCHRANA SPLATNÉ MZDY

Ochrana splatné mzdy zajišťuje, že zaměstnanec obdrží mzdu, na kterou má nárok a je chráněn před možnou újmou způsobenou zaměstnavatelem nebo jinou třetí stranou. Ochrana se obvykle zaměřuje na (Tomší, 2007):

- zamezení neprávem uděleným srážkám z mzdy,
- zajištění včasné výplaty mzdy,
- ochranu nároků na mzdu v situaci, kdy zaměstnavatel není schopen mzdu vyplatit.

1.2.4 Princip dvojího systému odměňování

Dvojí systém odměňování má své kořeny již v době socializace. Když se tvořila novější a komplexnější legislativa k otázce odměňování. Byla brána v potaz především rozdílnost zdrojů, ze kterých byly odměny financovány. Rozhodnutí o optimální liberalizaci legislativy bylo závislé na typu zaměstnavatele a obsahovalo kombinaci fakultativních a kogentních norem. Tento přístup vedl k rozdělení systému odměňování zaměstnanců na dvě zcela odlišné skupiny. Jednalo se o zaměstnance, kteří byli odměňováni v režimu mzdy a dále pak zaměstnance odměňované v režimu platu. Zjednodušeně lze tedy říci, že se jedná o legislativní definování odměňování formou mzdy (podnikatelský sektor) a formou platu (státní správa) (Pichrt, 2021).

ODMĚŇOVÁNÍ V PODNIKATELSKÉ SFÉŘE

Finanční prostředky na vyplácení mzdy si zajišťuje podnikatel zcela sám, ze svých zdrojů, obvykle vlastní podnikatelské činnosti. Díky tomuto zásadně determinuje nejen náklady, ale rovněž zisk firmy. Z tohoto důvodu bylo zapotřebí zvolit plně liberalizační koncepci odměňování (Pichrt, Tomšej, 2020).

V podnikatelské sféře existuje poměrně velká smluvní volnost v oblasti mezd a vzniku trhu práce. Lze říci, že maximální výše mzdy je v této sféře takřka neomezená a záleží pouze na smluvní dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Pichrt, 2021).

ODMĚŇOVÁNÍ VE STÁTNÍ SFÉŘE

Co se týče odměňování ve státní sféře, tak zde je důležité si uvědomit, že peníze, které jsou vynaloženy na platy lze označit za veřejné peníze. Z tohoto důvodu je více než žádoucí, aby byl nastaven adekvátní systém odměňování z těchto prostředků tak, aby nedocházelo k jeho zneužívání. Právní regulace platů se převážně opírá o závazné pravidlo odměňování s cílem chránit veřejné finance, které slouží jako zdroj platů (Hrabcová, 2015).

Legislativa stanoví výši platu na základě platových tarifů, nadstandardních složek a pravidel pro zohlednění kvalifikačních požadavků zaměstnance. Legislativa rovněž omezuje vyplácení odměn, a to stanovenými limity (Pichrt, 2021).

1.2.5 Zásada úplatnosti

Základní podmínka výkonu závislé práce je odměna. V případě, že práce je vykonávána bez úplaty, tedy mzdy nebo platu, nejedná se o závislou práci, dle Zákoníku práce a nelze tak hovořit o pracovněprávním vztahu. Zaměstnanec tedy dle zásady úplatnosti musí vykonat předem sjednanou práci, za kterou poté dostane mzdu, včetně příplatků, prémie, odměn, aj. (Kahle, Bělina, Pichrt a kol., 2017).

Zákoník práce v souvislosti se mzdou specifikuje také další finanční plnění, jako jsou příplatky a doplatky. V rámci těchto finančních položek zaměstnavatel bere ohled na namáhavost a obtížnost práce, odpovědnost za práci, složitost pracovního úkolu apod. Mezi finanční plnění, která se za mzdu nepovažují, jsou například náhrady mzdy, odměny za pracovní pohotovost, odměny při životním jubileu, aj. (Bělina, 2019).

1.2.6 Zásada rovného zacházení a zákazu diskriminace

Zásada rovného zacházení a zákazu diskriminace je jednou ze základních zásad ústavního pořádku České republiky, a to nejen v otázce odměňování. Její legislativní uchopení se prolíná celým právním řádem. V Zákoníku práce lze tato zásada nalézt v ustanovení § 16. Otázka rovného zacházení a zákaz diskriminace je rovněž přímo ukotvena v antidiskriminačním zákoně (Roučková, Horna, 2020). Diskriminace je jednání zaměstnavatele vůči zaměstnanci, které vede k jejich přímému nebo nepřímému znevýhodnění ve srovnání s ostatními pracovníky, a je motivováno diskriminačními znaky stanovenými zákonem. Princip rovného zacházení není pouze o zákazu diskriminace v pracovním právu, ale zahrnuje širší kontext. Jedná se o základní princip, který vyžaduje spravedlivé jednání zaměstnavatele vůči všem zaměstnancům bez ohledu na jejich osobní charakteristiky. Diskriminace zaměstnanců, buď přímá nebo nepřímá, je zakázána a zaměstnavatel má povinnost jednat férově ve stejných nebo podobných situacích. Diskriminace zaměřená přímo na zaměstnance nebo skupinu zaměstnanců na základě určitých diskriminačních znaků je považována za nepřijatelné jednání. Přímá diskriminace je jednání, které způsobuje škodu zaměstnanci nebo skupině zaměstnanců na základě stanovených diskriminačních znaků. Nepřímá diskriminace se projevuje negativním dopadem na jedince bez zjevného základu v diskriminačním znaku. Zákoník práce má v sobě obsažen širší výčet diskriminačních znaků než antidiskriminační zákon. Zákaz diskriminace nalezneme v ustanovení § 16 odst. 2 Zákoníku práce (Kahle, Bělina, Pichrt a kol., 2017).

1.3 Odměňování dle Zákoníku práce

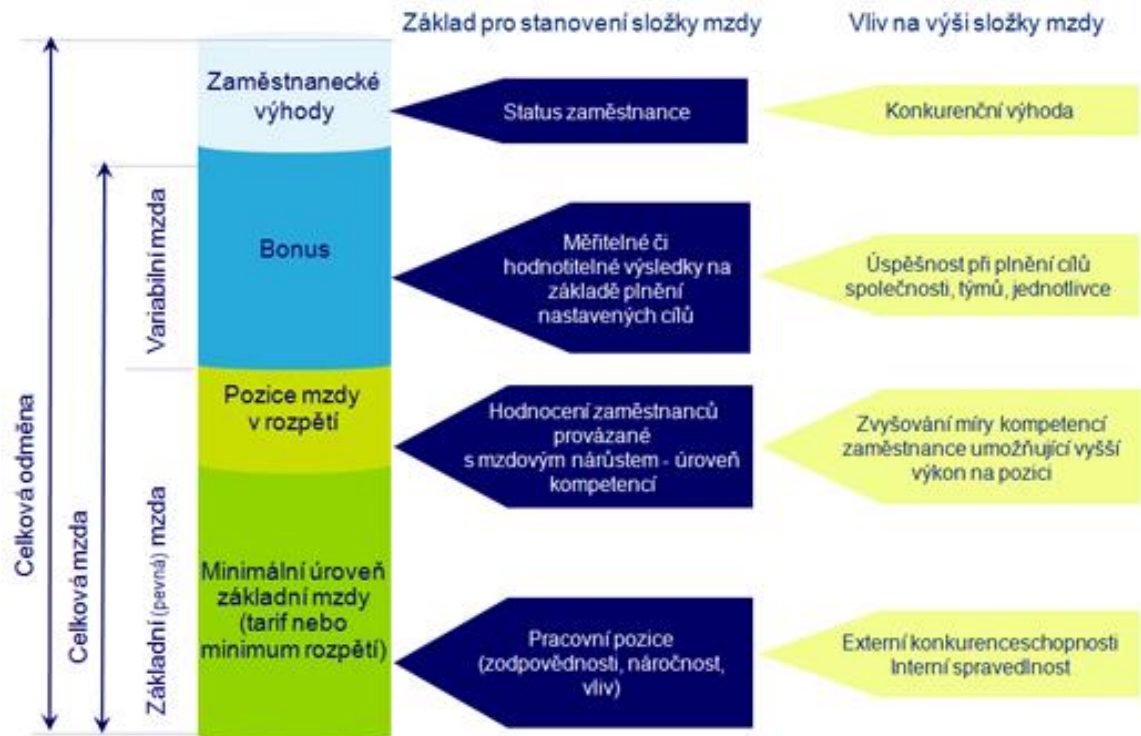
Způsoby odměňování pracovníka za vykonanou práci jsou jasně definovány v § 9 Zákoníku práce, který se zaměřuje jak na plat, tak na mzdu (Zákoník práce, 2006).

Minimální mzda je stanovena v § 111 Zákoníku práce jako nejnižší odměna za pracovní činnost, zatímco zaručená mzda podle § 112 je právem zaměstnance na mzdu vyplývající z různých pramenů (Zákoníku práce, 2006).

Mzdová ustanovení § 114 - § 119 upravují platbu za práci vykonanou v specifických situacích, např. práci přesčas, práci ve státním svátku, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí, práci v sobotu a neděli a možnost naturální mzdy, kdy zaměstnanec může dostat finanční odměnu nebo výrobky a služby (Zákoník práce, 2006).

Tarify platů jsou stanoveny v § 123 Zákoníku práce a další příplatky jsou upraveny v paragrafech § 124 - § 135. Těmito příplatky může být např. odměna za práci v noci, o víkendu, přesčas nebo ve ztížených podmínkách, stejně jako osobní příplatek (Zákoník práce, 2006).

Podle § 140 Zákoníku práce zaměstnanci náleží požadovaná odměna za pracovní pohotovost ve výši minimálně 10 % průměrného výdělku za tento pracovní režim.



Obrázek 1: Vztah zaměstnance a jeho mzdy

Zdroj: Řízení a hodnocení výkonu osob z cílové skupiny, 2024

Obrázek 1 ukazuje vztah zaměstnance a jeho mzdy. Vzájemný poměr složek mzdy, který dotváří celkovou odměnu zaměstnance se může lišit podle pracovní pozice zaměstnance, pracovních povinností zaměstnance, postavení v pracovní struktuře nebo podle jeho náplně či zařazení v pracovní hierarchii.

1.3.1 Princip dvojího systému odměňování

Zákoník práce ve svém § 109 odst. 1 stanovuje, které formy odměny jsou možné pro zaměstnance, jako např. mzda, plat nebo odměna z dohody. Dalšími formami odměňování se zabývají i speciální předpisy, jako je např. zákon č. 201/1997 Sb., kterým se upravují platy a další benefity pro státní zástupce a zároveň mění a doplňuje zákon č. 143/1992 Sb., který stanoví platy a odměny za pracovní pohotovost v rozpočtových a dalších organizacích. Mezi těmito odměnami jsou i náhrady za mzdu, cestovné, odstupné, odměny za pracovní pohotovost, služební mobil a automobil (Rothová, 2019).

MZDA

Podle ustanovení § 109 odst. 2 Zákoníku práce se mzdou rozumí „peněžní nebo věcné plnění, které zaměstnavatel přímo poskytuje zaměstnanci za vykonanou práci“. Zákon neupravuje konkrétní výši mzdy, ale stanovuje minimální úroveň, zaručenost a dodržování zásady rovného odměňování. Mzda se zpravidla předem smluvně sjednává (Rothová, Bělina, Drápal a kol., 2019).

PLAT

Legislativní ukotvení, týkající se peněžního plnění platu je téměř shodné s legislativním ukotvením peněžního plnění mzdy. Jediný rozdíl mezi platem a mzdou je subjekt, který poskytuje obě formy odměny. Jedná se o následující subjekty (Rothová, Bělina, Drápal a kol., 2019):

- „organizační složky státu“;
- „územní samosprávný celek“;
- „státní fond“;
- „příspěvkové organizace“;
- „školská právnická osoba“;
- „regionální rada regionu soudržnosti“.

Vymezení výše platu je obsaženo nejen v Zákoníku práce, ale také v nařízení vlády č. 341/2017 Sb., které upravuje platové poměry zaměstnanců ve veřejných službách. Ve státní

sféře je plat obvykle stanoven tabulkově a nelze ho tedy dohodnout smluvně. Existuje 16 platových tříd, které jsou určeny podle druhu práce uvedené v pracovní smlouvě a zařazené v katalogu prací. Výše platu se dále odvíjí od platového stupně, tedy od délky praxe, péče o dítě, vojenské služby apod. (Roučková Horna, 2020).

Rozdíl mezi platem a mzdou je ten, že mzda má legislativně volnější ukotvení, zatímco plat je postaven na výrazné kognitivnosti. Plat je striktněji vymezen především z důvodu, že jeho prostředky jsou čerpány ze státního rozpočtu, zatímco prostředky na mzdu jsou poskytovány od soukromých vlastníků-podnikatelů (Roučková Horna, 2020).

Určení platu zaměstnanců je ukotveno v ustanovení § 123 odst. 2 Zákoníku práce, který zaměstnance zařazuje do platové třídy, která je vymezena katalogem prací, a to dle nařízení vlády č. 469/2002 Sb. Významným legislativním dokumentem, který určuje zařazení zaměstnanců do platové třídy, je nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových podmínkách zaměstnanců ve veřejné správě a službách (Tomšej, 2021).

ODMĚNA Z DOHODY

Paragraf 109 Zákoníku práce v českém právním prostředí stanoví odměnu za vykonanou práci jako „*finanční kompenzaci poskytovanou zaměstnavatelem zaměstnanci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti*“. Tato odměna je specificky upravená v § 74 až § 77 Zákoníku práce a představuje formu peněžitého plnění (Tomšej, 2021). Pracovněprávní vztah je uzavřen na základě smlouvy nebo dohody (Roučková Horna, 2020).

1.3.2 Princip ochrany mzdy

Princip ochrany mzdy zaručuje zaměstnancům právo na minimální mzdu za vykonanou práci (Procházka, Valentová a kol., 2018).

MINIMÁLNÍ MZDA

Podle § 111 Zákoníku práce je Institut minimální mzdy určen jako „*minimální mzda, kterou má zaměstnanec nárok obdržet od zaměstnavatele za svou práci v pracovněprávním vztahu*“. Konkrétní výše minimální mzdy je dále stanovena v nařízení vlády č. 567/2006 Sb. (Procházka, Valentová a kol., 2018).

Stanovení minimální mzdy má za účel zajistit sociální ochranu zaměstnanců tím, že zabraňuje tomu, aby jejich plat byl nižší než obecně přijatelné minimum. Minimální mzda by měla být dostatečná na to, aby zaměstnanec mohl pokrýt základní životní náklady a žít důstojně. Společensky akceptovatelná úroveň je taková úroveň, ve které si zaměstnanec může

dovolit koupit potřeby základní životní potřeby a zajistit tak důstojný život. Výše minimální mzdy má mít rovněž jistou motivační funkci, která občany motivuje k práci, namísto pobírání dávek ze sociálního systému (Rothová, Tomší, 2019).

ZARUČENÁ MZDA

Druhým institutem ochrany mzdy je zaručená mzda, jež je legislativně ukotvena v § 112 Zákoníku práce. Zaručená mzda zajistí, že zaměstnanci se smlouvou o platovém ohodnocení, která není upravena kolektivní smlouvou, obdrží minimální mzdu, která je stanovena zákonem a nesmí být nižší než minimální mzda. Mzda je rozdělena do osmi skupin od minimální mzdy až po dvojnásobek této mzdy (Procházka, Valentová a kol., 2018). Pokud je ve smlouvě zaměstnanec stanovena odměna nižší, než minimální nebo zaručená mzda, musí zaměstnavatel doplatit rozdíl (Havelková, 2007).

Tabulka níže uvádí minimální mzdy zaručené pro týdenní pracovní dobu 40 hodin v roce 2024 podle složitosti, míry odpovědnosti a namáhavosti práce (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2024).

Tabulka 1: Nejnižší úrovně zaručené mzdy v roce 2023 a 2024

Skupina prací	Rok 2024		Rok 2023	
	<i>Kč/měsíc</i>	<i>Kč/hodinu</i>	<i>Kč/měsíc</i>	<i>Kč/hodinu</i>
1.	18.900,- Kč	112,50,- Kč	17.300,- Kč	103,80,- Kč
2.	19.500,- Kč	116,10,- Kč	17.900,- Kč	106,50,- Kč
3.	21.300,- Kč	126,80,- Kč	19.700,- Kč	117,50,- Kč
4.	21.800,- Kč	129,80,- Kč	21.800,- Kč	129,80,- Kč
5.	24.100,- Kč	143,30,- Kč	24.100,- Kč	143,30,- Kč
6.	26.600,- Kč	158,20,- Kč	26.600,- Kč	158,20,- Kč
7.	29.400,- Kč	174,70,- Kč	29.400,- Kč	174,70,- Kč
8.	37.800,- Kč	225,00,- Kč	34.600,- Kč	207,60,- Kč

Zdroj: MPSV 2024, vlastní zpracování

1.3.3 Zásada stejné odměny za stejnou práci a za práci stejné hodnoty

Princip rovné odměny za rovnou práci nebo práci stejné hodnoty, je zakotven v důrazu na rovnost platů pro všechny zaměstnance, vykonávající stejnou práci nebo práci srovnatelné hodnoty a je podporován právními normami, konkrétně § 110 Zákoníku práce. Tento zásadní princip platí bez ohledu na jakýkoliv faktor nerovnosti, jako je diskriminace či jiný druh rozdílu. Toto právo musí být zaručeno všem zaměstnancům, kteří jsou v pracovněprávním vztahu s konkrétním zaměstnavatelem. Výjimkou odlišných mezd je zaměstnávání prostřednictvím pracovních agentur u konkrétního zaměstnavatele (Róthová, Bělina, Drápal a kol., 2019). K tomu, aby byla zásada dodržena, je zapotřebí mít definovanou stejnou práci a práci stejné hodnoty (Róthová, Bělina, Drápal a kol., 2019).

1.4 Shrnutí kapitoly

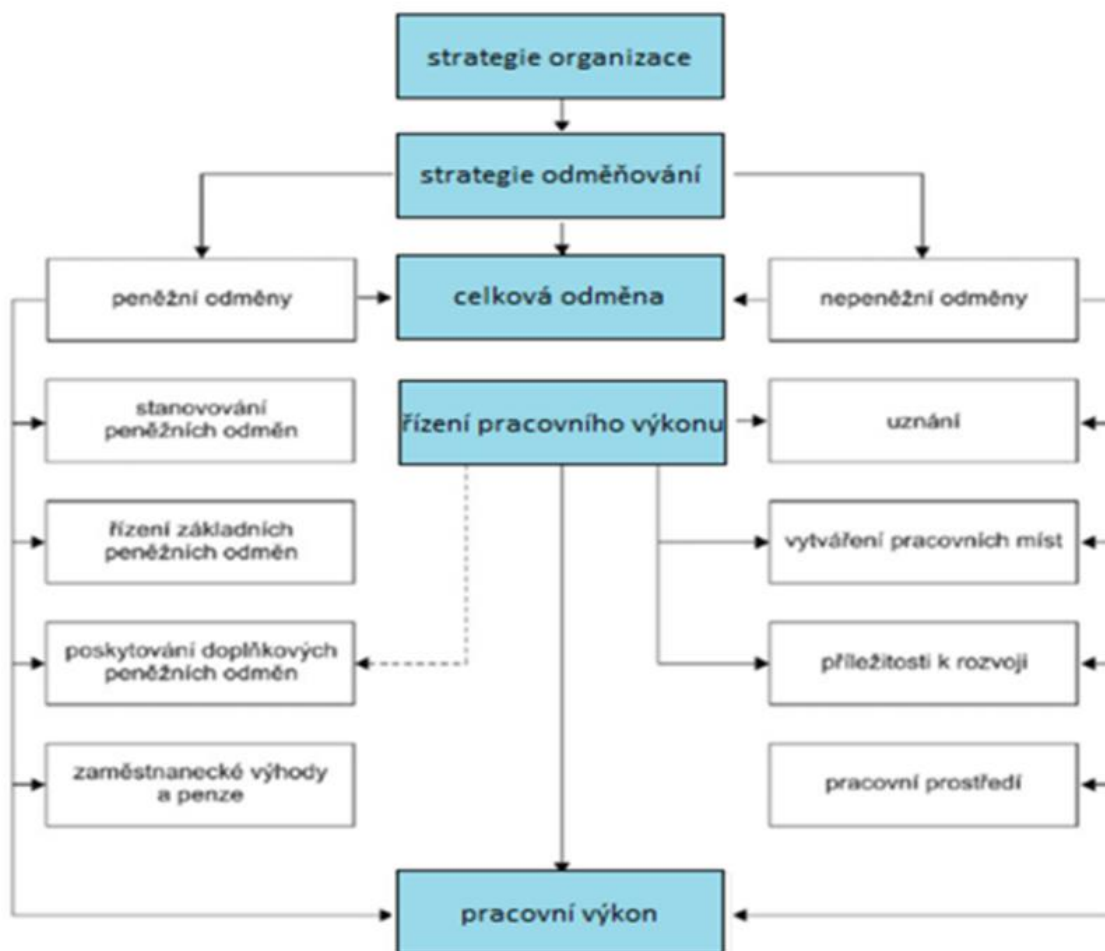
Tato kapitola se zaměřovala a na odměňování zaměstnanců z pohledu práva a pojednávala o legislativní úpravě odměňování zaměstnanců v České republice. V úvodu této kapitoly je popsáno odměňování zaměstnanců za jejich práci a je zde představena legislativa, týkající se tohoto tématu. Klíčovým právním předpisem v oblasti odměňování zaměstnanců je Zákoník práce č. 262/2006 Sb., který reguluje mzdy a platy. S ním souvisí také zákony o ochraně zaměstnanců v případě platební neschopnosti zaměstnavatele č. 118/2000 Sb. a o kolektivním vyjednávání č. 2/1991 Sb. (Horváthová, Čopíková, 2014).

Druhá část kapitoly se zaměřuje na zásady a principy pracovního práva, týkající se odměňování, jako jsou princip mzdy, dvojí odměňování, spravedlivé odměny a princip smlouvy. Také zde byly rozebrány principy úplatnosti, rovného zacházení a zákaz diskriminace.

V následující třetí části kapitoly je přesně vymezeno odměňování podle Zákoníku práce, který stanovuje pojmy jako mzda, plat, odměny z dohody, zaručená mzda, minimální mzda, příplatky a náhrady, které se vztahují ke mzdě i platu.

2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ Z POHLEDU PERSONALISTIKY

Odměňování zaměstnanců lze považovat za takový systém, který řeší vzájemné procesy a postupy mezi jednotlivými zaměstnanci ve společnosti. Na samém vrcholu odměňovacího systému je strategie organizace. Celková odměna pracovníků je tvořena dvěma složkami odměn. Jedná se o peněžní a nepeněžní složku odměny. Další velice důležitou částí, která má vliv na odměňování je řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu představuje úzkou souvislost s odměňováním zaměstnanců, který napomáhá rozhodovat o odměnách, které zaměstnanci dostanou. Prospívání společnosti je hlavním cílem odměňování zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).



Obrázek 2: Systém odměňování zaměstnanců

Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015

Řízení pracovního výkonu úzce souvisí s odměňováním pracovníků a v neposlední řadě i s hodnocením pracovníků společnosti. Pracovní výkon se obecně definuje jako výsledek vykonané práce. Tohoto výsledku zaměstnanec dosáhne v určitém časovém úseku a za předem daných podmínek (Wagnerová, 2008). Řízení pracovního výkonu je proces, který je systematický a vede ke zlepšení pracovního výkonu ve společnosti. Je zde důležité, aby pracovníci pochopili, jakého výsledku se firma snaží dosáhnout. Proto je vhodné a pro společnost a její fungování také nezbytně důležité, aby pracovníci nejen pochopili, jakých výsledků se snaží firma dosáhnout, ale také, aby se s cíli organizace ztotožnili (Váchal, Vochozka a kol., 2013).



Obrázek 3: Vztah hodnocení zaměstnance a řízení pracovního výkonu

Zdroj: Hroník, 2006

Obrázek 3 znázorňuje spojení, týkající se řízení výkonnosti zaměstnanců s hodnocením pracovníků. Důležitým faktorem pro hodnocení zaměstnanců je také samozřejmě motivace, která představuje nezbytnou součást pro fungování každého pracovníka, což následně vede k větší efektivitě a výkonnosti společnosti. Hodnocení pracovního výkonu představuje jednu z nejvíce účinných zbraní, kterou mohou zaměstnavatelé disponovat. Důležité je, aby byl systém hodnocení pracovního výkonu důkladně připravený a nachystaný. Poté se dá systém hodnocení pracovního výkonu považovat za velmi efektivní metodu řízení (Váchal, Vochozka a kol., 2013).



Obrázek 4: Hodnocení výkonu

Zdroj: (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

Hodnocení pracovního výkonu představuje jednu z nejdůležitější částí pro řízení lidských zdrojů. Úkolem personalisty je zjistit, jak se pracovníkům daří plnit své pracovní úkoly, proto je následné hodnocení zaměstnanců systematické a formální (Šenovský a kol., 2012). Pracovní výkon zaměstnanců organizace se hodnotí za pomoci personálních strategií. Na vrcholu personální strategie jsou cíle, které má každá organizace stanovena, a kterých chce docílit. Tyto cíle mají přímou souvislost s odměňováním a hodnocením zaměstnanců. Zaměřují se především na zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnanců, spokojenosti zaměstnavatele, odpovídajícího pracovního výkonu zaměstnanců aj. (Fotra, 2017).

Odměňování pracovníků není pouze finančního charakteru, ale také nefinančního. Jak je již zmíněno výše, pro odměňování zaměstnanců je důležité také jejich hodnocení. Obecně lze říci, že odměňování je rozděleno do dvou oblastí, tedy mzda/plat a odměny/benefity. Mezi vhodnou motivací pro zaměstnance lze považovat např. pochvalu, povýšení, cestovné, příspěvek na kulturu a sport, nebo např. výhodnější produkty společnosti. Aby byla odměna motivující, měla by být zaměstnanci poskytnuta v určité výši a zároveň by neměla být nijak zvlášť ohrožující pro společnost. Pro důvěryhodnost firmy je také důležité, aby odměny byly zaměstnancům poskytovány spravedlivě a odpovídaly jejich pracovnímu nasazení a výkonu (Šenovský a kol., 2012).

2.1 Metody hodnocení

Hodnocení představuje důležitou součást pro následné odměňování zaměstnanců. Důležité je, jakou metodou budou zaměstnanci hodnoceni, což závisí na výběru konkrétní firmy. U metod hodnocení je důležité brát v potaz, jaká kategorie zaměstnanců bude hodnocena, tedy zda se jedná o management či například výrobní dělníky. Metoda hodnocení zaměstnanců se vybírá také podle toho, jaké jsou ve firmě podmínky, z jakého důvodu se zaměstnanci hodnotí, jaké má firma na hodnocení zdroje nebo co od hodnocení očekává management. V hodnocení zaměstnanců je nejefektivnější využít kombinaci více metod, zpravidla se využívá sebehodnocení s jinou metodou, která je řízená druhou osobou – personalistou či přímým nadřízeným (Synek a Kislíngrová, 2010). Hlavní metodou pro hodnocení pracovníků je hodnotící dotazník. Dalšími metodami pro hodnocení pracovníků jsou hodnotící stupnice, balance scorecard a klasifikační stupnice. Dalšími tzv. doplňkovými metodami pro hodnocení pracovníků patří metoda assessment centre, sociogram, 360° zpětná vazba, manažerský audit, metoda párového srovnání, metoda klíčové události a další. V rámci kapitoly dále budou charakterizovány nejčastěji využívané metody hodnocení zaměstnanců (Wágnerová, 2005).

2.1.1 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor se řadí k metodě, která je nejvíce používaná pro hodnocení zaměstnanců. Průběh této metody spoívá v tom, že hodnotitel vede diskusi společně s hodnoceným. V této diskusi si vzájemně vymění své názory a také požadavky na pracovní výkon. Hlavním cílem této hodnotící metody vyhodnocení předcházejících období a stanovení nových cílů, kterých by chtěla společnost v budoucnosti dosáhnout (Hroník, 2006). Hodnotící rozhovor lze také definovat jako strukturovanou konverzaci, která směřuje k dohodnutým cílům, týkajícím se dalšího profesního rozvoje hodnoceného zaměstnance a oblastí, ve kterých se bude dále zdokonalovat. Jedná se o účelovou komunikaci, která vede k dohodnutým cílům o tom, jak se hodnotící zaměstnanec bude nadále v rámci zaměstnání rozvíjet, a v jakých oblastech se bude dále zlepšovat (Wágnerová, 2005). Hodnotící rozhovor se skládá z těchto fází (Pilařová, 2008):

- „*fáze přípravy na rozhovor*“,
- „*fáze samotného rozhovoru*“,
- „*fáze realizace a kontroly dohod a opatření*“.

PŘÍPRAVA NA HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Příprava na hodnotící rozhovor je velmi významnou částí, která je důležitá pro proces hodnocení zaměstnanců, do které se musí připravit jak hodnotitel, tak i hodnocený zaměstnanec. Hodnotitel si musí získat kompletní informace o požadavcích a nárocích na pracovní pozici konkrétního zaměstnance, jeho pracovních výkonech a chování. Je také důležité přemýšlet o možnostech, jak lze zlepšit pracovní výkony hodnoceného zaměstnance již před samotným hodnocením. (Pilařová, 2008).

Zaměstnanec by měl objektivně posoudit svůj pracovní výkon v hodnoceném období, srovnat ho s obvyklými pracovními výkony, zhodnotit své chování v firmě během daného období a formulovat své představy o budoucnosti (Kociánová, 2010).

ROZHOVOR

V hodnotícím rozhovoru se předem dohodne termín, místo a délka hodnotícího rozhovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným. Hodnotitel seznámí hodnoceného se strukturou rozhovoru a předají si dotazníky k přípravě a argumentaci. Samostatné hodnocení výkonu provede pouze hodnotitel na základě stanovených kritérií (Pilařová, 2008).

Hodnotící rozhovor je složen ze tří základních částí, jedná se o úvod, hlavní část a závěr. Před začátkem hodnotícího rozhovoru je důležité, aby byla navozena přátelská atmosféra. Dále se stanovuje postup, jak bude rozhovor probíhat a co bude jeho náplní. Samotná fáze rozhovoru se poté řídí předem stanovenou strukturou, při níž je potřeba dodržovat určitá pravidla. Hlavním aktérem rozhovoru je hodnotitel, který jej vede a dává prostor věnovat se všem důležitým tématům. Při hodnocení se nejprve projednávají oblasti, ve kterých se hodnotitel s hodnoceným shoduje, a až poté se zaměří na společné neshody. Hodnotící rozhovor nejprve vede hodnocený a až poté hodnotitel. Zpětná vazba pro hodnoceného by neměla být pouze kritická, ale měla by zahrnovat i pochvalu, aby zaměstnance motivovala (Pilařová, 2008).

REALIZACE A KONTROLA DOHOD A OPATŘENÍ

Pro hodnotící rozhovor je důležité, aby byly stanoveny cíle, která jsou reálně uskutečnitelné, a které se dají zkontrolovat. V případě, že by byly cíle nedosažitelné nebo nekontrolovatelné, mohlo by to vést k nepochopení hodnoceného a k pochybnostem ohledně jeho pracovního výkonu (Pilařová, 2008).

Aby byl hodnotící rozhovor efektivní, musí hodnotitel sledovat pracovní výkon hodnoceného po celou dobu hodnocení. Během tohoto období je důležité zaznamenávat,

jak úspěchy, tak chyby a negativa hodnoceného na pracovišti. Velmi důležité je také, aby byl hodnotitel schopný hodnocenému pomoci, nabídl mu nějaké řešení či například zajistil spolupráci (Dvořáková a kol., 2012).

2.1.2 Řízení podle cílů

Řízení podle cílů je jednou z hodnotících metod, kterou využívají především pracovníci ve vedoucích pozicích. Cílem této metody je, aby bylo dosaženo stanovených cílů, které byly předem definovány. Principem této metody je, aby předem definované cíle v daném hodnotícím období byly reálné a aby je vytvářeli sami zaměstnanci. Metoda řízení podle cílů zahrnuje následující kroky (Koubek, 2004):

- určení cílů,
- vytvoření plánu obsahujícího postup k dosažení cílů,
- zajištění optimálních podmínek pro úspěšné splnění cílů,
- pravidelná kontrola a hodnocení pokroku při dosahování cílů,
- provedení nezbytných korekčních opatření k dosažení cílů,
- formulace nových cílů.
- stanovení cílů,
- stanovení plánu, ve kterém bude vyjasněno, jak se cílů dosáhne,
- vytvoření vhodných podmínek pro to, aby cíle byly splněny,
- kontrola a měření toho, jak se cíle daří plnit,
- realizace potřebných opatření, které vedou k nápravě,
- vytvoření nových cílů.

Stanovené cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené (Dvořáková a kol., 2012):

S – specifické – cíle jsou jasně a konkrétně definované.

M – měřitelné – cíle lze vyhodnotit a zjistit, zda byly dosaženy.

A – akceptovatelné – cíle jsou přijatelné pro zaměstnance, kteří mají být motivováni k jejich splnění.

R – realizovatelné – je důležité, aby cíle šly splnit z hlediska finančního, časového, materiálního a lidského.

T – termínované – časově ohraničené, tedy termín, do kdy musí být cíle splněny.

2.1.3 Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice je metoda hodnocení zaměstnanců, jež se zaměřuje na minulost, tedy na výkon, který zaměstnanec již vykonal. Cílem této metody je zhodnocení jednotlivých bodů práce zaměstnance, prostřednictvím bodové škály či slovním hodnocením (Dvořáková a kol., 2012). Hodnotící stupnici lze formulovat několika možnými způsoby. Celkem je možné definovat tři možnosti, jedná se o číselné vyjádření, slovní vyjádření nebo grafické vyjádření (Kocianová, 2010). Nejčastější použití hodnotící stupnice je stupnice se třemi až šesti stupni, kdy vyšší počet bodů zaměstnance odliší ve splnění jednotlivých kritérií (Koubek, 2004). Hodnotící stupnice jsou používány především pro svou ekonomickou efektivitu, rychlost a schopnost porovnávat výsledky hodnocení zaměstnanců mezi sebou. Tato metoda je velmi vhodná pro hodnocení většího počtu pracovníků (Dvořáková a kol., 2012).

2.1.4 Neformální hodnocení

Tato metoda hodnocení je skryta v každodenní komunikaci nadřízeného s podřízeným. Týká se především komunikace, ve které nadřízený hodnotí práci svého podřízeného. Mnohdy tato metoda hodnocení probíhá a ani jeden z účastných si to neuvědomuje. V metodě neformální hodnocení se ovšem hodnotící pracovníci dopouštějí častých chyb v těchto oblastech (Bělohávek, 2017):

- nesdělují hodnoceným názor na kvalitu odvedené práce,
- často poukazují na nedostatky pracovníků a již je zapomenou pochválit za dobře odvedenou práci.

Neformálnímu hodnocení také představuje formu uznání, kdy by zaměstnanec měl být pozitivně hodnocen za vykonanou práci. Jedná se o formu hodnocení, která nestojí žádné finanční prostředky, a přesto dokáže zaměstnance správně namotivovat. V rámci uznání jsou zaměstnanci rovněž individuálně povzbuzováni a získávají pocit důležitosti a nepostradatelnosti (Dubrin, 2007).

2.1.5 Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování je známá také pod pojmem BARS metoda. Metoda posuzuje pracovníky a jejich chování na základě přístupu k práci a dodržování pracovních postupů. Každý úkol má svou stupnici od pěti do sedmi bodů, které jsou doplněny slovním komentářem pro jasnější hodnocení a porozumění zaměstnancům (Kocianová, 2010).

2.1.6 360° zpětná vazba

Jedná se o metodu hodnocení zaměstnanců, kde jsou poskytovány informace o pracovním nasazení a především výkonu, či pracovním chování zaměstnanců, kteří jsou hodnoceni. Zaměstnanec, který je hodnocený dostane kompletní zpětnou vazbu od svého nadřízeného, spolupracovníků nebo také podřízených zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že tato metoda zahrnuje různá hodnocení od různých lidí na konkrétního zaměstnance, je považována za objektivní (Dvořáková a kol., 2007). Zpětná vazba na daného zaměstnance je poskytnuta prostřednictvím dotazníků (Folwarczná, 2010).

Výsledky, vycházející z této metody hodnocení může společnost dále využít pro lepší plánování rozvoje zaměstnanců nebo dalšího školení. To vede k lepším pracovním výkonům zaměstnanců a také k lepší atmosféře ve společnosti. Vykonaná práce zaměstnanců může vést k lepší kvalitě a efektivitě. Vzhledem k tomu, že je tato metoda hodnocena anonymně, jsou výsledky pravdivé z toho důvodu, protože byly odpovědi zpracovány upřímně.

Hodnotící metoda 360° zpětná vazba disponuje i určitými nevýhodami. Jednou z hlavních nevýhod této metody je poměrně obtížná implementace do pracovních procesů ve společnosti. Důležité je, aby došlo k propojení cílů firmy a zásad hodnocení pracovníků (Folwarczná, 2010).

2.1.7 Metoda klíčové události

Metoda klíčových událostí představuje nástroj hodnocení zaměstnanců, zaměřující se na sledování chování daných pracovníků. Následně tato metoda pomáhá hodnotit úspěchy či neúspěchy zaměstnanců. Tato metoda se používá jako doplňková metoda pro hodnocení pracovníků. Hodnotící zaměstnanec si poznačuje veškeré události, tedy jak pozitivní, tak negativní, kdy mu na konci hodnotícího období vznikne jakýsi seznam, dle kterého pak může pracovníka objektivně zhodnotit (Pilařová, 2008).

2.1.8 Sebehodnocení

Sebehodnocení je metoda, kde zaměstnanec posuzuje sám sebe a svou pracovní výkonnost. Cílem tohoto procesu je umožnit zaměstnancům kriticky zhodnotit své výkony a identifikovat oblasti, ve kterých se mohou zlepšit. Jeden z hlavních problémů této metody spočívá v tom, že zaměstnanci mají tendenci být k sobě shovívaví a prezentovat se v lepším světle (Wágnerová, 2008).

2.1.9 Hodnocení pomocí dotazníku

Tuto metodu lze také nazvat jako checklist neboli seznam, ve které zaměstnanci vybírají odpovědi z několika formulací ohledně svého pracovního výkonu. Tento seznam posuzuje hodnotitel směrem k hodnocenému zaměstnanci a ve většině případů odpovídá pouze na otázky typu ANO či NE. Vyhodnocené dotazníky poté přebírají personalisté, kteří je vyhodnotí z pohledu nezávislých specialistů (Koubek, 2001).

Tento hodnotící dotazník je časově nejen velmi náročný na přípravu, ale také na vyhodnocení. Je důležité, aby se formulované otázky týkaly konkrétní pracovní pozice, tedy každý dotazník je určen konkrétní skupině zaměstnanců, nelze je plošně rozeslat (Koubek, 2001).

2.2 Možnosti odměňování

K odměňování zaměstnanců lze využít několik druhů odměn, a to jak peněžitého, tak nepeněžitého charakteru. Při odměňování je velmi důležitá nejen velikost odměny, ale také způsob, jak ji zaměstnanec dostane. V otázce odměňování je zásadní také vzájemná komunikace (Bednář, 2018). Odměny pro zaměstnance jsou určovány hodnocením, které provádí hodnotitel na základě stanovených kritérií. Typy odměn záleží na složitosti pracovního úkolu, celkovém přínosu práce pro organizaci, individuálních schopnostech zaměstnanců a dalších faktorech (Pilařová, 2008).

Odměňování pracovníků není jen o penězích, ale také o dalších odměnách, které je mohou motivovat. Je důležité propojit finanční a nefinanční složku odměny tak, aby společně tvořily komplexní motivaci pro zaměstnance. Tento koncept propojení je znázorněn na obrázku níže (Taylor, Armstrong, 2016).



Obrázek 5: Složky celkové odměny

Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015

2.2.1 Řízení celkové odměny

Amstrong a Taylor (2015) představili v oblasti personalistiky koncept celkové odměny, který se zakládá na určitých zásadách:

- uplatnění hmotných a nehmotných odměn;
- odměna je nástroj, který slouží nejen k přilákání, ale také k přijmutí a udržení kvalitních pracovníků;
- flexibilita firma související s možnostmi výběru pro zaměstnance;
- uvědomění si hodnoty odměny jak zaměstnanci, tak také zaměstnavateli.

K procesu řízení celkové odměny autoři využívají model dle společnosti Towers Perrin (Amstrong, Taylor, 2015).



Obrázek 6: Model řízení celkové odměny

Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015

Obrázek 5 znázorňuje model řízení celkové odměny. Vertikální osa popisuje hmotné a nehmotné odměny, zatímco horizontální osa rozšiřuje dělení odměn na individuální a společné. Firmy, které využívají výše zmíněný model, jsou pro zaměstnance atraktivní, jelikož je ohodnotí nejen finančně, ale také jim umožní určitý stupeň seberozvoje, kariérní posun a získání nových schopností (Armstrong, Taylor, 2015).

2.2.2 Peněžní odměny

Peněžní odměny jsou pro mnoho zaměstnanců nejvíce motivující. Jedná se o finanční, nebo také hmotnou odměnu. Základní peněžitou odměnou je plat, který je z pravidla uzavřen pracovněprávní smlouvou hned po nástupu do zaměstnání. Tato mzda ovšem z dlouhodobého hlediska již není dostatečně motivující. Motivující jsou poté až dodatkové mzdové formy odměn (Kociánová, 2010).

ZÁKLADNÍ FORMY MZDY

- **Úkolová mzda** – je odvozena od konkrétního výkonu či úkolu a lze hodnotit určitým stupněm plnění, který se odvíjí od předem stanovené normy spotřeby práce. Úkolová mzda může být motivující, co se týče výkonosti a produktivity práce (Hůla, 2004).
- **Časová mzda** – je poskytována tam, kde nelze využít úkolové mzdy, jedná se především o tvůrčí práci, řídicí práci apod. K tomu, aby byla tato mzda motivující, se velmi často přidržují doplňkové složky mzdy, jako jsou prémie, odměny, aj. Práce, za kterou náleží časová mzda, se hodnotí dle odpracovaných hodin (Vaněček a kol., 2001).

DOPLŇKOVÉ SLOŽKY MZDY

- **Provize** – nejčastěji využívána jako odměna pracovníků ve službách či v obchodním odvětví. Provize je vyplácena s ohledem na tržbu určitých prodaných položek či služeb. Velikost mzdy pracovníka se obvykle odvozuje z objemu prodeje, a to buď jako určitý procent z tržby, zisku nebo celkového obratu za dané období (Šikýř, 2016).
- **Prémie** – jsou regulovány pevnými pravidly stanovenými v prémiovém řádu, či v prémiovém listu a všichni pracovníci jsou s ním seznámeni. Tento typ peněžité odměny je vyplácen buď úkolově, nebo časově a mohou být poskytovány pravidelně či jednorázově (Macháček, 2010).
- **Odměny** – jsou velmi blízké prémie, ale mají volnější formu odměňování. Typické jsou roční odměny, vánoční odměny, odměny na dovolenou, mimořádné odměny apod. (Macháček, 2010).
- **Osobní ohodnocení** – je velmi důležité, jelikož motivuje pracovníky k lepšímu výkonu a kvalitě odvedené práce. S osobním hodnocením úzce souvisí hodnocení zaměstnanců, kdy na základě jejich pravidelného hodnocení, může dojít k navýšení osobního hodnocení. Osobní ohodnocení by mělo být založeno na kvalitě práce, nikoli na počtu roků v zaměstnání (výborný zaměstnanec může mít vyšší osobní ohodnocení,

než zaměstnanec, který je v pracovním poměru služebně dále). O osobním ohodnocení by zaměstnavatel měl rozhodovat vždy individuálně na základě dosažení předem stanovených cílů (Koubek, 2007).

- **Zaměstnanecké výhody/ benefity** – zaměstnanecké výhody patří k jedněm z důvodů, proč si zaměstnanec vybírá konkrétního zaměstnavatele. Slouží především k posílení vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Pelc, 2011).
- **Podíl na výsledcích hospodaření** – jedná se o firmy, které nabízejí doplňkovou mzdu formou podílu na zisku či celkovém výsledku hospodaření (Koubek, 2007).

2.2.3 Nepeněžní odměny

Aby byla odměna pro zaměstnance motivující, měla by být poskytnuta v určité výši, ale zároveň by neměla představovat žádné riziko pro společnost. Důležité je, aby odměny byly poskytovány transparentně, aby se zachovala důvěryhodnost firmy a nebyla narušena harmonie v týmu zaměstnanců (Urban, 2017). Zaměstnanci mohou být odměněni nejen za jejich pracovní výkon, ale také za jejich přínos pro organizaci, schopnosti, dovednosti apod. Smyslem odměňování je spravedlivé a zároveň účelné ohodnocení zaměstnanců za jejich výkon, a to v souladu s pracovněprávními předpisy (Koubek, 2015).

Nepeněžité odměňování může být zaměstnancům poskytována formou zaměstnaneckých výhod, které lze dělit dle různých kritérií (Urban, 2017):

- **sociální výhody** – zahrnují například důchodové připojištění, životní pojištění, příspěvky na rekreaci, aj.;
- **volnočasové výhody** - nabídka volnočasových aktivit, např. různé kulturní akce, sportovní akce nebo rodinné dovolení či zájezdy;
- **pracovní benefity** – jedná se především o stravenky, různé slevy na firemní produkty a služby, poskytnutí pracovního oblečení ze strany zaměstnavatele, příspěvek na dojíždění, možnosti vzdělávání atd.;
- **zaměstnanecké výhody spojené s postavením v podniku** – jedná se např. o služební telefon, služební notebook či služební automobil nebo firemní oblečení.

V posledních letech na své oblibě získává také benefit ve formě home office, tedy práce z domu. Toto je dáno především tím, že pro mnoho zaměstnanců se stává důležitější trávit čas s rodinou než fyzicky na pracovišti, především pak u žen, které zpravidla pečují ještě o malé děti. Home office může být cesta k efektivnímu sladění osobního a profesního života.

Home office se značně rozšířil především v době pandemie Covid-19, kdy jej využívala významná část pracující populace (Homfray, 2022). Sladování osobního a pracovního života, tzv. work-life balance zmiňuje také Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021), kteří jeho důležitost vidí také v legislativní opoře. Typická je například otcovská dovolená, pečovatelská dovolená nebo pružné uspořádání práce (MPSV, 2021). Odměňování zaměstnanců má svou podstatu a v řízení lidských zdrojů má svou nezastupitelnou roli, a to nejen v jejich motivaci, ale také k efektivnímu dosahování cílů celé firmy. Podstatou odměňování je (Koubek, 2007):

- zvyšování konkurenceschopnosti firmy na trhu práce;
- zajištění a následné udržení si kvalitních zaměstnanců;
- motivace pracovníků, která vede k ještě lepším pracovním výsledkům;
- ohodnocení pracovníků za jejich výsledky, snahu a loajalitu;
- zajistit přilákání kvalitních kandidátů do firmy;
- dodržovat platné právní normy;
- budovat respekt k zaměstnancům;
- zdokonalit schopnosti a odborné znalosti pracovníků;
- monitorovat pracovní výkony zaměstnanců.

Společnost si sama vybírá, jaký typ odměny použije pro své zaměstnance. Mezinárodní úřad práce zobrazuje seznam faktorů, které mohou firmám pomoci při rozhodování o systému odměňování (Kociánová, 2010; Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Tabulka 2 - Faktory, které firma bere v potaz při odměňování svých zaměstnanců

analýza a úsudek	odborná příprava a zkušenosti	řešení problémů	kontakt s lidmi a diplomacie
bystrost a dovednosti	odpovědnost za peníze a materiál	řízení a kontrola lidí	obratnost
duševní úsilí a zátěž	zařízení, evidenci a zpracování hlášení	sociální dovednosti	obtížnost práce
fyzické požadavky	odpovědný přístup k práci	soudnost (rozhodnost)	přesnost
hospodaření se zdroji	plánování a koordinace	stresující povaha práce	rizikovitost práce
iniciativa	plnění úkolů	tvořivost a úsilí	rozhodování
komplexnost v přístupu	pracovní podmínky	vzdělání	znalost práce

Zdroj: vlastní zpracování dle Srpová, Řehoř a kol., 2010

Výše uvedené nepeněžité odměny lze rozlišit podle poskytování na (Urban, 2017):

- **plošné výhody** – pro všechny zaměstnance, kdy záleží jen na nich, zda je využijí či naopak;
- **pružné výhod** – zaměstnanec využívá i opakovaně dle svých potřeb;
- kombinace plošné a pružné výhody.

2.3 Shrnutí kapitoly

Odměňování zaměstnanců patří mezi jednu ze stěžejních úkolů personalistů, kdy na základě určitých kritérií nejen hodnotí pracovní výkon svých podřízených pracovníků, ale také navrhují jejich odměňování. Odměňování zaměstnanců z pohledu personalistiky úzce souvisí s řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. Řízení pracovního výkonu je proces, který je systematický a vede ke zlepšení pracovního výkonu ve společnosti. K tomu, aby firma mohla snadněji dosahovat svých cílů, je zapotřebí, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni.

V rámci této kapitoly jsou popsány metody hodnocení zaměstnanců, které lze dělit na hlavní metody a doplňkové. Každá z metod má své výhody a nevýhody a každá je vhodná pro jiný typ kolektivu či jiný typ pracovního zařazení zaměstnance. Některé metody hodnocení jsou totiž vhodné pro hodnocení podřízených, jiné zase pro hodnocení nadřízených. V metodách hodnocení je rovněž důležité, aby s nimi byl seznámen nejen hodnotitel, ale také hodnocený, a aby se oba mohli k hodnocení vyjádřit. Některé metody jsou náročné na přípravu, čas, proces hodnocení a finance, jiné jsou naopak velmi časově i finančně úsporné a zároveň efektivní.

Tato kapitola také popisuje různé možnosti odměňování pracovníků a druhy hodnocení pracovníků. Odměňování zahrnuje několik druhů, kterými je možné zaměstnance ohodnotit, např. dle individuálních schopností pracovníků, obtížnosti pracovních úkolů a jiných. Odměňování pracovníků může mít podobu finančních odměn nebo nefinančních benefitů. Je klíčové, aby finanční a nefinanční složky odměny byly propojeny a jejich kombinace vytvářela motivující celkovou odměnu pro zaměstnance. V rámci této části práce jsou vyjmenovány a podrobněji definovány složky mzdy a její dělení na formální a neformální.

3 PRŮZKUM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PRO VYBRANOU ORGANIZACI

Zaměření praktické části výzkumu systému odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku vyžaduje pochopení klíčových aspektů, které formují a definují, jak organizace odměňuje své pracovní síly. Tato téma se ukazuje být kriticky důležitou součástí řízení lidských zdrojů, neboť efektivní a spravedlivý odměňovací systém motivuje zaměstnance nejen k vyššímu výkonu, ale přispívá také k pozitivní pracovní atmosféře a podporuje dlouhodobou udržitelnost podniku. Tato část práce se zaměří na analýzu stávajících odměňovacích strategií, jejich vlivu na pracovní morálku a produktivitu, a zkoumání, jak mohou být tyto systémy optimalizovány pro vzájemný prospěch zaměstnanců i samotného podniku. Práce se opírá o kombinaci teoretických východisek a praktických příkladů z vybraného podniku, což umožní získat komplexní pohled na problematiku odměňování v současné podnikové praxi.

3.1 Představení firmy

Vybraná firma je významným hráčem v oblasti IT technologií, se specializací na vývoj softwaru a poskytování IT služeb. Společnost souhlasila s účastí na výzkumu pod podmínkou zachování plné anonymity. Sídlo této společnosti je v Praze, což jí poskytuje strategickou polohu pro působení nejen na lokálním, ale i mezinárodním trhu. Firma byla založena před více, než 20 lety skupinou nadšených odborníků v oblasti IT a od té doby se rozrostla do pozice respektovaného jména v technologickém sektoru.

Organizace se dělí do několika oddělení. Tato jednotlivá oddělení je specifická tím, že zrcadlí různá hlediska podnikání. Na samém vrcholu společnosti stojí výkonný ředitel (CEO) organizace, který kontroluje a dohlíží na celkový chod celé společnosti. Pod výkonným ředitelem jsou další manažeři, kteří jsou vedoucími jednotlivých oddělení, na která dohlíží. Jedná se o oddělení jako vývoj, prodej a marketing, lidské zdroje, finanční oddělení a interní IT podpora. Oddělení vývoje produktu je největší a nejrozmanitější, s týmy zaměřenými na různé aspekty vývoje softwaru, od počátečního návrhu po testování a údržbu. Oddělení prodeje a marketingu se zaměřuje na komunikaci s klienty a propagaci produktů firmy, zatímco oddělení lidských zdrojů se věnuje náboru, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Společnost aktuálně zaměstnává přibližně 220 lidí, přičemž většinu tvoří softwaroví inženýři, analytici a projektoví manažeři. Dále zde působí specialisté na zákaznickou podporu, marketingoví a prodejní specialisté, HR konzultanti a finanční analytici.

Podle informací publikovaných na internetových stránkách v sekci kariéra firma nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. Tyto benefity zahrnují flexibilní pracovní dobu, možnost práce z domova, konkurenční platové ohodnocení s pravidelným hodnocením a příležitostí k růstu, komplexní zdravotní a sociální pojištění, přístup k nejnovějším technologiím a průběžné vzdělávací programy, týmové budovací akce a společenské události. Široká škála benefitů odráží snahu firmy o vytvoření podpůrného a motivujícího pracovního prostředí, které podporuje osobní i profesní rozvoj jejích zaměstnanců.

3.2 Odměňování ve firmě

Na základě interních materiálů, které firma poskytla k nahlédnutí v rámci výzkumu, lze identifikovat několik klíčových principů, zásad a pravidel, které řídí systém odměňování zaměstnanců v této společnosti. Tyto dokumenty odhalují komplexní a promyšlený přístup k odměňování, který se snaží vyvážit potřeby firmy s očekáváními a potřebami zaměstnanců.

1. Spravedlnost a transparentnost

Firma klade velký důraz na spravedlnost a transparentnost ve svém odměňovacím systému, což znamená, že všechny aspekty odměňování, včetně výše platů, bonusů a dalších benefitů, jsou stanoveny na základě objektivních kritérií, jako jsou role, zkušenosti, výkonnost a tržní standardy. Firma se snaží zajistit, aby zaměstnanci rozuměli, jak jsou jejich odměny vypočítávány, a jak mohou ovlivnit svůj výdělek prostřednictvím vlastního výkonu a profesního rozvoje.

2. Výkonnostní odměňování

Výkon je klíčovým faktorem odměňování v rámci firmy. Systém odměňování je navržen tak, aby odměňoval jednotlivce a týmy za dosažení nebo překročení stanovených cílů. Firma používá kombinaci krátkodobých a dlouhodobých motivací, včetně bonusů, provizí a akciových opcí, aby podpořila zaměstnance v dosahování vynikajících výsledků.

3. Komplexní přístup k benefitům

Společnost disponuje kromě finančních odměn i velkým množstvím nefinančních benefitů. Tyto benefity jsou mezi zaměstnanci velice oblíbené a vedou k větší spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Do nefinančních benefitů společnosti lze zahrnout např. pružnou pracovní dobu, práce z domova, rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců aj. Tyto benefity přispívají k work-life balance.

4. Pravidelné hodnocení a zpětná vazba

System odměňování je úzce spojen s pravidelným hodnocením výkonu a poskytováním konstruktivní zpětné vazby zaměstnancům. Hodnocení výkonu probíhá nejméně jednou ročně a je základem pro rozhodování o platech, povýšeních a dalších formách odměn. Cílem je zajistit, aby zaměstnanci měli jasné cíle a pochopení toho, jak jejich práce přispívá k celkovému úspěchu firmy.

5. Flexibilita a individualizace

Vzhledem k tomu, že se firma zajímá o potřeby svých zaměstnanců a je si vědoma toho, že každý zaměstnanec má jiné preference, snaží se být flexibilní. Společnost je dokonce ochotna nabídnout zaměstnancům míru individualizace. Zaměstnanci si mohou dokonce vybrat z určité škály benefitů, které nejvíce vyhovují jejich potřebám po stránce osobní i profesní.

Tento komplexní a promyšlený přístup k odměňování je klíčový pro dosahování firemních cílů, motivaci zaměstnanců a podporu jejich dlouhodobého závazku vůči firmě. Firma neustále hodnotí a upravuje svůj odměňovací systém, aby zajistila jeho relevanci a efektivitu v dynamickém obchodním prostředí.

3.3 Metodika

V rámci kvalitativní části výzkumu bude proveden rozhovor s HR manažerem firmy. Tento rozhovor bude založen na polostrukturovaném formátu, což umožní flexibilitu v otázkách a hloubku v odpovědích. Hlavním cílem rozhovoru bude získat detailní pohled na principy, strategie a výzvy související s odměňováním zaměstnanců z pohledu řízení. Budou zkoumána témata, která se týkají především struktury odměňování či rozhodovacími procesy nebo významem motivace, spokojeností zaměstnanců a v neposlední řadě adaptabilitou odměňovacího systému, zaměřujícího se na změny v organizaci i na trhu práce.

Kvantitativní část tohoto výzkumu bude uskutečňována na základě dotazníkového šetření mezi jednotlivými zaměstnanci firmy. Dotazník bude obsahovat škálu uzavřených otázek, které umožní kvantifikaci dat. Otázky budou zaměřeny na hodnocení systému odměňování zaměstnanci, jejich vnímání spravedlnosti a transparentnosti odměn, míru spokojenosti s finančními i nefinančními benefity a vliv odměňování na jejich motivaci a výkon. Cílem je shromáždit reprezentativní data, která odhalí silné stránky a potenciální nedostatky stávajícího odměňovacího systému z pohledu širokého spektra zaměstnanců.

Analýza získaných dat z obou částí výzkumu bude provedena s využitím statistických (četnost) a tematických metod. Kvalitativní data z rozhovoru budou analyzována za účelem identifikace klíčových témat a vzorců, zatímco kvantitativní data z dotazníků budou statisticky zpracována pro odhalení trendů, korelací a rozdílů v percepci různých skupin zaměstnanců. Výsledky budou interpretovány s ohledem na teoretický rámec a existující literaturu v oblasti odměňování a motivace zaměstnanců, což umožní formulovat doporučení pro zlepšení odměňovacího systému ve studované firmě.

3.3.1 Etické aspekty

Etické aspekty výzkumu definují základní postoje k mravním problémům, které se týkají vědecké práce (Ptáček, 2017). Během výzkumu ve firmě bylo pečlivě dbáno na dodržování etických principů, aby byla zajištěna integrita výzkumného procesu a ochrana všech zúčastněných stran. Zásady, které byly zvláště zdůrazněny, zahrnovaly informovaný souhlas, anonymitu a důvěrnost, spravedlnost a neškodnost. Důvody, pro které byly tyto etické aspekty považovány za klíčové, jsou následující:

Informovaný souhlas představuje druh informovaného rozhodnutí, díky kterému daný člověk vyjádří souhlas s konkrétní skutečností, resp. s provedením úkonu (Ptáček, 2017). Všem účastníkům výzkumu byly předloženy podrobné informace o cílech studie, metodách sběru dat, potenciálních rizicích a výhodách účasti. Bylo jim také sděleno, že jejich účast je dobrovolná a mohou se kdykoli rozhodnout výzkumu dále neúčastnit bez jakýchkoli negativních důsledků. Tento přístup zajišťoval, že všechny účastníky výzkumu byly plně informovány o studii a jejich účast byla založena na informovaném souhlasu.

Anonymita a důvěra – aby byla zajištěna ochrana osobních údajů účastníků, byla přijata opatření k zabezpečení anonymity a důvěrnosti jejich odpovědí. Toto zahrnovalo odstranění jakýchkoli identifikovatelných informací z dat před jejich analýzou a publikováním výsledků. Takový přístup zajišťoval, že informace poskytnuté účastníky nemohou být spojeny s konkrétními osobami, což snižovalo riziko potenciálního zneužití dat.

Neškodnost – při návrhu a provádění výzkumu bylo kladen velký důraz na minimalizaci jakéhokoli možného rizika nebo nepříjemnosti pro účastníky. To zahrnovalo nejen fyzickou, ale i psychickou a sociální neškodnost, přičemž byla přijata veškerá opatření k ochraně účastníků před potenciálními negativními důsledky účasti na studii.

Dodržování těchto etických zásad bylo zásadní pro zajištění integrity výzkumu a důvěry účastníků ve výzkumný proces. Etické přístupy chrání nejen účastníky, ale zvyšují také kvalitu a věrohodnost získaných dat a výsledků.

3.3.2 Omezení výzkumu

Výzkum systému odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě, i přes pečlivé plánování a provedení, může narazit na několik známých omezení, která mohou ovlivnit interpretaci a generalizaci jeho výsledků. Tato omezení zahrnují:

Subjektivita v odpovědích

Ačkoliv kvantitativní data z dotazníkového šetření mohou poskytnout objektivní ukazatele, odpovědi z kvalitativních rozhovorů a otevřených otázek v dotaznících mohou být subjektivně ovlivněny osobními názory a zkušenostmi účastníků. Tyto subjektivní perspektivy mohou způsobit zkreslení ve výsledcích a interpretaci.

Omezený rozsah a hloubka

Vzhledem k praktickým a časovým omezením může být výzkum omezen na určitý počet účastníků nebo na specifické oddělení či role ve firmě, což může omezit celkovou hloubku a rozsah výzkumu, což může vést k neúplnému obrazu o systému odměňování v celé organizaci.

Generalizace výsledků

Vzhledem k tomu, že se výzkum zaměřuje na jednu konkrétní firmu, mohou být jeho výsledky specifické pro dané podnikové prostředí a kulturu, což omezuje možnost generalizace zjištění na jiné organizace, zejména pokud se liší velikostí, oborem činnosti nebo geografickou polohou.

Zkreslení ve výběru účastníků

Přestože bylo usilováno o reprezentativní vzorek účastníků, existuje riziko, že došlo k nevědomému výběrovému zkreslení. To může být způsobeno například preferencí zaměstnanců s pozitivnějším nebo negativnějším postojem k odměňovacímu systému, což by mohlo ovlivnit výsledky.

Změny v čase

Odměňovací systémy a pracovní morálka se mohou časem vyvíjet, a co je relevantní v době provedení studie, nemusí nutně platit v budoucnosti. Toto omezení souvisí s dynamickou

povahou organizací a externího prostředí, které může ovlivnit dlouhodobou platnost výzkumných zjištění.

Při interpretaci výsledků a formulování závěrů bylo důležité vzít tato omezení v úvahu.

3.3.3 Výzkumné otázky

Pro zpracování výzkumu bylo vybráno pět výzkumných otázek, které pomáhají získat komplexní pohled na problematiku odměňování v současné podnikové praxi. Výzkumnými otázkami práce jsou:

VO1: „Jaký vliv má systému odměňování na produktivitu a motivaci zaměstnanců?“

Tato otázka se zaměřuje na zjištění vlivu systému odměňování v souvislosti na produktivitu a motivaci zaměstnanců. Hlavní účelem je zkoumání vlivu pracovního výkonu či spokojenosti za pomoci odměn (bez ohledu na to, zda se jedná o odměny finanční nebo nefinanční). Cílem je následně zjištění těchto aspektů na celkovou efektivitu a výkonnost této organizace.

VO2: „Cítí zaměstnanci spokojenost s dosavadním systémem odměňování? Proč ano či proč ne?“

Otázka se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců se současným odměňovacím systémem, včetně platů, bonusů, benefitů a uznání. Zjišťuje, jaké prvky odměňování jsou považovány za nejspravedlivější a nejefektivnější, a naopak, které aspekty by potřebovaly zlepšení. Klíčovým cílem je odhalit potenciální problémy a příležitosti pro zlepšení v systému odměňování.

VO3: „Jaký je vztah mezi odměňováním a firemní loajalitou zaměstnanců?“

Tato otázka zkoumá, do jaké míry ovlivňuje systém odměňování loajalitu zaměstnanců vůči firmě. Zaměřuje se na to, zda a jak odměny přispívají k dlouhodobému závazku zaměstnanců k organizaci a snižují fluktuaci pracovní síly. Cílem je prozkoumat, zda existuje přímá korelace mezi určitými typy odměn a mírou zaměstnanecké loajality.

VO4: „Jak ovlivňuje vnímání spravedlnosti v systému odměňování atmosféru a pracovní vztahy?“

Otázka se zabývá vnímáním spravedlnosti a transparentnosti odměňovacího systému mezi zaměstnanci a jeho vlivem na pracovní vztahy a atmosféru v organizaci. Zkoumá, jak vnímání spravedlivého odměňování ovlivňuje osobní vztahy, spolupráci mezi kolegy a celkovou pracovní kulturu.

VO5: „Jaké rozdíly jsou v preferencích odměn mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců?“

Účelem této otázky je především zjistit, jako jsou rozdíly odměnách, které preferují jednotlivé skupiny zaměstnanců. Jedná se o skupiny zaměstnanců především z demografického pohledu, tedy v závislosti na věk, pozici, pohlaví nebo i dobu působení ve firmě. Hlavním cílem této otázky je, zda výše uvedené demografické skupiny mají stejné preference v souvislosti s odměňováním.

3.4 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum představuje metodu vědeckého výzkumu a lze definovat jako výzkum, který se zaměřuje na vnímání jednotlivců či skupin, jak interpretují svět. Jedná se o jakýkoliv způsob výzkumu, jehož výsledky nebyly zjištěny na základě statistických či jiných metod, které by byly zjištěny na základě kvantifikace (Hendl, 2023).

Realizace rozhovoru s HR manažerem vyžadovala pečlivou přípravu, strukturovaný přístup a jasnou komunikaci, aby bylo možné efektivně shromáždit potřebné informace. Níže jsou uvedeny klíčové kroky a aspekty organizace tohoto rozhovoru.

1. Přípravná fáze

Výběr HR manažera: identifikace vhodného HR manažera pro rozhovor na základě jeho/její role a zkušeností v oblasti odměňování zaměstnanců.

- **stanovení cílů rozhovoru:** jasné definování, co má být rozhovorem dosaženo, jaké informace je potřeba shromáždit a jaké otázky budou položeny,
- **výběr témat a sestavení seznamu otázek, které budou během rozhovoru probrány a prodiskutovány:** otázky by měly být otevřené, aby podnítily podrobnou diskusi,
- **koordinace a plánování:** dohodnutí termínu a místa rozhovoru s HR manažerem.

2. Realizace rozhovoru

- **úvod:** na začátku rozhovoru bude představen účel výzkumu a způsob, jak budou informace použity. Bude zdůrazněna důležitost informovaného souhlasu a ujištění o anonymitě a důvěrnosti informací,
- **vedení rozhovoru:** rozhovor bude veden podle připraveného scénáře. Bude potřeba udělat přípravu na situaci, že se rozhovor odchýlí se od plánu, pokud diskuse otevře zajímavé téma. Během rozhovoru budou položeny otevřené otázky a HR manažerovi

bude poskytnut dostatek prostoru pro odpovědi. Pokud je bude vhodné, budou pokládány doplňující otázky pro hlubší pochopení,

- **záznam informací:** odpovědi manažera budou zaznamenány psaním. Záznam umožní přesné a objektivní zpracování informací.

3. Závěrečná fáze

- **zpracování dat:** záznam z rozhovoru bude přepsán co nejdříve, aby byla zachována přesnost a detailnost informací. Získané odpovědi budou analyzovány a budou identifikovány klíčové nálezy a vzorce,
- **zpětná vazba:** HR manažerovi bude poskytnuta zpětná vazba a shrnutí klíčových zjištění z rozhovoru.

Pro organizaci a provádění rozhovoru bude důležité dodržovat etické standardy, zajistit ochranu osobních údajů a udržovat profesionální přístup. Tímto způsobem lze maximalizovat hodnotu získaných informací pro výzkumný projekt.

3.4.1 Představení respondenta

HR manažer firmy, s kterým bude proveden rozhovor, je zkušený profesionál s rozsáhlým backgroundem v oblasti řízení lidských zdrojů, specializující se na strategické plánování, vývoj talentů a systémy odměňování. Následující profesní popis manažera představuje ideální kombinaci odborných znalostí a praktických dovedností pro hluboké pochopení a efektivní řízení lidského kapitálu ve velké technologické společnosti.

Vzdělání a certifikace

- magistr v oboru řízení lidských zdrojů z přední ekonomické univerzity, s diplomovou prací zaměřenou na motivaci a odměňování zaměstnanců,
- certifikace v oblasti profesního rozvoje a koučinku, včetně akreditovaných kurzů jako je SHRM-CP (Certified Professional) nebo CIPD.

Profesní zkušenosti

- přes 15 let zkušeností v HR v různých odvětvích, s posledních 5 let ve vedoucí pozici HR v IT sektoru,
- strategické řízení lidských zdrojů, včetně návrhu a implementace efektivních odměňovacích systémů, které podporují firemní cíle a zvyšují zaměstnaneckou spokojenost,

- vývoj a realizace programů pro rozvoj talentů a řízení kariéry, zvyšující interní mobilitu a podporující dlouhodobý růst zaměstnanců,
- zkušenosti s mezinárodním HR managementem, včetně řízení rozmanitých týmů a adaptace HR strategií na různé kulturní a právní prostředí.

Dovednosti a expertiza

- hluboké pochopení systémů odměňování a jejich vlivu na motivaci, výkonnost a loajalitu zaměstnanců,
- expertní znalosti v oblasti HR metrik a analýzy dat, umožňující kvantifikovat a optimalizovat HR procesy a rozhodnutí,
- komunikační dovednosti, klíčové pro efektivní vedení týmů, vyjednávání a řešení konfliktů,
- silné organizační dovednosti, nezbytné pro správu více projektů současně a dosahování stanovených cílů v dynamickém a rychle se měnícím prostředí.

HR manažer je klíčovým hráčem v leadership týmu firmy, jehož strategické a operativní dovednosti v oblasti řízení lidských zdrojů přímo přispívají k celkovému úspěchu a udržitelnému rozvoji organizace.

3.4.2 Interview

Otázka č.1: *Mohl byste nejprve přiblížit, jak je ve vaší firmě zajištěno odměňování za práci z pohledu právních předpisů?*

Odpověď č.1: Samozřejmě, v naší firmě pečlivě dodržujeme všechny předpisy a zákony týkající se odměňování. To zahrnuje zásady pracovního práva, jako je spravedlivá odměna za vykonanou práci a ochrana mzdy. Všechny pracovní smlouvy jsou sestaveny tak, aby respektovaly smluvní principy a zároveň zajišťovaly ochranu práv našich zaměstnanců.

Otázka č. 2: *Jak je v praxi aplikován princip spravedlivé odměny a jak se ujistíte, že je dodržován?*

Odpověď č. 2: Princip spravedlivé odměny je pro nás klíčový. Odměny stanovujeme na základě pečlivého hodnocení role, odpovědnosti a výkonnosti jednotlivce, stejně jako tržních standardů. K tomu pravidelně sledujeme a hodnotíme trh práce, abychom zajistili, že naše odměny jsou konkurenční a spravedlivé. Pro transparentnost a dodržení tohoto principu se také uchylujeme k pravidelným revizím platů a odměn.

Otázka č. 3: *A jakým způsobem řešíte zásadu rovného zacházení a zákazu diskriminace ve vaší odměňovací politice?*

Odpověď č. 3: Rovné zacházení je u nás základ. Všechny naše HR procesy, včetně odměňování, jsou navrženy tak, aby byly zcela transparentní a objektivní. To znamená, že máme jasná a měřitelná kritéria pro hodnocení výkonnosti, která aplikujeme konzistentně na všechny zaměstnance, bez ohledu na pohlaví, věk, etnický původ nebo jakýkoli jiný diskriminační faktor.

Otázka č. 4: *Mohli byste poskytnout přehled o metodách hodnocení výkonnosti, které ve vaší firmě používáte?*

Odpověď č. 4: Samozřejmě, používáme řadu metod, včetně hodnotících rozhovorů, řízení podle cílů a 360° zpětné vazby. Tyto metody nám umožňují získat komplexní pohled na výkonnost zaměstnanců z různých perspektiv, což je klíčové pro spravedlivé a objektivní hodnocení.

Otázka č. 5: *Jaké možnosti odměňování nabízíte vašim zaměstnancům, jakým způsobem je rozlišujete?*

Odpověď č. 5: Nabízíme širokou škálu odměn, které zahrnují jak peněžní, tak nepeněžní benefity. Peněžní odměny zahrnují konkurenční základní mzdy, bonusy za výkon a podíly na zisku. Do odměn nepeněžního charakteru lze zahrnout např. pružnou pracovní dobu, práci z domu nebo rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Věříme, že kombinace obou typů odměn je nejlepší pro motivaci a celkovou spokojenost našich zaměstnanců.

Otázka č. 6: *Jak často probíhá ve firmě hodnocení výkonnosti a revize odměn?*

Odpověď č. 6: Hodnocení výkonnosti provádíme jednou ročně jako součást našeho pravidelného procesu. To nám umožňuje systematicky přezkoumat a aktualizovat odměny našich zaměstnanců v souladu s jejich výkonem a tržními trendy. Kromě toho podporujeme kontinuální zpětnou vazbu během celého roku, aby se zaměstnanci mohli neustále rozvíjet a zlepšovat.

Otázka č. 7: *Jaká kritéria jsou klíčová při určování výše odměn a bonusů?*

Odpověď č. 7: Naše kritéria zahrnují několik faktorů, jako je individuální výkon, přínos týmu a dosažení cílů firmy. Rovněž zohledňujeme tržní hodnotu pozice a interní rovnováhu, abychom zajistili spravedlivé a konkurenční odměňování. Důraz je kladen na transparentnost a objektivitu v těchto procesech.

Otázka č. 8: *Můžete vysvětlit, jak funguje princip dvojího systému odměňování ve vaší organizaci?*

Odpověď č. 8: Ve firmě princip dvojího systému odměňování kombinuje základní mzdu s variabilními složkami odměn, jako jsou bonusy a podíly na zisku. Tato struktura nám umožňuje odměňovat zaměstnance nejen za jejich běžný výkon, ale také za mimořádné přínosy a dosažení klíčových firemních cílů.

Otázka č. 9: *Jaká opatření přijímáte, abyste zajistili, že vaše odměňovací politika je v souladu s principem ochrany mzdy?*

Odpověď č. 9: Všechny naše odměňovací praktiky jsou pečlivě navrženy tak, aby byly v souladu s legislativou a principy ochrany mzdy. To znamená, že zajistíme včasné a správné vyplácení mezd a odměn, a také dodržujeme všechny regulace týkající se minimální mzdy, přesčasů a jiných právních požadavků. Důraz je kladen na transparentnost a spravedlnost v celém procesu.

Otázka č. 10: *Jaký význam má pro vaši firmu zásada stejné odměny za stejnou práci a jak ji uplatňujete?*

Odpověď č. 10: Ujistíme se, že zaměstnanci vykonávající stejnou práci nebo práci stejné hodnoty jsou odměňováni rovnocenně, bez ohledu na jakékoli osobní faktory. To zahrnuje pečlivé hodnocení a kategorizaci rolí a zodpovědností, abychom zajistili spravedlivé a rovné zacházení pro všechny.

Otázka č. 11: *Jak se ujistíte, že jsou vaše odměňovací strategie v souladu s aktuálními tržními trendy?*

Odpověď č. 11: Pravidelně provádíme benchmarking platů a benefitů. To zahrnuje analýzu trhu a porovnávání našich odměn s těmi, které nabízejí podobné společnosti v našem odvětví. Tímto způsobem zajišťujeme, že naše odměňovací balíčky jsou konkurenceschopné a přitažlivé pro talentované zaměstnance.

Otázka č. 12: *Můžete říct více o procesu hodnocení výkonnosti? Jak často se hodnotí a jak se výsledky používají pro odměňování?*

Odpověď č. 12: Výkonnost hodnotíme každoročně prostřednictvím hodnotících rozhovorů a systému 360° zpětné vazby. Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě předem stanovených cílů a klíčových výkonnostních ukazatelů. Výsledky těchto hodnocení přímo ovlivňují individuální

bonusy, povýšení a další formy odměn, což zajišťuje, že odměny jsou spravedlivě distribuovány na základě výkonu.

Otázka č. 13: *Jaký je váš přístup k nepeněžním odměnám a jaké považujete za nejefektivnější pro motivaci vašich zaměstnanců?*

Odpověď č. 13: Naše nepeněžní odměny jsou navrženy tak, aby podporovaly work-life balance a osobní rozvoj našich zaměstnanců. Flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova jsou velmi ceněné. Stejně tak se zaměřujeme na profesní rozvoj, nabízíme školení a vzdělávací programy. Věříme, že investice do rozvoje a pohody našich zaměstnanců je klíčem k jejich dlouhodobé motivaci a spokojenosti.

Otázka č. 14: *Jak řešíte zásadu stejné odměny za stejnou práci? Máte mechanismy zajišťující dodržení této zásady?*

Odpověď č. 14: Absolutně, dodržování zásady stejné odměny za stejnou práci je pro nás prioritou. Máme jasné a transparentní klasifikační systémy a stupnice platů, které zajišťují, že zaměstnanci na stejných pozicích a s podobnou výkonností jsou odměňováni rovnoměrně. Tento systém pravidelně revidujeme a aktualizujeme, abychom zajistili jeho spravedlivost a aktualitu.

Otázka č. 15: *A jaké výzvy vidíte v budoucnosti v oblasti odměňování zaměstnanců? Jak se na ně chystáte reagovat?*

Odpověď č. 15: Jednou z hlavních výzev je udržení našich odměňovacích systémů v souladu s rychle se měnícím trhem práce a očekáváními zaměstnanců. Plánujeme dále zlepšovat naše metody sběru a analýzy dat, abychom lépe porozuměli potřebám našich zaměstnanců a byli schopni rychle reagovat na změny na trhu. Kromě toho se zaměřujeme na další rozvoj našich nepeněžních odměn, které hrají klíčovou roli v celkové spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Otázka č. 16: *Jaká je role zpětné vazby od zaměstnanců v procesu odměňování a jak ji získáváte?*

Odpověď č. 16: Zpětná vazba od našich zaměstnanců je neocenitelná. Získáváme ji prostřednictvím pravidelných hodnotících rozhovorů, anonymních dotazníků a našeho interního portálu pro zpětnou vazbu. Tato vazba nám umožňuje nejen lépe porozumět jejich potřebám a očekáváním, ale také identifikovat oblasti, kde můžeme náš odměňovací systém zlepšit.

Otázka č. 17: *Jaké inovace nebo změny ve vaší odměňovací strategii plánujete v blízké budoucnosti?*

Odpověď č. 17: Aktuálně pracujeme na implementaci flexibilnějších odměňovacích modelů, které lépe reflektují individuální výkonnost a přínosy zaměstnanců. Zvažujeme také rozšíření našeho portfolia benefitů, aby lépe odpovídalo rozmanitým potřebám našich zaměstnanců, a to včetně nových forem práce z domova a well-being programů.

Otázka č. 18: *Jaký dopad měla digitalizace na váš odměňovací systém a jeho správu?*

Odpověď č. 18: Digitalizace zásadně transformovala způsob, jakým spravujeme odměňování. Díky moderním HR systémům jsme schopni efektivněji sledovat a analyzovat výkonnostní data, což nám umožňuje rychlejší a přesnější rozhodování ohledně odměňování. Také to zjednodušilo procesy a zlepšilo přístupnost informací pro naše zaměstnance.

Otázka č. 19: *Jaké jsou hlavní výzvy při zajišťování spravedlivého a motivujícího odměňovacího systému ve vaší firmě?*

Odpověď č. 19: Jednou z hlavních výzev je udržet odměňovací systém aktuální a relevantní vzhledem k neustálým změnám na trhu a v očekáváních zaměstnanců. Další výzvou je nalezení správné rovnováhy mezi pevnou a variabilní složkou odměny, která motivuje k vysokému výkonu, aniž by ohrozila finanční stabilitu společnosti.

3.4.3 Vyhodnocení rozhovoru

Rozhovor s HR manažerem poskytl cenný vhled do odměňovacího systému ve vybrané firmě a přinesl podrobné informace o různých aspektech odměňování zaměstnanců, jak z právního, tak z pohledu personalistiky.

Hlavní zjištění

- **dodržování právních předpisů:** HR manažer zdůraznil, jak firma pečlivě sleduje a aplikuje právní předpisy, týkající se odměňování, což zahrnuje zásady spravedlivé odměny, ochrany mzdy, a rovného zacházení. To ukazuje na závazek firmy k dodržování zákonných norem a etických principů v odměňování,
- **principy odměňování:** rozhovor ukázal, že firma motivuje své zaměstnance prostřednictvím kombinace odměn finančních i nefinančních. V systému odměňování byla zdůrazněna flexibilita, což znamená, že má firma možnost lépe reagovat na individuální výkonnost a tím přizpůsobit odměny potřebám zaměstnanců,

- **metody hodnocení:** z rozhovoru bylo zjištěno, že firma používá různé metody hodnocení výkonnosti, včetně hodnotících rozhovorů a 360° zpětné vazby. Tyto metody přispívají k objektivnímu a spravedlivému hodnocení výkonu, které je základem pro rozhodování o odměnách,
- **výzvy a budoucí směry:** HR manažer poukázal na výzvy spojené s udržení odměňovacího systému relevantního a motivujícího v dynamickém prostředí trhu práce. Diskuse také naznačila směry pro budoucí rozvoj odměňovacího systému, včetně zvýšeného zaměření na flexibilní pracovní podmínky a well-being programy.

Hodnocení rozhovoru

- **pozitiva:** rozhovor pokryl širokou škálu témat, což poskytlo komplexní pohled na odměňovací systém firmy. HR manažer byl ochotný sdílet podrobnosti a vysvětlit různé aspekty odměňování, což ukazuje na transparentnost a otevřenost firmy v této oblasti.
- **možnosti zlepšení:** pro hlubší pochopení by bylo možné více prozkoumat, jak firma konkrétně řeší individuální případy výkonových odchylek a jakým způsobem se zaměstnanci mohou odvolat proti rozhodnutím o odměňování. Další podrobnosti o tom, jak firma plánuje čelit budoucím výzvám v odměňování, by také mohly poskytnout užitečnější vhledy.

Rozhovor nabídl cenné informace pro pochopení odměňovacího systému firmy a jeho souladu s právními a etickými standardy. Poskytl solidní základ pro další analýzu a diskusi v kontextu akademické práce.

3.4.4 Odpovědi na výzkumné otázky podle odpovědí HR manažera

Na základě informací poskytnutých HR manažerem v řízeném rozhovoru lze vyhodnotit odpovědi na výzkumné otázky takto:

VO1: *Jaký vliv má systém odměňování na produktivitu a motivaci zaměstnanců?*

Odpověď: Systém odměňování ve firmě má zásadní vliv na motivaci a produktivitu zaměstnanců. Manažer zdůraznil, že kombinace finančních a nefinančních odměn, které jsou spravedlivě distribuovány na základě objektivního hodnocení výkonnosti, pozitivně ovlivňuje zaměstnaneckou motivaci. Pravidelné hodnocení a transparentnost v odměňovacím systému umožňují zaměstnancům vidět přímou souvislost mezi jejich výkonem a odměnami, což podporuje jejich angažovanost a produktivitu.

VO2: *Cítí zaměstnanci spokojenost se dosavadním systémem odměňování? Proč ano či proč ne?*

Odpověď: Manažer naznačil, že spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování je vysoká, což lze připsat především transparentnosti, spravedlnosti a konkurenceschopnosti odměn ve srovnání s trhem. Flexibilita v odměňování a možnost individuálního výběru benefitů dále zvyšují spokojenost. Firma také aktivně získává zpětnou vazbu od zaměstnanců a snaží se o neustálé zlepšování odměňovacího systému.

VO3: *Jaký je vztah mezi odměňováním a firemní loajalitou zaměstnanců?*

Odpověď: Odměňovací systém ve firmě je navržen tak, aby především podporoval zaměstnance společnosti a jejich spokojenost. Manažer společnosti sdělil, že je velice důležité, aby bylo odměňování zaměstnanců spravedlivé, včetně rozvoje zaměstnanců po stránce osobní i profesní. Je to z toho důvodu, že tento přístup snižuje fluktuaci zaměstnanců a podporuje dobré pracovní vztahy a loajalitu zaměstnanců.

VO4: *Jak ovlivňuje vnímání spravedlnosti v systému odměňování atmosféru a pracovní vztahy?*

Odpověď: Vnímání spravedlnosti v systému odměňování je velice důležitou součástí pro vznik kvalitních, a především pozitivních vztahů mezi zaměstnanci ve společnosti. Manažer zdůraznil, že firma klade velký důraz na transparentnost a objektivitu v hodnocení výkonnosti, což zajišťuje, že odměny jsou vnímány jako spravedlivé. To vede ke zlepšení vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a k pozitivní pracovní kultuře.

VO5: *Jaké rozdíly jsou preferencích odměn mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců?*

Odpověď: Manažer uznal, že rozdíly v preferencích odměn mezi různými skupinami zaměstnanců existují, a firma se snaží tyto rozdíly respektovat prostřednictvím nabídky širokého spektra finančních a nefinančních benefitů. Flexibilní systém umožňuje zaměstnancům vybrat si benefity, které nejlépe odpovídají jejich individuálním potřebám a preferencím, což pomáhá udržet vysokou míru spokojenosti a motivace napříč firmou.

3.5 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum představuje metodu vědeckého výzkumu. Zaměřuje se na určitou zkoumanou skutečnost prostřednictvím proměnných, které lze vyjádřit čísly. Kvantitativní výzkum lze provádět na základě náhodných výběrů, různými experimenty, sběrem dat nebo prostřednictvím dotazníkového šetření (Hendl, 2023).

Realizace kvantitativního výzkumu je klíčovým prvkem této práce, který umožnil získat objektivní data o aktuálním stavu systému odměňování v IT společnosti, která je analyzována. Pro zpracování kvantitativního výzkumu bylo tento účel bylo uskutečněno dotazníkové šetření mezi jednotlivými zaměstnanci firmy. Tito zaměstnanci jsou primárním zdrojem informací o tom, jak vnímají a hodnotí stávající systém odměňování společnosti.

V tomto průzkumu se dotazníkového šetření zúčastnilo 182 zaměstnanců z maximálního počtu 220 pracovníků firmy. Je zřejmé, že tento počet představuje významnou vzorkovou skupinu. Získaná data poskytnou důležité informace pro další analýzu a formulaci doporučení pro optimalizaci systému odměňování v daném podniku.

3.5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření představuje kvantitativní metodu výzkumu. Dotazníkovým šetřením je možné provést analýzy prostřednictvím matematických či statistických technik (Hricová, 2023).

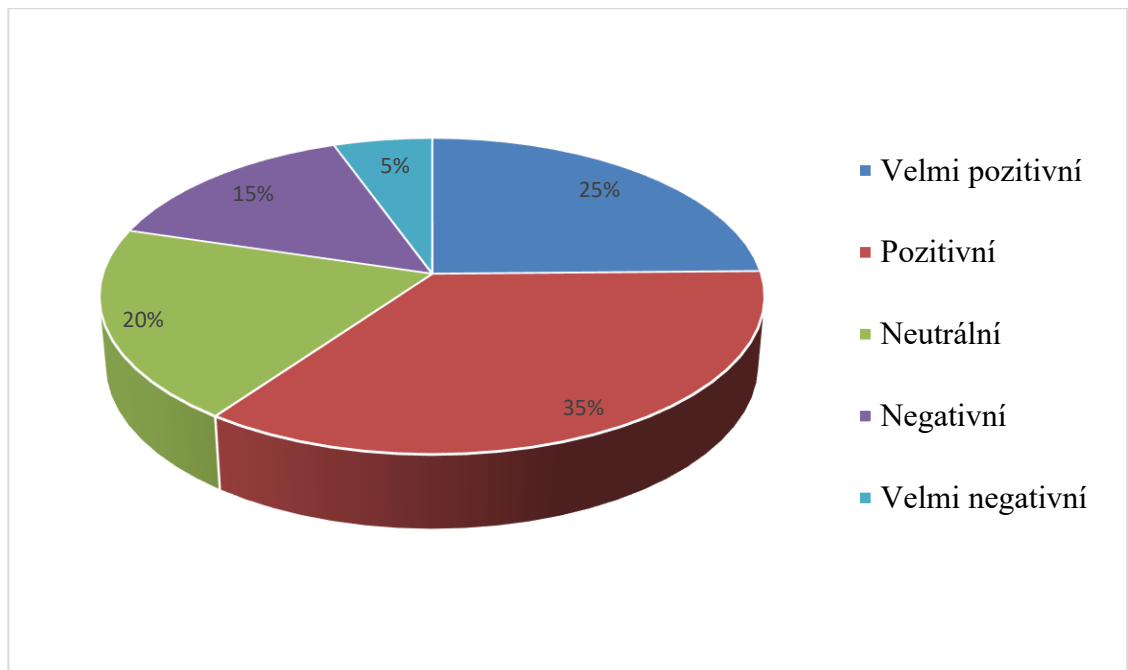
Mezi zaměstnance firmy byl distribuován dotazník s uzavřenými otázkami, což mělo několik výhod, které přispěly k efektivitě a objektivitě sběru dat:

- **jednoduchost a rychlost vyplnění:** uzavřené otázky obvykle nabízejí předdefinované možnosti odpovědí, což zjednodušuje proces vyplňování dotazníku. Zaměstnanci nemusí vymýšlet odpovědi, ale vybírají z připravených možností, což snižuje čas a úsilí potřebné k vyplnění,
- **snadná analýza dat:** uzavřené otázky umožňují snadnou kvantifikaci a kategorizaci odpovědí, což usnadňuje následnou analýzu dat. Data lze rychle zpracovat a interpretovat, což umožňuje rychlé identifikování trendů a vzorů v odpovědích,
- **konkrétní a srovnatelné výsledky:** uzavřené otázky umožňují srovnání odpovědí mezi různými respondenty a skupinami respondentů, což vytváří konkrétní a srovnatelné výsledky. To umožňuje odhalit shody a rozdíly v názorech a postojích mezi zaměstnanci společnosti,
- **snížení zkreslení odpovědí:** uzavřené otázky umožní zkreslení odpovědí, což povede k objektivním výsledkům, které jsou pro výzkum práce důležité.
- **jednotný formát:** uzavřené otázky napomáhají k tomu, aby byl dotazník jednotný a přehledný, což napomáhá k jednoduššímu a snadnějšímu sběru dat a následnému vyhodnocení dat. Konzistentní formát přispívá k přehlednosti a strukturovanosti dotazníku pro respondenty.

Distribuce dotazníků s uzavřenými otázkami mezi zaměstnance přinesla řadu výhod, včetně jednoduchosti, rychlosti, objektivity a srovnatelnosti dat, což usnadňuje získávání užitečných informací pro analýzu a návrhy v oblasti systému odměňování.

3.5.2 Sběr dat

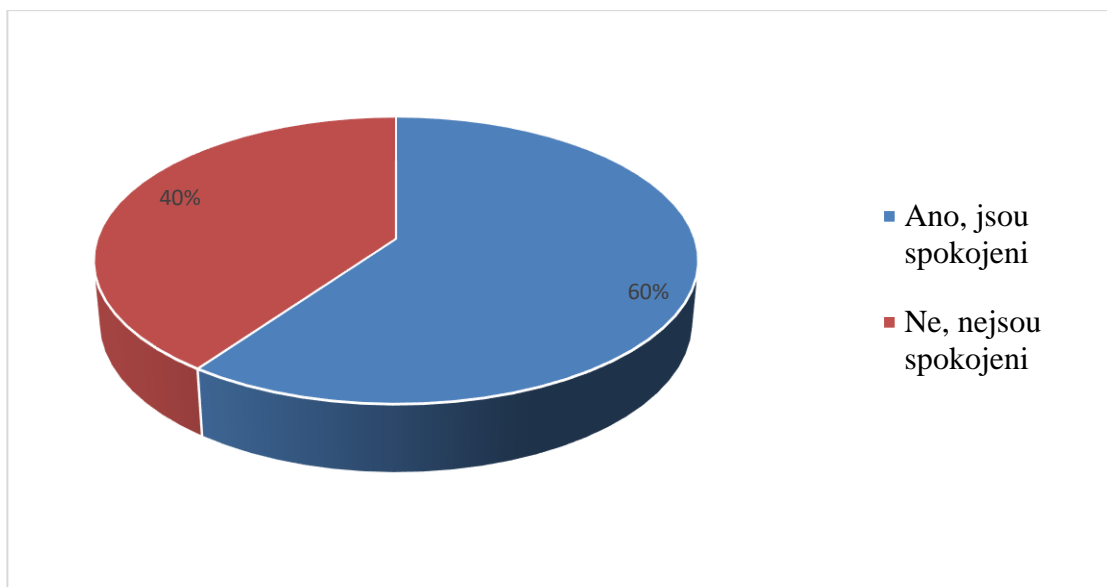
Sběrem dat se rozumí shromáždění informací, prostřednictvím standardizovaných nástrojů. Těmito nástroji se rozumí např. rozhovory, dotazníky či pozorování (Hricová, 2023). Pro shromáždění informací byl využit sběr dat prostřednictvím dotazníků s 20 otázkami. Níže uvedené údaje představují výsledky 20 otázek, které byly položeny zaměstnancům společnosti.



Graf 1 - Vyhodnocení otázky č. 1 - Jaký vliv má systém odměňování na produktivitu a motivaci zaměstnanců?

Zdroj: vlastní zpracování

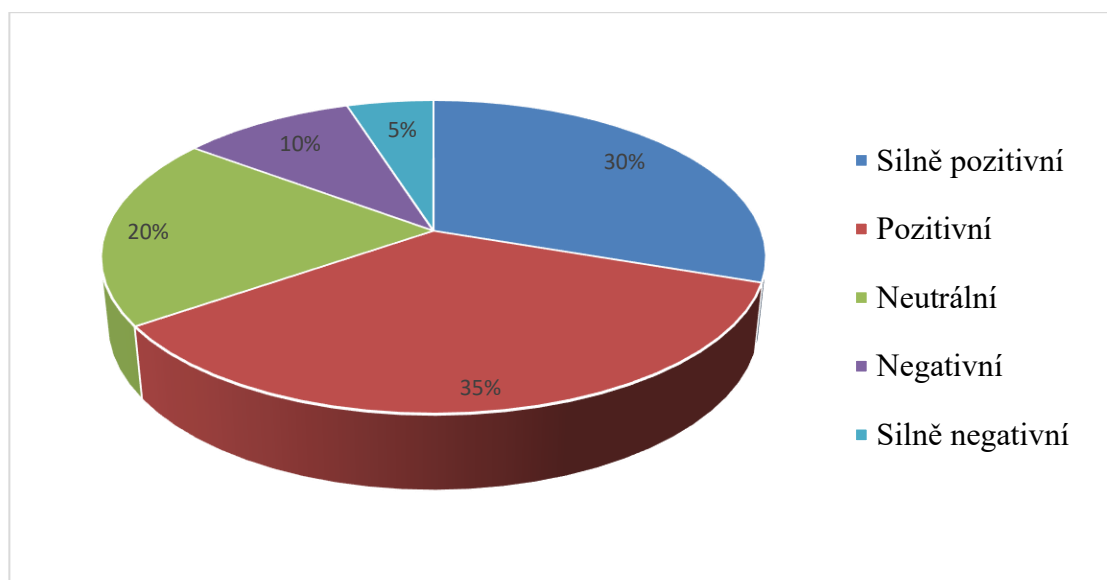
Z grafu 1 uvedeného výše je evidentní, že značná část respondentů (60 %) se na systém odměňování dívá pozitivně, tzn. že podporuje jejich motivaci a produktivitu. 20 % respondentů má neutrální názor, zatímco zbylých 20 % vnímá systém odměňování negativně. Výsledek naznačuje, že většina zaměstnanců považuje odměňovací systém za nástroj podporující jejich pracovní výkonnost a motivaci.



Graf 2 - Vyhodnocení otázky č. 2 - Cítí zaměstnanci spokojenost s dosavadním odměňováním?

Zdroj: vlastní zpracování

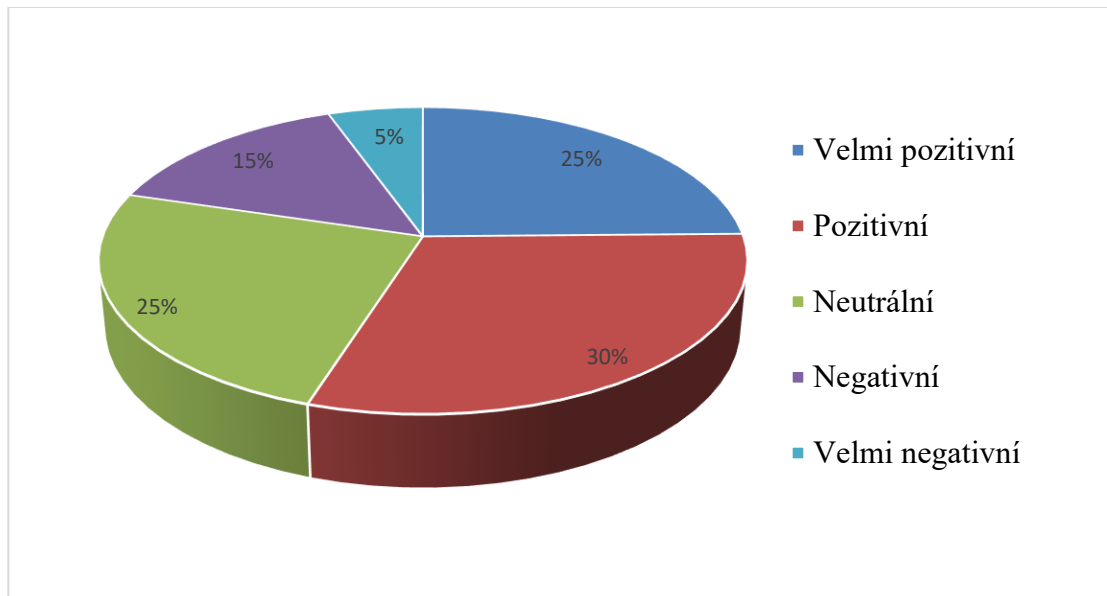
Výše uvedený graf 2 znázorňuje, že většina respondentů (60 %) je spokojena se systémem odměňování. Zbýlých 40 % respondentů vyjadřují nespokojenost. Tento výsledek vypovídá o tom, že více, jak polovina zaměstnanců je s odměňovacím systémem spokojena. Zaměstnanci, kteří se cítí nedostatečně odměněni je i tak podstatná část.



Graf 3 - Vyhodnocení otázky č. 3 - Jaký je vztah mezi odměňováním a firemní loajalitou zaměstnanců?

Zdroj: vlastní zpracování

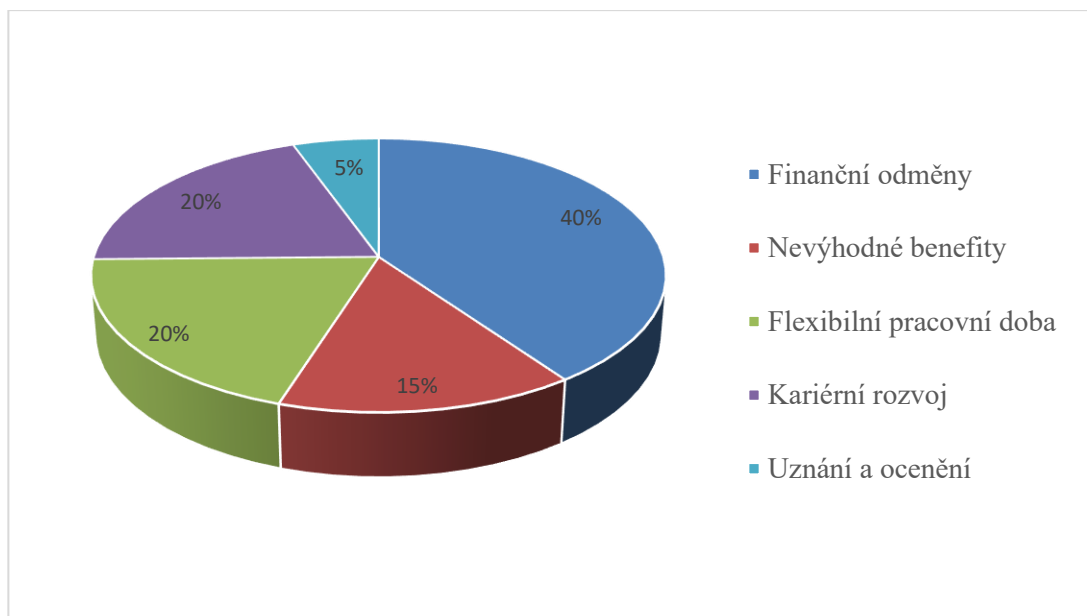
Z výše uvedeného grafu 3 vyplývá, že převážná část respondentů (65 %) chápe vztah mezi odměňováním a firemní loajalitou pozitivně. 20 % respondentů zaujímá neutrální postoj a menší část respondentů (15 %) vyjádřila negativní vnímání vztahu mezi loajalitou a odměňováním.



Graf 4 - Vyhodnocení otázky č. 4 - Jak ovlivňuje vnímání spravedlnosti v systému odměňování atmosféru a pracovní vztahy?

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 znázorňuje, že 55 % respondentů hodnotí spravedlnost v systému odměňování kladně (velmi kladně a kladně). 25 % respondentů má neutrální postoj k tomuto tématu a 20 % respondentů má negativní názor na spravedlnost v systému odměňování.



Graf 5 - Vyhodnocení otázky č. 5 - Jaké rozdíly jsou preferencích odměn mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců?

Zdroj: vlastní zpracování

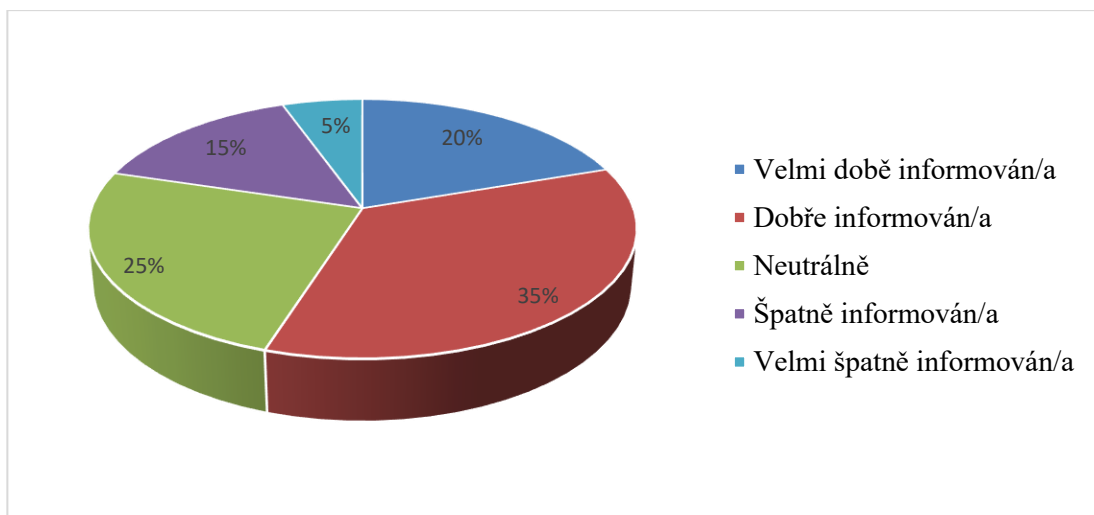
Nejoblíbenější odměnou u jednotlivých skupin zaměstnanců je finanční odměna (40 %), následována flexibilní pracovní dobou (20 %) a možností kariérního rozvoje (20 %). Odpovědi naznačují rozdílné preference mezi zaměstnanci, přičemž finanční odměny jsou nejvíce preferované, zatímco uznání a ocenění jsou nejméně preferované.

Tabulka 3: Vyhodnocení otázky č. 6 - Jak moc se cítíte motivováni variabilitou odměňování v závislosti na vaší výkonnosti?

Odpovědi respondentů	Procentuální počet odpovědí (%)	Číselný počet odpovědí
Silně mě to motivuje	25	45
Motivuje mě to	30	55
Neutrálně	20	36
Nemotivuje mě to	15	27
Vůbec mě to nemotivuje	10	19

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů (55 %) uvádí, že variabilita odměňování v závislosti na výkonnosti je pro ně motivující (silně nebo mírně). Neutrální postoj zaujímá 20 % respondentů. Nejmenší množství respondentů (25 %) odměňování zaměstnanců nemotivuje vůbec.



Graf 6 - Vyhodnocení otázky č. 7 - V jaké míře se cítíte informování ohledně transparentnosti odměňovacího systému?

Zdroj: vlastní zpracování

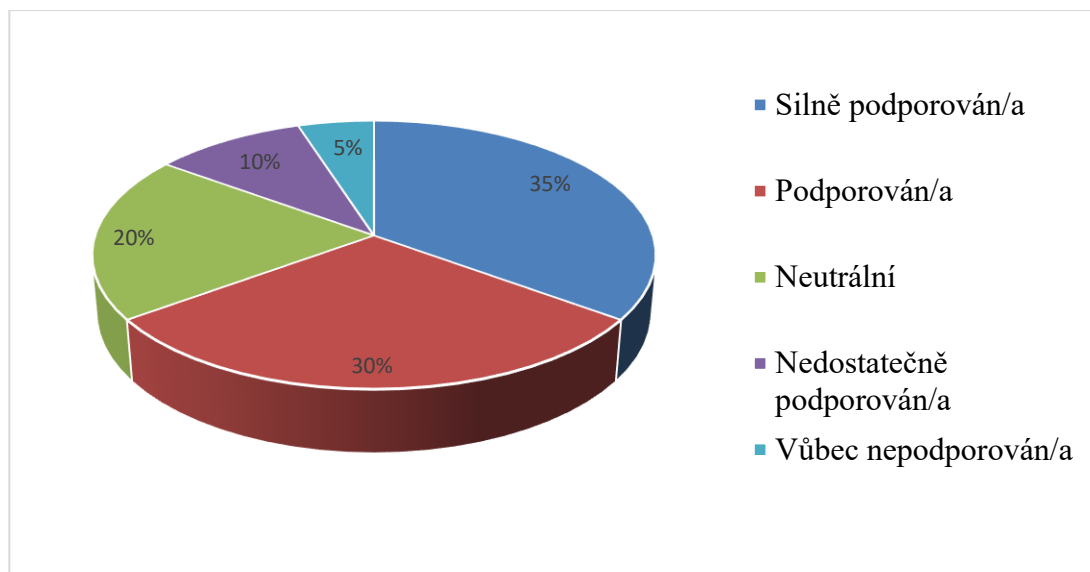
Graf 6 znázorňuje, že největší část respondentů (55 %) vnímá, že jsou informování dobře (velmi dobře informováni nebo dobře informováni). 25 % respondentů má neutrální postoj k informovanosti a menší část respondentů (20 %) cítí nedostatečnou informovanost.

Tabulka 4: Vyhodnocení otázky č. 8 - Jak vysoce preferujete nefinanční formy odměn ve svém zaměstnání?

Odpovědi respondentů	Procentuální počet odpovědí (%)	Číselný počet odpovědí
Velmi preferuji	30	55
Preferuji	25	46
Neutrální	20	36
Nepreferuji	15	27
Vůbec nepreferuji	10	18

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka uvádí, že 55 % respondentů nefinanční formy odměn preferuje ve svém zaměstnání (velmi preferují nebo preferují). 20 % respondentů má neutrální postoj k preferenci a 25 % respondentů nefinanční formy odměn nepreferuje.



Graf 7 - Vyhodnocení otázky č. 9 - Jak vysoce se cítíte být podporováni prostřednictvím odměňovacího systému ve Vašem profesním rozvoji?

Zdroj: vlastní zpracování

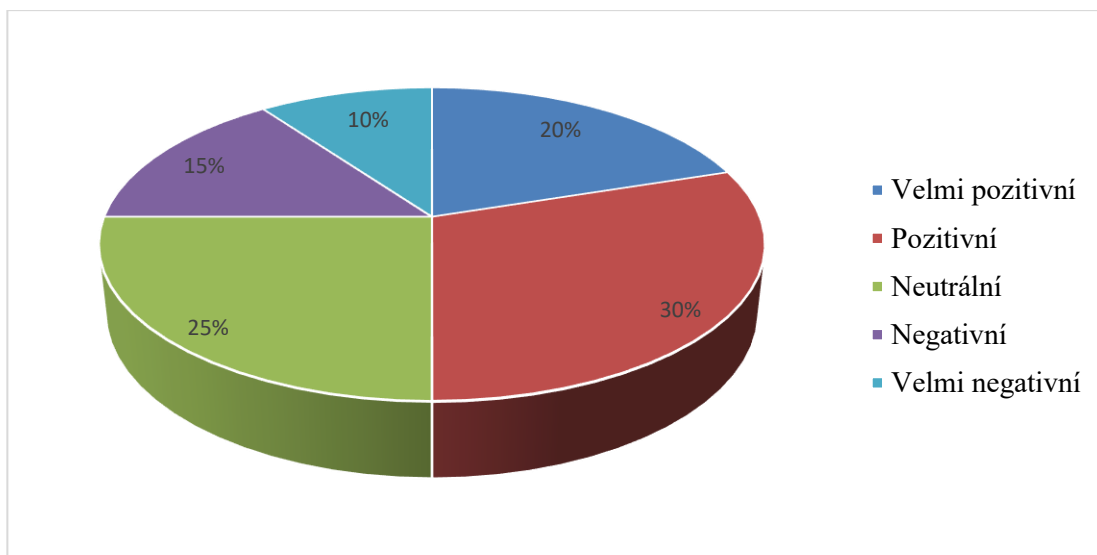
Z grafu 7 je zřejmé, že 65 % respondentů vnímá podporu ve svém profesním rozvoji (silně nebo mírně podporováni). 20 % respondentů má neutrální postoj k podpoře v profesním rozvoji a 15 % respondentů vnímá nedostatečnou podporu.

Tabulka 5: Vyhodnocení otázky č. 10 - Jak často se domníváte, že by měla být prováděna revize a aktualizace odměňovacího systému?

Odpovědi respondentů	Procentuální počet odpovědí (%)	Číselný počet odpovědí
Jednou za rok	40	73
Jednou za dva roky	30	55
Jednou za tři roky	15	27
Méně často	10	19
Podle potřeby	5	8

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů (70 %) se domnívá, že revize a aktualizace odměňovacího systému by měly být prováděna 1x za rok (40 %), příp. 1x za dva roky (30 %). Tzn., že významná část zaměstnanců považuje pravidelné provádění revize jako důležitou součást, která má vliv na efektivní fungování systému odměňování.



Graf 8 - Vyhodnocení otázky č. 11 - Jaký máte názor na stávající systém odměňování ve společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

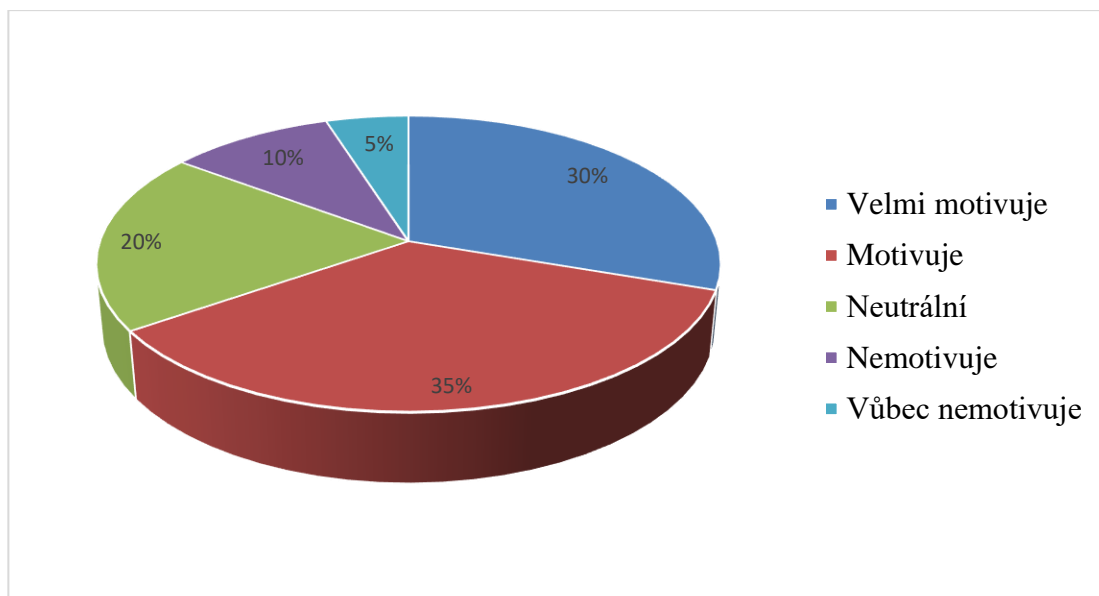
Graf 8 ukazuje, že 50 % respondentů hodnotí stávající systém odměňování jako velmi pozitivní nebo pozitivní. Naopak 25 % má neutrální stanovisko k tomuto systému a 25 % ho hodnotí jako negativní.

Tabulka 6: Vyhodnocení otázky č. 12 - Jak hodně Vám připadá spravedlivý stávající systém odměňování?

Odpovědi respondentů	Procentuální počet odpovědí (%)	Číselný počet odpovědí
Velmi spravedlivý	25	45
Spravedlivý	35	64
Neutrální	20	36
Nespravedlivý	15	27
Velmi nespravedlivý	5	10

Zdroj: vlastní zpracování

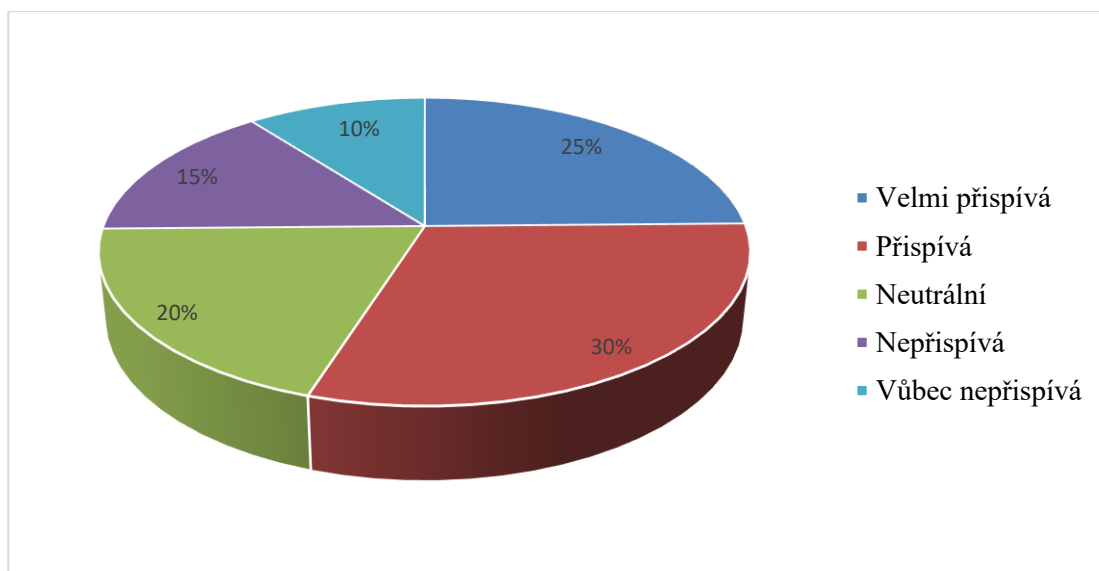
Většina respondentů (60 %) považuje systém odměňování za spravedlivý, zatímco 20 % má neutrální názor a 20 % vnímá systém jako nespravedlivý.



Graf 9 - Vyhodnocení otázky č. 13 - Domníváte se, že stávající odměňovací systém motivuje zaměstnance k lepším výsledkům?

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 znázorňuje, že většina respondentů (60 %) považuje aktuální systém za systém, který motivuje zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Neutrální postoj má 20 % respondentů a zbylých 15 % respondentů berou systém odměňování za systém, který je k lepším pracovním výsledkům nemotivuje.



Graf 10 - Vyhodnocení otázky č. 14 - Domníváte se, že stávající systém odměňování napomáhá k udržení zaměstnanců ve společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zobrazených dat plyne, že 55 % respondentů považuje systém odměňování za přínosný pro udržení zaměstnanců ve společnosti. Neutrální postoj má 20 % respondentů a 25 % respondentů se domnívá, že tento systém nepřispívá k udržení zaměstnanců.

Tabulka 7: Vyhodnocení otázky č. 15 - Jaké máte návrhy pro zlepšení stávajícího systému odměňování?

Odpovědi respondentů	Procentuální počet odpovědí (%)	Číselný počet odpovědí
Zavedení bonusového systému za výjimečné výkony	25	45
Zlepšení transparentnosti odměňování	20	36
Poskytování více příležitostí k profesnímu rozvoji	30	55
Revize platové struktury	15	27
Zavedení odměn za dlouholetou věrnost a loajalitu	10	18

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti poskytli různé návrhy na zlepšení současného systému odměňování. Nejčastěji navrhovanými zlepšeními jsou zavedení bonusového systému za výjimečné výkony (25 %) a poskytování více příležitostí k profesnímu rozvoji (30 %). To naznačuje, že zaměstnanci hodnotí zejména motivující prvky odměňování a možnosti růstu a rozvoje v práci.

Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č. 16 - Jaká je vaše preferovaná forma zpětné vazby ohledně vaší pracovní výkonnosti?

Odpovědi respondentů	Procentuální počet odpovědí (%)	Číselný počet odpovědí
Pravidelné individuální hodnocení od vedoucího	35	64
Pravidelné týmové hodnocení od kolegů	20	36
360° zpětná vazba od vedoucího i kolegů	25	45
Formální hodnocení jednou za určitý časový interval	15	27
Informální zpětná vazba během průběhu práce	5	10

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů (60 %) preferuje pravidelné individuální hodnocení od vedoucího (35 %) nebo 360° zpětnou vazbu od vedoucího i kolegů (25 %). To naznačuje, že zaměstnanci oceňují pravidelnou a osobní zpětnou vazbu ohledně své pracovní výkonnosti.

Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 17 - Jaká jsou vaše očekávání ohledně růstu a rozvoje ve firmě?

Odpovědi respondentů	Procentuální počet odpovědí (%)	Číselný počet odpovědí
Očekávám podporu ze strany firmy v mém profesním rozvoji	40	73
Očekávám možnost účastnit se na kurzech a školeních	25	46
Očekávám opakující se zpětnou vazbu a hodnocení	20	36
Očekávám další kariérní růst ve společnosti	10	18
Žádná očekávání nemám	5	9

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů (65 %) očekává podporu ze strany firmy v jejich profesním rozvoji (40 %) a možnost účasti na školeních a kurzech (25 %). To ukazuje, že zaměstnanci si cení příležitostí k osobnímu a profesnímu růstu ve firmě.

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č. 18 - Jak hodnotíte komunikaci ohledně odměňování ve firmě?

Odpovědi respondentů	Procentuální počet odpovědí (%)	Číselný počet odpovědí
Komunikace je pravidelná a transparentní	30	55
Komunikace je dostatečná, ale mohla by být transparentnější	25	46
Komunikace je nedostatečná a neprůhledná	20	36
Nemám pocit informovanosti, týkající se odměňování	15	27
Komunikace není zřejmá	10	18

Zdroj: vlastní zpracování

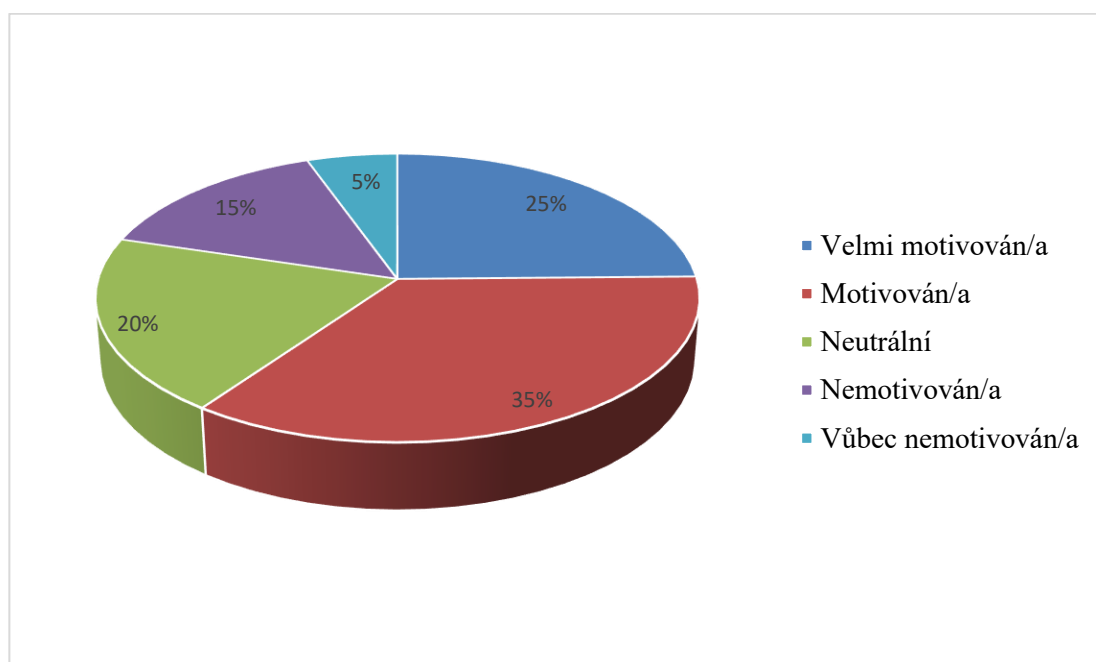
Z tabulky je zřejmé, že 55 % respondentů cítí pravidelnou komunikaci ohledně odměňování ve firmě (30 %), s možností zlepšení v transparentnosti vnímá 25 % respondentů. Tzn., že větší část zaměstnanců vnímá komunikaci za důležitou v rámci systému odměňování.

Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č. 19 - Cítíte se zapojeni do procesu, týkající se tvorby a revize systému odměňování ve společnosti?

Odpovědi respondentů	Procentuální počet odpovědí (%)	Číselný počet odpovědí
Velmi zapojen/a	20	36
Zapojen/a	30	55
Neutrální	25	45
Málo zapojen/a	15	27
Vůbec nezapojen/a	10	19

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů (50 %) se cítí zapojena do procesu tvorby a revize odměňovacího systému ve firmě (velmi zapojeni nebo zapojeni). Neutrální postoj k zapojení do procesu má 25 % respondentů, zatímco menší část (25 %) se cítí málo nebo vůbec nezapojena.



Graf 11 - Vyhodnocení otázky č. 20 - Jak moc se cítíte motivováni k dosahování lepších výsledků vzhledem ke stávajícímu systému odměňování?

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina respondentů (60 %) se díky aktuálnímu systému odměňování cítí motivováni, a tím dosahují i lepších pracovních výsledků. 20 % respondentů mají neutrální postoj, týkající se motivace zaměstnanců, prostřednictvím aktuálního odměňovacího systému.

Nejmenší část 20 % respondentů se připadají nemotivovaní v souvislosti s odměňovacím systémem společnosti.

3.6 Odpovědi na výzkumné otázky

Tato část práce je zaměřena na odpovědi, které jsou zodpovězeny respondenty společnosti. Respondenti odpovídali na vybraných pět výzkumných otázek.

VO1: „*Jaký vliv má systém odměňování na produktivitu a motivaci zaměstnanců?*“

Z odpovědí respondentů na tuto otázku je zřejmé, že odměňovací systém má velký vliv na produktivitu zaměstnanců a v neposlední řadě i na jejich motivaci. Větší část z nich (65 %) uvedla, že současný systém odměňování je motivující (velmi motivuje nebo motivuje). Tato motivace má přímý vliv na jejich pracovní výkonnost a produktivitu, jak naznačuje jejich větší spokojenost se systémem odměňování a pozitivní hodnocení vztahu mezi odměňováním a firemní loajalitou.

VO2: „*Cítí zaměstnanci spokojenost se dosavadním systémem odměňování? Proč ano či proč ne?*“

Na základě provedeného výzkumu plyne, že větší část zaměstnanců (60 %) je se současným odměňovacím systémem spokojena. Důvodem je především nahlížení zaměstnanců na tento systém jako na spravedlivý a motivující. V neposlední řadě je zde oceněna pravidelnost, transparentnost a také důslednost systému, což má také velký podíl na pozitivním vnímání zaměstnanců na tento systém.

VO3: „*Jaký je vztah mezi odměňováním a firemní loajalitou zaměstnanců?*“

Z výsledků výzkumu je zřejmé, že existuje pozitivní vztah mezi odměňováním a firemní loajalitou zaměstnanců. Většina respondentů (55 %) vnímá současný systém odměňování jako přispívající k jejich loajalitě vůči firmě. Respondenti cítí, že kvalitní odměňovací systém je jedním z faktorů, který je udržuje ve firmě a posiluje jejich vazbu k ní.

VO4: „*Jak ovlivňuje vnímání spravedlnosti v systému odměňování atmosféru a pracovní vztahy?*“

Vnímání spravedlnosti má velký vliv v systému odměňování na atmosféru i pracovní vztahy ve firmě. Velká část zaměstnanců stávající systém odměňování pokládá za spravedlivý. To buduje ve společnosti dobré vztahy mezi managementem a zaměstnanci společnosti,

přispívá k pozitivnímu pracovnímu prostředí a také ke kompletnímu pocitu spokojenosti v práci.

VO5: „*Jaké rozdíly jsou preferencích odměn mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců?*“

Výzkum ukázal, že existují určité rozdíly v preferencích odměn mezi různými skupinami zaměstnanců. Respondenti vyjádřili různorodé preference ohledně formátu odměňování, což naznačuje, že jednotlivé skupiny zaměstnanců mohou mít odlišné očekávání a potřeby v této oblasti. To znamená, že při plánování a upravování odměňovacího systému je důležité brát v úvahu tuto rozmanitost a přizpůsobit systém tak, aby vyhovoval potřebám různých skupin zaměstnanců.

3.7 Diskuse a vyhodnocení

Výzkumné šetření přineslo užitečné poznatky ohledně systému odměňování zaměstnanců v dané IT firmě. Z provedené analýzy odpovědí na otázky plynou určitá zjištění, týkající se:

- **motivace a produktivita zaměstnanců:** velká část respondentů pokládá stávající odměňovací systém za systém, který je velmi důležitý pro celkovou motivaci a lepší produktivitu zaměstnanců, což vede k lepší výkonnosti organizace,
- **spokojenost s aktuálním systémem odměňování:** velkému množství respondentů, které byly dotazovány, vyhovuje aktuální systém odměňování a je s ním spokojena,
- **vztah odměňování a firemní loajality:** v tomto případě většina respondentů pokládá aktuální systém odměňování za takový systém, který má vliv na přispívání jejich loajality vůči společnosti,
- **vnímání spravedlnosti v odměňovacím systému:** většina respondentů vnímá současný systém odměňování jako spravedlivý, což může pozitivně ovlivnit pracovní atmosféru,
- **rozdíly v preferencích odměn mezi různými skupinami zaměstnanců:** respondenti vykazovali různorodé preference ohledně formátu odměňování a společnost by měla brát v úvahu tyto rozdíly při tvorbě a úpravě odměňovacího systému,
- **návrhy na zlepšení systému odměňování:** respondenti předložili několik konstruktivních návrhů na zlepšení současného systému odměňování, zejména co se týče zavedení bonusových systémů a poskytování více příležitostí k profesnímu rozvoji,
- **komunikace a zapojení zaměstnanců do procesu tvorby a revize odměňovacího systému:** většina respondentů hodnotí komunikaci ohledně odměňování jako

pravidelnou a transparentní, ale zároveň vyjádřili zájem o větší zapojení do procesu tvorby a revize systému odměňování.

Současný systém odměňování v IT firmě má převažující podporu zaměstnanců, ale existují také oblasti, ve kterých je možné ho zlepšit. Zejména zavedení pružnějších bonusových systémů a poskytování více příležitostí k profesnímu rozvoji by mohlo přispět k dalšímu zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Také je důležité nezapomínat na pravidelnou a transparentní komunikaci s zaměstnanci a jejich zapojení do procesu tvorby a revize odměňovacího systému.

4 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO VYBRANOU ORGANIZACI

Na základě provedeného výzkumu a analýzy odměňovacího systému ve firmě lze identifikovat několik oblastí, ve kterých je možné systém zlepšit. Zde jsou doporučení pro firmu:

- **zavedení bonusového systému za výjimečné výkony:** vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců vyjádřila zájem o motivující prvky odměňování, mohlo by být užitečné zavést bonusový systém, který by odměňoval vynikající výkony a přispíval k další motivaci zaměstnanců,
- **poskytování více příležitostí k profesnímu rozvoji:** respondenti projeví zájem o svůj rozvoj a růst ve společnosti. Proto by bylo vhodné, aby firma investovala do různých kurzů, školení nebo jiných příležitostí, které by pomohly rozvíjet zaměstnance z hlediska profesního růstu. Zaměstnanci by byli více motivovaní a v neposlední řadě by tento rozvoj posílil firmu jako celek,
- **zlepšení transparentnosti odměňování:** v případě, že velké množství zaměstnanců klasifikuje komunikaci jako velmi transparentní a také pravidelnou, tak i v tomto případě je zde prostor pro zlepšení. Společnost by se měla snažit více komunikovat ohledně kritérií, hodnocení a určování odměn, což povede k lepší představě zaměstnanců o jejich odměňování,
- **zvýšení zapojení zaměstnanců do revize odměňovacího a systému procesu tvorby:** respondenti vyjádřili zájem o větší zapojení do procesu tvorby a revize odměňovacího systému. Firma by měla zvážit zřízení mechanismů pro získávání zpětné vazby a návrhů od zaměstnanců ohledně odměňování, což by posílilo jejich pocit vlastnictví nad systémem,
- **revize platové struktury:** i když výzkum neprokázal přímou nespokojenost s platovou strukturou, je důležité pravidelně provádět revize platových podmínek a zajistit, aby byly v souladu s tržními trendy a konkurenceschopné na trhu práce.

Implementace těchto doporučení by mohla vést k tomu, aby zaměstnanci byli více motivovaní, spokojení a loajální, což by vedlo k zlepšení jejich pracovního výkonu a vyšší efektivity práce ve společnosti, tzn. že by se mohla vytvořit lepší atmosféra ve firmě a také zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

ZÁVĚR

Odměňovací systém zaměstnanců znázorňuje rozhodující prvek firemní strategie, který má zásadní vliv na motivaci, výkonnost a loajalitu pracovníků. Jeho správné nastavení je nezbytné pro dosažení dobré efektivity, výkonnosti a v neposlední řadě i úspěchu celé společnosti. Mezi základní pilíře odměňování společnosti, patří především spravedlnosti a motivace zaměstnanců společnosti.

Za zmínění stojí široká škála benefitů pro zaměstnance, kterou společnost disponuje, aby mohla zaměstnancům co nejvíce vyhovět z hlediska jejich individuálních požadavků na benefity, ať už z osobního hlediska, tak z profesního. Tato flexibilita v odměňování pomáhá společnosti dobře reagovat na případné změny a přizpůsobení se potřebám zaměstnanců.

Kromě toho je nezbytné neustále revidovat a zdokonalovat systém odměňování, aby byl v souladu s aktuálními podmínkami a výzvami, kterým firma čelí. Pravidelný sběr zpětné vazby od zaměstnanců a pružná adaptace systému jsou klíčové pro jeho udržení efektivity a relevance v dlouhodobém horizontu. Systém odměňování zaměstnanců je neodmyslitelnou součástí firemní kultury a strategie a jeho správná implementace má pozitivní dopad na výkonnost a konkurenceschopnost firmy na trhu.

Cíl práce, kterým bylo vyhodnocení systému odměňování ve vybrané firmě, lze považovat za splněný. Během výzkumu byly zkoumány klíčové aspekty odměňování, včetně jeho vlivu na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost s ním, vztah mezi odměňováním a firemní loajalitou, ovlivnění pracovní atmosféry a percepce spravedlnosti v systému odměňování.

Provedená analýza a sběr dat umožnily získat hlubší pochopení toho, jakým způsobem funguje současný systém odměňování ve firmě a jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Identifikovaly se oblasti, ve kterých systém funguje dobře a je vnímán pozitivně zaměstnanci, stejně jako oblasti, ve kterých je možné provést zlepšení.

Na základě získaných poznatků je možné formulovat doporučení pro firmu, jak optimalizovat svůj systém odměňování a zvýšit tak efektivitu, motivaci a spokojenost zaměstnanců. Tímto způsobem je cíl práce splněn, protože poskytuje konkrétní informace a směrnice, které mohou být firmou použity pro další rozvoj a zlepšení systému odměňování.

Práce přináší několik přínosů jak pro firmu, na kterou je zaměřena, tak pro širší odbornou veřejnost:

- **pochopení současné situace:** práce poskytuje komplexní pohled na současný systém odměňování ve vybrané firmě, což pomůže firmě lépe porozumět svému vlastnímu prostředí, identifikovat silné stránky a oblasti potenciálních zlepšení,
- **návrhy pro zlepšení:** na základě provedené analýzy práce obsahuje doporučení a strategie, jakým směrem by se měl odměňovací systém vyvíjet. Tato doporučení mohou být pro firmu cenným nástrojem při optimalizaci svého systému odměňování,
- **inspirace pro další výzkum:** práce může sloužit jako inspirace pro další výzkum v oblasti odměňování zaměstnanců. Její výsledky a metody mohou být využity pro porovnání s jinými firmami nebo pro provádění podobných studií v různých oblastech,
- **přínos pro akademickou sféru:** výzkum obsažený v práci může přispět k obohacení akademických diskusí o tématu odměňování zaměstnanců. Vzhledem k novým poznatkům, které práce předkládá, může společnost rozšířit své kompetence a znalosti, týkající se řízení lidských zdrojů a chování organizace,
- **zlepšení pracovního prostředí:** pokud společnost zrealizuje doporučení, která jsou v práci analyzována může toto rozhodnutí vést ke zlepšení pracovního prostředí ve společnosti, spokojenosti zaměstnanců a také zvýšení jejich motivace, což může následně ovlivnit výkonnost celé společnosti.

Práce přináší přínosy jak pro firmu, která se zaměřuje na konkrétní výzkum, tak pro oblast lidských zdrojů a managementu obecně. Poskytuje užitečné poznatky a doporučení, které mohou vést k efektivnějšímu a spravedlivějšímu systému odměňování zaměstnanců a zvýšit tak konkurenceschopnost a dlouhodobý úspěch organizace.

Jedno z potenciálních témat pro další výzkum může zkoumat vliv flexibilních odměňovacích systémů na pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Studie na toto téma by se mohla zaměřit na analýzu účinků flexibilních odměňovacích modelů, jako jsou například variabilní mzdy, bonusové programy nebo akciové opcie, na motivaci, angažovanost a spokojenost pracovníků v různých typech organizací. Cílem by bylo získat hlubší pochopení toho, jaké faktory a podmínky ovlivňují úspěšnost a efektivitu těchto systémů, a jak mohou přispět k dosažení dlouhodobých cílů organizace.

Dalším možným tématem pro výzkum je analýza rozdílů ve vnímání spravedlnosti v odměňovacím systému mezi různými generacemi zaměstnanců. Tato studie by zkoumala, jak

různé generace zaměstnanců (např. Baby Boomers, Generace X, Millennials, Generace Z) vnímají spravedlnost v odměňování a jaké faktory ovlivňují jejich postoj k němu. Cílem by bylo porozumět preferencím a očekáváním jednotlivých generací vůči odměňovacím metodám a pravidlům a identifikovat způsoby, jak tyto rozdíly mohou být integrovány do řízení lidských zdrojů.

Posledním navrženým tématem je studie vztahu mezi odměňováním a dlouhodobou udržitelností firmy. Tento výzkum by se zabýval analýzou toho, jakým způsobem odměňovací politika ovlivňuje dlouhodobou konkurenceschopnost organizace z hlediska ekonomické, sociální a environmentální perspektivy. Cílem by bylo zkoumat, jaká odměňovací strategie podporuje dlouhodobý růst a udržitelnost firmy a jaké by mohly být další přínosy, týkající se udržitelného odměňování pro společnost, zaměstnance a v neposlední řadě také životní prostředí.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Expert. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- [3] BĚLINA, M., DRÁPAL, L. a kol. Zákoník práce. Komentář. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2019. OSBN
- [4] BĚLINA, M., PICHR, J. a kol. Pracovní právo. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-667-8.
- [5] DUBRIN, A. J. Leadership: research findings, practice, and skills. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2007. ISBN 978-0-618-62328-0.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] FOLWARCZNA, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [8] FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
- [9] GALVAS, Milan. Pracovní právo. 2., doplněné a přepracované vydání. Edice učebnice Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, sv. č. 521. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-8021-8.
- [10] GALVAS, Milan; GREGOROVÁ, Zdeňka a HRABCOVÁ, Dana. Základy pracovního práva. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-243-1.
- [11] HAVELKOVÁ, B. Rovnost v odměňování žen a mužů. Praha: Auditorium, 2007. ISBN 978-80-903786-2-9.
- [12] HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Páté, přepracované vydání. Praha: Portál, 2023. ISBN 978-80-262-1968-2
- [13] HOMFRAY, Š. Za stejnou práci stejný výdělek. 3, Jak na to z hlediska zaměstnanců a zaměstnankyň a jejich zástupců. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022. ISBN 978-80-7421-258-1.

- [14] HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. (2014). Odměňování zaměstnanců v organizaci. Ostrava: VŠB-TU. ISBN: 978-80-2483-789-5.
- [15] HRABCOVÁ, D. Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-2102-277-5
- [16] HRICOVÁ, Alena; ONDRÁŠEK, Stanislav a URBAN, David. Metodologie v sociální práci. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3636-0.
- [17] HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [18] HŮLA, L. Systémy odměňování v praxi. Praha: Menu, 2004. ISBN 80-902152-2-X.
- [19] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [20] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [21] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [22] KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [23] KUBŮ, Lubomír; HUNGR, Pavel a OSINA, Petr. Teorie práva. Vysokoškolské právnické učebnice. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-807-2016-37-2.
- [24] MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [25] PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K. STRŽÍTESKÝ, M. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6
- [26] PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Nové Město: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.
- [27] PICHRT, J., TOMŠEJ, J. ed. Proměny odměny. Právní monografie. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7676-019-6.

- [28] PICHRT, Jan. Pracovní právo. Academia iuris. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-853-5.
- [29] PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [30] PTÁČEK, Radek; BARTŮNĚK, Petr a MACH, Jan. Informovaný souhlas: etické, právní, psychologické a klinické aspekty. Praha: Galén, [2017]. ISBN 978-80-7492-334-0.
- [31] ROUČKOVÁ HORNA, D. § 110 Zásada rovného odměňování. In: VYSOKAJOVÁ, M., HŮRKA, P., KAHLE, B. a kol. Zákoník práce: Komentář. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020, ISBN 978-80-7598-911-6.
- [32] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [33] SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [34] ŠENOVSKÝ, Michail; ORAVEC, Milan a ŠENOVSKÝ, Pavel. Teorie krizového managementu. SPBI Spektrum. Červená řada, 79. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2012. ISBN 978-80-7385-108-8.
- [35] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [36] ŠTANGOVÁ, V. Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-277-6.
- [37] ŠUBRT, B. (2007) Zaměstnanecké výhody z pracovněprávního pohledu. Práce a mzda, roč. 55, č. 8, s. 6-23. ISSN 0032-6208.
- [38] TOMŠEJ, J. Zákoník práce v praxi. Komplexní průvodce s řešením problémů. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-4113-5
- [39] TOMŠÍ, I. (2007) Mzdy v novém Zákoníku práce. Práce a mzda. roč. 55. č. 1, s. 6. ISSN 0032-6208
- [40] TOMŠÍ, I. (2007) Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Práce a mzda. roč. 55. č. 2, s. 19. ISSN 0032-6208.
- [41] URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

[42] VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. Podnikové řízení. Finanční řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

[43] VALENTOVÁ, K., PROCHÁZKA, J., JANŠOVÁ, M., ODROBINOVÁ, V., BRŮHA, D. a kol. (2018) Zákoník práce. Komentář. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-534-3.

[44] VANĚČEK, D.; BEDNÁŘOVÁ, D.; ŠTÍPEK, V. Organizace výroby a práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2001. ISBN 80-7040-480-9.

[45] WAGNEROVÁ, Irena. (2008). Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7

INTERNETOVÉ ZDROJE

[46] Řízení a hodnocení výkonu osob z cílové skupiny, motivace a odměňování, Modul 3. Online. Silné pracoviště. © 2012-2024. Dostupné z: www.silnepracoviste.cz. [cit. 2024-01-08].

[47] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. (2024) Zaručená mzda. [online] [cit. 2024-01-16]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/cs/web/cz/minimalni-mzda>

PRÁVNÍ PŘEDPISY

[48] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2024. 01. 15].

[49] Zákon č. 365/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 2024. 01. 15].

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

1.	Jaký vliv má systém odměňování na produktivitu a motivaci zaměstnanců?	
	Velmi pozitivní	
	Pozitivní	
	Neutrální	
	Negativní	
	Velmi negativní	
2.	Cítí zaměstnanci spokojenost se dosavadním systémem odměňování?	
	Ano, jsou spokojeni	
	Ne nejsou spokojeni	
3.	Jaký je vztah mezi odměňováním a firemní loajalitou zaměstnanců?	
	Silně pozitivní	
	Pozitivní	
	Neutrální	
	Negativní	
	Silně negativní	
4.	Jak ovlivňuje vnímání spravedlnosti v systému odměňování atmosféru a pracovní vztahy?	
	Velmi pozitivní	
	Pozitivní	
	Neutrální	
	Negativní	
	Velmi negativní	
5.	Jaké rozdíly jsou preferencích odměn mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců?	
	Finanční odměny	
	Nevýhodné benefity	
	Flexibilní pracovní doba	
	Kariérní rozvoj	
	Uznání a ocenění	
6.	Jak moc se cítíte motivováni variabilitou odměňování v závislosti na vaší výkonnosti?	
	Silně mě motivuje	
	Motivuje mě to	
	Neutrálně	
	Nemotivuje mě to	
	Vůbec mě to nemotivuje	

7.	V jaké míře se cítíte informováni ohledně transparentnosti odměňovacího systému?	
	Velmi dobře informován/a	
	Dobře informován/a	
	Neutrálně	
	Špatně informován/a	
	Velmi špatně informován/a	
8.	Jak vysoce preferujete nefinanční formy odměn ve svém zaměstnání?	
	Velmi preferuji	
	Preferuji	
	Neutrální	
	Nepreferuji	
	Vůbec nepreferuji	
9.	Jak vysoce se cítíte být podporováni prostřednictvím odměňovacího systému ve Vašem profesním rozvoji?	
	Silně podporován/a	
	Podporován/a	
	Neutrální	
	Nedostatečně podporován/a	
	Vůbec nepodporován/a	
10.	Jak často se domníváte, že by měla být prováděna revize a aktualizace odměňovacího systému?	
	Jednou za rok	
	Jednou za dva roky	
	Jednou za tři roky	
	Méně často	
	Podle potřeby	
11.	Jaký máte názor na stávající systém odměňování ve společnosti?	
	Velmi pozitivní	
	Pozitivní	
	Neutrální	
	Negativní	
	Velmi negativní	
12.	Jak hodně Vám připadá spravedlivý stávající systém odměňování?	
	Velmi spravedlivý	
	Spravedlivý	
	Neutrální	
	Nespravedlivý	
	Velmi nespravedlivý	

13.	Domníváte se, že stávající odměňovací systém motivuje zaměstnance k lepším výsledkům?	
	Velmi motivuje	
	Motivuje	
	Neutrální	
	Nemotivuje	
	Vůbec nemotivuje	
14.	Domníváte se, že stávající systém odměňování napomáhá k udržení zaměstnanců ve společnosti?	
	Velmi přispívá	
	Přispívá	
	Neutrální	
	Nepřispívá	
	Vůbec nepřispívá	
15.	Jaké máte návrhy pro zlepšení stávajícího systému odměňování?	
	Zavedení bonusového systému za výjimečné výkony	
	Zlepšení transparentnosti odměňování	
	Poskytování více příležitostí k profesnímu rozvoji	
	Revize platové struktury	
	Zavedení odměň za dlouholetou věrnost a loajalitu	
16.	Jaká je vaše preferovaná forma zpětné vazby ohledně vaší pracovní výkonnosti?	
	Pravidelné individuální hodnocení od vedoucího	
	Pravidelné týmové hodnocení od kolegů	
	360° zpětná vazba od vedoucího i kolegů	
	Formální hodnocení jednou za určitý časový interval	
	Informální zpětná vazba během průběhu práce	
17.	Jaká jsou vaše očekávání ohledně růstu a rozvoje ve firmě?	
	Očekávám podporu ze strany firmy v mém profesním rozvoji	
	Očekávám možnost účasti na školeních a kurzech	
	Očekávám pravidelné hodnocení a zpětnou vazbu	
	Očekávám postup a kariérní růst ve firmě	
	Nemám žádné konkrétní očekávání	
18.	Jak hodnotíte komunikaci ohledně odměňování ve firmě?	
	Komunikace je pravidelná a transparentní	
	Komunikace je dostatečná, ale mohla by být transparentnější	
	Komunikace je nedostatečná a neprůhledná	
	Necítím se informovaný/á ohledně odměňování	
	Komunikace je chaotická a nejasná	

19.	Cítíte se zapojeni do procesu, týkající se tvorby a revize systému odměňování ve společnosti?	
	Velmi zapojen/a	
	Zapojen/a	
	Neutrální	
	Málo zapojen/a	
	Vůbec nezapojen/a	
20.	Jak moc se cítíte motivováni k dosahování lepších výsledků vzhledem ke stávajícímu systému odměňování?	
	Velmi motivován/a	
	Motivován/a	
	Neutrální	
	Nemotivován/a	
	Vůbec nemotivován/a	